



mp

MEHR KUNDEN IM B2B

Wie Sie mit unserem Sales Cycle
mehr Kunden gewinnen

JANUAR 2020

mp michael prothmann
consulting group

MANAGEMENT SUMMARY

Die Disruption im B2B-Vertriebsprozess ist in vollem Gange

B2B-Unternehmen müssen ihre Arbeitsweise und ihr Selbstverständnis zum Teil auf den Kopf stellen, ihre Prozesse und Strukturen komplett ändern und vor allem müssen sie sich nicht mehr auf den Großhandel ausrichten, sondern können sich voll und ganz auf ihre eigentlichen Kunden fokussieren.

Die vier großen Herausforderungen für B2B-Unternehmen

1. Digitalisierung und Informationszugang reißen gewachsene Marktstrukturen ein
2. Verändertes Kundenverhalten macht Kundenbindung und Kundengewinn deutlich schwieriger
3. Strukturelle Schwächen in den B2B-Unternehmen sind deutlich zu erkennen
4. Neue Wettbewerber durchbrechen die traditionellen Banden

B2B-Kunden verändern ihr Kaufverhalten massiv

Es ist zunehmend zu erkennen, dass sich gerade zum Beginn eines Kaufprozesses B2B-Unternehmen selbst und ohne Kontakt zu einem Vertriebsmitarbeiter informieren möchten. So sind schon ca. 60% des Kaufprozesses absolviert, bevor der Interessent Kontakt zum Vertrieb eines Anbieters aufnimmt. Dies gilt auch für B2B-Kaufprozesse.

Was bedeutet das für den B2B-Vertrieb?

Er hat einen Teil der Informationshoheit und damit die Kontrolle über den Kundenprozess verloren. Der Kaufprozess beginnt lange bevor der (persönliche) Vertrieb den potenziellen Kunden kennt und reagieren kann! Wenn der Kontakt zum Vertrieb zustande kommt, weiß der Kunde unter Umständen mehr über das Produkt oder die Dienstleistung und die Lösungen des Wettbewerbs als der Vertrieb/das Marketing selbst.

B2B Unternehmen müssen ihre Vertriebsprozesse optimieren

B2B-Unternehmen müssen ihre Wertschöpfungskette anpassen, wollen sie nicht weniger als Ihre Existenz gefährden. Unternehmen, die sich nicht oder nicht ausreichend mit der Veränderung ihrer Kundenbindung, Kundenverhalten befassen, riskieren ihre historisch auf persönlichen Kundenbeziehungen aufgebauten Geschäftsmodelle.

Mehr denn je wird für den Vertrieb die ganzheitliche Sicht auf Kunden zur alles entscheidenden Erfolgsgrundlage. Nur wenn eine vollständige Datentransparenz über die Abteilungen Produktentwicklung, Marketing, Service und Vertrieb existiert, wird der Vertrieb in der Lage sein, individuelle, nutzenstiftende und überzeugende Services zum geeigneten Zeitpunkt zu verkaufen.

Fazit: B2B-Unternehmen brauchen einen neuen Sales Cycle

Ziel unserer Studie war es, einen Überblick zu bekommen, wie der Sales Cycle in Unternehmen gelebt wird, auf welchen Stufen des Sales Cycles Kunden verloren gehen und wie mit modernem Touchpoint-Management der Kaufprozess der Kunden besser gesteuert werden kann.

Aus den Ergebnissen haben wir einen neuen 7-stufigen Sales Cycle abgeleitet. Mit dem 7-stufigen Sales Cycle können B2B-Unternehmen 4 zentrale Vorteile für sich generieren.

Die vier Vorteile unseres 7-stufigen Sales Cycle:

- 1. Digitalisierung des Kaufprozesses**
B2B Unternehmen können mit dem Sales Cycle die Kontrolle über den Kundenprozess und das gesamte Leadmanagement zurückgewinnen
- 2. Mehr Kundenausrichtung im Marketing und Vertrieb**
B2B Unternehmen können mit dem Sales Cycle Vertrieb und Marketing vom Kunden her denken
- 3. Strukturelle Erneuerung der Prozesse**
B2B Unternehmen können mit dem Sales Cycle ihre Strukturen und Prozesse analog zum Kaufprozess der Kunden ausrichten
- 4. Bessere datengetriebene Entscheidungen**
B2B Unternehmen können mit dem Sales Cycle Entscheidungen datengetrieben treffen und so ihre Wettbewerbsstärke ausbauen

AGENDA

01 **B2B IM WANDEL**
Massive Marktveränderungen zwingen B2B-Unternehmen ihre Vertriebsprozesse neu aufzustellen. **Seite 5**

02 **DIE VIER GROßEN HERAUSFORDERUNGEN**
Die Veränderungen im B2B Markt führen zu vier großen Herausforderungen, die von Unternehmen zusammenhängend angegangen werden müssen. **Seite 10**

03 **UNSER SALES CYCLE**
Erfolgreiche Unternehmen begegnen den Herausforderungen im Markt mit dem Sales Cycle Ansatz. **Seite 14**

04 **DER SALES CYCLE VON MPCG**
Unser maßgeschneiderter Sales Cycle für B2B Unternehmen. **Seite 16**

05 **UNSERE STUDIE „SALES CYCLE IM B2B“**
Eine umfassende B2B-Marktstudie, damit Unternehmen ihre Kunden erfolgreicher gewinnen und binden können. **Seite 20**

06 **DIE ERGEBNISSE UNSERER B2B STUDIE**
Die Ergebnisse der einzelnen Stufen des 7-stufigen Sales Cycle. **Seite 24**

07 **DIE DREI ERFOLGSPOTENZIALE IM SALES CYCLE**
Konkrete Touchpoints, an denen B2B Unternehmen ansetzen müssen. **Seite 32**

01

**B2B IM
WANDEL**

Massive Marktveränderungen zwingen B2B-Unternehmen ihre Vertriebsprozesse neu aufzustellen. Sie müssen ihre Arbeitsweise und ihr Selbstverständnis zum Teil auf den Kopf stellen, ihre Prozesse und Strukturen komplett ändern und vor allem müssen sie sich nicht mehr auf den Großhandel ausrichten, sondern können sich voll und ganz auf ihre eigentlichen Kunden fokussieren.

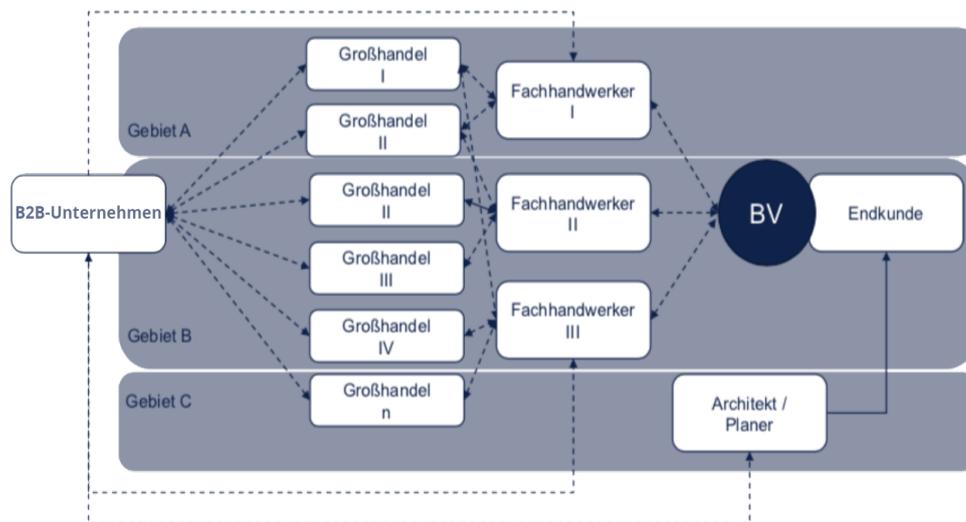
Good old times

Der Vertriebsweg im B2B ist heute in Deutschland noch zu 80% „dreistufig“. Seit Jahrzehnten konnten sich B2B-Unternehmen auf die gewachsenen Vertriebsstrukturen und die traditionellen Bande zwischen Großhändlern und Fach-Handwerkern bzw. Planern verlassen. Diese gewachsenen Strukturen haben sich vielfach bewährt und sicherten bislang allen Beteiligten ihre Markt-

position ab. Deswegen will besonders der Fachgroßhandel (FGH) daran festhalten. In vielen Branchen laufen noch 80% über den FGH, der somit der Umsatzgarant ist. Für viele B2B-Unternehmen ist der FGH damit eine Allmacht und sie wagen es nicht, die eingefahrenen Wege zu verlassen. Unternehmen bleiben lieber in der Abhängigkeit und wollen keine Marktanteile riskieren.

Der Vertriebsweg im B2B ist in Deutschland noch zu 80% „dreistufig“

Abb. 1: Marktanteile der führenden Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel in den Niederlanden im Jahr 2016 gemessen am Umsatz (Eigene Darstellung nach LZ-Analytics)



In den vielen unterschiedlichen B2B-Branchen sehen die Strukturen nahezu identisch aus: Es gibt zwei Kernzielgruppen im „klassischen Vertrieb“. Zum einen sind das die Fachplaner für die verschiedenen Fachrichtungen, welche im Rahmen der Planungsprozesse von Projekten eine Produktvorauswahl treffen. Zum anderen sind das

die Fachhandwerker, welche die Produkte als Verarbeiter einbauen und einen wesentlichen Anteil an der Kaufentscheidung und Fabrikatsauswahl haben.

Vier große Veränderungen im B2B

Die guten alten Zeiten sind vorbei. Der B2B-Markt ist stark im Wandel. Die Digitalisierung und die Vertikalisierung sind auch im B2B längst angekommen. Die alten Strukturen brechen auf. Es sind vor allem die vier großen Veränderungen, die B2B Unternehmen vor völlig neue Herausforderungen stellt.

1. Digitalisierung und Informationszugang reißen gewachsene Marktstrukturen ein

Die Digitalisierung und die neuen digitalen Giganten wie Google, Amazon & Co haben zu einer Demokratisierung des Informationszugangs geführt und zu einem direkten Marktzugang für alle Marktteilnehmer geführt. Die jahrelange Machtstruktur des Großhandels bricht auf:

Die Informationshoheit des FGH fällt ebenso wie seine Zugangskontrolle zum Kunden.

Das Ergebnis ist klar - B2B-Kunden werden zu hoch informierten Entscheidungsträgern, die jetzt deutlich mehr Marktmacht haben und den Großhandel einfach überspringen.

2. Verändertes Kundenverhalten macht Kundenbindung und Kundengewinn deutlich schwieriger

Der B2C-Markt hat es vorge-macht und der B2B-Markt macht es nach. Im Kundenverhalten gibt es heute keinen Unterschied mehr zwischen B2B und B2C. Für B2B-Kunden zählt

Schnelligkeit, Einfachheit, Auswahl, Service, Unterstützung bei Montage und Preistransparenz heute genau so viel wie im B2C-Markt.

Plötzlich müssen sich B2B-Unternehmen in allen Branchen viel stärker direkt mit den unterschiedlichen Kundengrup-

pen und ihren individuellen Bedürfnissen auseinandersetzen. Daraus entstehen für B2B Unternehmen große Herausforderungen.

3. Strukturelle Schwächen in den B2B Unternehmen sind zu erkennen

Aktuell sind alle B2B-Branchen von einer sehr hohen Auslastung geprägt. Es gibt deutlich mehr Anfragen und Aufträge, als in den Unternehmen qualifiziert abgearbeitet werden können. Das kommt zum einen durch den wachstumsstarken Gesamtmarkt. Zum anderen - und das ist der wesentlichere Faktor -, durch den einfacheren Marktzugang der Kunden.

Auf diese Veränderung sind die Prozesse und die Kompetenzen in den B2B-Unternehmen nicht ausgerichtet. Hinzu kommt, dass immer weniger qualifiziertes Fachpersonal verfügbar ist. Aus diesen Umständen - fehlendes fachliches Know-how, Zeitmangel und Nachwuchsprobleme - lassen sich zentrale Engpässe bei der qualifizierten Abarbeitung der Aufträge ableiten.

4. Neue Wettbewerber durchbrechen die traditionellen Banden

Neue digitale Geschäftsmodelle kommen auf den Markt. Handelsriesen und Plattformen, wie Amazon, Google und Ebay, steigen dabei in den B2B-Handel ein und stellen die Ära des klassischen Großhandels in Frage. Sie bringen umfangreiche Erfahrungen im digitalen B2C-Geschäft mit, haben dadurch einen digitalen Wissens- und Infrastrukturvorsprung

und verfügen über hohe Logistikkompetenzen. Gleichzeitig drängen branchenfremde Unternehmen mit attraktiven e-Commerce-Plattformen auf den Markt und machen dem klassischen Großhandel Konkurrenz.

02

DIE VIER
GROßEN
HERAUS-
FORDERUNGEN

Die Veränderungen führen zu vier großen Herausforderungen. Jede einzelne ist schon Aufgabe genug für B2B Unternehmen. Doch es reicht leider nicht, sich nur einem Thema anzunehmen. Die Herausforderungen hängen zusammen, müssen angegangen werden und werden dadurch noch anspruchsvoller. Am Ende liegt genau darin die große Chance.

1. Digitalisierung des Kaufprozesses

B2B Unternehmen müssen die Kontrolle über den Kundenprozess und das gesamte Leadmanagement zurückgewinnen.

Die Digitalisierung bietet allen Entscheidungsträgern der B2B Kunden einen völlig neuen Marktzugang. Es ist zunehmend zu erkennen, dass sich gerade zum Beginn eines Kaufprozesses Kunden selbst und ohne Kontakt zu einem Großhandel eigenständig informieren. Die Informationshoheit und damit die Kontrolle über den Kundenprozess geht damit verloren. Circa 60% des Kaufprozesses ist schon absolviert, bevor der Kunde den Kontakt zum Vertrieb eines B2B Unternehmens aufnimmt. Nur wer über modernes Datenmanagement das Kaufverhalten analysiert, wird den Kaufprozess seiner Kunden verstehen und steuern können.

2. Marketing und Vertrieb neu denken

B2B Unternehmen müssen Vertrieb und Marketing vom Kunden herdenken.

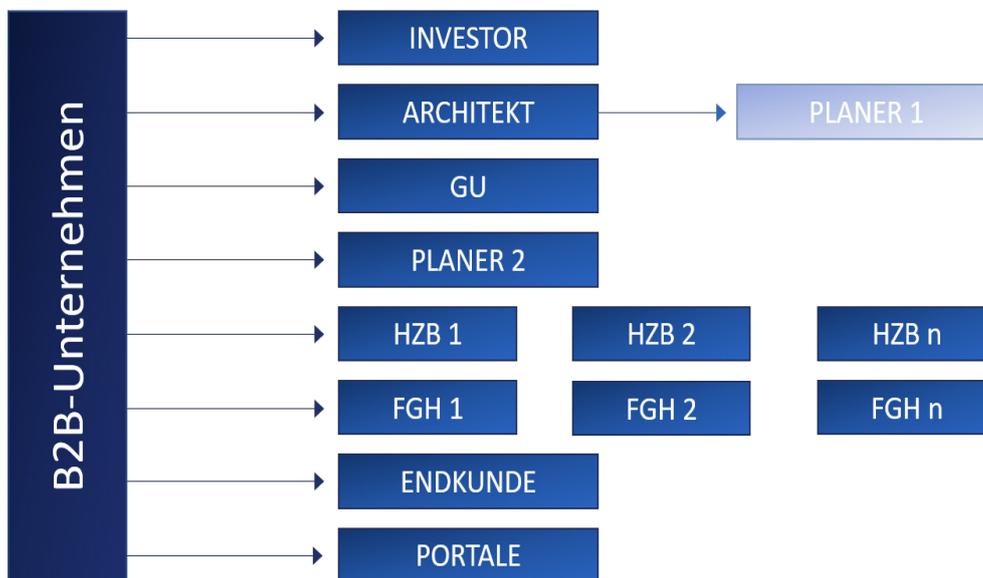
Im B2B-Bereich haben es die Hersteller plötzlich nicht mehr mit dem Großhandel zu tun, bei dem es nur um „Verwaltung der ausgehandelten Konditionen“ ging. Sie haben es jetzt mit „echten“ Kunden zu tun. Die Kunden kommen direkt an den Verhandlungstisch und sind bewaffnet mit einem tiefen Verständnis ihres Problems. Sie haben eine klar umrissene Beschreibung ihrer individuellen Bedürfnisse und eine genaue Vorstellung ihrer Lösungsanforderungen. Dadurch werden Verkaufsgespräche zu „Erfüllungsgesprächen“.

Das Kaufverhalten im B2B muss über modernes Datenmanagement analysiert werden.

3. Strukturelle Erneuerungen

B2B Unternehmen sind gezwungen ihre Strukturen und Prozesse ausnahmslos zu erneuern.

Die neuen Anforderungen treffen auf alte Strukturen und eingefahrene Prozesse in den Unternehmen. Zudem ist das Know-How der Mitarbeiter nicht auf das veränderte Kundenverhalten ausgerichtet. Unternehmen müssen in allen Bereichen ihre Organisation und ihre Prozesse anpassen



Plötzlich müssen sich B2B-Unternehmen in allen Branchen viel stärker direkt mit den unterschiedlichen Kundengruppen und ihren individuellen Bedürfnissen auseinandersetzen. Daraus entstehen für B2B-Unternehmen große Herausforderungen.

und ein neues Marktverständnis entwickeln. Viele Unternehmen tun sich immer noch sehr schwer mit den notwendigen Veränderungen.

Wenn zentrale Kundenanforderungen nicht mehr adäquat erfüllt werden können und Differenzierung zu Wettbewerbern durch Faktoren wie Service, Qualität und Innovation nicht mehr gelingt, wird die Weisheit von Charles Darwin auch hier gelten:

Nicht die Stärksten werden überleben, sondern die, die sich am schnellsten auf die Marktveränderungen einstellen.

4. Stärker Datengetrieben

B2B-Unternehmen müssen viel stärker datengetrieben werden, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

Die neuen datengetriebenen „digitalen“ Wettbewerber werden es den B2B-Unternehmen erschweren, ihre Marktposition beizubehalten.

Auf diese neuen Wettbewerber muss nicht nur der „klassische“ Großhandel dringend reagieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben und in der digitalen Zukunft seine Position zu behaupten. Es betrifft in noch viel größeren Maße die Unternehmen selbst.

Nur über ein professionelles Datenmanagement werden B2B-Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben: mit einem präziseren Kundenverständnis, einer besseren Steuerung der Vertriebskanäle, effizienteren Prozessen und effektiverer Kundenansprache.

03

UNSER
SALES
CYCLE

Wie können B2B Unternehmen die Kontrolle über den Kundenprozess und das gesamte Leadmanagement zurückgewinnen?

Erfolgreiche B2B-Unternehmen begegnen den Herausforderungen des Marktes mit dem Sales Cycle Ansatz.

Von AIDA zum Kundengewinnungsmodell

Jahrzehntelang war der AIDA-Ansatz das Mantra aller Marketing- und Vertriebsexperten. Attention, Interest, Desire und Action - Aufmerksamkeit, Interesse, Begehren und Kauf. So alt das Modell auch ist, noch immer ist es Ausgangspunkt für viele Weiterentwicklungen im modernen Marketing und Vertrieb. Abgelöst wurde es erst in den 80ern durch ein weitergefasstes Modell, das ebenfalls vier Stufen hat und häufig auch als „CRM-Ansatz“ oder als „Kundengewinnungsmodell“ bezeichnet wird. Die klassischen vier Stufen des CRM-Ansatzes des Sales Cycle sind angesichts der einschneidenden Veränderungen im Markt für das erfolgreiche B2B-Marketing ungeeignet. Heute lässt sich das Kaufverhalten der Kunden wesentlich

präziser analysieren und differenzieren. Was wir aus dem B2C kennen, ist jetzt auch im B2B möglich. Denn B2B-Marketing hat nun Zugang zu mehr Daten über Kunden und deren Kaufverhalten.

Erfolgreiche Unternehmen entwickeln daraus einen kundenorientierten Sales Cycle und erreichen:

1. Präziseres Kundenverständnis
2. Bessere Steuerung der Vertriebskanäle
3. Effektivere Kundenansprache
4. Umfassende Ausschöpfung aller Umsatzpotentiale

04

DER SALES
CYCLE VON
MPCG

Als Ergebnis unserer großen B2B-Analyse haben wir einen Sales Cycle entwickelt, der für B2B-Unternehmen maßgeschneidert ist. Er berücksichtigt alle B2B-Kundenanforderungen der Customer Journey und die spezifischen B2B-Strukturen. Mit unserem neuen 7-stufigen Sales Cycle Ansatz können B2B-Unternehmen jetzt sehr präzise das Kaufverhalten ihrer Kunden steuern.



Der Sales Cycle wird insbesondere dann zu einem wirkungsvollen Vertriebsinstrument, wenn für jede Stufe die Touchpoints präzise herausgearbeitet werden (Touchpoint Management).



1. Bekanntheit aufbauen

Gerade für B2B-Unternehmen ist es wichtig, auch außerhalb ihres vorhandenen Kundenstamms Bekanntheit aufzubauen. Ohne Bekanntheit können keine neuen Kunden gewonnen werden.



2. Interesse wecken

Die Stufe „das Interesse der Kunden wecken“ ist natürlich nicht neu. Doch neu sind die unzähligen Möglichkeiten, die es heute gibt und die viel differenziertere Ansprache je unterschiedlicher Kundengruppen, die notwendig geworden ist, um das Interesse zu wecken.



3. Beratung & Überzeugung

Um interessierte Kunden zu gewinnen, müssen sie nicht nur beraten, sondern auch überzeugt werden. Diese wichtige Stufe in unserem Sales Cycle trägt der Entwicklung Rechnung, dass Kunden heute deutlich wählerischer sind – und durch die größere Markttransparenz auch sein können. Dadurch ist nicht nur die Überzeugung, sondern zwangsläufig die Kundenbindung erheblich schwieriger geworden.



4. Angebot & Kauf

Nach erfolgreicher Beratung und Überzeugung muss es zu einer schnellen und individuell angepassten Angebotserstellung kommen. Hierfür muss eine sehr enge Kundenführung sichergestellt werden. Denn sonst sind die aufwendigen Bemühungen um den Kunden in den vorherigen Stufen umsonst gewesen.

5. **Lieferung & Montagebegleitung**

Auch diese Stufe in unserem Sales Cycle ist neu. Kunden sind hier sehr viel anspruchsvoller geworden, nicht zuletzt durch ihre eigenen Erfahrungen im B2C. Es ist daher sehr wichtig, sich die Anforderungen der B2B Kunden detailliert anzusehen und Leistungen der B2B-Unternehmen dagegen zu stellen.

6. **Service & Nachbereitung**

Die differenzierte Betrachtung der Serviceleistungen und der Nachbearbeitung ist heute ein wesentlicher Erfolgsbaustein in dem Sales Cycle. Gerade wegen der immer schwieriger werdenden Differenzierung vom Wettbewerb ist es wichtig, dass B2B-Unternehmen relevante Services mit echten Mehrwerten schaffen.

7. **Loyalty: Kundenbindung**

Um die Loyalität des Kunden zu wahren, ist ein gutes Beziehungsmanagement unabdingbar geworden. Die Analyse der Maßnahmen und der Kundenforderungen sind für B2B-Unternehmen erfolgsentscheidend geworden, um dem Kunden eine Bestätigung zu geben, dass er den „richtigen“ Kauf gemacht hat und dem Unternehmen treu bleibt.

05

**UNSERE STUDIE
„SALES CYCLE
IM B2B“**

Die Customer Journey und der Vertriebsprozess im B2C ist in verschiedenen Studien bereits umfassend thematisiert worden.

Die massiven Veränderungen des Kundenverhalten im B2B, des Vertriebsprozesses der B2B-Unternehmen und im klassischen dreistufigen Vertrieb sind bislang nur vereinzelt untersucht worden. Dabei ist der B2B Markt um ein Vielfaches größer als der B2C Markt. Deswegen hat die MPCG nun eine große und umfassende Marktstudie zum Thema Kundenverhalten und Vertrieb im B2B vorgenommen.

Ziel der B2B Studie

Ziel unserer Studie war es, einen Überblick zu bekommen, wie das Kundenverhalten sich entlang des Sales Cycle verändert hat und ob/wie in Unternehmen auf die Veränderungen reagieren. Wir wollten wissen, auf welchen Stufen des Sales Cycles Kunden verloren gehen und wie B2B Unternehmen mit modernem Touchpoint-Management den Kaufprozess ihrer Kunden besser steuern können.

Drei Kernfragen haben uns bei der Studie geleitet:

- 1.** Wie sieht das aktuelle Verhalten von B2B-Kunden entlang des Sales Cycles aus?
- 2.** Wie arbeiten B2B-Unternehmen in den einzelnen Stufen des Sales Cycles?
- 3.** Was müssen B2B-Unternehmen tun, um die einzelnen Stufen des Sales Cycles besser zu bearbeiten?

Das Analyse-Design



Der Aufbau der Studie

In der vorliegenden B2B-Analyse haben wir sowohl die Kundenseite als auch die Unternehmensseite untersucht. Wir wollten aktuelle Vertriebsprozesse in B2B-Unternehmen verstehen und die Anforderungen und Bedürfnisse dagegenstellen, um potenzielle Optimierungsfelder herauszuarbeiten. Um statistisch signifikante und aussagekräftige Ergebnisse zu bekommen, haben wir unsere Studie in zwei Stufen durchgeführt – qualitativ und quantitativ. In der ersten Stufe

(qualitativ) wurden mit allen Zielgruppen persönliche Interviews geführt. Auf dieser Basis haben wir strukturierte Fragebögen für die unterschiedlichen Zielgruppen entwickelt, die wir in der zweiten Stufe (quantitativ) in eine großen Online-Befragung gegeben haben.

1. Die qualitative Untersuchung

Insgesamt haben wir 32 B2B-Unternehmen aus 8 verschiedenen Branchen befragt. Die Unternehmen - alle mit Sitz in Deutschland, Umsätze zwischen 100 Mio.€ und 3. Mrd. €) - repräsentieren einen breiten Querschnitt durch die wichtigsten B2B-Branchen: Sanitär, HLK, Elektrotechnik, baunaher Großhandel, Energy, Automotive etc.

Auf Kundenseite haben wir aus den gleichen Branchen passend zu den Unternehmen, den Großhandel, die Fachhandwerker und die Planer befragt.

2. Die quantitative Untersuchung

Um die Ergebnisse des qualitativen Teils der Studie zu untermauern, wurde zusätzlich eine nach Branchen getrennte umfassende quantitative Onlinebefragung durchgeführt. Befragt wurden 710 Unternehmen, 1395 Planer und 1722 FHW. Die Response-Quote lag bei den Unternehmen bei 21%, bei den Planern sogar bei 35% und bei den FHW bei 26% - wobei mehrere "Erinnerungsstufen" durchlaufen wurden.

3. Die Conjoint-Analyse

Um hierzu belastbare Ergebnisse zu bekommen, haben wir im letzten Schritt eine Conjoint-Analyse der persönlichen Befragung und der Onlinebefragung vollzogen. Es war uns wichtig, die Unterschiede zwischen den Verhaltensweisen der B2B-Unternehmen und den Anforderungen ihrer Kunden klar herausstellen zu können.

Quantitative Befragung

710 Unternehmen

1395 Planer

1722 FHW

06

**DIE
ERGEBNISSE
UNSERER
B2B STUDIE**

Unsere große Studie im B2B Markt hatte das Ziel, das „Kaufverhalten“ der einzelnen Marktteilnehmer in den verschiedenen B2B Branchen zu untersuchen - vom ersten Kundenkontakt über die Kundenüberzeugung, den Kauf bis zur Kundenbindung. Wir stellen die Ergebnisse entlang der einzelnen Stufen unseres 7-stufigen Sales Cycle vor.

1. Bekanntheit steigern

Die Sicht der B2B-Unternehmen

Die Bekanntheitssteigerung in B2B Unternehmen wird nur stiefmütterlich behandelt. Die klassischen Medien zur Steigerung der Bekanntheit werden nur genutzt, um bestehende Kunden zu informieren, statt sich bei Neukunden bekannt zu machen.

Der Außendienst ist der wichtigste Kanal (67%) der meisten B2B-Unternehmen, doch agiert er in Bezug auf die Leads-Gewinnung häufig ohne konkrete Vorgaben. Social Media, das einen großen Beitrag zur Bekanntheitssteigerung und Leads Gewinnung leisten kann, wird fast nie bewusst genutzt. Die Unternehmensbekanntheit durch Messen zu steigern, wäre ein geeignetes Instrument. Doch die Performance der Messen wird vorher nur sehr wenig zielgerichtet geplant und nachher zu wenig quantifiziert.

Die Kundensicht

Die „B2B-Kunden“ suchen immer aktiv nach neuen Herstellern! Das ist eines der erstaunlichsten Ergebnisse der Studie. Sie kennen nur relevante Hersteller, zwischen denen Sie immer wieder wechseln. Sie erwarten, dass sie von neuen Herstellern, durch das Internet/Soziale Medien (47%), durch Messen (39%), durch den Außendienst (17%) durch Außendienst oder durch Anschreiben (8%) angesprochen werden.

Fazit

Auf der Stufe „Bekanntheit“ liegt eine große Diskrepanz zwischen Unternehmen und ihren Kunden. Unternehmen gehen davon aus, dass sie in der Branche bekannt sind. Sie sind es aber nicht und tun aktiv viel zu wenig dafür. Zudem nutzen sie die falschen Medien – jedenfalls nicht die, die ihre Kunden benutzen.

2. Interesse wecken

Die Sicht der B2B-Unternehmen

Viele Unternehmen legen zu wenig Wert auf das permanente „Interesse wecken“. 62% der Unternehmen sagen, dass dies keine „Top 3 Prio-Aktivität“ ist. Zudem sind die Aktivitäten aller untersuchten B2B-Unternehmen von Offline-Medien geprägt, obwohl Online-Medien vorhanden sind. Kataloge und der AD sind die wichtigsten Kanäle (80% bzw. 71%), um das Interesse der Kunden zu wecken. Sie gehen davon aus, dass sie in der Branche bekannt sind. Sie sind es aber nicht und tun aktiv viel zu wenig dafür. Zudem nutzen die die falschen Medien.

Die Kundensicht

Insgesamt wünschen sich die Kunden aller B2B-Unternehmen deutlich mehr Aktivitäten der Hersteller über neue Lösungen, wollen allerdings selbst bestimmen wann, wo und wie sie die Informationen erhalten. „B2B-Kunden“ bevorzugen vor allem das Internet (80%), d.h. die Website und Social Media. Social Media wird von den Zielgruppen genutzt, spielt allerdings noch eine untergeordnete Rolle, da dieser Kanal von den Herstellern nicht kontinuierlich gepflegt wird und dadurch kaum Interesse geweckt wird.

„Wenn ich Informationen über neue Lösungen, Produkte oder Services haben will, muss ich mich in der Regel selbst drum kümmern“

Fazit

Auch auf der Sales Cycle Stufe „Interesse Wecken“ treffen die Unternehmen sehr oft nicht die Anforderungen ihre Kunden – inhaltlich und bei der Auswahl der Kanäle.

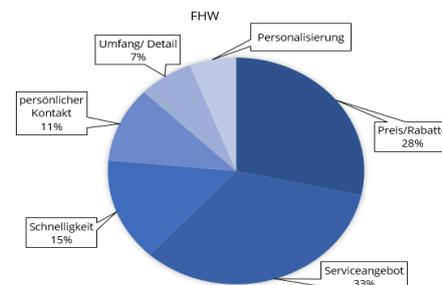
3. Beraten & Überzeugen

Die Sicht der B2B-Unternehmen

Die Wichtigkeit dieser Stufe im Sales Cycle wird in allen B2B-Unternehmen intensiv gelebt. Die deutschen B2B-Unternehmen haben über Jahrzehnte ihre Organisation und Prozesse auf die „Beratung“ ausgerichtet. Ausschlaggebende Bereiche nach unserer Analyse sind neben dem Innen- und Außendienst auch zusätzliche Leistungen, die den Kunden offeriert werden – deckt sich mit der Kundensicht. Handlungsbedarf besteht bei nahezu allen Unternehmen allerdings in der Erstberatung. Hier ist überwiegend kein strukturiertes Vorgehen zu erkennen, wodurch unterschwellige Anliegen nicht wahrgenommen werden und so Kunden verloren gehen. Statt agiert, wird oft nur auf Kundenanfragen reagiert.

Die Kundensicht

Kunden sind hier mit den Unternehmen sehr zufrieden. Bei Angeboten und Anfragen spielt die Bedeutung des Kontaktes zum Außendienst und Innendienst (62%) die wichtigste Rolle. Überraschenderweise wurde in den persönlichen Interviews häufig die fachliche Qualität des Außendienstes bemängelt. Auffällig ist ebenfalls, das B2B Kunden sagen, dass bei „Beraten & Überzeugen“ das Serviceangebot (33%) wichtiger ist als der Preis (28% FHW) und die Schnelligkeit (15% FHW).



Fazit

Auf dieser Stufe läuft alles rund für die B2B-Unternehmen. Verbesserungsbedarf gibt es in der Qualität des Außendienstes, der besser und regelmäßiger geschult werden sollte. Bei den internen Prozessen liegen die Potentiale bei der Erstberatung, die „kundenindividueller und strukturierter“ ablaufen sollten.

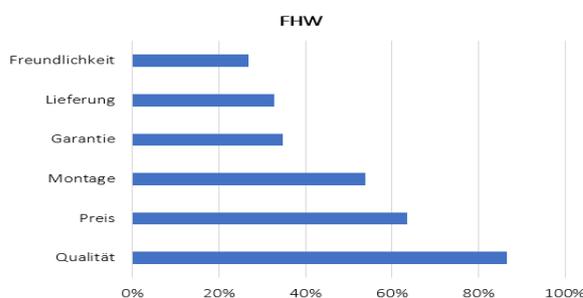
4. Kauf

Die Sicht der B2B-Unternehmen

B2B-Unternehmen sagen dagegen, dass ihre Kunden den Preis fast immer an erste Stelle setzten. Auffällig sind die internen Unstimmigkeiten über die Bedeutung des Online Kaufs und der B2B Verkaufsplattformen (z.B. Amazon Business). Hier spiegelt sich ein Generationenkonflikt wider und die Abhängigkeit vom Großhandel. Die „jüngeren“ Unternehmer würden Online-Kauf gern viel stärker anbieten und sehen darin die Zukunft. Die „älteren“ Unternehmer bremsen jedoch, weil „die Dreistufigkeit des Handels und die Akzeptanz der Kunden dagegenspricht.“

Die Kundensicht

Bei den Kaufkriterien geben alle Kundengruppen an, dass beim Kauf die Qualität des Produktes am wichtigsten ist. Deutlich wurde auch, dass der Online Kauf im Moment im gesamten B2B noch eine sehr untergeordnete Rolle spielt. Es kommt allerdings sehr klar zum Ausdruck, dass Kunden sich hier mehr und vor allem bessere Angebote seitens der Hersteller wünschen.



Auffällig ist der Generationenkonflikt in B2B-Unternehmen über die Bedeutung des Online-Kaufs.

Fazit

Potentiale liegen in den Prozessen der Unternehmen vor allem in Priorisierung der Angebotsversendung, die stärker auf Stammkunden ausgerichtet werden muß, um eine schnelle Zustellung sicherzustellen. Ein großes Potential liegt zudem im Online-Kauf. Hier findet in den Unternehmen ein Entwicklungsprozess statt, der vielen (Kunden und jüngeren Unternehmern) zu langsam geht.

5. Lieferung & Montage

Die Sicht der B2B-Unternehmen

Die Kunden sind hier mit den Leistungen der B2B Unternehmen sehr zufrieden. Potentiale liegen in der Steigerung des Services rund um die Lieferung:

- Anwesenheit
- Betreuung
- Lieferankündigungen
- Sendeverfolgung
- Expresslieferung

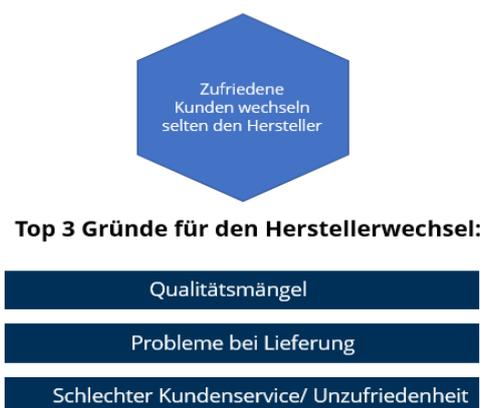
Die Kundensicht

Für 80% der Kunden ist die exakte Lieferung extrem relevant. Zudem ist der Service rund um die Anlieferung sehr wichtig, um die Kundenzufriedenheit und damit die Wiederkauftrate zu steigern.

Fazit

Lieferung & Montage ist eine sehr wichtige Sales Cycle Stufe. Denn einer der Top 3 Gründe für den Herstellerwechsel liegen die Probleme bei der Lieferung. Unternehmen sollten daher den Service rund um die Lieferung erhöhen.

Abb. 2: Die Top 3 Gründe für den Herstellerwechsel ▶



6. Service

Die Sicht der B2B-Unternehmen

Für B2B-Unternehmen besteht im Service ein deutliches Verbesserungspotential. Nur 8% der Kunden sind „sehr zufrieden mit dem Service“. Gleichzeitig ist unzureichender Service einer der Top 3 Gründe für den Herstellerwechsel. Festzustellen ist, dass die Abteilung „Kundendienst“ losgelöst vom Vertrieb und Einkauf agiert. Viel zu selten ist „Kundendienst“ aktiv in den Sales Cycle der B2B-Unternehmen eingebunden.

**Die aktive Einbindung
des Kundendienstes in
den Sales Cycle muss ge-
währleistet sein, um die
Kundenzufriedenheit
zu steigern.**

Die Kundensicht

Für über 90% der Kunden ist ein guter Service in der Nachkaufbetreuung durch den Hersteller sehr wichtig bzw. wichtig. Das ist der höchste Wert aller Stufen des Sales Cycle. Alle Kundengruppen legen vor allem bei Auftreten eines Problems besonders viel Wert auf die schnelle Reaktion des Herstellers. Dazu muss sehr schnell Kontakt mit dem Hersteller aufgenommen werden können. Kunden wünschen sich hier eine bessere direkte persönliche Erreichbarkeit, die auch digital gegeben sein muss.

Fazit

Unternehmen legen viel zu wenig Aufmerksamkeit auf den Kundenservice. In dem Bereich sind B2B Kunden sehr sensibel und legen viel Wert auf sehr gute Service-Qualität. Hier liegt für B2B-Unternehmen ein sehr großes Potential, sich abseits von Produktqualität und dem Preis vom Wettbewerb differenzieren und beim Kunden zu profilieren.

7. Loyalty

Die Sicht der B2B-Unternehmen

53% der B2B-Unternehmen sehen die Bedeutung der „Loyalty“ als sehr wichtig an. Trotzdem finden sich in vielen Unternehmen nur die klassischen CRM Maßnahmen. Standardmailings, Hausmessen, Schulungen und handschriftliche Weihnachtskarten des Außendienstes an sehr gute Kunden reichen schon lange nicht mehr aus.

Individuelle Kundenbindungsmaßnahmen sind unabdingbar, um die Loyalität der Kunden zu stärken.

Die Kundensicht

Hierbei sind sich die Kundengruppen einig, dass der häufigste Grund, den Hersteller zu wechseln, die Qualitätsmängel der Produkte sind. Bei den in der Regel sehr guten Produkten der B2B-Unternehmen sollte die Kundenbindung letztendlich kein Problem sein. Dennoch kommt es zu genüge vor, dass die Hersteller gewechselt werden. Es sind daher umfassendere und vor allem viel individuellere Kundenbindungsmaßnahmen notwendig, um einen Herstellerwechsel zu vermeiden.

Fazit

Sehr oft ist die Produktqualität letztendlich auch austauschbar für die Kunden geworden, weil alle Produkte eine sehr ähnliche Produktqualität haben. Um die Loyalität des Kunden zu wahren, ist ein umfassendes Beziehungsmanagement daher unabdingbar geworden. Viele B2B-Unternehmen tun sich mit den richtigen Maßnahmen, die den Kunden eine Bestätigung geben, dass sie den „richtigen“ Kauf gemacht haben und dem Unternehmen treu bleiben, noch sehr schwer.

07

DIE DREI
ERFOLGS-
POTENZIALE
IM SALES
CYCLE

Die Zusammenfassung zeigt die Ergebnisse über alle Bereiche, welche die Unternehmen schon im Griff haben und welche noch Handlungspotenzial aufweisen. Unsere große B2B Studie zeigt außerdem die drei Stufen des Sales Cycle auf, in denen die B2B Unternehmen die größten Erfolgspotenziale haben.



In den folgenden Bereichen müssen B2B-Unternehmen besser werden, um ihre Kunden nichts aus ihrem Sales Cycle zu verlieren, bzw. um ihre Kunden besser zu binden und zu führen.

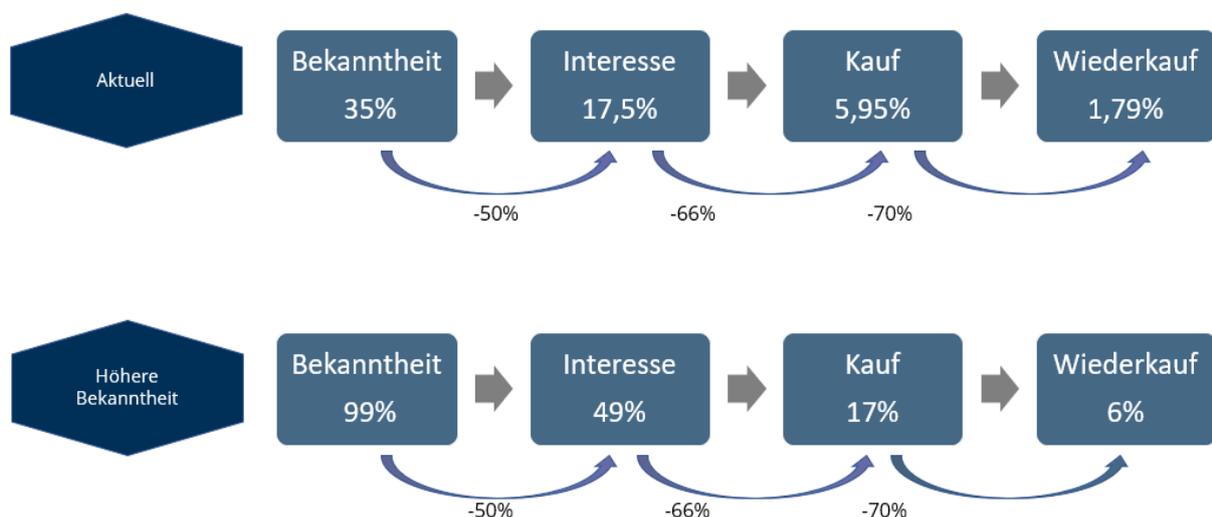
Die drei Sales Cycle Stufen, in denen B2B-Unternehmen besser werden müssen:

- 1. Bekanntheit aufbauen**
- 2. Interesse wecken**
- 3. Service**

Sales Cycle Stufe 1: Bekanntheit aufbauen

Der Sales Funnel zeigt, wieviel Kunden auf welchen Stufen des Sales Cycles verloren gehen. In der Regel haben nur 50% der Kunden, die ein Unternehmen kennen auch tiefgehendes Interesse an diesem Unternehmen. Von denen kaufen maximal 33% der Kunden. Am Ende des Sales Cycles erkennt man, dass lediglich ca. 5% Kunden treue Kunden sind.

Die Analyse des Sales Funnel zeigt, welche signifikante Wirkung eine Erhöhung der Bekanntheit hat. Wenn alle Stufen im Sales Funnel gleichbleiben, führt eine Steigerung der Bekanntheit automatisch zu einer deutlichen Steigerung der Sales.



Der Sales Funnel verdeutlicht den prozentualen Kundenverlust entlang des Sales Cycles. Im Zielszenario wird deutlich, dass nur durch die Erhöhung der Bekanntheit, bei gleichbleibendem Gesamtprozess, die Umsätze verdoppelt werden können.

Die vier wichtigsten Touchpoints für B2B-Unternehmen zur Steigerung der Bekanntheit sind:

Digitale Medien

Die Erhöhung der globalen Reichweite über digitale Medien ist bei B2B-Unternehmen fast überhaupt nicht vorhanden. Die bekannten Muster aus dem B2C werden im B2B überhaupt nicht angewandt. Dabei sind die digitalen Medien sehr geeignet zur Erhöhung der nationalen/regionalen Reichweite und gleichzeitig zur emotionalen Ansprache. B2B-Unternehmen müssen ihre Webseite & Social Media unter diesem Aspekt völlig neu anpassen und die Maßnahmen deutlich gezielter ausweiten.

Sponsoring

Sponsoring ist auch im B2B ein ideales Instrument zur Bekanntheitssteigerung. Es wird nur selten professionell eingesetzt. Durch eine bessere Vernetzung mit allen Kanälen und eine stringentere Vermarktung über Social Media und die Website kann die Wirkung vervielfacht werden. Die emotionale Bindung an Events oder Vereine erhöht die Bekanntheit bei potenziellen Neukunden signifikant.

Außendienst

Der Außendienst kann der größte Hebel für eine gezielte Steigerung der Bekanntheit sein. Dazu muss eine professionellere und intensivere Lead Qualifizierung betrieben werden, um den Außendienst dann gezielt auf wichtige und große Neukunden auszurichten.

Messen

Messen sind nach wie vor relevant für potenzielle Neukunden. Doch Messen werden fast immer nach dem Prinzip „Same Procedure as last Year“ eingesetzt. Sie müssen völlig neu gedacht werden, um ein gutes Bekanntheitsinstrument zu werden. Dazu muss die Zielsetzung konsequent auf die Steigerung der Aufmerksamkeit ausgerichtet sein.

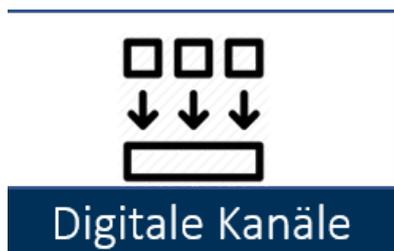
Sales Cycle Stufe 2: Interesse wecken

Auf dieser Stufe agieren B2B-Unternehmen noch sehr klassisch und „Old School“. Das Offline- Instrumentarium wird beherrscht. Doch das reicht bei weitem nicht mehr aus, um das Interesse der Kunden zu gewinnen.

Auf dieser Stufe besteht die größte Gefahr für B2B-Unternehmen ihre Kunden zu verlieren und sie nicht im eigenen Sales Cycle halten zu können. Dazu müssen B2B-Unternehmen deutlich digitaler denken und werden.

Die digitalen Medien sind zwar oft vorhanden, werden aber nicht kundenorientiert eingesetzt. Sie werden oft viel zu harmlos und noch immer eher als Alibi eingesetzt.

Die digitalen Kanäle müssen viel Stärker auf die Kunden ausgerichtet werden:



- Stärkere Vertriebsorientierung
- Schnellere und häufigere Anpassung der Inhalte
- Dynamische Benutzerführung
- Mehr Call-to-Action
- Konsequenterer und zielgerichteter Möglichkeiten zur Leadgenerierung nutzen

Sales Cycle Stufe 3: Service

Service ist der wichtigste Bereich, um Kunden zu binden und ihren Kundenwert weiter zu steigern. Hier besteht der größte Handlungsbedarf für die B2B-Unternehmen, denn Unternehmen legen zu wenig Aufmerksamkeit auf den Kundenservice. Hier liegt auch ein sehr großes Potenzial, sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Kunden sind hier noch nicht verwöhnt, denn die angebotenen Servicebereiche variieren auf Unternehmensseite sehr stark.

Dies sind die wichtigsten Touchpoints, an denen Unternehmen ansetzen müssen:

 Serviceportfolio	Kunden bekommen oft nur Standard-Leistungen → Serviceangebot konsequent ausweiten
 Bewertung	Schlechter Service ist wichtiger Grund für Kunden den Hersteller zu wechseln → Service-Bewertung der Aufträge zum Controlling einführen
 Kanäle	B2B Kunden sind digital! → Einführung digitaler Service-Leistungen und -Kanäle
 Betreuung	Persönliche und kundenspezifische Nachbetreuung ist den Kunden extrem wichtig → Mitarbeiter entsprechend schulen und steuern
 Reaktion	Schnelligkeit im Service ist Kunden im B2B erfolgsentscheidend → Reaktionszeiten angleichen und minimieren
 Kommunikation	Kunden wollen einfache unkomplizierte Kommunikation im Service-Prozess → Prozesse verschlanken und beschleunigen

**Wir unterstützen Sie
dabei, mit unserem
maßgeschneiderten
Sales-Cycle-Ansatz,
mehr Kunden zu
gewinnen.**

Autoren

Lars Branding
Michael Prothmann
Isabel Winden

Die Studie wurde mit Unterstützung des Masterkurses
GM MA'17 der Cologne Business School (CBS) erstellt.

Wir freuen uns über Ihre Fragen und Anregungen
an info@mpcg.de

Michael Prothmann Consulting Group
Hohenstaufenring 29-37
50674 Köln
Deutschland
+ 49 221 584 787 95