



GO-TO-MARKET & PRICING

Der Käufer ist nicht der Nutzer im B2B-Kaufprozess

Wer einen Kauf freigibt und wer mit dem Ergebnis arbeitet, braucht verschiedene Belege. Kartieren Sie beide Wertmomente vor dem Abschluss.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

29. August 2026

LESEZEIT

8 Min.

WÖRTER

1.649

<https://isoglu.com/de/insights/journal/der-kaeuf-er-ist-nicht-der-nutzer-im-b2b-kaufprozess/>

Management Summary	2
Welche ökonomischen Risiken bewertet der wirtschaftliche Käufer im Einkauf?	3
Wie unterscheidet sich die Nutzererfahrung von den Kriterien des Käufers?	3
Warum kehrt die B2B-Buying-Journey nach Vertragsabschluss wieder zurück?	4
Warum scheitert die Reduktion von Käufer- und Nutzerrollen auf eine statische Matrix?	4
Was geschieht, wenn Vertragsautorisierung und tägliche Softwarenutzung auseinanderklaffen?	5
Warum birgt die Übergabe zwischen Vertriebsabschluss und Onboarding das höchste Abwanderungsrisiko?	5
Wie sollte RevOps Kundenereignisse über den gesamten Lebenszyklus kartieren?	6
Wie führt die Vertriebsleitung einen wirksamen Deal-Review aus zwei Perspektiven durch?	6
Grenze	6
References	7

MANAGEMENT SUMMARY

Eine B2B-Journey kann einen Käufer enthalten, der einen Austausch freigibt, und eine Nutzerin oder einen Bediener. Diese Person erlebt später, ob der Austausch funktioniert. Beide können dieselbe Person sein, aber die nötige Evidenz ist nicht identisch. Käuferseitige Forschung zu gescheiterten Key-Account-Chancen zeigt, dass Entscheidungsträger auf Anpassungsfähigkeit, Beziehungen und Kosten achten. Die Customer-Success-Forschung trennt erwarteten und erlebten Nutzwert von Beziehungswert und zeigt, dass Lieferanten und Kunden nicht alle Voraussetzungen gleich gewichten. Die Journey-Forschung zeigt außerdem, dass Kaufzustände bleiben, voranschreiten oder zurückkehren können. Daraus folgt ein eigener Rahmen: Ordnen Sie jeder Rolle ein Wertmoment und ein widerlegendes Signal zu. Behaupten Sie weder eine Vorhersage von Verlängerung noch eine feste Taxonomie jedes Buying Centers.

Schlagwörter: B2B-Kaufprozess · Buying Center · Nutzwert · Customer Success · Käufer- und Nutzerrollen

Der Käufer gibt den Austausch frei. Die Nutzerin, der Bediener oder ein nachgelagerter Stakeholder erlebt, ob der Austausch funktioniert. Beide können dieselbe Person sein. Eine B2B-Journey sollte aber nicht annehmen, dass eine Unterschrift beide Wertmomente beweist.

Das ist ein eigener Rahmen und keine allgemeine Taxonomie. Er verhindert, dass ein Verkäufer den unterschriebenen Auftrag als Beleg dafür behandelt, dass alle Betroffenen Wert erhalten haben. Er verhindert auch, dass ein Nutzungsproblem den ursprünglichen Kauf im Nachhinein automatisch als unvernünftig erscheinen lässt.

Welche ökonomischen Risiken bewertet der wirtschaftliche Käufer im Einkauf?

Friend und Kollegen untersuchen gescheiterte Key-Account-Angebote aus Sicht von Personen auf der Käuferseite. In 35 Fällen und mit 58 Entscheidungsträgern erscheinen Anpassungsfähigkeit, Beziehungspotenzial und Kosten als wiederkehrende Dimensionen des Scheiterns (Friend et al., 2014). Die Studie ist qualitativ und begrenzt. Sie liefert weder eine allgemeine Liste von Buying-Center-Rollen noch eine Häufigkeitsschätzung für jede Dimension.

Sie liefert aber eine nützliche Evidenzgrenze. Der Käufer bewertet einen geplanten Austausch in seinem organisatorischen Umfeld. Es kann darum gehen, ob der Anbieter sich anpassen kann, ob die Beziehung Risiko tragen kann und ob die Kosten zu rechtfertigen sind. Eine Produktvorführung oder Wertprognose des Verkäufers ersetzt diese Signale auf der Entscheidungsseite nicht.

Wie unterscheidet sich die Nutzererfahrung von den Kriterien des Käufers?

Kleinaltenkamp und Kollegen trennen erwarteten Nutzwert, erlebten Nutzwert und Beziehungswert in ihrer Untersuchung von Customer-Success-Management (Kleinaltenkamp et al., 2022). Die Befragten aus Lieferanten- und Kundenorganisationen gewichten nicht alle Voraussetzungen gleich (Kleinaltenkamp et al., 2022). Daraus folgt keine allgemeine Formel für Nutzung oder Verlängerung. Es zeigt aber, warum ein Wertversprechen vor dem Kauf und ein erlebtes Ergebnis nach dem Kauf verschiedene Felder brauchen.

Die Nutzerin kann sich für eingesparte Zeit, weniger Ausnahmen, sichereren Betrieb, leichtere Abstimmung oder ein anderes praktisches Ergebnis interessieren. Der Käufer kann Genehmigungsrisiko, Budget, strategische Passung und Glaubwürdigkeit des Anbieters gewichten. Eine Journey-Karte, die nur die unterschreibende Person erfasst, verpasst den zweiten Wertmoment. Eine Karte, die nur Nutzerzufriedenheit erfasst, verpasst die Freigabebedingung.

Tabelle 1 Zwei Rollen, zwei Wertmomente

Rolle oder Perspektive	Entscheidungs- oder Wertmoment	Zu erhebende Evidenz	Widerlegendes Signal
Käufer oder wirtschaftlicher Sponsor	Austausch freigeben, verschieben oder ablehnen	Entscheidungskriterien, Risiko, Beziehung, Anpassungsfähigkeit und Kosten	Der behauptete Wert hält den Genehmigungsbedingungen des Käufers nicht stand.
Nutzer oder Bediener	Erleben, ob der Austausch praktisch funktioniert	Veränderung im Ablauf, Nutzwert, Ausnahmen, Aufwand und Ergebnis	Die versprochene Änderung ist in der Arbeit nicht sichtbar.
Verkäufer	Wertversprechen zwischen Rollen übersetzen	Welche Aussage auf Freigabe und welche auf Nutzung zielt	Eine Aussage wird beiden Rollen ohne eigene Evidenz wiederholt.
Organisation	Ergebnis über die Journey tragen	Zustandswechsel, Übergaben, Rückkehr und Ergebnisdefinition	Die Dokumentation springt von Unterschrift zu Erfolg ohne Zwischentest.

Eigener Rahmen auf Grundlage von Friend, Curasi, Boles und Bellenger (2014), Kleinaltenkamp, Prohl-Schwenke und Keränen (2022), Marvasti et al. (2021) sowie Biemans, Malshe und Johnson (2022). Die Tabelle ist eine Gestaltungshilfe und keine validierte Buying-Center-Taxonomie.

Warum kehrt die B2B-Buying-Journey nach Vertragsabschluss wieder zurück?

Marvasti und Kollegen modellieren No-Funnel, Early-Funnel, Middle-Funnel und Late-Funnel mit Wegen, die bleiben, voranschreiten oder zurückkehren können (Marvasti et al., 2021). Daraus folgt nicht, dass jede B2B-Journey diese Bezeichnungen verwenden sollte. Es folgt, dass eine Karte Unsicherheit und Rückkehr bewahren sollte, statt jedes Ereignis in eine gerade Abfolge zu zwingen.

Eine Nutzerin, für die der Ablauf nicht funktioniert, kann einen Kauf zurück in die Prüfung schicken. Ein Käufer, der ein Budget freigegeben hat, kann die Entscheidung bei verändertem Risiko neu öffnen. Das sind andere Ereignisse als Churn und können auftreten, bevor ein Verlängerungsfeld existiert. Die Journey wird nützlicher, wenn sie die Rolle, die den Zustandswechsel ausgelöst hat, den erwarteten Wertmoment und die Evidenz des Zustandswechsels festhält.

Warum scheitert die Reduktion von Käufer- und Nutzerrollen auf eine statische Matrix?

Die systematische Übersicht von Biemans und Kollegen identifiziert unterschiedliche Bereiche und Themen an der Schnittstelle von Vertrieb und Marketing (Biemans et al., 2022). Das stützt eine Grenze und kein vorgegebenes Betriebsmodell. Organisationen ordnen Produkt, Einkauf, Finanzen, Betrieb und Führung unterschiedlich an. Der Rahmen sollte daher fragen, was jede Rolle freigeben oder erleben muss, statt ein bestimmtes Buying-Center-Diagramm zu verlangen.

Nutzen Sie die Tabelle als Gesprächsstruktur. Schreiben Sie bei jeder wichtigen Aussage auf, welche Rolle sie erreichen oder zu einer Handlung bewegen soll, und den folgenden Wertmoment. Schreiben Sie dann auf, woran

Sie erkennen würden, dass der Moment nicht eingetreten ist. Wird für jede Rolle dieselbe Evidenz verwendet, trägt die Journey wahrscheinlich die Perspektive des Verkäufers und nicht die der Organisation.

Was geschieht, wenn Vertragsautorisierung und tägliche Softwarenutzung auseinanderklaffen?

Der Käufer kann eine vertretbare Autorisierungsentscheidung treffen, während der Nutzer ein schwaches Ergebnis erlebt. Die Implementierung kann den Arbeitsablauf verändern, die erwartete Ausgangsbasis kann fehlen oder das Wert-Ereignis kann zu einer Rolle gehören, die beim Verkauf nicht anwesend war. Das Gegenteil ist ebenfalls möglich: Ein Nutzer erlebt einen praktischen Nutzen, während der Käufer Risiko, Kosten oder Beziehungsbedingungen nicht freigeben kann. Das sind keine Widersprüche. Es sind unterschiedliche Evidenzereignisse.

Die Käuferbefunde von Friend und Kollegen machen das erste Ereignis sichtbar. Anpassungsfähigkeit, Beziehungspotenzial und Kosten beeinflussen, ob ein Angebot im Entscheidungskontext des Käufers bestehen kann (Friend et al., 2014). Kleinaltenkamp und Kollegen machen das zweite Ereignis sichtbar, indem sie erwarteten und erfahrenen Nutzungswert sowie Beziehungswert unterscheiden (Kleinaltenkamp et al., 2022). Die beiden Studien liefern keine einheitliche Journey-Formel. Zusammen begründen sie die Trennung von Autorisierungs- und Nutzungsevidenz.

Diese Trennung schützt vor rückwirkender Schuldzuweisung. Ein unterschriebener Auftrag beweist nicht, dass die Lieferung einfach war. Eine schwierige Nutzung beweist nicht, dass der ursprüngliche Käufer die Evidenz ignorierte. Die Prüfung sollte fragen, welches Ereignis fehlte und ob der Fehler vor dem Austausch vorhanden war oder bei der Übergabe entstand.

Warum birgt die Übergabe zwischen Vertriebsabschluss und Onboarding das höchste Abwanderungsrisiko?

Zwischen Käufer und Nutzer kann eine Wertaussage ihre Bedeutung ändern. Ein Verkäufer kann einem wirtschaftlichen Sponsor geringeren Betriebsaufwand beschreiben, ihn für einen Operator in Implementierungsarbeit übersetzen und ihn später als Finanzergebnis messen. Jede Übersetzung kann Einheit, Zeitraum, Nutznießer oder Ausgangsbasis verändern.

Die systematische Übersicht von Biemans und Kollegen identifiziert unterschiedliche Bereiche und Themen an der Schnittstelle von Vertrieb und Marketing, nicht einen universellen Übergabemechanismus (Biemans et al., 2022). Die breitere Lehre lautet, dass Rollenbegrenzungen Teil des Evidenzdesigns sind. Notieren Sie, wer die Aussage vor dem Verkauf besitzt, wer die Veränderung nach dem Verkauf erlebt und wer die Ausgangsbasis anfechten kann.

Ein brauchbarer Übergabenotiz hat drei Sätze. Der Käufersatz beschreibt, welche Entscheidung autorisiert wird. Der Nutzersatz beschreibt, welche beobachtbare Arbeit sich ändern soll. Der Brückensatz beschreibt, wie die erste Aussage in die zweite übersetzt wird. Fehlt die Brücke, kann die Journey im CRM vollständig und in der Praxis unvollständig sein.

Wie sollte RevOps Kundenereignisse über den gesamten Lebenszyklus kartieren?

Rollen können sich innerhalb einer Journey ändern. Eine technische Prüferin kann Operatorin werden. Ein Procurement-Kontakt kann zum Budgettor werden. Ein Sponsor auf Führungsebene kann gehen, während die Nutzer bleiben. Das Zustandsmodell von Marvasti erlaubt, dass eine Journey bleibt, fortschreitet oder zurückkehrt (Marvasti et al., 2021). Es erinnert daran, dass die anfängliche Rollenkarte nicht dauerhaft ist.

Die Karte sollte deshalb Daten und Übergänge tragen, nicht nur Namen. Erfassen Sie für jede Phase die Rolle, das erwartete Wert-Ereignis, die beobachtete Evidenz und das Signal, das die Interpretation widerlegen würde. Wechselt der Käufer, bewahren Sie die Autorisierungsgeschichte. Wechselt der Nutzer, bewahren Sie die Nutzungsevidenz. Ersetzen Sie nicht eine durch die andere.

Das ist besonders wichtig, wenn die Organisation zur Bewertung zurückkehrt. Ein gescheitertes Nutzungsereignis kann die Kaufentscheidung wieder öffnen. Ein neuer Käufer kann eine scheinbar stabile Beziehung neu öffnen. Die Rückkehr ist Information über die Journey und kein Beweis, dass die frühere Rollenkarte töricht war.

Wie führt die Vertriebsleitung einen wirksamen Deal-Review aus zwei Perspektiven durch?

Beantworten Sie für einen neutralen Journey-Schlüssel vier Fragen auf der Autorisierungsseite und vier auf der Nutzungsseite:

- 1 Welches Entscheidungs- oder Arbeitsereignis wurde erwartet?
- 2 Welche Evidenz machte dieses Ereignis plausibel?
- 3 Welche Rolle war für die Beobachtung verantwortlich?
- 4 Welches Ergebnis würde die Interpretation schwächen?

Vergleichen Sie dann die beiden Protokolle. Ist die Käuferseite stark belegt, aber die Nutzerseite ohne Evidenz, ist die nächste Aufgabe eine Beobachtung der Lieferung. Ist die Nutzerseite stark, aber die Autorisierung blockiert, geht es als Nächstes um Übersetzung oder Risikoklärung. Stützen sich beide Seiten auf dieselbe Verkäuferaussage, hat die Journey noch keine unabhängige Unterstützung verdient.

Der Rahmen bleibt nützlich, weil er nicht jede Organisation in dasselbe Buying-Center-Diagramm zwingt. Er gibt jeder Rolle ein prüfbares Ereignis und lässt die Struktur für Evidenz offen.

Grenze

Die gehaltene Forschung stützt getrennte Käufer-, Nutzwert-, Schnittstellen- und Journey-Perspektiven. Sie stützt nicht die Behauptung, Käufer und Nutzer seien immer verschieden, dass eine Rollentrennung Verlängerung vorhersage oder dass ein Nutzwertsignal eine Verlängerung beweise. Der Beitrag ist eine disziplinierte Karte verschiedener Evidenzmomente.

Die Rollentrennung verbindet sich mit dem, was ein Voice-of-Customer-Zukauf belegen kann und dem Kanal, der den Verkauf bucht, aber den Kunden nicht besitzen muss, wo berichtete Präferenz und operative Zuständigkeit getrennt bleiben. Dieser Unterschied untermauert auch, warum Voice of Customer keine beobachtete Wahl ist, da bloße Kundenbekundungen von tatsächlichem Kaufverhalten abweichen.

- Biemans, W., Malshe, A., & Johnson, J. S. (2022). The sales-marketing interface: A systematic literature review and directions for future research. *Industrial Marketing Management*, 102, 316-336. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.02.001>
- Friend, S. B., Curasi, C. F., Boles, J. S., & Bellenger, D. N. (2014). Why are you really losing sales opportunities? A buyer's perspective on the determinants of key account sales failures. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1124-1135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.002>
- Kleinaltenkamp, M., Prohl-Schwenke, K., & Keränen, J. (2022). What drives the implementation of customer success management? Antecedents of customer success management from suppliers' and customers' perspectives. *Industrial Marketing Management*, 102, 338-350. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.02.003>
- Marvasti, N. B., Huhtala, J. P., Yousefi, Z. R., Vaniala, I., Upreti, B., Malo, P., Kaski, S., & Tikkanen, H. (2021). Is this company a lead customer? Estimating stages of B2B buying journey. *Industrial Marketing Management*, 97, 126-133. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.003>

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 29. August). Der Käufer ist nicht der Nutzer im B2B-Kaufprozess. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/der-kaeufer-ist-nicht-der-nutzer-im-b2b-kaufprozess/>

WEITERLESEN

Go-to-Market & Pricing

Wertbasierte Preisgestaltung ist zuerst eine Fähigkeit

<https://isoglu.com/de/insights/journal/wertbasierte-preisgestaltung-ist-eine-faehigkeit/>

Go-to-Market & Pricing

Was ist Account-Based Marketing?

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-account-based-marketing/>

Go-to-Market & Pricing

Was ist ein Buying Center?

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-ein-buying-center/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand