

# B2SME-Vertrieb: Der schlafende Riese im Energiegeschäft

Timo Hengst | Daniel Rösch | Lisanne Heim | Christian Lüftner

FEBRUAR 2026

Kleine und mittlere Unternehmen mit einem jährlichen Stromverbrauch zwischen 100.000 und 1.000.000 kWh – das sogenannte B2SME-Segment – stellen eine attraktive, aber oft unterpriorisierte Zielgruppe für Energieversorger dar. Der Energieverbrauch liegt deutlich über dem Niveau typischer Haushaltskunden – bei gleichzeitig standardisierbaren Vertriebsprozessen und ohne die Komplexität klassischer B2B-Ausschreibungen. Auch die Kundenbindung ist vergleichsweise hoch.

Trotz dieser Attraktivität fehlt es in vielen Organisationen an einer strukturierten Herangehensweise für den Vertrieb im B2SME: In vielen Organisationen ist das Segment weder klar dem Privat- noch dem Geschäftskundenvertrieb zugeordnet – häufig fehlen eine strategische Verankerung sowie dedizierte Ressourcen. In der Folge bleibt der Sales-Funnel unzureichend gesteuert: Es mangelt an durchgängiger Transparenz über Konvertierungsraten, klar definierten Übergabepunkten und wirkamen Steuerungsimpulsen. Zuständigkeiten sind unscharf, Anreizsysteme nicht auf Performance entlang des gesamten Prozesses ausgerichtet. Das Ergebnis: Abschlussquoten bleiben deutlich hinter dem Potenzial zurück.

In der Praxis zeigen sich immer wieder ähnliche strukturelle Schwächen – aber auch klare Ansatzpunkte für wirksame Veränderung. Es braucht keine grundlegende Neuausrichtung, sondern gezielte Verbesserungen an den Stellen, die nachweislich über den Vertriebs Erfolg entscheiden. Fünf Hebel haben sich dabei als besonders wirksam erwiesen:

1. Kanalgerechte Lead-Bearbeitung – Fokus und Schnelligkeit entlang der Kontaktkomplexität,
2. Steuerung mit System – von Echtzeit-KPIs zu strukturierter Gesprächsführung,
3. Führungslogik im Vertrieb – Klarheit, Coaching, Kultur,
4. Prozessintegration – nahtlose Übergabe von Lead zu Abschluss sowie
5. Incentivierung mit Wirkung – einfach, differenziert, performancebasiert.

Sie adressieren typische Schwachstellen im B2SME-Vertrieb – und schaffen die Voraussetzungen für einen strukturierten, skalierbaren und wirtschaftlich erfolgreichen Vertrieb in diesem Segment. Was hinter diesen Hebeln steckt – und wie sie konkret im B2SME-Vertrieb wirken – zeigen die folgenden Abschnitte im Detail.

## Fünf zentrale Hebel für mehr Abschlusskraft im B2SME-Vertrieb

### 1. Kanalgerechte Lead-Bearbeitung – Fokus und Schnelligkeit entlang der Kontaktkomplexität

Leads sind nicht gleich Leads – ihr Potenzial hängt maßgeblich vom Eingangskanal ab. Während Online- und Inbound-Leads häufig bereits ein konkretes Interesse signalisieren, befinden sich Door-to-Door-Kontakte meist in frühen Phasen der Entscheidungsfindung. Entsprechend unterscheidet sich auch der notwendige Vertriebsansatz: Inbound-Leads erfordern Geschwindigkeit, standardisierte Angebotsprozesse und klare Abschlussorientierung – idealerweise unterstützt durch digitale Tools und Templates. D2D-Leads hingegen verlangen Vertrauensaufbau, Gesprächsqualität und Vertriebsstärke. Erfolgreiche Vertriebsorganisationen richten ihre Ressourcen und Bearbeitungslogik gezielt an diesen kanal- und komplexitätsbasierten Anforderungen aus.

### 2. Steuerung mit System – von Echtzeit-KPIs zu strukturierter Gesprächsführung

Effektive Vertriebssteuerung beginnt mit Transparenz – und endet nicht bei Zahlen. Zwei Steuerungsebenen sind entscheidend: Zum einen harte Performance-Kennzahlen wie Time-to-First-Contact, Angebotsquote oder Conversion Rate. Zum anderen qualitative Faktoren wie Gesprächsaufbau, Argumentation oder Einwandbehandlung. Nur durch die Verbindung beider Perspektiven entsteht echte Steuerung: Ein klarer KPI-Satz auf Team- und Mitarbeiterebene schafft Vergleichbarkeit. Regelmäßige Coachings, strukturierte Feedbackgespräche und standardisierte Skripte sorgen für Konsistenz und gezielte Weiterentwicklung. So wird Steuerung zum gelebten Vertriebsinstrument – nicht zur Reporting-Pflicht.

### 3. Führungslogik im Vertrieb – Klarheit, Coaching, Kultur

Vertriebserfolg ist Führungsaufgabe. Moderne Vertriebsorganisationen setzen nicht auf Einzelperformer, sondern auf Teams mit klaren Rollen, messbaren Zielen und gezielter Entwicklung. Führung zeigt sich dabei nicht in Dashboards, sondern im operativen Alltag: durch Side-by-Side-Coaching, regelmäßige Zielgespräche und klare Abschlussorientierung. Leistungsstarke Mitarbeitende erhalten Perspektiven – etwa durch den Wechsel in spezialisierte Teams mit höherer Abschlussverantwortung und stärkerer Incentivierung. So entsteht eine Kultur, die Leistung vergleichbar macht, Entwicklung fördert und Vertriebs-erfolg sichtbar belohnt.

### 4. Prozessintegration – nahtlose Übergabe von Lead zu Abschluss

Ein häufiger Performanceverlust im B2SME-Vertrieb entsteht an den Schnittstellen: Zwischen Lead-Akquise und Angebotslegung. Unterschiedliche Zielsysteme, unklare Übergabekriterien oder fehlende Rückmeldung zur Leadqualität führen zu Reibungsverlusten – insbesondere bei Door-to-Door-Kontakten. Die Lösung: Eine neutrale Instanz, die Qualität, Übergabegeschwindigkeit und Feedbacksystematik steuert. Erst wenn Leadgenerierung und Vertriebsbearbeitung auf Basis gemeinsamer Erfolgskriterien agieren, lassen sich Leads konsistent und mit maximalem Output bearbeiten.

### 5. Incentivierung mit Wirkung – einfach, differenziert, performancebasiert

Vergütungssysteme im Vertrieb sind ein zentrales Steuerungsinstrument – vorausgesetzt, sie spiegeln die tatsächlichen Anforderungen und Leistungen differenziert wider. Ein Abschluss aus einem Inbound-Lead erfordert andere Fähigkeiten und deutlich weniger Aufwand als aus einem Door-to-Door-Kontakt – und sollte entsprechend honoriert werden. Auch vertriebsrelevante Zwischenschritte wie die DOI-Einholung leisten einen messbaren Beitrag zum Erfolg und verdienen gezielte Anreize. Wirksam sind Systeme, die einfach, nachvollziehbar und leistungsorientiert gestaltet sind: mit klarer Kanal-Logik, konkreten Euro-Beträgen pro Sale – und einer monatlichen Auszahlung zur zeitnahen Wirksamkeit. Entscheidend ist der erkennbare Zusammenhang zwischen Einsatz und Ergebnis – als Basis für Motivation, Vergleichbarkeit und Steuerung.

### Fazit: B2SME als strategische Vertriebssäule aktivieren

Der B2SME-Vertrieb wird in vielen Energieunternehmen bislang nur begrenzt strategisch gesteuert – obwohl sich das Segment durch eine klare Abschlusslogik, standardisierbare Prozesse und ein attraktives Mengengerüst auszeichnet.

Die fünf beschriebenen Hebel adressieren die zentralen Stell-schrauben: von der kanalgerechten Bearbeitung über strukturierte Führung und Steuerung bis hin zu funktionierenden Übergaben und klaren Anreizen. Wer diese Hebel gezielt etabliert, schafft die Grundlage für einen skalierbaren, effizienten Vertrieb im B2SME – und erschließt ein bislang häufig ungenutztes Potenzial.

### AUTOREN.

**Timo Hengst** ist MRC-Experte mit Fokus auf Vertriebsleistungssteigerung im Telesales. Er bringt umfassende Praxiserfahrung in der Optimierung von Vertriebsprozessen und der Performance-Steigerung von Telesales-Organisationen ein.

**Daniel Rösch** ist Manager bei Mücke Roth & Company und spezialisiert auf Vertriebsthemen in unterschiedlichen Branchen. Sein Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung und Umsetzung wirksamer Vertriebsstrategien.

Kontakt: [d.roesch@muecke-roth.de](mailto:d.roesch@muecke-roth.de)

**Lisanne Heim** ist als Senior Consultant bei Mücke Roth & Company mit Schwerpunkt Energiebranche und verbindet konzeptionelle Vertriebsarbeit mit operativer Umsetzung von Vertriebsinitiativen., u. a. in der Steuerung von Maßnahmen und der Begleitung der Implementierung.

Kontakt: [l.heim@muecke-roth.de](mailto:l.heim@muecke-roth.de)

**Christian Lüftner** ist Senior Manager und Leiter der Energiebranche bei Mücke Roth & Company. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der strategischen Beratung von Energieunternehmen mit Fokus auf Vertriebs- und Transformationsprojekte.

Kontakt: [c.lueftner@muecke-roth.de](mailto:c.lueftner@muecke-roth.de)