

Erschienen in Planung und Analyse, Juni 2010
Abdruck mit Genehmigung des Deutschen Fachverlages
planung & analyse
Mainzer Landstr. 251
60326 Frankfurt/Main
Tel.: +49 69 7595 2019
Fax: +49 69 7595-2017
redaktion@planung-analyse.de
www.planung-analyse.de



B2B-Zufriedenheitsmessung – die vernachlässigte Herausforderung?

B2B = B2C?

Kunden sind ein essenzieller Bestandteil des immateriellen Vermögens eines Unternehmens und dementsprechend umkämpft. Diese Erkenntnis ist wahrlich nicht neu. Nahezu jeder Anbieter verschreibt sich einer konsequenten Kundenorientierung, um sich über die Gestaltung der Beziehungen zu seinen Kunden spürbar vom Wettbewerb zu differenzieren.

Über die Notwendigkeit einer systematischen Messung der Kundenzufriedenheit gibt es auch keinen Dissens, sehr wohl jedoch hinsichtlich der Art und Weise, wie man diese messen sollte: stärker ereignisbezogen, deutlich qualitativer in der Ausrichtung, mit einer stärkeren Berücksichtigung von Markenbild und Image etc.

Die Diskussion um das „Wie“ beschränkt sich allerdings meist auf „klassische“ Business-to-Consumer-Beziehungen (B2C) zum privaten Endkunden, da Kundenzufriedenheit über lange Zeit nur als Konstrukt für das Konsumgüter- und Dienstleistungsmarketing operationalisiert wurde. Die Messung der Kundenzufriedenheit in der Ausrichtung auf Business-to-Business-Beziehungen (B2B) wird hingegen immer noch eher am Rand thematisiert.

Dies wirft zwangsläufig die Frage auf, wie Kundenzufriedenheit in B2B-Märkten denn gemessen werden sollte – „einfach so“ wie in B2C-Beziehungen auch oder gibt es Besonderheiten zu beachten?

B2B ≠ B2B!

Zunächst gilt es einmal festzuhalten, dass es „die eine“ B2B-Beziehung gar nicht gibt. Bei klassischen Produktgeschäften mit ihrer großen Nähe zum Konsumgütermarkt sehen die Beziehungen zwischen Anbieter und Geschäftskunden grundsätzlich anders aus als bei Zulieferergeschäften, bei Systemgeschäften anders als im Sondermaschinen- und Anlagenbau. Was die Beziehung zum Geschäftskunden dabei grundsätzlich definiert und unterscheidet, sind die Kontaktintensität dieser Beziehung sowie der Individualisierungsgrad der erbrachten Leistung.

Bis auf die klassischen Produktgeschäfte auf weitestgehend anonymen Märkten (beispielsweise beim Kauf eines Laserdruckers) ist der Geschäftskunde zunächst einmal kein klassischer Konsument. Kaufentscheidungen trifft er nicht nur für sich selbst, sondern er strebt dadurch nach Wettbewerbsvorteilen gegenüber seinen eigenen Kunden. Kundenzufriedenheit ist hier also an zwei Enden der Wertschöpfungskette bedeutsam.

In zahlreichen Branchen sind Produkte für Geschäftskunden nicht nur wesentlich komplexer weil erklärungsbedürftiger als in B2C-Märkten, es geht viel häufiger auch um Bündel von

Leistungen, deren Haupt- und Nebenbestandteile sowohl Produkte als auch Dienstleistungen sein können – zum Beispiel die schlüsselfertige Errichtung einer Anlage mit nachfolgendem Wartungsservice. Der Charakter der Produkte und Leistungen kann zudem quasi zwangsläufig Folgekäufe zur Folge haben oder den Aufbau von Wechselbarrieren begünstigen, etwa nach der langwierigen Implementierung einer neuen Anwendungssoftware zur Steuerung von Unternehmensprozessen.

Je komplexer das Produkt, desto komplexer ist auch der Beschaffungsprozess, der dann zumeist in der Hand eines Einkaufsgremiums liegt. „Der Geschäftskunde“ ist somit nicht selten multipersonal. Und je komplexer das Produkt, desto enger ist in der Regel auch der jeweilige Markt. Durch die geringere Anzahl an Marktteilnehmern auf beiden Seiten entstehen engere und persönlichere Geschäftsbeziehungen, die häufig langfristiger angelegt sind als in B2C-Beziehungen. Daraus resultiert eine weitere Besonderheit von B2B-Beziehungen: sie lassen sich häufig klarer einer bestimmten Phase einer Geschäftsbeziehung zuordnen als dies bei Beziehungen zum privaten Endverbraucher der Fall ist. Auch die Kundenzufriedenheit bezieht sich somit häufiger auf die gesamte Geschäftsbeziehung als auf einzelne Transaktionen oder Kontakte an bestimmten Schnittstellen.

So gibt es vor diesem Hintergrund zwar nicht „das eine“ richtige Vorgehen für die Konzeption von B2B-Zufriedenheitsmessungen, es resultieren jedoch einige übergreifende und grundlegende Herausforderungen, von denen hier ein paar wenige exemplarisch beleuchtet werden sollen.

Wer sollte eigentlich befragt werden?

Eine zentrale Fragestellung für das Stichprobendesign ergibt sich aus der bereits angesprochenen Multipersonalität in B2B-Beziehungen: Wer ist denn der Träger der Kundenzufriedenheit? Oder anders gesagt: Wer sollte eigentlich befragt werden?

Die Frage erscheint recht trivial. Eine mögliche Antwort, dass man denjenigen nimmt, dessen Kontaktdaten man in der Datenbank hat, greift sicherlich zu kurz. Gegebenenfalls hat diese spezielle Person Einfluss im Beschaffungsprozess gehabt, verfügt aber über keinerlei Erfahrungen mit dem Anbieter auf der operativen Ebene (oder eben umgekehrt) oder kann die Leistungen des Anbieters allenfalls sehr punktuell bewerten (beispielsweise ein Einkäufer).

Eine andere mögliche Antwort, dass man alle relevanten Personen im Unternehmen erfassen muss, geht angesichts des notwendigen Aufwandes und der begrenzten Möglichkeiten zur Identifizierung dieser Personen an der Realität vorbei. Ganz zu schweigen davon, dass die Begeisterung auf Kundenseite in aller Regel überschaubar ist, wenn quasi der komplette Unternehmensbereich Adressat der Befragung ist und man als Ergebnis ein konsolidiertes Zufriedenheitsurteil erhalten wird, das nicht wirklich weiter hilft.

Sinnvoll ist eine Messung der Kundenzufriedenheit im B2B-Umfeld, wenn es gelingt, möglichst einen qualifizierenden Ansprechpartner aus jedem für die Befragung relevanten Unternehmensbereich auf Kundenseite – beispielsweise aus dem Einkauf, der Qualitätssicherung, der Produktentwicklung und dem Marketing – zu identifizieren und zu befragen. So wird am ehesten sichergestellt, ein möglichst vollständiges Bild über die gesamte Geschäftsbeziehung hinweg zu erhalten und nicht nur Momentaufnahmen an einzelnen Schnittstellen.

Wichtiger Kunde = mehr Interviews?

In der Stichprobe sollen immer auch diejenigen Unternehmen ausreichend Berücksichtigung finden, mit denen der meiste Umsatz realisiert wird. Meist ist diese Kundengruppe sehr klein: Das sind die berühmten 20 Prozent der Kunden, auf die oft rund 80 Prozent oder mehr des Umsatzes entfallen. Daher ist es sinnvoll, diese in der Stichprobe disproportional aufzustocken, um zu aussagekräftigen Analysen auf Basis einigermaßen verlässlicher Fallzahlen zu gelangen.

Keinen Sinn macht es jedoch, seine „A-Kunden“ zusätzlich dadurch überrepräsentieren zu wollen, in dem pro Unternehmen mehr Personen befragt werden als beispielsweise bei kleineren „C-Kunden“. Einmal abgesehen davon, dass sich aus einer solchen Stichprobenanlage ob der fehlenden Gewichtungparameter keine Gesamtaussagen mehr ableiten lassen, beraubt man sich der Möglichkeit, zu möglichst umfassenden Zufriedenheitsurteilen auch kleinerer Kunden mit etwaigem Entwicklungspotenzial zu gelangen.

Wie viel Standardisierung verträgt die Messung?

Hochgradig standardisierte Messinstrumente machen Ergebnisse zwar vergleichbar, helfen aber bei der Definition und der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen nicht wirklich weiter. Damit lassen sich die jeweils individuellen internen Prozesse des Unternehmens beziehungsweise die Prozesse, mit denen der Kunde in Berührung kommt, nicht ausreichend sauber abbilden. Das erschwert es in der Folge auch, den gewonnenen Informationen konkrete Verantwortlichkeiten beim Anbieter zuzuweisen. So wird ein Verbesserungsprozess gelähmt oder kommt gar nicht erst in Gang.

Idealerweise orientiert sich der Fragebogen nicht nur an der üblichen „chronologischen“ Abarbeitung der relevanten Kontaktpunkte aus Sicht des Geschäftskunden, sondern versucht auch, die unterschiedlichen Phasen der Beziehung zum Geschäftskunden abzubilden. Gelingt dies, können auf einem recht hohen Aggregationsniveau bereits deutlich detailliertere Einsichten in die eigene Leistungsfähigkeit gewonnen und klarere Handlungsimplicationen aufgezeigt werden (Abbildung 1).

Analyse der Kundenzufriedenheit mit dem Außendienst

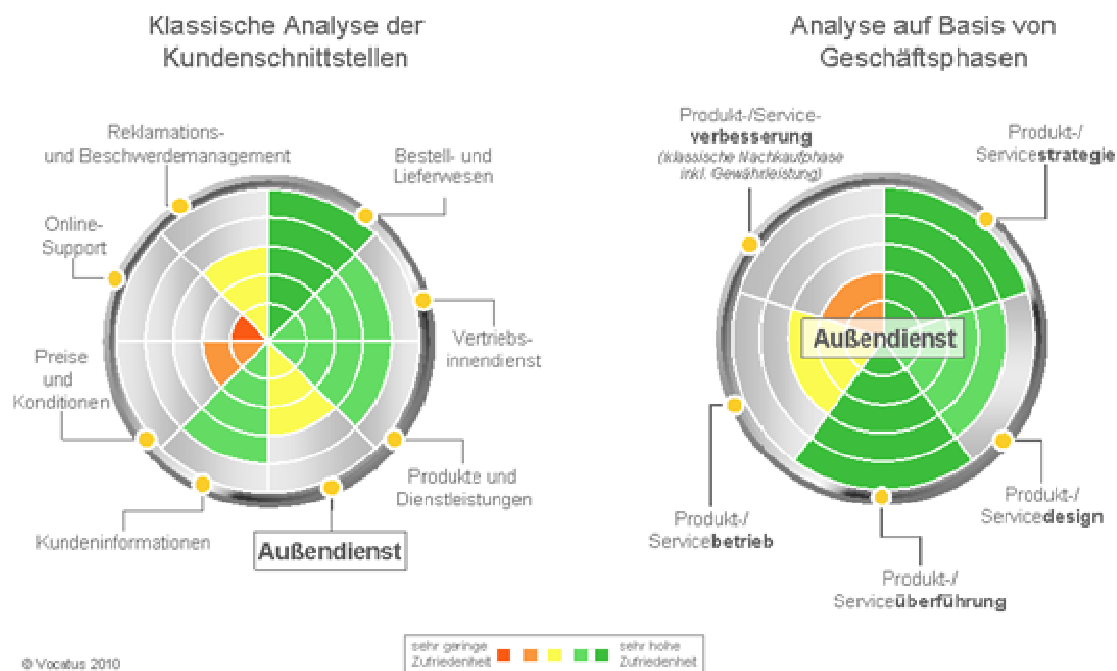


Abbildung 1: Die Orientierung an Geschäftsphasen ermöglicht auf hohem Aggregationsniveau detailliertere Einsichten in die eigene Leistungsfähigkeit.

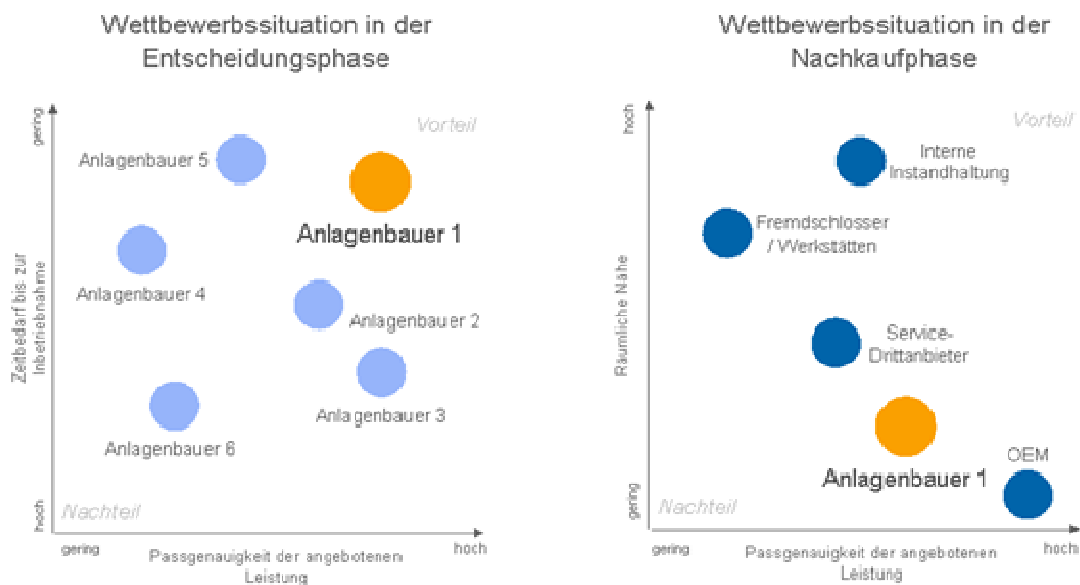
In der klassischen Darstellung der Zufriedenheitsbewertungen nach Kontaktpunkten erkennt man beispielsweise nur, dass beim Außendienst nicht alles optimal läuft. Doch wann, wo und woran es genau hakt, wird nicht deutlich. Wird der Außendienst entlang der Geschäftsphasen bewertet, ändert sich das Bild drastisch. Hierbei zeigt sich, dass die Zufriedenheit im Verlauf der Geschäftsbeziehung von der Produktstrategie und Angebotserstellung über die Phase des Betriebs bis hin zur Wartung und Nachkaufphase kontinuierlich abnimmt.

Individuelle Geschäftsbeziehungen lassen sich daher am besten über individuelle, passgenaue Inhalte widerspiegeln. Dies gilt selbstverständlich auch für die Messung der Kundenbindung. Am Beispiel der Weiterempfehlungsbereitschaft, einem der Standardindikatoren für Kundenbindung, lässt sich dies sehr schön aufzeigen. Bei dem Beispiel des Laserdruckers wird ein Befragter normalerweise keinerlei Probleme haben, den Drucker, sofern er mit diesem zufrieden ist, an Kollegen oder Mitarbeiter eines Wettbewerbers weiter zu empfehlen – warum auch, durch die Nichtempfehlung wird er keinen Wettbewerbsvorteil erzielen. Dies muss aber nicht für jeden Fall gelten. Denn wenn es um Leistungen geht, die wesentlich dazu beitragen, einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen (beispielsweise bei bestimmten Zuliefergeschäften), darf ein derartig altruistisches Verhalten gegenüber dem Wettbewerb bezweifelt werden.

Wer ist der Wettbewerb?

Das Bild der eigenen Leistungsfähigkeit wird immer erst durch den externen Vergleich vervollständigt. Ein Indexwert von 70 gibt noch keine Auskunft darüber, wie gut oder schlecht man im Vergleich wirklich da steht. Um diese Bewertungslücke auszufüllen, wird häufig auf Benchmarkdaten zurückgegriffen. Dabei stellt sich die Frage, ob der Wettbewerb, mit dem man sich vergleichen will, in jeder Phase der Geschäftsbeziehung auch derjenige Wettbewerb ist, mit dem man sich vergleichen sollte und muss. Die folgende Abbildung verdeutlicht dies (Abbildung 2).

Analyse der Hauptwettbewerber – gegliedert nach Geschäftsphase



© Vocatus 2010

Abbildung 2: Je nach Geschäftsphasen können sich Wettbewerbssituation und Entscheidungskriterien deutlich unterscheiden.

In der Entscheidungsphase steht ein führender Anbieter für Industrieanlagen (Anlagenbauer 1) in Konkurrenz zu den „üblichen Verdächtigen“ im Markt (Anlagenbauer 2 bis 6). Die Entscheidung fällt entlang der Dimensionen „Zeitbedarf für die Auftragsabwicklung“ sowie der wahrgenommenen Qualität der Nachkaufbetreuung (beispielsweise angebotene Serviceleistungen im Rahmen von Wartungsverträgen). In der Nachkaufphase kann sich dieses Bild erheblich verschieben. Da die räumliche Nähe als Entscheidungskriterium an Bedeutung gewinnt, sieht sich der Anbieter völlig anderen Wettbewerbern gegenüber, nämlich kleineren, lokalen Dienstleistern, und nicht mehr den ursprünglich als relevant definierten Wettbewerbern.

Kritische Ereignisse – verzichtbar oder wesentlicher Bestandteil der Befragung?

Wie anfangs erwähnt, sind viele B2B-Beziehungen sehr langfristig angelegt. Damit einher geht oftmals eine hohe Kontaktintensität, was wiederum eine gewisse Wahrscheinlichkeit für das Eintreten kritischer Ereignisse in sich trägt. Solche kritischen Ereignisse stellen Ausnahmequalitäten dar, welche die Gesamtzufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung maßgeblich und nachhaltig beeinflussen können, wie die folgende, vereinfachte Abbildung zeigt (Abbildung 3).

Auswirkungen von kritischen Ereignissen auf die Gesamtzufriedenheit

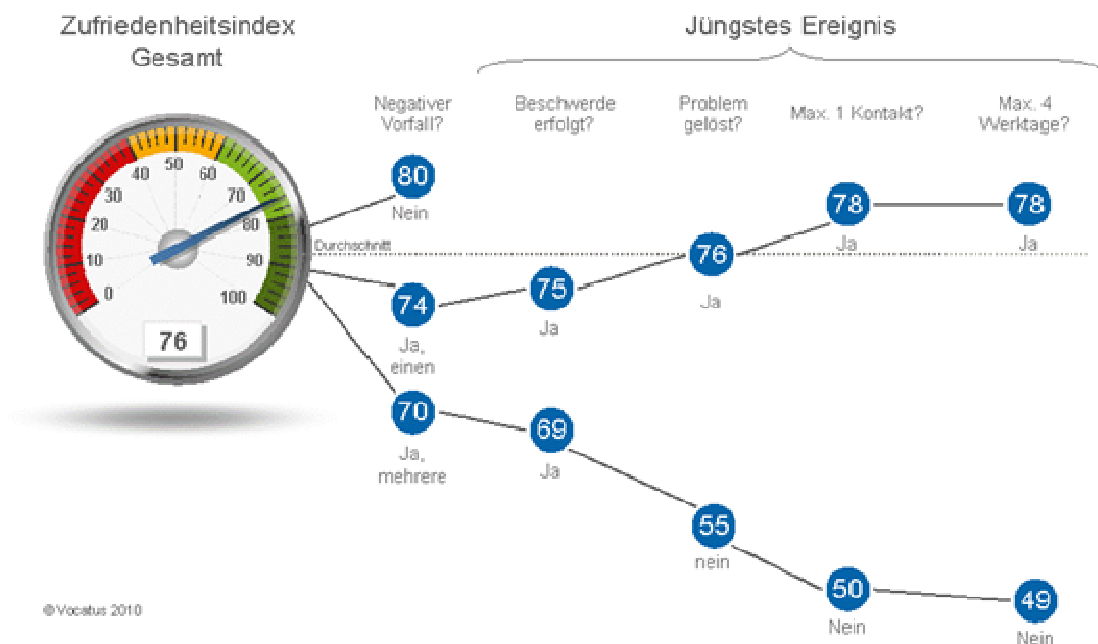


Abbildung 3: Kritische Ereignisse und deren Verlauf können die Gesamtzufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung erheblich beeinflussen (vereinfachte Darstellung).

So zeigen sich bei denjenigen Kunden, die ein oder mehrere negative Erlebnisse mit dem Anbieter hatten, teilweise erhebliche Auswirkungen auf die Zufriedenheit – anhängig davon, wie das Unternehmen mit Vorfall umgegangen ist: Konnte das Problem gelöst werden, erreichen die Zufriedenheitswerte fast das Niveau derjenigen Kunden, bei denen keinerlei kritische Ereignisse eintraten. Wurde das Problem hingegen nicht behoben, ist auch das Zufriedenheitsniveau im Keller.

Das zeigt wie essenziell es ist, gerade auch in B2B-Zufriedenheitsbefragungen ausreichend Platz für die Erfassung dieser kritischen Ereignisse einzuräumen, insbesondere auch über offene Fragestellungen. In der Realität wird dieses Potenzial leider viel zu häufig zu Gunsten der Abfrage durch ausführliche Item-Listen verschenkt. Diese sollen den Anspruch auf eine bis ins Detail vollständige Abbildung der Kunden-Anbieter-Beziehung erfüllen. Diesem Anspruch können allgemeine Studien zur Kundenzufriedenheit generell und ganz besonders in B2B-Märkten mit komplexen und umfangreichen Leistungsbeziehungen jedoch selten gerecht werden. Im Ergebnis wird daher an der falschen Stelle und vergebens gestrichen und ein wertvoller Beitrag zur Erklärung von (Un)Zufriedenheit außen vor gelassen.

Fazit

Bei der Konzeption einer Zufriedenheitsmessung bei Geschäftskunden gilt es zwei Aspekten Rechnung zu tragen: Erstens, den grundsätzlichen Unterschieden zu B2C-Märkten und zweitens, der Vielschichtigkeit dessen, was gemeinhin unter Business-to-Business-Beziehungen subsummiert wird.

In der Praxis finden beide Punkte zu selten Berücksichtigung. In der B2C-Zufriedenheitsmessung etablierte Vorgehensweisen werden teilweise „reflexartig“ auch im B2B-Umfeld angewendet, weil es sich eben anbietet. Werden zudem die häufig gänzlich unterschiedlichen Rahmenbedingungen verschiedener B2B-Beziehungen bei der Konzeption des Messmodells nicht ausreichend berücksichtigt, sind die erzielten Ergebnisse vollends reine Makulatur.

Kurzfassung

Die Art und Weise, wie Kundenzufriedenheit gemessen werden und idealerweise weiter entwickelt werden sollte, wird viel diskutiert. In erster Linie bezieht sich diese Diskussion auf Konsumentenbeziehungen – das Verhältnis zum Geschäftskunden hingegen wird oft vernachlässigt. Dementsprechend häufig läuft man Gefahr, die etablierten Vorgehensweisen aus der Befragung von Endkunden unreflektiert auf Geschäftskundenbereiche zu übertragen. Dabei gibt es wesentliche Unterschiede zwischen einer Kundenbeziehung im Business-to-Consumer-Bereich und einer solchen im Business-to-Business-Umfeld, die entsprechend auch bei der Konzeption einer solchen Zufriedenheitsstudie berücksichtigt werden müssen. Darüber hinaus gilt es aber auch der Vielschichtigkeit unterschiedlicher B2B-Beziehungen Rechnung zu tragen. Für die Zufriedenheitsforschung bei Geschäftskunden heißt das konkret, die jeweils individuelle Beziehung zwischen Anbieter und Geschäftskunde im Vorfeld genau zu analysieren. Denn nur auf der Basis passgenauer Studienkonzepte lassen sich Handlungsempfehlungen gezielt ableiten.

Abstract

There's a great deal of debate about how customer satisfaction should be measured and ideally developed further. This discussion is primarily about relationships with consumers; by contrast, relationships with business customers are often neglected. There's a corresponding risk that well-established procedures used to survey end consumers will automatically be transferred to business customers. Nevertheless, there are crucial differences between customer relationships in the business-to-consumer area and those in the business-to-business environment, and they correspondingly have to be considered when conceiving satisfaction studies. However, it is also necessary to take account of the multilayered nature of different business-to-business relationships. When researching satisfaction amongst business customers, what this means in concrete terms is that the individual relationship between the respective provider/supplier and business customer must be precisely analysed in advance, since only tailor-made study concepts allow one to deduce targeted recommendations for action.

Literatur:

Vocatus (Hrsg.): Kundenzufriedenheit messen und managen. In: Feedback, Ausgabe 3/2009. Download unter www.vocatus.de

Vocatus (Hrsg.): Lösungsorientierte B2B Marktforschung. In: Feedback, Ausgabe 3/2008. Download unter www.vocatus.de

Bauer, F.; Bössow, O.; Studzinski, J. (2007): Über Sinn und Unsinn des Net Promoter Scores (NPS). In: Planung & Analyse, Ausgabe 4. Frankfurt: Deutscher Fachverlag. S. 69-72.

Der Autor:



Oliver Bössow

Oliver Bössow ist Leiter Research & Implementation bei der Vocatus AG. Der Diplom-Politologe verfügt über einen langjährigen Erfahrungshintergrund insbesondere in der Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsforschung und ist seit 2005 bei Vocatus für deren inhaltliche Weiterentwicklung verantwortlich. Darüber hinaus leitet Oliver Bössow das BVM Seminar „Kundenbindung und Kundenzufriedenheit: Zentrale Fragestellungen und Fallstricke von der Konzeption bis zur Umsetzung“.