

INSPIRED  
BY MEDDICC

## WER DIE FALSCHEN FRAGEN STELLT, VERKAUFT NICHTS

Mit den richtigen Formulierungen immer am Nerv  
Ihres Deals bleiben und konsequent qualifizieren

baa

# VORWORT

Offene und aufrichtige Antworten von den Prospects: Sie sind der wichtigste Input für Vertriebsmitarbeitende. Nur dann lässt sich fundiert überprüfen, inwieweit das eigene Angebot die Problemstellung des Gegenübers und seiner Organisation lösen kann. Der Weg dorthin führt über gute Gespräche.

Gute Gespräche helfen dabei, eine Vertrauensbasis zu schaffen – dies lässt offenere Gespräche über Probleme und Herausforderungen zu. Vertriebsmitarbeitende können in einem guten Gesprächsklima auch Themen ansprechen, die zunächst heikel erscheinen. Die Kommunikation auf Augenhöhe liefert genau die Informationen, die im Vertriebsprozess für ein Vorankommen sorgen. Daher hören gute Salespeople nie auf, einem Prospect Fragen zu stellen. Qualifizierung ist also keine Phase im Sales-Prozess, sondern eine Aufgabe, die Vertriebsteams durch den gesamten Funnel begleitet. Doch das alles gelingt nur, wenn die richtigen Fragen zu den entscheidenden Faktoren gestellt werden.

Die richtigen Fragen zu stellen, ist häufig komplexer als man denkt – und doch entscheidend für effiziente Vertriebsarbeit. Auch aus der Innenperspektive betrachtet wird deutlich, dass nur diejenigen, die anhand der gegebenen Antworten die Chancen auf einen Abschluss korrekt einschätzen, vielversprechende Deals gezielt priorisieren.

Das **Warum** scheint klar, doch in der Praxis stellt das **Wie** viele Vertriebsorganisationen vor Herausforderungen. Auf welche Weise lassen sich gute Gespräche systematisch und reproduzierbar aufbauen, um Kontrolle über den Verkaufsprozess zu gewinnen?

In diesem Whitepaper zeigen wir, wie Sie sich mit der richtigen Fragetechnik gegen die Konkurrenz durchsetzen und zum Favoriten in Ihrer Branche werden. Welche Fragen sollten Sie wann ansprechen und wie lautet die beste Formulierung? Hier erfahren Sie es. Die Beispielfragen für jede Prozessphase können Sie sofort einsetzen und von den Erfolgen direkt profitieren.

# INHALT

<b>#01</b>	<b>QUALIFIZIERUNG IST KEINE PHASE</b>	<b>04</b>
<b>#02</b>	<b>FRAGETECHNIK: BASIS FÜR DIE ERFOLGREICHE QUALIFIZIERUNG</b>	<b>09</b>
<b>#03</b>	<b>KILLER-FRAGEN ENTLANG DES SALES-PROZESSES</b>	<b>11</b>
	Frühe Phase	11
	Mittlere Phase	13
	Späte Phase	17
<b>#04</b>	<b>DIESE FRAGEN BRINGEN SIE EINEN SCHRITT VOR DEN WETTBEWERB</b>	<b>18</b>
<b>#05</b>	<b>FAZIT: FRAGETECHNIK BRINGT KONTROLLE ÜBER DEN SALES-PROZESS</b>	<b>20</b>

# QUALIFIZIERUNG IST KEINE PHASE

Zu viel Energie für eine von Anfang an aussichtslose Opportunity eingesetzt und damit vielversprechenden Vorgängen die Ressourcen entzogen? Oder gewonnen geglaubte Deals auf den letzten Metern vor dem Abschluss verloren, weil Interessierte einfach abtauchen? Diese Situationen kennt wohl jedes Vertriebsteam. Sie sind Symptome eines grundsätzlichen Problems dieser Sparte: die mangelnde Kontrolle über den Sales-Prozess. Ein erfolgreicher Abschluss ist das Ergebnis zahlreicher Faktoren, die nahezu perfekt ineinandergreifen müssen.

## FAKTOREN IM SALES-PROZESS

### KENNZAHLEN

Einkaufsentscheidungen basieren oftmals auf einem Business Case. Um Ihr Produkt erfolgreich zu platzieren, muss es einen quantifizierbaren Mehrwert bieten können. Anhand der Kennzahlen evaluieren Interessierte die Attraktivität aller Angebote.

### ECONOMIC BUYER

Diejenigen, die Budgets verantworten, entscheiden am Ende darüber, ob Sie den Auftrag gewinnen. Entscheider:innen haben häufig andere Perspektiven als Champions, mit denen Sie einen besonders intensiven Austausch pflegen. Stattdessen sind individuelle Argumente nötig: Damit schaffen Sie es, auch die Economic Buyers auf Ihre Seite zu ziehen.

### ENTSCHEIDUNGSKRITERIEN

Vielfältige Anforderungen an das technische Konzept, kaufmännische Konditionen und die Qualität der Beziehung der Beteiligten entscheiden darüber, welche Angebote am Ende miteinander konkurrieren.

### **ENTSCHEIDUNGSPROZESS**

Welchen Weg nehmen Einkaufsentscheidungen durch eine Organisation? Behalten Sie Timing und beteiligte Personen im Blick, um einen gemeinsamen Go-Live-Plan aufstellen, umsetzen und tracken zu können.

### **PAIN**

Treibende Kraft im Sales-Prozess ist das Gefühl, die erkannte Herausforderung möglichst schnell angehen zu müssen. Organisationen haben eine natürliche Trägheit, die für einen Deal überwunden werden muss. Dazu müssen Sie Problempools erkennen, erweitern und mit dem eigenen Angebot matchen – so entsteht ein überzeugender Business Case.

### **CHAMPION**

Erfolgreicher Vertrieb basiert auf Kooperation. Finden Sie möglichst früh interne Befürwortende, die von Ihrem Angebot überzeugt sind. Sie liefern etwa die notwendigen Informationen für den Business Case und promoten Ihre Lösung intern. Ohne Champions tendieren Ihre Chancen auf einen Abschluss gegen Null.

### **KONKURRENZ**

In diese Kategorie fallen nicht nur alternative Angebote für das gesuchte Produkt oder die Dienstleistung. Auch gänzlich andere Projekte auf Kundenseite oder eine interne Lösung des Problems können Ihnen das Budget streitig machen. Und nicht zuletzt: Die größte Konkurrenz ist immer der Status Quo!

Verkaufen ist ein komplexer Prozess, daher gilt: Die Qualifizierung ist eine anhaltende Aufgabe, die sich durch den gesamten Verkaufsprozess zieht. Die besten Vertriebsteams nutzen Frameworks für die Qualifizierung, um alle entscheidenden Faktoren gleichzeitig im Blick zu haben.

Dort sind abhängig von der Phase im Sales-Prozess Soll-Reifegrade für die einzelnen Faktoren definiert, genauso wie die richtigen Fragen und Aktivitäten, um weitere Fortschritte zu erzielen. So können Sales-Mitarbeitende beispielsweise rechtzeitig gegensteuern, wenn die Entwicklung bei einem der Faktoren stagniert.

Ein Beispiel: Sie haben bereits mit viel Aufwand Unterlagen ausgearbeitet, mit denen Ihre Champions intern für Ihr Angebot werben können, doch erzielen bei einem grundlegenden Entscheidungskriterium wie einer Geheimhaltungserklärung keine Einigung?

Ein derartiges Problem sollte priorisiert gelöst werden, bevor Sie Energie und Ressourcen in die übrigen Faktoren fließen. Ein Framework für die Qualifizierung stellt sicher, dass alle Mitglieder im Vertriebsteam nach der identischen Methode arbeiten und vom gesammelten Wissen innerhalb des Bereichs profitieren. Sie sprechen die gleiche Sprache, wenn es um die Beurteilung der Faktoren geht. Das gibt Sales-Abteilungen mehr Transparenz über den Status der laufenden Vorgänge und erlaubt konsequente Entscheidungen – mit erheblichen Vorteilen:

- **Bessere Gespräche führen**
- **Den Einkaufsprozess optimal unterstützen**
- **Opportunities mit objektiv größerem Potenzial gezielt priorisieren**
- **Die Planbarkeit des Vertriebs Erfolgs steigern**

Was steckt hinter der Planbarkeit? Es ist nicht nur wichtig sicherzustellen, dass alle Faktoren bei der Bearbeitung einer Opportunity Beachtung finden. Vertriebsmitarbeitende müssen auch jederzeit bereit sein, Niederlagen einzustecken. Passt das eigene Produkt nicht zur individuellen Problemstellung der Kaufinteressierten oder sind sie nicht bereit, um zeitnah eine Einkaufsentscheidung zu treffen?

All das sind wertvolle Erkenntnisse aus der Qualifizierung. Wer sie konsequent nutzt, kann sich rechtzeitig aus der Beziehung zurückziehen und die Opportunity abmelden. Denn die Gleichung „Engagement + Zeit = Erfolg“ geht im Vertrieb nicht auf, wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen.

Eine realistische Bewertung der eigenen Chancen auf einen Abschluss kann Sie nicht nur vor schmerzhaften Lektionen bewahren, sondern hat noch zwei weitere positive Effekte: Durch die aufrichtige Interaktion behalten Vertriebsmitarbeitende ihre Beratungsfunktion und erhöhen gleichzeitig die Chancen auf eine zukünftige Zusammenarbeit.



## WHEN IN DOUBT, QUALIFY OUT!

Investieren Sie Ihre Zeit smart! Ziehen Sie sich unabhängig von der Phase des Verkaufsvorgangs aus dem Prozess zurück, wenn die Qualifizierung Sie an den Erfolgsaussichten zweifeln lässt. Statt weiter Kapazitäten zu blockieren, können Sie sich attraktiveren Opportunities aus der Sales Pipeline widmen.

Die Faktoren entwickeln sich mit dem fortschreitenden Sales-Prozess: Gute Vertriebsteams gehen beispielsweise in Sachen Kennzahlen in drei Schritten vor. Zu Beginn des Sales-Prozesses nutzen sie Fallstudien als Referenz, um den potenziellen Mehrwert der eigenen Lösung zu quantifizieren. Im Gespräch erfahren sie mehr über die Herausforderungen und Probleme ihres Gegenübers.

Mit gezielten Fragen identifizieren Sie die Kennzahlen, anhand derer sich eine Lösung messen lassen muss. Die Kriterien modifizieren Sie gemeinsam, damit sie die Qualität der Problemlösung möglichst umfassend messen können. Hier üben Sales-Mitarbeitende eine beratende Funktion aus. Mit dem Fortschreiten des Verkaufsprozesses ändert sich die Herangehensweise. Nun benötigen Salespeople Informationen, um überzeugend zu argumentieren, wie das eigene Angebot gegenüber den Kennzahlen anderer Wettbewerber abschneidet.

Um den Deal abzuschließen, nutzt er die Unterstützung von Champions: Sie müssen den Budget Owner überzeugen, dass die Kennzahlen stimmig sind und der Business Case valide ist. Dazu stattet ihn der Vertrieb wiederum mit Argumenten aus.

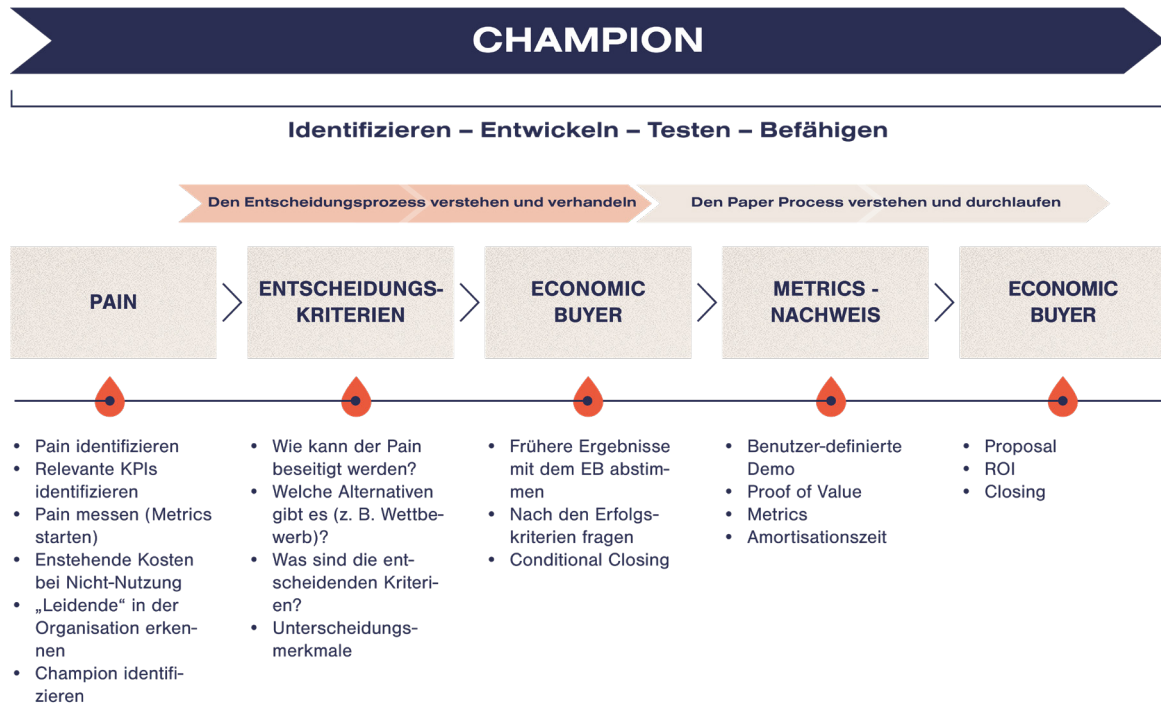


Abbildung 1: Eigene Abbildung, basierend auf MEDDIC(C) as a Sales Process, verfügbar unter <https://meddic.academy/wp-content/uploads/2021/05/MEDDIC-as-a-sales-process.jpg>

## REIFEGRAD-TRACKING IN DER PRAXIS

Die Diskussionen mit Ihrer direkten Ansprechperson sind weit fortgeschritten. Nach der Discovery haben Sie eine Produkt-Demo abgehalten und die Fragen von relevanten Stakeholdern umfassend beantwortet. Auf dieser Ebene ist der Mehrwert Ihres Angebotes akzeptiert. Doch beim Entscheidungsprozess kommen Sie nicht voran, da der Wille oder der Einfluss fehlt, Sie mit den Entscheidungsträgern bekannt zu machen und gemeinsam alle Instanzen zu durchlaufen. Das ist ein klares Signal, dass sich die Situation in einem Ungleichgewicht befindet. Kommen Sie hier mit Ihren Fragen nicht weiter, sollten Sie genau prüfen, ob sich ein weiteres Engagement von Ihrer Seite auszahlen kann. Denn verschleppte Prozesse ohne Entscheidung sind ein echter Ressourcenfresser für den Vertrieb.



# FRAGETECHNIK: BASIS FÜR DIE ERFOLGREICHE QUALIFIZIERUNG

Zu Beginn der gemeinsamen Beziehung von anbietender und interessierter Person muss die notwendige Grundlage geschaffen werden, um über den gesamten Prozess hinweg gute Gespräche zu führen: Einerseits lässt sich nur so sicherstellen, dass die richtigen Produkte angeboten werden – der Grundstein für eine nachhaltige Geschäftsbeziehung. Andererseits erlaubt die offene Kommunikation einen effizienten Ressourceneinsatz im Vertrieb.

Schon während der ersten Gespräche haben Sie jede Menge wichtige Fragen: Was sind die drängendsten geschäftlichen Herausforderungen für Ihr Gegenüber? Woran misst sein Management die Leistung der Abteilung und wovon hängen die persönlichen Boni ab? Die Antworten auf diese Fragen bringen Sie im Verkaufsprozess voran. All dies hat direkte Konsequenzen für die Anforderungen an Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung und die Argumente, mit denen Sie Ihr Angebot in das rechte Licht rücken können. Ist die Dringlichkeit des Problems beispielsweise nicht groß genug, erscheint ihr Angebot als bloßes Nice-to-have. Doch wer direkt mit der Tür ins Haus fällt, hat schlechte Karten für eine angenehme Konversation. Zu forsche Fragen erzeugen Druck, was dazu führt, dass sich Ihr Gegenüber verschließt.

## EARN THE RIGHT TO ASK QUESTIONS!

Mit Ihren Fragen stoßen Sie in einen sensiblen Bereich vor? Dann bereiten Sie Ihr Gegenüber auf das Thema vor und helfen Sie ihm dabei, sich zu öffnen.

*„Ich würde Sie gerne in die Position bekommen, zu bewerten, ob nächste Schritte sinnvoll sind. Die Erfahrung zeigt, dass es hilfreich sein kann, wenn wir über Ihre persönlichen Ziele für die Weiterentwicklung Ihrer Abteilung sprechen – ist das okay für Sie?“*

Mache Erkenntnisse müssen auch erst im gegenseitigen Erfahrungsaustausch reifen. Als Vertriebsmitarbeitender bringen Sie wertvolle Erfahrung aus vergangenen Projekten mit und können Lösungsansätze anderer Clients und deren Erfolge teilen.

### **LET PEOPLE DRAW THEIR OWN CONCLUSIONS!**

Die richtige Fragetechnik führt beide Parteien zu einem Erkenntnisgewinn. Als Vertriebsprofi erhalten Sie wertvolle Informationen, während sich auch der Blick der interessierten Personen klärt. Dabei stellen die richtigen Fragen immer die Interessen der Kundenseite in den Vordergrund. Beispielsweise können Sie bei der gemeinsamen Analyse der individuellen Problemstellung ein relevantes Entscheidungskriterium entdecken, das bisher noch nicht in Betracht gezogen wurde. Genau hier liegt der Unterschied zwischen Überreden und Überzeugen: Haben Sie das richtige Angebot für die spezifische Anwendung, liegt die Aufgabe darin, das Gegenüber im gegenseitigen Austausch zu genau dieser Erkenntnis zu führen. Dazu nehmen Sie eine aufrichtig beratende Funktion ein, die Ihren Worten die notwendige Glaubwürdigkeit verschafft.

# KILLER-FRAGEN ENTLANG DES SALES-PROZESSES

Die erfolgreichsten Verkaufskräfte behalten über den gesamten Sales-Prozess alle entscheidenden Faktoren im Blick. Sie hören nie auf zu qualifizieren und treiben so den Abschluss konsequent voran. Doch der Fokus auf die einzelnen Faktoren verändert sich im Prozessverlauf. Die wichtigsten Fragen dafür finden Sie in den folgenden Abschnitten.

## FRÜHE PHASE

Zu Beginn liegt der Fokus auf den Themen Discovery und Qualifizierung. Vor welchen Herausforderungen stehen potenzielle Kund:innen und mit wem genau sprechen Sie?

### KENNZAHLEN

- Wie messen Sie die Performance Ihres Teams?
- Welche Ziele möchten Sie im nächsten Quartal erreichen?
- Welches Ziel ist am schwierigsten zu erreichen?
- Wo sehen Sie Ihr Team in sechs oder zwölf Monaten

### ECONOMIC BUYER

- Wen interessiert das Thema bei Ihnen noch?
- Wen sollten wir für den weiteren Verlauf mit einbeziehen?

### ENTSCHEIDUNGSKRITERIEN

- Was war Ihre Motivation, heute mit uns zu sprechen?
- Was versprechen Sie sich von einer erfolgreichen Zusammenarbeit?

### ENTSCHEIDUNGSPROZESS

- Wen interessiert das Thema bei Ihnen noch und wen sollten wir mit einbeziehen für den weiteren Verlauf?
- Welche Schritte werden nach der Produkt-Demo notwendig sein?

**PAIN**

- Woran arbeiten Sie gerade, welche Themen beschäftigen Sie?
- Was wollen Sie aktuell/in den nächsten Monaten erreichen?
- Was steht diesen Zielen heute im Weg?
- Fallen Ihnen Gründe ein, wieso Sie diese Ziele nicht erreichen sollten?

**CHAMPION**

- Was ist Ihrer Meinung nach ein sinnvoller nächster Schritt?

**KONKURRENZ**

- Welche Projekte beschäftigen Sie aktuell?
- Welche anderen Lösungen schauen Sie sich gerade an? Wieso?

**Offene Fragen für die Discovery**

Während der anfänglichen Discovery liegt der Fokus darauf, den Pain der Interessierten aufzudecken. Wo liegen die Herausforderungen und in welcher Weise beeinträchtigen Sie das Gegenüber? Und vor allem: Ist das erkannte Problem dringlich genug, um eine kurzfristige Lösung zu rechtfertigen? Dazu müssen Sie ein Bewusstsein für die Kosten der ungelösten Problematik erzeugen.

**Vertrieb:** „Können Sie einschätzen, wie stark die geschilderte Problematik die Produktivität Ihres Teams im Tagesgeschäft einschränkt?“

**Ansprechperson im Unternehmen:** „Nach meiner Schätzung kostet uns das Problem ca. 20 Prozent der Arbeitszeit.“

**Vertrieb:** „20 Prozent, das ist eine Menge. Können Sie mir sagen, wieso Sie den Produktivitätsverlust so hoch einschätzen?“

**Ansprechperson im Unternehmen:** „Das liegt daran, dass unser Defizit nicht nur den eigentlichen Prozess verlängert, sondern auch im Nachgang zu zeitaufwendigen Nacharbeiten führt.“

Vertrieb: „Nehmen Sie an, wir können das Problem lösen: Haben Sie ein Gefühl dafür, inwieweit das Ihre angespannte Personaldecke entlasten und die Zufriedenheit des Teams steigern könnte?“

Nach diesen Fragen löst sich das undefinierte Bewusstsein, dass eine unbefriedigende Situation wertvolle Kapazität kostet, auf. Stattdessen steht das Potenzial im Raum, mit einer Lösung 20 % der bestehenden Kapazität freizuspielen und damit sowohl das eigene Team zu entlasten als auch Prozesspartner besser bedienen zu können. So können Sie den Mehrwert Ihrer Lösung in einem Business Case darstellen. Außerdem wird Ihrem die Dringlichkeit einer Lösung deutlich bewusster.

## MITTLERE PHASE

Für diese Phase benötigen Sie Champions. Er oder sie unterstützt bei der Erstellung des Business Cases auf Basis der Kennzahlen und promotet Ihr Angebot in seiner Organisation. Doch natürlich sollten Sie auch bei den übrigen Faktoren Fortschritte erzielen.

### KENNZAHLEN

- Wie würden Sie den Erfolg mit unserem Produkt messen?
- Wie denken Sie, würden sich diese Kennzahlen mit unserem Produkt verändern?
- Wie würden Sie persönlich davon profitieren?
- Fühlen Sie sich mit den Zahlen in unserem Business Case so wohl, dass Sie diese intern vertreten können?

**ECONOMIC BUYER**

- Wer unterschreibt am Ende/wer würde unser Projekt sponsern?
- Sollten wir die Person in einem der nächsten Schritte involvieren?
- Macht es Sinn, die Economic Buyers zu einem gemeinsamen Termin einzuladen? (u.a. anbieten, eigenen Account Executive mitzubringen)
- Wie kommunizieren wir am besten mit den Economic Buyers (Sprache, Art & Weise der Kommunikation)?
- Wie kann ich unsere Informationen aufbereiten, dass den Economic Buyers die Bewertung leichter fällt?

**Den Fokus auf dem Mehrwert halten**

**Vertrieb:** „Wen sollten wir auf Ihrer Seite noch abholen, damit wir an die Umsetzung gehen können?“

**Champion:** „Das letzte Wort hat unsere Bereichsleiterin.“

**Vertrieb:** „Bei anderen Kunden achten Entscheidungsträger:innen in dieser Rolle vor allem auf den ROI. Wie ist das in Ihrem Fall bei einer Neuanschaffung?“

Mit der Antwort Ihres Gegenübers können Sie Ihr Proposal gemäß der neu gewonnenen Insights überarbeiten und aktualisieren. So gelingt es, den Mehrwert Ihres Produkts auch aus Perspektive dieses entscheidenden Stakeholders deutlich zu machen.

**ENTSCHEIDUNGSKRITERIEN**

- Findet der Business Case, den wir aufgestellt haben, Anklang?
- Haben Sie irgendwelche Bedenken, was die die Zusammenarbeit mit uns angeht?
- Gibt es Maßnahmen, die Ihnen sinnvoller erscheinen, um Ihre Probleme zu lösen?



Ist die Zusammenarbeit mit der interessierten Person bereits fortgeschritten, sollten Sie laufend sicherstellen, dass Sie mit Ihrem Angebot die Entscheidungskriterien einhalten. Wenn dem nicht so ist, müssen Sie umgehend daran arbeiten. Holen Sie daher aktiv die Bestätigung Ihres Gegenübers ein. Verschiedene Personen aus unterschiedlichen Bereichen haben jeweils eigene Erfahrungen und Sichtweisen, die zu integrieren sind.

### Die Entscheidungskriterien absichern

**Vertrieb:** „Wir haben intensiv mit unserer Ansprechperson in der Anwenderabteilung zusammengearbeitet, um sicherzustellen, dass wir alle Kriterien für die Auswahl Ihrer neuen Lösung einhalten. Haben Sie zu diesem Zeitpunkt noch Zweifel an unserem Angebot?“

**Ansprechperson im Unternehmen:** „Sie haben eine gute Lösung. Doch im Vergleich zur Konkurrenz fehlt mir bei Ihnen die Wartungsfreundlichkeit.“

**Vertrieb:** „Das ist ein wichtiger Punkt! Können Sie uns sagen, wo Sie hier den Vorteil der alternativen Lösung sehen?“

Ihre Ansprechperson hat Ihnen eine offene Antwort gegeben. Mit diesem Kapital können Sie arbeiten: Prüfen Sie noch einmal, wie Sie die Leistung Ihres Produkts noch besser kommunizieren können.

### ENTSCHEIDUNGSPROZESS

- Haben Sie bereits ein Produkt/eine Dienstleistung in ähnlichen Dimensionen eingeführt? Wenn ja, wie läuft das ab?
- Sind wir am [Datum] entscheidungsfähig?/Was für einen zeitlichen Rahmen haben Sie sich für diese Schritte vorgestellt?
- Was ist wichtig für den Vertragsprozess? Gibt es Themen, die wir uns heute schon anschauen sollten? Welche Abteilungen sind beteiligt?

**PAIN**

- Was wären die Konsequenzen, wenn Sie die Themen nicht angehen?
- Wie würden sich die relevanten Kennzahlen aus Ihrer Sicht mit unserem Produkt verändern?

**CHAMPION**

- Wie ist das interne Feedback zu unserem Angebot?
- Haben Sie intern schon über eine Timeline für die Umsetzung gesprochen?

Ein idealer Champion unterstützt Sie bei der Ausarbeitung Ihrer Argumente und leistet von sich aus Überzeugungsarbeit bei den internen Stakeholdern. Er hat keine Zweifel an der Tauglichkeit Ihrer Lösung und verfügt über die notwendige Autorität. Doch hat Ihr Gegenüber das Zeug dazu, intern Fürsprache zu halten?

**Testen Sie Ihren Champion**

**Vertrieb:** „Haben Sie in den letzten sechs Monaten an einer Einkaufsentscheidung mit einem ähnlichen Volumen mitgewirkt?“

**Champion:** „Ja, zuletzt habe ich den Einsatz eines neuen Softwaresystems für unsere Abteilung in die Wege geleitet.“

**Vertrieb:** „Lassen Sie uns gedanklich zu diesem Vorgang zurückkehren. Wie haben Sie damals sichergestellt, dass die internen Entscheidungsträger:innen Ihrer favorisierten Lösung zustimmen?“

Geht Ihr Gegenüber nun beispielsweise darauf ein, wie er oder sie seine Wunschlösung gegen interne Widerstände verteidigt und proaktiv Hürden aus dem Weg geräumt hat? Hat er oder sie seine Kontakte zu den entscheidungstragenden Personen genutzt, um die Message des Business Cases zu unterstreichen? All dies sind Anzeichen dafür, dass Sie es mit einem potenziellen Champion zu tun haben.

## SPÄTE PHASE

Die späte Phase eines Deals ist meist durch Diskussionen mit der Einkaufsabteilung geprägt. Außerdem können abhängig von der Struktur des Kundenunternehmens neue Entscheidungsträger:innen ins Spiel kommen. Wichtig ist, dass Sie Ihr Proposal so anpassen, dass es auch diesen Beteiligten eine klare Botschaft vom Mehrwert Ihres Angebots übermittelt. So reduzieren Sie Rückfragen und mildern den Verhandlungsdruck.

### KENNZAHLEN

- Fühlen Sie sich weiterhin wohl mit den Zahlen in unserem Business Case?

### ECONOMIC BUYER

- Macht es Sinn, die Economic Buyers zu einem gemeinsamen Termin einzuladen? (Anbieten, beispielsweise eigenen Account Executive mitzubringen)
- Wäre es okay für Sie, wenn ich den Economic Buyers unser Projekt vorstelle?

### ENTSCHEIDUNGSKRITERIEN

- Ich habe verstanden, dass wir [Kriterium X] erfüllen müssen – was wir tun. Fehlt Ihnen hier noch etwas?

### ENTSCHEIDUNGSPROZESS

- Haben wir Abweichungen gegenüber unserem Go-Live-Plan?/Inwiefern kann ich Sie noch unterstützen, damit unser Go-Live-Plan funktioniert?
- Sind alle Dokumente besprochen und die Stakeholder an Bord?

### PAIN

- Was bedeutet es für das nächste Quartal, wenn wir den Go-Live-Plan nicht einhalten?

### CHAMPION

- Was versprechen Sie sich persönlich von unserer Lösung?

Auch nach Abschluss des Deals sollten Sie die Beziehung zum Champion pflegen. Er hat sich für Ihr Angebot eingesetzt und für seine Zufriedenheit ist die Erreichung der persönlichen Ziele entscheidend.

# DIESE FRAGEN BRINGEN SIE EINEN SCHRITT VOR DEN WETTBEWERB

Die Angebote und das Verhalten des Wettbewerbs spielen eine wichtige Rolle im Sales-Prozess. Auch sie versuchen, interne Unterstützung zu gewinnen und den Prozess zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Für Ihre Ansprechpersonen ist es durchaus interessant, zu erfahren, wo Sie die Stärken und Schwächen des konkurrierenden Angebots sehen. Doch bei aller Konkurrenz sollten Sie nicht der Versuchung verfallen und schlecht über den Wettbewerb sprechen. Schließlich wurden die Angebote beider Unternehmen als potenziell geeignete Lösung erkannt. Äußern Sie sich nun offen negativ, können folgende Konsequenzen eintreten:

- **Verlust der Beratungsrolle**
- **Kritik an der Beurteilungskompetenz der interessierten Personen**
- **Offenbarung eigener Schwäche durch Aggressivität**
- **Fokus auf das Negative statt auf eigenen Mehrwert**

Im schlimmsten Fall wird Ihr Angriff zur Steilvorlage für die Konkurrenz. Sie kann die mangende inhaltliche Substanz Ihrer Äußerungen auf sachliche Art aufdecken und damit ihre eigene Position stärken. Dennoch: Möchten Sie den Deal ins Ziel bringen, können Sie Ihre Konkurrenz nicht außer Acht lassen. Jedoch bietet Ihnen eine passende Fragetechnik viel bessere Werkzeuge, um dem Wettbewerb einen Schritt voraus zu sein.

## ENTSCHEIDUNGSKRITERIEN: STELLEN SIE DER KONKURRENZ FALLEN

Behalten Sie den Fokus auf den individuellen Stärken Ihres eigenen Angebotes und wie sie zu den Entscheidungskriterien passen. Ein Beispiel: Ihre Softwarelösung hat eine Funktion für einen sicheren Fernzugriff – ein bisher exklusives Angebot auf dem Markt:

**Vertrieb:** „Worauf achten Sie bei Ihrer Softwareinfrastruktur, um dem Trend zu Remote Work Rechnung zu tragen und gleichzeitig handlungsfähig zu bleiben?“

**Ansprechperson im Unternehmen:** „Aktuell haben wir dafür keine Lösung, sondern müssen mit dem Zeitverzug leben, bis jemand vor Ort im Büro das Thema bearbeitet.“

**Vertrieb:** „Ich verstehe. Aber wenn Sie in eine neue Lösung investieren, möchten Sie dann sicherstellen, dass entsprechende Remote-Zugriffe von Anfang an möglich sind?“

**Ansprechperson im Unternehmen:** „Ja, natürlich! Das steigert unser Service-Level auf jeden Fall.“

**Vertrieb:** „Danke, ich werde diesen Punkt auf die Liste der Entscheidungskriterien setzen.“

Das Ergebnis: Der Remotezugriff ist nun ein echtes Entscheidungskriterium mit einem tatsächlichen Mehrwert für das Tagesgeschäft der interessierten Person. Gleichzeitig haben Sie sichergestellt, dass Sie mit diesem Differenzierungsmerkmal einen Schritt vor dem Wettbewerb liegen.

# FAZIT

## FRAGETECHNIK BRINGT KONTROLLE ÜBER DEN SALES-PROZESS

Gute Gespräche bilden die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Verkaufenden und Interessierten. Sie stellen sicher, dass jederzeit die bestmögliche Lösung angeboten wird. Die Ergebnisse der Qualifizierung kann der Vertrieb zudem nutzen, um seine Arbeitsweise immer weiter zu optimieren. So erhalten Interessierte ihr Produkt oder ihre Dienstleistung in der kürzest möglichen Zeit.

Mit der richtigen Fragetechnik und einem Framework für die Qualifizierung wendet Ihr gesamtes Team Best Practices an, um Deals systematisch voranzutreiben. Der Vorteil besserer Gespräche liegt auf der Hand: Mehr attraktive Abschlüsse und eine stabile Vertriebsperformance. Um diese Potenziale in der Praxis zu heben, sollten Sie für die nötigen Hilfsmittel sorgen.

Für uns sind softwarebasierte Leitfäden für die Qualifizierung das beste Mittel, um jedes Teammitglied optimal zu unterstützen. Die Leitfäden können dem Gesprächsverlauf dynamisch folgen und Ihre Salespeople situativ mit den richtigen Fragen und Erwidern unterstützen. So stellen sie sicher, dass Mitarbeitende alle Faktoren im Sales-Prozess im Auge behalten und Chancen zur Differenzierung gezielt nutzen. Dynamische Gesprächsleitfäden machen eine erfolgreiche Gesprächsführung auf diese Weise zum Standard.



# bao CONVERSATION INTELLIGENCE

Das 2017 in München gegründete Startup bao hat sich zum Ziel gesetzt, dass Vertriebsteams ausschließlich gute Gespräche führen. Deswegen hilft bao Unternehmen dabei, ihre Verkaufsgespräche systematisch und messbar zu verbessern. Die Conversation Intelligence-Software identifiziert Erfolgsfaktoren im Vertriebsprozess und unterstützt bei der Umsetzung von Best Practices. bao generiert strukturierte, analysierbare Daten aus Gesprächen und gibt den Vertriebsteams datengesteuerte Hinweise auf die nächstbeste Aktion, um in Gesprächen erfolgreich zu sein und Deals systematisch voranzutreiben.

Handelsblatt



WirtschaftsWoche



## WO SETZT UNSERE TECHNOLOGIE AN?

- Gesprächsunterstützung in Echtzeit
- Implementierung eines kontinuierlichen Lernprozesses
- Implizites Wissen im Vertriebsteam allen zugänglich machen
- Transparenz über Erfolgsfaktoren im Vertrieb
- Befähigung des ganzen Sales-Teams, gute Gespräche zu führen

## WELCHE EFFEKTE SEHEN WIR?

CALL ACTIVITY  
**+10%**

MEETING RATE  
**+40%**

ABSCHLUSSQUOTE  
**+20%**

ERSTKLASSIGE VERTRIEBSORGANISATIONEN ENTSCHEIDEN SICH FÜR bao.

B|BRAUN



simpleshow

Barmenia  
EINFACH. MENSCHLICH.

KINEXON

GOVECS  
GROUP



Personio

cyberport

mechobot

ocean.io

Raven51



# IMPRESSUM



© bao 2021

Diese durch den Anbieter erstellte Werk und alle darin unterliegen dem deutschen Urheberrecht. Die Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtes bedürfen der schriftlichen Zustimmung der verfassenden bzw. erstelnden Person oder Organisation.

## **Geschäftsadresse**

bao solutions GmbH  
Stilfser-Joch-Straße 15  
81547 München

## **Office**

Pelkovenstraße 145  
80992 München  
c/o rpc – The Retail Performance Company  
GmbH

E-Mail: [info@bao-solutions.com](mailto:info@bao-solutions.com)  
Telefon: +49-89-64963674  
Webseite: <https://www.bao-solutions.com>

Vertreten durch Chief Executive Officer:  
Dr. Patrick Strunkmann-Meister

Handelsregister: HRB 234135  
Registergericht: München