

# Sales Game Impact

Ein Denkmodell zur Messung realer Vertriebswirkung

Erfahrungen | Gedanken | Prognosen



André Fuhr und Torsten Schäfer.  
Mit Falk Rößler.

### „Wir messen Vertrieb falsch. Und genau deshalb bleibt Leistung oft Zufall.“

Basierend auf den Prinzipien von *SPIEL INTELLIGENT!* und entstanden im intensiven Austausch mit einem Top-Performer im MedTech-Vertrieb beginnt dieser Ansatz mit einer einfachen, aber unbequemen Frage: **Was, wenn wir Vertriebsleistung seit Jahren falsch messen? Was, wenn Aktivität, Volumen und Reporting nur Symptome sind, aber nicht der eigentliche Beitrag zum Geschäftserfolg?**

Ein Teil der Inspiration für dieses Denken entstand aus unserer Betrachtung des Handball Performance Index HPI in unserem Buch **SPIEL INTELLIGENT!**. Einem Modell, das versucht, den realen Einfluss eines Spielers auf das Spiel sichtbar zu machen, nicht seine bloße Aktivität. In unserem Buch beschreiben wir diesen Ansatz detailliert, inklusive der komplexen, positionsspezifischen Kennzahlenlogik. Weil echte Leistung im Teamsport nie eindimensional entsteht, sondern immer aus Rolle, Kontext, Timing und Wirkung.

Genau diese Überlegungen haben uns zu intensiven Diskussionen und einem Gedankenspiel geführt: Was würde passieren, wenn wir Vertriebsleistung genauso betrachten würden? Als „Beitrag zum Spiel“, nicht als Summe einzelner Aktionen?

Aus Erfahrungen im komplexen Vertrieb, aus der Analyse realer Entscheidungsprozesse und aus der Einschätzung zukünftiger Marktmechaniken ist daraus ein strukturiertes Leistungsmodell entstanden.

Der **SGI Sales Game Impact** ist deshalb kein klassisches Kennzahlensystem. Er ist der Versuch, Vertriebsleistung so zu messen, wie sie in der Realität entsteht und sie als Index abzubilden: als Wirkung. Nicht als Aktivität.

Der Begriff „Sales Game“ steht dabei nicht für Spiel im oberflächlichen Sinne. Er beschreibt komplexe Entscheidungsumfelder, in denen – ähnlich wie im Leistungssport – Timing, Rollenverständnis, Entscheidungsqualität und Beitrag zum Gesamtergebnis über Erfolg entscheiden.

Unser Fokus liegt bewusst auf Top-Performern. Nicht, weil Durchschnittsleistung unwichtig wäre, sondern weil sich echte Leistungsmechaniken am klarsten am oberen Leistungsrand zeigen. Top-Performer machen sichtbar, welche Faktoren in komplexen Entscheidungsumfeldern tatsächlich Wirkung erzeugen: Entscheidungsnähe, Timing, Marktverständnis, Rollenbewusstsein und der konsequente Beitrag zum Gesamtergebnis.

Ein wesentlicher Teil der Gedanken hinter dieser Ausarbeitung entstand im intensiven Austausch mit **Falk Rößler**. Wer mit ihm über Vertrieb spricht, merkt schnell: Hier geht es nicht um Techniken oder Routinen. Sondern um Spielverständnis. Falk



versteht Vertrieb als Kombination aus Marktlesen, Timing und konsequentem Kundenfokus.

Er denkt selten in Quartalen, sondern in Entwicklungen. Er erkennt Marktchancen oft früh, lange bevor sie im klassischen Reporting sichtbar werden, und verfolgt sie mit einer Klarheit und Konsequenz, die Organisationen nicht selten vor unbequeme Realitäten stellt. Insbesondere dann, wenn die Bereitschaft fehlt, daraus die konsequent nächsten Schritte abzuleiten.

Sein Anspruch ist dabei nie nur persönlicher Erfolg. Vielmehr geht es ihm darum, dass tatsächlich erreichbare Leistungsniveau sichtbar zu machen. Auch dann, wenn Organisationen strukturell, kulturell oder strategisch noch nicht bereit sind, dieses Niveau vollständig zu erreichen.

Genau diese Haltung war ein wichtiger Impuls für die Grundidee des Index: Leistung nicht als Aktivität zu verstehen, sondern als echten Beitrag zum „Spiel“.

Dass diese Denkweise nicht theoretisch ist, zeigt auch seine operative Leistung mit Top-Positionen in seinen Unternehmen. Gemessen an verkauften Einheiten, Umsatz und Deckungsbeitrag im MedTech-Umfeld.

Seine Verbindung aus Marktinstinkt, Kundenorientierung und nachweisbarer Spitzenleistung bildet einen wesentlichen Praxisanker für die Entwicklung des Sales Game Impact.

**Ab hier verlassen wir bewusst die klassische Dokumentlogik.**

Die folgenden Inhalte sind als strukturierte Detailsammlung im Fließtext aufgebaut. Sie sollen Orientierung geben, Zusammenhänge sichtbar machen und den Raum öffnen, aus vielen möglichen Kennzahlen die wirklich wirkungsrelevanten Steuerungsgrößen herauszuarbeiten.

Dabei vermischen wir Begriffe und Denkmodelle aus Leistungssport, insbesondere aus dem Handball, und Business-Kontexten. Nicht als Metapher, sondern als methodischen Ansatz. Denn Leistung entsteht in beiden Welten nach vergleichbaren Prinzipien: über Rollenverständnis, Timing, Entscheidungsqualität und den messbaren Beitrag zum Gesamtergebnis.

### Kapitel 1 | Warum Vertrieb wie ein Teamspiel bewertet werden muss. Und warum Einzelzahlen nicht mehr reichen.

Im Handball wird niemand danach bewertet, wie oft er den Ball berührt hat. Ein Spieler kann über lange Zeit aktiv sein und trotzdem keinen Einfluss auf das Spiel haben. Ein anderer entscheidet mit wenigen Aktionen das gesamte Spiel.

Genau hier unterscheidet sich echter Leistungssport von vielen Vertriebsorganisationen.

Im Vertrieb wird Leistung noch immer häufig über Aktivität interpretiert: Termine, Angebote, Pipeline, Kontakte. Das Problem ist offensichtlich: Aktivität erzeugt weder Sicherheit noch Marge noch Planbarkeit. Gewonnen wird im Vertrieb – wie im Sport – über Wirkung.

Entscheidend ist nicht, wie viel ein Verkäufer tut, sondern wie stark er das Geschäft beeinflusst: über Zugang zu Entscheidungen, über die Qualität von Chancen, über Abschlussfähigkeit unter Druck, über Wertverkauf und über die Fähigkeit, Geschäft planbar zu machen.

Die klassische Vertriebsfrage lautet deshalb oft falsch: **Wie viel hast du gemacht?**

Die bessere Frage lautet: **Wie stark hast du das Geschäft beeinflusst?**

Das ist kein semantischer Unterschied. Es ist ein Steuerungsunterschied. Organisationen, die Aktivität

belohnen, bekommen Aktivität. Organisationen, die Wirkung messen, bekommen Wirkung.

Viele klassische Vertriebskennzahlen entstehen allerdings nicht aus Steuerungslogik, sondern aus Reporting-Bedürfnissen. Die Folgen sind bekannt: Angebote werden produziert statt Chancen qualifiziert, Pipelines aufgebläht statt bereinigt, Rabatte eingesetzt statt Nutzen verkauft, Forecasts politisch statt fachlich gebaut. Das Team spielt für die Statistik – nicht für den Sieg.

Aus dieser Beobachtung entsteht der Transfer: das **Sales Player Rating**. Es überträgt die Logik von Spielanalyse und Spielerscouting auf den Vertrieb. Nicht die Frage „Wie aktiv ist ein Verkäufer?“ steht im Mittelpunkt, sondern: **Wie stark beeinflusst er das Spiel?**

Dafür wird Vertriebsleistung entlang von sechs Dimensionen betrachtet:

**Marktzugang** – kommt der Verkäufer überhaupt in relevante Entscheidungsräume?

**Chancenintelligenz** – erkennt er echte, entscheidbare Geschäftssituationen?

**Abschlussstärke** – gewinnt er relevante Deals unter realen Bedingungen?

**Wertverkauf** – kann er Preis und Nutzen stabil durchsetzen?

**Spielkontrolle** – macht er Geschäft planbar und steuerbar?

**Strategischer Impact** – arbeitet er nur für Umsatz oder auch für Zukunft?

Beim Wertverkauf ist allerdings zu berücksichtigen, dass Preis- und Margenstabilität nicht in jedem Markt vollständig durch individuelle Vertriebsleistung bestimmt werden. In ausschreibungsgetriebenen, regulatorisch begrenzten oder schwellenwertgesteuerten Märkten muss diese Dimension kontextbezogen bewertet werden.

Wer diese sechs Dimensionen misst, erhält nicht nur Kennzahlen, sondern Leistungsprofile. So entstehen Verkäuferbilder wie Hunter, Closer, strategischer Verkäufer oder Account Builder. Das Ziel ist nicht Gleichheit, sondern Transparenz über Stärken und Entwicklungsfelder.

Genau hier verändert Visualisierung Verhalten. Das Gespräch verschiebt sich von Vorwurf zu Entwicklung: nicht mehr „Warum hast du dein Ziel nicht erreicht?“, sondern „Dein Marktzugang ist stark, jetzt müssen wir deine Abschlussstärke entwickeln.“ Das verändert Führung, Coaching und Selbstverständnis.

Die kulturelle Wirkung ist erheblich. Organisationen, die so steuern, belohnen Entscheidungszugang statt Fleißtheater, Qualität statt Aktivität, Wert statt Volumen und Planbarkeit statt Hoffnung. Das Ergebnis sind stabilere Umsätze, höhere Margen, weniger Quartalsstress – und professionellere Verkäufer.

Die zentrale SPIEL-INTELLIGENT-These lautet deshalb: **Im Sport gewinnt nicht der aktivste Spieler, sondern der wirkungsvollste. Im Vertrieb ist es genauso.**

### Kapitel 2 | Warum Aktivitätssteuerung Vertrieb langfristig schwächt

Aktivität fühlt sich nach Kontrolle an. Genau deshalb ist sie in vielen Vertriebsorganisationen so beliebt. Gemessen wird, was leicht sichtbar ist: Termine, Gespräche, Angebote, Pipelinevolumen. Das Problem ist nicht, dass diese Größen bedeutungslos wären. Das Problem ist, dass sie für sich genommen nichts über Wirkung aussagen.

Ein Verkäufer kann viele Termine haben, ohne Zugang zu Entscheidern zu bekommen. Er kann viele Angebote schreiben, ohne reale Abschlusswahrscheinlichkeit. Er kann eine große Pipeline haben, ohne echte Grundlage für Umsatz. Im Sport wäre das Ballbesitz ohne Torchancen.

Aktivitätssteuerung erzeugt deshalb häufig statistische Sicherheit, aber keine echte Sicherheit. Viele Termine wirken wie Marktaktivität. Viele Angebote wie Verkaufsdynamik. Große Pipeline wie Zukunftsstabilität. In Wahrheit entstehen daraus oft Angebotsinflation, Pipeline-Inflation und Rabattabhängigkeit.

Das ist kein individuelles Fehlverhalten, sondern Systemlogik. Menschen optimieren auf das, was gemessen und bewertet wird. Wenn Termine gemessen werden, entstehen Termine. Wenn Angebote gemessen werden, entstehen Angebote. Wenn Pipelinevolumen gemessen wird, entsteht Pipelinevolumen. Nur wenn Wirkung gemessen wird, entsteht Wirkung.

Top-Vertrieb arbeitet deshalb fast nie aktivitätsgetrieben. Top-Verkäufer sind in der Regel selektiver als Durchschnittsverkäufer.

Sie terminieren weniger, aber gezielter.

Sie schreiben weniger Angebote, aber bessere.

Sie führen kleinere Pipelines, aber realistischere. Ihre Stärke liegt nicht in Aktivität, sondern in Entscheidungseinfluss.

Die Schäden von Aktivitätssteuerung zeigen sich langfristig: unrealistische Forecasts, sinkende Margen, Quartalsstress, operative Überlastung und Demotivation bei Top-Performern. Denn Top-Performer sind selten Aktivitätsmaschinen. Sie sind Entscheidungsarchitekten.

Die Alternative ist Wirkungssteuerung. Sie misst nicht, was sichtbar beschäftigt, sondern was Geschäft tatsächlich beeinflusst: Entscheidungszugang, Chancenqualität, Abschlussqualität, Wertverkauf, Planbarkeit und strategischen Beitrag. Das Ergebnis ist nicht mehr Bewegung, sondern mehr Ergebnis.

Im Beispiel MedTech-Vertrieb wird das besonders sichtbar. Dort entscheiden selten Schlagzahl oder Lautstärke, sondern der Einfluss auf komplexe Entscheidungsprozesse. Ein Top-MedTech-Verkäufer erkennt Budgetzyklen früh, versteht politische Dynamiken im Krankenhaus, arbeitet mit mehreren Entscheidergruppen gleichzeitig und gewinnt über Vertrauen, Evidenz und Sicherheit. Er verkauft nicht nur Produkte, sondern Versorgungssicherheit, Prozessstabilität und langfristige Wirtschaftlichkeit. Sein Profil ist oft nicht maximal aggressiv, sondern maximal wirksam.

Der entscheidende Satz für MedTech lautet deshalb: **Der beste MedTech-Verkäufer ist nicht der schnellste Verkäufer, sondern der mit dem größten Vertrauen im System.**

### Kapitel 3 | Warum Top-Verkäufer oft die wenigsten Aktivitäten haben

Viele Vertriebsorganisationen folgen unausgesprochen einer einfachen Gleichung: mehr Aktivität gleich mehr Leistung. Mehr Termine, mehr Präsentationen, mehr Angebote, mehr Pipeline. Das klingt plausibel, ist aber in komplexem Vertrieb oft falsch.

Top-Verkäufer optimieren nicht auf Aktivität. Sie optimieren auf Wirkung.

Im Teamsport gibt es Spieler, die überall auftauchen. Und es gibt Spieler, die genau dort sind, wo das Spiel entschieden wird. Top-Spieler laufen selten am meisten. Sie entscheiden am meisten. Top-Verkäufer arbeiten nach derselben Logik. Sie führen nicht die meisten Gespräche, sondern die richtigen. Sie schreiben nicht jedes Angebot, sondern Angebote in entscheidungsreifen Situationen. Sie sind nicht permanent sichtbar – aber entscheidend wirksam.

Hohe Aktivität ist deshalb oft kein Zeichen von Stärke, sondern von Unsicherheit. Wer nicht genau weiß, wo echte Entscheidungen fallen, welche Projekte real sind und welche Gespräche zählen, erhöht Aktivität, um Wahrscheinlichkeit zu erzeugen. Mehr Termine. Mehr Angebote. Mehr Pipeline. Das wirkt produktiv, ist aber oft nur Risikoausgleich.

Top-Verkäufer arbeiten mit einer anderen Formel: weniger Kontakte, dafür höhere Relevanz, bessere Vorbereitung, mehr Entscheidungsnahe. Sie investieren überproportional in Stakeholder-Verständnis, Entscheidungsarchitektur, Timing und Positionierung. Das Ergebnis ist weniger sichtbare Aktivität – und mehr Ergebniswirkung.

Viele Organisationen unterschätzen genau das, weil ihre Systeme sichtbare Aktivität bevorzugen. Dashboards zeigen Anrufe, Termine, Angebote und Besuche. Sie zeigen selten Entscheidungszugang, Projektpriorität, Budgetrealität oder politische Dynamiken.

Top-Verkäufer arbeiten aber genau in diesem unsichtbaren Raum.

Gerade im MedTech-Vertrieb ist das besonders deutlich. Ein durchschnittlicher Verkäufer besucht viele Kliniken, präsentiert viele Produkte und erstellt viele Angebote. Ein Top-Verkäufer arbeitet mit wenigen Häusern gleichzeitig, kennt Entscheidungswege im Detail, erkennt, wann ein Projekt politisch entscheidbar ist, und investiert massiv in Timing. Er gewinnt nicht mehr, weil er mehr investiert. Er gewinnt mehr, weil er weniger falsch investiert.

Der Unterschied zwischen Durchschnitt und Elite liegt daher selten im Produktwissen. Er liegt in der Nähe zur Entscheidung. Top-Verkäufer wissen, wer entscheidet, wer beeinflusst, wer blockiert und wer bei Veränderung gewinnt oder verliert. Sie verkaufen nicht nur Lösungen. Sie navigieren Systeme.

Für Führung bedeutet das: Wer Aktivität belohnt, bekommt Aktivität. Wer Entscheidungsqualität belohnt, bekommt Leistung. Top-Verkäufer brauchen keine Aktivitätskontrolle. Sie brauchen Entscheidungsraum.

Die dritte SPIEL-INTELLIGENT-These lautet: **Elite-Verkäufer arbeiten nicht härter. Sie arbeiten relevanter.**

### Kapitel 4 | Warum klassische Vertriebssteuerung Top-Performer oft demotiviert

Viele Unternehmen investieren enorme Energie in Vertriebssysteme, Zielsysteme und Steuerungslogiken. Und trotzdem passiert etwas Paradoxes: Durchschnittliche Verkäufer fühlen sich oft relativ wohl, während Top-Verkäufer mit der Zeit leiser werden, innerlich Distanz aufbauen oder gehen.

Das liegt selten am Geld und fast nie am Produkt. Es liegt daran, wie Leistung interpretiert und gesteuert wird.

Durchschnittsverkäufer profitieren oft von Struktur: klare Aktivitätsziele, klare Prozessvorgaben, klare Mindestzahlen. Top-Performer funktionieren anders. Sie brauchen Entscheidungsfreiheit, Vertrauen, strategischen Raum und Zeit für Vorbereitung und Einflussarbeit.

Wenn Top-Verkäufer mit Steuerungslogiken für durchschnittliche Leistung geführt werden, passiert etwas psychologisch sehr Nachvollziehbares: Sie reduzieren ihr emotionales Investment. Nicht offen. Nicht laut. Aber messbar.

Das Kernproblem ist Gleichbehandlung statt Leistungsgerechtigkeit. Standardisierte Systeme wirken fair, bestrafen aber oft genau die Arbeitsweise, die Spitzenleistung erzeugt. Top-Verkäufer investieren mehr Zeit pro Deal, mehr Analyse, mehr interne Koordination und mehr strategische Vorbereitung. Aktivitätssteuerung macht genau diese Arbeit unsichtbar.

Top-Performer reagieren auf falsche Steuerung selten mit offenem Widerstand. Sie reagieren mit Anpassung: mehr sichtbare Aktivität, weniger strategische Tiefe, mehr Sicherheitspipeline, mehr schnelle statt wichtiger Deals. Das System macht Spitzenleistung durchschnittlicher – und merkt es oft nicht einmal.

Gerade im MedTech-Vertrieb ist das hochsensibel. Erfolg entsteht dort oft durch politisches Verständnis, Investitionslogik, Ausschreibungsarchitektur, Klinikdynamik und Timing. Viele dieser Dinge sind im CRM kaum sichtbar. Ein Top-MedTech-Verkäufer kann wochenlang an einem Schlüsselprojekt arbeiten, ohne eine einzige zusätzliche Aktivität zu erzeugen. Aktivitätssteuerung interpretiert das als Risiko. Ergebnissteuerung erkennt es als Leistung.

Top-Verkäufer steigen deshalb selten laut aus. Sie reduzieren zuerst Initiative, strategische Energie, Zusatzverantwortung und Mentoring. Sie liefern weiter Ergebnisse, aber nicht mehr ihr volles Niveau. Das ist für Organisationen gefährlicher als eine offene Kündigung.

Was motiviert sie stattdessen? Systeme, die Wirkung statt Aktivität bewerten, strategische Arbeit sichtbar machen, Planbarkeit belohnen, Preisdisziplin anerkennen und Großdeal-Kompetenz differenziert abbilden. Nicht weil sie weniger gemessen werden wollen, sondern weil sie fair gemessen werden wollen.

Die vierte SPIEL-INTELLIGENT-These lautet: **Top-Performer wollen nicht weniger Führung. Sie wollen bessere Führung.**

### Kapitel 5 | Wie Unternehmen Vertriebssysteme bauen, die Elite-Leistung ermöglichen – statt verhindern

Viele Unternehmen glauben, sie steuern Vertrieb über Menschen. In Wahrheit steuern sie Vertrieb über Systeme. Systeme definieren, was sichtbar ist, was belohnt wird, was diskutiert wird und was als Leistung gilt. Und damit definieren sie auch, welche Art von Verkäufer langfristig entsteht.

Wenn Aktivität belohnt wird, entstehen Aktivitätsverkäufer. Wenn Abschluss um jeden Preis belohnt wird, entstehen Rabattverkäufer. Wenn Wirkung belohnt wird, entstehen Leistungsspieler.

Elite-Vertrieb scheitert deshalb selten an Talent. Er scheitert häufig an Systemlogik. Top-Verkäufer verbringen zu viel Zeit mit Reporting, strategische Arbeit bleibt unsichtbar, Großdeals werden im Zielsystem unzureichend gewichtet und Planbarkeit wird nicht belohnt. Das Ergebnis: Top-Verkäufer optimieren auf Systemanforderungen statt auf Marktleistung.

Leistungsfördernde Vertriebssysteme folgen einer einfachen Logik: Sie reduzieren Reibung für Top-Performer und erhöhen Orientierung für schwächere

Performer. Das bedeutet mehr Klarheit statt mehr Kontrolle, mehr Wirkungsfokus statt mehr Aktivitätsmessung und mehr Entscheidungsqualität statt mehr Prozessdichte.

Vier Bausteine sind dabei zentral:

Erstens: **Leistungsdefinition.** Gemessen werden Entscheidungszugang, Chancenqualität, Abschlussqualität, Wertverkauf, Planbarkeit und strategischer Beitrag – nicht primär Termine, Kontakte oder unqualifiziertes Pipelinevolumen.

Zweitens: **Differenzierung.** Nicht alle Verkäufer arbeiten gleich, und sie müssen es auch nicht. Unterschiedliche Profile sind legitim, solange sie an Wirkung gemessen werden.

Drittens: **Sichtbarkeit strategischer Arbeit.** Stakeholder-Aufbau, Entscheidungsarchitektur, politische Deal-Komplexität, Markteintrittsarbeit und Referenzaufbau dürfen nicht als „unsichtbare Zeit“ behandelt werden.

Viertens: **Führung als Leistungsarchitektur.** Gute Systeme verschieben Führung weg von Aktivitätskontrolle und Reporting-Druck hin zu Dealstrategie, Risiko-Transparenz und Timing-Steuerung.

Im MedTech-Vertrieb sieht das konkret so aus: Großdeals werden strategisch bewertet, Referenzkliniken als Assets verstanden, Markterschließung als Investition gesehen und Ausschreibungsarbeit als Leistungsbeitrag anerkannt. Das verändert Verhalten massiv.

Top-Systeme setzen Vertrauen voraus. Sie verlangen von Organisationen, zu akzeptieren, dass Top-Verkäufer nicht permanent sichtbar beschäftigt sein müssen, dass Wirkung oft in Entscheidungsräumen entsteht, die sich nicht vollständig im CRM abbilden lassen, und dass Leistung zeitversetzt sichtbar werden kann. Gleichzeitig erzeugen gute Systeme genau dieses Vertrauen zurück, weil Leistung sauberer erkennbar wird.

Die fünfte SPIEL-INTELLIGENT-These lautet: **Unternehmen bekommen nicht den Vertrieb, den sie wollen. Sie bekommen den Vertrieb, den ihre Systeme erzeugen.**

### Kapitel 6 | Der Vertriebs-Index – Warum echte Vertriebsleistung messbar ist (und branchenunabhängig funktioniert)

Viele Leistungsmodelle im Vertrieb scheitern an einem Denkfehler: Sie werden für Branchen gebaut, nicht für Vertrieb als Disziplin. Dabei unterscheiden sich Branchen in Oberfläche, nicht in Grundmechanik. Med-Tech, Software, Industrie oder Beratung folgen trotz aller Unterschiede denselben Fragen:

Wer kommt an Entscheidungen?

Wer erkennt echte Chancen?

Wer beeinflusst Entscheidungen?

Wer verteidigt Wert?

Wer macht Geschäft planbar?

Genau darauf basiert der Vertriebs-Index.

Er misst nicht Aktivität, sondern Wirksamkeit entlang des gesamten Verkaufsprozesses. Er beantwortet vier zentrale Fragen: Kommt der Verkäufer in relevante Entscheidungssituationen? Erkennt er echte Geschäftschancen? Kann er Entscheidungen gewinnen? Kann er Geschäft planbar und wertstabil erzeugen?

Klassische Einzelkennzahlen reichen dafür nicht aus. Hoher Umsatz kann aus Preisnachlass, Zufallsprojekten oder Einzelkundenabhängigkeit entstehen. Viele Termine können Ausdruck von Unsicherheit sein. Viele Angebote können aus schlechter Qualifikation entstehen. Erst die Kombination mehrerer Wirkungsdimensionen erzeugt ein realistisches Leistungsbild.

Die sechs universellen Leistungsfelder bleiben deshalb über Branchen hinweg stabil: Marktzugang, Chancenintelligenz, Abschlussfähigkeit, Wertverkauf, Spielkontrolle und strategischer Impact. Ob Chefarzt, CIO, Einkaufsleiter oder Geschäftsführung – ohne Entscheidungszugang kein nachhaltiger Vertrieb. Ob SaaS, Maschinenbau oder Beratung – ohne Chancenqualität keine belastbare Pipeline. Ob Medizinprodukt oder Software – wer nur über Preis verkauft, verliert langfristig.

Deshalb ist Vertrieb kein Branchenprozess. Vertrieb ist ein Entscheidungsprozess.

In Software kann Wertverkauf über ROI und Skalierbarkeit laufen. In Industrie über Lebensdauer und Betriebskosten. In Beratung über Ergebniswirkung und Risikoreduktion. Die Oberfläche wechselt. Die Logik bleibt.

Gerade heute wird diese Logik relevanter. Märkte werden komplexer, schneller, transparenter und preissensibler. Reine Aktivität verliert an Wert. Reine Beziehung verliert an Alleinstellung. Was bleibt, ist Entscheidungsintelligenz. Der Vertriebs-Index macht genau diese sichtbar.

Die sechste SPIEL-INTELLIGENT-These lautet: **Top-Vertrieb ist kein Branchenwissen. Top-Vertrieb ist Entscheidungsintelligenz. Und Entscheidungsintelligenz ist messbar.**

### Kapitel 7 | Warum 80 % aller Vertriebskennzahlen überflüssig sind

Viele Unternehmen glauben, mehr Kennzahlen bedeuten mehr Steuerung. In der Realität passiert oft das Gegenteil. Mehr Kennzahlen erzeugen mehr Reporting, mehr Interpretationsspielraum, mehr Scheinsicherheit und mehr operative Beschäftigung – aber selten bessere Marktleistung.

In vielen Organisationen existieren Dutzende Aktivitäts-, Pipeline-, Forecast- und Umsatzkennzahlen. Vertrieb produziert Daten. Management produziert Präsentationen. Controlling produziert Abweichungsanalysen. Das Geschäft wird davon oft kaum besser.

Der Grund ist einfach: Kennzahlen vermehren sich selten aus Leistungslogik, sondern aus Kontrollbedürfnis, Reportinganforderungen, Systemmöglichkeiten oder Einzelfallproblemen. So entsteht Kennzahlen-Schichtung statt Kennzahlen-Architektur.

Das stille Problem dabei: Kennzahlen ersetzen Denken. Viele Organisationen rutschen in die Logik, dass vollständige Messung gleich vollständiges Verständnis sei. Aber Messen ersetzt weder Marktverständnis noch Dealstrategie noch Entscheidungsanalyse.

Je mehr Kennzahlen existieren, desto stärker optimieren Verkäufer auf Kennzahlen statt auf Marktleistung. Termine werden geführt, weil sie zählen. Angebote geschrieben, weil sie gemessen werden. Pipeline gefüllt, weil sie Reporting-Sicherheit erzeugt. Das System bekommt perfekte Zahlen – und mittelmäßige Performance.

Top-Verkäufer unterlaufen solche Systeme intuitiv. Sie erkennen schnell, welche Kennzahlen Wirkung abbilden und welche nur Reporting sind. Sie investieren Energie dort, wo Deal-Relevanz, Entscheidungszugang und Wertargumentation entstehen – nicht dort, wo Reporting sichtbar wird.

Die Wahrheit, die viele Organisationen nicht hören wollen: Die meisten Vertriebskennzahlen messen Beschäftigung, Prozess, Dokumentation und Historie. Aber nicht Entscheidungsnähe, Dealreife, politische Komplexität oder Timing. Und genau dort wird Geschäft entschieden.

In fast allen Organisationen gilt deshalb eine 20/80-Regel: Ein kleiner Teil der Kennzahlen erklärt den Großteil der echten Performance. Diese wenigen messen typischerweise Entscheidungszugang, Chancenqualität, Abschlussfähigkeit, Wertverkauf, Planbarkeit und strategischen Impact. Der Rest ist Kontext – nicht Steuerung.

Die siebte SPIEL-INTELLIGENT-These lautet: **Nicht die Organisation mit den meisten Kennzahlen gewinnt, sondern die mit den richtigen.**

### Kapitel 8 | Wie Unternehmen von 80 Vertriebskennzahlen auf 12 echte Steuerungskennzahlen reduzieren

Kennzahlen aufzubauen ist einfach. Kennzahlen zu streichen ist schwierig. Nicht, weil sie alle operativ wichtig wären, sondern weil sie organisatorisch und emotional verankert sind: in Reports, Meetings, Bonuslogiken und historischen Diskussionen.

Deshalb braucht Reduktion keine Excel-Logik, sondern eine Leistungsdefinition.

Der größte Fehler ist, Kennzahlen direkt zu löschen. Der richtige Einstieg ist eine andere Frage: **Woran erkennen wir wirklich guten Vertrieb?** Wenn diese Frage sauber beantwortet ist, fallen viele Kennzahlen automatisch weg.

Die zentrale Testfrage für jede Kennzahl lautet: **Verändert sie Verhalten in Richtung besserer Marktleistung?**

Wenn nein, ist sie Reporting. Wenn ja, ist sie Steuerung.

Praktisch hilft eine einfache Unterscheidung in drei Gruppen: Ergebniskennzahlen, Prozesskennzahlen und Wirkungskennzahlen. Ergebniskennzahlen zeigen, was passiert ist. Prozesskennzahlen zeigen, was getan wurde. Wirkungskennzahlen zeigen, was zukünftiges Geschäft beeinflusst. Nur diese letzte Gruppe verändert Verhalten nachhaltig.

Der Reduktionsprozess verläuft idealerweise in vier Schritten: Zuerst vollständige Transparenz über alle Kennzahlen. Dann eine brutale Wirkungsprüfung. Danach der Aufbau einer Wirkungsarchitektur entlang der sechs Leistungsdimensionen. Und schließlich die Disziplin, pro Leistungsfeld höchstens ein bis zwei Steuerungskennzahlen zuzulassen.

Das Ergebnis ist in der Praxis fast immer ähnlich: etwa zwölf zentrale Kennzahlen. Mehr bringt selten mehr Steuerungswirkung.

Der kulturelle Effekt ist erheblich. Gespräche verschieben sich von Zahlen zu Geschäft. Nicht mehr: „Warum fehlen 20 Termine?“ Sondern: „Warum ist dieser Deal entscheidbar – oder nicht?“

Die achte SPIEL-INTELLIGENT-These lautet: **Komplexität im Vertrieb entsteht selten im Markt. Sie entsteht in internen Steuerungssystemen.**

### Kapitel 9 | Wie Unternehmen den Vertriebs-Index konkret einführen – Das 90-Tage-Modell

Vertriebssteuerung scheitert selten daran, was gemessen werden soll. Sie scheitert daran, wie Veränderung umgesetzt wird. Kennzahlen sind nie nur Kennzahlen. Sie sind Status, Sicherheit, Vergleichbarkeit und oft politisches Gleichgewicht.

Deshalb funktioniert ein Vertriebs-Index nicht über Rollout. Er funktioniert über Architektur, Beteiligung und sichtbare Wirkung.

Das Grundprinzip ist einfach: Erst Leistungsverständnis verändern, dann Kennzahlen sichtbar machen, dann das System integrieren.

Die ersten 30 Tage dienen der Transparenz. Alle aktuellen Kennzahlen, Reports und Steuerungsrituale werden sichtbar gemacht. Gleichzeitig werden Top-Performer und kritische Deals analysiert – nicht nach

Technik, sondern nach Entscheidungslogik. Die Leitfrage lautet: Wann war der Deal wirklich entschieden?

Die Tage 31 bis 60 dienen dem Design und Pilot. Die zwölf Steuerungskennzahlen werden final definiert, entlang der sechs Leistungsdimensionen. Der Index wird zunächst parallel gerechnet – ohne Bonuswirkung, ohne harte Zielvorgaben. Er dient als Spiegel, nicht als Urteil. Ein kleines Pilotteam sorgt für Glaubwürdigkeit.

Die Tage 61 bis 90 dienen der Verankerung. Vertriebsmeetings verschieben sich weg vom Kennzahlenreport hin zu Dealqualität, Risiko, Timing und Entscheidungsstatus. Führung wird auf Leistungsinterpretation trainiert, nicht Verkäufer auf Kennzahlenerfüllung. Erste Zielkorridore entstehen, aber noch keine harte Steuerung.

Wichtig ist auch, was in den ersten 90 Tagen nicht passiert: kein Bonusumbau, keine öffentliche Rangliste, keine CRM-Zwangslogik, keine Parallelsteuerung über alte und neue Systeme. Erst Vertrauen, dann Steuerung.

Wenn sauber umgesetzt, entstehen schnell spürbare Effekte: bessere Deal-Diskussionen, realistischere Pipelines, stabilere Forecasts, sichtbarer werdende Top-Verkäufer und weniger Aktivitätsdebatten.

Die neunte SPIEL-INTELLIGENT-These lautet: **Vertrieb verändert man nicht über Tools. Vertrieb verändert man über Leistungsdefinition.**

### Kapitel 10 | Wie sich Vertrieb in den nächsten 10 Jahren verändern wird

Die entscheidende Veränderung im Vertrieb wird nicht über neue Tools, Methoden oder Buzzwords kommen. Sie entsteht aus einem viel fundamentaleren Wandel: vom Informationsvorsprung zur Entscheidungsintelligenz.

Früher wussten Verkäufer oft mehr als Kunden. Heute wissen Kunden häufig genauso viel – manchmal mehr. Der Wert des Vertriebs verschiebt sich damit radikal. Künftig geht es weniger darum, Informationen zu liefern, und stärker darum, Komplexität zu übersetzen, Entscheidungen zu strukturieren, Risiken sichtbar zu machen, Optionen zu bewerten und Timing zu steuern.

Fünf Verschiebungen sind dabei zentral.

Erstens: von Produktwissen zu Entscheidungsarchitektur. Produktwissen wird verfügbar und vergleichbar. Wertvoll bleibt, wer Entscheidungen möglich macht.

Zweitens: von Aktivität zu Präzision. Mehr Aktivität erzeugt in komplexen Kaufprozessen nicht automatisch mehr Ergebnis. Gewinnen wird, wer weiß, wann Aktivität sinnvoll ist – und wann nicht.

Drittens: von Beziehung zu vertrauenswürdiger Entscheidungsbegleitung. Beziehung bleibt wichtig, aber Beziehung ohne Entscheidungsmehrwert verliert an Wirkung.

Viertens: von Einzelabschluss zu Systemleistung. Unternehmen werden stärker Planbarkeit, Nachhaltigkeit, Kundenentwicklung, Margenstabilität und strategische Marktposition bewerten.

Fünftens: von Verkaufssteuerung zu Performance-Architektur. Die Führungsfrage verschiebt sich von „Was hast du gemacht?“ zu „Wie stark beeinflusst du das Geschäft?“

Technologie und besonders KI werden diese Entwicklung beschleunigen. KI wird Informationen verdichten, Muster erkennen und Prognosen unterstützen. Aber sie ersetzt nicht Vertrauen, politische Intelligenz, Entscheidungsnavigation und systemisches Kundenverständnis. Der Unterschied zwischen guten und exzellenten Verkäufern wird dadurch eher größer als kleiner.

Deshalb werden Leistungsmodelle wichtiger als Tools. Der eigentliche Wettbewerbsvorteil entsteht künftig nicht aus Software, sondern aus der Fähigkeit, Leistung richtig zu definieren, Top-Performer sichtbar zu machen und Entscheidungsintelligenz systematisch zu entwickeln.

Der Verkäufer der Zukunft wird weniger Präsentator und Produkt-Erklärer sein – und mehr

Entscheidungsarchitekt, Risikotranslator, Komplexitätsreduzierer und Timing-Stratege.

Die finale SPIEL-INTELLIGENT-These lautet: **Vertrieb war lange die Kunst, Lösungen zu erklären. In Zukunft wird Vertrieb die Fähigkeit sein, die richtigen Entscheidungen möglich zu machen.**

### Übergang zum Anhang

Die beschriebene Leistungslogik lässt sich nicht nur philosophisch oder kulturell verstehen.

Sie lässt sich auch operationalisieren.

Im folgenden Anhang wird der Vertriebs-Index deshalb noch einmal detailliert dargestellt:

- Leistungsdimensionen
- Steuerungskennzahlen
- Punktesystem
- Bewertungslogik
- Einführungsmodell
- Beispielberechnungen

Der Anhang ist bewusst technischer. Er ist das Werkzeug.

Der Kern bleibt einfach: Leistung ist Wirkung.

Und Wirkung ist messbar.

## ANHANG | Der Vertriebs-Index – Technische Referenz

### A1. Ziel des Vertriebs-Index

Der Vertriebs-Index dient zur **standardisierten Bewertung individueller Vertriebsleistung** auf Basis von Wirkungskennzahlen entlang des gesamten Verkaufsprozesses.

Der Index misst nicht Aktivität, sondern:

- Entscheidungszugang
- Chancenqualität
- Abschlussfähigkeit
- Wertverkaufsfähigkeit
- Umsatzplanbarkeit
- Strategischen Geschäftseinfluss

### A2. Grundarchitektur des Index

Der Vertriebs-Index basiert auf:

#### 6 Leistungsdimensionen

#### 12 Steuerungskennzahlen

#### Standardisiertem Punktesystem

#### Gesamt-Score (Indexwert)

### A3. Die 6 Leistungsdimensionen (Strukturebene)

#### 1. Marktzugang

Fähigkeit, relevante wirtschaftliche und fachliche Entscheider zu erreichen.

#### 2. Chancenqualität

Fähigkeit, echte, entscheidbare Geschäftschancen zu identifizieren.

#### 3. Abschlussstärke

Fähigkeit, qualifizierte Chancen in Aufträge umzuwandeln.

#### 4. Wertverkauf

Fähigkeit, Preis- und Margenstabilität durch Nutzenargumentation zu sichern.

#### 5. Planbarkeit / Vertriebssteuerbarkeit

Fähigkeit, Umsatzentwicklung realistisch prognostizierbar zu machen.

#### 6. Strategischer Geschäftseinfluss

Beitrag zum langfristigen Aufbau von Marktposition, Referenzen und Schlüsselgeschäft.

### A4. Die 12 Steuerungskennzahlen (Messlogik)

#### Marktzugang

##### KPI 1 – Entscheiderzugangsquote

Anteil Termine mit wirtschaftlich oder fachlich entscheidungsrelevanten Rollen.

Formel: Entscheidertermine / Gesamttermine

##### KPI 2 – Entscheidergruppen-Abdeckung

Durchschnittlich aktive kaufrelevante Rollen pro Opportunity / Kunde.

### **Chancenqualität**

#### **KPI 3 – Termin-zu-Chance-Quote**

Erzeugte qualifizierte Opportunities pro Kundentermin.

#### **KPI 4 – Chance-zu-Angebot-Quote**

Anteil Opportunities, die nach Qualifikation zu Angeboten führen.

### **Abschlussstärke**

#### **KPI 5 – Angebot-zu-Auftrag-Quote**

Gewonnene Aufträge / Angebote.

#### **KPI 6 – Wertgewichtete Abschlussquote**

Gewonnener Umsatz / angebotener Umsatz.

#### **KPI 7 – Durchschnittlicher Preisnachlass bei Abschluss**

Rabattniveau bei gewonnenen Deals.

### **Wertverkauf**

#### **KPI 8 – Marge vs Teamdurchschnitt**

Individuelle Marge – Teamdurchschnitt.

#### **KPI 9 – Preisstabilität bei Wettbewerbsdeals**

Preisniveau bei Wettbewerbsentscheidungen.

### **Planbarkeit**

#### **KPI 10 – Prognosegenauigkeit**

Abweichung Forecast vs realer Umsatz.

#### **KPI 11 – Verschiebungsquote Abschlüsse**

Deals, die periodisch verschoben werden.

### **Strategischer Einfluss**

#### **KPI 12 – Anteil strategischer Deals**

Anteil Umsatz oder Deals aus definierten strategischen Accounts / Projekten.

### **A5. Punktesystem (Standardmodell)**

Jede Kennzahl wird auf einer Skala von **0–10 Punkten** bewertet.

Bewertungslogik:

0–3 = Kritisch

4–6 = Erwartungsniveau

7–8 = Stark

9–10 = Top-Level

## A6. Dimensionale Gewichtung (Standardempfehlung)

Dimension	Gewicht
Marktzugang	15 %
Chancenqualität	15 %
Abschlussstärke	25 %
Wertverkauf	15 %
Planbarkeit	15 %
Strategischer Einfluss	15 %

## A7. Gesamtindex-Formel

Index = Summe (KPI-Punkte × KPI-Gewichtung)

Optional Normierung auf 0–100.

## A8. Index-Interpretation

Indexwert	Interpretation
90–100	Elite Performance
80–89	Top Performance
70–79	Stabil / Kernteam

## Indexwert Interpretation

60–69	Entwicklungszone
<60	Kritisch

## A9. Datenerhebung – Mindestanforderungen

Notwendig:

CRM Opportunity Tracking

Angebots-Tracking

Auftragsdaten

Margendaten

Forecastdaten

Deal-Status-Historie

Optional:

Stakeholder Mapping

Deal-Komplexitätsbewertung

## A10. Berechnungsrhythmus

Empfohlen:

Monatliche Berechnung

Rolling 3 Monate Bewertung

Rolling 6 Monate für strategische Rollen

### **A11. Einführungsempfehlung (Kurzfassung)**

Phase 1 – Transparenz bestehender Kennzahlen

Phase 2 – Parallelrechnung Index

Phase 3 – Pilotsteuerung

Phase 4 – Integration in Steuerungssystem

Phase 5 – Integration in Ziel- und Bonusmodelle

### **A12. Anpassbarkeit**

Der Index ist:

Branchenunabhängig

Vertriebsmodellunabhängig

Rollenspezifisch anpassbar

Anpassbar sind:

KPI-Schwellenwerte

Gewichtung

Strategiedefinition

Dealdefinition

### **A13. Grenzen des Modells**

Der Index ersetzt nicht: Führung - Dealstrategie -  
Marktverständnis - Kundenbeziehung

Er ergänzt diese durch strukturiertes Leistungsfeedback.

Wie beschrieben, handelt es sich in vielen Teilen um Gedankenspiele. Aber Gedankenspiele sind oft der Anfang von neuen Denkmodellen. Vor allem dort, wo bestehende Systeme komplexer Realität nicht mehr vollständig gerecht werden. Viele der hier beschriebenen Ansätze entstehen aus Beobachtung, Erfahrung und der Auseinandersetzung mit realer Leistung in komplexen Systemen. Im Sport, im Vertrieb und in hochkritischen Versorgungsumfeldern.

Gleichzeitig ist uns bewusst, dass jedes Unternehmen, jedes Vertriebssystem und jedes Leistungsumfeld eigene Rahmenbedingungen hat.

Deshalb verstehen wir diesen Ansatz bewusst als Denkgrundlage und vertiefen diese Themen sehr gerne individuell, gemeinsam mit Organisationen, die Leistung in ihren Systemen wirklich verstehen und weiterentwickeln wollen.

**Am Ende entscheidet nicht das Modell. Am Ende entscheidet immer die Realität.**





### **Torsten Schäfer**

25+ Jahre Erfahrung in Vertrieb und Führung - 13 Jahre Geschäftsführer, 7 Jahre Bereichsleiter, 6 Jahre Vertriebsleiter. In Konzern, Mittelstand und Start-Up. Autor SPIEL INTELLIGENT!.


### **André Fuhr**


20 Jahre Trainer Frauenhandball-Bundesliga, Sport-Mental-Coach. Master-Abschluss Coaching und Personalentwicklung. Lehrer, Trainer, Coach, Autor SPIEL INTELLIGENT!.




**Gemeinsame Leidenschaft: Teamsport als Modell für erfolgreiche Führung.**


### **Torsten Schäfer**

 +49 162 6030358

 [torsten@spielintelligent.de](mailto:torsten@spielintelligent.de)

### **André Fuhr**

 +49 170 4737328

 [andre@spielintelligent.de](mailto:andre@spielintelligent.de)

**[www.spielintelligent.de](http://www.spielintelligent.de)**

Windacher Str. 6 | 86922 Eresing

Reineburgstr. 21 | 32312 Lübbecke