

Veränderungen im Vertriebssystem erfolgreich managen – Change Management im Vertrieb

Dr. Johann Fischl, September 2025

Notwendige Anpassungen im Vertriebssystem stellen Unternehmen vor besondere Herausforderungen im Change Management. Kundenbeziehungen sind in Veränderungsprojekten direkt betroffen, etwa durch die Veränderung von Kundenschnittstellen, oder indirekt durch die Stimmung der Vertriebsmitarbeiter im Kundenkontakt. Getätigte Investitionen in den mühevollen Aufbau von Kundenbeziehungen können dadurch in den Sand gesetzt werden. Effektives Change Management als integraler Bestandteil von Vertriebsprojekten ermöglicht es Unternehmen, das Chancenpotential einer Veränderung erfolgreich zu heben und das Risiko eines negativen Einflusses auf Kundenbeziehungen zu minimieren.

Wenn die Veränderungskultur im Vertrieb fehlt

B2B-Vertriebssysteme in Unternehmen sind oft historisch gewachsen. In der Kundenbetreuung wird auf Kontinuität gesetzt. Individuelle Arbeitsweisen von Vertriebsmitarbeitern haben sich etabliert und folgen persönlichen Vorlieben und einer eingeschliffenen Routine. Tourenpläne zwingen die Außendienstmitarbeiter in eingefahrene Gleise und bestimmen den Einsatz ihrer Ressourcen unabhängig vom Kundenwert und der strategischen Ausrichtung. In einem derartigen Szenario findet keine Entwicklung mehr statt. Das Geschäft läuft bei Rückenwind der Marktentwicklung besser und bei Gegenwind schlechter. Generisches Wachstum durch Kundengewinnung und Kundenentwicklung bleibt aus. Schließlich haben es sich die Vertriebsmitarbeiter in einer Komfortzone eingerichtet und leisten Widerstand gegen Veränderungen im Kundenbetreuungsmodell, in den Verkaufsprozessen und im Ressourceneinsatz.

Was es in Vertriebsprojekten zu gewinnen gibt

Der Veränderungsdruck, der in der Regel von Vertriebsprojekten ausgeht, betrifft folgende Aspekte des Vertriebssystems:

- Veränderung von Kundenbeziehungen durch Anpassung des Kundenbetreuungsmodells und der Vertriebsorganisation
- Veränderung von Arbeitsweisen durch die Einführung von CRM, KI-unterstützten Verkaufsprozessen oder Systemen der Vertriebssteuerung
- Veränderungen im Ressourceneinsatz (Kundenbesuche, Kontaktfrequenzen) durch eine Anpassung in der strategischen Ausrichtung

Erfolgreiche Veränderungen stellen für das Unternehmen die Erreichung der mit einem Vertriebsprojekt verbundenen Projektziele sicher. Die betroffenen Mitarbeiter profitieren von einer Weiterentwicklung ihrer Vertriebskompetenz, von der Chance auf eine verbesserte

Erreichung ihrer Vertriebsziele und damit verbundenen zusätzlichen Einkommensmöglichkeiten im Rahmen von leistungsorientierten Vergütungssystemen.

Was den Erfolg in der Implementierung von Vertriebsprojekten sicherstellt

Die erfolgreiche Umsetzung des Veränderungsdrucks von Vertriebsprojekten verlangt die Verankerung von Change Management als Projektbaustein. Die notwendigen Maßnahmen sind abhängig vom Reifegrad der Veränderungskultur im Unternehmen, den ein Change Management-Audit in der Analysephase des Projektes liefert (siehe Abb.1).

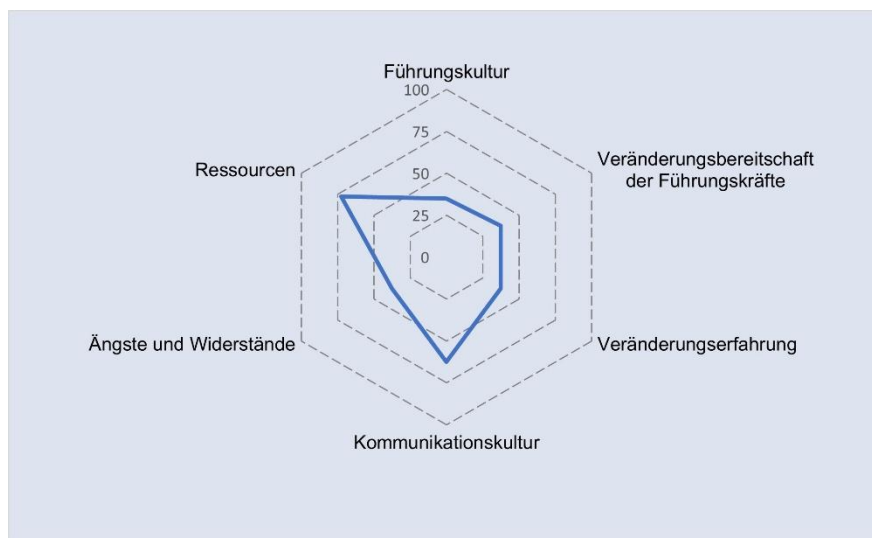


Abb. 1: Das Reifegrad—Modell der Veränderungskultur (Quelle: CONSENZUM)

Relevante Maßnahmen betreffen die Change-Management-Bausteine Kommunikation, Training & Coaching und Change Monitoring.

In der **Kommunikation** geht es vor allem um das Warum, das Was, das Wie und das Wozu. Was ist der Hintergrund und Auslöser der notwendigen Veränderung? Was ändert sich konkret? Wie soll die Veränderung stattfinden und wozu soll die Veränderung führen? Das sind zentrale Fragen, die Mitarbeiter und Führungskräfte im Veränderungsprozess bewegen. Nur wenn die Kommunikation darauf zufriedenstellende Antworten liefert, machen sich die betroffenen Mitarbeiter auf den Weg heraus aus der Komfortzone und hinein in die Entwicklungszone.

Die Maßnahmen im Bereich **Training & Coaching** haben den Entwicklungsbedarf der Mitarbeiter und Führungskräfte im Zusammenhang mit der Umsetzung der Veränderungen zu adressieren. Besondere Bedeutung kommt der Qualifizierung der Führungskräfte in Ihrer Rolle als Change Agents zu. Sie sind gefordert die Veränderung vorzuleben, die Veränderung von den Mitarbeitern einzufordern und sie dabei zu unterstützen, in der Entwicklungszone Erfahrungen zu sammeln und eine neue Sicherheit zu gewinnen.

Instrumente des **Change Monitorings** erlauben es der Organisation im Veränderungsprozess den Puls zu fühlen und festzustellen, inwieweit die Veränderung bei den Mitarbeitern

angekommen ist, von diesen unterstützt wird und implementiert ist. Die Monitoring-Ergebnisse sind der Auslöser für Anpassungen der Change-Management-Agenda.

Die **COSENZUM Managementberatung** legt in ihren Beratungsprojekten einen starken Fokus auf Change Management. Das zeichnet uns aus. Wir bleiben in der Umsetzung der Veränderungskonzepte an Bord und begleiten Unternehmen bis sich die gewünschte Veränderung einstellt.

Johann Fischl

COSENZUM - Managementberatung
fischl@consenzum.com | www.consenzum.com

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Nachhaltigkeit
