

Der wahre Engpass im Vertrieb: Strukturen statt Produkte

Technische Vertriebsorganisationen haben derzeit einen schweren Stand. Hinzu kommt, dass Strukturen, Prozesse und Kompetenzen den heutigen Anforderungen oft nicht mehr genügen. Organisationen, die auch in Zukunft wettbewerbsfähig sein wollen, müssen sich neu orientieren.



Viele Vertriebsorganisationen kämpfen mit Strukturen statt Produkten. Erfahre, wie klare Führung, gute Tools und moderne Rollenbilder Orientierung im Vertrieb schaffen.

Die Kernaussagen in Kürze

- 1. Technische Vertriebsorganisationen stoßen mit ihren Strukturen an Grenzen.**
Prozesse, Kompetenzen und Steuerungslogiken passen oft nicht mehr zu Markt und Kunden.
- 2. Führung wird im Wandel zur zentralen Orientierungsinstanz.**
Klarheit in Zielen, Rollen und Entscheidungen ist wichtiger als Kontrolle oder alte Routinen.
- 3. Kontinuierliches Lernen und soziale Kompetenz entscheiden über Leistungsfähigkeit.**
Training, Coaching und Diagnostik sind notwendig, um mit Tempo, Druck und Unsicherheit umzugehen.
- 4. Digitale Tools und KI entfalten nur integriert ihren Nutzen.**
CRM als Leitsystem, klare Regeln und KI als Assistenz sichern Akzeptanz und Wirksamkeit.
- 5. Vertrieb muss als integriertes Wertschöpfungssystem funktionieren.**
Marketing, Vertrieb, Service und Technik müssen klar verzahnt arbeiten – Silos bremsen Wirkung.

Wie eine Umfrage des [RAISCH - Instituts](#) vom Sommer 2025 zeigt, genügen Strukturen, Prozesse und Kompetenzen den heutigen Anforderungen im Vertrieb oft nicht mehr. Organisationen, die auch in Zukunft wettbewerbsfähig sein wollen, müssen sich neu orientieren.

Fest steht: Wer im Vertrieb erfolgreich sein will, muss andere überzeugen können. Das gelingt nur, wenn man seine Arbeitsmittel gut kennt und auf klare Strukturen vertrauen kann – genau das fehlt aber oft heute. Ein Vertriebsteam, das trotz Veränderungen den Überblick behält, kann weiterhin erfolgreich arbeiten und die Kunden überzeugen.

Bestehende Vertriebsstrukturen reichen nicht mehr aus

Was oft theoretisch klingt – der Wandel – hat im Vertriebsalltag ganz praktische Auswirkungen:

- Produkte allein taugen nicht mehr zur Differenzierung.
- Die digitale Informationsmacht der Kunden und damit die Vergleichbarkeit der Angebote wächst weiter.
- Erfolg im Vertrieb hängt immer mehr davon ab, schnell zu reagieren, zuverlässig zu sein, guten Service zu bieten und passende Lösungen zu finden.
- Ständig kommen neue digitale Tools und Methoden, die man ausprobieren, lernen und in die Arbeit einbauen muss.
- Immer neue digitale Tools und Methoden wollen geprüft, erlernt und in die Arbeit integriert werden.
- Die Arbeits- und Wettbewerbsbedingungen ändern sich schneller als je zuvor.

Für Unternehmen heißt das: Sie müssen heute ihre Prioritäten neu setzen. Frühere Kundengruppen und Märkte bieten keine Garantie mehr für künftigen Erfolg. Das wirkt sich auch auf die Steuerungslogik des Unternehmens aus. Welche Kennzahlen führen wirklich zum Ziel, welche füttern nur das Berichtswesen?

Alle Bereiche – Vertrieb, Service, Technik und Marketing – sollten als ein Wertschöpfungssystem zusammenarbeiten, was Effizienz und einen einheitlichen Kundenauftritt stärkt. Dafür ist eine klare Rollenverteilung nötig. Der Wandel betrifft jede Unternehmensfunktion. Orientierung gelingt am besten mit interner Stabilität und klaren Absprachen – nicht durch alte Routinen oder feste Überzeugungen.

Führung wird zum Orientierungsanker im Wandel

Führungskräfte müssen daher in erster Linie

- Orientierung und Richtung geben.
- Klarheit schaffen – in Verantwortlichkeiten, Entscheidungsspielräumen und Eskalationswegen.
- die Vertriebsstrategie in wenige, pragmatische Ziele übersetzen, die im Alltag greifen.
- im Spagat zwischen Tempo und Stabilität führen und
- Räume für Mitarbeitende schaffen, ohne in Mikromanagement zu verfallen.

Hohe Lernbereitschaft gefragt

Vertriebsteams müssen sich kontinuierlich an ihr dynamisches Umfeld anpassen. Ohne regelmäßiges Training und Coaching ist das kaum möglich. Wer Lernen und Reflexion fest verankert, bleibt auch in unsicheren Zeiten proaktiv.

»Soziale Kompetenzen gewinnen als Differenzierungsmerkmal an Bedeutung.«

Sie im Vertriebsalltag richtig einzusetzen, erfordert spezifische Kompetenzen und verinnerlichte Verhaltensweisen. Das geht nicht im Selbstversuch. Für Führungskräfte etwa bieten Coachings einen neutralen Raum für Themen, die intern schwer zu besprechen sind, und helfen bei Entscheidungsfindung.

Diagnostik-Module liefern Einsichten in Verhalten, Motive und Kompetenzen sowie Stressmuster, sodass gezielte Entlastung möglich wird. Professionelle Tools stärken Selbstreflexion, Selbststeuerung und den Umgang mit Druck und Unsicherheiten. Trainings on the job, Transfertrainings und Coachings unterstützen dabei, Erkenntnisse im Alltag umzusetzen, fokussiert zu kommunizieren und die Abschlussqualität zu erhöhen

Digitale Tools – Fluch oder Segen

Zu den besonderen Herausforderungen im heutigen Vertriebsgeschäft gehören immer neue Tools. Hier gilt es, Wildwuchs vorzubeugen und zugleich die Akzeptanz der eingesetzten Tools sicherzustellen. Nur integrierte Systeme bieten konsistente Kommunikation über alle Kanäle und steigern die Akzeptanz. Prüfen Sie neue Tools gemeinsam mit Experten und Team auf Nutzen und Integration. Vermeiden Sie Insellösungen und Barrieren zwischen digitalen Tools.

Nach unseren Erfahrungen ist folgendes Vorgehen zielführend:

- Etablieren Sie Ihr CRM als führendes System, mit Datenstandards, Pflichtfeldern, Nutzenlogik, Touchpoints und einer kompletten Abbildung der Customer Journey im Kampagnen Management.
- Richten Sie Investitionen an messbaren Entlastungs- und Wachstumszielen aus – zum Beispiel an Reaktionszeit, Angebotsdurchlaufzeit, Kontaktquote und Kundenfeedback.
- Definieren Sie klare Regeln zu jedem Tool: Wofür wird es genutzt und wer dokumentiert was, wann und wie.
- Bauen Sie Dashboards so, dass sie Entscheidungen unterstützen, nicht Kontrolle simulieren.
- Positionieren Sie KI Tools als Assistenz, etwa zur Gesprächsvorbereitung, für Recherche, Angebotsbausteine oder Follow-ups, nicht als Ersatz für die eigene Verantwortung.

- Legen Sie fest, wie die Daten zu pflegen sind und gegebenenfalls, wer dafür zuständig ist.
- Trainieren Sie mit ihrem Team den Umgang mit Tools am praktischen Fall – mit Vorlagen, kurzen Routinen und Checklisten statt theoretischen Einführungen.

IT-Vorgaben der EU beachten

Denken Sie die Themen Datenschutz, Cybersecurity und Compliance von Beginn an mit. Seit Februar 2025 ist KI-Kompetenz für Unternehmen laut EU AI Act Pflicht. Geschäfts-KI muss Mindeststandards bei Transparenz, Sicherheit und Risikomanagement erfüllen. Ende 2025 brachte die deutsche Umsetzung der NIS2-Richtlinie strengere IT-Sicherheitsauflagen für deutlich mehr Unternehmen mit sich.

Strukturen im Vertrieb anpassen ist Pflichtprogramm

Dass die gewachsenen Strukturen vieler Vertriebsorganisationen nicht mehr zu den aktuellen Anforderungen passen, liegt auf der Hand. Zumal die Regeln, nach denen Vertriebsarbeit künftig läuft, sich zum Teil erst noch herausbilden. Das erfordert hohe Bereitschaft, flexibel in iterativen Schleifen zu denken, nach dem „trial and error“ Prinzip zu arbeiten und dazuzulernen.

»Zu den strukturellen Problemen gehören unklare Rollen, Silodenken und fehlende Schnittstellenprozesse, die einem einheitlichen Agieren entgegenstehen. «

Gerade in Umbruchsphasen ist offene, vertrauensvolle Kommunikation von zentraler Bedeutung. Sie hilft nicht nur, Entscheidungsprozesse transparent zu machen und zu beschleunigen, sie verbessert auch die Ergebnisse.

Unsere Empfehlung:

- Machen Sie das Re-Design Ihrer Organisationsstruktur zur Chefsache. Handeln Sie vorausschauend und ganzheitlich, statt Schritt für Schritt nur zu reagieren.
- Setzen Sie ihre Maßnahmen in kleinen Schritten um, die Verbesserung erlebbar und Korrekturen einfach machen.
- Diffuse Verantwortungen erzeugen Abstimmungsschleifen und Stress. Schaffen Sie deshalb klare Zuständigkeiten, definierte Eskalations- und regelmäßige Abstimmungsroutinen mit Ergebnisfokus.
- Setzen Sie klare Ziele und verbinden Sie diese mit Feedbackschleifen.
- Definieren Sie Übergabe-Standards und Kommunikationsroutinen und sorgen Sie für eine klare, gemeinsame Sicht auf den Kunden im CRM.
- Sorgen Sie dafür, dass alle Beteiligten wissen, wofür die eingesetzten Tools genutzt und wie mit ihnen effizient im Sinne von „Best Practice“ gearbeitet werden kann.

Wichtig: Behalten Sie immer die Wirkung Ihrer Maßnahmen im Auge. Es geht darum, Strukturen zu etablieren, die Orientierung geben, aber nicht blockieren. Die Geschwindigkeit und Flexibilität erhöhen und Hybridvertrieb, KI-Integration und Kundenindividualisierung aktiv unterstützen.

Vertrieb ist Teamarbeit über Silos hinweg

Kampagnen neu denken

Digitale Vertriebswege und KI machen Kampagnen zu einem relativ einfach nutzbaren Marketing- und Vertriebsinstrument. Sie lassen sich wesentlich schneller und zielgenauer aufsetzen und die Ergebnisse besser messen als früher.

Doch Vorsicht: Wenn Sie digitale Kampagnen nur für einfache Produktwerbung nutzen, erfüllen Sie nicht die heutigen Kundenerwartungen. Es ist wichtiger, bei Interessenten und bestehenden Kunden als kompetent wahrgenommen zu werden, Vertrauen zu schaffen und Ihre Kontakte sorgfältig weiterzuentwickeln.

Digitale Kanäle haben das Verhalten verändert: Ihre Kunden informieren sich früher und vergleichen mehr. Sie achten stärker auf relevante Inhalte und ignorieren allgemeine Werbebotschaften.

Das macht eine gute digitale Kampagne aus

1. Ihre Inhalte müssen auf die Buying Center Logik einzahlen, also Technik, Einkauf, Management und Service beim Kunden bedienen.
2. Die Verzahnung von Marketing, Vertrieb, Service technische Beratung ist Pflicht, sonst entstehen Leads ohne Anschlussfähigkeit.
3. Klare interne Übergabepunkte, kurze Reaktionszeiten und ein Sales Follow-up mit hoher Nachfasskompetenz sind unabdingbar.
4. Eine Kampagne sollte konkrete Gesprächsanlässe und Argumentationshilfen liefern – auch Use Cases und Referenzen sind hilfreich.
5. Je schärfer die Segmentierung nach Zielgruppen, Anwendungen und/oder Schmerzpunkten ist und je besser die Inhalte und Angebote darauf zugespielt sind, desto höher die Erfolgchancen.
6. Vertriebsmitarbeitende sollten in die Content-Entwicklung eingebunden sein, sie kennen die echten Fragen und Einwände.
7. Kampagnenerfolg wird messbar anhand von Klicks, vor allem aber an Follow-up-Terminen, Abschlussquote und Deckungsbeitrag.

Schließlich noch ein Wort zur Vertriebsmethodik, denn auch die ist der allgegenwärtigen Veränderung unterworfen. So professionalisiert sich der Einkauf weiter, Stichwort Buying Center. Zugleich ist es leichter – und üblich – geworden, die Differenzierung über Technik zu kopieren.

Der Vertrieb muss daher mit Value Stories und mit Wirtschaftlichkeit argumentieren. Er muss verstärkt über Risikobewusstsein und Amortisation (ROI), über Verfügbarkeit, Lebenszyklus-Gesamtkosten (TCO) und Entscheidungssicherheit verkaufen.

Fazit der Expertin

Die virtuelle Welle ist dabei, Marktmechanismen und Wertschöpfungs-Szenarien radikal umzukrempeln. Wer von dieser Welle nicht überrollt werden, sondern auf ihr reiten will, muss die internen Strukturen, Prozesse und Methoden seiner Organisation ähnlich radikal verändern. Damit dabei die Orientierung nicht verloren geht, braucht es einen klaren Kompass. Im Übrigen: KI erweitert Führung – ersetzt diese jedoch nicht. Menschliche Klarheit, Haltung und Verantwortung bleiben unverzichtbar.



Ihre [Anne-Rose Raisch](#), Geschäftsführerin RAISCH - Institut