



### Gastkommentar von Prof. Christian Belz Universität St. Gallen

## Führende Anbieter brauchen qualifizierte Kunden

*Prof. Dr. Christian Belz ist Ordinarius für Marketing und Geschäftsführer des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen.*

Folgende Situation: Sie haben die beste Lösung für den Kunden, aber dieser merkt es nicht. Führende Unternehmen sind darauf angewiesen, dass attraktive Kunden zwischen durchschnittlichen, guten und vorzüglichen Leistungen unterscheiden können und professionell wählen. Leider ist das oft nicht der Fall. Es gilt deshalb die Kunden zu befähigen, sich für die richtigen Angebote zu entscheiden.

### Fehler der Kunden

Fehler der Kunden äußern sich vielfältig, einige Beispiele (besonders im Business-to-Business-Marketing) sind:

1. Vernachlässigung wichtiger Käufe: Wichtige Käufe und Investitionen verschwinden in den zahlreichen Schauplätzen beim Kunden, werden vernachlässigt oder verschleppt, obschon sie wesentlich zum Erfolg beitragen können und sich kurze Pay back-Perioden belegen lassen.

2. Falsche Delegation der Entscheide: Die Beschaffung wird an Einkäufer delegiert, welche die Anforderungen der neuen Geräte, Maschinen, Anlagen, Verbrauchsmaterialien usw. im täglichen Einsatz zu wenig kennen und sich deshalb besonders auf die greifbaren Unterschiede der Anbieter konzentrieren; dazu gehört der Preis.

Häufig erfolgt auch eine Delegation von Beschaffungsfunktionen an vermeintlich unabhängige und kompetente Ingenieurbüros oder Berater, die wieder eigene Interessen verfolgen. Intern und bei Beratern verhindern zudem manchmal Honorierungssysteme ein wirksames Vorgehen.

3. Falsche Pflichtenhefte und Ausschreibungen: Kunden orientieren ihren Bedarf an Spezifikationen, detaillierten und technokratischen Pflichtenheften oder sie grenzen mit ihren Ausschreibungen mögliche gute Lösungen aus. Sie bewegen sich in der Domäne der Anbieter, statt angestrebte Ziele und Nutzen zu erfassen und vorzugeben. Weil diese Voraussetzungen fehlen, werden die Kunden zum Spielball der Anbieter mit ihren ausgelobten Vorteilen.
4. Einseitige Preisorientierung und Oberflächlichkeit: Sind Leistungen differenziert, so wirkt es sich fatal aus, wenn sich Kunden nur auf das billige Angebot ausrichten. Oberflächlichkeit führt zu falsch gewichteten Kriterien und verhindert die richtige Wahl. Billige Fehlkäufe sind am teuersten.
5. Kurzer Zeithorizont: Beschaffer konzentrieren sich nicht auf die Total Cost of Ownership und Operations. Der Einkaufsentscheid fokussiert sich auf die Produkte und nicht auf Lösungen. Zu wenig gewichtet werden mögliche Risiken (und entsprechende Sonderleistungen der Anbieter), langfristige Geschäftsbeziehungen und ein bekanntes Zusammenspiel mit den Lieferanten, Lebensdauer der Produkte, After Sales Service und Möglichkeiten des Upgrading bestehender Anlagen, Unterstützung der Nutzer oder langfristiger Erfolg der Lieferanten. Der aktuelle Bedarf wird angezielt und die Verbindung

zu langfristigen Marktentwicklungen und Unternehmensstrategie gelingt kaum. Auch neue Trends in den Beschaffungsmärkten und bei den Lieferanten werden kaum verfolgt.

6. Abschirmung von Anbietern: Intensive Gespräche, Abklärungen und Evaluationen, Beratungen und Projekte finden kaum statt. Auch potente Lieferanten werden abgeschirmt, um eine Beeinflussung oder Manipulation zu verhindern. Falsche Versprechungen von Lieferanten werden nicht entlarvt, Das Potenzial der besten Anbieter wird nicht erfasst, weil dazu eine vertiefte Zusammenarbeit und eine intensive Vorphase nötig wären.
7. Unfares Vorgehen: Im Umgang mit Lieferanten dominieren ein rüder Umgangston, Misstrauen und schlaue Verhandlungstaktiken; kurz ein Prinzip des Misstrauens. Unfares Vorgehen provoziert unfaire Anbieter und motiviert sie nicht zu Bestleistungen, was die Kunden bestärkt, diese Spirale weiter zu drehen.
8. Vorleistungen werden nicht honoriert: Vorleistungen der besten Anbieter werden nicht geschätzt oder honoriert. Damit tragen potente Lieferanten ein zu hohes Vorleistungsrisiko, um wirklich professionelle Leistungen entwickeln zu können; umso mehr als Lieferanten-Know-how teilweise günstigeren Anbietern weiter gegeben wird.
9. Interne Probleme werden auf Lieferanten delegiert: Interne Probleme und Konflikte der Zusammenarbeit zwischen Beschaffung und Technik, zwischen Geschäftseinheiten oder zwischen Top Management und Bereichsverantwortlichen werden auf die Zusammenarbeit mit Lieferanten verschoben. Im Gefüge der internen Politik und unterschiedlicher Vorstellungen der Beteiligten und Betroffenen lassen sich aber durch Lieferanten keine optimalen Lösungen entwickeln.

Diese möglichen Fehler sind etwas krass umschrieben. Bestimmt nützt es wenig, sich über Fehlverhaltensweisen von Kunden zu beklagen, auch schadet ein negatives Kundenbild. Wer seinen

Kunden Achtung und Wertschätzung entgegenbringt ist erfolgreicher.

Natürlich sollte ein Anbieter die eigenen Probleme bei Kunden erfassen. Eine solche Liste ergibt

### Ansätze zur Qualifikation der Kunden

Ziel ist es, die Kunden zu befähigen, das beste Angebot für sich zu wählen.

Die Ansätze sind vielfältig, wir unterscheiden vier grobe Kategorien:

1. Themenführerschaft: Führende Unternehmen setzen die Agenda von wichtigen Themen zu ihren Leistungen in der Kundenbranche. Diese Themen werden vielfältig besetzt mit Public Relations, Dokumentationen, Publikationen in Fachzeitschriften, Tagungen, herausragenden Kundenbeispielen. Nicht nur neue Themen sind gefragt, die Konsequenz bei wichtigen Themen gewinnt. Die indirekte Themenführerschaft (ohne die ängstliche Anbindung an das Geschäft) wirkt oft glaubwürdiger und direkter.
2. Kundens Schulung: Schulungen der direkten Kunden oder auch ihrer Kunden ist ein wirksames Marketinginstrument. Allerdings gilt es, vom Schulungsbedarf der Teilnehmenden auszugehen und nicht einfach Produkte und Services einzubringen. Bei den Zielgruppen spielen beispielsweise Top Management des Kunden, Einkauf, Entwicklung, Produktion sowie Mitarbeiter von Service, 'Maintenance and Repair' oder Marketing & Vertrieb eine Rolle. Sie müssen meist getrennt angesprochen werden. Angestrebt ist ein attraktives Programm für angestrebte Kundenpersonen.

Zwischen Event und Fachschulung soll eine geeignete Balance bestehen, denn reine Unterhaltungsprogramme verpuffen.

3. Presales-Marketing: Mit Presales-Marketing ergreifen Anbieter die Initiative bei Kunden, sie regen Projekte an, helfen bei der Klärung des Bedarfs, unterstützen verschiedene Entscheider und Beeinflusser des Kunden, entwickeln Lösungsvarianten und Lösungen. Kurz: Diese Leistungen lassen sich oft nicht in Rechnung stellen. Allenfalls gelingt es, sie aufzuwerten und den Kunden massgeblich zu beteiligen oder Vorprojekte gesondert zu offerieren. Auch in Ausschreibungsverfahren scheinen jene Anbieter verloren, die sich nicht bereits vorher mit dem Kunden austauschten.
4. Interaktionsmodelle: Der Spielraum des Kundenverhaltens ist gross. Die gleichen Kunden kaufen einmal preisorientiert die Produkte, einmal beanspruchen sie gezielte Unterstützungen und ein weiteres Mal suchen sie umfassende Partnerschaften oder sind manchmal sogar für ein umfassendes Contracting oder Outsourcing motiviert. Unternehmen sollten in der Lage sein, dem Kunden 3-5 Zusammenarbeitsvarianten anzubieten, obschon die Basis der vertriebenen Produkte gleich bleibt. Der Kunde kann wählen und segmentiert sich damit selbst.

Im engeren Sinne wird das richtige Vorgehen für jeden (Groß-)Kunden spezifisch festgelegt und es lassen sich politische Konstellationen, eingebundene Berater, Nutzenargumentation, Zusammenarbeitsmodelle usw. berücksichtigen. Dem Kunden gilt es, oft auch in seinem Interesse Widerstand entgegen zu setzen und nicht einfach seine Entscheidungen zu vereinfachen. Vorauseilende Gehorsamkeit gegenüber dem Kunden führt selten zu tragfähigen und gleichberechtigten Beziehungen.

Die aufgezeigten Instrumente sind nicht neu. Meines Erachtens lohnt es sich aber, das Thema Kundenqualifikation ganzheitlich aufzugreifen. Lernen und verbessern Anbieter ihre Leistungen, so sollten sie sich auch mit dem Lernprozess des Kunden befassen; hier liegt der Schlüssel zum raschen Erfolg mit neuen Produkten, Services, Technologien, Materialien oder Formen der Zusammenarbeit.

