

Edition **Sales** Excellence

Livia Rainsberger



# 1.001 wirkungsvolle Fragen für den Vertrieb

Das große Workbook für  
Vertriebsmitarbeiter und Führungskräfte

 Springer Gabler

---

# **Edition Sales Excellence**

## **Herausbergremium**

Eva-Susanne Krah, Springer Gabler, Springer Fachmedien Wiesbaden  
Wiesbaden, Deutschland

Die Edition Sales Excellence bietet fundierte, praxisorientierte Fachinformation und Hintergrundberichte für alle Ebenen im Vertrieb – kompetent aufbereitet von renommierten Autoren aus Wissenschaft, Beratung und Vertriebspraxis. Indem sie neueste Forschungsergebnisse mit Beispielen und Erkenntnissen aus dem Vertriebsalltag verknüpfen, stellen die Fachautoren einen hohen Praxisbezug sicher und zeigen, mit welcher Dynamik sich vertriebsrelevante Themen wie beispielsweise Digitalisierung, Kundenbeziehungsmanagement, Pricing, Kundenprofitabilität, Vertriebssteuerung oder Führung entwickeln.

Freuen Sie sich auf einen spannenden Mix aus theoretischem Wissen und praktischen Tipps.

---

Livia Rainsberger

# 1.001 wirkungsvolle Fragen für den Vertrieb

Das große Workbook für  
Vertriebsmitarbeiter und Führungskräfte

Livia Rainsberger  
Wissence e.U.  
Eichgraben, Österreich

ISSN 2662-9208                      ISSN 2662-9216 (electronic)  
Edition Sales Excellence  
ISBN 978-3-658-43782-4              ISBN 978-3-658-43783-1 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-43783-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Imke Sander

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

*Widmung*

*Für Ashly, die mich in der Entstehungszeit dieses  
Buches auf besondere Weise begleitet und diese  
Zeit und mein Leben mit viel Licht und Weisheit  
bereichert hat.*

---

## Vorwort

Wenn Sie dieses Buch in der Hand halten, ist anzunehmen, dass Sie Ihre Vertriebsansätze und -methodik verbessern wollen, und dazu möchte ich Ihnen herzlichst gratulieren! Denn das ist nicht selbstverständlich. Das Bewusstsein darüber, dass Vertrieb kein Talent, sondern ein Beruf ist, hat sich noch nicht überall etabliert. So wie jeder andere Beruf will der Vertriebsberuf erlernt werden, und natürlich auch perfektioniert und an veränderte Bedingungen angepasst. Dabei möchte dieses Buches Sie maßgeblich unterstützen.

Aber zuerst sollten wir ein weitverbreitetes Missverständnis aufklären: Vertrieb ist nicht Verkauf, obwohl Verkauf Teil des Vertriebs ist. Der Vertrieb geht über die reine Verkaufstätigkeit hinaus und impliziert die Vermarktung bzw. die Distribution der Produkte und Dienstleistungen im Markt. Neben dem eigentlichen Verkauf wird im Vertrieb eine Vertriebsstrategie entwickelt, um den Absatz der Produkte und Dienstleistungen zu gewährleisten. Diese Strategie beleuchtet alle Aktivitäten, Ansätze und Maßnahmen, die zur erfolgreichen Vermarktung des Leistungsportfolios notwendig sind.

Die Mehrheit der Bücher zum Thema „Vertriebsfragen“ konzentriert sich auf das Verkaufsgespräch, also auf den Verkauf. Dieses Buch dagegen behandelt das Thema Vertrieb ganzheitlich und bietet Fragestellungen zu allen wichtigen Aspekten des Vertriebs, jenseits des reinen Verkaufsgesprächs.

Es geht in diesem Buch nicht um Fragetechniken und Methoden der Verkaufsgesprächsführung, sondern um die Eröffnung von zahlreichen Perspektiven und Möglichkeiten, über den eigenen Vertriebsansatz und alles, was dazu gehört, nachzudenken. Dies mit dem übergreifenden Ziel, den Vertrieb zu Hochleistungen in digitalen Zeiten zu bringen.

Wie der Titel bereits suggeriert, geht es in diesem Buch um *wirkungsvolle* Fragen im Vertrieb. Die Wirksamkeit des Vertriebs ist nicht nur durch die Wirksamkeit der einzelnen Vertriebsmitarbeiter bedingt, sondern betrifft die Wirksamkeit der gesamten Vertriebsorganisation. Außerdem hat die Digitalisierung die Rahmenbedingungen für die Wirksamkeit im Vertrieb verändert. Der Vertriebs Erfolg ist in der heutigen Welt nicht mehr ausschließlich von den individuellen Leistungen der Vertriebsmitarbeiter abhängig, sondern vielmehr von der Qualität der Vertriebsstrategie in allen ihren Bestandteilen sowie auch ihrer Umsetzung.

Darauf fokussiert sich dieses Buch, das seinem Namen gerecht werden will und Ihnen 1001 Fragen bietet, um einen wirksamen Vertrieb in digitalen Zeiten aufzubauen. Diese Fragestellungen beleuchten unterschiedlichste Aspekte, die die Leistungsfähigkeit des Vertriebs beeinflussen. Sie sind in 10 übergeordnete Themenkategorien gegliedert, von denen jede 100 individuelle Fragestellungen enthält. Diese Fragestellungen sind wiederum in 10 Kategorien unterteilt. Dies ergibt insgesamt 1000 Fragen, die Ihnen vielfältige Perspektiven bieten, um über Ihren Vertrieb auch außerhalb des traditionellen Verkaufsgesprächs zu reflektieren und eine Grundlage für fundierte Entscheidungen zu schaffen. Zu den 1000 Fragen erhalten Sie weitere ergänzende und vertiefende oder detailliertere Fragen, um das Thema der jeweiligen Frage fundiert und umfassend bewerten zu können.

Die 1000 Fragestellungen behandeln Themen wie Markt, Wettbewerb, Leistungsportfolio, Zielgruppen und insbesondere Vertriebsansatz und -modell sowie den Bereich des digitalen Vertriebs. Hierbei geht es darum, Potenziale für die Optimierung und die Anpassung des Vertriebs an die neuen Marktgegebenheiten zu identifizieren. Das primäre Ziel dieser Fragestellungen ist es, Ihnen die Gewinnung von Einsichten außerhalb der gewohnten Denkweisen zu ermöglichen, da hier das größte Innovationspotenzial schlummert.

Zudem erhalten Vertriebsführungskräfte wichtige Fragestellungen zu Vertriebsmanagement und -steuerung sowie zur Entwicklung und Anpassung der Vertriebsstrategie. Sie gewinnen wichtige Einsichten und neue Perspektiven zu Vertriebsführung, Recruiting sowie zu Vertriebssteuerung und Vertriebskennzahlen.

Nicht zuletzt wird das Thema Kundengewinnung in digitalen Zeiten behandelt sowie Fragestellungen für zeitgemäße Vertriebsinteraktionen und Verkaufsgespräche. Hier erhalten Sie Beispiele von Fragen, die Sie direkt im Verkaufsgespräch stellen können, und vor allem solche, die Sie sich im Vorfeld stellen sollten, um die Effizienz Ihres Kundengewinnungsansatzes zu erhöhen.

Dies ist kein Buch, das Sie einmal lesen und dann nie wieder. Es ist auch kein Buch, das in einem Durchlauf gelesen wird. Vielmehr ist es ein Arbeitsbuch – eine Ressource, die Ihnen stets zur Seite steht, wenn Sie Einblicke und Perspektiven zu speziellen vertriebsrelevanten Themen suchen. Besonders gilt dies für die strategische Vertriebsentwicklung. Dazu dient die Aufteilung von  $10 \times 10 \times 10$  Themenbereichen, die sich im Inhaltsverzeichnis widerspiegeln. So können Sie rasch nachschlagen und die passenden Fragestellungen finden.

Als Bonus erhalten Sie die 1001. Frage – die allerwichtigste Frage, die der Vertrieb seinen Kunden stellen könnte. Mehr dazu im letzten Kapitel des Buches. Vorher ist es ratsam, sich mit den anderen Themen auseinanderzusetzen.

Halten Sie Ihren Filzstift und Post-Its bereit, denn im Verlauf des Buches werden Sie sicherlich Gebrauch von ihnen machen wollen.

Ich wünsche Ihnen zahlreiche gute und wichtige Einsichten beim Lesen und der Beantwortung der 1001 Fragen!

Ihre Livia Rainsberger

---

PS: Ich bitte um Nachsicht, dass in diesem Buch zum Zweck der leichteren Lesbarkeit auf das Gendern verzichtet und die gewohnte männliche Sprachform verwendet wird. Dies impliziert selbstverständlich keine Benachteiligung anderer Geschlechter, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

---

# Inhaltsverzeichnis

## **Teil I Einführung: Was ist zeitgemäßer Vertrieb?**

<b>Wie sich der Vertrieb verändert</b> .....	3
Alte Ansätze schlagen Kunden in die Flucht .....	4
Positionierung des Vertriebs im Entscheidungsprozess des Kunden .....	5
Literatur .....	6
<b>Fragen – das wichtigste Werkzeug im Vertrieb</b> .....	7
Gespräche mit Mehrwert – für den Kunden .....	8
Kundenverständnis als Basis des wirksamen Vertriebs .....	11

## **Teil II 1.000 Fragen und Perspektiven für den Vertrieb**

<b>Fragen 1 bis 100: MARKT – 100 Fragen zum Markt und Marktumfeld</b> .....	17
Rahmenbedingungen .....	20
Marktaspekte .....	22
Marktpotenzial .....	25
Marktbeteiligte .....	28
Marktangebote .....	30
Markttrends .....	34
Technologischer Stand .....	37
Beschaffungsmarkt .....	40
Kunde im Marktumfeld .....	42
Ihr Unternehmen im Marktumfeld .....	45
<b>Fragen 101 bis 200: WETTBEWERB – 100 Fragen zum Wettbewerb und Konkurrenzumfeld</b> .....	49
Der Wettbewerbsmarkt .....	53
Wettbewerber .....	56
Business Facts .....	58
Leistungsportfolio .....	61
Vertriebsqualität und -strategien .....	63

Kundenfokus . . . . .	66
Marketing . . . . .	68
Differenzierungsmerkmale . . . . .	71
Kundensicht . . . . .	74
Unternehmenspositionierung im Wettbewerbsumfeld . . . . .	76
<b>Fragen 201 bis 300: LEISTUNGSPORTFOLIO – 100 Fragen zur Gestaltung und Optimierung des Angebotsportfolios . . . . .</b>	<b>81</b>
Marktrelevanz . . . . .	84
Erweiterungspotenziale . . . . .	87
Optimierungspotenziale . . . . .	90
Differenzierung . . . . .	93
Struktur . . . . .	96
Kundenorientierung . . . . .	99
Nutzenfokussierung . . . . .	102
Durchsuchbarkeit . . . . .	105
Preisstruktur . . . . .	107
Qualität des Leistungsportfolios . . . . .	111
<b>Fragen 301 bis 400: ZIELGRUPPEN – 100 Fragen für eine fundierte Zielgruppenanalyse . . . . .</b>	<b>115</b>
Zielgruppenidentifikation . . . . .	119
Zielgruppenfokus und Potenzialanalyse . . . . .	122
Situationsanalyse . . . . .	125
Probleme und Herausforderungen . . . . .	127
Ziele und Absichten . . . . .	130
Entscheidungsprozess . . . . .	132
Buying Center . . . . .	135
Entscheidungskriterien . . . . .	137
Kaufgründe . . . . .	139
Kaufhindernisse . . . . .	142
Literatur . . . . .	144
<b>Fragen 401 bis 500: VERTRIEBSSTRATEGIE – 100 Fragen für die strategische Ausrichtung des Vertriebs . . . . .</b>	<b>145</b>
Strategische Zielsetzung . . . . .	148
USP – Alleinstellung . . . . .	151
Vertriebsansatz und -modell . . . . .	154
Vertriebsprozess . . . . .	157
Vertriebskanäle . . . . .	162
Vertriebsorganisation . . . . .	166
Vertriebsressourcen . . . . .	169
Vertriebs-Know-how . . . . .	172

---

Vertriebsfähigkeiten und -kompetenzen . . . . .	176
Vertriebskultur. . . . .	179
Literatur. . . . .	182
<b>Fragen 501 bis 600: NEUKUNDENGEWINNUNG – 100 Fragen für die Kundenakquise und Kundengespräche . . . . .</b>	<b>183</b>
Recherche und Leadquellen . . . . .	187
Ansprachestrategie . . . . .	191
Beziehungsaufbau. . . . .	195
Situation und Ausgangsbasis. . . . .	198
Probleme und Lösungen . . . . .	202
Ziele und Erwartungen . . . . .	206
Konsequenzen ungelöster Probleme. . . . .	210
Prioritäten und Veränderungswille . . . . .	213
Zukunftsperspektiven und Aussichten . . . . .	217
Kundenziele mit den eigenen Leistungen verbinden . . . . .	220
<b>Fragen 601 bis 700: DIGITALER VERTRIEB – 100 Fragen für den digitalen Vertrieb . . . . .</b>	<b>225</b>
Digitale Transformation im Vertrieb. . . . .	229
Digitale Skills . . . . .	234
Digitale Präsenz . . . . .	238
Digital Marketing . . . . .	243
Content-Marketing . . . . .	247
Smarketing . . . . .	252
Social Selling . . . . .	256
Digitale Sales-Aktivitäten. . . . .	262
Digitale Leadgenerierung und -management . . . . .	265
Digitale Sales-Channels . . . . .	269
<b>Fragen 701 bis 800: RELEVANZ – 100 Fragen, um Relevanz bei Kunden zu erreichen. . . . .</b>	<b>275</b>
Awareness generieren . . . . .	278
Optionen aufzeigen . . . . .	282
Entscheidungsprozesse begleiten . . . . .	287
Entscheidungskomplexität reduzieren . . . . .	291
Richtige Perspektiven schaffen. . . . .	296
Relevante Einsichten bieten . . . . .	300
Erfahrungen teilen. . . . .	304
Beste Informationsquelle . . . . .	308
Thought Leadership . . . . .	312
Kundenzentrierung . . . . .	317

<b>Fragen 801 bis 900: VERTRIEBSLEISTUNG – 100 Fragen für die</b>	
<b>Analyse der Vertriebsleistung</b> .....	321
Strategieumsetzung .....	324
Vertriebsziele .....	327
Vertriebssteuerung und Vertriebskennzahlen .....	331
Vertriebsmitarbeiterleistung .....	338
Vertriebsmodell und -prozess .....	342
Customer Experience und Kundenservice .....	345
Kundenzufriedenheit und -bindung .....	349
Kundenleistung .....	354
Vertriebseffizienz .....	357
Technologie und Systeme .....	360
<b>Fragen 901 bis 1000 VERTRIEBSMANAGEMENT – 100 Fragen für</b>	
<b>Vertriebsmanager</b> .....	365
Vertriebsjobprofile .....	368
Vertriebsrecruiting .....	372
Vertriebsinterviews .....	376
Vertriebsmitarbeiterbindung .....	383
Vertriebsführung .....	388
Sales Enablement .....	393
Vertriebstrainings .....	397
Fragen an das Vertriebsteam .....	402
Fragen an den Vertriebsmitarbeiter .....	408
Manager-Selbstreflexion .....	412
Literatur .....	416
<b>Teil III Die eine, ultimative Frage</b>	
Frage 1001 .....	419
Umdenken ist notwendig .....	420
Die Frage aller Fragen .....	421
Literatur .....	424
<b>Schlusswort</b> .....	425

---

## Über die Autorin



Foto: Andreas Zopf

**Livia Rainsberger** Mag. Lic., ist Geschäftsführerin des Beratungsunternehmens WISSENCE, das sich darauf spezialisiert, Unternehmen in ihren Transformationsprozessen zum zeitgemäßen Vertrieb zu begleiten. Die Expertin unterstützt Unternehmen bei der Konzeption und Umsetzung von State-of-the-Art-Strategien, Ansätzen und Prozessen im Vertrieb. Darüber hinaus lehrt sie an Fachhochschulen und vermittelt mit Keynotes, Vorträgen und Fachpublikationen wertvolles Wissen zu diesen komplexen und wichtigen Vertriebsthemen und schafft ein Bewusstsein für die notwendigen Veränderungen im Vertriebsumfeld.

Bei Springer Gabler bereits erschienen sind ihre Bücher „KI – die neue Intelligenz im Vertrieb“ (2021), „Digitale Transformation im Vertrieb“ (2021) und „Der moderne Kunde – das PHANTOM“ (2022).

Kontakt:

Mag. Lic. Livia Rainsberger  
WISSENCE Enabling Sales Performance  
[livia.rainsberger@wissance.at](mailto:livia.rainsberger@wissance.at)

---

# Abkürzungsverzeichnis

ABM	Account Based Marketing
BIP	Bruttoinlandsprodukt
CAC	Customer Acquisition Cost
CLV	Customer Lifetime Value
CPA	Cost per Acquisition
CPL	Cost per Lead
CPQ	Configure Price Quote
EBIT	Earnings Before Income and Taxes
F&E	Forschung und Entwicklung
HR	Human Resources
IoT	Internet of Things
IT	Information Technology
KI	Künstliche Intelligenz
KPI	Key Performance Indicator
M2M	Machine to Machine
MBO	Management by Objectives
NPS	Net Promoter Score
PR	Public Relations
QBR	Quarterly Business Reviews
RMA	Return on Material Allowance
ROI	Return on Investment
ROMI	Return on Marketing Investment
SDR	Sales Development Representative
SEA	Search Engine Advertising
SEM	Search Engine Marketing
SEO	Search Engine Optimization
SLA	Service Level Agreement
TAM	Total Addressable Market
USP	Unique Selling Proposition

---

**Teil I**

**Einführung: Was ist zeitgemäßer Vertrieb?**



# Wie sich der Vertrieb verändert

## Zusammenfassung

In einer sich verändernden Welt müssen Unternehmen ihren Vertrieb überdenken und neu gestalten. Kunden suchen autonom nach Informationen und Lösungen, bevor sie – wenn überhaupt – Verkäufer kontaktieren. Der Vertrieb in seiner traditionellen Rolle verliert aus Kundensicht zunehmend an Relevanz, womit die Vertriebsrolle sich verändert – verändern muss –, um nicht komplett irrelevant zu werden. Der Schlüssel zur Relevanz im modernen Vertrieb sind nicht die Antworten, sondern die richtigen Fragen.

Die Welt hat sich verändert – eine Tatsache, die heute nicht mehr geleugnet wird. Konsequenterweise bedarf eine Veränderung im Außen auch einer Veränderung im Innen: Wenn die Geschäftswelt sich verändert, müssen Unternehmen ihre Ansätze und Vorgehensweisen an die neuen Bedingungen anpassen. Insbesondere betrifft das den Vertrieb, weil Kunden längst andere Wege in ihren Entscheidungen gehen und neue Bedürfnisse und Präferenzen entwickeln. Mit gewohnten Verkaufsansätzen und Vertriebsmethoden unter neuen digitalen Bedingungen zu agieren, ist wenig zielführend und kann sogar kontraproduktiv sein.

Kunden wollen nicht mehr, dass ihnen etwas verkauft wird, denn sie können selbst kaufen. Es stehen ihnen heute viele neue Wege und Alternativen zur Wahl und sie nutzen sie mehr als gerne. Sie wollen auch nicht überzeugt oder überredet werden und haben keine Lust mehr auf Verkäufer, die sie „totreden“ und mit eigener Überzeugung „erschlagen“.

Sie gehen eigene Wege in ihren Entscheidungen und recherchieren währenddessen ausgiebig. Moderne Kunden sind der Meinung, selbst eine fundierte Entscheidung treffen zu können. Dass sie sich oft in dieser Annahme täuschen, wissen sie gar nicht. Aber sie ver-

lassen sich nicht mehr auf die Aussagen der Verkäufer, weil sie ihnen weder trauen noch vertrauen. Stattdessen konsultieren sie Foren, Bewertungsportale, Erfahrungen anderer und tauschen sich mit Gleichgesinnten aus. Dass diese Meinungen „verfärbt“ und ebenso voreingenommen sein können, erkennen sie nicht immer. Sie verlassen sich eher auf die „Aussagen“ von Google und ChatGPT als auf die Aussagen der Verkäufer, weil sie sie im Gegensatz zum Vertrieb als neutral einschätzen, obwohl sie alles andere als neutral sind.

---

## Alte Ansätze schlagen Kunden in die Flucht

Mit ihren Ansätzen und Methoden schlagen Vertriebsorganisationen und Verkäufer ungewollt und unbewusst ihre Kunden in die Flucht, weil sie sich mit deren veränderten Bedürfnissen und Erwartungen nicht tiefgehend auseinandersetzen. Vertriebsorganisationen müssen ihre Ansätze grundlegend überdenken, denn Vieles von dem, wofür Kunden noch in jüngster Vergangenheit einen Verkäufer benötigten, finden sie heute selbst: jederzeit und gefühlt überall. Und wenn sie es nicht finden, dann befragen sie die Community.

Der Vertrieb in seiner „alten“ Rolle wird nicht mehr benötigt – eine Tatsache, derer sich viele Vertriebsorganisationen noch nicht bewusst sind, im Speziellen im B2B-Vertrieb nicht.

Kunden werden eigenständiger, haben keine Zeit für und Lust auf mühsame Vertriebsinteraktionen und konsultieren einen Verkäufer meist nur noch dann, wenn sie keinen anderen Weg finden, die Information zu erhalten, die sie für ihre Entscheidung benötigen, wie etwa Preis oder Produktkonfiguration. Und wenn sie die Wahl hätten, würden sie darauf gerne verzichten, wie Studien aufzeigen. Laut Gartner wünschen sich 43 % der B2B-Käufer ein Vertriebserlebnis ohne Verkäufer – eine Präferenz, die bei den Käufern der Millennials auf 54 % ansteigt (Gartner, [o. J.-a](#)).

## Selbst ist der Kunde

Zunehmend erachten die Kunden die Verkäufer als irrelevant für ihre Entscheidungsfindung, und je jünger die Entscheider, desto ausgeprägter diese Tendenz. Kunden gehen vorzugsweise anonyme Wege in ihren Recherchen und treffen eigenständig ihre Entscheidungen. Kunden haben rund 57 % ihres Entscheidungsprozesses abgeschlossen, bevor sie es in Erwägung ziehen, mit dem Vertrieb zu interagieren. (Gartner, [o. J.-b](#))

Es ist Tatsache, dass B2B-Kunden die Anbieter in ihre Entscheidungsprozesse nicht mehr in demselben Ausmaß wie früher involvieren. Über 70 % der B2B-Einkäufer definieren ihre Bedürfnisse vollständig, bevor sie sich mit einem Vertriebsmitarbeiter in Verbindung setzen, und fast die Hälfte identifiziert spezifische Lösungen, bevor sie sich an den Vertrieb wendet (Miller Heiman Group, [2018](#)).

In der digitalen Welt verlieren die Vertriebsmitarbeiter aus Kundensicht mehr und mehr an Relevanz und sind sich darüber nicht im Klaren. Im Konsumentenbereich finden viele Käufe inzwischen ohne menschliche Interaktion statt, und dieser Trend verlagert sich in den B2B-Bereich. Durch den Zugang zu Informationen und Alternativen fühlen sich auch

hier die Kunden ermächtigt, eigene Wege zu gehen, um für sich die optimale Lösung zu finden und sich nicht etwas „einreden“ zu lassen. Diese neue Autonomie hat auch negative Konsequenzen.

### **Der Preis der Eigenständigkeit**

Durch die neugewonnene Eigenständigkeit in den Entscheidungsprozessen verändern sich die Aktivitäten und die Tätigkeiten auf der Kundenseite. Die Recherchephase entwickelt sich zur wichtigsten Phase im Kaufprozess der Kunden. Je komplexer die Entscheidung, desto wichtiger die Recherche. Dadurch wird der gesamte Entscheidungsprozess länger, er involviert mehr Personen und wird viel komplexer. Diese Komplexität kann so weit gehen, dass die Unternehmen gar keine Entscheidung treffen, anstatt sich der Gefahr auszusetzen, eine falsche Entscheidung zu treffen.<sup>1</sup>

Vertriebsorganisationen müssen sich dieser neuen Prozesse und der Komplexität auf der Kundenseite im Klaren sein, diese im Detail für das eigene Geschäft analysieren und sich daran anpassen, um nicht noch mehr an Relevanz zu verlieren. Im Gegenteil, sie müssen sogar zunehmend an Relevanz gewinnen. Dies geht aber mit Vertriebsmethoden und Ansätzen, die 20 oder sogar erst 10 Jahre alt sind, naturgemäß nicht.

---

## **Positionierung des Vertriebs im Entscheidungsprozess des Kunden**

Wie kann der Vertrieb an Relevanz gewinnen? Im Grunde ist die Antwort einfach: indem man den Kunden das bietet, was sie nicht selbst finden können, und indem man Kunden hilft, die Erkenntnisse zu gewinnen, die sie in der Regel nicht selbst erlangen würden. Und vor allem, wenn man Kunden das gibt, was sie wirklich brauchen. Meist ist es genau das Gegenteil von klassischen Vertriebsinteraktionen.

Anstatt zu verkaufen, muss sich der Vertrieb als unterstützend im Entscheidungsprozess des Kunden positionieren. Anstatt Informationen bereitzustellen, müsste man hinterfragen, wozu diese Informationen benötigt werden, und herausfinden, welche Fragen die Kunden damit zu beantworten versuchen. Anstatt Preise zu kommunizieren und Angebote zu schreiben, sollte man für Kunden spezielle Lösungen entwickeln. Anstatt die eigenen Produkte zu „bewerben“ und das eigene Unternehmen oder sich selbst ins beste Licht zu stellen, sollte man dem Kunden einen Nutzen bieten und mögliche Ergebnisse aus dem Einsatz der Produkte aufzeigen. Anstatt zu überzeugen, sollte man dem Kunden helfen, die richtige Entscheidung zu treffen. Anstatt mit eigenen Prozessen die Komplexität auf der Kundenseite zu vergrößern, sollte der Vertrieb die Komplexität der Entscheidung und des Kaufs für den Kunden reduzieren.

---

<sup>1</sup> Diese Veränderungen und passende Ansätze, um darauf einzugehen, werden detailliert im Buch „Der moderne Kunde – das PHANTOM“ (Rainsberger, 2022) beschrieben.

### **Coach und Begleiter statt Hardseller und Überzeuger**

Im Grunde müssen die Vertriebsorganisationen die Rolle des Vertriebs überdenken. Anstatt Verkäufer zu beschäftigen, die der Kunde nicht mehr benötigt – denn kaufen kann er selbst –, sollten sie sich überlegen, wie sie Kunden bei ihren Entscheidungen begleiten, und sich Zugang zu den anonymen und eigenständigen Entscheidungsprozessen der Kunden verschaffen. Dies werden die typischen Star-Verkäufer und Hardseller aus der Vergangenheit nicht mehr schaffen. Stattdessen werden relevante Inhalte, wertvolle Einsichten, Entscheidungshilfen, neutrale Informationen, Guides, Beratung und unterstützende Dienste die Entscheidung begleiten. Viel mehr noch: Es werden Experten gefragt sein, die richtige Fragen stellen, anstatt Fragen richtig zu beantworten, und die Kunden befähigen, die richtige Entscheidung zu treffen.

### **Richtige Fragen statt richtige Antworten**

Wenn der Vertrieb die richtigen Fragen stellt und damit die aufrichtige Absicht verfolgt, für den Kunden die richtige Entscheidungsperspektive zu schaffen, wird man seitens der Kunden als entscheidungsrelevant erachtet.

Damit sind nicht Fragen gemeint, die der klassischen Bedarfserhebung des Verkäufers dienen, sondern Fragen, durch die der Kunde erkennt, dass er einen Nutzen aus der Interaktion zieht. Dann wird er bereit sein, zuzuhören und den Verkäufer für seine Entscheidung als relevant wahrnehmen. Womit dieser Anbieter eine ganz andere Rolle im Entscheidungsprozess des Kunden einnimmt. Anstatt einer der Anbieter zu sein, die der Kunde auf seinem Entscheidungsweg evaluiert, wird man in die Entscheidung involviert – weil man als relevant erachtet wird. Was meist dazu führt, dass der Kunde auch bei demjenigen Anbieter kauft.

Es sind nicht die richtigen Antworten, sondern vielmehr die richtigen Fragen, die der Vertrieb benötigt, um aus Kundensicht Relevanz zu gewinnen. Womit wir zum Kernthema des Buches kommen: Fragen entwickeln sich zum wichtigsten Werkzeug des modernen Vertriebs.

---

## **Literatur**

Gartner. (o.J.-a). Was ist Sales Enablement? <https://www.gartner.de/de/sales/themen/was-ist-sales-enablement>. Zugegriffen am 10.10.2023.

Gartner. (o.J.-b). Sales enablement strategy. <https://www.gartner.com/en/sales/role/sales-enablement>. Zugegriffen am 10.10.2023.

Miller Heiman Group. (2018). Study: Half of B2B buyers make up their minds before talking to sales reps. <https://www.millerheimangroup.com/resources/news/study-half-of-b2b-buyers-make-up-their-minds-before-talking-to-sales-reps/>. Zugegriffen am 11.07.2021.

Rainsberger, L. (2022). *Der moderne Kunde – das PHANTOM*. Springer Gabler.



# Fragen – das wichtigste Werkzeug im Vertrieb

## Zusammenfassung

Die Bedeutung des Fragenstellens im Vertrieb hat sich im digitalen Zeitalter verändert. Es geht nicht nur um Fragetechniken im Verkaufsgespräch, sondern auch um den Zweck und den Inhalt der Fragen im unterschiedlichen Kontext. Mechanisches Fragen oder das Beantworten von Kundenfragen reicht nicht aus, Verkäufer müssen lernen, durch Fragen Mehrwert zu bieten und die richtigen Fragen zu stellen, um Kunden bei ihren Kaufentscheidungen zu unterstützen. Dafür muss der Vertrieb zuerst viele Fragen für sich selbst beantworten, wie etwa in Bezug auf Kunden, Zielgruppen, Markt und Wettbewerb sowie die Vertriebsstrategie und -leistung oder digitale Vertriebsansätze. Die Identifikation und Beantwortung relevanter Fragen ist ein entscheidendes Werkzeug im Vertrieb und erfordert Zeit und Anstrengung.

Die Fähigkeit, Fragen zu stellen, war schon immer wichtig im Vertrieb. In Zeiten des digitalen Wandels wird sie jedoch zur Voraussetzung für den Vertriebs Erfolg. Dabei geht es um viel mehr als darum, Fragetechniken zu beherrschen und den Unterschied zwischen offenen und geschlossenen Fragen zu kennen. Denn wenn der Vertrieb die Essenz der Fragen nicht erkennt, wird die beste Fragetechnik nichts nützen. Im Gegenteil, sie könnte sich sogar als kontraproduktiv erweisen, wenn ihre Verwendung zu offensichtlich oder zu plump auf den Kunden wirkt.

Ein fundierter Vertriebsansatz setzt die Beantwortung einer Vielzahl von Fragen im Vorfeld voraus. Sie werden im Hintergrund und nicht in der direkten Kundeninteraktion gestellt, und im Kundengespräch werden die im Vorfeld getroffenen Annahmen (lediglich) validiert. Die Zeiten, als die Kunden direkt im Gespräch qualifiziert wurden, sind vorbei.

Die Gewichtung der jeweiligen Schritte im Akquiseprozess hat sich verändert: In die Recherche und das Einholen relevanter Informationen für die Vorbereitung auf das Gespräch wird viel mehr Zeit investiert als in das Gespräch selbst. Je besser die Vorbereitung, desto größer die Wahrscheinlichkeit eines guten Kundengesprächs und damit auch eines Verkaufs.

Kunden haben oft begrenzte Zeit und sind meist auf der Suche nach schnellen und effizienten Lösungen bzw. Interaktionen. Wenn ein Verkäufer Fragen stellt, die leicht durch Recherchen beantwortet werden könnten, verschwendet er wertvolle Kundenzeit, was zu Frustration auf der Kundenseite führen kann. Der Kunde wird womöglich seine Frustration nicht zum Ausdruck bringen, meist aus Höflichkeit. Er wird das Gespräch aber schnell beenden, um die eigene Zeit nicht zu verschwenden, nur weil der Verkäufer seinen Job nicht im Vorfeld getan hat. Kunden schätzen es, wenn Verkäufer gut vorbereitet sind und ihre Zeit wertschätzen. Und besonders schätzen sie die Gespräche, die ihnen einen Mehrwert bringen.

---

## **Gespräche mit Mehrwert – für den Kunden**

Die Zeiten haben sich verändert und heute warten Kunden nicht mehr auf Verkäufer, die ihnen helfen, ihre Bedürfnisse und Probleme zu erkennen. Kunden gehen eigene Wege, informieren sich und suchen aktiv nach Lösungen und Anbietern. Sie brauchen keine Verkäufer mehr, die sie auf Neuheiten aufmerksam machen und über Produkte informieren – das notwendige Wissen erlangen sie im digitalen Raum. In der Konsequenz verlieren die direkten Interaktionen mit den Anbietern und den Verkäufern an Relevanz.

Den Mehrwert, den die Verkäufer in der Vergangenheit eingebracht haben, können Kunden heute woanders, und zwar leichter, schneller und bequemer erhalten. Der Vertrieb überschätzt in diesem Zusammenhang den Wert der persönlichen Interaktion: Für sich allein bringt sie noch keinen Nutzen. Sie ist oft ein Mittel zum Zweck – eine Tatsache, derer sich viele Verkäufer nicht bewusst sind. Zwar ist die persönliche Interaktion ein guter Weg, dem Kunden einen Mehrwert zu bieten – oft sogar der beste Weg –, aber es geht darum, zu erkennen, um welchen Mehrwert es wirklich geht. Für Produktbeschreibungen, Preise und Bestellungen braucht der Kunde keine persönliche Interaktion, das geht mit digitalen Mitteln oft einfacher und bequemer für den Kunden.

Da Kunden heute der Überzeugung sind, die richtigen Informationen, die sie für ihre Kaufentscheidungen benötigen, selbst finden zu können, nehmen sie sich nicht mehr die Zeit, um sich, wie in der Vergangenheit, mit Verkäufern persönlich zu treffen. Dies, weil sie darin keinen Mehrwert mehr sehen. Sie sind der Meinung – bewusst oder unbewusst –, keine Verkäufer mehr zu benötigen, um die richtigen Antworten zu finden. Was ihnen noch fehlt – dessen sind sie sich meist nicht im Klaren –, ist das Wissen, auf welche Fragen sie Antworten suchen müssen, um die richtige Kaufentscheidung zu treffen. Und da kommt der Vertrieb ins Spiel, der dieses Wissen bzw. diese – richtigen – Fragen kennt und dadurch einen Mehrwert in den Entscheidungsprozess des Kunden einbringt.

### **Die Kunst, die richtigen Fragen zu stellen**

In klassischen Verkaufsschulungen lernt der Vertrieb, wie man Fragen stellt, um den Bedarf zu eruieren, Entscheider zu identifizieren und die Budgetgröße zu ermitteln. Die Verkäufer lernen den Unterschied zwischen offenen und geschlossenen Fragen, sie lernen Formulierungen und Skripte auswendig sowie psychologische Tricks und Abschlussfragen, die sie dann in Kundengesprächen umzusetzen versuchen. Dies führt dazu, dass die Gespräche mit den Kunden sich mechanisch anfühlen oder sogar wie Interrogationen. Das Ziel dieser Fragen ist es meist, alles Nötige in Erfahrung zu bringen, um im Anschluss die eigenen Produkte präsentieren und verkaufen zu können.

Kunden sind aber nicht daran interessiert, dass die Verkäufer ihnen etwas verkaufen. Sie haben echte Probleme, die sie beschäftigen, und Geschäftsziele, die sie erreichen wollen. Danach fragen die Verkäufer aber selten. Stattdessen verfolgen sie ihre eigene Agenda und mit ihren Fragen verfolgen sie primär die Absicht, Kunden für eigene Zwecke zu qualifizieren und herauszufinden, wie viel sie ihnen verkaufen können. Solche Gespräche haben einen Beigeschmack und sind nicht besonders vertrauensbildend, womit sie auch selten zielführend sind.

Andere Verkäufer wiederum tendieren dazu, mehr Antworten zu bieten, als Fragen zu stellen. Sie beantworten „brav“ die Fragen des Kunden in Bezug auf das eigene Unternehmen oder Produkte, in der Hoffnung, so viele Details wie möglich zu bieten, sodass die Kunden sich für sie entscheiden. Dabei vergessen sie, den Kunden zu fragen, wozu er überhaupt all diese Fragen stellt. Ein guter Verkäufer beantwortet keine Fragen, ohne zu fragen, welchen Zweck sie haben. Ein guter Verkäufer fragt zuerst nach der Absicht des Kunden und versucht zu verstehen, was der Kunde mit seinen Fragen zu erreichen versucht – um dann die richtigen Fragen stellen zu können. Dabei liest er kein Skript ab und arbeitet keinen Fragekatalog durch. Er führt ein natürliches Gespräch und stellt gezielt und durchdacht wenige und die richtigen Fragen.

### **Wenige und die richtigen Fragen stellen**

Ein guter Verkäufer stellt Fragen, die in sich einen Nutzen für den Kunden bergen. Obwohl es Fragen sind, dienen sie nicht nur dazu, etwas zu erfragen und Informationen einzuholen, sondern sie bieten zugleich wichtige Einsichten und Perspektiven. Es sind Fragen, die relevante Einblicke und wertvolle Informationen für die Entscheidung des Kunden enthalten.

Mit einer guten Frage kann ein Verkäufer zugleich eine Wissenslücke schließen, seine Expertise beweisen, eine wichtige neue Perspektive einbringen und nicht zuletzt seine Absicht, wirklich helfen zu wollen, demonstrieren. Dabei muss die Frage nicht kompliziert sein. Im Gegenteil, sie kann sogar sehr einfach und kurz sein und zugleich all diesen Mehrwert in sich bergen. Mit einer solchen Frage katapultiert sich der Verkäufer ganz oben auf die lange Anbieterliste und wird auf eine ganz andere Weise wahrgenommen und dadurch als relevant seitens des Kunden angesehen. Mit einem solchen Verkäufer interagieren Kun-

den mehr als gerne. Denn er erweitert ihren Horizont und bringt einen zusätzlichen Mehrwert für ihre Entscheidungsfindung. Und als Folge kaufen Kunden bei diesen Anbietern.

### **Fragenstellen neu denken**

Die Art von Fragen, die die Verkäufer üblicherweise stellen, sind im Endeffekt ineffizient und führen nicht immer zum erhofften Abschluss. Sie zielen darauf ab, schneller und besser zu verkaufen, anstatt dem Kunden zu helfen, besser und schneller eine richtige Kaufentscheidung zu treffen. Diejenigen Fragen aber, die Kunden in ihren Entscheidungen voranbringen, bringen auch den Vertrieb schneller und wirksamer voran.

Der Vertrieb muss umdenken und sich die Frage stellen, wie man die Kaufentscheidung für den Kunden erleichtert, anstatt mehr Komplexität einzubringen oder Details preiszugeben, die gar nicht so wichtig sind. Verkäufer müssen imstande sein, schnell die Hintergründe und die Ziele hinter der geäußerten Kaufabsicht zu erkennen, und den Kunden helfen, den richtigen Weg für ihre Zielerreichung zu finden.

Dafür muss der Vertrieb das Geschäft des Kunden verstehen. Nur so werden die Verkäufer in den wenigen verbliebenen Kundeninteraktionen die richtigen Fragen stellen und richtige Perspektiven schaffen. Das bedeutet, dass der Vertrieb zuerst sich selbst viele Fragen stellen muss, bevor er imstande ist, in der jeweiligen Situation schnell zu erkennen, welche in diesem konkreten Fall die richtigen Fragen sind.

Anstatt auswendig gelernte Fragen mechanisch zu stellen, muss der Vertrieb das richtige Verständnis haben, welche Fragen in welchem Kontext gestellt werden sollten, und erkennen, welche Fragen in dieser einen Situation dem Kunden einen Mehrwert bieten und an welche Fragen der Kunde noch nicht gedacht hat.

Der Vertrieb muss nicht nur die Art und Weise, Fragen zu stellen, umlernen, sondern auch umdenken in Bezug darauf, wann und wie welche Fragen gestellt werden sollen. Wir sind es im Vertrieb gewohnt, das Fragenstellen für Kundengespräche zu lernen. Aber das Kundengespräch hat inzwischen eine andere Bedeutung und Rolle im Kaufprozess des Kunden, somit auch im Vertriebsprozess der Anbieter. Kunden suchen nach Antworten für ihre Fragen außerhalb der gewohnten Interaktionen mit den Verkäufern: im digitalen Raum, in den sozialen Medien, in Webinaren, Onlinekonferenzen, Videos, Infografiken, Webseiten und E-Books. Dort müssen wir auch diese Fragen beantworten, anstatt nur Werbung für uns im digitalen Raum zu machen.

Unternehmen müssen verstehen, wo, wie und welche Art von Informationen ihre Kunden suchen und dort nicht nur die Antworten bereitstellen, sondern auch Fragestellungen aufzeigen, die in Bezug auf dieses Thema wichtig sind.

### **Es muss nicht immer ein Mensch sein**

Wir sind es gewohnt, bei Vertrieb an Menschen zu denken, genauer gesagt an Vertriebsmitarbeiter. Gerne wird der Begriff Vertrieb auch dem Begriff Verkauf gleichgestellt. Es gibt jedoch große Unterschiede zwischen Vertrieb und Verkauf. Der Verkauf ist Teil des Ver-

triebs, der viel mehr Aktivitäten beinhaltet und die aktive Vermarktung der Produkte und Leistungen des Unternehmens impliziert.

- ▶ Es geht um die Herstellung einer Verbindung zwischen Ihrem Angebot und Ihrem Kunden.

Und es muss nicht immer und nicht unbedingt ein Mensch sein, der diese Verbindung herstellt. Es kann eine Webseite, ein Post in den sozialen Medien, das Suchergebnis in den Suchmaschinen, ein Produktkonfigurator, ein Onlineshop oder auch ein Verkäufer sein – ob am Telefon, persönlich beim Kunden, via Zoom oder auch auf der Retail-Fläche.

Unternehmen müssen ihre Vertriebs- und Marketingprozesse angleichen, denn sie lassen sich nicht mehr trennen. Sie müssen auch gut überlegen, wo, wie und womit sie ihre Kunden unter den digitalen Bedingungen erreichen.

Dabei ist die Kernfrage: Was kann die Technologie besser und was kann der Mensch besser – aus der Kundenperspektive? Mit dieser idealen Kombination aus Mensch und Technologie werden Sie die modernen Kunden mit ihren Bedürfnissen gezielt adressieren und ansprechen können.

Um diese optimale Kombination zu finden, muss der Vertrieb viele Fragen beantworten, in Bezug auf den Markt, die Zielgruppen, Leistungsportfolio und vieles mehr, wie im Teil II dargestellt. Die qualitative Beantwortung dieser Fragen bildet die Basis für einen wirksamen Vertriebsansatz unter digitalen Bedingungen.

---

## **Kundenverständnis als Basis des wirksamen Vertriebs**

Wenn man all die Fragestellungen aus diesem Buch betrachtet, mag man berechtigt fragen, wann sie denn beantwortet werden sollen. Dabei übersieht man vielleicht, dass die Beantwortung dieser Fragen die Wirksamkeit im Vertrieb und Verkauf massiv verbessert. Je mehr davon Sie beantworten und je stärker Sie sich damit auseinandersetzen, desto besser wird Ihre Vertriebsorganisation sein.

Der Erfolg des Vertriebs ist durch die Qualität seines Verständnisses über den Markt und seine Kunden bedingt. Je besser die Organisation, die Führung und die einzelnen Mitarbeiter die Bedürfnisse, Probleme und die Ziele ihrer Kunden verstehen sowie auch die Herausforderungen in ihren Märkten begreifen, desto besser können sie diese Anforderungen erfüllen und damit auch besser verkaufen.

Das Verständnis über Kunden und ihre Bedürfnisse ist aber oft ein blinder Fleck in den Vertriebsorganisationen. Wenn man sie fragt, sind viele Unternehmen der Meinung, ihre Kunden und deren Bedürfnisse zu verstehen. Die Kunden würden ihnen in dieser Hinsicht jedoch meist widersprechen. Zahlreiche Studien zeigen auf, dass eine große Diskrepanz zwischen der eigenen Wahrnehmung und der der Kunden besteht. Man benötigt nicht einmal Studien – ein Blick auf die Webseite und die Vertriebsunterlagen oder Unternehmens-

präsentationen reicht: meist sind sie anbieter- oder produktzentriert. Der Kunde oder sein Nutzen fehlt in der Mehrheit der Fälle.

- „Was brauchen Ihre Kunden *wirklich*?“
- „*Warum* kaufen Ihre Kunden?“
- „Was *erreichen* sie dadurch?“
- „Warum kaufen Kunden bei *Ihnen*?“
- „Warum kaufen Kunden *nicht bei Ihnen*?“

Dies sind Fragen, auf die ich in Workshops mit dem Vertrieb selten eine fundierte Antwort erhalte. Und nicht selten gelangen die Teilnehmer zu der Erkenntnis, dass sie ihre Kunden nicht wirklich kennen und ihre Verkaufsargumente oft nutzlos sind.

Es ist eine Erfolgsvoraussetzung für den Vertrieb, diese und viele andere Fragen zuerst für sich zu beantworten, bevor man sie Kunden stellt. Dafür muss man sich viel Zeit im Vorfeld nehmen, um sich dann „im Feld“ viel Zeit zu ersparen und die Wirksamkeit in Kundeninteraktionen zu steigern.

### **Fragen sind das wichtigste Werkzeug im Vertrieb**

Ein Handwerker und jeder, der selbst einmal ein Haus gebaut hat, weiß, dass man am Werkzeug keinesfalls sparen sollte. Und im Vertrieb ist es nicht anders. Sie müssen die richtigen Fragen finden und sie beantworten, damit Ihr Vertrieb wirksam ist. Das braucht Zeit, die man sich bewusst nehmen sollte. Und zwar als Individuum im Vertrieb, als Führungskraft, als Team und als Organisation.

- Einerseits geht es um die *Identifikation der richtigen Fragen*, die man sich selbst im Vertrieb stellen sollte.
- Und andererseits geht es um die *Beantwortung dieser Fragen* und das Finden der richtigen Antworten darauf.
- Zusätzlich geht es darum, die *richtigen Fragen* zu finden, die man *Kunden* stellen sollte.
- Und *diejenigen Fragen* zu identifizieren, die uns von all den anderen Anbietern *differenzieren*.
- Zu guter Letzt geht es darum, Kunden zu helfen, die *richtigen Fragestellungen* für ihre *Kaufentscheidungen* zu finden, und sie dabei zu unterstützen, diese Fragen *fundierte zu beantworten*.

Im nachfolgenden Buchteil finden Sie zahlreiche Inspirationen, um die richtigen Fragen für Sie, Ihr Geschäft und Ihre Kunden zu identifizieren. Die Vielfalt an Fragen beleuchtet unterschiedliche Themen, wie Kunden, Zielgruppen, Neukundengewinnung, Markt und Wettbewerb sowie auch die Vertriebsstrategie, den Vertriebsansatz und die Vertriebsleistung.

Manche Fragen wird man seltener und manche öfter stellen wollen, manche während des Tagesgeschäfts, manche in Kick-offs oder Vertriebsmeetings, und für manche wird

man sich irgendwo außerhalb der Firma für ein paar Tage „einschließen“ müssen, um gut darüber nachzudenken und fundierte Entscheidungen treffen zu können. Die Art der Fragen, ihr Kontext, ihre Relevanz und die Häufigkeit, in der sie gestellt werden, sowie das Wissen, wem sie gestellt werden sollten, bestimmt ihre Wirksamkeit.

Die Entwicklung und die Beherrschung dieses wichtigen Vertriebswerkzeugs brauchen als Grundlage eine gute Methodik und durchdachte Systematik, die Ihnen dieses Buch bietet.

# 1.000 Fragen und Perspektiven für den Vertrieb

Diejenigen, die länger im Vertrieb tätig sind, können zweifellos nachvollziehen, wie tiefgreifend sich der Vertriebsbereich gewandelt hat. Dies hat zur Konsequenz, dass wir die Leistung im Vertrieb nicht mehr mit herkömmlichen Methoden und Ansätzen erbringen können. Außerdem ist der Erfolg im Vertrieb nicht mehr von denselben Faktoren abhängig, wie es noch in jüngster Vergangenheit der Fall war. Durch die Digitalisierung und die damit einhergehenden neuen Erwartungen der Kunden entstehen weitere Erfolgskriterien, die wir im Vertrieb berücksichtigen müssen. Der Erfolg des Vertriebs wird nicht mehr primär durch die Leistung der Vertriebsmitarbeiter bedingt, sondern durch eine Vielfalt an Faktoren, die in ihrem Zusammenspiel die Grundlage für den Erfolg der Vertriebsorganisation bilden.

Um einen langfristig erfolgreichen Vertrieb aufzubauen, müssen wir den Vertrieb aus verschiedenen und möglichst vielen Blickwinkeln beleuchten. Dies beginnt mit der Analyse des Marktumfelds und des Wettbewerbs, erstreckt sich über das Leistungsportfolio, die Zielgruppen, die Vertriebsansätze, die Neukundengewinnung, den digitalen Vertrieb und reicht bis zu der Vertriebssteuerung, dem Vertriebsmanagement und der Vertriebsstrategie.

Heute muss eine Vertriebsorganisation sich selbst unzählige Fragen stellen, um Potenziale zur Verbesserung, Neuorientierung sowie auch die Ursachen für schwache Vertriebsleistung zu erkennen. Dazu bietet Ihnen dieser zweite Buchteil 1000 Perspektiven und passende Fragestellungen, um Ihren Vertrieb gründlich zu analysieren. Die 1000 Fragestellungen decken 10 Hauptthemen ab, jedes mit 100 individuellen Fragenaspekten, in 10 Kategorien aufgeteilt.

All diese Fragestellungen können und werden nie alle auf einmal beantwortet werden, sondern dienen vielmehr als Anregungen. Sie sollen Ihnen helfen, die verschiedenen Vertriebsthemen aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten und wichtige Erkenntnisse zu gewinnen. Ihre Beantwortung wird unterschiedliche Settings benötigen, von Workshops, Brainstorming, Management- und Teammeetings bis zur individuellen Reflexion.

- ▶ Das Ziel ist es, nicht nur die Fragen zu beantworten, sondern die Ableitung gezielter Maßnahmen aus den Fragen selbst und auf der Grundlage der Antworten und der gewonnenen Erkenntnisse. Es darf nicht bei der Beantwortung der Fragen bleiben – sie sind ein Mittel zum Zweck. Die wichtigste Frage im Anschluss an die Beantwortung der jeweiligen Kapitel ist: *Welche Maßnahmen initiieren wir daraus und wie werden sie umgesetzt?*



# Fragen 1 bis 100: MARKT – 100 Fragen zum Markt und Marktumfeld

## Zusammenfassung

Eine Marktanalyse entfaltet nur dann ihre volle Wirkung, wenn sie einen ganzheitlichen Blick auf die Chancen, Risiken und Potenziale des Marktes ermöglicht. Eine kontinuierliche Marktanalyse ist ein strategisches Vertriebsinstrument, um Marktveränderungen zu antizipieren, innovative Ideen zu generieren und Vertriebsressourcen effektiv einzusetzen. Dazu müssen umfassende Fragen beantwortet werden, um verborgene Chancen aufzudecken und die Vertriebsleistung zu steigern. In diesem Kapitel finden Sie 100 themenspezifische Fragestellungen in den Kategorien: Rahmenbedingungen des Marktes, Marktaspekte, Marktpotenziale, Marktteilnehmer, Marktangebote, Markttrends, Technologischer Stand des Marktes, Beschaffungsmarkt, Kunden im Marktumfeld und das eigene Unternehmen im Marktumfeld.

Unabhängig von der Größe des Unternehmens und des Marktes, in dem man aktiv ist, ist die regelmäßige Durchführung einer ganzheitlichen Marktanalyse eine Kerntätigkeit in jeder Vertriebsorganisation. Diese wird Aufschluss über die aktuelle Situation im Markt und die erwarteten Entwicklungen geben und somit neue Chancen aufzeigen oder rechtzeitig auf unvorhergesehene Risiken hinweisen.

Dabei wollen wir das große Ganze betrachten und zugleich den notwendigen Detailgrad berücksichtigen. Da jeder Markt eine eigene Dynamik besitzt, die sich jederzeit ändern kann, ist es wichtig, einige Punkte im Blick zu behalten: von den allgemein bekannten Entwicklungen bis zu den aufkommenden und vielleicht noch unerkannten Trends. Zudem sind weitere Einflussfaktoren zu evaluieren, wie Veränderungen in den