Mit mehr Kundennähe den Lead-Kollaps stoppen

Die Lead-Qualität im Vertrieb sinkt, obwohl die Budgets steigen. Vertriebsteams verfolgen Leads oft ohne Abschlusschance. Der Lead-Crash im B2B-Vertrieb ist hausgemacht. Er entsteht nicht durch zu wenig Budget oder schwierige Kunden, sondern durch zu viel Fokus auf Quantität statt Qualität. Ein Vier-Säulen-Konzept kann Abhilfe schaffen.

Bei fünf Prozent Conversion in der Lead-Generierung verlieren Unternehmen 95 von 100 Adressen potenzieller Kunden. Im B2B-Vertrieb mit begrenzten Märkten ist das kein Kavaliersdelikt, es ist vielmehr ein schleichender Kollaps. Die Forschung des Ehrenberg-Bass Institute bestätigt das Dilemma: Zu jedem Zeitpunkt sind nur rund fünf Prozent der B2B-Käuferinnen und -Käufer aktiv auf der Suche nach einer Lösung (Dawes, 2021). Wer von diesen fünf Prozent dann den Hauptanteil der Adressen „verbrennt", arbeitet mit einem verschwindend kleinen Bruchteil seines Marktes. Wenig überraschend stehen gemäß einer aktuellen Studie des Linkedin-B2B-Institute und Ipsos (2025) 78 Prozent der CMOs weltweit unter massivem ROI-Druck. Die Lead-Qualität sinkt, obwohl die Budgets steigen. Vertriebsteams verfolgen Leads ohne Abschlusschance. Die Frustration in Marketing und Sales wächst mit jeder Kampagne.

Ein weltweit führender Anbieter von ERP-Software für den industriellen Mittelstand stand genau vor diesem Problem. Die Wandlungsrate (Conversion) „Contact to Meet" lag bei drei Prozent. Von 100 kontaktierten Personen führten nur drei zu einem Gespräch mit einem Entscheider. Die Sales-Abteilung war frustriert, das Marketing unter Druck. Die klassische Antwort – mehr Budget, mehr Kampagnen – hatte das Problem über Jahre verschärft statt gelöst. Innerhalb von 18 Monaten drehte das Unternehmen die Situation grundlegend: Die Conversion stieg auf bis zu 30 Prozent, der Verkaufszyklus verkürzte sich um ein Viertel, das Budget sank um ein Drittel. Wie das gelang, wird nachfolgend dargestellt.

Kompakt

- Mehr Budget bei schlechter Conversion führt zu mehr schlechten Leads, nicht zu besseren Ergebnissen.
- Verwässerte ICPs und falsche Entscheiderebenen sind die Hauptursachen eines Lead-Kollaps.
- Marketing und Sales sind als integriertes Team das Fundament, nicht Lieferant und Abnehmer.

Wie Adress-Inflation den Vertrieb lahmlegt

Es beginnt mit Druck. Die Leads gehen zurück, die Conversionsrate sinkt. Die Geschäftsleitung fordert Erklärungen.

> *„Der Lead-Kollaps im B2B ist hausgemacht. Er entsteht nicht durch zu wenig Budget oder schwierige Kunden, sondern durch zu viel Fokus auf Quantität statt Qualität."*

Die Antwort des Marketings lautet: mehr Budget für mehr Kampagnen. Die dahuinterstehende Logik klingt plausibel: mehr Kampagnen, mehr Leads, mehr Abschlüsse. Doch in der Praxis funktioniert diese Rechnung nicht. Unter Druck produziert das Marketing Volumen. Die Zielgruppe wird breiter, die Kriterien weicher: Statt „mittelständische Automotive-Zulieferer mit akutem Digitalisierungsbedarf" heißt es plötzlich auch „produzierende regionale Unternehmen". Die Folge: Ideal Customer Profile verwässert, die Zahlen steigen vorerst. Doch die Qualität sinkt dauerhaft.

Verkäuferinnen und Verkäufer sprechen mit den falschen Personen. Statt mit Entscheidern zu telefonieren, landen sie im


© lassedesignen / stock.adobe.com

Fachbereich. Der angenehme Nebeneffekt ist, dass dort die Fallhöhe geringer und die Ablehnung seltener ist. Es entstehen viele Gespräche, aber wenige Abschlüsse. Das Customer-Relation-Management-System füllt sich mit „Pipeline-Theater". Also wird mehr Budget gefordert und der Teufelskreis schließt sich. Mehr Budget bekämpft jedoch nur das Symptom, nicht die Ursache: Es führt vielmehr zu mehr schlechten Leads. Der Sales Proactivity Index der Universität Zürich bestätigt dieses strukturelle Problem mit Daten von 190 Unternehmen: Je erfolgreicher Unternehmen werden, desto größer wird die Distanz zu Kunden und Entscheidungsträgern (Utz, 2024; vgl. auch Utz, 2025).

Marketing und Sales agieren als Team

Beim ERP-Softwareanbieter begann die Wende nicht mit einem Framework, sondern mit einer Einsicht. Ein erfahrener Marketingverantwortlicher auf Kundenseite brachte es auf den Punkt: „Was wir hier tun, ist falsch. Wir müssen integriert arbeiten und die Betroffenen zu Beteiligten machen."

Das war der kulturelle Bruch. Länderübergreifend arbeiteten Sales und Marketing zum ersten Mal wirklich Hand in Hand. Nicht Marketing als Lieferant und Sales als Abnehmer, sondern als Team mit einem gemeinsamen Ziel, nämlich echter Kundennähe. Konkret geht es um

- gemeinsame Kampagnenplanung,
- gemeinsame Adressqualifikation und
- konsequente Feedbackschleifen.

Erst als die Rückmeldungen systematisch eingefordert und ausgewertet wurden, entstand echte Transparenz über Leadqualität, Gesprächskompetenz und Themenrelevanz.

> *„Es beginnt mit Druck. Die Leads gehen zurück, die Conversionsrate sinkt."*

Auf diesem Fundament bauten die vier Säulen des PEAK-Frameworks auf – ein praxisentwickeltes Instrument aus der Begleitung von über 500 B2B-Vertriebsorganisationen. Dabei geht es um

- Precision (Fokus auf die richtige Zielgruppe),
- Evidence (Relevanz durch Beweisführung),
- Access (Zugang zu Entscheidern schaffen) und
- Keeping (Kontakte erhalten, Prozesse schärfen).

Säule 1: Precision – Fokus auf die richtige Zielgruppe. Der erste Schritt war radikale Fokussierung. Das Ideal Customer Profile wurde konsequent geschärft. Statt produzierende Unternehmen hieß es neu: Maschinenbauer, Automotive-Zulieferer oder Elektronikhersteller mit 100 bis 1.500

Mitarbeitern und Herausforderungen in der Lieferkettentransparenz oder Produktionsplanung. Die Zielgruppe schrumpfte von 16.000 auf 800 Unternehmen. Entscheidend war die zweite Dimension, nämlich die richtige Entscheiderebene.

„Der Weg nach oben ist steiniger. Die Fallhöhe größer, die Absagen härter. Doch genau hier liegt der Hebel."

Ansprechpartner waren die CEOs, COOs und CFOs, nicht die Produktionsleitung oder das IT-Management. Die Frage des Vertriebsteams lautete nicht „Wer könnte theoretisch bei uns kaufen?", sondern „Mit wem muss gesprochen werden, damit eine Entscheidung fallen kann?" Der Weg nach oben ist steiniger. Die Fallhöhe größer, die Absagen härter. Doch genau hier liegt der Hebel. Ein Gespräch mit der CFO-Funktion ist wertvoller als zehn Gespräche mit Projektleitern. Nicht weil sie unwichtig wären, sondern weil sie in vielen Themen das Bottleneck sind und nicht die strategischen Prioritäten definieren.

Chancen aufzeigen überzeugt Entscheider

Säule 2: Evidence – Relevanz durch Beweisführung. Ein geschärfter ICP allein reicht nicht, wenn der Inhalt nicht passt. Entscheider wollen keine Feature-Listen und keine austauschbaren White Papers. Sie möchten zum Beispiel wissen, wie andere das lösen, was ein nächster Schritt bringt und welche Konsequenzen das für das eigene Unternehmen hat.

Das Projektteam entwickelte für jede der drei Zielbranchen branchenspezifische Anwendungsfälle mit messbaren Ergebnissen und ROI-Berechnung. Zusätzlich entstanden funktionsbezogene Kampagnen im Marketing, etwa eine CFO-Welt zu Finanz- und Nachhaltigkeitsthemen, und dies nicht mit dem gesamten ERP-Portfolio, sondern mit einer relevanten, konsistenten Geschichte zu den spezifischen Herausforderungen der Zielgruppe. Der Inhalt für Entscheider unterscheidet sich fundamental vom Inhalt für Fachbereiche. Entscheider wollen in 15 Minuten verstehen, ob dies eine Chance sein könnte. Wenn ja, sind sie bereit, den Weg weiterzugehen.

Säule 3: Access – Zugang zu Entscheidern schaffen. Wo und wie werden Entscheider wirklich erreicht? Nicht über Massen-Kampagnen und generische Webinare mit 500 Teilnehmern. Das Projektteam setzte auf drei Formate:

1. One-to-One-Calls mit einer Fachexpertin oder einem Fachexperten – nicht Call-Center-Agenten mit Skript, sondern jemand, der auf Augenhöhe und konkret über die Branchenherausforderungen sprechen kann.
2. Exklusive Vor-Ort-Events mit maximal 20 Teilnehmern. Roundtable-Format mit Netzwerken und Verpflegung. Das eigene C-Level des Softwareanbieters trat als Magnet auf. Die CFO-Funktion berichtete zum Beispiel, wie Risikomanagement in der eigenen Organisation gelöst wird. Kundenreferenzen ergänzten den echten Praxiseinblick. Keine Verkaufspräsentation, kein Pitch, dafür jedoch die Chance, unter Gleichen voneinander zu lernen.
3. Funktionsbezogene Webinare – nicht „Product Demo", sondern „CFO Roundtable: Wie Maschinenbauer Lieferketten-Risiken minimieren". Die Erwartungshaltung gegenüber einem PDF-Download ist bescheiden. Wenn dieselben Inhalte mit echten Führungskräften, echten Fällen und echtem Austausch erlebbar werden, steigt die Bereitschaft, sich auf ein Gespräch einzulassen. No-Shows und Anmeldungen wurden dabei konsequent nachgefasst.

Verkaufsprozesse vereinfachen

Säule 4: Keeping – Kontakte erhalten, Prozesse schärfen. Die besten Strategien verpuffen, wenn die Umsetzung fehlt. Keeping bedeutet: das Team befähigen, den Verkaufsprozess vereinfachen und Adressen erhalten statt verbrennen.

„Entscheider wollen keine Feature-Listen und keine austauschbaren White Papers. Sie wollen wissen: ‚Wie lösen das andere'?"

Viele Verkäuferinnen und Verkäufer waren schlicht überfordert, Erstgespräche mit Entscheidern auf Augenhöhe zu führen. Das Sales-Team trainierte mit internen COOs und CFOs als Sparringspartnern. Direktes Feedback ist manchmal unbequem, aber wirksam. Auch die Call-Center-Agentinnen und -Agenten profitierten. Ein besser gebrieftes Call Center ersetzte nach einem Auswahlverfahren mit echten Kampagnen das erste. Gutes Adressmaterial, attraktive Events als Second Best Offer und zielgruppenrelevante Gesprächsleitfäden machten den Unterschied. Der Verkaufsprozess wurde vereinfacht auf maximal zwei Kundenkontaktpunkte vom Erstkontakt bis zum Erstgespräch. Statt Unterlagen zu versenden, die nie gelesen werden, stand persönliche Interakti-

Zur Studie

Der Sales Proactivity Index (SPI) wurde als Studie mit 190 Unternehmenslenkerinnen und -lenkern in Partnerschaft mit dem Innovation Hub der Universität Zürich durchgeführt.
Erstpublikation: Utz, P. (2025). Raus aus der Vertriebskrise. Harvard Business Manager, September 2025, 32–40.
Weitere Informationen und Daten aus der Studie finden Sie unter spi.patrickutz.com

on des Vertriebsmitarbeiters im Zentrum. Chronisch unterschätzt wurde die Adresspflege. Im Projekt blieben 70 bis 90 Prozent der Adressen intakt, weil die Ansprachequalität hoch genug war, dass auch ein „Nein" kein verbrannter Kontakt war. Wer heute keinen Bedarf hat, kann in sechs Monaten anders denken. Zudem wurde die Adresse nicht als Einzelperson verstanden, sondern als Unternehmen mit mehreren Ansprechpersonen. Bei Finance-Kampagnen die CFO-Funktion, bei strategisch übergreifenden Themen die CEO-Funktion, bei operativen Fragen die COO-Funktion, ohne dass eine Person überstrapaziert wurde.

„Der Lead-Kollaps ist kein Schicksal, sondern eine Entscheidung."

Die zentrale Metrik: „Contact to Meet" wurde wöchentlich gemessen. Die zentrale Messgröße war nicht „Leads generiert", und „Pipeline-Volumen", sondern: Wie viele echte Gespräche mit Entscheidenden haben stattgefunden?

Deutlich verkürzte Sales-Zyklen

Die Resultate nach 18 Monaten übertrafen die Erwartungen. Die Conversion „Contact to Meet" stieg von drei auf durchschnittlich zehn Prozent, in den besten Kampagnen sogar auf bis zu 30 Prozent. Der Sales Cycle verkürzte sich um ein Viertel, denn das Salesteam sprach direkt mit Entscheidern statt mit Fachbereichen. Die Wandlungsrate vom Angebot zum Abschluss stieg massiv, weil Angebote nicht mehr einfach versendet, sondern in gemeinsamen Meetings erarbeitet wurden. Das Budget wurde dafür um ein Drittel reduziert. Die Investitionen flossen stattdessen in Befähigung, die Qualität der Inhalte und in Events statt wie bisher in Massenkampagnen.

Der Weg aus dem Teufelskreis

Der Lead-Kollaps im B2B entsteht nicht durch zu wenig Budget oder schwierige Kunden, sondern durch zu viel Fokus auf Quantität statt Qualität. Durch verwässerte ICPs, falsche Entscheiderebenen und fehlende Kundennähe.

Das PEAK 4-Säulen-Framework zeigt den Weg auf: Präzision statt Masse. Beweisbare Fakten statt Feature-Listen. Zugang statt Massen-Kampagnen. Kontakt halten statt komplizierter Verkaufsprozesse. Als Fundament agieren Marketing und Sales als integriertes Team, nicht als Lieferant und Abnehmer. Das erfordert im Vertrieb Mut zu weniger, aber besseren Leads. Mut, die Zielgruppe zu halbieren und mit CEOs zu sprechen statt mit Projektleitern. Das Framework ist messbar, replizierbar und unabhängig von der Unternehmensgröße. Der Lead-Kollaps ist kein Schicksal, sondern eine Entscheidung. Und er lässt sich umkehren. ■

Literatur

Dawes, J. (2021). Advertising effectiveness and the 95-5 rule. Ehrenberg-Bass Institute / LinkedIn B2B Institute. marketingscience.info

LinkedIn B2B Institute & Ipsos (2025). 2025 B2B Marketing Benchmark Report. business.linkedin.com

Utz, P. (2024). Sales Proactivity Index. Innovation Hub der Universität Zürich. spi.patrickutz.com

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



Verfasst von
Patrick Utz
Er ist Vertriebsexperte und Sales-Trainer bei der Venturize AG (www.patrickutz.com) für Unternehmertum und Verkauf in Hergiswil/Schweiz.
E-Mail: patrick@patrickutz.com

Springer Professional

Leadgenerierung

Miller, U.: Mit neuen Strategien und Erfolgsfaktoren auf Kundenfang, in: Sales Excellence Nr. 3/2025, Wiesbaden 2025, https://sn.pub/z0k4wq

Dach, Ch.: , Inbound- vs. Outbound-Leadgenerierung, in: Dach, Ch.: Inbound-Marketing für B2B-Unternehmen, Wiesbaden 2023, https://sn.pub/iezo5a