

Buying Journey „decoded“

Der Vertrieb investiert viel Zeit in Kundenkontakte, Präsentationen und Angebote. Eine aktuelle Studie von Mercuri International zur Buying Journey zeigt aber ein eher ernüchterndes Bild: Nur rund jeder zweite Einkäufer bewertet Erfahrungen mit Vertriebsmitarbeitern positiv. Anspruch und Wirklichkeit scheinen auseinanderzuklaffen.

Besonders kritisch fällt das Urteil über das Kommunikationsverhalten vieler Verkäufer aus. In den Gesprächen gibt es häufig die erste Enttäuschung. Einkäufer bemängeln zum Beispiel, dass Vertriebler zu wenig zuhören und zu viel reden (siehe Abbildung auf Seite 21). Dazu passt, dass viele Einkäufer sagen, Verkäufer könnten den Wert der Lösung nicht verständlich vermitteln. Funktionen und Leistungsmerkmale würden zwar erläutert, doch der konkrete geschäftliche Nutzen bleibe unklar. So wird allerdings die Chance zur Differenzierung verpasst.

Der Vertrieb kennt sein Produkt, doch kennt er auch den Kunden?

Eine der deutlichsten Botschaften aus der Studie lautet: Der Einkauf erwartet weit mehr als Produktwissen. Gefragt sind Partner, die das Geschäft ihres Kunden verstehen. Dazu gehören unter anderem Kenntnisse über strategische Ziele, eine Einordnung der aktuellen Initiativen sowie Ideen zu Marktveränderungen, auf die Einkäufer selbst vielleicht noch nicht gekommen sind. Der Einkauf erwartet Antworten auf die Frage, welchen konkreten Beitrag der Vertrieb zu seinen Zielen leistet. So bestätigt sich, dass Value Selling für den Vertrieb nicht mehr wegzudenken ist. Damit dieser Ansatz jedoch seine volle Kraft entfaltet, erwartet der Einkauf vom

Vertrieb neue Ideen, Empfehlungen und Impulse. Ebenfalls relevant ist es, das Risiko für den Lieferanten zu minimieren. Dabei spielen nicht nur die Anschaffungskosten, sondern auch die Risiken der Umsetzung eine Rolle. Die größten Bedenken sind:

- Die Einführung dauert länger als geplant.
- Das Projekt wird teurer als erwartet.
- Es entstehen interne Widerstände.
- Die Zusammenarbeit mit dem Lieferanten funktioniert nicht reibungslos.

Qualität vor Preis

Die Höhe der Investition ist, nicht wenig überraschend, ein wichtiges Kriterium im Entscheidungsprozess. Allerdings landet es nur auf Platz drei in den Bewertungen aus der Studie. Unter den Befragten haben 58 Prozent dieses Kriterium genannt. Deutlich häufiger sind Qualität (75 Prozent) und (An)passung auf die Bedürfnisse genannt (77 Prozent).

Es ist immer ein Gefühl gewesen, doch nun mit Daten belegt: Mehr als die Hälfte der erfolgreichen Anbieter war bereits sehr früh im Entscheidungsprozess involviert. Teilweise half der Vertrieb sogar dabei, den eigentlichen Bedarf überhaupt erst sichtbar zu machen. Ist der Kunde dagegen bereits in der Ausschreibungsphase angekommen, sind viele grundlegende Entscheidungen längst gefallen. Der Vertrieb konkurriert dann häufig nur noch über den Preis.

Kompakt

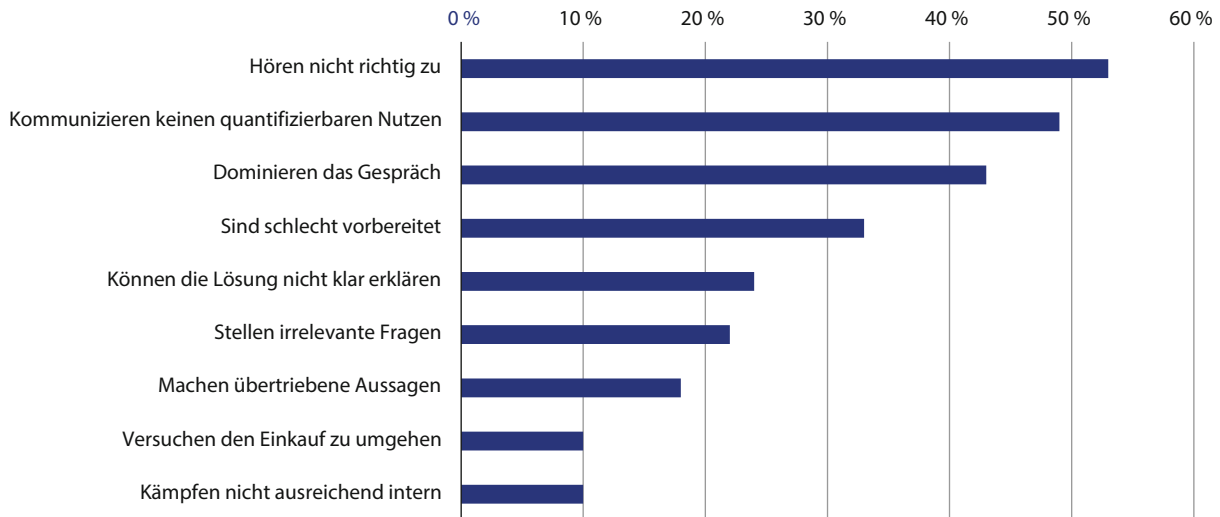
- Einkäufer erwarten mehr als Produktwissen. Gefragt sind Partner, die das Geschäft verstehen.
- Empfehlungen und Impulse sind maßgeblich im Einkaufsprozess mit dem Vertrieb.
- Wer seine Kunden besser versteht als der Wettbewerb, wird für den Einkauf automatisch relevanter.

Handlungsempfehlungen für bessere Vertriebserfolge

Was bedeuten die Studienergebnisse konkret für Vertriebler?

1. **Deutlich mehr Zeit in die Vorbereitung investieren.** Geschäftsberichte, Unternehmensmeldungen oder Kenntnisse über strategische Initiativen liefern wertvolle Ansatz-

Abb. Welches Verhalten erleben Sie bei Verkäufern?



Quelle: Mercuri-Studie 2026

punkte für Gespräche. Wer den Kunden besser versteht als der Wettbewerb, wird automatisch relevanter.

2. **Wie wird in die Gespräche gestartet?** Mit Folien über das eigene Unternehmen, Marktanteilen oder Produktmerkmalen? Für den Kunden ist das zunächst wenig relevant. Seine eigentliche Frage lautet: Versteht dieser Anbieter eigentlich, womit wir uns gerade beschäftigen?
3. **Verkäufer sollten sich bewusst vornehmen, mindestens die Hälfte der Gesprächszeit zuzuhören.** Offene Fragen, aktives Nachfragen und das Zusammenfassen der Aussagen des Kunden schaffen Vertrauen und liefern gleichzeitig wertvolle Informationen für die spätere Argumentation. Vielleicht sollte deshalb nicht die Frage lauten: Wie gut war meine Präsentation, sondern, wie viel Neues habe ich heute über meinen Kunden gelernt?
4. **Bei der angebotenen Lösung gilt es, den geschäftlichen Nutzen zu quantifizieren.** Welche Kosten werden reduziert? Welche Risiken sinken? Welche Prozesse werden beschleunigt? Welche zusätzlichen Umsätze entstehen? Je konkreter der wirtschaftliche Mehrwert dargestellt wird, desto leichter fällt dem Kunden die Entscheidung.
5. **Der Vertrieb sollte regelmäßig relevante Markttrends, Best Practices und Erfahrungen aus vergleichbaren Projekten in Kundengespräche einbringen.** Kunden erwarten Orientierung und neue Perspektiven. Wer neue Denkansätze liefert, positioniert sich selbst als wertvoller Sparringspartner und nicht als austauschbarer Lieferant.

6. **Bereits im Verkaufsprozess aktiv Risiken adressieren und Wege aufzeigen, um diese zu minimieren.** Referenzprojekte, Einführungspläne, klare Projektorganisation, transparente Kommunikation und realistische Zeitpläne schaffen Vertrauen. Wer zeigt, wie Risiken minimiert werden, reduziert Kaufbarrieren deutlich.

7. **Vertriebler sollten deutlich stärker auf frühe Kundenansprache setzen.** Statt auf konkrete Anfragen zu warten, sollten Veränderungen bei Kunden beziehungsweise bei Marktfaktoren frühzeitig identifiziert und aktiv Gesprächsanlässe geschaffen werden. Wer bereits bei der Problemdefinition unterstützt, beeinflusst später die Auswahlkriterien und kann mit höherer Wahrscheinlichkeit den Auftrag sichern.

Die gute Nachricht ist, dass nicht nur die bisherigen Erfahrungen mit den Lieferanten die Entscheidungen prägen, sondern auch der Vertrieb. Der persönliche Austausch ist ein wichtiger Bestandteil in der Buying Journey. Vertrieb ist somit weiterhin relevant, um den Applaus der Kunden zu sichern. ■



Verfasst von

Marcus Redemann

Er ist Management Partner bei Mercuri International, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Trainings- und Beratungshaus (www.mercuri.net) in Düsseldorf sowie Autor zahlreicher Fachartikel und Keynote-Speaker zu Themen rund um Sales Excellence.

E-Mail: marcus.redemann@mercuri.net