

Wie gut kenne ich eigentlich meine Kunden?

Das B2B-Geschäft

Von Marco Nink

Im B2B-Geschäft erwirtschaften Unternehmen in der Regel 80 Prozent ihres Umsatzes mit 20 Prozent ihrer Kunden. Grundlage erfolgreicher und langfristiger Geschäftsbeziehungen sind genaue Kenntnisse über das Buying-Center auf Kundenseite.

Eine typische Frage, die sich Unternehmensentscheider dabei stellen, lautet: Setzen wir unsere Ressourcen richtig ein und erreichen wir wirklich die Entscheidungsträger auf Kundenseite? Nicht selten gehen die Wahrnehmungen auf Anbieter- und Kundenseite darüber auseinander, in welcher Weise Personen in Entscheidungsprozesse eingebunden sind.

Mangelhafte Informationen

Kundenbefragungen sind in weiten Teilen des B2B-Marktes Standard. Durch schriftliche, telefonische oder webbasierte Interviews versuchen die Anbieter herauszufinden, was in den Köpfen ihrer Kunden vorgeht, wie zufrieden diese mit dem Anbieter insgesamt und einzelnen Leistungsdimensionen sind. Jedoch liefern diese Befragungen nicht selten mangelhafte oder sogar irreführende Informationen.

Der Grund für das falsche Vorgehen: Die Anbieter haben

Marco Nink, Strategic Consultant bei Gallup Consulting, Gallup GmbH, Markgrafenstrasse 42, D-10117 Berlin, Tel. +49 (0)3039 4051 0, info@gallup.de

über die Entscheidungsprozesse und -verantwortlichen auf Kundenseite nur unzureichend Kenntnis. So kommt es vor, dass die für den Account zuständigen Mitarbeiter Kundendaten falsch, unvollständig oder gar nicht er-

Wenn das Adresskarussell dreht

fassen (Stichwort: Adresskarussell), dass wichtige Entscheidungsträger versehentlich übergangen werden oder schlichtweg nicht bekannt sind. Selbst eine vollständige Liste mit den zentralen Ansprechpartnern beim Kunden ist nicht zielführend, wenn sie nicht die Rollenverteilung und Prozesse bei der Kaufentscheidung berücksichtigt.

Blind Spots in der Kundenbeziehung

Diese sogenannten Blind Spots – blinde Flecken –, die B2B-Unternehmen bei der Betrachtung ihrer Kundenbeziehung haben, ziehen mitunter fatale Folgen nach sich: Befragt beispielsweise ein

Computerhersteller den Einkauf seines Kunden zu den verschiedenen Gesichtspunkten der Geschäftsbeziehung, ist dieser vielleicht dank besonderer Serviceleistungen hochzufrieden. Gleichzeitig kann auf Anwenderseite – etwa beim IT-Administrator des Kunden – massive Unzufriedenheit mit der Produktqualität bestehen, die über Umwege die Geschäftsführung erreicht und spätere Aufträge gefährdet.

Daher ist es notwendig, zunächst die Entscheidungsprozesse auf Kundenseite zu analysieren und die richtigen Ansprechpartner zu identifizieren. Erst dann machen Kundenbefragungen Sinn, auf deren Ergebnissen schliesslich konkrete Massnahmen für die Verbesserung der Geschäftsbeziehung aufbauen.

Die Unternehmensberatung Gallup hat ein Modell entwickelt, mit dessen Hilfe sich die Anbieter-Kunden-Beziehung ganzheitlich erfassen lässt. Zunächst werden die Schnittstellen

abgebildet, die zwischen den Beteiligten aufseiten des Anbieters und den Beteiligten auf Kundenseite existieren. In einem zweiten Schritt wird die Kundenbindung der einzelnen Personen gemessen und entsprechend ihrer Bedeutung für die Geschäftsbeziehung gewichtet, um darauf aufbauend Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen.

Rationale und emotionale Kundenbindung im B2B-Bereich

Entscheidend ist dabei nicht allein die rationale, sondern vor allem die emotionale Kundenbindung. Menschliche Entscheidungen werden zu 70 Prozent aufgrund von Gefühlen getroffen. Die Gallup-Forschung hat vier Gefühlsdimensionen identifiziert,

Emotionen sind entscheidend

die auf der rationalen Loyalität des Kunden aufbauen. Es handelt sich um Vertrauen, Integrität, Begeisterung und Leidenschaft. Die Kombination der einzelnen Gefühlsdimensionen ergibt die emotionale Bindung des Kunden an seinen Anbieter.

Je mehr Gefühlsdimensionen dabei «erfüllt» sind, desto stärker die Emotionen.

Gallup unterscheidet – basierend auf dem Zusammenspiel

Grösse des Buying-Centers

Grafik 1

In Betrieben mit entscheiden durchschnittlich ... über die Beschaffung eines Investitionsguts
weniger als 100 Beschäftigten	3 Personen
100 bis 499 Beschäftigten	6 bis 7 Personen
500 bis 999 Beschäftigten	11 Personen
1000 und mehr Beschäftigten	34 Personen

von rationalen und emotionalen Komponenten, die im Rahmen einer Kundenbefragung Berücksichtigung finden – vier Kundengruppen:

■ 1. Vollkommen gebundene Kunden sind die wertvollsten, da lukrativsten Kunden eines Unternehmens. Sie machen im Schnitt 17 Prozent der Kunden eines durchschnittlichen B2B-Anbieters aus.

■ 2. Gebundene Kunden machen weitere 24 Prozent aus. Sie sind ihrem Anbieter gegenüber positiv eingestellt, nutzen ihn aber nicht immer. Diese Kundengruppe stellt das Chancensegment eines Unternehmens dar.

■ 3. Indifferente Kunden, die im Schnitt 38 Prozent der Kunden eines durchschnittlichen B2B-Anbieters ausmachen, sind gegenüber dem Unternehmen neutral eingestellt. Für sie ist der Unterschied zu anderen Anbietern nicht erkennbar. Ihnen ist der Anbieter an sich daher relativ gleichgültig – es entscheidet vor allem der Preis.

■ 4. Nicht gebundene Kunden hegen erhebliche negative Gefühle gegenüber dem Unternehmen. Im Schnitt machen sie 21 Prozent der Kundschaft eines durchschnittlichen B2B-Anbieters aus. Bei den meisten nicht gebundenen Kunden droht eine Abwanderung zu einem Mitbewerber, was aber aufgrund mangelnder Alternativen, langfristiger Verträge oder hoher Wechselkosten noch nicht stattgefunden hat.

Das Buying-Center messen und managen

Im B2B-Bereich werden Entscheidungen meist durch mehrere Entscheidungsträger unterschiedlicher Abteilungen in einem gemeinsamen Entscheidungsgremium getroffen. Aus Sicht des Anbieters ist der Geschäftskunde somit multipersonal. Häufig gilt: Je grösser das Unternehmen, desto

mehr Personen sind in der Regel an Kaufentscheidungsprozessen beteiligt (Grafik 1). Entscheidend für die Optimierung der Kundenbeziehung ist nicht allein, die Mitglieder des Buying-Centers alle namentlich zu kennen und über ihre Kontaktdaten zu verfügen, sondern vielmehr, gute Kenntnisse über sie zu haben. Dafür gilt es in einem ersten Schritt die Entscheidungsprozesse auf der Seite des Kunden zu analysieren: Wer sind die Initiatoren? Wer ist entscheidungsbevollmächtigt? Wer hat ein Mitspracherecht?

In der Regel existieren in einem Buying-Center vier Rollen:

- Entscheider: treffen die endgültige Entscheidung
- Beeinflusser: haben beratende Funktion
- Einkäufer: holen Angebote ein und bewerten diese
- Verwender: nutzen die aus einer Kaufentscheidung resultierende Leistung

Es ist sowohl möglich, dass eine Person – wie in kleineren Unternehmen – mehrere Rollen ausfüllt als auch, dass mehrere Personen identische Rollen übernehmen.

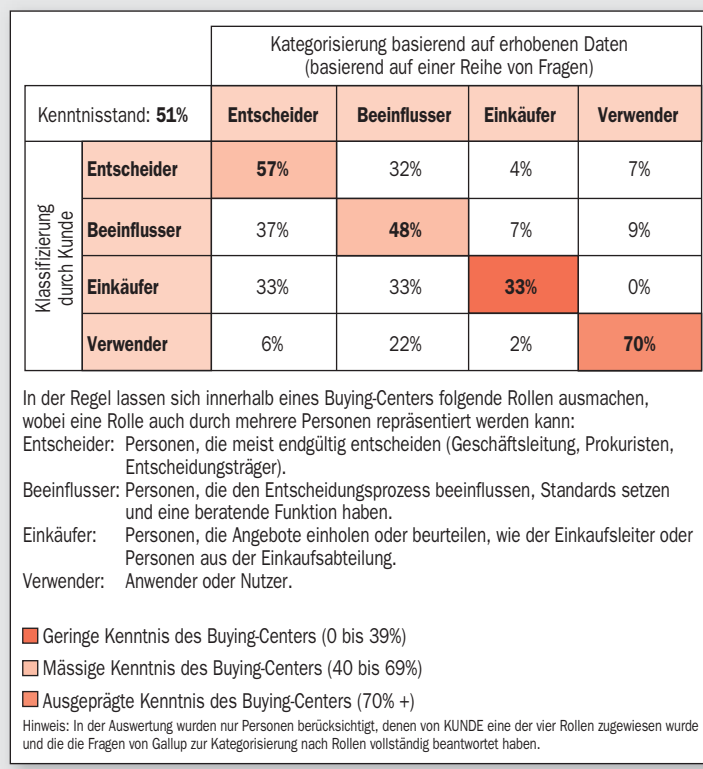
Im Rahmen des Gallup-Ansatzes muss das Account-Team jedem Ansprechpartner auf Kundenseite eine der vier Rollen zu-

Geschäftskunde ist multipersonal

ordnen und diese mit den Kontaktinformationen für die Kundenbefragung bereitstellen. Dabei erfolgt ein Abgleich zwischen Fremd- und Selbstbild. Eine Kreuztabelle stellt die Übereinstimmung der Angaben dar, die von den Account-Managern beziehungsweise den Account-Teams auf Auftraggeberseite zu jedem einzelnen Befragten im

Buying-Center – Kunde

Grafik 2



Hinblick auf seine Rolle im Buying-Center gegeben wurden, und den Angaben, die von den Befragten stammen.

Die Kategorisierung auf Basis der Selbstberichterstattung erfolgt dabei auf dem Antwortverhalten eines Befragten auf eine Reihe von Fragen. Erfasst wird, inwieweit eine Person generell in Entscheidungen eingebunden ist, ob der Schwerpunkt im Fachlichen oder Kaufmännischen liegt, auf welcher Hierarchieebene die Person im Unternehmen angesiedelt ist und ob sie zeichnungs-berechtigt ist.

Für die Interpretation der Kreuztabelle ist der jeweilige Prozentwert in den Feldern «Entscheider/Entscheider», «Beeinflusser/Beeinflusser», «Einkäufer/Einkäufer» und «Verwender/Verwender» zentral. Er kann sich von 0 bis 100 Prozent erstrecken: Je höher der Prozentwert, desto grösser die Übereinstimmung und desto besser der Einblick in und die Kenntnis über ein Buy-

ing-Center. Für jede Rolle wird dabei ersichtlich, wo es zu Fehleinschätzungen kommt und wie sich diese gestalten (Grafik 2: Klassifizierung des Buying-Centers – am Beispiel eines IT-Anbieters, für den 253 Personen aus sieben Kundenaccounts befragt wurden Accounts in Deutschland, der Schweiz und den USA).

Wie gut kennt der Anbieter seinen Kunden?

Darüber hinaus wird ein Gesamtwert zum Kenntnisstand des Buying-Centers erstellt. Da nicht alle Rollen im Buying-Center den gleichen Einfluss auf eine Kaufentscheidung haben, nimmt Gallup eine entsprechende Gewichtung vor. Der errechnete Gesamtwert erstreckt sich ebenfalls von 0 bis 100 Prozent. Ein Wert zwischen 0 und 39 Prozent deutet auf eine geringe Kenntnis über ein Buying-Center hin. Ein Gesamtwert, der von 40 bis 69 Prozent reicht, zeigt eine mässige Kenntnis eines Buying-Centers an. Ein Wert von

70 Prozent und darüber weist auf eine ausgezeichnete Kenntnis eines Buying-Centers hin.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen dem Anbieter, ob er seine zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen und Bemühungen auf die richtigen Zielgruppen konzentriert. Des Weiteren ermöglicht die Betrachtung des Buying-Centers gemäss der Gewichtung nach Rollen eine ganzheitliche Abbildung der Geschäftsbeziehung.

Über das dafür notwendige Wissen verfügen Account-Teams aber nur selten. Beispielsweise werden Personen als Entscheidungsträger eingestuft, die in Wirklichkeit eine Kaufentscheidung nur beeinflussen oder sogar ohne jeden Einfluss auf diesen Prozess sind. Die Kenntnisse über die Kunden können dabei von

Account zu Account variieren. Massnahmen zur Optimierung können daher nicht unternehmensübergreifend realisiert werden, sondern müssen auf lokaler Ebene ansetzen.

Passgenaue Lösungen anbieten

Mit der Abbildung des Buying-Centers auf Kundenseite ist es jedoch nicht getan. Inhalt der Analyse müssen auch die Beziehungen zu den einzelnen Ansprechpartnern sein. Relevante Gesichtspunkte sind zum Beispiel die Wahrnehmung der verschiedenen Aspekte der Geschäftsbeziehung durch den Kunden sowie der Grad der Kundenbindung bei den Entscheidern. Sie sind die wirklich wichtigen Personen, auf sie sollte sich der Fokus der Bemühungen richten.

Für die Optimierung von Geschäftsbeziehungen ist es ferner notwendig, die internen Prozesse sowie das Marktumfeld des Kunden zu durchdringen. Nur wer versteht, wie man seine Kunden bei der täglichen Arbeit unterstützen kann, wie sie den Erfolg der Zusammenarbeit messen und mit welchen Herausforderungen und Entwicklungen sie sich im Wettbewerb konfrontiert sehen, kann ihnen passgenaue Lösungen und massgeschneiderte Argumente für die Kaufentscheidung liefern.

Fazit

Für B2B-Unternehmen geht es darum, einen Mehrwert für ihre Kunden zu generieren. Damit ist gemeint, dass sie mit ihren Leistungen zum Erfolg des Kunden beitragen. Ist der Kunde aufgrund

des Angebots und der Unterstützung durch das eigene Account-Team erfolgreich, erhöht dies wiederum die Kundenbindung. Dadurch erlangt das Unternehmen ein Alleinstellungsmerkmal, das Wettbewerber nur schwer kopieren können.

Um zu den Kunden eine emotionale Bindung aufzubauen, bedarf es der Leistungs- und Einsatzbereitschaft aller Mitglieder eines Account-Teams. Jeder einzelne Mitarbeiter prägt und gestaltet mit seiner Arbeit und seinem Verhalten die Beziehung zum Geschäftspartner. Zwei zentrale Funktionen kommen den Angestellten dabei zu: die des Beraters und die des Problemlösers. Ihre wesentliche Aufgabe ist das Managen der Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche ihrer Kunden. ■