



REVENUE OPERATIONS & KI

Digitalisierung verändert Vertriebseffektivität und Arbeitsplatzunsicherheit

Digitalisierung kann Vertriebseffektivität steigern und Arbeitsplatzsorgen erhöhen: Prüfen Sie Fähigkeit, Kontrolle, Kommunikation und Risiko gemeinsam.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

1. September 2026

LESEZEIT

5 Min.

WÖRTER

1.139

<https://isoglu.com/de/insights/journal/digitalisierung-veraendert-vertriebseffektivitaet-und-arbeitsplatzunsicherheit/>

Management Summary	2
Wie verändert Vertriebsdigitalisierung Effektivität und Arbeitsplatzunsicherheit zugleich?	3
Was die Studie mit 168 Unternehmen beiträgt	4
Fähigkeit, Kontrolle und Kommunikation sind verschiedene Hebel	4
Der CRM-Kontrast: Bereitstellung ist keine Arbeitsintegration	5
Ein synthetisches Review der beiden Ergebnisse	5
Die ausführbare Prüfreihenfolge	5
Was dieses Review nicht zeigt	6
Quellen	7

MANAGEMENT SUMMARY

Digitalisierung wird oft entweder als Leistungssteigerung oder als Bedrohung der Arbeit dargestellt. Johnson und Bharadwaj berichten in einer Studie mit Vertriebsmitarbeitenden aus 168 Unternehmen ein doppeltes Ergebnis: Die Digitalisierung der Vertriebsarbeit steigert die Vertriebseffektivität und erhöht zugleich Sorgen um die Arbeitsplatzsicherheit. Die Ergebnisse dürfen nicht zu einem Stimmungs- oder Produktivitätsscore verschmolzen werden. Humankapitalentwicklung, Vertriebssteuerungssysteme und die Kommunikation der Digitalisierungsstrategie werden als organisationale Hebel diskutiert. Ahearne, Hughes und Schillewaert liefern einen CRM-Kontrast, bei dem Technologie mit Wissen und Vertriebsarbeit verbunden ist und nicht nur bereitsteht. Der Beitrag baut daraus eine Freigabekarte und diagnostiziert keine aktuelle Belegschaft.

Schlagwörter: Digitalisierung der Vertriebsarbeit · Vertriebseffektivität · Arbeitsplatzunsicherheit · Revenue Operations

Digitalisierung kann Vertriebseffektivität steigern und die Arbeit unsicherer erscheinen lassen.

Die kurze Antwort lautet: Leistungsgewinn und wahrgenommenes Beschäftigungsrisiko sind verschiedene Ergebnisse. Johnson und Bharadwaj untersuchen Vertriebsmitarbeitende aus 168 Unternehmen und berichten, dass die Digitalisierung der Vertriebsarbeit Vertriebseffektivität verbessert und zugleich Sorgen um Arbeitsplatzunsicherheit erhöht. Das ist kein Widerspruch. Ein System kann bestimmte Vertriebsaktivitäten wirksamer machen und gleichzeitig verändern, wie Menschen Kontrolle, Kompetenz und ihre künftige Rolle verstehen.

Die Quelle nennt Humankapitalentwicklung, Vertriebssteuerungssysteme und Kommunikation der Digitalisierungsstrategie als organisationale Hebel. Ahearne, Hughes und Schillewaert liefern einen benachbarten CRM-Kontrast: Technologie steht über Wissen und Vertriebsaktivität mit Effektivität in Verbindung, wenn sie in Arbeit integriert wird. Keine der Quellen liefert eine aktuelle Diagnose oder ein kausales Rezept.

Wie verändert Vertriebsdigitalisierung Effektivität und Arbeitsplatzunsicherheit zugleich?

Ein Digitalisierungsreview beginnt oft mit einer einzigen Frage: Wurde die Produktivität besser? Diese Frage kann die Arbeitserfahrung ausblenden, die eine Einführung dauerhaft oder fragil macht. Halten Sie die Ergebnisse getrennt:

Tabelle 1 Wie verändert Vertriebsdigitalisierung Effektivität und Arbeitsplatzunsicherheit zugleich?

Ergebnis	Frage	Was es nicht beweist
Vertriebseffektivität	Wurde die Vertriebsarbeit unter dem Maß der Studie wirksamer?	Dass jede Rolle oder Aufgabe besser wurde.
Arbeitsplatzunsicherheit	Nahm die Sorge um Beschäftigung oder Rolle zu?	Dass Stellen wegfallen oder die Sorge irrational ist.
Fähigkeit	Welches Wissen und welche Kompetenzen werden jetzt gebraucht?	Dass Schulung allein den Übergang löst.
Kontrolle	Welche Aktivität, welches Verhalten oder Ergebnis wird sichtbarer?	Dass mehr Sichtbarkeit automatisch besser führt.
Kommunikation	Welche Strategie und Rollenänderung wurde erklärt?	Dass eine Botschaft allein Vertrauen schafft.

Tabelle aus diesem Essay. Quellen und Einordnung stehen im Beitrag.

Das doppelte Ergebnis ist das Objekt. Eine positive Effektivitätszahl hebt ein negatives Unsicherheitssignal nicht auf, und ein Unsicherheitssignal beweist nicht, dass die Technologie gescheitert ist.

Abbildung 1 Die Freigabekarte für das doppelte Digitalisierungsergebnis

Prüffeld	Frage zu Fähigkeit oder Effektivität	Frage zum Arbeitsrisiko	Freigabegrenze
Arbeitsänderung	Welche Vertriebsaktivität wird wirksamer?	Welche Aufgabe, Kompetenz oder Rolle wird unsicher?	Arbeitsänderung vor Ergebnis benennen.
Wissen	Welches Wissen ist verfügbar oder erforderlich?	Wer soll es mit welcher Unterstützung lernen?	Bereitstellung nicht Fähigkeit nennen.
Kontrolle	Welches Verhalten oder Ergebnis wird sichtbar?	Wie kann Sichtbarkeit Autonomie oder Bewertung verändern?	Mehr Monitoring ist nicht automatisch bessere Steuerung.
Kommunikation	Welche Digitalisierungsstrategie wurde erklärt?	Welche Rolle und Unsicherheit bleiben offen?	Botschaft nicht als Vertrauensbeweis behandeln.
Ergebnis	Welches Effektivitätsobjekt wurde gemessen?	Welches Unsicherheitsmaß wurde verwendet?	Beide Ergebnisse getrennt halten.

Freigaberahmen des Autors auf Grundlage von Johnson und Bharadwaj (2005) sowie Ahearne, Hughes und Schillewaert (2007). Die Fragen sind synthetisch und bewerten keine aktuelle Belegschaft oder Einführung.

Was die Studie mit 168 Unternehmen beiträgt

Johnson und Bharadwaj untersuchen die Digitalisierung der Vertriebsarbeit bei Vertriebsmitarbeitenden aus 168 Unternehmen. Das doppelte Ergebnis ist der Anker: Digitalisierung soll Vertriebseffektivität verbessern und zugleich Sorgen um Arbeitsplatzunsicherheit erhöhen.

Das Ergebnis wird leicht abgeflacht. Eine Lesart feiert die Effektivität und behandelt Unsicherheit als Widerstand. Eine andere liest Unsicherheit als Beweis, dass Digitalisierung schädlich ist. Beide Lesarten verlieren den Beitrag der Studie. Dieselbe Veränderung kann die mögliche Arbeit und die wahrgenommene Sicherheit verändern.

Das bedeutet nicht, dass Effektivität und Unsicherheit in jeder Organisation gleich verlaufen. Die Studie liefert einen begrenzten empirischen Befund und kein Technikgesetz. Sie zeigt außerdem nicht, dass Sorgen um Arbeitsplatzunsicherheit tatsächlichen Stellenverlust vorhersagen. Die Sorge ist dennoch ein Ergebnis, das gemessen werden sollte, weil es die Arbeitserfahrung und die Bedingungen der Technologienutzung verändert.

Fähigkeit, Kontrolle und Kommunikation sind verschiedene Hebel

Die Studie nennt Humankapitalentwicklung, Vertriebssteuerungssysteme und die Kommunikation der Digitalisierungsstrategie als organisationale Hebel für technologiegestützte Multichannel-Fähigkeit. Ein Hebel ist kein getestetes Heilmittel. Diese Trennung ist für einen Einführungsplan wichtig.

Humankapitalentwicklung fragt, ob Menschen die veränderte Technologie verstehen und nutzen können und wie die Organisation relevante Kompetenzen aufbaut. Vertriebssteuerung fragt, was sichtbar, überwacht, gecoacht oder vergütet wird. Strategische Kommunikation fragt, ob Zweck, Rollenänderungen und Grenzen der Digitalisierung erklärt sind.

Diese Hebel können zusammenwirken. Ein System kann mehr Information für den Verkäufer bereitstellen und zugleich Aktivitäten für eine Führungskraft sichtbar machen. Kommunikation kann die Strategie erklären, aber eine Kompetenzlücke offenlassen. Schulung kann eine Fähigkeit aufbauen, während Anreiz- oder Bewertungssystem unverändert bleiben. Die Karte hält diese Fragen getrennt, damit sie geprüft und nicht ineinander gelesen werden.

Der CRM-Kontrast: Bereitstellung ist keine Arbeitsintegration

Ahearne und Kollegen untersuchen CRM-basierte IT und verbinden Akzeptanz über Wissen und Vertriebsaktivität mit Effektivität. Ihr Beitrag ist benachbart und nicht identisch. Er erklärt, warum Digitalisierung auf der Ebene der Arbeit betrachtet werden sollte. Ein verfügbares, ignoriertes CRM unterscheidet sich von einem System, das Vorbereitung, Zielkundenwahl, Präsentation oder Gesprächsführung verändert.

Der Kontrast begrenzt auch die Übertragung. Ahearne und Kollegen liefern kein Ergebnis zu Arbeitsplatzunsicherheit aus der Digitalisierungsstudie. Johnson und Bharadwaj machen aus dem CRM-Wissensweg kein universelles Einführungsmodell. Zusammen stützen die Quellen die engere Aussage: Fähigkeit und Arbeitsintegration müssen geprüft werden, bevor ein Rollout als Leistungsveränderung gilt.

Ein synthetisches Review der beiden Ergebnisse

Ein Team kann eine Digitalisierung prüfen, ohne Mitarbeiterdaten zu verwenden. Es fragt:

- 1 Welche Vertriebsaktivität soll wirksamer werden?
- 2 Welches neue Wissen oder welche Kompetenz macht die Veränderung möglich?
- 3 Welches Verhalten oder Ergebnis wird durch die Steuerung sichtbar?
- 4 Welche Rolle, Aufgabe oder Bewertungsbedingung kann unsicherer wirken?
- 5 Welche Strategie und Rollengrenze wurden kommuniziert?
- 6 Welche Effektivitäts- und Unsicherheitsergebnisse werden getrennt gemessen?
- 7 Welches Ergebnis würde Schulung, Steuerung, Kommunikation oder Rollout verändern?

Das Beispiel bleibt absichtlich unvollständig. Es prognostiziert nicht, ob ein aktuelles Programm gelingt. Es zwingt das Team, Erfolg und Risiko zu definieren, bevor ein einziger „digitale Transformation“-Score genutzt wird.

Die ausführbare Prüfreihefolge

Bevor Sie ein Digitalisierungsprogramm im Vertrieb als erfolgreich beschreiben, halten Sie fest:

- 1 Vertriebsaktivität und Rollengrenze;
- 2 Effektivitätsobjekt und Messhorizont;
- 3 erforderliche Kompetenz- und Wissensänderung;
- 4 Steuerungsänderung und neue Sichtbarkeit;
- 5 Kommunikation von Strategie, Rolle und Entscheidungsbefugnis;
- 6 Unsicherheitsmaß und die erfasste Sorge;

- 7 welche Befunde aus Quellen stammen und welche Einführungshypothesen sind;
- 8 welches Ergebnis das Programm verändern würde.

Die Sequenz beseitigt das Spannungsfeld nicht. Sie macht es steuerbar. Eine Entscheidung kann einen Effektivitätsgewinn bei offener Unsicherheit akzeptieren, wenn sie den Zielkonflikt und eine Prüfbedingung benennt.

Was dieses Review nicht zeigt

Johnson und Bharadwaj liefern keine aktuelle Belegschaftsprognose, und Ahearne und Kollegen begründen keinen universellen CRM- oder Digitalisierungseffekt. Das doppelte Ergebnis gehört zum Rahmen mit 168 Unternehmen und Vertriebsmitarbeitenden. Die Hebel sind keine getestete Garantie, dass Arbeitsplatzunsicherheit sinkt.

Die Abbruchregel ist konkret. Geben Sie „Digitalisierung verbesserte Vertriebsleistung“ nicht frei, ohne Effektivitätsobjekt, Arbeitsänderung, Studiengrenze und das getrennte Unsicherheitsergebnis zu nennen. Geben Sie „Technologie bedroht Arbeitsplätze“ nicht aus einem Unsicherheitsmaß allein frei. Beide Ergebnisse müssen sichtbar bleiben, bis die Entscheidung mit beiden umgehen kann.

Die Digitalisierungsgrenze verbindet sich mit dem Vertriebswerkzeug-Minenfeld vierundzwanzig Jahre später und der Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine.

- Ahearne, M., D. E. Hughes und N. Schillewaert. (2007). Why Sales Reps Should Welcome Information Technology: Measuring the Impact of CRM-Based IT on Sales Effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 24(4), 336-349. DOI
- Johnson, D. S., und S. Bharadwaj. (2005). Digitization of Selling Activity and Sales Force Performance: An Empirical Investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 36-55. DOI

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 1. September). Digitalisierung verändert Vertriebseffektivität und Arbeitsplatzunsicherheit. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/digitalisierung-veraendert-vertriebseffektivitaet-und-arbeitsplatzunsicherheit/>

WEITERLESEN

Revenue Operations & KI

Was KI in Revenue Operations wirklich verändert

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ki-wirklich-veraendert/>

Revenue Operations & KI

Die eine Zahl, die ein kommerzielles Team gemeinsam tragen sollte.

<https://isoglu.com/de/insights/journal/die-eine-zahl-kommerzielles-team/>

Revenue Operations & KI

Was ist ein Revenue-Prozess? Die Übergaben, die den Funnel messbar machen

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-ein-revenue-prozess/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand