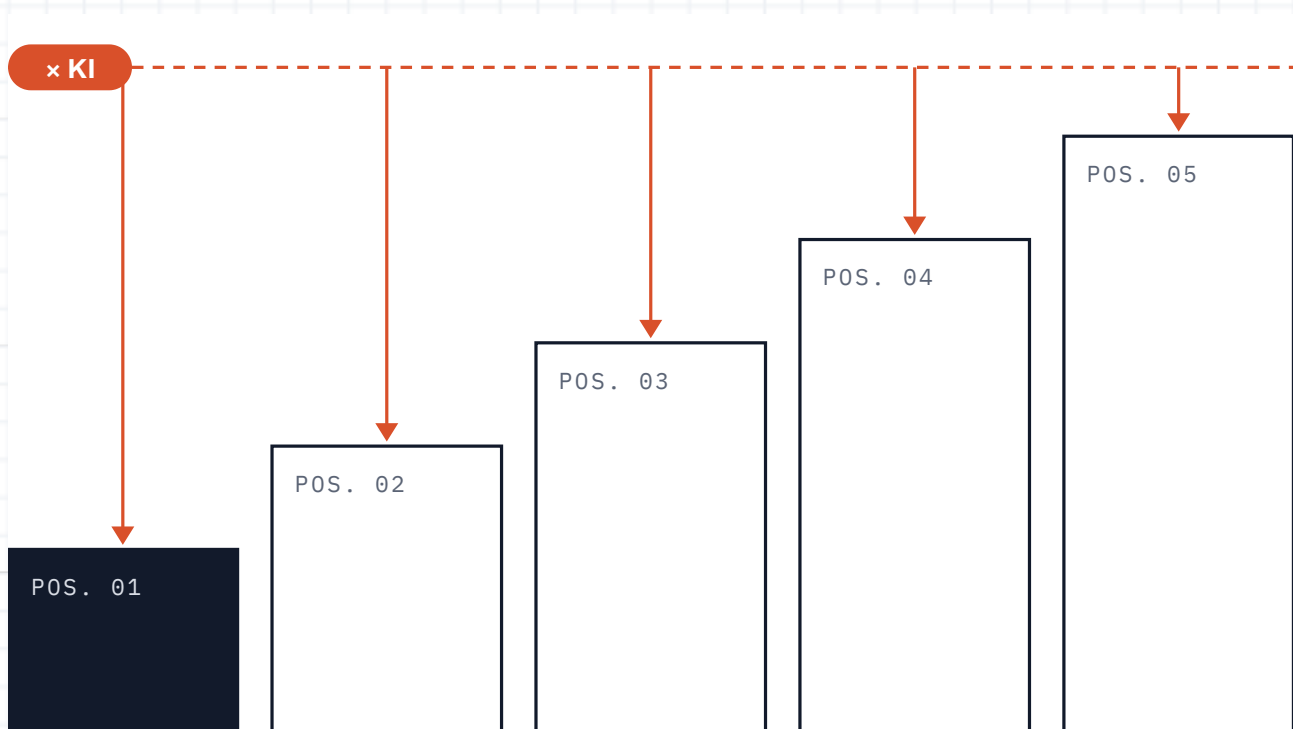




KOSTENLOSES WHITEPAPER

Der Umsatz-Hebel

Warum qualifizierte Teams mehr verkaufen als der Wettbewerb



5

HEBEL, KEINE
CHECKLISTE

12

QUELLEN, KEINE
ERFUNDENEN ZAHLEN

23

SEITEN, DAVON
13 ABBILDUNGEN

INHALT

Inhaltsverzeichnis

	Auf einen Blick	2 Min.	3
	Vorwort	2 Min.	4
01	Die unbequeme Wahrheit: Getrennte Sprachen kosten Umsatz	3 Min.	5
02	Was die Forschung wirklich zeigt	3 Min.	6
03	POS. 01 Hebel eins: eine gemeinsame Qualifizierungssprache	5 Min.	7
04	POS. 02 Hebel zwei: Leadgenerierung, die zur Qualifizierung passt	3 Min.	9
05	POS. 03 Hebel drei: Sichtbarkeit dort, wo tatsächlich gesucht wird	4 Min.	10
06	POS. 04 Hebel vier: Positionierung, die den Unterschied sichtbar macht	3 Min.	12
07	POS. 05 Hebel fünf: Partnermanagement als Umsatzmultiplikator	3 Min.	13
08	Wie die Hebel zusammenwirken	2 Min.	14
09	Der Verstärker: Effizienzgewinne durch KI-Tools und Services	9 Min.	15
10	Fazit	2 Min.	20
	Selbstcheck: Wo stehen Sie?	5 Min.	21
	Über Quotaforge	1 Min.	22
	Quellenverzeichnis		23

Eilige Leser starten mit „Auf einen Blick“ auf Seite 3 und dem Selbstcheck auf Seite 21.

Jedes Hebel-Kapitel folgt demselben Aufbau: Kernaussage in 30 Sekunden, Befund, Abbildung, erster Schritt und Messgröße.

AUF EINEN BLICK

Das Whitepaper in fünf Sätzen

Überdurchschnittlich wachsende Unternehmen haben selten einen geheimen Trick. Sie haben eine gemeinsame Sprache zwischen den Menschen, die Kunden gewinnen und halten. Diese Sprache entsteht über fünf Hebel, die aufeinander aufbauen.

POS. 01

Qualifizierungssprache

Marketing, Vertrieb und Partner meinen dasselbe, wenn sie „qualifiziert“ sagen. Welches Framework, ist zweitrangig.

POS. 02

Leadgenerierung

Ein gemeinsames ICP und eine feste Reaktionszeit statt Optimierung auf Lead-Volumen.

POS. 03

Sichtbarkeit

SEO bleibt, GEO kommt dazu: eine von zwei bis sieben Quellen sein, die eine KI-Antwort zitiert.

POS. 04

Positionierung

Gemessen an echten Alternativen, inklusive Nichtstun, und von allen drei Teams gleich erzählt.

POS. 05

Partnermanagement

Partner werden nach denselben Kriterien bewertet wie der Direktvertrieb, auch nach Qualifizierungsqualität.

× VERSTÄRKER

KI

Kein sechster Hebel, sondern ein Faktor: Klarheit wird zu skalierter Qualität, Durcheinander zu schnellerem Chaos.

~~208 %~~

Die oft zitierte Alignment-Zahl lässt sich auf keine Studie zurückführen. Seite 6.

+34 %

mehr gelöste Anfragen pro Stunde bei Einsteigern mit KI-Assistent. Seite 15.

28 %

der Arbeitszeit verbringen Vertriebsleute laut Selbstauskunft mit Verkaufen. Seite 17.

VORWORT

Vorwort

Ich habe Sales-, Marketing- und Partnerorganisationen geführt, bevor ich angefangen habe, andere dabei zu beraten. Das schreibe ich nicht, um Eindruck zu schinden, sondern weil es erklärt, warum dieses Whitepaper so geschrieben ist, wie es geschrieben ist: ohne erfundene Zahlen, ohne Beraterfloskeln und ohne die Behauptung, es gäbe einen einzelnen Trick, der Umsatz verdoppelt.

Was es stattdessen gibt, ist ein wiederkehrendes Muster. Wenn ich mir Unternehmen anschau, die im Vergleich zu ihrem Wettbewerb überdurchschnittlich wachsen, dann liegt der Unterschied selten an einem einzelnen genialen Marketingtrick oder einer cleveren Vertriebstaktik. Er liegt daran, dass Marketing, Vertrieb und, sofern vorhanden, Partnermanagement dieselbe Sprache sprechen, wenn sie über Kunden reden. Sie sind sich einig, was ein qualifizierter Interessent ist, woran man Kaufbereitschaft erkennt und wann man Zeit investiert und wann nicht.

Das klingt banal. Ist es in der Praxis aber nicht. Die meisten Unternehmen, mit denen ich arbeite, haben gutes Marketing und gute Vertriebsleute. Was ihnen fehlt, ist Übersetzung zwischen beiden. Dieses Whitepaper beschreibt, warum das so viel Umsatz kostet, welche wissenschaftlichen Befunde es dazu wirklich gibt, und mit welchen Hebeln man das Problem angeht: gemeinsame Qualifizierung, passende Leadgenerierung, Sichtbarkeit in klassischen und KI-gestützten Suchsystemen, scharfe Positionierung und ein Partnermanagement, das nach denselben Regeln spielt wie der Rest des Unternehmens.

Und weil sich gerade kein Unternehmen der Frage entziehen kann, was künstliche Intelligenz an alldem ändert, bekommt auch das ein eigenes Kapitel. Die kurze Antwort vorweg: KI verstärkt, was schon da ist. Klarheit genauso wie Durcheinander.

Manuel Willert

Gründer, Quotaforge

manuel.willert@quotaforge.io

DIESES PAPIER

Jede Zahl ist mit einer Quelle belegt. Wo die Forschung nur qualitativ argumentiert, tun das auch die Abbildungen.

LESEHILFE

Die Randspalte enthält Kernaussagen, Quellen und Querverweise. Wer nur sie liest, hat das Gerüst.

KAPITEL 1

Die unbequeme Wahrheit: Getrennte Sprachen kosten Umsatz

Fangen wir mit einer Beobachtung an, die sich in fast jedem Unternehmen wiederholt, das ich kennengelernt habe. Marketing liefert Leads. Vertrieb sagt, die Leads seien schlecht. Marketing sagt, Vertrieb rufe sie nicht schnell genug an oder gebe zu früh auf. Beide haben aus ihrer Sicht recht, und genau das ist das Problem: Sie verwenden unterschiedliche Definitionen, Zeithorizonte und Erfolgsmaße.

Die Marketingforscher Christian Homburg und Ove Jensen haben das 2007 im Journal of Marketing unter dem Begriff der „Thought Worlds“ beschrieben, also der unterschiedlichen Denkwelten von Marketing und Vertrieb.¹ Ihre zentrale Erkenntnis: Es sind nicht in erster Linie Kommunikationslücken, die Sales und Marketing auseinanderbringen, sondern grundverschiedene professionelle Denkmuster. Das Problem entsteht, wenn niemand die Übersetzung zwischen ihnen organisiert.

Bei Unternehmen mit Partnervertrieb kommt eine dritte Denkwelt hinzu. Partner verkaufen ihr eigenes Portfolio, ihre eigene Marge und ihre eigene Kundenbeziehung. Ein Partner, der nicht versteht, wonach der Vertrieb einen Lead beurteilt, wird entweder zu wenige oder die falschen Leads liefern, meistens beides gleichzeitig.

IN 30 SEKUNDEN
Marketing, Vertrieb und Partner denken strukturell verschieden. Teuer wird es, wenn niemand zwischen ihnen übersetzt.

QUELLE 1
Homburg & Jensen (2007), Journal of Marketing 71(3).

KAPITEL 1 · DIE UNBEQUEME WAHRHEIT

ABB. 01

Drei Denkwelten, keine Übersetzung

	Marketing	Vertrieb	Partner
PERSPEKTIVE	langfristig, über Monate	kurzfristig, je Quartal	eigenes Portfolio
DENKT IN	Zielgruppen & Kategorien	einzelnen Deals	eigener Kundenbeziehung
ERFOLG HEISST	Marke & Pipeline	Abschluss im Quartal	eigene Marge
OHNE ÜBERSETZUNG	„Vertrieb ruft zu spät an.“	„Die Leads sind schlecht.“	zu wenige oder falsche Leads
ERGEBNIS	Kosten, die in keiner einzelnen Kennzahl auftauchen verschenkte Leads · Deals, die spät platzen · ungenutztes Partnerpotenzial		

Quelle: Homburg & Jensen (2007), „Thought Worlds of Marketing and Sales“, Journal of Marketing [1]. Partner-Spalte: Praxisbeobachtung Quotaforge.

KAPITEL 2

Was die Forschung wirklich zeigt

Wer nach der Umsatzwirkung von Sales-Marketing-Alignment sucht, stößt fast überall auf dieselbe Behauptung: Unternehmen mit eng verzahntem Vertrieb und Marketing würden 208 Prozent mehr Umsatz erzielen. Die Zahl taucht auf unzähligen Marketing-Websites auf, meist mit Verweis auf „MarketingProfs“ oder „LinkedIn Business Solutions“.

Eine genauere Prüfung ergibt: Die Spur dieser Zahl verläuft im Nichts. Sie lässt sich bis zu keiner nachvollziehbaren Originalstudie zurückverfolgen, keiner Methodik, keiner Stichprobe.¹²

Belastbare Forschung ist weniger plakativ, dafür überprüfbar. Robert Peterson, Geoffrey Gordon und Vijaykumar Palghat haben im Journal of Selling den Zusammenhang zwischen Alignment und Unternehmensleistung über mehrere Organisationen hinweg untersucht.² Bessere Abstimmung zeigt sich in besserem Lead-Management, höherer Prognosegenauigkeit, höherer Kundenbindung und im Ergebnis in höherem Umsatzwachstum und besserer Zielerreichung. Vertriebsleute, die beratend statt rein transaktional auftreten, wirken dabei als Informationskanal zwischen Kunde und Unternehmen.

IN 30 SEKUNDEN

Die 208-%-Zahl ist unbelegt. Belegt ist: Alignment verbessert mehrere Kennzahlen gleichzeitig.

QUELLEN 2, 12

Peterson, Gordon & Palghat, Journal of Selling 15(1). SWOTBee (2025).

KAPITEL 2 · WAS DIE FORSCHUNG WIRKLICH ZEIGT

ABB. 02

Faktencheck: 208 % gegen das, was belegt ist

DIE BEHAUPTUNG

208 %

mehr Umsatz durch Alignment, „laut Studie“



seit Jahren kopiert, nie bis zur Primärquelle geprüft

- ✗ keine Originalstudie
- ✗ keine Methodik
- ✗ keine Stichprobe

Weniger griffig, dafür überprüfbar.

WAS BELEGT IST

Peterson, Gordon & Palghat, Journal of Selling



Kein Multiplikator, aber mehrere Kennzahlen.

Quellen: Peterson, Gordon & Palghat, „When Sales and Marketing Align“, Journal of Selling 15(1) [2]; SWOTBee (2025) zur Herkunft der 208-%-Zahl [12].

Der Punkt ist nicht „Alignment bringt X Prozent mehr Umsatz“. Der Punkt ist: Die Denkwelten unterscheiden sich strukturell, das ist gut belegt, und wer diese Kluft aktiv überbrückt, verbessert mehrere Kennzahlen gleichzeitig. Darauf lässt sich eine Strategie bauen.

KAPITEL 3 · POS. 01

Hebel eins: eine gemeinsame Qualifizierungssprache

Der wirksamste Hebel, um Marketing, Vertrieb und Partner zusammenzubringen, ist erstaunlich unspektakulär: eine gemeinsame Sprache dafür, was ein qualifizierter Interessent ist. Nicht drei verschiedene Definitionen von „Lead“, sondern eine, die alle drei Bereiche gleich verstehen und gleich anwenden.

Dafür gibt es bewährte Frameworks. Welches man wählt, ist zweitrangig. Dass man eines konsequent und bereichsübergreifend anwendet, ist entscheidend. Trotzdem lohnt ein Überblick, weil verschiedene Frameworks für verschiedene Phasen und Deal-Größen gebaut sind.

Für den ersten Kontakt und kürzere Verkaufszyklen

Hier eignen sich leichtgewichtige Frameworks. SPICED, geprägt von Winning by Design, fragt nach Situation, Pain, Impact, Critical Event und Decision. CHAMP beginnt mit der Challenge, gefolgt von Authority, Money und Prioritization. Der Unterschied zu älteren Modellen wie BANT ist wichtig: Man startet nicht mit dem Budget, sondern mit dem Problem. Das verändert das ganze Gespräch, weil man zuerst versteht, warum ein Kunde überhaupt handeln sollte.

Sobald ein Fall komplexer wird

Bei mehreren Stakeholdern, einem formalen Einkaufsprozess oder größerem Volumen empfiehlt sich MEDDIC oder die erweiterte Variante MEDDPICC. Sie ergänzt zwei Punkte, die in größeren Organisationen regelmäßig Deals in letzter Minute kippen lassen: den Paper Process, also Beschaffung und Vertrag nach der mündlichen Zusage, und Competition, die Alternativen des Kunden, einschließlich der Möglichkeit, gar nichts zu tun.

Für Bestandskunden und Partnerbeziehungen

Hier bewährt sich GPCTBA/C&I, ein von HubSpot geprägtes Framework. Es ergänzt Ziele, Pläne, Hindernisse, Timeline, Budget und Entscheidungsbefugnis um Negative Consequences und Positive Implications: Was passiert, wenn nichts getan wird, und was wird möglich, wenn gehandelt wird? Gerade bei Bestandskunden zwingt das dazu, den Wert einer Zusammenarbeit immer wieder neu zu begründen.

POS. 01 / 05 ·
QUALIFIZIERUNG



IN 30 SEKUNDEN

Ein Framework, das alle drei Teams gleich anwenden, schlägt das beste Framework, das nur in einer Abteilung lebt.

ABBILDUNG

Alle Akronyme aufgeschlüsselt in Abb. 04 auf der nächsten Seite.

KAPITEL 3 · HEBEL EINS

ABB. 04

Welches Qualifizierungs-Framework wann passt

ERSTKONTAKT · KURZER ZYKLUS

MEHRERE STAKEHOLDER · FORMALER EINKAUF

FÜR DEN ERSTEN KONTAKT

SOBALD ES KOMPLEX WIRD

BESTANDSKUNDEN & PARTNER

SPICED

Winning by Design

- S** Situation
- P** Pain · konkretes Problem
- I** Impact · geschäftliche Auswirkung
- C** Critical Event · zeitlicher Auslöser
- D** Decision · Entscheidungsprozess

CHAMP

Problem zuerst

- CH** Challenge · das Problem
- A** Authority
- M** Money
- P** Prioritization

MEDDPIC

MEDDIC + 2

- M** Metrics · Erfolgskriterien des Kunden
- E** Economic Buyer · Budgetverantwortung
- D** Decision Criteria
- D** Decision Process
- P** Paper Process · Beschaffung, Vertrag
- I** Identify Pain
- C** Champion · interner Fürsprecher
- C** Competition · inkl. Nichtstun

■ Ergänzung in MEDDPIC: kippt Deals in letzter Minute

GPCTBA / C&I

HubSpot

- GP** Goals & Plans
- C** Challenges
- T** Timeline
- B** Budget
- A** Authority
- C** Negative Consequences · wenn nichts passiert
- I** Positive Implications · wenn gehandelt wird

Zwingt dazu, den Wert einer Zusammenarbeit immer wieder neu zu begründen.

Nicht die Wahl entscheidet. Entscheidend ist, dass Marketing, Vertrieb und Partner dasselbe Framework gleich anwenden.

Gesprächsleitfaden, keine Checkliste. Die Fragen strukturieren Neugier, sie ersetzen sie nicht.

Quelle: Whitepaper Kapitel 3. Frameworks: SPICED (Winning by Design), CHAMP, MEDDIC/MEDDPIC, GPCTBA/C&I (HubSpot).

Der eigentliche Wert entsteht dadurch, dass Marketing beim Erstkontakt dieselben Leitfragen stellt wie Vertrieb im Erstgespräch, dass beide dasselbe meinen, wenn sie „qualifiziert“ sagen, und dass Partner in Reviews an denselben Kriterien gemessen werden wie das eigene Team. Ein Framework, das nur in einer Abteilung existiert, ist im schlechtesten Fall eine zusätzliche Quelle für Reibung, weil es Struktur suggeriert, wo nur ein weiteres Silo entstanden ist.

HINWEIS AUS DER PRAXIS

Ein Framework ist ein Gesprächsleitfaden, keine Checkliste. Die Fragen sollen Neugier strukturieren, nicht ersetzen.

ERSTER SCHRITT

Ein Framework auswählen und in einem gemeinsamen Workshop für Marketing, Vertrieb und Partner auf zehn echte, aktuelle Fälle anwenden.

MESSGRÖSSE

Anteil vollständig qualifizierter Opportunities in der Pipeline.

KAPITEL 4 · POS. 02

Hebel zwei: Leadgenerierung, die zur Qualifizierung passt

Mit einer gemeinsamen Qualifizierungssprache verändert sich automatisch, wie Leadgenerierung aussehen sollte, weil jetzt klar ist, wonach gesucht wird. Der häufigste Fehler ist die Optimierung auf die falsche Zahl: Marketing wird an generierten Leads gemessen, Vertrieb an Abschlüssen. Solange beides nicht über eine gemeinsame Definition von Qualität verbunden ist, optimiert Marketing rational auf Volumen, und Vertrieb beschwert sich zu Recht über Qualität.

Der Ausweg ist eine gemeinsam erarbeitete Definition des idealen Kundenprofils (ICP), regelmäßig mit echten Abschlussdaten abgeglichen. MQL und SQL gemeinsam definieren und eine feste Reaktionszeit vereinbaren. Den Kanal-Mix am eigenen Verkaufszyklus ausrichten. Und Intent-Daten und Lead-Scoring als Unterstützung nutzen: Ein Score legt die Reihenfolge der Gespräche fest, er ersetzt keine Qualifizierung. Für Leads von und an Partner gilt dieselbe Sprache.

POS. 02 / 05 ·
LEADGENERIERUNG



IN 30 SEKUNDEN

Nicht mehr Leads, sondern passende: ein gemeinsames ICP und eine verbindliche Reaktionszeit.

KAPITEL 4 · HEBEL ZWEI

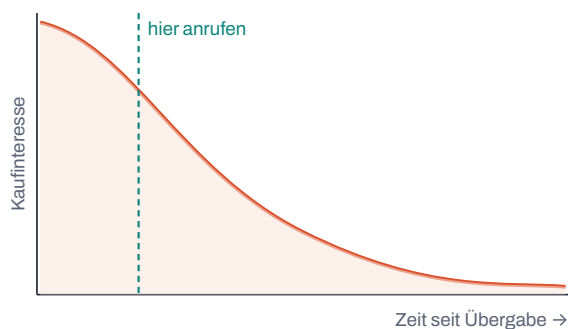
ABB. 05

Übergabe, Reaktionszeit und Kanal-Mix

GEMEINSAME DEFINITION



KAUFINTERESSE KÜHLT AB



Schematisch, ohne Messwerte.

KANAL-MIX STATT TRENDFOLGE

Organisch & Content

- + günstiger, besser vorqualifiziert
- braucht Geduld

Bezahlte Kampagnen

- + schneller sichtbar
- teurer, weniger vorqualifiziert

Events & persönliche Formate

- + oft die höchste Abschlussquote
- höchste Kosten pro Kontakt

Lead-Score = Reihenfolge

Sortiert Gespräche, ersetzt keine Qualifizierung.

Quelle: Whitepaper Kapitel 4. Qualitative Einordnung, keine Messwerte.

ERSTER SCHRITT

MQL und SQL gemeinsam schriftlich definieren und eine Reaktionszeit für die Übergabe festlegen, die beide Seiten unterschreiben.

MESSGRÖSSE

Zeit von der Lead-Übergabe bis zum Erstgespräch.

KAPITEL 5 · POS. 03

Hebel drei: Sichtbarkeit dort, wo tatsächlich gesucht wird

Der beste Qualifizierungsprozess nützt wenig, wenn niemand einen findet. Sichtbarkeit ist der Zulauf für alles, was in den ersten beiden Hebeln beschrieben wurde. Hier hat sich zuletzt etwas grundlegend verändert.

Klassische Suchmaschinenoptimierung bleibt relevant. Wer zu den Fragen seiner Zielgruppe gute, konkrete und aktuelle Inhalte veröffentlicht, wird weiterhin über Google gefunden, und organischer Traffic bleibt einer der günstigsten und am besten vorqualifizierten Kanäle. Verändert hat sich der Weg dorthin: Ein wachsender Teil der Suchanfragen wird über KI-generierte Antworten beantwortet, etwa in Google AI Overviews, ChatGPT oder Perplexity. Dafür hat sich der Begriff Generative Engine Optimization, kurz GEO, etabliert.¹¹

Der zentrale Unterschied ist die Zielgröße. Bei SEO geht es um einen Platz unter zehn Ergebnissen. Bei GEO geht es darum, eine von meist nur zwei bis sieben Quellen zu sein, die ein KI-System zitiert. Das Zielfeld ist kleiner, aber wirkungsvoller, weil das eigene Unternehmen dort Teil der Antwort selbst ist.

POS. 03 / 05 ·
SICHTBARKEIT

IN 30 SEKUNDEN

SEO bleibt. GEO kommt dazu: eine von wenigen zitierten Quellen in der KI-Antwort werden.

QUELLE 11

Search Engine Land (2026), Mastering Generative Engine Optimization.

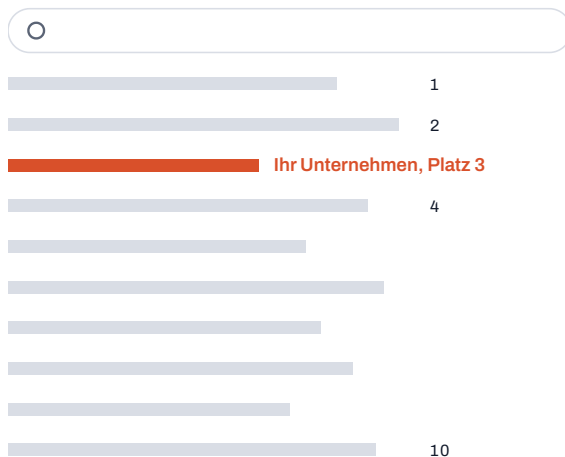
KAPITEL 5 · HEBEL DREI

ABB. 06

SEO und GEO: vom Link zur Quelle in der Antwort

KLASSISCHES SEO

Ziel: ein Platz unter 10 Links



GENERATIVE ENGINE OPTIMIZATION

Ziel: eine von 2 bis 7 Quellen, die zitiert werden



VIER ANSATZPUNKTE, ERGÄNZEND ZU SEO

■ Extrahierbar strukturieren

jede Passage trägt allein

■ Autorität als Entität

Erwähnungen durch Dritte

■ Technik klären

Ladezeit, Schema, KI-Crawler

■ Eigene Daten zeigen

Originalität wird zitiert

Quelle: Whitepaper Kapitel 5; Search Engine Land (2026), Mastering GEO [11]. Hinweis: Die Messbarkeit von GEO steckt noch in den Anfängen.

Vier Ansatzpunkte, die SEO ergänzen

Inhalte extrahierbar strukturieren. Jeder Abschnitt ist für sich verständlich, die zentrale Antwort steht am Anfang, mit klaren Überschriften und, wo sinnvoll, Frage-und-Antwort-Abschnitten. KI-Systeme extrahieren Passagen, nicht ganze Artikel.

Autorität als erkennbare Entität aufbauen. Eine aussagekräftige Über-uns-Seite, klare Autorenangaben, konsistente Erwähnungen von Name und Marke. KI-Systeme gewichten Erwähnungen durch Dritte, etwa in Fachartikeln oder Presseberichten, tendenziell stärker als Eigenwerbung. Klassische PR wird dadurch wieder wichtiger.

Technische Grundlagen klären. Ladezeit, mobile Darstellung, strukturierte Daten über Schema-Markup und die Frage, ob die Crawler der großen KI-Anbieter überhaupt zugelassen werden.

Eigene Daten und Einschätzungen veröffentlichen. Originäre Inhalte statt umformulierter Trendartikel. Genau das versucht die Prüfung der 208-Prozent-Zahl in diesem Dokument, denn Originalität ist einer der wenigen verlässlichen Gründe, warum ein KI-System gerade ein bestimmtes Unternehmen zitiert.

Eine ehrliche Einschränkung gehört dazu: Die Messbarkeit von GEO steckt noch in den Anfängen. Klassische SEO-Werkzeuge erfassen die Zitierhäufigkeit in KI-Antworten nicht zuverlässig. Wer hier exakte Prozentzahlen als Erfolgsgarantie verkauft, sollte aus demselben Grund skeptisch machen wie die 208-Prozent-Zahl.

AUCH DIESES PAPIER

gibt es als strukturierte Web-Version auf quotaforge.io, damit es selbst zitierfähig ist.

„Bei GEO geht es darum, eine von meist nur zwei bis sieben Quellen zu sein, die ein KI-System überhaupt zitiert.“

ERSTER SCHRITT

Die zehn häufigsten Fragen der Zielgruppe sammeln und für jede eine Passage schreiben, die allein verständlich ist und die Antwort im ersten Satz gibt.

MESSGRÖSSE

Regelmäßige Stichprobe: Wird das eigene Unternehmen bei diesen zehn Fragen in KI-Antworten zitiert? Ergänzend organischer Traffic auf diese Seiten.

KAPITEL 6 · POS. 04

Hebel vier: Positionierung, die den Unterschied sichtbar macht

Sichtbarkeit allein reicht nicht. Positionierung ist die Arbeit, die davor liegt, und sie ist eng mit Qualifizierung verbunden: Ist die Positionierung unscharf, wird auch das Qualifizierungsraster unscharf, weil niemand genau sagen kann, für wen ein Angebot wirklich der beste Weg ist.

Das nützlichste Rahmenwerk dafür stammt von April Dunford, beschrieben in ihrem Buch „Obviously Awesome“.³ Es besteht aus fünf Schritten, die aufeinander aufbauen. Der erste wird am häufigsten unterschätzt: Zu den Wettbewerbsalternativen gehört der Status quo, also Excel-Tabellen, manuelle Prozesse oder schlicht Nichtstun. Ein erheblicher Teil aller B2B-Deals geht nicht an einen Mitbewerber verloren, sondern an eine Nicht-Entscheidung.

POS. 04 / 05 ·
POSITIONIERUNG



IN 30 SEKUNDEN

Positionierung misst sich an echten Alternativen. Alle drei Teams erzählen sie gleich.

QUELLE 3

Dunford (2019), Obviously Awesome, Ambient Press.

KAPITEL 6 · HEBEL VIER

ABB. 07

Positionierung in fünf Schritten nach April Dunford



OFT STECKT DAHINTER EIN ALIGNMENT-PROBLEM



Ein erheblicher Teil der B2B-Deals geht an eine Nicht-Entscheidung verloren, nicht an einen Mitbewerber.

Quelle: Dunford, A. (2019), „Obviously Awesome“, Ambient Press [3]; Whitepaper Kapitel 6.

ERSTER SCHRITT

Für die letzten zehn verlorenen Deals festhalten, an welche Alternative sie gingen, einschließlich Nichtstun, und daraus die Positionierung schärfen.

MESSGRÖSSE

Anteil der Deals, die an eine Nicht-Entscheidung verloren gehen.

KAPITEL 7 · POS. 05

Hebel fünf: Partnermanagement als Umsatzmultiplikator

Für Produkthersteller und Unternehmen mit mehrstufigem Vertrieb ist der fünfte Hebel oft der am meisten vernachlässigte und gleichzeitig der mit dem größten ungenutzten Potenzial. Ein Partnerprogramm vervielfacht die Reichweite, ohne dass in jedem Markt eigenes Vertriebspersonal aufgebaut werden muss. Was dabei übersehen wird: Ein Partner, der nicht weiß, wie man einen guten von einem schlechten Fall unterscheidet, liefert im Zweifel das, was für ihn am einfachsten ist, nicht das, was für den Hersteller am wertvollsten ist.

Der Ausweg ist derselbe wie bei internen Teams: dieselbe Qualifizierungssprache, konsequent angewendet. Partner bekommen dieselben oder kompatible Leitfragen, Chancen werden gemeinsam statt getrennt reviewt, und Partner werden nicht nur nach Abschlussquote bewertet, sondern auch danach, wie sauber sie qualifizieren.

POS. 05 / 05 · PARTNER



IN 30 SEKUNDEN

Ein Partner mit wenigen, sauber qualifizierten Fällen ist wertvoller als einer mit vielen unqualifizierten.

KAPITEL 7 · HEBEL FÜNF

ABB. 08

Partnermanagement: Symptome und Ausweg

SYMPTOM

Fälle, die nie abschließen

niemand hat geklärt, was qualifiziert heißt

Widersprüchliche Forecasts

zwei Definitionen von „wahrscheinlich“

Reviews über Vergangenheit

Umsatz von gestern statt Pipeline von heute

AUSWEG: DIESELBE SPRACHE

Kompatible Leitfragen

dieselben Kriterien wie der Direktvertrieb

Gemeinsame Reviews von Chancen

nicht getrennt nach Partner und Vertrieb

Bewertung nach Qualifizierungsqualität

nicht nur nach Abschlussquote

WAS EINEN PARTNER WERTVOLL MACHT (SCHEMA)

Partner A

viele Fälle, kaum qualifiziert

**Partner B**

wenige Fälle, sauber qualifiziert



○ unqualifizierter Fall

● qualifizierter Fall

B ist wertvoller,
auch wenn A beeindruckender wirkt.

Quelle: Whitepaper Kapitel 7. Punktezahl illustrativ, keine Messwerte.

ERSTER SCHRITT

Das nächste Partner-Review mit den drei wichtigsten Partnern gemeinsam und entlang derselben Qualifizierungskriterien führen wie im Direktvertrieb.

MESSGRÖSSE

Anteil der Partner-Fälle, die bei Meldung vollständig qualifiziert sind.

KAPITEL 8

Wie die Hebel zusammenwirken

Diese fünf Hebel funktionieren nicht isoliert, sondern bauen aufeinander auf. Eine gemeinsame Qualifizierungssprache ist die Grundlage. Darauf wird Leadgenerierung präziser, weil klar ist, wonach gesucht wird. Sichtbarkeit über SEO und GEO sorgt dafür, dass genug der richtigen Menschen hineinkommen. Positionierung sorgt dafür, dass alle dieselbe Geschichte erzählen, wenn diese Menschen ankommen. Und abgestimmtes Partnermanagement verlängert die Kette über die eigenen Teams hinaus.

IN 30 SEKUNDEN

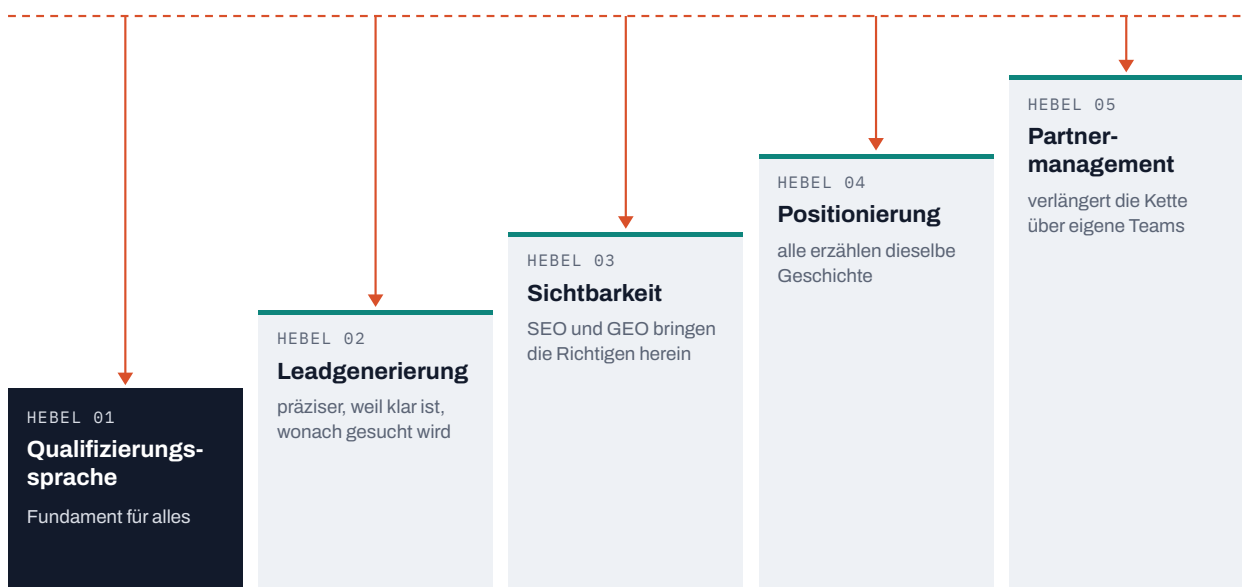
Die Hebel sind eine Treppe, kein Menü. Umgesetzt wird in Phasen, nicht an einem Nachmittag.

ÜBERBLICK & KAPITEL 8 · WIE DIE HEBEL ZUSAMMENWIRKEN

ABB. 03

Die Hebel-Treppe

VERSTÄRKER **x KI** vergrößert jede Stufe. Klarheit genauso wie Durcheinander.



Die Hebel bauen aufeinander auf. Sie sind kein Menü, aus dem man einzelne Punkte wählt.

Quelle: Whitepaper „Der Umsatz-Hebel“, Überblick und Kapitel 8.

In der Praxis lässt sich das kaum an einem Nachmittag umsetzen. Was funktioniert, ist ein Vorgehen in Phasen: eine ehrliche Diagnose, wo die Denkwelten tatsächlich auseinanderlaufen, danach der Aufbau von gemeinsamem Können und gemeinsamer Haltung, dann Werkzeuge, die dieses Vorgehen unterstützen, und zuletzt die Verankerung als Playbook im Tagesgeschäft. Ob ein Framework hängen bleibt, hängt selten an seiner Qualität. Es hängt daran, ob die Beteiligten es an echten Fällen einüben und ob nach der Einführung noch jemand hinschaut.

WEITER

Was passiert, wenn man diese Kette mit KI beschleunigt? Kapitel 9.

KAPITEL 9 · × VERSTÄRKER

Der Verstärker: Effizienzgewinne durch KI-Tools und Services

Der Blick auf das, was sich messen lässt, ist ermutigender, als viele Skeptiker glauben, und unbequemer, als es den Anbietern lieb ist: KI macht Menschen schneller in dem, was sie ohnehin tun. Das gilt für gute Gewohnheiten genauso wie für schlechte.

Was die Forschung misst

Die bislang größte Feldstudie stammt von Brynjolfsson, Li und Raymond mit 5.179 Beschäftigten im Kundensupport.⁴ Die KI gibt die Vorgehensweise der Besten an alle weiter, Einsteiger profitieren am stärksten. Die Bedingung: Weitergeben lässt sich nur, was als gute Praxis festgelegt ist.

Harvard und die Boston Consulting Group fanden mit 758 Beratern deutliche Gewinne bei Aufgaben innerhalb der Fähigkeiten der KI und klare Verluste außerhalb, eine „gezackte technologische Grenze“.⁵ Für Texte zeigen Noy und Zhang in Science ähnliche Gewinne.⁶

IN 30 SEKUNDEN

KI ist kein sechster Hebel, sondern ein Faktor auf alle fünf. Erst Kriterien, dann Werkzeuge.

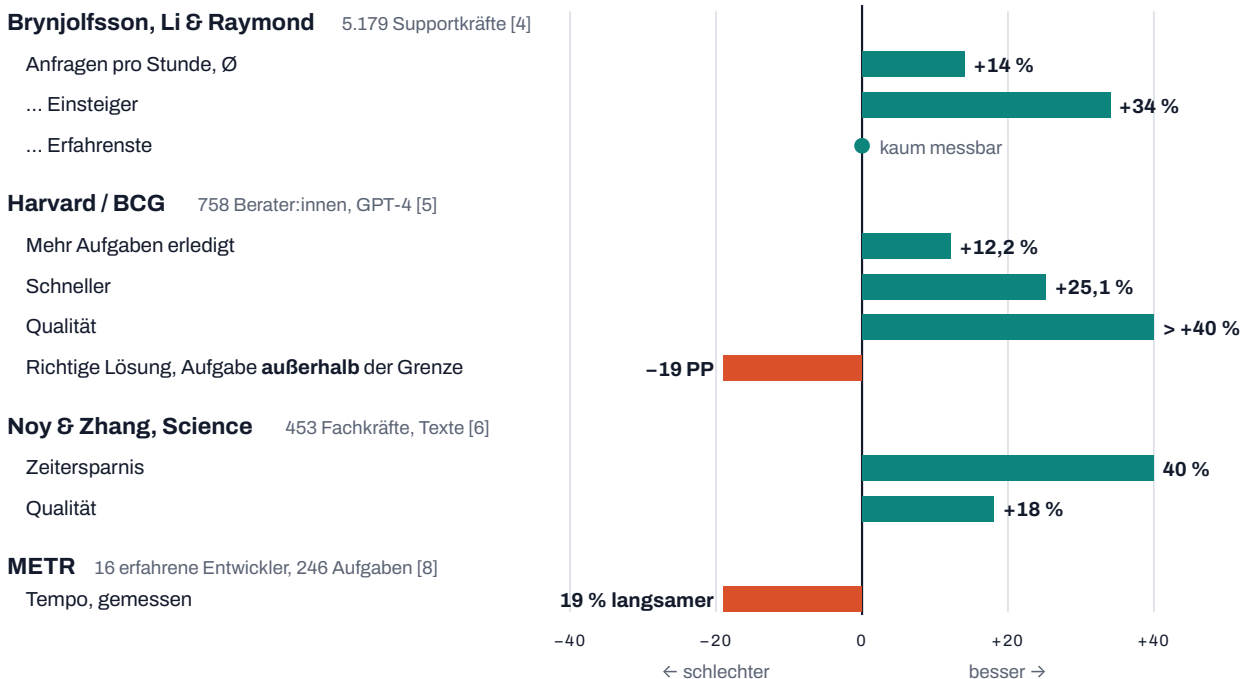
QUELLEN 4, 5, 6

QJE 140(2), 2025 · HBS WP 24-013 · Science 381, 2023.

KAPITEL 9 · DER VERSTÄRKER

ABB. 09

Was KI messbar verändert, in vier Studien



Quellen: [4] QJE 140(2), 2025 · [5] HBS Working Paper 24-013, 2023 · [6] Science 381, 2023 · [8] METR, arXiv:2507.09089, 2025.

KI als Übersetzer zwischen Denkwelten

Für dieses Whitepaper ist die jüngste Studie die wichtigste. Ein Team um Fabrizio Dell'Acqua hat bei Procter & Gamble mit 776 Fachkräften untersucht, wie KI Zusammenarbeit verändert.⁷ Einzelpersonen mit KI erreichten dieselbe Leistung wie Teams ohne KI. Und: Ohne KI blieben die Beteiligten in ihren fachlichen Denkmustern, Forschung und Entwicklung schlug technische, der kaufmännische Bereich kommerzielle Lösungen vor. Mit KI verschwand dieser Unterschied weitgehend.

Das ist das Thema aus Kapitel 1, aus der anderen Richtung betrachtet. Homburg und Jensen haben gezeigt, dass Marketing und Vertrieb in verschiedenen Denkwelten leben. Diese Studie deutet darauf hin, dass KI zwischen ihnen übersetzen kann. Das ist kein Freibrief, die Abstimmung einer Software zu überlassen, aber eine Chance: Eine KI, die mit der gemeinsamen Qualifizierungssprache arbeitet, hilft jeder Person, im Sinne des Ganzen zu denken.

Gefühlte und gemessene Effizienz

Zur Ehrlichkeit gehört ein Gegenbeispiel. METR hat Anfang 2025 sechzehn erfahrene Softwareentwickler bei 246 echten Aufgaben beobachtet.⁸ Mit KI-Werkzeugen brauchten sie 19 Prozent länger, obwohl sie vorher mit 24 Prozent Zeitersparnis gerechnet hatten und hinterher glaubten, 20 Prozent schneller gewesen zu sein. Die Stichprobe ist klein, die Lehre gilt trotzdem: Gefühlte Effizienz ist keine gemessene Effizienz.

QUELLEN 7, 8

NBER WP 33641 (2025) · METR, arXiv:2507.09089.

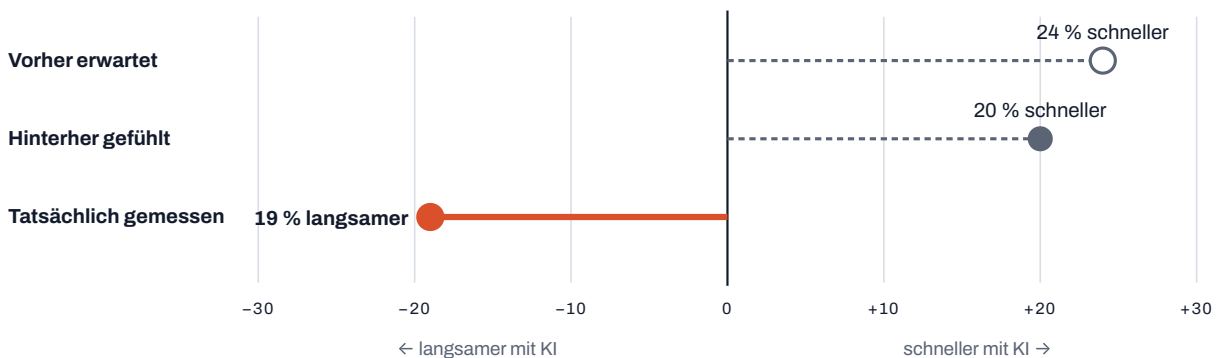
VERWEIS

Denkwelten von Marketing und Vertrieb: Kapitel 1, Seite 5.

KAPITEL 9 · GEFÜHLTE UND GEMESSENE EFFIZIENZ

ABB. 10

Gefühl schneller, gemessen langsamer



Quelle: Becker, Rush, Barnes & Rein (2025), METR, arXiv:2507.09089 [8]. Kleine Stichprobe, laut Autoren nicht verallgemeinerbar.

Wohin die gewonnene Zeit fließen muss

Laut State of Sales Report von Salesforce verbringen Vertriebsleute nur rund 28 Prozent ihrer Arbeitszeit mit tatsächlichem Verkaufen.⁹ Das ist eine Selbstausskunft aus der Umfrage eines Softwareanbieters und vorsichtig einzuordnen. Die Richtung deckt sich aber mit der Praxis: Der größte Teil der Woche geht für CRM-Pflege, interne Abstimmung, Recherche und Angebotsdokumente drauf. Der eigentliche Gewinn liegt deshalb nicht darin, E-Mails schneller zu schreiben, sondern Zeit für Kundengespräche zurückzugeben. Ohne bewusste Entscheidung versickert sie in Meetings, längeren Präsentationen und noch einem Report.

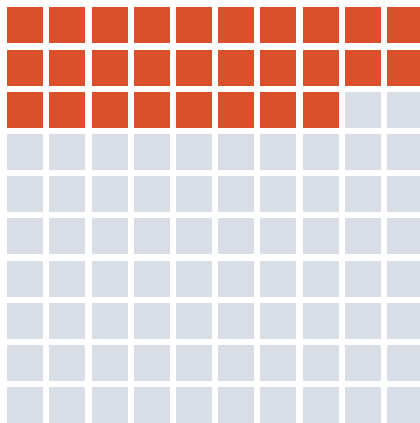
QUELLE 9

Salesforce (2022), State of Sales, 5. Ausgabe, 7.775 Befragte.

KAPITEL 9 · WOHIN DIE GEWONNENE ZEIT FLIESSEN MUSS

ABB. 11

Nur gut ein Viertel der Woche ist Verkaufen



28 %

der Arbeitszeit ist tatsächliches Verkaufen

Der Rest: CRM-Pflege, interne Abstimmung, Recherche, Angebotsdokumente

ZEIT, DIE KI EINSPART, FLIESST ...

✓ in Kundengespräche

✗ in Meetings, Folien, Reports

... nur mit bewusster Entscheidung zum Kunden.

■ Verkaufen ■ alles andere

Quelle: Salesforce (2022), State of Sales, 5. Ausgabe, 7.775 Befragte [9]. Selbstausskunft aus der Umfrage eines Softwareanbieters, vorsichtig einzuordnen.

Einsatzfelder entlang der fünf Hebel

Marketing: Inhalte nach GEO-Prinzipien entwerfen, gewonnene und verlorene Deals auswerten, um das ICP zu schärfen, und Lead-Scoring, das dieselben Kriterien nutzt wie der Vertrieb. Sonst entsteht ein zweites, diesmal automatisiertes Silo.

Vertrieb: Account-Recherche, Gesprächsauswertung entlang SPICED oder MEDDPICC, automatische CRM-Pflege, Entwürfe für Angebote und Follow-ups. Eine KI, die nach einem Call anzeigt, dass Economic Buyer und Paper Process noch offen sind, ist mehr wert als jede elegante Zusammenfassung.

Partnermanagement: Partner und gemeldete Deals nach denselben Kriterien bewerten wie den Direktvertrieb, Enablement-Material je Partnertyp aufbereiten, Reviews mit Daten statt Bauchgefühl beginnen.

Tools und Services: die richtige Reihenfolge

Am Markt gibt es Tools, also KI-Assistenten in Office- und CRM-Systemen, Gesprächsanalyse, Werkzeuge für Recherche, Content und Lead-Scoring und zunehmend KI-Agenten. Und es gibt Services: Beratung bei Auswahl und Einführung, Enablement der Teams und die Übersetzung der eigenen Qualifizierungskriterien in Prompts, Scorecards und Automatisierungen.

Die meisten Unternehmen beginnen mit dem Tool, weil es greifbar und schnell gekauft ist. Es ist trotzdem die falsche Reihenfolge. Wer Gesprächsanalysen einführt, bevor klar ist, wonach ein Gespräch bewertet wird, bekommt sehr genaue Auswertungen von etwas Beliebigem. Wer Lead-Scoring automatisiert, bevor Marketing und Vertrieb sich geeinigt haben, beschleunigt genau den Streit aus Kapitel 1.

DAS VERSTÄRKER-PRINZIP

KI ist kein Summand, sondern ein Faktor. Sie vergrößert, was da ist.

KAPITEL 9 · DAS VERSTÄRKER-PRINZIP

ABB. 12

KI ist kein Summand, sondern ein Faktor



Reihenfolge: erst Kriterien, dann Werkzeuge.

Sonst kauft man einen stärkeren Motor für ein Auto ohne Lenkung.

Quelle: Whitepaper Kapitel 9 und Fazit.

KAPITEL 8 & 9 · UMSETZUNG

ABB. 13

Vom Befund zum Playbook

EINFÜHRUNG IN PHASEN



KI PRAGMATISCH STARTEN



Kennzahl-Beispiele: Zeit von Lead-Übergabe bis Erstgespräch · Anteil vollständig qualifizierter Opportunities

Quellen: Whitepaper Kapitel 8 und 9; Verordnung (EU) 2024/1689 und (EU) 2026/1744, Art. 4 KI-Kompetenz [10].

Pragmatisch starten

Erstens: Kriterien vor Werkzeugen. Die gemeinsame Qualifizierungssprache festlegen, bevor irgendetwas automatisiert wird.

Zweitens: die eigene gezackte Grenze kartieren. Die Aufgaben in Marketing, Vertrieb und Partnermanagement durchgehen und für jede prüfen, ob KI dort nachweislich gute Ergebnisse liefert oder ob ein Mensch das Ergebnis zwingend prüfen muss.

Drittens: ein Anwendungsfall, ehrlich gemessen. Eine Messung vorher, eine nachher, eine klare Kennzahl, etwa die Zeit von der Lead-Übergabe bis zum Erstgespräch oder der Anteil vollständig qualifizierter Opportunities. Erst wenn der erste Fall trägt, kommt der zweite.

Viertens: die Menschen befähigen. Die europäische KI-Verordnung verpflichtet Unternehmen, die KI einsetzen, seit dem 2. Februar 2025, sich um die KI-Kompetenz ihrer Beschäftigten zu kümmern. Mit dem Digital Omnibus wurde diese Pflicht zum 27. Juli 2026 abgeschwächt: Unternehmen müssen die Kompetenz nun fördern, statt sie sicherzustellen.¹⁰ Der eigentliche Grund für Training ist aber die gezackte Grenze: Nur wer versteht, wo KI unzuverlässig wird, kann ihre Stärken nutzen. Wo Gespräche aufgezeichnet werden, gehören Datenschutz und die Einwilligung der Gesprächspartner von Anfang an auf den Tisch.

Effizienz ist dabei nie das eigentliche Ziel. Das Ziel bleibt mehr Umsatz als der Wettbewerb. KI bringt dorthin, wenn die gewonnene Zeit in bessere Gespräche mit den richtigen Kunden fließt. Sie bringt nicht dorthin, wenn am Ende nur alle ein bisschen schneller Folien bauen.

QUELLE 10

Verordnung (EU) 2024/1689 und (EU) 2026/1744, Art. 4.

ABBILDUNG

Die vier Schritte im Überblick: Abb. 13 oben.

KAPITEL 10

Fazit

Auf einen Satz reduziert, bleibt dieser: Unternehmen, die überdurchschnittlich wachsen, haben in der Regel keinen geheimen Trick, sondern eine gemeinsame Sprache zwischen den Menschen, die Kunden gewinnen und halten. Diese Sprache entsteht nicht von selbst. Sie muss bewusst gebaut werden, über Qualifizierung, Leadgenerierung, Sichtbarkeit, Positionierung und, wo relevant, Partnermanagement hinweg.

Künstliche Intelligenz ändert an diesem Befund nichts. Sie verschärft ihn. Unternehmen mit einer gemeinsamen Sprache werden durch KI schneller, Unternehmen ohne sie nur hektischer. Wer die Reihenfolge richtig wählt, erst Klarheit, dann Werkzeuge, bekommt beides: den Vorsprung durch Abstimmung und den Vorsprung durch Tempo.

Nichts davon ist kompliziert im Sinne von unverständlich. Es ist anspruchsvoll im Sinne von: Teams, die bisher nebeneinander gearbeitet haben, fangen an, wirklich miteinander zu arbeiten. Genau das ist die Arbeit, die Quotaforge macht, gemeinsam mit Teams, die bereit sind, sich das ehrlich anzuschauen.

Tools kann man kaufen, oft schon morgen.

Eine Mannschaft, die dieselbe Sprache spricht, nicht.

Genau deshalb ist sie der Vorsprung, der bleibt.

SELBSTCHECK

Wo stehen Sie? Zehn Fragen, fünf Minuten

Beantworten Sie jede Frage ehrlich mit Ja oder Nein. Jedes Nein zeigt, wo die Denkwelten in Ihrem Unternehmen gerade auseinanderlaufen.

Hebel	Frage	Ja	Nein
POS. 01	Würden Marketing, Vertrieb und Partner dieselbe Antwort geben, wenn man sie fragt, was ein qualifizierter Lead ist?	☐	☐
POS. 01	Nutzen alle drei Bereiche dasselbe oder ein kompatibles Qualifizierungs-Framework?	☐	☐
POS. 02	Gibt es eine verbindliche Reaktionszeit, innerhalb derer übergebene Leads kontaktiert werden?	☐	☐
POS. 02	Wird Ihr ICP regelmäßig mit echten Abschlussdaten abgeglichen?	☐	☐
POS. 03	Wissen Sie, ob Ihr Unternehmen in KI-Antworten zu den Kernfragen Ihrer Zielgruppe zitiert wird?	☐	☐
POS. 04	Erzählen Website, Verkaufsgespräch und Partner-Pitch dieselbe Geschichte?	☐	☐
POS. 04	Wissen Sie, wie viele Deals Sie an Nichtstun verlieren statt an Mitbewerber?	☐	☐
POS. 05	Werden Partner auch danach bewertet, wie sauber sie qualifizieren, nicht nur nach Abschlussquote?	☐	☐
× KI	Waren Ihre Qualifizierungskriterien festgelegt, bevor Sie KI-Tools in Marketing oder Vertrieb eingeführt haben?	☐	☐
× KI	Haben Sie vor der Einführung festgelegt, woran der Erfolg eines KI-Tools gemessen wird?	☐	☐

8 bis 10 × Ja

Ihre Teams sprechen weitgehend dieselbe Sprache. KI kann hier voll als Verstärker wirken.

4 bis 7 × Ja

Das Fundament steht teilweise. Die Nein-Antworten zeigen, welcher Hebel zuerst dran ist.

0 bis 3 × Ja

Beginnen Sie mit Hebel eins. Jedes Werkzeug davor beschleunigt vor allem den Streit.

ÜBER QUOTAFORGE

Über Quotaforge

Quotaforge ist ein kleines Team aus Leuten, die selbst Sales-, Marketing- und Partnerorganisationen geführt haben, nicht nur beraten. Wir arbeiten mit Tech-Unternehmen, Softwaredienstleistern und Produktherstellern in drei Formaten.

8 WOCHEN

Kernprogramm

Teams trainieren an echten, aktuellen Fällen statt an Lehrbuchbeispielen.

VOR ORT

Shadowing

Ein Coach begleitet reale Discovery-Calls, QBRs und Partner-Reviews und gibt direktes Feedback.

BEFRISTET

Interimsmanagement

Wir übernehmen operative Führung in Sales, Marketing oder Partnermanagement.

KI gehört selbstverständlich dazu: Deal-Scoring und Gesprächsanalyse koppeln wir an MEDDIC und MEDDPICC, die Lead-Qualifizierung im Marketing an dieselbe Sprache wie im Vertrieb und das Partner-Scoring an dieselben Kriterien wie den Direktvertrieb. In allen drei Formaten bleibt am Ende ein Playbook zurück, keine Abhängigkeit von uns.

KOSTENLOSES ERSTGESPRÄCH

Wo laufen bei Ihnen die Denkwelten auseinander?

15 bis 30 Minuten, unverbindlich, ohne Verkaufsdruck und ohne vorgefertigte Antwort. Bringen Sie gern Ihr Ergebnis aus dem Selbstcheck mit.

Manuel Willert, Gründer

manuel.willert@quotaforge.io

quotaforge.io

QUELLEN

Quellenverzeichnis

1. Homburg, C., & Jensen, O. (2007). The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference? *Journal of Marketing*, 71(3), 124 bis 142.
2. Peterson, R. M., Gordon, G., & Palghat, V. K. When Sales and Marketing Align: Impact on Performance. *Journal of Selling*, 15(1).
3. Dunford, A. (2019). *Obviously Awesome: How to Nail Product Positioning so Customers Get It, Buy It, Love It*. Ambient Press.
4. Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2025). Generative AI at Work. *The Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 889 bis 942.
5. Dell'Acqua, F., McFowland III, E., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., Kraymer, L., Candelon, F., & Lakhani, K. R. (2023). Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality. Harvard Business School Working Paper 24-013.
6. Noy, S., & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. *Science*, 381(6654), 187 bis 192.
7. Dell'Acqua, F., Ayoubi, C., Lifshitz, H., Sadun, R., Mollick, E., Mollick, L., Han, Y., Goldman, J., Nair, H., Taub, S., & Lakhani, K. R. (2025). The Cybernetic Teammate: A Field Experiment on Generative AI Reshaping Teamwork and Expertise. NBER Working Paper 33641.
8. Becker, J., Rush, N., Barnes, E., & Rein, D. (2025). Measuring the Impact of Early-2025 AI on Experienced Open-Source Developer Productivity. METR, arXiv:2507.09089.
9. Salesforce (2022). *State of Sales*, 5. Ausgabe. Befragung von 7.775 Vertriebsverantwortlichen und Vertriebsmitarbeitenden.
10. Verordnung (EU) 2024/1689 (KI-Verordnung) sowie Verordnung (EU) 2026/1744 (Digital Omnibus on AI). Zur Einordnung der Änderungen an Art. 4: KPMG Österreich (2026), Digital Omnibus on AI.
11. Search Engine Land (2026). Mastering Generative Engine Optimization in 2026: Full Guide, als Grundlage für die Einordnung von GEO-Praktiken im Abschnitt zur Sichtbarkeit.
12. SWOTBee (2025). The 208% More Revenue Sales and Marketing Alignment Stat: Where It Comes From, als Beispiel für die Überprüfung einer weit verbreiteten, aber unbelegten Branchenbehauptung.