

BESTPRACTICE

by MenschenTrainer

Ausgabe August 2026



patdippolito.com



INTRO

Viele Führungskräfte funktionieren.

Sie liefern. Sie entscheiden. Sie springen ein. Sie halten zusammen. Sie reagieren schnell. Sie lösen Probleme. Sie sind erreichbar. Sie übernehmen Verantwortung.

Und genau darin liegt oft das Problem.

Denn was von aussen nach Stärke aussieht, ist im Alltag vieler Führungskräfte längst zum **Hamsterrad** geworden. Nicht immer sichtbar. Nicht immer eingestanden. Nicht immer bewusst. Aber spürbar: im Kalender, in der Erschöpfung, in der fehlenden Klarheit, in den wiederkehrenden Teamproblemen, in den Gesprächen, die nie geführt werden, und in den Entscheidungen, die zu lange liegen bleiben.



BESTPRACTICE by MenschenTrainer ist kein weiteres Magazin mit schönen Führungsmodellen. Dafür gibt es weiterhin das **MenschenTrainer.MAGAZIN**.

Dieses Format geht einen Schritt näher an die Praxis. Hier geht es um reale Führungsprobleme, typische Unternehmenssituationen und konkrete Entwicklungswege. Um Geschichten, in denen sich Führungskräfte wiedererkennen. Um Muster, die im Alltag oft übersehen werden. Und um Lösungswege, die nicht theoretisch bleiben, sondern in Unternehmen tatsächlich umsetzbar sind.

Im Zentrum steht das MenschenTrainer-Modell:

Life. Learn. Loop.

Life bedeutet:

Wir schauen zuerst in den echten Führungsalltag. Nicht auf Wunschbilder, sondern auf das, was wirklich passiert.

Learn bedeutet:

Wir machen sichtbar, welche Muster, Denkweisen, Verhaltensweisen und Führungsdynamiken dahinterliegen.

Loop bedeutet:

Wir bleiben nicht beim Aha-Moment stehen, sondern übersetzen Erkenntnis in Entwicklung, Training, Monitoring und nachhaltige Veränderung.

Diese Ausgabe nimmt dich mit in eine fiktive, aber sehr typische TrueStory aus dem Führungsalltag. Eine Geschichte, die in vielen Unternehmen so oder ähnlich stattfinden könnte. Vielleicht auch in deinem.

Vielleicht erkennst du dich selbst. Vielleicht erkennst du dein Team. Vielleicht erkennst du einen blinden Fleck, den du bisher zu lange übersehen hast.

Und genau dort beginnt Entwicklung.

True Story

BESTPRACTICE by MenschenTrainer

TrueStory

Wenn gute Argumente nicht reichen.

Luca war Verkaufsleiter in einem mittelgrossen Unternehmen für professionelle Kaffee- und Verpflegungslösungen. Seine Kunden waren Büros, KMU, Praxen, Werkstätten und kleinere Produktionsbetriebe. Das Unternehmen war bekannt für zuverlässigen Service, gute Produkte und faire Preise.

Eigentlich hätte alles einfach sein können.

Das Unternehmen lancierte eine neue Aktion: Bestehende Kunden sollten von einem erweiterten Servicepaket profitieren. Wer seine Kaffeeversorgung, Wasserspender und Snacklösung künftig gebündelt über das Unternehmen laufen liess, erhielt einen attraktiven Vorteil: tiefere Servicekosten, schnellere Lieferzeiten und einen monatlichen Genussbonus für das Team.

Auf dem Papier war die Aktion stark. Für Luca war klar: Das ist ein gutes Angebot. Das müssen die Kunden doch verstehen.

Doch genau das geschah nicht.

Sein Aussendienstteam ging mit der Aktion in die Gespräche. Einige riefen Kunden an, andere nahmen das Thema bei bestehenden Besuchen mit. Die Unterlagen waren sauber vorbereitet, die Vorteile waren aufgelistet, die Konditionen stimmten.

Und trotzdem blieb die Resonanz hinter den Erwartungen zurück. Die Rückmeldungen aus dem Team klangen ähnlich: Die Kunden hören es sich an, aber entscheiden nicht. Viele sagen, sie überlegen es sich. Einige verstehen den Vorteil nicht sofort. Es kommt mir vor, als ob ich einfach eine Aktion verkaufen soll. Ich weiss nicht genau, wie ich den Einstieg machen soll.

Luca wurde unruhig.

Er merkte, dass das Problem nicht bei der Aktion selbst lag. Das Angebot war gut. Der Preis stimmte. Der Mehrwert war vorhanden. Aber im Gespräch entstand zu wenig Wirkung.

Die Verkäufer erklärten zu schnell. Sie argumentierten zu früh. Sie wollten den Kunden überzeugen, bevor sie wirklich verstanden hatten, was für den Kunden relevant war.

Im Teammeeting stellte Luca deshalb die Frage: Wie genau startet ihr das Gespräch?

Es wurde still.

Dann sagte Marco: Ich sage meistens, dass wir aktuell eine spannende Aktion haben. Sven ergänzte: Ich erkläre zuerst den Vorteil und dann frage ich, ob es interessant ist. Nina meinte: Ich versuche herauszufinden, ob sie mit dem aktuellen Anbieter zufrieden sind.

Luca hörte zu und merkte:

Jeder machte es irgendwie. Aber es gab keinen gemeinsamen Gesprächsweg. Die Aktion war vorbereitet. Die Gespräche waren es nicht.

Daraufhin holte Luca den MenschenTrainer dazu. Nicht, um dem Team noch mehr Verkaufswissen zu vermitteln. Nicht, um ein weiteres Produkttraining durchzuführen. Sondern um die Aktion in echte Gesprächsführung zu übersetzen.

Der MenschenTrainer hörte sich zuerst die Situation an. Dann stellte er eine einfache Frage: Was soll der Kunde nach den ersten zehn Minuten verstanden haben?

Wieder wurde es ruhig.

Die Antwort war nicht: Dass wir eine Aktion haben. Die Antwort war auch nicht: Dass unser Angebot günstiger ist.

Die eigentliche Antwort lautete:

Der Kunde soll merken, dass es nicht um Kaffee, Wasser oder Snacks geht. Sondern darum, wie viel Aufwand, Unzufriedenheit und versteckte Kosten in seiner aktuellen Versorgung stecken.

Damit begann der erste Schritt im **Life.Learn.Loop**.

Life: Der echte Verkaufsalltag

Im ersten Schritt schaute der MenschenTrainer mit Luca und dem Team auf die konkrete Realität.

Wie laufen die Gespräche heute ab? Wann wird erklärt? Wann wird gefragt? Wann verliert der Kunde die Aufmerksamkeit? Wann beginnt der Verkäufer zu argumentieren?

Und wo entsteht der Moment, in dem der Kunde innerlich aussteigt?

Schnell wurde sichtbar: Die Verkäufer waren engagiert, aber zu produktorientiert unterwegs.

Sie gingen mit einer guten Aktion zum Kunden, aber nicht mit einer guten Gesprächsdramaturgie.

Der Kunde wurde informiert. Aber er wurde zu wenig geführt.

Learn: Aus Aktion wird Gesprächslogik

Im zweiten Schritt wurde die Aktion neu aufgebaut. Nicht als Produkteangebot. Sondern als Gesprächs-NAVI.

Der MenschenTrainer entwickelte mit dem Team einen einfachen Gesprächsweg: Zuerst den Alltag des Kunden verstehen. Dann die kleinen Ärgernisse sichtbar machen. Danach die versteckten Kosten ansprechen. Erst dann den Nutzen der neuen Lösung erklären. Und am Schluss eine klare nächste Entscheidung ermöglichen.

Plötzlich veränderte sich die Haltung im Team. Es ging nicht mehr darum, eine Aktion „unterzubringen“. Es ging darum, dem Kunden zu helfen, seinen eigenen Bedarf zu erkennen.

Marco sagte nach der Übung: Ich merke gerade, dass ich bisher viel zu schnell beim Angebot war. Nina ergänzte: Wenn ich zuerst die Situation des Kunden öffne, muss ich weniger überzeugen. Und Sven meinte: Das gibt mir Sicherheit. Ich weiss jetzt, wie ich die ersten Minuten führen kann.

Loop: Üben, beobachten, nachschärfen

Im dritten Schritt wurde das Gespräch nicht nur besprochen, sondern geübt.

Die Verkäufer trainierten verschiedene Einstiege. Sie übten Kundeneinwände. Sie formulierten Fragen. Sie testeten Übergänge. Sie spielten typische Situationen aus dem Alltag durch.

Danach ging der MenschenTrainer mit ins Monitoring. Nicht als Kontrolleur. Sondern als Beobachter. Er achtete darauf, wie die Verkäufer in das Gespräch einstiegen, ob sie zu früh argumentierten, welche Fragen Wirkung erzeugten und wann der Kunde wirklich begann,

über seine eigene Situation nachzudenken.

Nach den Gesprächen gab es kurze Reflexionen. Was hat funktioniert? Wo wurde der Kunde aktiv? Wann wurde zu schnell erklärt? Welche Frage hat das Gespräch geöffnet? Wo braucht es mehr Klarheit?

Mit jeder Runde wurde das Team sicherer. Die Aktion blieb dieselbe. Aber die Gespräche wurden anders. Weniger Druck. Mehr Führung. Weniger Erklären. Mehr Fragen. Weniger Aktion verkaufen. Mehr Bedarf sichtbar machen.

Nach einigen Wochen sah Luca den Unterschied. Die Verkäufer sprachen klarer. Die Kunden reagierten interessierter. Die Gespräche wurden verbindlicher. Und selbst dort, wo kein sofortiger Abschluss entstand, war die Qualität der Kundeninteraktion deutlich höher.

Luca erkannte:

Ein gutes Angebot verkauft sich nicht von selbst. Eine gute Aktion braucht eine gute Gesprächsführung. Und ein Verkaufsteam braucht nicht nur Informationen, sondern Sicherheit im konkreten Tun.

Am Ende sagte Luca im Teammeeting:

„Wir hatten von Anfang an ein gutes Angebot. Aber jetzt haben wir endlich einen Weg, wie der Kunde den Wert selbst erkennt.“

Genau darin lag der Unterschied.

Nicht im Produkt. Nicht im Rabatt. Nicht in der Aktion.

Sondern in der Fähigkeit, den Kunden durch ein klares Gespräch vom Problem zur Entscheidung zu führen.

**Nicht jede gute Aktion scheitert am Angebot.
Viele scheitern an den ersten zehn Minuten
Gesprächsführung.**

Best Practice

BESTPRACTICE by MenschenTrainer

BestPractice

Vom guten Angebot zum guten Gespräch.

Ein gutes Produkt, eine überzeugende Dienstleistung oder eine attraktive Aktion allein führen noch nicht zum Erfolg. Entscheidend ist, ob es gelingt, beim Gegenüber einen relevanten Bedarf sichtbar zu machen und daraus einen nächsten Schritt entstehen zu lassen.

Die folgenden BestPractices lassen sich deshalb weit über den klassischen Verkauf hinaus anwenden – überall dort, wo Menschen andere Menschen für eine Idee, eine Lösung oder eine Veränderung gewinnen möchten.

Starte nicht mit deiner Lösung.

Viele Gespräche beginnen zu früh mit dem eigenen Angebot:

Wir haben etwas Neues ...

Wir bieten aktuell ...

Unser Vorteil ist ...

Damit beginnt das Gespräch aus der Perspektive des Anbieters. BestPractice ist, zuerst die Welt des Gegenübers zu öffnen.

Was beschäftigt die Person aktuell? Wie löst sie die Situation heute? Was funktioniert gut? Wo entstehen Schwierigkeiten, Aufwand oder Unzufriedenheit?

Grundsatz:
Erst verstehen,
dann verstanden werden.

Verkaufe nicht das Produkt – mache den Nutzen erkennbar.

Menschen kaufen selten Produkte oder Dienstleistungen allein wegen ihrer Eigenschaften. Sie entscheiden sich für eine Lösung, weil sie darin einen persönlichen oder unternehmerischen Nutzen erkennen.

Dieser kann sehr unterschiedlich sein:

Zeit sparen. Kosten reduzieren. Sicherheit gewinnen. Risiken vermeiden. Prozesse vereinfachen. Mitarbeitende entlasten. Kunden begeistern.

BestPractice bedeutet deshalb, nicht nur zu erklären, was eine Lösung kann, sondern gemeinsam herauszuarbeiten, was sie konkret verändert.

Gute Fragen sind stärker als gute Argumente.

Wer zu früh argumentiert, versucht zu überzeugen.

Wer gut fragt, ermöglicht Erkenntnis. Eine starke Frage kann dazu führen, dass das Gegenüber selbst erkennt, wo Handlungsbedarf besteht.

Zum Beispiel:

Wie lösen Sie das heute? Was funktioniert dabei noch nicht optimal? Welche Auswirkungen hat das für Sie oder Ihr Team? Was wäre anders, wenn dieses Problem gelöst wäre? Wie wichtig wäre Ihnen eine Verbesserung?

BestPractice:
Nicht möglichst viel sagen.
Sondern möglichst viel
Relevantes erfahren.

Entwickle einen Gesprächsweg - kein starres Skript.

Professionelle Gesprächsführung braucht Orientierung. Aber Orientierung bedeutet nicht, jedes Wort vorzuschreiben.

Ein einfacher Gesprächsweg kann beispielsweise so aussehen: Kontakt schaffen → Situation verstehen → Bedarf erkennen → Auswirkungen vertiefen → Lösung verbinden → nächsten Schritt vereinbaren.

Dieser rote Faden gibt Sicherheit und lässt gleichzeitig genügend Raum für ein authentisches Gespräch. Denn kein Kunde ist gleich. Kein Mitarbeitender ist gleich. Keine Situation ist gleich.

BestPractice:
So viel Struktur wie nötig.
So viel Individualität wie möglich.

Trainiere die Realität - nicht die Theorie.

Ein Gesprächsleitfaden auf Papier verändert noch kein Verhalten.

Entscheidend ist das Training konkreter Situationen:
Wie eröffne ich das Gespräch? Wie stelle ich eine schwierige Frage? Wie reagiere ich auf „Kein Interesse“? Was mache ich bei Widerstand? Wie komme ich zu einer verbindlichen Entscheidung?

BestPractice bedeutet, reale Situationen zu simulieren, auszuprobieren und gemeinsam zu reflektieren.

Nicht einmal.

Sondern wiederholt.

Denn Wissen entsteht im Kopf.

Können entsteht durch Anwendung.

Beobachte das Verhalten im echten Alltag.

Zwischen Workshop und Wirklichkeit liegt oft eine grosse Lücke.

Im Training funktioniert der Gesprächsweg. Im Alltag kommen Zeitdruck, Gewohnheiten, Unsicherheit und echte Reaktionen des Gegenübers hinzu.

Deshalb braucht Entwicklung den Transfer in die Praxis.

Beobachten. Feedback geben. Reflektieren. Anpassen. Erneut ausprobieren. Genau hier beginnt der Loop.

BestPractice ist deshalb nicht die einmalige Schulung, sondern die kontinuierliche Entwicklung im realen Arbeitsumfeld.

Miss nicht nur Ereignisse - beobachte Verhalten.

Natürlich zählen Resultate.

Umsatz. Abschlüsse. Termine. Projekte. Zielerreichung.

Aber Ergebnisse zeigen häufig nur, was passiert ist.

Wer nachhaltig entwickeln will, muss zusätzlich verstehen, warum etwas passiert ist.

Wie wurde das Gespräch geführt? Welche Fragen wurden gestellt? Wurde wirklich zugehört? Wann entstand Interesse? Wo ging der Gesprächsfaden verloren? Wurde ein nächster Schritt vereinbart?

BestPractice:
Nicht nur Resultate messen.
Verhalten entwickeln.

Der BestPractice-Gedanke.

Ob im Verkauf, in der Führung, im Service oder in internen Gesprächen:

Menschen lassen sich selten nachhaltig bewegen, indem wir ihnen einfach erklären, was sie tun sollen oder was unsere Lösung besser macht.

Wir müssen ihre Realität verstehen. Dann können wir gemeinsam erkennen, was verändert werden sollte. Und erst danach beginnt die Umsetzung.

Life: Die Realität verstehen.

Learn: Erkennen, was den Unterschied macht.

Loop: Anwenden, reflektieren und kontinuierlich besser werden.

BestPractice bedeutet, aus der Praxis zu lernen und daraus bessere Praxis zu machen.

Reflexion für dich

BESTPRACTICE by MenschenTrainer

Reflexion für dich.

Vielleicht kennst du diese Situation:

Von oben kommen Ziele, Erwartungen und Zahlen.
Von deinem Team kommen Fragen, Widerstände und unterschiedliche Leistungsniveaus.
Und dazwischen stehst du.

Du sollst Resultate liefern – und gleichzeitig Menschen entwickeln. Doch wie viel deiner Zeit investierst du tatsächlich in die Entwicklung deines Teams?

Reflektiere deine aktuelle Situation.

Kennst du wirklich den Verkaufsalltag deines Teams?
Weisst du, wie deine Mitarbeitenden Gespräche tatsächlich führen – oder kennst du vor allem ihre Resultate und Rückmeldungen?

Woher weißt du, warum jemand erfolgreich ist – oder warum nicht?

Kannst du konkret benennen, welches Verhalten den Unterschied macht?

Wie einheitlich ist die Gesprächsführung in deinem Team?

Gibt es einen gemeinsamen roten Faden – oder verkauft jeder auf seine eigene Art?

Wie häufig beobachtest du deine Mitarbeitenden in realen Kundensituationen?

Nicht um zu kontrollieren, sondern um zu erkennen, wo Entwicklung möglich wäre.

Trainiert ihr konkrete Situationen aus dem Verkaufsalltag?

Oder finden Schulungen hauptsächlich dann statt, wenn neue Produkte, Aktionen oder Vorgaben eingeführt werden?

Wie gehst du mit Mitarbeitenden um, die ihre Ziele nicht erreichen?

Erhöchst du den Druck – oder kannst du erkennen, an welcher Stelle im Verhalten die eigentliche Ursache liegt?

Wie konsequent werden Erkenntnisse aus Trainings im Alltag weiterentwickelt?

Gibt es nach einem Workshop einen echten Loop – oder übernimmt danach wieder das Tagesgeschäft?

Und wie sieht es bei dir selbst aus?

Wer beobachtet eigentlich deine Führung? Wer gibt dir ehrliches Feedback? Wer fordert deine gewohnten Denk- und Verhaltensmuster heraus?

Die vielleicht wichtigste Frage:

Wenn du morgen bessere Resultate von deinem Team erwartest:

Vielleicht brauchst du nicht noch mehr Zahlen.
Vielleicht braucht dein Team nicht noch mehr Druck.
Und vielleicht brauchst du als Verkaufsleiter nicht noch
ein weiteres Führungsmodell.

Vielleicht braucht es jemanden, der mit dir und deinem
Team dort hinschaut, wo Führung und Verkauf tatsäch-
lich stattfinden: Im echten Arbeitsalltag.



Life. Learn. Loop.
Hinschauen.
Erkennen.
Entwickeln.
Dranbleiben.