

---

# **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  
Edition Sales Excellence  
ISBN 978-3-658-43782-4  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-43783-1>

ISSN 2662-9216 (electronic)  
ISBN 978-3-658-43783-1 (eBook)

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