

Mitarbeiterentwicklung im strategischen Vertrieb – ein zentraler Treiber im Transformationsprozess

Dr. Johann Fischl, Juli 2026

Die Transformation vom opportunistischen zum strategischen Vertriebssystem bringt einen wesentlichen Veränderungsdruck auf Arbeitsweisen für die Mitarbeitenden im Vertrieb. Dabei geht es um die Umsetzung der definierten Vertriebsstrategie im eigenen Verantwortungsbereich und um die Bearbeitung strategischer Themen der Kundenbeziehung in den einzelnen Verkaufskontakten. Gezielte Maßnahmen der Mitarbeiterentwicklung sind daher ein zentraler Baustein im begleitenden Change Management.

Von der Komfortzone in die Entwicklungszone

Wenn das strategische Vertriebssystem konzipiert und die Roadmap der Implementierung definiert ist, kommt es auf das Veränderungsmanagement an. Verharren die Mitarbeitenden im Vertrieb weiterhin in den Arbeitsweisen des opportunistischen Vertriebs, hat der strategische Vertrieb keine Chance auf Durchsetzung. Die Herausforderung ist also, die Mitarbeitenden aus der Komfortzone in die Entwicklungszone zu bewegen und zum strategischen Vertrieb zu befähigen. Gelingt das nicht, dominieren weiterhin die Themen des Tagesgeschäfts in den Verkaufskontakten und die strategischen Themen im Kundenlebenszyklus bleiben auf der Strecke. In der Entwicklungszone aber wartet generisches Wachstum auf die Mitarbeitenden, durch den Aufbau neuer und die Weiterentwicklung bestehender Kundenbeziehungen.

Die Bausteine der Mitarbeiterentwicklung im strategischen Vertrieb

Der Entwicklungsbedarf im strategischen Vertrieb betrifft vor allem 3 Bereiche (siehe Abb.1):

- a) **Der strategische Ansatz:** in diesem Entwicklungsbaustein geht es um die Erarbeitung der Erfolgsstrategie für das eigene Verkaufsgebiet. Den Ausgangspunkt bildet der strategische Blick auf das Gebietspotenzial und die Segmentierung der Bestandskunden nach den Dimensionen Potenzial und Potenzialausschöpfung. Wo lohnt es sich, anzugreifen? Wo gilt es Bestandskunden gegen Angriffe des Wettbewerbs zu verteidigen und wo Ressourcenverschwendung zu vermeiden? Ist dieser strategische Blick geschärft, kann in einem nächsten Schritt, der strategische Ansatz in einer Verkaufsplanung auf Kundenebene entwickelt werden. Dabei geht es um die Planung der Ergebnisziele, der dafür relevanten strategischen Themen in den Verkaufskontakten und die Umsetzung der in der Vertriebsstrategie definierten Service-Standards.
- b) **Das Themen-Drehbuch:** Relevante strategische Themen für Verkaufskontakte, durch die generisches Wachstum getrieben wird, betreffen Erstgespräche mit Neukunden und Entwicklungsgespräche bei Bestandskunden. Zu zweiten zählen insbesondere Jahresgespräche mit Zielvereinbarung, Sortimentsgespräche, Prozessverbesserungsgespräche und Performance-Review-Gespräche. Das Themendrehbuch

definiert die Gesprächsziele und führt die Vertriebsmitarbeitenden durch das Gespräch, vom Einstieg bis zum Abschluss.



Abb. 1: Die Bausteine der Mitarbeiterentwicklung im strategischen Vertrieb (Quelle: CONSENZUM)

- c) **Die Verkaufstechnik:** Die verkaufstechnische Umsetzung des themenspezifischen Drehbuchs sichert die Erreichung der Gesprächsziele. Dabei geht es auf der Beziehungsebene um Techniken des aktiven Zuhörens und der positiven Gesprächs- und Verhandlungsführung. Auf der Sachebene liegt ein Fokus auf der Fragetechnik in der Kundenprofilierung, Bedarfsanalyse, im Abschluss sowie in der Feedbackschleife. Die richtige Argumentationstechnik lenkt das Kundeninteresse auf das eigene Vorhaben und die richtige Technik in der Auflösung von Einwänden bereitet den positiven Abschluss vor. Nur wer diese Basics der Gesprächsführung ständig trainiert, kann seine Verkaufs- und Verhandlungsstärke auf konstant hohem Niveau ausspielen.

Vom Entwicklungskonzept zu den Trainingsmaßnahmen

Die Veränderungsdruck-Analyse des strategischen Vertriebssystems ist der Ausgangspunkt für die Erstellung des Entwicklungskonzeptes. Ein entsprechender Methoden-Mix, vom Impuls-Gespräch, über Strategie-Workshops und Verkaufstechnik-Seminare, bis zum On-the-Job-Coaching, sichert die Aufmerksamkeit und den Fokus der Zielgruppe. So können die Mitarbeitenden in der Entwicklungszone gehalten werden.

Die **CONSENZUM Managementberatung** unterstützt mittelständische Unternehmen im Rahmen der Transformation des Vertriebssystems bei der Konzeption und Umsetzung geeigneter Maßnahmen des Veränderungsmanagements.

Johann Fischl

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

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Nachhaltigkeit
