

# FEEDBACK

Fakten • Methoden • Ergebnisse

Jahrgang 9 • 2008 • Ausgabe 3

Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen

## Lösungsorientierte B2B Marktforschung

Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen sind meist erheblich komplexer und vielschichtiger als die zwischen Unternehmen und Konsument. Deshalb ist die Marktforschung hier besonders gefordert, um ein ganzheitliches Bild zu ermitteln und die wesentlichen Hebel zu identifizieren, mit denen sich diese Beziehungen gezielt beeinflussen lassen.

Ein Hersteller von Werkzeugmaschinen möchte beispielsweise wissen, wie er im Vergleich zu seinen schärfsten Wettbewerbern positioniert ist. Wo liegen seine Stärken und Schwächen? Wie zufrieden



sind seine Kunden generell? Welche anderen Marken kaufen sie? Und vor allem: Warum werden diese Konkurrenzprodukte gekauft?

Ein Chemieproduzent will etwa erfahren, ob es sich lohnt in die Forschung und Entwicklung eines neuen Industrielacks zu investieren. Wie sieht hierfür das Marktpotenzial tatsächlich aus? Welche Anforderungen muss dieses neue Material aus Kundensicht erfüllen? Lässt sich dafür ein höherer Verkaufspreis erzielen? Und ein Anlagenbauer möchte zum Beispiel verstehen, warum seine Absätze stagnieren und wie er folglich seinen Vertrieb effizienter und profitabler ausrichten kann.

Was all diese Fragen eint, ist die Tatsache, dass Unternehmen zur fundierten Beantwortung nur bedingt auf interne Erfahrungswerte aus Produktmanagement, Marketing oder Vertrieb zurückgreifen können.  
(Fortsetzung auf Seite 2)

### INHALT

#### **Lösungsorientierte B2B Marktforschung**

*Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen sind meist erheblich komplexer als die zwischen Unternehmen und Konsument. Deshalb ist die Marktforschung hier besonders gefordert, um die Hebel zu identifizieren, mit denen sich diese Beziehungen gezielt beeinflussen lassen.*

Seite 1

#### **Handlungsrelevante Erkenntnisse gewinnen**

*Geschäftskundenbefragungen sollen fundierte Handlungsempfehlungen liefern. Dafür müssen zunächst das Marktumfeld des Kunden und die eigene Konkurrenz detailliert analysiert werden.*

Seite 2

#### **Entscheidungsprozesse gezielt beeinflussen**

*Um Geschäftsbeziehungen auszuweiten und neue Märkte erschließen zu können, müssen Unternehmen die Entscheidungsprozesse ihrer Kunden verstehen. Nur dann sind sie in der Lage, diese auch systematisch zu ihren Gunsten zu beeinflussen.*

Seite 4

#### **Misserfolgsk Faktoren aufspüren**

*Häufig können Unternehmen ihr Kundenpotenzial nicht ausschöpfen. Eine detaillierte Analyse der Gründe hilft, die Optimierungsmöglichkeiten zu erkennen.*

Seite 5

## Lösungsorientierte B2B Marktforschung

(Fortsetzung von Seite 1)

nen, sondern hierfür fundierte Marktforschung benötigen. Doch auch wenn Themen wie Kundenzufriedenheit, Marktpotenzialstudien oder die Analyse der eigenen Vertriebsfolge und -misserfolge, das so genannte Win/Loss Tracking, auf den ersten Blick recht vergleichbar zum Konsumentensektor erscheinen, so stellen diese Studien doch im Geschäftskundenumfeld ganz andere Anforderungen an die Marktforschung.

Eine kennzahlenbasierte Standard-Marktforschung liefert keinen Erkenntnisfortschritt.

Denn die Märkte im Business-to-Business oder B2B Bereich sind deutlich komplexer und für Außenstehende nur schwer zugänglich. Fast noch bedeutender ist aber die Tatsache, dass die Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Geschäftskunden wesentlich intensiver sind als die zu einem anonymen Konsumenten. Die Kunden sind meist persönlich bekannt. Somit liefe eine auf Kennzahlen ausgerichtete „Standard“-Marktforschung hier Gefahr, für den Auftraggeber und seinen Vertrieb bereits Altbekanntes lediglich neu zu verpacken statt wirkliche, zusätzliche Erkenntnisse zu gewinnen.

Im Kern geht es also darum, die wesentlichen Aspekte zu identifizieren, mit denen ein Unternehmen seine Geschäftsbeziehungen gezielter steuern und optimieren kann. Dafür muss es zunächst die grundlegenden Handlungsmuster und Marktgegebenheiten seiner Kunden im Detail kennen. Dabei steht nicht eine Kennzahl im Vordergrund, sondern die sinnvolle In-

terpretation der Ergebnisse, um daraus letztlich Handlungsempfehlungen abzuleiten (siehe Artikel unten).

Handlungsorientierte Empfehlungen setzen fundiertes Markt- und Branchenwissen voraus.

Zur Ableitung dieser Handlungsempfehlungen ist oft auch eine detaillierte Analyse der Entscheidungsprozesse auf Kundenseite sinnvoll. So lässt sich beispielsweise herausfinden, was einen Entscheidungsprozess auf Kundenseite überhaupt in Gang setzt und wel-

che Kriterien bei der Auswahl der Lieferanten letztlich ausschlaggebend sind. Dadurch können dann die Hebel identifiziert werden, mit denen ein Unternehmen diesen Entscheidungsprozess gezielt zu seinen Gunsten beeinflussen kann (vergleiche Artikel auf Seite 4).

Hierfür ist umfassendes Markt- und Branchenwissen ebenso wie tief greifendes Prozess- und Problemverständnis unerlässlich, um am Ende tatsächlich aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten. Nur dann ist die Marktforschung nämlich in der Lage, nicht nur Probleme aufzuzeigen, sondern zu erklären, wie sie sich am besten lösen lassen und so tatsächlichen Mehrwert zu liefern. ■

# Handlungsrelevante Erkenntnisse gewinnen

Der Erfolg einer Geschäftskundenbefragung bemisst sich nicht zuletzt daran, wie gut sie in der Lage ist, fundierte Handlungsempfehlungen abzuleiten. Dazu müssen zunächst das Marktumfeld des Kunden und die eigene Konkurrenz detailliert analysiert werden.

Marktforschung darf sich nicht nur darauf beschränken, Daten zu erheben und auszuwerten. Vielmehr muss sie diese verdichten, sinnvoll interpretieren und daraus die notwendigen Handlungsempfehlungen ableiten.

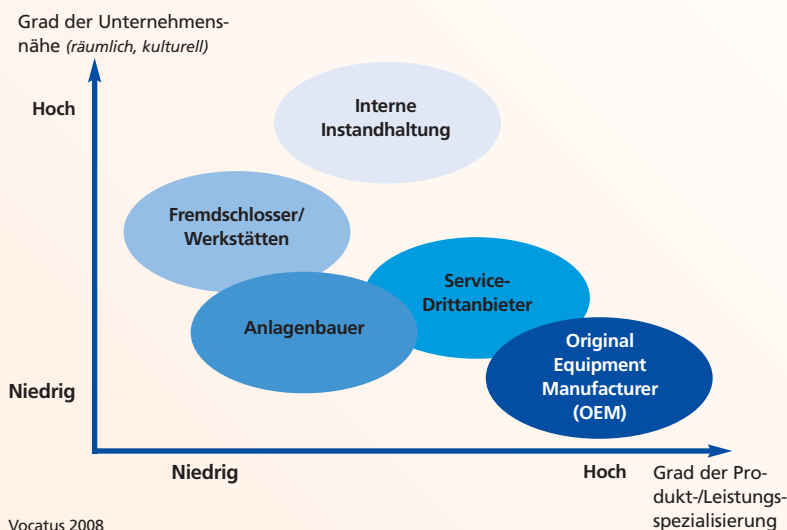
Während das sicherlich für alle Marktforschungsprojekte gilt, kommt diesem Aspekt im B2B Bereich besondere Bedeutung zu: Hier sind die Kundenbeziehungen eines Unternehmens weniger zahlreich, dafür aber erheblich intensiver. Daher spielt die aktive und ganzheitliche Steuerung jeder einzelnen Kundenbeziehung eine wesentlich

größere Rolle. Herauszufinden, wie sich dies effizient in die Praxis umsetzen lässt, ist folglich die Kernaufgabe der B2B Marktforschung.

Zentrales Handlungsmotiv eines Geschäftskunden ist dabei die bestmögliche Unterstützung seines Kerngeschäfts. Dafür muss die Marktforschung also zunächst herausarbeiten, welche Herausforderungen dieser Geschäftskunde in Produktion und Marketing zu meistern hat: Wodurch sind seine internen Abläufe geprägt? Wo liegen mögliche Schwierigkeiten? Was könnte seinen Arbeitsalltag erleichtern?

## Abbildung 1

Im After Sales für Industrieanlagen konkurrieren verschiedene Anbieter miteinander, die je nach schnellem räumlichen Zugriff oder fachlicher Spezialisierung ausgewählt werden.



In der Betrachtung der Unternehmen-Kunde-Beziehung muss die Marktforschung aber noch einen Schritt weitergehen und neben den internen Prozessen und Anforderungen auf Unternehmensseite ebenso den Kunden des Kunden mit im Blick haben. Denn dieser entscheidet letztlich über den Erfolg des Geschäftspartners und hat damit einen wesentlichen indirekten Einfluss auf die eigene Kundenbeziehung. Hier geht es also vor allem um Fragen wie: Wer sind seine Kunden? Was erwarten diese genau von ihm? Welche Entwicklungen und Trends sind hier zu spüren und wie beeinflussen diese wiederum sein Denken und Handeln?

### Die B2B Marktforschung muss auch den Kunden des Kunden im Blick haben.

Mindestens ebenso wichtig wie das Wissen über die Kunden des Geschäftspartners ist für Unternehmen das Wissen um die eigene Konkurrenz. Im Zentrum steht dabei vor allem die Positionierung der Mitbewerber (vergleiche auch Abbildung 1). Setzen diese eher auf ein breites Produktspektrum oder

auf große Leistungstiefe? Steht bei ihnen der persönliche Kontakt im Mittelpunkt, die fachliche Kompetenz oder der Preis? Und vor allem: Welches sind die Aspekte, die aus Kundensicht entscheidend sind?

Die eigene Positionierung im Vergleich zum Wettbewerb lässt sich dabei meist direkt durch die Befragten ermitteln. Denn die wenig-

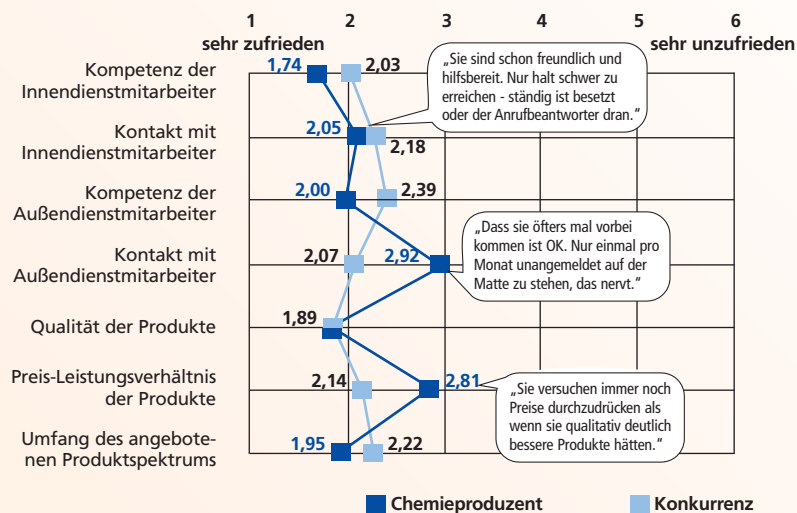
sten Geschäftskunden nutzen nur einen einzigen Zulieferer oder Hersteller. Meist sind hingegen mehrere Unternehmen auf der so genannten „Short List“. Gerade auch deshalb ist es für Unternehmen zentral, ihre eigenen Stärken und Schwächen im Vergleich zur Konkurrenz aus Kundensicht zu verstehen. Denn das Wissen über die Alternativen beeinflusst auch sehr wesentlich die Erwartungen an einen Zulieferer. Daher ist es wichtig zu verstehen, wie das eigene Unternehmen hierbei im Vergleich zur Konkurrenz positioniert ist.

### Die eigenen Stärken und Schwächen im Wettbewerbsvergleich lassen sich direkt bei den Befragten ermitteln.

So lässt sich beispielsweise herausfinden, ob der eigene Vorsprung aus Kundensicht überhaupt wahrgenommen beziehungsweise die Produktqualität überzeugend vermittelt wird, der Vertrieb zu wenig präsent oder zu penetrant agiert,

## Abbildung 2

Der Vergleich mit der Konkurrenz zeigt, dass der Vertrieb des Chemieproduzenten zu wenig fokussiert agiert und die Preisstrukturen – trotz höherer fachlicher Kompetenz der Ansprechpartner – als unangemessen betrachtet werden.



die Mitarbeiter ausreichend kompetent und serviceorientiert sind und wie reibungslos die eigenen Prozesse funktionieren (siehe Abbildung 2).

## Die Erfahrung der Interviewer ist ausschlaggebend für die Qualität der Erkenntnisse.

Aber nicht nur die richtigen Fragestellungen sind ausschlaggebend für die Qualität der Ergebnisse. Auch die Art, wie sie letztlich erhoben werden ist entscheidend. So empfehlen sich hier beispielsweise eher längere persönliche Gespräche statt standardisierter Fragebögen.

Auf diese Weise lassen sich sehr detaillierte Einblicke in die Bedürfnisse und Handlungsmuster der B2B Kunden gewinnen.

Dies stellt allerdings auch besonders hohe Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeiten der Interviewer, sollen diese nicht nur Checklisten abarbeiten, sondern die tatsächlichen Hintergründe aufdecken. Vor allem jedoch müssen sie über fundiertes Fach- und Branchenwissen und langjährige Erfahrung verfügen. Denn nur wenn der Interviewer auf Augenhöhe mit dem befragten B2B Kunden sprechen kann, ist er für seinen Gesprächspartner glaubwürdig und wird die gewünschten Informatio-

nen in entsprechender Detailtiefe in Erfahrung bringen können.

Aber auch in der Analyse und Auswertung dieser Ergebnisse kommt der Markt- und Branchenkenntnis eine zentrale Bedeutung zu. Die Erkenntnisse müssen hier auf die entscheidenden Aspekte verdichtet und die Kernaussagen im Hinblick auf mögliche Handlungsempfehlungen interpretiert werden. Oftmals ist dabei das Wissen über das Marktumfeld des Geschäftskunden ebenso hilfreich wie ein detailliertes Verständnis seiner Entscheidungsprozesse, um die Empfehlungen auf ihre Umsetzbarkeit und Praxisrelevanz überprüfen und priorisieren zu können. ■

# Entscheidungsprozesse gezielt beeinflussen

Um die Geschäftsbeziehungen zu ihren Kunden ausweiten und neue Märkte erschließen zu können, müssen Unternehmen die Entscheidungsprozesse ihrer Kunden detailliert verstehen. Nur dann sind sie in der Lage, diese auch systematisch zu ihren Gunsten zu beeinflussen.

Unternehmen sind nicht zuletzt aufgrund des hohen internationalen Wettbewerbsdrucks bestrebt, die Geschäftsbeziehungen zu ihren bestehenden Kunden auszuweiten und neue Beziehungen zu knüpfen. Marktpotenzialuntersuchungen, wie beispielsweise zum Eintritt in neue Märkte, sind dabei oft ebenso wichtig wie die marktforschende Nachverfolgung der eigenen Vertriebsfolge und -misserfolge, das so genannte Win/Loss Tracking.

Für alle diese Untersuchungen ist ein fundiertes Verständnis der Entscheidungsprozesse der Geschäfts-

kunden ausschlaggebend. Anders als im Konsumentenmarkt werden Entscheidungen hier meist durch mehrere Entscheidungsträger unterschiedlicher Abteilungen in einem Entscheidungsgremium, dem so genannten Buying Center, gemeinsam getroffen. Aufgabe der Marktforschung ist also zunächst die Beantwortung der Fragen: Wer stößt den Entscheidungsprozess an? Wer redet mit? Wer trifft die tatsächliche Entscheidung? Wer muss dazu noch sein Okay geben? Je nach Produkt oder Dienstleistung können dies jeweils die Einkaufsabteilung als finanzieller Entscheider, hohe Management-

ebenen als strategischer Entscheider, technische und fachliche Entscheider bis hin zum letztendlichen Anwender oder Nutzer sein. All diese müssen abhängig von ihrer Rolle und tatsächlichen Entscheidungsmacht unterschiedlich vom Vertrieb adressiert werden.

Die verschiedenen Entscheidungsträger im Unternehmen müssen unterschiedlich adressiert werden.

Dabei verfolgen die am Entscheidungsprozess beteiligten Personen eigene Motive und Zielsetzungen, die durchaus im Widerspruch zueinander stehen können. So befürwortet vielleicht der Produktionsleiter aus fachlichen Gründen einen neuen Zulieferer. Hingegen spricht sich der Einkäufer für einen Lieferanten aus dem bisherigen „Lieferanten-Pool“ aus, da er hier aufgrund des gesamten Auftragsvolumens eine bessere Verhandlungsposition erzielen kann. Für einen neuen Zulieferer wäre es deshalb in dieser Situation notwendig herauszufinden, welche  
(Fortsetzung auf Seite 5)

# Entscheidungsprozesse gezielt beeinflussen

(Fortsetzung von Seite 4)

anderen Hebel – wie etwa schnelle Lieferzeiten oder umfassende Garantieleistungen – er nutzen muss, um den Entscheidungsprozess doch noch zu seinen Gunsten beeinflussen zu können.

Daneben ist für Unternehmen meist ebenso wichtig zu wissen, in welchen Marktsegmenten sie überhaupt realistische Vertriebschancen

besitzen. Häufen sich etwa die Misserfolge in einem Land oder einer speziellen Branche, stellt sich die Frage nach dem Warum: Holen die potenziellen Kunden nur pro forma Angebote verschiedener Hersteller ein, um interne Einkaufsrichtlinien einzuhalten oder Verhandlungsdruck auf den bevorzugten Zulieferer auszuüben? Oder liegt es an anderen Gründen, wie etwa den langen Lieferzeiten, dass das Unternehmen bei diesem Kunden bislang nicht erfolgreich war? Hier ist also eine detaillierte Analyse notwendig, die die tiefer liegenden Ursa-

chen für einen Misserfolg ermittelt (siehe Kasten unten).

Es ist wichtig zu wissen, bei welchen Marktsegmenten tatsächlich Vertriebschancen bestehen.

Mit diesem Wissen können Unternehmen dann ihre Vertriebsstrategie gezielt anpassen und sich gleichzeitig auf die tatsächlich aussichtsreichen Kunden und Marktsegmente konzentrieren. ■

## Misserfolgsfaktoren aufspüren

Häufig können Unternehmen ihr Kundenpotenzial nicht ausschöpfen. Eine detaillierte Analyse der Gründe einer Entscheidung gegen das eigene Unternehmen hilft, die Optimierungsmöglichkeiten zu erkennen.

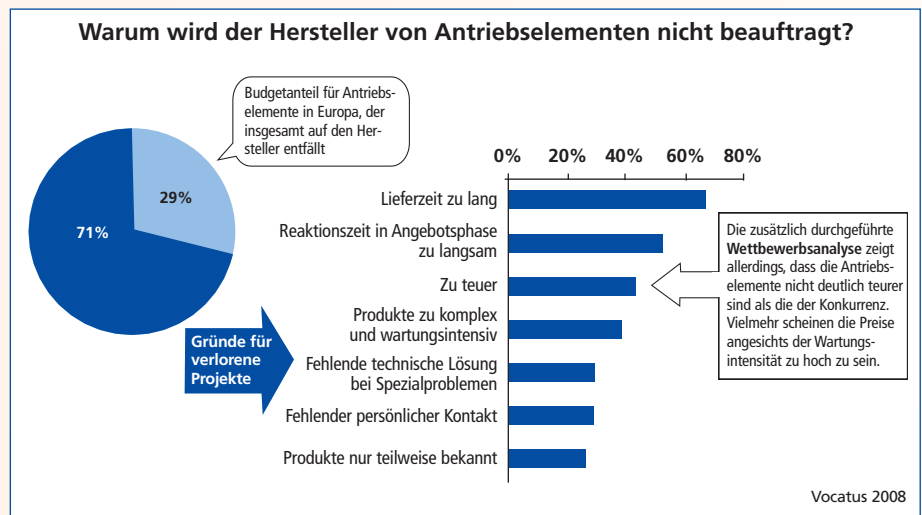
Vielfältige Gründe können die Ursache dafür sein, dass das Angebot eines Unternehmens nicht in einem Kundenauftrag mündet. Um den Handlungsbedarf besser abschätzen zu können, empfiehlt es sich, zunächst den Anteil zu ermitteln, den die eigenen Produkte am Gesamtbudget der potenziellen Kunden umfassen. Je geringer dieser Anteil ist, desto dringender ist demzufolge auch der Handlungsbedarf.

Im zweiten Schritt gilt es dann, die Gründe herauszufinden, warum Projekte und Aufträge an Wettbewerber verloren werden. In der Beispielgrafik unten wird deutlich, dass in erster Linie Serviceaspekte wie Lieferzeiten oder die Dauer für die Erstellung eines konkreten Angebots zum Ausschluss des Herstellers von Antriebselementen aus dem Auswahlverfahren führen. Daneben werden vor allem die Preise und die Produktqualität als unangemessen empfunden.

Unternehmen können hier folglich ihre eigenen Mechaniker für Reparaturen einsetzen und so Wartungskosten sparen und die Ausfallzeiten deutlich verkürzen.

Im Ergebnis muss der Anbieter von Antriebselementen also zuerst den Vertrieb effizienter organisieren, sodass hier Angebote schneller beim Kunden sind. Auch bei der Verkürzung der Lieferzeiten besteht dringender Handlungsbedarf. Der als problematisch empfundenen Produktkomplexität könnte wiederum zunächst durch Schulungen der Unternehmensmechaniker entgegen gewirkt werden, sodass diese einfachere Reparaturen leichter selbst übernehmen können. So lange die Ersatzteilkosten im Entscheidungsprozess nur eine untergeordnete Rolle spielen, könnten die Ausfälle bei den Reparaturleistungen sogar wieder teilweise darüber kompensiert werden. ■

Diese Entscheidungskriterien wurden anschließend im Wettbewerbsvergleich nochmals tiefer gehend analysiert. Hierbei zeigt sich beispielsweise, dass die eigenen Preise nicht wesentlich über denen der Hauptkonkurrenten liegen, gegen die die Aufträge verloren wurden. Ausschlaggebend war in diesen Fällen vielmehr, dass die Antriebselemente der Konkurrenz als deutlich weniger komplex wahrgenommen werden.



# Unsere kostenlose Kundenzeitung informiert Sie regelmäßig über aktuelle Trends in der Marktforschung



- Kundenzentrierte Preisstrategie
- Mitarbeiterbefragung als Führungsinstrument
- Kunden verstehen mit Online Tagebüchern
- Interaktive Online Reports
- Multi Rule Conjoint (MRC)
- Die Aussagekraft des Net Promoter Score
- Der fragmentierte Konsument
- Das „Preispsychologische Profil“
- Die 360 Grad Entscheidungsanalyse
- Größere Kundennähe durch Online-Panels
- Matching mit Mehrwert
- Umsatzsteigerung durch Lead Scoring
- Preisstudien in der Praxis
- Die Online-Marktforschung ist erwachsen geworden
- Höhere Aussagekraft von Imageanalysen
- Erfolgsfaktor Händlerbefragung
- Kundenzufriedenheit sinnvoll messen
- Entscheidungsprozesse von Verbrauchern
- Erfolgsfaktor Prozessqualität
- Benchmarking durch Mystery Analysen
- Psychologische Preisoptimierung
- Qualitätskontrolle bei Call Centern
- Prozessorientierte Website-Evaluation
- Umsetzungsorientierte Marktforschung
- Benchmarking zur Unternehmenssteuerung

**Kostenlos abonnieren oder downloaden unter [www.vocatus.de](http://www.vocatus.de)**

Vocatus ist ein international tätiges, innovatives Marktforschungsinstitut, das sich auf Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Mitarbeiterbindung, Entscheidungsprozesse und Preisanalysen spezialisiert hat.

Höchsten Stellenwert bei allen Untersuchungen haben problemorientierte Lösungen, umsetzungsnahe Empfehlungen sowie Umsetzbarkeit der Ergebnisse. Für seine innovativen Studien und praxisnahen Konzepte wurde Vocatus mit dem Preis der Deutschen Marktforschung ausgezeichnet.

Das Unternehmen ist Mitglied im Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM) und hat seinen Hauptsitz in München.

## Impressum

**Herausgeber:** Vocatus, Heiglhofstr. 5, 81377 München, Tel.: 089/159 259 0

**Redaktion:** Anja Weber

**Verlag:** StrukturPlan, Schachblumenweg 17, 81377 München

**Erscheinungsweise:** vierteljährlich

**Kostenloses Abonnement unter:**

[www.vocatus.de](http://www.vocatus.de)

