B2B-Marketing neu denken: Wachstum entlang der *gesamten Customer Journey*

B2B-Marketing ist keine Unterstützungsfunktion des Vertriebs. Es ist Teil eines integrierten Wachstumssystems, das Nachfrage schafft, Kaufentscheidungen erleichtert und Kundenwert über den gesamten Lebenszyklus entwickelt.

Strat-Exx Praxisthema • Bernd Hirschle · Andrew Parker · Dr. Clemens Oertel • 7 Min. Lesezeit

Digital ist im B2B längst der Normalfall. Käufer bewegen sich heute selbstverständlich zwischen persönlicher Beratung, Remote-Interaktion und digitalen Kanälen.

Die Zahlen sind eindeutig:

10	71 %	~⅓	Beides
Touchpoints im Schnitt pro B2B-Kaufprozess[1)]	der B2B-Unternehmen bieten E-Commerce an[1)]	des Umsatzes entsteht bereits über digitale Kanäle[1)]	Käufer verbinden digitale Selbstbedienung mit Expertenberatung bei komplexen Entscheidungen

Gleichzeitig bevorzugen viele Käufer digitale Selbstbedienung für Recherche und Routineaufgaben, suchen bei komplexen Entscheidungen aber weiterhin kompetente persönliche Beratung[1)]. Erfolgreiche Anbieter verbinden deshalb **Self-Service mit Expertise** – konsistent, relevant und ohne Brüche.

Hinzu kommt eine neue Dynamik: Käufer setzen zunehmend selbst AI ein. **61 % der B2B-Käufer nutzen AI bereits im Einkauf, 38 % sogar agentische AI**, um Angebote zu suchen, zu bewerten und auszuwählen; auf Anbieterseite sind es erst 45 % beziehungsweise 24 %[1)]. Der Wettbewerb um einen Auftrag beginnt damit häufig, bevor der Vertrieb überhaupt involviert ist – ein weiterer Grund, die gesamte Journey früh, konsistent und AI-fähig zu gestalten.

Die ganze Customer Journey zählt

> *Die Customer Journey endet nicht beim Lead – und beginnt nicht erst beim Verkaufsgespräch.*

Sie reicht von der ersten Recherche über Bewertung und Kauf bis zu Einführung, Nutzung und Ausbau der Kundenbeziehung. Eine ganzheitliche Steuerung (siehe auch unser Praxisthema *Das Kundenverhalten verändert sich: Die Bedeutung des digitalen Handels*) macht sichtbar, welche Kontaktpunkte Kunden tatsächlich weiterbringen. Impressions, Page Views und Click-through-Rates bleiben nützliche Diagnosegrößen, sind aber keine Geschäftsergebnisse.

Für die Unternehmenssteuerung zählen vielmehr **Buying-Group-Engagement, qualifizierte Opportunities, Pipeline- und Umsatzbeitrag, Customer Acquisition Cost, Customer Lifetime Value, Kundenbindung und nachweisbare Incrementality**.

Dafür braucht es keine radikale Umsetzung auf der grünen Wiese, sondern eine klare Zielarchitektur. Bewährte Branchenkenntnis, Kundenbeziehungen und funktionierende Kanäle bleiben wertvoll; redundante Prozesse, widersprüchliche Verantwortlichkeiten und isolierte Datenbestände müssen dagegen gezielt verändert werden. Zeitgemäßes Go-to-Market verbindet Marketing, Vertrieb, Commerce, Partner und Customer Success über gemeinsame Ziele, Daten und Entscheidungsregeln.

Drei Fähigkeiten sind dabei besonders wichtig:

1 **Markt, Angebot und Buying Groups verstehen**

Segmente, Accounts, Entscheidungsgremien, Anwendungsfälle und Wertversprechen konsequent aus Kundensicht strukturieren.

---

2 **Omnichannel orchestrieren**

Self-Service, persönliche Beratung, Partner, Marktplätze und Communities so verbinden, dass Kunden jederzeit konsistente Informationen und passende Unterstützung erhalten.

---

3 **Daten, AI und MarTech beherrschen**

Eine belastbare First-Party-Datenbasis schaffen, Automatisierung sinnvoll einsetzen und Messung, Datenschutz sowie Governance von Anfang an integrieren.

Ein gemeinsames Wachstumssystem

Das Organisationsmodell muss diesem integrierten Ansatz folgen. Statt Marketing und Vertrieb lediglich aufeinander abzustimmen, sollten Unternehmen ein **gemeinsames Revenue- oder Go-to-Market-System** etablieren.

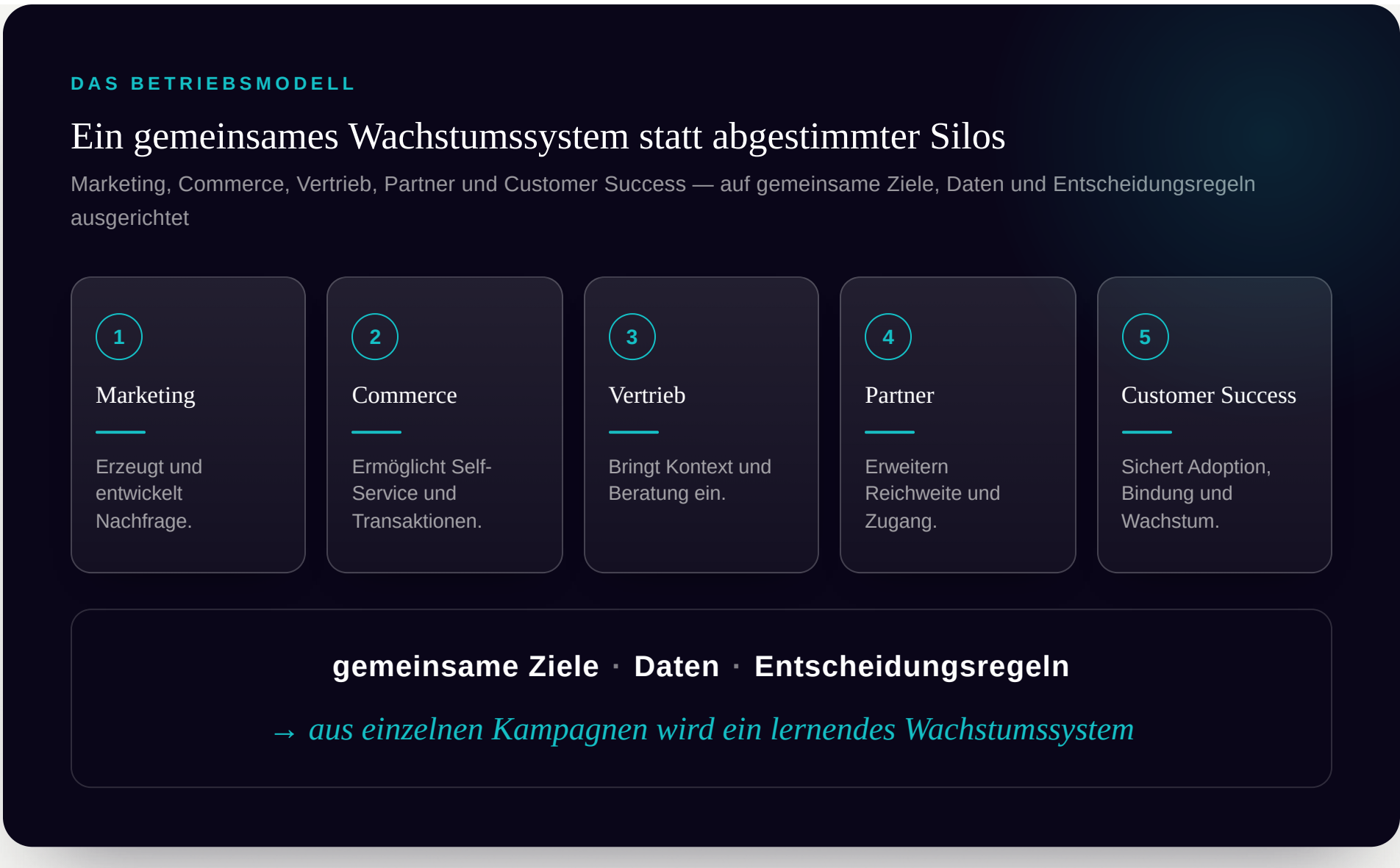


Abb. 1 — Ein integriertes Go-to-Market-System verbindet fünf Rollen entlang der Customer Journey.

Gerade im Engineer-to-Order- und Projektgeschäft bleibt persönliche Expertise unverzichtbar – sie wird durch digitale Buyer-Enablement-Angebote wirksamer, nicht überflüssig.

Daten, AI und MarTech als Fundament

MarTech ist dabei kein Werkzeuglager, sondern die technische Grundlage für relevante Kundenerlebnisse. Dazu gehören CRM und Customer Data Platforms, Produktinformations- und Digital-Asset-Management, Marketingautomatisierung, Experimentation, Attribution sowie AI-gestützte Suche, Content-Erstellung und dialogorientierte Interaktionen.

Der Engpass ist häufig nicht das AI-Modell, sondern die **Qualität, Verfügbarkeit und Governance der Daten** – und die zugrunde liegende Architektur. Ein AI-Agent verbessert ein schwaches Betriebsmodell nicht, er skaliert es; der nachhaltige Vorsprung entsteht deshalb auf der Workflow- und Architekturebene, nicht auf der Tool-Ebene. Unternehmen benötigen klare Regeln für Einwilligung, Datenschutz, Markenführung, Transparenz und menschliche Kontrolle – auch mit Blick auf die Transparenzpflichten des EU AI Act ab August 2026[1)].

Das aktualisierte B2B Growth Capability Framework fasst die zentralen Fähigkeiten zusammen. Es verbindet Markt- und Angebotskompetenz, Omnichannel Go-to-Market, Buyer Engagement und Revenue Management mit Customer Value und Wachstum. Eine gemeinsame Daten-, AI- und Governance-Basis trägt sämtliche Bereiche.

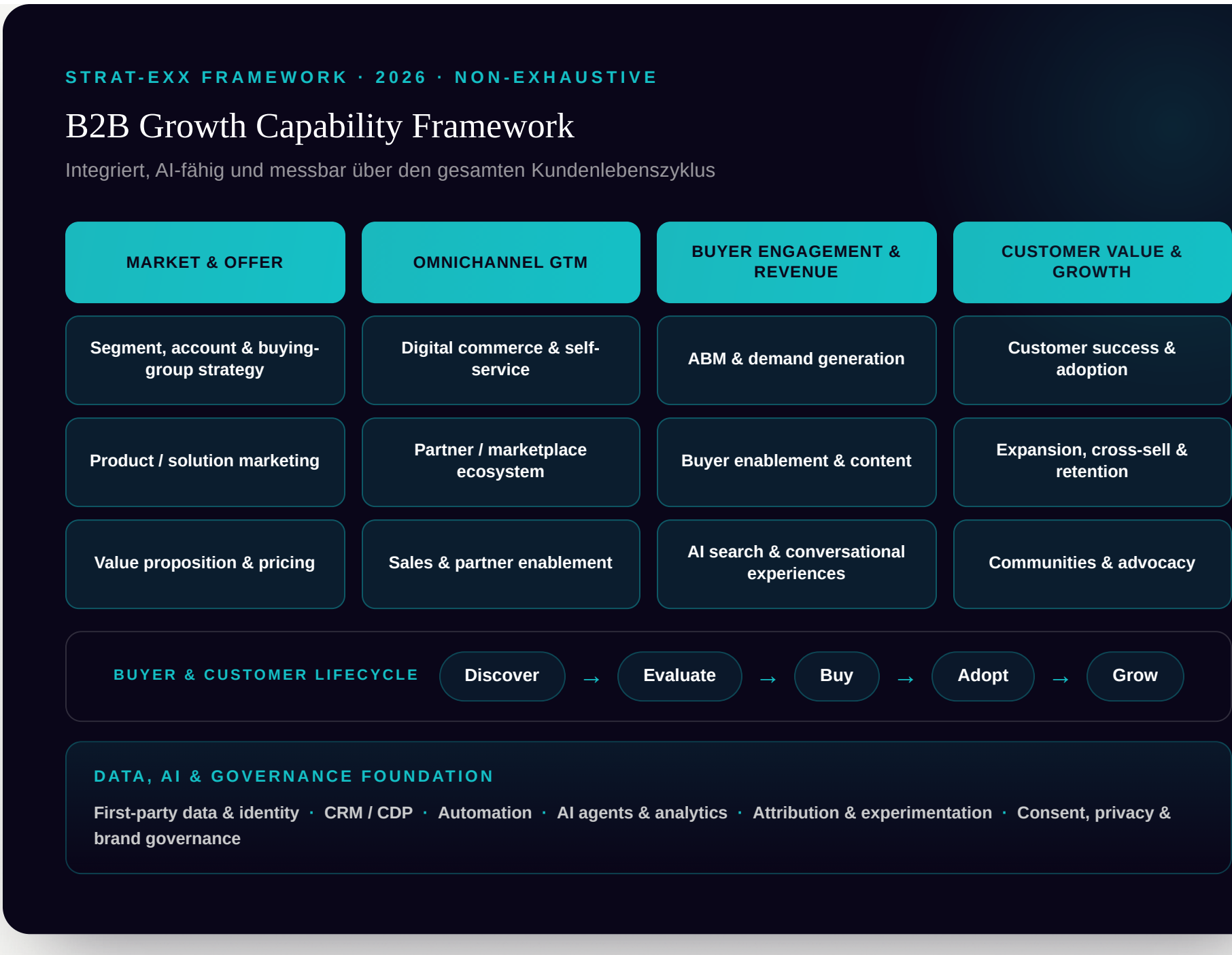


Abb. 2 — Das B2B Growth Capability Framework: integrierte Fähigkeiten auf einer gemeinsamen Daten-, AI- und Governance-Basis.

Marketing wird damit multidisziplinärer – und zugleich geschäftsnäher. Produkt-, Segment-, Account-, Kanal- und Lifecycle-Marketing dürfen nicht als getrennte Inseln arbeiten. Entscheidend ist ein gemeinsames Betriebsmodell entlang der Buyer- und Customer-Journey: **Discover, Evaluate, Buy, Adopt und Grow**.

Der Nutzen digitaler und AI-gestützter Maßnahmen lässt sich nicht seriös mit pauschalen Prozentwerten versprechen. Wirkung hängt von Ausgangslage, Angebot, Markt, Datenqualität und Umsetzung ab. Unternehmen sollten deshalb mit **klaren Baselines, kontrollierten Experimenten und Incrementality-Messung** arbeiten. Ein föderiertes Marketing Center of Excellence kann Standards, Plattformen, Governance und Spezialwissen bereitstellen, während marktnahe Teams die Anwendung verantworten.

Fazit: vom Kampagnen-Denken zum Wachstumssystem

Die entscheidende Frage lautet nicht mehr, ob Marketing digital werden muss. Sie lautet, wie Marketing gemeinsam mit Vertrieb, Commerce, Partnern und Customer Success **messbares Wachstum** schafft. Wer Kundennutzen, Daten und Verantwortlichkeiten konsequent verbindet, macht aus einzelnen Kampagnen ein lernendes Wachstumssystem.

> *Marketing unterstützt dann den Vertrieb nicht nur – beide gestalten dann gemeinsam den Markt.*

[1)] Quellen: McKinsey Global B2B Pulse 2026; Gartner B2B Buyer Survey 2025; Salesforce State of Marketing 2026; European Commission – AI Act.

STRAT-EXX

Vom Silo zum *Wachstumssystem*.

Wir helfen B2B-Unternehmen, Marketing, Vertrieb, Commerce, Partner und Customer Success zu einem messbaren, AI-fähigen Wachstumssystem zu verbinden.

Gespräch anfragen →

bernd.hirschle@strat-exx.com · strat-exx.com