

# Die drei Säulen des erfolgreichen Vertriebs

Im modernen B2B-Vertrieb entscheidet nicht mehr allein das Produkt über den Erfolg. Es sind die Menschen, ihre Kompetenzen und die Rahmenbedingungen, die den Unterschied machen. Dieses Training basiert auf einem klaren Dreiklang: Wollen, Dürfen und Können – drei Säulen, die sich gegenseitig tragen und verstärken.

Erfolgreicher Vertrieb 2026+ scheitert selten an Produkten, sondern an Haltung, Beziehung und Gesprächsqualität. Wer diese drei Dimensionen versteht und gezielt entwickelt, schafft nachhaltigen Vertriebserfolg. In den folgenden Abschnitten werden wir jede Säule detailliert beleuchten und praxisorientierte Werkzeuge für Ihre tägliche Arbeit entwickeln.

# Säule 1: Wollen – Die Kraft der intrinsischen Motivation

Die erste Säule bildet das Fundament jeder Vertriebsleistung: **das Wollen**. Ohne echte Motivation bleibt selbst die beste Struktur und das größte Know-how wirkungslos. Hier geht es um persönliches Engagement, Teamgeist und psychologische Sicherheit – Faktoren, die nicht von außen verordnet, sondern von innen entwickelt werden müssen.



## Persönliches Engagement

Die innere Bereitschaft, sich voll einzubringen und Verantwortung für Ergebnisse zu übernehmen. Engagement zeigt sich in Ausdauer, Eigeninitiative und dem Willen, auch schwierige Situationen zu meistern.



## Reiss Motivationsprofil

Menschen werden von unterschiedlichen Motiven angetrieben: Status, Anerkennung, Beziehung oder Sicherheit. Das Verständnis dieser individuellen Motivatoren ermöglicht gezieltes Selbstmanagement und Teamführung.



## Teamgeist

Erfolgreicher Vertrieb ist Teamsport. Gegenseitige Unterstützung, Wissensaustausch und gemeinsame Erfolge stärken die Motivation jedes Einzelnen und schaffen eine positive Arbeitsatmosphäre.



## Psychologische Sicherheit

Die Gewissheit, Fehler machen zu dürfen, ohne Angst vor negativen Konsequenzen. Nur in einem Umfeld psychologischer Sicherheit entstehen Innovation, Lernbereitschaft und nachhaltige Leistung.

Ein entscheidender Punkt: **KPIs motivieren nicht. Sie verstärken das, was ohnehin da ist.** Menschen mit starkem Status-Motiv reagieren völlig anders auf Kennzahlen als Menschen mit ausgeprägtem Beziehungs- oder Sicherheitsmotiv. Sinnvolle KPIs können Motivation steigern, unfaire KPIs führen zur inneren Kündigung.

# Säule 2: Dürfen – Struktur als Ermöglichung

Die zweite Säule schafft den Rahmen, in dem Vertrieb überhaupt stattfinden kann: **das Dürfen**. Hier geht es um Struktur, Organisation, Werkzeuge und Abläufe – aber auch um die Frage: Was wird gemessen, gesteuert, reflektiert, und wofür dürfen Vertriebsmitarbeitende Zeit und Energie einsetzen?



## Struktur

Klare Verantwortlichkeiten, definierte Prozesse und transparente Entscheidungswege. Struktur gibt Orientierung und reduziert unnötige Reibungsverluste im Vertriebsalltag.



## Organisation

Effiziente Arbeitsabläufe, sinnvolle Aufgabenverteilung und koordinierte Zusammenarbeit zwischen Teams. Gute Organisation ermöglicht Fokus auf das Wesentliche: den Kunden.



## Werkzeuge

CRM-Systeme, Kommunikationstools, Präsentationsvorlagen – die richtigen Werkzeuge erleichtern die tägliche Arbeit und schaffen Raum für wertschöpfende Tätigkeiten.



## Abläufe

Standardisierte Prozesse von der Lead-Generierung bis zum After-Sales. Klare Abläufe schaffen Verlässlichkeit und ermöglichen kontinuierliche Verbesserung.

„Was wird gemessen, gesteuert, reflektiert – und wofür dürfen wir Zeit und Energie einsetzen?“

— Andreas Sedlag, Theaterpädagoge und Kompetenztrainer

In dieser Säule sind **KPIs konzeptionell verankert**. Sie geben Orientierung, schaffen Transparenz und definieren, was erwartet wird. KPIs beantworten nicht die Frage „Will ich?“, sondern „Woran werde ich gemessen – und darf ich meine Arbeit gut machen?“

# KPIs im Dreiklang: Wo gehören sie wirklich hin?

Die Frage nach der richtigen Verortung von Key Performance Indicators ist nicht nur akademisch – sie hat direkte Auswirkungen auf die Führungskultur und die Motivation Ihrer Vertriebsteams. Die Antwort ist differenziert: **KPIs gehören in alle drei Säulen – aber mit unterschiedlicher Funktion.**

01

## Primär: Säule 2 (Dürfen)

KPIs sind vor allem ein Führungs- und Steuerungsinstrument. Sie gehören konzeptionell zur Struktur, Organisation und den Werkzeugen. Hier schaffen sie Transparenz und definieren Erwartungen.

02

## Sekundär: Säule 1 (Wollen)

KPIs wirken massiv auf die Motivation – positiv oder destruktiv. Sinnvolle KPIs steigern die Motivation, unfaire KPIs führen zur inneren Kündigung. Sie verstärken das, was ohnehin da ist.

03

## Unterstützend: Säule 3 (Können)

Der Umgang mit KPIs ist eine erlernbare Kompetenz. Zahlen richtig interpretieren, daraus Handlungen ableiten und KPIs für Selbststeuerung nutzen – das ist Teil des Sales-Know-hows.

## Typische KPIs im B2B-Vertrieb

- Anzahl qualifizierter Kontakte und Termine
- Anzahl stattgefundener Kundengespräche
- Anzahl gewonnener Neukunden
- Angebotsquote und Conversion Rate
- Abschlussquote
- Umsatz pro Neukunde
- Umsatz Bestandskunden
- Lead Response Time



☐ Didaktischer Joker für Ihr Training: Stellen Sie diese drei Fragen an Ihre Teilnehmenden: Welche KPIs helfen euch beim Arbeiten? Welche KPIs stressen euch – und warum? Welche KPIs fehlen euch eigentlich?

# Säule 3: Können – Kompetenzen für modernen Vertrieb

Die dritte Säule umfasst alle erlernbaren Fähigkeiten, die erfolgreichen Vertrieb ermöglichen: **das Können**. Während Wollen und Dürfen die Rahmenbedingungen schaffen, entscheidet das Können über die konkrete Umsetzung im Kundenkontakt. Diese Säule ist die am direktesten trainierbare – und damit Ihr wichtigstes Handlungsfeld als Vertriebstrainer.

## Kommunikation

Aktives Zuhören, präzise Formulierung, nonverbale Signale verstehen und wirksam einsetzen. Kommunikation ist mehr als Reden – es ist die Kunst, verstanden zu werden und andere zu verstehen.

## Fachexpertise

Tiefes Produkt- und Branchenwissen, technisches Verständnis und die Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge kundengerecht zu erklären. Expertise schafft Glaubwürdigkeit und Vertrauen.

## Sales Know-how

Von der Bedarfsanalyse über die Angebotserstellung bis zum Abschluss – methodisches Vertriebswissen und bewährte Techniken für jeden Schritt des Sales-Prozesses.

## Flexibilität

Die Fähigkeit, sich auf unterschiedliche Kunden, Situationen und Anforderungen einzustellen. Flexibilität ermöglicht individuelle Lösungen statt standardisierter Antworten.

## Kreativität

Neue Lösungswege finden, unkonventionelle Ansätze entwickeln und Kunden mit überraschenden Perspektiven begeistern. Kreativität unterscheidet gute von exzellenten Vertriebsprofis.

Entscheidend ist: **Können heißt nicht, Zahlen zu haben – sondern zu wissen, was ich mit ihnen anfangen.** Der kompetente Umgang mit KPIs, die richtige Interpretation von Daten und die Ableitung konkreter Handlungen gehören zur Können-Säule. KPI-Gespräche souverän führen, Zahlen für Selbststeuerung statt Selbstabwertung nutzen – das sind erlernbare Kompetenzen.



# Der Consultative Sales Process: Beziehung vor Verkauf

Moderner Vertrieb folgt nicht mehr dem klassischen „Pitch and Close“-Muster. Stattdessen steht der **Consultative Sales Process** im Mittelpunkt – ein Ansatz, der Beratung vor Verkauf stellt und echte Partnerschaft mit Kunden aufbaut. Dieser Prozess besteht aus vier klar definierten Phasen.

## Research – Gründliche Vorbereitung

Consultative Selling beginnt mit intensiver Recherche. LinkedIn durchforsten, Website analysieren, branchenspezifische Inhalte studieren. Lernen Sie von ähnlichen Kunden, wie diese Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung nutzen. Setzen Sie sich durch Bildung auf Erfolg.



## Questions & Active Listening – Verstehen statt Überzeugen

Sobald Sie im direkten Kontakt mit dem Interessenten sind, stellen Sie durchdachte, offene Fragen, die Pain Points aufdecken. Die meisten Fragen sollten einen gewissen Grad an Spezifität und Personalisierung haben – hier wenden Sie Ihre Recherche an. Hören Sie aktiv zu.



## Diagnosis – Probleme präzise identifizieren

Finden Sie heraus, was die Hauptprobleme, Bedenken und Prioritäten Ihres Interessenten waren. Was kam am häufigsten zur Sprache? Was haben sie mehr betont als alles andere? Diese Informationen werden letztendlich Ihr Wertversprechen formen.



## Education & Presentation – Personalisiert überzeugen

Sie haben Ihre Erkenntnisse und eine solide Vorstellung davon, was Sie für den Interessenten tun können. Jetzt müssen Sie diese Informationen selbstbewusst und effektiv vermitteln. Consultative Selling Pitches müssen ein gewisses Maß an personalisiertem Verständnis zeigen.



„Wer den Bedarf schärft, muss weniger überzeugen.“

# Zentrale Sales-Kompetenzen mit Zukunft

Über die klassischen Vertriebskompetenzen hinaus gibt es sieben Schlüsselkompetenzen, die in der modernen Vertriebswelt erfolgsentscheidend sind. Diese Kompetenzen bilden die Brücke zwischen allen drei Säulen und sind trainierbar. **Guter Vertrieb überzeugt nicht mehr. Er versteht, begleitet und ermöglicht Entscheidungen.**

1

## Selbststeuerung & innere Klarheit

Vertrieb ist emotionaler Hochleistungssport. Umgang mit Ablehnung, Frustrationstoleranz, emotionale Selbstregulation und die innere Haltung „Ich biete an – ich überrede nicht“ sind fundamental. Menschen kaufen keine Nervosität, sie kaufen innere Ruhe und Klarheit.

2

## Bedarfsdiagnostik statt Angebotsrhetorik

Viele Vertriebsleute können reden – wenige können wirklich verstehen. Gute, offene Fragen stellen, zwischen den Zeilen hören, Probleme präzisieren helfen und Bedürfnisse von Lösungen trennen sind die wahren Erfolgsfaktoren.

3

## Beziehungsintelligenz & Vertrauen aufbauen

Beziehung heißt nicht Smalltalk, sondern Verlässlichkeit plus Respekt plus Augenhöhe. Erwartungsmanagement, ehrlich Nein sagen können und Konsistenz zwischen Wort und Handlung schaffen nachhaltiges Vertrauen.

4

## Einwand-Kompetenz

Einwände sind keine Angriffe, sondern Hinweise. Ein Einwand ist oft der erste ehrliche Moment im Gespräch. Nachfragen statt kontern, die Emotion hinter dem Einwand erkennen und ihn als Kaufinteresse lesen – das unterscheidet Profis von Amateuren.

5

## Strukturierte Gesprächsführung

Frei sprechen heißt nicht planlos sprechen. Klarer Gesprächsrahmen, transparente Zielklärung, saubere Übergänge und verbindliche Abschlüsse folgen einer Mini-Formel: Einstieg – Verstehen – Klären – Entscheiden (statt: Reden – Reden – Hoffen).

6

## Abschlusskompetenz ohne Druck

Moderne Abschlusskompetenz heißt: Entscheidungsreife prüfen, Optionen anbieten, Verantwortung teilen und Stille aushalten. Abschließen heißt, eine Entscheidung zu ermöglichen – nicht zu erzwingen.

7

## Reflexionsfähigkeit & Lernbereitschaft

Top-Vertriebsprofis sind keine Überflieger – sie sind gute Reflektierende. Eigene Gespräche analysieren, KPIs als Lernsignal nutzen und Muster erkennen statt Schuld suchen. Zahlen zeigen kein Versagen – sie zeigen, wo Lernen möglich ist.



# Die 3-Schritt-Methode für professionelle Einwandbehandlung

Einwände gehören zum Vertrieb wie Atmung zum Leben. Die Frage ist nicht, ob sie kommen, sondern wie wir damit umgehen. Die **3-Schritt-Methode** verwandelt Einwände von vermeintlichen Hindernissen in wertvolle Gesprächsmomente. Diese Methode basiert auf Respekt, Verständnis und echter Neugier.

## Schritt 1: Pause

Halten Sie inne. Atmen Sie.  
Lassen Sie den Einwand im Raum stehen, ohne sofort zu reagieren. Diese kurze Pause zeigt, dass Sie den Einwand ernst nehmen und nicht mit Standardantworten kontern. Sie signalisiert Respekt.

## Schritt 2: Anerkennen

Bestätigen Sie den Einwand ohne ihn zu bewerten. „*Ich verstehe, dass Ihr Budget knapp ist.*“ Oder: „*Ich verstehe, dass Sie mit der aktuellen Lösung zufrieden sind.*“ Diese Anerkennung schafft Verbindung statt Widerstand.

## Schritt 3: Frage stellen

Stellen Sie eine offene, echte Frage. „*Was sind Ihre Top-Prioritäten für Ihr verfügbares Budget?*“ Oder: „*Was funktioniert bei Ihrem aktuellen Prozess besonders gut?*“ Die Frage öffnet den Dialog und gibt wertvolle Einblicke.

## Klassische Einwände und hilfreiche Reaktionen

- „Zu teuer“ → „Was ist Ihnen bei dieser Investition am wichtigsten?“
- „Keine Zeit“ → „Welche Prioritäten haben gerade Vorrang?“
- „Läuft alles gut“ → „Was würde eine Veränderung für Sie attraktiv machen?“
- „Muss drüber nachdenken“ → „Welche Aspekte möchten Sie genauer prüfen?“

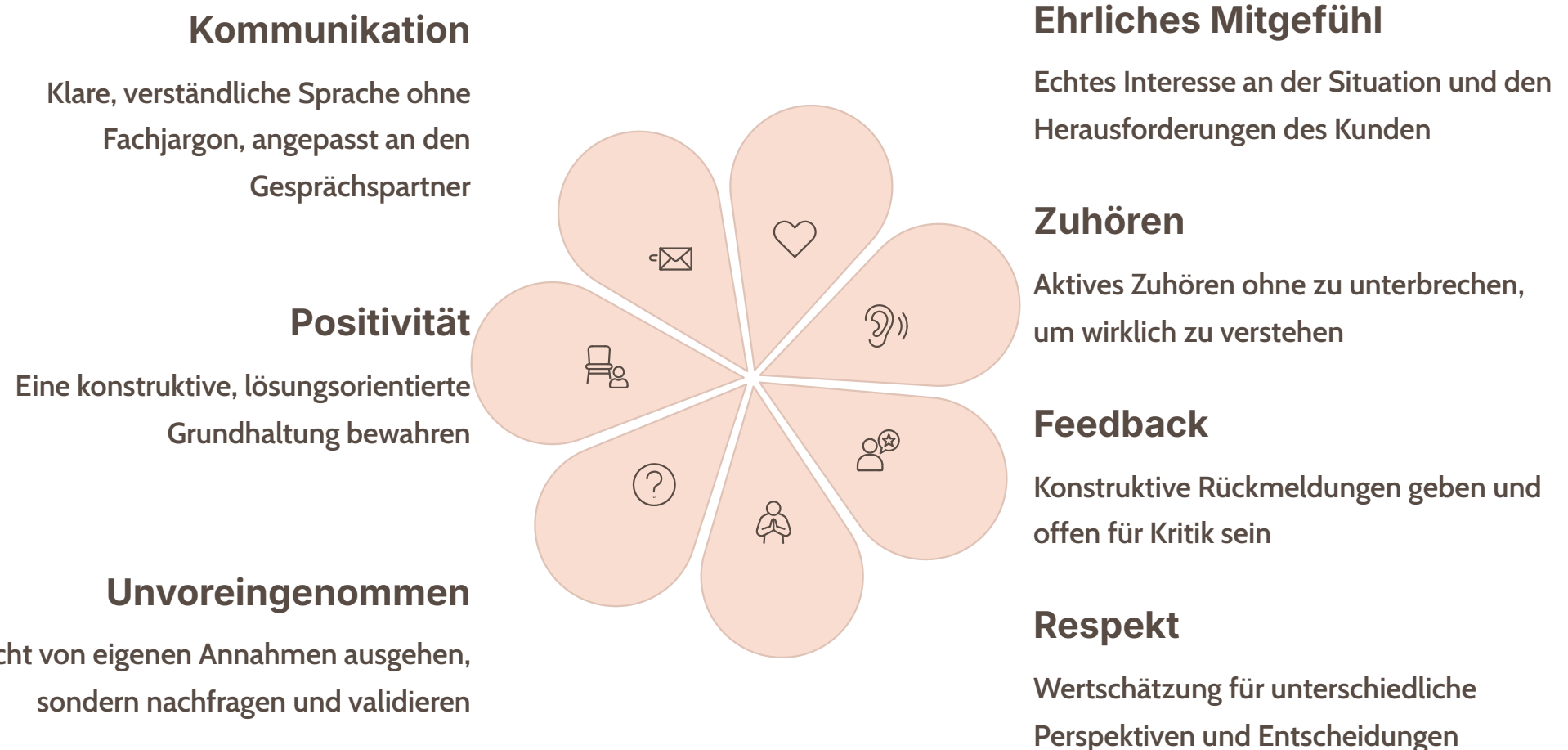


**Merken Sie sich:** Ein Einwand ist oft der erste ehrliche Moment im Gespräch. Behandeln Sie ihn als Geschenk, nicht als Bedrohung. Der Einwand zeigt, dass sich Ihr Gegenüber ernsthaft mit Ihrem Angebot beschäftigt.



# Empathie entwickeln: Der Schlüssel zu echten Kundenbeziehungen

Empathie ist keine angeborene Eigenschaft, sondern eine trainierbare Kompetenz. Im Vertriebskontext bedeutet Empathie nicht, mit dem Kunden mitzuleiden, sondern seine Perspektive zu verstehen, seine Bedürfnisse zu erkennen und darauf authentisch einzugehen. **Empathie unterscheidet transaktionale von transformationalen Kundenbeziehungen.**



Empathie im B2B-Vertrieb zeigt sich in konkreten Verhaltensweisen: Sie stellen Fragen, bevor Sie Lösungen präsentieren. Sie nehmen sich Zeit, die Unternehmenskultur Ihres Kunden zu verstehen. Sie respektieren Budget- und Zeitbeschränkungen. Sie kommunizieren auf Augenhöhe, nicht von oben herab. Und vor allem: Sie sind bereit zuzugeben, wenn Ihr Angebot nicht passt.

Besonders relevant ist Empathie bei erklärungsbedürftigen Produkten, langfristigen Kundenbeziehungen und im beratungsintensiven B2B-Vertrieb. Hier entscheidet nicht das beste Produkt, sondern die beste Beziehung.

# Die Erfolgsformel: Wollen × Dürfen × Können = Exzellenz

Am Ende fügt sich alles zusammen. Die drei Säulen sind keine isolierten Konzepte, sondern ein integriertes System. **Ohne Wollen werden KPIs zu Druck. Ohne Dürfen werden KPIs zu Chaos. Ohne Können werden KPIs zu Missverständnissen.** Nur wenn alle drei Säulen stark ausgeprägt sind, entsteht nachhaltige Vertriebsexzellenz.

**3**

## Säulen des Erfolgs

Wollen, Dürfen und Können bilden gemeinsam das Fundament für herausragenden Vertrieb

**7**

## Zukunftskompetenzen

Von Selbststeuerung bis Reflexionsfähigkeit – die Kompetenzen, die morgen zählen

**100%**

## Trainierbar

Alle Kompetenzen können systematisch entwickelt und trainiert werden

## Ihr Fahrplan für das Training

1. Starten Sie mit der Selbstreflexion: Welche Säule ist bei uns am stärksten, welche braucht Entwicklung?
2. Nutzen Sie KPIs als Reflexions- und Entwicklungswerkzeug, nicht als Kontrollinstrument
3. Trainieren Sie die sieben Zukunftskompetenzen systematisch und praxisnah
4. Fördern Sie den Consultative Sales Approach als Standard-Vorgehen
5. Schaffen Sie eine Kultur psychologischer Sicherheit, in der Lernen möglich ist
6. Machen Sie aus Einwänden Lernmomente und aus Fehlern Entwicklungschancen
7. Entwickeln Sie echte Empathie als Basis aller Kundenbeziehungen



Guter Vertrieb überzeugt nicht mehr. Er versteht, begleitet und ermöglicht Entscheidungen. Dies ist mehr als ein schöner Satz – es ist die Essenz moderner Vertriebsarbeit. Nutzen Sie dieses Training, um Ihre Vertriebsteams auf diese neue Realität vorzubereiten. Denn am Ende gewinnt nicht, wer am lautesten redet, sondern wer am besten zuhört, versteht und begleitet.

☐ **Für Ihre Trainingsplanung:** Verwenden Sie die drei Säulen als roter Faden durch alle Trainingsmodule. Jede Übung, jede Diskussion, jedes Tool sollte klar einer oder mehreren Säulen zugeordnet werden können. So schaffen Sie Struktur und Nachvollziehbarkeit für Ihre Teilnehmenden.