

Nachdruck aus dem Mai-Heft 2014

**MANGEL AN  
SELBSTREFLEXION**

---

# MANGEL AN SELBSTREFLEXION

Viele Verkaufsabteilungen haben im B2B-Geschäft massiv in Abläufe und Mitarbeiterentwicklung investiert, doch die Beziehung zu ihren Kunden hat sich gleichzeitig verschlechtert. Der Vertriebsberater Phil Kreindler weiß aus eigener Erfahrung und umfangreichen Studien, wie es besser geht.

**Herr Kreindler, viele Einkäufer bewerten die Vertriebsprozesse ihrer Zulieferer als zunehmend unprofessionell. Hat der Vertrieb geschlafen?**

KREINDLER Nein. Im Vertrieb wurde in den vergangenen zehn Jahren sehr viel getan. Es gibt effizientere Abläufe, und es wurde viel in Ausbildung investiert. Doch die meisten Verbesserungen bezogen sich auf interne Prozesse – die Beziehung zum Kunden dagegen wurde zu wenig berücksichtigt. Es war eine Professionalisierung nur in eine Richtung. Trotz dieses internen Fokus glauben die meisten Verkaufsverantwortlichen, sich durch ihr Vorgehen effektiv von ihren Wettbewerbern zu differenzieren. Aber das ist ein Trugschluss. Denn die Mehrzahl der von uns befragten Entscheidungsträger in Kundenunternehmen sieht das ganz anders.

**Wie kommt es zu dieser unterschiedlichen Wahrnehmung?**

KREINDLER Der Einkauf hat in den Unternehmen seit der Finanzkrise viel mehr Einfluss bekommen. Er hat den Auftrag, darauf zu achten, dass die Mitarbeiter bei der Beschaffung die Governance-Regeln des Unternehmens einhalten und dass Kosten gesenkt werden. Damit er nicht ständig als Bremser wahrgenommen wird, musste

er lernen, sich intern als Dienstleister zu positionieren. Der Einkauf schlüpfte also in die Rolle eines internen Verkäufers. Nur wenn es dem Einkauf gelingt, gegenüber den Fachabteilungen den Wert eines zeitaufwendigen Ausschreibungsverfahrens glaubhaft zu machen, kann er seine oft vom CFO vorgegebenen Kostensenkungsziele erreichen. Dieser Druck führte dazu, dass Einkäufer inzwischen ungeheuer professionell arbeiten – und dies auch von ihren Zulieferern erwarten. Der Einkauf hat sich einfach schneller entwickelt als der Verkauf.

**Aber der Vertrieb gibt sich doch alle Mühe, um mit angepassten Lieferkonditionen oder individuellen Lösungen den Kunden das passende Angebot zu machen.**

KREINDLER Produkteigenschaften gehören für mich nicht zur Professionalisierung. In der heutigen Zeit wird es immer schwieriger, sich allein durch Produkte zu differenzieren. Es kommt nicht nur darauf an, was man verkauft. Es kommt darauf an, wie man verkauft. Das gilt für viele Branchen, egal ob es sich um Zusatzstoffe für Nahrung, Roboter oder Dienstleistungen handelt. Alle sagen, die Wettbewerber holen immer schneller auf. Das Produkt allein reicht nicht mehr, um auf Platz eins der Einkäuferliste zu kommen.

**Aus Sicht der Einkäufer ist der größte Mangel bei Kundengesprächen Ihrer Untersuchung zufolge das fehlende Branchenwissen. Wie kann das sein?**

KREINDLER Die Verkäufer konzentrieren sich zu sehr auf ihre Produkte und deren Eigenschaften. Weil sie zu wenig über das Geschäft und die Branche ihrer Kunden wissen, können sie oft den Mehrwert ihrer Produkte nicht überzeugend aufzeigen. Das führt dazu, dass sich über 60 Prozent der befragten Einkäufer über mangelndes Kundenverständnis beklagen. Außerdem sind die Ansprüche auf Kunden-seite massiv gestiegen. Sie erwarten, dass man ihr Geschäft genau kennt, gute Fragen stellt und aufmerksam zuhört, um entsprechend individuell auf die Bedürfnisse eingehen zu können.

**Können Sie das konkreter beschreiben?**

KREINDLER Die Anbieter leben in einem Vakuum. Sie kennen die Erwartungen ihrer Kunden an einen guten Vertriebsprozess nicht. Wir erleben immer wieder, dass die Verkaufsverantwortlichen sich nicht um die individuellen Bedürfnisse ihrer Kunden kümmern. Die Lösungsvorschläge in Angeboten und Präsentationen werden häufig aus standardisierten Textbibliotheken erstellt. Die Kunden erwarten aber ein individuelles, auf sie zugeschnittenes



FOTO: PR

---

**PHIL KREINDLER**

berät seit 24 Jahren Unternehmen dabei, ihren Vertriebsserfolg zu verbessern. Vor der Gründung seines Beratungsunternehmens Infoteam arbeitete er zehn Jahre im Geschäftskundenvertrieb von Hewlett-Packard.

Angebot, das nur kundenrelevante Informationen enthält. Bunte Powerpoint-Bilder will keiner sehen.

**Was sollte der Vertrieb verändern?**

KREINDLER Das Wichtigste ist eine Veränderung der Haltung. Die wenigsten Verkäufer und Vertriebsverantwortlichen reflektieren ihre Arbeit aus Sicht der Kunden. Sie sollten bei ihren Kunden nach den Verkaufsverhandlungen um Feedback bitten. Fast 90 Prozent unterlassen das. Dazu braucht es Manager, die die wahren Gründe für die Ablehnung eines Angebots wissen wollen. Außerdem müssen sie sich fragen, inwieweit der heutige Vertriebsprozess die Erwartungen ihrer Kunden erfüllt.

**Gehören solche Checks in den Unternehmen nicht zum Standard?**

KREINDLER Es gibt zwar viele Checklisten und Vorgaben. Aber sie behandeln meist nur interne Aspekte. Meistens fehlen genau die Fragen, die entscheidend sind: die zur Vertrauensbildung beim Kunden. Wir haben einmal eine wichtige Ausschreibung verloren, weil der Kunde glaubte, unser Wettbewerber wäre internationaler als wir. Ich hatte zwar alle Ansprechpartner aus den wichtigen Ländern genannt – sie aber nicht aktiv in den Verkaufsprozess einbezogen. Das haben

wir aus den Feedbackgesprächen gelernt. Seit dieser Erfahrung prüfen wir in jedem Verkaufsvorgang, wie wir das ganze Team für den Kunden erlebbar machen. Diese selbstkritische Denkweise ist Voraussetzung für die ständige Verbesserung des Vertriebs.

**Gibt es auch etwas Positives?**

KREINDLER Die Professionalisierung des Einkaufs birgt durchaus Chancen. Nur 12 Prozent der von uns befragten Kunden haben gesagt, dass sie immer beim bisherigen Anbieter kaufen. Alle anderen schreiben Beschaffungsprojekte meist aus. Die Neuen haben also eine Chance – wenn es ihnen vorher gelungen ist, auf den Radarschirm des Kunden zu kommen und das notwendige Vertrauen aufzubauen.

**Und wie gelingt das einem Neuling?**

KREINDLER Wer nicht viel Geld in Marketing investieren kann, muss sich über den aktiven Aufbau von Beziehungen zu Entscheidern profilieren. Deshalb ist das Thema Erstbesuche so wichtig. Wer hier nicht mit profundem Wissen über das Geschäft des Kunden und seine Branche glänzen kann, hat von vornherein verloren. Das Industrieunternehmen Festo, weltweit führend in der Automatisierungstechnik, macht das sehr gut: Dessen Verkäufer sind hoch spezialisierte Fachleute, die erst

später das Vertriebs-Know-how erlernt haben. Sie kennen sich im Metier ihrer Kunden extrem gut aus. Das zeigt sich schon an den Visitenkarten. Dort steht als Jobbezeichnung nicht „Vertriebsleiter Nord“, sondern „Fachberater Milchverarbeitung“.

---

## SERVICE

**HBM ONLINE**

PHILIP KREINDLER ET AL.: Besser verkaufen in schwierigen Zeiten, in: Harvard Business Manager, April 2009, Seite 32, Nachdrucknummer 200904032.

**INTERNET**

Die Studie von Infoteam gibt es hier zum Download: [bit.ly/hbm-infoteam](http://bit.ly/hbm-infoteam).

**KONTAKT**

[kreindler@infoteam-consulting.com](mailto:kreindler@infoteam-consulting.com)

**NACHDRUCK**

Nummer 201405042 oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2014 Harvard Business Manager

---

Mit **PHIL KREINDLER** sprach Michael Leitl, Redakteur des Harvard Business Managers.

Jetzt mit Expertenbonus:

# 2x Harvard Business Manager mit über 34% Ersparnis und Dankeschön sichern!



**GRATIS  
zur Wahl!**

## HBM-Edition „Projektmanagement“

Effektive Lösungen für die Praxis:

- wertvolle Analysen, Studien und Prognosemodelle von Spezialisten
- optimal organisieren und kontrollieren

## Madison-Armbanduhr-Set II

Effektives Zeitmanagement:

- Quarzuhrwerk mit Datumsanzeige
- inkl. Uhrenwerkzeug, Wechselarmband, Manschettenknöpfe



## IHRE TESTVORTEILE:

- ✓ Ein Geschenk Ihrer Wahl!
- ✓ 2 Ausgaben mit über 34% Ersparnis!
- ✓ Bequeme Lieferung frei Haus!
- ✓ Nach dem Test jederzeit kündbar!



Der Harvard Business Manager ist das weltweit richtungweisende Managementmagazin für Fach- und Führungskräfte: Erfahren Sie alles über innovative Ansätze und Wege der modernen Unternehmenssteuerung. Profitieren Sie von zukunftsweisenden Strategien. Nutzen Sie das Wissen der besten Managementexperten für Ihren Erfolg!

Bitte hier ausschneiden. ✂

## Ja, ich möchte mein Harvard-Business-Manager-Testpaket!

Ich wähle folgendes Geschenk (bitte nur ein Kreuz):

- HBM-Edition (4045)  Madison-Armbanduhr-Set II (2695)

Für 2 Ausgaben Harvard Business Manager zahle ich nur €18,90. Als Dankeschön erhalte ich ein Geschenk meiner Wahl. Wenn mich Ihr Angebot überzeugt, beziehe ich Harvard Business Manager nach dem Test monatlich frei Haus zum Vorzugspreis von zurzeit nur €14,50 (inkl. MwSt./Inland). Anderenfalls melde ich mich innerhalb von 10 Tagen nach Erhalt der zweiten Ausgabe. Der Bezug ist jederzeit zur übernächsten Ausgabe kündbar. Das Dankeschön erhalte ich nach Eingang der Zahlung. Lieferung, solange der Vorrat reicht. Das Angebot gilt nur in Deutschland.

- Ja, ich möchte auch von weiteren Vorteilen profitieren. Deshalb bin ich damit einverstanden, dass mich der SPIEGEL-Verlag oder die manager magazin Verlagsgesellschaft künftig per Telefon und/oder E-Mail über weitere interessante Medienangebote informiert.

Wenn Sie künftig unsere Angebote nicht mehr erhalten möchten, können Sie bei uns der Verwendung Ihrer Daten widersprechen.

Coupon bitte ausfüllen und schicken an:  
**manager magazin  
Kunden-Service  
20637 Hamburg**

Name, Vorname \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Straße, Hausnummer \_\_\_\_\_

PLZ \_\_\_\_\_ Ort \_\_\_\_\_

Telefon (bitte für eventuelle Rückfragen angeben) \_\_\_\_\_ E-Mail (bitte für eventuelle Rückfragen angeben) \_\_\_\_\_

Ich bezahle bequem und bargeldlos per Bankeinzug:

BLZ \_\_\_\_\_ Kontonummer \_\_\_\_\_ Geldinstitut \_\_\_\_\_

**HB14-AVP**

**X**  
Datum, Unterschrift \_\_\_\_\_

So einfach bestellen Sie: Bitte nennen Sie die Aktionsnummer: HB14-AVP

☎ 040 3007-3400

💻 040 3007-857085

🌐 [www.harvardbusinessmanager.de/test](http://www.harvardbusinessmanager.de/test)

**Harvard  
Business  
manager**  
DAS WISSEN DER BESTEN

Harvard Business Manager erscheint in der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Ericusspitze 1, 20457 Hamburg.  
Geschäftsführer: Ove Safté. Sitz und Registergericht Hamburg HRB 16 123.