

STUDIENPAPIER

RAUS AUS DER VERTRIEBSKRISE.

Was Führungskräfte tun müssen, um den Verkauf zu stärken. Ergebnisse und Handlungsempfehlungen aus der Studie «Sales Proactivity Index»

**SALES
PROACTIVITY
INDEX**

IN PARTNERSCHAFT MIT:



**Universität
Zürich** UZH

BEKANNT AUS:

manager magazin

 **Harvard Business manager**

Inhaltsverzeichnis

1. Was im Vertrieb heute falsch läuft (4)
3. Über diese Studie (6)
2. Die sechs Dimensionen der Proaktivität (7)
4. Fünf zentrale Thesen aus der Studie (8)
5. Proaktivität in Start-ups (20)
6. Wo stehen Sie? (22)

Jetzt kostenlos testen!

Sie können kostenlos und unverbindlich Ihren eigenen Sales Proactivity Score erfahren unter: <https://patrickutz.com/spi>

Basierend auf den gleichen Fragen und Auswertungsmethoden der Studie erhalten Sie sofort Ihren individuellen Score in allen sechs Dimensionen - inklusive Handlungsempfehlungen und Benchmarks, die zu Ihrer Situation passen.



Patrick Utz ist Vertriebsexperte und Initiator der Studie Sales Proactivity Index und Autor des Artikels «Raus aus der Vertriebskrise» im Harvard Business Manager. Er bringt vertriebliche Expertise und praxisrelevante Umsetzungserfahrung ein. Zu seinen Kunden gehören Konzerne und KMUs im DACH-Raum sowie die drei grossen Schweizer Universitäten Zürich, St. Gallen und ETH Zürich.

[Linkedin](#)
[Telefontermin](#)
[Videocall](#)

Gedanken zur Studie.

»Ob Proaktivität zur Ausnahme oder zur gelebten Kultur wird, entscheidet die Führung.«

In einer Welt, in der sich Märkte und Kundenbedürfnisse laufend verändern, reicht es längst nicht mehr, Chancen nur zu erkennen. Entscheidend ist der Wille und die Fähigkeit, sie entschlossen zu ergreifen.

Die SPI-Studie mit über 190 Unternehmen aller Grössen aus der DACH-Region zeigt eindeutig: Proaktivität im Vertrieb ist weder Glück noch reine Individualleistung. Sie ist das Ergebnis von Klarheit, stringenter Umsetzung, starker Führung, gezielter Befähigung und kontinuierlichen Fortschritten. Und vielleicht am wichtigsten: gelebter Kontinuität.

Im Alltag verlieren viele Unternehmen genau die Fähigkeiten, die sie einst stark gemacht haben. Strategien bleiben Theorie, wenn sie nicht gelebt werden. Umsetzung ist keine Einmalaktion, sondern braucht Verbindlichkeit, Regelmässigkeit und einen festen Rhythmus.

Ob Proaktivität zur Ausnahme oder zur gelebten Kultur wird, entscheidet die Führung.

Tatsächliche Befähigung geht dabei weit über reines Wissen hinaus – sie verbindet Know-how mit Können und Mut. Was im Unternehmen nicht konkret gemessen wird, bleibt selten dauerhaft bestehen. Und gerade Kontinuität erweist sich immer wieder als der unterschätzte Hebel, der die Spitzenreiter vom Mittelfeld abgrenzt.

Aus meiner persönlichen Erfahrung als Vertriebstrainer in Unternehmen der DACH-Region habe ich immer wieder erfahren: Proaktivität entsteht nicht durch Methoden oder Motivationssprüche. Sie ist vielmehr die bewusste Entscheidung der Unternehmenslenker, Vertrieb als gestaltbare Aufgabe zu begreifen – gesteuert, sichtbar und mit einem klaren Zielbild.

Der Sales Proactivity Index dient dabei als Spiegel. Er unterstützt Führungskräfte dabei, ihren eigenen Status realistisch einzuschätzen und den nächsten Entwicklungsschritt nicht auf Basis von Bauchgefühl, sondern gestützt auf Daten und Fakten zu setzen.

Darum übersetzt dieses Booklet die Erkenntnisse der SPI-Studie direkt in die Praxis. Sie erhalten Einblicke, wie innovative Unternehmen ihren Vertrieb heute gestalten – und wo typische Stolpersteine lauern. Sie erkennen gezielt Ihr eigenes Entwicklungspotenzial und bekommen konkrete Werkzeuge, Routinen und Kennzahlen an die Hand, um aus Wissen zählbare Fortschritte zu machen.

Mit wenigen gezielten Handgriffen können Sie bereits morgen spürbare Veränderungen initiieren – unabhängig von Ihrer Unternehmensgrösse oder Branche. Führen Sie Ihren Vertrieb zurück zur Proaktivität: mit Pragmatismus, Konsequenz und Freude an echter Entwicklung.

Und machen Sie den Test!

Ich wünsche Ihnen viel Spass und Erfolg bei der Umsetzung.

Was im Vertrieb heute falsch läuft.

Unternehmen – und damit auch der Vertrieb – sind von Veränderung umgeben.

Gerade grosse und einschneidende Veränderungen nehmen in Geschwindigkeit und Intensität stetig zu. Politische und wirtschaftliche Schocks wie der Ukrainekrieg, die Krise der deutschen Automobilindustrie oder protektionistische Massnahmen wie die Zölle unter Donald Trump zeigen: Märkte, Kundenverhalten und Rahmenbedingungen können sich von heute auf morgen drehen.

Viele Unternehmen können dann nur noch reagieren, statt selbst Marktimpulse zu setzen – und verlieren bei abrupter Veränderung sofort den Boden unter den Füssen.

Ihnen fehlen zwei zentrale Eigenschaften: die Nähe zum Kunden und die Fähigkeit, Veränderungen aus vertriebli-cher Sicht schnell und wirksam unter Kontrolle zu bringen.

Aus meiner täglichen Arbeit in führenden Unternehmen der DACH-Region sehe ich immer wieder dasselbe Muster: Viele Vertriebsorganisationen konnten es sich über Jahre hinweg leisten, sich zurückzulehnen – und sie haben genau das auch bewusst getan.

Der Fokus verlagerte sich weg von der anspruchsvollen, oft als unangenehm empfundenen Akquise hin zum effizienteren, routinierten Abarbeiten des Bestandsgeschäfts . Diese Entscheidung hatte klare Vorteile: Effizienzsteigerungen im Bestand lassen sich leichter organisieren und wirken sich direkt und positiv auf die Profitabilität aus.

Gerade das Abarbeiten und Optimieren bestehender Prozesse versprach mehr Profit, ohne dass dazu zwingend neue Kunden akquiriert oder zusätzliche Mitarbeitende eingestellt werden mussten. Wachstum wurde möglich, indem Prozesse skaliert und – wo es sinnvoll erschien – sogar personalintensive Bereiche reduziert wurden. Diese Strategie schuf Freiräume, war angenehm und sorgte für kurzfristig hohe Renditen.

Doch dieser Komfort – das bewusste Streben nach mehr Effizienz und Gewinnmaximierung durch Reduktion auf das Einfachere – hat einen hohen Preis: Er hat zentrale Akquise- und Gestaltungsfähigkeiten im Team schwinden lassen. Wenn die Dynamik am Markt steigt oder sich die Rahmenbedingungen plötzlich ändern, fällt dann schnell auf, dass zwar alles effizient verwaltet wird – aber niemand mehr da ist, der neue Impulse setzt, Marktpotenziale erschliesst oder innovativ agiert. Die Organisation verliert so ihre Fähigkeit, aus sich heraus echtes Wachstum zu schaffen.

Zusätzliche Beobachtung

Häufig herrscht in der Führung das Gefühl, es werde «umgesetzt» und in die richtige Richtung gearbeitet. In der Realität ist diese jedoch mit vielen unterschiedlichen Aufgaben beschäftigt, oft abgelenkt, und erkennt zu spät, dass die Organisation längst nicht mehr in der Lage ist, das erfolgreich zu tun, was eigentlich ihre Aufgabe ist – aktiv neue Geschäftschancen zu gestalten und Kundenbeziehungen weiterzuentwickeln.

Die Folgen sind spürbar

Reaktiver statt proaktiver Vertrieb: Ohne trainierte Akquise- und Marktentwicklungsfähigkeiten fehlt das Rüstzeug, um Veränderungen für sich zu nutzen.

Überforderung in Führung und Teams: Nicht nur die Geschwindigkeit des Wandels, auch der Verlust dieser wertvollen Fähigkeiten sorgt für Unsicherheit – bis hin zu echter Ohnmacht.

Zahnlose Strategien: Papierkonzepte existieren, aber Umsetzungskraft und Marktimпульs fehlen.

Mangel an Frühwarnsystemen: Veränderungen treffen unvorbereitet, weil es keine systematische Beobachtung und Anpassung gibt. Das grösste Risiko dabei: Die Organisation verliert zunehmend die Nähe zum Kunden.

Warum scheitern so viele Unternehmen an Veränderungen? Nicht, weil es an Ideen, Engagement oder Strategie fehlt – sondern, weil die Fähigkeit zur systematischen, proaktiven Steuerung verloren gegangen ist.

Die Kunst besteht darin, Veränderungen nicht nur zu «überstehen», sondern sie gezielt anzunehmen und zum eigenen Vorteil zu nutzen.

Denn: Proaktivität ist keine Einzelmassnahme, sondern eine Haltung – sie entsteht, wenn eine Organisation bereit ist, ihre Kultur grundlegend zu verändern. Nur wer Proaktivität fest im Denken und Handeln verankert, schafft es, Veränderungen als Chance zu begreifen und nachhaltigen Erfolg zu sichern.

»Wer proaktiven Vertrieb als kontinuierlichen, trainierbaren Prozess versteht – und verloren gegangene Fähigkeiten bewusst wieder aufbaut –, bleibt auch in unsicheren Zeiten steuerungsfähig und marktgestaltend.«

Über diese Studie.

Der Sales Proactivity Index (SPI) ist keine Meinungsumfrage und kein theoretisches Modell, sondern eine fundierte Erhebung im Jahr 2024 unter über 190 Unternehmen aus der DACH-Region.

Befragt wurden Unternehmen aller Grössenordnungen – von Mikrounternehmen, über kleine und mittlere Unternehmen, bis hin zu grossen, etablierten Organisationen mit ausgereiften Strukturen.

Um die Dimensionen auf der linken Seite messbar zu machen, haben wir für jede einzelne passende Bewertungs- und Multiple-Choice-Fragen entwickelt – immer mit Bezug zu den praktischen Herausforderungen der jeweiligen Dimension.

Damit liefert die Datenbasis ein realistisches Abbild davon, wie Vertriebsorganisationen heute wirklich aufgestellt sind – unabhängig von Branche und Geschäftsmodell.

Struktur der Teilnehmer:
Die Teilnehmer verteilten sich wie folgt:

— Mikro-Unternehmen: (<10 Mitarbeiter) – häufig sehr agil, nah am Kunden, mit erstaunlicher Umsetzungsschärfe

— Kleine Unternehmen: (10–49 Mitarbeiter) – im Spannungsfeld zwischen Nähe und der Notwendigkeit zu mehr Systematik

— Mittelgrosse Unternehmen: (50–249 Mitarbeiter) – oft an einem Punkt, an dem Agilität verloren, aber Struktur noch nicht etabliert ist

— Grosse Unternehmen: (250+ Mitarbeiter) – verfügen über klare Prozesse, kämpfen aber mit Flexibilität und Nähe zur operativen Umsetzung

Die 6 Dimensionen.

Auf den zuvor geschilderten Erkenntnissen aus meiner praktischen Arbeit basieren die Dimensionen des Sales Proactivity Index (SPI).

Jede einzelne beschreibt einen entscheidenden Erfolgsfaktor für nachhaltige Proaktivität. Sie ist nicht nur ein Messfeld, sondern ein Hebel für konkrete Verbesserungen.

Nur wenn diese Dimensionen bewusst entwickelt und zusammengeführt werden, bleibt eine Vertriebsorganisation langfristig handlungsfähig und proaktiv: sie kann ihre Leistungsfähigkeit unabhängig von kurzfristigen Erfolgen oder Krisen aufrechterhalten.

1. Strategie: Orientierung und Fokus geben.
Eine starke Verkaufsstrategie ist wie ein Navigationssystem: Sie definiert klare Ziele, Prioritäten und Zielgruppen, sorgt für Fokus und ermöglicht es, Chancen früh zu erkennen. Ohne diese strategische Klarheit wird Vertrieb reaktiv und schwer steuerbar.

2. Umsetzung: Vom Plan ins Handeln.
Erst wenn Strategien konsequent umgesetzt werden, entsteht messbarer Erfolg. Umsetzung sichert, dass Ideen nicht in der Schublade bleiben, sondern in konkrete Handlungen münden – trotz Tagesgeschäft und Widerständen.

3. Führung: Richtung geben, Vorbild sein.
Die Führung entscheidet, ob Proaktivität gelebt wird. Sie gibt Orientierung, fordert, begleitet und inspiriert. Ohne aktive, sichtbare Führung verlieren Teams Tempo und Haltung.

.4. Befähigung: Menschen wirksam machen.
Verkäufer brauchen Know-how, Ressourcen und Selbstvertrauen. Befähigung bedeutet, diese gezielt zu entwickeln und in wirksames Verhalten zu übersetzen – nicht nur Wissen zu vermitteln.

5. Messgrössen: Sichtbarkeit und Steuerung schaffen
Nur wer misst, kann steuern. Relevante, verhaltensnahe KPIs machen Fortschritt sichtbar, erlauben frühzeitige Korrektur und halten den Fokus auf dem, was wirkt.

6. Kontinuität: Dranbleiben, auch wenn es läuft.
Proaktivität ist kein Impuls, sondern eine Haltung. Kontinuität bedeutet, Routinen und Aktivitäten unabhängig von kurzfristigen Erfolgen oder Krisen aufrechtzuerhalten – auch dann, wenn das Tagesgeschäft läuft und scheinbar keine akuten Probleme bestehen. Nur wer konsequent dranbleibt, verankert Proaktivität dauerhaft in der Organisation.

Fünf zentrale Thesen aus der Studie.

Die umfassende Analyse von über 250 Unternehmen unterschiedlichster Grössen und Branchen zeigt: Die Ursachen für fehlende Proaktivität im Vertrieb sind wiederkehrend – und Führungskräften sind diese Herausforderungen aus ihrer eigenen Praxis oft bestens vertraut. Die folgenden fünf Thesen verdichten die zentralen Erkenntnisse der SPI-Studie.

Jede These steht für ein typisches Entwicklungsdilemma und zeigt anhand konkreter Praxisbeispiele, wo gezielt angesetzt werden muss, damit Unternehmen in veränderlichen Märkten nicht ins Hintertreffen geraten.

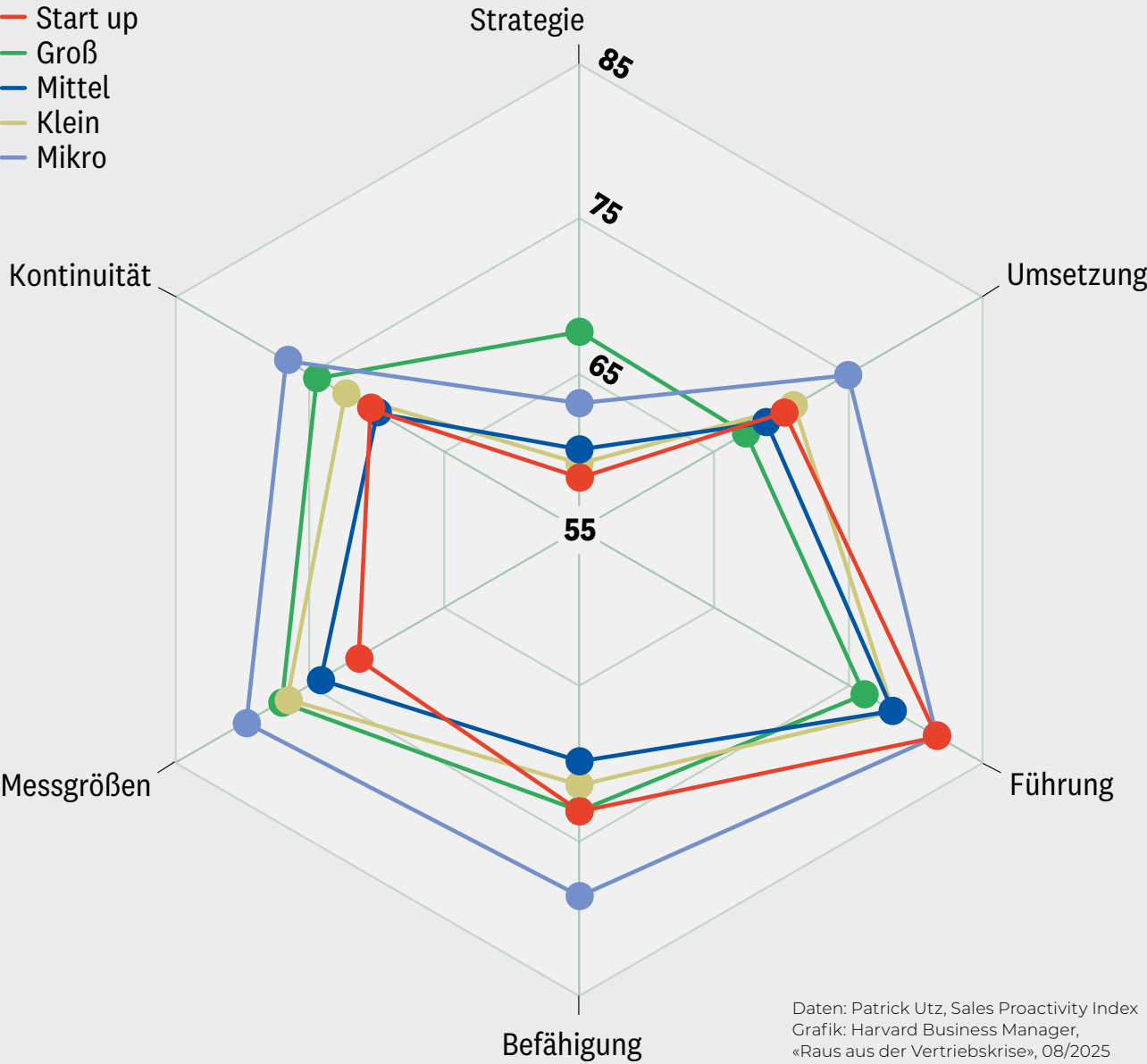
These 1: Das Umsetzungsdilemma
Mit zunehmender Unternehmensgrösse steigt die strategische Professionalität, doch der Weg von der Planung zur Umsetzung wird steiniger. Entdecken Sie, warum viele Vertriebsinitiativen im Alltag steckenbleiben und wie Sie diesen Engpass lösen können.

These 2: Die Systematisierungslücke
Erfolgreicher Vertrieb braucht Kundennähe und funktionierende Prozesse – doch gerade im Wachstum gerät diese Balance aus dem Lot. Lesen Sie, warum viele Organisationen Transparenz verlieren und wie sich Systematik und Flexibilität optimal verbinden lassen.

These 3: Der Führungs-Umsetzungs-Gap
Die Führungsstärke schwindet im Wachstum – und mit ihr die konsequente Umsetzung von Initiativen. Erfahren Sie, weshalb Führung in der Praxis oft nicht mehr ankommt und wie Sie die Lücke zwischen Anspruch und Alltag schliessen.

These 4: Das Agilitäts-Kontinuitäts-Paradoxon
Kleine Unternehmen leben von Agilität, grosse von Stabilität – doch auf dem Weg dazwischen droht der Vertriebsorganisation das Beste aus beiden Welten zu entgleiten. Finden Sie heraus, wie Sie Ihren Vertrieb im Wandel kontinuierlich leistungsfähig halten.

These 5: Die Führungsdistanz
Mit wachsender Grösse rückt die Vertriebsführung immer weiter vom Geschehen ab – persönliche Begleitung und Entwicklung geraten in den Hintergrund. Lesen Sie, warum echte Nähe entscheidend bleibt und wie Sie Führung wieder wirksam machen.



These 1: Das Umsetzungsdilemma

Strategie und Umsetzung

Mit wachsender Unternehmensgrösse steigt die Komplexität der Vertriebsorganisation.

Während Mikrounternehmen durch ihre Agilität überzeugen, zeigt sich bei grossen Unternehmen eine deutliche Professionalisierungslücke: Gerade grosse Unternehmen entwickeln zwar ausgereiftere Strategien, können diese jedoch nicht in gleichem Masse in die Praxis umsetzen.

Dieses Umsetzungsdilemma ist ein Muster, das sich bei nahezu allen Unternehmen über die Wachstumsphasen hinweg zeigt.

Die strategische Kompetenz nimmt mit der Unternehmensgrösse zu – doch die tatsächliche Umsetzungsstärke nimmt kontinuierlich ab.

Besonders Mikrounternehmen, trotz oft niedrigerer Strategiewerte, zeigen höchste Umsetzungsstärke und bringen ihre Vorhaben schneller ins Tun.

Typische Symptome und Ursachen

- Strategie bleibt Theorie: Es wird viel geplant, aber konkrete Schritte im Markt fehlen – Ziele werden in Meetings besprochen statt im Vertrieb gelebt.
- Unvollendete Projekte: Strategische Initiativen werden angestossen, aber nicht konsequent zu Ende geführt; Vorhaben verlieren unterwegs an Energie.
- Verzögerte Entscheidungen: Die Abstimmungswege im Vertrieb werden immer länger, Verantwortlichkeiten verlaufen im Unklaren und Führungskräfte rücken weg von der operativen Front.
- Tagesgeschäft dominiert: Regelmässiges Reporting, organisatorische Routinen und Meetings verdrängen mutige Veränderungen und echte Innovationsinitiativen.
- Führung ohne Nähe zur Umsetzung: Es werden Prozesse definiert, deren praktische Umsetzung von der Führung zu wenig begleitet oder kontrolliert wird – Feedback und Nachsteuerung fehlen.

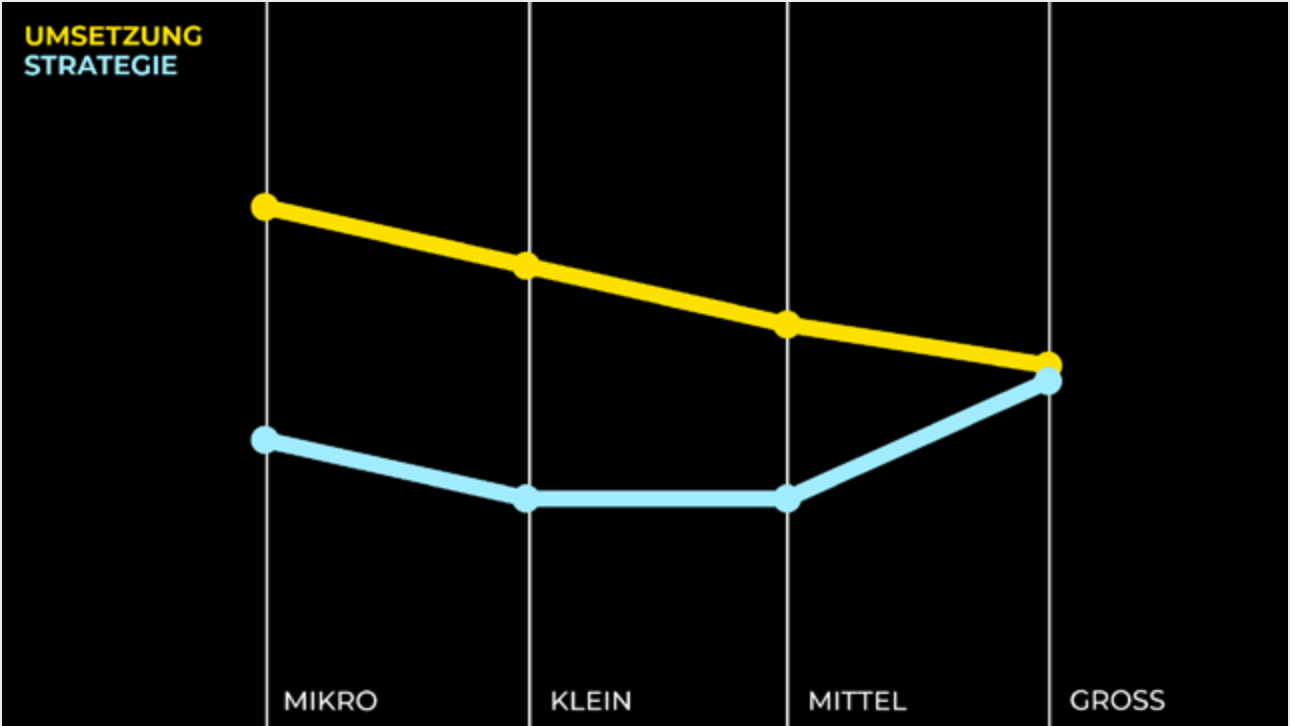
Umsetzungsideen

Strategische Transformation für mittelgrosse Unternehmen: Schrittweise Vertriebsstrukturen und -prozesse einführen, so dass sich die Führung nicht zu sehr vom Team und der Umsetzung entfernt oder Agilität verloren geht.

Agilere Strategieumsetzung für grössere Unternehmen: Crossfunktionale Teams etablieren, um kürzere Entscheidungswege zu schaffen und die Lücke zwischen Strategieentwicklung (hoch) und Umsetzung (tief) zu schliessen. Erfolgreiche Praktiken der Mikrounternehmen können als Vorbild dienen.

Handlungsimpuls

Führung muss aktiv sicherstellen, dass wirklich alle die Strategie verstehen, ihre Bedeutung im Alltag erkennen und wissen, wie sie ihren Beitrag leisten können. Nur wenn die strategische Ausrichtung allen klar ist – in Sprache, Zielen, Prioritäten und Verhalten –, gelingt die richtige und konsequente Umsetzung.



Mit zunehmender Unternehmensgrösse steigt die strategische Kompetenz deutlich an, während die Umsetzungsstärke kontinuierlich abnimmt. Die Schere zwischen Strategie und tatsächlicher Umsetzung ist gerade bei wachsenden Unternehmen weit offen.

These 2: Die Systematisierungslücke

Messgrössen und Befähigung

Der Vertriebserfolg braucht die Kombination von Kundennähe und systematischen Prozessen.

Mikrounternehmen punkten mit Kundennähe und erreichen dennoch hohe Werte bei den Messgrössen und der Befähigung.

Die grössten Unternehmen profitieren hingegen von Systematik, verlieren aber oft das Verständnis, durch welche Handlungen die Vertriebsergebnisse zustande kommen.

Kleinere und mittlere Firmen liegen dazwischen zurück – ein Zeichen mangelnder Skalierungsfähigkeit beim Aufbau kundenorientierter Prozesse.

Typische Symptome und Ursachen

- Kundennähe geht im Prozessausbau verloren: Gute Beziehungen zu Kunden werden im Zuge der Prozessoptimierung vernachlässigt; Teams agieren zunehmend nach Vorlage statt individuell.
- Fehlende Verzahnung zwischen Kunden und Systemen: Die internen Abläufe und die tatsächliche Kundenbeziehung laufen nebeneinander her – wertvolle Kundeninformationen werden im System nicht genutzt.
- Wachsende Intransparenz bei Vertriebsergebnissen: Es ist nicht klar nachvollziehbar, wie und warum Vertriebserfolge zustande kommen; Teams wissen oft nicht, welche Handlungen die Ergebnisse beeinflussen.
- Prozesse wirken nur auf dem Papier: Vorgaben und Standards sind definiert, werden aber im Alltag nicht konsequent gelebt – die Umsetzung scheitert an fehlender Praxisnähe und Akzeptanz.

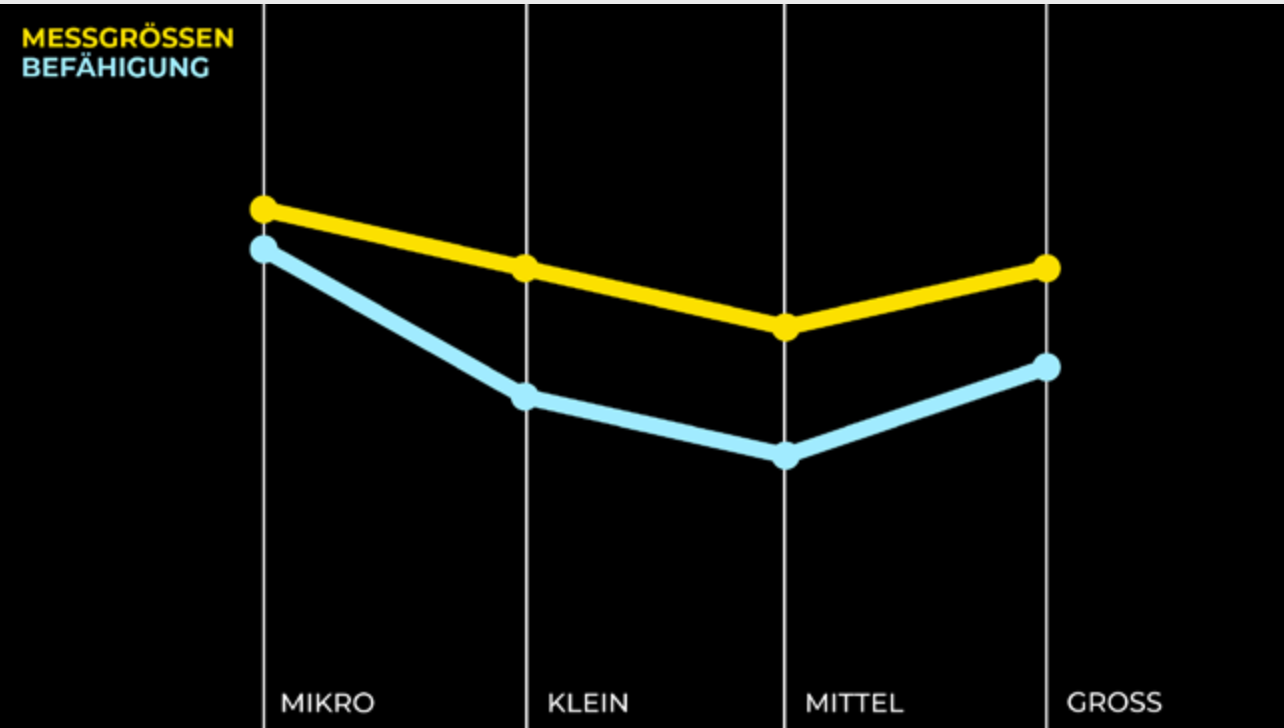
Umsetzungsideen

Kundenfeedback-Systeme: Direkte, systematische Feedbackschleifen in die Customer Journey integrieren, um Kundenzentrierung zu stärken.

Enablement-Programme: Teams befähigen, flexibel und eigenständig auf Kundenbedürfnisse zu reagieren (Schulungen, Werkzeuge, Erlaubnis). Inklusive finanziellem Handlungsspielraum.

Handlungsimpuls

Nur wer seine Messgrössen klar definiert und die eigenen Teams gezielt befähigt, kann vertrieblischen Erfolg systematisch und nachhaltig aufbauen. Stellen Sie sicher, dass Sie nicht nur Ergebnisse messen, sondern auch die Kompetenzen Ihrer Mitarbeitenden kontinuierlich entwickeln – und das gewünschte Vertriebsverhalten sichtbar verankern. So wird Vertrieb messbar erfolgreich und langfristig widerstandsfähig.



Mit dem Unternehmenswachstum gerät die Balance zwischen systematischer Entwicklung von Kompetenzen, gelebtem Vertriebsverhalten und klaren Prozessen ins Wanken – oft fehlen dann Transparenz, Messbarkeit und echte Wirkung im Vertriebsteam.

These 3: Der Führungs-Umsetzungs-Gap

Führung und Umsetzung

Die Wirkungskraft einer Vertriebsorganisation hängt massgeblich von der Führungsleistung ab.

Der SPI zeigt: Während kleinere Unternehmen noch von relativ hoher Führungsstärke profitieren, sinkt dieser Wert mit wachsender Unternehmensgrösse deutlich ab – bei grossen Unternehmen erreicht er den Tiefststand.

Besonders kritisch: Je grösser das Unternehmen, desto stärker klappt die Lücke zwischen Führungsstärke und tatsächlicher Umsetzungsqualität im Vertrieb.

Dieses Auseinanderdriften – der Führungs-Umsetzungs-Gap – ist ein zentrales Hindernis für nachhaltigen Vertriebs Erfolg. Deshalb erreichen wichtige Impulse und Werte den Alltag oft nicht.

Typische Symptome und Ursachen

- Führungsimpulse erreichen die operative Ebene nicht: Strategische Vorgaben und Ideen bleiben in Präsentationen stecken und werden im Alltag nur selten konkret umgesetzt.
- Führung fokussiert zu stark auf Organisation und Prozesse: Verantwortung wird verwaltet statt gelebt; direkte Begleitung beim Umsetzen fehlt, sodass Mitarbeiter auf sich gestellt sind.
- Verbleibende Umsetzungsbarrieren: Hindernisse im Vertriebsalltag werden nicht erkannt oder nicht konsequent beseitigt – bestehende Schwierigkeiten bleiben bestehen und beeinflussen die Ergebnisse.
- Unklare Verantwortlichkeiten: Aufgaben sind zu breit verteilt, niemand fühlt sich wirklich verantwortlich für den Umsetzungserfolg, Kontrolle und Nachsteuerung passieren nur punktuell.

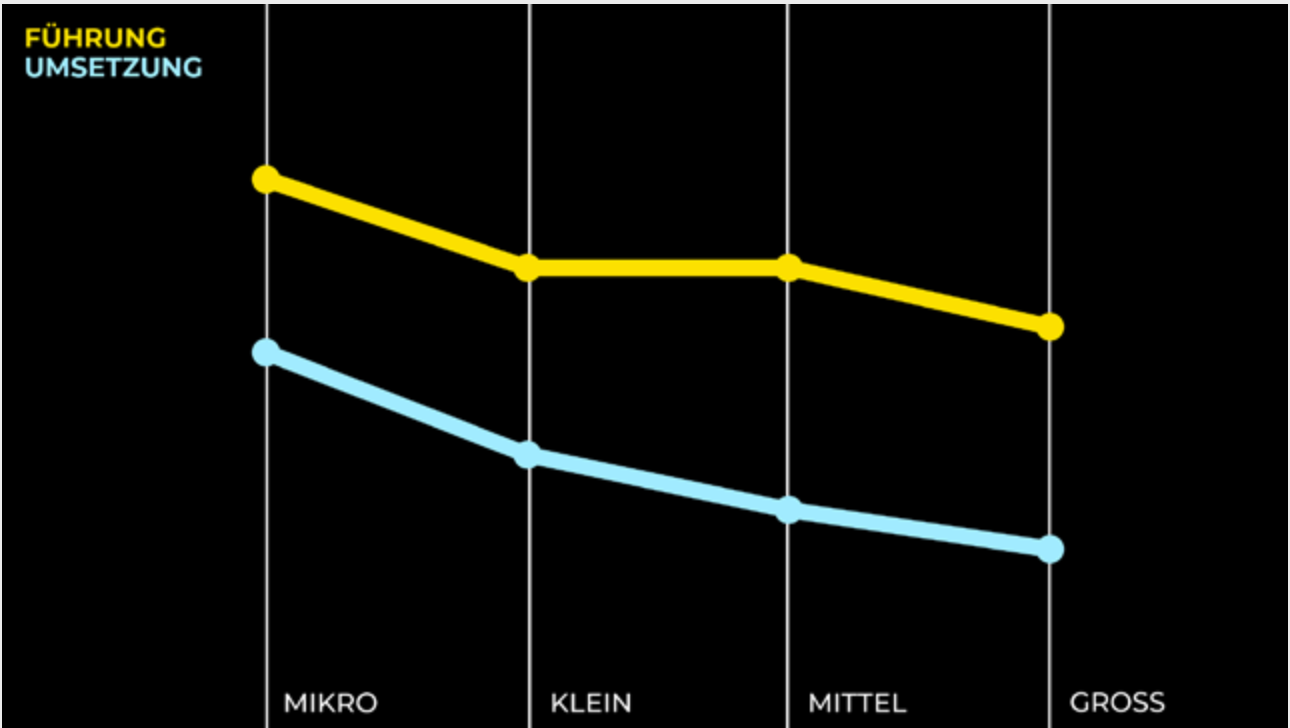
Umsetzungsideen

Implementierungs-Taskforce: Bindeglied zwischen Strategie und operativer Ebene, das Hindernisse identifiziert und Lösungen entwickelt.

Leadership-Impact-Programm: Führungskräfte gezielt befähigen, wirksame Coachingtechniken einzusetzen und Barrieren aktiv abzubauen.

Handlungsimpuls

Die Führung muss vom Besprechen ins Begleiten kommen – nur so landet Führungsstärke auch dort, wo sie zählt: in der täglichen Umsetzung.



Mit zunehmender Unternehmensgrösse nimmt sowohl die Führungsstärke als auch die Umsetzungsleistung kontinuierlich ab – der Abstand zwischen Anspruch und tatsächlicher Umsetzung vergrössert sich sichtbar.

These 4: Das Agilitäts-Kontinuitäts-Paradoxon

Kontinuität

Kontinuität im Vertrieb entsteht auf zwei Wegen: Kleine Unternehmen sichern sie durch Flexibilität und schnelle Anpassung an den Kunden. Grosse Unternehmen erreichen Kontinuität über stabile Prozesse und robuste Strukturen.

Gerade beim Übergang von klein zu mittelgross verlieren viele Firmen aber beides – sie verlieren Agilität und schaffen es oft nicht, solide Strukturen für dauerhaften Vertriebserfolg aufzubauen.

So entsteht das Kontinuität-Agilitäts-Paradox: Mit dem Wachstum gehen die Vorteile beider Seiten verloren, erst grosse Unternehmen holen sich Kontinuität über feste Prozesse und Systeme zurück.

Genau dieser Wandel ist der Wachstumsschmerz, den Unternehmen aktiv gestalten müssen.

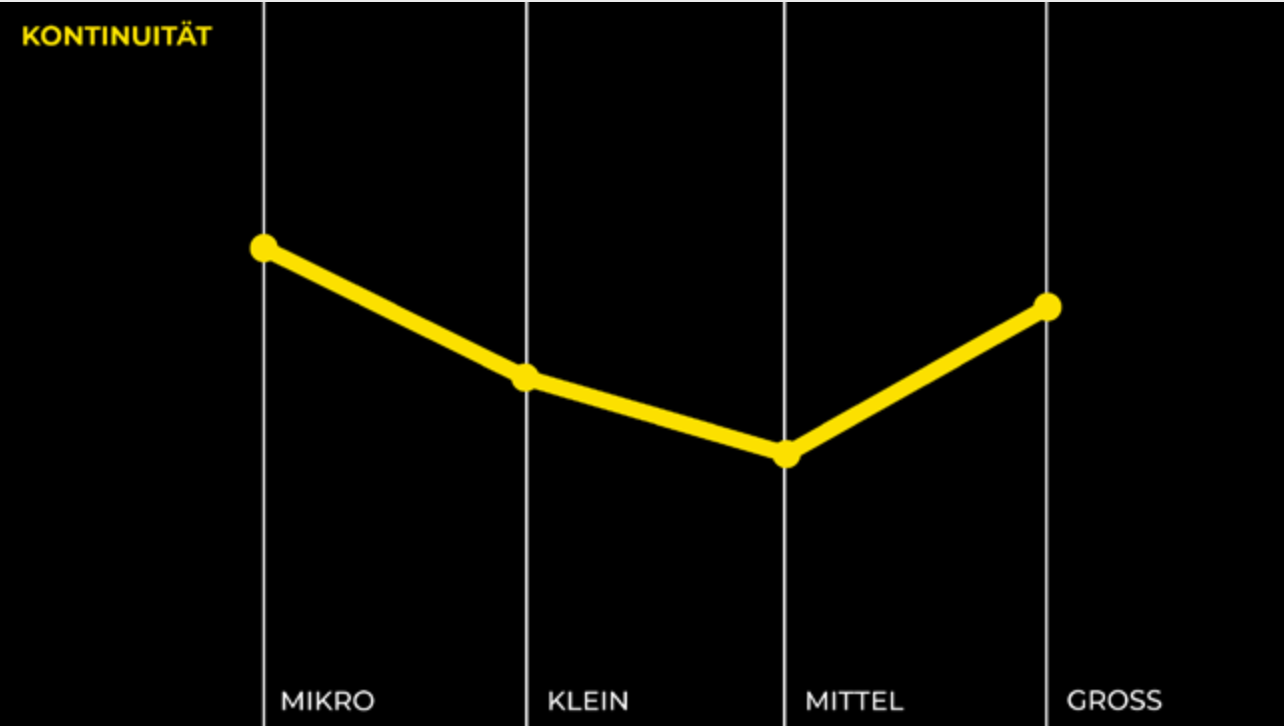
- Typische Symptome und Ursachen
- Fehlende klare Systematik: In der Phase des Wachstums fehlen festgelegte Abläufe – Strukturen werden erst spät oder gar nicht eingeführt; vieles läuft improvisiert.
 - Verlust an Agilität: Die frühere Flexibilität und das schnelle Reagieren auf Kundenanforderungen gehen zunehmend verloren; Prozesse bremsen Innovation.
 - Reaktive statt proaktive Vertriebssteuerung: Entscheidungen werden aus dem Tagesgeschäft heraus gefällt, statt zukunftsorientiert geplant; Vertrieb wird zum «Feuerlöschen».
 - Schwankende Vertriebsleistung: Aufgrund fehlender Standards und uneinheitlicher Herangehensweisen sind die Vertriebsergebnisse instabil – Leistung bleibt hinter den Potenzialen zurück.
 - Defizite bei Mindeststandards: Es fehlen verbindliche Regeln und Qualitätskriterien für den Vertrieb – so leidet die Zuverlässigkeit und Skalierbarkeit im Wachstum.

Umsetzungsideen

Implementierungs-Taskforce: Agiles Vertriebsframework erarbeiten und Balance aus stabilen Prozessen und Anpassungsfähigkeit finden; Stärken der Unternehmensgrösse berücksichtigen.

Kontinuitäts-Monitoring: Früherkennung von Leistungsschwankungen mit klaren Handlungsoptionen.

Handlungsimpuls
Akzeptieren Sie Wachstumsschmerz als Teil des Wandels. Nur wer bereit ist, vertraute Agilität loszulassen und neue Strukturen aufzubauen, schafft nachhaltige Kontinuität im Vertrieb. Gestalten Sie diese Transformation aktiv – mit klaren Standards und genügend Freiraum für Anpassungsfähigkeit.



Die Kontinuität fällt beim Wechsel von klein zu mittel deutlich ab und steigt erst bei grossen Unternehmen wieder. Das ist Ausdruck dafür, wie anspruchsvoll es ist, im Wachstum die Balance zwischen Agilität und Struktur im Vertrieb beizubehalten.

These 5: Die Führungsdistanz

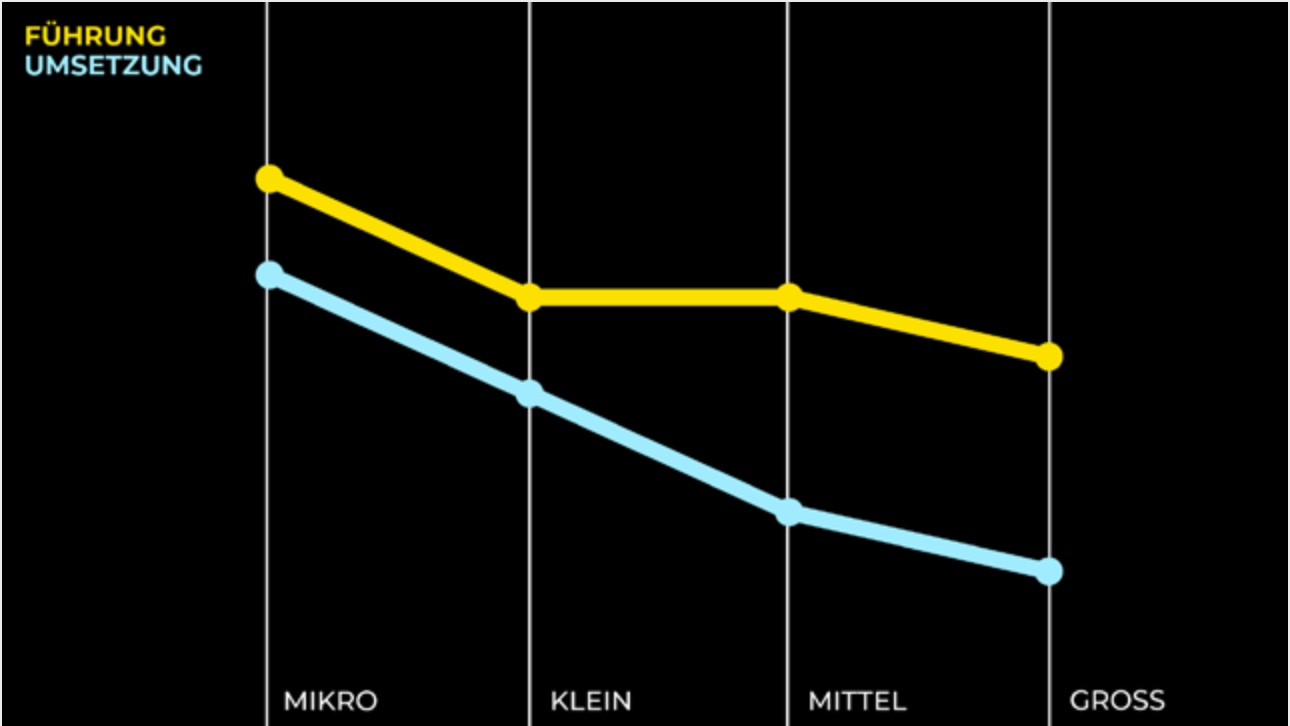
Führung und Umsetzung

Kleine Unternehmen führen intensiv, direkt und persönlich.

Mit steigender Unternehmensgrösse sinkt diese Intensität. Führung verlagert sich von individueller Förderung und gemeinsamer Verkaufsarbeit hin zu Meetings und Reporting – ein strukturelles Problem, das die Nähe zum Tagesgeschäft untergräbt.

- Typische Symptome und Ursachen
- Wenig individuelle Führungszeit: Führungskräfte verbringen immer weniger Zeit mit gezieltem Einzelcoaching und direkter Unterstützung ihrer Mitarbeitenden.
 - Fokus auf organisatorische Meetings statt Coaching: Der Kalender füllt sich mit Abstimmungen, Planungstreffen und Reporting, während echte Vertriebsentwicklung und persönliches Feedback zu kurz kommen.
 - Geringe Präsenz bei Kunden oder im Feld: Führung geschieht zunehmend am Schreibtisch – die Nähe zum Markt und zum konkreten Tagesgeschäft geht verloren.
 - Führungskräfte managen, statt aktiv zu führen: Aufgaben werden verwaltet und verteilt, anstatt gemeinsam mit dem Team aktiv Impulse zu setzen und Vertriebs-erfolg unmittelbar zu fördern.

- Umsetzungsideen
- Individuelle Führungspraxis: «Protected Time» für Einzelcoaching und 1:1-Vertriebsbegleitung.
- Intensivere Teamformate: Meetings zu Entwicklungsformaten umbauen, Verantwortung und Inhalte ins Team geben.
- Ausgewogene Entwicklungsstrategie: Interne Mentoren mit strukturieren Trainings ergänzen; «Team-in-Action»-Programme, bei denen Führung mitarbeitet.
- Handlungsimpuls: Führung muss nah am Vertrieb bleiben – durch persönliche Begleitung, echte Entwicklungsformate und sichtbare Teilnahme am Tagesgeschäft.



Die Führungsstärke sinkt mit wachsender Unternehmensgrösse deutlich, ebenso die Umsetzungsqualität – besonders kritisch ist dabei, dass die Lücke zwischen Führungsanspruch und tatsächlicher operativer Umsetzung wächst.

Proaktivität bei Start-ups.

Muster, Mechanismen und Handlungsimpulse.

Im SPI zeigen Start-ups ein charakteristisches und erwartetes Muster: Sie stehen für Dynamik, Nähe und Macher-Mentalität – aber auch bei ihnen ist Proaktivität kein Selbstläufer. Die Studie macht deutlich: Nicht Geschwindigkeit, sondern die Fähigkeit, Wandel systematisch und dauerhaft zu gestalten, unterscheidet die besten Start-ups vom Mittelfeld.

Was proaktiv macht – und wo Start-ups lernen können

Führung als Schlüssel:

In Start-ups übernehmen Gründer und Führungskräfte Verantwortung, geben Richtung sowie Tempo aktiv vor und sind nah am täglichen Geschehen. Diese unmittelbare Präsenz inspiriert zu mutigem Handeln und schnellen Entscheidungen – das ist ein klarer Motor für Proaktivität.

Kundennähe und Anpassungsfähigkeit:

Start-ups sind dicht am Kunden und erkennen so frühzeitig neue Bedürfnisse und Marktverschiebungen. Sie nutzen ihr schlankes Set-up, um Prototypen, Botschaften und Vertriebsideen zu testen – Proaktivität «live» im Alltag.

Handeln statt Abwarten:

Wo grosse Unternehmen genehmigen und planen, setzen Start-ups lieber um, holen sich Feedback und lenken rechtzeitig nach. Diese Kultur der schnellen iterativen Verbesserung stärkt ihre Reaktionsfähigkeit.

Tückische Fallen – Die Thesen angewandt auf Start-ups

Umsetzungsdilemma

Auch im Start-up kann die Umsetzungsenergie nach der ersten Wachstumsphase nachlassen, wenn Verantwortlichkeiten verwässern und erstes «Chaos» im Team Einzug hält. Klare Wege und Prozesse schützen davor, dass Tempo zu Nachlässigkeit wird.

Systematisierungslücke

Gerade in Start-ups wird die Entwicklung klarer Strategien oder die Einführung von Routinen oft zu spät angegangen. Die Daten zeigen: Fehlt dieses Fundament, droht das eigentliche Wachstum schnell zu stagnieren – Proaktivität bleibt von Gründer:innen abhängig.

Führungs-Umsetzungs-Gap

Mit der Vergrösserung des Teams entsteht im Start-up die Gefahr, dass Führung sich ungewollt vom Alltag entfernt. Werden die bisherigen Stärken (Nähe, Inspiration, Vorbildfunktion) nicht systematisch an nächste Führungslinien übergeben, geht diese Energie verloren.

Agilität vs. Kontinuität

Kein Segment lebt Agilität so wie Start-ups. Doch mit der Zeit – und mit mehr Menschen – braucht es stabile Routinen, um Erfahrungswissen und Erfolgspraktiken zu sichern. Nur dann bleibt Proaktivität nicht punktuell, sondern wird Teil der Kultur.

Führungsdistanz

Hier liegt die eigentliche Start-up-Chance: Aus der Gründer-Nähe ein neues Führungsmodell zu machen, das auch in der Skalierung die Verbindung zu Markt und Team erhält – anstatt in «Management und Meeting-Logik» zu verfallen.

Vom Machen zur Methode:
Proaktivität bleibt nur, wenn Start-ups Führung, Routine und Strukturen bewusst stärken.

Was können Start-ups tun, um ihre Proaktivität auszubauen?

Start-ups zeigen im Alltag eine besondere Dynamik, Kundennähe und engagierte Führung. Trotzdem sind sie laut SPI-Daten nicht per se proaktiver als etablierte Unternehmen. Auch bei Start-ups besteht die Gefahr, dass Proaktivität im Wachstum verloren geht, wenn Strategie, Messbarkeit und Kontinuität nicht bewusst entwickelt werden.

Bewahren Sie die Führungsnähe und Energie der Anfangsphase, auch wenn Ihr Team wächst. Direkte Kommunikation und persönliche Entscheidungen durch die Gründer:innen bleiben zentrale Impulse für proaktives Handeln.

Machen Sie Proaktivität systematisch: Entwickeln Sie von Beginn an Routinen, mit denen Sie Ziele und Verantwortlichkeiten sichtbar und Feedbackschleifen regelmässig gestalten.

Führen Sie klare Messgrössen und einfache Steuerungsinstrumente ein. So können Sie Erfolge und Hürden rechtzeitig erken-

nen und Entwicklung proaktiv steuern.

Steuern Sie den Wandel bewusst. Erkennen Sie, wann sich Spontaneität und Ad-hoc-Entscheidungen in koordinierte Prozesse und Strukturen überführen müssen – und gestalten Sie diese Veränderung gemeinsam mit Ihrem Team.

Verankern Sie Lernen als festen Bestandteil der Kultur. Sorgen Sie dafür, dass alle Teammitglieder Verantwortung übernehmen und Weiterentwicklung nicht dem Zufall überlassen bleibt.

Fazit

Proaktivität bleibt vor allem dann erhalten und entwickelt sich weiter, wenn Sie Führung, Transparenz und kontinuierliche Routinen von Anfang an bewusst gestalten. Indem Sie die Stärken aus der Gründungszeit in tragfähige Strukturen übersetzen, stellen Sie sicher, dass Ihr Start-up auch auf Wachstumskurs dynamisch und handlungsfähig bleibt.

Wo stehen Unternehmen heute?

Und wo steht Ihres?

Was wäre der erste konkrete Schritt, um Proaktivität in Ihrem Team ab morgen sicht- und messbar zu machen?

	Vertriebsmodell macht den Unterschied	Welcher Reifegrad trifft auf Ihr Unternehmen zu?		
Die SPI-Studie mit über 190 Unternehmen aus der DACH-Region zeigt klar: Proaktive Vertriebsarbeit ist über alle Branchen und Grössen hinweg in vielen Organisationen nicht konsequent verankert. Dabei lassen sich je nach Unternehmensgrösse typische Muster erkennen:	Neben der Grösse beeinflusst auch das dominante Vertriebsmodell den Reifegrad der Proaktivität: <u>Klassischer Aussendienst-Organisationen:</u> Stark im Beziehungsmanagement, oft Nachholbedarf bei systematischer Potenzialerschöpfung. <u>Beratender Vertrieb mit Fachspezialisten:</u> Hohe fachliche Expertise, aber oft zu zurückhaltend bei der aktiven Geschäftsgenerierung.	<u>Tiefe Scores:</u> überwiegend reaktiv, fehlende Routinen, geringe Steuerbarkeit. Ohne klare Strukturen und wiederkehrende Aktivitäten wird proaktiver Vertrieb dem Zufall überlassen. Einzelne Bereiche funktionieren vielleicht gut, aber als Ganzes fehlt eine durchgängige Logik. Die Priorität liegt zunächst darauf, Grundlagen zu schaffen, Prozesse zu installieren und Routinen ins Team zu bringen. <u>Ziel:</u> Aufbauen & Etablieren – stabile Basis schaffen, Strukturen einführen, Routinen wirksam verankern.	<u>Mittlere Scores:</u> viele Grundlagen vorhanden, aber Lücken in Konsequenz, Durchgängigkeit oder Fokus. Es gibt funktionierende Ansätze, aber diese greifen nicht in allen Bereichen. Teilweise fehlt die konsequente Umsetzung, teils die strategische Schärfe. Der nächste Schritt ist, diese vorhandenen Elemente zu festigen, gezielt auszubauen und Schwachstellen systematisch zu schliessen. <u>Ziel:</u> Weiterentwickeln & Festigen – bestehende Strukturen schärfen, Stärken ausbauen, Schwächen gezielt eliminieren.	<u>Hohe Scores:</u> strategisch und operativ stark, proaktive Haltung fest verankert. Strategie, Umsetzung und Führung greifen nahtlos ineinander. Jetzt geht es darum, das hohe Niveau zu halten, regelmässig zu reflektieren und punktuell zu optimieren – ohne die Substanz zu gefährden. <u>Ziel:</u> Halten & Absichern – Leistungsniveau sichern, Innovationen einfliessen lassen, kontinuierlich feintunen.
				Jetzt Ihren Sales Proactivity Score erfahren! Wer seinen eigenen Status kennt, kann gezielt die nächsten Schritte planen. Machen Sie den Test unter https://patrickutz.com/spi Sie erhalten nicht nur Ihren individuellen Score, sondern auch: Ihre Stärken und Entwicklungsfelder in jeder Dimension. Und die dazu passenden Handlungsempfehlungen, um Ihre Position im Markt einzuordnen. So arbeiten Sie mit denselben Informationen wie die Teilnehmer dieser Studie – und wissen genau, wo Sie ansetzen müssen.

Score-Übersicht der Studie.

Die folgende Übersicht zeigt die durchschnittlichen Erreichungsgrade in den sechs Dimensionen des Sales Proactivity Index, jeweils für die verschiedenen Unternehmensgrössen und für alle Start-ups im Sample. Die Werte wurden aus den Antworten von 190 Unternehmenslenkern auf einer Skala von 1 bis 6 erhoben und anschliessend auf eine Skala von 1 bis 100 umgerechnet. Ein hoher Wert signalisiert eine stärkere Ausprägung bzw. Umsetzungsqualität in der jeweiligen Dimension. So können Sie auf einen Blick erkennen, wo im Markt die grössten Unterschiede und Entwicklungspotenziale liegen.

Dimension	Mikro	Klein	Mittel	Gross	wovon Start-ups	Mittelwert gewichtet
Strategie	63	59	60	68	58	62
Umsetzung	75	71	69	68	70	72
Führung	82	79	79	77	82	80
Befähigung	79	72	70	73	73	74
Messgrössen	80	77	74	77	71	78
Kontinuität	77	72	70	75	71	74
Total pro Grösse	71	67	68	69	66	69

Hinweis zur Interpretation:
Wie bei vielen Befragungen, bei denen Bewertungen auf einer Skala von 1 bis 6 (ähnlich dem Schulnotensystem) abgegeben werden, ist ein sogenannter Bewertungsbias nicht auszuschliessen. Teilnehmende neigen dazu, mittlere bis gute Werte zu vergeben, während sehr niedrige und sehr hohe Bewertungen seltener gewählt werden. Dadurch liegen die ermittelten Scores in einzelnen Dimensionen näher beieinander, als es Unterschiede in der tatsächlichen Praxis immer widerspiegeln würden. Umso wichtiger ist es, die Muster und Rangfolgen der Ausprägung zu betrachten – weniger die absoluten Zahlenunterschiede.

Partner und Sponsoren.



Verfasser der Studie
Venturize AG für Unternehmertum und Verkauf
Patrick Utz ist der Initiator der Studie. Als Verkaufsexperte unterstützt er Unternehmenslenker und trainiert ihre Verkaufsorganisationen. Auch international. Dabei hat er den Anspruch, seine Kunden proaktiver und erfolgreicher zu machen.



Partner der Studie
Innovation Hub der Universität Zürich
Der Innovation Hub ist die Drehscheibe für Innovation und Unternehmertum an der Universität Zürich und Partner dieser Studie. Er beschleunigt als Katalysator die Weiterentwicklung von neuen Erfindungen und Ideen und stärkt den Transfer von innovativer Forschung und Lehre in Wirtschaft und Gesellschaft.



SAP (Schweiz) AG
SAP ist einer der weltweit führenden Anbieter von Software für die Steuerung von Geschäftsprozessen und entwickelt Lösungen, die die effektive Datenverarbeitung und den Informationsfluss in Unternehmen erleichtern.



HAWORTH Schweiz AG
Haworth ist mehr als nur ein Hersteller für Büromöbel. Wir sind ein Wissenspartner, der die neuesten Arbeitsplatztrends untersucht. Wir arbeiten mit unseren Kunden zusammen, um deren Verständnis für die Unternehmenskultur zu verbessern, das Engagement der Mitarbeiter*innen zu fördern und Räume mit inspirierenden Möbeln auszustatten.



we dot
we dot ist eine holistische Marketingagentur, die ganzheitliche Marketingstrategien, einzigartige Identitäten, emotionale Welten und fundierte Kommunikationswerkzeuge entwickelt. Sie stärkt die Wiedererkennung, das Image und die Reichweite von Unternehmen.

**SALES
PROACTIVITY
INDEX**

VENTURIZE AG
für Unternehmertum
und Verkauf

Seestrasse 91
CH-6052 Hergiswil
patrickutz.com

patrick@patrickutz.com
+41 78 908 0008

**PAT
RICK
UTZ.
COM**