

Kundenzufriedenheitsmessung – der Spezialfall Business-to-Business



Oliver Bössow

Leiter Research & Implementation bei Vocatus AG, Gröbenzell/München

Beim Thema Kundenzufriedenheit ist der Fokus in Theorie und Praxis sehr auf den privaten Endkunden gerichtet. Durch die Besonderheiten in den Beziehungen zwischen Unternehmen (Business-to-Business oder kurz B2B) ergeben sich jedoch ganz eigene Rahmenbedingungen, die es bei der Konzeption, Durchführung und Analyse einer Marktforschungsstudie zu berücksichtigen gilt.

Die Messung der Kundenzufriedenheit ist eine zentrale Managementaufgabe. Darüber herrscht kaum Dissens. Es gilt, die Stärken und Schwächen aller kundengerichteten internen und externen Prozesse zu identifizieren, klare und umsetzbare Empfehlungen für die Optimierung der Kunden-Anbieter-Beziehung auf operativer und kommunikativer Ebene abzuleiten, um sich so spürbar und nachhaltig vom Wettbewerb differenzieren zu können.

Gibt es «das eine» richtige Vorgehen für B2B-Zufriedenheitsstudien?

Selbstverständlich gibt es Diskussionen darüber, auf welche Art und Weise man zu handlungsrelevanten Empfehlungen kommt. Da Kundenzufriedenheit ursprünglich als Konstrukt für das Konsumgüter- und Dienstleistungsmarketing operationalisiert wurde, ist der Gegenstand dieser Diskussionen allerdings zu meist die Beziehung zum privaten Endkunden (Business-to-Consumer oder kurz B2C). Die Kundenzufriedenheit im B2B-Umfeld ist da eher ein Randthema.

Dies wirft nahezu zwangsläufig die Frage auf, wie Kundenzufriedenheit in B2B-Beziehungen im Fall der Fälle gemessen werden kann und sollte. «Einfach so» wie bei Privatkunden auch oder gibt es gegebenenfalls Besonderheiten zu beachten?

Zunächst einmal gibt es «die eine» B2B-Beziehung nicht. Bei Produktgeschäften mit ihrer grossen Nähe zum Konsum-

gütermarkt haben die Geschäftsbeziehungen einen grundsätzlich anderen Charakter als bei Zulieferer- bzw. Systemgeschäften oder im Sondermaschinen- und Anlagenbau. Was B2B-Beziehungen voneinander unterscheiden kann, ist die Kontaktintensität im Rahmen dieser Beziehungen sowie der Individualisierungsgrad der erbrachten Leistungen. Die sich entlang dieser Dimensionen ergebenden Typen von B2B-Geschäftsbeziehungen sind in Abbildung 1 beispielhaft dargestellt.

Anhand der jeweiligen Besonderheiten ist leicht zu erkennen, dass sich das Studiendesign von Zufriedenheitsmessungen in B2B-Märkten grundlegend von demjenigen für private Endkunden unterscheiden kann. Zudem wird – analog zu den oben erwähnten B2B-Beziehungen –

deutlich, dass es «das eine» richtige Vorgehen für B2B-Zufriedenheitsstudien nicht gibt. Es ist unabdingbar, die jeweilige Kunden-Anbieter-Beziehung vorab detailliert zu analysieren, um sie dann im Rahmen von Konzeption, Durchführung und Analyse adäquat berücksichtigen zu können.

Sofern die Zielsetzung einer B2B-Studie nicht nur allein darauf ausgelegt ist, einen in seiner Aussagekraft äusserst begrenzten Zufriedenheitsindex abzuleiten, sondern eben auch greifbare Empfehlungen für das operative Verbesserungsmanagement, gibt es eine ganze Reihe grundlegender und übergreifender Herausforderungen im Kontext von B2B-Zufriedenheitsstudien zu beachten. Nachfolgend werden hiervon ein paar wenige exemplarisch beleuchtet.

Die vier «klassischen» Business-to-Business-Beziehungen



Abbildung 1

Produktgeschäfte

- Grosse Nähe zum Konsumgütergeschäft durch vorgefertigte Massenprodukte
- Kauf/Abschluss ist häufig einziger Kontaktpunkt

Systemgeschäfte

- Spezifität der Leistung durch individuelle Anpassung
- Häufig Bündel aus Produkten und Services
- Abschluss führt häufig zu Folge-/Zusatzkäufen und dem Entstehen von Beziehungsphasen

Zulieferergeschäfte

- Durch hochgradig individualisierte Leistungen entstehen umfassende Wechselbarrieren
- Geschäftsbeziehung durchläuft wegen ihrer Länge Beziehungsphasen

Anlagengeschäfte

- Leistung wird erst nach Spezifikation des Kundenwunsches erstellt
- Bündel aus Produkten und Services möglich

Quelle: Vocatus AG

Phasendifferenzierte Kontaktpunktanalyse

Gerade in Geschäftsbeziehungen, die durch eine lange und sehr kontaktintensive Zusammenarbeit geprägt werden, muss es eigentlich Ziel sein, die Prozesse, mit denen der Kunde in den verschiedenen Geschäftsphasen in Berührung kommt, adäquat abzubilden und hier zu prozessgerichteten Einsichten und nicht nur zu durchschnittsfokussierten Momentaufnahmen zu kommen.

Wie Abbildung 2 zu entnehmen ist, kann beispielsweise der Aussendienst in allen Geschäftsphasen ein relevanter Kontaktpunkt sein, während dies auf andere, hier nicht näher benannte Kontaktpunkte nicht zutrifft. Entscheidend ist, dass die Leistung des Aussendienstes in seiner Qualität über die Geschäftsphasen hinweg völlig unterschiedlich bewertet werden könnte. Und diese Leistungsschwankungen gilt es zu erfassen und nicht über eine Aussage wie «die Zufriedenheit mit dem Aussendienst ist durchschnittlich» zu verwässern.

Denn was fängt man mit einer solchen Information an, die die Frage unbeantwortet lässt, ob diese Aussage über alle Phasen der Geschäftsbeziehung gleichermassen gilt oder ob dies vielleicht speziell ein Problem in den Nachkaufphasen, nicht jedoch über die Interpretation von Aggregaten im Fokus auf den Querschnitt.

Multipersonalität in der Befragung

Eine phasendifferenzierte Analyse der Geschäftsbeziehung weist auf eine andere Besonderheit bei Befragungen im

Phasendifferenzierte Kontaktpunktanalyse
Fallbeispiel IT-Infrastruktur und IT-Lösungen



Abbildung 2

Quelle: Vocatus AG

geordnet werden. Somit wird der Verbesserungsprozess gelähmt oder kommt gar nicht erst in Gang.

Das ermittelte Bild der Kundenmeinung sollte also nicht einfach nur den Durchschnitt vom Querschnitt darstellen, sondern die Dynamik einer Geschäftsbeziehung erlebbar machen. Dies gelingt über die Aggregation von Einzelinterpretationen entlang der Geschäftsphasen, nicht jedoch über die Interpretation von Aggregaten im Fokus auf den Querschnitt.

Multipersonalität in der Befragung

Eine phasendifferenzierte Analyse der Geschäftsbeziehung weist auf eine andere Besonderheit bei Befragungen im

B2B-Umfeld hin. Ein Schlüsselinformant, der in der Lage ist, alle Kontaktpunkte oder einen Kontaktpunkt (beispielsweise den Aussendienst) über die Geschäftsbeziehung hinweg zu beurteilen und dies gleichermassen fundiert, wird in der Regel nicht zu identifizieren sein.

So hat mancher Akteur zwar Einfluss auf den Beschaffungsprozess, verfügt jedoch über keine bzw. nur sehr rudimentäre Erfahrungen mit dem Anbieter auf operativer Ebene (oder umgekehrt). Bei Privatkunden ist eine solche Konstellation nahezu auszuschliessen. Dazu ist es bei B2B-Beziehungen notwendig, mehrere qualifizierte Ansprechpartner aus verschiedenen relevanten Unternehmensbereichen zu identifizieren und zu

ausgewählten Phasen der Geschäftsbeziehung zu befragen.

Dynamik der Wettbewerbssituation

Ein Zufriedenheitsindex von 70 von 100 gibt noch keine Auskunft darüber, wie gut oder schlecht man im Vergleich steht. Das Bild vom eigenen Leistungsstand wird erst durch den externen Bezug vervollständigt. Vergleichsdaten relevanter Wettbewerber helfen, diese Lücke zu füllen.

Dies erfordert es aber, sich darüber Gedanken zu machen, wer zu welchem Zeitpunkt aus Kundensicht den relevanten Wettbewerber darstellt. Denn es wird gern übersehen, dass sich die Wettbewerbssituation in verschiedenen Phasen der Geschäftsbeziehung durch veränderte Entscheidungskriterien grundlegend verändern kann. In Abbildung 3 wird dies deutlich.

Erfassung kritischer Ereignisse

Eine Vielzahl an B2B-Beziehungen ist langfristig angelegt. Damit geht eine hohe Kontaktintensität einher, was wiederum die Wahrscheinlichkeit für das Eintreten kritischer Ereignisse erhöht. Solche kritischen Ereignisse stellen Ausnahmequalitäten dar, die die Gesamtzufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung massgeblich und nachhaltig beeinflussen können, wie Abbildung 4 zeigt.

Es ist essenziell, gerade auch in B2B-Zufriedenheitsbefragungen, ausreichend Platz für die Erfassung dieser kritischen Ereignisse zu schaffen, insbesondere über offene Fragestellungen. In der Realität wird das Optimierungspotenzial, das in dieser Art von Informationen steckt, leider zu häufig zugunsten der Abfrage viel zu umfänglicher Itemlisten verschenkt. Die ausführlichen Itemabfragen sollen den Anspruch auf eine vollständige Abbildung der Kunden-Anbieter-Beziehung erfüllen. Ein Anspruch, dem Kundenzufriedenheitsstudien generell und ganz besonders in B2B-Märkten mit der Multipersonalität im Entscheidungsprozess und komplexen Leistungsbeziehungen nie gerecht werden können. Im Ergebnis wird an der falschen Stelle gestrichen

Verschiebung des Wettbewerbsumfeldes

Fallbeispiel Sondermaschinenbau

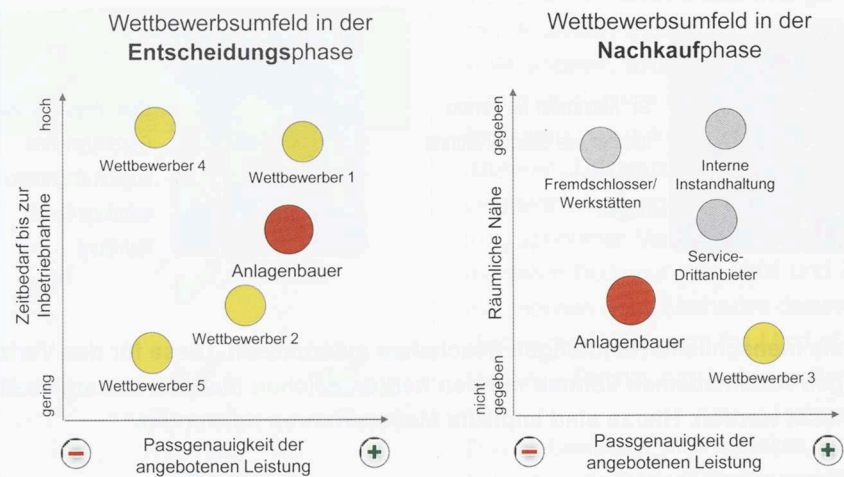


Abbildung 3

Quelle: Vocatus AG

Kritische Ereignisse und Beschwerdehandling

Fallbeispiel Elektrozuliefererindustrie

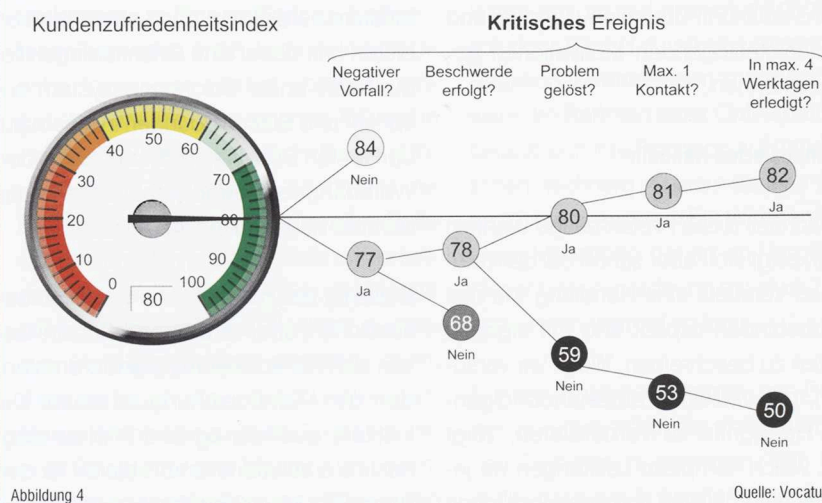


Abbildung 4

Quelle: Vocatus AG

und ein wertvoller Beitrag zur Erklärung von (Un-)Zufriedenheit ausser Betracht gelassen.

Fazit

Bei der Konzeption einer Zufriedenheitsmessung in B2B-Märkten gilt es, insbesondere zwei Aspekten Rechnung zu tragen, nämlich erstens den grundsätzlichen Unterschieden zu den Gegebenheiten in B2C-Beziehungen und zweitens der Vielschichtigkeit dessen, was gemeinhin unter B2B-Beziehungen verstanden wird.

In der Praxis finden beide Forderungen zu selten Berücksichtigung. In der B2C-Zufriedenheitsmessung etablierte Vorgehensweisen werden teilweise «reflexartig» und ohne ein gesundes Mass an Skepsis auch im B2B-Umfeld angewendet, weil es sich eben anbietet.

Werden zudem die wechselnden Rahmenbedingungen in unterschiedlichen B2B-Beziehungen bei der Konzeption des Messmodells nicht ausreichend einbezogen, sind die erzielten Ergebnisse reine Makulatur.