FACHARTIKEL · VERTRIEB & FÜHRUNG

# Die stillen Kosten eingehender Anfragen.

Warum Unternehmen Aufträge verlieren, obwohl die Anfragen von selbst kommen – und wie Führung das Heft zurückholt.

**PATRICKUTZ.COM** schafft Klarheit im Vertrieb

Anfragen gelten als Zeichen von Erfolg. Doch wer wartet, bis der Kunde sich meldet, tritt in einem Prozess an, den andere gestaltet haben.

**VON PATRICK UTZ**



KERNTHESEN

## 1

**Wer wartet, tritt im falschen Prozess an.**

Wenn die Anfrage eintrifft, sind Bedarf und Favorit meist gesetzt. Entschieden wird dann über den Preis, nicht über den Wert.

## 2

**Die Kosten bleiben unsichtbar, weil sich Anfragen wie Erfolg anfühlen.**

Tiefe Quoten gelten als normal, die Marge erodiert, und Dritte bestimmen, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickelt.

## 3

**Proaktivität ist eine Führungsaufgabe, keine Verkaufstechnik.**

Sie beginnt mit einer ehrlichen Standortbestimmung, einem befähigten Team, Zielen für Verhalten statt nur für Umsatz und einer Führung, die vorangeht und eine klare Strategie hat.



DIE BEOBACHTUNG

# Zwei Fragen, ein Schweigen.

Es ist ein Nachmittag Ende September. Vor mir sitzen die Verkäuferinnen und Verkäufer eines international tätigen Dienstleisters, in der hinteren Reihe die Geschäftsleitung. Das Thema des Workshops: Kunden proaktiv angehen. Ich beginne mit einer einfachen Frage. «Wer hat schon erlebt, dass ein Kunde etwas bei einem anderen Anbieter gekauft hat, das wir auch hätten machen können?» Fast alle Hände gehen hoch.

Danach zeige ich einige Zahlen aus internationalen Studien zum Einkaufsverhalten im B2B. Sie beschreiben, wie weit ein Kunde bereits ist, wenn er zum ersten Mal mit einem Anbieter spricht. Ich rechne mit Nicken. Stattdessen wird es still. In einigen Gesichtern sehe ich etwas, das ich nicht erwartet habe: Erschrecken. Offenbar hat jemand gerade eine Situation wiedererkannt, die er gut kennt.

Dann stelle ich zwei Fragen in die Runde. «Wie hoch ist Ihre Erfolgsquote bei Anfragen, die von potenziellen Kunden kommen?» Die Antworten liegen zwischen 5 und 20 Prozent. Die zweite Frage: «Und wenn Sie selbst auf diese Kunden zugehen und daraus ein Angebot entsteht – wie oft gewinnen Sie dann?» Jetzt fallen Zahlen zwischen 50 und 80 Prozent.

AUS DEM WORKSHOP

Zwei Fragen an die Verkäuferinnen und Verkäufer im Raum: Wie oft gewinnen Sie, wenn ein potenzieller Kunde von sich aus anfragt? Und wie oft, wenn Sie selbst auf ihn zugehen und daraus ein Angebot entsteht?

**Der Kunde fragt an**

# 5–20 %

Erfolgsquote bei Anfragen von potenziellen Kunden

**Wir gehen auf den Kunden zu**

# 50–80 %

Erfolgsquote, wenn aus eigener Initiative ein Angebot entsteht

Niemand im Raum widerspricht. Niemand hat diese beiden Zahlen je nebeneinandergelegt. Und doch erklären sie mehr über das Verhalten und die Fähigkeiten dieses Unternehmens als jede Pipeline-Auswertung.

Man muss vorsichtig sein mit solchen Zahlen. Sie sind geschätzt, nicht gemessen, und sie messen nicht dasselbe. Bei der eigenen Initiative wird schon vor dem Angebot gefiltert: Wer selbst anstösst, erstellt meist nur Angebote, die er auch gewinnen kann. Doch genau das ist der Punkt. Die Differenz ist keine statistische Unschärfe. Sie ist die Folge einer Entscheidung darüber, wer den Prozess auslöst.

# Der falsche Wettbewerb.

Was passiert in einem Unternehmen, wenn ein Auftrag verloren geht? Meistens folgt eine Analyse, und sie stellt fast immer dieselbe Frage: Wo waren wir schlechter als der Wettbewerb? Beim Preis, bei der Referenz, bei der Präsentation? Daraus entstehen Massnahmen: schärfere Kalkulation, bessere Unterlagen, ein zusätzlicher Rabattspielraum.

**Eine andere Frage stellt kaum jemand: Sind wir überhaupt im richtigen Prozess gestartet?**

Jede Beschaffung im B2B durchläuft zwei Phasen. In der ersten entsteht ein Auslöser. Jemand im Unternehmen hat ein Problem, ein Fachbereich definiert den Bedarf, und irgendwann steht fest, mit wem man das lösen möchte. In der zweiten Phase übernimmt der Einkauf. Er formalisiert, holt Offerten ein, verhandelt Preis und Vertrag.

Wer erst mit der Anfrage ins Spiel kommt, steigt in der zweiten Phase ein. Die Anforderungen sind geschrieben, oft mit der Lösung eines anderen im Kopf. Mehrere Offerten liegen auf dem Tisch. Und der Preis wird zum einzigen Kriterium, das sich noch unterscheiden lässt.

| **AUSLÖSER** | **BEDARF** | **FAVORIT** | **EINKAUF** | **KONDITIONEN** |
|---|---|---|---|---|
| Jemand intern hat ein Problem | Fachbereich legt Anforderungen fest | «Mit wem?» ist entschieden | Formalisiert, holt Offerten ein | Preis und Vertrag |

**Hier entscheidet sich, mit wem.**

**Hier wird nur noch verglichen.**

WAS INTERNATIONALE STUDIEN ZEIGEN

# Entschieden wird, bevor der Anbieter einbezogen wird.

**83 %**

haben ihre Anforderungen weitgehend oder ganz festgelegt, bevor sie zum ersten Mal mit einem Anbieter sprechen.

**94 %**

haben ihre Shortlist bereits nach Präferenz sortiert.

**4 von 5**

Aufträgen gewinnt der Anbieter, der zu diesem Zeitpunkt vorne liegt.

Laut dem Buyer Experience Report 2025 von 6sense, für den rund 4000 B2B-Einkäufer befragt wurden, ist der Kunde beim ersten Kontakt mit einem Anbieter meist schon weit. Das heisst: Wer eine Anfrage erhält, ist oft nicht der Favorit.

Er ist die Vergleichsofferte – oder die Rechtfertigung für einen Entscheid, der längst gefallen ist. Und wer nach dem verlorenen Auftrag die eigene Offerte optimiert, verbessert seine Chancen in einem Spiel, das er kaum gewinnen konnte.



Quelle: 6sense, The 2025 B2B Buyer Experience Report

DIE FOLGEN

# Was Reaktivität kostet.

Die Kosten eines reaktiven Vertriebs stehen in keiner Buchhaltung. Sie zeigen sich an sechs Stellen – und keine davon schlägt Alarm.

## 1 · Die tiefe Quote wird zur Norm

Wer seit Jahren 10 bis 20 Prozent seiner passiv eingegangenen Anfragen gewinnt, hält diesen Wert für den Markt. Er plant damit, budgetiert damit und rechnet sich die Pipeline schön. Dass derselbe Vertrieb bei eigener Initiative ein Vielfaches erreicht, taucht in keinem Report auf, weil niemand die beiden Quellen getrennt misst.

## 2 · Der Kunde bestimmt die Strategie

Ein Unternehmen, das von Anfragen lebt, wächst dorthin, woher die Anfragen kommen. Über die Jahre entsteht ein Kundenportfolio, das niemand bewusst strategisch gewählt hat. Mit ihm verschiebt sich auch die Positionierung – nicht nach Plan, sondern nach Zufall. Die Strategie steht in der Präsentation der Geschäftsleitung. Die tatsächliche Entwicklung steht im Posteingang.

## 3 · Die Marge erodiert

Wer in der Vergleichsphase antritt, wird verglichen – Position für Position, Stundensatz für Stundensatz. Jede gewonnene Ausschreibung setzt einen neuen Referenzpreis, jede verlorene erzeugt Druck, beim nächsten Mal günstiger zu sein. Eine von Corporate Visions zitierte Auswertung von Emblaze deutet in dieselbe Richtung: Verkäufer mit proaktiven Gewohnheiten erzielen danach 12 bis 23 Prozent höhere Margen.

## 4 · Auch Bestandskunden starten ihre Prozesse selbst

Auch Stammkunden haben neue Probleme, neue Verantwortliche und neue Einkaufsrichtlinien. Oft wissen sie nicht einmal genau, was ihr Lieferant alles anbietet. Und bei grösseren Kunden gibt es mehrere Entscheider – sind die alle auf dem aktuellen Stand? Wer nicht gezielt mit ihnen über ihre nächsten Vorhaben spricht, erfährt davon durch eine Ausschreibung – zusammen mit drei Mitbewerbern.

## 5 · Der Aufwand verpufft

Ein Angebot kostet Tage, manchmal Wochen: Abklärungen, Kalkulation, Präsentation. Bei einer Gewinnquote von 20 Prozent laufen vier von fünf davon ins Leere. Diese Zeit fehlt genau dort, wo sie die Quote verändern würde: für Gespräche mit Entscheidern, bevor ein Bedarf formuliert ist – Gespräche, die erst vereinbart, vorbereitet und geführt werden wollen.

## 6 · Die Organisation verlernt es

Das ist die teuerste Folge, weil sie sich erst zeigt, wenn es zu spät ist. Solange genügend Anfragen kommen, braucht niemand die Fähigkeit, selbst auf Entscheider zuzugehen. Sie verkümmert. Im Sales Proactivity Index mit 190 Unternehmen zeigt sich: Mit wachsendem Erfolg nimmt die Distanz zum Kunden zu, und aus proaktiv wird reaktiv.

# Warum es niemand merkt.

**Wenn die Folgen so gravierend sind, warum bleiben sie so lange unbemerkt? Weil sich Reaktivität wie Erfolg anfühlt.**

Eine volle Inbox signalisiert Nachfrage. Viele Anfragen bedeuten viele Angebote, viele Angebote bedeuten eine volle Pipeline, und eine volle Pipeline beruhigt jede Geschäftsleitung. Das Team ist ausgelastet, alle arbeiten hart. Wer wollte da behaupten, der Vertrieb sei passiv?

Dazu kommt, was gemessen wird. In den meisten CRM-Systemen gibt es ein Pipeline-Volumen, eine Abschlussquote und einen Umsatz pro Verkäufer. Was fast nie ausgewiesen wird, ist der Ursprung einer Opportunity: Hat der Kunde angefragt, oder haben wir das Gespräch angestossen? Ohne diese Unterscheidung verschwimmen zwei völlig unterschiedliche Geschäfte zu einer Durchschnittszahl. Und ein Durchschnitt aus 15 und 60 Prozent sagt über keines der beiden etwas aus.

Schliesslich fehlt der Vergleich. Ein Unternehmen sieht nur die Aufträge, die es gewinnt oder verliert. Es sieht nicht die Aufträge, die an ihm vorbeigehen, weil der Kunde gar nicht erst angefragt hat. Genau das waren die Hände, die am Anfang des Workshops hochgingen. Diese Verluste stehen in keiner Statistik, und doch sind sie oft die grössten.

OPPORTUNITIES INTERNATIONAL

**69–83 %**

entstehen auf Initiative des Kunden.

**18–25 %**

Gewinnquote reaktiv

**33–41 %**

Gewinnquote proaktiv

Quelle: Emblaze 2025, zitiert nach Corporate Visions, «B2B Buying Behavior in 2026»

SELBSTDIAGNOSE

# Sechs Fragen an das eigene Unternehmen.

Ob ein Vertrieb proaktiv arbeitet, entscheidet sich nicht an der Motivation einzelner Verkäufer, sondern im Zusammenspiel von sechs Dimensionen, die der Sales Proactivity Index misst. Je Dimension gibt es eine Frage, die schnell zeigt, wo ein Unternehmen steht.

### STRATEGIE

**Wer entscheidet, in welches Segment Sie wachsen – Sie oder Ihre Anfragen?**

**Warnsignal:** Die Zielkunden der Strategie und die Kunden der letzten zwei Jahre sind nicht dieselben.

### UMSETZUNG

**Gibt es feste Zeitfenster für eigene Initiativen, oder geschieht das, «wenn Zeit bleibt»?**

**Warnsignal:** Akquise findet nur in Auftragslöchern statt.

### LEADERSHIP

**Wann war die Geschäftsleitung zuletzt bei einem Kunden, der nicht angefragt hatte?**

**Warnsignal:** Die Führung kennt Kunden vor allem aus Reports.

### BEFÄHIGUNG

**Kann Ihr Team ein Gespräch mit einem Entscheider führen, das es selbst angestossen hat?**

**Warnsignal:** Fachlich ist das Team sattelfest, im Erstkontakt mit Entscheidern fühlt es sich unsicher.

### MESSGRÖSSEN

**Weisen Sie Gewinnquote und Marge getrennt nach Ursprung aus – proaktiv und reaktiv?**

**Warnsignal:** Es gibt nur eine Abschlussquote und eine Marge für alles.

### KONTINUITÄT

**Was passiert mit der Akquise, wenn die Auftragsbücher voll sind?**

**Warnsignal:** Eigene Initiativen brechen ab, sobald es gut läuft.

**Wer drei oder mehr Warnsignale wiedererkennt, hat kein Problem mit einzelnen Angeboten. Er hat ein strukturelles Problem: Er ist nicht dabei, wenn vorne im Prozess entschieden wird.**

# Zurück in die erste Phase.

Proaktivität lässt sich nicht anordnen. Ein Appell an das Team, «mehr rauszugehen», hält erfahrungsgemäss drei Wochen. Wer den Vertrieb nachhaltig zurückholen will, braucht vier Dinge: einen ehrlichen Standort, ein befähigtes Team, Ziele für Verhalten und eine Führung, die vorangeht und eine klare Strategie hat.

01

## Den Standort bestimmen

Am Anfang steht die nüchterne Frage, wo das Unternehmen heute steht. Der Sales Proactivity Index misst die sechs Dimensionen auf einer Skala bis 100 und zeigt, wo die Organisation im Vergleich zu Unternehmen ähnlicher Grösse liegt. Der Wert selbst ist dabei weniger wichtig als das Profil: Ein Unternehmen mit starker Strategie und schwacher Umsetzung braucht etwas anderes als eines, dem die Führung am Kunden fehlt. Ohne diese Standortbestimmung setzt man Massnahmen an der falschen Stelle an – meist mit mehr Druck oder einem einmaligen Training, obwohl das Problem in Strategie oder Führung liegt.

02

## Befähigen und im Alltag verankern

Gerade in technischen Branchen sind Verkäuferinnen und Verkäufer oft Fachspezialisten. Im Angebot sind sie sattelfest, im Erstkontakt mit einem Entscheider, der nicht angefragt hat, fühlen sie sich unsicher. Das ist keine Charakterfrage, sondern eine Frage der Übung. Befähigung heisst deshalb nicht ein Seminar pro Jahr, sondern regelmässiges Training an echten Kundensituationen – und feste Zeitfenster, in denen eigene Initiativen Vorrang vor dem Tagesgeschäft haben. Erst wenn Proaktivität einen festen Platz in der Woche hat, übersteht sie auch die nächste Auftragsspitze.

> **Das ist keine Charakterfrage, sondern eine Frage der Übung.**

03

## Ziele für angestrebtes Verhalten setzen und messen

Umsatz ist ein Ergebnis, das sich gerade in Unternehmen mit langen Verkaufszyklen erst Monate oder sogar Jahre nach den entscheidenden Handlungen zeigt. Wer Proaktivität steuern will, braucht Messgrössen, die früher greifen. Die wichtigste ist die einfachste: bei jeder Opportunity festhalten, wer sie ausgelöst hat. Allein diese Unterscheidung macht sichtbar, was bisher im Durchschnitt verschwand.

Dazu kommen Grössen wie selbst vereinbarte Termine mit Entscheidern, vor Ort besprochene Angebote oder direkt vereinbarte Folgetermine. Anders als Umsatz lassen sich diese Handlungen als Ziele vereinbaren: Die Führung kann sie festlegen, nachhalten und im Coaching besprechen. Damit wird Proaktivität steuerbar, statt eine Frage der Motivation zu bleiben.

04

## Führung, die vorangeht

Die sechs Dimensionen hängen an einer siebten Grösse, die in keiner Tabelle steht: dem Vorbild. In den Daten des SPI fällt der Leadership-Wert mit zunehmender Unternehmensgrösse deutlich ab. Wo Geschäftsleitung und Vertriebsleitung selbst nicht mehr beim Kunden sind, wird das Team kaum damit beginnen.

Führung heisst hier konkret: klar festlegen, welche Kunden das Unternehmen gewinnen und ausbauen will, selbst Termine mit Entscheidern wahrnehmen, Verkäuferinnen und Verkäufer zu schwierigen Gesprächen begleiten, feste Zeitfenster für eigene Initiativen schützen – und in der Pipeline-Besprechung zuerst nach dem Ursprung fragen, erst dann nach dem Volumen.

BESUCHE PRO JAHR

**207 → 86**

ABSCHLÜSSE PRO JAHR

**13 → 53**

Meine eigene Akquise über knapp zwei Jahrzehnte: Nicht mehr Kontakte haben den Unterschied gemacht, sondern die richtigen – Kunden, die zur Strategie passen und genau die Problemstellungen haben, für die man die beste Lösung bietet. Dort ist die Relevanz am höchsten. Dazu kommen die Entscheiderebene, eine gute Vorbereitung und ein Zeitpunkt, an dem noch nichts entschieden war.

FAZIT

# Die Entscheidung, die niemand getroffen hat.

Kaum ein Unternehmen hat je beschlossen, reaktiv zu sein. Es ist so geworden – weil die Anfragen kamen, weil es funktionierte und weil niemand gemessen hat, was es kostet. Genau darin liegt das Risiko. Eine Entscheidung, die nie bewusst getroffen wurde, wird auch nie überprüft.

Die gute Nachricht steckt in den Zahlen aus jenem Workshop. Dieselben Menschen, die bei Anfragen 5 bis 20 Prozent gewinnen, gewinnen bei eigener Initiative 50 bis 80 Prozent. Das Potenzial liegt also nicht in einem neuen Team, einem neuen Tool oder einem neuen Markt. Es liegt im Zeitpunkt, zu dem man mit dem Kunden spricht.

## Wer auf Anfragen wartet, spart sich die Akquise – und bezahlt mit Marge und Positionierung.

### HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

**1 · Ursprung erfassen:** Bei jeder Opportunity festhalten, wer sie ausgelöst hat. Gewinnquote und Marge getrennt ausweisen.

**2 · Verlustanalyse erweitern:** Nicht nur fragen, wo man schlechter war, sondern wann und wie man in den Prozess gekommen ist.

**3 · Zielkunden bewusst wählen:** Kunden benennen, die zur Strategie passen – bei Neukunden wie beim gezielten Ausbau bestehender Kunden.

**4 · Zeitfenster schützen:** Feste Zeiten für eigene Initiativen, auch bei vollen Auftragsbüchern, und regelmässiges Training an echten Kundensituationen.

**5 · Vorangehen:** Geschäftsleitung und Vertriebsleitung nehmen selbst Termine mit Entscheidern wahr und begleiten ihr Team.

**6 · Standort bestimmen:** Den eigenen Wert im Sales Proactivity Index ermitteln.

**spi.patrickutz.com**

# Patrick Utz.

Patrick Utz ist Vertriebsexperte, Sales-Trainer und Autor von «Verkauf. Schlau. Machen.» (Murmann 2024). Seit fast zwanzig Jahren akquiriert er selbst auf Entscheiderebene und befähigt die Leistungsträger in Unternehmen, proaktiv ihre Wunschkunden zu gewinnen.

Er ist Coach an der ETH Zürich und an der Universität Zürich und hat unter anderem im Harvard Business Manager und in der Marketing Review St. Gallen publiziert. Zu seinen Kunden zählen AXA, KION, ISS, SAP und viele Hidden Champions.

**patrick@patrickutz.com**
+41 78 908 00 08
patrickutz.com

## LITERATUR

6sense (2025). The 2025 B2B Buyer Experience Report.

Corporate Visions (2026). B2B Buying Behavior in 2026: 57 Stats and Five Hard Truths That Sales Can't Ignore (zitiert Emblaze 2025).

Utz, P. (2024). Sales Proactivity Index. Studie mit 190 Unternehmenslenkerinnen und -lenkern. Innovation Hub der Universität Zürich.

Utz, P. (2025, September). Raus aus der Vertriebskrise. Harvard Business Manager, 32–40.

Utz, P. (2026). Erfolg schafft Distanz. Marketing Review St. Gallen, 4/2026, 50–55.

ZUSAMMENARBEIT

# Wie ich mit Unternehmen arbeite.

Ich befähige die Leistungsträger in Unternehmen, proaktiv ihre Wunschkunden zu gewinnen. Nicht mit einem Seminar, sondern mit einer Trainingsreise, die im Alltag wirkt.

01

## Standort

Wir starten mit dem Sales Proactivity Index. Er zeigt, wo Ihr Vertrieb heute steht und wo der grösste Hebel liegt.

02

## Befähigen

In der MACHERKLASSE trainieren Ihre Leute an echten Kundensituationen: die richtigen Kunden wählen, Entscheider erreichen, das Erstgespräch führen. Kunde, Kontakt, Klarheit.

03

## Verankern und messen

Über vier bis sechs Monate werden Ziele für Verhalten gesetzt, nachgehalten und gecoacht. Ein Resultate-Workshop macht sichtbar, was sich verändert hat.

04

## Führung einbinden

Geschäftsleitung und Vertriebsleitung sind Teil der Reise, nicht Zuschauer.

REFERENZEN

**500+**

Unternehmen begleitet

**4**

Fachexperte an Universitäten und Hochschulen:
ETH Zürich, HSG St. Gallen, UZH Zürich und Fachhochschule Bern

Internationale Marktführer wie SAP, KION, ISS, Swisscom, AXA oder Publicis, aber auch führender Mittelstand wie Schwyzer Kantonalbank, Renggli Holzbau, Fanzun Architekten, WIRZ, Kessler oder Universaljob.

NÄCHSTER SCHRITT

## Sie möchten wissen, wo Ihr Unternehmen steht?

Ein erstes Gespräch dauert 30 Minuten und kostet nichts ausser Ihrer Zeit.

**Termin vereinbaren →**

**patrick@patrickutz.com**
+41 78 908 00 08 · spi.patrickutz.com