MEDDIC REFRESHER · FROM DISCOVERY TO DECISION · SESSION 02/06

FUTURE STATE: Lass den Kunden seine Zukunft beschreiben!

Wie aus einem gewünschten Zielzustand messbarer Business Value und echte Veränderungsbereitschaft werden.

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

MEDDIC / MEDDPICC · Praxisartikel

Der Verkäufer kennt seine Lösung. Der Kunde muss seine Zukunft kennen – und selbst davon überzeugt sein.

Die Produkt-Roadmap ist keine Kundenstrategie

„Wir wollen unsere Engineering-Prozesse modernisieren." Die spontane Antwort vieler Verkäufer lautet: Cloud, KI, Simulation, Digital Twin, PLM. Doch was bedeutet *modernisieren* für diesen Kunden? Soll die Entwicklung schneller werden? Die Qualität steigen? Das Wachstum ohne zusätzliche Ingenieure gelingen?

In Session 1 haben wir den Current State verstanden. Jetzt gehört die Bühne dem Kunden. Er soll seine Zukunft selbst beschreiben – ohne dass wir sie vorschnell mit den Funktionen unserer Lösung verwechseln.

> **„Die Produkt-Roadmap des Anbieters ist noch lange keine Zukunftsstrategie des Kunden."**

Warum ein selbst entwickeltes Zielbild stärker wirkt

Veränderung bedeutet nicht nur technischen Fortschritt. Sie verändert Gewohnheiten, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und persönliche Sicherheit. Deshalb ist ein Future-State-Gespräch mehr als eine Wunschabfrage.

Ownership
Menschen unterstützen Ziele eher, wenn sie diese selbst mitgestalten.

Autonomie
Druck auf eine bestimmte Lösung kann Widerstand auslösen.

Orientierung
Ein konkretes Zielbild reduziert Unsicherheit über den Wandel.

Die Leitfrage ist nicht: „Welche unserer Funktionen möchten Sie?“ Sondern: „Wie soll Ihr Unternehmen in zwei Jahren besser arbeiten – und woran würden Sie das erkennen?“

Die drei Perspektiven: WOLLEN, SOLLEN, MÜSSEN

WOLLEN – die persönliche und fachliche Ambition

„Beschreiben Sie mir bitte, wie Ihr Engineering-Bereich in 24 Monaten idealerweise arbeitet.“ „Was wäre für Sie persönlich der größte Fortschritt?“ „Welche Aufgaben sollten Ihre Mitarbeitenden dann nicht mehr erledigen müssen?“ „Was sollte so gut bleiben wie heute?“

SOLLEN – Erwartungen des Managements

Was erwartet die Geschäftsführung? Kürzere Entwicklungszeiten, geringere Engineering-Kosten, bessere Termintreue oder mehr Projekte mit derselben Mannschaft? Hier helfen Fragen nach konkreten Zielen, KPIs und Prioritäten. Daraus können erste **Expected Metrics** und Hinweise auf die wirtschaftlichen Interessen des Economic Buyers entstehen.

MÜSSEN – verbindliche Anforderungen

Manche Veränderungen sind nicht optional: Kundenanforderungen, regulatorische Vorgaben, Sicherheitsstandards, technologische Abkündigungen oder Vertragsfristen. Frage: „Welche Anforderungen müssen Sie künftig erfüllen? Bis wann? Was passiert, wenn das nicht gelingt – und wer trägt die Verantwortung?“ Hier können echte Compelling Events und ein späteres **Why Now** sichtbar werden.

> **Merksatz: Future State verbindet Ambitionen, Managementerwartungen und Verpflichtungen. Wer diese Perspektiven vermischt, übersieht wichtige Entscheidungstreiber.**

Wichtig für den Vertrieb: Persönliche Wünsche sind wertvolle Einstiegspunkte, aber noch kein Investment Case. Verbinde sie mit einer messbaren organisatorischen Wirkung und kläre, wer diesen Nutzen im Unternehmen tatsächlich priorisiert.

Gerade hier lohnt sich der Blick auf strategische Initiativen: Wachstum, Standardisierung, Internationalisierung, Compliance oder höhere Kundenzufriedenheit. Wenn ein Vorhaben eine dieser Prioritäten unterstützt, steigt seine Relevanz im Buying Center.

Bei zwingenden Anforderungen zählt die Zeitachse. Frage nicht nur, *was* erreicht werden muss, sondern *bis wann* und *was geschieht, wenn der Termin verfehlt wird*. Aus einer abstrakten Notwendigkeit wird so überprüfbare Dringlichkeit.

Aus Wünschen werden Expected Metrics

„Wir wollen effizienter werden“ ist ein Anfang, aber noch kein überprüfbares Ziel. Gute Gesprächsführung übersetzt qualitative Erwartungen in Größenordnungen, die der Kunde selbst für relevant hält.

Wunsch	Mögliche Expected Metric
Schneller entwickeln	Entwicklungszeit um 20 % reduzieren
Weniger Fehler	Nacharbeitskosten um 30 % senken
Besser zusammenarbeiten	Freigaben von 10 auf 4 Tage verkürzen
Mehr Projekte schaffen	15 % mehr Projekte mit gleicher Mannschaft

Illustrative Zielwerte – keine bestätigten Kundendaten.

„Was bedeutet für Sie konkret schneller?“ „Welche Größenordnung wäre wirtschaftlich relevant?“ „Wer müsste diesen Zielwert bestätigen?“ Erst die gemeinsame Validierung macht aus einer Vision ein belastbares Zielbild.

Expected Metrics sind Hypothesen, keine Versprechen. Halte Ausgangswert, Zielwert, Zeitraum und Messverantwortlichen getrennt fest. Ein realistisches Ziel mit gemeinsam bestätigten Annahmen überzeugt mehr als eine spektakuläre, aber unbelegte ROI-Folie.

Die Menschen hinter der Zukunft nicht vergessen

Eine neue Engineering-Plattform kann dem Unternehmen helfen und gleichzeitig einzelne Personen belasten. Konstrukteure erwarten weniger Routinearbeit, fürchten aber Schulungsaufwand. Die IT sieht weniger Systembrüche, zugleich aber Migrationsrisiken. Der CFO erkennt wirtschaftliches Potenzial, fragt jedoch nach Investitions- und Realisierungsrisiken.

Deshalb gehören drei persönliche Perspektiven in das Zukunftsgespräch: **Was habe ich davon? Wie sicher ist das? Wie läuft das für mich ab?** Frage ausdrücklich nach möglichen Nachteilen, Abhängigkeiten und Erfahrungen aus früheren Projekten.

> **„Der Kunde muss nicht nur die Zukunft wollen. Er muss sich auch zutrauen, sie zu erreichen.“**

Ein guter Future State ist keine Wunschliste für eine neue Software. Er beschreibt eine veränderte Geschäftswirklichkeit: Welche Ergebnisse sind künftig möglich, welche Risiken verschwinden und welche Fähigkeiten werden für die Strategie des Unternehmens entscheidend?

Shaping ohne Manipulation

Die Versuchung ist groß, ein erkanntes Ziel sofort an die eigene Lösung zu koppeln: „Wenn wir Ihre Entwicklungszeit um 20 % senken könnten, wäre unsere Plattform doch ideal, oder?“ Damit wird ein offenes Gespräch zur gelenkten Bestätigung.

Besser: „Welche Veränderungen wären aus Ihrer Sicht nötig, um die Entwicklungszeit spürbar zu verkürzen?“ Noch stärker: „Welche unterschiedlichen Wege sehen Sie, dieses Ziel zu erreichen – und welche Vor- und Nachteile hätten sie?“ Eigene Erfahrungen und Referenzen dürfen später einfließen, wenn sie die Entscheidungsqualität verbessern.

Shaping heißt: dem Kunden helfen, Anforderungen und Alternativen fundiert zu bewerten – nicht ihm die eigene Lösung in den Mund legen.
Commitment-Test: Bitte den Kunden, den gewünschten Zielzustand in eigenen Worten zusammenzufassen und einen nächsten gemeinsamen Validierungsschritt zu vereinbaren. Kann er das Ziel nicht klar beschreiben, ist die Vision noch nicht ausreichend geschärft.

Fünf Regeln für das nächste Future-State-Gespräch

1. **Let the customer envision:** Der Kunde beschreibt seine Zukunft selbst.
2. **Separate Want, Should and Must:** Wünsche, Managementziele und Verpflichtungen trennen.
3. **Quantify expectations:** Expected Metrics entwickeln, ohne Werte vorzugeben.
4. **Include the people:** Nutzen, Sorgen und Umsetzungsbedingungen verstehen.
5. **Validate before proposing:** Zielbild zusammenfassen und bestätigen lassen.

Praxischeck: Kann Dein Kunde seinen Future State ohne Nennung Deiner Produkte erklären? Sind die Expected Metrics seine Ziele – oder nur Deine Vorschläge?

> **„Wer dem Kunden seine Zukunft erklärt, verkauft eine Vision. Wer sie mit ihm entwickelt, schafft die Grundlage für eine Entscheidung.“**

Ausblick: Erst wenn Current und Future State klar sind, können wir die Lücke dazwischen und ihre geschäftliche Bedeutung gemeinsam bewerten.

Hat Dein Kunde ein Zukunftsbild – oder nur eine Wunschliste?

In TEDIC MEDDIC/MEDDPICC Trainings, Value Workshops und Deal Reviews entwickeln wir mit Deinen Teams aus realen Kundenfällen belastbare Zielbilder: Welche Ergebnisse sollen sich verändern? Welche Expected Metrics überzeugen das Management? Und wie entsteht aus dem Future State ein tragfähiger Business Case?

Weniger Feature Talk. Mehr Expected Value. Mehr Commitment.