

Die Übersetzungslücke

Warum gute Produkte im Preisvergleich landen –
und wie Vertrieb daraus wieder Wirkung macht.

Ein Diskussionspapier für Geschäftsführer und Vertriebsverantwortliche
im technischen Mittelstand

CONLAB Management Consultants
Kompetenzteam Markt- & Vertriebswirkung
Alexander Wachter & Gordon Kunst

Kurzfassung

Viele Industrieunternehmen im Mittelstand sind über Jahrzehnte ohne systematischen Vertrieb gewachsen – getragen von guten Produkten, persönlichen Beziehungen und technischer Kompetenz. Dieses Muster trägt nicht mehr verlässlich. Kunden recherchieren früher, vergleichen mehr Anbieter und entscheiden in größeren Gremien. Die Folge erleben viele Häuser gleichzeitig: Sie werden technisch besser und landen trotzdem häufiger im Preisvergleich.

Dieses Diskussionspapier beschreibt die Ursache nicht im Produkt, sondern in seiner Übersetzung – in der Lücke zwischen dem, was ein Unternehmen kann, und dem, was im Markt davon ankommt. Es zeigt, wie aus einem Produktmerkmal über Mehrwert und Nutzen ein wirtschaftlicher Kundennutzen wird, den der Entscheider in seine eigene Rechnung übernehmen kann. Und es macht sichtbar, warum diese Übersetzung selten von allein gelingt: weil sie Kompetenzen verbindet, die in Unternehmen meist getrennt sitzen – die wirtschaftliche Argumentation des Vertriebs und die datenbasierte Überprüfung dessen, was beim Kunden wirklich wirkt.

Acht Kapitel führen vom veränderten Markt über die Kundensicht, den Wertbeleg und die Preismacht bis zur Frage, wie sich eine geschärfte Nutzenlogik vom einzelnen Kopf lösen und für das ganze Team verfügbar machen lässt. Das Ziel ist kein Verkaufsrezept, sondern ein Denkmodell – und die nüchterne Frage, ob ein Unternehmen präzise genug weiß, was sein Produkt beim Kunden verändert.

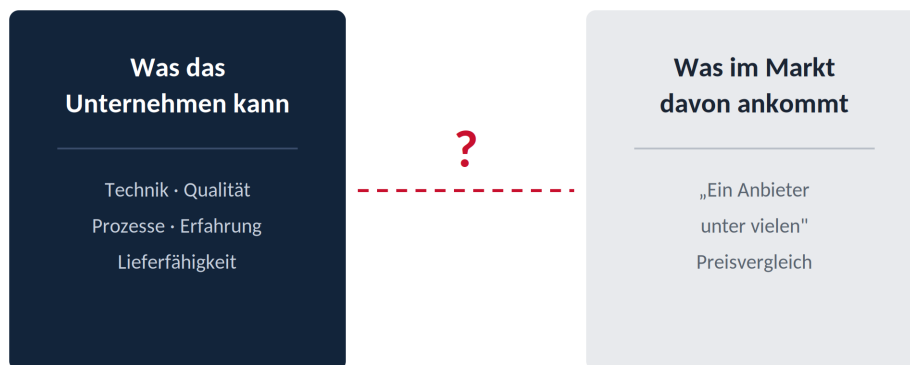
1 Was über Jahre getragen hat, trägt nicht mehr

Es gibt einen Moment, den viele Geschäftsführer im technischen Mittelstand gerade zum ersten Mal erleben. Ein Bestandskunde verlängert nicht mehr im stillen Reflex. Eine Empfehlung kommt – aber sie wird nicht zum Auftrag. Ein Folgegeschäft, das früher selbstverständlich war, hängt plötzlich an einem ausführlichen Vergleichsangebot. Die Qualität stimmt, die Beziehung stimmt, die Lieferung stimmt. Und trotzdem bewegt sich etwas anders als gewohnt.

Diese Beobachtung ist verbreitet. Sie ist auch keine Krise im engeren Sinn, sondern eine Verschiebung in der Art, wie Kunden entscheiden. Wer das früh erkennt, hat Zeit zu reagieren. Wer es spät erkennt, erklärt sich Umsatzverluste erst über mehrere Quartale rückwärts.

Die Übersetzungslücke

Zwischen dem, was ein Unternehmen kann, und dem, was im Markt ankommt



Die Lücke entsteht nicht im Produkt, sondern in seiner Übersetzung.

Eine Generation von Unternehmen, die Vertrieb nie systematisch betreiben musste

Viele mittelständische Industrieunternehmen sind über Jahrzehnte hinweg ohne strukturierten Vertrieb gewachsen. Das ist keine Schwäche, sondern das Ergebnis einer funktionierenden Logik: gute Produkte, persönliche Kundenbeziehungen, technische Kompetenz, verlässliche Lieferfähigkeit. Wer in einem Nischenmarkt das beste Produkt fertigte und sich auf seine Beziehungen verlassen konnte, brauchte keine Vertriebsorganisation im heutigen Sinn. Außendienst hieß: Kunde besuchen, Probleme lösen, Folgeauftrag mitnehmen. Marketing hieß: Messe, Katalog, gepflegte Website.

Diese Logik hat lange getragen. In manchen Häusern bis vor drei oder vier Jahren. In anderen länger. Was sie zusammenhielt, war ein einfaches Versprechen: Wer fachlich gut ist, wird gefunden und gehalten.

Genau dieses Versprechen löst sich gerade auf. Nicht abrupt, nicht überall gleich schnell, aber sichtbar genug, dass es in vielen Geschäftsführer-Runden inzwischen zur Sprache kommt.

Was sich tatsächlich verändert hat

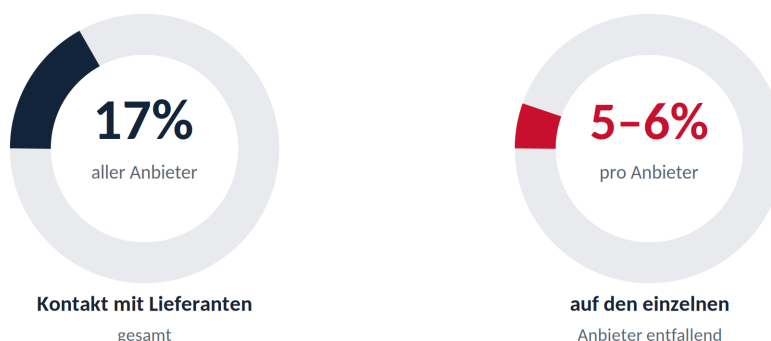
Es ist nicht ein einzelner Faktor, der die Verschiebung erklärt. Es sind mehrere, die parallel wirken.

Investitionen werden heute kritischer geprüft als vor fünf Jahren. Wo früher ein Abteilungsleiter über eine sechsstellige Beschaffung entscheiden konnte, sitzen heute Einkauf, Controlling, Technik und Geschäftsführung im selben Termin. Eine komplexe B2B-Beschaffung verteilt sich nach Gartner-Erhebungen inzwischen typischerweise auf sechs bis zehn Entscheider, jeder mit eigener Bewertungslogik. Wer nur eine davon bedient, verliert die anderen.

Anbieter werden vergleichbarer. Recherchen beginnen online, lange bevor jemand ein Gespräch führt. Gartner hat das in Zahlen gefasst: Über den gesamten Kaufprozess hinweg verbringen B2B-Käufer nur rund 17 Prozent ihrer Zeit in Gesprächen mit möglichen Lieferanten – und weil sie mehrere Anbieter parallel vergleichen, entfallen auf den einzelnen oft nur fünf bis sechs Prozent. Bis ein Kunde erstmals anruft, hat er meistens schon mehrere Wettbewerber im Kopf, eine grobe Preisspanne und eine vorläufige Entscheidung. Der erste Termin ist dann nicht der Anfang des Verkaufsprozesses, sondern oft schon dessen letztes Drittel.

Wie wenig Zeit der Vertrieb noch bekommt

Anteil an der gesamten Kaufzeit im B2B-Entscheidungsprozess



Quelle: Gartner B2B Buyer Survey

Empfehlungen tragen weniger weit. Sie öffnen die Tür, aber sie schließen kein Geschäft mehr. Wer empfohlen kommt, muss seine Eignung trotzdem belegen –

und zwar in einer Sprache, die der Empfänger in seine interne Begründung übernehmen kann.

Bestandskunden sind nicht weniger zufrieden geworden. Sie haben nur mehr Optionen, schnellere Vergleichsmöglichkeiten und einen höheren internen Rechtfertigungsdruck. Dass jemand seit fünfzehn Jahren liefert, gilt nicht mehr automatisch als Argument. Es gilt als Zustand, den man überprüfen kann.

Warum gute Arbeit nicht mehr gleich sichtbar ist

Die schwierigste Erfahrung in dieser Verschiebung ist nicht, dass Unternehmen schlechter werden. Die meisten sind besser geworden – die Produkte stabiler, die Prozesse präziser, die Mitarbeiter qualifizierter als vor zehn Jahren. Die Erfahrung ist eine andere: Diese Qualität wird im Markt nicht mehr automatisch erkannt.

Ein Geschäftsführer eines Anlagenbauers brachte es vor einigen Monaten in einem Gespräch auf den Punkt: „Wir sind technisch besser als je zuvor. Aber wir landen häufiger im Preisvergleich als je zuvor.“ Das ist kein Widerspruch. Es ist die präzise Beschreibung einer Lücke – zwischen dem, was ein Unternehmen kann, und dem, was im Markt davon ankommt.

Diese Lücke entsteht nicht durch Untätigkeit. Sie entsteht, weil die Anforderungen an Sichtbarkeit, Begründung und Übersetzung gestiegen sind, während die internen Abläufe oft noch dem alten Erfolgsmuster folgen. Vertrieb erklärt das Produkt. Marketing zeigt das Unternehmen. Beide arbeiten korrekt – aber beide treffen den entscheidenden Punkt nicht mehr.

Vertrieb wird zur strategischen Frage

Was sich heute zeigt, ist eine schleichende Neudefinition dessen, was Vertrieb in technisch geprägten Unternehmen leisten muss. Nicht mehr nur Beziehungspflege. Nicht mehr nur Auftragsabwicklung. Nicht mehr nur die Verlängerung des Produktversprechens ins Kundengespräch.

Vertrieb wird zum Ort, an dem entschieden wird, ob ein Unternehmen seine technische Stärke in wirtschaftliche Wirkung übersetzen kann. Das ist eine andere Aufgabe als früher. Sie verlangt eine andere Vorbereitung, eine andere Sprache und eine andere Verzahnung mit Marketing, Produktmanagement und der Geschäftsführung.

Viele Unternehmen ahnen das. Wenige haben es schon systematisch beantwortet. Genau in dieser Phase entsteht der Unterschied zwischen denen, die rechtzeitig umsteuern, und denen, die in zwei Jahren erklären müssen, warum die Margen erodieren, obwohl die Produkte besser geworden sind.

Wo dieses Diskussionspapier ansetzt

Die folgenden Kapitel beschäftigen sich nicht mit der Frage, wie man besser verkauft. Sie beschäftigen sich mit der Frage davor: Was muss zwischen Produkt

und Markt eigentlich passieren, damit aus technischer Stärke wirtschaftliche Wirkung wird? Was haben Unternehmen, deren Vertrieb funktioniert, anders gelöst als andere?

Diese Fragen sind anspruchsvoller als der erste Eindruck vermuten lässt. Sie betreffen nicht nur den Vertrieb, sondern die Logik dahinter – wie Nutzen entsteht, wie er sichtbar wird, wie er belegt wird und wie er sich im Preis hält. Das ist keine Methodensammlung. Es ist der Versuch, eine Verschiebung zu beschreiben, die viele Unternehmen gerade durchlaufen, ohne sie schon benannt zu haben.

Wer das tut, hat die ersten Antworten schon.

2 Nicht das Produkt ist das Problem, sondern seine Übersetzung

Wenn ein Unternehmen merkt, dass gute Arbeit nicht mehr automatisch trägt, ist die erste Reaktion fast immer dieselbe: Man arbeitet am Produkt. Noch ein Feature, noch eine Zertifizierung, noch ein Wirkungsgradvorteil gegenüber dem Wettbewerb. Die Logik dahinter ist nachvollziehbar – sie hat schließlich jahrzehntelang funktioniert. Wer technisch besser war, hat gewonnen.

Nur greift sie immer seltener. Denn das Problem sitzt meistens nicht im Produkt. Es sitzt in dem, was zwischen Produkt und Kunde passiert – oder eben nicht passiert.

Drei Ebenen, die regelmäßig durcheinandergeraten

Wer über sein Produkt spricht, bewegt sich fast immer auf einer von drei Ebenen, ohne sie auseinanderzuhalten.

Das Produktmerkmal beschreibt, was etwas ist: ein Material, ein Verfahren, eine Sensorik, ein Wirkungsgrad. Es ist die Sprache der Technik, und sie ist präzise.

Der Produktmehrwert beschreibt, was das Produkt besser macht: stabilere Prozesse, höhere Zuverlässigkeit, geringerer Ressourceneinsatz, weniger Verschleiß. Hier wird aus einer Eigenschaft ein Vorteil.

Der Kundennutzen beschreibt, was sich beim Kunden verändert: weniger Stillstand, höhere Ausbeute, weniger manuelle Eingriffe, stabilere Produktion. Erst hier verlässt die Argumentation das eigene Haus und kommt im Betrieb des Kunden an.

Der Unterschied klingt akademisch, ist aber im Kundengespräch entscheidend. Ein Satz fasst ihn zusammen: Mehrwert ist das, was im Produkt steckt. Nutzen ist das, was beim Kunden ankommt. Die meisten Vertriebsgespräche bleiben auf den ersten beiden Ebenen hängen – und die Vertriebsmitarbeiter wundern sich, dass der Kunde mit dem Preis antwortet. Das ist keine Bockigkeit des Einkaufs. Es ist die logische Folge daraus, dass ihm kein anderer Bewertungsmaßstab angeboten wurde. Wer nur über Merkmale und Vorteile spricht, lädt den Kunden ein, genau dort zu vergleichen, wo alle Anbieter ähnlich klingen.

Bain hat über drei Jahrzehnte hinweg untersucht, was B2B-Kunden tatsächlich bewerten, und daraus vierzig „Elements of Value“ abgeleitet. Der Kern dieser Arbeit lässt sich in einem Satz zusammenfassen: Wer allein über Preis und Leistung konkurriert, gerät fast zwangsläufig in die Vergleichbarkeitsfalle. Wer dagegen versteht, was der Kunde wirklich schätzt, gewinnt Differenzierung, Preismacht und Marktanteil. Genau das ist der Sprung von der Vorteils- auf die Nutzenebene.

Die Ebene, die fast immer fehlt

Selbst Unternehmen, die den Sprung zum Kundennutzen schaffen, halten zu früh an. „Weniger Stillstand“ ist ein Nutzen – aber es ist noch keine Entscheidungsgrundlage. Denn der Mensch, der über die Investition entscheidet, muss sie intern begründen. Und intern wird nicht in „weniger Stillstand“ gerechnet, sondern in Euro, Zeit, Risiko und Output.

Hier liegt die vierte Ebene, die in den meisten Argumentationen fehlt: der wirtschaftliche Kundennutzen. Was bedeutet „weniger Stillstand“ konkret in der wirtschaftlichen Rechnung des Kunden?

Vier Ebenen des Nutzens

Vom Produktmerkmal zur Zahl, die der Kunde in seine eigene Rechnung übernimmt



* Einschätzung des Kunden aus eigenen Kennzahlen – keine zugesicherte Größe.

Ein Beispiel aus der Prozessindustrie macht den Sprung sichtbar. Ein chemisches Produkt mit stark reinigender Wirkung – das ist die Merkmalsebene. Es führt zu längeren Laufzeiten zwischen den Reinigungszyklen – Mehrwert. Beim Kunden bedeutet das weniger Reinigungsstillstände und stabileren Durchsatz – Nutzen. Die entscheidende Frage stellt aber erst die vierte Ebene: Was ist dieser Durchsatz wert? Wenn der Kunde seine Anlagenverfügbarkeit um 48 Stunden im Jahr erhöht und jede Betriebsstunde nach seiner eigenen Rechnung rund 4.000 Euro Deckungsbeitrag bringt, steht plötzlich eine Zahl im Raum, die niemand mehr mit einem Stückpreis vergleicht: knapp 200.000 Euro zusätzlicher Deckungsbeitrag pro Jahr.

Entscheidend ist dabei, dass diese Zahl nicht vom Anbieter behauptet, sondern gemeinsam mit dem Kunden aus dessen eigenen Kennzahlen entwickelt wird. Damit verschiebt sich die ganze Verhandlung. Das Produkt ist dasselbe geblieben. Verändert hat sich nur, auf welcher Ebene darüber gesprochen wird.

Warum die Übersetzung nicht von allein geschieht

Man könnte annehmen, dass erfahrene Vertriebsleute diese Übersetzung intuitiv leisten. Manche tun das. Aber es ist selten und fast nie systematisch. Die besten Verkäufer eines Unternehmens haben sich ihre wirtschaftlichen Argumente über Jahre selbst erarbeitet – und sie tragen sie im Kopf, nicht in einer Logik, die das ganze Team nutzen könnte. Geht der Mensch, geht das Argument mit.

Der Grund ist struktureller Natur. Die Übersetzung von der Technik zur Wirtschaftlichkeit überquert eine Grenze, die in vielen Unternehmen real existiert: zwischen denen, die das Produkt verstehen, und denen, die die Zahlen des Kunden verstehen. Im eigenen Haus sitzen beide Kompetenzen oft in verschiedenen Abteilungen. Beim Kunden treffen sie in einer Person zusammen – dem Entscheider, der beides braucht und meistens nur eines bekommt.

Diese Grenze lässt sich überbrücken. Aber nicht durch ein besseres Datenblatt und nicht durch ein Verkaufstraining, das an der Gesprächstechnik ansetzt. Sie lässt sich nur überbrücken, indem die Übersetzung selbst zur Aufgabe wird – strukturiert erarbeitet, in einer Form, die jeder im Vertrieb anwenden kann, und so belastbar, dass sie im Termin standhält.

Was daraus folgt

Wer hier ansetzt, dreht die übliche Reihenfolge um. Nicht: Wie beschreiben wir unser Produkt besser? Sondern: Was verändert dieses Produkt beim Kunden, und was ist diese Veränderung in seinen eigenen Kennzahlen wert? Die erste Frage führt zu mehr Material. Die zweite führt zu einem Argument, das der Kunde übernimmt, weil es seine eigene Rechnung ist.

Damit ist allerdings erst die halbe Strecke beschrieben. Denn die wirtschaftliche Übersetzung setzt voraus, dass man weiß, worauf der Kunde tatsächlich rechnet – welcher Engpass ihn beschäftigt, welches Risiko er fürchtet, welche Zahl in seinem Haus zählt. Und genau hier zeigt sich die nächste Lücke: Unternehmen kennen ihre Kunden oft seit Jahren und verstehen trotzdem nicht präzise, was sie wirklich antreibt.

3 Kunden kaufen keine Produkte, sondern Ergebnisse

Niemand kauft eine Pumpe, weil er eine Pumpe haben will. Er kauft sie, weil etwas fließen muss – zuverlässig, ohne Ausfall, ohne dass er nachts ans Telefon gerufen wird. Niemand kauft Wasserchemie, weil er Chemie braucht. Er kauft einen stabil laufenden Betrieb, weniger Nachsteuerung, ein kalkulierbares Risiko. Das Produkt ist nie der Zweck. Es ist das Mittel zu einem Ergebnis, das im Betrieb des Kunden eintreten soll.

Dieser Gedanke klingt selbstverständlich. In der Praxis wird er regelmäßig übergangen. Denn Unternehmen kennen ihr Produkt genau – und neigen deshalb dazu, das Produkt für den eigentlichen Gegenstand der Entscheidung zu halten. Der Kunde sieht das anders. Für ihn ist das Produkt eine von mehreren möglichen Antworten auf eine Aufgabe, die er ohnehin erledigt bekommen muss.

Die Frage, die alles verschiebt

Es gibt eine Denkschule, die diesen Punkt auf eine einfache Formel bringt: Kunden „stellen ein Produkt ein“, um einen bestimmten Job zu erledigen. Die Frage ist dann nicht mehr, welche Maschine, welches System, welche Lösung man verkauft. Die Frage ist: Welchen Job soll diese Lösung im System des Kunden übernehmen?

Der Unterschied ist nicht sprachlich, er ist strategisch. Wer sein Produkt verkauft, konkurriert mit allen anderen, die ein ähnliches Produkt anbieten – und landet im Merkmalsvergleich. Wer den Job des Kunden versteht, konkurriert auf einer anderen Ebene: Er spricht über das Ergebnis, das der Kunde erreichen will, und über die Hindernisse, die ihm im Weg stehen. Das ist ein Feld, auf dem sich Anbieter tatsächlich unterscheiden.

Ein und dasselbe Produkt kann dabei für zwei Kunden zwei völlig verschiedene Jobs erledigen. Dieselbe Dosieranlage bedeutet für den einen Kunden Prozesssicherheit, weil sein Werk bei Schwankungen sofort in die Drosselung läuft. Für den anderen bedeutet sie eingesparte Personalzeit, weil bisher jemand manuell nachsteuern musste. Wer beiden dieselbe Produktgeschichte erzählt, trifft bestenfalls einen von beiden. Wer den jeweiligen Job kennt, trifft beide – aber mit unterschiedlichen Argumenten.

Der wahre Job liegt selten an der Oberfläche

Die eigentliche Schwierigkeit ist, dass der Job, den der Kunde benennt, oft nicht der Job ist, der ihn wirklich umtreibt. Was als Anfrage hereinkommt, ist meistens die sichtbare Spitze – und nicht der Hebel darunter.

Ein Beispiel aus der Wasseraufbereitung zeigt das. Ein Betreiber verhandelte mit seinem Lieferanten über den Preis von Behandlungskemikalien. Das war der

sichtbare Job: günstiger einkaufen. Erst als man die gesamte Prozesskette betrachtete, wurde der eigentliche Hebel sichtbar – er lag nicht im Chemikalienpreis, sondern in den Entsorgungskosten des anfallenden Schlamms. Die Frage war also nie „Wie wird die Chemie billiger?“, sondern „Wie sinkt die Gesamtbelastung aus Behandlung und Entsorgung?“. Nach Einschätzung des Kunden bedeutete die veränderte Betrachtung über 250.000 Euro Einsparung pro Jahr. Der ursprüngliche Streitpunkt – der Stückpreis der Chemie – war am Ende nebensächlich.

Solche Verschiebungen sind kein Zufallsfund und kein rhetorischer Trick. Sie entstehen, wenn jemand die Aufgabe des Kunden konsequent zu Ende denkt, statt bei der Bestellposition stehenzubleiben. Und sie sind der Grund, warum Nutzenargumentation nicht mit dem Produkt beginnt, sondern mit dem Betrieb auf der anderen Seite des Tisches.

Warum Unternehmen den Job oft an sich selbst vorbei definieren

Der häufigste Fehler ist nicht, dass Unternehmen den Job des Kunden ignorieren. Es ist, dass sie ihn aus der eigenen Produktlogik ableiten. Sie fragen: Welchen Job löst unser Produkt? Und nicht: Welchen Job muss der Kunde erledigt bekommen – unabhängig davon, was wir anbieten?

Der Unterschied entscheidet darüber, ob ein Unternehmen den Bedarf trifft oder an ihm vorbeiredet. Wer vom Produkt her denkt, beschreibt Anwendungsfälle. Wer vom Kunden her denkt, versteht Prioritäten – und erkennt, wann der vermeintliche Bedarf nur ein Symptom eines tieferliegenden ist.

Das setzt allerdings etwas voraus, das viele Unternehmen für selbstverständlich halten und doch selten wirklich besitzen: ein präzises Bild davon, was den Kunden tatsächlich bewegt. Nähe zum Kunden wird dabei leicht mit Verständnis verwechselt. Wer seit zwanzig Jahren dieselben Ansprechpartner betreut, glaubt zu wissen, was sie antreibt. Ob dieses Bild noch stimmt – und wo es trügt – ist die Frage des nächsten Kapitels.

4 Kundennähe ist nicht Kundenverständnis

Wer seit zwanzig Jahren dieselben Kunden betreut, kennt sie. Er kennt die Ansprechpartner, die Eigenheiten der Einkaufsabteilung, die wiederkehrenden Einwände, den Tonfall im Werk. Diese Nähe ist ein echtes Kapital, und sie ist nicht zu ersetzen. Sie führt aber zu einer Annahme, die selten überprüft wird: dass man deshalb auch versteht, was den Kunden wirklich antreibt.

Nähe und Verständnis sind nicht dasselbe. Nähe ist das Ergebnis vieler Kontakte. Verständnis ist das Ergebnis der richtigen Fragen – und niemand stellt sie zwangsläufig, nur weil er oft im selben Raum saß. Im Gegenteil: Je länger eine Beziehung läuft, desto stabiler werden die Annahmen über den anderen, und desto seltener werden sie hinterfragt. Was man zu wissen glaubt, verfestigt sich zu etwas, das wie Wissen aussieht.

Die Innensicht, die sich für Kundensicht hält

In den meisten Unternehmen entsteht das Bild vom Kunden aus der eigenen Perspektive. Man fragt sich: Was können wir besonders gut? Was zeichnet unser Produkt aus? Welche Botschaften haben in der Vergangenheit funktioniert? Welche technischen Vorteile sehen wir? Das sind sinnvolle Fragen – aber es sind Fragen über das eigene Haus, nicht über den Kunden.

Die Fragen, die tatsächlich kaufentscheidend sind, klingen anders. Welche Themen beschäftigen die Zielgruppe wirklich? Welche Motive wirken hinter der ausgesprochenen Anforderung? Nach welcher Logik wird intern entschieden, und wer sitzt in dieser Entscheidung am Tisch? Wo glaubt ein Unternehmen nur, sich zu unterscheiden – und wo unterscheidet es sich tatsächlich? Diese Fragen lassen sich nicht aus der Produktlogik beantworten. Sie verlangen einen Blick von außen nach innen, nicht von innen nach außen.

Die Lücke, die hier entsteht, ist tückisch, weil sie sich nicht bemerkbar macht. Ein Unternehmen, das den Kunden falsch einschätzt, bekommt selten eine klare Rückmeldung. Es bekommt nur Gespräche, die zäher laufen als erwartet, Angebote, die ohne Begründung im Vergleich landen, und Argumente, die beim Gegenüber nicht zünden. Die Ursache bleibt im Dunkeln, weil niemand die zugrunde liegende Annahme je geprüft hat.

Was eine datenbasierte Analyse leistet

An dieser Stelle ändert sich die Aufgabe. Es geht nicht mehr darum, mehr über den Kunden zu erfahren, sondern darum, die eigenen Annahmen über ihn zu überprüfen – mit Daten statt mit Erfahrung allein. Eine fundierte Zielgruppen- oder Audience-Analyse zeigt nicht nur, wer sich für ein Angebot interessiert. Sie zeigt,

ob die strategische Annahme, auf der ein Unternehmen seine Kommunikation aufbaut, überhaupt trägt.

Ein Beispiel aus dem Konsumgütermarkt macht das Prinzip greifbar, auch wenn es aus einer anderen Branche stammt. Ein Markenhersteller im Süßwarenssegment, Marktführer im eigenen Feld, verfolgte erfolgreich eine klare Positionierung. Die Geschäftsführung wollte diese Position um weitere Anlässe erweitern, hatte dafür aber keine belastbare Grundlage – nur eine Vermutung. Zwei Fragen standen im Raum: Welche neuen Anlässe lohnen sich wirklich? Und wo unterscheidet sich die Marke tatsächlich vom Wettbewerb, nicht nur dem eigenen Eindruck nach?

Die Analyse lieferte zwei Erkenntnisse. Erstens bestätigte sie die bestehende Strategie: In der strategischen Zielgruppe erreichte die Marke einen Anteil, der ein Vielfaches dessen betrug, was die Wettbewerber dort erzielten. Die Position war also real, nicht eingebildet. Zweitens identifizierte sie ein zweites Kommunikationsfeld, über das die Geschäftsleitung lange nachgedacht hatte, ohne sich ohne Datengrundlage zu einer Investition durchringen zu können. Aus einer langen Überlegung wurde eine entscheidbare Frage. Die Auftraggeberin brachte es nach der Vorstellung der Ergebnisse selbst auf den Punkt: über dieses Feld habe man lange nachgedacht, aber bisher keine validen Anhaltspunkte gehabt – das solle man nun in den Fokus nehmen.

Die Branche ist austauschbar, der Mechanismus nicht. Was im Konsumgütermarkt für eine Marke gilt, gilt im technischen B2B-Geschäft für eine Buying-Group: Eine Analyse bestätigt, wo eine Annahme stimmt, und korrigiert, wo sie trügt. Beides ist wertvoll. Die Bestätigung gibt Sicherheit für Entscheidungen, die sonst aus dem Bauch getroffen würden. Die Korrektur verhindert, dass ein Unternehmen Energie in eine Differenzierung steckt, die der Kunde gar nicht wahrnimmt.

Warum dieser Schritt kein Zusatz ist, sondern die Voraussetzung

Es liegt nahe, eine solche Analyse als nachgelagertes Extra zu betrachten – etwas, das man sich leistet, wenn Budget übrig ist. Diese Einordnung verkennt ihre Funktion. Die wirtschaftliche Übersetzung aus dem vorigen Kapitel – die Frage, was ein Produkt beim Kunden in Euro, Zeit und Risiko verändert – setzt voraus, dass man weiß, worauf der Kunde tatsächlich rechnet. Wer den falschen Engpass adressiert, rechnet eine korrekte Zahl für ein Problem aus, das den Kunden nicht umtreibt.

Kundennutzen lässt sich deshalb nicht allein aus der Produktlogik ableiten. Er muss mit der realen Kunden- und Zielgruppenwirklichkeit abgeglichen werden. Das ist der Punkt, an dem zwei Kompetenzen zusammengehören, die in Unternehmen meist getrennt sitzen: die wirtschaftliche Übersetzung des Produktwerts und die datenbasierte Überprüfung dessen, was beim Kunden wirklich wirkt. Erst zusammen ergeben sie ein belastbares Bild.

Damit ist die Grundlage gelegt. Man weiß, welchen Job der Kunde erledigt bekommen muss, was die Lösung in seinen Kennzahlen wert ist und welche seiner Annahmen geprüft sind. Bleibt die Frage, die über jedes Gespräch entscheidet: Wie wird dieser Wert so belegt, dass der Kunde ihm folgt – statt am Ende doch nur auf den Preis zu schauen?

5 Wer Wert nicht belegt, verkauft Preis

Am Ende vieler Vertriebsgespräche wird über den Preis verhandelt. Das wirkt wie das natürliche Ende eines Verkaufsprozesses – ist aber meist die Folge von etwas, das vorher nicht passiert ist. Der Preis wird zum Thema, weil kein anderes Thema stark genug war, ihn zu verdrängen. Wo der Wert unausgesprochen bleibt, bleibt nur die Größe übrig, die immer auf dem Tisch liegt: was es kostet.

Es ist verführerisch, das auf einen knausrigen Einkauf zu schieben. Das greift zu kurz. Der Einkauf optimiert die Größe, die er bewerten kann – bietet man ihm nur eine, optimiert er genau die. Das erklärt ein verbreitetes Muster: Je mehr ein Anbieter über die Qualität seines Produkts spricht, desto stärker rückt der Kunde den Preis in den Vordergrund. Qualitätsaussagen ohne wirtschaftliche Übersetzung erhöhen nicht die Zahlungsbereitschaft – sie bestätigen nur, dass der Anbieter teuer ist, ohne zu erklären, wofür. Der Kunde hört „hochwertig“ und übersetzt es selbst, mangels Alternative, in „teuer“.

Die Forschung zum B2B-Einkauf zeigt, dass nicht der niedrigste Preis über den Zuschlag entscheidet, sondern die Entscheidungssicherheit des Kunden – die Fähigkeit, eine Kaufentscheidung intern begründen und verteidigen zu können. Gartner hat in einer Analyse von 1.100 B2B-Kunden festgestellt, dass die Wahrscheinlichkeit, eine bestehende Geschäftsbeziehung auszuweiten, um das 2,6-Fache steigt, wenn diese Sicherheit gegeben ist. Wer es seinem Gegenüber leicht macht, intern zu argumentieren, gewinnt also nicht nur häufiger – er baut auch das Bestandsgeschäft messbar aus. Wertbeleg ist damit kein rhetorisches Extra. Er ist das, was dem Kunden die Entscheidung überhaupt erst ermöglicht.

Damit verschiebt sich auch die Rolle des Lieferanten. Je klarer er die Position des Kaufenden einnimmt – dessen interne Begründungslast, dessen Rechtfertigungsdruck –, desto relevanter wird er für ihn. Damit wandert ein Teil der Verantwortung auf die Seite des Anbieters: Die Begründung, mit der der Kunde die Entscheidung intern vertritt, wird selbst zum Bestandteil der Lieferung. Wer sie mitliefert, ist kein austauschbarer Zulieferer mehr, sondern jemand, der zum Erfolg der Entscheidung beiträgt.

Vom Adjektiv zur Zahl

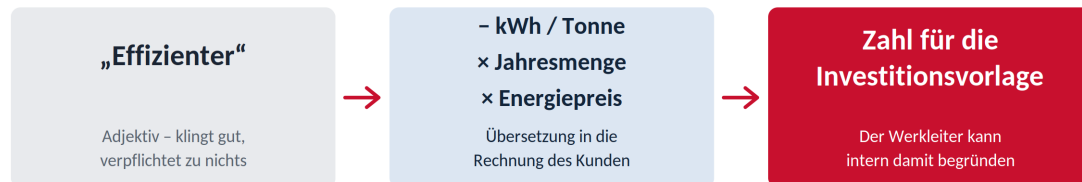
Ob ein Angebot über den Preis entschieden wird oder über den Wert, liegt selten im Produkt. Es liegt darin, ob aus einer Eigenschaft eine Größe wird, die der Kunde in seine eigene Rechnung übernehmen kann.

„Effizienter“ ist ein Adjektiv. Es klingt gut und verpflichtet zu nichts. „Effizienter“ wird erst dann zu einem Argument, wenn daraus wird: weniger Energieeinsatz pro Tonne, hochgerechnet auf die Jahresmenge des Kunden, bewertet mit seinem Energiepreis. Dann steht keine Behauptung mehr im Raum, sondern eine Zahl, die der Werkleiter in seine Investitionsvorlage schreiben kann. Genau das ist der

Punkt: Der Wert muss eine Form annehmen, die der Kunde intern weiterverwenden kann, ohne sie selbst erst übersetzen zu müssen.

Vom Adjektiv zur Zahl

Erst die Übersetzung in Kundenkennzahlen macht aus einer Aussage ein Argument



Diese Zahl muss dem Kunden gehören, nicht dem Anbieter – das hat neben dem Überzeugungseffekt einen rechtlichen Grund: Wer die Einsparung gemeinsam aus den Kennzahlen des Kunden entwickelt, statt sie zu versprechen, macht aus einer möglichen Zusage eine geteilte Annahme. Das schützt beide Seiten.

Die richtige Frage entsteht nicht im Gespräch

Es gibt einen Moment in guten Vertriebsgesprächen, in dem eine einzige Frage die Richtung dreht. Im Praxisfall aus dem technischen Vorprodukt war es die Frage nach dem größten Engpass für die Zielerreichung des Kunden – nicht nach dem Produkt, nicht nach dem Budget, sondern nach dem, was den Kunden wirklich aufhält. Mit dieser Frage verschob sich das Gespräch von der Produktebene auf die Ergebnisebene, und der Kunde bezifferte den Hebel am Ende selbst.

Solche Fragen wirken im Nachhinein naheliegend. Sie sind es nicht. Sie entstehen nicht spontan aus Gesprächsgeschick, sondern aus einer strukturierten Vorarbeit, die weiß, wo bei diesem Kundentyp die wirtschaftlichen Hebel liegen. Der gute Verkäufer, der „die richtige Frage im richtigen Moment“ stellt, hat in Wahrheit vorher gewusst, wonach er sucht. Was wie Talent aussieht, ist meist vorbereitete Systematik.

Genau deshalb ist die richtige Frage kein Talent, sondern das Ergebnis von Vorbereitung – und damit etwas, das sich aufbereiten und weitergeben lässt, statt im Kopf einzelner Spitzenkräfte zu bleiben.

Was daraus folgt

Wertbeleg ist die Voraussetzung dafür, dass ein Gespräch nicht beim Preis endet. Und er entscheidet sich früher, als die meisten vermuten – nicht im Moment der Verhandlung, sondern in allem, was ihr vorausgeht. Wie ein Unternehmen dieses Vorfeld nutzt, um seine Preismacht aufzubauen, ist die Frage des nächsten Kapitels.

6 Pricing Power entsteht vor dem Preisgespräch

Die meisten Unternehmen behandeln den Preis, als das, was am Ende passiert: Produkt entwickelt, Angebot geschrieben, Gespräch geführt – und nun wird verhandelt. In dieser Reihenfolge steckt bereits das Problem. Pricing Power – die Fähigkeit, einen Preis durchzusetzen und zu halten – entsteht nicht am Verhandlungstisch, sondern in allem, was vorher passiert ist: ob der Kunde den Wert verstanden hat, ob er ihn in seinen eigenen Zahlen sieht, ob er das Angebot überhaupt noch für vergleichbar hält. Am Tisch wird dieses Vorfeld nur noch eingelöst oder eben nicht.

Rabatt ist die Quittung für fehlende Übersetzung

Wenn ein Verkäufer in die Rabattverhandlung gerät, ist das selten ein Verhandlungsproblem. Es ist meist die Quittung dafür, dass der Wert vorher nicht angekommen ist. Rabatt ist das, was übrigbleibt, wenn dem Kunden kein anderer Grund geliefert wurde, gerade dieses Angebot zu wählen. Er fragt nach einem Nachlass, weil das Einzige, worüber sich noch reden lässt, der Preis ist.

Das macht den Rabatt zu einem teuren Symptom. Teuer nicht nur, weil jeder Prozentpunkt Nachlass direkt auf die Marge durchschlägt – und ein Margenpunkt im Nachlass oft mehrere Prozent Mehrabsatz erfordert, um ihn auszugleichen. Teuer auch, weil ein einmal gewährter Rabatt zur Erwartung wird. Der Kunde, der dieses Jahr fünf Prozent bekommen hat, beginnt das nächste Gespräch nicht bei null. Rabattdisziplin ist deshalb keine Frage der Härte im Einzelfall, sondern eine Frage davon, ob das Unternehmen seine Gespräche überhaupt so führt, dass der Rabatt nicht zum einzigen Thema wird.

Preis ist eine Kommunikationsfrage, bevor er eine Verhandlungsfrage ist

Es gibt eine verbreitete Annahme, der Preis werde im Verhandlungsmoment gemacht – durch Geschick, Standhaftigkeit, das richtige Nachgeben zur richtigen Zeit. Diese Annahme überschätzt den Moment und unterschätzt das Vorfeld.

Ob ein Preis durchsetzbar ist, entscheidet sich daran, welcher Wert vorher kommuniziert wurde und ob er beim Kunden als seine eigene Rechnung verankert ist. Untersuchungen zur Preisgestaltung im B2B-Geschäft zeigen, dass eine wertbasierte Preislogik stärker auf das Ergebnis wirkt als vergleichbare Veränderungen bei Menge oder Kosten – und dass sich Preiserhöhungen dort am ehesten durchsetzen lassen, wo der Kundennutzen klar belegt ist. Der Widerstand gegen einen Preis sinkt nicht, weil der Verkäufer besser verhandelt. Er sinkt, weil der Kunde versteht, wofür er zahlt. Damit ist der Preis zuerst eine Frage der Kommunikation und erst danach eine Frage der Verhandlung.

Das hat eine praktische Konsequenz für die Reihenfolge im Gespräch. Wer den Preis nennt, bevor der Wert steht, zwingt den Kunden, beides gleichzeitig zu bewerten – und in dieser Gleichzeitigkeit gewinnt fast immer der Preis, weil er die konkretere Zahl ist. Wer den Wert zuerst verankert und ihn in den Kennzahlen des Kunden belegt, gibt dem Preis einen Bezugsrahmen. Dieselbe Zahl wirkt dann nicht mehr wie eine Forderung, sondern wie das Verhältnis zu einem belegten Nutzen.

Preisarchitektur statt Einzelfallverhandlung

Damit das nicht von der Tagesform des einzelnen Verkäufers abhängt, braucht es mehr als gute Gespräche. Es braucht eine Logik, die festlegt, wie Wert, Preis und mögliche Zugeständnisse zusammenhängen, bevor der erste Termin stattfindet. Welche Leistung hat welchen belegbaren Wert? Wo ist ein Nachlass überhaupt vorgesehen, und was muss der Kunde dafür geben – Menge, Laufzeit, Referenz? Wo ist die Grenze, unterhalb derer nicht verhandelt wird?

Solche Festlegungen nehmen dem einzelnen Gespräch die Last, jedes Mal neu erfunden zu werden. Sie verwandeln eine Reihe von Einzelfallverhandlungen in eine konsistente Linie, die der Kunde über Zeit als verlässlich erlebt. Und sie schützen die Marge an der Stelle, an der sie am leichtesten verloren geht: im gut gemeinten Entgegenkommen des einzelnen Verkäufers, der im Moment des Abschlusses lieber nachgibt als das Geschäft zu riskieren.

Was daraus folgt

Pricing Power ist damit kein Verhandlungstalent und kein Persönlichkeitsmerkmal. Sie ist das Ergebnis einer Kette, die früh beginnt: ein verstandener Job, ein belegter Wert, eine geprüfte Annahme über den Kunden, eine konsistente Preislogik. Wer diese Kette geschlossen hat, verhandelt nicht über den Preis. Er bestätigt einen Wert, den der Kunde bereits anerkannt hat.

Diese Kette zu schließen ist anspruchsvoll – und sie hat eine Schwachstelle, die bisher nur gestreift wurde. Sie funktioniert nur, solange die Menschen, die sie tragen, im Unternehmen sind und das Gespräch richtig führen. Wie ein Unternehmen diese Logik vom einzelnen Kopf löst und für das ganze Team verfügbar macht, ist die Frage der nächsten beiden Kapitel.

7 Digitalisierung skaliert, was vorher geschärft wurde

Wenn in mittelständischen Industrieunternehmen über die Digitalisierung des Vertriebs gesprochen wird, geht es meistens um Werkzeuge. Ein neues CRM, ein Konfigurator, digitale Produktpräsentationen für den Außendienst, ein Portal für Bestandskunden. Das sind sinnvolle Investitionen. Aber sie beantworten eine Frage, die niemand gestellt hat, und lassen die eigentliche unbeantwortet: Was genau soll eigentlich digitalisiert werden – die Form oder die Substanz?

Diese Unterscheidung entscheidet darüber, ob Digitalisierung im Vertrieb etwas bewirkt oder nur teurer aussieht als vorher.

Das eigentliche Skalierungsproblem sitzt in den Köpfen

In fast jedem Vertriebsteam gibt es zwei, drei Leute, die es können. Sie stellen die richtigen Fragen, sie führen das Gespräch auf die Ergebnisebene, sie übersetzen das Produkt in die Rechnung des Kunden, ohne lange nachzudenken. Sie haben sich diese Fähigkeit über Jahre erarbeitet, und sie tragen sie mit sich – im Kopf, nicht im System. Was sie wissen, steht nirgends. Es geht in den Ruhestand, wenn sie in den Ruhestand gehen, und es wechselt zum Wettbewerber, wenn sie wechseln.

Das ist die Lücke, die kein Verkaufstraining dauerhaft schließt. Man kann ein Team schulen, aber Schulungswissen verflüchtigt sich, sobald der Alltag zurückkehrt. Was bleibt, ist wieder das Gefälle zwischen den wenigen, die es verinnerlicht haben, und den vielen, bei denen es Tagesform bleibt. Genau hier liegt die Aufgabe, für die Digitalisierung tatsächlich gemacht ist: nicht das Gespräch schöner zu machen, sondern die beste verfügbare Nutzenlogik so verfügbar zu machen, dass sie nicht mehr an einzelnen Personen hängt.

Was digitale Vertriebskommunikation wirklich leistet

Richtig verstanden ist digitale Vertriebskommunikation kein Ersatz für das Gespräch und kein Schaufenster für Produkte. Sie ist der Träger einer einmal geschärften Argumentation – aufbereitet, aktuell gehalten und für jeden im Team gleichermaßen zugänglich.

Der Werkleiter-Fall aus Kapitel 5 lässt sich daran zeigen. Wenn die Rechnung „weniger Energieeinsatz pro Tonne, hochgerechnet auf die Jahresmenge, bewertet mit dem Energiepreis des Kunden“ einmal sauber erarbeitet ist, kann sie als interaktives Element vorliegen, das der Außendienst im Gespräch mit den Zahlen des konkreten Kunden füllt. Aus einem Argument, das bisher der erfahrenste Verkäufer aus dem Kopf aufbaute, wird ein Werkzeug, das jeder im Team führen kann – konsistent, nachvollziehbar, in jeder Region und unabhängig

davon, wie der Tag gerade läuft. Was vorher vom Einzelnen abhing, wird zur verlässlichen Stärke des gesamten Teams.

Das Entscheidende ist die Reihenfolge. Die digitale Aufbereitung kommt nicht zuerst. Sie kommt zuletzt – nachdem klar ist, welcher Job der Kunde erledigt bekommen muss, was die Lösung in seinen Kennzahlen wert ist und welche Annahmen geprüft sind. Digitalisierung trägt eine geschärfte Logik in die Breite. Sie ersetzt die Schärfung nicht.

Die Falle: Austauschbarkeit in höherer Auflösung

Wer diese Reihenfolge umdreht, bekommt das genaue Gegenteil dessen, was er bezahlt hat. Eine austauschbare Botschaft wird durch Digitalisierung nicht weniger austauschbar – sie wird nur effizienter verteilt. Wenn der Vertrieb über Merkmale spricht und man ihm dafür ein hochwertiges digitales Werkzeug gibt, spricht er künftig über Merkmale in besserer Auflösung, schneller, an mehr Stellen gleichzeitig. Das Werkzeug verstärkt, was vorher da war. Bei einer schwachen Argumentation skaliert es die Schwäche.

Digitalisierung ist ein Multiplikator

Sie vergrößert, was vorher da war – im Guten wie im Schlechten



Zuerst die Logik schärfen – dann skalieren. Nie umgekehrt.

Das erklärt, warum Digitalisierungsprojekte im Vertrieb so oft enttäuschen, ohne dass jemand einen Fehler findet. Die Technik funktioniert, die Oberflächen sind modern, die Adaption läuft. Nur die Wirkung bleibt aus, weil das, was skaliert wurde, nie der Hebel war. Digitalisierung ist ein Multiplikator. Ein Multiplikator macht eine starke Zahl größer und eine schwache ebenso.

Was die datenbasierte Steuerung dazugibt

Digitalisierung ist nicht nur Träger einer Argumentation, sie erzeugt auch Daten – darüber, welche Argumente wirken, wo Gespräche abbrechen, welche Kundentypen wie reagieren. Wer diese Daten nutzt, um seinen Vertrieb nachzusteuern, schließt den Kreis: Die geschärfte Logik wird nicht nur ausgespielt, sondern fortlaufend überprüft und verbessert.

Dass sich dieser Schritt auch wirtschaftlich auszahlt, ist belegt – allerdings für die datengetriebene Steuerung des Vertriebs, nicht für die Digitalisierung an sich.

McKinsey beobachtet bei Unternehmen, die ihren Vertrieb konsequent datenbasiert steuern, ein Wachstum über Marktniveau und EBITDA-Zuwächse in einer Größenordnung von 15 bis 25 Prozent. Auch das ist kein Effekt der Werkzeuge, sondern dessen, was mit ihnen gesteuert wird. Die Daten ersetzen nicht das Urteil, sie schärfen es.

Was daraus folgt

Digitalisierung im Vertrieb ist damit keine eigene Strategie. Sie ist die Skalierungsstufe einer Strategie, die vorher stehen muss. Ihr Wert hängt vollständig davon ab, was vor ihr passiert ist – ob eine klare, belegte, kundengeprüfte Nutzenlogik existiert, die es zu verbreiten lohnt.

Damit sind alle Teile beschrieben: der veränderte Markt, die vier Ebenen des Nutzens, der Job des Kunden, die geprüfte Annahme, der belegte Wert, die Preismacht im Vorfeld und die Skalierung über digitale Werkzeuge. Jedes Teil für sich ist verständlich. Die eigentliche Schwierigkeit liegt woanders – nicht in den einzelnen Teilen, sondern darin, dass sie nur zusammenwirken.

8 Die Lücke zwischen Können und Wirken

Am Anfang dieses Diskussionspapiers stand eine Beobachtung: Unternehmen werden technisch immer besser und landen trotzdem häufiger im Preisvergleich. Zwischen dem, was ein Unternehmen kann, und dem, was im Markt davon ankommt, hat sich eine Lücke aufgetan. Die Kapitel dazwischen waren der Versuch, diese Lücke zu vermessen.

Was dabei sichtbar wird, ist überraschend einfach und zugleich der Grund, warum so wenige sie schließen: Es ist nicht eine Lücke, es sind mehrere – und sie hängen zusammen.

Eine Lücke mit vielen Gesichtern

Das Produkt wird nicht in den Nutzen des Kunden übersetzt. Der Job, den der Kunde wirklich erledigt bekommen muss, wird aus der eigenen Produktlogik abgeleitet statt aus seiner Wirklichkeit. Annahmen über den Kunden bleiben ungeprüft, weil Nähe mit Verständnis verwechselt wird. Der Wert wird nicht in einer Form belegt, die der Kunde übernehmen kann, also entscheidet der Preis. Die Preismacht wird verschenkt, bevor das Preisgespräch beginnt. Und das wenige, was gut funktioniert, hängt an einzelnen Köpfen statt im System des Unternehmens.

Jede dieser Lücken ist für sich behandelbar. Man kann an der Argumentation arbeiten, an der Kundenanalyse, an der Preislogik, an der Digitalisierung. Das Problem ist, dass die Wirkung ausbleibt, solange man sie einzeln behandelt. Wer nur die Argumentation schärft, aber die Kundensicht nicht prüft, schärft womöglich am falschen Punkt. Wer die Preislogik festzurrt, aber den Wert nicht belegt, verteidigt einen Preis ohne Begründung. Wer digitalisiert, bevor er geschärft hat, skaliert die Austauschbarkeit. Die Teile stützen einander – oder sie laufen einzeln ins Leere.

Warum die Verbindung das Schwierige ist

Hier liegt der eigentliche Grund, warum diese Lücke so hartnäckig ist. Sie verlangt die Verbindung von Kompetenzen, die in Unternehmen fast nie an einer Stelle sitzen. Die wirtschaftliche Übersetzung eines Produktmehrwerts in die Kennzahlen des Kunden ist eine andere Disziplin als die datenbasierte Überprüfung dessen, was beim Kunden wirklich wirkt. Vertriebslogik ist etwas anderes als Kommunikationsstrategie. Preisarchitektur etwas anderes als digitale Skalierung. Jede dieser Disziplinen hat ihre eigenen Fachleute, ihre eigene Sprache, ihre eigene Abteilung.

Solange sie getrennt arbeiten, entstehen gute Einzelteile, die nicht ineinandergreifen. Eine überzeugende Vertriebsargumentation, die an der realen Kundenmotivation vorbeizieht. Eine präzise Zielgruppenanalyse, aus der niemand eine Gesprächslogik ableitet. Ein modernes digitales Werkzeug, das eine nicht geschärfte Botschaft verbreitet. Die Verbindung dieser Ebenen ist anspruchsvoller, als sie aussieht – und genau deshalb wird sie meist unterschätzt.

Was bleibt

Es gibt eine verbreitete Erfahrung, die das gut beschreibt: Veränderungen scheitern selten am Konzept. Sie scheitern an der Umsetzung – und die Umsetzung scheitert daran, dass die Disziplinen nicht zusammenfinden. Ein gutes Konzept, das nicht im Vertriebsalltag ankommt, ist folgenlos. Eine gute Analyse, die niemand in ein Gespräch übersetzt, bleibt ein Dokument.

Wer bis hierhin gelesen hat, wird die eigene Organisation an einigen Stellen wiedererkannt haben. Das ist kein Anlass zur Beunruhigung – die Verschiebung, die dieses Diskussionspapier beschreibt, durchlaufen gerade viele Unternehmen gleichzeitig. Der Unterschied entsteht nicht daraus, die Lücke zu haben, sondern daraus, sie zu benennen, bevor sie sich in den Zahlen zeigt.

Die nützlichste Frage zum Schluss ist deshalb keine über das eigene Produkt. Sie lautet: Wissen wir präzise genug, was unser Produkt beim Kunden verändert – und ist dieses Wissen so verankert, dass es nicht von einzelnen Personen abhängt? Wer diese Frage ehrlich beantwortet, weiß bereits, wo die nächste Arbeit liegt.

Sieben Fragen zur eigenen Standortbestimmung

Dieses Diskussionspapier endet nicht mit einer Empfehlung, sondern mit einer Selbsteinschätzung. Die folgenden Fragen sind keine Checkliste mit richtigen Antworten. Sie sind als ehrlicher Selbsttest gedacht – für die Geschäftsführung, die Vertriebsleitung oder beide gemeinsam.

1. Können unsere Vertriebsmitarbeiter den Nutzen unserer Produkte in den Kennzahlen des Kunden ausdrücken – in Euro, Zeit oder Risiko – oder bleiben sie bei Merkmalen und Vorteilen?
2. Wissen wir, welchen Job unser Produkt beim Kunden tatsächlich erledigt – und unterscheidet sich diese Sicht von unserer eigenen Produktlogik?
3. Haben wir unsere Annahmen über die Motive und Entscheidungswege unserer Kunden in den letzten Jahren überprüft – oder verlassen wir uns auf Erfahrung?
4. Endet ein typisches Angebot bei uns im Preisvergleich, oder im Gespräch über den Wert?
5. Wissen unsere Verkäufer vor dem Termin, wo die wirtschaftlichen Hebel beim Kunden liegen – oder entsteht das im Gespräch, wenn überhaupt?
6. Hängt unsere beste Nutzenargumentation an einzelnen Personen, oder ist sie im Team verfügbar?
7. Skalieren unsere digitalen Werkzeuge eine geschärfte Botschaft – oder verteilen sie nur, was ohnehin austauschbar ist?

Wer bei mehreren dieser Fragen zögert, hat die Lücke nicht als Problem, sondern als Aufgabe vor sich. Genau dort beginnt die Arbeit, um die es in diesem Diskussionspapier geht.

Über die Autoren

Gordon Kunst ist strategischer Kommunikationsberater bei CONLAB Management Consultants. Er verbindet über 35 Jahre Erfahrung in Marken- und Vertriebskommunikation – für internationale Markenartikler ebenso wie für technisch komplexe B2B-Produkte – mit datenbasierter Zielgruppen- und Audience-Analyse. Im Kompetenzteam Markt- & Vertriebswirkung bringt er die Perspektive ein, die prüft, was beim Kunden tatsächlich wirkt, und übersetzt sie in skalierbare Kommunikation.

CONLAB Management Consultants Senior Consultant | seit 2026

Sein und Haben Werbeagentur GmbH Gründer & GF | 25 Jahre | Kunden u.a. Bayer, Coca-Cola, Danone, DeterTech, FedEx, Haix, Lanxess, Pernod-Ricard, Storck

triceps GmbH (Agentur des Deutschen Skiverband) Gründer & Gesellschafter | 10 Jahre | Kunden u.a. adidas, Joka, Munzer, Roeckel, Viessmann

B+D Agenturgruppe Mitglied Geschäftsleitung Kreation | 10 Jahre | Kunden u.a. Bayer, Coca-Cola, Henkel, Johnson & Johnson, Saab, Wella

Alexander Wachter ist Vertriebsexperte mit Schwerpunkt auf industriellem Vertriebsmanagement und Nutzenkommunikation im B2B. Er bringt die wirtschaftliche Übersetzung des Produktnutzens ein – die Disziplin, technische Stärke in eine Argumentation zu überführen, die im Einkauf und in der Geschäftsführung des Kunden trägt. Er verantwortete Vertriebs- und Führungseinheiten in der industriellen Wasserbehandlung, führte Teams im DACH-Umfeld und war als Geschäftsführer für Aufbau, Vertrieb und Ergebnis eines technischen B2B-Geschäfts verantwortlich.

CONLAB Management Consultants Senior Consultant | seit 2026

Triton Water GmbH Managing Director | 3 Jahre | Wasseraufbereitung & -management

Nalco Champion / Ecolab District Sales Manager | Gesamtverantwortung für die Einheit

Nalco / Ecolab-Gruppe 12 Jahre Vertriebs- & Führungspositionen | Industrielle Wasserbehandlung

Im **Kompetenzteam Markt- & Vertriebswirkung** von CONLAB Management Consultants führen beide ihre Perspektiven zusammen: die wirtschaftliche Nutzenargumentation und die datenbasierte Überprüfung der Kundenwirklichkeit. Genau diese Verbindung ist der Gegenstand dieses Diskussionspapiers.

Quellen

Bain & Company / Harvard Business Review

Eric Almquist, Jamie Cleghorn, Lori Sherer: „The B2B Elements of Value“, Harvard Business Review, März–April 2018. 40 Wertelemente in fünf Kategorien, abgeleitet aus drei Jahrzehnten Kundenstudien.

<https://hbr.org/2018/03/the-b2b-elements-of-value>

Gartner

Brent Adamson: „What Sales Should Know About Modern B2B Buyers“, Smarter with Gartner; Analyse von 1.100 B2B-Kunden. Entscheidungssicherheit des Kunden erhöht die Wahrscheinlichkeit der Ausweitung einer bestehenden Geschäftsbeziehung um das 2,6-Fache; Buying-Groups von sechs bis zehn Entscheidern; rund 17 Prozent der Kaufzeit entfallen auf Lieferantenkontakt.

<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/what-sales-should-know-about-modern-b2b-buyers>

Simon-Kucher

„Driving growth in B2B with value-based pricing“, Whitepaper, 2025. Wertbasierte Preissetzung erzielt eine größere Gewinnwirkung als gleich große Mengen- oder Kostenänderungen; klar belegter Nutzen senkt den Widerstand gegen Preiserhöhungen.

<https://www.simon-kucher.com/en/insights/growth-b2b-companies-power-value-based-pricing-0>

McKinsey & Company

Growth, Marketing & Sales: „Insights to impact: Creating and sustaining data-driven commercial growth“, 2022. Datengetriebene Vertriebssteuerung führt zu Wachstum über Marktniveau und EBITDA-Zuwächsen von 15 bis 25 Prozent.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/insights-to-impact-creating-and-sustaining-data-driven-commercial-growth>

Hinweis: Konkrete Zahlen in den Praxisbeispielen sind Einschätzungen der jeweiligen Kunden aus ihren eigenen Kennzahlen, keine zugesicherten Ergebnisse.

Kontakt

Wenn eine der sieben Fragen einen wunden Punkt getroffen hat, lohnt sich ein Gespräch. Nicht über ein Produkt, sondern über die Stelle, an der bei Ihnen aus technischer Stärke wirtschaftliche Wirkung werden soll.

CONLAB Management Consultants **Kompetenzteam Markt- & Vertriebswirkung**

Alexander Wachter | awachter@conlab.de | 0151/57 33 32 15

Gordon Kunst | gkunst@conlab.de | 0163/436 13 11

www.conlab.de