

NICHT MEHR
HINTERHERFAHREN.

DAS RENNEN
MITGESTALTEN.



Autor
Alexander Wolter
Partner

NICHT MEHR HINTERHERFAHREN DAS RENNEN MITGESTALTEN

Warum Vertriebsorganisationen im Maschinen- und Anlagenbau die entscheidende Phase verlieren und wie eine Antwort aussehen kann.

Ein Diskussionspapier für Vertriebsführungskräfte und Sales-Excellence-Verantwortliche im Maschinen- und Anlagenbau

Mercuri International

2026



Das Quartal ist vorbei, die Pipeline nicht realisiert. Die Ursachenanalyse geht am Kern vorbei.

Eine Forecast-Runde, wie sie in vielen Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus stattfindet. Die Pipeline wirkte solide: Projekte sauber nach Phasen sortiert, Wahrscheinlichkeiten hinterlegt, Termine abgestimmt. Die Vertriebsleitung hatte das beruhigende Gefühl, die Lage im Griff zu haben.

Einige Monate später war das wichtigste Projekt des Jahres verloren: an einen Wettbewerber, mit dem niemand ernsthaft gerechnet hatte. Die Ursachenanalyse begann: Man hätte besser qualifizieren, den Nutzen klarer argumentieren, härter verhandeln müssen.

Alles nachvollziehbar. Und alles auf die falsche Phase gerichtet.



Denn im Großprojektgeschäft, ob Anlagenbau, Maschinenbau, industrielle Automatisierung oder Infrastruktur, fallen Entscheidungen häufig, bevor im CRM überhaupt eine formale Opportunity entsteht. In dieser Phase formen Kunden ihre Prioritäten definieren, was „Wert“ für sie bedeutet; legen fest, welche Risiken inakzeptabel sind und stellen eine erste Auswahl jener Anbieter zusammen, mit denen sie überhaupt ins Gespräch gehen wollen.

Die Datenlage ist eindeutig. Die Buyer-Experience-Studie von 6sense (2025) zeigt: Einkaufsorganisationen stellen ihre Anbieter-Shortlist zu rund vier von fünf Positionen bereits am ersten Tag zusammen und kaufen anschließend in 85 bis 95 Prozent der Fälle aus genau dieser ersten Auswahl.

Gartner ergänzt 2026 einen weiteren Befund: 67 Prozent der B2B-Einkaufenden bevorzugen heute einen Kaufprozess ohne aktiven Vertriebskontakt. Der Einfluss später Überzeugungsarbeit nimmt damit weiter ab.

Im Maschinen- und Anlagenbau hat dieser Mechanismus einen konkreten Namen: das Lastenheft. Wer erst dann in Erscheinung tritt, wenn das Lastenheft geschrieben ist, verhandelt über Spezifikationen, die andere mitgestaltet haben. Die eigentliche Weichenstellung (Konzept, Budgetrahmen, technische Anforderungen, Anbieterprofil) ist zu diesem Zeitpunkt längst erfolgt.

Ein Blick über den Tellerrand bestätigt das Prinzip. In der öffentlichen Beschaffung großer Projekte ist die frühe Marktansprache („Early Market Engagement“) ausdrücklich erwünscht: Weltbank, Asiatische Entwicklungsbank und UNOPS empfehlen Anbietern, sich vor der formalen Ausschreibung mit den Beschaffungsstellen auszutauschen, weil es die Ergebnisse für beide Seiten verbessert. Im privatwirtschaftlichen Projektgeschäft gilt dasselbe: Frühe Ansprache ist kein Übergriff. Sie wird erwartet – sofern sie mit Relevanz und Substanz erfolgt.

„ES LIEGT NICHT AN DER MOTIVATION, DIE URSACHEN LIEGEN TIEFER“.

Wenn Ihr Vertriebssystem erst dann konsequent greift, sobald eine „Opportunity“ formal existiert, optimieren Sie genau die Phase, in der Ihr Einfluss bereits begrenzt ist. Das Rennen ist oft entschieden, bevor Sie überhaupt reagieren können.

WARUM AUCH STARKE ORGANISATIONEN HIER SCHEITERN

Die meisten Vertriebsführungskräfte stimmen der Bedeutung früher Kundenansprache sofort zu. Jeder hat zumindest anekdotische Evidenz für den Erfolg, der dadurch entstehen kann. Das Problem ist nicht fehlendes Bewusstsein. Das Problem ist, dass das eigene System (Anreize, Prozesse, Steuerungsrouitinen, Kapazitätsverteilung) in die entgegengesetzte Richtung zieht. Das Versagen ist systemisch, nicht individuell.

DIE ENTSCHIEDENDEN WEICHENSTELLUNGEN FALLEN IM VERBORGENEN

Bei großen Investitionen ist die „Kaufentscheidung“ kein einzelnes Ereignis. Sie ist eine Abfolge von Mikroentscheidungen: Was ist dringlich? Was definiert Wert? Welche Risiken sind inakzeptabel? Wer hat ein Vetorecht? Welche Anbieter sind glaubwürdig genug, um überhaupt eingeladen zu werden?

Wer erst nach diesen Mikroentscheidungen einsteigt, gestaltet nicht mehr, er reagiert. Und Reagieren aus der zweiten Reihe ist teuer, langsam und häufig vergeblich.



DAS DRINGENDE VERDRÄNGT DAS WICHTIGE

Laufende Projekte und aktive Opportunities sind laut, messbar und zeitkritisch. Frühe Kundenansprache ist leise, mehrdeutig und in den Steuerungssystemen oft unsichtbar. Das Ergebnis ist vorhersehbar: Kapazität fließt in das Dringende, nicht in das Wichtige. Frühe Arbeit am Kunden wird verschoben, dann vergessen, später rückblickend bemängelt.

DIE STEUERUNG SETZT ZU SPÄT EIN

Die meisten CRM-Systeme werden erst präzise, sobald eine formale Opportunity angelegt ist. Davor verharren Leads im Ungefähren, Prozesse sind nicht definiert und die entscheidende Arbeit entlang der Buying Journey bleibt ungesteuert. Pipeline-Reviews prüfen, was sichtbar ist. Was unsichtbar ist, wird weder geprüft noch gecoacht noch mit Ressourcen ausgestattet..

DER FEHLENDE SCHLÜSSEL

Vertriebsteams kennen die Theorie: Insight, Discovery, Stakeholder-Alignment. Doch häufig fehlt der verlässliche Zugang zu Entscheidern aus frühen Phasen der Buying Journey. Ohne Vertrauen wirkt frühe Ansprache wie eine Störung. Mit Vertrauen wird sie als Entscheidungshilfe begrüßt. Der Unterschied liegt nicht in der Technik. Er liegt in Glaubwürdigkeit, Kundennähe und Relevanz.

Kleine Dinge führen zu einer Kettenreaktion

Fehlende Sichtbarkeit führt zu fehlenden Ressourcen. Fehlende Prozesse und Standards machen Coaching und Steuerung vage und ungefähr. Langfristige Auseinandersetzung mit Kunden stopft keine kurzfristigen Umsatzlöcher. Ohne frühzeitiges Engagement beim Kunden hängt die Pipeline von Anfragen und Zufällen ab. Und Analysen im Nachhinein fokussieren auf das, was getan wurde und nicht auf das, was nicht getan wurde.

Die Summe aller Herausforderungen macht Ihre Organisation reaktiv. Vertriebsteams rennen hinterher, statt zu gestalten und das System reproduziert das Versagen, das es beheben will.

WIE EINE ANTWORT AUSSEHEN KANN

Organisationen, die dieses Problem lösen, teilen eine Reihe gemeinsamer Merkmale. Sie verlassen sich nicht auf individuelle Höchstleistungen oder darauf, „bessere“ Vertriebsmitarbeitende einzustellen. Sie bauen ein Vertriebssystem, das frühe Ansprache wiederholbar, überprüfbar, steuerbar und coachbar macht. Im Einzelnen befassen sie sich mit den folgenden Erfolgsfaktoren, nicht als Methode, sondern als Architektur.

FRÜHE ANSPRACHE ERHÄLT KAPAZITÄTEN UND RESSOURCEN

Diese Organisationen verstehen frühe Ansprache nicht als das, „was Vertriebsmitarbeitende tun, wenn sie Zeit haben“. Sie schützen die Kapazität ausdrücklich. Es gibt ein definiertes Zeitbudget für frühe Ansprache, und dieses ist im Rhythmus der Vertriebssteuerung sichtbar. Wenn Frühphasenarbeit immer der Dringlichkeit des laufenden Quartals weicht, findet sie nie verlässlich statt.

SICHTBARKEIT ENTSTEHT VOR DEN FORMALEN OPPORTUNITY-PHASEN

Das System schafft Sichtbarkeit für die Frühphase: Wer wird angesprochen, auf Basis welcher Hypothese, in welchem Stadium von Vertrauen und Zugang? Das bedeutet nicht mehr CRM-Felder oder aufwändigere Berichte. Es bedeutet eine schlanke Struktur, die die entscheidende Vorarbeit überprüfbar macht, damit Führungskräfte steuern, coachen und Ressourcen zuteilen können.

PURSUE-DISZIPLIN IST UNTER STÄNDIGER PRÜFUNG

Nicht jeder frühe Kontakt verdient vollen Einsatz. Organisationen, die das gut machen, wenden eine konsequente Pursue-Logik fortlaufend an, nicht erst im Pipeline-Review. Die Fragen lauten: Ist das gewinnbar? Ist es profitabel? Haben wir Zugang zum tatsächlichen Buying Center? Wenn neue Informationen weder Gewinnwahrscheinlichkeit noch Attraktivität noch Wahrscheinlichkeit der Umsetzung verbessern, wird Kapazität umverteilt statt zu hoffen. Der Leitsatz ist schlicht: Verlieben Sie sich nicht in Opportunities.

VERHALTEN IST WIEDERHOLBAR, NICHT HEROISCH

Es gibt eine klare Abfolge vom ersten Zugang über den Aufbau von Vertrauen, die Entwicklung einer frühen Bedarfshypothese, die Mitgestaltung der kundenseitigen Erfolgsdefinition bis zur Begleitung der Kaufentscheidung.

Jeder Schritt lässt sich beschreiben, überprüfen und coachen. Die Organisation wartet nicht auf „die richtige Person mit dem richtigen Gespür“. Sie hat ein System.

FÜHRUNG MACHT ES NACHHALTIG

Das System funktioniert nur, wenn Führungskräfte es prüfen, danach coachen und es vor der Quartalsendpanik schützen. Das verlangt Routinen: Pursue-Entscheidungen auf Basis von Fakten, Coaching auf die nächste Entscheidung statt allgemeiner Ratschläge, regelmäßige Updates mit Erfolgsgeschichten und Lernschleifen. Ohne Führungsdisziplin verfällt selbst das beste Betriebsmodell innerhalb eines Quartals.

DIE EIGENTLICHE FRAGE FÜR IHRE ORGANISATION

Dieses Papier ist keine Anleitung, sondern eine Diagnose. Sein Wert liegt nicht darin, der Logik zuzustimmen – das tun die meisten Führungskräfte – sondern darin, einige unbequeme Fragen ehrlich zu beantworten:

- Welcher Anteil Ihrer aktuellen Pipeline wurde aktiv von Ihrem Team gestaltet, bevor die Opportunity formal im CRM angelegt wurde?
- Rechnen Sie alle Projekte heraus, bei denen der erste relevante Kontakt erst nach Lastenheft oder Ausschreibung zustande kam – wie sähe Ihre Pipeline dann aus?
- Bei Ihren letzten zehn verlorenen Großprojekten: Wie viele gingen wegen schwacher Schlussphase verloren und wie viele, weil Sie nie wirklich in Gewinnposition waren?
- Wird kommerzielle Frühphasenarbeit mit derselben Disziplin geprüft, gecoacht und ressourciert wie das Management späterer Phasen?
- Verließe Ihre stärkste Vertriebspersonlichkeit morgen das Unternehmen, würde Ihr System weiterhin frühe Kundenansprache hervorbringen? Oder ginge die Fähigkeit mit der Person?
- Fallen Ihnen die Antworten leicht, hat Ihre Organisation das strukturelle Problem vermutlich bereits gelöst. Fallen sie schwer – und im Projektgeschäft tun sie das meistens – dann könnte die nächste Stufe Ihrer Sales Performance genau in diesem Early-Stage Blindspot liegen.



Der Wandel in einem Satz:

**STATT VIELLEICHT
GEWINNEN DURCH SPÄTEN
KRAFTAKT UND
INDIVIDUELLES TALENT –
NACHPRÜFBAR GEWINNEN
DURCH FRÜHE
POSITIONIERUNG UND EIN
ABGESTIMMTES
VERTRIEBSSYSTEM.**

Quellen:

6sense, B2B Buyer Experience Report 2025. Day One shortlist formation; purchase from initial shortlist 85–95% of the time.

Gartner, Sales Survey Finds 67% of B2B Buyers Prefer a Rep-Free Experience. Press release, 9 March 2026.

World Bank, Early Market Engagement Fact Sheet. Importance of engaging suppliers before formal procurement for complex projects.

Asian Development Bank, Early Market Engagement: Procurement Guidance Note. EME as pre-bidding interaction.

UNOPS, Early Market Engagement for Innovation, Efficiency and Sustainability. Guidance on EME and outcomes improvement.

IHR KONTAKT



Autor:

Alexander Wolter

Partner

M. +49 162 233 78 50

Alexander.wolter@mercuri.net




Roman van de Kuijt

Business Development Manager

M. +49 151 46 329 344

roman.vandekuijt@mercuri.net



**Grow your people
Grow your business**