



Erfolgsfaktoren im B2B-Selling

Was Kunden von ihren Anbietern erwarten

infoteam
THE SALES PROCESS ARCHITECTS

F.A.Z.-INSTITUT

Inhalt

Vorwort	3
Executive Summary	4
1 Der Verkäufer – Profi der Kundenbranche	8
2 Der Verkaufsprozess – Schlüssel zum Erfolg	12
2.1 Der erste Kontakt – Türöffner Kundenbedarf	13
2.2 Der erste Besuch – Mit Kundenkenntnis punkten	15
2.3 Das schriftliche Angebot – Leistung und Preis auf einen Blick	20
2.4 Die Angebotspräsentation – Selbstdarstellung fehl am Platz	23
3 Auftragserfüllung – Grundlage für Folgegeschäfte	26
4 Erfolg und Misserfolg – Aus Fehlern lernen	28
4.1 Zusage oder Absage – Eine Frage des Wettbewerbs	28
4.2 Anbieterwechsel – Qualität und Preis entscheiden	32
4.3 Die lernende Vertriebsorganisation	34
5 Schlussfolgerung	36

Vorwort

Im Business-to-Business-Selling ist der Verkaufsprozess besonders erfolgskritisch für das Unternehmen und bindet viele Ressourcen. Die Beseitigung von Defiziten in diesem Bereich ist daher die Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Bestehen am Markt, vor allem in den überversorgten Märkten der industrialisierten Welt.

Fehler müssen aufgedeckt werden, bevor man sie beheben kann. Bevor ein Verkäufer also darüber nachdenkt, wie er rasche und nachhaltige Verbesserungen erzielt, muss er sich zunächst die Frage nach den wirklichen Gründen für Erfolg und Misserfolg im Verkauf stellen.

Die meisten Verkäufer – wir verwenden diesen Begriff im folgenden Bericht für alle, die in ihrem Unternehmen für die Kundenakquise und -entwicklung zuständig sind – haben genaue Vorstellungen davon, wie ein guter Verkaufsprozess aussehen soll. Es stehen ihnen jedoch wenige Möglichkeiten zur Überprüfung ihres Verkaufsprozesses zur Verfügung. Umsatzzahlen und Kundenzugänge oder -abgänge geben keinen Aufschluss über die Ursachen der guten oder schlechten Entwicklung und können daher kaum zur Verbesserung laufender Verkaufsvorgänge herangezogen werden.

Zum Jahreswechsel 2004/2005 befragte die Infoteam Sales Process Consulting AG, ein international tätiges, auf die Optimierung des B2B-Verkaufsprozesses spezialisiertes Consulting- und Trainingsunternehmen, über 120 Vertriebsorganisationen zur Struktur und zu den Erfolgsfaktoren ihres Verkaufsprozesses. Nach den Interviews wurde jeder Anbieter gebeten, Ansprechpartner bei seinen wichtigsten Kunden anzugeben, die ebenfalls zu einem anonymen Interview bereit wären.

Im Anschluss befragte Forsa im Auftrag des F.A.Z.-Instituts diese Vertreter der Kunden- seite anhand eines gespiegelten Fragebogens zum gleichen Themenkomplex. Die Interviews mit fast 200 Führungskräften in Dänemark, Deutschland, Großbritannien, Italien, den Niederlanden, Norwegen, Polen, Portugal, Rumänien, Schweden, der Schweiz, der Slowakischen Republik, Ungarn und Österreich dienten also dazu, die Angaben der Anbieter zu verifizieren oder zu widerlegen.

Diese Studie bietet den Anbietern die einmalige Gelegenheit, in die Köpfe der Kunden zu schauen. Sie schafft für im B2B-Selling aktive Auftragnehmer Klarheit über die tatsächlichen Erwartungen der Kunden, zeigt auf, wo die Anbieter mit ihren Einschätzungen nicht ins Schwarze treffen und in welchen Bereichen sie ihre Leistung verbessern müssen, um den Kundenanforderungen zu entsprechen.

Die Gegenüberstellung der Antworten zeichnet ein aufschlussreiches, von überraschenden Diskrepanzen geprägtes Bild. Der Bericht bietet den Anbietern daher eine einmalige Chance, ihren Verkaufsprozess anhand realer Kundenaussagen zu überprüfen.

Wir wünschen Ihnen eine angenehme Lektüre und hoffen, dass unsere Erkenntnisse auch zu Ihrem persönlichen Erfolg beitragen.

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

Executive Summary

- Verkäufer mit Fach- und Branchenkompetenz gefragt
- Kundenbedürfnisse bestimmen den Verkaufsprozess
- Nutzen schaffen bringt Folgeaufträge
- Verbesserung durch Fehleranalyse

Der Verkäufer – Profi der Kundenbranche

Verschärfte Markt- und Wettbewerbsbedingungen haben dazu geführt, dass der Verkäufer heute mehr Verantwortung für den Erfolg seines Unternehmens trägt als noch vor einigen Jahren. Dementsprechend wichtig ist es, dass er über die Kompetenzen und Fähigkeiten verfügt, die der Kunde von ihm erwartet. Umfassendes Wissen über die eigenen Produkte und Lösungen sowie ein tiefes Verständnis der Branche und der Bedürfnisse des Kunden stehen hier an erster Stelle. Die Anbieter müssen die Rekrutierung von Vertriebsmitarbeitern stärker an solchen Kompetenzen orientieren, denn die Kunden sind mit diesen beiden Aspekten alles andere als zufrieden.

Der erste Kontakt – Türöffner Kundenbedarf

Deutlich fällt die Antwort auf die Frage aus, wie man einen Besuchstermin bei einem potenziellen Kunden gewährt bekommt. Der Anbieter muss beim Kunden einen expliziten Bedarf ansprechen. Aus diesem Grund ist eine gründliche Recherche der möglichen Kundenbedürfnisse schon vor dem ersten Anruf unabdingbar. Viele Kunden gewähren außerdem einen Termin für einen ersten Besuch, weil sie auf dem neuesten Stand bleiben möchten. Daher kann der Anbie-

ter mit einem innovativen Produkt das Interesse des Kunden wecken.

Der erste Besuch – Mit Kundenkenntnis punkten

Beim ersten Besuch zählt – stärker noch als die Fachkompetenz des Verkäufers – die Fähigkeit, die Bedürfnisse des Kunden zu verstehen und ihm zu vermitteln, dass man sich mit seinen spezifischen Problemen auseinandersetzt. Viele Kunden fühlen sich allerdings von den Anbietern im Erstgespräch nicht verstanden. Die Vorbereitung auf einen Besuch muss sich stärker an dem jeweiligen Kunden orientieren. Der Zufriedenheitsgrad der Kunden ist in dieser Phase des Verkaufsprozesses am niedrigsten. Nur 11 Prozent sehen keinen Verbesserungsbedarf bei den Anbietern.

Das schriftliche Angebot – Leistung und Preis auf einen Blick

Ein Kunde, der ein neues Projekt zu vergeben hat, holt von mehreren Anbietern schriftliche Angebote ein. Weder die Führungskräfte im Einkauf, geschweige das Topmanagement, möchten sich in dieser Phase mit langatmigen Schriftstücken auseinandersetzen, bei denen die Kerninformationen schwer zu finden sind. Übersichtlichkeit und eine klare Darstellung von Leistung und Preis lauten hier die Forderungen der Kunden. Außerdem gehört eine verständliche Zusammenfas-

Die Top 10 der Kundenwünsche

(Sehr wichtige und wichtige Merkmale eines guten Verkaufsprozesses; in % der befragten Kunden¹⁾)



¹⁾ Mehrfachnennungen möglich.

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

sung auf jeden Fall zu einem guten schriftlichen Angebot, da der Projektverantwortliche auf Kundenseite die potenziellen Lösungen und Anbieter vor einer Entscheidung auch intern präsentieren muss. Werden diese Grundbestandteile berücksichtigt, ist **Individualisierung der nächsten Schritt. Der Kunde möchte sich und seine Bedürfnisse im Angebot wiederfinden.** **15 Prozent der Kunden** sind mit den schriftlichen Angeboten der Anbieter zufrieden und sehen keinen Handlungsbedarf.

Die Angebotspräsentation – Selbstdarstellung fehlt am Platz

Auch die auf das schriftliche Angebot folgende **Angebotspräsentation** sollte sich auf **die speziellen Anforderungen des Kunden konzentrieren.** Hier muss von Seiten der Anbieter noch einiges getan werden, denn ein großer Teil der Kunden **vermisst den Fokus auf ihre besonderen Probleme und den kundenspezifischen Nutzen.** Stattdessen konzentrieren sich viele Anbieter zu stark auf die Darstellung des gesamten Unternehmens und der

vollständigen Produktpalette. Kürzer soll die Präsentation aus der Sicht der Kunden sein – und verständlicher, was darauf schließen lässt, dass viele Anbieter den Kunden nicht in seiner eigenen Sprache ansprechen. Nur für knapp ein Fünftel der Kunden lassen die derzeitigen Angebotspräsentationen ihrer Anbieter keine Wünsche offen.

Auftragserfüllung – Grundlage für Folgegeschäfte

Die **überwiegende Mehrheit der Verkäufer gibt an,** sich für die **erfolgreiche Auftrags-erfüllung** mit verantwortlich zu fühlen, doch der Prozentsatz derjenigen, die auch tatsächlich nachprüfen, ob der versprochene **Nutzen für den Kunden** auch **tatsächlich realisiert wurde,** ist weitaus geringer. Damit das, was dem Kunden verkauft wurde, auch wirklich umgesetzt wird, bedarf es einer systematischen Projektübergabe vom Verkauf an die operative Seite des Anbieters, die einen kompletten Informationstransfer mit einschließt. Arbeiten beide Seiten nicht eng genug zusammen oder besteht bei den Mitarbei-

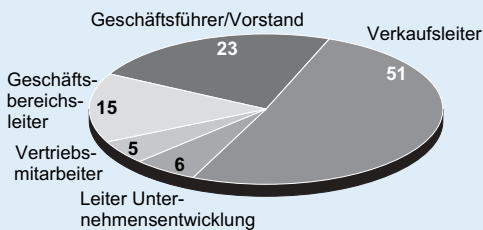
Struktur und Methodik

Wir haben die Erfolgsfaktoren im Verkaufsprozess sowohl auf Anbieter- als auch auf Kundenseite analysiert. Deshalb wurden zwei unterschiedliche Befragungen durchgeführt: Zunächst interviewte die Infoteam Sales Process Consulting AG 120 Anbieter aus den Bereichen Informatik, Telekommunikation, Industrie, Technik, Elektronik, Unternehmensberatung und sonstige Dienstleistungen. Im Anschluss führte das Marktforschungsunternehmen Forsa mit fast 200 Kunden dieser Anbieter computergestützte Telefoninterviews durch (CATI, Computer Aided Telephone Interviews).

Sowohl gestützte als auch ungestützte Fragen kamen in den Interviews zum Einsatz. Bei gestützten Fragen wurde dem Interviewpartner eine Reihe von Antwortmöglichkeiten vorgelesen. Je nach Frage konnte er diese Aussagen mit Attributen wie „immer“, „häufig“, „manchmal“, „selten/nie“ bzw. „sehr wichtig“, „wichtig“, „weniger wichtig“ oder „unwichtig“ belegen. Bei ungestützten Fragen wurde der Interviewpartner gebeten, spontan und ohne Vorgaben die aus seiner Sicht wichtigsten Merkmale aufzuzählen. Oft folgte auf eine gestützte Frage eine ungestützte Frage zum gleichen Themenkomplex, die dazu diente, Anliegen der Kunden und Anbieter aufzudecken, die in den vorgegebenen Antworten keine Berücksichtigung gefunden hatten. Durch die höhere Streuung von Antworten sind die einzelnen Prozentsätze bei ungestützten Fragen generell geringer als bei gestützten Fragen.

Funktion der Befragten auf Anbieterseite

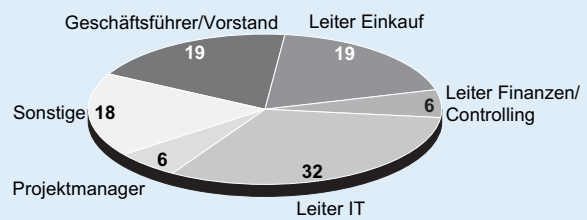
(in % der befragten Anbieter)



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

Funktion der Befragten auf Kundenseite

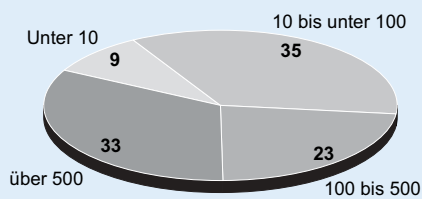
(in % der befragten Kunden)



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

Größe der befragten Anbieter

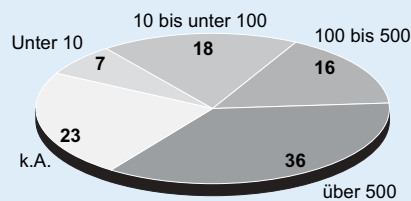
(Umsatz in Millionen Euro; in % der befragten Anbieter)



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

Größe der befragten Kunden

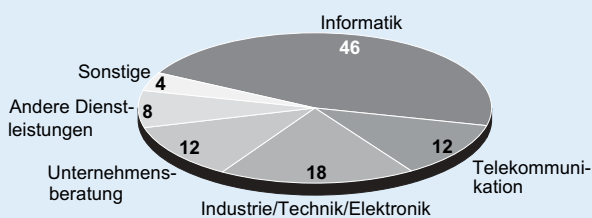
(Umsatz in Millionen Euro; in % der befragten Kunden)



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

Zusammensetzung der Anbieter nach Branchen

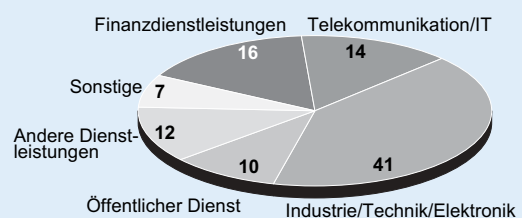
(in % der befragten Anbieter)



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

Zusammensetzung der Kunden nach Branchen

(in % der befragten Kunden)



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

tern in der Auftragsabwicklung keine Klarheit über die Ziele und den erwarteten Nutzen des Projekts, ist Unzufriedenheit beim Kunden vorprogrammiert. Und Unzufriedenheit generiert keine Folgegeschäfte.

Erfolg und Misserfolg – Aus Fehlern lernen

Die Informationen, die zur Verbesserung des Verkaufsprozesses notwendig sind, stehen dem Anbieter bereits indirekt zur Verfügung. Sie stecken hinter jeder einzelnen Zusage oder Absage. Fortschrittliche Organisationen lernen aus Erfolgen und Misserfolgen und entwickeln ihren

Verkaufsprozess weiter. Doch nur 7 Prozent der Anbieter nutzen derzeit die Analyse von Absagegründen systematisch, um den Verkaufsprozess zu verbessern. Die Gründe, warum ein Auftrag gewonnen oder verloren wurde, zeigen, wo ein Anbieter ansetzen muss, um erfolgreicher zu werden. Meist haben die Anbieter ihre Wettbewerber nicht genug im Blick. Die bessere Lösung eines Wettbewerbers ist der häufigste Grund für eine Absage oder einen Anbieterwechsel. Allerdings neigen die Anbieter dazu, Absagen eher mit Faktoren, die sich ihrer Einflussnahme entziehen, zu begründen, während Zusagen häufig als Ergebnis ihrer guten Arbeit bewertet werden.

1 Der Verkäufer – Profi der Kundenbranche

Durch den stärkeren Wettbewerbsdruck wurde in den letzten Jahren die Position des Verkäufers gestärkt. Sein Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens kann kaum überschätzt werden. Er ist es, der täglich in direktem Kontakt zu den Kunden steht. Er sorgt dafür, dass die Produkte und Dienstleistungen seines Auftraggebers Abnehmer finden. Er muss sich gegenüber dem Wettbewerb durchsetzen und die Angemessenheit seiner Preisstruktur mit guten Argumenten verdeutlichen.

An erster Stelle der Kundenanforderungen steht eindeutig die Fachkompetenz des Verkäufers.

Um dieser Rolle gerecht zu werden, muss der Verkäufer vielfältige Kompetenzen entwickeln. Um heute erfolgreich zu sein, also sein Verkaufsvolumen nicht nur zu halten, sondern auch auszubauen, muss er den hohen Ansprüchen der Kunden gerecht werden. Was aber zeichnet einen Verkäufer aus, der beim Kunden überzeugt? Und stimmen diese Forderungen mit den Eigenschaften überein, die die Anbieter selbst bei ihren Verkäufern zu entwickeln versuchen?

Zu Beginn unserer Interviews wurden die Führungskräfte auf Kundenseite gebeten, spontan Fähigkeiten und Kompetenzen aufzuzählen, die sie von den Mitarbeitern eines Anbieters während eines Auswahlprozesses erwarten.

„Ein guter Verkäufer kann alles verkaufen“, lautet ein geflügeltes Wort im Vertrieb. Das trifft sicherlich insofern zu, als im erfolgreichen Verkauf Eigenschaften zum Tragen kommen, die ungeachtet der zu verkaufenden Produkte immer wieder benötigt werden.

Das kann aber nicht bedeuten, dass ein guter Verkäufer von einem Tag auf den anderen statt Telefonanlagen ebenso erfolgreich Elektromotoren verkaufen kann. Denn an erster Stelle der Kundenanforderungen steht eindeutig die Fachkompetenz des Verkäufers. 63 Prozent der Be-

fragten erwarten, dass sich der Verkäufer gut mit der Produktpalette seines Unternehmens auskennt. Er muss während des gesamten Verkaufsprozesses in der Lage sein, auf Fragen des Kunden präzise zu antworten, die angebotene Lösung seinen Wünschen und Vorschlägen anzupassen und ihn kompetent zu beraten.

Ein Verkäufer, der ständig in der Fachabteilung nachfragt, tritt beim Kunden nicht überzeugend auf. Ein Verkäufer, der eine scheinbar kompetente Antwort gibt, die jedoch nicht mit der Realität übereinstimmt, verliert das Vertrauen des Kunden. Unzufriedenheit ist vorprogrammiert, wenn sich die Versprechen des Verkäufers nicht umsetzen lassen.

Die Anbieter unterschätzen die Bedeutung der Fachkompetenz aus Kundensicht. Nur 17 Prozent geben spontan an, dass der Kunde diese Fähigkeit vom Verkäufer erwartet. Auf die Frage, welche Fähigkeiten bei der Rekrutierung neuer Vertriebsmitarbeiter besonders berücksichtigt werden, nennt nur ein knappes Zehntel der befragten Anbieter Fachkenntnisse.

Diese Diskrepanz erklärt, warum der Handlungsbedarf in diesem Bereich besonders hoch ist. Aus der Sicht der Kunden ist die Fachkompetenz des Verkäufers einer der beiden Punkte, bei

denen am meisten Verbesserungsbedarf besteht. **19 Prozent wünschen sich von ihren Anbietern kompetentere Vertriebsmitarbeiter.**

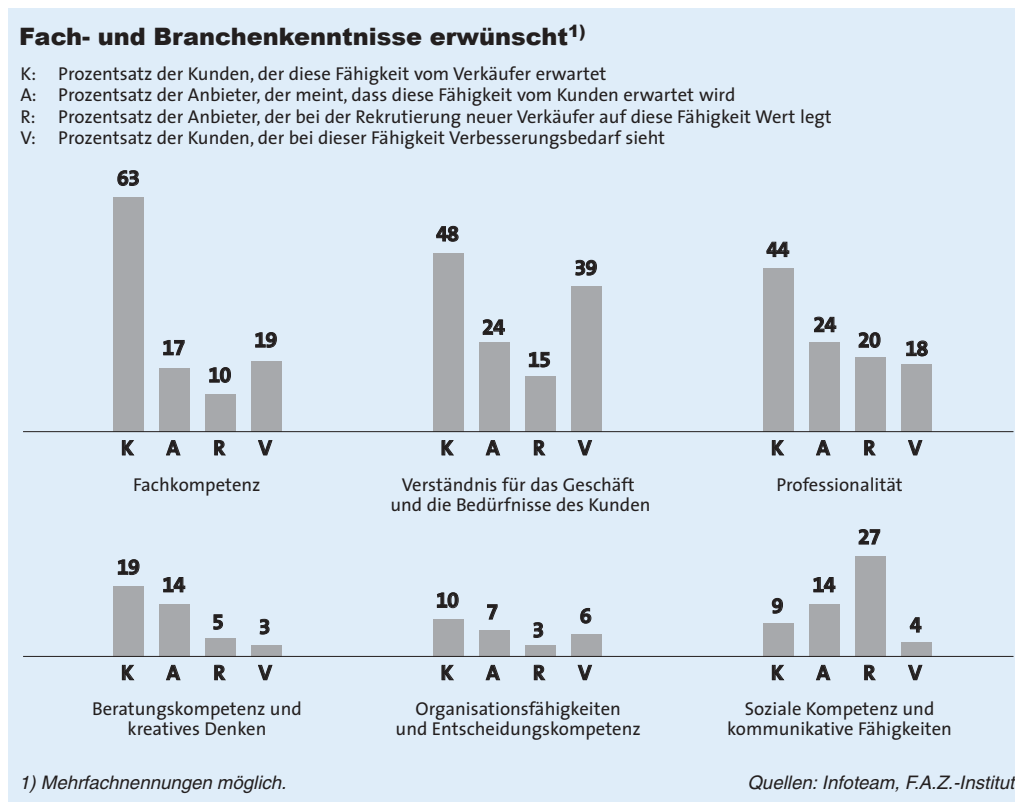
Noch größer ist der Verbesserungsbedarf beim Verständnis des Verkäufers für das Geschäft und die Bedürfnisse des Kunden. 39 Prozent der Kunden sind unzufrieden. Auch hier klaffen die Prioritäten der Kunden und der Anbieter stark auseinander. 48 Prozent der Kunden erwarten vom Vertreter der Anbieterseite, dass er sich nicht nur mit den eigenen Produkten, **sondern auch mit dem Geschäft und der Branche des Kunden auskennt, um seine spezifischen Bedürfnisse verstehen zu können.**

Immerhin geht die Einschätzung der Anbieter bezüglich der Kundenwünsche in die richtige Richtung. Auch hier wird das Verständnis für das Geschäft und die Bedürfnisse des Kunden an zweiter Stelle genannt. Dennoch achten nur 15 Prozent der Anbieter bei der Rekrutierung neuer Verkäufer auf Kenntnisse der Kundenbranche.

Der hohe Verbesserungsbedarf, den die Kunden in diesem Bereich anmelden, zeigt aber, dass es nicht ausreicht, solche Kenntnisse erst „on-the-job“ zu erwerben. **Fehlen die elementaren Kenntnisse über die Branche des Kunden, kann der Verkäufer diesen auch nicht in seiner eigenen Sprache ansprechen – eine Fähigkeit, die von großer Bedeutung für den Verkaufsprozess ist (vgl. Kapitel 2).**

Mangelnde Kompetenz in diesen beiden wichtigsten Punkten – der Fachkompetenz bezüglich des eigenen Angebots und der Kenntniss des Kundengeschäfts – bedingen sich gegenseitig. Lässt die Fachkompetenz des Verkäufers zu wünschen übrig, wird es ihm ohne Unterstützung anderer Mitarbeiter unmöglich sein, auf die speziellen Bedürfnisse des Kunden zu reagieren. Umgekehrt laufen die Kenntnisse der eigenen Produktpalette eines fachkompetenten Verkäufers ins Leere, wenn er nicht in der Lage ist, sein Angebot auf das Geschäft des Kunden abzustimmen. Beide Schlüsselkompetenzen sind unerlässlich, um den Kunden gut zu beraten.

Lässt die Fachkompetenz des Verkäufers zu wünschen übrig, wird es ihm ohne Unterstützung anderer Mitarbeiter unmöglich sein, auf die speziellen Bedürfnisse des Kunden zu reagieren.



Fähigkeiten und Kompetenzen von Verkäufern

Was der Kunde erwartet

1. Fachkompetenz
2. Verständnis für das Geschäft und die Bedürfnisse des Kunden
3. Professionalität
4. Beratungskompetenz und kreatives Denken
5. Organisationsfähigkeiten und Entscheidungskompetenz
6. Soziale Kompetenz und kommunikative Fähigkeiten

Rekrutierungskriterien aus Anbietersicht

1. Soziale Kompetenz und kommunikative Fähigkeiten
2. Professionalität
3. Verständnis für das Geschäft und die Bedürfnisse des Kunden
4. Fachkompetenz
5. Existierende Kontakte im Zielmarkt
6. Beratungskompetenz und kreatives Denken

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

„Soft Skills“ stehen bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter ganz oben auf der Prioritätenliste der Anbieter.

Fast ein Fünftel der befragten Kunden nennt Beratungskompetenz und kreatives Denken als wichtige Fähigkeit des Verkäufers. Auch hier wissen die Anbieter um die Bedeutung dieser Eigenschaften, legen aber bei der Mitarbeiterrekrutierung noch zu wenig Wert darauf. Da der Kunde neue Ideen erwartet, sollte das Management des Anbieters kreatives Denken fördern.

Oft sieht die operative Seite der Anbieter die Kreativität und Flexibilität, die im Verkauf vom Kunden gefordert wird, allerdings weniger gern. Für die Mitarbeiter in der Auftragsabwicklung ist es natürlich einfacher und effizienter, mit Standardlösungen zu operieren. Jeder Anbieter

muss intern Klarheit schaffen, inwieweit er bereit ist, von seinem Standard abzuweichen, um neue Kunden zu gewinnen und Bestandskunden zufrieden zu stellen. Der Verkäufer passt seine Kreativitätsbereitschaft den Vorgaben seines Arbeitgebers an.

Des Weiteren fordern 10 Prozent der Kunden Organisationsfähigkeiten und Entscheidungskompetenz. Dahinter steht die legitime Erwartung des Kunden, dass der Verkäufer seine Versprechen intern auch umsetzen kann und über die Entscheidungskompetenz verfügt, die notwendig ist, um entsprechende Ressourcen in seinem Unternehmen zu mobilisieren.

Die Suche nach den richtigen Mitarbeitern

Unternehmen, die im Vertrieb ungeeignetes Personal einstellen, müssen sich nicht wundern, wenn der Verkaufsprozess nicht funktioniert. Aber wie lassen sich Fähigkeiten wie Branchenkenntnisse und Beratungskompetenz, die nicht aus dem Lebenslauf hervorgehen, bei Bewerbern überprüfen?

Ob die Kunden mit dem zukünftigen Mitarbeiter zufrieden sein werden, weiß nur einer am besten: sein bisheriger Kunde. Anstatt sich auf Zeugnisse und Aussagen der früheren Vorgesetzten eines Bewerbers zu verlassen, sollten Anbieter Kontakt zu den früheren Kunden des Verkäufers suchen. Auch zu den weiteren Fähigkeiten des potenziellen Mitarbeiters kann dessen Kunde genau und wertfrei Auskunft geben.

Die mangelnde Qualifikation der Mitarbeiter ist häufig Ursache für Probleme im Verkauf. Daher sollte der Anbieter anhand der Erwartungen der Kunden, die in diesem Kapitel dargelegt werden, Strategien erarbeiten, mit denen er genau diese Fähigkeiten beim Bewerber abfragen kann.