BESTPRACTICE
by MenschenTrainer

Ausgabe Oktober 2026



patdippolito.com

INTRO



Viele Unternehmen kennen dieses Bild: Der Aussendienst ist unterwegs. Kunden werden besucht. Beziehungen gepflegt. Produkte erklärt. Projekte besprochen.

Und trotzdem bleibt eine entscheidende Frage offen:
Was ist nach dem Besuch konkret in Bewegung gekommen?

Genau darum geht es in dieser Ausgabe.
In einem realen Vertriebsprojekt zeigte sich: Die Berater waren fachlich stark, nah am Markt und regelmässig bei Kunden. Doch Bestellung und Abwicklung liefen häufig über den Handel. Dadurch konnte ein guter Kundenkontakt schnell enden, ohne dass klar war, wer den nächsten Schritt führt.

Das Problem war deshalb nicht fehlender Einsatz.

Es fehlte teilweise an Federführung und Verbindlichkeit.

Aus „Ich war beim Kunden“ musste stärker werden:
Was ist jetzt der nächste konkrete Schritt?
Wer übernimmt ihn?
Und bis wann?

Denn ein Besuch allein erzeugt noch keine Verkaufsbewegung. Erst wenn daraus ein verbindlicher nächster Schritt entsteht, wird Aktivität zu Wirkung.

True Story

BESTPRACTICE by MenschenTrainer

Wenn ein guter Kundenbesuch noch lange keine Verkaufsbewegung bedeutet.

Das Unternehmen war erfolgreich, im Markt etabliert und verfügte über einen erfahrenen Aussendienst.

Die Verkaufsberater kannten ihre Kunden. Sie verstanden die Produkte. Sie waren regelmässig unterwegs und pflegten über Jahre gewachsene Beziehungen. Produktionsbetriebe wurden besucht. Technische Verantwortliche beraten. Einkaufsleiter getroffen. Projekte diskutiert. Potenziale ausgelotet. Eigentlich genau das, was man von einem guten Aussendienst erwartet.

Und trotzdem beschäftigte den Geschäftsführer zunehmend eine Frage: **Was passiert eigentlich nach all diesen Besuchen?**

Denn das Unternehmen arbeitete in einem Vertriebsmodell mit mehreren Beteiligten. Die Verkaufsberater waren häufig sehr nahe

am Endkunden und konnten Entscheidungen wesentlich beeinflussen. Die spätere Bestellung oder Abwicklung erfolgte jedoch teilweise über externe Vertriebspartner.

Das führte zu einer besonderen Situation: Der Verkaufsberater konnte beim Kunden ein ausgezeichnetes Gespräch führen. Der Kunde zeigte Interesse. Ein konkreter Bedarf war vorhanden. Vielleicht wurde sogar bereits über eine mögliche Lösung gesprochen. Dann verabschiedete man sich. Und irgendwann bestellte der Kunde möglicherweise über einen Vertriebspartner. Oder eben nicht.

Für den Geschäftsführer entstand dadurch zunehmend ein ungutes Gefühl: **Wir sind viel unterwegs – aber führen wir den Verkaufsprozess auch wirklich?**

Der MenschenTrainer wurde ursprünglich nicht hinzugezogen, um das Vertriebssystem grundsätzlich infrage zu stellen.

Es ging um Verkaufsentwicklung. Gesprächsführung. Praxis. Und darum, die Wirkung der Kundenbesuche weiterzuentwickeln.

Doch bereits bei der gemeinsamen Standortbestimmung zeigte sich etwas Interessantes: Die Verkaufsberater wussten durchaus, weshalb sie ihre Kunden besuchten. Sie kannten ihre Märkte. Sie wussten, wer ihre wichtigen Ansprechpartner waren. Und sie konnten erklären, was ein guter Kundenbesuch ausmacht.

Die entscheidende Frage lag deshalb nicht bei:
„Warum besuchen wir unsere Kunden?“

Sondern bei: **„Was ist nach dem Besuch konkret anders als vorher?“**

Diese Frage veränderte die Diskussion. Denn plötzlich reichte die Aussage „Ich war beim Kunden.“ nicht mehr aus. War ein nächster Schritt vereinbart worden?

War ein Bedarf konkreter geworden? War klar, wer nun weiterführt? Musste ein Vertriebspartner eingebunden werden? Gab es einen nächsten Termin? Oder endete ein eigentlich gutes Gespräch ohne klare Fortsetzung? Genau hier lag der zentrale Hebel.

LIFE: Zuerst wurde deshalb die reale Besuchspraxis betrachtet. Nicht anhand theoretischer Verkaufssituationen. Sondern anhand dessen, was im Alltag tatsächlich passierte.

Dabei zeigte sich: Viele Gespräche waren fachlich gut. Die Beziehungen funktionierten. Die Verkaufsberater waren engagiert und nahe am Markt. Doch nicht aus jedem guten Gespräch entstand automatisch eine konkrete Verkaufsbewegung.

Daraus entwickelte sich eine einfache Frage: **Wann ist ein Kundenbesuch eigentlich wirklich wertvoll?**

Die Antwort wurde zunehmend klar: **Dann, wenn danach etwas konkreter ist als vorher.** Ein nächster Termin. Eine Entscheidung. Eine Aufgabe. Eine Abstimmung. Ein verbindlicher nächster Schritt.

Aus einem klassischen Verkaufstraining wurde deshalb zunehmend eine **VerkaufsWerkstatt.**

Nicht mehr nur: Wie führe ich ein gutes Gespräch? Sondern: Wie sorge ich dafür, dass nach einem relevanten Gespräch etwas in Bewegung kommt?

LEARN: Damit entstand die nächste Frage: **Wer übernimmt eigentlich die Federführung?**

Denn nicht bei jedem Kunden und nicht in jeder Situation musste der Verkaufsberater selbst führen. Manchmal war es sinnvoll, den Prozess aktiv voranzutreiben. In einer anderen Situation konnte ein Vertriebspartner näher am Kunden oder am eigentlichen Entscheid sein.

Damit entstand eine einfache Logik:
Führen. Begleiten. Bewusst übergeben.

Nicht jede Verkaufschance braucht dieselbe Intensität. Aber jede relevante Situation braucht eine bewusste Entscheidung, welche Rolle der Vertrieb übernimmt.

Dann begann das Unternehmen, genauer hinzuschauen. Nicht um einzelne Verkaufsberater zu bewerten. Sondern um Muster zu erkennen. Wie häufig entsteht aus einem Kundenbesuch tatsächlich ein nächster konkreter Schritt? Wann gelingt das besonders gut? Bei welchen Kundensituationen? Und in welcher Vertriebsrolle?

Erstmals wurde dadurch etwas sichtbar, das vorher hauptsächlich über Bauchgefühl beurteilt worden war:
Aktivität und Wirkung sind nicht dasselbe.

Viele Kundenbesuche bedeuten noch nicht automatisch viel Verkaufsbewegung.

Und ein voller Kalender ist noch kein Beweis für einen wirksamen Vertrieb.

LOOP: Deshalb wurde die Logik weiter vereinfacht. Nach relevanten Kundenbesuchen sollte künftig möglichst klar sein: Was ist der nächste Schritt? Wer übernimmt ihn? Bis wann? Und wann geht es gemeinsam weiter?

Keine zusätzliche Administration um ihrer selbst willen. Keine komplizierten Formulare. Sondern mehr Klarheit darüber, was aus einem Kundenkontakt tatsächlich entsteht.

Der Aussendienst begann dadurch, Kundenbesuche anders zu betrachten. Nicht weniger beziehungsorientiert. Nicht aggressiver. Und auch nicht mit dem Zwang, bei jedem Gespräch sofort einen Auftrag zu erhalten. Sondern bewusster.

Ein Besuch durfte weiterhin der Beziehung dienen. Ein anderer der Projektklärung. Ein dritter vielleicht nur der Marktpflege.

Aber bei relevanten Verkaufschancen sollte klarer werden: Wie geht es weiter?

Genau darin lag am Ende die vielleicht wichtigste Erkenntnis des gesamten Projekts: Ein Vertrieb kann sehr beschäftigt sein – und trotzdem zu wenig Verkaufsbewegung erzeugen. Gute Gespräche sind wichtig. Beziehungen sind wichtig. Fachkompetenz ist wichtig.

Doch Verkaufswirkung entsteht erst dort, wo aus einem Gespräch ein nächster Schritt wird.
Besuchen → Rolle klären → nächsten Schritt vereinbaren.
Oder noch einfacher: Nicht entscheidend ist, dass du beim Kunden warst. Entscheidend ist, was danach in Bewegung kommt.

Best Practice



BESTPRACTICE by MenschenTrainer

Vom Kundenbesuch zur Verkaufsbewegung.

Kundenbesuche gehören zum Alltag im Vertrieb.
Gespräche werden geführt, Beziehungen gepflegt,
Projekte diskutiert und Informationen ausgetauscht.

Doch Aktivität allein sagt wenig über Wirkung aus.

Entscheidend ist,
ob nach einem relevanten
Kundenkontakt klarer ist,
wie es weitergeht,
wer führt und
welcher nächste Schritt verbindlich
vereinbart wurde.

Genau darauf zielen die folgenden BestPractices ab.

Definiere, wann ein Kundenbesuch wirklich wertvoll ist.

Ein angenehmes Gespräch kann wichtig sein.
Beziehungspflege ebenso.
Doch ein wirksamer Verkaufsbesuch braucht mehr als ein gutes Gefühl.
Frage deshalb nach jedem relevanten Kontakt: Was ist jetzt konkreter als vorher? Ein nächster Termin? Eine geklärte Entscheidung? Eine definierte Aufgabe?
Eine Abstimmung mit einem Vertriebspartner?
Oder ein klarer nächster Verkaufsschritt?
So wird aus „Ich war beim Kunden“ eine nachvollziehbare Verkaufsbewegung.

Ein Besuch ist nicht automatisch wertvoll, nur weil er stattgefunden hat.

Verwechsle Aktivität nicht mit Wirkung.

Ein voller Kalender kann beeindruckend aussehen.
Viele Kundenkontakte, viele Kilometer, viele Gespräche.
Doch hohe Aktivität bedeutet nicht automatisch hohe Verkaufswirkung.
Die entscheidende Frage lautet:
Was ist aus diesen Aktivitäten tatsächlich entstanden?
Erst wenn aus Kontakten konkrete nächste Schritte entstehen, wird sichtbar, ob Verkaufsarbeit Wirkung erzeugt.

**Miss nicht nur,
was getan wurde.
Schau darauf,
was dadurch entstanden ist.**

Kläre die Federführung bewusst.

In komplexen Vertriebssystemen sind oft mehrere Beteiligte im Spiel.
Kunde. Vertrieb. Partner. Einkauf. Projektleitung. Weitere Entscheider.
Dann entsteht schnell Unklarheit:
Wer führt eigentlich den nächsten Schritt?
Genau hier braucht es eine bewusste Entscheidung.
Der Vertrieb kann aktiv führen, aktiv begleiten oder bewusst übergeben. Nicht jede Situation verlangt dieselbe Rolle. Entscheidend ist, dass die Rolle nicht zufällig entsteht.

Federführung ist kein Bauchgefühl.
Sie braucht eine bewusste Entscheidung.

Entscheide nach Potential, nicht nach Gewohnheit.

Nicht jeder Kunde und nicht jedes Projekt verdient dieselbe Intensität.
Hilfreich sind klare Kriterien: Wie hoch ist das Potenzial? Wie nahe ist der Kunde an einer Entscheidung? Wie gross ist unser Einfluss? Welche Rolle spielt der Vertriebspartner? Wie strategisch wichtig ist der Kontakt? Ist ein konkreter nächster Schritt realistisch? Diese Fragen helfen, Ressourcen gezielter einzusetzen und Verkaufsarbeit bewusster zu steuern.

Nicht jeder Kontakt braucht mehr Einsatz. Jeder Kontakt braucht die passende Intensität.

Beende relevante Gespräche nicht unverbindlich.

Viele gute Verkaufsgespräche enden mit Sätzen wie: Wir bleiben in Kontakt. Ich melde mich wieder. Wir schauen später nochmals. Das klingt freundlich – schafft aber wenig Klarheit.
Besser ist: Was ist der nächste Schritt? Wer macht ihn? Bis wann? Und wann sprechen wir wieder?
In der späteren Messlogik wurde deshalb bewusst geschärft: Ein verbindlicher nächster Schritt braucht mindestens einen konkret vereinbarten Folgetermin.

Je klarer das Ende eines Gesprächs, desto höher die Chance auf Bewegung danach.

Führe den Verkaufsprozess, nicht nur das Gespräch.

Ein gutes Gespräch ist noch keine gute Verkaufsführung. Gesprächstechnik hilft beim Austausch. Verkaufsführung geht weiter.
Sie verbindet: Bedarf erkennen. Potenzial klären. Rollen bestimmen. Nächsten Schritt vereinbaren. Verantwortung festlegen. Nachhalten.
Genau deshalb reicht es nicht, nur Gesprächsführung zu trainieren. Ohne gemeinsame Logik für Verbindlichkeit und Federführung bleiben gute Gespräche möglicherweise ohne klare Fortsetzung.

Gute Gespräche schaffen Nähe.
Gute Verkaufsführung schafft Bewegung.

Binde Vertriebspartner bewusst ein.

ESobald mehrere Parteien am Verkaufsprozess beteiligt sind, wird Abstimmung entscheidend.
Wer spricht mit wem? Wer kennt welche Informationen? Wer führt beim Kunden? Wer übernimmt den nächsten Schritt? Wo braucht es gemeinsame Termine?
Ohne klare Spielordnung entstehen Doppelspurigkeiten, Informationsverluste oder Situationen, in denen jeder davon ausgeht, dass der andere weiterführt.

Zusammenarbeit funktioniert nicht durch Nähe allein.
Sie braucht geklärte Rollen und nächste Schritte.

Mache Verbindlichkeit messbar.

Was nicht sichtbar ist, bleibt häufig Gefühl.
Eine einfache Messung kann deshalb helfen: Von zehn relevanten Kundenbesuchen – bei wie vielen entstand ein konkreter nächster Schritt?
Dabei geht es nicht darum, Menschen gegeneinander auszuspielen.
Der Nutzen liegt woanders: Muster erkennen. Lernen. Unterschiedliche Vorgehensweisen verstehen. Wirksame Praktiken sichtbar machen. Vertrieb gezielter entwickeln.

**Messung soll nicht primär kontrollieren.
Sie soll Lernen ermöglichen.**

Halte Steuerung schlank.

Vertriebssteuerung verliert Wirkung, wenn sie zu kompliziert wird.
Niemand braucht zusätzliche Administration um ihrer selbst willen.
Hilfreich sind wenige relevante Informationen: Kundentyp. Ziel des Besuchs. Ergebnis. Führungsrolle. Nächster Schritt. Verantwortung. Termin.
Mehr braucht es häufig nicht, um Verkaufsbewegung sichtbar zu machen.

So wenig Administration wie möglich.
So viel Klarheit wie nötig.

Entwickle aus Erfahrungen eine gemeinsame Verkaufslogik.

Einzelne gute Verkäufer haben oft eigene Erfolgsrezepte. Das ist wertvoll.
Aber nachhaltiger wird Vertrieb, wenn daraus eine gemeinsame Logik entsteht.
Nicht als starres Skript. Sondern als Orientierung:
Wann führen wir? Wann begleiten wir? Wann übergeben wir bewusst? Was verstehen wir unter Verbindlichkeit? Welche nächsten Schritte erwarten wir nach relevanten Besuchen?
So wird individuelles Erfahrungswissen zunehmend zu gemeinsamer Verkaufspraxis.

**BestPractice entsteht dort,
wo individuelles Können gemeinsam
lernbar wird.**

Reflexion für dich

Vielleicht kennst du diese Situation:
Dein Vertrieb ist unterwegs. Kunden werden besucht. Beziehungen gepflegt. Projekte besprochen. Informationen ausgetauscht. Im CRM stehen Aktivitäten. Im Kalender stehen Termine. Und wenn du fragst, was gerade im Markt läuft, bekommst du viele Antworten.

Doch eine andere Frage ist schwieriger:
Was ist aus all diesen Kontakten konkret entstanden?

Genau dort lohnt sich ein genauerer Blick auf deinen eigenen Vertriebsalltag.Wie definierst du heute eigentlich einen **wertvollen Kundenbesuch?**

Reicht es, wenn das Gespräch angenehm war, der Kunde Interesse gezeigt hat und dein Verkaufsberater mit einem guten Gefühl zurückkommt?
Oder muss nach einem relevanten Besuch etwas konkreter sein als vorher?

Ein nächster Termin. Eine Entscheidung. Eine Aufgabe. Eine Abstimmung. Ein klarer nächster Schritt.

Vielleicht ist genau das die erste Reflexionsfrage: **Woran erkennst du bei euch, dass ein Kundenbesuch wirklich Wirkung erzeugt hat?**

Und wie sieht es mit der **Federführung** aus? Wer führt den Verkaufsprozess tatsächlich? Dein Verkaufsberater? Ein Vertriebspartner? Der Kunde selbst? Oder ist das je nach Situation gar nicht eindeutig geklärt?

Gerade wenn mehrere Beteiligte im Spiel sind, kann Verantwortung schnell verschwimmen. Jeder ist irgendwie beteiligt. Aber niemand führt den nächsten Schritt wirklich.

Wie bewusst entscheidet dein Vertrieb deshalb heute: **Führen wir? Begleiten wir? Oder übergeben wir bewusst?**

Und aufgrund welcher Kriterien treffen eure Verkaufsberater diese Entscheidung? Potenzial? Nähe zum Entscheid? Einfluss? Strategische Bedeutung? Rolle eines Partners? Oder hauptsächlich aufgrund von Erfahrung und Bauchgefühl?

Dann kommt die Frage nach der **Verbindlichkeit**. Wie enden eure Verkaufsgespräche? Mit: Ich melde mich. Wir bleiben in Kontakt. Wir schauen später nochmals.

Oder mit einer konkreten Vereinbarung? Was passiert als Nächstes? Wer übernimmt? Bis wann? Wann sprechen wir wieder?

Vielleicht lohnt sich dabei eine bewusst einfache Prüfung: **Wie viele eurer relevanten Kundenkontakte enden heute mit einem tatsächlich vereinbarten nächsten Schritt?**

Nicht mit einer internen Wiedervorlage. Nicht mit einer Absicht.

Sondern mit etwas, das auch mit dem Gegenüber verbindlich geklärt wurde.

Und was misst du in deinem Vertrieb? Besuche? Telefonate? Kilometer? Angebote? Umsatz? Alle diese Zahlen können wichtig sein. Doch messen sie auch die Bewegung **zwischen Aktivität und Ergebnis?**

Vielleicht fehlt genau dort eine Kennzahl. Nicht um Menschen stärker zu kontrollieren. Sondern um gemeinsam zu lernen: Bei welchen Kundenkontakten entsteht Bewegung? Wann funktioniert Federführung? Wann bleibt ein guter Kontakt ohne Fortsetzung? Welche Vorgehensweisen führen häufiger zu einem konkreten nächsten Schritt?

Was könntest du messen, damit Wirkung sichtbarer wird – ohne zusätzlichen administrativen Ballast zu erzeugen?

Wie funktioniert bei euch die Zusammenarbeit mit **Vertriebspartnern und anderen Beteiligten?** Ist klar, wer welche Informationen hat? Wer beim Kunden führt? Wann gemeinsam vorgegangen wird? Wer nachfasst? Und wann ein Prozess bewusst übergeben wird? Oder entstehen manchmal Lücken, weil jeder davon ausgeht, dass der andere den nächsten Schritt übernimmt?

Vielleicht liegt gerade dort Verkaufsbewegung, die heute unnötig verloren geht.

Und schliesslich: Wie sprichst du mit deinem Vertrieb über Kundenbesuche? Fragst du: Wie war der Termin? Oder fragst du: **Was ist jetzt anders als vorher?** Dieser kleine Unterschied kann viel verändern.

Denn die erste Frage führt häufig zu einer Beschreibung des Gesprächs. Die zweite führt zur Wirkung.

Vielleicht brauchst du deshalb nicht mehr Kundenbesuche.

Vielleicht brauchst du auch nicht sofort ein neues Verkaufstraining.

Vielleicht lohnt sich zuerst eine gemeinsame Klarheit darüber:

Wann war ein Besuch wirklich wertvoll?
Wer führt den nächsten Schritt?
Was wurde konkret vereinbart?
Und was kommt dadurch tatsächlich in Bewegung?

Denn ein voller Vertriebskalender zeigt Aktivität.
Verkaufswirkung zeigt sich erst danach.