

## Pressemitteilung

Berlin, 18. März 2026

# ESMT Berlin Studie: Weshalb der Vertrieb fürchtet, radikale Innovationen zu verkaufen

**Unternehmen investieren massiv in wegweisende Technologien, von industrieller Software bis zu KI-gestützten Plattformen. Doch viele radikale Innovationen haben Schwierigkeiten, sich am Markt durchzusetzen. Der Grund liegt häufig nicht auf Kundenseite, sondern bei Vertriebsteams, die zögern, solche Angebote aktiv zu verkaufen. Eine neue Studie der ESMT Berlin identifiziert dafür eine zentrale psychologische Ursache: Viele Vertriebsmitarbeitende fürchten, vor Kunden das Gesicht zu verlieren.**

Die Studie „[Selling Radical Innovations](#)“ wurde von [Bianca Schmitz](#) (ESMT), [Julian Schmalstieg](#) (Freie Universität Berlin), [Olaf Plötner](#) (ESMT), [Andreas Eggert](#) (Freie Universität Berlin) und [Johannes Habel](#) (University of Houston) verfasst und ist in der Fachzeitschrift *Industrial Marketing Management* erschienen. Auf Basis von 69 ausführlichen Interviews mit Führungskräften und Vertriebsmitarbeitern sowie zweier groß angelegter Umfragen unter fast 400 Industrievertriebsmitarbeitern in den USA und Großbritannien identifizieren die Forschenden einen verborgenen emotionalen Mechanismus, der die erfolgreiche Kommerzialisierung radikaler Innovationen untergraben kann.

Radikale Innovationen sind Produkte, die technologisch neuartig sind und sich an bislang unbekannte Kundengruppen richten. Solche Angebote erfordern oft, dass sich Vertriebsmitarbeitende aus ihrer gewohnten Expertise herausbewegen. Anders als bei inkrementellen Produktverbesserungen handelt es sich hier um neue Technologien, neue Buying Center oder ganz neue Geschäftsmodelle. Die Studie zeigt, dass Vertriebsmitarbeitende häufig erwarten, Beratungsfehler zu machen – etwa falsche Auskünfte zu geben, Kundenfragen nicht beantworten zu können oder Versprechen zu machen, die sie nicht einhalten können. Solche Erwartungen lösen die Angst vor negativer Bewertung durch Kunden aus und führen letztlich zu der Sorge, sich öffentlich zu blamieren oder an beruflicher Glaubwürdigkeit zu verlieren.

„Es geht nicht nur um Wissenslücken“, sagt Bianca Schmitz, Lecturer und Director of Knowledge Transfer am Bringing Technology to Market (BTM) Center an der ESMT. „Es geht um die Befürchtung, als inkompetent wahrgenommen zu werden. Für viele Vertriebsprofis ist das eine starke emotionale Barriere. Erfolg beim Verkauf radikaler Innovationen hängt weniger davon ab, jedes technische Detail zu beherrschen, als vielmehr davon, ein Umfeld zu schaffen, in dem Neugier und Zusammenarbeit an die Stelle von Perfektionismus treten.“

Die Daten zeigen, dass diese Angst die Verkaufsleistung für Innovationen deutlich verringert. Dadurch können selbst starke Produkte am Markt scheitern, wenn Vertriebsteams Reputationsrisiken fürchten. Die Forschenden stellen fest, dass die Furcht, das Gesicht zu verlieren, besonders ausgeprägt ist bei Mitarbeitern, die sehr hohe Selbstansprüche haben, nur geringe Veränderungsbereitschaft zeigen oder wenig Erfahrung im Umgang mit Unsicherheit besitzen. Überraschenderweise haben auch Top-Performer mitunter größere Schwierigkeiten, radikal neue Angebote zu verkaufen, wenn diese Zusammenarbeit und Lernen im Prozess erfordern.

Gleichzeitig belegt die Studie, dass radikale Innovationen die Verkaufsleistung verbessern können, wenn Vertriebsmitarbeitende sich unterstützt und sicher fühlen. Häufig entscheidet also nicht das Produkt selbst, sondern die psychologische Barriere über den Ausgang.

„Unternehmen können nicht erwarten, dass radikale Innovationen erfolgreich sind, wenn sie ihre Vertriebsteams ausschließlich zu Produktmerkmalen schulen“, sagt Olaf Plötner, Professor of Management Practice und Direktor des BTM Center an der ESMT. „Entscheidend ist der Aufbau verlässlicher Beratungs- und Unterstützungssysteme, die Förderung von Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft sowie ein neues Rollenverständnis im Vertrieb: weg von einzelnen Produktexperten, hin zu kollaborativen Problemlösenden, die eng mit Spezialisten zusammenarbeiten.“

### **Über die ESMT Berlin**

Die ESMT Berlin ist eine weltweit führende Wirtschaftsuniversität. Von 25 globalen Unternehmen gegründet, bietet die ESMT Master-, MBA- und PhD-Studiengänge sowie Managementweiterbildung an. Die Kurse werden auf dem Berliner Campus, an Standorten weltweit, online sowie als hybride Kurse mit Teilpräsenz angeboten. Mit einem Fokus auf Leadership, Innovation und Analytics veröffentlichen die Professorinnen und Professoren der ESMT regelmäßig ihre Forschungsergebnisse in führenden wissenschaftlichen Publikationen. Zusätzlich bietet die ESMT eine Plattform für den Diskurs zwischen Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Die ESMT ist eine staatlich anerkannte private wissenschaftliche Hochschule mit Promotionsrecht und ist von AACSB, AMBA, EQUIS und ZEvA akkreditiert. Die Business School engagiert sich für Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion in all ihren Aktivitäten und Gemeinschaften. [esmt.berlin](https://www.esmt.berlin)

### **Pressekontakt**

Lennart Richter

Pressesprecher

+49 160 552 139 3

[lennart.richter@esmt.org](mailto:lennart.richter@esmt.org)