

W H I T E P A P E R

Was erfolgreiche Vertriebsorganisationen in der **Entwicklung** anders machen.

Sieben Muster aus über 30 Jahren Vertriebsprojekten – und was Sie daraus für Ihre Organisation mitnehmen können.



ITO Business Consultants GmbH & Co. KG
Hauser Straße 25a | 82131 Gauting
Tel +49 89 720 176 - 0 | Fax +49 89 720 176 - 66
info@ito-bc.com | www.ito-bc.com

Mehr Umsatz wollen alle.

Die Frage ist nicht das Ziel – sondern der Weg dorthin. Viele Unternehmen investieren konsequent in Vertriebsentwicklung. Trainings, neue Methoden, externe Projekte. Und dennoch bleibt bei Vertriebsleitern häufig ein diffuses Gefühl zurück: Es passiert viel – aber zu wenig verändert sich nachhaltig.

Dabei haben sich die Rahmenbedingungen in den letzten Jahren spürbar verändert: Kaufentscheidungen dauern länger, Buying Center werden komplexer, der Wettbewerb um Aufmerksamkeit und Marge nimmt zu. Bewährte Ansätze, die lange funktioniert haben, verlieren an Wirkung, nicht weil die Produkte schlechter wurden, sondern weil die Welt sich verändert hat.

Dieses Whitepaper destilliert sieben Muster, die ITO Business Consulting in mehr als 30 Jahren Begleitung von Vertriebsorganisationen, vom mittelständischen Industrieunternehmen bis zum internationalen Konzern, immer wieder beobachtet hat. Keine akademischen Thesen, sondern praxisnahe Muster, die erklären, warum Vertriebsentwicklung wirkt oder scheitert.

„Vertriebsentwicklung scheitert selten am Markt oder am Willen. Meistens scheitert sie am gewählten Ansatz.“

Was folgt, ist kein Plädoyer für eine einzelne Methode. Es ist eine Einladung, den eigenen Vertrieb mit neuen Augen zu betrachten – und entlang sieben bewährter Muster Orientierung für die eigene Weiterentwicklung zu gewinnen.

7 Muster im Überblick

- 01 Das Ziel bestimmt den Ansatz
- 02 Erfolgreiche Vertriebe steuern Verhalten – nicht nur Zahlen
- 03 Wer zu früh pitcht, hat zu wenig gefragt
- 04 Projekte schlagen Trainings
- 05 Mindset entscheidet – nicht nur Technik
- 06 Führungskräfte sind der entscheidende Hebel
- 07 Nachhaltigkeit braucht Systeme, keine Willenskraft

Das Ziel bestimmt den Ansatz – nicht umgekehrt.

Eine der häufigsten Fehlinvestitionen in der Vertriebsentwicklung: eine Standardlösung für ein sehr individuelles Problem. Die Lösung muss zur Herausforderung passen, nicht zum Katalog.

Neukundengewinnung erfordert andere Fähigkeiten als Preisdurchsetzung. Cross-Selling im Bestand stellt andere Anforderungen als das Erschließen neuer Märkte. Wer ein Einheitsformat für alle Herausforderungen einsetzt, riskiert, viel Energie aufzuwenden, und an den falschen Stellen.

Erfolgreiche Vertriebsorganisationen beginnen deshalb immer mit der Frage: Was genau wollen wir erreichen? Sie analysieren den Status quo, identifizieren die Lücke zwischen Ist und Soll, und leiten daraus ab, welche Fähigkeiten, welche Haltungen und welche Prozesse verändert werden müssen.

Das klingt selbstverständlich. Ist es aber nicht: Viele Unternehmen buchen ein Training, das gut klingt, ohne vorher präzise zu klären, was das Problem eigentlich ist. Die Diagnose entscheidet über die Wirkung. Wer sie überspringt, spart Zeit am Anfang und verliert sie am Ende.

„Wer nicht weiß, wohin er will, sollte nicht überrascht sein, wenn er am falschen Ort ankommt.“

TYPISCHE ZIELE – UND WAS SIE JEWEILS ERFORDERN:

- Neukundengewinnung → Akquisitionsstrategie, Terminvereinbarung, Erstgespräch
- Bestand ausbauen → Key Account Begleitung, Cross-/Up-Selling als Kompetenz
- Marge sichern → Nutzenargumentation, Verhandlungsführung, Preisverteidigung

Erfolgreiche Vertriebe steuern Verhalten – nicht nur Zahlen.

Die meisten Unternehmen wissen, was rausgekommen ist. Die wenigsten wissen, warum. Wer nur Ergebnisse sieht, kann aber nur auf Ergebnisse reagieren – meistens mit Druck.

Pipeline-KPIs sind Outputs, keine Inputs. Die Abschlussquote sinkt – aber warum? Zu wenige Gespräche? Die falschen Zielkunden? Schlechte Gesprächsführung? Zahlen sagen es nicht. Führungskräfte, die nur Metriken sehen, fliegen blind, wenn es um die eigentlichen Ursachen geht. Die Konsequenz ist immer dieselbe: Druck auf Aktivitäten, ohne zu verstehen, was an den Aktivitäten geändert werden müsste.

Erfolgreiche Vertriebsorganisationen schaffen Sichtbarkeit ins Verhalten selbst. Sie begleiten Mitarbeitende in echten Gesprächen – nicht um zu kontrollieren, sondern um zu verstehen, was wirklich passiert. Welche Fragen werden gestellt? Wo stockt das Gespräch? Wo wurde der Kunde verloren? Man kann nur entwickeln, was man sehen kann.

Das verlangt eine andere Rolle von Führung. Nicht: Was sind deine Zahlen? Sondern: Wie ist das Gespräch gelaufen? Und: Was würdest du beim nächsten Mal anders machen? Der Wechsel von Ergebnis-Steuerung zu Verhaltens-Coaching ist eine der wirksamsten Veränderungen, die eine Vertriebsorganisation vollziehen kann – und eine der am wenigsten verbreiteten.

„Wer nur Zahlen sieht, kann nur auf Zahlen reagieren. Wer Verhalten sieht, kann entwickeln.“

FRAGEN, DIE DIESES MUSTER ERKENNBAR MACHEN:

- Wissen Ihre Führungskräfte, wie die Mitarbeiter schwierige Gespräche führen?
- Wird in Meetings über Ergebnisse gesprochen – oder über Verhalten?
- Wie viele Kundengespräche wurden in den letzten 3 Monaten live begleitet?

Wer zu früh pitcht, hat zu wenig gefragt.

Der häufigste Fehler in Verkaufsgesprächen ist nicht die falsche Argumentation – es ist das zu frühe Argumentieren. Trainings sind oft vollgepackt mit Techniken – aber das Fundament sitzt nicht.

Im Vertrieb trifft man täglich auf Ablehnung. Auf Kunden, die keine Zeit haben. Auf Gespräche, die nicht zum Abschluss führen. Top-Performer verbringen den Großteil des Erstkontakts mit Fragen – die 70/30-Regel: 70 Prozent Redezeit beim Kunden, 30 Prozent beim Verkäufer. Schlechte Performer drehen das Verhältnis um. Der Unterschied in der Abschlussquote: Faktor 3.

Die Ursache liegt oft in der Ausbildung: Trainings überfüllen mit Inhalten. Produktargumenten, Einwandbehandlung, SPIN, Challenger, MEDDIC – immer mehr Frameworks, immer weniger Tiefe. Das Ergebnis sind Verkäufer, die viele Methoden kennen, aber keine wirklich beherrschen – und bei Druck auf das Vertrauteste zurückfallen: den Monolog über das eigene Produkt.

Erfolgreiche Vertriebsorganisationen priorisieren anders: weniger Techniken, aber gründlicher. Sie trainieren die Fähigkeit, die richtigen Fragen zu stellen, aktiv zuzuhören und die Situation des Kunden wirklich zu verstehen – bevor auch nur ein einziges Argument kommt.

„70 Prozent des Gesprächs gehören dem Kunden. 30 Prozent dem Verkäufer. Wer es umdreht, verliert – meistens ohne es zu merken.“

WAS PROFESSIONELLE INFORMATIONSERHEBUNG IN DER PRAXIS BEDEUTET:

- 70/30-Regel: 70 % Redezeit beim Kunden – konsequent
- Tiefe statt Breite: weniger Fragen, aber die richtigen – und aktiv zugehört
- Erst verstehen, dann argumentieren: kein Pitch, bevor die Situation klar ist

Projekte schlagen Trainings.

Das wirksamste Unterscheidungsmerkmal erfolgreicher Vertriebsorganisationen ist nicht das bessere Training – es ist die Art, wie sie Veränderung organisieren.

Trainings haben einen strukturellen Nachteil: Sie erzeugen Verhalten im Seminarraum, aber nicht im Alltag. Die Teilnehmenden lernen Techniken, üben Gesprächsführung, verlassen begeistert den Raum, und treffen dann auf eine Realität, die sich nicht verändert hat. Neues Verhalten hat keine Chance, sich zu festigen.

Erfolgreiche Vertriebsorganisationen denken anders: Sie behandeln Vertriebsentwicklung als Projekt mit klaren Zielen, Meilensteinen und Erfolgskriterien. Training ist darin ein Element, aber nicht das Zentrum. Das Zentrum ist die direkte Umsetzung: Gesprächsbegleitung, Deal Coaching, wöchentliche Cadence-Formate.

Der entscheidende Unterschied: Ein Training beantwortet die Frage, was ich anders machen sollte. Ein Projekt beantwortet, wie ich es tatsächlich ändere. Und es sorgt dafür, dass danach bestimmte Dinge nicht mehr passieren: keine Trainings ohne Umsetzungsbegleitung. Keine Vertriebsmeetings ohne Steuerungslogik. Kein CRM ohne Führungsrelevanz.

„Kein Lernen auf Vorrat. Sondern direkte Wirkung im Alltag.“

WAS DAS FÜR DIE PRAXIS BEDEUTET:

- Vertriebsentwicklung als Projekt planen mit Zielen, Phasen, Meilensteinen
- Trainingsinhalte direkt in den Alltag übertragen: Begleitung, Coaching, Reviews
- Erfolg an Vertriebskennzahlen messen nicht an Teilnehmerzufriedenheit

Mindset entscheidet – nicht nur Technik.

Ein immer wiederkehrendes Signal in Vertriebsorganisationen ist, dass Mitarbeitende sich mit Aufgaben beschäftigen, die nicht prioritär sind – und gleichzeitig „keine Zeit“ für Akquise oder Abschlussarbeit haben. Dahinter steckt selten ein Ressourcenproblem. Meist ist es ein Mindset-Problem.

Viele Vertriebsstrainings setzen an der falschen Stelle an. Sie vermitteln Methoden, Gesprächsleitfäden und Techniken – ignorieren dabei jedoch den entscheidenden Erfolgsfaktor: die innere Haltung zum aktiven Vertrieb.

Im Vertrieb trifft man täglich auf Ablehnung. Wer glaubt, dass Akquise lästig ist oder Preisverhandlungen immer schlecht ausgehen, wird diese Überzeugung in jedes Gespräch tragen und entsprechende Ergebnisse produzieren. Keine Technik der Welt ändert das.

Erfolgreiche Vertriebsorganisationen entwickeln deshalb zwei Dinge parallel:

- **Kompetenz** (Was tun wir konkret?)
- **Haltung** (Wie denken wir über das, was wir tun?)

Sie arbeiten chancenorientiert statt defizitorientiert. Sie fragen nicht, warum etwas nicht funktioniert, sondern was möglich ist, wenn sie ihr Vorgehen verändern.

Das ist kein Soft-Skill-Thema. Es ist eine strategische Entscheidung: Wer in Vertriebsentwicklung investiert, ohne die Einstellung seiner Menschen zu adressieren, arbeitet an der Oberfläche. Wer beides zusammenbringt, verändert das System.

„Motivation ist im Vertrieb oft wichtiger als Technik. Wer das ignoriert, trainiert an der falschen Stelle.“

SIGNALE, DASS MINDSET DIE EIGENTLICHE HERAUSFORDERUNG IST:

- Verkäufer kennen die Technik setzen sie aber nicht ein
- Akquise wird aufgeschoben, obwohl eigentlich Kapazität vorhanden ist
- Nach Ablehnung wird nicht nachgefasst aus Angst vor einem weiteren Nein

Führungskräfte sind der entscheidende Hebel.

Der entscheidende Hebel liegt nicht bei den Verkäufern. Er liegt bei den Menschen, die sie täglich führen: Teamleiter, Filialleiter, Niederlassungsleiter. Und genau diese Ebene wird in den meisten Vertriebsprojekten zu wenig eingebunden.

Das Muster in weniger erfolgreichen Projekten ist immer ähnlich: Vertriebsmitarbeitende werden trainiert, entwickeln neue Verhaltensweisen und treffen dann auf die direkte Führungsebene, die nichts davon aufgreift. Coaching wird nicht eingefordert. Nach einigen Wochen ist alles beim Alten.

Erfolgreiche Projekte binden die direkte Führungsebene von Anfang an als aktive Co-Leader ein. Sie nehmen an Mitarbeitertrainings teil, führen Arbeitsplatzbegleitungen durch und geben detailliert Feedback. Kurz: Sie übernehmen Verantwortung für den Veränderungsprozess in ihrem Team.

Das verändert die Dynamik fundamental. Wenn die direkte Führungsebene aktiv mitgestaltet, verändert sich auch, was danach nicht mehr passiert: keine Scheinaktivität, die nach zwei Wochen einschläft. Keine Mitarbeiter, die nach dem Training allein gelassen werden. Change kommt aus dem System – nicht von außen.

„Der größte Hebel ist die direkte Führungsebene – die Menschen, die Verkäufer täglich führen, coachen und fordern.“

WIE STARK IST DIE DIREKTE FÜHRUNGSEBENE EINGEBUNDEN?

- Führen sie regelmäßige Deal Reviews und Coaching-Gespräche?
- Kennen sie die individuellen Stärken jedes Mitarbeiters?
- Sind sie Co-Verantwortliche für Vertriebsergebnisse – nicht nur Berichtempfänger?

Nachhaltigkeit braucht Systeme, keine Willenskraft.

Die beste Vertriebsoffensive verpufft, wenn nach dem Projektende nichts übrig bleibt außer einer Erinnerung an gute Workshops. Nachhaltigkeit entsteht nicht durch Motivation, sie wird gebaut.

Das Problem ist strukturell: Neues Verhalten braucht Wiederholung und Verstärkung, um zur Gewohnheit zu werden. Wenn nach dem Training keine Strukturen vorhanden sind, die das neue Verhalten einfordern und sichtbar machen, greift das Gehirn auf das Vertraute zurück. Nicht aus Faulheit, sondern aus Effizienz.

Erfolgreiche Vertriebsorganisationen bauen deshalb Systeme, die nachhaltiges Verhalten ermöglichen: CRM-Routinen, die Transparenz schaffen und wirklich genutzt werden. Wöchentliche Cadence-Formate, in denen Erfolge und Misserfolge besprochen werden. Führungskräfte, die regelmäßig coachen und Feedback geben.

Wichtig: Diese Strukturen müssen von innen getragen werden. Ein externer Berater kann sie aufbauen und begleiten – aber sie müssen irgendwann ohne externe Unterstützung funktionieren. Wer das erreicht, sieht es daran, was danach nicht mehr passiert: kein Verfall in alte Muster nach Projektende. Kein Coaching, das aufhört, sobald der Berater weg ist.

„Nachhaltigkeit ist kein Zufallsprodukt. Sie ist das Ergebnis bewusst gebauter Strukturen.“

BAUSTEINE NACHHALTIGER VERTRIEBSENTWICKLUNG:

- CRM als Steuerungsinstrument – nicht als Dokumentationspflicht
- Wöchentliche Cadence: Deal Reviews, Coaching, Best Practice-Austausch
- Führungskräfte als dauerhafte Coaches – nicht nur im Projektzeitraum

Sieben Muster. Eine Konsequenz.

Erfolgreiche Vertriebsorganisationen behandeln Entwicklung als Projekt, nicht als Training. Sie schaffen Sichtbarkeit ins Verhalten. Sie arbeiten an Skills und Mindset. Sie machen die direkte Führungsebene zu Co-Leadern. Sie richten ihr Vorgehen am Ziel aus. Und sie bauen Systeme, die Nachhaltigkeit sichern.

Keines dieser Muster ist neu. Aber konsequent umzusetzen sind sie seltener, als man denkt. Der Unterschied zwischen einer Vertriebsoffensive, die wirkt, und einer, die verpufft, liegt meistens genau hier.

Wenn Sie eines oder mehrere dieser Muster für Ihre Organisation relevant finden, lohnt sich eine kurze Einordnung Ihrer Situation.

Genau dafür haben wir die Vertriebsoffensive entwickelt.

ito-bc.com/vertriebsoffensive

Über ITO Business Consulting

ITO Business Consulting begleitet seit über 30 Jahren Vertriebsorganisationen und Führungsteams – von der Standortbestimmung bis zur nachhaltigen Umsetzung. Die Vertriebsoffensive ist unser Kernformat: ein Projekt mit klarer Diagnose, zielorientiertem Vorgehen und echter Umsetzungsbegleitung.

Ulrich Innerhofer · Managing Partner

ulrich.innerhofer@ito-bc.com