

Marketing Review St.Gallen

Sales Driven People



Schwerpunkt

Zwischen KI, Omnichannel
und People Business

Agile Mindset for Sales Driven
People in Personal Selling

Building Trust in Hybrid Selling

Warum Verkäufer scheitern –
Wenn Fähigkeiten, Rolle
und Verkaufssituation nicht
zusammenpassen

Den Einkäufer verstehen –
Erfolgsfaktoren des partner-
schaftlichen B2B-Vertriebs

Erfolg schafft Distanz –
Warum Verkäufer den Kontakt
zum Entscheider verlieren – und
wie Führung gegensteuern sollte

Agentic Sales als Ansatz
für KI im Vertrieb

Spektrum

From Tool to Touchpoint –
Using Branded AI as a
Strategic Differentiator

To Use or Not to Use? –
A Framework for Critically
Assessing the Incremental
Net Value of a Customer
Data Platform

Erfolg schafft Distanz

Warum Verkäufer den Kontakt zum
Entscheider verlieren – und wie Führung
gegensteuern sollte

Je erfolgreicher Unternehmen werden, desto grösser wird die Distanz zum Kunden. Der Sales Proactivity Index mit 190 Unternehmen zeigt: Fünf strukturelle Entwicklungen lassen den Vertrieb degenerieren. Das 6-Dimensionen-Framework weist Führungskräften den Weg zurück zur Kundennähe.

Patrick Utz

Wenn die Nachfrage sinkt, zeigt sich schonungslos, was in guten Zeiten unsichtbar blieb: Viele Vertriebsorganisationen haben verlernt, Kunden aktiv zu führen. Die Pipeline schwankt, Prognosen werden unzuverlässig, mündliche Zusagen lösen sich in Nichts auf. Und die Distanz zu den Entscheidungsträgern – die sich über Jahre unbemerkt aufgebaut hat – kostet Abschlüsse.

Solange alles läuft, braucht es keine proaktive Führung der Kunden. Die Anfragen kommen von selbst, die Pipeline füllt sich, die Abschlüsse folgen. Doch wenn sich das Kundenverhalten – durch äussere Einflüsse getriggert – schnell ändert, wenn Budgets gekürzt werden, wenn Entscheidungswege länger werden, stehen Vertriebsorganisationen vor einem Problem, das sie selbst geschaffen haben: Sie sind überfordert. Nicht weil die Fähigkeiten fehlen – sondern weil sie in den letzten Jahren nicht gebraucht wurden.

Das ist kein Versagen der Verkäuferinnen und Verkäufer, denn es ist die Aufgabe der Führung, diese Entwicklung zu erkennen und gegenzusteuern.

Wie Erfolg systematisch die Nähe zum Kunden zerstört

Doch warum passiert das so zuverlässig? Der Sales Proactivity Index liefert die rationale Erklärung für eine Dynamik, die die meisten Unternehmen erst wahrnehmen, wenn es zu spät ist.

Die Studie, gemeinsam durchgeführt mit dem Innovation Hub der Universität Zürich, befragte die Unternehmenslenkerinnen und -lenker von 190 Unternehmen unterschiedlicher Grössen und Branchen (Utz, 2024; vgl. auch Utz, 2025). Sie misst die Vertriebsproaktivität in sechs Dimensionen. Das Ergebnis ist eindeutig: Je erfolgreicher Unternehmen

werden, desto grösser wird die Distanz zu ihren Kunden.

Dabei zeigt sich ein differenziertes Bild. Kleinstunternehmen erreichen hohe Werte in Umsetzung, Leadership und Kundennähe. Führungspersonen sprechen täglich mit Kunden, Feedback ist direkt, Anpassungen erfolgen schnell. Grosse Unternehmen punkten bei Strategie und Systematisierung – doch ihr Umsetzungs-Score fällt um 25 Prozent, der Leadership-Score sogar um 30 Prozent. Die mittelgrossen Unternehmen dazwischen geraten zwischen beide Stühle: Sie verlieren die natürliche Agilität der Kleinen, haben aber noch nicht die stabilisierenden Prozesse der Grossen aufgebaut. Eine gefährliche Phase – zu gross für Flexibilität, zu klein für Systematik.

Der Teufelskreis der Distanz

Aus diesen Erkenntnissen lässt sich ein Muster ableiten, das sich in mittelständischen Unternehmen mit erschreckender Regelmässigkeit wiederholt – in vier Stufen.

Stufe 1: Die Führung entfernt sich zunehmend von der Front. Es beginnt schleichend. Eine CEO-Funktion, die früher vier bis sechs Kundentermine pro Monat wahrnahm, kommt jetzt auf zwei. Eine Vertriebsleitung, die früher

Patrick Utz

Vertriebsexperte und Sales-Trainer

Venturize AG für Unternehmertum und Verkauf

Tel.: +41 (0) 78 9080008

patrick@patrickutz.com

patrickutz.com



wöchentlich jeden ihrer fünf Verkäufer zu einem Termin begleitete, schafft jetzt monatlich einen. Die Hierarchien sind gewachsen, die Administration hat zugenommen, die Prioritäten haben sich verschoben. Das Ergebnis: weniger gemeinsame Kundenbesuche, weniger Coaching, weniger Zeit und Commitment für den Verkauf.

Stufe 2: Die Verkäufer verlieren die Nähe zum Kunden. Ohne Vorbilder, ohne direktes Feedback zur Gesprächsqualität, ohne gemeinsame Learnings beginnen Verkäuferinnen und Verkäufer zu degenerieren. Warum überhaupt proaktiv sein, wenn die Führung es auch nicht ist? Warum zum Kunden fahren, wenn es auch per Telefon geht? Warum nachfassen, wenn der Kunde sich melden wird? Aus proaktiv wird reaktiv. Aus Kundenführung wird Abarbeiten.

Stufe 3: Die Führung verliert die Nähe zum Markt. Die Führung stützt sich nur noch auf das, was sie im Unternehmen sieht und von den Verkäuferinnen und Verkäufern hört – nicht auf das, was draussen tatsächlich passiert. Sie versteht nicht mehr, vor welchen Herausforderungen das Team im Kundengespräch steht. Es werden falsche Kennzahlen gesetzt – nur Umsatz statt Verhalten. Statt individueller Coachings gibt es Teammeetings mit PowerPoint. Statt Begleitbesuchen gibt es CRM-Kontrolle und Druck.

Zusammenfassung

- 1 Je erfolgreicher Unternehmen werden, desto grösser wird die Distanz zwischen Führung, Verkauf und Kunden. Ein Teufelskreis entsteht – nicht durch Versagen der Verkäuferinnen und Verkäufer, sondern durch fehlende Führung.
- 2 Der Sales Proactivity Index zeigt mit 190 Unternehmen: Fünf strukturelle Entwicklungen lassen den Vertrieb systematisch degenerieren – unabhängig von Branche oder Markt.
- 3 Das 6-Dimensionen-Framework gibt Führungskräften ein systematisches Instrument, um Kundennähe zurückzugewinnen – bevor der Vertrieb endgültig scheitert.

Stufe 4: Die Abwärtsspirale beschleunigt sich. Nur noch über den Preis zu sprechen und Absagen zu kassieren, zermüht. Komfortzonen werden gesucht, die Flucht ins Administrative beginnt: Telefonate ersetzen Besuche, E-Mails ersetzen Anrufe, Reaktion ersetzt Aktion. Wenn sich dann das Kundenverhalten weiter ändert, Budgets knapp bleiben und Entscheidungswege länger werden – herrscht Hilflosigkeit. Der Teufelskreis schliesst sich.

Dahinter stecken fünf strukturelle Entwicklungsmuster, die unabhängig von Branche, Markt oder Produkt wirken. Sie sind keine Einzelfälle – es ist Systematik.

Fünf Entwicklungen, die den Vertrieb degenerieren lassen

Der Sales Proactivity Index identifiziert fünf strukturelle Entwicklungsmuster, die diesen Teufelskreis antreiben. Drei davon sind besonders gravierend.

(1) Das Wachstumsdilemma: Mit wachsender Unternehmensgrösse steigt die Komplexität der Vertriebsorganisation. Kleinstunternehmen profitieren von ihrer Grösse: Sie handeln agil und er-

reichen einen hohen Umsetzungs-Score von 85. Grosse Unternehmen kommen nur noch auf 65. Der Grund ist strukturell: Mehr Hierarchien führen zu längeren Entscheidungswegen, mehr Prozesse reduzieren Flexibilität, mehr Meetings bedeuten weniger Zeit für Kunden.

Ein Beispiel: Ein Start-up mit fünf Mitarbeitenden. Die Gründungsperson spricht täglich mit Kunden, Feedback fliesst direkt ins Produkt, Anpassungen

erfolgen innerhalb von Tagen. Zwanzig Jahre später ist das Unternehmen auf 300 Mitarbeitende gewachsen. Die CEO-Funktion hat keine Kundentermine mehr. Die Vertriebsleitung hat 50 Mitarbeitende – und ebenfalls keine Termine mit Kunden. Die Strategie wird in Klausuren entwickelt, die Umsetzung verpufft in Meetings.

(2) Die Führungsdistanz: Mit wachsender Unternehmensgrösse verschwindet die individuelle Führung. In Kleinstunternehmen fliesst ein grosser Teil der

Führungszeit in individuelle Gespräche – direkt, persönlich, nah am Geschehen. In grossen Unternehmen ist dieser Anteil massiv tiefer. Statt Einzelcoachings gibt es Teammeetings. Statt Begleitbesuchen gibt es Quartalsreviews. Statt direktem Feedback gibt es Pipeline-Reports im CRM.

Eine Vertriebsleitung mit fünf Mitarbeitenden kann wöchentlich mit jeder und jedem ein Einzelgespräch führen und monatlich alle zu Terminen begleiten. Mit 50 Mitarbeitenden ist das nicht mehr leistbar. Die Zwischenschicht führt in der Praxis häufig dazu, dass auf allen Ebenen nur noch gemanagt statt geführt wird. Die Folge: Verkäuferinnen und Verkäufer fühlen sich allein gelassen, entwickeln sich nicht weiter. Wer keine Führung als Wertschätzung erfährt, ist auch nicht motiviert, täglich aus der Komfortzone heraus zum Kunden zu gehen.

(3) Die Implementierungslücke: Sie zeigt sich in der Diskrepanz zwischen Führungsanspruch und Umsetzungsrealität. Der Führungs-Score grosser Unternehmen liegt bei 80 Indexpunkten – der Umsetzungs-Score deutlich tiefer

Wer keine Führung als Wertschätzung erfährt, ist auch nicht motiviert, täglich aus der Komfortzone heraus zum Kunden zu gehen.

bei 60. Die Strategie wird entwickelt, die Vision kommuniziert, die Ziele definiert. Dann wird die Umsetzung nach unten delegiert. Entsprechend passiert wenig – oder wenig Konsequentes.

Ein typisches Beispiel: Ein Unternehmen entwickelt in einer zweitägigen Klausur eine neue Vertriebsstrategie. «Wir fokussieren uns auf Gespräche mit Entscheidern auf Kundenseite.» Die Strategie wird in 50 Slides gegossen, im Quartalsmeeting präsentiert, im Intranet veröffentlicht. Drei Monate später

werden die Ziele nicht erreicht. Niemand hat erklärt, wie die Gespräche mit Entscheidenden konkret geführt werden. Niemand hat das Team befähigt. Niemand hat überprüft, ob es funktioniert.

Zwei weitere Entwicklungen verstärken diese Dynamik.

(4) Die Systematisierungslücke: Mittlere Unternehmen in der Wachstumsphase haben die Systematik der Grossen noch nicht erreicht. Nach innen wird das sichtbar, wenn das CRM zum Selbstzweck wird: vollständig befüllt, jeder Kontakt erfasst, jede Aktivität dokumentiert – aber dennoch ruft niemand proaktiv Kunden an. Die Pflege des Systems hat die eigentliche Arbeit ersetzt – Systematisierung ohne Ziel.

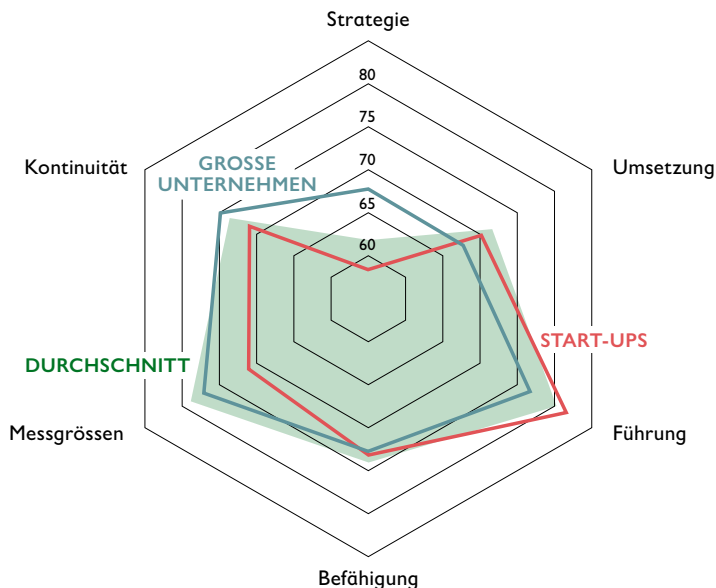
(5) Die Agilitätslücke: Gleichzeitig haben diese Unternehmen die Kundennähe der Kleinen bereits verloren. Nach aussen zeigt sich das Muster: Das Unternehmen ist zu gross, um spontan auf jeden Kunden einzugehen – aber noch zu wenig systematisch, um auf stabile Prozesse zu vertrauen. Es reagiert zu langsam für die einen, zu unberechenbar für die anderen. Genau in dieser Phase verliert man die besten Kundinnen und Kunden an agilere Wettbewerber.

Wie Führung die Nähe zum Kunden zurückbringt

Die Konsequenz aus dieser Analyse ist eindeutig: Nur die Führung kann den Vertrieb aus dieser Krise herausführen. Nicht mit mehr Budget, nicht mit mehr Druck – sondern mit einem systematischen Führungsinstrument. Das 6-Dimensionen-Framework, entwickelt aus dem Sales Proactivity Index, zeigt den Weg.

Dimension 1: Strategie. Eine proaktive Verkaufsstrategie ist im Kern eine Positionierungsentscheidung. Die Füh-

Abb. 1: Sales Proactivity Index 2025



Quelle: Utz, 2024.

Kernthesen

- 1 Erfolg schafft Distanz: Je grösser das Unternehmen, desto weiter weg sind Führung und Verkauf vom Kunden.
- 2 Fünf strukturelle Entwicklungen degenerieren den Vertrieb systematisch – unabhängig von Branche oder Markt.
- 3 Das 6-Dimensionen-Framework durchbricht den Teufelskreis durch systematische Führungsarbeit.
- 4 Kundennähe ist keine Frage der Grösse, sondern der Führung – besonders wenn sich Kundenverhalten ändert.
- 5 Führungsdistanz entsteht selten aus bösem Willen – aber ohne Gegensteuern degeneriert der Vertrieb messbar.

rung muss klar definieren, wohin das Unternehmen will – und das ist nicht immer bequem für die Organisation. Drei Fragen stehen im Zentrum: Wer wird angesprochen – nicht «alle potenziellen Kunden», sondern welche Branchen, welche Unternehmensgrössen, welche Entscheidungsebenen? Wie wird angesprochen – welche Touchpoints, welche Botschaften, welche Kadenz? Und mit welchem Ziel – nicht «mehr Umsatz», sondern welche Verhaltensänderungen bei den Verkäuferinnen und Verkäufern dazu führen, dass das Ziel erreicht wird?

Der häufigste Fehler: Strategie fokussiert nur auf Ergebnisziele. «20 Prozent Wachstum» ist kein Strategieziel. Die entscheidende Frage lautet: Welches Verhalten führt zu 20 Prozent Wachstum? Antwort: Mehr Gespräche mit Entscheidenden, kürzere Sales Cycles, höhere Deal Sizes. Daraus wird im Verkauf eine Strategie: «Pro Woche werden mindestens drei Entscheiderinnen oder

Entscheider in den definierten Zielgruppen kontaktiert.» Messbar, konkret, umsetzbar.

Dimension 2: Umsetzung. Die beste Strategie verpufft ohne konsequente Umsetzung – und gerade hier zeigt sich, ob die Positionierung ernst gemeint ist. Denn der Verkauf ist von Natur aus opportunistisch: Er streckt sich dahin, wo es raschelt und potenziell Umsatz gibt. Genau dieser Beliebigkeit muss Einhalt geboten werden.

Konkret bedeutet das: Zeitfenster blockieren für proaktive Kundenaktivitäten – nicht «irgendwann», sondern täglich von 9 bis 11 Uhr. Konkrete Target Lists erstellen – nicht nach den Kriterien «Wen kenne ich schon?» oder «Wen mag ich?», sondern nach «Wer passt perfekt in die Strategie?». Und Quartalsziele definieren, die das Ganze messbar machen.

Wie konsequente Umsetzung in der Praxis aussieht, zeigt das Beispiel von Flex Suisse – einer Personalvermittlung

für Juristen und Compliance Officers, gegründet von zwei Juristen ohne nennenswerte Vertriebserfahrung. Starker Wettbewerb, etablierte Player, kein Netzwerk. Reto Picononi und sein Mitgründer entwickelten trotzdem eine klare Positionierung: Personalverantwortliche und Geschäftsführende in

Das Zusammenspiel der sechs Dimensionen entscheidet über Erfolg oder Misserfolg.

Schweizer Unternehmen mit Bedarf an juristischen Fachkräften. Und sie setzten konsequent um – täglich blockierte Zeitfenster für Cold Calls, täglich ein Mittagessen mit potenziellen Kunden, mindestens drei persönliche Treffen mit Entscheidenden pro Tag. Keine Ausnahmen.

Der häufigste Fehler in der Umsetzung: Überforderung. Teams werden mit zu vielen Zielen gleichzeitig bombardiert – mehr Neukundengespräche, mehr Cross-Selling, besseres CRM-Management. Das Ergebnis: Nichts davon wird umgesetzt. Besser: Ein Fokus pro Quartal – verteilt über das Jahr, um das Jahresziel zu erreichen.

Dimension 3: Leadership. Führung muss vorangehen und Vorbild sein. Begleitbesuche bei Kundenterminen – nicht als Kontrolle, sondern als Coaching und Türöffnung, die dem Team hilft, auf die richtige Ebene beim Kunden zu kommen. Tandemtermine, bei denen Führungskraft und Verkäuferin oder Verkäufer gemeinsam einen schwierigen Entscheidenden besuchen. Aktive Teilnahme an Kundenaktivitäten.

Dabei ist es wichtig zu verstehen: Die wachsende Führungsdistanz ist selten böser Wille. Führungskräfte werden heute mit Aufgaben überhäuft, die früher nicht existierten – Reportings nach oben, Abstimmungen über Abteilungen hinweg, Compliance, Digitalisierungsprojekte. All das frisst Zeit, die für Kunden und Team fehlt. Die Konsequenz ist trotzdem dieselbe: Wer nur noch ins CRM schaut und nach Pipeline fragt, aber nicht mit zum Kunden geht, managt – führt aber nicht.

Dimension 4: Befähigung. Teams müssen systematisch weiterentwickelt werden. Nicht durch PowerPoint-Trainings, sondern durch umsetzungsorientierte Formate. Externe Trainings bringen neue Perspektiven. Mentoring-Programme, bei denen Top-Performer ihre Best Practices teilen. Regelmässiges Sparring zu konkreten Kundensituationen.

Ein Beispiel: Ein Unternehmen führte ein zweitägiges Training «Gespräche mit Entscheidern führen» durch. Keine Theorie, sondern Rollenspiele mit echten CEOs und CFOs als Sparringspartnern. Das Feedback war direkt, manchmal

Handlungsempfehlungen

- 1 Führungsdistanz messen:** Wie viele Kundentermine finden pro Woche statt? Wie viele Begleitbesuche beim Team? Unter drei: Handlungsbedarf.
- 2 Verhaltensorientierte KPIs definieren:** Proaktive Kundentermine, Angebotsbesprechungen vor Ort und direkt vereinbarte Folgetermine zeigen echtes Interesse.
- 3 Zeitfenster für proaktive Kundenaktivitäten blockieren und mit Target Lists arbeiten:** Nicht «Wen kenne ich?», sondern «Wer passt in die Strategie?».
- 4 Als Führungskraft mindestens wöchentlich Kundentermine gemeinsam mit dem Team wahrnehmen.** Nur so lassen sich Herausforderungen verstehen und Verkäuferinnen und Verkäufer wirksam coachen.
- 5 Quartals-Reviews etablieren:** Welche der sechs Dimensionen sind stark, welche schwach? Wo liegt der grösste Hebel für das Team?

brutal, aber wirksam. Die Erfolgsquote bei Entscheider-Gesprächen verdoppelte sich innerhalb von drei Monaten. Diese Befähigung betrifft übrigens alle Beteiligten – auch das Marketing, das die Grundlagen für wirksame Kundenansprache liefern muss.

Dimension 5: Messgrössen. Nicht Umsatz messen, sondern Verhalten. Wie viele Kundentermine wurden proaktiv vereinbart? Wie viele Angebote wurden vor Ort besprochen statt per E-Mail verschickt? Wie viele Folgetermine wurden direkt aus dem Erstgespräch heraus vereinbart?

Gerade der letzte Punkt ist ein starker Qualitätsindikator: Wenn eine Kundin oder ein Kunde nach dem Erstgespräch bereit ist, Zeit für eine Angebotsbesprechung zu investieren, zeigt das echtes Interesse – nicht nur Höflichkeit. Solche Messgrössen zeigen, ob die Strategie funktioniert, lange bevor es der Umsatz tut.

Der häufigste Fehler: KPIs, die nichts steuern. «Anzahl Kundenkontakte» ist nutzlos, wenn nicht zwischen proaktiv und reaktiv unterschieden wird. «Pipeline-Volumen» ist irrelevant, wenn es nur auf dem Gefühl der Mitarbeitenden basiert statt auf qualifizierten Kriterien.

Dimension 6: Kontinuität. Die grösste Herausforderung – und die Dimension, in der die Führung am meisten gefordert ist. Denn Kontinuität entsteht nicht von allein. Der Führung muss es gelingen, die Mannschaft zusammenzuhalten und am Ball zu bleiben – gerade wenn die ersten Erfolge kommen und die Versuchung gross ist, sich zurückzulehnen.

Das typische Muster: Ein Team startet motiviert mit neuen Aktivitäten. Die ersten drei Wochen laufen gut. Dann kommt Stress, ein grosser Deal, Urlaub. Die neuen Aktivitäten werden vernachlässigt. Nach drei Monaten ist alles beim Alten. Bei Flex Suisse hielten

die Gründer diese Kontinuität konsequent durch – auch nach dem Exit und der Übernahme durch Perconex. Noch als Teil eines deutlich grösseren Unternehmens blieben sie aktiv an der Front, übernahmen die Führung der Gesellschaften in der Schweiz und in Deutschland und gestalteten die Organisationsstruktur konsequent um. Das Ergebnis: Marktführerschaft in der DACH-Region.

Das Zusammenspiel der sechs Dimensionen entscheidet über Erfolg oder Misserfolg. Strategie ohne Leadership ist wirkungslos. Leadership ohne Befähigung führt zu Überforderung. Befähigung ohne Messgrössen verpufft.

Die Studie

An der Befragung haben im Jahr 2024 Unternehmenslenkerinnen und -lenker von 190 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und Grössenklassen teilgenommen. Anlass der Studie war die Beobachtung, dass zunehmend viele Unternehmen die Nähe zu ihren Kunden – und damit die Kontrolle über ihre vertrieblischen Prozesse – verlieren. Der Sales Proactivity Index (SPI) misst die Vertriebsproaktivität in sechs Dimensionen: Strategie, Umsetzung, Leadership, Befähigung, Messgrössen und Kontinuität. In jeder Dimension können die Unternehmen der Befragten maximal 100 Indexpunkte erreichen. Die Auswertung zeigt, wo Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb stehen und wie sie einen auf Eigeninitiative ausgerichteten Vertrieb aufbauen können. Die Werte basieren auf der Selbstausskunft der Befragten und stellen eine Standortbestimmung auf Indexbasis dar. Den eigenen SPI-Wert können Leserinnen und Leser unter spi.patrickutz.com ermitteln.

Messgrössen ohne Kontinuität bringen nur kurzfristige Erfolge. Alle sechs Dimensionen müssen als System aufgebaut werden – nicht einzeln, sondern verzahnt.

Der Weg zurück zum Kunden

Der Teufelskreis kann durchbrochen werden. Das 6-Dimensionen-Framework ist das Führungsinstrument dafür. Anders als gängige Vertriebsansätze, die einzelne Hebel optimieren – Training, Vergütung, CRM – richtet es den Blick auf das Zusammenspiel aller Dimensionen. Genau darin liegt der spezifische Erkenntnisgewinn für Führungskräfte. Alle sechs Dimensionen müssen systematisch aufgebaut werden – nicht als Einzelmassnahmen, sondern als System. Nicht als Projekt, sondern als dauerhafte Führungsaufgabe.

Ohne Gegensteuern degeneriert der Vertrieb – schleichend, oft unbemerkt, aber messbar. Je länger gewartet wird, desto schwerer wird der Weg zurück.

Kundennähe ist keine Frage der Unternehmensgrösse. Kleine Unternehmen können von Grossen lernen – Systematisierung, Prozesse, Messbarkeit. Grosse Unternehmen können von Kleinen lernen – Kundennähe, Agilität, Leadership. Die Balance zwischen Struktur und Flexibilität entscheidet über den Erfolg.

Erfolg zerstört Vertrieb – aber nur, wenn Führung es zulässt. ■

Literatur

Utz, P. (2024). Sales Proactivity Index. Studie mit 190 Unternehmenslenkerinnen und -lenkern. Innovation Hub der Universität Zürich.

Utz, P. (2025, September). Raus aus der Vertriebskrise. Harvard Business Manager, 32–40.
