BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 4: NUTZEN STATT PRODUKT: WARUM DEINE KUNDEN WIRKLICH KAUFEN

21. Oktober 2025 · Olaf Rosenbaum · 11 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 4 von Chefsache Krise, erschienen am 21. Oktober 2025.

Diese Folge ist der dritte Teil des Dreiklangs Menschen · Prozesse · Produkte – und es geht um die Produkte. Mit einem Satz vorweg, um den sich alles dreht: Menschen kaufen nie Produkte. Menschen kaufen nur und ausschließlich Nutzen. Wenn man Löcher kaufen könnte, würdest Du vermutlich keine Bohrmaschine kaufen. Gemeinsam mit meinem Gast Birgit Eschbach habe ich auseinandergenommen, was das für Dein Unternehmen bedeutet – denn selbst mit den besten Menschen und den tollsten Prozessen scheitert Dein Unternehmen, wenn Du nichts hast, wofür Kunden Dir Geld überweisen.

MENSCHEN KAUFEN NUTZEN – NICHT PRODUKTE

Ich wollte nie einen DVD-Player haben, weil ich DVD-Player so toll finde. Ich wollte Filme im Fernsehen gucken. Seit die Filme per Streaming kommen, kauft kein Mensch mehr einen DVD-Player – das Bedürfnis ist geblieben, nur der Weg dahin hat sich geändert. Deshalb ist der Nutzen wichtig und nicht das Produkt. Manche nennen das Werteangebot, eine etwas holprige Übersetzung des englischen „Value". Der Kern ist derselbe: Ich will nicht irgendein Produkt, ich will das, was ich mit dem Produkt machen kann. Das

musst Du im Hinterkopf haben, wann immer Du ein Produkt oder eine Dienstleistung aufbaust.

NUTZEN HAT DREI GESICHTER: SCHMERZ, FREUDE, ARBEIT

Nutzen heißt nicht automatisch Problemlösung. Welches Problem löst ein Vergnügungspark? Nutzen zeigt sich in drei Formen – auf Englisch Pain, Gain und Job: Ein Angebot nimmt mir Schmerz, es erzeugt Freude, oder es erledigt eine Arbeit, die ich sonst selbst machen müsste. Es ist immer eine Mischung aus allen dreien, aber eines überwiegt. Der Vergnügungspark verkauft Freude. Ein Steuerberater verkauft das Gegenteil: Du als Unternehmer musst eine Steuererklärung abgeben und einen Jahresabschluss aufstellen – und weil Du dazu keine Lust hast oder es nicht kannst, holst Du Dir jemanden, der Dir den Job abnimmt und damit auch den Schmerz, Dich damit beschäftigen zu müssen. Die Freude bleibt tendenziell auf der Strecke, und das ist völlig in Ordnung.

Das Internet ist voll von Leuten, die Dir erzählen, Du müsstest immer und überall an den Schmerzpunkt des Kunden. Das ist nur ein Drittel der Wahrheit. Schau Dir an, wer Dir das erzählt: meist selbsternannte Gurus, die ihren Kurs verkaufen müssen. Die ehrliche Frage lautet: Mit welcher Nutzenargumentation willst Du am Markt auftreten? Bist Du derjenige, der sagt „Gib mir Deinen ganzen Kram, ich kümmere mich" – also Arbeit? Gehst Du über den Schmerz – „wenn Du dies nicht tust, droht Dir das, und ich helfe Dir"? Oder verkaufst Du Freude und Erlebnis? Das ist Marktpositionierung, keine Geschmacksfrage.

DIE ICH-WELT: WARUM UNTERNEHMER IM PRODUKTDENKEN FESTSTECKEN

Warum fällt so vielen Unternehmern der Schritt vom Produktdenken zum Nutzenverständnis so schwer? Weil viele das, was sie tun, so großartig finden, dass sie nicht verstehen können, dass andere es nicht genauso sehen. Besonders bei Dienstleistern erlebe ich das oft. Schau Dir die

Websites der üblichen Freiberufler an: Zuerst kommt ein Foto vom Gebäude, in dem sich die Kanzlei versteckt. Dann die Titel. Dann „wir können dies, wir können das". Nur: Wer Deine Seite aufruft, tut das, weil er einen Nutzen sucht – und Du hast zwei Millisekunden, um diesen Nutzen rüberzubringen. Den Text weiter unten liest niemand mehr, der sich nicht angesprochen fühlt.

Dahinter steckt Psychologie: Menschen entscheiden nicht primär mit dem Kopf, sondern mit dem Gefühl. Kahneman hat dafür den Nobelpreis bekommen – Menschen haben ihre Entscheidung getroffen, bevor ihnen bewusst ist, dass sie entschieden haben. Das läuft durchs limbische System. Also musst Du zuerst emotional ansprechen, und danach gibst Du dem Verstand die Rechtfertigung, das Bauchgefühl abzuprüfen. Die meisten Unternehmer machen es umgekehrt: Sie argumentieren mit Produkteigenschaften statt mit dem, was der Kunde damit bekommt.

APPLE, HARLEY, NIKE: WAS DIE GROSSEN ANDERS MACHEN

Die üblichen Verdächtigen haben genau das verstanden. Ich kaufe kein Apple-Produkt, weil ich einen Computer brauche – den bekäme ich woanders günstiger. Ich kaufe es, um zum Ausdruck zu bringen, dass ich zu den Menschen gehöre, die Apple benutzen. Eine Harley fährt niemand, weil sie technisch das beste Motorrad wäre – sondern wegen des Freiheitsgefühls im Kopf. Und Nike trägt, wer sagt: Just do it, ich bin's. Diese drei verkaufen Psychologie und Gefühle; die Produkte sind fast zweitrangig. Würde Apple Unterhosen herstellen, würden Apple-Menschen auch die kaufen.

Das Gleiche gilt im Laden: Ein Apple Store ist verkaufspsychologisch durchkomponiert. Eine Schiebetür statt einer Tür mit Anschlag, sodass Du beim Betreten den ganzen Laden wahrnimmst. Keine Sichtbarrieren, alles unterhalb der Augenlinie, auf Augenhöhe nur die großen Produktplakate. Vor allem: keine Kasse. In vielen Einzelhandelsgeschäften rennst Du nach zwei Schritten gegen den Kassentresen – die Botschaft „hier kostet es Geld" steht vor dem Produkt. Bei Apple stehen die Produkte wie in einer Ausstellung,

jedes mit Platz, damit es wirken kann. Es gibt keine Reklamationsecke, sondern eine Genius Bar. Alle negativen Begriffe sind raus, alles ist leicht.

Und das kannst Du lernen, im Kleinen: Wie werden Besucher in Deinen Räumen empfangen? Sind sie aufgeräumt, erkennbar Deine? Birgit Eschbach brachte zwei schöne Hotel-Beispiele: Bei der Kette Moxy ist der Check-in die Bar – Du bekommst zur Ankunft einen Gutschein für einen Gin Tonic, und plötzlich hast Du nicht nur ein Bett gekauft, sondern auch die Gastronomie. Und wer vorab bezahlt hat, wie bei Motel One, verlässt das Haus entspannt, statt als letzte Erinnerung den Bezahlvorgang mitzunehmen. Die Frage für Dich: Wie kannst Du das Konsumieren Deines Produkts für den Kunden leichter und schöner machen?

DER PERSPEKTIVWECHSEL: MACH DIE AUGEN ZU

Wie kommst Du zu Deinem Nutzenversprechen, wenn Du weder Hotelzimmer noch Computer verkaufst? Fang damit an, die Augen zuzumachen und darüber nachzudenken, wie Du es als Kunde gerne hättest. Wechsle die Perspektive: raus aus dem Hersteller, rein in den Kunden. Mach im Zweifel selbst das Kauferlebnis durch. Und beobachte Dein eigenes Verhalten: Auch Du klickst eine Website innerhalb von Millisekunden weg, wenn Du merkst, dass Du dort nicht richtig bist – ohne bewusst etwas gelesen zu haben. Genau so verhalten sich Deine Kunden bei Dir.

DU KANNST DIR DEINE KUNDEN AUSSUCHEN

Nicht jede Zielgruppe will dasselbe. Beim Steuerberater kommen drei Sorten Menschen: Der eine möchte am liebsten eine Bombe ins Finanzamt werfen. Der nächste will einfach seine Ruhe haben. Der übernächste will möglichst gar keine Steuern zahlen. Als Unternehmer kannst Du Dir aussuchen, welchen dieser Kunden Du haben willst. Ich will die, die ihre Ruhe haben wollen, die sich auf ihr Geschäft konzentrieren und das Finanzamt als notwendiges Übel betrachten. Also steht auf meiner Website sinngemäß:

Wir kümmern uns um das Finanzamt, damit Du Dich auf Dein Unternehmen konzentrieren kannst. Wir halten Dir den Rücken frei.

Damit ist meine Website keine Werbeseite, sondern eine Abwehrseite – ein Türsteher. Wer sich mit dem, was dort steht, nicht identifizieren kann, geht bitte weiter, denn wir bekämen sowieso Theater miteinander. Dass man sich seine Kunden ein Stück weit aussuchen kann, verstehen viele Unternehmer nicht – und ärgern sich dann mit den falschen herum.

KEIN BAUCHLADEN: WENIGER PRODUKTE, BESSER GEMACHT

Birgit fragte, ob sich bei Unternehmen über die Jahre oft ein Bauchladen aufbaut – ein Sortiment, das kein Mensch mehr durchblickt. Meine Antwort: Bei erfolgreichen Unternehmen kann ich das nicht bestätigen. Bei Unternehmen in Schieflage sehr wohl. Die machen nämlich häufig Folgendes: Wenn etwas nicht läuft, nehmen sie noch ein Produkt dazu, weil sie denken, dann wird es besser – anstatt das vorhandene Produkt besser zu machen.

Wie viele Produkte dürfen es sein? Eine Pauschalzahl gibt es nicht. Nur ein Produkt ist gefährlich, denn wenn das kippt, kippt alles. Aber die Produkte müssen zusammenpassen – wer Schraubenschlüssel verkauft und daneben Fisch, hat ein Problem. Die Vorbilder: Eine kalifornische Burgerkette hat ihr Menü seit den Fünfzigerjahren praktisch nicht verändert und liefert es auf hohem Niveau, alles frisch. Als Steve Jobs zu Apple zurückkam, gab es dort rund siebzig Produkte – Scanner, Drucker, sogar eine Spielkonsole. Er hat den Großteil rausgeschmissen und sich auf Kernprodukte konzentriert; Umsatz und Gewinn gingen nach oben. Und schau Dir die einschlägigen Restaurant-Rettungssendungen an: Schlecht laufende Restaurants haben 35 Seiten Speisekarte. Erste Maßnahme: streichen, zwanzig Gerichte, fertig.

EINE FRAGE GENÜGT: WÜRDEN SIE UNS WEITEREMPFEHLEN?

Wie holst Du ehrliches Kundenfeedback ein? Nah am Kauf, und mit maximal drei kurz zu beantwortenden Fragen – nicht mit 23 Seiten Fragebogen. Als Dienstleister reicht im Kern eine einzige Frage: Haben Sie uns schon einmal weiterempfohlen? Beziehungsweise: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie uns weiterempfehlen? Das ist die Kennzahl, die als Net Promoter Score bekannt ist – die gesamte Kundenzufriedenheit, runtergedampft auf eine Frage. Kommt heraus, dass niemand Dich weiterempfiehlt, kann das zwei Gründe haben: Deine Kunden wissen nicht, dass sie es sollen – dann sag es ihnen. Oder sie wollen nicht – dann verbessere Dein Produkt, bevor Du ein zweites auf den Markt bringst.

VERSPRICH NUR, WAS DU HALTEN KANNST

Mit dem Nutzen gibst Du ein Versprechen ab. Frag Dich selbst, wie Du reagierst, wenn ein Produkt nicht hält, was es verspricht: Du bist verärgert – bis hin zu dem Punkt, an dem Du eine vernichtende Bewertung schreibst. Also: Wenn Du ein Versprechen gibst, halte es. Und gib nur das Versprechen, das Du wirklich halten kannst. Ein Kollege hat geworben: „Wenn Du zu mir kommst, zahlst Du drei Jahre keine Steuern." Ob das einhaltbar ist? Ich habe leichte Zweifel.

DER MALERMEISTER: RAUS AUS DER VERGLEICHBARKEIT

Wie stark ein Nutzenversprechen einen ganz normalen Betrieb abheben kann, zeigt ein Malermeister, dessen Website ich lange als Lieblingsbeispiel genutzt habe. Er hat zehn Grundsätze aufgestellt – einer davon: „Unsere Mitarbeiter sind bestens qualifizierte und sehr freundliche Service-Dienstleister, die sich in Ihren vier Wänden rücksichtsvoll bewegen und Ihre Einrichtung pfleglich behandeln." Er hat sich klar positioniert: der Privatmaler, spezialisiert auf Renovierung – keine Wohnungsbaugesellschaften, keine Treppenhäuser, kein Neubau. Und sein Kernversprechen: Fahr in den Urlaub, und wenn Du wiederkommst, kommst

Du in Dein frisch gestrichenes Wohnzimmer. Wir räumen aus, wir malen, wir räumen wieder ein, und wir putzen.

Ein Blick auf seine Kundenstimmen verrät die Zielgruppe: Inge, Karl, Gerda, Horst, Erna, Hildegard. Ältere Menschen, die genau davor Angst haben – das ganze Wohnzimmer ausräumen, der Dreck, das Einräumen. Diese Schmerzpunkte hat er ihnen komplett abgenommen. Und damit hat er noch etwas erreicht: Er ist aus der Vergleichbarkeit raus. Sein Angebot kannst Du nicht neben das eines anderen Malers legen – der ist vielleicht tausend Euro günstiger, bringt aber nicht diese Leistung. Genau das solltest Du als Unternehmer anstreben: raus aus der Vergleichbarkeit mit Dritten. Das geht mit jeder Dienstleistung und über Produktbündel auch mit Waren – die Kaffeemaschine mit dem Kaffee, das Vogelhäuschen mit dem Futter-Abo, die Saftpresse, die der Hersteller fast verschenken kann, weil er an den Orangen verdient. Voraussetzung: Kunden, die das wollen, Mitarbeiter, die das Produkt mitleben, Prozesse, die es tragen – und eine Leistung, die wirklich gut ist. Sonst geht es nach hinten los.

ÄNDERE DEIN PRODUKT AUF DEM GIPFEL, NICHT IM TAL

Jedes Produkt hat einen Lebenszyklus – ein Produkt darf auch mal ein Ende haben. Der entscheidende Punkt: Denk über die Veränderung nicht nach, wenn das Produkt tot ist, sondern auf der Spitze, wenn es am besten läuft. Denn danach kann es nur noch bergab gehen. Warum fällt das so schwer? Drei Gründe: Erstens müsstest Du Dir eingestehen, dass etwas nicht mehr funktioniert – das macht niemand gern. Zweitens sind Menschen und Veränderung sowieso ein schwieriges Paar. Drittens die Ungewissheit: Jetzt weiß ich wenigstens, dass es nicht läuft – aber ich weiß nicht, ob das Neue besser läuft. Hier greift die alte Indianerweisheit: Wenn das Pferd tot ist, steig ab.

Dass es geht, zeigen die Großen: Der Reisekonzern TUI war vorher die Preussag und hat mit Stahl sein Geld verdient. Und McDonald's ist nach der

katholischen Kirche der zweitgrößte Grundstücksbesitzer der Welt – die verdienen ihr Geld mit Grundstücken und einem Franchise-System, nicht mit Burgern. Genau da zeigt sich unternehmerische Qualität: ehrlich zu sich selbst sein, feststellen, dass es so nicht mehr funktioniert – und es anders machen. Du bist Unternehmer, also unternimm etwas.

DER KREISLAUF: MENSCHEN, PROZESSE, PRODUKTE

Wie greifen die drei Säulen ineinander? Menschen benutzen Prozesse, um Produkte herzustellen. Der Ort, an dem sie das tun, heißt Unternehmen. Die Produkte verkaufen sie an Kunden, die Kunden geben Geld ins Unternehmen – und das Unternehmen bezahlt die Menschen gut, bildet sie aus, sorgt für Arbeitsmittel, damit die Prozesse laufen, und steckt Geld in Produktinnovation. Ein ewiger Kreislauf. Bei jedem Unternehmen, bei dem eine der drei Säulen nicht funktioniert, klemmt es unten beim Geldverdienen. Das klingt simpel – die Kunst liegt darin, die drei so aufeinander abzustimmen, dass ein rundes System daraus wird.

Und wenn es beim Geldverdienen klemmt: Ruf nicht beim Steuerberater an und beschwer Dich über die Steuerlast. Ich wünsche jedem Unternehmer, dass er massiv Steuern zahlen muss – denn das heißt, er hat massiv Geld verdient. Wenn etwas im Argen ist, schau auf Menschen, Prozesse, Produkte – nicht aufs Finanzamt.

DEINE UMSETZUNG DIESE WOCHE

Nimm Dir Dein Produkt oder Deine Dienstleistung vor und stell Dir drei Fragen: Für wen erbringt es überhaupt Nutzen? Ist dieser Nutzen mehr Schmerz, den Du nimmst, mehr Freude, die Du erzeugst, oder mehr Arbeit, die Du jemandem abnimmst? Schreib die Antworten auf – und möglicherweise bist Du dann so weit, dass Du in Deinem Unternehmen etwas umstellen kannst und musst.

Dein Kunde kauft nicht, was Du herstellst. Er kauft, was er damit bekommt – und wenn er das bei Dir nicht in zwei Millisekunden erkennt, kauft er woanders.

> Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 4** – das Original: Nutzen statt Produkt: Warum Deine Kunden wirklich kaufen – mit Birgit Eschbach anhören.

Olaf Rosenbaum berät Inhaber und geschäftsführende Gesellschafter im Mittelstand, wenn Gewinn, Liquidität oder Steuerbarkeit kippen. Steuerberater seit 2002, über 600 Beratungen, Kiel. Mehr über mich · LinkedIn