

VEDRAN ZOLOTA MSc BA | SALESTASTIC GMBH

WHITE PAPER · FÜHRUNG & TEAM 2026

Vertriebsführung & Teamaufbau 2026

Wie Sie ein Vertriebsteam aufbauen, das ohne Sie funktioniert

Vedran Zolota MSc BA · Geschäftsführer · Salestastic GmbH

Österreich | Deutschland | Schweiz · 2026

Executive Summary

Der größte Engpass im Wachstum mittelständischer Unternehmen ist selten das Produkt, der Markt oder das Kapital. Es ist die Führungskraft, die alles selbst macht — und ein Vertriebsteam, das ohne den Chef nicht funktioniert. Vertriebsführung ist die am häufigsten unterschätzte Unternehmensdisziplin.

Dieses White Paper verbindet aktuelle Forschung aus Führungspsychologie, Motivationswissenschaft und Organisationsentwicklung mit realen Einblicken aus über 410 Seiten Vertriebsgesprächs-Transkripten der Salestastic GmbH sowie Vedran Zolota MSc BAs Erfahrung aus über 600 Seminartagen im DACH-Raum.

Zentrale These

Ein Vertriebsteam ist immer ein Spiegelbild seiner Führung. Schlechte Abschlussquoten, fehlende Disziplin und Fluktuation im Team sind selten das Problem — sie sind das Symptom. Das Problem sitzt meistens eine Ebene höher: in der Führungsstruktur, der Erwartungsklarheit und der Coaching-Kompetenz der Vertriebsleitung.

Das White Paper gliedert sich in elf Kapitel: von der Wissenschaft effektiver Führung über Rekrutierung, Coaching und Motivationspsychologie bis hin zu DISC-basierter Mitarbeiterführung, Generationswechsel im Vertrieb und einem operativen 90-Tage-Aufbauplan für Vertriebsteams.

Inhalt

Executive Summary	2
Inhalt	3
1. Einleitung: Der Chef, der nicht loslassen kann	5
1.1 Warum Vertriebsführung anders ist	5
1.2 Das Ziel: Ein Vertriebsteam, das ohne den Chef funktioniert	5
2. Die Wissenschaft effektiver Führung	7
2.1 Situative Führung: Der richtige Stil zur richtigen Zeit	7
2.2 Transformationale vs. transaktionale Führung	7
2.3 Emotionale Intelligenz als Führungsgrundlage	8
3. Praxisanalyse: Führungsrealität im DACH-Mittelstand	9
3.1 Diagnose 1: Der Unternehmer als Flaschenhals	9
3.2 Diagnose 2: Fehlende Führungsstruktur	9
3.3 Diagnose 3: Führungswechsel ohne Vorbereitung	10
3.4 Diagnose 4: Vertriebsteam-Probleme als Führungsversagen	10
4. Vertriebsteam aufbauen: Rekrutierung mit System	12
4.1 Was einen guten Verkäufer ausmacht — und was nicht	12
4.2 Das Salestastic-Interview-Modell	12
4.3 DISC im Recruiting: Den richtigen Typ für die richtige Rolle	13
5. Onboarding: Die ersten 90 Tage entscheiden	14
5.1 Das 30-60-90-Tage-Modell	14
5.2 Der häufigste Onboarding-Fehler: Zu früh allein lassen	14
6. Coaching statt Controlling: Die neue Vertriebsführung	15
6.1 Die Coaching-Forschung: Was wirklich wirkt	15
6.2 Das Coaching-Habit-Modell nach Bungay Stanier	15
6.3 Coaching in der Praxis: Das wöchentliche 1:1	16
7. Motivation im Vertriebsteam: Was wirklich antreibt	17
7.1 Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie	17
7.2 Anerkennung: Das unterschätzte Führungswerkzeug	17
7.3 Das Vertriebsklima als Führungsaufgabe	18
8. DISC-basierte Mitarbeiterführung im Vertrieb	19
8.1 D-Typ führen: Autonomie und Herausforderung	19
8.2 I-Typ führen: Anerkennung und Beziehung	19
8.3 S-Typ führen: Sicherheit und Kontinuität	19
8.4 C-Typ führen: Qualität und Information	20
9. Messbarkeit im Vertrieb: KPIs mit Sinn	21
9.1 Lagging vs. Leading Indicators	21
9.2 Das Salestastic-KPI-Modell	21

9.3 Das wöchentliche Vertriebsmeeting: Kein Status-Update	21
10. Die fünf Dysfunktionen eines Vertriebsteams	23
11. Der 90-Tage-Plan: Vom Chaos zur Vertriebsstruktur	24
11.1 Phase 1: Tage 1–30 — Klarheit schaffen.....	24
11.2 Phase 2: Tage 31–60 — Kompetenz aufbauen	24
11.3 Phase 3: Tage 61–90 — Autonomie entwickeln.....	24
12. Fazit: Führung ist der Umsatzhebel, den niemand sieht	25
Über den Autor.....	26
Literaturverzeichnis	27

1. Einleitung: Der Chef, der nicht loslassen kann

Es gibt ein Muster, das Vedran Zolota MSc BA in fast jedem mittelständischen Unternehmen antrifft, das er analysiert. Der Unternehmer ist der beste Verkäufer des Hauses. Er kennt jeden Kunden, jedes Produkt, jede Preisverhandlung. Das Team funktioniert — solange er dabei ist. Wenn er nicht dabei ist, passiert: nichts.

Das ist kein Zufall. Es ist ein Führungsproblem. Und es ist das teuerste Problem, das ein wachsendes Unternehmen haben kann. Denn ein Unternehmer, der jeden Auftrag selbst betreuen muss, ist kein Unternehmer — er ist ein selbstständiger Angestellter in seiner eigenen Firma.

„Der Sales hinkt einfach sehr. Einen haben wir rausgeschmissen, weil er es nicht geschafft hat.“

— Geschäftsführer, Maschinenbau, Salestastic-Vertriebsanalyse 2025

Diese Aussage ist keine Kritik am Mitarbeiter. Sie ist eine Diagnose der Führungssituation. Wer einen Mitarbeiter kündigt, weil er es 'nicht schafft', ohne vorher zu analysieren, was 'es schaffen' bedeutet, wie es gemessen wird und welche Unterstützung vorhanden war — der löst kein Problem, er wiederholt es mit dem nächsten Kandidaten.

1.1 Warum Vertriebsführung anders ist

Vertriebsführung unterscheidet sich von allgemeiner Unternehmensführung in einem entscheidenden Punkt: Das Ergebnis ist täglich messbar, und die emotionale Belastung ist konstant hoch. Verkäufer erleben täglich Ablehnung. Sie kämpfen mit Einwänden, Konkurrenz und Unsicherheit. Ihre Motivation ist keine Selbstverständlichkeit — sie ist Führungsaufgabe.

Gleichzeitig ist Vertrieb die einzige Unternehmensfunktion, bei der subjektive Persönlichkeitsfaktoren direkt und unmittelbar über Umsatz entscheiden. Wer Vertriebsteams wie Produktionsteams führt — mit Kontrolle, Zielvorgaben und Druck — wird scheitern. Wer sie wie Sportmannschaften führt — mit Coaching, Energie und Verantwortung — wird gewinnen.

Sales Management. Simplified. — Mike Weinberg (2015)

Weinberg analysiert die häufigsten Fehler von Vertriebsleitern: zu viel Controlling, zu wenig Coaching, keine klaren Erwartungen, und das Fehlen einer Verkaufskultur. Sein Befund: Die meisten Vertriebsprobleme sind Führungsprobleme.

1.2 Das Ziel: Ein Vertriebsteam, das ohne den Chef funktioniert

Das ultimative Ziel jeder Vertriebsführung ist ein Team, das autonom, diszipliniert und ergebnisorientiert arbeitet — auch wenn die Führungskraft nicht im Raum ist. Das ist kein Luxus für Großunternehmen. Es ist die Voraussetzung für skalierbares Wachstum im Mittelstand.

Dieses White Paper zeigt, wie man diesen Zustand erreicht — methodisch, wissenschaftlich fundiert und mit klaren Schritten.

2. Die Wissenschaft effektiver Führung

Was macht eine Führungskraft effektiv? Diese Frage beschäftigt die Managementwissenschaft seit über einem Jahrhundert. Die Antworten haben sich verändert — von 'Great Man Theory' (Führung als angeborenes Talent) über Verhaltenstheorien bis hin zu situativer und transformationaler Führung. Der aktuelle Forschungsstand ist klar: Führungskompetenz ist erlernbar, messbar und situativ — nicht angeboren.

2.1 Situative Führung: Der richtige Stil zur richtigen Zeit

Paul Hersey und Ken Blanchard entwickelten in den 1970er Jahren das Modell der situativen Führung — eines der meistangewandten Führungsmodelle weltweit. Die Kernaussage: Es gibt keinen universell richtigen Führungsstil. Die Effektivität einer Führungskraft hängt davon ab, ihren Stil an die Kompetenz und Motivation des jeweiligen Mitarbeiters anzupassen.

Mitarbeiter-Profil	Zustand	Richtiger Führungsstil
S1 — Anfänger	Hohe Motivation, niedrige Kompetenz	Direktiv: Anleiten, klare Anweisungen, viel Feedback
S2 — Lernender	Sinkende Motivation, wachsende Kompetenz	Coachend: Erklären, Fragen stellen, Fortschritt zeigen
S3 — Fähiger	Hohe Kompetenz, schwankende Motivation	Unterstützend: Beteiligen, Vertrauen aufbauen, loben
S4 — Profi	Hohe Kompetenz, hohe Motivation	Delegierend: Verantwortung übergeben, Ergebnisse prüfen

Management of Organizational Behavior — Paul Hersey & Ken Blanchard (1969)
Grundlagenwerk der situativen Führung. Belegt: Der häufigste Führungsfehler ist das Anwenden desselben Stils auf alle Mitarbeiter — unabhängig von deren Entwicklungsstand. Führung muss individuell sein.

2.2 Transformationale vs. transaktionale Führung

Transformationale Führungskräfte inspirieren, motivieren durch Sinn und Vision, und entwickeln ihre Mitarbeiter zu besseren Versionen ihrer selbst. Transaktionale Führungskräfte setzen auf Belohnung und Bestrafung — 'Wenn du X erreichst, bekommst du Y.'

James MacGregor Burns und Bernard Bass zeigten in ihren Forschungen: Transformationale Führung ist transaktionaler in fast allen Leistungsmetriken überlegen — besonders in kreativen, beziehungsorientierten und komplexen Tätigkeiten. Und Vertrieb ist all das.

70 %**höhere Mitarbeitermotivation bei transformationaler Führung im Vergleich zu transaktionaler Führung***Quelle: Bass & Riggio, Transformational Leadership, 2006*

Für Vertriebsleiter bedeutet das: Ziele und Kennzahlen (transaktional) sind notwendig. Sie sind aber nicht hinreichend. Was Vertriebsteams langfristig auf Kurs hält, ist ein Führungsstil, der Sinn stiftet, Wachstum ermöglicht und echte Wertschätzung zeigt.

Leaders Eat Last — Simon Sinek (2014)

Sinek beschreibt, wie die besten Führungskräfte der Welt — von Marine-Generälen bis zu Unternehmenschefs — eine Kultur schaffen, in der Menschen füreinander eintreten. Das Schlüsselprinzip: Sicherheit im Team führt zu Risikobereitschaft nach außen.

2.3 Emotionale Intelligenz als Führungsgrundlage

Daniel Golemans Forschung zu emotionaler Intelligenz veränderte das Bild erfolgreicher Führung fundamental. Seine Analyse von über 3.000 Führungskräften zeigte: Der IQ erklärt nur 20 % der Leistungsunterschiede zwischen exzellenten und durchschnittlichen Führungskräften. Die restlichen 80 % entfallen auf emotionale Intelligenz (EQ).

Die fünf Komponenten des EQ nach Goleman — Selbstwahrnehmung, Selbstregulierung, Motivation, Empathie und soziale Kompetenz — sind direkt auf Vertriebsführung anwendbar. Ein Vertriebsleiter ohne EQ kann Zahlen auswerten, aber keine Menschen entwickeln.

Primal Leadership — Daniel Goleman, Richard Boyatzis & Annie McKee (2002)

Golemans Analyse belegt: Die emotionale Stimmung einer Führungskraft überträgt sich direkt auf das Team. Eine unruhige, gestresste Führung erzeugt unruhige, gestresste Mitarbeiter. Gelassenheit und Zuversicht der Führungskraft sind keine Soft Skills — sie sind Performance-Treiber.

3. Praxisanalyse: Führungsrealität im DACH-Mittelstand

Die folgenden Erkenntnisse basieren auf der Analyse von über 35 Erstgesprächen aus der Salestastic-Vertriebsanalyse 2024/2025. Die 410 Seiten Transkripte zeigen ein klares Bild: Führungsprobleme im Vertrieb sind keine Ausnahme. Sie sind die Regel.

3.1 Diagnose 1: Der Unternehmer als Flaschenhals

In über 80 % der analysierten Unternehmen war der Unternehmer oder die Unternehmerin der stärkste Verkäufer des Hauses — und gleichzeitig der größte Engpass. Das Team wartete auf Entscheidungen, auf Angebote, auf den Chef. Wachstum war strukturell unmöglich.

„Eine richtige Vertriebssystematik gibt es nicht. Alles hängt am Chef.“
— Vertriebsmitarbeiter, Maschinenbau, Salestastic-Analyse 2025

Dieser Satz ist keine Kritik am Chef. Er ist die nüchterne Beschreibung eines Systems, das nie für Skalierung gebaut wurde. Der Unternehmer, der 'alles selbst macht', hat dieses System unbewusst etabliert — durch fehlende Delegation, unklare Prozesse und das (verständliche) Misstrauen, dass andere es genauso gut machen könnten.

Salestastic-Befund

In 83% der analysierten Unternehmen fehlte eine dokumentierte Vertriebssystematik. Prozesse existierten im Kopf des Unternehmers — nicht auf Papier. Das bedeutet: Kein Onboarding neuer Mitarbeiter möglich, kein Lernen aus Misserfolgen, keine Skalierung.

3.2 Diagnose 2: Fehlende Führungsstruktur

„Was wir nicht haben, ist eine strukturelle Ablage der Informationen im Verkauf.“
— Vertriebsmitarbeiter, Maschinenbau, Salestastic-Analyse 2025

Fehlende Struktur ist nicht nur ein Effizienzproblem. Es ist ein Führungsproblem. Wenn Informationen nirgendwo gespeichert sind, können Führungskräfte keine informierten Entscheidungen treffen. Wenn Prozesse nicht dokumentiert sind, können neue Mitarbeiter nicht eingearbeitet werden. Wenn Erwartungen nicht klar sind, kann niemand wissen, ob er gut genug performt.

Die Folge: Frustration auf beiden Seiten. Der Unternehmer frustriert, weil das Team nicht performt. Das Team frustriert, weil niemand klar sagt, was 'performen' bedeutet.

3.3 Diagnose 3: Führungswechsel ohne Vorbereitung

Eine der bewegendsten Szenen aus den Salestastic-Gesprächen stammt aus einem Verpackungstechnik-Unternehmen. Harald P., der seit 30 Jahren den Vertrieb führt, sitzt mit seinem Sohn Alexander P. im Erstgespräch. Ein leiser Generationswechsel — und eine große Führungsaufgabe, die nie explizit angesprochen wurde.

„Auch wenn der Papa nicht mehr so lange Hunger hat — ein bisschen hat er noch.“

— Alexander P., Sohn und Nachfolger, Verpackungstechnik, Salestastic-Analyse 2025

Dieser Satz — liebevoll, aber ehrlich — beschreibt eine Situation, die in Tausenden von Familienunternehmen im DACH-Raum existiert: Der Senior hat das Unternehmen aufgebaut, seine Energie und Motivation nehmen natürlich ab. Der Junior ist bereit — aber der Übergabeprozess ist ungeplant, unstrukturiert und von beiden Seiten emotional belastet.

Ein Führungswechsel ohne Struktur ist kein Wechsel — es ist ein Machtvakuum. Und Machtvakua füllt immer etwas. Entweder eine starke informelle Führungspersönlichkeit im Team — oder Chaos.

Succession: Mastering the Make-or-Break Process of Leadership Transition

— Noel M. Tichy & Eli B. Cohen (2002)

Tichy und Cohen analysieren, warum über 70% der ungeplanten Führungswechsel in Familienunternehmen zu Leistungseinbrüchen führen. Ihre Lösung: Der Nachfolger muss aktiv geformt werden — nicht nur nominiert.

3.4 Diagnose 4: Vertriebsteam-Probleme als Führungsversagen

„Der Sales hinkt einfach sehr. Einen haben wir rausgeschmissen, weil er es nicht geschafft hat.“

— Geschäftsführer, Maschinenbau, Salestastic-Analyse 2025

Diese Aussage verdient eine tiefe Analyse. Was bedeutet 'nicht geschafft'? War das Ziel klar definiert? Gab es ein Onboarding? Wurde der Mitarbeiter gecoacht? War die Erwartung realistisch? Wurden seine Stärken genutzt?

In den meisten Fällen lautet die ehrliche Antwort: Nein. Der Mitarbeiter wurde eingestellt, bekam eine Liste von Kunden und die Erwartung, Umsatz zu machen. Ohne Prozess. Ohne Coaching. Ohne Führung. Und dann wurde er entlassen, weil er 'es nicht schaffte'.

Gallup Research zeigt: 70 % der Leistungsunterschiede zwischen Mitarbeitern sind auf die Qualität ihrer direkten Führungskraft zurückzuführen. Kein Mitarbeiter ist von Natur aus ein 'schlechter Verkäufer'. Aber jeder Mitarbeiter braucht das richtige Führungsumfeld, um sein Potenzial zu entfalten.

70 %

der Mitarbeiter-Performance-Unterschiede gehen auf die Qualität der direkten Führungskraft zurück

Quelle: Gallup State of the Global Workplace, 2023

4. Vertriebsteam aufbauen: Rekrutierung mit System

'Wir finden keine guten Verkäufer.' Diesen Satz hört Vedran Zolota MSc BA regelmäßig von Unternehmern. Die Wahrheit dahinter ist komplexer: In den meisten Fällen liegt das Problem nicht im Bewerbermarkt — sondern in der fehlenden Klarheit darüber, wen man sucht, und in einem Recruiting-Prozess, der Persönlichkeit nicht testen kann.

4.1 Was einen guten Verkäufer ausmacht — und was nicht

Die Forschung von Marcus Buckingham und Curt Coffman (Gallup) zeigt: Exzellente Verkäufer haben keine einheitliche Persönlichkeit. Sie teilen jedoch bestimmte Talente — Muster, Denkweisen und Motivationen, die tief verankert und schwer erlernbar sind.

Trainierbar (gute Führung reicht)

- Produktwissen und Branchenkenntnisse
- Verkaufstechniken und Gesprächsführung
- CRM-Nutzung und Prozesse
- Einwandbehandlung und Abschlusstechniken
- Zeitmanagement und Priorisierung

Talent (muss vorhanden sein)

- Echtes Interesse an Menschen
- Intrinsische Motivation und Eigendisziplin
- Resilienz bei Ablehnung
- Lernbereitschaft und Feedback-Offenheit
- Verantwortungsgefühl für Ergebnisse

Das bedeutet für die Rekrutierung: Produkt- und Fachkenntnisse sind kein Auswahlkriterium — sie sind Trainingsstoff. Was im Interview geprüft werden muss, sind die Talente: Wie geht der Kandidat mit Ablehnung um? Was motiviert ihn wirklich? Wie erklärt er komplexe Sachverhalte einfach?

First, Break All the Rules — Marcus Buckingham & Curt Coffman (1999)

Gallup-Studie mit 80.000 Managern: Die besten Teams wurden nicht durch Prozesse oder Strukturen aufgebaut, sondern durch den richtigen Einsatz individueller Talente. Kernbotschaft: 'Select for talent, not experience or intelligence.'

4.2 Das Salestastic-Interview-Modell

Vedran Zolota MSc BA hat basierend auf seiner Seminar- und Coaching-Erfahrung ein strukturiertes Interview-Modell entwickelt, das Verkaufstalent verlässlich identifiziert:

1. **Schritt 1** — Situationsfrage: 'Erzählen Sie mir von einem Kunden, bei dem Sie nach dem ersten Gespräch sicher waren, dass der Kauf kommt — und dann doch nicht. Was haben Sie getan?' Analysiert: Resilienz, Lernbereitschaft, Selbstreflexion.
2. **Schritt 2** — Motivationsfrage: 'Was war der Moment in Ihrer Verkaufskarriere, in dem Sie am meisten Energie hatten? Was hat das ausgelöst?' Analysiert: Intrinsische Motivation, Selbstkenntnis, Authentizität.

3. **Schritt 3** — Rollenspielbaustein: 'Ich bin Ihr potenzieller Kunde. Ich sage: Das ist zu teuer. Was sagen Sie?' Analysiert: Spontanität, Einwandbehandlung, Stressverhalten.
4. **Schritt 4** — Zukunftsfrage: 'Was müsste Ihre Führungskraft tun, damit Sie in drei Jahren noch hier und begeistert sind?' Analysiert: Führungserwartungen, Werte, Langzeitpotenzial.
5. **Schritt 5** — Selbsteinschätzung: 'Auf einer Skala von 1 bis 10 — wie gut sind Sie im Verkauf? Und warum keine 10?' Analysiert: Selbstwahrnehmung, Ehrlichkeit, Entwicklungswille.

4.3 DISC im Recruiting: Den richtigen Typ für die richtige Rolle

Nicht jeder Persönlichkeitstyp ist für jede Vertriebsrolle gleich geeignet. Das DISC-Modell hilft, Rollen und Typen präzise zuzuordnen:

D – Dominant	I – Initiativ	S – Stetig	C – Gewissenhaft
Ideal für Neukundenakquise, Closing, große Deals. Braucht klare Ziele und Autonomie. Wird von Micromanagement erstickt.	Ideal für Beziehungsaufbau, Key Accounts, Netzwerkvertrieb. Braucht Anerkennung und Kontakt zu Menschen. Liebt Team-Atmosphäre.	Ideal für Bestandskundenpflege, After-Sales, Support-Vertrieb. Braucht Stabilität und Verlässlichkeit. Meidet Druck und Konflikte.	Ideal für Angebotsbearbeitung, technischen Vertrieb, komplexe B2B-Deals. Braucht vollständige Information. Entscheidet langsam, aber sicher.

Praxis-Hinweis von Vedran Zolota MSc BA

Ein Fehler, den ich regelmäßig in Teams beobachte: Man sucht 'den perfekten Verkäufer' — und meint damit einen D-Typ. Dabei sind gemischte Teams fast immer stärker: Der I-Typ baut die Beziehung, der D-Typ schließt ab, der S-Typ hält den Kunden, der C-Typ bereitet das Angebot vor. Das ist kein Zufallsprinzip — das ist Teamarchitektur.

5. Onboarding: Die ersten 90 Tage entscheiden

Der häufigste Fehler im Vertriebsteam-Aufbau passiert nicht bei der Kündigung — er passiert am ersten Arbeitstag. Ein neuer Verkäufer, der in den ersten 90 Tagen keine Struktur, kein Feedback und keine Erfolge erlebt, wird zu einem der drei schlechtesten Dinge für das Unternehmen: Er kündigt, er bleibt und leistet wenig, oder er übernimmt schlechte Gewohnheiten von anderen.

5.1 Das 30-60-90-Tage-Modell

TAGE 1–30 Fundament	Ziele: Produkt verstehen, Unternehmen kennenlernen, erste Kundengespräche begleiten. Führungsaufgabe: Tägliches 15-Minuten-Check-in. Klare Erwartungen für die ersten 30 Tage schriftlich festhalten. Fehler als Lernmoment feiern — nicht sanktionieren. Erfolgskriterium: Der neue Mitarbeiter kann das Produkt und die Kernzielgruppe selbstständig beschreiben.
TAGE 31–60 Aufbau	Ziele: Erste eigenständige Kundengespräche, erste Angebote, erste Einwände live erleben. Führungsaufgabe: Coaching-Gespräche statt Status-Updates. 'Was hast du gelernt?' statt 'Was hast du verkauft?'. Wöchentliches gemeinsames Rollenspiel. Erfolgskriterium: Mindestens 3 eigenständig geführte Kundengespräche mit dokumentiertem Feedback.
TAGE 61–90 Eigenverantwortung	Ziele: Eigenständige Pipeline, erste Abschlüsse oder fortgeschrittene Opportunities, Feedback an die Führungskraft. Führungsaufgabe: Delegieren und loslassen. Ergebnisse messen, nicht Aktivitäten kontrollieren. Stärken explizit benennen. Erfolgskriterium: Klares Bild, ob der Mitarbeiter das Potenzial hat — und welchen Führungsstil er langfristig braucht.

5.2 Der häufigste Onboarding-Fehler: Zu früh allein lassen

In den meisten mittelständischen Unternehmen endet das Onboarding nach einer Woche Produktschulung. Dann wird der neue Mitarbeiter 'ins kalte Wasser geworfen'. Das mag funktionieren für Ausnahmepersönlichkeiten mit außergewöhnlicher Resilienz. Für alle anderen ist es der Beginn eines schleichenden Misserfolgs.

Die Forschung des Corporate Executive Board zeigt: Neue Mitarbeiter, die in den ersten 90 Tagen einen strukturierten Coaching-Prozess durchlaufen haben, erreichen ihre Quoten um 38 % schneller als solche ohne Struktur.

38 %

schneller Quotenerreichung bei strukturiertem 90-Tage-Onboarding im Vergleich zu unstrukturierten Einstiegen

Quelle: CEB (Corporate Executive Board), Sales Onboarding Study, 2019

6. Coaching statt Controlling: Die neue Vertriebsführung

Der klassische Vertriebsleiter kontrolliert. Er schaut auf die Zahlen, fragt nach dem Stand der Pipeline und mahnt bei Unterperformance. Der moderne Vertriebsleiter coacht. Er stellt Fragen, gibt Feedback auf Gespräche, feiert Lernmomente und entwickelt Potenzial. Der Unterschied im Ergebnis ist nicht marginal — er ist fundamental.

6.1 Die Coaching-Forschung: Was wirklich wirkt

Eine Studie der Sales Executive Council zeigt: Salespeople, die regelmäßiges qualitatives Coaching erhalten (mehr als 3 Stunden pro Monat), zeigen eine um 17 % höhere Quotenerfüllung. Menge des Coachings allein erklärt jedoch nur wenig. Die Qualität des Coachings ist der entscheidende Faktor.

17 %

höhere Quotenerfüllung bei Verkäufern mit regelmäßigem qualitativem Coaching (mehr als 3h/Monat)

Quelle: Sales Executive Council, 2012

6.2 Das Coaching-Habit-Modell nach Bungay Stanier

Michael Bungay Stanier beschreibt in 'The Coaching Habit' sieben essentielle Coaching-Fragen, die jede Führungskraft kennen sollte. Das Prinzip: Weniger ratschlagen, mehr fragen. Wer weniger sagt und mehr fragt, entwickelt autonome Mitarbeiter — die denken, statt zu warten.

Die Frage	Wofür sie gedacht ist
„Was beschäftigt dich gerade?“	Raum öffnen — ohne sofort zu lösen
„Und was noch?“	Den ersten Antwort-Reflex überwinden — das eigentliche Problem liegt oft tiefer
„Was ist die eigentliche Herausforderung?“	Symptom von Ursache trennen
„Was willst du wirklich?“	Eigenverantwortung aktivieren
„Wie kann ich helfen?“	Nicht helfen, bevor man weiß, was gebraucht wird
„Wenn du das tust — was kommt dann nicht dran?“	Opportunitätskosten bewusst machen
„Was hast du mitgenommen?“	Lernen verankern, nicht nur besprechen

The Coaching Habit — Michael Bungay Stanier (2016)

Stanier's Buch ist das meistverkaufte Coaching-Buch der Welt. Kernthese: Die meisten Führungskräfte geben zu viel Rat — weil es sich gut anfühlt. Coaching bedeutet, diesen Impuls zu unterdrücken und stattdessen zu fragen.

6.3 Coaching in der Praxis: Das wöchentliche 1:1

Das wirkungsvollste Führungswerkzeug im Vertrieb ist nicht das Teammeeting. Es ist das wöchentliche Einzelgespräch — 30 Minuten, konsistent, strukturiert. Nicht als Statusreport. Als Coaching-Gespräch.

Struktur eines effektiven Vertriebs-1:1:

- 10 Min. Rückblick: Was lief gut? Was lief nicht? Was habe ich daraus gelernt?
- 10 Min. Pipeline-Review: Welche Opportunities brauchen Aufmerksamkeit? Wo bin ich feststeckend?
- 10 Min. Coaching: Was brauche ich von meiner Führungskraft? Was ist mein nächster Schritt?

Praxis-Insight von Vedran Zolota MSc BA

In meinen Trainings sage ich: Wenn du dich nach einem 1:1 fragst, was der Mitarbeiter konkret mitnimmt — und keine Antwort hast — war das kein Coaching-Gespräch. Das war ein Reporting-Meeting. Der Unterschied ist nicht die Zeit. Es ist die Richtung: Coaching geht von Mitarbeiter zu Führungskraft, nicht umgekehrt.

7. Motivation im Vertriebsteam: Was wirklich antreibt

Viele Unternehmen glauben, dass Verkäufer primär durch Geld motiviert werden. Das stimmt — bis zu einem gewissen Punkt. Danach entscheiden andere Faktoren, ob jemand täglich sein Bestes gibt oder nur die Mindestvorgaben erfüllt.

7.1 Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie

Frederick Herzberg unterschied in seiner Motivationsforschung zwei Kategorien: Hygienefaktoren (deren Fehlen demotiviert, aber deren Vorhandensein allein nicht motiviert) und Motivatoren (die intrinsische Motivation erzeugen).

Hygienefaktoren (Demotivation verhindern)

- Faires, marktgerechtes Gehalt
- Stabiler Arbeitsplatz und Sicherheit
- Gute Beziehung zu Kollegen und Führung
- Angemessene Arbeitsbedingungen
- Klare Regeln und faire Behandlung

Motivatoren (echte Motivation erzeugen)

- Anerkennung für gute Leistung
- Persönliche Verantwortung und Autonomie
- Wachstum und Entwicklungsmöglichkeiten
- Herausfordernde, sinnvolle Arbeit
- Sichtbare Wirkung der eigenen Arbeit

Die wichtigste Schlussfolgerung für Vertriebsführung: Ein höheres Gehalt allein erhöht nicht dauerhaft die Motivation. Es beseitigt vorübergehend Unzufriedenheit. Wer sein Team langfristig motivieren will, muss Verantwortung geben, Entwicklung ermöglichen und Leistung sichtbar anerkennen.

Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us — Daniel H. Pink (2009)

Pink bestätigt Herzberg mit moderner Forschung: Intrinsische Motivation (Autonomie, Meisterschaft, Sinn) schlägt extrinsische Motivation (Geld, Druck) in jedem komplexen, kreativen und beziehungsorientierten Kontext — und Vertrieb ist all das.

7.2 Anerkennung: Das unterschätzte Führungswerkzeug

Gallup Research zeigt: Mitarbeiter, die in der letzten Woche Anerkennung für gute Arbeit erhalten haben, sind sieben Mal weniger wahrscheinlich, das Unternehmen zu verlassen. Anerkennung ist kein nettes Extra — sie ist Retention-Strategie.

Trotzdem zeigt dieselbe Studie: Weniger als 30 % der Mitarbeiter haben in der letzten Woche eine Anerkennung erhalten. Die Führungskräfte, die nicht anerkennen, glauben oft: 'Meine Mitarbeiter wissen, dass ich zufrieden bin, wenn ich nichts sage.' Das ist falsch. Schweigen wird als Desinteresse wahrgenommen — nicht als stille Zufriedenheit.

7×

weniger wahrscheinlich verlässt ein Mitarbeiter das Unternehmen, wenn er in der letzten Woche echte Anerkennung erhalten hat



Quelle: Gallup, State of the American Workplace, 2023

7.3 Das Vertriebsklima als Führungsaufgabe

Die Stimmung im Vertriebsteam ist keine zufällige Emergenz — sie ist das Ergebnis von Führung. Daniel Goleman belegt: Die emotionale Stimmung der Führungskraft überträgt sich über Spiegelneuronen direkt auf das Team. Ein gestresster Vertriebsleiter erzeugt gestresste Verkäufer. Ein zuversichtlicher Vertriebsleiter erzeugt zuversichtliche Verkäufer.

Das bedeutet: Selbstmanagement ist eine Kernkompetenz der Vertriebsführung. Wer sein Team inspirieren will, muss zuerst sich selbst führen können — unter Druck, bei Niederlagen und in Krisenzeiten.

8. DISC-basierte Mitarbeiterführung im Vertrieb

Kein Mitarbeiter möchte gleich geführt werden — auch wenn viele Führungskräfte genau das tun. Das DISC-Modell bietet einen präzisen Rahmen, um Führungsstil, Feedback, Aufgabenverteilung und Motivation auf den individuellen Typ anzupassen.

8.1 D-Typ führen: Autonomie und Herausforderung

Dominante Typen wollen gewinnen, sind ehrgeizig und brauchen Kontrolle über ihre Arbeit. Micromanagement ist für D-Typen das Schädlichste, was eine Führungskraft tun kann — es nimmt ihnen das, was sie antreibt: Autonomie.

- Setzen Sie klare Ziele — und lassen Sie los. Wie der D-Typ das Ziel erreicht, ist seine Sache.
- Geben Sie Feedback direkt, kurz und sachlich. Kein Drumherumreden.
- Fordern Sie heraus: Projekte, die schwierig sind, aktivieren den D-Typ. Routine macht ihn schläfrig.
- Erkennen Sie Erfolge öffentlich an — D-Typen wollen, dass ihre Leistung sichtbar ist.

8.2 I-Typ führen: Anerkennung und Beziehung

Initiative Typen brauchen Menschenkontakt, Begeisterung und Anerkennung. Isolierte Arbeit, negative Feedbackschleifen ohne positive Verstärkung und fehlende Wertschätzung treiben sie aus dem Team.

- Beginnen Sie jedes Gespräch mit echtem Interesse an der Person — nicht nur an den Zahlen.
- Feiern Sie Erfolge emotional und sichtbar — I-Typen leben von der Energie der Anerkennung.
- Geben Sie Feedback in einer Sandwich-Struktur: Positives — Verbesserung — Positives. Rohes Kritik-Feedback ohne emotionale Einbettung trifft I-Typen tief.
- Setzen Sie I-Typen in Rollen, wo sie Menschen kennenlernen und überzeugen können — das ist ihr natürliches Habitat.

8.3 S-Typ führen: Sicherheit und Kontinuität

Stetige Typen sind verlässlich, geduldig und loyal — wenn sie sich sicher fühlen. Abrupte Veränderungen, Druck und Unsicherheit destabilisieren sie fundamental. Sie sind die stillen Stützen des Teams — und werden genau deshalb oft übersehen.

- Ankündigen, bevor Sie Veränderungen einführen. Keine Überraschungen — S-Typen brauchen Vorlaufzeit.
- Zeigen Sie, dass ihre Loyalität und Verlässlichkeit gesehen und geschätzt wird. Das wird selten genug gesagt.
- Übertragen Sie Verantwortung schrittweise — nie auf einmal. S-Typen wachsen in kleinen Schritten.

- Seien Sie geduldig bei Entscheidungen. S-Typen entscheiden langsam — aber wenn sie entschieden haben, stehen sie dazu.

8.4 C-Typ führen: Qualität und Information

Gewissenhafte Typen brauchen vollständige Information, klare Prozesse und die Zeit, Entscheidungen gründlich zu treffen. Druck auf schnelle Entscheidungen, unvollständige Briefings und unklare Qualitätsstandards sind für C-Typen toxisch.

- Geben Sie vollständige Briefs — lückenhafte Aufgabenbeschreibungen kosten den C-Typ Zeit und Energie, weil er Lücken schließen muss.
- Akzeptieren Sie ihre Fragen. C-Typen fragen nicht, um zu nerven — sie fragen, um sicher zu sein.
- Geben Sie Feedback schriftlich, strukturiert und mit Begründung. 'Das war gut' reicht nicht — sie wollen wissen, was konkret gut war.
- Nutzen Sie ihre Qualitätsorientierung als Asset: C-Typen finden Fehler, die andere übersehen. Das ist kein Perfektionismus — das ist Kompetenz.

DISC in der Teamführung — die übergeordnete Regel

Wenn Sie nicht wissen, wie Sie einen Mitarbeiter führen sollen — fragen Sie ihn. 'Wie gibst du am besten mit Feedback um?' oder 'Wie motivierst du dich, wenn es schwierig wird?' sind keine Schwächezeichen. Sie sind der schnellste Weg zu einer Führungsbeziehung, die funktioniert.

9. Messbarkeit im Vertrieb: KPIs mit Sinn

Was nicht gemessen wird, kann nicht geführt werden. Aber was falsch gemessen wird, wird falsch geführt. Viele Vertriebsleiter messen das Falsche — Aktivitäten statt Ergebnisse, Output statt Impact. Die Folge: Ein Team, das viel tut und wenig erreicht.

9.1 Lagging vs. Leading Indicators

Die wichtigste Unterscheidung im Vertriebs-KPI-System ist die zwischen nachlaufenden (Lagging) und vorlaufenden (Leading) Indikatoren:

Lagging Indicators (Ergebnismetriken)	Leading Indicators (Prozessmetriken)
• Umsatz (Monat, Quartal, Jahr) • Abschlussquote • Durchschnittlicher Auftragswert • Anzahl Neukunden • Churn Rate Bestandskunden	• Anzahl Erstgespräche pro Woche • Angebote in der Pipeline • Follow-up-Konversionsrate • Kundentermine pro Monat • Qualifizierungstiefe neuer Leads

Der entscheidende Punkt: Lagging Indicators zeigen, was passiert ist. Leading Indicators zeigen, was passieren wird. Wer nur Lagging Indicators führt, reagiert immer zu spät. Wer Leading Indicators steuert, hat Einfluss auf das Ergebnis — bevor es passiert.

9.2 Das Salestastic-KPI-Modell

Vedran Zolota MSc BA empfiehlt für Vertriebsteams im Mittelstand ein schlankes KPI-Set: maximal fünf Kennzahlen, die täglich relevant und wöchentlich messbar sind:

KPI	Warum messen	Benchmark (Mittelstand)
Erstgespräche/Woche	Akquise-Aktivität sicherstellen	Min. 5 pro Verkäufer
Angebots-Conversion	Qualität der Gespräche messen	30–50 %
Abschlussquote	Closing-Kompetenz evaluieren	20–35 %
Folgetermin-Quote	Nachfass-Disziplin messen	80 %+ nach Erstgespräch
Ø Abschlusszyklus (Tage)	Engpässe im Prozess finden	Branchen-abhängig

9.3 Das wöchentliche Vertriebsmeeting: Kein Status-Update

Das wöchentliche Teammeeting ist das am häufigsten falsch eingesetzte Führungswerkzeug im Vertrieb. Als Status-Runde ist es Zeitverschwendung. Als Lernforum, Energie-Tanke und kollektive Pipeline-Review ist es unverzichtbar.

Struktur eines effektiven Vertriebsmeetings (45–60 Minuten):

6. 5 Min. Energie-Start: Ein Erfolg aus der letzten Woche. Wer hat was gewonnen? Kein Jammerclub — nur Wins.
7. 15 Min. Pipeline-Spot: 2–3 konkrete Deals besprechen. Team gibt Feedback. Keine Endlos-Runden.
8. 15 Min. Lern-Moment: Ein Einwand, ein schwieriges Gespräch, eine Technik. Gemeinsam üben.
9. 10 Min. Fokus der Woche: Was ist das eine Ziel dieser Woche? Alle committen sich öffentlich.
10. 5 Min. Abschluss: Motivation. Vertrauen. Energie. Der Chef geht zuletzt raus.

10. Die fünf Dysfunktionen eines Vertriebsteams

Patrick Lencioni beschreibt in seinem Standardwerk die fünf Dysfunktionen, die Teams scheitern lassen. Im Vertriebskontext sind diese Dysfunktionen nicht abstrakt — sie sind täglich sichtbar. Und sie haben eine klare Hierarchie: Jede baut auf der darunterliegenden auf.

The Five Dysfunctions of a Team — Patrick Lencioni (2002)

Eines der einflussreichsten Bücher über Teamführung. Lencionis Pyramiden-Modell zeigt: Fehlende Vertrauensbasis macht alles andere unmöglich — unabhängig von Talent, Struktur oder Strategie.

#5 ERGEBNIS- LOSIGKEIT	Symptom: Das Team kümmert sich mehr um individuelle Ziele als um gemeinsame Ergebnisse. Eigeninteressen schlagen Team-Interesse. Ursache: Fehlende kollektive Verantwortlichkeit. Führungsantwort: Teamziele über Einzelziele stellen. Gemeinsame Celebrates. Transparente Ergebnis-Scoreboards.
#4 FEHLENDE VERANT- WORTUNG	Symptom: Niemand spricht an, wenn jemand unter seinen Möglichkeiten performt. Druck kommt nur von der Führungskraft — nie von Peers. Ursache: Vermeidung von Konflikten. Führungsantwort: Peerfeedback-Strukturen einführen. Teams, die sich gegenseitig accountable halten, performen besser.
#3 FEHLENDE BINDUNG	Symptom: Entscheidungen in Meetings werden außerhalb wieder untergraben. Commitment ohne Überzeugung. Ursache: Konflikte wurden nicht ausgetragen — Entscheidungen sind Kompromisse. Führungsantwort: Produktive Konflikte ermöglichen. Erst streiten, dann committen.
#2 FEHLENDE KONFLIKT- BEREIT- SCHAFT	Symptom: Alle sind immer einer Meinung. In Meetings passiert nichts — echte Diskussionen finden im Flur statt. Ursache: Fehlende psychologische Sicherheit. Führungsantwort: Führungskraft geht voran, zeigt Verletzlichkeit, macht Fehler transparent.
#1 FEHLENDES VERTRAUEN	Symptom: Mitarbeiter geben keine Schwächen zu. Jeder wirkt immer gut. Fehler werden versteckt. Ursache: Keine psychologische Sicherheit in der Führungsbeziehung. Führungsantwort: Die Führungskraft muss zuerst Verwundbarkeit zeigen — dann folgt das Team.

Die wichtigste Erkenntnis aus Lencionis Modell: Alle fünf Dysfunktionen haben ihre Wurzel in #1 — fehlendem Vertrauen. Und Vertrauen entsteht nicht durch Appelle — es entsteht durch Verletzlichkeit der Führungskraft.

Praxis-Test: Wie dysfunktional ist Ihr Team?

Stellen Sie Ihrem Team diese eine Frage anonym: 'Was wäre das Erste, das du ändern würdest, wenn du morgen die Führung übernimmst?' Die Antworten zeigen, wo das Team steht — ehrlicher als jede Mitarbeiterbefragung.

11. Der 90-Tage-Plan: Vom Chaos zur Vertriebsstruktur

Alle Erkenntnisse dieses White Papers nützen nichts ohne Umsetzung. Der folgende 90-Tage-Plan übersetzt die wichtigsten Schritte in konkrete Maßnahmen — priorisiert, umsetzbar und messbar.

11.1 Phase 1: Tage 1–30 — Klarheit schaffen

- Vertriebsprozess dokumentieren: Wie sieht ein ideales Verkaufsgespräch aus? Was sind die Phasen? Schreiben Sie das auf — es muss transferierbar sein.
- Rollen und Erwartungen klären: Jeder Mitarbeiter bekommt ein schriftliches Profil: Was ist sein Ziel? Wie wird er gemessen? Was braucht er von der Führung?
- KPI-System einführen: Entscheiden Sie sich für maximal fünf Kennzahlen. Messen Sie ab morgen.
- 1:1-Rhythmus starten: Wöchentliches Coaching-Gespräch für jeden Mitarbeiter — 30 Minuten, konsistent.

11.2 Phase 2: Tage 31–60 — Kompetenz aufbauen

- Rollenspiel-Routine einführen: 15 Minuten pro Woche im Teammeeting. Einwände üben, Eröffnungen üben, Closing üben.
- DISC-Typ-Assessment im Team: Jeden Mitarbeiter seinen Typ kennenlernen lassen. Führungsstil anpassen.
- Anerkennung strukturieren: Mindestens eine echte, spezifische Anerkennung pro Mitarbeiter pro Woche. Schriftlich oder mündlich — aber bewusst.
- Onboarding-Dokument erstellen: Damit der nächste neue Mitarbeiter einen strukturierten Einstieg hat.

11.3 Phase 3: Tage 61–90 — Autonomie entwickeln

- Peer-Accountability einführen: Team-Mitglieder geben sich gegenseitig Feedback auf Gespräche — nicht nur die Führungskraft.
- Delegationsschritte definieren: Was können Mitarbeiter ab sofort selbst entscheiden, ohne Rückfrage? Schreiben Sie das auf.
- Erster Führungswechsel-Test: Die Führungskraft ist eine Woche nicht verfügbar. Was passiert? Was muss noch besser werden?
- Retrospektive: Was haben wir in 90 Tagen gelernt? Was hat funktioniert? Was ändern wir im nächsten Quartal?

12. Fazit: Führung ist der Umsatzhebel, den niemand sieht

Wenn ein Vertriebsteam nicht performt, suchen die meisten Unternehmer das Problem bei den Verkäufern. Die Forschung sagt etwas anderes: In 70 % der Fälle liegt das Problem bei der Führung. Nicht weil Führungskräfte schlechte Menschen sind — sondern weil niemand ihnen gezeigt hat, wie man ein Vertriebsteam führt.

Verkaufsführung ist erlernbar. Sie beginnt mit Selbstwahrnehmung: Welchen Führungsstil bringe ich mit? Was funktioniert bei welchem Mitarbeiter? Wo halte ich fest, wo ich loslassen sollte?

Das Team, das ohne den Chef funktioniert, ist kein Traum — es ist das Ergebnis konsequenter Führungsarbeit. Strukturen, Coaching, Anerkennung, klare Erwartungen und echtes Vertrauen. Das braucht Zeit. Aber es ist die wertvollste Investition, die ein Unternehmen machen kann.

„Der beste Vertriebsleiter, dem ich je begegnet bin, hat weniger verkauft als sein schlechtester Mitarbeiter. Weil er seine ganze Energie nicht in Deals gesteckt hat — sondern in Menschen.“

— Vedran Zolota MSc BA, Salestastic GmbH

Ihr Vertriebsteam soll ohne Sie funktionieren?

In den Salestastic-Führungstrainings arbeiten wir mit echten Teams, echten Situationen und echtem Feedback — damit Vertriebsführung nicht länger Theorie bleibt.

Vedran Zolota MSc BA | Salestastic GmbH

office@salestastic.at · www.salestastic.at

Über den Autor

Vedran Zolota MSc BA ist Geschäftsführer der Salestastic GmbH und einer der führenden Verkaufs- und Führungstrainer im deutschsprachigen Raum. Mit über 600 Seminartagen jährlich, einem Team von 15 Spezialisten und seiner akademischen Ausbildung (MSc, BA) verbindet er wissenschaftliche Fundierung mit praxiserprobter Erfahrung aus dem Mittelstand.

Vedran Zolota MSc BA begleitet Unternehmen im DACH-Raum dabei, nicht nur bessere Verkäufer zu werden — sondern bessere Vertriebsorganisationen aufzubauen, die skalieren, ohne am Chef zu hängen.

www.salestastic.at
office@salestastic.at

Literaturverzeichnis

Alle zitierten Quellen und Buchverweise dieses White Papers:

- Bass, B. M. & Riggio, R. E.** *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- Blanchard, K. & Hersey, P.** *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall, 1969.
- Buckingham, M. & Coffman, C.** *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. Simon & Schuster, 1999.
- Bungay Stanier, M.** *The Coaching Habit: Say Less, Ask More & Change the Way You Lead Forever*. Box of Crayons Press, 2016.
- Burns, J. M.** *Leadership*. Harper & Row, 1978.
- Collins, J.** *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. HarperBusiness, 2001.
- Corporate Executive Board (CEB).** *Sales Onboarding Benchmark Study*. CEB Research, 2019.
- Dweck, C. S.** *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House, 2006.
- Gallup.** *State of the Global Workplace: 2023 Report*. Gallup Press, 2023.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A.** *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Press, 2002.
- Herzberg, F.** *Work and the Nature of Man*. World Publishing, 1966.
- Lencioni, P.** *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. Jossey-Bass, 2002.
- Pink, D. H.** *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books, 2009.
- Rackham, N.** *Major Account Sales Strategy*. McGraw-Hill, 1989.
- Sales Executive Council.** *Coaching Frequency and Quality Study*. CEB Research, 2012.
- Salestastic GmbH.** *Vertriebsanalyse-Transkripte DACH*. Interne Gesprächsdokumentation, 410 Seiten, 2024/2025.
- Sinek, S.** *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. Portfolio/Penguin, 2014.
- Tichy, N. M. & Cohen, E. B.** *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*. HarperBusiness, 1997.
- Weinberg, M.** *Sales Management. Simplified.: The Straight Truth About Getting Exceptional Results from Your Sales Team*. AMACOM, 2015.
- Zolota, V.** *Praxis-Coaching-Protokolle und Seminarmitschriften*. Salestastic GmbH, 2024/2025.