/ MASCHINENBAU (DEMO) · MISCHMODELL · 10–50 MIO. €

Demo Mittelstand GmbH

2,4

PERSONENGETRIEBEN

Starke Köpfe tragen den Vertrieb, aber das Wissen steckt in ihnen statt im System. Ergebnisse schwanken mit den Personen.

Konfidenz **Mittel** · Stichtag 30.09.2026 · erstellt 20.10.2026

Datenbasis	352 Opportunities, 110 Accounts, 991 Aktivitäten, 7 Mitarbeiter
Survey	Geschäftsführung, Vertriebsleitung
Gespräche	4 bewertete Gespräche
Datenschutz	AI-Stufe 2 · Reps pseudonymisiert · Rohdaten nur lokal
Ansprechpartner	Geschäftsführung

Dieser Report ist ein Beratungsdokument für die Geschäftsführung von Demo Mittelstand GmbH. Er beruht auf den im Anhang genannten Daten und auf der Bewertungsmatrix von Nicolas Krohn. Zahlen aus dem Rechenmodell sind als Orientierung zu lesen, nicht als Zusage.

/ EXECUTIVE SUMMARY

Eine Seite, drei Befunde, drei Hebel

Demo Mittelstand GmbH erreicht einen Vertriebs-Reifegrad von 2,4 von 5 („Personengetrieben“). Starke Köpfe tragen den Vertrieb, aber das Wissen steckt in ihnen statt im System. Ergebnisse schwanken mit den Personen.
Ihr Muster: Am weitesten sind Sie bei Strategie & ICP, am schwächsten bei Organisation & Führung (1,5).
Bis zur nächsten Stufe „Strukturiert“ fehlen 0,6 Punkte. Am schnellsten über Organisation & Führung.
Das rechnerische Potenzial der sechs größten Hebel liegt bei 2,5 Mio. € Umsatz bzw. Marge im Jahr; realistisch in zwölf Monaten erreichbar ist etwa die Hälfte (1,3 Mio. €).

Drei Befunde:
1. Organisation & Führung (1,5): Der Vertrieb hängt an Personen.
2. Gesprächsqualität (2,2): Gespräche sind Produktpräsentationen.
3. Pipeline-Hygiene & Forecast (2,3): Die Pipeline sagt nicht die Wahrheit: Viele Opportunities sind überfällig oder ohne Aktivität, der Forecast ist Schätzung.

Drei Hebel für die nächsten 90 Tage:
1. Qualifizierung: Qualifizierungsstandard (Budget, Entscheider, Zeitpunkt, Problem) als Pflicht vor Stage „Angebot“. Messgröße: Füllgrad Qualifizierungsfelder, Ziel ≥ 70 %.
2. Bestandskunden: Account-Pläne für Top-20 mit Kontaktrhythmus und einem Expansionsziel je Kunde. Messgröße: Top-20 mit Kontakt in 90 Tagen, Ziel ≥ 80 %.
3. Pipeline-Hygiene & Forecast: Wöchentliche Pipeline-Durchsicht mit Exit-Kriterien je Stage; Overdue-Liste bereinigen. Messgröße: Overdue-Quote, Ziel < 20 %.

Offene Frage: Sie schätzen Ihre Win-Rate auf 40 %, Ihre Daten zeigen 33,7 %. Ob die Qualifizierung oder das Gespräch entscheidet, lässt sich nur an echten Angeboten und Gesprächen klären.

Top-3-Hebel

	DIMENSION	SCORE	WIRKUNG	UMSETZBARKEIT	ERSTER SCHRITT
01	**Qualifizierung**	2,4	5	4	Qualifizierungsstandard (Budget, Entscheider, Zeitpunkt, Problem) als Pflicht vor Stage „Angebot“
02	**Bestandskunden**	2,3	4	4	Account-Pläne für Top-20 mit Kontaktrhythmus und einem Expansionsziel je Kunde
03	**Pipeline-Hygiene & Forecast**	2,3	3	5	Wöchentliche Pipeline-Durchsicht mit Exit-Kriterien je Stage; Overdue-Liste bereinigen

/ REIFEGRAD

Neun Dimensionen auf einen Blick

2,4

PERSONENGETRIEBEN

Starke Köpfe tragen den Vertrieb, aber das Wissen steckt in ihnen statt im System. Ergebnisse schwanken mit den Personen.

Ihr Muster: Am weitesten sind Sie bei Strategie & ICP, am schwächsten bei Organisation & Führung (1,5).
Nächste Stufe: Bis zur nächsten Stufe „Strukturiert“ fehlen 0,6 Punkte. Am schnellsten über Organisation & Führung.

Konfidenz Mittel · gewichteter Mittelwert von 9 bewerteten Dimensionen

D1 · Mittel **2,9** Strategie & ICP	D2 · Hoch **2,7** Pipeline-Aufbau	D3 · Mittel **2,4** Qualifizierung
D4 · Mittel **2,2** Gesprächsqualität	D5 · Mittel **2,3** Pipeline-Hygiene & Forecast	D6 · Mittel **2,7** Abschluss & Pricing
D7 · Hoch **2,3** Bestandskunden	D8 · Hoch **1,5** Organisation & Führung	D9 · Mittel **2,3** Tools & Enablement

> Skala 1–5. Rot unter 2,5, Gelb bis 3,5, Grün darüber. Konfidenz je Dimension: Hoch = Daten und Inhalte, Mittel = nur Daten, Niedrig = nur Selbstauskunft.

Die fünf Reifestufen

STUFE	BEZEICHNUNG	WAS ES FÜR DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG HEISST
1–2	Reaktiv	Umsatz kommt vor allem über Anfragen. Wie viel im nächsten Quartal hereinkommt, lässt sich kaum planen.
2–3	**Personengetrieben** aktuell	Starke Köpfe tragen den Vertrieb, aber das Wissen steckt in ihnen statt im System. Ergebnisse schwanken mit den Personen.
3–4	Strukturiert	Prozesse stehen und werden gelebt. Der nächste Sprung kommt aus Messung und Coaching.
4–4,6	Planbar	Der Vertrieb ist berechenbar. Wachstum ist eine Frage der Kapazität.
4,6–5	Datengetrieben	Daten steuern die Entscheidungen. Jetzt geht es um Skalierung.

Der nächste Sprung von „Personengetrieben“ zur nächsten Stufe gelingt nicht durch Verbesserung aller neun Dimensionen gleichzeitig, sondern durch die drei Hebel mit der höchsten Priorität (Kapitel Hebel-Matrix).

/ DIMENSION 6 · DATEN + ARTEFAKTE + INTERVIEWS + SURVEY · KONFIDENZ MITTEL

Abschluss & Pricing

Werden Angebote effizient zu Aufträgen, ohne Marge zu verschenken?

2,7
STRUKTURIERT

Befund

Win-Rate und Rabattgrenzen existieren, Verlustgründe werden erfasst, aber selten ausgewertet. Belegt durch: 94 von 279 Angeboten gewonnen (nach Wert: 38,4 %) (Stufe 3).

Heute · Stufe 3	Win-Rate gemessen (25–35 %); Rabattgrenzen mit Freigabe; Verlustgründe erfasst, nicht ausgewertet.
Nächste · Stufe 4	Win-Rate 35–50 %; Rabatt-Streuung < 10 pp; Zykluszeit je Segment gesteuert; Gegenleistung je Rabatt. Messbar an: Win-Rate ab Angebot (Anzahl) von 33,7 auf 35 %; Rabatt-Streuung zwischen Reps von 17 auf 10 pp

Quellen

Daten 3,1

Artefakte 2,7 · Angebot, E-Mail: Angebotsbegleitung, Preis- oder Verhandlungsgespräch, Preisliste / Rabattregel

Interviews 1,5 · Vertriebsleitung 2, Reps 1

Selbstbild 3 · F9: GF 4 von 10 / VL 3 von 10, F10: GF 3 / VL 2

KENNZAHL	WERT	STUFE	BELEG
Win-Rate ab Angebot (Anzahl)	33,7 %	3	94 von 279 Angeboten gewonnen (nach Wert: 38,4 %)
Rabatt-Streuung zwischen Reps	17 pp	3	Ø Rabatt je Rep zwischen 3,5 % und 20,5 % (6 Reps)
Verluste mit erfasstem Grund	87,6 %	4	162 von 185 Verlusten mit Grund

Evidenz aus Artefakten

ARTEFAKTTYP	N	MEDIAN	SCHWÄCHSTES KRITERIUM
Preisliste / Rabattregel	1	1,7	Gegenleistungen (1)
Angebot	5	1,8	Lösung je Problem (2)

Aus den Interviews

Vertriebsleitung: Rabatte bis 10 % ohne Gegenleistung.

Reps: Auf Preiseinwand folgt Nachlass.

> „Bis zehn Prozent dürfen die Kollegen selbst, darüber frage ich. Gegenleistung verlangen wir eigentlich nicht.“ – Vertriebsleitung

Empfehlung

Rabattgrenzen mit Freigabe und Gegenleistung; Verlustgründe als Pflichtfeld. Verantwortlich: Geschäftsführung + Vertriebsleitung. Messgröße: Win-Rate ab Angebot, Ziel ≥ 35 %. Verlustgrund „Preis“ heißt oft: Der Nutzen wurde nicht in Euro pro Jahr übersetzt. Rabatt sollte an Abnahmemenge, Serviceverträge oder Zahlungsziel gekoppelt sein.

Wenn nichts passiert: Marge wird verhandelt statt argumentiert; Verluste wiederholen sich, weil niemand die Gründe auswertet.

/ ARTEFAKTE · ANGEBOT

Angebot: Median 1,8

Framework „Angebot, das entscheidet“ v1 · 5 Artefakte · Mindestmenge 5

Kriterien

KRITERIUM	GEWICHT	Ø SCORE	STUFE 5 HEISST
Ausgangslage des Kunden	1,5	2,8	in den Worten des Kunden, mit einer Zahl aus dem Gespräch
Problem und dessen Kosten	1,5	2,4	Problem mit Kosten oder Risiko in Zahlen
Lösung je Problem	1	2	jeder Leistungsbaustein einem Problem des Kunden zugeordnet
Nutzen beziffert	2	2,4	Nutzen in Euro oder Stunden je Jahr, Amortisation genannt
Preis mit Optionen	1	2,4	zwei bis drei Optionen mit Empfehlung und Begründung
Entscheidungsprozess und nächster Schritt	1	2,2	Entscheider, Termin und nächster Schritt benannt
Länge und Lesbarkeit	0,5	4,6	unter 900 Wörter, erste Seite genügt für die Entscheidung

Bestes Beispiel

4,5 **Angebot Retrofit Linie 3 – Musterkunde 42 AG** · gewonnen

Starkes Angebot: Kundenlage mit Zahlen, Nutzen und Amortisation beziffert, zwei Optionen mit Empfehlung, Termin mit Entscheider.

Ausgangslage des Kunden (5): „Ausgangslage: Ihre Linie 3 steht nach Ihren Angaben im Schnitt an elf Tagen im Jahr wegen Ausfällen der Zuführung still.“

Problem und dessen Kosten (5): „Jeder Stillstandstag kostet Sie rund 18.000 € an entgangener Deckung und Sonderschichten, also etwa 200.000 € im Jahr.“

Nutzen beziffert (5): „Jeder Stillstandstag kostet Sie rund 18.000 € an entgangener Deckung und Sonderschichten, also etwa 200.000 € im Jahr.“

Schwächstes Beispiel

1,2 **Angebot Automationszelle – Musterkunde 17 GmbH** · verloren

Klassisches Positionsangebot: Firmengeschichte statt Kundenlage, kein Problem, kein Nutzen, ein Preis.

Ausgangslage des Kunden (1): „seit 1987 steht die Demo Mittelstand GmbH für Qualität im Sondermaschinenbau.“

Lösung je Problem (2): „Mit über 180 Mitarbeitern und mehr als 2.000 ausgelieferten Anlagen sind wir ein führender Anbieter für Automationslösungen in Norddeutschland.“

Nutzen beziffert (1): „1 Grundgestell Automationszelle, Stahlschweißkonstruktion, lackiert RAL 7035 – 18.400 €“

Hebel

Die größte Lücke liegt bei „Lösung je Problem“ (Ø 2). Stufe 5 heißt hier: jeder Leistungsbaustein einem Problem des Kunden zugeordnet. Das beste Beispiel im eigenen Haus zeigt, dass es geht – es eignet sich als Vorlage für das Team.

/ HEBEL 1 VON 3 · 90-TAGE-PLAN

Qualifizierung: vom Befund zur Routine

Jede Anfrage bekommt ein Angebot. Budget, Entscheider und Zeitpunkt sind vor dem Angebot meist unbekannt; der Aufwand landet bei Kunden, die nicht kaufen. Belegt durch: 302 von 338 qualifizierten Opportunities haben die Angebotsstufe erreicht (Stufe 2).

HEUTE
2,4
Stufe 2

WIRKUNG · UMSETZBARKEIT
5 · 4
je 1 bis 5

MESSGRÖSSE
≥ 70 %
Füllgrad Qualifizierungsfelder

Maßnahme	Qualifizierungsstandard (Budget, Entscheider, Zeitpunkt, Problem) als Pflicht vor Stage „Angebot“
Verantwortlich	Vertriebsleitung
Nächste Stufe	Rahmen (BANT/MEDDIC) definiert und im CRM angelegt; Füllgrad 40–70 %; erste Disqualifizierungen.

Die 90 Tage

WOCHEN	SCHRITT	ERGEBNIS
1–2	Verantwortliche benennen, Messgröße erstmals erheben (Nullmessung)	Ausgangswert dokumentiert
3–6	Qualifizierungsstandard (Budget, Entscheider, Zeitpunkt, Problem) als Pflicht vor Stage „Angebot“	Standard eingeführt, erstes Team geschult
7–10	Wöchentliche Routine: Messgröße im Teamtermin, Coaching an echten Fällen	Routine läuft ohne Erinnerung
11–12	Ergebnis gegen Ziel, Entscheidung über den nächsten Hebel	Messgröße ≥ 70 %

So hilft KI dabei

Anfrage-Prüfung vor der Kalkulation. Jede Anfrage wird vor der Kalkulation gegen die Pflichtfragen geprüft: Budget, Entscheider, Zeitpunkt, Problem. Das Angebot geht erst raus, wenn die Lücke geschlossen ist. Status: erst Prozess, rund 2 Stunden pro Monat.

Wichtig: KI verstärkt den Prozess, sie ersetzt ihn nicht. Erst der Standard, dann die Automatisierung.

/ KI IM VERTRIEB

Wo KI jetzt Zeit spart und wo erst der Prozess stehen muss

Einzelne Prozesse stehen, andere hängen an Personen. KI lohnt sich dort, wo ein Ablauf schon existiert: Vorbereitung, Pflege, Prüfung. Wo der Ablauf fehlt, kommt zuerst der Standard.

Grundsatz: KI verstärkt den vorhandenen Prozess. Wo Prozess oder Daten fehlen, kommt zuerst der Prozess, dann die Automatisierung. Die Einstufung folgt aus dem Wert der jeweiligen Dimension und einer fachlichen Voraussetzung.

JETZT SINNVOLL
6
von 9 Anwendungen

ZEIT, DIE KI ÜBERNEHMEN KANN
36 h
pro Monat, nur „jetzt sinnvoll“

ENTSPRICHT ETWA
0,3
Vollzeitstellen (140 h/Monat)

DIM.	ANWENDUNG	STATUS	VORAUSSETZUNG
D7 2,3	**Abwanderungs-Frühwarnung** Top-Hebel Bestelldaten werden laufend beobachtet; Kunden, die weniger bestellen als im Vorjahr, werden gemeldet, bevor der Umsatz fehlt.	jetzt sinnvoll	Umsatz je Kunde aus dem ERP, mindestens monatlich
D5 2,3	**Wöchentliche Pipeline-Durchsicht** Top-Hebel Ein Agent sieht jede Woche die Pipeline durch und markiert Chancen mit überfälligem Abschlussdatum, ohne Aktivität oder ohne nächsten Schritt. Die Pipeline-Runde beginnt mit einer fertigen Liste.	Voraussetzung fehlt	CRM als führendes System (Dimension 9 mindestens 2,5)
D3 2,4	**Anfrage-Prüfung vor der Kalkulation** Top-Hebel Jede Anfrage wird vor der Kalkulation gegen die Pflichtfragen geprüft: Budget, Entscheider, Zeitpunkt, Problem. Das Angebot geht erst raus, wenn die Lücke geschlossen ist.	erst Prozess	festgelegter Qualifizierungsstandard
D2 2,7	**Recherche-Agent vor der Erstansprache** Zu jedem Wunschkunden bereitet ein Agent Anlass, Ansprechpartner und Gesprächseinstieg vor. Die Akquise-Zeit geht in Gespräche statt in Recherche.	jetzt sinnvoll	schriftliche Zielkundenliste (Dimension 1 mindestens 2,5)
D4 2,2	**Gesprächsauswertung und Rollenspiel-Training** Aufgezeichnete Gespräche werden gegen SPIN und MEDDIC ausgewertet; ein KI-Rollenspiel trainiert Einwände und Preisgespräche. Coaching beginnt mit Belegen statt mit Eindrücken.	jetzt sinnvoll	Aufzeichnung mit Einwilligung oder Bereitschaft zum Rollenspiel

Fünf von neun Anwendungen; alle neun mit Zeitmodell im vollständigen Report.

/ SELBSTTEST UND MESSUNG

Was Sie im Selbsttest geschätzt haben und was die Daten zeigen

Am 12.10.2026 haben Sie den Reifegrad-Check auf nicolaskrohn.de gemacht und einen Reifegrad von **2,6** („Personengetrieben“) erreicht. Das Sales Audit misst **2,4** („Personengetrieben“).

DIMENSION	SELBSTTEST	SALES AUDIT	DIFFERENZ
D1 Strategie & ICP	2	**2,9**	+0,9
D2 Pipeline-Aufbau	2	**2,7**	+0,7
D3 Qualifizierung	3	**2,4**	-0,6
D4 Gesprächsqualität	nicht erfragt	**2,2**	
D5 Pipeline-Hygiene & Forecast	2	**2,3**	+0,3
D6 Abschluss & Pricing	3,5	**2,7**	-0,8
D7 Bestandskunden	2,5	**2,3**	-0,2
D8 Organisation & Führung	2	**1,5**	-0,5
D9 Tools & Enablement	4	**2,3**	-1,7

Die beiden Zahlenfragen

- Abschlussquote: im Selbsttest 4 von 10 Angeboten, gemessen 3,4 von 10 (33,7 %).
- Kunden ohne Bestellung im Folgejahr: im Selbsttest „weiß ich nicht“, gemessen 16,1 %.

Ihre offene Frage aus dem Selbsttest

„Sie schätzen, dass Sie 4 von zehn Angeboten gewinnen. Stimmt diese Zahl mit Ihren tatsächlichen Abschlüssen überein? Das klären wir mit Ihren echten Zahlen im Sales Audit.“

Sie schätzen Ihre Win-Rate auf 40 %, Ihre Daten zeigen 33,7 %. Ob die Qualifizierung oder das Gespräch entscheidet, lässt sich nur an echten Angeboten und Gesprächen klären.

Der Selbsttest fragt zehn Einschätzungen ab und bewertet Gesprächsqualität nicht. Das Sales Audit misst aus Daten, Dokumenten und Interviews. Abweichungen sind kein Fehler im Selbsttest, sondern der Unterschied zwischen Wahrnehmung und Messung.