

# Vom personengetriebenen Sales zum Vertriebssystem

Mehr Effizienz im Vertrieb entsteht durch das Zusammenspiel von fünf Elementen eines leistungsfähigen Vertriebssystems. Am Beispiel des Technischen Vertriebs im Mittelstand wird deutlich, welche Strategien und Werkzeuge für effizientes Verkaufen sinnvoll sind.

Viele Industrievertriebe funktionieren, aber sie sind nicht wirklich steuerbar. Forecasts schwanken, Verantwortlichkeiten sind historisch gewachsen, Wissen ist personengebunden. In einem zunehmend komplexen Marktumfeld reicht das nicht mehr aus. Technischer Vertrieb muss als System verstanden werden – nicht als Summe einzelner Maßnahmen. Viele technische B2B-Unternehmen sind über Jahre oder Jahrzehnte gewachsen. Ihr Vertrieb hat sich parallel entwickelt – getragen von erfahrenen Vertriebsingenieuren, gewachsenen Kundenbeziehungen und hoher Produktkompetenz. Dieses Modell war lange erfolgreich. Persönliche Nähe, technisches Verständnis und individuelle Lösungsfähigkeit bildeten das Fundament der Marktbearbeitung.

Doch die Rahmenbedingungen haben sich spürbar verändert. Entscheidungsprozesse auf Kundenseite sind komplexer geworden. Buying Center sind größer. Internationale Aktivitäten sind selbstverständlicher. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Transparenz, Forecast-Genauigkeit und strategische Priorisierung. Hinzu kommt der demografische Wandel: Erfahrungswissen verlässt Unternehmen, und Nachwuchs ist schwerer zu gewinnen. In dieser Situation

zeigt sich eine strukturelle Schwäche vieler Industrievertriebe: Sie sind zwar leistungsfähig, aber in ihrer Struktur nicht systematisch genug aufgebaut.

## Fehlende Struktur kostet Effizienz

Die Folge ist, dass der Vertrieb in vielen Unternehmen mit hohem Einsatz, aber begrenzter Effizienz arbeitet. Chancen werden zu spät erkannt, Ressourcen an den falschen Stellen gebunden und Angebote mit großem Aufwand erstellt, ohne dass Prioritäten klar gesetzt sind. Wo die Struktur fehlt, entstehen Reibungsverluste, Doppelarbeit und unnötige Abhängigkeiten von einzelnen Personen. Das belastet nicht nur die Schlagkraft im Markt, sondern auch die interne Zusammenarbeit zwischen Vertrieb, Technik und Führung. Effizienz entsteht deshalb nicht durch mehr Aktivität.

Sie wächst durch ein System, das Orientierung, Verbindlichkeit und klare Zuständigkeiten schafft.

*„Persönliche Exzellenz ersetzt kein belastbares System.“*

### Kompakt

- Technischer Vertrieb wird effizienter, wenn Rollen, Steuerung und Angebotslogik systematisch aufeinander abgestimmt sind.
- Klare Prioritäten, saubere Prozesse und geeignete Werkzeuge reduzieren Reibungsverluste im Vertriebsalltag.
- CRM, Automatisierung und KI entfalten ihren Nutzen erst im Zusammenspiel mit einem belastbaren Vertriebssystem.

## Warum operative Maßnahmen nicht ausreichen

Wenn Ergebnisse hinter Erwartungen zurückbleiben, reagieren Unternehmen meist operativ. Sie investieren in Trainings, implementieren CRM-Systeme oder passen Incentives an. Diese Schritte können sinnvoll sein. Doch sie greifen zu kurz, wenn die zugrundeliegende Architektur nicht geklärt ist. Erst im Zusammenspiel mit klaren Prozessen, Rollen und Steuerungslogiken entfaltet ein KI-gestütztes CRM seinen Wert: Kundendaten werden besser nutzbar und Aktivitäten des Vertriebs transparenter.

Ein belastbares Vertriebssystem beantwortet zum Beispiel diese grundlegenden Fragen:

- Wer verantwortet welche Phase der Marktbearbeitung?
- Wie werden Chancen qualifiziert und priorisiert?
- Wie werden Bestandskunden systematisch entwickelt?
- Wie wird Abschlussverbindlichkeit hergestellt?
- Wie wird Wissen organisatorisch abgesichert?

Erst wenn diese Fragen konsistent beantwortet sind, entsteht echte Steuerbarkeit im Vertrieb. Effizienteres Verkaufen heißt konkret: Klare Rollen verkürzen Abstimmungen, eine transparente Steuerung verbessert die Priorisierung, eine verbindliche Angebotslogik senkt den Aufwand, systematische Kundenentwicklung erhöht die Wirksamkeit und organisiertes Wissen reduziert Abhängigkeiten. So wird Vertrieb reproduzierbar leistungsfähig.

### Architektur eines leistungsfähigen Industrievertriebs

Ein systemisch aufgestellter Technischer Vertrieb folgt keiner zufälligen Logik. Er basiert auf klar definierten Strukturen, die ineinandergreifen und sich gegenseitig stabilisieren. Es geht nicht um einzelne Maßnahmen, sondern um Architektur. Ein belastbares Vertriebssystem lässt sich in fünf strukturelle Elemente gliedern. Sie greifen ineinander und entfalten ihre Wirkung nur im Zusammenspiel. Die Abbildung auf Seite 13 zeigt, was das im Einzelnen bedeutet.

**Klare Rollen statt historischer Zuständigkeiten.** Rollen müssen eindeutig zugeordnet sein. Markterschließung, Kundenentwicklung und Angebotsverantwortung sind unterschiedliche Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen. Werden sie unscharf gebündelt, entstehen Überlastung und Intransparenz.

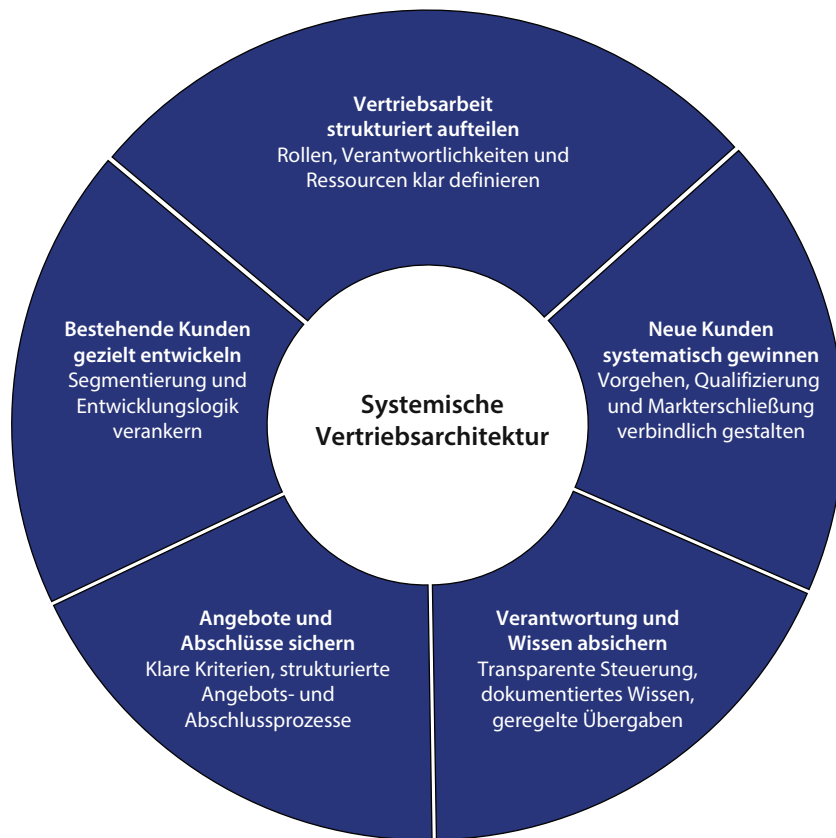
**Transparente Steuerung statt Bauchgefühl.** Steuerung braucht gemeinsame Kriterien. Pipeline-Phasen müssen klar definiert sein. Qualifizierungsschritte benötigen verbindliche Standards. Nur so werden Forecasts zur belastbaren Entscheidungsgrundlage und fußen nicht auf einer bloßen individuellen Einschätzung.

*„Technischer Vertrieb scheitert selten an Kompetenz. Er scheitert an fehlender Struktur.“*

**Verbindliche Angebotslogik statt Ressourcenverschwendung.** Auch Angebotsprozesse verlangen Struktur. Technische Angebote sind ressourcenintensiv. Ohne klare Eintrittskriterien wird Aufwand produziert, ohne Abschlusswahrscheinlichkeit realistisch zu prüfen. Eine strukturierte Angebotsarchitektur schützt Kapazitäten und stabilisiert Margen.

**Systematische Kundenentwicklung statt Zufall.** Gleichzeitig muss die Kundenentwicklung systematisch erfolgen.

Abb. Fünf strukturierte Elemente eines leistungsfähigen technischen Vertriebssystems



Quelle: Wachstumsplan GmbH, 2026

Wachstum im Bestand entsteht nicht durch Zufall, sondern durch Priorisierung und klare Entwicklungsstrategien.

**Organisiertes Wissen statt Personenabhängigkeit.** Und schließlich braucht es organisatorische Absicherung von Wissen. Technischer Vertrieb lebt von Erfahrung. Doch Erfahrung darf nicht ausschließlich an Personen gebunden sein. Nur wenn Wissen dokumentiert und Verantwortung klar geregelt ist, entsteht Skalierbarkeit.

*„Wenn Ergebnisse hinter Erwartungen zurückbleiben, reagieren viele Unternehmen meist operativ.“*

Damit diese fünf Elemente im Alltag wirksam werden, brauchen Vertriebsteams jedoch auch passende Werkzeuge. CRM-Systeme, standardisierte Angebotsprozesse, automatisierte Wiedervorlagen und KI-gestütztes Datenmanagement können beispielsweise helfen,

- Informationen besser zu nutzen,
- Abläufe zu beschleunigen und
- Prioritäten sauberer zu setzen.

Ihre Wirkung entfalten diese Instrumente jedoch erst dann, wenn sie auch in eine klare Vertriebslogik eingebettet sind.

### Wie sich ein System erfolgreich etablieren lässt

Die Entwicklung vom personengetriebenen zum systemisch geführten Vertrieb ist keine kurzfristige Initiative. Sie ist vielmehr ein unternehmerischer Transformationsprozess, der Klarheit in der Führung und Konsequenz in der Umsetzung verlangt. Startpunkt ist eine ehrliche Standortbestimmung:

- Wo entstehen Reibungsverluste?
- Wo fehlt Transparenz?
- Wo hängt Erfolg an einzelnen Leistungsträgern?

Die Effizienzhebel liegen dabei oft näher am Vertriebsalltag, als viele Unternehmen annehmen. Diese sind beispielsweise

- klare Besuchs- und Bearbeitungsprioritäten,
- definierte nächste Schritte je Verkaufschance,
- standardisierte Angebotsprozesse,
- saubere CRM-Nutzung und
- automatisierte Wiedervorlagen.

Diese Faktoren entlasten Verkäufer im Tagesgeschäft. Digitale Werkzeuge und Künstliche Intelligenz unterstützen durch bessere Datennutzung und schnellere Informationsflüsse. So bleibt mehr Zeit für wirksame Kundeninteraktion. Darauf folgt eine Priorisierung. Nicht alles muss gleichzeitig verändert werden. Entscheidend ist, die strukturellen Engpässe zu identifizieren, die Steuerbarkeit im Vertrieb am stärksten begrenzen.

Vertriebssysteme entstehen nicht durch Präsentationen oder Organigramme. Sie entstehen durch konsequente Führung, klare Routinen und konsistente Umsetzung. Entscheidend ist dabei nicht das Modell auf dem Papier, sondern seine konsequente Anwendung im Vertriebsalltag. Gerade im technischen Mittelstand zeigt sich, dass personengetriebener Vertrieb zunehmend an Grenzen stößt. Wo Erfolg stark an einzelne Leistungsträger gebunden ist, fehlt oft die notwendige Stabilität und Planbarkeit. Unternehmen, die ihren Vertrieb hingegen systematisch weiterentwickeln, gewinnen dagegen an Handlungssicherheit, setzen Ressourcen gezielter ein und machen Wachstum unabhängiger von einzelnen Personen. Ein belastbares Vertriebssystem wird so zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor – heute und in Zukunft. ■



#### Verfasst von Dennis Fischer

Er ist Co-Geschäftsführer der Wachstumsplan GmbH ([www.wachstumsplan.com](http://www.wachstumsplan.com)) in Münster und spezialisiert auf die systematische Weiterentwicklung technischer B2B-Vertriebe im industriellen Mittelstand. Zudem ist er Mitautor des Praxisbuchs „Wachstumsplan mit System“. E-Mail: [fischer@wachstumsplan.com](mailto:fischer@wachstumsplan.com)



#### Vertriebseffizienz



Becher, F.: Effizienter verkaufen und ressourcenoptimiert ans Ziel, in: Sales Excellence Nr.7-8 /2024, Wiesbaden 2024, <https://sn.pub/ik4c89>

Milz, M.: Vertriebseffektivität und -effizienz, in: Milz, M.: Vertriebspraxis Mittelstand, Wiesbaden 2022, <https://sn.pub/vgge25>