

Wer die Kriterien prägt, prägt die Entscheidung!

Shaping Decision Criteria – warum der Deal oft schon vor der Ausschreibung entschieden wird.

Dr. Kai Krickel

TEDIC GmbH - MEDDIC/MEDDPICC Training, Deal Coaching und B2B Sales Enablement.

Die Ausschreibung ist da. 85 Seiten. Eine klare Chance? Vielleicht. Vielleicht aber auch das Ergebnis monatelanger Vorarbeit Deines Wettbewerbers. Die entscheidende Frage lautet nicht nur: **Erfüllen wir die Kriterien?** Sondern: **Wer hat sie definiert – und warum gerade diese?**

„Wer die Kriterien prägt, prägt die Entscheidung!“

Stell Dir ein Fußballspiel vor, bei dem der Gegner die Regeln geschrieben hat. Du erfährst sie erst beim Anpfiff. Willkommen bei manchen B2B-Ausschreibungen! Wer erst beim RFP über Decision Criteria nachdenkt, kommt häufig zu spät. Gute Verkäufer helfen Kunden bereits in der Discovery, **die richtigen, fairen und überprüfbaren Kriterien** zu entwickeln.

Vielleicht hat Dein Wettbewerber einfach früher mit dem Kunden gesprochen. Shaping ist keine Manipulation. Es bedeutet, Geschäftsziele, Risiken und Erfolgskriterien des Kunden sachgerecht in die Auswahlentscheidung zu übersetzen.

Decision Criteria: Die Spielregeln des Deals

Decision Criteria bestimmen, welche Lösungen überhaupt zugelassen werden, wie Alternativen verglichen werden und wie eine Investition intern begründet wird.

SELECTION

Wer kommt infrage?

Muss-Anforderungen und Ausschlusskriterien legen fest, wer die erste Hürde nimmt.

COMPARISON

Wer wird wie bewertet?

Gewichtete Kriterien machen Unterschiede sichtbar – oder nivellieren sie.

JUSTIFICATION

Wie wird entschieden?

Die Kriterien liefern die interne Begründung für Priorität, Investition und Risiko.

REALITY CHECK

Wer hat sie geprägt?

Wer die Kriterien kennt, aber nicht ihre Urheber und Gewichtung, kennt nur die halbe Wahrheit.

No Differentiation → Price Competition.

Wenn zwei Anbieter nach generischen Kriterien gleich aussehen, wandert die Diskussion fast zwangsläufig zum Preis. Wer dagegen geschäftlich relevante Unterschiede herausarbeitet, schafft eine Grundlage für **Value** statt **Discount**.

Die zehn Gesichter der Decision Criteria

Es gibt nicht *die* Decision Criteria. Es gibt Anforderungen unterschiedlicher Stakeholder – mit unterschiedlicher Bedeutung.

01–02

Technik & Business

Funktionalität, Integration, Skalierbarkeit; ROI, TCO, Produktivität und Risikoreduktion.

03–04

Anbieter & Services

Stabilität, Referenzen und Zukunftsfähigkeit; Support, SLA, Implementierung und Betrieb.

05–06

Lieferfähigkeit & Kompetenz

Kapazitäten, Lieferzeiten, Branchenwissen, Zertifizierungen und Erfahrung des Projektteams.

07–08

Legal & Sourcing

Datenschutz, Security, Vertragsbedingungen; Preis, Beschaffungsmodell und Lieferantenstrategie.

09–10

Management & Nutzer

Strategische Passung, Governance, Investitionsrisiko; Usability, Akzeptanz und Veränderungsaufwand.

Entscheidend ist die Unterscheidung: **Was ist zwingend? Was wird gewichtet? Was ist subjektiv oder politisch geprägt?** Der IT-Leiter bewertet Integration, der CFO die wirtschaftliche Wirkung, der Einkauf Vergleichbarkeit – und die Anwender den Arbeitsalltag.

„Es gibt nicht DIE Decision Criteria. Es gibt die Kriterien unterschiedlicher Stakeholder.“

Vom Feature zum kaufentscheidenden Kriterium

Ein Feature ist noch kein Entscheidungskriterium. Erst wenn eine Produktfähigkeit mit einem für den Kunden relevanten Ergebnis verbunden wird, entsteht eine überzeugende Bewertungsgrundlage.

Feature → Advantage → Business Value → Metric → Decision Criterion

Beispiel: Automatisierte Serviceanfragen → kürzere Bearbeitungszeiten → geringere Prozesskosten → hypothetisch 30 % weniger Aufwand → „Nachweisbare Reduktion des Bearbeitungsaufwands bei gleichbleibender Servicequalität“.

Achtung: Die 30 % sind eine zu prüfende Hypothese, kein Leistungsversprechen. Erst wenn der Kunde den Wert und die Messbarkeit bestätigt, wird daraus ein belastbares Kriterium.

Shaping: Die Königsdisziplin beginnt vor dem RFP

Don't just meet the Criteria. Help shape them.

Der reaktive Verkäufer erfüllt Anforderungen. Der beratende Verkäufer hinterfragt sie. Der strategische Verkäufer hilft frühzeitig, bessere Kriterien zu entwickeln – aus Sicht des Kunden, nicht nur des eigenen Portfolios.

REFRAMING

Vom Feature zum Outcome

Welches Geschäftsergebnis soll diese Anforderung überhaupt ermöglichen?

BENCHMARKING

Aus Erfahrung lernen

Welche sinnvollen Maßstäbe haben sich in vergleichbaren Projekten bewährt?

RISK AWARENESS

Risiken sichtbar machen

Welche kritische Anforderung fehlt noch – etwa Wiederherstellungszeit statt nur „24/7-Support“?

VALUE QUANTIFICATION

Wirkung messbar machen

Welche Kriterien beeinflussen Kosten, Produktivität, Wachstum oder Risiko am stärksten?

Fünf Fragen, die bessere Kriterien schaffen

01

Geschäftsziel

„Welche Geschäftsziele sollen diese Anforderungen unterstützen?“

02

Erfolg

„Woran werden Sie nach zwölf Monaten erkennen, dass Sie richtig entschieden haben?“

03

Priorität

„Welche Kriterien sind zwingend – und welche wären verhandelbar?“

04

Risiko

„Was passiert, wenn alle Funktionen geliefert werden, der Nutzen aber ausbleibt?“

05

Vollständigkeit

„Welche zusätzlichen Aspekte sollten wir bei der Bewertung berücksichtigen?“

Ein guter Einstieg: „**Darf ich Ihnen eine Beobachtung aus vergleichbaren Projekten mitgeben, die möglicherweise für Ihre Bewertung relevant ist?**“ Das ist Trusted-Advisor-Verhalten – nicht Feature-Pushing.

Die Ausschreibung ist schon da. Was jetzt?

Ein Verkäufer verkündet stolz: „Wir erfüllen 98 % der Kriterien!“ Die Rückfrage: „Welche 2 % fehlen?“ Antwort: „Nur zwei kleine Muss-Kriterien.“ Dann sind möglicherweise **0 % der Zulassungsvoraussetzungen** erfüllt.

QUALIFY

Ist der Deal gewinnbar?

Prüfe Muss-Kriterien, Gewichtungen, Einflussmöglichkeiten und realistische Gewinnchancen.

CLARIFY

Unklarheiten offiziell klären

Nutze zulässige Rückfragen bei unklaren oder unverhältnismäßigen Anforderungen.

CHALLENGE

Sachlich hinterfragen

Weise auf widersprüchliche oder fehlende Kriterien hin – ohne Regeln zu umgehen.

DIFFERENTIATE

Relevanten Mehrwert zeigen

Mache Lebenszykluskosten, Risiken und zusätzliche Geschäftswirkung sichtbar, soweit zulässig.

DECIDE

Bid oder No Bid?

Schütze Zeit und Ressourcen. Nicht jede Opportunity verdient ein Angebot.

Bei öffentlichen und regulierten Vergaben gilt: Gleichbehandlung, Transparenz und die vorgesehenen Kommunikationswege beachten. Ein echtes K.O.-Kriterium ist kein informeller Verhandlungsspielraum. Zulässige Partnerlösungen oder formale Klarstellungen prüfen – andernfalls No Bid erwägen.

Der Decision Criteria Rütteltest

Nimm Deinen wichtigsten Deal. Beantworte diese fünf Fragen mit belastbarer Kundenevidenz – nicht mit CRM-Optimismus.

01 · KNOW

Kenne ich die wesentlichen Kriterien?

Welche Anforderungen bestimmen Zulassung und Auswahl?

02 · PEOPLE

Wer definiert und gewichtet sie?

Welche Stakeholder und Interessen stecken dahinter?

03 · K.O.

Kenne ich die Muss-Kriterien?

Was könnte uns unabhängig von allen Stärken ausschließen?

04 · SHAPE

Haben wir relevante Kriterien mitentwickelt?

Wo haben wir dem Kunden geholfen, besser zu entscheiden?

05 · VALUE

Können wir unsere Stärken begründen?

Welche messbare Wirkung macht uns im Kriterienvergleich relevant?

„Welches fehlende Kriterium könnte Dich den Deal kosten?“

Shape the Criteria. Shape the Decision.

Die MEDDIC-Wirkungslogik verbindet das Thema mit den bisherigen Refreshern: **Pain** → **Metrics** → **Champion** → **Economic Buyer** → **Decision Criteria** → **Decision**. Das ist eine Wirkungslogik, keine starre Reihenfolge. Pain begründet Veränderung; Metrics messen Nutzen; Champion und Economic Buyer machen Kriterien und Prioritäten entscheidungsfähig.

01

Don't wait for the RFP.

Beginne mit Decision Criteria in der Discovery.

02

Don't sell Features. Shape Value Criteria.

Übersetze Stärken in geschäftlich relevante Bewertungsmaßstäbe.

03

Don't compete on someone else's terms.

Verstehe die Spielregeln, gestalte fair mit – oder entscheide bewusst gegen ein Angebot.

Welche Kriterien entscheiden Deine Top Deals?

In TEDIC MEDDIC/MEDDPICC Trainings, Deal Reviews und Workshops nehmen wir echte Opportunities unter die Lupe: Wer prägt die Kriterien? Was fehlt? Welche wirtschaftlichen Unterschiede zählen? Und wann ist ein konsequentes No Bid die bessere Entscheidung?

Weniger Feature Talk. Mehr Shaping. Mehr Business Value.