

Warum sich der Industrievertrieb gerade grundlegend verändert



Autor
Alexander Wolter
Partner

WARUM SICH DER INDUSTRIEVERTRIEB GERADEGRUNDLEGEND VERÄNDERT

Grüner Stahl, CO₂-Grenzausgleich, Scope-3-Ziele: Die Spielregeln im B2B-Vertrieb ändern sich; und viele Vertriebsteams sind darauf noch nicht vorbereitet.

Die Wertargumentation hat sich grundlegend verändert

Die Produkte werden grüner, die Prozesse sauberer. Was viele Unternehmen dabei noch nicht auf dem Schirm haben: Die Wertargumentation, die Vertriebsmitarbeiter heute liefern müssen, ist eine fundamental andere als noch vor fünf Jahren.

Diese Transformation betrifft längst nicht nur die Stahlbranche. Sie zieht sich durch die gesamte energieintensive Industrie: von der Umstellung auf elektrische Wärmebehandlung in der Automobilzulieferung bis zu wasserstoffbasierten Prozessen in der Chemie- und Glasindustrie. Und sie hat ihren Preis.

3 Mrd. €

investiert Thyssenkrupp in ein grünes Stahlwerk in Duisburg

100–200 €/t

beträgt der aktuelle Aufschlag für grünen Stahl – je nach Marktlage auch mehr

2026

greift CBAM, kostenlose CO₂-Zertifikate fallen schrittweise weg

Deutschland gilt traditionell als Land der Ingenieure – und derzeit schreibt die deutsche Industrie eines ihrer ambitioniertesten Kapitel überhaupt: die Transformation zur klimaneutralen Produktion. Thyssenkrupp investiert rund drei Milliarden Euro in ein grünes Stahlwerk in Duisburg, Salzgitter treibt mit dem SALCOS-Projekt die wasserstoffbasierte Stahlproduktion voran, und ab 2026 fallen die kostenlosen CO₂-Zertifikate für die Industrie schrittweise weg. Die Transformation ist real, sie ist gewollt und sie ist unumkehrbar – aber der Vertrieb hinkt hinterher.

Für Vertriebsmitarbeiter, die ihre gesamte Karriere über Preis und Spezifikation verkauft haben, entsteht damit eine ebenso unmittelbare wie unbequeme Frage: Wie verteidigt man einen höheren Preis, wenn der Einkauf des Kunden die günstigere, konventionelle Alternative direkt danebenlegt?

„MAN VERTEIDIGT DEN PREIS NICHT. MAN VERÄNDERT DAS GESPRÄCH GRUNDLEGENDE.“

Was der Aufschlag dem Kunden wirklich bringt

Vertriebsmitarbeiter müssen ihren Kunden helfen zu verstehen, was die grüne Prämie tatsächlich kauft:

- reduzierte CO₂-Bilanzrisiken,
- regulatorische Absicherung gegenüber dem CO₂-Grenzausgleichsmechanismus (CBAM) und dem verschärften EU-Emissionshandel,
- die Reduktion der eigenen Scope-3-Emissionen entlang der Lieferkette,
- Markenwert bei nachhaltigkeitsbewussten Endkunden.

Käufer, die das früh verstehen, betrachten die grüne Prämie schon heute nicht als Mehrkosten, sondern als Absicherung gegen künftige regulatorische Risiken und als Versicherung für die eigene Reputation. Das gilt besonders für die deutsche Automobilindustrie: Viele OEMs müssen eigene Scope-3-Berichtspflichten erfüllen – und die Emissionen ihrer Lieferkette zahlen direkt auf ihre Klimaziele ein.

Hier liegt ein Punkt, den viele Vertriebsmitarbeiter übersehen: Der Einkäufer auf der anderen Seite des Tisches steht oft unter demselben Druck. Wer das anspricht, verändert das gesamte Gespräch. Man verkauft kein Produkt mehr, man hilft dem Kunden, seine eigene Nachhaltigkeitsherausforderung zu lösen.



Ein zweigeteilter Markt – mit Konsequenzen für den Vertrieb

Für 2026 zeichnet sich ein zweigeteilter Stahlmarkt ab: Grüner Stahl wird zum knappen Gut mit deutlichem Aufschlag, während konventioneller Importstahl aus Asien durch CBAM künstlich verteuert wird.

Großunternehmen mit eigenen CO₂-Zielen sind bereit, die Grünstahl-Prämie zu zahlen, was das Angebot für den Mittelstand zusätzlich verknappt, der diese Aufschläge oft nicht tragen kann oder will.

Für Vertriebsteams in diesem Umfeld bedeutet das: Wer die Wertargumentation nicht beherrscht, verliert nicht nur Marge. **Er verliert den Zugang zu genau den Kunden, die bereit und in der Lage sind, für nachhaltige Lösungen zu zahlen.**

Drei Hebel für den Wandel

1. Das Gespräch neu rahmen. Vertriebsteams brauchen die Fähigkeit, von Feature- und Preis-Dialogen zu echten Mehrwertgesprächen zu wechseln, und zu verstehen, was Nachhaltigkeit für den jeweiligen Kunden konkret wert ist, formuliert in dessen eigener Sprache.
2. Die grüne Prämie quantifizieren. Abstrakte Nachhaltigkeitsversprechen schließen keine Deals. Vertriebsteams brauchen praktische Tools und echtes Selbstvertrauen, um CO₂-Reduktion, regulatorische Compliance und ESG-Verpflichtungen in konkreten Geschäftswert zu übersetzen – damit der höhere Preis nicht zur Hürde wird, sondern zum Beweis.

ES GEHT NICHT MEHR UM DIE FRAGE „WAS KOSTET DAS?“ – SONDERN UM DIE FRAGE: „WAS KOSTET ES SIE, DIESE ENTSCHEIDUNG NICHT ZU TREFFEN?“

3. Die gesamte Vertriebsorganisation ausrichten. Value Based Selling ist keine reine Vertriebskompetenz. Es erfordert Abstimmung zwischen Vertrieb, Marketing, Pricing und Geschäftsführung darüber, wie die Value Proposition eigentlich aussieht; ein Punkt, den viele Organisationen unterschätzen.

Warum das jetzt zählt

Die grüne Transformation schafft eine neue Wettbewerbsdynamik in der deutschen Industrie. Kommerziell durchsetzen werden sich nicht allein die Unternehmen, die nachhaltiger produzieren, sondern jene, deren Vertriebsteams diese Nachhaltigkeit als das artikulieren und verteidigen können, was sie tatsächlich ist: ein strategischer Differenzierungsfaktor.

Genau hier wird die menschliche Seite des Verkaufens wichtiger denn je. In einer Welt, in der jeder in Sekunden Nachhaltigkeitsaussagen und ESG-Schlagworte generieren kann, macht der Vertriebsmitarbeiter den Unterschied, der das Geschäft des Kunden wirklich versteht und ein fundiertes Gespräch darüber führen kann, was Nachhaltigkeit für genau dieses Unternehmen bedeutet. Das kann kein Tool ersetzen.

Diese Fähigkeit entsteht nicht von selbst. Sie muss aufgebaut werden.

Wie Mercuri unterstützt

Mercuri International entwickelt seit über 60 Jahren Vertriebskompetenz in komplexen Industrieumgebungen. Wir kommen nicht mit generischem Vertriebstraining, wir arbeiten in der Logik Ihrer Branche, Ihrer Kundenbeziehungen und Ihres spezifischen Wertversprechens.

Unternehmen, die die grüne Transformation gestalten, unterstützen wir konkret dabei, das Gespräch neu zu rahmen, die grüne Prämie zu quantifizieren und die gesamte kommerzielle Organisation darauf auszurichten – von Vertrieb und Marketing bis hin zu Pricing und Produktmanagement



IST IHR VERTRIEB BEREIT FÜR DIESEN WANDEL?

SPRECHEN SIE MIT UNS – WIR FREUEN UNS AUF DEN AUSTAUSCH.

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**