



W&V Gastautor:in

9. Okt 2026

Gastbeitrag

B2B-Marketing scheitert nicht an China, sondern an sich selbst

Technische Stärke bleibt die Basis deutscher Industrieunternehmen. Zum Wettbewerbsvorteil wird sie aber erst, wenn Kunden ihren geschäftlichen Wert erkennen. Warum Übersetzungsmacht, Marke und eine klare Position künftig stärker über Wachstum entscheiden als noch mehr Content und Features.



© W&V/KI (Shutterstock)

Deutsche Industrieunternehmen lieben eine beruhigende Erzählung: Am Ende setzt sich das bessere Produkt durch. Diese Erzählung war schon immer bequem. Heute ist sie gefährlich. Innovationszyklen werden kürzer, technische Vorsprünge kopierbarer, Angebote vergleichbarer. Qualität bleibt unverzichtbar – aber sie ist kein Grund mehr, sich für einen Anbieter zu entscheiden. Sie ist die Eintrittskarte. Nicht der Sieg.

Die eigentliche Bedrohung beginnt deshalb nicht beim schlechten Produkt, sondern beim guten Produkt ohne erkennbare Bedeutung.

ANZEIGE

Qualität, Innovation, Zuverlässigkeit, Kundennähe: Wer so über sich spricht, klingt nicht falsch. Er klingt wie alle. Diese Begriffe sind keine Positionierung, sondern industrielles Grundrauschen. Und Grundrauschen schafft keine Präferenz. Es schafft Preisverhandlungen.

Die meisten B2B-Marken sind Organigramme mit Logo

Viele B2B-Auftritte dokumentieren vor allem die Innensicht: Geschäftsbereiche, Produktlinien, Features, Zertifikate. Alles vollständig. Alles korrekt. Alles austauschbar. Die Website folgt dem Organigramm, die Messe dem Produktkatalog, die Präsentation der technischen Logik. Der Kunde darf anschließend selbst herausfinden, warum ihn das interessieren sollte. Das ist keine Kundenorientierung. Das ist ausgelagerte Übersetzungsarbeit.

Kunden kaufen jedoch keine Organisationen. Sie kaufen weniger Risiko, mehr Produktivität, schnellere Prozesse oder die Sicherheit, eine komplexe Investition intern vertreten zu können. Ein Produkt beschreibt, was ein Unternehmen herstellt. Eine Position beschreibt, welchen Unterschied es im Geschäft des Kunden macht. Wer diesen Unterschied nicht auf den Punkt bringt, zwingt den Markt zum Vergleich – und verliert dort zuerst seine Marge.

ANZEIGE

Differenzierung verlangt deshalb eine strategische Zumutung: Auswahl. Nicht jede Zielgruppe ist gleich wichtig. Nicht jedes Feature verdient die Bühne. Nicht jede interne Stimme darf die Botschaft verwässern. Wer allen etwas sagen will, sagt am Ende niemandem genug. Relevanz entsteht durch ein entschiedenes Ja – und durch viele ebenso entschiedene Neins.

Im Buying Center gewinnt nicht das beste Produkt – sondern die sicherste Entscheidung

B2B-Käufe sind keine olympischen Wettbewerbe objektiver Produktqualität. Sie sind politische Prozesse. Fachbereich, Einkauf, Controlling, IT und Geschäftsführung bewerten dieselbe Investition mit unterschiedlichen Maßstäben. Der Anwender will Funktion. Der Einkauf Vergleichbarkeit. Das Management Absicherung. Jeder Beteiligte muss die Entscheidung später erklären können – und möglichst keiner will für einen Irrtum allein geradestehen.

Genau hier wird Marke wirtschaftlich. Sie reduziert nicht die technische Komplexität, aber die gefühlte Unsicherheit. Bekanntheit schafft Vertrautheit. Vertrautheit senkt Widerstand. Eine klare Position liefert Argumente, mit denen sich eine Wahl intern legitimieren lässt. Im B2B gewinnt deshalb häufig nicht der objektiv beste Anbieter, sondern der Anbieter, dessen Wahl am wenigsten karriereschädlich wirkt. Marke ist kein Imageprojekt. Marke ist Risikokapital.

ANZEIGE

Wer erst beim Lead beginnt, hat den Markt bereits verpasst

Noch immer behandeln Unternehmen Marketing wie einen digitalen Zulieferer des Vertriebs: Kampagne starten, Kontakte einsammeln, Leads übergeben. Das ist bequem messbar – und strategisch oft zu spät. Bei langen Entscheidungsprozessen entsteht die Shortlist, bevor eine konkrete Anfrage existiert. Fachmedien, Suchmaschinen, Empfehlungen, Messen, Referenzen, LinkedIn und persönliche Gespräche prägen, wem ein Kunde überhaupt zutraut, sein Problem zu lösen.

Marketing muss Vertrieb denken, ohne zum Lead-Lieferdienst zu verkümmern. Es muss Nachfrage nicht nur abfangen, sondern vorbereiten; Kategorien besetzen, Vertrauen aufbauen und dem Vertrieb eine Geschichte geben, die oberhalb von Features und Konditionen spielt. Der Vertrieb schließt den Auftrag. Aber Marketing entscheidet längst vorher, wer am Tisch sitzt – und wer draußen bleibt.

Generative KI macht Content-Produktion, Übersetzung und Personalisierung schneller und günstiger. Genau darin liegt das Problem. Wenn alle dieselben Fähigkeiten einkaufen können, wird Effizienz zum Standard und nicht zum Vorteil. Mehr Content erzeugt keine zusätzliche Aufmerksamkeit. Er erzeugt zunächst mehr Lärm. Und je ähnlicher Modelle und Datenquellen sind, desto ähnlicher werden Texte, Bilder und Behauptungen.

ANZEIGE

KI skaliert, was vorhanden ist: eine starke Position ebenso wie eine leere. Wer keine eigene Perspektive besitzt, produziert mit KI lediglich schneller klingende Belanglosigkeit. Die strategische Frage lautet nicht: Wie schaffen wir mehr Inhalte? Sie lautet: Welche Überzeugung, welche Erfahrung und welches Leistungsversprechen können glaubwürdig nur von uns kommen? In einer automatisierten Kommunikationswelt wird nicht Content knapp. Knapp werden Urteilkraft, Haltung und originäre Expertise.

Der neue Wettbewerbsvorteil heißt Übersetzungsmacht

China ist ein ernst zu nehmender Wettbewerber. Aber China ist nicht die Erklärung für jede verlorene Ausschreibung, jede sinkende Marge und jede schwächer werdende Marktposition. Manchmal gewinnt der andere nicht, weil sein Produkt überlegen ist, sondern weil sein Nutzen verständlicher, seine Marke vertrauenswürdiger und sein Angebot leichter kaufbar ist. Der gefährlichste Abstand entsteht nicht in der Fertigung. Er entsteht zwischen technischer Leistung und wahrgenommener Relevanz.

Fazit: Die unbequeme Konsequenz

Deutsche B2B-Unternehmen brauchen deshalb nicht mehr Kommunikation. Sie brauchen mehr Entscheidung. Produktmanagement, Marketing und Vertrieb müssen dieselbe Kundenaufgabe priorisieren, dieselbe Position verteidigen und dieselbe Geschichte erzählen. Nicht nacheinander, sondern als gemeinsames Wachstumssystem. Erst dann wird aus technologischer Fähigkeit ein Kundennutzen, aus Innovation ein Narrativ und aus Sichtbarkeit Geschäftswirkung.

Austauschbarkeit ist kein Schicksal des globalen Wettbewerbs. Sie ist das Ergebnis unterlassener Positionierung – und damit eine Managemententscheidung. Der

größte Konkurrent sitzt tatsächlich im eigenen Haus: in der Bequemlichkeit, technische Qualität mit Marktstärke zu verwechseln. China erhöht den Druck. Austauschbar machen sich deutsche B2B-Unternehmen selbst. Und genau deshalb können sie es auch selbst ändern.



© WOB

Zum Autor

Matthias Specht ist Co-CEO und Partner von wob. Member of the Executive Board at wob AG. Er verbindet intelligentes Datenmanagement, technologische Innovation und kreatives Storytelling auf digitalen Plattformen, in Kampagnen und Kreativkonzepten, um einzigartige Erlebnisse mit nachhaltigem Impact zu schaffen. Als strategischer Partner hilft er B2B-Marken Komplexität zu managen, Menschen in den Mittelpunkt zu rücken und Business zu stärken.



Neueste Beiträge



MARKE

Startup Alliance



Warum BRYCK im Essener Colosseum irritieren will

5 Minuten



Stefan Schasche

26. Okt 2026

