

feedback

B2B-Kunden- beziehungen

Angesichts des sich verschärfenden internationalen Wettbewerbs rückt die konkrete Kundenbeziehung in den Mittelpunkt des strategischen Business-to-Business-Marketings. Die Analyse des Status Quo ist vielschichtig – liefert aber wertvolle Informationen, um die Beziehungsqualität nachhaltig zu stärken. – Seite 2

Verbundenheit ist der Schlüssel

Geschäftskunden können bleiben, weil sie es wollen, weil sie es für zweckmäßig erachten oder weil sie es müssen. Doch nur wenn Kunden sich einem Unternehmen auch verbunden fühlen, führt das zu einer erfolgreichen, dauerhaften Beziehung.

– Seite 4

Geschäftsphasen auf dem Prüfstand

Kundenzufriedenheit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Kundentreue. Deren Messung sollte sich an den Phasen der Geschäftsbeziehung orientieren. Das Resultat sind konkrete Erkenntnisse über interne Schwächen und die Position im Wettbewerb. – Seite 8

Kundenbeziehungen in B2B-Märkten

Angesichts beständiger Marktveränderungen wird die Qualität der Kundenbeziehungen mehr und mehr zur zentralen Steuerungsgröße für das strategische Business-to-Business-Marketing. Will man hier gezielt die eigenen Stärken und Schwächen analysieren, muss man sich der Komplexität und Vielschichtigkeit dieser Beziehungen bewusst sein.

Ohne Kunden kein Erfolg. So weit, so klar. Doch aus welchen Motiven kommen neue Kunden – und vor allem: Aus welchen Motiven bleiben sie? Wie bewerten sie überhaupt die aktuelle Kundenbeziehung? Und nicht zuletzt: Über welche Maßnahmen lassen sich diese Beziehungen im eigenen Interesse positiv beeinflussen, aktiv gestalten und nachhaltig festigen?

All diese Fragen treiben Unternehmen im Business-to-Business-Sektor (B2B) um. Denn die Globalisierung und die Angleichung der angebotenen Produkte machen eine Differenzierung allein über Produktqualität oder Preis immer schwieriger. Folglich rückt die Beziehung zum Kunden in den Mittelpunkt des strategischen Marketings.

Was aber charakterisiert eine B2B-Kundenbeziehung? Zunächst einmal: Es gibt nicht „die eine“ B2B-Beziehung. Je nach Branche und Produkt oder Dienstleistung gestaltet diese sich sehr unterschiedlich. Doch eines bleibt gleich: Der Geschäftskunde ist kein klassischer Konsument. Kaufentscheidungen trifft er nicht nur für sich selbst, sondern er strebt dadurch nach Wettbewerbsvorteilen, um so gegenüber seinen eigenen Kunden zu punkten.

Die bezogenen Leistungen sind dabei unterschiedlich komplex und teils hochgradig individualisiert. Oftmals werden hierfür zudem Produkte mit Zusatz- oder Dienstleistungen gebündelt, etwa bei der schlüsselfertigen Errichtung

Je komplexer die Leistung, desto kontaktintensiver und langfristiger ist auch die Beziehung.

einer Anlage mit nachfolgendem Wartungsservice. Und je komplexer und individueller diese Leistungen sind, desto langfristiger und kontaktintensiver sind auch die Geschäftsbeziehungen.

Eine Analyse der Beziehungsqualität im B2B-Bereich muss all diesen Aspekten angemessen Rechnung tragen. Denn nur so kann es gelingen, die tatsächlichen Stärken und Schwächen in den eigenen Prozessen und im Kundenkontakt ganzheitlich aufzudecken. Nur dann lassen sich konkrete und auch wirksame Verbesserungsmaßnahmen ableiten. Und nur dann kann das eigene Unternehmen sich spürbar und nachhaltig gewinnbringend vom Wettbewerb absetzen.



XXXXXXXXXXXX, a golden moment is all that was left

Verbundenheit ist der Schlüssel

Geschäftskunden bleiben, weil sie es aus Überzeugung möchten, weil sie es für zweckmäßig erachten oder weil sie es müssen. Doch nur wenn Kunden sich einem Unternehmen hinreichend verbunden fühlen, führt das zu einer erfolgreichen, dauerhaften Beziehung.

Der Erfolg einer Kundenbeziehung wird meist daran gemessen, wie treu ein Kunde dem Unternehmen ist. Sprich: Ob er wiederkauft oder nicht. Doch Kundentreue ist nicht gleich Kundentreue. Ob ein Kunde aus Überzeugung treu bleibt oder weil er gerade nicht anders kann, macht durchaus einen Unterschied. Genau diese Motive gilt es näher zu verstehen, will ein Unternehmen die Wiederkaufsentscheidung seiner Kunden aktiv zu seinen Gunsten gestalten.

Kundentreue kann durch verschiedene Strategien gefördert werden.

Grundsätzlich lässt sich Kundentreue auf drei unterschiedlichen Wegen erreichen: Unternehmen können versuchen, Verbundenheit zu erzeugen, sie können die Zweckmäßigkeit der Beziehung betonen oder aber Wechselbarrieren errichten.

Verbundenheit ist dabei eine Kundentreue aus Überzeugung. Dadurch entstehen eine hohe Beziehungsqualität und nachhaltige Geschäftsbeziehungen. Gefördert wird die Verbundenheit durch die Zufriedenheit der Kunden, also die Erfüllung der bisherigen Erwartungen. Hinzu kommen vertrauensbildende Maßnahmen, die die Zuversicht stärken, dass die Kundenerwartungen auch zukünftig erfüllt werden können. Und schließlich wird beim Kunden der Wunsch nach dem Erhalt der Geschäftsbeziehung geweckt – und zwar jenseits der ökonomischen Bedeutung. Hierbei können persönliche Beziehungen genauso eine Rolle spielen wie auch die Überzeugung, dass eine ideale Kunde-Anbieter-Konstellation besteht.



Eine andere Strategie ist es, seine Kunden von der Zweckmäßigkeit ihrer Kundentreue zu überzeugen. Diese Bindung an den Anbieter ist zwar freiwillig, basiert aber rein

Kundentreue allein sagt aber nichts über die Beziehungsqualität aus.

auf Nutzenabwägungen. Diese können auf Rabatten beziehungsweise besonderen Zahlungskonditionen beruhen oder der Anbieter stellt unter den verfügbaren, allesamt suboptimalen Alternativen noch die attraktivste Lösung dar.

Als dritte Möglichkeit können Unternehmen ihre Kunden an sich binden, indem sie ihnen den Weg zum Wettbewerb erschweren. Dies können eigens errichtete Wechselbarrieren sein, wie Vertragslaufzeiten, oder eigene technische Standards, wie beispielsweise bei IT- und Softwarelösungen. Oder Unternehmen nutzen bestehende Wechselbarrieren, die sich aus der Marktconstellation ergeben. So können Alternativen nicht oder schwer erreichbar sein, was die Suchbeziehungsweise die Wechselkosten deutlich erhöht.

Diese drei Bindungsarten sind jedoch nicht als Entweder-Oder zu verstehen: Geschäftsbeziehungen tragen meist je-

Matthias Haker, beauty in blue





weils Elemente der Verbundenheit, der Zweckbindung und der Gebundenheit in sich. Das ist auch richtig und wichtig so. Denn es stärkt das Sicherheitsnetz, falls eine Bindungsart etwa durch ein kritisches Ereignis plötzlich einmal wegfallen sollte.

Daher kommt es darauf an, den Bindungs-Mix zu identifizieren, der die Kundentreue optimal fördert. Dazu ist jedoch erforderlich, die Motivlagen in seinen eigenen Kundenbe-

Verbundenheit führt zu langfristigen, erfolgreichen Kundenbeziehungen.

ziehungen im Detail zu erforschen. Schließlich können zwei Anbieter sehr unterschiedliche Beziehungsqualitäten aufweisen, obwohl der Kundentreue-Index bei beiden gleich hoch ist (siehe Grafik 1):

Die Kunden von Anbieter A sind stärker verbunden. Er ist daher nicht nur häufiger erste Wahl, sondern wird auch eher weiterempfohlen. Sein Konkurrent (Anbieter B) hingegen setzt stärker auf Wechselbarrieren. Damit werden sei-

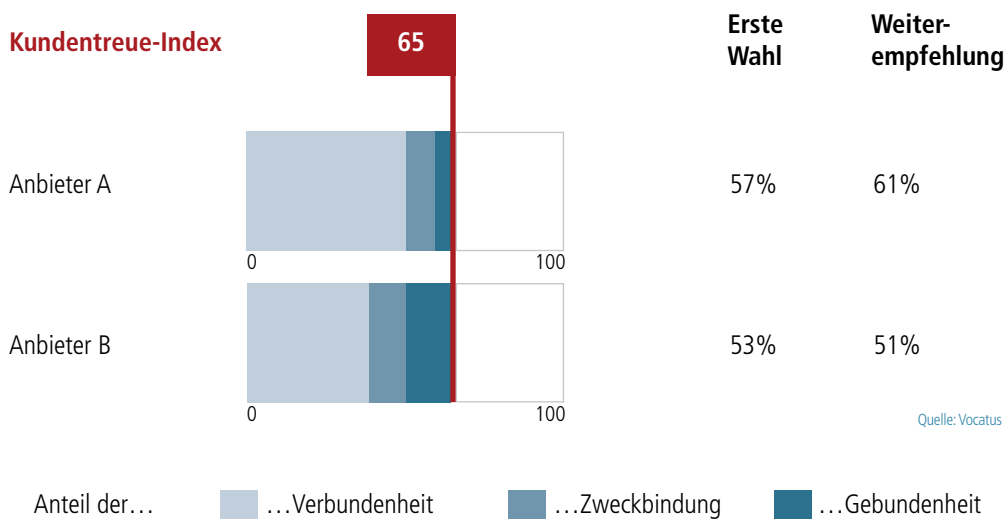
ne Produkte ähnlich häufig wiedergekauft und er weist das gleiche Maß an Kundentreue auf – allerdings weniger aus innerer Überzeugung.

Dies vermag Anbieter B aktuell vielleicht wenig Sorgen bereiten, solange die Kunden bleiben. Allerdings kann diese Strategie von eher kurzfristigerem Erfolg gekrönt sein. Denn die Erfahrung zeigt: Erzwungene Bindungen stoßen Geschäftskunden häufig nach gewisser Zeit negativ auf und sie ziehen zunehmend Wechseloptionen in Erwägung. Zudem gilt es zu bedenken: Wechselbarrieren müssen nicht von Dauer sein – Änderungen in der Rechtslage, neue Technologien, sich ändernde Kundenbedürfnisse oder auch neue Konkurrenten können diesen vermeintlichen Vorteil sehr schnell dahin schmelzen lassen.

Somit ist eine Beziehungsqualität, die stärker auf Verbundenheit beruht, sicherlich die nachhaltigere Strategie, um auf wandelnden Märkten langfristig erfolgreich zu sein. Dies lässt sich jedoch nur erreichen, wenn es über alle Geschäftsphasen und wesentlichen Ebenen hinweg gelingt, die Kunden für sich einzunehmen.

Grafik 1:

Identische Kundentreue, aber unterschiedliche Beziehungsqualität.



Geschäftsphasen auf dem Prüfstand

Die Analyse von B2B-Kundenbeziehungen sollte sich an den Geschäftsphasen orientieren. Dadurch lassen sich detaillierte Informationen zu internen Schwächen und zur Positionierung im Wettbewerbsvergleich erhalten – und so die internen Strukturen und Prozesse zielgenau anpassen.

Kundenbeziehungen im B2B-Bereich bestehen meist aus ineinander übergehenden Geschäftsphasen – angefangen etwa von der Bedarfsanalyse über den Vertragsabschluss und die Umsetzung bis hin zu Betrieb und Wartung. Daraus entstehen wiederum oft Nachkäufe und Folgeaufträge, sodass der Geschäftsphasenzyklus von neuem beginnt.

Üblicherweise kommen dabei auf beiden Seiten – bei Anbieter und Geschäftskunde – immer wieder unterschiedliche

Je nach Geschäftsphase müssen unterschiedliche Personen befragt werden.

Akteure ins Spiel, deren Zusammenarbeit die Geschäftsbeziehung als Ganzes prägen. Folglich gibt es auf Kundenseite auch selten einen einzelnen Ansprechpartner, der an allen Schnittstellen über die gesamte Geschäftsbeziehung hinweg Kontakt zum Anbieter hat und die unterschiedlichen Kontaktpunkte gleichermaßen fundiert zu beurteilen vermag. Vielmehr wird ein Einkäufer nur die Angebots- und Vertragsverhandlungen qualifiziert bewerten können – zur Betriebssicherung und Wartung aber wenig sagen können. Umgekehrt sollte ein Verantwortlicher in der Produktion sehr gut über die Maschinen im Betrieb Auskunft

geben können, er muss aber nicht in die Bedarfsanalyse und Planung im Vorfeld der Kaufentscheidung eingebunden gewesen sein.

Daher ist es sinnvoll, eine B2B-Zufriedenheitsbefragung entlang von Geschäftsphasen aufzubauen. Das kann beispielsweise bedeuten, das Bestell- und Lieferwesen aufzuteilen und zwei verschiedenen Geschäftsphasen zuzuordnen, nämlich Bestellung und Lieferung. Dieses Vorgehen ist vor allem dann sinnvoll, wenn zwischen beiden Teilprozessen ein längerer Zeitraum liegt, wie es etwa bei Sonderanfertigungen der Fall ist, und wenn Besteller und Abnehmer auf Kundenseite wahrscheinlich nicht identisch sind.

Lässt man die Ansprechpartner auf Kundenseite gezielt die Bereiche bewerten, zu denen sie auch tatsächlich Kontakt hatten, erhält man qualitativ hochwertige und detaillierte Informationen zu einzelnen Prozessabschnitten. Diese führen wiederum später zu gezielten und effektiven Verbesserungsmaßnahmen. Diese Vorgehensweise hat auch noch einen anderen entscheidenden Pluspunkt: Fügt man die Bewertungen aller Befragten zusammen, lässt sich erkennen, welche Bereiche wann im Verlauf der Kundenbeziehung eher positiv oder negativ wirken (siehe Grafik 2).

So zeigt sich beispielsweise, dass der Außendienst gerade im späteren Verlauf einer Geschäftsbeziehung die Kundenzufriedenheit maßgeblich positiv beeinflusst – auch wenn er hier eher selten involviert wird. Ein möglicher Grund: Gerade bei Inbetriebnahme und Wartung tauchen öfters Probleme auf, um die sich der im Kundenkontakt geschulte Außendienst deutlich besser zu kümmern weiß als die eigentlich vorgesehenen Kollegen aus der Technik. Folglich sollte in Zukunft der Außendienst viel stärker auch in diese Phasen eingebunden werden, um die Beziehungsqualität insgesamt zu steigern.

Eine solche Analyse entfaltet nicht nur über die gesamte Geschäftsbeziehung betrachtet ihren Nutzen. In ähnlicher Logik lässt sich für einzelne Phasen aufschlüsseln, warum die Zufriedenheit geringer ausfällt und wie sich das abstellen lässt (siehe Grafik 3, Seite 10). Für die Inbetriebnahme zeigt sich so beispielsweise, dass neben dem Außendienst insbesondere das Montageteam die Kundenzufriedenheit positiv beeinflusst – vorausgesetzt, sie sind für die Kunden auch Hauptansprechpartner in dieser Phase.

Der Anbieter kann nun nicht nur erkennen, welche Anpassungen er bei seinen eigenen Strukturen und Prozessen unternehmen muss. Darüber hinaus erhält er so auch wichtige Informationen darüber, welche Fähigkeiten er in den einzelnen Bereichen eventuell besonders fördern sollte.

Denn höchstwahrscheinlich ist die Konstruktion während der Inbetriebnahme nicht komplett wegzudenken, etwa wenn es um die technische Umsetzung der vereinbarten Parameter geht. Aber dann sollten die erkennbaren Defizite im Problemhandling durch gezielte Trainings zügig angegangen werden.

Diese Geschäftsphasen-Sicht hilft jedoch nicht nur bei der internen Analyse von Stärken und Schwächen. Auch im Vergleich zum Wettbewerb ist sie von entscheidendem Vorteil. Nicht selten nämlich kämpft ein Unternehmen je nach Geschäftsphase gegen ganz unterschiedliche Konkurrenten. So steht ein Anlagenbauer bei der Entscheidungsfindung vielleicht im direkten Wettbewerb zu anderen,

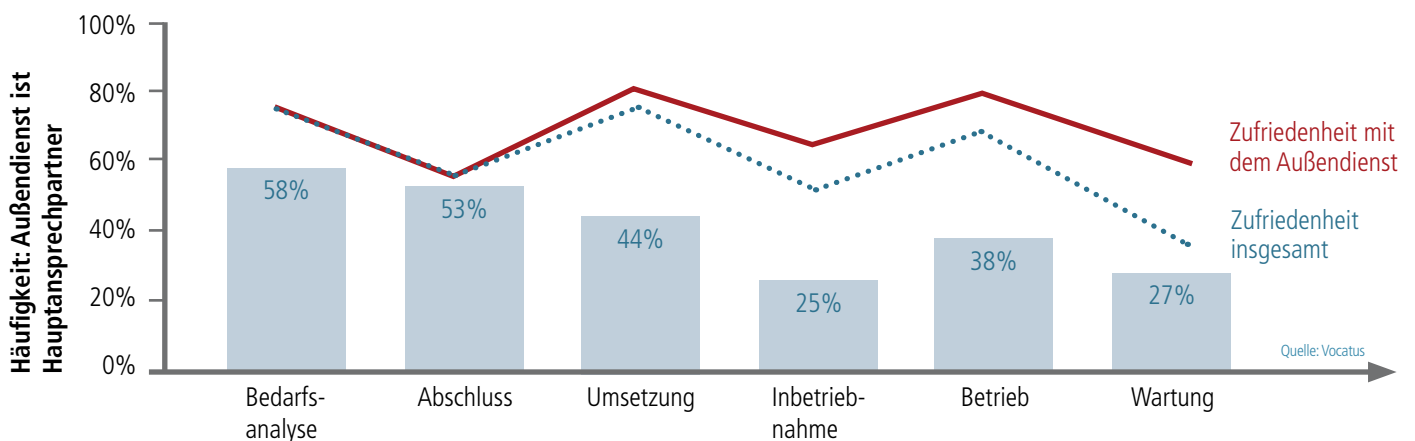
Die Beurteilung eines Ansprechpartners verändert sich im Beziehungsverlauf.

ähnlich aufgestellten Anlagenbauern. In der Wartungsphase hingegen werden diese dann aber möglicherweise durch kleinere, lokale Dienstleister abgelöst, die vergleichbare Serviceleistungen schneller und eventuell auch günstiger erbringen können.

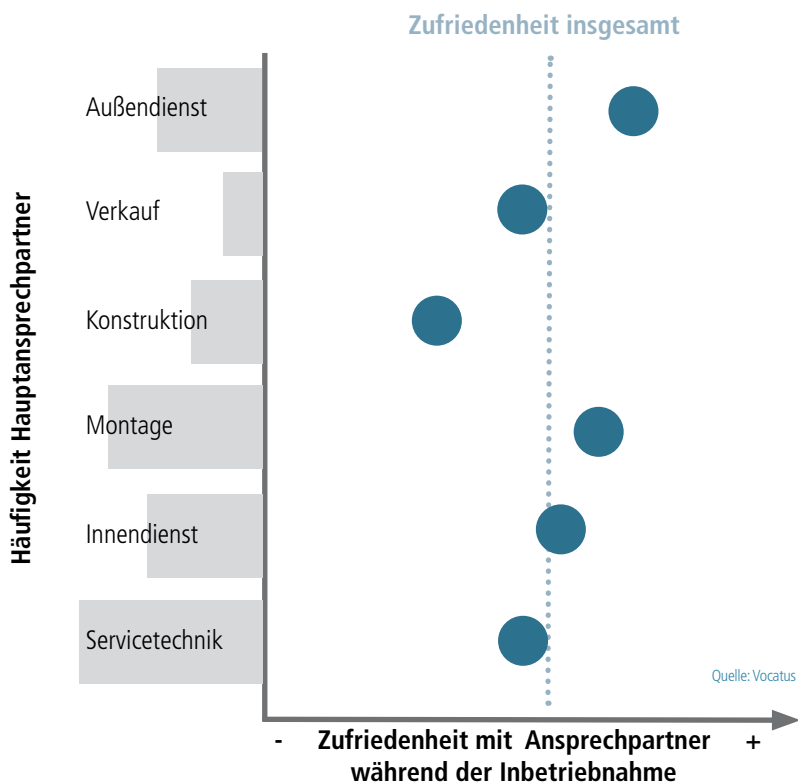
All das zeigt: Defizite und Problemfelder sollten nicht nur allgemein, sondern vor allem prozessgerichtet analysiert werden. Damit lassen sich dann zielgenaue und greifbare

Grafik 2:

Im Längsschnitt zeigt sich, wie ein Kontaktpunkt die Kundenzufriedenheit im Verlauf der Geschäftsbeziehung beeinflusst.



Grafik 3:
Die Querschnittanalyse offenbart den richtigen Ansprechpartner zur jeweiligen Zeit.



Handlungsempfehlungen und konkrete Verantwortlichkeiten auf Unternehmensseite aufzeigen. Das wiederum ist Voraussetzung dafür, um den operativen Verbesserungsprozess sinnvoll und effizient in Gang setzen zu können.

Auch die Wettbewerber unterscheiden sich meist je nach Geschäftsphase.

Ob diese Verbesserungen dabei eher interne Veränderungen, vertrauensfördernde Maßnahmen, den Abbau von Wechselbarrieren, die kundenfreundlichere Ausgestaltung von Vertragskonditionen oder beispielsweise die Preisgestaltung betreffen, hängt auch stark von Produkt und Branche ab. Empfehlenswert ist in jedem Falle jedoch, sich bei der Analyse von Kundenbeziehungen nicht nur auf die Zufriedenheit zu konzentrieren, sondern auch die Bedürfnisse der Kunden seiner Kunden mit im Blick zu haben. Denn darin liegt ein ganz wesentlicher Hebel, um die Geschäftsbeziehung nachhaltig zu stärken und ganzheitlich zu managen.

Für den Erfolg ist letztlich aber die Unternehmenskultur ebenso wichtig. Nur mit der entsprechenden Offenheit und dem Veränderungswillen, mit den Ergebnissen auch zu arbeiten, lassen sich Kundenbeziehungen tatsächlich spürbar verbessern und so Wettbewerbsvorteile sichern.

12 Tipps, worauf Sie bei der Durchführung von B2B-Kundenbefragungen achten sollten:





Matthias Haker

Matthias Haker lebt und arbeitet als freischaffender Fotograf in Dresden und Berlin.

Die besondere Faszination für die Schönheit der Vergänglichkeit urbaner Architektur ist ein zentrales Thema seines Schaffens. Matthias Bilder zeigen mysteriöse Orte, eine vergessene Parallelwelt abseits der Hektik der modernen Gesellschaft. Die Arbeiten wurden bereits in diversen

Magazinen veröffentlicht und waren in Ausstellungen in Berlin, London und Paris zu sehen.

Website: www.matthiashaker.com

Facebook: www.facebook.com/hakerphoto

Verkauf: <http://www.saatchiart.com/mhaker>
oder direkt per Email-Kontakt

vocatus:

Vocatus ist ein international tätiges, innovatives Marktforschungs- und Beratungsunternehmen, das sich auf Entscheidungsanalyse, Preisoptimierung, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiter-Commitment spezialisiert hat. Höchsten Stellenwert bei allen Projekten haben problemorientierte Lösungen, konkrete Empfehlungen und effiziente Umsetzbarkeit der Ergebnisse.

Für seine innovativen Studien und praxisnahen Konzepte wurde Vocatus bereits mehrfach international ausgezeichnet.

Vocatus ist aktives Mitglied im Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM) und der European Society for Opinion and Marketing Research (ESOMAR).

Impressum

Herausgeber:

Vocatus AG

Oppelner Straße 5

82194 Gröbenzell/München

Telefon: 0049 8142 5069-0

Redaktion:

Anja Weber, Andrea Amberg

Erscheinungsweise:

vierteljährlich

Konzeption:

Wegener Werbung GmbH

Gestaltung: Strukturplan

feedback

informiert Sie regelmäßig über aktuelle Trends, innovative Methoden und relevante Erkenntnisse für Entscheider. Kostenlos abonnieren oder downloaden unter www.vocatus.de

