

Neue Zugänge zum Kunden benötigt

476

Kaufprozesse von Kunden werden länger, in viele kleine Schritte unterteilt und häufig abgebrochen. Der Kunde möchte sich um viele Dinge kümmern und findet auch viele Dinge gut. Nur bewegt er sich nicht zum Kauf. Potenziert wird diese Entwicklung in B2B-Märkten mit komplexen Beschaffungen sowie vielen und überlasteten Beteiligten.

Was fördert, erleichtert und bereichert den Weg des Kunden zum Kauf? Diese Frage steht für Marketing und Vertrieb zunehmend im Mittelpunkt. Auf den Kundenprozess müssen sich Anbieter fokussieren. Die Kaufentscheidung ist nur eine Folge. Es genügt nicht, die Vor- und Nachteile eines Angebotes für den Kunden zum Zeitpunkt der endgültigen Entscheidung zu saldieren. Jeder Schritt des Kunden ist mit Vor- und Nachteilen verbunden. An jedem Schritt kann der Kunde abrechnen oder mit Wettbewerbern weiter verfahren.

Die zentrale Bedeutung der Customer Experience wird in verschiedenen aktuellen Veröffentlichungen deutlich. Einige Schlüsselergebnisse sind in Tabelle 1 zusammengefasst. Die hier aufgeführten Zahlen sind mehr oder weniger empirisch belegt, sie rütteln aber in jedem Fall auf.

Kompakt

- Kaufprozesse des Kunden sind der Gegenstand in Vertrieb und Marketing. Hier liegen die wesentlichen Reserven für mehr Umsatz und Ertrag.
- Konzeptionell entwickelte Kaufprozesse sind zu grob. Es gilt, die Schritte des Kunden zum Kauf detailliert zu erfassen, um wirksame Hebel zu bestimmen.
- Marketing und Vertrieb, die sich an Kaufprozessen orientieren, gehen bottom-up von wichtigen Zwischenschritten des Kunden bis zum Kauf aus. Welche Kanäle, Instrumente oder Touch Points sich wirksam nutzen lassen, kann erst abgeleitet werden.

Daraus ergeben sich verschiedene und wichtige Fragen für Unternehmen.

Die Vielzahl der Fragen, die sich Unternehmen stellen müssen, bedeutet eine anspruchsvolle Arbeit für Vertrieb und Marketing. Allerdings gilt es abzuschätzen, welches Kundenverhalten und welche Fragen für das eigene Unternehmen wichtig sind. Zusammenfassend geht es darum, den Kundenprozess vielfältiger und konkreter zu erfassen, als es bisher die meisten Anbieter bereits tun.

Kundenprozesse erfassen

Zuerst gilt es zu bestimmen, welche verschiedenen Kundenprozesse für das Unternehmen relevant sind. Unterscheiden sich beispielsweise Liefer- und Projektgeschäft; kleine und große Aufträge; standardisierte, individuelle und innovative Angebote? Sind zwischen Sparten und Segmenten wichtige Unterschiede festzustellen? Gilt es, gewonnene und verlorene oder rentable und unrentable Aufträge zu untersuchen? Leicht entsteht daraus eine Vielfalt, die sich nur mit großem Aufwand erfassen lässt. Deshalb sind Prioritäten entscheidend. Grundsätzlich ist es aber erfolgreicher, verschiedene, spezifische Aufträge zu untersuchen und dann zu generalisieren und nicht zuerst einen übergreifenden Ansatz zu suchen.

Folgende Methoden ergänzen sich (den schnellsten und einfachsten Zugang ermöglicht Vorschlag 1):

1. Handlungsorientierte Prozesse prüfen und entwickeln: Oft stützen sich Unternehmen bereits auf besondere Phasen

Der Kunde im Kaufprozess und wie Unternehmen damit umgehen

Ergebnisse zum Kundenprozess

Optimierte Touch Points: Der Kunde fühlt sich zufrieden damit, wie Unternehmen ihre Touch Points von der Website über den Kundenevent und die Messe bis zum Verkaufsgespräch gestalten. Nur entsteht daraus kein Prozess oder Spannungsbogen. Überall stockt der Kunde und macht nicht weiter.

Eigenständigkeit: 60% seines Weges gestaltet der Kunde ohne direkte Lieferantenkontakte. Trotzdem fühlt sich der Kunde überfordert.

Qualifikation: Der Kunde ist für anspruchsvolle Beschaffungsprozesse besonders in späteren Phasen zu wenig qualifiziert und überschätzt sich häufig.

Initiative des Kunden und Wettbewerber: 45% der Initiativen zur umfassenderen Zusammenarbeit gehen klar vom Kunden aus, oft sitzt er im Fahrersessel und er vergleicht im Durchschnitt fünf Angebote. In 34% der Fälle stoßen die Anbieter immer wieder auf die gleichen Wettbewerber.

Empfehlung von Kollegen: 84% starten den Kaufprozess mit einer Empfehlung und mehr als 90% der Kaufentscheide werden durch Fachkollegen beeinflusst.

Ob statt wie: Warum sollte der Kunde sich verändern (das beschäftigt ihn zu 76%)? Welchen Lieferanten soll er wählen (das beschäftigt ihn zu 24%)?

Buying Center: Durchschnittlich 5,4 Personen umfasst die Kaufgruppe (Buying Center). Die Wahrscheinlichkeit eines Kaufs liegt bei einem Entscheider bei 81% und sinkt bei sechs Beteiligten auf 31%. Je größer also die Gruppe, desto unwahrscheinlicher der Kauf. Dabei ist es besonders anspruchsvoll, den Konsens der Beteiligten in frühen Phasen des Kaufprozesses zu erzielen – bereits vor dem Kontakt mit Lieferanten scheitern manche Projekte. In den letzten zwei Jahren vergrößerten sich die Kaufgruppen nochmals von durchschnittlich 5,4 auf 6,8. Die sensororientierte Beschaffung nimmt zu, die Kunden sind zunehmend risikoscheu, sie verlangen eine kundenspezifische Anpassung und ziehen „neutrale“ Berater für die Beschaffung hinzu.

Formalisierte Beschaffung: Schrittweise formalisieren Unternehmen ihre Beschaffung stärker. Inzwischen realisieren 60% der Unternehmen über die Hälfte ihres Umsatzes mit Ausschreibungen. In den letzten zehn Jahren stieg die Beschaffung über Ausschreibungen um 40%.

Käuferleichterung und Ausstieg: Mit einer reagierenden und unterstützenden Kundenbearbeitung zeigen Verkäufer den Kunden viele Möglichkeiten, bleiben flexibel, passen sich laufend den Kundenwünschen an und liefern viele Informationen. Dieser Ansatz dominiert, erschwert dem Kunden aber den Verkauf maßgeblich und wirkt damit kontraproduktiv. Ein proaktiver, normsetzender Ansatz, der den Kunden durch seinen Kaufprozess führt, erleichtert den Kauf (+ 86%) und senkt die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde aussteigt (- 37%).

Lösungsmüde: Lösungen einzukaufen ist für den Kunden aufwändig. Er investiert viel und der Ausgang ist ungewiss. Viele Kunden sind inzwischen lösungsmüde.

Versandete Kauf-Initiativen: 40% der Kundenprojekte versanden.

Abwehr: Es braucht 18 oder mehr Anrufe, um einen potenziellen Kunden zu kontaktieren. Lediglich 1% der Kontaktierten rufen zurück, nur 24% von Outbound-Sales-E-Mails werden je geöffnet.

Fragen für Unternehmen

- Wie strukturieren wir den Kaufprozess des Kunden ergiebig?
- Wie lässt sich mit zahlreichen Touch Points, Kanälen und Instrumenten ein Schwung im Kaufprozess des Kunden erreichen und aufrecht erhalten?
- Wie optimieren wir die Nutzung von Kanälen für Kunden und Unternehmen im Kaufprozess? Wie trennen und verbinden wir die Kanäle?
- Gelingt es, früher im Kaufprozess des Kunden einzusteigen? Wie lassen sich frühe Schritte für den Kunden aktiv und attraktiv begleiten?
- Wie vermarkten wir die Zusammenarbeit mit unserem Unternehmen?
- Welche größeren Hürden und entsprechende Hebel für den Kaufprozess des Kunden lassen sich bestimmen?
- Wie lässt sich der Kaufprozess des Kunden erleichtern?
- Wo ist der Kunde im Kaufprozess überfordert und damit nicht in der Lage, für sich optimal vorzugehen?
- Wie lässt sich die Qualifikation des Kunden für optimale Kaufprozesse und -entscheide steigern?
- Wie kann der Anbieter dem Kunden vorausgehen und ihn führen?
- Wie wird der Kunde unterstützt, dass er das Bewerberfeld frühzeitig eingrenzt und wir dazu gehören?
- Wie optimieren wir die Trefferquote?
- Wie positioniert sich das Unternehmen erfolgreich gegenüber den wiederkehrenden Wettbewerbern?
- Wie lässt sich eine positive Mund-zu-Mund-Werbung wirksam fördern?
- Wie setzen wir Kundenfälle und Referenzen wirksam ein?
- Wie nutzen wir soziale Medien, um den Austausch und Empfehlungen zwischen Kunden zu fördern?
- Wie lässt sich der Kunde für eine Initiative, ein Investitionsprojekt, eine neue Lösung motivieren?
- Wie lässt sich der Kunde beeinflussen, damit er die wesentlichen Unterschiede in unserem Angebot beherzigt?
- Wie erkennen wir Personen im Buying Center mit starkem Einfluss und Durchsetzungsvermögen?
- Wie bewegen wir die wichtigen beteiligten Personen des Kunden dazu, die Verantwortung zu übernehmen und sich aktiv für gute Lösungen zu engagieren?
- Wie begleiten wir das Buying Center wirksam im gesamten Kaufprozess?
- Wie arbeiten wir wirksam mit den angestrebten oder vom Kunden vorgegebenen neuen Mitgliedern eines Buying Centers zusammen?
- Wie gelingt es, „unabhängige“ Fachspezialisten (zum Beispiel Ingenieurbüros, Architekten, Makler, Händler) wirksam in unsere Angebote einzubinden?
- Können wir dem Kunden sichere Alternativen gegenüber einer formalisierten Beschaffung oder Ausschreibungen bieten?
- Wie lässt sich das Unternehmen positionieren, damit es als Teilnehmer zu einer vorläufigen Beschaffung gehört?
- Wie lässt sich die Geschäftsbeziehung vor späteren Ausschreibungen etablieren?
- Lassen sich aus verlorenen Ausschreibungen nächste Geschäfte anbahnen?
- Wie gelingt der Einstieg bei angestrebten Kunden? Wie setzen wir fort?
- Wie lässt sich der Kunde besser herausfordern, führen, entwickeln? Wie kommen wir von einer reagierenden Marktbearbeitung zu mehr eigener Initiative für den Kunden?
- Wie lassen sich Lösungen gezielter für den Kunden ausrichten?
- Ist es möglich, mit schlanken bis extensiven Modellen der Zusammenarbeit mit Kunden genau das abdecken und bezahlen zu lassen, was der Kunde braucht?
- Wie gelingt es, wirksam an den Schmerzpunkten und Absichten des Kunden anzuknüpfen?
- Wie beschleunigt unser Unternehmen die Kaufprozesse (und eigenen Aktivitäten), um Anpassungen und neue Orientierungen im Zeitablauf zu vermindern?
- Gelingt es, typische Ursachen für versandete Kundenprojekte zu erfassen und dagegen anzugehen?
- Wie zeichnen sich besonders initiativ und erfolgreiche Kunden aus?
- Wie optimieren wir unsere eigene Zusammenarbeit mit Kunden und antworten beispielsweise rasch und qualifiziert (ohne bereits abzuschätzen, ob es sich für uns lohnen kann)?
- Wie fördern und nutzen wir die Initiative des Kunden mit Inbound Marketing?
- Wie fördern wir die antwortwürdige Ansprache des Kunden im Alltag?
- Wie schaffen wir tragfähige Beziehungen zu Kunden?

Quelle: eigene Darstellung – Zusammenfassung auf Grundlage verschiedener Veröffentlichungen und Studien zwischen 2010 und 2017

des Kunden im Prozess und reagieren darauf im Vertrieb in entsprechenden Schritten. Diese vorhandenen Schemen gilt es kritisch zu prüfen. Verbreitet sind die Spielformen von Attention, Interest, Desire und Action (AIDA) oder sogenannte Sales Funnels. Auch im Lead Management verfolgen Anbieter verschiedene Stufen bis zur Kaufentscheidung. Doch erstens sind diese Phasen meist zu grob, zweitens sind innere Zustände des Kunden – wie Aufmerksamkeit oder Interesse – ungeeignet, um Maßnahmen zu fokussieren. Gefragt sind Schritte, die Handlungen (und nicht Einstellungen oder die Auseinandersetzung des Kunden mit dem Kaufgegenstand) erfassen. Hier kann eine Entwicklungsarbeit im Vertrieb oder im Marketing die Situation bereits verbessern, auch wenn die fundierte empirische Basis für den Kundenprozess noch fehlt.

2. Micro-Verhaltensanalyse des Kunden: Die Micro-Verhaltensanalyse des Kunden ist ein ausgereiftes Verfahren der Dr. Marc Rutschmann AG. In intensiven Befragungen wird der konkrete Weg des Kunden im Erfolgs- und Misserfolgsfall für den Anbieter erhoben. Ermittelt wird nicht, warum gekauft wird, sondern wie gekauft wird. Damit lassen sich unzuverlässige Hinweise des Kunden zu Kaufgründen ausschließen. Die detaillierten Schritte der Kunden werden quantitativ ausgewertet. Daraus lassen sich wenige Hebel bestimmen, die für Fortsetzung und Abbruch entscheidend sind. Der Ansatz geht dabei bottom-up von Einzelfällen zu Mustern des Kaufverhaltens vor.

Pragmatisch kann beispielsweise ein Unternehmen in der Industrie (in einer definierten Auftragsart, in einer Sparte oder für ein Segment) je fünf erfolgreiche und fünf erfolglose Projekte untersuchen. Dabei lässt sich an je einer Schlüsselperson im eigenen Unternehmen und bei Kunden ansetzen, die auch das konkrete Zusammenspiel innerhalb und zwischen Selling Center und Buying Center erlebten. Ergebnis sind die erwähnten, detaillierten Kundenprozesse.

3. Analytisches Customer Relationship Management: Wird ein maßgeblicher Teil der Transaktionen mit den Kunden online erfasst, so ist es möglich, die Muster im Kundenverhalten und beanspruchte Leistungen durch Datenanalysen zu erkennen. In diese Richtung arbeiten die Anbieter von Informatiklösungen von Adobe bis Sales Force intensiv. Sie erfassen die Customer Experience digital und führen in Daten in der Cloud zusammen. Database Management bezeichnete man das früher, heute wird meist der Begriff Big Data bemüht. Interne Informationen lassen sich mit externen Recherchen und Datenbanken anreichern. Auch Datenanalytik ist ein Verfahren bottom-up.

4. Critical Incident Analyse: Diese Methode konzentriert sich auf positive und negative Abweichungen von der Norm

zu den ausgewählten Aufträgen aus Kundensicht. Die Befragung zu herausragenden und konkreten Erlebnissen kann verschiedene Mitglieder des Buying Centers einbeziehen. Ergebnis sind die Faktoren, die überdurchschnittliche Zufriedenheit und Unzufriedenheit des Kunden bewirken. Daraus lassen sich gezielte Maßnahmen im Vertrieb bestimmen.

5. Analyse der gewonnenen und verlorenen Aufträge: Verbreitet sind Analysen der „lost orders“. Enttäuschend sind dabei die Listen mit verlorenen Aufträgen, die mehrheitlich den hohen Preis als Ursache für den Verlust bezeichnen. Nur die differenzierte Leistungsanalyse (Prozess und Angebot) vermag gültige Hinweise zu liefern, wo ein Unternehmen verbessern muss. Gleichzeitig liefert die Analyse von erfolgreichen Aufträgen, welche Leistungen bei welchen Kunden besonders wirken.

6. Analyse des Buying Centers: Bekanntlich beeinflussen Manager, Spezialisten aus der Technik, Verantwortliche des Einkaufs und Nutzer bei Kunden oder externe Berater die Kaufentscheidung im B2B-Geschäft. Bezogen auf diese Gruppen von Personen gilt es wieder, nicht nur die möglichen Vor- und Nachteile für die Kaufentscheidung zu saldieren und mit dem Wettbewerb zu vergleichen. Wichtig ist es, die Erlebnisse der Beteiligten im Kaufprozess zu betrachten. Grundsätzlich lassen sich Buying Center in den genannten Methoden integrieren.

Wenig ergiebig ist es, zwischen einer kleinen und einer großen Mitwirkung des Kunden im Verkaufsprozess zu unterscheiden. Denn Kaufprozesse mit einer großen inneren Anteilnahme des Kunden setzen sich wieder aus vielen kleinen Schritten mit geringer Beteiligung zusammen. Besonders anspruchsvoll bleiben bei allen erwähnten Methoden die Verdichtung, Strukturierung der Informationen sowie die Interpretation und Folgerungen für Marketing und Vertrieb.

Fazit: Offensichtlich brauchen Unternehmen neue Zugänge zu Kunden. Dazu ist zuerst mehr Wissen zum realen Kundenprozess nötig. Dann lassen sich die Stellen bestimmen, an denen Marketing und Vertrieb wirksam ansetzen können, um den Kunden zum Kauf zu führen. ■



Autor

Prof. Dr. Christian Belz ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor des Instituts für Marketing, E-Mail: christian.belz@unisg.ch.