



# ERFOLGSFAKTOR IM B2B-GESCHÄFT

Ihr eigener Verkaufsprozess  
als Alleinstellungsmerkmal

In der von zunehmendem Wettbewerb gekennzeichneten Welt ist Differenzierung ein Schlüsselerfolgsfaktor. Die Vielfalt der angebotenen Produkte und Dienstleistungen ist zahlreicher denn je und es wird für Anbieter immer schwieriger sich deutlich vom Wettbewerb abzuheben. In diesem herausfordernden Umfeld müssen sich Anbieter nicht nur dadurch differenzieren was sie verkaufen, sondern auch dadurch wie sie verkaufen. Ihr Vorgehen im Verkauf muss zu einer ihrer wichtigsten Stärken im Wettbewerb werden. Diesbezüglich überschätzen viele Anbieter ihre Fähigkeit - 78% von ihnen meinen, dass sie sich effektiv durch ihr Vorgehen im Verkauf vom Wettbewerb unterscheiden, während nur 25% der Kunden dies bestätigen!

Um das eigene Vorgehen im Verkauf zum Differenzierungs- bzw. Alleinstellungsmerkmal zu entwickeln, ist es unerlässlich zu wissen, was Kunden unter professionellem Verkauf verstehen. Der Zweck dieser Studie ist es, zu identifizieren was für die Kunden bei der Auswahl eines Anbieters wichtig ist sowie Bereiche aufzuzeigen, wo aus Kundensicht die Notwendigkeit für Verbesserung besteht. Diese Sicht der Kunden wird mit dem verglichen, was Anbieter für wichtig halten. Die Studie wurde in Kooperation mit dem Harvard Business Manager erstellt und basiert auf einer Befragung von 300 Führungskräften auf Kundenseite in Europa, USA und Asien, aus 13 unterschiedlichen Branchen. Die befragten Personen haben alle direkten Kontakt zu Verkaufsverantwortlichen unterschiedlicher Anbieter und kaufen regelmässig Produkte und Dienstleistungen im Wert von mindestens €75,000. Die Informationen auf Anbieterseite stammen von Vertriebsmanagern aus 198 Unternehmen, die im B2B-Geschäft in den gleichen Branchen wie die befragten Kunden aktiv sind.

Die Studie zeigt sowohl Vertriebs- als auch Kundenorganisationen auf einzigartige Weise, was während eines Verkaufszyklus in den Köpfen des jeweiligen Gegenübers vorgeht. Anbieter können der Studie die Erwartungen der Kunden entnehmen um Optimierungspotenziale im eigenen Verkaufsprozess zu identifizieren. Kunden bekommen einen Einblick in die Herangehensweise der Anbieter und können ihren eigenen Einkaufsprozess optimieren.

Abschnitt 1 konzentriert sich auf die Fähigkeiten und Kompetenzen, die Kunden von den Verkaufsverantwortlichen ihrer Anbieter erwarten und nennt Bereiche, in denen Anbieter sich verbessern sollen. Abschnitt 2 untersucht die Merkmale eines optimalen Verkaufsprozesses aus Sicht des Kunden und zieht einen Vergleich zu dem was Anbieter tatsächlich leisten. Abschnitt 3 bietet einen Einblick in die Phase nach dem Vertragsabschluss und zeigt, wie gut die Anbieter halten, was sie während des Verkaufs versprechen. Abschnitt 4 zeigt auf, was aus der systematischen Analyse gewonnener und verllorener Aufträge gelernt werden kann und Abschnitt 5 gewährt Einblicke in die Motive des Kunden, einen etablierten Anbieter zu wechseln. In Abschnitt 6 schliesslich werden die Schlüsselerfolgsfaktoren eines B2B-Verkaufsprozesses in Form einer pragmatischen Checkliste zusammengefasst.

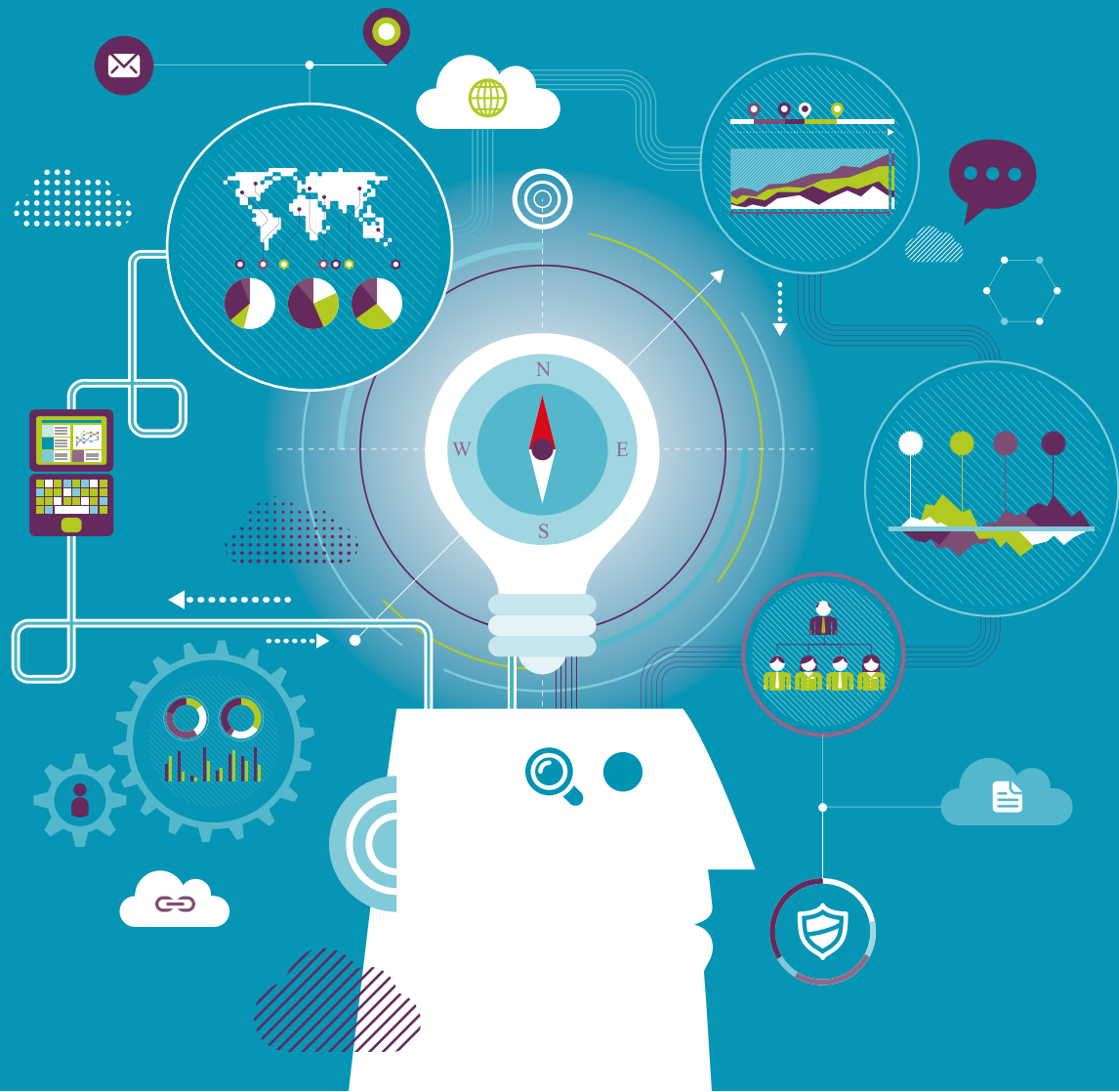
Wir danken Ihnen, dass Sie sich Zeit nehmen diesen Bericht zu lesen. Wie Sie sehen werden, ergeben sich aus der Gegenüberstellung der Antworten von Kunden und Anbietern erstaunliche Ergebnisse und eine Reihe wichtiger Handlungsfelder. Wir hoffen, dass der Inhalt zum Nachdenken anregt und Ihnen und Ihrer Organisation Anhaltspunkte für mögliche Verbesserungsmaßnahmen bietet.



Phil Kreindler



Gopal RajGuru



## INHALT

### 06 **Fähigkeiten und Kompetenzen**

Welche Fähigkeiten und Kompetenzen erwarten Kunden von einem Verkaufsverantwortlichen

### 09 **Der Verkaufsprozess**

Ansprache, Erstbesuch, Angebot und Präsentation – erforderliche Verbesserungen

### 14 **Realisierung und Kundenentwicklung**

Was nach dem Vertragsabschluss passiert und wie gut Anbieter ihre Kunden entwickeln

### 16 **Lernen aus gewonnenen/verlorenen Aufträgen**

Warum Angebote abgelehnt werden und wie gut Anbieter aus Erfolgen und Misserfolgen lernen

### 18 **Gründe zum Wechsel des Anbieters**

Was bewegt Kunden einen etablierten Anbieter gegen einen Neuen zu tauschen

### 22 **Verkaufsprozess – Health Check**

Checkliste zur Überprüfung Ihres Verkaufsprozesses

### 24 **Anhang**

Struktur, Methodik, Informationen zu den Befragten, Fragebögen

## Zielsetzung und Umfang

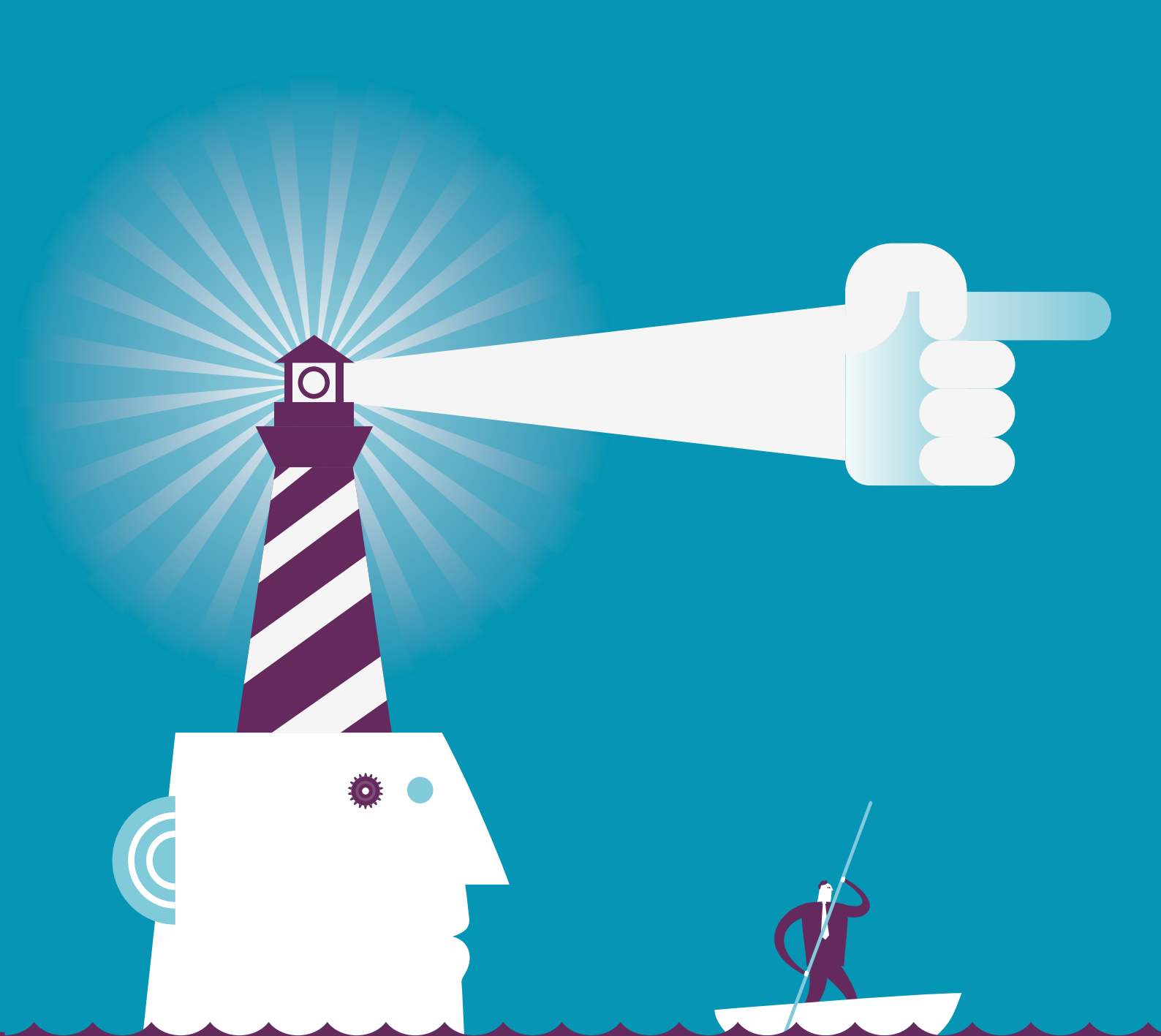
- Zu ermitteln, was Kunden unter „gutem Verkauf“ verstehen und wo sie die Notwendigkeit für Verbesserungen sehen
- Die Ergebnisse mit dem zu vergleichen, was Anbieter im B2B-Geschäft für wichtig halten
- Faktoren zu identifizieren die Anbieter dabei unterstützen, sich durch ihr Vorgehen im Verkauf zu differenzieren
- Die Ergebnisse mit den Studien aus 2004 und 2008 zu vergleichen um Trends zu erkennen
- Die Analyse basiert auf einer Befragung von 300 Kunden in Europa, USA und Asien, die Produkte und Dienstleistungen mit einem Volumen von mehr als €75K einkaufen, sowie von 198 Anbietern im B2B-Geschäft

## Schlüsselerkenntnisse

- 78% der Anbieter meinen, sich effektiv durch ihr Vorgehen im Verkauf zu differenzieren während nur 25% der Kunden dies bestätigen
- Die Unzufriedenheit der Kunden mit der Professionalität im Verkauf hat sich seit 2004 nahezu verdreifacht
- Zu wenige Anbieter (26%) liefern, was sie im Verkaufsprozess versprechen
- Nur 11% der Anbieter bemühen sich, aus verlorenen Aufträgen zu lernen und nur 10% aus gewonnenen Aufträgen
- Nur 12% der Kunden erteilen neue Aufträge immer an den bisherigen Lieferant. Dies eröffnet Chancen für Anbieter, die in Kundenakquise investieren und über einen überlegenen Verkaufsprozess verfügen

## Empfehlungen

- Integrieren Sie die Erwartungen Ihrer Kunden an Ihre Verkaufsverantwortlichen in Ihre Definition von „Sales Excellence“ und aktualisieren Sie diese regelmässig
- Investieren Sie in die Entwicklung von Vertriebskompetenzen in den Bereichen, die für Ihre Kunden am wichtigsten sind – und entwickeln Sie auf diese Weise Ihr Vorgehen im Verkauf zu einem Alleinstellungsmerkmal
- Führen Sie nach jedem gewonnenen oder verlorenen Auftrag ein Gespräch mit dem Kunden – um Erfolge wiederholbar und Fehler nur einmal zu machen
- Steigern Sie die Qualität in der Realisierung indem Sie den erzielten Mehrwert messen und diesen mit den ursprünglichen Erwartungen vergleichen
- Prüfen Sie in Rekrutierungsgesprächen die Professionalität der Kandidaten im Umgang mit den Kunden



## Über die Autoren

- › Infoteam Sales Process Consulting unterstützt seit 1990 Unternehmen im B2B-Geschäft beim Implementieren eines kundenorientierten Verkaufsprozesses
- › Phil Kreindler ist CEO von Infoteam und verfügt über 25 Jahre Erfahrung in der Beratung von Verkaufsorganisationen im B2B-Geschäft
- › Gopal RajGuru ist Co-Autor von Infoteam-Programmen, -Filmen und -Publikationen

# Fähigkeiten und Kompetenzen

Wo sehen Kunden und Anbieter den grössten Verbesserungsbedarf bei den Fähigkeiten und Kompetenzen von Verkaufsverantwortlichen? Was hat sich in den letzten 10 Jahren geändert?

Um die Erwartungen der Kunden zu erfüllen und um ihre Wachstumsziele zu erreichen, benötigen Verkaufsverantwortliche eine Vielfalt von Fähigkeiten und Kompetenzen. Unsere Erkenntnisse in vorliegender Studie decken sich mit denen der Jahre 2004 und 2008. Fachkompetenz rangiert in den Erwartungen der Kunden ganz zuoberst und ist auch der Bereich mit dem grössten Verbesserungspotenzial. Fast die Hälfte der befragten Kunden sagt, dass es den Verkaufsverantwortlichen mit denen sie zu tun haben, oft am erwarteten Fachwissen fehlt. Der Grad der Unzufriedenheit ist von 39% vor zehn Jahren auf heute 46% gestiegen. Anbieter räumen der Entwicklung von Fachkompetenz einen viel geringeren Stellenwert ein - gerade mal Rang 6 in ihrer Liste der Bereiche mit Verbesserungspotenzial.

Fachkompetenz ist Voraussetzung für einen beratungsorientierten Verkaufsansatz und für den Aufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Natürlich ist beim Verkauf komplexer Lösungen die Unterstützung von Fachkräften notwendig – aber Verkaufsverantwortliche sollten die Erwartungen der Kunden an ihr eigenes Wissen nicht unterschätzen. Der zweite wichtige Bereich mit Verbesserungsbedarf ist die Professionalität. Die Unzufriedenheit der Kunden mit der Professionalität im Verkauf hat sich seit 2004 nahezu verdreifacht. Das Thema Professionalität ist dabei sehr

breit und geht weit über Reaktionszeit oder Zuverlässigkeit hinaus. Anhand einiger konkreter Beispiele möchten wir erläutern, was unter Professionalität zu verstehen ist:

- Erstbesuche werden aufgrund einer Analyse des Kundengeschäfts und der potenziellen Bedürfnisse vorbereitet
- Der Verkaufsverantwortliche fasst ein Kundengespräch strukturiert und treffend zusammen, so dass der Kunde sich gut verstanden fühlt.
- Der Verkaufsverantwortliche weiss, was das eigene Unternehmen kann – und bietet nicht an, wenn die eigenen Lösungsmöglichkeiten den Kundenbedarf nicht abdecken.
- Nach Gewinn (oder Verlust) eines Auftrages führt der Verkaufsverantwortliche mit dem Kunden eine Abschlussbesprechung durch, um Bereiche für Verbesserungen zu identifizieren.

Diese Elemente der Professionalität gegenüber dem Kunden können ganz einfach in Interviews mit Bewerbern herausgefunden werden. Aber sehr wenige Führungspersonen im Vertrieb verschaffen sich hier Klarheit indem sie beispielsweise den Kandidaten nach der schriftlichen Kommunikation mit dem Kunden in einem zurückliegenden Verkaufsprojekt fragen.

## Verbesserung der Fähigkeiten und Kompetenzen von Verkaufsverantwortlichen

Fähigkeiten und Kompetenzen, die aus Sicht der Kunden verbessert werden müssen	% Kunden, die Verbesserungsbedarf sehen		Fähigkeiten und Kompetenzen, die aus Sicht der Anbieter, verbessert werden müssen
	2014	2004	
1. Fachkompetenz	46	39	1. Kommunikative und soziale Kompetenz
2. Professionalität	45	18	2. Kunden- und Branchenkenntnisse
3. Kunden- und Branchenkenntnisse	41	39	3. Beratungskompetenz
4. Entscheidungskompetenz und Fähigkeit zur Mobilisierung von Ressourcen	39	6	4. Mitbewerber-Wissen
5. Beratungskompetenz	36	25	5. Professionalität
6. Mitbewerber-Wissen	33	10	6. Fachkompetenz
7. Kommunikative und soziale Kompetenz	32	4	7. Entscheidungskompetenz und Fähigkeit zur Mobilisierung von Ressourcen

## **45% der Kunden wünschen Verbesserungen bei der Professionalität der Verkaufsverantwortlichen gegenüber 18% in 2004**

Dass die Professionalität erst auf Rang 5 in den Bereichen für Verbesserungen aus Anbietersicht eingeordnet wird, deckt sich mit der Wahrnehmung von 78% der befragten Anbieter, dass sie sich durch ihr Vorgehen im Verkauf effektiv differenzieren.

Auf Rang 3 bei den Prioritäten der Kunden für Verbesserungen, rangieren Kenntnisse über das Geschäft und Branche des Kunden. Anbieter bezeichnen dies als zweitwichtigsten Bereich für Verbesserungen – trotzdem sind 41% der Kunden in diesem Punkt unzufrieden.

Die Unzufriedenheit der Kunden mit der Fähigkeit von Verkaufsverantwortlichen schnell Entscheidungen herbeizuführen und Ressourcen zu mobilisieren, die zur Abdeckung ihres Bedarfs benötigt werden, hat seit 2004 um mehr als das sechsfache zugenommen – von 6% auf 39%. Nur 1/5 der befragten Anbieter sieht jedoch hier Optimierungspotenzial. In der Befragung wurde dieses Thema auf den letzten Platz gesetzt.

Ein weiterer Bereich mit Verbesserungspotenzial aus Kundensicht ist die Beratungskompetenz von Verkaufsverantwortlichen. Anbieter erkennen klar ihre Bedeutung, aber Kunden sind damit nicht zufrieden. 36% der befragten Kunden halten die Beratungskompetenz für unzureichend. Auf was kommt es den Kunden also wirklich an? Verkaufsverantwortliche sollen natürlich gute Fragen stellen können. Aber Beratungskompetenz geht über das einfache Sammeln von Informationen hinaus. Verkaufsverantwortliche müssen die Fähigkeit haben, die gewonnenen Informationen im Gespräch zu nutzen, um auch nicht ausgesprochene Kundenbedürfnisse aufzudecken. Verkaufsverantwortliche sollen in der Lage sein, rasch Konsens über die wichtigsten Ziele und Anforderungen zu finden um in der Folge die Lösung gemeinsam mit dem Kunden erarbeiten zu können.

Der nächste Bereich mit Verbesserungspotenzial ist das Wissen von Verkaufsverantwortlichen über ihren Mitbewerb. 33% der befragten Kunden sagen, dass Verkaufsverantwortliche mehr über ihre Mitbewerber wissen sollten. Dies ist auch ein Schwerpunktthema für die Anbieter: Beinahe 4 von 10 Befragten meinen, dass Wissen über ihren Mitbewerb sei verbesserungswürdig.

Im Verkaufsprozess ist Wissen über den Mitbewerb einerseits bei der Ansprache eines neuen Kunden wichtig (siehe Tabelle „Wirksame Gründe, um Ersttermine zu bekommen“), andererseits beim Entwickeln schlagkräftiger Nutzenargumente. Die niedrigste Priorität auf der Liste der Verbesserungspotenziale aus Kundensicht hat die kommunikative und soziale Kompetenz. Ungeachtet dieser letzten Platzierung hat die Unzufriedenheit seit 2004 um das achtfache zugenommen! In den letzten 10 Jahren hat die Kommunikation hinsichtlich der Menge dramatisch zugenommen – offenbar aber auf Kosten der Qualität.

Die Anbieter erkennen die Notwendigkeit zur Erhöhung der kommunikativen und sozialen Kompetenz – über 4 von 10 geben diesem Punkt höchste Priorität. Die Kunden erwarten von den Verkaufsverantwortlichen, dass sie:

- ▶ Im Gespräch gute Fragen stellen und aufmerksam zuhören
- ▶ In Angebots-Präsentationen eine für sie verständliche Sprache benutzen
- ▶ Die Relevanz durch das Zeigen spezifischer Beispiele erhöhen (anstatt allgemeine Informationen zu geben)
- ▶ Ihre Kommunikation auf die jeweilige Person anpassen

Zusammenfassend gibt es eine ganze Reihe von Verbesserungsmöglichkeiten bei den Fähigkeiten und Kompetenzen der Verkaufsverantwortlichen. Dies ist eine grosse Chance für die Anbieter, die sich durch ihr Vorgehen im Verkauf vom Wettbewerb unterscheiden wollen.

### **Schlüsselpunkte**

- ▶ Die Erwartungen der Kunden an die Verkaufsverantwortlichen ihrer Anbieter sind in den letzten 10 Jahren massiv gestiegen
- ▶ Die hohe Unzufriedenheit der Kunden öffnet den Anbietern Chancen, die bereit sind in Verbesserungsmaßnahmen zu investieren
- ▶ Anbieter sollen bei ihren Kunden regelmässig Feedback bezüglich der Fähigkeiten und Kompetenzen ihrer Verkaufsverantwortlichen einholen.





# Der Verkaufsprozess

Was motiviert Kunden, einem Anbieter einen ersten Besuchstermin zu gewähren? Wie passt das zu den Methoden, die Verkaufsverantwortliche anwenden? Welche Merkmale zeichnen gute Erstbesuche, schriftliche Angebote und mündliche Angebotspräsentationen aus? Wo sehen Kunden und Anbieter Optimierungspotenziale?

## Erstkontakt

Die meisten Kunden wenden sich an Anbieter die sie bereits kennen, wenn sie nach Lösungen für neue Bedürfnisse suchen. Daher ist es wichtig „auf dem Radar“ des Kunden zu sein. Nur so ist sichergestellt, dass der Kunde sich im Falle eines neuen Bedarfs bei Ihnen meldet. Untenstehende Tabelle zeigt, wie effektiv unterschiedliche Methoden der Verkaufsverantwortlichen sind, wenn es darum geht, bei einem neuen Kunden einen Besuchstermin zu bekommen.

Kunden wissen sehr genau, was sie am ehesten dazu motiviert einen Termin für einen Erstbesuch zu gewähren – dann, wenn der Anbieter sich beim Erstkontakt auf einen aktuellen Bedarf bezieht. Das Dilemma des Verkaufsverantwortlichen dabei: das Wissen, das er normalerweise beim ersten Besuch des Kunden über dessen Probleme und Bedürfnisse erlangen würde, braucht er eigentlich schon, um überhaupt einen ersten Termin gewährt zu bekommen! Wie also kann ein Verkaufsverantwortlicher konkreten Bedarf vor der ersten Kontaktaufnahme ermitteln? Gezielte Recherchen über das Unternehmen und seine Mitarbeitenden (was sie in öffentlichen Medien sagen oder schreiben) oder das Nutzen von Informationen von Kunden aus der gleichen Branche kann Unterstützung beim Identifizieren von potenziellen Türöffnern bieten.

Eine klare Positionierung im Wettbewerbsumfeld mit Preis- oder Qualitätsvorteilen sowie Innovationen sind ebenfalls gute Ansatzpunkte – etwas über die Hälfte der Kunden würden aus diesen Gründen einen neuen Anbieter treffen wollen. Aber nur 10% der Anbieter nutzen diese Methode bei der Ansprache eines neuen Kunden

**57% der Kunden sagen, dass Hartnäckigkeit eine positive Wirkung hat**

– ein klares Indiz für mangelnde Kenntnisse über Wettbewerber und spezifische, eigene Vorteile.

Persönliche Empfehlungen - von einer der Zielperson bekannten Person - werden von Anbietern oft als Türöffner genutzt um einen ersten Besuchstermin zu bekommen. Diese Methode ist jedoch weniger als halb so wirkungsvoll wie der Bezug auf einen echten, aktuellen Bedarf. Nahezu gleichwertig mit persönlichen Empfehlungen ist die Nutzung eines interessanten und relevanten Referenzprojektes.

Fast ein Viertel der befragten Kunden sagt, dass eine angenehme Gesprächsatmosphäre sie dazu veranlasst, mit einem potenziellen Anbieter einen Besuchstermin vereinbaren zu wollen. Anbieter unterschätzen deren Wirkung oder wissen nicht, wie sie diese herbeiführen sollen. Nur knapp 10% der befragten Anbieter nutzen diese Methode um einen ersten Besuchstermin zu bekommen.

Die Marke ist für Anbieter sehr wichtig – mehr als 1/3 der Anbieter verlässt sich als Türöffner darauf. Kunden sehen das anders. Für gerade 17% ist die Marke ein Motiv um einem Verkaufsverantwortlichen einen ersten Termin einzuräumen.

## Wirksame Gründe, um Ersttermine zu bekommen

% Kunden die sagen, dass diese Gründe sie motivieren, einem Anbieter einen Termin für einen Erstbesuch zu geben	
1. Bezug auf einen konkreten, identifizierten Bedarf	79%
2. Preis- oder Qualitätsvorteile/Innovation	51%
3. Empfehlung einer dem Kunden bekannten Person	38%
4. Bezug auf ein interessantes Referenzprojekt	36%
5. Angenehme Gesprächsatmosphäre	24%
6. Ruf des Unternehmens/Brand/Image	17%



Hartnäckigkeit kann auf Kunden positiv wirken – 57% der Kunden sagen, dass ihnen das hilft, einen potenziellen Anbieter „auf dem Radar“ zu behalten. Zusammenfassend müssen Anbieter, die mehr Erstbesuche bekommen und sich von Anfang an differenzieren wollen, in eine professionelle Ansprache-Strategie investieren und kontinuierlich daran arbeiten, bei Zielkunden präsent zu sein.

**Erstbesuche**

Die Unzufriedenheit der Kunden mit der Qualität von Erstbesuchen ist sehr hoch – mehr als die Hälfte sieht hier Verbesserungsbedarf. Der wichtigste Bereich für Verbesserungen bei Verkaufsverantwortlichen liegt aus Kundensicht im Branchenwissen und im Verständnis des Geschäftes des Kunden. 63% der Kunden sind mit dem Wissenstand der Verkaufsverantwortlichen unzufrieden.

Das zweitwichtigste Merkmal für Kunden bei Erstbesuchen ist die Qualität der vom Verkaufsverantwortlichen gestellten Fragen und wie gut dieser den Antworten zuhört. Tiefgehendes Wissen über das Geschäft des Kunden und die Branche sowie Fachwissen sind Grundlagen für die Formulierung qualitativ hochstehender Fragen.

Ein weiteres, wichtiges Verbesserungspotenzial liegt darin, nur kundenspezifische Informationen zu geben. Das ist nicht nur bei Erstbesuchen ein wichtiges Differen-

**Erstbesuche – Differenzierung durch Kunden- und Branchenkenntnis**

Merkmale eines guten Erstbesuches und % Kunden, für die das jeweilige Merkmal wichtig ist		% Kunden, die Verbesserungsbedarf sehen	
Kenntnisse über das Geschäft und die Branche des Kunden	71	63	
Gute Fragen und aufmerksames Zuhören	66	56	
Fachkompetenz des Gesprächspartners	63	49	
Nur kundenrelevante Information und Unterlagen	61	57	
Zusammenfassung des Gesprächs und der nächsten Schritte	56	48	
Sich gut verstanden fühlen	55	51	
Der potenzielle Nutzen wird besprochen und quantifiziert	53	52	
Relevante Referenzinformation inkl. konkreter Ergebnisse	51	47	
Unternehmenspräsentation	49	48	

= >50% = 20-50% = <20% Anteil unzufriedener Kunden

## Schriftliche Angebote – eine gute Management Zusammenfassung ist wichtig

Merkmale guter, schriftlicher Angebote und % Kunden, für die das jeweilige Merkmal wichtig ist		% Kunden, die Verbesserungsbedarf sehen
Klare Darstellung von Leistung und Preis	67	57
Management Zusammenfassung für die interne Kommunikation	63	62
Vollständigkeit z.B. Zahlungskonditionen	61	53
Gute Darstellung der Ausgangslage und der Bedürfnisse	57	52
Projekt- und Umsetzungsplan	57	54
Profile und Erfahrung des Realisierungsteams	54	50
Darstellung des spezifischen Nutzens für Schlüsselpersonen	53	48
Aufzeigen wie die Projekt-Risiken minimiert werden	51	48
Referenzprojekte und Fallstudien	50	38
Quantifizierung des Nutzens	50	48
Differenzierungsmerkmale gegenüber dem Wettbewerb	48	45
Wenig Verwendung von Standard-Textbausteinen	47	44

■ = >50% ■ = 20-50% ■ = <20% Anteil unzufriedener Kunden

zierungsmerkmal für Verkaufsverantwortliche, die sich durch ihr Vorgehen im Verkauf unterscheiden wollen.

Die Fülle an Informationen über Anbieter im Internet ist zwar gross, eine professionelle Unternehmenspräsentation zum richtigen Zeitpunkt bei Erstbesuchen ist für Kunden aber immer noch sehr wichtig. 48% der Kunden sehen hier Verbesserungsbedarf. Im Gegensatz dazu sehen nur 15% der Anbieter Verbesserungspotenzial bei ihren Unternehmenspräsentationen bei Erstbesuchen.

### Schriftliche Angebote

Für Anbieter scheint es eine grosse Herausforderung zu sein, schriftliche Angebote auszuarbeiten, die die Bedürfnisse und Erwartungen der unterschiedlichen Entscheider in der Kundenorganisation erfüllen. Der durchschnittliche Grad der Unzufriedenheit über alle wichtigen Merkmale hinweg, beträgt bei den befragten Kunden 50%.

Das wichtigste Merkmal eines Angebotes für Kunden ist die klare Darstellung von Leistung und Preis. Es scheinen jedoch Welten zwischen der Definition einer „klaren Darstellung“ aus Sicht von Anbieter und Kunde zu liegen. 57% der Kunden sind damit nicht zufrieden – ein Anstieg um 22% seit 2008.

Anbieter versuchen, Lösungsbeschreibungen durch Verwendung von standardisierten Textbausteinen klarer zu gestalten. Aber wenn diese nicht an die spezifischen Anforderungen des Kunden angepasst werden, tragen sie eher zur Verwirrung bei, als dass sie überzeugend wirken. Ein weiterer wichtiger Bestandteil eines guten Angebotes ist für Kunden eine Management Zusammenfassung, die sie für die interne Kommunikation benützen können. 63% der Kunden hält das für sehr wichtig und 62% sind damit unzufrieden. Dies ist ein Indiz dafür, dass Angebote heute eingehender vom Top-Management geprüft werden.

### Angebotspräsentationen

Viele Verkaufsverantwortliche betrachten Angebotspräsentationen als ihre Stärke. Trotzdem sind auch hier Verbesserungen nötig. 48% der Kunden sind heute mit Angebotspräsentationen nicht zufrieden.

**62% der Kunden sind mit der Management Zusammenfassung in Angeboten unzufrieden**

## Angebotspräsentationen – klare Positionierung des Unternehmens und der Lösung

Merkmale guter Angebotspräsentationen und % Kunden, für die das jeweilige Merkmal wichtig ist		% Kunden, die Verbesserungsbedarf sehen		
Vorstellung der angebotenen Produkte/Dienstleistungen	61	49		
Präsentation und Positionierung des Anbieters	61	57		
Quantifizierung des Nutzens	54	44		
Fokus auf Kundenbedürfnisse, spezifische Lösung und Nutzen	54	49		
Teilnahme des für die Umsetzung verantwortlichen Teams	52	52		
Überzeugende und passende Referenzen	50	45		
Berücksichtigung der verschiedenen Bedürfnisse der Teilnehmer	50	44		
Kurz und verständlich	49	51		
Chemie zwischen den Vortragenden und den Teilnehmern	48	46		
Dialog statt Monolog	48	45		
Ansprechende Präsentationsunterlagen	46	47		

= >50% 
  = 20-50% 
  = <20% Anteil unzufriedener Kunden

Gleich wichtig für die befragten Kunden, ist die Vorstellung der Lösung und eine Unternehmenspräsentation des Anbieters. Aus der Unternehmenspräsentation wollen Kunden die besonderen Stärken des Anbieters unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Bedürfnisse entnehmen.

57% der befragten Kunden signalisieren Unzufriedenheit mit Unternehmenspräsentationen der Anbieter. Auf der anderen Seite haben weniger als ¼ der Anbieter dieses Thema im Fokus und bei den Verbesserungspotenzialen wird das Thema zuunterst eingeordnet.

Ein weiterer bedeutender Punkt für Verbesserungen bei den Angebotspräsentationen liegt bei den Personen die sie durchführen. 52% der Kunden möchten das Projektteam des Anbieters in die Präsentation eingebunden sehen – um die Personen kennen zu lernen, mit denen sie später zusammenarbeiten sollen. Aber nur ¼ der Anbieter sieht hier Optimierungsbedarf.

Wie viel Information möchte ein Kunde in einer Angebotspräsentation bekommen? Qualität und Verständlichkeit sind wichtiger als die Menge – 51% der Kunden wollen kürzere und verständlichere Präsentationen, ein deutlicher Anstieg um 13% seit 2008. Der Fokus muss auf das Kundenbedürfnis und wie dieses Bedürfnis abgedeckt werden soll, gelegt werden.

78% der Anbieter sehen Verbesserungsbedarf in der Art und Weise, wie sie in ihren Präsentationen die verschiedenen Bedürfnisse der Teilnehmer berücksichtigen und geben diesem Merkmal höchste Priorität. Die Kunden halten das Thema ebenfalls für wichtig, geben ihm aber weniger Priorität.

### Schlüsselpunkte

- ▶ Beim Ansprechen neuer Kunden ist ein identifizierter, echter und aktueller Bedarf ein Schlüsselerfolgsfaktor
- ▶ Wissen über das Geschäft des Kunden und seine Branche zusammen mit guten Fragen und aufmerksamem Zuhören sind massgebend um Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei einem Erstbesuch herzustellen.
- ▶ Schriftliche Angebote sollten eine klare und vollständige Beschreibung der Lösung enthalten sowie eine Management Zusammenfassung zur Unterstützung des „internen Verkaufens“ beim Kunden.
- ▶ Angebotspräsentationen sollen kurz, verständlich und kundenorientiert sein. Sie sollen eine Vorstellung des Anbieters enthalten, die eine Differenzierung zum Mitbewerb vor dem Hintergrund der spezifischen Kundenbedürfnisse, sicherstellt.



# Realisierung und Kundenentwicklung

Halten Anbieter was sie versprechen? Wie oft tun sie es nicht? Wie gut nutzen Anbieter erfolgreiche Realisierungen zur Entwicklung des Geschäftspotenzials? Wie oft führt die Leistung eines Anbieters zu Empfehlungen?

Der Vertrag ist unterzeichnet, was nun? Es scheint selbstverständlich zu sein, dass der Anbieter dann liefert, was der Kunde gekauft hat. Aber weniger als 30% der befragten Kunden und Anbieter sagen, dass immer geliefert wird, was im Angebot versprochen wurde. 11% der Kunden gehen noch weiter: sie sagen, dass Anbieter immer weniger liefern als versprochen wurde. Es überrascht demzufolge kaum, wenn nur in 1/5 aller Fälle die Leistungen der Anbieter ihren Kunden motiviert, ihn weiter zu empfehlen.

Was geschieht also mit den Nutzenargumenten, auf die Anbieter in ihren Angeboten und Präsentationen so viel Wert legen? Die Kunden glauben, dass Nutzenargumente primär im Verkaufsprozess benutzt werden und dem für die Realisierung verantwortlichen Projektteam gar nicht mitgeteilt werden. Dieser Bruch zwischen Leistungsversprechen und Realisierung beeinflusst die Entscheidung des Kunden, den gleichen Anbieter in Zukunft zu berücksichtigen.

Sogar dann, wenn der Anbieter die Erwartungen des

Kunden erfüllt und Kundenzufriedenheit sicherstellt, sagen gerade 17% der Kunden, dass Verkaufsverantwortliche sie immer um eine Weiterempfehlung bitten. Übereinstimmend sagen Anbieter, dass sie nicht oft genug danach fragen.

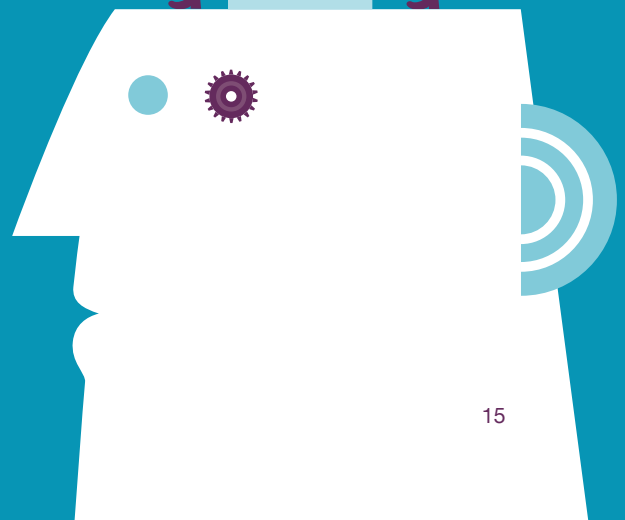
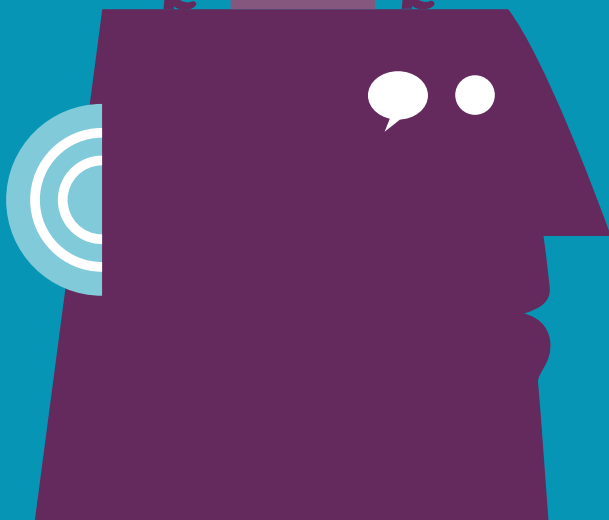
Und wie sieht es bei der Aufdeckung neuer Bedürfnisse aus? Gemäss den befragten Kunden suchen nur 14% ihrer Anbieter immer nach Möglichkeiten für Cross-Selling. Die befragten Anbieter schätzen das sogar noch konservativer ein – knapp 10% sagen, dass sie dies immer tun.

Wenn man den grossen Aufwand für die Akquisition von Neukunden in Betracht zieht, vergeben viele Anbieter eine Chance, indem sie den Zusatzaufwand zur wirklichen Zufriedenstellung ihrer Kunden scheuen. Schlechte Erfahrungen mit Realisierungsprojekten erzeugen Skepsis gegenüber der Verkaufstaktik von Anbietern. Deshalb ist es sehr wichtig, die Realisierungskompetenz zu demonstrieren und neue Kunden mit Unterstützung zufriedener Kunden zu überzeugen.

## Was nach Vertragsabschluss passiert

Realisierung und Kundenentwicklung – % der Befragten die meinen, dass dies immer zutrifft	Meinung der Kunden	Meinung der Anbieter
Der Verkaufsverantwortliche hält während der Umsetzung kontinuierlich Kontakt	28	40
Der Anbieter liefert, was im Angebot versprochen wurde	26	27
Der Anbieter liefert <u>weniger</u> , als im Angebot versprochen	11	2
Der Verkaufsverantwortliche überprüft, ob die Nutzen-Erwartungen erfüllt werden	25	16
Der Verkaufsverantwortliche bittet aktiv um Weiterempfehlung	17	8
Der Verkaufsverantwortliche identifiziert aktiv weitere Bedürfnisse	14	10
Die Leistung des Anbieters motiviert den Kunden ihn weiter zu empfehlen	19	6

**In nur einem von fünf Fällen  
motiviert die Leistung des  
Anbieters Kunden, diesen weiter  
zu empfehlen**



# Lernen aus gewonnenen/verlorenen Aufträgen

Warum werden Angebote abgelehnt? Was können Anbieter daraus lernen?

Was passiert nach einer Absage oder einer Zusage? Nur 11% der befragten Anbieter versucht nach einer Absage immer, Defizite im Verkaufsprozess zu identifizieren. Noch seltener (10%) wird das Gewinnen eines Auftrages zum Anlass genommen, Best Practices zu identifizieren und intern zu kommunizieren. Diese wichtige Quelle für Informationen zur kontinuierlichen Verbesserung und zur Differenzierung wird nicht genutzt. Was verpassen die Anbieter?

Aus Kundensicht sind die häufigsten Gründe ein Angebot abzulehnen, die überlegene Lösung eines Mitbewerbers und der dazu gehörende, angebotene Preis. Die bessere Lösung des Mitbewerbers wurde 2008 von 75% der Kunden als Absagegrund genannt, während heute 55% der Kunden diesen Grund nennen. Anbieter messen dem weniger Bedeutung bei – nur 22% glauben Aufträge aufgrund besserer Lösungen des Mitbewerbers zu verlieren und setzen dies nur auf Rang 9. In 2008 sagten 76% der befragten Kunden, dass der bessere Preis des Mitbewerbers Absagegrund war, während heute das noch gerade 55% der Kunden sagen. Anbieter jedoch setzen diesen Punkt zuoberst auf ihre Liste mit 74%. Qualität und Preis der Lösung sind zwar nach wie vor Top-Entscheidungskriterien, die Bedeutung hat aber relativ betrachtet seit 2008 nachgelassen, während andere Merkmale des

Verkaufsprozesses an Bedeutung zugenommen haben. Die Bedeutung der Qualität des schriftlichen Angebotes und die mündliche Angebotspräsentation ist seit 2008 signifikant gestiegen. Sind Angebot oder Präsentation schwach, kann dies schwerwiegende Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Qualität und des Preises einer Lösung haben.

Eine weitere signifikante Änderung seit 2008 betrifft die Fähigkeit des Verkaufsteams, das Vertrauen des Kunden zu gewinnen. War dies 2008 in 16% der Fälle ein Absagegrund, sind es heute 44%. Das unterstreicht die Wichtigkeit, die Erwartungen des Kunden an das Verkaufsteam zu kennen und zu erfüllen. Weniger als ¼ der Anbieter erkennt den Mangel an Vertrauen als Absagegrund. Fehlender Kontakt zu wichtigen Entscheidern auf Seite des Kunden und ein (zu) später Einstieg in den Kaufprozess werden von Anbietern als Absagegrund sehr hoch gewichtet, von Kunden aber sehr viel tiefer. Aus Erfahrung ist der zu späte Einstieg für Anbieter ein Wettbewerbsnachteil, denn es bleibt weniger Zeit um fehlende Informationen zu sammeln, Beziehungen aufzubauen und eventuell Entscheidungskriterien zu beeinflussen. Was könnten Sie noch mehr lernen durch die eingehende Analyse gewonnener und verlorener Aufträge? Welche Wirkung hätte das Lernen aus Erfolgen und Misserfolgen auf Ihre Fähigkeit sich durch ihren Verkaufsprozess zu differenzieren?

## Die häufigsten Gründe für die Ablehnung eines Angebotes

Rangfolge aus Kundensicht		Veränderung seit 2008	Rangfolge aus Anbeitersicht	
1	Der Mitbewerber hatte die bessere Lösung	▼	1	Der Mitbewerber hatte den besseren Preis
2	Der Mitbewerber hatte den besseren Preis	▼	2	Fehlender Kontakt zu wichtigen Entscheidungsträgern
3	Die Bedürfnisse wurden nicht richtig verstanden	▲	3	Der spezifische Nutzen für die Entscheidungsträger fehlte
4	Das schriftliche Angebot überzeugte nicht	▲	4	Zu später Einstieg des Anbieters in das Auswahlverfahren
5	Das Vertrauen zum Verkaufsverantwortlichen fehlte	▲	5	Die Bedürfnisse wurden nicht richtig verstanden
6	Der spezifische Nutzen für die Entscheidungsträger fehlte	▲	6	Der Nutzen wurde nicht ausreichend quantifiziert
7	Die mündliche Angebotspräsentation hat nicht überzeugt	▲	7	Die Entscheidungskriterien wurden nicht erfüllt
8	Die Entscheidungskriterien wurden nicht erfüllt	▲	8	Das Vertrauen zum Verkaufsverantwortlichen fehlte
9	Der Nutzen wurde nicht ausreichend quantifiziert	▲	9	Der Mitbewerber hatte die bessere Lösung
10	Zu später Einstieg des Anbieters in das Auswahlverfahren	▲	10	Das schriftliche Angebot überzeugte nicht
11	Fehlender Kontakt zu wichtigen Entscheidungsträgern	▲	11	Die mündliche Angebotspräsentation hat nicht überzeugt
12	Die Chemie stimmte nicht	▲	12	Fehlende Referenzen



**Nur 11% der Anbieter versucht  
nach einem verlorenen Auftrag  
immer, Defizite im Verkaufs-  
prozess zu identifizieren**



# Gründe zum Wechsel des Anbieters



Wie häufig tauschen Kunden etablierte Anbieter aus? Warum wählen Kunden einen neuen Anbieter trotz langjähriger Beziehung zu einem Vorhandenen?

## Wie oft werden neue Aufträge an den heutigen Anbieter vergeben

Häufigkeit der erneuten Erteilung von Aufträgen an den etablierten Anbieter	Meinung Kunde	Meinung Anbieter
Selten (0-20%)	7%	7%
Manchmal (20-40%)	20%	10%
Häufig (40-60%)	32%	19%
Meistens (60-80%)	29%	44%
Immer (80-100%)	12%	20%

Die befragten Anbieter glauben, dass 64% aller neuen Aufträge immer oder meistens an den bestehenden Lieferant gehen. Die befragten Kunden sagen jedoch, dass sie in gerade 12% aller Fälle Aufträge „immer“ an etablierte Lieferanten vergeben. Sogar wenn man „immer“ und „meistens“ zusammennimmt, kommt man auf nur 41%.

Warum also wechseln Kunden ihren Anbieter? Wie vorher aufgezeigt könnte ein Grund sein, dass der bisherige Anbieter weniger als erwartet geliefert hat. Ein weiterer Grund könnte im wachsenden Einfluss des Einkaufs liegen, der immer häufiger eine formelle Lieferanten-Evaluation durchführt.

Solche formellen Evaluationsverfahren bieten Chancen für die Anbieter, die Zeit und Mühe investieren um auf dem Radar des Kunden zu bleiben und einen überlegenen Verkaufsprozess zur Auftragsgewinnung anzuwenden.

Die Gründe, einen Anbieter trotz langjähriger Geschäftsbeziehung zu wechseln, spiegeln die Erkenntnisse aus dem vorhergehenden Abschnitt. Eine bessere Lösung oder der bessere Preis sind an der Spitze der Liste für Wechselgründe. Wichtig ist es dabei sich zu erinnern, dass „besser“ mehr eine Wahrnehmung als eine Tatsache ist und von der



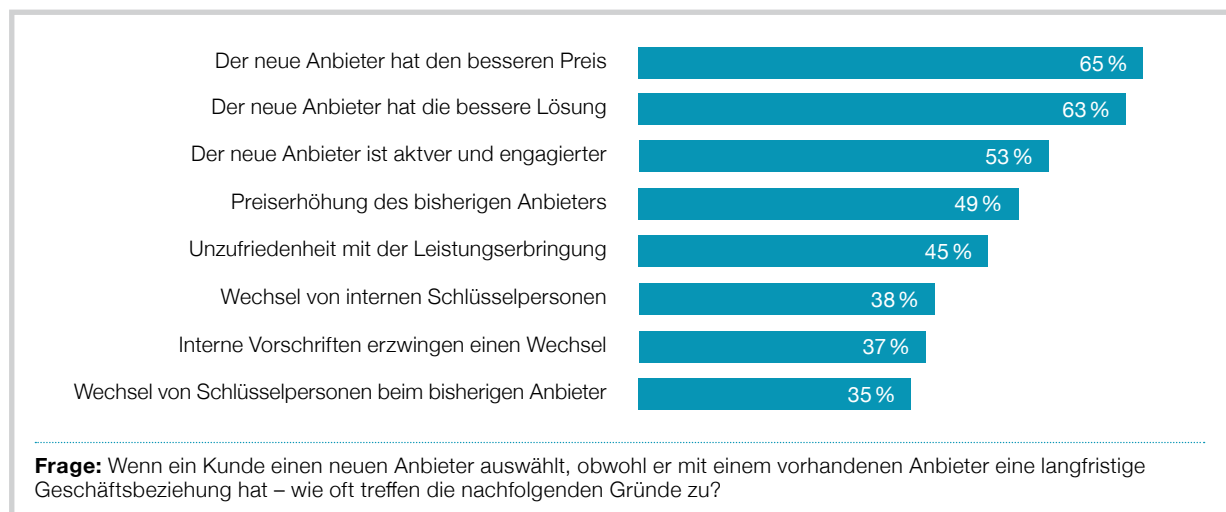
**«besser» ist eher Wahrnehmung als Tatsache und kann durch die Qualität des Verkaufsprozesses und der Nutzenargumentation positiv beeinflusst werden**

Qualität des Verkaufsprozesses und der Nutzenargumente eines Anbieters beeinflusst werden. Selbstgefälligkeit ist auch eine häufige Ursache für den Lieferantenwechsel – wenn sich der Etablierte auf seinen Lorbeeren ausruht und der Kunde das Gefühl hat, dass er nicht mehr „hungrig“ nach neuem Geschäft ist. In Anbetracht der Beurteilung, dass Anbieter oft nicht liefern was sie in ihren Angeboten verspre-

chen, ist es nicht überraschend, dass Unzufriedenheit mit der Leistungserbringung Grund zum Anbieterwechsel ist.

Beziehungen haben ebenfalls einen Einfluss – wenn Schlüsselpersonen beim Kunden oder Anbieter wechseln und der Einfluss des Einkaufs zeigt sich in Richtlinien die nach einer bestimmten Zeit einen Anbieterwechsel erzwingen.

### Anbieterwechsel – Gründe, die immer oder häufig für Kunden zutreffen



# Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die Wahrnehmung der Anbieter, dass sie sich heute effektiv darüber differenzieren „wie sie verkaufen“ entbehrt schlicht jeder Grundlage. Aus Kundensicht gibt es beträchtliche Verbesserungspotenziale in praktisch allen Aspekten des Verkaufes, der Kundenentwicklung und der Realisierung. Überdies bestehen Diskrepanzen zwischen Anbietern und Kunden bezüglich der Prioritäten von Verbesserungen.

**Um Ihre Organisation bei einer effektiveren Differenzierung durch ihren Verkaufsprozess zu unterstützen, überdenken Sie bitte folgende Empfehlungen:**

- Bemühen Sie sich zu verstehen, was Ihre Kunden wirklich von Ihren Verkaufsverantwortlichen erwarten und integrieren Sie dies in Ihre Definition von „Sales Excellence“. Aktualisieren Sie diese wertvolle Information regelmässig, um Ihren Wettbewerbsvorteil aufrecht zu erhalten.
- Investieren Sie in die Entwicklung von Vertriebskompetenzen in den Bereichen, die für Ihre Kunden am wichtigsten sind. Das kann das Verbessern der Vorbereitung und Durchführung von Erstbesuchen sein, die Klarheit und der Kundenfokus von Angeboten und Präsentationen oder die kontinuierliche Begleitung während der Realisierung nach Vertragsabschluss.
- Führen Sie nach dem Gewinn oder Verlust eines Auftrages Interviews mit dem Kunden durch um festzustellen, was das Verkaufsteam besonders gut gemacht hat im Verkaufsprozess und was demzufolge wiederholt werden sollte. Aber auch: in welchen Punkten die Erwartungen des Kunden nicht abgedeckt wurden und was demzufolge in Zukunft geändert werden muss.
- Stellen Sie sicher, dass zwischen Verkaufs- und Realisierungs-Team eine nahtlose Übergabe stattfindet und dass die Erwartungen des Kunden klar kommuniziert werden. Liefern Sie, was im Angebot versprochen wurde und messen Sie den Erfüllungsgrad verglichen mit den ursprünglichen Erwartungen. Nutzen Sie die Kundenzufriedenheit und fragen Sie proaktiv nach Empfehlungen.
- Nehmen Sie sich im Rekrutierungsprozess mehr Zeit um zu prüfen, wie professionell Kandidaten mit ihren Kunden kommunizieren – indem Sie sich die schriftliche Kommunikation aus einem vor Kurzem gewonnenen Auftrag zeigen lassen.

# Verkaufsprozess – Health Check

Um Sie bei der Umsetzung der Erkenntnisse aus vorliegender Studie in Ihrer Verkaufsorganisation zu unterstützen, bieten wir Ihnen diese pragmatische Checkliste an. Schätzen Sie Ihre Verkaufsorganisation realistisch ein und stimmen Sie den einzelnen Feststellungen zu. Gerne diskutieren wir Ihre Ergebnisse im Rahmen eines persönlichen Gesprächs. Bitte kommen Sie auf uns oder Ihren Infoteam Berater zu: [info@infoteam-consulting.com](mailto:info@infoteam-consulting.com)

	Ja	Nein
Unsere Aktivitäten zur Neukundenakquise fokussieren auf kunden- und branchenspezifischen Bedürfnissen		
Mehrheitlich führt eine Kontaktaufnahme auch zu einem Erstbesuch		
Meist ist das Ergebnis eines Erstbesuches die Identifikation eines echten, aktuellen Bedarfs		
Wenn wir mit unseren Produkten oder Dienstleistungen den Bedarf abdecken können, verfolgen wir jede Chance		
Wir entwickeln eine spezifische Wettbewerbsstrategie auf Basis der Erfahrung mit dem Mitbewerb		
In den meisten Angebotsanfragen die wir bekommen, haben wir die Anforderungen beeinflusst		
Im Verkaufsprozess fokussieren wir auf Personen die wir kennen und versuchen deren Bedürfnisse abzudecken		
Für jedes Verkaufsprojekt verfügen wir über mehrere Nutzenargumente		
Unsere Angebote können von Kunden einfach genutzt werden, um intern die Lösung und den Nutzen zu erklären		
Bevor wir ein Angebot abgeben, wird dieses von einem Coach in der Kundenorganisation gegengelesen		
Die Mehrheit der von uns abgegebenen Angebote führt zu einem Auftrag des Kunden		
Der Nutzen unserer Lösung wird in Kennzahlen quantifiziert, die für den Kunden relevant sind		
Unsere Leistung in der Realisierung veranlasst Kunden immer, uns weiter zu empfehlen		
Nach gewonnenen oder verlorenen Aufträgen führen wir mit dem Kunden Interviews durch um herauszufinden, was wir gut gemacht haben und was verbessert werden muss		
Der Verkaufsprozess unseres Unternehmens unterstützt uns bei der Gewinnung von Aufträgen		
Das Management lebt das Verhalten vor, das es vom Verkaufsverantwortlichen erwartet		
Unsere Verkaufsprognosen sind zuverlässig		
Wir kennen die Bedürfnisse aller Schlüssel-Entscheidungssträger bevor wir ein Angebot abgeben		
Der Nutzen, den Bestandskunden aus unseren Lösungen ziehen ist für die Neukundenakquisition verfügbar		
Die Schlüsselerfolgskriterien in Verkaufsprojekten sind für das Management und das Verkaufsteam zugänglich		
Die Qualität unseres Verkaufsprozesses differenziert uns deutlich von Mitbewerbern		
Die Nutzenargumente, mit denen der Auftrag gewonnen wurde, sind Bestandteil des Realisierungsplanes		
Der erreichte Nutzen wird bei Projektabschluss gemessen und den ursprünglichen Erwartungen gegenüber gestellt		
Bei unseren Kunden sind uns alle Geschäftsmöglichkeiten, die im Bereich unserer Aktivitäten liegen, bekannt		
Unser Verkaufsprozess wird im Rekrutierungsprozess genutzt, um die Fähigkeiten und Kompetenzen der Kandidaten zu überprüfen.		



# Struktur und Methodik

## Ziel

Ziel der vorliegenden Studie ist es Faktoren zu identifizieren, die Anbieter dabei unterstützen sich von ihren Mitbewerbern durch ihr Vorgehen im Verkaufsprozess zu differenzieren (d.h. durch andere Faktoren, als durch die angebotenen Lösungen).

## Auswahl der Kunden und Anbieter

Auskunftspersonen bei Kunden wurden aus einem professionellen Panel in Europa, USA und Asien nach folgenden Merkmalen ausgesucht:

- Sie sind regelmässig beteiligt im Entscheidungsprozess für den Kauf von Produkten oder Dienstleistungen mit einem Auftragsvolumen von €75,000 oder mehr, und
- Sie haben direkten Kontakt zu den Verkaufsverantwortlichen der entsprechenden Verkaufsorganisationen.

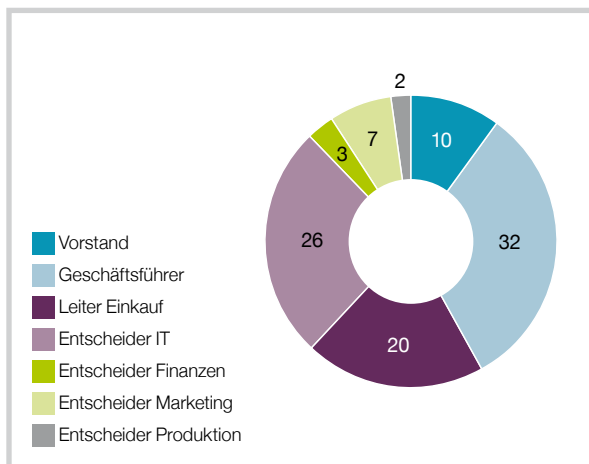
Bei der Auswahl der Anbieter wurde ein repräsentativer Querschnitt aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen, Firmengrössen, Ländern und Geschäftsfeldern zugrunde gelegt. Alle Anbieter verkaufen Lösungen im B2B-Geschäft.

## Art der Fragen

In der Befragung von Anbietern und Kunden wurde eine Kombination aus Fragen mit Auswahlmöglichkeit aus vorgegebenen Antworten und offenen Fragen benutzt. Bei ersterem Fragetyp wurde den Befragten eine Anzahl möglicher Antworten vorgegeben. Beispielsweise konnte ein Befragter in Abhängigkeit von der Frage eine Auswahl treffen wie: immer, häufig, manchmal oder nie. Bei offenen Fragen wurden die Befragten aufgefordert, eine oder mehrere Antworten zu geben und diese gemäss ihrer Wichtigkeit zu ordnen.

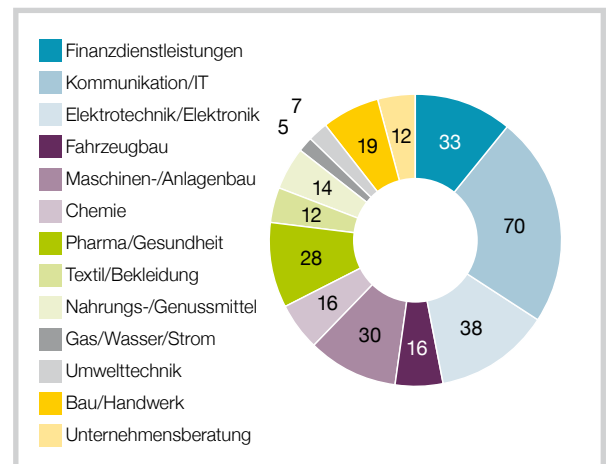
## Funktion der Befragten auf Kundenseite

Verteilung der befragten Kunden in %



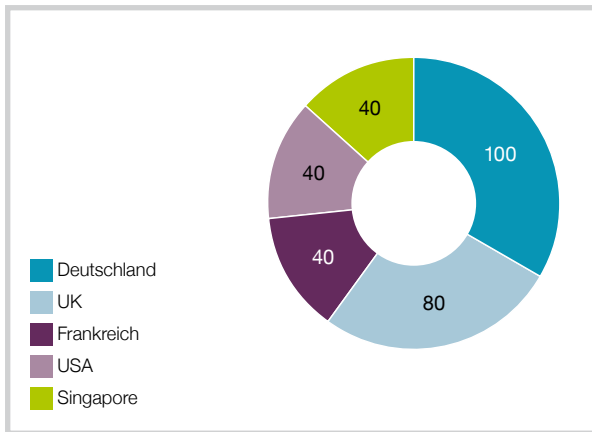
## Branche der Befragten auf Kundenseite

Anzahl der befragten Kunden



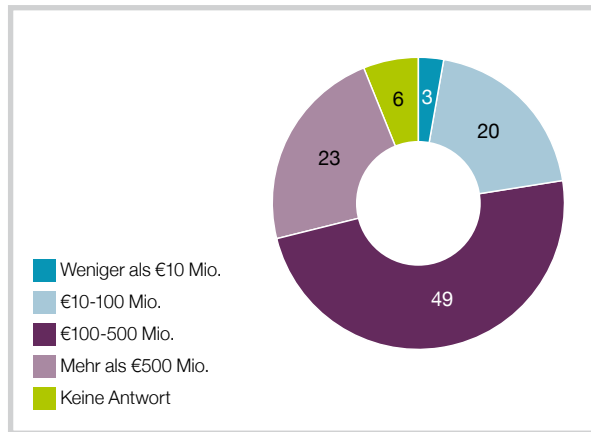
### Land der Befragten auf Kundenseite

Anzahl der befragten Kunden



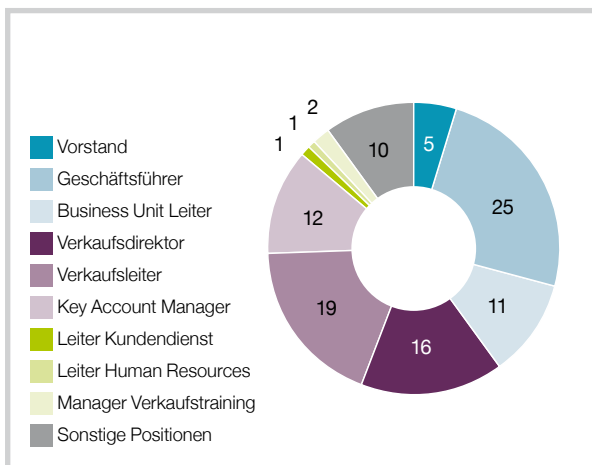
### Firmengröße der Befragten auf Kundenseite

Verteilung der befragten Kundenunternehmen in %



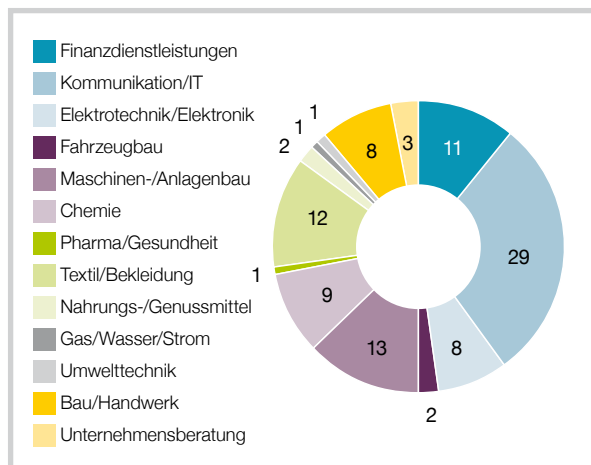
### Funktion der Befragten auf Anbieterseite

Verteilung der befragten Anbieter in %



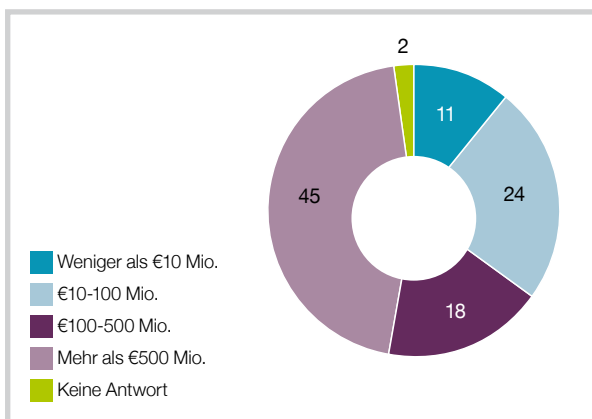
### Branche der Befragten auf Anbieterseite

Verteilung der befragten Anbieter in %



### Firmengröße der Befragten auf Anbieterseite

Verteilung der befragten Anbieter in %





## Fragen an Kunden

- 01 Wenn Sie zur Abdeckung eines Bedarfes in Ihrem Unternehmen ein Produkt oder eine Dienstleistung beschaffen, wie bestimmen Sie die Anbieter, die Sie anfragen?
- 02 Welche Fähigkeiten und Kompetenzen erwarten Sie von den Verkaufsverantwortlichen eines Anbieters während einer Evaluation alternativer Lösungen?
- 03 In welchen 5 Bereichen besteht der grösste Verbesserungsbedarf?
- 04 Wenn Sie ein Anbieter, mit dem Sie bisher keine Geschäftsbeziehung haben, per Mail oder Telefon kontaktiert - welche Kriterien motivieren Sie am ehesten, mit dem Anrufenden einen Besuchstermin zu vereinbaren?
- 05 In wie weit beeinflusst die Hartnäckigkeit des Verkaufsverantwortlichen Ihre Entscheidung, ihm einen Besuchstermin zu geben?
- 06 Was zeichnet Ihrer Meinung nach einen guten Erstbesuch eines neuen Anbieters aus?
- 07 Wo sehen Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen bei Erstterminen mit neuen Anbietern Verbesserungsbedarf?
- 08 Was zeichnet – Ihrer Meinung nach – ein gutes schriftliches Angebot aus?
- 09 Wo sehen Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen mit schriftlichen Angeboten Verbesserungsbedarf für die Anbieter?
- 10 Was zeichnet – Ihrer Meinung nach – eine gute Angebotspräsentation aus?
- 11 Wo sehen Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen mit mündlichen Angebotspräsentationen der Anbieter den grössten Verbesserungsbedarf?
- 12 Wenn Sie an Situationen denken, in denen Sie einem Anbieter eine Absage für ein Angebot erteilt haben, wie oft treffen nachfolgende Gründe zu?
- 13 Wenn Sie die Umsetzung im Anschluss an die Erteilung des Auftrages betrachten – wie oft treffen folgende Merkmale zu?
- 14 Wenn Sie mit Leistungen Ihres etablierten Anbieters zufrieden sind – wie oft geben Sie diesem erneut einen Auftrag, nachdem Sie Alternativen evaluiert haben?
- 15 Was sind die Gründe einen neuen Anbieter auszuwählen, obwohl Sie mit einem vorhandenen Anbieter eine langfristige Geschäftsbeziehung haben?
- 16 Wie wirkungsvoll differenzieren sich Anbieter von ihren Mitbewerbern durch ihr Vorgehen im Verkaufsprozess?
- 17 Was machen Anbieter, die sich durch ihren Verkaufsprozess vom Wettbewerb unterscheiden, besonders gut?

## Fragen an Anbieter

- 01 Wenn Ihre Kunden zur Abdeckung eines Bedarfes ein Produkt oder eine Dienstleistung beschaffen wollen, wie werden die Anbieter bestimmt, die angefragt werden?
- 02 Welche Fähigkeiten und Kompetenzen werden von den Verkaufsverantwortlichen Ihres Unternehmens erwartet?
- 03 In welchen 5 Bereichen sehen Sie den grössten Verbesserungsbedarf in Ihrem Unternehmen bei Fähigkeiten und Kompetenzen?
- 04 Wenn Sie einen Zielkunden per Telefon oder eMail kontaktieren, um einen Besuchstermin zu bekommen – welche Methoden setzen Sie am häufigsten ein?
- 05 In wie weit wird die Entscheidung des Kunden, Ihnen einen Besuchstermin zu geben, durch Hartnäckigkeit beeinflusst?
- 06 Was zeichnet Ihrer Meinung nach einen guten Erstbesuch bei einem potenziellen Kunden aus?
- 07 Wo sehen Sie in Ihrem Unternehmen den grössten Verbesserungsbedarf bei Erstbesuchen bei potenziellen Kunden?
- 08 Was zeichnet – Ihrer Meinung nach – ein gutes schriftliches Angebot aus?
- 09 Wo sehen Sie den grössten Verbesserungsbedarf bei schriftlichen Angeboten in Ihrem Unternehmen?
- 10 Was zeichnet – Ihrer Meinung nach – eine gute Angebotspräsentation aus?
- 11 Wo sehen Sie in Ihrem Unternehmen den grössten Verbesserungsbedarf bei Angebotspräsentationen?
- 12 Wenn Sie eine Absage für ein Angebot erhalten, wie oft treffen nachfolgende Gründe zu?
- 13 Wenn Sie die Umsetzung im Anschluss an die Erteilung des Auftrages betrachten – wie oft treffen folgende Merkmale zu?
- 14 Wenn der Kunde mit den Leistungen seines bestehenden Anbieters zufrieden ist – wie oft gibt er diesem wieder den Auftrag, nachdem Alternativen evaluiert wurden?
- 15 Aus welchen Gründen gibt ein Kunde Ihnen als neuen Anbieter den Auftrag, obwohl er eine langjährige Beziehung mit seinem bestehenden Anbieter hatte?
- 16 In welchem Grad sind die nachfolgenden Merkmale kennzeichnend für das Vorgehen im Verkauf in Ihrer Organisation?
- 17 Wie wirkungsvoll differenziert Sie Ihr Vorgehen im Verkaufsprozess von ihren Mitbewerbern?
- 18 Wodurch hebt sich Ihr Vorgehen im Verkaufsprozess besonders gut vom Wettbewerb ab?

## Impressum

### Haftungsbeschränkung

Die in vorliegender Studie enthaltenen Informationen wurden mit aller Sorgfalt erhoben und konsolidiert. Redakteure und Herausgeber haften jedoch nicht für die Richtigkeit aller Informationen und Ratschläge.

### Herausgeber

Infoteam Sales Process Consulting AG  
Chamerstrasse 56  
CH-6300 Zug  
Switzerland  
T: +41 44 804 11 77  
F: +41 44 804 11 70  
E: [info@infoteam-consulting.com](mailto:info@infoteam-consulting.com)  
W: [www.infoteam-consulting.com](http://www.infoteam-consulting.com)

### Redaktion

Phil Kreindler,  
Gopal RajGuru

### Bilder

[istockphoto.com](http://istockphoto.com)

### Präsentation, Layout und Lektorat

Norbert Schwarzer, Peter Sicher,  
Faktenkontor GmbH, Albert Kravcov

### Erscheinungsdatum

Januar 2014

