ZENTHARA
GROUP

FÜR GESCHÄFTSFÜHRUNG & VERTRIEBSLEITUNG

B2B Sales- & Skalierungs-Playbook

Prozess · Leitfäden · Kennzahlen · Team – die Checklisten, mit denen wir jede Vor-Ort-Analyse beginnen

AUSGABE 2026

ZENTHARA GROUP · INDIVIDUELLE VERTRIEBSBERATUNG VOR ORT · WUPPERTAL

VORWORT

Wie Sie dieses Playbook nutzen

In vielen inhabergeführten B2B-Unternehmen ist die Geschäftsführung der beste Verkäufer. Das Angebot ist gut, die Kunden sind zufrieden, neue Aufträge kommen über Empfehlungen und das eigene Netzwerk. Das trägt eine Zeit lang. Spätestens wenn das Unternehmen wachsen soll, zeigt sich die Grenze: Der Vertriebserfolg hängt an einzelnen Personen, und niemand kann verlässlich sagen, wie viele Neukunden das nächste Quartal bringt.

Dieses Playbook enthält die Checklisten, Leitfäden und Kennzahlen, mit denen wir jede Vor-Ort-Analyse beginnen. Es ist kein Lehrbuch, sondern ein Arbeitsinstrument. Jedes Kapitel steht für sich: Sie können es allein durcharbeiten, im Führungskreis besprechen oder direkt mit Ihrem Vertriebsteam umsetzen.

> Empfehlungen sind kein Vertriebssystem. Planbare Neukunden entstehen durch Prozess, Training und Zahlen, nicht durch Glück.

So arbeiten Sie mit den Checklisten

01

Ehrlich bewerten

Beantworten Sie jede Frage nach dem heutigen Zustand, nicht nach dem Plan. Was nicht dokumentiert ist oder nicht regelmäßig gelebt wird, zählt als Nein.

02

Mit dem Engpass beginnen

Der Selbstcheck in Kapitel 01 zeigt, wo Ihr größter Hebel liegt. Arbeiten Sie dort zuerst, statt alle Themen gleichzeitig anzugehen.

03

Das Team einbeziehen

Gehen Sie die Vorlagen mit den Menschen durch, die verkaufen. Ein Prozess, den das Team nicht mitträgt, existiert nur auf Papier.

04

Messen und wiederholen

Legen Sie Kennzahlen fest (Kapitel 07), besprechen Sie sie in einem festen Rhythmus (Kapitel 08) und wiederholen Sie den Selbstcheck nach 90 Tagen.

Ein Hinweis zu Zahlen: Alle Werte in diesem Playbook sind Beispiele oder Platzhalter. Branchen, Auftragsgrößen und Verkaufszyklen unterscheiden sich erheblich. Entscheidend sind Ihre eigenen Zahlen und die Disziplin, sie regelmäßig zu erheben.

Bünyamin Güdük
Gründer & Geschäftsführer, Zenthara Group

ÜBERBLICK

Das Zenthara Revenue & Leadership System

Planbarer Vertrieb ruht auf vier Säulen, die aufeinander aufbauen. Ein starkes Gespräch hilft wenig ohne klares Angebot, ein guter Prozess wenig ohne Menschen, die ihn leben. Jedes Kapitel dieses Playbooks ist einer Säule zugeordnet.

01

Positionierung, Pricing & Angebotsarchitektur

Wen Sie ansprechen, mit welcher Botschaft und mit welchem Angebot. Klare Zielkunden, ein nachvollziehbarer Nutzen und Preise, die Sie nicht verteidigen müssen.

Kapitel 06 · Selbstcheck Block A

02

Gesprächsführung, Verkaufspsychologie & Abschluss

Wie Ihr Team Gespräche führt: Bedarf klären, Entscheidungswege verstehen, Einwände früh aufgreifen und sauber zum Abschluss führen.

Kapitel 03 · 04 · 05 · Selbstcheck Block B

03

Vertriebsprozess, CRM-Architektur & KI

Ein dokumentierter Prozess mit klaren Phasen, ein CRM, das ihn abbildet, und Kennzahlen, die rechtzeitig zeigen, wo es hakt. KI dort, wo sie Routinearbeit verlässlich abnimmt.

Kapitel 02 · 07 · 10 · Selbstcheck Block C

04

Recruiting, Sales-Leadership & selbstführende Teams

Die richtigen Menschen auswählen, strukturiert einarbeiten und so führen, dass das Team auch dann verkauft, wenn die Geschäftsführung nicht im Raum ist.

Kapitel 08 · 09 · Selbstcheck Block D

Inhalt

01	Engpass-Selbstcheck	ALLE SÄULEN	04
02	Vertriebsprozess in sieben Phasen	SÄULE 03	06
03	Leitfaden-Gerüst Erstgespräch	SÄULE 02	07
04	Einwände vorwegnehmen	SÄULE 02	08
05	Nachfass-Kadenz	SÄULE 02	09
06	Angebotsarchitektur	SÄULE 01	10
07	Das GF-Cockpit	SÄULE 03	11
08	Steuerungsmeeting	SÄULE 04	12
09	90-Tage-Plan für neue Verkäufer	SÄULE 04	13
10	Rechenbeispiel Umsatzhebel	SÄULE 03	15
–	Ihr nächster Schritt	KONTAKT	16

01 ENGPASS-SELBSTCHECK

Wo liegt Ihr Engpass?

Zwanzig Fragen in vier Blöcken. Kreuzen Sie pro Frage Ja oder Nein an und bewerten Sie den heutigen Zustand, nicht den geplanten. Was nicht dokumentiert ist oder nicht regelmäßig gelebt wird, zählt als Nein. Ein „teilweise“ ebenfalls.

1 Pro Frage Ja oder Nein ankreuzen → 2 Nein je Block zählen → 3 Auswertung auf Seite 05

A	Akquise & Positionierung	JA	NEIN
01	Unsere Zielkunden sind schriftlich definiert: Branche, Größe, Entscheider und typische Auslöser für Bedarf.	☐	☐
02	Jede Person im Vertrieb kann in zwei Sätzen erklären, welches Problem wir für wen lösen und warum gerade wir.	☐	☐
03	Neukunden entstehen nicht nur über Empfehlungen, sondern auch über aktive, planbare Akquise.	☐	☐
04	Wir wissen, über welche Kanäle unsere besten Kunden zu uns gekommen sind.	☐	☐
05	Es gibt feste wöchentliche Akquise-Zeiten mit definierten Aktivitätszielen.	☐	☐

ANZAHL NEIN IN BLOCK A ☐

B	Gespräch & Abschluss	JA	NEIN
06	Erstgespräche folgen einem gemeinsamen Leitfaden, der schriftlich vorliegt.	☐	☐
07	Vor jedem Angebot sind Budgetrahmen, Entscheider, Zeitplan und die Kosten des Status quo geklärt.	☐	☐
08	Die häufigsten Einwände sind bekannt und mit abgestimmten Antworten hinterlegt.	☐	☐
09	Jedes Kundengespräch endet mit einem konkreten, terminierten nächsten Schritt.	☐	☐
10	Angebote werden im Gespräch vorgestellt und nicht nur per E-Mail verschickt.	☐	☐

ANZAHL NEIN IN BLOCK B ☐

Tipp aus der Praxis: Lassen Sie den Check zusätzlich von ein bis zwei Personen aus dem Vertrieb ausfüllen, unabhängig von Ihnen. Wo Ihre Antworten auseinandergehen, beginnt das wichtigste Gespräch.

C	Prozess & CRM	JA	NEIN
11	Unser Vertriebsprozess hat definierte Phasen mit klaren Eintritts- und Austrittskriterien.	☐	☐
12	Jede Verkaufschance steht im CRM, mit Wert, Phase und nächstem Schritt samt Datum.	☐	☐
13	Nachgefasst wird nach einer festen Kadenz, nicht nach Gefühl oder Zeitbudget.	☐	☐
14	Die Geschäftsführung sieht den gewichteten Pipeline-Wert jederzeit, ohne nachfragen zu müssen.	☐	☐
15	Wiederkehrende Routinearbeiten wie Protokolle, Erinnerungen und Datenpflege sind automatisiert oder klar zugeordnet.	☐	☐

ANZAHL NEIN IN BLOCK C ☐

D	Team & Führung	JA	NEIN
16	Die Neukundengewinnung läuft weiter, wenn die Geschäftsführung zwei Wochen nicht verfügbar ist.	☐	☐
17	Für jede Vertriebsrolle gibt es ein schriftliches Anforderungsprofil.	☐	☐
18	Neue Verkäufer durchlaufen einen strukturierten Einarbeitungsplan mit Meilensteinen.	☐	☐
19	Es gibt ein regelmäßiges Steuerungsmeeting mit festen Kennzahlen und Agenda.	☐	☐
20	Verkäufer erhalten regelmäßig Feedback auf Basis echter Gespräche, etwa durch Begleitung, Aufzeichnung oder Rollenspiel.	☐	☐

ANZAHL NEIN IN BLOCK D ☐

Auswertung

FAUSTREGEL

Mehr als drei Nein in einem Block = dort liegt Ihr Engpass.

Tragen Sie Ihre Nein-Anzahl je Block ein und beginnen Sie mit den genannten Kapiteln.

BLOCK	IHRE NEIN	BEI ENGPASS BEGINNEN SIE MIT	SÄULE
A Akquise & Positionierung	☐☐☐☐☐	Zielkundendefinition schärfen, Kapitel 06 Angebotsarchitektur	01
B Gespräch & Abschluss	☐☐☐☐☐	Kapitel 03 Leitfaden, 04 Einwände, 05 Nachfass-Kadenz	02
C Prozess & CRM	☐☐☐☐☐	Kapitel 02 Vertriebsprozess, 07 GF-Cockpit	03
D Team & Führung	☐☐☐☐☐	Kapitel 08 Steuerungsmeeting, 09 90-Tage-Plan	04

Mehrere Blöcke über der Schwelle? Beginnen Sie mit dem Block mit den meisten Nein. Bei Gleichstand gilt die Reihenfolge A bis D: Ohne klare Positionierung verpufft Gesprächstraining, und ohne Gesprächsqualität hilft auch der beste Prozess wenig.

02 VERTRIEBSPROZESS

Sieben Phasen mit klaren Übergängen

Ein Vertriebsprozess wird erst steuerbar, wenn jede Phase ein überprüfbares Eintritts- und Austrittskriterium hat. Dann bedeutet „Angebot" für alle im Team dasselbe, und Ihre Pipeline-Zahlen werden belastbar. Passen Sie die Kriterien an Ihr Geschäft an, aber halten Sie sie schriftlich fest.

1 Lead → 2 Qualifiziert → 3 Erstgespräch → 4 Bedarf geklärt → 5 Angebot → 6 Verhandlung → 7 Gewonnen / Verloren

PHASE	ZIEL	EINTRITTS-KRITERIUM	AUSTRITTSKRITERIUM	PFLICHTANGABEN IM CRM
01 **Lead**	Kontakt mit möglichem Bedarf erfassen	Kontaktdaten und Quelle liegen vor	Passt grundsätzlich zum Zielkundenprofil, Ansprechpartner ist erreichbar	Firma, Ansprechpartner, Quelle, Erfassungsdatum
02 **Qualifiziert**	Prüfen, ob sich ein Gespräch für beide Seiten lohnt	Zielkundenprofil ist erfüllt	Ansprechpartner hat Interesse an einem Gespräch bestätigt	Branche, Größe, Rolle des Ansprechpartners, Anlass
03 **Erstgespräch**	Situation und Herausforderung verstehen	Termin ist vereinbart und bestätigt	Gespräch geführt, Folgetermin mit allen Entscheidungs-beteiligten vereinbart	Termin, Gesprächsnotiz, nächster Schritt mit Datum
04 **Bedarf geklärt**	Eine belastbare Entscheidungs-grundlage schaffen	Herausforderung und Auswirkung sind benannt	Budgetrahmen, Entscheider, Zeitplan und Kriterien sind bekannt	Bedarf, Kosten des Status quo, Entscheider, Budget, Zeitplan
05 **Angebot**	Lösung und Investition vorstellen	Alle Angaben aus Phase 4 sind vollständig	Angebot im Gespräch präsentiert, Rückmeldung terminiert	Angebotswert, Optionen, Präsentationsdatum, Gültigkeit
06 **Verhandlung**	Offene Punkte klären, Entscheidung herbeiführen	Kunde bevorzugt eine konkrete Option	Mündliche Zusage oder klare Absage liegt vor	Offene Punkte, Zugeständnisse, erwartetes Abschlussdatum
07 **Gewonnen / Verloren**	Ergebnis dokumentieren und daraus lernen	Entscheidung des Kunden liegt vor	Auftrag unterschrieben bzw. Verlustgrund erfasst	Ergebnis, finaler Wert, Verlustgrund, Übergabe an die Umsetzung

Drei typische Fehler

FEHLER 01

Phasen nach Aktivität statt nach Kundenentscheidung

„Angebot verschickt" sagt nichts darüber, ob der Kunde weiter will. Formulieren Sie Austrittskriterien aus Sicht des Kunden.

FEHLER 02

Angebote ohne geklärten Bedarf

Wer Phase 4 überspringt, schreibt viele Angebote und gewinnt wenige. Die Angebotsquote steigt, die Abschlussquote sinkt.

FEHLER 03

Verkaufschancen ohne nächsten Schritt

Eine Chance ohne terminierten nächsten Schritt ist keine Pipeline, sondern Hoffnung. Regel: kein Eintrag ohne Datum.

03 LEITFADEN-GERÜST ERSTGESPRÄCH

Das Erstgespräch in sechs Schritten

Ein Leitfaden ist kein Skript. Er stellt sicher, dass in jedem Erstgespräch dieselben entscheidenden Informationen erhoben werden, unabhängig davon, wer es führt. Die Zeiten beziehen sich auf ein Gespräch von 45 Minuten. Die Fragen sind Beispiele: Übertragen Sie sie in Ihre eigene Sprache.

01 Einstieg & Agenda

ca. 5 Min.

Rahmen setzen, Erwartungen klären, Erlaubnis für Fragen einholen.

- „Wir haben 45 Minuten eingeplant. Passt das bei Ihnen weiterhin?“
- „Mein Vorschlag: Ich möchte zuerst verstehen, wie es bei Ihnen heute läuft, danach zeige ich Ihnen, wie wir arbeiten. Am Ende entscheiden wir gemeinsam, ob ein nächster Schritt sinnvoll ist.“
- „Was muss heute passieren, damit sich das Gespräch für Sie gelohnt hat?“

02 Situation

ca. 10 Min.

Den Ist-Zustand verstehen, ohne zu bewerten.

- „Wie gewinnen Sie heute neue Kunden?“
- „Wer ist bei Ihnen am Vertrieb beteiligt, und wie ist die Verantwortung verteilt?“
- „Mit welchen Werkzeugen arbeiten Sie, und wie konsequent werden sie genutzt?“
- „Was funktioniert heute bereits gut?“

03 Herausforderung & Auswirkung

ca. 10 Min.

Das Problem konkret machen und die Kosten des Status quo beziffern.

- „Was hat Sie veranlasst, sich gerade jetzt mit dem Thema zu beschäftigen?“
- „Woran merken Sie das im Alltag konkret?“
- „Was kostet es Sie, wenn sich in den nächsten zwölf Monaten nichts ändert, an Umsatz, Zeit oder Personal?“
- „Was haben Sie bereits versucht, und woran ist es gescheitert?“

04 Entscheidungsprozess & Beteiligte

ca. 5 Min.

Verstehen, wer entscheidet, wie und bis wann.

- „Wer außer Ihnen ist an einer solchen Entscheidung beteiligt?“
- „Wie sind Sie bei vergleichbaren Investitionen vorgegangen?“
- „Bis wann soll eine Lösung greifen, und was hängt an diesem Termin?“
- „Gibt es einen Budgetrahmen, an dem wir uns orientieren sollten?“

05 Lösungsskizze

ca. 10 Min.

Nur das zeigen, was zum geklärten Bedarf passt.

- „Sie haben zwei Themen genannt. Wenn wir nur eines lösen könnten, welches wäre es?“
- „Darf ich Ihnen skizzieren, wie wir eine vergleichbare Ausgangslage angehen?“
- „Was davon passt zu Ihrer Situation, und was nicht?“

06 Nächster Schritt

ca. 5 Min.

Verbindlich vereinbaren, was als Nächstes passiert.

- „Was wäre aus Ihrer Sicht ein sinnvoller nächster Schritt?“
- „Wer sollte beim nächsten Termin dabei sein?“
- „Wollen wir den Folgetermin direkt jetzt im Kalender festhalten?“
- „Was müssten Sie bis dahin intern klären?“

FAUSTREGEL Wenn Sie in der ersten Hälfte des Gesprächs mehr sprechen als Ihr Gegenüber, sind Sie zu früh bei der Lösung.

04 EINWÄNDE VORWEGNEHMEN

Einwände vorwegnehmen statt behandeln

Viele Einwände sind keine Überraschung, sondern Fragen, die im Gespräch zu spät oder gar nicht gestellt wurden. Wer sie früh klärt, muss am Ende nicht überreden. Ziel ist Klarheit: Ein ehrliches Nein ist besser als ein Ja, das später zurückgenommen wird.

	TYPISCHER EINWAND	DIE FRÜHERE FRAGE, DIE IHN VORWEGNIMMT	BESSERE ANTWORT, WENN ER DOCH KOMMT
01	**„Das ist uns zu teuer."**	„Was kostet es Sie, wenn sich in den nächsten zwölf Monaten nichts ändert?" Und: Gibt es einen Budgetrahmen? PHASE 4 · BEDARF	„Zu teuer im Vergleich wozu? Lassen Sie uns die Investition neben die Kosten legen, die Sie vorhin selbst genannt haben. Wenn die Rechnung nicht aufgeht, sollten Sie es nicht machen."
02	**„Wir müssen das intern besprechen."**	„Wer außer Ihnen ist an der Entscheidung beteiligt, und wie beziehen wir diese Personen am besten ein?" PHASE 3 · ERSTGESPRÄCH	„Gern. Welche Fragen werden Ihre Kollegen stellen? Lassen Sie uns das jetzt vorbereiten. Und sollen wir für die Rückmeldung direkt einen Termin festhalten, gern mit allen Beteiligten?"
03	**„Schicken Sie uns einfach ein Angebot."**	„Wie gehen Sie bei Entscheidungen dieser Art vor, und welche Informationen brauchen Sie dafür?" PHASE 4 · BEDARF	„Mache ich gern. Damit es wirklich passt, würde ich es Ihnen in zwanzig Minuten vorstellen und offene Fragen direkt klären. Wann passt es Ihnen?"
04	**„Jetzt ist nicht der richtige Zeitpunkt."**	„Was hat Sie veranlasst, sich gerade jetzt damit zu beschäftigen? Bis wann soll eine Lösung greifen?" PHASE 3 · ERSTGESPRÄCH	„Verständlich. Was müsste passieren, damit es der richtige Zeitpunkt ist? Und was kostet es Sie, bis dahin zu warten?"
05	**„Wir haben schon einen Dienstleister." / „Das machen wir intern."**	„Was funktioniert mit der heutigen Lösung gut, und wo stößt sie an Grenzen?" PHASE 3 · ERSTGESPRÄCH	„Dann geht es nicht um einen Wechsel, sondern um die Frage, ob die Lücke, die Sie beschrieben haben, so geschlossen wird. Ist sie es aus Ihrer Sicht?"
06	**„Damit haben wir schlechte Erfahrungen gemacht."**	„Was haben Sie bereits versucht, und woran ist es gescheitert?" PHASE 3 · ERSTGESPRÄCH	„Danke für die Offenheit. Was genau ist damals schiefgelaufen? Dann kann ich Ihnen konkret zeigen, was wir anders machen, oder ehrlich sagen, wenn wir nicht passen."

Grundsätze

- **Erst verstehen, dann antworten.** Fragen Sie nach, was hinter dem Einwand steht, bevor Sie argumentieren.
- **Eine ruhige Antwort statt vieler Argumente.** Wer auf einen Einwand fünf Gegenargumente liefert, wirkt unsicher.
- **Kein Druck, keine künstliche Verknappung.** Im B2B ist Vertrauen die Grundlage jeder Folgeentscheidung.
- **Jeder Einwand gehört ins CRM.** Was häufig kommt, wandert als Frage in den Leitfaden (Kapitel 03).

05 NACHFASS-KADENZ

Nachfassen mit System

Viele Angebote werden nicht abgelehnt, sie versanden. Eine feste Kadenz sorgt dafür, dass keine Verkaufschance aus Zeitmangel verloren geht und Nachfassen nicht nach Nachlaufen wirkt. Tag 0 ist der Tag, an dem Sie das Angebot im Gespräch präsentieren.

GRUNDREGEL

Jede Nachricht bringt neuen Mehrwert.

Kein „Wollte nur mal nachhören". Jeder Kontakt liefert eine Information, eine Hilfe oder eine Entscheidungserleichterung.

TAG 0 — GESPRÄCH / VIDEO

Angebot präsentieren, nächsten Schritt festlegen

„Wie besprochen melde ich mich am Donnerstag um 10 Uhr. Bis dahin können Sie die Optionen in Ruhe mit Ihrem Kollegen durchgehen."

TAG 1 — E-MAIL

Zusammenfassung und Angebot schriftlich

„Anbei die Zusammenfassung unseres Gesprächs: Ihre drei Ziele, die Optionen und der vereinbarte nächste Schritt. Fehlt aus Ihrer Sicht etwas?"

TAG 3 — TELEFON

Erste Fragen klären, Beteiligte einbinden

„Ich rufe wie vereinbart an: Welche Fragen sind beim Durchsehen entstanden, und gibt es Punkte, die Ihre Kollegen noch geklärt haben möchten?"

TAG 7 — E-MAIL / LINKEDIN

Relevanten Inhalt liefern

„Sie hatten die Einarbeitung neuer Verkäufer angesprochen. Anbei unser 90-Tage-Gerüst als Vorlage, unabhängig davon, wie Sie sich entscheiden."

TAG 14 — TELEFON

Entscheidungsstand klären

„Wo stehen Sie mit der Entscheidung? Hat sich seit unserem Gespräch etwas verändert, das wir berücksichtigen sollten?"

TAG 21 — E-MAIL

Option anpassen, Einstieg erleichtern

„Falls der Umfang aktuell zu groß ist: Wir können mit dem Baustein beginnen, den Sie als dringendsten genannt haben. Soll ich das kurz skizzieren?"

TAG 30 — E-MAIL

Respektvoll abschließen

„Ich möchte nicht drängen. Wenn das Thema gerade keine Priorität hat, ist das in Ordnung. Geben Sie mir kurz Bescheid, ob ich mich in drei Monaten wieder melden soll oder ob wir es abschließen."

- Jeder Kontakt steht mit Datum und nächstem Schritt im CRM.
- Geht es um eine Entscheidung, rufen Sie an, statt zu schreiben.
- Antwortet der Kunde, endet die Kadenz. Ab dann gilt der vereinbarte Schritt.
- Nach Tag 30 ohne Reaktion: als „Verloren – keine Rückmeldung" schließen und in die Langfrist-Pflege übernehmen.

06 ANGEBOTSARCHITEKTUR

Drei Optionen statt einer Ja-oder-Nein-Frage

Ein einzelnes Angebot stellt den Kunden vor die Frage „Ja oder Nein?“. Drei klar abgestufte Optionen verschieben sie zu „Welche Variante passt zu uns?“. Entscheidend ist nicht die Anzahl, sondern dass jede Option ein klar beschriebenes Ergebnis hat und real lieferbar ist.

OPTION 1

Basis

FÜR WEN

Kunden mit engem Budget oder einem ersten, klar begrenzten Projekt

INHALT

Löst den dringendsten Teil des Problems

ROLLE IM ANGEBOT

Senkt die Einstiegshürde. Was fehlt, ist offen benannt.

EMPFEHLUNG

OPTION 2

Empfohlen

FÜR WEN

Die Option, die Sie auf Basis des Gesprächs empfehlen

INHALT

Löst das im Gespräch geklärte Problem vollständig

ROLLE IM ANGEBOT

Ist begründet: Warum genau diese Option zu den genannten Zielen passt.

OPTION 3

Premium

FÜR WEN

Kunden mit hoher Dringlichkeit oder besonderem Anspruch

INHALT

Zusätzliche Geschwindigkeit, Begleitung oder Absicherung

ROLLE IM ANGEBOT

Setzt den Preisanker und ist dennoch ein echtes, lieferbares Angebot.

Preisanker richtig setzen

01 **Von oben nach unten präsentieren.** Premium zuerst, dann Empfohlen, dann Basis. Der erste genannte Preis prägt die Wahrnehmung der folgenden.

02 **Ehrlich ankern.** Premium ist ein echtes Angebot, kein Lockvogel. Kunden merken den Unterschied.

03 **Am Status quo verankern.** Stellen Sie den Preis neben die Kosten, die der Kunde im Gespräch selbst genannt hat.

04 **Ruhig nennen, dann schweigen.** Den Preis ohne Rechtfertigung aussprechen und die Reaktion abwarten.

05 **Rabatt nur gegen Gegenleistung.** Etwa Laufzeit, Zahlungsziel, Umfang oder Referenz, und nie in der ersten Runde.

06 **Umfang statt Preis anpassen.** Ist das Budget zu knapp, wechseln Sie die Option, statt die Empfehlung zu rabattieren.

Checkliste Nutzenargumentation

- [ ] Das Angebot beginnt mit der Ausgangslage des Kunden in seinen eigenen Worten, nicht mit Ihrem Unternehmen.
- [ ] Jede Leistung ist mit einem konkreten Ergebnis verknüpft („damit Sie …“).
- [ ] Die Kosten des Status quo sind beziffert und stehen vor dem Preis.
- [ ] Die empfohlene Option ist begründet und sichtbar hervorgehoben.
- [ ] Umfang, Grenzen und Mitwirkung des Kunden sind klar beschrieben.
- [ ] Es gibt einen konkreten Zeitplan mit erstem Meilenstein.
- [ ] Das Angebot hat eine Gültigkeit und einen vereinbarten Präsentationstermin.
- [ ] Das Dokument ist ohne Ihre mündliche Erläuterung verständlich.

07 DAS GF-COCKPIT

Zwölf Kennzahlen für die Geschäftsführung

Sie müssen nicht jede Zahl täglich sehen, aber die richtigen regelmäßig. Das Cockpit verbindet Aktivität, Pipeline und Ergebnis. Legen Sie für jede Kennzahl einen Auslöser fest: den Wert, ab dem Sie handeln, statt nur zu beobachten.

	KENNZAHL	FORMEL	FREQUENZ	AUSLÖSER FÜR MASSNAHME
01	**Qualifizierte Termine**	`Anzahl geführter Erstgespräche mit Leads im Zielkundenprofil`	wöchentlich	Zwei Wochen in Folge unter Plan: Akquise-Aktivität und Quellen prüfen
02	**Show-up-Rate**	`wahrgenommene Termine ÷ vereinbarte Termine`	wöchentlich	Unter Zielwert: Terminbestätigung, Erinnerung und Vorab-Agenda prüfen
03	**Angebotsquote**	`präsentierte Angebote ÷ Erstgespräche`	monatlich	Steigt, während die Abschlussquote fällt: Angebote ohne geklärten Bedarf
04	**Abschlussquote**	`gewonnene Aufträge ÷ Erstgespräche`	monatlich	Drei Monate unter Ziel: Angebotsquote daneben legen, verliert das Team vor oder nach dem Angebot?
05	**Ø Auftragswert**	`Umsatz gewonnener Aufträge ÷ Anzahl Aufträge`	monatlich	Sinkt: Rabattpraxis und gewählte Optionen prüfen
06	**Zykluslänge**	`Ø Tage vom Erstgespräch bis zur Entscheidung`	monatlich	Wird länger: Entscheider früher einbinden, Nachfass-Kadenz prüfen
07	**Pipeline-Wert gewichtet**	`Summe (Auftragswert × Phasen-wahrscheinlichkeit)`	wöchentlich	Unter Umsatzziel des Folgequartals: Akquise priorisieren
08	**Pipeline-Abdeckung**	`ungewichteter Pipeline-Wert ÷ Umsatzziel des Zeitraums`	monatlich	Unter 1 ÷ Abschlussquote (Ihr rechnerisches Minimum): Pipeline aufbauen
09	**Nachfassquote**	`offene Angebote mit Kontakt gemäß Kadenz ÷ alle offenen Angebote`	wöchentlich	Unter 100 %: offene Angebote ohne nächsten Schritt sofort zuordnen
10	**Ø Rabatt**	`gewährte Nachlässe ÷ Listenwert gewonnener Aufträge`	monatlich	Steigt: Preisgespräch trainieren, Rabattfreigabe regeln
11	**Forecast-Genauigkeit**	`tatsächlicher Umsatz ÷ prognostizierter Umsatz`	monatlich / quartalsweise	Abweichung über Ihrer Toleranz: Phasenkriterien und Wahrscheinlichkeiten nachschärfen
12	**Sales Velocity** Umsatz pro Tag, den Ihre Pipeline erzeugt	`Opportunities × Ø Auftragswert × Abschlussquote ÷ Zykluslänge in Tagen`	monatlich	Sinkt: Prüfen, welcher der vier Faktoren sich verändert hat, und dort ansetzen

Phasenwahrscheinlichkeiten für den gewichteten Pipeline-Wert leiten Sie aus Ihren eigenen Übergangsquoten der letzten sechs bis zwölf Monate ab, nicht aus Tabellen anderer Unternehmen. Solange Sie keine Historie haben: konservativ schätzen und quartalsweise nachjustieren.

08 STEUERUNGSMEETING

45 Minuten, die den Vertrieb führen

Ein festes Meeting im wöchentlichen oder zweiwöchentlichen Rhythmus ersetzt viele spontane Nachfragen. Es dient der Steuerung, nicht dem Berichten: Die Zahlen werden vorher gepflegt, im Meeting wird entschieden.

00–05	05–15	15–30	30–40	40–45
Check-in	**Kennzahlen**	**Pipeline-Review**	**Engpass & Maßnahme**	**Abschluss**

MINUTE	AGENDAPUNKT	INHALT	ERGEBNIS
00–05	**Check-in & Rückblick**	Gewonnene und verlorene Aufträge seit dem letzten Termin. Stand der Maßnahmen aus dem letzten Meeting.	Ein Lernpunkt aus einem Verlust
05–15	**Kennzahlen-Cockpit**	Nur Abweichungen besprechen: Welche Kennzahl hat ihren Auslöser erreicht?	Liste der Abweichungen mit Ursache
15–30	**Pipeline-Review**	Die größten und die überfälligen Chancen: Stimmt die Phase? Ist der nächste Schritt terminiert? Wer braucht Unterstützung?	Bereinigte Pipeline, nächste Schritte
30–40	**Engpass & Maßnahme**	Ein Thema vertiefen: ein wiederkehrender Einwand, eine Gesprächssituation oder eine Prozesslücke.	Eine konkrete Maßnahme
40–45	**Vereinbarungen**	Wer macht was bis wann? Kurzes Protokoll, am selben Tag verschickt.	Maßnahmen mit Name und Datum

Rollen

Moderation
Vertriebsleitung oder Geschäftsführung. Hält Zeit und Agenda, achtet auf Entscheidungen.

Zahlenverantwortung
Pflegt das Cockpit bis spätestens 24 Stunden vor dem Termin.

Protokoll
Wechselt reihum. Hält Vereinbarungen fest und verschickt sie am selben Tag.

Vertriebsteam
Bringt die eigene Pipeline aktuell mit und je eine konkrete Frage.

Spielregeln

- [ ] Was nicht im CRM steht, wird nicht besprochen.
- [ ] Pünktlicher Beginn und pünktliches Ende. Das Meeting fällt auch in guten Monaten nicht aus.
- [ ] Keine Einzelbesprechungen in der Runde. Vertiefungen finden in einem Folgetermin statt.
- [ ] Jede Maßnahme hat einen Namen und ein Datum.
- [ ] Zahlen sind Fakten, keine Vorwürfe. Es geht um den Prozess, nicht um Schuld.
- [ ] Offene Maßnahmen aus dem letzten Termin werden zuerst nachgehalten.

09 90-TAGE-PLAN FÜR NEUE VERKÄUFER

Die ersten 90 Tage

Die Einarbeitung entscheidet mit darüber, ob eine Neueinstellung zur tragenden Kraft im Vertrieb wird oder nach wenigen Monaten wieder geht. Ein 90-Tage-Plan macht Erwartungen auf beiden Seiten klar und überprüfbar. Er sollte vor dem ersten Arbeitstag fertig sein.

Tage 1–30

Verstehen

ZIEL

Angebot, Zielkunden, Prozess und Werkzeuge sicher kennen.

AKTIVITÄTEN

- Hospitation in Kundengesprächen erfahrener Kollegen
- Leitfaden und Einwandkatalog lernen, Rollenspiele
- CRM-Schulung, eigene Pipeline anlegen
- Gespräche mit Bestandskunden und dem Team, das liefert
- Wöchentliches 1:1 mit der Führungskraft

MEILENSTEIN TAG 30
Präsentiert das Angebot im Rollenspiel sicher und erklärt den Vertriebsprozess ohne Unterlagen.

Tage 31–60

Anwenden

ZIEL

Erste eigene Gespräche, begleitet und mit Feedback.

AKTIVITÄTEN

- Eigene Akquise nach festem Wochenplan
- Erstgespräche mit Begleitung und direktem Feedback
- Wöchentliche Analyse eines eigenen Gesprächs
- Teilnahme am Steuerungsmeeting mit eigener Pipeline
- Erste Angebote nach der Angebotsarchitektur

MEILENSTEIN TAG 60
Führt Erstgespräche eigenständig nach Leitfaden. Erste Angebote sind präsentiert.

Tage 61–90

Verantworten

ZIEL

Eine eigenverantwortliche, gepflegte Pipeline.

AKTIVITÄTEN

- Volle Aktivitätsziele gemäß Anforderungsprofil
- Angebote und Verhandlungen eigenständig führen
- Begleitung nur noch punktuell bei Schlüsselterminen
- Selbsteinschätzung anhand der Cockpit-Kennzahlen
- Review-Gespräch zu Tag 90 vorbereiten

MEILENSTEIN TAG 90
Erreicht die vereinbarten Aktivitäts- und Pipeline-Ziele und arbeitet ohne Begleitung im Prozess.

Drei typische Stolpersteine

STOLPERSTEIN 01

Zu früh allein lassen

Wer in den ersten Wochen ohne Begleitung in Kundengespräche geht, entwickelt eigene Muster statt Ihres Prozesses.

STOLPERSTEIN 02

Nur Produktschulung

Produktwissen ersetzt keine Gesprächsführung. Üben Sie Leitfaden und Einwände im Rollenspiel, bevor es ernst wird.

STOLPERSTEIN 03

Ziele ohne Zwischenstand

Ohne Reviews an Tag 30 und 60 fällt eine Fehlentwicklung erst auf, wenn sie bereits Zeit und Kunden gekostet hat.

RHYTHMUS Wöchentliches 1:1 von 30 Minuten. Review-Gespräche an Tag 30, 60 und 90, jeweils mit schriftlicher Bewertung des Meilensteins und klaren Zielen für die nächste Phase.

09 RECRUITING

Erst das Profil, dann die Suche

Viele Fehlbesetzungen entstehen schon vor dem ersten Interview, weil unklar ist, wonach eigentlich gesucht wird. Ein schriftliches Anforderungsprofil schafft einen gemeinsamen Maßstab für alle, die an der Auswahl beteiligt sind.

1 Profil → 2 Ansprache → 3 Strukturiertes Interview → 4 Praxisaufgabe → 5 Referenzen → 6 Entscheidung

Checkliste Anforderungsprofil

- ☐ **Rolle klar definiert:** Neukundengewinnung, Bestandskunden oder beides, mit Gewichtung.
- ☐ **Zielkunden und Gesprächspartner** der Rolle beschrieben, etwa Geschäftsführung, Einkauf oder Fachbereich.
- ☐ **Messbare Erwartungen** für 90 Tage und zwölf Monate: Aktivität, Pipeline, Umsatz.
- ☐ **Muss- und Kann-Kriterien getrennt,** höchstens fünf Muss-Kriterien.
- ☐ **Vergleichbare Erfahrung:** Verkaufszyklus, Auftragsgröße und Komplexität ähnlich wie bei Ihnen.
- ☐ **Verhaltensmerkmale benannt:** Eigenantrieb, Struktur, Umgang mit Ablehnung, Lernbereitschaft.
- ☐ **Strukturierte Interviewfragen** mit Bewertungsbogen für jedes Kriterium.
- ☐ **Praxisaufgabe:** Rollenspiel eines Erstgesprächs auf Basis Ihres Leitfadens.
- ☐ **Ergebnisse konkret hinterfragt:** Wie wurden frühere Erfolge erzielt, und was war der eigene Anteil?
- ☐ **Vergütungsmodell festgelegt:** Fixum, variabler Anteil und dessen Bemessungsgrundlage.
- ☐ **90-Tage-Plan und Ansprechpartner** stehen vor dem ersten Arbeitstag fest.

Bewertungsbogen

KRITERIUM AUS DEM PROFIL	GEWICHT	BEWERTUNG 1–5	BELEG AUS INTERVIEW ODER PRAXISAUFGABE
		☐☐☐☐☐	
		☐☐☐☐☐	
		☐☐☐☐☐	
		☐☐☐☐☐	
		☐☐☐☐☐	
		☐☐☐☐☐	

Jede beteiligte Person bewertet zunächst allein. Erst danach werden die Bögen verglichen. So vermeiden Sie, dass sich die Runde nach der ersten Meinung richtet.

10 RECHENBEISPIEL UMSATZHEBEL

Was ein paar Prozentpunkte wert sind

Veränderungen in der Abschlussquote wirken bei gleicher Gesprächsanzahl direkt auf den Umsatz. Das folgende Beispiel verwendet angenommene Werte. Es ist keine Prognose, sondern zeigt die Rechenlogik, damit Sie anschließend mit Ihren eigenen Zahlen rechnen können.

Hebel 1 · Abschlussquote RECHENBEISPIEL

ERSTGESPRÄCHE	Ø AUFTRAG	QUOTE
30 / Monat	15.000 €	20 › 28 %

HEUTE	30 × 20 % = 6,0 Aufträge
	6,0 × 15.000 € = 90.000 €
ZIEL	30 × 28 % = 8,4 Aufträge
	8,4 × 15.000 € = 126.000 €

+2,4 Aufträge **+36.000 €** pro Monat

Hebel 2 · Nachfassen RECHENBEISPIEL

OHNE NACHFASSEN	QUOTE	RÜCKGEWINNBAR
30 %	20 %	50 %

GESPRÄCHE	30 × 30 % = 9
POTENZIAL	9 × 20 % = 1,8 Aufträge
GEWONNEN	1,8 × 50 % = 0,9 Aufträge
	0,9 × 15.000 € = 13.500 €

+0,9 Aufträge **+13.500 €** pro Monat

Annahmen: Bei 30 % der Erstgespräche wird heute nicht konsequent nachgefasst, und eine feste Kadenz holt die Hälfte der dort möglichen Aufträge zurück. Beide Hebel sind getrennt gerechnet und beeinflussen sich in der Praxis gegenseitig. Addieren Sie sie daher nicht ungeprüft.

Ihre Zahlen

	GRÖSSE	RECHNUNG	IHR WERT
A	Erstgespräche pro Monat	Ist-Wert	
B	Ø Auftragswert	Ist-Wert in €	
C	Abschlussquote heute	Aufträge ÷ Erstgespräche	
D	Abschlussquote Ziel	Zielwert in %	
E	Mehrumsatz durch höhere Abschlussquote	A × (D − C) × B	
F	Anteil Erstgespräche ohne Nachfassen	Schätzung in %	
G	Rückgewinnbarer Anteil	Annahme in %	
H	Mehrumsatz durch Nachfassen	A × F × C × G × B	
I	**Hochgerechnet auf zwölf Monate**	(E + H) × 12	

Tragen Sie Ihre Werte einmal pro Quartal neu ein, am besten im Steuerungsmeeting (Kapitel 08). So sehen Sie, welcher Hebel sich tatsächlich bewegt.

KOSTENFREIE POTENZIALANALYSE

Ihr nächster Schritt

Sie haben Ihren Engpass gefunden oder haben zumindest eine Vermutung? Dann schauen wir gemeinsam darauf. In einer kostenfreien, 15-minütigen Potenzialanalyse besprechen wir Ihr Ergebnis aus dem Selbstcheck und zeigen Ihnen, wo der größte Hebel liegt. Unverbindlich und ohne Verkaufsdruck.

Wenn Sie danach tiefer einsteigen möchten, kommen unsere Experten zu Ihnen ins Unternehmen: In der Vor-Ort-Analyse erleben sie Ihren Vertrieb im laufenden Betrieb und bringen die Erfahrung aus über 600 Unternehmen in 16 Branchen mit.

- Einordnung Ihres Selbstcheck-Ergebnisses
- Der eine Engpass, den wir zuerst angehen würden
- Eine ehrliche Einschätzung, ob und wie wir Sie unterstützen können

JETZT TERMIN WÄHLEN · 15 MINUTEN

zentharagroup.de/potenzialanalyse

Termin direkt online wählen. Sie erhalten eine Bestätigung mit allen Details.

Bringen Sie gern mit: Ihren ausgefüllten Selbstcheck aus Kapitel 01 und, falls vorhanden, Ihre Zahlen aus Kapitel 10.

IHR ANSPRECHPARTNER

Bünyamin Güdük
Gründer & Geschäftsführer
Zenthara Group
Aue 88, 42103 Wuppertal

KONTAKT

bunyamin.guduk@zentharagroup.de
zentharagroup.de

© 2026 Zenthara Group. Alle Rechte vorbehalten. Dieses Playbook ersetzt keine individuelle Beratung.