

Verlust-Potenziale mit Kunden bis zum Auftrag mindern

Zwischen Erstkontakt und Kauf verlieren B-to-B-Unternehmen zunehmend Umsatzpotenziale – dieser Artikel zeigt, wie der Kunde erfolgreicher begleitet werden kann.

Prof. Dr. Christian Belz, Holger Dannenberg, Maximilian Pahl

Der Kunde bewegt sich nicht zügig zum Kauf: Beschaffungsprozesse ziehen sich zunehmend in die Länge und Kundenprojekte werden immer häufiger unter- oder abgebrochen (Rutschmann/Belz 2014 und Rutschmann 2018). Besonders komplexe Beschaffungen überlasten die Beteiligten und kommen oft zum Stehen (Virtanen/Parvinen/Rollins 2015). Darüber hinaus formalisieren und professionalisieren viele Kunden ihren Einkauf erheblich (Grewal et al. 2015). Durch diese Entwicklungen sind die Zusammenarbeit und der Weg des Kunden für den Erfolg der Anbieter inzwischen ausschlaggebender als der eigentliche Kaufentscheid.

Der vorliegende Beitrag zeigt aktuelle Fakten zum Kundenprozess im Business-to-Business-Geschäft und leitet Massnahmen für Marketing und Vertrieb ab. Ziel ist es, weniger Aufträge von potenziellen Kunden auf dem Weg zum Angebot zu verlieren.

Die Untersuchung

Mit einer eigenen Erhebung setzen sich das Institut für Marketing der Universität St. Gallen und Mercuri International das Ziel, den Kundenprozess mit ergiebigen Fakten abzustützen (vgl. Schaukasten zur Untersuchung). Diese Prozesse erfassen die wichtigsten Schritte und Handlungen des Kunden von ersten Erfahrungen und Abklärungen bis zum Kauf.

Die vorliegende Auswertung erfasst lediglich die durchschnittlichen Ergebnisse. Sie sind eine Referenz für Leser, um die eigene Situation besser zu beurteilen. Die Standardabweichungen der Ergebnisse waren durchgängig recht hoch.

Unternehmen realisieren weniger als 20 Prozent der möglichen Kundenprojekte

Von begonnenen Kundenprojekten bis zu den realisierten Aufträgen verlieren B-to-B-Unternehmen gravierend an Boden, die groben Ergebnisse unserer Studie zeigt Abbildung 1. Um die Lage zu verbessern, sollten die Unternehmen bestimmen, wo sie mit ihren Massnahmen ansetzen wollen. Geht es darum, Kundenprojekte zu initiieren, ihre Transparenz zu steigern, sie aktiv zu fördern oder Wettbewerber auszustechen? Dabei sind nicht nur die relativen Verluste wichtig,

Was fördert, erleichtert und bereichert den Weg des Kunden zum Kauf? Diese Frage steht für Marketing und Vertrieb zunehmend im Mittelpunkt.

Zusammenfassung

Die aktuellen Ergebnisse zu Kundenprozessen rütteln auf. Die abgeleiteten Massnahmen haben das Potenzial, den Unternehmenserfolg am Engpass des Kundenprozesses zu erhöhen. Aufgrund einer hohen Diversität der teilnehmenden Unternehmen sind die vorgeschlagenen Hebel für Marketing und Vertrieb ebenso vielfältig, jedoch in jedem Fall konkret.

Prof. Dr. Christian Belz

Emeritierter Ordinarius für Marketing der Universität St. Gallen
christian.belz@unisg.ch

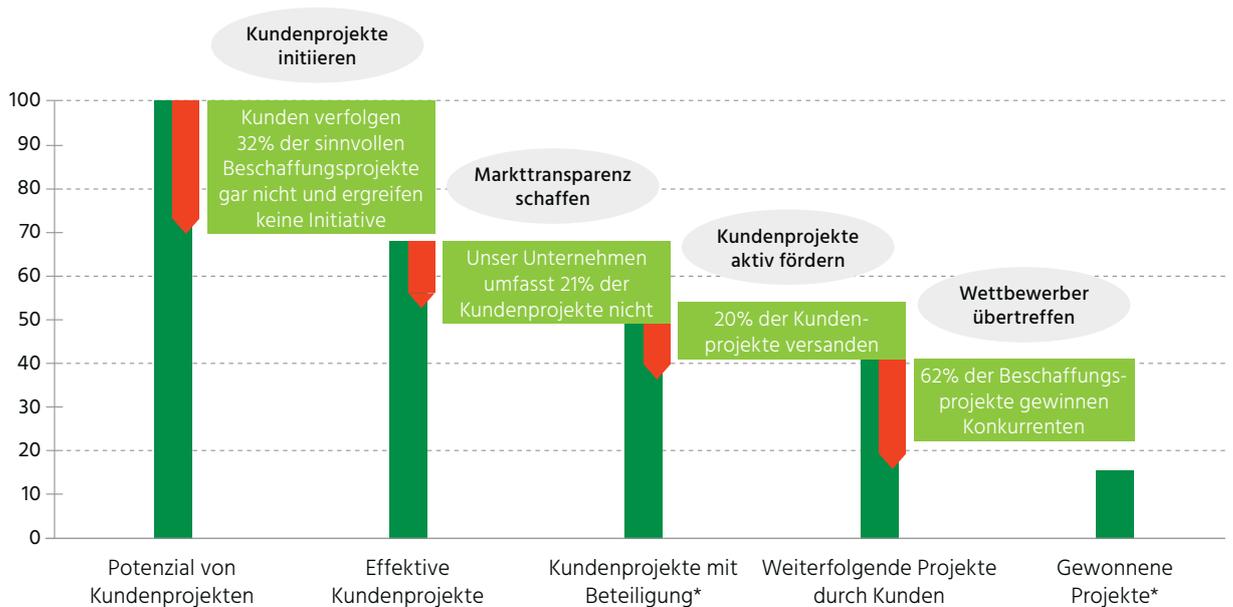
Holger Dannenberg

Geschäftsführer von Mercuri International, D-Meerbusch
holger.dannenberg@mercuri.de

Maximilian Pahl

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing und Doktorand zum Thema Interaktionsprozesse im B-to-B-Geschäft
maximilian.pahl@unisg.ch

Abb. 1: Verluste vom Potenzial der Kunden zu den Aufträgen des Unternehmens



*Bezogen auf die Kundenprojekte. Basis: n=212. Quelle: Belz et al. 2018.

sondern auch der Aufwand und die Erfolgchancen für Massnahmen. Es lohnt sich somit, den Kundenprozess vertieft zu betrachten.

Kundenprozesse fordern Marketing und Vertrieb heraus

Was fördert, erleichtert und bereichert den Weg des Kunden zum Kauf? Diese Frage steht für Marketing und Vertrieb zunehmend im Mittelpunkt. Um geeignete Antworten zu finden, wie sich die Kundenprozesse wirksam begleiten und gestalten lassen, müssen sich Anbieter intensiv mit dem Weg des Kunden zum Kauf befassen (Belz 2016 und Redemann 2017).

Der Kaufentscheid ist nämlich nur eine Folge der vielen vorausgehenden Schritte des Kunden. Es genügt nicht, die Vor- und Nachteile eines Angebotes für den Kunden für den Zeitpunkt

des endgültigen Entscheides auf ein „Ja“ oder „Nein“ zu saldieren. Jeder Schritt des Kunden ist mit Abwägungen verbunden. Bei jedem Schritt kann der Kunde abbrechen oder das Projekt bei einem Wettbewerber fortsetzen.

Klare Zahlen zum Prozess des Kunden sind im Management beliebt, deshalb werden sie laufend in Fachartikeln, Vorträgen oder Beraterstudien zitiert (z.B. Dixon/Adamson 2016; Google 2015; Peterson/Riederer 2011; Thull (2010); Toman/Adamson/Gomez 2017). Manche plausiblen Zahlen werden so häufig wiederholt, dass sie schliesslich völlig unbestritten scheinen. Typisch ist ein Beispiel, nach dem der Kunde „inzwischen 60 Prozent seines Weges zum Kauf eigenständig und ohne die Lieferanten zurücklegt“. Zudem sind solche Zahlen auch erst ein Ausgangspunkt, wichtig sind die möglichen Folgerungen für Marketing und Vertrieb.

Fakten zu Kundenprozessen

Die Autoren erfassten rund 50 Kennzahlen zum Kundenprozess. Die daraus entstandenen Ergebnisse erweitern das be-

Kernthesen

1. Vom Einkaufspotenzial bei Kunden bis zu den Aufträgen des eigenen Unternehmens sind die Verluste enorm.
2. Der Weg des Kunden zum Kauf ist heute wichtiger als der Kaufentscheid des Kunden.
3. Besonders bei frühen und unabhängigen Schritten des Kunden gilt es anzusetzen.

Abb. 2: Thesen und Fakten zu Kundenprozessen

These zum Kundenverhalten	Fakten zum Kundenverhalten (aus Sicht der befragten Unternehmen)
1. Prozesse ohne Lieferanten – der Kunde bewegt sich unabhängig	<ul style="list-style-type: none"> • 41% des Weges machen Kunden alleine – davon 42% im Internet und 37% mit Kollegen.
2. Kunden bewegen sich nicht systematisch und linear zum Kauf	<ul style="list-style-type: none"> • 26% der Kunden nutzen unsere Touchpoints von Messen, Events bis zu Beratungsgesprächen, setzen aber ihre Kaufprozesse nicht fort.
3. Fehlende Beschaffungsmassnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • 32% der Kunden verfolgen wichtige Beschaffungsprojekte in unserem Angebotsbereich nicht, obschon diese durch kurzes Pay Back, Kostenvorteile, Qualitätsvorteile oder Innovationen sinnvoll sind. • 49% der Kunden konzentrieren sich auf Einkaufspreise und viel weniger auf Wirtschaftlichkeit und Nutzen.
4. Mangelnde Qualifikation des Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Das selbstständige Vorgehen verbessert nur bei 27% der Kunden ein effizientes Vorgehen auf beiden Seiten und führt zu guten Einkaufsentscheidungen. • 31% der Kunden machen grobe Beschaffungsfehler gegen ihre eigenen Interessen.
5. Alles geht zu langsam	<ul style="list-style-type: none"> • Die Zeit vom ersten Lieferantenkontakt bis zum Kundenentscheid stieg in den letzten 4 Jahren um 15%. • Nur 37% der Offerten werden vom Kunden Zug um Zug abgewickelt.
6. Kunden sind ungeduldig und fordernd	<ul style="list-style-type: none"> • In 18% der Fälle setzen uns Kunden kürzere Fristen, als sie für uns möglich sind. • Unser Akquisitionsaufwand stieg in den letzten 4 Jahren um 22%.
7. Kunden formalisieren die Zusammenarbeit zunehmend	<ul style="list-style-type: none"> • 37% unserer Kunden formalisieren die Beschaffung zunehmend. • 23% unseres Auftragsvolumens wickeln wir in Ausschreibungen ab.
8. Zu viele Parteien mischen bei Kundenentscheidungen mit	<ul style="list-style-type: none"> • Das Buying Center des Kunden umfasst durchschnittlich 5 Personen. • Bei grösseren Buying Centers sinkt die Wahrscheinlichkeit für einen Beschaffungsentscheid um 25% verglichen mit alleinigen Entscheidern. • Der Einkauf prägt 36% des Kaufentscheidens von Kunden. • Nur mit 53% der wichtigen Entscheider und Beeinflusser arbeiten wir auch direkt zusammen.
9. Kunden schlüpfen mit allen Lieferanten „ins Bett“	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden vergleichen regelmässig 5 Konkurrenzofferten. Unsere Trefferquote liegt bei 38%. • Bei 63% der aktuellen und potenziellen Kunden stossen wir immer wieder auf die gleichen Wettbewerber.
10. Misstrauische Kunden wehren Lieferanten ab	<ul style="list-style-type: none"> • In 34% der Kundenkontakte, Zwischenschritte oder Abklärungen reagiert der Kunde nur, wenn wir laufend nachfassen und Druck ausüben. • Auf 29% der Anrufe, Mails oder Vorschläge reagiert der Kunde ungenügend, zu langsam oder gar nicht. • 18% unserer Kunden wehren Verkäuferbesuche eher ab. • Unsere Kunden liefern uns nur 46% der relevanten Informationen direkt, damit wir Angebot und Zusammenarbeit optimieren können.
11. Kunden sind unentschlossen und wechseln ihre Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • 20% der Beschaffungsprojekte, in welchen wir als Lieferant involviert sind, entscheidet der Kunde nicht, er bricht ab oder verschiebt sie um längere Zeit. • Unsere Offerten verändern sich bei 29% der Kunden vor dem Kauf stark und 16% der gewonnenen Aufträge verändern sich nach dem Kaufentscheid grundlegend.

Basis: n= 212. Quelle: Belz/Dannenberg/Pahl 2018.

Eckpunkte der Untersuchung

Thema: Kennzahlen zu Kundenprozessen im Business-to-Business-Geschäft.

Methodik: Sekundäranalyse zur Auswertung vorhandener Quellen, um zu vergleichen (Belz 2018). Online-Befragung im Februar und März 2018

Grundgesamtheit und Stichprobe:

Grundgesamtheit sind Führungskräfte in Geschäftsleitung, Marketing und Vertrieb von Unternehmen mit einem erheblichen B-to-B-Anteil im deutschsprachigen Raum; die Stichprobe der qualifizierten Teilnehmenden betrug 212.

- Besonders erfolgreiche Unternehmen wurden in der Stichprobe über ihre Umsatz- und Ertragskennzahlen definiert; 51% hatten ein überdurchschnittliches Wachstum im Umsatz und 44% eine überdurchschnittliche Rendite.
- 46% vertreiben Industriegüter, 32% Dienstleistungen und 12% Gebrauchsgüter; 72% verkaufen komplexe Leistungen, 9% standardisierte und einfache sowie 19% eine Kombination aus standardisierten und komplexen Leistungen.
- Der Geschäftsanteil Business-to-Business beträgt bei den Befragten durchschnittlich 88%.
- Kleine Unternehmen beteiligten sich zu 15%, mittlere zu 50% und Konzerne zu 36%.

Ausführliche Dokumentation: Ergebnisse und Folgerungen sind ausführlich dokumentiert in Belz/Dannenberg/Pahl 2018.

kannte Bild vor allem durch ihren Grad an Vollständigkeit und Differenzierung. Abbildung 2 zeigt links die fundamentalen Thesen der Studie. Sie verdichten die ausgewählten Fakten auf der rechten Seite. Die Thesen zum Kundenverhalten sind dabei kontrastscharf formuliert. Es handelt sich jedoch nicht um Vorwürfe an die Beschaffung – oft bewirken nämlich erst das angebotsseitige Marketing und der Vertrieb das Verhalten der Einkäufer.

Im Vergleich zu den verfügbaren Zahlen von Beratern sind unsere Ergebnisse oft moderater, decken sich aber mit den wichtigen Trends (eine Auswertung dazu gibt Belz 2018). Zwei Einschränkungen sind dabei wichtig:

1. Nur die Sicht der Anbieter ist erfasst. Ebenso ergiebig wäre es, den Blick der Beschaffer spezifisch zu erheben. Nur 36 Prozent der Teilnehmenden stützen sich bei den Angaben auf präzise Informationen (beispielsweise aus dem CRM), 64 Prozent schätzen die Prozentzahlen und Zeiteinheiten.
2. Die Durchschnittszahlen geben einen ersten Anhaltspunkt. Die Unterschiede zwischen Branchen, Unternehmen und sogar Kundenprojekten sind allerdings gross.

Bei den Ergebnissen geht es nicht um kleine Nuancen, sondern meistens um Grössen von 20 bis 50 Prozent. Die Auswertung kann als grobe Grundlage verstanden werden, um wichtige Kennzahlen auszuwählen. Im Anschluss gilt es, ergiebige Hebel für den eigenen Bereich abzuschätzen und Marketing sowie Vertrieb daran auszurichten.

Manche Informationen zu Kundenprozessen finden sich bereits in den CRM-Systemen von Unternehmen und lassen sich besser auswerten. In der Regel müssen sie aber durch fundierte Prozessanalysen ergänzt werden.

Grundsätzlich ist es nicht besonders wichtig, ob beispielsweise die Kundenautonomie oder der Druck zugenommen haben. Entscheidend ist nur, ob Unternehmen mit ihren Leistungsangeboten und Zusammenarbeitsformen modernen Kundenanforderungen weiterhin gerecht werden können.

Kundenprozesse fordern Marketing und Vertrieb heraus

Bereits kleine Veränderungen können Marketing und Vertrieb wirksamer ausrichten. Aus den Thesen in Abbildung 2 lässt sich ein effektives Massnahmenpaket für Anbieter aus verschiedenen Branchen in der folgenden Abbildung 3 schnüren.

Massnahmen in Marketing und Vertrieb sind in jedem Feld vielfältig und branchenabhängig. Auch hier ist es sinnvoll zu wählen.

Entscheidend ist, ob Unternehmen mit ihren Leistungsangeboten und Zusammenarbeitsformen modernen Kundenanforderungen weiterhin gerecht werden können.

In der Aufstellung von Abbildung 3 dominieren besonders Massnahmen in den frühen Phasen des Kaufprozesses. Die Initiative der Anbieter fördert ein Engagement der Kunden. Dabei ist es notwendig, den Kunden an seinem Standort abzuholen. Die Ansätze, um Kundenimpulse aufzunehmen oder zu setzen, sind vielseitig und umfassen:

Abb. 3: Folgerungen für Marketing und Vertrieb

These zum Kundenverhalten	Massnahmen in Marketing und Vertrieb
1. Prozesse ohne Lieferanten – der Kunde bewegt sich unabhängig	<ul style="list-style-type: none"> • Unabhängige Wege des Kunden proaktiv begleiten. • Kundenzugänge on- und offline geschickt verbinden. • Soziale Fachvernetzung des Kunden fördern und nutzen.
2. Kunden bewegen sich nicht systematisch und linear zum Kauf	<ul style="list-style-type: none"> • Kaufprozesse des Kunden detailliert erfassen, die Hebel bestimmen und den Prozess strukturieren. • Connectivity fördern – Touchpoints und Instrumente auf den Gesamtprozess ausrichten und den Schwung des Kunden fördern.
3. Fehlende Beschaffungsmassnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungen für den Kunden aufwerten. • Kunden für Beschaffungen anstossen und attraktive Ergebnisse sowie Nutzen belegen. • Kunden vorausgehen und führen.
4. Mangelnde Qualifikation des Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden in ihren Prozessen qualifizieren. • Mögliche Fehler der Kunden vorhersehen und verhindern. • Eigene Leistungsfähigkeit des Unternehmens für Kunden vermitteln. • Früh im Prozess des Kunden einsteigen und Kunden gut beraten.
5. Alles geht zu langsam	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesse mit Kunden beschleunigen und differenzieren. • Interne Prozesse beschleunigen und differenzieren.
6. Kunden sind ungeduldig und fordernd	<ul style="list-style-type: none"> • Mit Zeitdruck der Kunden professionell umgehen. • Ressourcen der Kundenbearbeitung strategisch auf die Projektphase ausrichten. • Aufwand steuern, etappieren und in Rechnung stellen. • Aussichtslose Kundenprojekte erkennen und rechtzeitig abbrechen. • Leistungs- und Preisdruck mit Variabilität begegnen.
7. Kunden formalisieren die Zusammenarbeit zunehmend	<ul style="list-style-type: none"> • Formalisierung des Kunden (und eigene Formalisierung) abbauen und Zusammenarbeit vereinfachen. • Professionell an Ausschreibungen teilnehmen.
8. Zu viele Parteien mischen bei Kundenentscheidungen mit	<ul style="list-style-type: none"> • Angestrebte Buying Centers wirksam im Prozess begleiten. • Schlüsselpersonen selektieren und proaktiv angehen; den Zugang zu den „Endentscheidern“ gewinnen.
9. Kunden schlüpfen mit allen Lieferanten „ins Bett“	<ul style="list-style-type: none"> • Trefferquote bei Zwischenschritten kritisch verfolgen und optimieren. • Unternehmen gegenüber wiederkehrenden Wettbewerbern klar positionieren. • Transparenz über den Markt steigern. • Präsenz bei Kunden steigern.
10. Misstrauische Kunden wehren Lieferanten ab	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbild für Kunden in Commitment, Zuverlässigkeit, Schnelligkeit, Grosszügigkeit usw. sein. • Misstrauische Entscheider identifizieren und bewusst bearbeiten. • Mit Kompetenz und Sympathie das Vertrauen aufbauen. • Zusammenspiel von Innen- und Aussendienst für Kunden verbessern. • Kunden direkt fragen und sich offen austauschen; unproduktive Versteckspiele vermeiden. • Inbound Marketing fördern.
11. Kunden sind unentschlossen und wechseln ihre Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Kaufprozesse Zug um Zug mit dem Kunden fortsetzen (rasch vorgehen, damit Änderungen des Kunden vermindert werden). • Ursachen für versandete Projekte erfassen und angehen. • Beim ersten Mal richtig leisten – und Lösungen professionell an Kunden anpassen.

Basis: n= 212. Quelle: Belz/Dannenberg/Pahl 2018.

Handlungsempfehlungen

1. Befasse Dich intensiv mit dem Kundenprozess in spezifischen Geschäftsbereichen.
2. Wähle aus der grossen Liste von Prozentzahlen zum Kundenprozess, was für Dein Geschäft wichtig ist. Schätze oder erhebe die spezifischen Zahlen im eigenen Unternehmen.
3. Orientiere Marketing und Vertrieb konsequent am Kundenprozess.
4. Gewichte besonders die Initialphase des Kunden. Kunden wollen dabei unabhängig bleiben und sich nicht als Opfer des Lead-managements von Unternehmen fühlen.

- Agenda-Setting in der Kundenbranche (z.B. mit White Papers)
- Professionelle Services vor dem Kauf (z.B. Evaluation, Beratung)
- Verzahnte Off- und Online-Prozesse (Li et al. 2018)
- Bessere Nutzung von Social Media (Agnihotri/Dingus/Krush 2016),
- Influencer Marketing
- Kunden-Events und Kundenfälle (mit erfolgreichen Kundenprojekten)
- Schrittweise Qualifikation von Leads
- Dramatisierungen einer Beschaffung (z.B. mit Risikoanalysen, Wirtschaftlichkeitsberechnungen, Nutzenbelegen)
- Lobbying im Kundenunternehmen (Anderson/Martin/Lee 2018).

Literatur

- Anderson, J. E., Martin, S. L., & Lee, R. P. (2018): Lobbying as a potent political marketing tool for firm performance: A closer look. *Psychology & Marketing*, 35(7), pp. 511–521.
- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., & Krush, M. T. (2016): Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53, pp. 172–180.
- Belz, Ch. (2016): Customer Journey – Qualifikation für Kundenprozesse, in: *Marketing Review St. Gallen*, Nr. 3, S. 60–67.
- Belz, Ch. (2018): Neue Zugänge zum Kunden benötigt, in: *Sales Excellence*, Nr. 1–2, S. 43–45.
- Belz, Ch./Dannenberg, H./Pahl, M. (2018): *Veränderte Kaufprozesse im Business-to-Business Marketing gestalten – Fakten und Folgerungen*, St.Gallen: Thexis.
- Belz, Ch./Dannenberg, H./Redemann, M./Weibel, M. (2016): *Value Selling*, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Dixon, M./Adamson, B. (2016): *The Challenger Sale: Kunden herausfordern und erfolgreich überzeugen*, 2. aktualisierte Auflage, Wien/Frankfurt: Redline.
- Google (2015): *How B2B Marketing has changed*, <https://www.thinkwithgoogle.com/.../the-changing-face-b2b-marketing>
- Grewal, R., Lilien, G. L., Bharadwaj, S., Jindal, P., Kayande, U., Lusch, R. F., ... & Spekman, R. (2015): *Business-to-business buying: Challenges and opportunities*. *Customer needs and Solutions*, 2(3), pp. 193–208.
- Li, Y./Liu, H./Lim, E. T./Goh, J. M./Yang, F. & Lee, M. K. (2018): Customer's reaction to cross-channel integration in omnichannel retailing: The mediating roles of retailer uncertainty, identity attractiveness, and switching costs. *Decision Support Systems*, 109, pp. 50–60.
- Peterson, E./Riesterer, T. (2011): *Conversations that win the complex sales*, New York u.a.: McGraw Hill.
- Rutschmann, M. (2018): *Kaufprozessorientiertes Marketing: Stop Branding, Start Selling!*, Wiesbaden: SpringerGabler.
- Rutschmann, M./Belz, Ch. (2014): *Reales Marketing*, Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Thull, J. (2010): *Mastering the Complex Sale*, Second Edition, Hoboken N.J.: John Wiley.
- Toman, N./Adamson, B./Gomez, C. (2017): *The new sales imperative – B2B purchasing has become too complicated, you need to make it easy for your customers to buy*, in: *Harvard Business Review*, March–April, pp. 119–123.
- Virtanen, T., Parvinen, P. & Rollins, M. (2015): *Complexity of sales situation and sales lead performance: An empirical study in business-to-business company*. *Industrial Marketing Management*, 45, pp. 49–58.

Die frühen Prozesse der Beteiligten im Buying Center unterscheiden sich bei den untersuchten Unternehmen durch ihre Diversität massgeblich und bieten daher ebenso vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten.

Fazit

Unternehmen sind herausgefordert, ihr Marketing und den Vertrieb an den wirksamen Hebeln im Kundenprozess auszurichten. Alle Anstrengungen haben dabei ein Ziel: Den Kunden zum Kauf zu führen. Die aufgezeigten Lösungen versprechen keinen leichten Erfolg und sind auch nicht revolutionär. Selbst bei klassischen Empfehlungen, etwa den Kundennutzen konsequent einzubeziehen, besteht „viel Luft nach oben“. Es genügt nicht, über verschiedene Aspekte des Kundenprozesses zu reden. Nur fokussierte und professionelle Teillösungen bewirken echte Fortschritte. 🚩