

## LIEFERANTENAUSWAHL UND KAUFPROZESS IM B-TO-B-BEREICH

## Einkaufen mit Gefühl

Roman Becker, Mainz, und Olaf Stuka, Frankfurt/M.

Auch bei Geschäftsbeziehungen im Business-to-Business-Bereich ist der Faktor Mensch entscheidend. Dies zeigt die jüngste Studie des Excellence Barometers, die die Kunden-Lieferanten-Beziehung deutscher Unternehmen untersucht. Die Ergebnisse untermauern die These, dass sich das Qualitätsmanagement zum strategischen Partner des Unternehmensmanagement entwickeln sollte.

Nach allgemeinem Verständnis sind Geschäftsbeziehungen im Business-to-Business-Bereich von rationalen Erwägungen bestimmt: Entscheider oder Entscheidungsgremien wägen objektive Fakten wie Konditionen, Qualität, Service, Logistikleistung usw. gegeneinander ab, während subjektive Eindrücke und Emotionen keine Rolle spielen. Dementsprechend ist die Marketing- und Vertriebsstrategie von Anbietern ausgerichtet. Leistungen und Nutzwert des eigenen

Produkts sollen kommuniziert und die Zielgruppe mit Sachargumenten überzeugt werden. Markenführung oder eine emotionale Ansprache der Entscheider spielen – wenn überhaupt – nur eine untergeordnete Rolle. Auch verfügen viele Anbieter über kein systematisches Kundenmanagement, das eine individuelle, persönliche Kundenansprache ermöglicht. Verbreitet sind dagegen

anonyme Massenkommunikationsformen wie Prospekte oder Direct Mailings. Das Excellence Barome-

ter 2006 zeigt aber, dass hier Klasse vor Masse gehen sollte. Der Faktor Mensch sollte ganz entscheidend in die Marketing- und Vertriebsstrategie einbezogen werden. Denn Emotionen spielen auch im Business-to-Business-Bereich eine weitaus wichtigere Rolle als weithin vermutet.

### Netzwerke bilden Erfolgsfaktor

Im Rahmen der ExBa-Studie wurden Entscheider gefragt, wie ihr Unternehmen auf neue Anbieter aufmerksam wird (Bild 1). Persönliche Kontakte und Netzwerke rangieren ganz oben, gefolgt von Empfehlungen von Kollegen. Auf Rang drei liegen die Fachzeitschriften. Erst dann folgen die von den Anbietern gesteuerten Kommunikationsmaßnahmen wie Messen, Werbung und Direktmarketing. Ausschreibungen spielen hier so gut wie keine Rolle. Einen teilweisen Einfluss auf die Bedeutung der Informationsquellen hat die Unternehmensgröße. So verlieren Kollegenempfehlungen mit zunehmender Unternehmensgröße an Bedeutung. Vor allem in kleineren Unternehmen fragt



man bei Kollegen nach und richtet die Lieferantensuche nach deren Empfehlungen aus. Messen werden dagegen mit zunehmender Unternehmensgröße wichtiger.

Das ExBa hat auch untersucht, ob erfolgreiche Unternehmen sich signifikant anders über neue Anbieter informieren als weniger erfolgreiche Unternehmen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Erfolgreichen auf einen breiteren Informationsmix zurückgreifen. Deutlich stärker nutzen sie vor allem solche Informationsquellen, die auf direkten Kontakten basieren. Für die weniger Erfolgreichen sind dagegen anonyme Massensprachen wie Werbung und Direktmarketing von höherer Bedeutung (Bild 2).

Kaufentscheider werden also vor allem durch informelle Informationswege auf neue Anbieter aufmerksam. Die Annahme, dass berufliche Entscheider sich kontinuierlich und systematisch informieren und dazu regelmäßig die aufbereiteten Lieferanteninformationen nutzen, trifft nur teilweise zu. Genauso wichtig ist das Vertrauen in persönliche Bekanntschaften, Empfehlungen und Erfahrungen anderer, also der Faktor Mensch. Wer Produkte und Dienstleistungen im Business-to-Business-Bereich anbietet, sollte dies in seiner Marketing- und Kommunikationsstrategie berücksichtigen.

### **Mensch und Emotion sind wichtiger als gedacht**

Sind die infrage kommenden Anbieter im Unternehmen bekannt, so folgt der Auswahl- und Kaufprozess. Er wird in fast allen Unternehmen zentral gesteuert, und meist sind mehrere Personen an der Entscheidung beteiligt (Bild 3). Externe Bewertungskriterien werden in die Entscheidung für einen Anbieter einbezogen, sind aber nicht die entscheidenden Kriterien: Ungefähr vier von zehn Unternehmen greifen auf systematische Lieferantenbewertungen zurück bzw. verlangen eine Zertifizierung.

Kundenvorgaben spielen ebenfalls für weniger als die Hälfte der Unternehmen bei der Auswahl potenzieller Lieferanten eine Rolle. Der Auswahlprozess hängt auch von der Unternehmensgröße ab: Je größer ein Unternehmen, desto eher sind Gremien mit der Entscheidung befasst, desto häufiger werden systematische Lieferantenbewertungen genutzt, und desto wichtiger werden Zertifizierungen der Lieferanten.

Unterschiede zwischen den erfolgreichen und den weniger erfolgreichen Unternehmen gibt es beim Auswahl- und Kaufentscheidungsprozess praktisch nicht. In erfolgreichen Unternehmen spielen objektive Bewertungskriterien wie systematische Lieferantenbewertungen oder Zertifizierungen keine größere Rolle als in den weniger erfolgreichen Unternehmen.

Offensichtlich werden Kaufentscheidungen auch im Business-to-Business-Bereich nicht allein rational getroffen. Zwar deuten zentralisierte Entscheidungsprozesse und Entscheidungsgremien auf einen objektiven Auswahlprozess hin, der nicht von persönlichen Vorlieben oder den Einzelinteressen der betroffenen Abteilung geprägt ist. Doch dieser Eindruck relativiert sich, wenn man sieht, dass externe Qualitätskriterien wie Zertifizierungen und systematische Lieferantenbewertungen bei der Kaufentscheidung nicht die entscheidende Rolle spielen.

Um herauszufinden, welche Kriterien Business-Entscheider bei der Wahl von Lieferanten wichtig sind, wurden die Befragten gebeten, sechs Kriterien in eine Rangfolge zu bringen (Bild 4). Demnach rangiert die Qualität der Produkte ▷

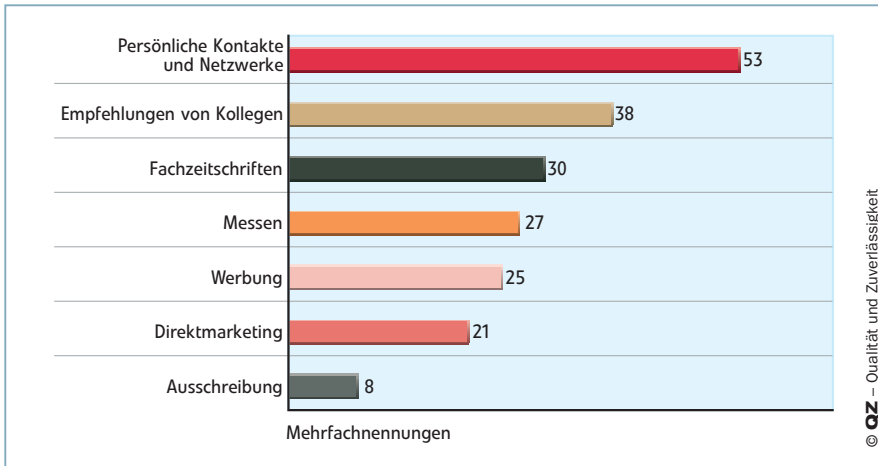


Bild 1. Bedeutung von Informationsquellen bei der Wahl neuer Lieferanten

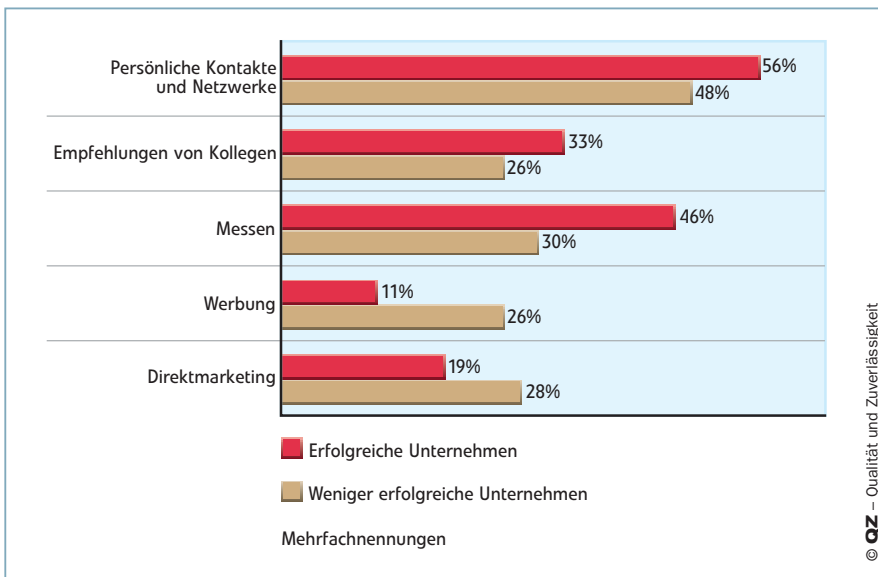


Bild 2. Bedeutung ausgewählter Informationsquellen nach Unternehmenserfolg

bzw. Dienstleistungen deutlich vor dem Preis. Mit klarem Abstand folgen die Kriterien Service und räumliche Nähe bzw. Vertrautheit. Die Innovationsfähigkeit der Anbieter sowie ihr Image bzw. ihre Marke liegen auf den hinteren Plätzen. Demnach scheint das Image nur eine geringe Rolle für die Lieferantenauswahl zu spielen.

### Qualität allein ist nicht mehr Trumpf

Allerdings handelt es sich hier um abgefragte Wichtigkeiten, also um die rationale Selbsteinschätzung der Befragten. Darin spiegelt sich häufig auch ein sozial erwünschtes Antwortverhalten: Man gibt nicht gerne zu, sich von weichen Faktoren beeinflussen zu lassen. Ein anderes Bild ergibt sich, wenn die Bedeutung des Markenimages für Kundenbeziehungen gemessen und sein Einfluss auf das Kundenverhalten statistisch analysiert wird. Dann erweist sich das Image von Anbietern als eine der entscheidenden Einflussgrößen zur Steigerung der emotionalen Kundenbindung (siehe Folgeartikel in der QZ).

Signifikante Unterschiede bei den Auswahlkriterien für Lieferanten gibt es sowohl nach Unternehmensgröße als auch nach

### Studie

Das Excellence Barometer (ExBa) ist die Benchmarkstudie zur Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. Seit 2001 durchgeführt, versteht es sich als Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit: Unternehmen sollen von den Besten lernen und sich an den Besten orientieren können. Initiatoren sind die Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ), Frankfurt/M., und die forum! Marktforschung GmbH, Mainz.

Um der Lieferantenauswahl und den Kaufprozessen im Business-to-Business-Bereich empirisch auf den Grund zu gehen, wurden für eine ExBa-Teilstudie 400 Business-Entscheider aus den unterschiedlichen B-to-B-Branchen telefonisch befragt.

Die ExBa-Sonderstudie „Der emotionale Entscheider“ sowie Berichte für neun B-to-B-Branchen sind erhältlich unter: [www.exba.de](http://www.exba.de)

### Literatur

- 1 Becker, R.; Sommerhoff, B.: Der Mix macht's. QZ 52 (2007) 4, S. 20

### Autoren

**Roman Becker**, geb. 1968, ist Geschäftsführer der forum! Marktforschung GmbH, Mainz. Er ist Initiator und wissenschaftlicher Leiter der ExBa-Studie.

**Olaf Stuka**, geb. 1961, ist als Leiter DGQ-Regional verantwortlich für das Mitgliedwesen, die Regionalkreise und die vier Landesgeschäftsstellen der DGQ.

### Kontakt

**Roman Becker**  
T 0 61 31/3 28 09-150  
[becker@forum-mainz.de](mailto:becker@forum-mainz.de)  
[www.forum-mainz.de](http://www.forum-mainz.de)

QM-Infocenter.de ▶ QZ102443

Erfolg der auftraggebenden Unternehmen. Je größer ein Unternehmen, desto stärker zählen die Kriterien Qualität und Innovationsfähigkeit. Preis bzw. Konditionen spielen für die großen Unternehmen eine geringere Rolle als für die mittleren und kleinen Unternehmen. Auf Preis bzw. Konditionen achten insbesondere die Unternehmen mittlerer Größe. Das Kriterium „Preis bzw. Konditionen“ trennt zudem erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen am schärfsten. Die Erfolgreichen halten den Preis für weitaus unwichtiger als die weniger Erfolgreichen. Qualität und Innovationsfähigkeit stufen die Erfolgreichen dagegen als deutlich wichtiger ein (Bild 5).

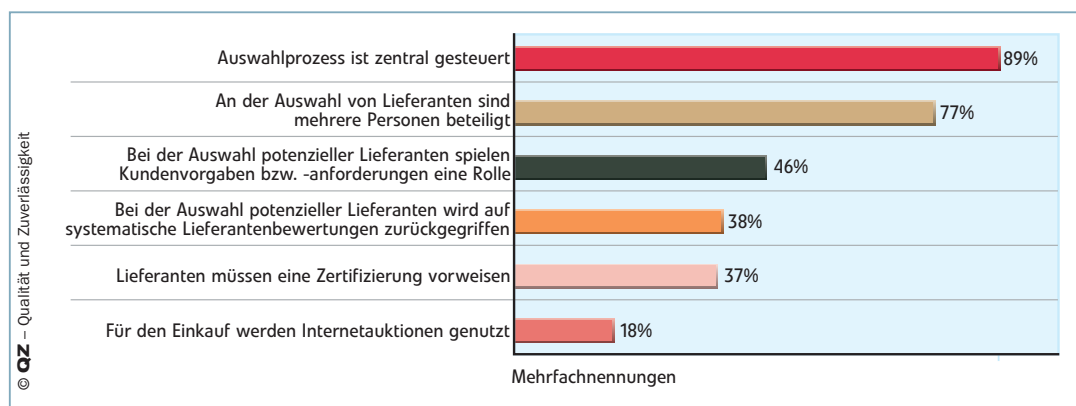


Bild 3. Merkmale des Auswahl- und Kaufentscheidungsprozesses

Für Anbieter ergeben sich daraus wichtige Schlussfolgerungen. Die Qualität der Produkte und Dienstleistungen hat den höchsten Stellenwert bei der Lieferantenauswahl. Doch es reicht keinesfalls, gute Qualität zum guten Preis zu bieten. Die Qualität der Produkte und Dienstleistungen muss zwar stimmen – schließlich ist sie das wichtigste Auswahlkriterium. Aber sie ist ein Hygienefaktor, d. h. sie wird in den meisten Geschäftsbeziehungen schlichtweg vorausgesetzt. Ohne Qualität braucht ein Anbieter sozusagen gar nicht erst anzutreten.

Allerdings herrscht in vielen Märkten heute große Produkt-homogenität und -transparenz, Wettbewerber bewegen sich auf ähnlichem Niveau, und die Qualität ist für die Auftraggeber kaum noch zu unterscheiden. In solchen Märkten ist die Qua-

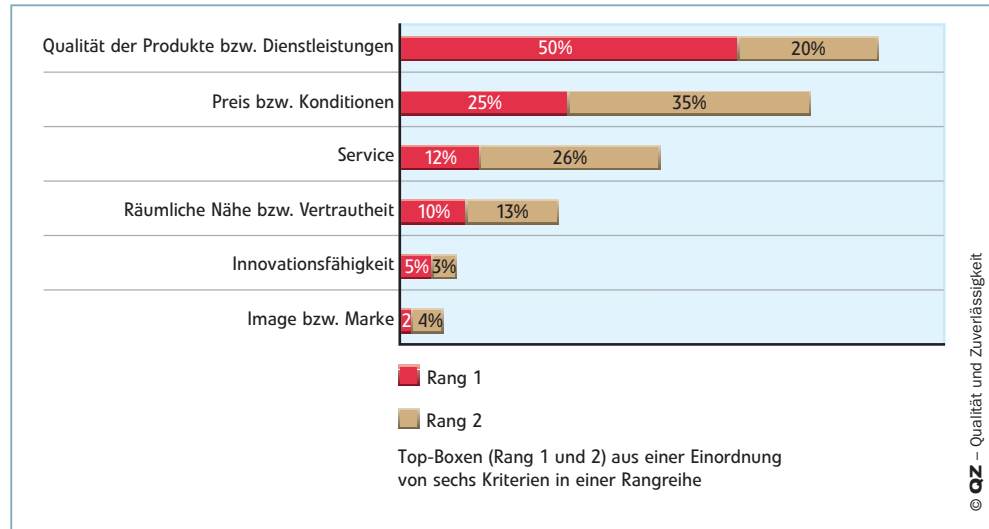
lität zur Differenzierung kaum noch geeignet. Günstige Konditionen „um jeden Preis“ erscheinen daher in manchen Branchen als ein Muss. Die Studie zeigt aber, dass Unternehmen, die erfolgreich agieren, weniger preisgetrieben sind als Unternehmen mit geringem Erfolg. Wenn zudem ein gnadenloser Preiskampf die Konditionen weitgehend nivelliert, differenziert auch das Preis-Leistungs-Verhältnis nicht mehr.

### Qualitätsmanagement bekommt neue Chancen

So kommen sehr schnell die sekundären Kriterien ins Spiel. Auch wenn Service, Innovationsfähigkeit und Image auf den ersten Blick nicht besonders wichtig erscheinen, ist ihre



**Bild 4. Stellenwert von Kriterien bei der Wahl von Lieferanten**



Bedeutung nicht zu unterschätzen – als zusätzliches Differenzierungsmerkmal, aber auch als Basis für eine stabile Zusammenarbeit. Erfolgreiche Unternehmen schauen bereits bei der Auswahl viel stärker etwa auf die Innovationskraft eines Anbieters. Hier dürfte sich ihr Wunsch nach einer zukunftsorientierten und nachhaltigen Geschäftsbeziehung spiegeln. Anbieter, die mit erfolgreichen Unternehmen zusammenarbeiten wollen, sollten sich deshalb ein Markenprofil suchen, das sie im Wettbewerb positiv differenziert. Dabei kommt der

kommunikativen Ebene eine besondere Bedeutung zu. Für das Qualitätsmanagement bergen diese Ergebnisse erhebliche Implikationen. So bestätigen die Ergebnisse des ExBa, dass Qualität ein bedeutsames Thema ist und bleibt. Sie zu sichern und behutsam zu steigern, wird weiter eine zentrale Bedeutung haben und formuliert die Grundanforderung an das Qualitätsmanagement. Jedoch ist eine Steigerung der Qualität um jeden Preis und an den Kundenanforderungen vorbei nicht zielführend, denn eine wahrnehmbare bzw. dauerhafte Differenzierung

### ► KURZ UND BÜNDIG



### Anbieter und Lieferanten: umdenken!

Die Studie Excellence Barometer liefert wichtige Hinweise für Anbieter und Lieferanten:

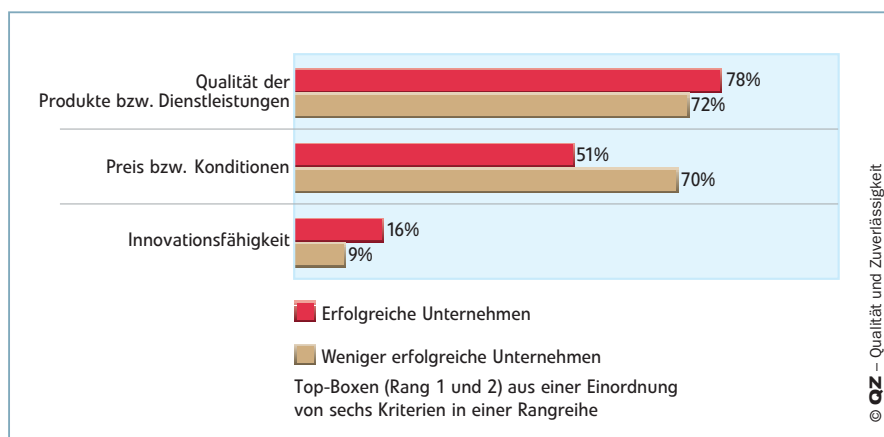
- Die Konzentration auf rein rationale Entscheidungsprozesse führt in die Irre. Ebenso wichtig ist der „Faktor Mensch“. Emotionen reagieren kräftig mit.
- Ein Paradigmenwechsel in der Kommunikations- und Marketingstrategie ist erforderlich. Netzwerke und persönliche Kontakte müssen ausgebaut, klassische Werbemaßnahmen auf den Prüfstand gestellt und die Wirkung aller Informationskanäle durch einen klaren Markenauftritt und konsequent kommunizierte Botschaften gebündelt werden.
- Qualität ist ein Hygienefaktor. Sie darf nicht vernachlässigt werden, ist aber als differenzierendes Merkmal, das den entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschafft, in den meisten Fällen ungeeignet.
- Zusätzlich sollten Lieferanten bzw. Anbieter sich darauf konzentrieren, ihr Markenimage auszubauen, ein klares Markenprofil und eine deutliche Differenzierung im Wettbewerb zu suchen und dies auch konsequent zu kommunizieren.
- In Kundenbeziehungen zählt die persönliche und individuelle Ansprache. Dazu müssen geeignete Instrumente sowohl für die Pre-sales-Phase als auch für die Pflege bestehender Kundenbeziehungen aufgebaut werden.

zum Wettbewerb ist darüber nicht möglich. Darüber hinaus liefern die ExBa-Resultate Hinweise darauf, wie Qualitätsmanager ihre strategische Bedeutung in den Unternehmen steigern können. Sie sollten konsequent solche neuen Kompetenzfelder besetzen, die mit dem Qualitätsmanagement in Verbindung stehen und eine hohe Erfolgsrelevanz vermuten lassen:

- Erfolgversprechende Strategien zur Steigerung des Markenimages mit einer klaren Differenzierung zum Wettbewerb setzen fundierte Marktanalysen voraus. Die dafür notwendige Mess- und Methodenkompetenz ist häufig im Qualitätsmanagement vorhanden.
- Als besonders erfolgsrelevantes Differenzierungsmerkmal hat sich im Rahmen der ExBa-Studien 2006 die strategische Positionierung durch Markenführung und Innovation herauskristallisiert [1]. In zahlreichen Unternehmen ist eine zentrale Verantwortlichkeit für den Innovationsprozess bisher nicht besetzt. In diese Lücke kann das Qualitätsmanagement sehr gut stoßen. Zahlreiche unterstützende Prozesse fallen ohnehin in dessen Zuständigkeitsgebiet (z. B. kontinuierliche Verbesserungsprozesse, lernende Organisa-

tion bzw. Wissensmanagement, systematisches Vorschlagswesen).

- Ganzheitliche QM-Ansätze betonen nicht von ungefähr die Erfolgsrelevanz von Netzwerken und Partnerschaften. Eine systematische, prozessorientierte Vernetzung (durch Bewertung von Verbandsmitgliedschaften und von Organisationen, in denen etwa das Management vertreten sein sollte) ist eine Aufgabenstellung, die gut im Qualitätsmanagement angesiedelt sein kann. □



**Bild 5. Stellenwert ausgewählter Kriterien bei der Wahl von Lieferanten nach Unternehmenserfolg**