
WHITEPAPER FÜR IT-SYSTEMHÄUSER & MANAGED SERVICE PROVIDER

Wie dein Managed-Service-Umsatz jetzt skaliert

Aktiver Vertrieb, klare Ziele, volle Pipeline.

Michael Boese

Vertriebstrainer für Managed Service Selling

Impressum

© 2026 Michael Boese

Alle Rechte vorbehalten.

Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Autors vervielfältigt oder verbreitet werden.

Herausgeber: Michael Boese

www.michael-boese.de

info@michael-boese.de

Vertriebstrainer Michael Boese ist ein Service der nunia UG (haftungsbeschränkt)

nunia UG (haftungsbeschränkt)

Minderheideweg 2

32425 Minden

Registergericht: Amtsgericht Bad Oeynhausen

Registernummer: HRB 15213

Steuernummer: 335/5749/5896

Umsatzsteuer-ID: DE308983928

Haftungsausschluss

Die Inhalte dieses Whitepapers wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Dennoch übernehmen Autor und Herausgeber keine Haftung für die Vollständigkeit, Aktualität und Richtigkeit der bereitgestellten Informationen oder für wirtschaftliche Ergebnisse, die sich aus der Anwendung ergeben

Warum dieses Whitepaper existiert

Wenn Du dieses PDF liest, beschäftigst Du Dich wahrscheinlich bereits mit Managed Services oder möchtest diesen Bereich in Deinem Unternehmen weiter ausbauen.

Vielleicht hast Du in den letzten Jahren Dein Portfolio standardisiert, Prozesse optimiert und wiederkehrende Dienstleistungen aufgebaut. Vielleicht gibt es bereits ein Vertriebsteam, klare Ziele und regelmäßige Pipeline-Meetings. Damit hast Du die Basis für spürbares Wachstum im Managed-Services-Bereich schon gelegt. Jetzt geht es darum, die offenen Potentiale darin auch auszuschöpfen.

Genau diesem Phänomen begegne ich seit vielen Jahren immer wieder in IT-Systemhäusern und bei Managed Service Providern, als Vertriebstrainer, direkt im Training mit den Teams, die den Umsatz tatsächlich reinholen sollen.

In meinen über 30 Jahren im Vertrieb habe ich verschiedenste Rollen durchlaufen, vom Vertriebsmitarbeiter über den Vertriebsleiter bis hin zum Geschäftsführer und Gründer. Ich habe für Unternehmen wie Telekom, MCI Worldcom und Western Digital gearbeitet, Start-ups aufgebaut und mittelständische IT-Systemhäuser bei der Entwicklung ihrer Vertriebsorganisation unterstützt.

Besonders geprägt hat mich dabei meine Zeit als Vertriebsleiter und Geschäftsführer der VPN Deutschland GmbH. Dort haben wir bereits Managed Services verkauft, lange bevor dieser Begriff in der IT-Branche zum Standard wurde. Dabei habe ich aus erster Hand erlebt, welche Herausforderungen entstehen, wenn ein Geschäftsmodell auf wiederkehrende Umsätze ausgerichtet ist, der Vertrieb jedoch weiterhin nach den Regeln des klassischen Projektgeschäfts arbeitet.

Diese Erfahrungen haben mir gezeigt, dass der Schlüssel zu mehr Wachstum bei Managed Services selten im Produkt, im Markt oder in den Mitarbeitenden liegt. In den meisten Fällen liegt er deutlich näher, als man denkt: im Vertriebssystem selbst.

Ich möchte Dir zeigen, wie Du das Potenzial hebst, das in vielen Managed-Services-Organisationen trotz hoher Vertriebsaktivität noch ungenutzt bleibt, welchen Denkwechsel es dafür braucht und was sich verändern lässt, damit planbarer, wiederkehrender Umsatz tatsächlich skaliert.

Die Inhalte basieren auf eigenen Erfahrungen aus über drei Jahrzehnten IT-Vertrieb sowie aus der Trainingsarbeit mit Vertriebsteams von Systemhäusern, Managed Service Providern, Distributoren und IT-Unternehmen unterschiedlichster Größe.

Ich wünsche Dir viele wertvolle Erkenntnisse beim Lesen.

Michael Boese

Vertriebstrainer für Managed Service Selling

Inhaltsverzeichnis

Sieben Kapitel, die Schritt für Schritt zeigen, wie Managed-Services-Umsatz mit aktivem Vertrieb wirklich skaliert.

-	Impressum & Haftungsausschluss	2
-	Vorwort	3
01	Das Paradoxon	5
02	Meine Beobachtungen aus 30 Jahren IT-Vertrieb	8
03	Der Denkwechsel	11
04	Die drei Hebel für Wachstum	14
05	Typische Signale im Alltag	18
06	Die entscheidende Erkenntnis	21
07	Was Dein Team lernt, damit Managed Services skalieren	24
-	Ausblick: Vom Wissen zur Trainingspraxis	27

01

KAPITEL 01

Das Paradoxon

Managed Services sind in vielen Unternehmen längst strategisch verankert. Genau das macht sie zur größten ungehobenen Wachstumschance im Vertrieb.

Das Paradoxon: Die größte ungehobene Wachstumschance im Vertrieb

In den letzten Jahren hat sich im Markt der IT-Systemhäuser und Managed Service Provider ein klarer Trend etabliert: Managed Services sind für viele Unternehmen längst kein Randthema mehr, sondern ein zentraler Bestandteil der strategischen Ausrichtung.

Entsprechend wurden in vielen Organisationen umfangreiche Anpassungen vorgenommen. Portfolios wurden standardisiert, Leistungen sauber definiert und so gestaltet, dass sie wiederholbar und skalierbar erbracht werden können. Gleichzeitig wurden auch interne Prozesse und Teams darauf ausgerichtet, diese Services effizient und in gleichbleibender Qualität zu liefern.

Auf der operativen Ebene haben viele Unternehmen ihre Hausaufgaben gemacht.

Parallel dazu existiert in den meisten Fällen ein aktiver Vertrieb. Es gibt Sales-Mitarbeiter, klare Zielvorgaben und regelmäßige Pipeline-Meetings, in denen Geschäftschancen besprochen und gesteuert werden. Aus struktureller Sicht scheint also alles vorhanden zu sein, was für Wachstum notwendig ist.

Und genau hier entsteht das zentrale Paradoxon.

Denn obwohl sowohl die Leistungserbringung als auch der Vertrieb vorhanden sind, entwickelt sich der Managed-Services-Umsatz in vielen Unternehmen deutlich langsamer als erwartet. Wachstumsziele werden verfehlt oder nur teilweise erreicht, und die gewünschte Dynamik bleibt aus.

Auffällig ist dabei vor allem das Verhältnis zwischen Aktivität und Ergebnis. Der vertriebliche Aufwand wird in vielen Fällen sogar erhöht. Es finden mehr Kundentermine statt, mehr Angebote werden erstellt, und die Pipeline wirkt auf den ersten Blick gut gefüllt. Trotzdem führt diese Aktivität nicht zu einem entsprechend steigenden, planbaren Umsatz im Managed-Services-Bereich.

Dieses Ungleichgewicht wird häufig falsch interpretiert. Die Ursachen werden dann im Markt gesucht, im Wettbewerb, in der vermeintlichen Komplexität der Services oder auch in der Performance des Vertriebsteams. Die typische Reaktion besteht darin, noch mehr Aktivität zu erzeugen, zusätzliche Leads zu generieren oder neue Verkaufsmaßnahmen einzuführen.

In der Praxis zeigt sich jedoch, dass diese Ansätze das eigentliche Problem nicht lösen. Sie erhöhen den Druck im System, verändern aber nicht die zugrunde liegende Logik.

Die entscheidende Ursache liegt in den meisten Fällen weder im Angebot noch im Markt und auch nicht primär im Vertrieb selbst.

Sie liegt darin, wie Vertrieb im Unternehmen gedacht, gesteuert und ausgeführt wird.

Genauer gesagt entsteht das Problem an der Schnittstelle zwischen zwei unterschiedlichen Logiken: Ein auf langfristige Kundenbeziehungen und wiederkehrende Umsätze ausgelegtes Managed-Service-Modell trifft auf einen Vertriebsansatz, der ursprünglich für projektbasierte Einmalgeschäfte entwickelt wurde.

Viele Unternehmen haben ihr Leistungsportfolio konsequent auf Managed Services umgestellt. Die Vertriebslogik wurde jedoch nicht im gleichen Maß angepasst. Genau daraus entsteht ein strukturelles Spannungsfeld, das verhindert, dass vorhandene Vertriebsaktivität in nachhaltiges Wachstum übersetzt wird.

*Managed Services sind in vielen Unternehmen längst strategisch verankert.
Genau das macht sie zur größten ungehobenen Wachstumschance im Vertrieb.*

Und genau an diesem Punkt beginnt die Chance, die wir im weiteren Verlauf dieses Whitepapers Schritt für Schritt sichtbar machen.

02

KAPITEL 02

Meine Beobachtung aus 30 Jahren IT-Vertrieb

Managed Services funktionieren operativ in vielen Unternehmen schon richtig gut. Jetzt muss das Vertriebsteam und die Verkaufslogik gezielt darauf ausgerichtet werden.

Meine Beobachtung aus 30 Jahren IT-Vertrieb

Seit über 30 Jahren bin ich im IT-Vertrieb tätig, die letzten 15 Jahre davon in Führungsrollen als Vertriebsleiter, Geschäftsführer, Gründer und Gesellschafter. Den größten Teil meines praktischen Verständnisses für Managed Services habe ich jedoch nicht aus Theorie oder fremden Trainings gewonnen, sondern aus einer langen Phase operativer Umsetzung zwischen 2002 und 2022.

Damals bin ich bei einem Systemhaus gestartet, ursprünglich mit der Aufgabe, Citrix zu verkaufen. Relativ schnell kam jedoch ein neues Thema hinzu: Internet- und VPN-Leitungen. Dieses Geschäft wurde zu meinem Verantwortungsbereich und entwickelte sich so erfolgreich, dass wir daraus 2005 ein eigenes Unternehmen ausgegründet haben: die VPN Deutschland GmbH.

Dort hatte ich die seltene Situation, ein Geschäft von Grund auf neu aufzubauen. Es gab keine vorhandenen Strukturen, keine Blaupausen und keine fertigen Verkaufstrainings, an denen man sich orientieren konnte. Ich musste selbst definieren, wie Produkte aussehen, wie Leistungen beschrieben werden und wie ein Vertriebsteam für ein funktionierendes Abo-Geschäftsmodell verkaufen lernt.

Unser Ansatz war im Kern bereits das, was heute als Managed Services bezeichnet wird, nur dass es damals noch kaum jemand so genannt hat. Wir haben Leitungen zu monatlichen Gebühren bereitgestellt, dazu Router und Firewalls vermietet und schrittweise Services ergänzt, die wir ebenfalls monatlich pauschal abgerechnet haben. Daraus sind im Laufe der Zeit klar strukturierte Pakete entstanden, die planbaren Umsatz und stabile Margen ermöglicht haben.

Der entscheidende Teil kam jedoch erst danach: Beim Wachstum im Vertrieb.

Die ersten Schritte funktionierten, solange wir organisch gewachsen sind. Doch mit dem Aufbau eines echten Vertriebsteams zeigten sich schnell Probleme. Während eine Kollegin aus dem Innendienst sich gut in das Modell eingefunden hat, scheiterten mehrere klassische „Hunter“-Profile trotz hoher Aktivität bereits in der Probezeit.

Sie haben genau das gemacht, was sie gelernt hatten, und konnten trotzdem keine nennenswerten Ergebnisse erzielen. Der Fehler lag nicht in der Aktivität und auch nicht in der individuellen Leistungsbereitschaft. Der Fehler lag darin, dass niemand diesen Vertrieblern beigebracht hatte, wie man ein Subscription-Modell tatsächlich verkauft. Weil es diese Art von Training schlichtweg noch nicht gab.

Ich musste über die Zeit selbst eine eigene Trainingsmethodik entwickeln, weil klassische Verkaufstrainings aus dem Projektvertrieb nur bedingt funktioniert haben. Daraus ist unter anderem meine eigene Vertriebs-Methodik entstanden, die Elemente aus etablierten Frameworks wie SPIN und BANT kombiniert, aber konsequent auf ein Subscription-Modell und die Art, wie ich Vertriebsteams heute trainiere, ausgerichtet ist.

Nach dieser unternehmerischen Phase habe ich meine Erfahrungen in unterschiedlichen Kontexten weiter angewendet: beim Aufbau von Managed-Service-Vertriebsteams, in der Weiterentwicklung bestehender Einheiten und in zahlreichen Trainings, in denen Vertriebsteams genau ihre alten Denk- und Verhaltensmuster erst einmal ablegen mussten. Die konkreten Rahmenbedingungen waren unterschiedlich, das Muster jedoch immer ähnlich.

Und genau daraus ergibt sich meine zentrale Beobachtung:

Managed Services funktionieren operativ in vielen Unternehmen sehr gut. Aber kaum ein Vertriebsteam wurde je gezielt darauf trainiert, sie auch entsprechend zu verkaufen.

Ich habe Managed Services verkauft, bevor sie so genannt wurden, und musste die passende Vertriebs-Methodik selbst entwickeln, weil es kein fertiges Training dafür gab. Deshalb betrachte ich das Thema nicht als theoretisches Framework, sondern als Ergebnis jahrelanger praktischer Erfahrung unter realen Bedingungen. Und als eine Fähigkeit, die sich gezielt trainieren lässt.

Und genau diese Erfahrung zeigt, warum das Problem, das Du im ersten Kapitel gesehen hast, in so vielen Unternehmen in nahezu identischer Form auftritt.

03

KAPITEL 03

Der Denkwechsel

Managed Services sind nicht schwerer zu verkaufen als Projekte oder Produkte. Es braucht nur Fähigkeiten, die sich gezielt trainieren lassen.

Der Denkwechsel

Um zu verstehen, wie Managed Services in vielen Unternehmen den nächsten Wachstumsschub auslösen können, lohnt sich zunächst ein Blick auf die grundlegende Logik hinter diesem Geschäftsmodell: Abo-Modelle im Vergleich zum klassischen Projektgeschäft.

Im Projektgeschäft geht es in der Regel darum, ein klar definiertes Ergebnis zu verkaufen. Der Kunde hat ein konkretes Vorhaben, ein Budget und eine zeitliche Zielsetzung. Der Vertrieb konzentriert sich darauf, dieses Projekt möglichst schnell zu qualifizieren, ein passendes Angebot zu erstellen und den Abschluss zu erreichen. Der wirtschaftliche Erfolg entsteht im Moment des Vertragsabschlusses.

Managed Services funktionieren nach einer anderen Logik.

Hier steht nicht ein einmaliges Ergebnis im Vordergrund, sondern eine langfristige Leistungserbringung. Der Kunde entscheidet sich nicht nur für ein Projekt, sondern für eine laufende Zusammenarbeit. Der wirtschaftliche Erfolg entsteht nicht beim Abschluss, sondern entwickelt sich über die gesamte Laufzeit der Kundenbeziehung.

Aus dieser grundlegenden Differenz ergeben sich mehrere Konsequenzen, die im Vertrieb oft unterschätzt werden.

Zum einen verändert sich die Kaufentscheidung auf Kundenseite. Während im Projektgeschäft häufig konkrete Anforderungen im Vordergrund stehen, geht es bei Managed Services stärker um Vertrauen, Risikoabwägung und die Frage, ob ein externer Partner dauerhaft Verantwortung übernehmen kann. Diese Entscheidung wird in der Regel nicht in einem einzelnen Gespräch getroffen, sondern entwickelt sich über mehrere Kontaktpunkte hinweg.

Zum anderen verändert sich die Rolle des Vertriebs. Im Projektgeschäft reicht es oft, Anforderungen aufzunehmen und eine passende Lösung zu präsentieren. Der Fokus liegt auf Geschwindigkeit und Abschlussorientierung. Im Managed-Services-Umfeld verschiebt sich dieser Fokus. Hier geht es deutlich stärker darum, den Business Value des Kunden zu verstehen, Probleme zu strukturieren und den langfristigen Mehrwert klarzumachen. Das ist ein Handwerk, das andere Fragetechniken, andere Gesprächsführung und andere Argumentationsmuster erfordert als der klassische Produktverkauf.

Hinzu kommt, dass sich auch die wirtschaftliche Bewertung verändert. Im Projektgeschäft wird Erfolg häufig kurzfristig gemessen: am Auftragsvolumen, am Abschlusszeitpunkt und am direkten Umsatzbeitrag. Bei Managed Services ist diese Sichtweise weniger hilfreich, weil sie die langfristige Entwicklung von Kundenbeziehungen und wiederkehrenden Umsätzen nicht ausreichend berücksichtigt.

Genau an dieser Stelle liegt der zentrale Denkwechsel.

Viele Unternehmen übernehmen ihre bestehende Vertriebslogik nahezu unverändert in das Managed-Services-Geschäft. Prozesse, KPIs, Zielsysteme und auch das Verhalten im Vertrieb orientieren sich weiterhin an den Prinzipien des Projektgeschäfts.

Der Vertrieb bleibt auf schnelle Abschlüsse, hohe Einmalumsätze und kurzfristige Zielerreichung ausgerichtet. Und das Team wird genau darauf trainiert. Wenn überhaupt trainiert wird.

Diese Logik passt jedoch nicht zu einem Modell, das auf langfristige Umsätze, Vertrauen und kontinuierliche Zusammenarbeit ausgelegt ist.

Das führt zu einem strukturellen Widerspruch: Auf der einen Seite steht ein Geschäftsmodell, das Zeit, Vertrauen und eine andere Form der Kundenentwicklung benötigt. Auf der anderen Seite ein Vertriebsteam, das auf schnelle Ergebnisse und kurzfristige Abschlüsse fokussiert wird.

Dieser Widerspruch bleibt selten ohne Folgen.

Typischerweise zeigt er sich in längeren Verkaufszyklen, niedrigeren Abschlussquoten oder einem erhöhten Preisdruck. Angebote werden erstellt, aber nicht entschieden. Gespräche verlaufen positiv, führen aber nicht zu klaren Abschlüssen. Gleichzeitig steigt der interne Druck, weil die erwarteten Ergebnisse ausbleiben.

Die naheliegende Reaktion besteht dann oft darin, die Aktivität weiter zu erhöhen oder an einzelnen Stellschrauben zu drehen, z. B. durch Beschaffung von noch mehr Leads, intensivere Angebotsverfolgung oder zusätzliche Verkaufsargumente.

Der eigentliche Hebel liegt jedoch nicht auf der Ebene einzelner Maßnahmen, sondern in der grundlegenden Logik des Systems.

*Managed Services sind nicht schwerer zu verkaufen als Projekte oder Produkte.
Sie brauchen nur Fähigkeiten, die sich gezielt trainieren lassen.*

Wenn man diesen Unterschied einmal klar erkannt hat, wird verständlich, warum die im ersten Kapitel beschriebenen Effekte so häufig auftreten.

Im nächsten Schritt geht es deshalb nicht um einzelne Verkaufstechniken, sondern um die drei Hebel des Gesamtsystems, in dem Management, Vertriebsleitung und Sales zusammenwirken.

04

KAPITEL 04

Die drei Hebel für Wachstum

Nachhaltiges Wachstum entsteht nicht bei einzelnen Personen, sondern im Zusammenspiel des gesamten Vertriebssystems.

Die drei Hebel für Wachstum

Wenn man den Denkwechsel aus dem vorherigen Kapitel verstanden hat, wird deutlich, warum sich Wachstum im Managed-Services-Vertrieb selten mit einer einzelnen Maßnahme erzielen lässt. Es entsteht nicht an einer einzelnen Stelle, sondern im Zusammenspiel mehrerer Ebenen, die gemeinsam in die gleiche Richtung wirken müssen. Abgestimmt auf die Logik, die zum Geschäftsmodell passt.

In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass genau diese Abstimmung auf drei zentralen Ebenen den Unterschied macht: in der Unternehmensführung, in der Vertriebsleitung und im operativen Vertrieb.

Diese Ebenen sind eng miteinander verbunden. Fortschritt auf einer Ebene verstärkt die Wirkung auf den anderen und sorgt so dafür, dass sich Wachstum stabil im System verankert.

4.1 Unternehmensführung: Der Hebel Zielsystem

Auf der Ebene der Geschäftsführung beginnt der erste Hebel mit der Steuerungslogik.

Managed Services werden zwar strategisch gewollt, aber weiterhin mit den gewohnten Maßstäben des Projektgeschäfts bewertet. Ziele werden auf Basis von Jahresumsatz, Abschlussvolumen oder kurzfristiger Zielerreichung definiert. Gleichzeitig wird erwartet, dass sich Erfolge schnell einstellen.

Diese Erwartungshaltung passt jedoch nicht zu einem Modell, das auf wiederkehrenden Umsätzen und langfristiger Kundenentwicklung basiert.

Wenn Erfolg primär am Abschluss gemessen wird, entsteht automatisch ein Druck auf den Vertrieb, genau dieses Verhalten zu zeigen. Deals sollen möglichst schnell gewonnen werden, Volumen steht im Vordergrund und langfristige Entwicklung wird zweitrangig.

Auch Provisionsmodelle verstärken diesen Effekt häufig. In vielen Unternehmen wird der Abschluss eines Vertrags stärker belohnt als die Qualität der Kundenbeziehung oder die Entwicklung des wiederkehrenden Umsatzes. Damit wird genau das Verhalten incentiviert, das für Projektgeschäft sinnvoll ist, aber für Managed Services die falschen Prioritäten setzt.

Sobald Zielsystem und Anreize auf die richtige Logik ausgerichtet sind, ist der Rahmen für Wachstum gesetzt.

4.2 Vertriebsleitung: Der Hebel Steuerung

Die nächste Ebene ist die Vertriebsleitung, die diese Zielvorgaben in konkrete Steuerung übersetzt.

Hier zeigt sich der Denkwechsel oft besonders deutlich im Alltag.

Pipeline-Meetings werden wie im Projektgeschäft geführt: Chancen werden nach Abschlusswahrscheinlichkeit und geplantem Abschlussdatum sortiert, Druck entsteht über Forecasts und kurzfristige Zielerreichung.

Was dabei zu kurz kommt, ist die tatsächliche Qualität der Opportunities.

Im Managed-Services-Vertrieb ist entscheidend, wie gut ein Kunde verstanden wurde, wie klar der Bedarf strukturiert ist und ob eine langfristige Zusammenarbeit realistisch aufgebaut werden kann. Diese Faktoren lassen sich jedoch nicht sinnvoll über klassische Projekt-KPIs steuern.

Stattdessen entsteht häufig eine Situation, in der Aktivität sichtbar ist, aber Fortschritt schwer zu erkennen bleibt. Opportunities bewegen sich durch die Pipeline, ohne wirklich voranzukommen. Abschlüsse werden immer wieder verschoben oder fallen am Ende ganz weg.

Gleichzeitig fehlt in vielen Fällen nicht nur ein klar definierter Vertriebsprozess, der speziell auf Managed Services ausgelegt ist. Es fehlt vor allem die praktische Befähigung der Vertriebsleitung, dieses neue Coaching-Verhalten im Alltag auch vorzuleben und im Team zu trainieren. Methoden und Vorgehensweisen werden aus dem Projektgeschäft übernommen, ohne sie an die veränderte Realität anzupassen.

Sobald die Vertriebsleitung mit Kennzahlen, Mechaniken und Gesprächsformaten steuert, die zum Geschäftsmodell passen, wird aus intensiver Steuerung wirksame Führung.

4.3 Sales-Team: Der Hebel Können

Auf der operativen Ebene zeigt sich die Wirkung dieses Systems im Verhalten des Sales-Teams. Und hier setzt der dritte und direkteste Hebel an.

Die meisten Verkäufer handeln nicht bewusst falsch. Sie wenden genau die Methoden an, die sie gelernt haben und die im Projektgeschäft oft erfolgreich waren. Sie führen Gespräche strukturiert, präsentieren Lösungen und versuchen, den Abschluss effizient herbeizuführen.

Im Managed-Services-Kontext führt dieses Vorgehen jedoch häufig zu anderen Ergebnissen.

Gespräche bleiben an der Oberfläche, weil der Fokus zu stark auf der Präsentation liegt und zu wenig auf der tiefergehenden Analyse des Kundenkontexts. Angebote werden erstellt, bevor ein klares gemeinsames Verständnis des Problems besteht. Entscheidungen werden erwartet, bevor der Kunde ausreichend Vertrauen aufgebaut hat.

Hinzu kommt ein weiteres Problem: die Passung der Profile.

Klassische „Hunter“-Typen, die auf schnelle Abschlüsse und hohe Schlagzahlen ausgerichtet sind, stoßen im Managed-Services-Vertrieb häufig an ihre Grenzen. Das bedeutet nicht, dass diese Profile grundsätzlich ungeeignet sind, aber ohne gezieltes Training ihrer Gesprächsführung entstehen sehr schnell Frustration und ausbleibende Ergebnisse.

Das Ergebnis auf dieser Ebene ist ein Team, das aktiv ist, aber nicht effektiv arbeitet. Es bewegt sich innerhalb eines Systems, das genau dieses Verhalten erzeugt, ohne die gewünschten Resultate zu liefern.

Genau dieses Muster habe ich in der eigenen Aufbauphase mit der VPN Deutschland mehrfach erlebt. Nachdem wir begonnen hatten, unser Geschäft aktiv zu skalieren, habe ich gezielt klassische Hunter eingestellt. Allerdings mit dem klaren Ziel, schneller neue Umsätze zu generieren.

Die Realität war ernüchternd: Trotz hoher Aktivität konnten mehrere dieser Profile keine nachhaltigen Ergebnisse erzielen und haben das Unternehmen innerhalb der Probezeit wieder verlassen.

Rückblickend war das kein Personalproblem, sondern ein Trainingsproblem. Denn wir haben erwartet, dass ein Projektvertriebs-Profil in einem Subscription-Modell funktioniert, ohne es je auf die veränderten Rahmenbedingungen trainiert zu haben.

Zusammenführung der Ebenen

Betrachtet man diese drei Ebenen gemeinsam, wird deutlich, dass es sich nicht um einzelne Stellschrauben handelt, sondern um ein System, das sich gezielt in eine Richtung bewegen lässt.

Die Unternehmensführung setzt Ziele, die auf kurzfristige Ergebnisse ausgelegt sind. Die Vertriebsleitung übersetzt diese Ziele in eine Steuerungslogik, die Aktivität und Forecast in den Mittelpunkt stellt. Das Sales-Team handelt innerhalb dieses Rahmens und zeigt genau das Verhalten, das erwartet wird, weil es nie ein anderes gelernt hat.

Alle Beteiligten tun also im Grunde das Richtige, allerdings innerhalb eines Systems, das nicht für Managed Services trainiert wurde.

Genau daraus entsteht die Situation, die viele Unternehmen erleben: Hohe Aktivität, klare Zielvorgaben und dennoch kein planbares Wachstum im Managed-Services-Bereich.

Der Ansatzpunkt liegt also nicht bei einzelnen Personen, sondern in der gezielten Abstimmung. Und vor allem im gemeinsamen Können auf allen drei Ebenen des Vertriebssystems.

Im nächsten Kapitel schauen wir uns an, wie sich dieses Potenzial im Alltag konkret bemerkbar macht und an welchen typischen Signalen Du erkennst, dass Dein Unternehmen bereits mitten in diesem Muster steckt.

05

KAPITEL 05

Typische Signale im Alltag

*Wenn sich viel bewegt, aber noch wenig wächst, ist das ein gutes Zeichen: Die Energie ist längst da!
Es fehlt nur die richtige Ausrichtung!*

Typische Signale im Alltag

Die beschriebenen Zusammenhänge aus den vorherigen Kapiteln bleiben in der Praxis selten abstrakt. Sie zeigen sich sehr konkret im täglichen Vertriebsalltag in Form von wiederkehrenden Mustern, die viele Unternehmen zunächst nicht miteinander in Verbindung bringen.

Gerade weil diese Signale einzeln betrachtet harmlos wirken können, wird das dahinterliegende Potenzial häufig übersehen. In der Summe ergeben sie jedoch ein klares Bild eines Vertriebsteams, das bereit ist, systematisch auf das Managed-Services-Modell trainiert zu werden.

Ein erstes typisches Signal ist eine Pipeline, die auf den ersten Blick gut gefüllt ist, aber nur wenig belastbare Ergebnisse liefert. Opportunities sind vorhanden, Gespräche laufen und Angebote wurden erstellt. Trotzdem verschieben sich Abschlüsse immer wieder oder kommen am Ende gar nicht zustande.

Oft entsteht dabei der Eindruck, dass „viel in Bewegung ist“, ohne dass daraus konkreter Fortschritt entsteht.

Ein weiteres häufiges Symptom ist die Diskrepanz zwischen Aktivität und Ergebnis. Vertriebsteams arbeiten intensiv, führen viele Termine und sind in ständigem Austausch mit potenziellen Kunden. Dennoch bleibt der tatsächlich neu gewonnene Managed-Services-Umsatz hinter den Erwartungen zurück. Die logische Konsequenz ist meist, die Aktivität weiter zu erhöhen. Doch meist, ohne das notwendige Können dafür zu hinterfragen.

Auch Preisdiskussionen treten in diesem Umfeld überdurchschnittlich häufig auf. Managed Services werden vom Kunden nicht als klarer Mehrwert wahrgenommen, sondern mit bestehenden Lösungen oder internen Alternativen verglichen. Der Vertrieb gerät dadurch schnell in eine Argumentation über Kosten, statt über langfristigen Nutzen und Wirkung zu sprechen, wenn ihm die entsprechende Gesprächstechnik nie vermittelt wurde.

Ein weiteres Indiz ist der Umgang mit Angeboten. In vielen Fällen werden Angebote relativ früh im Prozess erstellt, obwohl das Problem des Kunden noch nicht vollständig verstanden oder gemeinsam strukturiert wurde. Diese Angebote dienen dann eher als Gesprächsgrundlage, führen aber selten zu klaren Entscheidungen.

Hinzu kommt, dass Managed Services im Gespräch oft wie ein optionaler Zusatz behandelt werden. Kunden sehen den Nutzen grundsätzlich, priorisieren das Thema jedoch nicht ausreichend, um eine Entscheidung zu treffen. Der Vertrieb versucht daraufhin, den Abschluss aktiv herbeizuführen, stößt dabei jedoch auf Zurückhaltung oder Verzögerung.

Auf Seiten der Vertriebsleitung zeigt sich das gleiche Muster in den regelmäßigen Pipeline- und Forecast-Meetings. Chancen werden nach Abschlussdatum und Volumen bewertet, obwohl diese Kriterien im Managed-Services-Umfeld nur begrenzt aussagekräftig sind. Dadurch entsteht eine scheinbare Planbarkeit, die sich in der Realität nicht bestätigt.

Für die Geschäftsführung entsteht daraus ein weiteres typisches Bild: Trotz klar definierter Ziele, vorhandenen Strukturen und hoher Aktivität bleibt das Wachstum unberechenbar. Prognosen werden mehrfach angepasst, Erwartungen müssen korrigiert werden und der gewünschte Skalierungseffekt stellt sich nicht ein.

Diese Signale treten selten isoliert auf. In der Regel zeigen sich mehrere davon gleichzeitig und verstärken sich gegenseitig. Genau darin liegt ihre Aussagekraft.

Denn sobald sich diese Muster in deinem Unternehmen wiederfinden, ist es sehr wahrscheinlich, dass Deinem Team mit dem passenden Können der letzte Schritt zu mehr Managed-Services-Umsatz bevorsteht.

Wenn sich viel bewegt, aber noch wenig wächst, ist das ein gutes Zeichen: Die Energie ist längst da! Es fehlt nur die richtige Ausrichtung!

Im nächsten Kapitel führen wir diese Beobachtungen zusammen und leiten daraus die entscheidende Erkenntnis ab, die als Grundlage für jedes nachhaltige Wachstum dient.

06

KAPITEL 06

Die entscheidende Erkenntnis

Der Managed-Services-Umsatz beginnt zu skalieren, sobald das Vertriebsteam systematisch auf die Logik von Managed Services trainiert wird.

Die entscheidende Erkenntnis

Wenn man die bisherigen Kapitel zusammenführt, entsteht ein klares Bild.

Managed Services scheitern in den wenigsten Unternehmen am Produkt oder am Markt. Auch die Annahme, dass der Vertrieb grundsätzlich zu schlecht arbeitet, greift in den meisten Fällen zu kurz. Die beobachteten Effekte lassen sich nicht durch einzelne Schwächen erklären, sondern durch einen einzigen, gut adressierbaren Hebel.

Stattdessen zeigt sich ein durchgängiges Muster:

- Die Organisation wurde in Teilen auf Managed Services umgestellt, aber nicht als Gesamtsystem neu ausgerichtet.
- Das Angebot wurde angepasst.
- Die Leistungserbringung wurde skaliert.
- Teilweise wurden sogar neue Rollen geschaffen.

Was fehlt, ist das Können, das diese Elemente verbindet. Und zwar in Form eines Vertriebsteams, das gezielt auf die Logik von Managed Services trainiert wurde.

Genau daraus entsteht die Situation, die viele Unternehmen erleben: Einzelne Bereiche funktionieren für sich betrachtet, aber im Zusammenspiel entsteht kein nachhaltiger Wachstumseffekt.

- Die Unternehmensführung setzt Ziele, die auf schnelle Ergebnisse ausgerichtet sind.
- Die Vertriebsleitung übersetzt diese Ziele in eine Steuerung, die Aktivität sichtbar macht, aber nicht zwingend Fortschritt erzeugt.
- Das Sales-Team arbeitet innerhalb dieses Rahmens und zeigt Verhalten, das im Projektgeschäft erfolgreich wäre, aber im Managed-Services-Kontext an Wirkung verliert.

Das Ermutigende dabei ist: Niemand handelt bewusst falsch.

Im Gegenteil: Alle Beteiligten bewegen sich innerhalb eines Systems, das sich mit dem richtigen Hebel gezielt in die gewünschte Richtung lenken lässt.

Das ist auch der Grund, warum sich viele Optimierungsversuche wie Strohfeuer anfühlen.

Es wird an einzelnen Stellschrauben gedreht, ohne den Zusammenhang zu verändern, in dem diese Stellschrauben wirken.

Mehr Leads, mehr Calls oder mehr Druck im Vertrieb können kurzfristig Bewegung erzeugen, entfalten aber erst mit dem passenden Können ihre volle Wirkung. Ebenso wirken punktuelle Trainings oder neue Vertriebsmaterialien am stärksten, wenn sie strukturiert, wiederholt und in eine gemeinsame Gesamtlogik eingebettet sind.

Die zentrale Erkenntnis lautet deshalb:

Der Managed-Services-Umsatz beginnt zu skalieren, sobald das Vertriebsteam systematisch auf die Logik von Managed Services trainiert wird.

Sobald Management, Vertriebsleitung und Sales nach derselben, trainierten Logik auf ein Subscription-Modell ausgerichtet sind, wird Wachstum planbar. Und das unabhängig von Aktivität oder Marktpotenzial, die ohnehin schon da sind.

Diese Erkenntnis ist befreiend, weil sie nicht bei einzelnen Personen oder Maßnahmen ansetzt, sondern das gemeinsame Können des gesamten Teams in den Mittelpunkt rückt. Genau darin liegt der Hebel für eine stabile Lösung.

Denn sobald klar ist, dass es sich um ein trainierbares Können handelt, wird auch deutlich, dass die Lösung nicht in einzelnen Tricks liegt, sondern in der gezielten, praxisnahen Befähigung des Vertriebssystems als Ganzes.

Im nächsten Schritt geht es genau darum: Was Dein Team lernen muss, damit Managed Services nicht nur vorhanden sind, sondern auch planbar wachsen.

07

KAPITEL 07

Was Dein Team lernen muss, damit Managed Services skalieren

Erst wenn Management, Vertriebsleitung und Sales nach derselben, trainierten Logik arbeiten, entsteht ein Team, das Managed Services nicht nur verkauft, sondern wachsen lässt.

Was Dein Team lernen muss, damit Managed Services skalieren

Wenn der größte Hebel für Wachstum im Managed-Services-Bereich im Training der richtigen Vertriebslogik liegt, ergibt sich daraus eine klare, gute Nachricht:

Es reicht, gezielt in die Befähigung des gesamten Vertriebssystems zu investieren. Und zwar auf drei Ebenen, die eng miteinander verzahnt sind und im Zusammenspiel ihre volle Wirkung entfalten.

7.1 Die richtige Steuerungslogik im Management

Der erste Hebel liegt auf der Ebene der Unternehmensführung. Managed Services entwickeln ihre wirtschaftliche Stärke über Zeit. Wiederkehrende Umsätze, steigender Customer Lifetime Value und stabile Kundenbeziehungen sind die entscheidenden Faktoren. Entsprechend müssen auch Ziele, Erwartungshaltungen und Anreizsysteme diese Logik widerspiegeln.

Das bedeutet konkret, dass der Fokus weniger auf kurzfristigen Abschlüssen liegen darf und stärker auf dem Aufbau einer belastbaren Pipeline und der Entwicklung von wiederkehrendem Umsatz. Auch Provisions- und Zielsysteme müssen so gestaltet sein, dass sie ein Verhalten fördern, das zu nachhaltigem Wachstum führt und nicht nur zu schnellen Einzelabschlüssen.

Diese Anpassung schafft den Rahmen. Wirksam wird sie aber erst, wenn Vertriebsleitung und Team wissen, wie sie innerhalb dieses Rahmens konkret arbeiten sollen.

7.2 Trainierte Führung in der Vertriebsleitung

Die zweite Ebene ist die Vertriebsleitung, die diese Logik in den Alltag übersetzt und die dafür selbst befähigt sein muss.

Im Managed-Services-Vertrieb reicht es nicht aus, Aktivität zu messen und Forecasts zu verwalten. Entscheidend ist, wie gezielt Opportunities entwickelt werden und wie gut das Verständnis für den Kunden aufgebaut wird. Das erfordert eine andere Form der Führung und ein Coaching-Handwerk, das trainiert werden muss, nicht vorausgesetzt werden kann.

Statt reiner KPI-Kontrolle rückt die inhaltliche Arbeit mit dem Team in den Mittelpunkt. Das bedeutet, Gespräche vorzubereiten, Opportunities gemeinsam weiterzuentwickeln und den Fokus auf die Qualität des Verkaufsprozesses zu legen.

Auch die Struktur von Pipeline-Meetings verändert sich. Entscheidend ist nicht nur, ob ein Abschluss geplant ist, sondern wie stabil die Grundlage für diesen Abschluss ist.

Faktoren wie Problemklarheit, Entscheidungsstruktur und Vertrauen spielen eine deutlich größere Rolle als reine Abschlusswahrscheinlichkeiten und lassen sich in konkreten Trainingsformaten gezielt vermitteln.

7.3 Das trainierte Können im Sales-Team

Auf der operativen Ebene verändert sich vor allem die Art, wie verkauft wird. Hier wirkt wiederholtes Training am direktesten und am schnellsten.

Managed Services lassen sich nicht effektiv über Produktpräsentationen oder Leistungsbeschreibungen verkaufen. Der zentrale Hebel liegt in der Fähigkeit, die Situation des Kunden präzise zu verstehen, Probleme zu strukturieren und den langfristigen Mehrwert klar herauszuarbeiten.

Das erfordert einen Vertriebsansatz, der stärker auf Analyse, Gesprächsführung und gezielter Entwicklung von Entscheidungsprozessen basiert. Klassische Vorgehensweisen aus dem Projektgeschäft müssen dafür angepasst oder teilweise ersetzt werden. Aber nicht durch Zufall oder Learning-by-doing, sondern durch strukturiertes Training mit echten Rollenspielen und Praxisreviews.

Gleichzeitig wird deutlich, dass nicht jedes Vertriebsprofil automatisch zu diesem Ansatz passt. Erfolgreicher Managed-Services-Vertrieb erfordert neben Aktivität vor allem methodische Klarheit und die Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge auf Kundenseite zu strukturieren. Zum Glück sind es beides trainierbare Fähigkeiten, keine angeborenen Talente.

7.4 Der entscheidende Punkt: Alignment durch gemeinsame Sprache

Die einzelnen Maßnahmen auf diesen drei Ebenen wirken nur dann nachhaltig, wenn sie aufeinander abgestimmt sind.

Ein angepasstes Zielsystem im Management entfaltet keine Wirkung, wenn die Vertriebsleitung weiterhin nach alten Mustern steuert. Eine neue Sales-Methodik führt zu keinen stabilen Ergebnissen, wenn der Druck im System weiterhin auf kurzfristige Abschlüsse ausgerichtet ist.

Der zentrale Erfolgsfaktor ist daher das Alignment. Und der schnellste, konkreteste Weg dorthin ist eine gemeinsame, trainierte Vertriebssprache und -methodik, die auf allen drei Ebenen gleichzeitig ankommt.

Alle Beteiligten müssen nach derselben Logik arbeiten:

- Das Management muss die richtigen Ziele setzen.
- Die Vertriebsleitung muss diese Ziele richtig übersetzen und im Team coachen können.
- Das Sales-Team muss sie im Alltag mit dem passenden Handwerkszeug umsetzen können.

Erst wenn diese Ebenen konsistent zusammenspielen, weil alle Beteiligten dieselbe Methodik trainiert haben, entsteht ein System, das Managed Services nicht nur verkauft, sondern systematisch wachsen lässt.

Während die Anpassung von Zielsystemen und Steuerungslogik in der Regel längere Change-Prozesse braucht, lässt sich der Hebel im Sales-Team am schnellsten und konkretesten aktivieren: Verhalten kann trainiert werden, ab dem ersten Workshop.

Vom Wissen zur Trainingspraxis

Wie befähigst Du nun Management, Vertriebsleitung und Sales so, dass Managed Services planbar wachsen können?

Genau dabei unterstütze ich IT-Systemhäuser und Managed Service Provider. Nicht als Berater am Whiteboard, sondern direkt im Training mit den Teams, die den Umsatz tatsächlich machen sollen.

Statt einmaliger Impuls-Vorträge oder theoretischer Konzepte arbeite ich mit praxisnahen Trainingsformaten, die konsequent auf die Managed-Services-Logik ausgerichtet sind und sich direkt im nächsten Kundengespräch anwenden lassen.

Je nach Ausgangssituation trainiere ich Dich und Dein Team beispielsweise in folgenden Formaten:

- Upgrade zum Managed Service Selling – Team-Training vor Ort oder online, „Fokus“ (1 Tag) oder „Komplett“ (2 Tage)
- Themen-Trainings & Webinare zu Akquise, Einwandbehandlung, Stakeholder-Management u. a.
- Ausbildung zum „MSP-Sales-Profi“ mit Rollenspielen, Kundenreviews und Zertifikat
- Sales-Sparring: monatliches Review und Coaching für ausgebildete Teams
- Selbsttest: Wo steht Dein Team?
- Trainings-Roadmap-Workshop
- individuelles Coaching, Speaker-Auftritte und Workshops auf Anfrage

So bekommt Dein Team nicht nur die Erkenntnisse aus diesem Whitepaper, sondern das konkrete Handwerkszeug, um Managed Services im nächsten Kundengespräch tatsächlich anders zu verkaufen.

Der erste Schritt: Wo steht Dein Team heute?

Bevor Du Dich für ein Trainingsformat entscheidest, lohnt sich eine ehrliche Standortbestimmung.

Die ausführliche Übersicht aller Trainings- und Ausbildungsformate mit Preisen bekommst Du gerne per E-Mail zugeschickt. Auf www.michael-boese.de kannst Du das gesamte Angebot sehen und die Preisliste laden.

Lass uns darüber sprechen

Wenn Du herausfinden möchtest, welches Können Deinem Team aktuell fehlt und welches Training wirklich Wirkung entfaltet, dann lass uns unverbindlich sprechen.



Michael Boese

Vertriebstrainer für Managed Service Selling

🌐 www.michael-boese.de

✉ info@michael-boese.deinfo@michael-boese.de