

DAS WISSEN DER BESTEN

Harvard Business manager

4 190801 616008 09

Österreich € 17,50 / Schweiz sfr 28,40
Belux € 17,90 / Italien € 19,30 / Spanien € 19,30



September 2025
DE € 16,00

IHR KÖNNT MICH MAL!

In dieser Ausgabe

manager

4 Wochen alle digitalen Inhalte
gratiss nutzen

Zugangscode im Heft

Vertrieb

Die sechs
großen
Fehler Ihrer
Verkäufer
Seite 32

Verantwortung
„Zurück ins
Büro“ hat
viel kaputt
gemacht
Seite 42

Kommunikation
So sagen
Sie Nein zu
unmöglichen
Aufgaben
Seite 80

WIE HOCH IST IHR KONFLIKT-IQ?

Raus aus der Vertriebskrise

Sprechen Sie als Führungskraft regelmäßig mit Kunden? Begleiten Sie Ihre Verkäufer zu Terminen? Nein? Dann sollten Sie sich nicht über schwächelnde Verkäufe wundern. Ein neuer Index hilft zu verstehen, wie Ihr Vertrieb wieder spitze werden kann.

Von **Patrick Utz**





„Wir müssen dringend handeln: Die Umsätze sinken, und unsere Neukundengewinnung stagniert.“ Mit diesen Worten eröffnet der Vertriebsleiter einer großen Personalvermittlung unser Gespräch. Sofort wird klar: Hier steckt ein Unternehmen in einer strategischen Krise. Dabei hat die Branche, die von Fachkräftemangel und dem Trend zu Zeitarbeitsmodellen profitiert, eigentlich gerade Rückenwind. Doch der Vertriebsleiter sieht das Problem in der Trägheit seines Unternehmens: „Wir ruhen uns auf alten Erfolgen aus. Der Vertrieb ergreift kaum noch die Initiative, und der direkte Draht zu unseren Kunden fehlt.“

Führungskräfte, so erklärt er, begleiten ihre Teams nur noch selten zu Kundenterminen. Dadurch fehle ihnen das Verständnis für den Markt, und sie übersähen neue Entwicklungen. Gefragt nach möglichen Lösungen, wirkt er desillusioniert: „Unsere internationale Geschäftsleitung hat uns auferlegt, im kommenden Jahr Kosten zu senken: keine Neueinstellungen, weniger Investitionen. Kurzfristig

mag das die Börse beruhigen, aber unser eigentliches Problem bleibt ungelöst. Wir müssen uns grundlegend ändern.“

Was dieser Personalberatung passiert, lässt sich auch in vielen anderen Unternehmen beobachten. Sie stehen vor der Frage: Wie können wir trotz interner Hürden unseren Vertrieb zukunftsfähig aufstellen? Vor allem in großen oder schnell wachsenden Unternehmen ist eine Distanz zwischen Management und operativem Vertrieb entstanden.

Führungskräfte haben wenig persönlichen Kundenkontakt und verlassen sich zu sehr auf bisherige Erfolge. Dadurch verstehen sie oft nicht, vor welchen Herausforderungen ihre Vertriebsleute im Kontakt mit Kundinnen und Kunden stehen. Lieber kürzen sie in unsicheren Zeiten das Budget, statt gezielt in den Vertrieb zu investieren.

Unternehmen dürfen deshalb nicht länger selbstzufrieden das Tagesgeschäft abarbeiten, sondern müssen lernen, wieder näher am Kunden zu sein. Wie das gehen kann, zeigt eine Studie, die ich zusammen

mit dem Innovation Hub der Universität Zürich durchgeführt habe. Daran haben 190 Unternehmenschefs und -chefinnen aus unterschiedlichen Branchen teilgenommen. Der von mir entwickelte SPI Sales Proactivity Index hilft Unternehmen zu erkennen, wo sie im Vergleich zu ihren Wettbewerbern stehen, welche Probleme sie im Vertrieb haben und wie sie einen Vertrieb aufbauen können, der selbst die Initiative ergreift.

Sechs Fehler im Vertrieb

Wer sich eine neue Strategie für den Vertrieb wünscht, muss zunächst analysieren, welche Abläufe suboptimal sind. Folgende Fehler erlebe ich dabei immer wieder.

1.

MUTLOSIGKEIT

Viele Jahre lang habe ich Unternehmenschefs und -chefinnen gefragt, welche Kriterien sie selbst bei der Wahl neuer Geschäftspartner oder Investitionsentschei-

dungen anlegen. Dabei kristallisieren sich in der Regel drei Hauptfaktoren heraus:

- Sie fühlen sich in ihrem Bedürfnis verstanden und verstehen die Lösung.
- Sie können sich vorstellen, mit diesem Unternehmen und seinen Beschäftigten zusammenzuarbeiten.
- Sie vertrauen dem neuen Anbieter.

Eine solch positive Einstellung des Kunden lässt sich am ehesten erreichen, wenn die Vertriebsmitarbeiter in persönlichem Kontakt zu dessen Entscheidern stehen. So können sie ihnen den Mehrwert des Angebots vermitteln und erleichtern ihnen die Entscheidung für das Produkt oder die Dienstleistung.

Soweit der Idealfall - doch oft läuft es ganz anders ab: Anstatt auf die potenziellen Entscheiderinnen oder Entscheider zuzugehen und mit ihnen zu sprechen, kontaktieren Mitarbeitende im Vertrieb lieber die Einkaufsabteilung. Dort ist die Fallhöhe geringer; die Kontaktaufnahme fällt leichter. Was fehlt, ist der Mut, direkt auf der obersten Etage vorzusprechen.

Tipp: Definieren Sie gemeinsam mit dem Vertrieb die Funktionen und Rollen, die Sie kontaktieren wollen. Bieten Sie als Führungskraft an, mitzugehen, damit das Gespräch auf Augenhöhe stattfinden kann. Messen Sie den Erfolg der Kundengespräche auch mit den angesprochenen Personen selbst. Unterscheiden Sie dabei zwischen Kontaktanfragen durch Ihr Team und Einladungen von potenziellen Kunden.

2.

PASSIVITÄT

Mit wachsendem Erfolg steigt die Anzahl der Anfragen im Vertrieb. Leider führt das oft dazu, dass diese eher passiv und rein quantitativ abgearbeitet werden, da die Effizienz im Fokus ist. Dadurch verlieren Vertriebsteams den Kontakt zum Kunden; Abschlussquoten sinken, und durch den Preisdruck werden auch die Margen kleiner. Dieser schleichende Prozess kann sich über Jahre hinziehen. Die Folge sind Umsatrzugang und Kostendruck, wenn die Marktnachfrage sinkt.

Tipp: Definieren Sie im Team Maßnahmen, die kurzfristigen Erfolg bringen. Fassen Sie

etwa vor dem Angebot persönlich beim Kunden nach und besprechen Sie die Angebote direkt mit ihm oder nehmen Sie wieder Kontakt zu inaktiven Kundinnen und Kunden auf. Legen Sie sich diese Aktivitäten am besten auf einen festen Tag und eine bestimmte Uhrzeit. Dokumentieren Sie anschließend die Ergebnisse.

3.

BLINDE FÜHRUNG

Seit Längerem beobachte ich, dass die Qualität der operativen Vertriebsführung schlechend abnimmt. Das hat unterschiedliche Ursachen:

- Die Anforderungen an Unternehmen haben sich gewandelt, und die Führungsebene verändert sich. Das Ruder übernehmen Technokraten, die im Verkauf nur einen Umsatzbringer sehen.
- Zusätzliche Distanz zum Verkauf entsteht durch neue Rollen wie den Chief Revenue Officer (CRO) oder die Integration des Vertriebs in andere Bereiche wie die des Chief Operating Officers (COO). So sinkt die strategische Bedeutung des Verkaufs.
- Die Anzahl der Mitarbeitenden von Verkaufs- und Teamleitern steigt kontinuierlich; die Aufgaben werden immer komplexer. Dadurch geht wertvolle Zeit für Coaching und die Begleitung vor Ort verloren.

Die zunehmende Distanz der Leitungsebene zum Verkauf und zum Markt führt dazu, dass Führungskräfte die Anforderungen des Marktes oft nur noch unzureichend verstehen. Sie versuchen nur noch, Zahlen zu beeinflussen, und entwickeln ihre Organisation nicht mehr weiter.

Tipp: Stellen Sie sich folgende Fragen: Wie hat sich die Führung im Vertrieb in den vergangenen Jahren entwickelt? Welchen Einfluss hatte das auf die Zusammenarbeit mit unserem Team und auf unser Verständnis für den Markt? Messen wir die angestrebten Ziele und Veränderungen?

4.

UNFÄHIGKEIT

Viele Unternehmen schaffen es nicht, ihre Teams an neue Marktfordernungen an-

KOMPAKT

Das Problem

Im Vertrieb läuft es nicht rund für viele Unternehmen. Umsätze sinken, die Neukundengewinnung verläuft schleppend. Das Problem sind oft interne Strukturen: Mit zunehmender Unternehmensgröße entfernen sich Management und Vertrieb voneinander. Führungskräfte haben zu wenig Kundenkontakt; aktive Vertriebsarbeit bleibt aus. Das Tagesgeschäft dominiert, und das Management leitet notwendige Veränderungen zu spät ein.

Die Lösung

Echte Kundenbindung entsteht durch persönliche Interaktion und eine Kultur, die diese Nähe einfordert und vorlebt. Gelingt es Unternehmen, fünf Herausforderungen zu bewältigen – Wachstumsdilemma, Systematisierungslücke, Implementierungslücke, Agilitäts-Kontinuitäts-Paradoxon sowie Führungsdistanz –, können sie eine Balance zwischen Struktur und Flexibilität finden. Das ist eine gute Grundlage für einen erfolgreichen Vertrieb.

zupassen. Statt ihre Mitarbeitenden gezielt weiterzubilden, setzen Führungs-kräfte oft auf Methoden wie absatzorientierte Aktivitäten oder Leistungsdruck durch Zielvorgaben, die zwar in Zeiten eines starken Marktes funktionieren, in Krisen aber scheitern. So reagieren sie nicht schnell genug auf veränderte Kundenbedürfnisse und schaffen es nicht, mit ihren Bestandskunden mehr Umsatz zu machen. Die Erwartungen an den Vertrieb steigen immer weiter, Ausreden häufen sich. Am Ende stellt sich ein Gefühl der Ohnmacht ein.

Tipp: Stellen Sie sicher, dass Ihr Team versteht, welche Kundinnen und Kunden es ansprechen soll. Definieren Sie gemeinsam Aktivitäten und messen Sie deren Ergebnisse. So erkennen Sie schnell die Probleme, die durch fehlende Aktivitäten, falsches Vorgehen oder mangelnde Skills entstanden sind. Indem Sie diese beseitigen, heben Sie wichtige Potenziale.

5.

FÄLSCHE ZIELDEFINITIONEN

Viele Vertriebsorganisationen messen ihre Leistung ausschließlich an traditionellen Größen wie Umsatz oder Deckungsbeitrag. Doch solche Zielvorgaben bieten wenig Anreize für Verhaltensänderungen. Sie fördern eine kurzfristige Denkweise, die Preisdiskussionen vorantreibt und Profitabilität langfristig untergräbt. Effektivere Kennzahlen sind die Anzahl der Kundenkontakte und der Angebotsbesprechungen.

Weil es an Transparenz mangelt und Vergleichsdaten fehlen, kommt oft keine sachliche Reflexion zustande. Vertriebsorganisationen erkennen nicht, was Topperformer besser machen, und lassen wertvolle Gelegenheiten zur Weiterentwicklung verstreichen. Hinzukommt, dass finanzielle Anreize, die Teams zu Höchstleistungen motivieren könnten, kaum noch genutzt werden.

Tipp: Erarbeiten Sie mit Ihrem Team ambitionierte, aber erreichbare Ziele, die darauf ausgerichtet sind, Verhalten zu steuern. Verknüpfen Sie Zielerreichung mit Anreizen und schaffen Sie Transparenz,

indem Sie Teamleistungen vergleichbar machen. Lassen Sie Topperformer ihre Strategien teilen, damit sie das gesamte Team inspirieren.

6.

FEHLENDE NACHHALTIGKEIT

Häufig bleiben gute Ansätze bloße Einzelaktionen, weil es an festgelegten Prozessen und Messgrößen im Unternehmen fehlt. Ohne klare Leitplanken und kontinuierliches Monitoring fallen Teams schnell in alte, ineffektive Verhaltensmuster zurück. Dann haben wir es zwar mit erfolgsfördernden Handlungen zu tun; diese werden jedoch nicht zur Routine. So bleiben Potenziale ungenutzt, und nachhaltige Verbesserungen im Vertrieb lösen sich in Luft auf, sobald die ersten Schwierigkeiten auftreten.

Tipp: Identifizieren Sie selbst initiierte Aktivitäten, die nachweislich zum Erfolg des Unternehmens beitragen, und führen Sie feste Ziele ein. Schaffen Sie einen strukturierten Rahmen, der diese Aktivitäten regelmäßig überprüft. So wird der Fortschritt sichtbar und nachhaltig.

Das Beispiel Flex Suisse

Über erste Maßnahmen bei den größten Baustellen haben Sie nun schon etwas erfahren. Doch was können Unternehmen tun, um ihrem Vertrieb wieder Leben einzuhauchen?

Wie so häufig hilft der Blick auf ein Vorbild, das es anders und besser macht. Flex Suisse ist ein Schweizer Personalvermittler für Juristen und Compliance Officers, der schon länger zu meinen Kunden gehört. Reto Picenoni und sein Mitgründer sind Juristen ohne nennenswerte Vertriebserfahrung. Ihr Schlüssel zum Erfolg war eine simple, aber wirkungsvolle Strategie: der persönliche Kontakt zu Entscheidungsträgern. Jeden Tag reservierten sie Zeitfenster für Cold Calls, für ein Mittagessen mit potenziellen Kunden und mindestens drei persönlichen Treffen mit Entscheidern.

So gelang ihnen innerhalb von nur drei Jahren der Exit: Die juristische Personalberatung Perconex aus Deutschland

kaufte 2021 ihren Mitbewerber für einen zweistelligen Millionenbetrag.

Trotz der Übernahme durch ein größeres Unternehmen bleibt Flex Suisse seiner Philosophie treu. Statt sich zurückzuziehen oder in eine bequeme Managementrolle zu wechseln, sind die beiden Gründer weiterhin aktiv. Noch immer telefonieren sie jeden Tag. Sie treffen sich regelmäßig mit Kundinnen und Kunden und setzen damit ein Zeichen für authentische Führung.

Ihr Ziel ist es, neben schnellem Wachstum auch ein kulturelles Umdenken innerhalb der neuen, internationalen Unternehmensstruktur zu bewirken. So übernehmen Reto Picenoni und sein Mitgründer abwechselnd die Führung der Gesellschaften in der Schweiz und in Deutschland und gestalten die Organisationsstruktur konsequent um. Tabus gibt es dabei keine. Ihre besten Talente setzen sie strategisch im Mutterhaus ein, wo sie Vorbilder und Orientierung für die neu eingestellten Mitarbeitenden sind.

Dieses konsequente Vorgehen hat den Umsatz in Millionenhöhe steigen lassen und die neue Flex Suisse zum Marktführer in Deutschland, Österreich und der Schweiz gemacht.

Bei allen Veränderungen stand weniger der Gedanke im Vordergrund, Prozesse einfacher oder bequemer zu gestalten. Vielmehr ging es dem Unternehmen darum, seine vielen neuen Mitarbeitenden auf erfolgreiche Kontakte mit Kundinnen und Kunden vorzubereiten.

Ein Index für alle Größen

Das Beispiel zeigt, wie entscheidend es ist, die eigene Komfortzone zu verlassen. Echte Kundenbindung entsteht durch persönliche Interaktion und eine Kultur, die diese Nähe konsequent einfordert und vorlebt. Ihr Erfolg ist keine Frage der Größe, sondern der Einstellung. Deshalb misst der SPI Sales Proactivity Index, wie kundennah Vertriebsorganisationen aller Größen agieren, wie viel Eigeninitiative sie ergreifen und wie sie von der Kombination aus Agilität und Systematik profitieren können (siehe Grafik auf Seite 39).

Die im Folgenden beschriebenen Studienergebnisse sind recht eindeutig.



ÜBER DIE BILDER

In den 80er-Jahren dokumentierte der Fotograf und Fotojournalist **Max Galli** den nostalgischen Charme der alten Warenwelt, bevor sie verschwand. Die Bilder zeigen das Zürcher „Café Schober“, das Wäschehaus Maria Binder in Wien, das Lebensmittelgeschäft Ida Hertenstein in Eichstetten und den Hamburger Hutmacher Heinrich Marmann.

- **Große Unternehmen** (ab 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) punkten bei Strategien und Prozessen, haben aber Nachholbedarf bei den Themen Agilität und Umsetzungskraft.
 - **Mittleren Unternehmen** (50 bis 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) fehlt es häufig noch an Professionalität in den Prozessen. Deshalb müssen sie zunächst ihre internen Abläufe verbessern, ohne ihre Flexibilität als kleine Organisation zu verlieren.
 - **Kleine und Mikrounternehmen** (bis 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) sind besonders stark bei Umsetzung, Kundennähe und Agilität, müssen sich aber stärker um Strategie und Strukturen kümmern.
 - **Start-ups** aller Größen zeigen Dynamik und Innovationskraft, kämpfen jedoch mit einer schwächeren strategischen Planung. Ihre Aufgabe ist der Aufbau langfristiger Strukturen.
- Unabhängig von Größe und Reifegrad zeigen sich in der Vertriebsorganisation fünf typische Herausforderungen, die Unternehmen in ihrer Eigeninitiative bremsen und die über ihren langfristigen Erfolg oder Misserfolg entscheiden können.

1.

DAS WACHSTUMSDILEMMA

Mit wachsender Unternehmensgröße steigt die Komplexität der Vertriebsorganisation. Während Mikrounternehmen in der Regel sehr agil handeln, tut sich bei größeren Unternehmen eine Umsetzungslücke auf. Sie entwickeln zwar ausgereifere Strategien, können diese aber oft nicht in die Praxis umsetzen - ein Muster, das sich durch alle Größen zieht. Je größer ein Unternehmen ist, desto schwächer ist die Fähigkeit, umzusetzen.

Empfehlungen für die Praxis:

- *Strategische Transformation für mittelgroße Unternehmen: Führen Sie Schritt für Schritt Vertriebsstrukturen und -prozesse ein, ohne dass sich die Führung zu sehr vom Team und der Umsetzung entfernt oder die Agilität leidet.*
- *Agilere Strategieumsetzung für größere Unternehmen: Etablieren Sie crossfunktionale Teams, um kurze Entscheidungswege zu schaffen und die Lücke zwischen Strategieentwicklung und Umsetzung zu schließen. Kopieren Sie dabei erfolgreiche Praktiken der Mikrounternehmen.*

2.

DIE SYSTEMATISIERUNGSLÜCKE

Die Balance zwischen Kundennähe und systematischen Prozessen ist entscheidend für den Vertriebserfolg. Mikrounternehmen überzeugen durch ihre Nähe zum Kunden und erreichen dennoch Spitzenwerte in den für die Systematisierung wichtigen Dimensionen Messgrößen und Befähigungen.

Umgekehrt profitieren die größten Unternehmen von ihrer hohen Systematisierung, verstehen aber oft nicht, wie sie bessere Resultate erzielen können. Zwischen diesen beiden Extremen fallen kleinere und mittlere Unternehmen ab, weil sie es nicht schaffen, sich konsequent kundenorientiert aufzustellen. Die Ergebnisse zeigen, wie schwierig es für sie ist, kundenorientierte Prozesse mit Wachstum in Einklang zu bringen.

Empfehlungen für die Praxis:

- *Kundenfeedback-Systeme: Bauen Sie regelmäßiges und gezieltes Kundenfeedback in die gesamte Customer Journey ein, um die Ausrichtung auf die Bedürfnisse Ihrer Kunden langfristig zu verbessern.*
- *Enablement-Programme: Entwickeln Sie Schulungen und Werkzeuge, mit denen Ihre Teams bei Anfragen und in Gesprächen eigenständig und flexibel auf Kundenbedürfnisse reagieren können.*

3.

DIE IMPLEMENTIERUNGSLÜCKE

Wie effektiv eine Vertriebsorganisation arbeitet, zeigt sich an den Dimensionen Führung und Umsetzung im Alltag. Während die Dimension Führung über alle Unternehmensgrößen hinweg stark ausgeprägt ist, klafft eine Lücke zwischen Führung und Umsetzung. Davon sind besonders große Unternehmen betroffen.

Diese Implementierungslücke wird für alle zur zentralen Herausforderung für nachhaltiges Wachstum im Vertrieb. Im Gegensatz dazu gelingt es Mikrounternehmen mit ihrem deutlich höheren Umsetzungs-Score, ihre Führungsstärke besser und auf höherem Niveau in die Praxis umzusetzen.

Größere Unternehmen entwickeln zwar ausgereifte Vertriebsstrategien, können diese aber oft nicht in die Praxis umsetzen.

Empfehlungen für die Praxis:

- **Taskforce für größere oder wachsende Unternehmen:** Etablieren Sie ein Team als Bindeglied zwischen Strategie und operativer Ebene. Es kann Hindernisse in der Umsetzung identifizieren und pragmatische Lösungen für die Implementierungslücke entwickeln.
- **Leadership Impact Program für größere Unternehmen:** Entwickeln Sie ein Programm, mit dem Ihre Managerinnen und Manager lernen, ihre Führungsstärke besser einzusetzen. Der Fokus liegt auf praktischen Coachingtechniken und dem systematischen Abbau von Barrieren bei der Umsetzung.

4.**DAS AGILITÄTS-KONTINUITÄTS-PARADOXON**

Dieses Paradoxon verdeutlicht: Kontinuität im Vertrieb entsteht offenbar auf zwei gegensätzlichen Wegen. Mikrounternehmen erreichen sie durch maximale Flexibilität und Anpassung an den Kunden, Großunternehmen durch systematische Prozesse und robuste Strukturen.

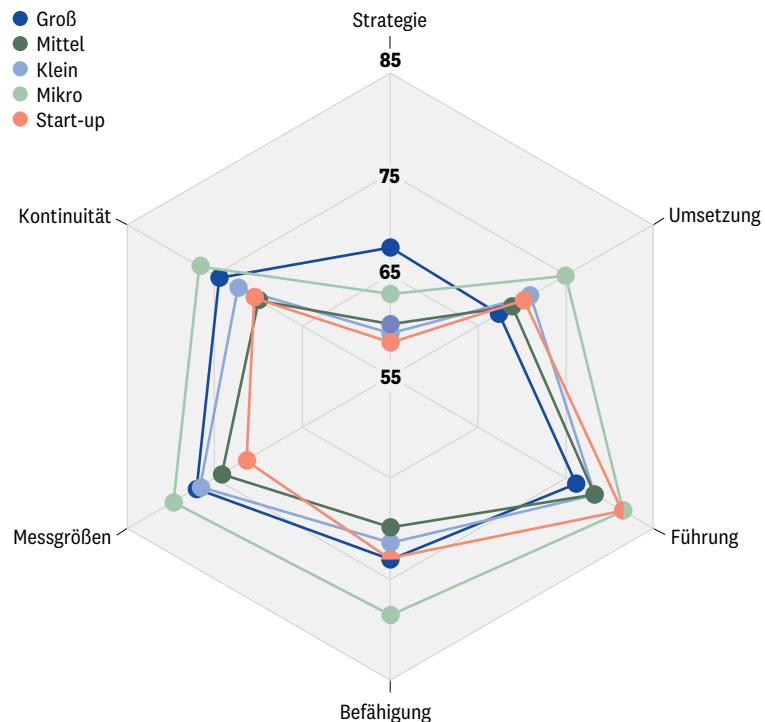
Der Einbruch bei kleinen und mittleren Unternehmen zeigt, wie schwierig es ist, zu wachsen. Bei diesen Unternehmensgrößen geht die natürliche Agilität der Mikrounternehmen verloren, aber es fehlt noch an den stabilisierenden Strukturen der Großen.

Empfehlungen für die Praxis:

- **Agile Vertriebsstruktur für wachsende Unternehmen:** Entwickeln Sie ein flexibles Gerüst, das eine Balance zwischen Stabilität (Prozesse, die zuverlässig und konsistent funktionieren) und Anpassungsvermögen (Fähigkeit, auf Veränderungen im Markt angemessen zu reagieren) herstellt und dabei die Stärken der jeweiligen Unternehmensgröße aufrechterhält.
- **Kontinuitäts-Monitoring für größere, wachsende Unternehmen:** Erstellen Sie ein einfaches System mit klaren Kennzahlen (KPIs), um frühzeitig Veränderungen in der Vertriebsleistung zu erkennen. Legen Sie außerdem konkrete Maßnahmen fest, mit denen Sie bei Bedarf schnell gegensteuern können.

DIE STUDIE

An der Befragung haben im Jahr 2024 Topmanagerinnen und -manager von 190 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen teilgenommen. Der **SPI Sales Proactivity Index** zeigt Unternehmen, wo sie sich im Vergleich zum Wettbewerb einordnen und wie sie einen auf Eigeninitiative ausgerichteten Vertrieb aufbauen können. In den sechs gemessenen Dimensionen konnten die Unternehmen der Befragten jeweils maximal 100 Prozent erreichen. Wo Sie selbst mit Ihrem Unternehmen stehen, können Sie unter patrickkutz.com/spi ermitteln.

**5.****DIE FÜHRUNGSDISTANZ**

Kleine Unternehmen zeichnen sich durch direkte Kommunikation und flachere Hierarchien aus. Mentoring und individuelle Gespräche sind in dieser Gruppe von Unternehmen wesentliche Elemente effektiver Führung. Die Daten zeigen jedoch, dass diese Führungsintensität mit wachsender Unternehmensgröße stetig abnimmt. Je größer das Unternehmen

wird, desto schwerer tut es sich also mit individueller Führung und Umsetzung.

Das zeigt sich auch im Verhalten der Führungskräfte: Statt ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell zu fördern und gemeinsame Vertriebsaktivitäten anzustoßen, beschränken sie sich in größeren Unternehmen oft auf Teammeetings. Dieser Trend deutet auf ein strukturelles Problem hin: Führungskräfte managen ihre Abteilungen nur, statt ihre Teammitglieder wirklich zu führen.



Empfehlungen für die Praxis:

- *Individuelle und effiziente Führungspraxis: Entwickeln Sie „Protected Time“-Konzepte, bei denen ein Teil der Arbeitszeit für individuelle Gespräche reserviert ist. Integrieren Sie Einzelcoaching-Elemente in den Führungsalltag. Diese können Sie auch in Zeitfenster integrieren, in denen Sie Ihre Vertriebsleute bei der Arbeit begleiten.*
- *Intensivere Teamformate: Wandeln Sie Teammeetings in echte Entwicklungsformate um. Dazu müssen Sie das Thema Umsetzung priorisieren und Aufgaben wie Präsentation, Aufarbeitung und Best-Practice-Beispiele an die Teammitglieder delegieren.*
- *Ausgewogene Entwicklungsstrategie: Ergänzen Sie interne Mentorings um umsetzungsorientierte, strukturierte Trainings. Etablieren Sie „Team in Action“-Programme mit Fokus auf gemeinsame Vertriebsaktivitäten, an denen die Führung teilnimmt und mit gutem Beispiel vorangeht.*

Fazit

Wenn Unternehmen wachsen, wird es für sie zunehmend schwerer, ihre Vorhaben im Vertrieb erfolgreich umzusetzen. Die Analyse zeigt: Kleine Unternehmen überzeugen durch persönliche Führung und agile Umsetzung, große Unternehmen durch systematische Prozesse und klare Metriken.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der gezielten Kombination dieser Stärken: Kleine können von den Großen lernen, indem sie ihre Erfolge systematisch messen und klare Kennzahlen einführen, strukturierte Entwicklungsprogramme etablieren sowie Best Practices dokumentieren und skalieren. Und Große lernen von den Kleineren persönliche Führung, agile Entscheidungswege auch bei komplexen Strukturen und direkte Kundeninteraktion auf allen Ebenen.

Am Ende ist jedoch nicht die Unternehmensgröße entscheidend, sondern die Fähigkeit, Struktur und Flexibilität in Balance zu halten. ■ © HBM 2025

AUTOR

Patrick Utz

ist Vertriebsexperte und Sales-Trainer. Der Ökonom ist Autor von „Verkauf. Schlag. Machen“ (Murrmann Verlag 2024). Bei der Akquise seiner eigenen Kunden setzt Utz auf eine Wunschkundenliste mit 100 Kontakten pro Jahr, die er persönlich angeht. Dank dieses analogen Push-Ansatzes kann er mit 80 der 100 Kontakte einen Termin vereinbaren; 40 davon werden zu Kunden. Er berät Unternehmen im deutschsprachigen Raum sowie Schweizer Universitäten.