

Inhalt

- Interne Abstimmung dauert ewig: Wie Sie Entscheidungsprozesse beim Kunden beschleunigen
- Der Kunde will vergleichen: Wie Sie im Gespräch über Mitbewerber die richtige Orientierung geben
- Wenn Verkäufer nur noch abarbeiten: Wie Sie wieder mehr Initiative ins Team bringen

Arndt Merckleins Praxis-Tipps
für Führungskräfte im Verkauf



Warum Abschlüsse 2026 länger dauern



Viele Verkaufsleiter erleben es täglich: Gespräche laufen gut, das Angebot ist sauber ausgearbeitet, der Kunde signalisiert ernsthaftes Interesse – und dann heißt es wieder: „Wir stimmen uns intern noch ab.“ Wochen vergehen. Entscheidungen ziehen sich. Projekte bleiben in der Schwebe.

Diese Entwicklung spiegelt eine Veränderung wider. Unternehmen haben in den letzten Jahren ihre internen Kontrollmechanismen ausgebaut. Laut dem „Global Risk Management Survey 2025“ von Aon sehen über 70 Prozent der Unternehmen wirtschaftliche Unsicherheit als zentrales Geschäftsrisiko. Die Folge sind zusätzliche Prüfschleifen, Budgetfreigaben auf mehreren Ebenen und engere Abstimmungen zwischen Fachbereich, Einkauf und Finanzabteilung.

Für den Vertrieb bedeutet das eine klare Verschiebung: Der Engpass liegt weniger im Verkaufsgespräch, sondern in der internen Entscheidungsfindung beim Kunden. Während früher ein überzeugter Fachentscheider oft ausreichte, braucht es heute breitere Zustimmung. Jede zusätzliche Person im Prozess bringt eigene Fragen, eigene Risiken und eigene Prioritäten ein.

Diese Kombination aus stärkerer Kontrolle, mehr Beteiligten und intensiver interner Diskussion verlängert Entscheidungsprozesse spürbar. Für Verkaufs- und Vertriebsleiter entsteht daraus eine neue Führungsaufgabe. Erfolgreicher Vertrieb bedeutet 2026, interne Abstimmungsprozesse beim Kunden zu verstehen und aktiv zu begleiten. Es reicht nicht, ein überzeugendes Angebot zu präsentieren. Entscheidend ist, ob Ihr Ansprechpartner intern argumentieren kann, ob Kriterien klar sind und ob die nächsten Schritte verbindlich geplant werden.

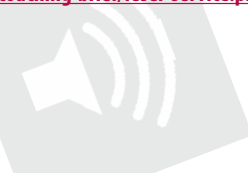
Mehr dazu auf den folgenden Seiten!

Ihr

Arndt Mercklein

Den Titelbeitrag können Sie auch als
Podcast zum Hören herunterladen:

<https://mercklein.intem.de/coaching-brief/leser-service.php>

**Kontakt:**

Arndt Mercklein
Kleine Gartenstraße 20 • 04158 Leipzig
Tel. +49 34198980430
Mobil +49 171 9154307
<https://mercklein.intem.de>
a.mercklein@intem.de



Das Angebot ist gut, der Bedarf klar – und trotzdem passiert wochenlang nichts. „Wir stimmen uns intern noch ab“ wird zum Standardsatz im Verkaufsprozess. Wer interne Entscheidungswege beim Kunden versteht und aktiv begleitet, verkürzt Zyklen spürbar und bringt festgefahrene Deals wieder in Bewegung.

Interne Abstimmung dauert ewig: Wie Sie Entscheidungsprozesse beim Kunden beschleunigen

Entscheidungen im B2B werden kaum noch von einer Person allein getroffen. Fachabteilungen, Einkauf, Controlling, IT, Geschäftsführung – häufig sind fünf oder mehr Beteiligte involviert. Jeder bringt eigene Kriterien, eigene Risiken und eigene Prioritäten ein.

Hinzu kommt: In wirtschaftlich angespannten Zeiten steigen Kontrollmechanismen. Investitionen werden geprüft, Budgets mehrfach hinterfragt, Alternativen verglichen. Das ist aus Sicht des Kunden nachvollziehbar – für den Vertrieb jedoch eine Herausforderung.

Extra-Tipp

Bitten Sie Ihren Ansprechpartner, Ihnen den internen Entscheidungsprozess einmal aus seiner Sicht „als Geschichte“ zu erzählen: „Wenn alles normal läuft – wie bewegt sich unser Thema konkret durch Ihr Unternehmen?“ Diese Frage bringt oft mehr Klarheit als jede formale Abfrage von Rollen und Gremien. Sie hören, wer wirklich Einfluss hat, wo typischerweise Verzögerungen entstehen und an welcher Stelle Projekte hängen bleiben. Gleichzeitig merkt Ihr Ansprechpartner selbst, wo der Prozess unscharf ist, und wird offener für Ihre Unterstützung.

Das Problem ist dabei selten böser Wille oder Desinteresse. Interne Abstimmung bedeutet meist: Unsicherheit, Verantwortungsdruck und fehlende Klarheit über Prioritäten. Genau hier können Sie ansetzen.

1. Machen Sie den Entscheidungsprozess sichtbar

Viele Verkäufer sprechen über ihr Produkt, aber kaum über den Entscheidungsweg des Kunden. Dabei liegt hier der größte Hebel.

Fragen Sie früh im Prozess konkret nach:

„Wie läuft die interne Abstimmung bei Ihnen typischerweise ab?“

„Wer ist in welcher Phase beteiligt?“

„Welche Kriterien sind für die Freigabe entscheidend?“

Diese Fragen zeigen, dass Sie den Prozess ernst nehmen. Gleichzeitig gewinnen Sie Transparenz. Oft stellt sich heraus, dass Ihr Ansprechpartner selbst unsicher ist, wie der nächste Schritt aussieht.

Sobald Sie Klarheit über Rollen, Kriterien und Abläufe haben, können Sie gezielter unterstützen. Ohne diese Transparenz bleiben Sie außen vor – und warten.

2. Helfen Sie Ihrem Ansprechpartner, intern überzeugend aufzutreten

Ihr direkter Kontakt ist selten alleiniger Entscheider. In vielen Fällen ist er interner Fürsprecher oder versucht es zu sein. Wenn Sie ihm keine Argumentationshilfe geben, muss er selbst erklären, vergleichen und verteidigen.

Geben Sie ihm deshalb Werkzeuge an die Hand: eine kompakte Nutzenübersicht, eine strukturierte Gegenüberstellung von Optionen oder eine kurze Darstellung der wirtschaftlichen Effekte. Je einfacher Ihr Ansprechpartner Ihr Angebot intern präsentieren kann, desto schneller bewegt sich der Prozess.

Wichtig ist dabei die Perspektive. Fragen Sie:



Ihr Service:

Einige weitere Ideen für mehr Geschwindigkeit haben wir Ihnen in einer Liste zusammengestellt, die Sie gleich kostenlos anfordern können – siehe Seite 6.

„Welche Punkte werden intern am kritischsten hinterfragt?“

So liefern Sie gezielt die Informationen, die für die nächste Runde entscheidend sind.

3. Reduzieren Sie Komplexität

Interne Abstimmungen dauern besonders lange, wenn Angebote komplex wirken. Je mehr Varianten, Optionen und Zusatzleistungen im Raum stehen, desto schwieriger wird es, intern zu entscheiden. Sie können hier beschleunigen, indem Sie Orientierung geben. Fassen Sie Optionen zusammen. Empfehlen Sie eine klare Linie. Benennen Sie Prioritäten.

Eine hilfreiche Formulierung kann sein: *„Aus unserer Erfahrung ist Variante B in Ihrer Situation am sinnvollsten, weil sie die schnellste Wirkung entfaltet und das Risiko überschaubar hält.“*

Damit geben Sie Struktur. Entscheider fühlen sich entlastet, wenn jemand Verantwortung übernimmt und eine Richtung vorschlägt.

4. Vereinbaren Sie konkrete nächste Schritte

Ein häufiger Grund für Verzögerungen ist Unverbindlichkeit. Wenn am Ende eines Gesprächs kein klarer nächster Schritt steht, verläuft die interne Abstimmung im Sande. Beenden Sie Gespräche deshalb nicht mit „Dann melden Sie sich“, sondern mit einer klaren Vereinbarung:

„Bis wann planen Sie die interne Abstimmung?“

„Wann dürfen wir die Ergebnisse gemeinsam besprechen?“

Ein Termin schafft Verbindlichkeit. Ohne Termin fehlt Orientierung.

5. Moderieren Sie – wenn möglich – selbst

In komplexeren Verkaufsprozessen kann es sinnvoll sein, aktiv eine gemeinsame Abstimmungsrunde vorzuschlagen. Das spart nicht nur Zeit, sondern verhindert Missverständnisse. Eine Einladung wie *„Gerne erläutere ich die wichtigsten Punkte auch gemeinsam mit Einkauf oder Controlling“* zeigt Offenheit und Transparenz. Wenn alle relevanten Beteiligten die gleichen Informationen hören, reduzieren sich Rückfragen und Interpretationsspielräume. Der Prozess wird klarer und schneller.

6. Erkennen Sie interne Blockaden früh

Manchmal liegt die Verzögerung nicht am Prozess, sondern an verdeckten Konflikten. Unterschiedliche Abteilungen verfolgen unterschiedliche Ziele. Budgetverantwortung ist ungeklärt. Strategische Prioritäten wechseln. Achten Sie auf Hinweise wie:

„Da müssen wir noch schauen, wie das mit IT zusammenpasst.“

„Das Budget liegt aktuell woanders.“

Solche Aussagen deuten auf strukturelle Themen hin. Sprechen Sie sie sachlich an: *„Gibt es interne Punkte, die wir klären sollten, bevor es weitergeht?“*

7. Denken Sie in Szenarien statt in Entscheidungen

Interne Abstimmung fällt leichter, wenn Alternativen klar strukturiert sind. Sie können Entscheidern helfen, indem Sie Szenarien formulieren:

Szenario 1: schneller Start mit begrenztem Umfang

Szenario 2: umfassende Umsetzung mit größerem Effekt

„Wir schauen uns noch zwei andere Anbieter an.“ – Dieser Satz fällt in fast jedem ernsthaften Verkaufsprozess. Viele Verkäufer reagieren darauf defensiv oder beginnen, Wettbewerber schlechtzureden. Beides schwächt die eigene Position. Wer Vergleichssituationen souverän führt, gibt Orientierung, stärkt Vertrauen und erhöht die Abschlusswahrscheinlichkeit deutlich.

Der Kunde will vergleichen: Wie Sie im Gespräch über Mitbewerber die richtige Orientierung geben

Vergleiche gehören selbstverständlich zum B2B-Einkauf. Kunden informieren sich online, holen mehrere Angebote ein und wollen Risiken minimieren. Für Sie als Verkaufs- oder Vertriebsleiter ist entscheidend, wie Ihr Team mit dieser Situation umgeht. Der Vergleich ist keine Bedrohung, sondern eine Chance. Bleiben Sie ruhig und fragen Sie nach den Kriterien.

Wenn ein Kunde andere Anbieter ins Spiel bringt, geht es zunächst um seine Entscheidungslogik. Statt sofort Argumente zu liefern, sollten Sie verstehen, welche Maßstäbe gelten.

Extra-Tipp

Fragen Sie den Kunden im Vergleichsgespräch einmal bewusst: „Angenommen, alle Anbieter wären preislich identisch – wie würden Sie dann entscheiden?“ Diese Frage verschiebt den Fokus sofort. Der Preis verliert seine Dominanz, und der Kunde benennt plötzlich die echten Entscheidungskriterien: Vertrauen, Umsetzungssicherheit, Betreuung, Erfahrung oder persönliche Chemie. Genau hier liegt oft Ihr größter Vorteil. Und Sie erfahren, worauf Sie das Gespräch gezielt ausrichten sollten.

Eine hilfreiche Frage lautet: *„Welche Kriterien sind für Sie bei diesem Vergleich entscheidend?“*

Damit lenken Sie das Gespräch auf Inhalte und Vorteile. Der Kunde formuliert, was ihm wichtig ist – Preis, Service, Geschwindigkeit, Integration, Sicherheit oder etwas anderes. Erst jetzt können Sie gezielt darauf eingehen. Ohne diese Klärung sprechen Sie möglicherweise an der eigentlichen Entscheidungsgrundlage vorbei.

Setzen Sie einen Rahmen für den Vergleich

Viele Kunden vergleichen Angebote, die nicht vergleichbar sind. Unterschiedliche Leistungsumfänge, Servicelevels oder Vertragsbedingungen werden nebeneinandergelegt, als wären sie identisch. Hier können Sie Orientierung geben: *„Achten Sie beim Vergleich darauf, welche Leistungen konkret enthalten sind und welche zusätzlichen Aufwände entstehen könnten.“*

Sie greifen damit keinen Wettbewerber an, sondern helfen dem Kunden, sauber zu unterscheiden. Diese Haltung wird als professionell wahrgenommen. Gleichzeitig verschieben Sie den Fokus von isolierten Preisen auf Gesamtwirkung und Umsetzbarkeit.

Sprechen Sie sachlich über Unterschiede

Wettbewerber schlechtzureden wirkt unsicher. Kunden merken schnell, wenn Aussagen emotional oder überzogen klingen. Besser ist eine nüchterne Einordnung. Zum Beispiel: *„Anbieter A ist stark im Standardbereich. Wir haben unseren Schwerpunkt auf individuelle Anpassung und langfristige Betreuung gelegt.“*

Sie benennen Unterschiede, ohne zu bewerten. Der Kunde kann selbst einordnen, was besser zu seiner Situation passt. Das stärkt Ihre Glaubwürdigkeit.

Machen Sie Ihre Empfehlung klar

Viele Verkäufer bleiben im Vergleichsgespräch neutral und hoffen, dass der Kunde die richtige Entscheidung trifft. Führung zeigt sich jedoch darin, eine klare Empfehlung auszusprechen.

Ihr Team arbeitet zuverlässig, Termine laufen strukturiert, Prozesse greifen. Gleichzeitig wünschen Sie sich mehr Eigeninitiative, mehr frische Ideen, mehr spürbare Energie im Alltag. Genau hier liegt ein entscheidender Hebel für nachhaltigen Vertriebserfolg: Wenn Verkäufer wieder gestalten statt nur ausführen, entsteht Dynamik. Im Team und beim Kunden.

Wenn Verkäufer nur noch abarbeiten: Wie Sie wieder mehr Initiative ins Team bringen

Immer wieder entsteht in Vertriebsteams schleichend ein Zustand, der nach außen stabil wirkt. Die Anläufe sind klar, Zielvorgaben bekannt, Aktivitäten messbar. Verkäufer erledigen ihre Aufgaben zuverlässig. Doch kaum jemand bringt neue Ansätze ein. Es wird selten hinterfragt, ausprobiert oder vorgeschlagen. Gespräche drehen sich um Zahlen, nicht um Ideen.

Dieses „Abarbeiten“ ist kein Zeichen von Faulheit. Es entsteht oft aus dauerhaftem Druck, engen Zielvorgaben und ständiger Bewertung. Wer ständig gemessen wird, konzentriert sich auf das, was messbar ist. Das führt zu Sicherheit, aber auch zu Stillstand.

Extra-Tipp

Führen Sie einmal im Monat eine „Chef-freie Ideenrunde“ ein. Sie verlassen bewusst den Raum, und das Team diskutiert 30 Minuten lang eine einzige Frage: „Was würden wir sofort ändern, wenn niemand es bewerten würde?“ Lassen Sie sich anschließend nur die drei wichtigsten Punkte präsentieren – ohne Diskussion, ohne sofortige Bewertung. Allein die Erfahrung, unzensiert denken zu dürfen, setzt oft mehr Energie frei als ein Motivationsgespräch.

Woran Sie fehlende Initiative erkennen

Initiative zeigt sich in kleinen Dingen: in zusätzlichen Fragen im Teammeeting, in Vorschlägen zur Verbesserung eines Angebots, in neuen Wegen der Ansprache. Wenn solche Impulse seltener werden, lohnt sich Aufmerksamkeit.

Wie Initiative entsteht

Initiative entsteht dort, wo Gestaltungsspielraum vorhanden ist. Wenn jeder Schritt vorgegeben oder bewertet wird, sinkt die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Verkäufer halten sich an das Erwartbare.

Hier lohnt sich eine ehrliche Reflexion: Wie viel Freiheit geben Sie Ihrem Team bei der Gestaltung von Gesprächen, Angeboten oder Kundenstrategien? Wo ist Experimentieren erlaubt?

Gespräche verändern und Energie zurückholen

Ein wirksamer Hebel liegt in der Gesprächsführung. Statt ausschließlich über Zielerreichung zu sprechen, können Sie bewusst Fragen stellen wie: „Was würden Sie in Ihrem Gebiet anders angehen, wenn Sie komplett frei entscheiden könnten?“ Solche Fragen öffnen Räume. Sie signalisieren Interesse an Ideen, nicht nur an Ergebnissen. Wenn Vorschläge ernst genommen und getestet werden, steigt die Beteiligung. Auch kleine Pilotprojekte helfen. Geben Sie einzelnen Verkäufern die Möglichkeit, eine neue Ansprache oder ein anderes Angebotsformat auszuprobieren.

Erfolge sichtbar machen

Initiative braucht Resonanz. Wenn neue Ideen untergehen oder nicht wahrgenommen werden, verliert das Team schnell die Motivation, sich einzubringen. Machen Sie daher nicht nur Abschlüsse sichtbar, sondern auch neue Ansätze, mutige Versuche und kreative Lösungen. Wer merkt, dass Engagement gesehen wird, bringt sich eher ein.

Nutzen Sie jetzt den Premium-Service

Als Leser des INtem® Coaching-Briefs haben Sie jeden Monat exklusiv die Möglichkeit, kostenlos die aktuelle Leser-Service-Datei anzufordern. Sie erhalten zusätzliche Checklisten, Arbeitshilfen oder weiterführende Informationen, mit denen Sie die Tipps und Strategien aus dem Coaching-Brief umsetzen können. In diesem Monat:

Ideenliste: Fünf Aktivitäten, mit denen Sie Verkaufsprozesse beschleunigen

Sie können noch mehr tun, um Ihre Geschwindigkeit im Verkauf weiter zu erhöhen. Dazu gibt es viele Stellschrauben, an denen Sie drehen können: Ihre Informationspolitik, Ihr Bonussystem, Ihr Coaching etc. Überall gibt es Möglichkeiten, das Tempo zu erhöhen, ohne die Mitarbeiter weiter unter ungesunden Stress oder Druck zu setzen. Unsere Ideenliste gibt Ihnen dazu fünf Anregungen. Klicken Sie hier, um Ihr Exemplar anzufordern. Sie erhalten die Ideenliste dann umgehend kostenlos als PDF-Datei, damit Sie sie beliebig oft verteilen und ausdrucken können.

<https://mercklein.intem.de/coaching-brief/leser-service.php>



Sie erhalten die Checkliste
kostenlos als PDF-Datei.

Rückruf-Service: Sie haben eine Frage zum Coaching-Brief? Oder benötigen Sie eine Kurzberatung? Dann senden Sie uns einfach eine E-Mail mit dem Wunschtermin, zu dem wir Sie am besten erreichen können. Die E-Mail-Adresse lautet:

a.mercklein@intem.de