

# Erfolgsfaktoren im B2B-Selling

Was Kunden von ihren Anbietern erwarten



**infoteam**  
THE SALES PROCESS ARCHITECTS

**F.A.Z.-INSTITUT**

[www.nautilus-nine.com](http://www.nautilus-nine.com)  
[www.fibeln.com](http://www.fibeln.com)

# Inhalt

---

|   |    |
|---|----|
| <b>Vorwort</b> .....  | 3  |
| <b>Executive Summary</b> .....  | 4  |
| <b>1 Untersuchungsdesign</b> .....                                    | 6  |
| <b>2 Was Kunden von ihren Anbietern erwarten</b> .....                | 8  |
| 2.1 Anforderungen an Verkaufsverantwortliche .....                    | 10 |
| 2.2 Erste Ansprache und erster Kundenbesuch .....                     | 11 |
| 2.3 Schriftliches Angebot und Präsentation .....                      | 14 |
| <b>3 Wo Kunden Verbesserungsbedarf sehen</b> .....                    | 18 |
| 3.1 Entwicklungspotentiale für Verkaufsverantwortliche .....          | 19 |
| 3.2 Verbesserung von Erstansprache und Erstbesuch .....               | 20 |
| 3.3 Verbesserung von schriftlichem Angebot und Präsentation .....     | 23 |
| 3.4 Verbesserung der Kundenbetreuung .....                            | 26 |
| <b>4 Wie sich Anbieter verbessern können</b> .....                    | 28 |
| 4.1 Lernen aus Erfolgen und Misserfolgen .....                        | 29 |
| 4.2 Chancen durch proaktives Verkaufen .....                          | 31 |
| <b>5 Abschließender Check: Wie gut ist Ihr Verkaufsprozess?</b> ..... | 34 |

---

# Vorwort

Unsere erste Untersuchung zu Erfolgsfaktoren im B2B-Selling im Jahr 2004 deckte Schwächen im Verkaufsprozess auf, die im Kern auf ein Problem hinausliefen: Anbieter hoben den Kundennutzen ihrer Produkte und Dienstleistungen nicht durchgängig hervor und kommunizierten ihn gegenüber ihren Kunden nicht deutlich genug. Wir kamen daher zu dem Ergebnis, dass Anbieter die Nutzenargumentation zukünftig stärker ins Zentrum ihrer Verkaufsaktivitäten stellen sollten, um ihren Verkaufserfolg nachhaltig zu steigern.

Und heute? Taugt die Nutzenorientierung noch als Leitstrategie? Oder ist sie mittlerweile überholt? Ja und nein. Selbstverständlich ist es für Anbieter auch heute noch wichtig, den Nutzen ihrer Produkte und Dienstleistungen überzeugend aufzuzeigen und zu quantifizieren. Doch die Ergebnisse unserer aktuellen Studie verdeutlichen darüber hinaus den Einfluss eines weiteren Trends, der die Arbeit von Verkaufsverantwortlichen und ihr Vorgehen im Verkaufsprozess berührt. So hat sich der Einfluss der Einkaufsabteilungen auf Kaufentscheidungen in den vergangenen Jahren merklich erhöht.

Werden Einkaufs- bzw. Beschaffungsprozesse vorwiegend über die Einkaufsabteilungen abgewickelt, sind sie in der Regel stark strukturiert und eher ausschreibungsorientiert. Einkaufsleiter vergleichen über Ausschreibungen generierte Angebote hinsichtlich ihrer technischen Leistungen, Preise, Fristen, Vertragsbedingungen etc. Sie entscheiden sich dann häufig für das kostengünstigste Angebot und interessieren sich weniger als die Fachabteilungen für den Nutzen der Lösung. Die Anforderungen an die Verkaufsverantwortlichen werden durch diese Entwicklung komplexer. Es stellt sich die Frage, wie Anbieter, die nicht den niedrigsten Preis bieten können oder wollen, ihren Verkaufsprozess am besten organisieren.

Unsere Studie erlaubt einen Blick in die Köpfe der Kunden. Auf der Grundlage von Kunden- und Anbieterinterviews identifiziert sie Erfolgsfaktoren im B2B-Selling. Kapitel 1 stellt das methodische Vorgehen dar. Welche Anforderungen Kunden in den verschiedenen Phasen eines Verkaufsprozesses an ihre Anbieter stellen, zeigt Kapitel 2. Kapitel 3 untersucht, inwieweit Anbieter die Erwartungen der Kunden erfüllen und gibt konkrete Verbesserungswünsche der befragten Kunden wieder. Kapitel 4 untersucht, welche Voraussetzungen Anbieter in ihren Verkaufsabteilungen schaffen müssen, um diese Verbesserungen umsetzen zu können. Kapitel 5 fasst entscheidende Erfolgsfaktoren des B2B-Sellings abschließend zusammen und bereitet diese in Form einer Checkliste für Anbieter auf.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und hoffen, dass unsere Erkenntnisse Ihre praktische Arbeit inspirieren.

*Infoteam Sales Process Consulting*  
*F.A.Z.-Institut*

# Executive Summary

## Kunden sind tendenziell treu

Die Ergebnisse der Kundenbefragung zeigen, dass Kunden ihre Anbieter nur aus gutem Grund wechseln. Neukundengewinnung ist also keine leichte Aufgabe. Gleichzeitig sind Kunden jedoch extrem preissensibel. Dies gilt insbesondere für die befragten Leiter von Einkaufsabteilungen. Bietet ein anderer Wettbewerber einen niedrigeren Preis, oder erhöht der aktuelle Anbieter seine Preise, so ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde seinen Anbieter wechselt, hoch. Kann oder möchte ein Anbieter keinen besonders niedrigen Preis bieten, so muss der Verkaufsverantwortliche den Kunden von der außergewöhnlichen Qualität und dem Nutzen seiner Lösung überzeugen. Dies ist nur möglich, wenn er die Anforderungen des Kunden während des gesamten Verkaufsprozesses voll erfüllt.

## Anforderungen an den Verkaufsprozess sind hoch

Die Befragung zeigt, dass Kunden sehr genaue Vorstellungen davon haben, was einen guten Verkaufsprozess auszeichnet. Der Standardweg der Erstansprache über das Telefon erweist sich als schwierig. Positiv reagiert die Mehrzahl der Kunden nur, wenn der Anrufer einen aktuell vorhandenen Bedarf anspricht. Da Einkaufsleiter besonders preissensibel sind, sollte sich ein Anbieter, der mit dem Nutzen und der Qualität seines Angebots überzeugen möchte, schon beim Erstkontakt eher an Fachabteilungen oder die Geschäftsleitung wenden. Der Verweis auf persönliche Kontakte oder Referenzprojekte ist weniger hilfreich, als viele Anbieter glauben.

Der Erfolg des ersten Kundenbesuchs hängt davon ab, ob der Verkaufsverantwortliche in der Lage ist, das Problem des Kunden genau zu erfassen und im Gespräch mit dem Kunden einen Ansatz für eine passende Lösung zu entwickeln. Die gute Vorbereitung und die ausgezeichnete Branchenkenntnis des Verkaufsverantwortlichen empfinden Kunden als Selbstverständlichkeit. Einkaufsleiter legen darüber hinaus großen Wert auf kurze und prägnante Gespräche, während für Kunden aus anderen Abteilungen die Gesprächsatmosphäre ebenso wichtig ist.

Das schriftliche Angebot muss Leistung und Preis unmissverständlich und transparent darstellen. Eine individuelle und nutzenorientierte Angebotsdarstellung ist von Kunden nach wie vor gefragt. Auch die folgende mündliche Angebotspräsentation sollte kurz und bündig sein und die konkreten Bedürfnisse des Kunden in den Mittelpunkt stellen. Lange Selbstdarstellungen des Anbieters empfindet der Großteil der Kunden als ermüdend. Wichtiger als gute Referenzen ist den Befragten das Gefühl, dass sich der Anbieter seinem speziellen Problem widmet und im Dialog nach einer gemeinsamen Lösung sucht.

## Kunden sehen großen Verbesserungsbedarf ...

Anbieter erfüllen die Erwartungen ihrer Kunden häufig nicht. Die Kundeninterviews decken konkrete Verbesserungswünsche auf, die sowohl die Verkaufsverantwortlichen selbst als auch ihr Vorgehen im Verkaufsprozess betreffen. Gelingt es einem Anbieter, diese Verbesserungen umzusetzen, kann er Schwächen der

Wettbewerber zu eigenen Stärken machen und sich so positiv von diesen abheben. Diese Chance sollten Anbieter nutzen, denn bislang sind ihre Differenzierungsbemühungen aus Kundensicht weit weniger wirkungsvoll, als sie annehmen.

### ... bei Verkaufsverantwortlichen ...

Kunden fordern von Verkaufsverantwortlichen vor allem Fachkompetenz, Professionalität, kommunikative Fähigkeiten und Beratungskompetenz – und sehen in eben diesen Punkten gleichzeitig den größten Verbesserungsbedarf. Insbesondere die Professionalität empfindet mehr als die Hälfte der Befragten als unzureichend. Dass die Anbieter die Ansprüche ihrer Kunden an die Verkaufsverantwortlichen unterschätzen, zeigt sich unter anderem daran, dass gerade die Professionalität des Bewerbers bei der Suche nach neuen Verkaufsmitarbeitern kaum geprüft wird. Die Unzufriedenheit ihrer Kunden sollte Anbieter motivieren, die eigenen Rekrutierungsmethoden zu überdenken.

### ... und im Verkaufsprozess

Auch bei der Bewertung der Verkaufsprozesse zeigt die Kundenbefragung den Anbietern erheblichen Handlungsbedarf auf. Stark verbesserungsbedürftig ist die Erstansprache von potentiellen Neukunden. Hier müssen Anbieter dringend über Alternativen zur Kaltakquise durch Marketing oder Außendienst nachdenken. Insbesondere letzteren empfinden Kunden erschreckenderweise als wirkungslos. Erfolgversprechender sind neben Messen, Seminaren und Veranstaltungen vor allem personalisierte Newsletter.

Um die persönlichen Zusammentreffen mit potentiellen Kunden erfolgreicher zu gestalten, müssen Anbieter stärker auf deren individuelle Bedürfnisse eingehen. Über die Hälfte der befragten Kunden kritisiert, dass Anbieter dies nicht hinreichend tun. Präsentationen beurteilt mehr als ein Drittel der Kunden als zu unver-

ständig. Vorab zu klären, welche Inhalte der Kunde erwartet und wer dem Verkaufsverantwortlichen gegenübersteht wird, ermöglicht diesem, Gesprächs- bzw. Präsentationsinhalte an die Kundenbedürfnisse anzupassen und die „richtige Sprache“ zu finden.

Gleiches gilt für schriftliche Angebote: Mehr als ein Drittel der Kunden empfindet diese als nicht verständlich. Eine gute Möglichkeit, die Verständlichkeit zu erhöhen, bietet eine übersichtliche Zusammenfassung – zum Beispiel in Form eines „One-Pagers“. Dieser dient dem Kunden gleichzeitig zur internen Kommunikation und stellt somit eine wichtige Entscheidungshilfe dar.

### Lernprozesse der Anbieter stecken noch in den Kinderschuhen

Anbieter verschwenden Ressourcen. Sie verfolgen häufig Verkaufsmöglichkeiten, die nur eine geringe Chance auf Erfolg haben. Die konsequente Anwendung von Qualifikationskriterien hilft Anbietern, ihre Ressourcen auf die besten Verkaufschancen zu konzentrieren. Anbieter müssen ihre Verkaufsprozesse laufend analysieren und die Ursachen für Erfolge oder Misserfolge vorangehender Angebote identifizieren. Diese Lernmöglichkeit nutzt bislang jedoch nur die Minderheit von ihnen. Bei der Suche nach Gründen für die Ablehnung von Angeboten verschätzen sie sich daher häufig, wie der Vergleich von Kunden- und Anbieterbefragung zeigt.

Sich auf Verkaufsprozesse mit guten Erfolgsaussichten zu konzentrieren lässt dem Verkaufsverantwortlichen mehr Zeit für die Betreuung seiner Kunden. Er kann deren neu entstehenden Bedarf auf diese Weise frühzeitig erkennen. Zudem hat er die Chance, proaktiv Bedarf und damit neue Verkaufsmöglichkeiten zu schaffen – ein Weg, der von den befragten Anbietern bislang noch zu wenig genutzt wird.



# 1 Untersuchungsdesign

Um Erfolgsfaktoren im B2B-Selling zu identifizieren, genügt es nicht, Anbieter nach ihren Erfolgsrezepten und den von ihnen angewandten Verkaufsstrategien zu befragen. Verkaufsvorgänge sind Kommunikationsprozesse, deren Ergebnisse vom Zusammenspiel der Akteure, von Aktion und Reaktion und dem Verständnis zwischen Sender und Empfänger abhängen. Wir haben daher nicht nur Anbieter, sondern auch deren Kunden zu ihren Erfahrungen und Einschätzungen im B2B-Selling befragt.

## Struktur der Befragung

Im ersten Schritt interviewte das Marktforschungsunternehmen Krämer 181 internationale Anbieter, die im B2B-Selling aktiv sind. Die Befragungen wurden als computergestützte Telefoninterviews mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens des Beratungsunternehmens Infoteam Sales Process Consulting durchgeführt. Neben geschlossenen Fragen, die die Befragten mit „ja“ oder „nein“ beantworteten, und Aussagen, deren Gültigkeit sie mit Hilfe von Attributen wie „immer“, „häufig“, „selten“, „nie“ oder „sehr wichtig“, „wichtig“, „unwichtig“ beurteilen konnten, wurden auch offene Fragen gestellt. Diese halfen, individuelle Einschätzungen der Befragten in die Auswertung zu integrieren.

Im zweiten Schritt befragte Krämer Marktforschung 302 Kunden der interviewten Anbieter. Der Fragebogen blieb dabei fast unverändert und wurde lediglich in der Formulierung auf die Zielgruppe zugeschnitten. Auch die Methodik entsprach der der Anbieterbefragung, so dass uns ein Datensatz vorliegt, der den direkten Vergleich der Antworten beider Zielgruppen erlaubt. Wir können auf diese Weise feststellen, in welchen Einschätzungen und Erfahrungen Anbieter und Kunden übereinstimmen und worin die Diskrepanzen und damit Handlungsfelder für B2B-Verkaufsverantwortliche bestehen.

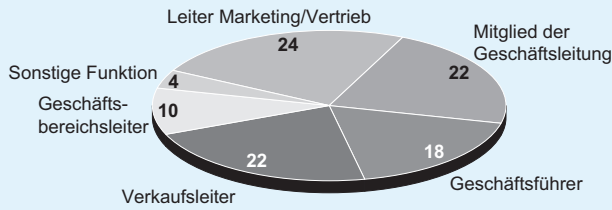
## Auswahl der Zielgruppen

Nachdem im Jahr 2004 vornehmlich Anbieter aus den Branchen Informatik, Telekommunikation und Beratung befragt wurden, standen in der aktuellen Untersuchung zusätzlich Unternehmen der industriellen Fertigung sowie des Maschinen- und Anlagenbaus im Fokus. Insgesamt ergab sich daraus eine breite Streuung der Branchenzugehörigkeit unserer Interviewpartner auf der Anbieterseite.

Die Auswahl der Befragten auf Kunden-seite hingegen unterlag aufgrund des Befragungsdesigns den Entscheidungen der Anbieter. Häufiger als 2004 nannten diese diesmal Leiter der Einkaufsabteilungen als Ansprechpartner für die Befragung. Beim letzten Mal waren lediglich 19 Prozent der Kunden der Einkaufsabteilung zuzurechnen. Demgegenüber stellen Leiter der Einkaufsabteilung in der aktuellen Untersuchung 68 Prozent der befragten Kunden. Zwar lässt sich diese Abweichung zum Teil mit Unterschieden in der Branchenauswahl der Anbieter erklären; sie deutet jedoch noch auf eine andere Entwicklung: So gewinnen Einkaufsabteilungen innerhalb der Unternehmen an Bedeutung. Um die Folgen dieses Trends für B2B-Anbieter abzuschätzen, differenzieren wir die Antworten der Kunden an mehreren Stellen zwischen Einkaufsleitern und Fachabteilungen bzw. Geschäftsführung.

### Funktionen der Befragten auf Anbieterseite

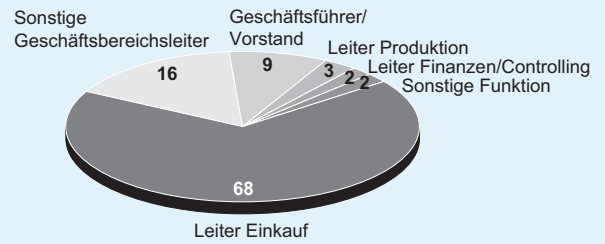
(in % der befragten Anbieter)



Quellen: Infoteam, F.A.Z.-Institut.

### Funktionen der Befragten auf Kundenseite

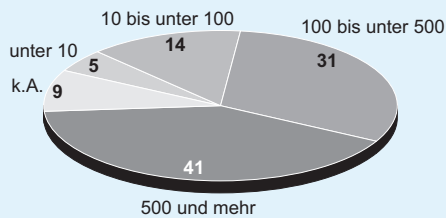
(in % der befragten Kunden)



Quellen: Infoteam, F.A.Z.-Institut.

### Jahresumsätze der Unternehmen auf Anbieterseite

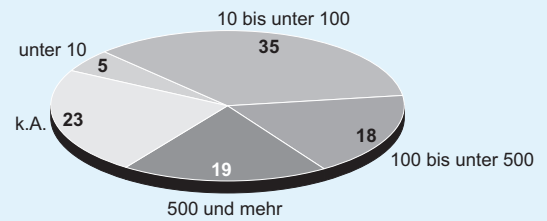
(Umsatz in Mio Euro; in % der befragten Anbieter)



Quellen: Infoteam, F.A.Z.-Institut.

### Jahresumsätze der Unternehmen auf Kundenseite

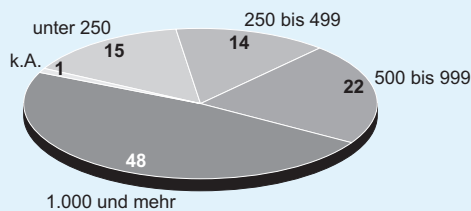
(Umsatz in Mio Euro; in % der befragten Kunden)



Quellen: Infoteam, F.A.Z.-Institut.

### Mitarbeiterzahlen der Unternehmen auf Anbieterseite

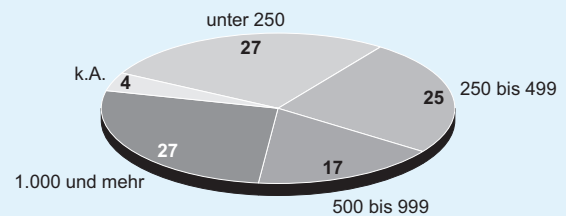
(in % der befragten Anbieter)



Quellen: Infoteam, F.A.Z.-Institut.

### Mitarbeiterzahlen der Unternehmen auf Kundenseite

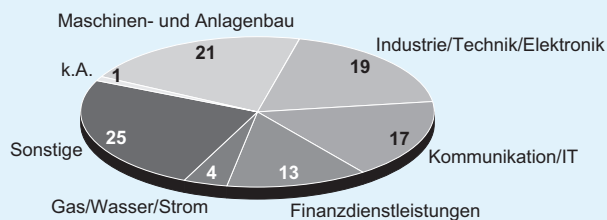
(in % der befragten Kunden)



Quellen: Infoteam, F.A.Z.-Institut.

### Branchenzugehörigkeit der befragten Anbieter

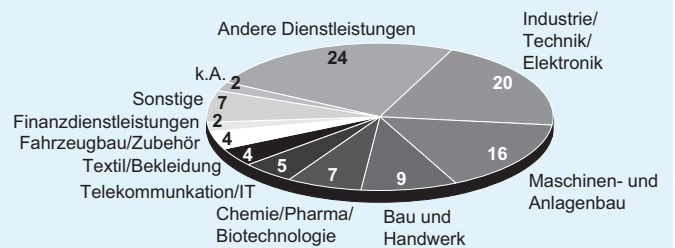
(in % der befragten Anbieter)



Quellen: Infoteam, F.A.Z.-Institut.

### Branchenzugehörigkeit der befragten Kunden

(in % der befragten Kunden)



Quellen: Infoteam, F.A.Z.-Institut.