MEDDIC REFRESHER · VALUE-BASED SELLING

ROI, Amortisation, Budget – Schluss mit dem Zahlensalat!

Warum ein überzeugender Business Case noch lange keine Investitionsentscheidung ist.

Dr. Kai Krickel
TEDIC GmbH - MEDDIC/MEDDPICC Training, Deal Coaching und B2B Sales Enablement.

847 % ROI! Der Verkäufer jubelt. Der CFO fragt: „Und wann bekomme ich mein Geld zurück?“ Willkommen in der Welt, in der eine überzeugende Zahl noch lange keine Kaufentscheidung auslöst.

> **Ein Verkäufer rechnet den ROI. Ein guter Verkäufer versteht die Investition. Ein Trusted Advisor macht sie entscheidungsfähig.**

Metrics quantifizieren den Business Pain. Doch erst die wirtschaftliche Begründung, das Verständnis der Stakeholder und ein belastbarer Decision Process machen aus dem Nutzen eine genehmigungsfähige Investition. Dieser Refresher zeigt, wie Vertriebler den Business Case **vorausdenken** – statt auf die nächste Excel-Anforderung zu warten.

1. Sieben Begriffe. Sieben unterschiedliche Fragen.

Kennzahl	Welche Frage beantwortet sie?
ROI	Wie hoch ist der Nettoertrag im Verhältnis zur Investition – über einen definierten Zeitraum?
Amortisation / Payback	Wann ist die Anfangsinvestition durch Rückflüsse gedeckt?
TCO	Welche Gesamtkosten entstehen über den Lebenszyklus?
Cashflow	Wann fließt tatsächlich Geld zu oder ab?
Kapitalwert / NPV	Welchen heutigen Wert haben die künftigen Netto-Cashflows?

Kennzahl	Welche Frage beantwortet sie?
IRR	Welche interne Verzinsung ergibt sich aus den Zahlungsströmen?
Break-even	Ab wann decken Erträge oder Einsparungen die relevanten Kosten?

> **Ein Rechenbeispiel: 120.000 € Anfangsinvestition, 60.000 € jährlicher Netto-Cashflow, drei Jahre Betrachtung. Ergebnis: 50 % einfacher ROI über drei Jahre, 24 Monate Amortisation und 60.000 € kumulierter Nettoüberschuss nach drei Jahren. Gleiche Daten, unterschiedliche Aussagen. Vereinfachung: gleichmäßige Rückflüsse, ohne Abzinsung.**

2. Der CFO ist kein Taschenrechner mit Krawatte.

Der Anwender denkt an Entlastung. Der Fachbereichsleiter an Produktivität. IT an Betriebskosten und Risiken. Finance an Cashflow, Payback und Kapitalwert. Der Economic Buyer an strategische Priorität, Alternativinvestitionen und Verantwortung. Einkauf wiederum betrachtet Preis und Konditionen.

Wichtig: Der Economic Buyer ist keine Stellenbezeichnung. Er kann CFO, CEO oder Geschäftsbereichsleiter sein. Entscheidend ist die wirtschaftliche Entscheidungskompetenz.

> **Der ROI überzeugt vielleicht den Verkäufer. Der Cashflow interessiert den CFO. Der Economic Buyer fragt, ob dies überhaupt die wichtigste Investition ist.**

Ein guter Business Case adressiert deshalb nicht nur den erwarteten Nutzen, sondern auch **Realisierungsrisiken, Verantwortlichkeiten, Kapitalbindung und Prioritäten**. Budget ist keine automatische Folge von Wirtschaftlichkeit: Liquidität, Freigabefenster und konkurrierende Projekte können einen Deal trotzdem stoppen.

3. Champion Enablement: Drei Zahlen statt 17 Excel-Tabs.

Der Champion muss die Investition intern vertreten können – ohne Verkäufer an seiner Seite. Seine Botschaft braucht fünf Antworten: Welches Problem lösen wir? Was kostet es heute? Was kostet die Veränderung? Welcher Nutzen ist belastbar? Und warum jetzt?

60-Sekunden-Test: Bitte Deinen Champion, die Investition so zu erklären, als säße er gerade beim CFO. Wenn er erst Deine Telefonnummer suchen muss, ist er noch nicht ausreichend vorbereitet.

4. Der 13,8-Monats-Deal: Wert entdecken statt Rabatt geben.

Ein **fiktiver, realitätsnaher Engineering-Software-Case**: Ein Maschinenbauer mit 120 Ingenieuren prüft eine CAD/CAE/PLM-Plattform. Der Leiter Engineering ist Champion, der CFO Economic Buyer. Die Anfangsinvestition beträgt **230.000 €** einschließlich Einführung, Migration und Schulung. Der CFO verlangt Amortisation innerhalb von zwölf Monaten.

Die ersten drei Use Cases

Use Case	Wirtschaftlicher Hebel	Netto/Jahr
Konstruktionsänderungen beschleunigen	2.000 verwertbare Stunden × 40 €	80.000 €
Physische Prototypen reduzieren	6 vermiedene Prototypen × 12.000 €	72.000 €
Fehler durch veraltete Produktdaten vermeiden	24 vermiedene Fehlerfälle × 2.000 €	48.000 €
Jährlicher Netto-Cashflow		**200.000 €**

Die Hürde: 230.000 € ÷ 200.000 € × 12 = 13,8 Monate. Wirtschaftlich interessant – aber oberhalb des CFO-Limits.

Der reflexhafte Vorschlag wäre ein Rabatt. Der bessere Ansatz: gemeinsam mit dem Champion prüfen, wo die Plattform *außerhalb* der Konstruktion weiteren, nachweisbaren Nutzen erzeugt.

Zwei zusätzliche Use Cases – an den Schnittstellen

Zusätzlicher Use Case	Wirtschaftlicher Hebel	Netto/Jahr
Schnellere Angebotskonstruktion	10 zusätzliche profitable Aufträge × 3.000 € Deckungsbeitrag	30.000 €
Weniger Fertigungsstillstand	10 vermiedene Stunden × rund 2.555,60 € Nettoverlust	25.556 €
Zusätzlicher jährlicher Netto-Cashflow		**55.556 €**

3 Use Cases · vorher

13,8

Monate Payback

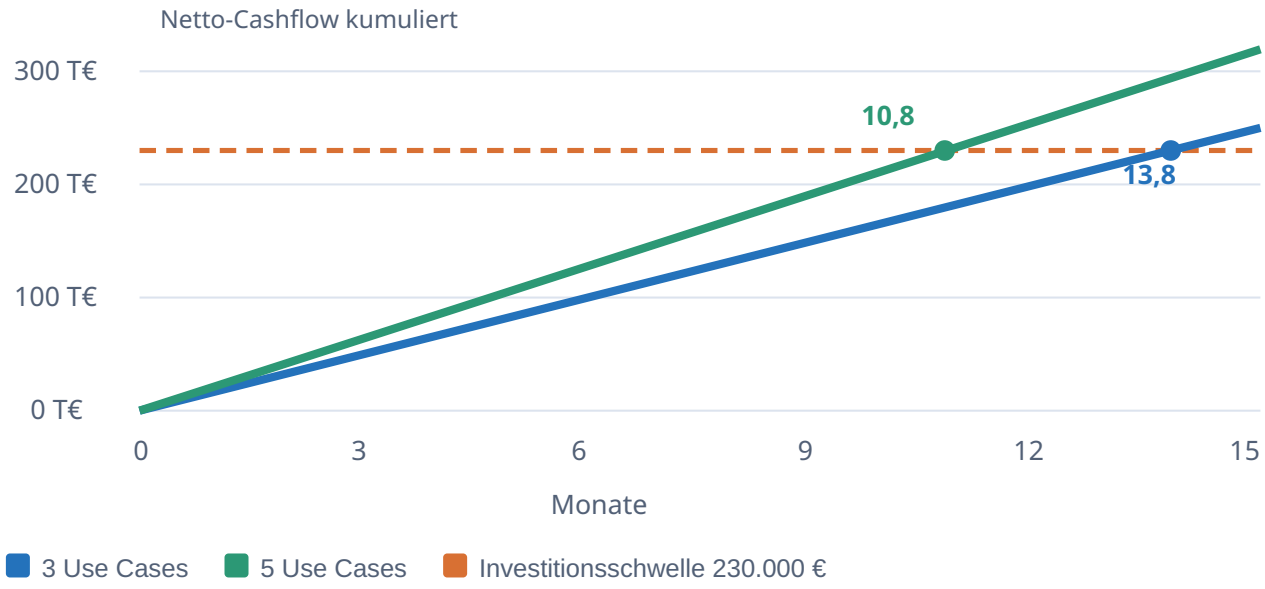
→

5 Use Cases · nachher

10,8

Monate Payback

Der jährliche Netto-Cashflow steigt auf **255.556 €** (+27,8 %), die einfache Amortisation sinkt um rund **21,7 %**. Damit wird die Zwölfmonatsgrenze rechnerisch unterschritten – **ohne Rabatt**.



Illustratives Modell mit konstantem monatlichem Netto-Cashflow ab Projektbeginn, unveränderter Anfangsinvestition und ohne zusätzliche Implementierungskosten. Im realen Deal sind Nutzenanlauf, Zahlungszeitpunkte, Risiken, Kapazitätsverwertung und mögliche Doppelzählungen gesondert zu validieren. Freigesetzte Arbeitsstunden sind nicht automatisch Cashflow.

> **Der CFO wollte zwölf Monate. Der Verkäufer dachte an Rabatt. Der Trusted Advisor fand zwei weitere Use Cases.**

5. Den Business Case gemeinsam entwickeln – in sechs Schritten.

01

Current State

Was kostet der heutige Zustand? Welche Baseline ist belastbar?

02

Business Pain

Welche wirtschaftlichen Konsequenzen entstehen tatsächlich?

03

Future State

Welche Verbesserung soll erreicht werden – und für wen?

04

Metrics

Welche Werte wurden mit dem Kunden validiert?

05

Invest & Return

Welche Gesamtkosten und welche echten Netto-Cashflows entstehen wann?

06

Justification

Welche Entscheidung wird möglich? Welche Risiken und Freigaben bleiben offen?

Verhältnisse wie „3:1“ oder „5:1“ sind ohne Bezugsgröße und Zeitraum wertlos. Bei einem jährlichen Netto-Cashflow von 2:1 zur Anfangsinvestition ergibt sich rechnerisch eine Amortisation von sechs Monaten – bei 3:1 vier Monate. **Das ist keine universelle CFO-Mindestanforderung.** Maßgeblich sind die konkreten Investitionskriterien des Kunden.

6. ROI ist nicht Urgency. Und Budget ist nicht Entscheidung.

Ein Business Case kann attraktiv sein und trotzdem vertagt werden. Deshalb muss er die drei Why’s beantworten:

WHY 1

Why Anything?

Welche messbaren Nachteile hat es, nichts zu verändern?

WHY 2

Why Us?

Warum ist unser Nutzen-Risiko-Profil überzeugender als Alternativen?

WHY 3

Why Now?

Welche realen Kosten, Fristen oder Chancen machen den Zeitpunkt relevant?

Cost of Delay: Sechs Monate Verzögerung können zum Beispiel 90.000 € entgangenen Netto-Cashflow bedeuten – *nur wenn* dieser Nutzen ohne die Verzögerung tatsächlich in diesem Zeitraum realisierbar gewesen wäre.

Und wenn der Business Case zu schwach bleibt? Zusätzliche Use Cases, Standorte und Stakeholder prüfen, Phasen sinnvoll zuschneiden und Risiken reduzieren. **Niemals** Effekte doppelt zählen oder Annahmen schönrechnen. Manchmal ist die richtige MEDDIC-Entscheidung auch: disqualifizieren.

7. Der Deal-Check: Ist Deine Investitionsargumentation entscheidungsreif?

- ✓ Sind ROI, Payback, TCO und Cashflow sauber voneinander getrennt?
- ✓ Kennt Dein Champion die drei wichtigsten Zahlen – und kann er sie selbst vertreten?
- ✓ Sind Use Cases über Abteilungsgrenzen hinweg geprüft und vom Kunden bestätigt?
- ✓ Kennst Du die Investitionshürde, das Budgetfenster und die Freigabeinstanzen?
- ✓ Sind Risiken, Nutzenanlauf und Verantwortlichkeiten dokumentiert?
- ✓ Ist das **Why Now** so stark, dass es den Entscheidungszeitpunkt erklärt?

> **Wer nur ROI berechnet, macht Buchhaltung. Wer mit ROI Entscheidungen ermöglicht, macht Vertrieb!**

Dein Auftrag: Warte nicht darauf, dass der Kunde seinen Business Case entwickelt. Denke voraus: Entdecke wirtschaftliche Potenziale, verstehe Entscheidungsrisiken, munitioniere Deinen Champion und schaffe Dringlichkeit. Wer Entscheidungen nur begleitet, bleibt Verkäufer. Wer sie vordenkt, wird Trusted Advisor.

MEDDIC & MEDDPICC – vom Wissen zur Entscheidung

TEDIC unterstützt B2B-High-Tech-Teams mit MEDDIC Trainings, Deal Reviews, Value-Talk-Workshops und wöchentlichen Refresher Sessions. Für bessere Qualifikation, klarere Entscheidungsprozesse und belastbarere Forecasts.

MEDDIC Refresher Sessions entdecken

PDF des Artikels herunterladen