

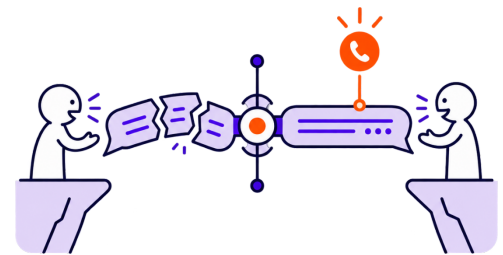


Sales Messaging, das im Erstgespräch trägt

Sieben Schritte von der Positionierung zum Satz,
den der Käufer wiederholt

Darin:

Warum Messaging am Anchor scheitert, nicht an
den Worten · Schritt 1: Den Primary Anchor
wählen · Schritt 1b: Secondary Anchors,
und wann sie schaden · Schritt 2: Die Ein-
Satz-Positionierung



16 SEITEN ZUM AUSDRUCKEN UND AUSFÜLLEN · 3 DIAGRAMME



OPERATIVER PARTNER FÜR VERTRIEBSSYSTEME · HUBSPOT DIAMOND PARTNER

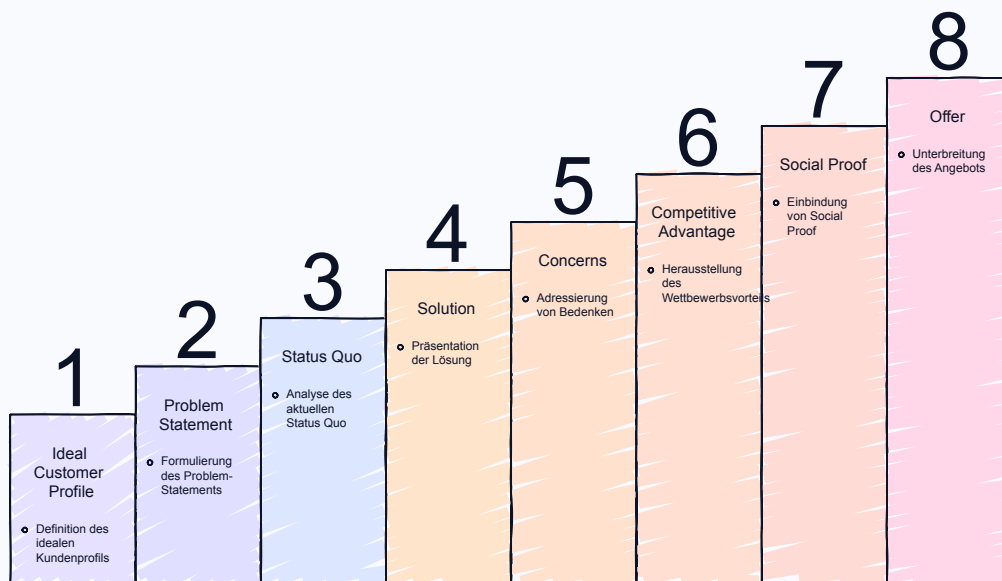
Kostenloses 60-Minuten-Erstgespräch thesalesplaybook.com/book-a-call

Inhalt

Jede Seite ist für sich benutzbar. Wenn du wenig Zeit hast, spring direkt zu dem Schritt, an dem es bei euch hängt.

3	Wofür dieses Playbook ist, und für wen nicht
4	Warum Messaging am Anchor scheitert, nicht an den Worten
5	Schritt 1: Den Primary Anchor wählen
6	Schritt 1b: Secondary Anchors, und wann sie schaden
7	Schritt 2: Die Ein-Satz-Positionierung
8	Schritt 3: Problem Summary in der Stimme des Käufers
9	Schritt 4: Differenzierung ohne „wir sind besser“
10	Schritt 5: Supporting Pillars, drei bis fünf
11	Welche Botschaft wann führt
12	Schritt 6: Messaging je Segment, die acht Zeilen
13	Schritt 6b: Der Konsistenz-Test über Segmente
14	Schritt 7: Die Einwand-Tabelle
15	Das Decision Log
16	Prüfliste und nächster Schritt

Segment-Strukturierung in acht Schritten



SKIZZE · DIE ACHT ZEILEN

Wofür dieses Playbook ist, und für wen nicht

Die meisten Messaging-Projekte in mittelgroßen B2B-Unternehmen scheitern nicht am Text. Sie scheitern eine Ebene höher: an einer Positionierung, die nie entschieden wurde. Dann formuliert das Team monatelang Varianten einer Aussage, die in sich nicht trägt, und wundert sich, dass keine davon funktioniert.

Dieses Playbook führt dich durch die sieben Entscheidungen, die vor dem ersten Satz fallen. Am Ende hast du eine Positionierung in einem Satz, drei bis fünf Aussagen, die sie stützen, und pro Segment eine Messaging-Zeile, die ein AE im Erstgespräch benutzen kann.

Für dich ist es, wenn du Founder, CRO, VP Sales oder Marketing-Lead in einem B2B-Software- oder SaaS-Unternehmen bist, ihr zwei oder mehr Käufergruppen bedient und dir auffällt, dass dieselbe Präsentation bei der einen zieht und bei der anderen nicht.

Nicht für dich, wenn ihr genau ein Segment habt und einen klaren Marktführer als Alternative. Dann ist die Positionierungsfrage in einer Stunde entschieden, und dieses Heft wäre Aufwand ohne Ertrag. Ebenso wenig, wenn ihr noch kein zahlendes Segment gefunden habt. Positionierung schärft, was funktioniert. Sie ersetzt nicht die Suche danach.

Was es nicht ist: kein Textbaukasten. Es enthält keine Formulierungen zum Kopieren. Es enthält die Entscheidungen, aus denen sich Formulierungen ableiten lassen, die zum eigenen Unternehmen passen.

Zeitbedarf: zwei Sitzungen à 90 Minuten mit drei bis fünf Personen. Eine für die Schritte 1 bis 5, eine für 6 und 7. Der Versuch, es in einer Zweistundensitzung zu erledigen, endet regelmäßig bei Schritt 3.

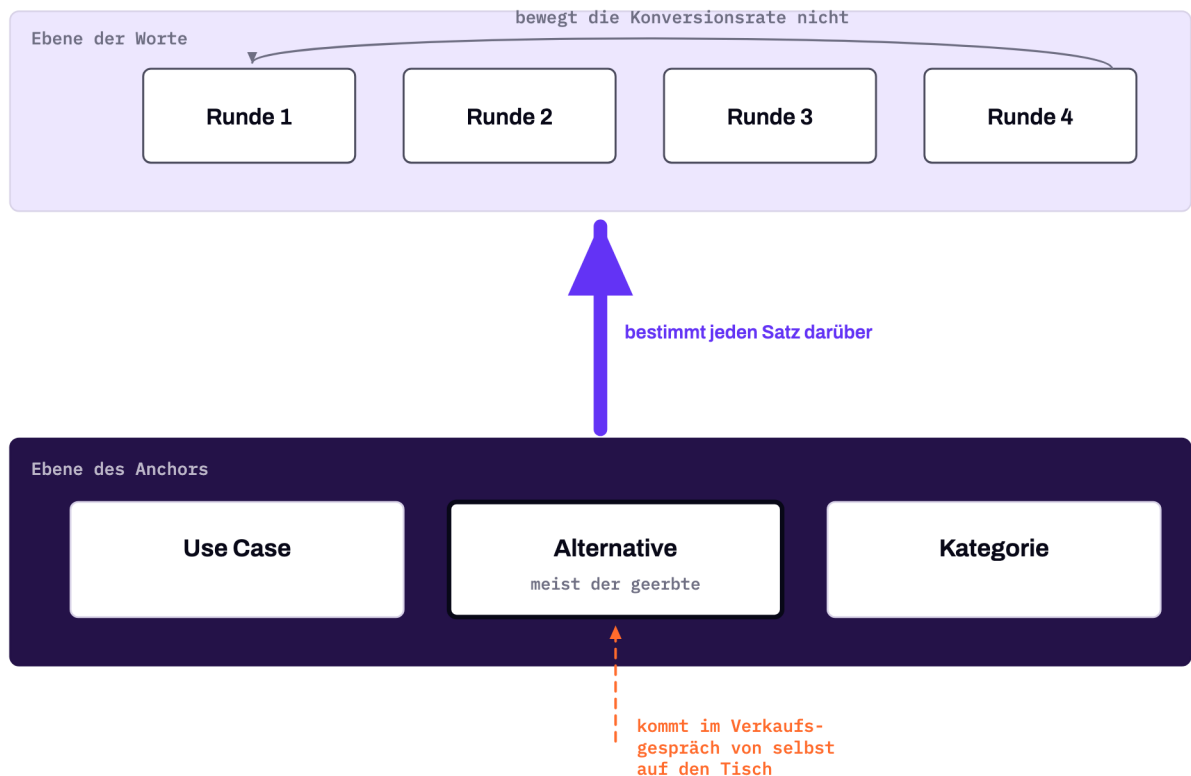
Warum Messaging am Anchor scheitert, nicht an den Worten

Ein Anchor ist die Antwort auf die Frage, gegen was ein Angebot verglichen wird. Es gibt genau drei Möglichkeiten, und die Wahl entscheidet über jeden Satz danach.

BELEG [was Käufer heute im Erstgespräch erwarten](#)

ANCHOR	DER KÄUFER VERSTEHT	DER PREIS WIRD GEMESSEN AN
Use Case	„Das löst dieses eine Problem“	dem Schaden, den das Problem verursacht
Alternative	„Das ist wie X, aber besser in Y“	dem Preis von X
Kategorie	„Das ist eine neue Art von Werkzeug“	nichts. Der Käufer muss es selbst herleiten

Die meisten Teams wählen den Anchor nicht, sie erben ihn. Meist von der Alternative, weil die im Verkaufsgespräch von selbst auf den Tisch kommt. Das ist die teuerste der drei Möglichkeiten: wer sich gegen ein bestehendes Produkt positioniert, akzeptiert dessen Preisrahmen und dessen Definition des Problems.



Woran du erkennst, dass der Anchor das Problem ist und nicht der Text: das Team hat drei oder mehr Formulierungsrunden hinter sich, jede klingt für sich plausibel, und keine hat die Konversionsrate bewegt. Dann liegt der Fehler nicht in der Runde vier.

Die Tool-Frage ist also nie „welche Aussage klingt besser“. Sie ist: gegen was soll dieser Käufer uns vergleichen, und können wir diesen Vergleich gewinnen?

Schritt 1: Den Primary Anchor wählen

Ein Angebot hat einen Primary Anchor. Nicht zwei. Zwei bedeuten, dass der Käufer entscheidet, welcher gilt, und er entscheidet nach dem, was ihm gerade vertraut ist.

Die Entscheidungsfragen, in dieser Reihenfolge:

1. **Gibt es ein Problem, für das der Käufer heute schon Geld ausgibt?** Interne Arbeitszeit zählt. Wenn ja: Use Case ist der starke Kandidat, weil der Preisrahmen schon existiert.
2. **Gibt es ein Produkt, das der Käufer nennt, wenn er das Problem beschreibt?** Wenn ja und wenn wir in einer benennbaren Dimension besser sind: Alternative ist möglich. Prüfen: ist diese Dimension dem Käufer wichtig oder nur uns?
3. **Ist beides nein?** Dann ist es eine Kategorie, und die Positionierung braucht ein Budget für Marktaufklärung. Das ist eine Finanzierungsfrage, keine Textfrage.

Die harte Prüfung: formuliere den Anchor als Satz, den ein Käufer sagen würde, nicht als Satz, den das Marketing sagen würde. „Wir brauchen etwas, das X löst“ ist ein Use-Case-Anchor. „Wir schauen uns Alternativen zu Y an“ ist ein Alternative-Anchor. Sagt kein Käufer je einen dieser Sätze, ist der Anchor gedacht und nicht beobachtet.

Feld zum Ausfüllen

Gewählter Primary Anchor:

Warum dieser (ein bis zwei Sätze):

Der Satz, den ein Käufer dazu sagen würde:

Schritt 1b: Secondary Anchors, und wann sie schaden

Ein Secondary Anchor ist erlaubt, wenn er den Primary stützt statt ihm zu konkurrieren. Beispiel für ein tragfähiges Paar: Primary ist ein Use Case, Secondary ist die Alternative, gegen die dieser Use Case heute gelöst wird. Der Käufer versteht dann zuerst das Problem und dann, warum die naheliegende Lösung es nicht löst.

Beispiel für ein Paar, das nicht trägt: Primary ist eine neue Kategorie, Secondary ist eine Alternative. Der Käufer hört „neue Art von Werkzeug" und „wie X, aber anders" und schließt daraus, dass es X mit weniger Funktionen ist.

Die Regel: höchstens zwei Secondary Anchors, und jeder muss sich in einem Satz auf den Primary zurückführen lassen. Geht das nicht, ist er keine Stützung, sondern eine zweite Positionierung.

Der häufigste Fehler an dieser Stelle ist, alle drei Anchor-Typen gleichzeitig zu bedienen, weil jeder für ein anderes Segment funktioniert. Das Ergebnis ist eine Website, auf der drei Firmen stehen. Segmentspezifische Formulierungen kommen in Schritt 6, nicht hier.

Feld zum Ausfüllen

Secondary Anchor 1:

Rückführung auf den Primary in einem Satz:

Secondary Anchor 2 (optional):

Rückführung auf den Primary in einem Satz:

Schritt 2: Die Ein-Satz-Positionierung

Ein Satz. Kein Absatz, keine zwei Sätze mit Semikolon. Der Satz beantwortet drei Dinge: für wen, gegen was, und was dadurch möglich wird.

Die Prüfung ist nicht, ob er gut klingt. Die Prüfung ist, ob ein AE ihn im Gespräch sagen kann, ohne ihn zu übersetzen. Sätze, die im Deck funktionieren und im Gespräch nicht, sind der Normalfall und der Grund, warum Positionierungsdokumente in Ordnern liegen.

Drei Gegenbeispiele, und was jeweils fehlt:

„Wir sind die führende Plattform für datengetriebene Revenue-Exzellenz.“

Kein Anchor, kein Käufer, keine Prüfbarkeit. Der Satz beschreibt eine Ambition, nicht eine Position. „Führend“ ist eine Behauptung ohne Beleg, und drei Adjektive vor einem Substantiv sind ein Register, das dieser Käufer überliest.

„Wir helfen B2B-Unternehmen, mit KI ihre Pipeline zu skalieren.“

Zielgruppe zu breit, Mechanik fehlt, „KI“ ist ein Buzzword ohne Aussage über das, was das System tut. Ein Käufer kann daraus nicht ableiten, ob es für ihn gilt.

„Wir sind eine Alternative zu [Marktführer] für mittelgroße Teams.“

Anchor ist gewählt, aber die Dimension fehlt. Alternative in welcher Hinsicht? Ohne diese Angabe hört der Käufer „dasselbe, günstiger“ und verhandelt den Preis.

Das Muster, das trägt: Für [beobachtbares Segment], die [Situation], ist [Angebot] der Weg, [Ergebnis] zu erreichen, ohne [Kosten der naheliegenden Alternative].

Feld zum Ausfüllen

Unsere Ein-Satz-Positionierung:

Kann ein AE diesen Satz im Gespräch sagen, ohne ihn zu übersetzen? ja / nein

Wenn nein: was übersetzt er weg? Genau das ist der Kern.

Schritt 3: Problem Summary in der Stimme des Käufers

Die Problem Summary ist der Absatz, den ein Käufer liest und denkt: das sind wir. Sie ist damit die einzige Stelle im ganzen Playbook, an der nicht die eigene Sprache verwendet wird, sondern die des Käufers.

BELEG [woran CROs 2026 gemessen werden](#)

Drei Regeln:

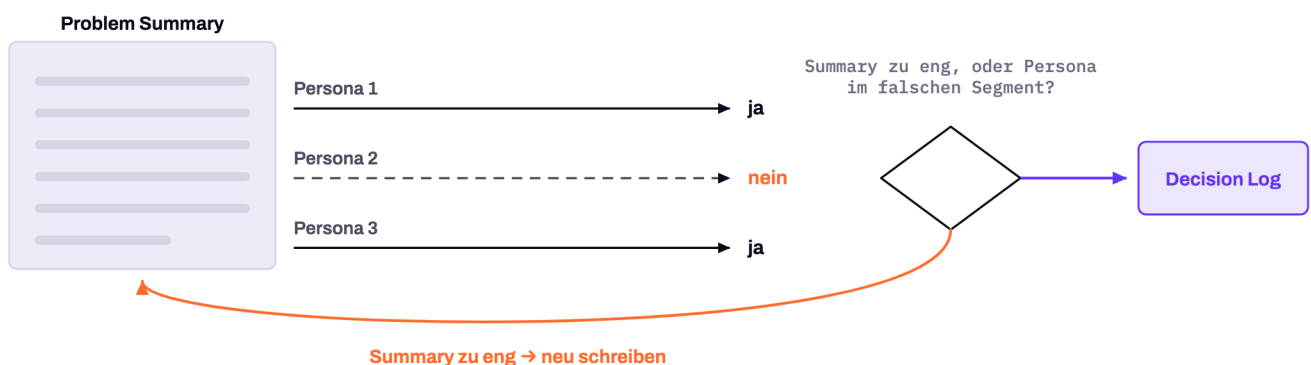
1. **Ein Moment, keine Kategorie.** Nicht „ineffiziente Prozesse“, sondern der Dienstagmorgen, an dem der Forecast nicht stimmt und niemand sagen kann, warum.
2. **Die Kosten spürbar machen**, ohne eine Zahl zu erfinden. Wer keine belegte Zahl hat, beschreibt den Aufwand: wie viele Menschen, wie oft, wie lange.
3. **Keine Lösung.** Sobald in der Problem Summary steht, wie es besser geht, liest der Käufer eine Verkaufsaussage und nicht sich selbst.

Drei bis fünf Sätze. Ein kurzer Absatz.

Der Three-Personas-Nod-Test

Lies die Problem Summary in Gedanken als jede der definierten Buyer Personas. Erkennt jede sie als ihr Problem?

— GRAFIK G2



Erkennt eine sie nicht, ist die Summary zu eng und wird neu geschrieben. Das ist der Abbruchpunkt, nicht ein Hinweis. Der Test wird an dieser Stelle gemacht und nicht später, weil eine zu enge Problem Summary jede folgende Entscheidung verengt.

Der Sonderfall, der wie ein Testfehler aussieht: erkennt eine Persona das Problem nicht, *weil sie es tatsächlich nicht hat*, dann ist nicht die Summary falsch, sondern die Persona gehört nicht zu diesem Segment. Das ist ein Segmentierungsbefund und gehört ins Decision Log.

Feld zum Ausfüllen

Problem Summary (drei bis fünf Sätze, Stimme des Käufers, keine Lösung):

Persona 1 erkennt sich: ja / nein

Persona 2 erkennt sich: ja / nein

Persona 3 erkennt sich: ja / nein

Bei einem „nein“: Summary zu eng, oder Persona im falschen Segment?

VERTIEFUNG

[die fünf Rollen im Buying Center](#)

Schritt 4: Differenzierung ohne „wir sind besser“

Eine Differenzierung ist prüfbar oder sie ist keine. Der Test: kann ein Wettbewerber denselben Satz über sich sagen? Wenn ja, ist es kein Unterscheidungsmerkmal, sondern eine Tabellenzeile.

NICHT PRÜFBAR	PRÜFBAR
„Wir sind schneller“	„Ein Setup ist in Tagen live, nicht in Quartalen, weil X“
„Wir haben besseren Support“	„Ein benannter Ansprechpartner, der das eigene Setup gebaut hat“
„Wir sind flexibler“	„Der Leistungsumfang steht vor dem Start fest, Änderungen laufen über ein benanntes Verfahren“
„Wir verstehen die Branche“	„Belegbare Projekte im selben Marktsegment, mit Namen“

Und die Regel, die wichtiger ist als die Tabelle: Stärke des Wettbewerbers zuerst anerkennen. Nicht aus Höflichkeit. Ein Käufer, der das Produkt des Wettbewerbers evaluiert hat, weiß, dass es gut ist. Wer es abwertet, verliert die Glaubwürdigkeit für alles Weitere im Gespräch.

Das Muster, das funktioniert: „*[Wettbewerber] ist starke Software. Die Frage ist nicht, was mehr kann. Sie ist, welches System bei [dieser Teamgröße] mehr ausgeführte Arbeit produziert.*“ Damit ist die Auseinandersetzung von der Funktionsliste auf die Ausführung verlagert, und dort ist sie gewinnbar.

Feld zum Ausfüllen, je relevantem Wettbewerber

Wettbewerber:

Seine echte Stärke (ein Satz, ernst gemeint):

Die Bedingung, unter der er die schwächere Wahl ist:

Die Fähigkeit bei uns, die diese Lücke schließt:

Schritt 5: Supporting Pillars, drei bis fünf

Eine Supporting Pillar ist eine Aussage, die die Ein-Satz-Positionierung stützt und über **alle** Segmente gilt. Drei bis fünf davon. Mehr als fünf bedeutet nicht mehr Substanz, sondern dass nicht priorisiert wurde.

Die Ausschlussregel, und sie ist der ganze Wert dieses Schritts:

Gilt eine Pillar nur für ein Segment, ist sie keine Pillar. Sie ist segmentspezifisches Messaging und wandert nach Schritt 6.

Ohne diese Regel füllt sich die Pillar-Liste mit allem, was irgendwo wahr ist. Das Ergebnis ist eine Liste, die niemand benutzt, weil in jedem konkreten Gespräch die Hälfte nicht passt.

Die Prüfung je Kandidat:

1. Stützt sie die Ein-Satz-Positionierung, oder ist sie nur wahr?
2. Gilt sie für jedes definierte Segment?
3. Kann ein Wettbewerber denselben Satz sagen?

Zweimal ja und einmal nein ist die Bedingung. Bei Frage 3 muss die Antwort nein sein.

Feld zum Ausfüllen

PILLAR	STÜTZT POSITIONIERUNG	GILT FÜR ALLE SEGMENTE	NICHT KOPIERBAR
Pillar 1 _____	☐	☐	☐
Pillar 2 _____	☐	☐	☐
Pillar 3 _____	☐	☐	☐
Pillar 4 (optional) _____	☐	☐	☐
Pillar 5 (optional) _____	☐	☐	☐

Aussortiert nach Schritt 6, weil nur für ein Segment gültig:

Kommst du bei den Pillars nicht auf drei, die über alle Segmente halten?

Das ist kein Formulierungsproblem. Es heißt fast immer, dass der Anchor aus Schritt 1 die Spannweite eurer Segmente nicht trägt. Im kostenlosen 60-Minuten-Erstgespräch sehen wir uns eure Segmente an und sagen dir, ob der Anchor gehalten werden kann oder ob der Schnitt woanders liegt.

thesalesplaybook.com/book-a-call · kein Pitch, eine ehrliche Einschätzung

Welche Botschaft wann führt

Dieselbe Positionierung braucht je nach Kenntnisstand des Käufers einen anderen Einstieg. Wer immer mit den Fähigkeiten des Angebots beginnt, verliert alle, die das Problem noch gar nicht benannt haben.

KENNTNISSTAND	WOMIT DU FÜHRST	WARUM
Problem nicht bewusst	mit der Alternative , also dem, was sie heute tun	sie erkennen sich an ihrem eigenen Vorgehen wieder, nicht an einem Problembegriff
Problem bewusst	mit dem Problem	sie suchen nach jemandem, der es genauer beschreibt als sie selbst
Lösung bewusst	mit den Fähigkeiten	sie vergleichen bereits und brauchen Unterscheidungsmerkmale
Angebot bewusst	mit den konkreten Unterschieden	sie sind bei der Auswahl, nicht mehr beim Verstehen

Der häufigste Fehler steckt in der ersten Zeile. Wer sein Problem noch nicht benannt hat, googelt nicht danach. Er erkennt sich nur an seinem eigenen Vorgehen: an dem Werkzeug, das er benutzt, an dem Ablauf, den er jede Woche durchläuft. Deshalb führt dort die Alternative, nicht das Problem.

Nachfrage erzeugen und Nachfrage abholen sind zwei Botschaften

Sie gehören nicht ins selbe Dokument, und das Verhältnis ist ungleich:

	NACHFRAGE ERZEUGEN	NACHFRAGE ABHOLEN
Wo	Artikel, LinkedIn, Vorträge, Newsletter	Website, Landingpages, Angebot
Worüber	das Problem und seine Ursachen	die Fähigkeiten , die es lösen
Anteil des Aufwands	der deutlich größere Teil	der kleinere
Zweck	früher im Entscheidungsprozess auftauchen	die abholen, die schon suchen

Warum das Verhältnis so schief ist: wer erst auftaucht, wenn jemand aktiv sucht, konkurriert mit allen anderen, die dann auch auftauchen. Wer vorher die Ursache erklärt, prägt mit, wonach überhaupt gesucht wird.

Und die Regel, die daraus folgt: misch die beiden nicht in einem Text. Ein Artikel, der auf halber Strecke zur Leistungsbeschreibung wird, verliert die Leser, die noch beim Problem waren, und überzeugt die anderen auch nicht.

Schritt 6: Messaging je Segment, die acht Zeilen

Hier entsteht das Arbeitsdokument, mit dem ein AE tatsächlich arbeitet. Pro Segment eine Spalte, acht Zeilen. Die Reihenfolge ist nicht beliebig: jede Zeile setzt die vorige voraus.

#	ZEILE	WAS HINEINGEHÖRT
1	Ideal Customer Profile	Drei bis fünf Sätze. Geografie, Branche, Größe, Betriebsmodell, Tech-Stack, Skalierungsindikator. Ein Bild, kein Pitch
2	Problem Statement	In der Stimme des Käufers. Ein konkreter Moment, nicht eine Kategorie. Keine Lösung
3	Status Quo	Was der Käufer heute tut, das das Problem erzeugt. Die echten Tools mit Namen. Schritt für Schritt
4	Solution	Was das Angebot für <i>dieses</i> Segment tut. Aufbau: was verbindet sich, was wird dadurch möglich, wie schnell ist es live
5	Concerns	Drei bis vier Einwände, spezifisch für dieses Segment. Format auf Seite 14
6	Competitive Advantage	Ein Absatz je relevantem Wettbewerber. Namentlich. Grenze, Segment, Fähigkeit
7	Social Proof	Ein bis zwei Belege. Firmenname, Ergebnis in einer Zeile, warum relevant für dieses Segment
8	Offer	Der eine überzeugendste Grund für ein Gespräch. Was sie sehen werden. Zwei bis drei Sätze

Jede Spalte muss noch als dieselbe Firma erkennbar sein

	Segment A	Segment B	Segment C
1 Ideal Customer Profile			
2 Problem Statement			
3 Status Quo			
4 Solution			
5 Concerns			
6 Competitive Advantage			
7 Social Proof			
8 Offer			

jede Zeile setzt die vorige voraus zulässig: die Betonung unzulässig: die Substanz

Zwei Regeln zu Zeile 7, weil sie am häufigsten gebrochen werden: ein Beleg ohne benannte Quelle ist kein Beleg, und ein fehlender Beleg wird als fehlend markiert statt gefüllt. Eine erfundene Zahl im Messaging-Dokument wandert in Angebote und Präsentationen, und dort fällt sie irgendwann auf.

VERTIEFUNG

[nach Aufgabe schneiden, nicht nach Größe](#)

Schritt 6b: Der Konsistenz-Test über Segmente

Wenn die Spalten stehen, lies sie nebeneinander. Jede Spalte muss noch als dieselbe Firma erkennbar sein.

Klingen zwei Segmente wie zwei verschiedene Unternehmen, ist nicht das Messaging falsch, sondern der Anchor aus Schritt 1 trägt die Spannweite nicht. Dann geht es zurück auf Seite 5. Das ist unangenehm und es ist der Punkt, an dem sich entscheidet, ob das Dokument in einem Jahr noch benutzt wird.

Woran man es erkennt:

- Zeile 4 (Solution) beschreibt in zwei Spalten zwei verschiedene Produkte.
- Zeile 6 (Competitive Advantage) nennt in zwei Spalten Wettbewerber aus verschiedenen Märkten.
- Die Ein-Satz-Positionierung passt sichtbar nur auf eine der Spalten.

Der zulässige Unterschied ist die Betonung: welche Pillar zuerst kommt, welcher Einwand ausführlicher behandelt wird, welcher Beleg gezeigt wird. Der unzulässige Unterschied ist die Substanz.

Wie das konkret aussieht, an Zeile 4 gezeigt:

	TRÄGT	TRÄGT NICHT
Segment A	„verbindet Angebot, Auftrag und Rechnung in einem Ablauf“	„automatisiert die Angebotserstellung“
Segment B	„verbindet dieselben Schritte, aber über zwei Standorte hinweg“	„gibt der Geschäftsführung ein Dashboard“

Links steht zweimal dasselbe System mit anderem Schwerpunkt. Rechts stehen zwei Produkte, und ein Käufer, der beide Seiten sieht, fragt zu Recht, welches davon er kauft. Der Test dauert zehn Minuten und ist der einzige im Heft, der die Arbeit der Schritte 1 bis 6 als Ganzes prüft.

Feld zum Ausfüllen

Segmente nebeneinander gelesen am: Erkennbar dieselbe Firma? ja / nein Wenn nein: welche Zeile bricht, und geht es zurück auf Schritt 1?

Schritt 7: Die Einwand-Tabelle

Einwände werden nicht umschrieben. Sie werden im Wortlaut aufgeschrieben, wie sie im Gespräch fallen, und dann in **einem** Satz gedreht.

BELEG [warum Deals langsam sterben statt schnell zu schließen](#)

Das Format, und es ist streng:

„[Einwand wörtlich, wie ein Käufer ihn sagt]“ → [Reframe in einem Satz]

Ein Satz, weil ein AE im Gespräch keinen Absatz aufsagen kann. Drei bis vier Einwände je Segment. Mehr sind nicht besser: die Liste soll im Kopf abrufbar sein.

Drei Beispiele für das Format. Der Wortlaut stammt aus eigenen Projektgesprächen, anonymisiert und bewusst nicht geglättet:

„Wir haben doch ein CRM, da sehen die Leute die neuen Kontakte.“ → Sie sehen sie. Sie sehen nur nicht, welcher zuerst.

„Ich verstehe den Gedanken, er ist nicht falsch, aber er ist in der Praxis sehr schwer umsetzbar.“
→ Dann ist die Frage nicht, ob gearbeitet wird, sondern wie belastbar das Ergebnis am Ende ist.

„Dafür haben wir intern keine Zeit.“ → Genau deshalb steht der Umfang vor dem Start fest, statt sich während des Projekts zu finden.

Woran ein schlechter Reframe zu erkennen ist: er widerspricht dem Käufer. Ein guter Reframe gibt ihm recht und verschiebt die Frage. Der Käufer hat selten unrecht über seine Lage, er hat nur eine andere Frage gestellt als die, die entscheidet.

Wie ihr in zwei Wochen an echte Einwände kommt

Nicht aus einem Workshop. Ein dort erfundener Einwand ist höflicher formuliert als ein echter, und genau die Schärfe fehlt dann im Reframe.

1. **Zehn Gesprächsaufzeichnungen ansehen**, gemischt aus gewonnen und verloren. Nicht nur verloren: der Einwand, der in einem gewonnenen Deal fiel, wurde beantwortet, und die Antwort steht auf derselben Aufzeichnung.
2. **Wörtlich mitschreiben, ohne zu glätten**. „Sehr schwer umsetzbar“ ist ein anderer Einwand als „zu kompliziert“, und er braucht eine andere Antwort.
3. **Nach Häufigkeit sortieren, nicht nach Schwierigkeit**. Drei bis vier bleiben übrig. Das ist die Tabelle.

Schritt 2 ist der, der übersprungen wird. Ein geglätteter Einwand verliert die Stelle, an der er wehtut, und der Reframe zielt danach zuverlässig daneben.

Das Decision Log

Jede Entscheidung dieses Playbooks bekommt eine Zeile. Nicht zur Dokumentation, sondern weil in sechs Monaten jemand fragen wird, warum der Anchor so gewählt wurde, und weil dann niemand mehr die Begründung hat.

WAS	ENTSCHEIDUNG	BEGRÜNDUNG	WANN ÜBERPRÜFEN
Primary Anchor			
Secondary Anchors			
Ein-Satz-Positionierung			
Aussortierte Pillars			
Segmentschnitt			

Die Spalte „wann überprüfen“ ist die wichtigste. Eine Positionierung ohne Überprüfungstermin wird entweder nie angefasst oder bei jedem neuen Wettbewerber neu diskutiert. Ein sinnvoller Takt ist halbjährlich, plus anlassbezogen bei zwei Ereignissen: ein neues Segment liefert mehr als ein Fünftel des Umsatzes, oder ein Wettbewerber ändert seine Positionierung sichtbar.

Was ins Log gehört, auch wenn es unangenehm ist: die verworfenen Alternativen. Ein Log, das nur den gewählten Weg trägt, liest sich in einem Jahr als selbstverständlich, und dann wird die Entscheidung ohne Kenntnis der Abwägung revidiert.

Eine ausgefüllte Zeile, damit die Form klar ist. Die Inhalte sind konstruiert:

WAS	ENTSCHEIDUNG	BEGRÜNDUNG	WANN ÜBERPRÜFEN
Primary Anchor	Use Case „Angebot bis Rechnung ohne Medienbruch“	beide Segmente geben dafür heute Geld aus, der Preisrahmen existiert also. Alternative verworfen, weil sie uns in den Preisrahmen des Marktführers zwingt	03/2027, oder früher bei einem neuen Segment über einem Fünftel Umsatz

Woran du eine gute Begründung erkennst: sie nennt, was dagegen sprach. „Passt am besten“ ist keine Begründung, sondern das Ergebnis. Wer in einem Jahr liest, was verworfen wurde und warum, kann die Entscheidung prüfen. Wer nur das Ergebnis liest, kann sie nur glauben oder umstoßen.

Prüfliste und nächster Schritt

Vor dem Ausrollen abhaken:

- ☐ Ein Primary Anchor, nicht zwei
- ☐ Jeder Secondary Anchor in einem Satz auf den Primary zurückführbar
- ☐ Ein-Satz-Positionierung, die ein AE ohne Übersetzung sagen kann
- ☐ Problem Summary in der Stimme des Käufers, ohne Lösung
- ☐ Three-Personas-Nod-Test bestanden, oder Segmentbefund im Log
- ☐ Jede Differenzierung prüfbar, kein Wettbewerber abgewertet
- ☐ Drei bis fünf Pillars, jede über alle Segmente gültig
- ☐ Acht Messaging-Zeilen je Segment gefüllt, kein Beleg erfunden
- ☐ Konsistenz-Test bestanden: erkennbar dieselbe Firma
- ☐ Drei bis vier Einwände je Segment, im Wortlaut, Reframe in einem Satz
- ☐ Decision Log mit Überprüfungsterminen

Wenn drei oder mehr Kästchen offen sind, ist das Dokument nicht ausrollreif. Ein halb entschiedenes Messaging ist schlechter als das alte, weil zwei Fassungen parallel im Umlauf sind.

Der nächste Schritt, wenn es festhängt

Die Stelle, an der Teams am häufigsten steckenbleiben, ist Schritt 1: der Anchor lässt sich nicht entscheiden, weil zwei Segmente ihn unterschiedlich verlangen. Das ist keine Textfrage mehr, sondern eine Segmentierungsfrage.

Wo dieses Heft an seine Grenze kommt: es schärft, was funktioniert. Es ersetzt nicht die Suche nach dem Segment, das überhaupt zahlt. Wenn ihr das noch nicht gefunden habt, ist Positionierung der zweite Schritt, nicht der erste.

Im kostenlosen 60-Minuten-Erstgespräch (bei uns: Launchpad) gehen wir durch eure Lage und sagen dir, ob die Positionierung der Engpass ist oder die Segmentierung. Auch dann, wenn die Antwort lautet, dass wir dafür nicht der passende Partner sind.

Kostenlos, 60 Minuten, kein Pitch, eine ehrliche Einschätzung, ob es passt.



DEIN GESPRÄCHSPARTNER IM ERSTGESPRÄCH

Manuel Hartmann

Founder & CEO · SalesPlaybook

Buche dein kostenloses 60-Minuten-Erstgespräch → thesalesplaybook.com/book-a-call

SalesPlaybook plant, baut und betreibt Neukundengewinnung, HubSpot CRM und Vertriebsführung als ein verbundenes Vertriebssystem. Operativer Partner für Vertriebssysteme, HubSpot Diamond Partner, tätig für B2B-Software- und SaaS-Unternehmen in DACH.

NÄCHSTE ENTSCHEIDUNG

[wie lange neue Leute bis zur ersten Quote brauchen](#)

Ein Arbeitsheft der SalesPlaybook AG

Kostenloses 60-Minuten-Erstgespräch: thesalesplaybook.com/book-a-call