Wie B2B-Unternehmen effektiver verkaufen können

Klassische Kundensegmentierungskriterien sind heute nicht mehr ausreichend. Wer im Wettbewerb bestehen will, muss tiefer in die Trickkiste greifen. Dem Trend zu immer kleineren Kundensegmenten sind aber wirtschaftliche Grenzen gesetzt.

Ein Grundstein der Kundenansprache ist in den meisten Unternehmen eine Kundensegmentierung. Mit ihr sollen Kunden in Gruppen zusammengefasst werden, die auf ähnliche Botschaften reagieren. Das betrifft die Wertanforderungen selbst, aber auch die bevorzugten Kanäle. Die klassischen Merkmale sind zumeist geografischer, demografischer und soziografischer Natur sowie Unternehmensdaten wie Alter oder Wirtschaftsleistung. Lange Zeit war ein feineres Clustern zu aufwendig und damit unwirtschaftlich. Die technischen Möglichkeiten erlauben es dem Vertrieb nun aber immer mehr, sowohl Kundenunternehmen selbst als auch die wichtigen Personen zu identifizieren. Relevant sind hier die Rollen der Individuen in den Entscheidungsprozessen. Typische Kategorien sind zum Beispiel Nutzer, Einkäufer, Beeinflusser, Entscheider und Gatekeeper mit ihren jeweils unterschiedlichen Anforderungen.

Um es an einem einfachen Beispiel zu skizzieren: Wenn der Nutzer eine Empfehlung ausspricht und danach der CEO entscheidet, stehen bereits sehr unterschiedliche Anforderungen im Raum. Der Nutzer wird Faktoren wie die Praktikabilität hoch bewerten, den CEO wird eher die zu erwartende Rendite interessieren. In diesem Fall könnte ein Anbieter punkten, wenn er dem Nutzer bereits im Vorfeld Möglichkeiten aufzeigt, wie das Personal für die Anwendung geschult werden könnte.

Kompakt

- Eine Kundensegmentierung mit klar definierten Kriterien ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Kundenansprache.
- Kundentypologien sollten neben klassischen Anhaltspunkten auch berücksichtigen, welche Rolle im Entscheidungsprozess Beteiligte einnehmen.
- Der Vertrieb sollte Informationen zum Kontext erheben, um Adressaten mit persönlichen Botschaften ansprechen zu können.

Was zählt – und für wen?

Hier kommen auch psychografische Merkmale, also Faktoren wie die persönliche Geisteshaltung oder der Lebensstil berücksichtigt. Diese sind im B2C-Bereich bereits fixer Bestandteil von Segmentierungen, können aber auch im B2B-Umfeld lohnend sein. Übertragen auf ein Buying Center beim Kunden bedeutet das: Wir brauchen Kundentypologien, die neben klassischen Anhaltspunkten auch berücksichtigen, welche Rolle im Entscheidungsprozess bestimmte Beteiligte einnehmen und auf welche emotionalen Trigger sie reagieren. Die Erarbeitung von Empathy Maps kann hier ein lohnender Aufwand sein. Ansatzpunkte finden sich heute sehr oft in Social-Media-Auftritten der Personen. Eine derart erarbeitete Persona könnte

- die Funktion im Buying Center,
- die Funktion im Unternehmen,
- berufliche Zielsetzungen,
- ein Personenprofil,
- Infos zum Kaufverhalten sowie
- zum Informationsverhalten etc. enthalten.

Zusätzlich ergibt es Sinn, Informationen zum Kontext zu erheben. Etwa, ob der Wettbewerbsdruck an der entsprechenden Position stark zu spüren ist, wie die allgemeine Entwicklung des Unternehmens die spezifische Funktion betrifft und vieles mehr. Je persönlicher entsprechende Botschaften an die Adressaten sind und je besser sie die gegenwärtige Situation mit ihren Herausforderungen und Chancen treffen, desto besser.

Eine wirklich individuelle Ansprache wird dennoch häufig zu aufwendig, beziehungsweise nur für Key Accounts sinnvoll sein. Sobald ein gutes Datenfundament geschaffen

ist, helfen Cluster-Analysen, die Personas zu gruppieren. Das gilt vor allem im B2B-Sektor, wo persönlicher Kontakt nach wie vor eine große Rolle spielt – und damit die Kapazitäten der eigenen Mitarbeiter. Das Institut für Handelsforschung (IFH) Köln konnte 2018 zeigen, dass regelmäßig benötigte C-Teile, aktuelle Pricing-Infos und Retouren gerne online abgewickelt werden. Erstkäufe, Beratungen oder auch Beschwerden möchten Kunden dennoch vorzugsweise persönlich klären. Hohe Automatisierungsgrade können Zeitressourcen schaffen, die auf der persönlichen Beziehungsebene eingesetzt werden können.

Kleinere Segmente stoßen an Grenzen

Hier wird ein weiterer Vorteil einer guten Kundensegmentierung deutlich: Optimalerweise kann man Außendienstmitarbeiter oder interne Kundenberater so zuteilen, dass die Persönlichkeiten zueinander passen. An entsprechende Informationen zu kommen, kann aufwendig und die DSGVO-Konformität eine Herausforderung sein. Als Grundlage können Studien und Erhebungen herangezogen werden, solange es keine individuelleren Informationen gibt. Gerade bei Segmenten, die einen hohen wirtschaftlichen Wert haben, sollte der Vertrieb jedoch in die Tiefe gehen. Wer weiß, wer an den Buying Centern beteiligt ist und wessen Meinung zählt, kann diese Personen gezielt recherchieren. Social Media ist dabei ein wichtiger Ansatzpunkt.

CRM und der Wert neuer Dienstleistungen

Dafür ist auch ein durchdachter Einsatz eines CRM-Systems wichtig. Jeder persönliche Kontakt der Vertriebs- oder Servicemitarbeiter erzeugt beim Anbieter Informationen, die auch nutzbar gemacht werden sollen. Bei der Kundensegmentierung liegt ein besonderes Augenmerk auch auf Informationen, die Ähnlichkeiten zu anderen Unternehmen bergen könnten. Dieser so genannte „segmentspezifische Informationswert eines Kunden“ kann Schwachstellen im gegenwärtigen Angebot aufzeigen, die auch andere Kunden oder Nicht-Kunden empfinden. Ebenfalls gut ergründet werden können „nicht aufgabenbezogene Einflussfaktoren“ einzelner Beteiligter. Sind sie zum Beispiel risikoavers oder konfliktscheu? Wertige Segmentierungskriterien können sich darüber hinaus auch auf die Entscheidungsprozesse selbst beziehen: In manchen Unternehmen haben bestimmte Entscheider eine wesentlich größere Bedeutung als in anderen. In sehr traditionellen Unternehmen kommt es beispielsweise immer noch vor, dass die Entscheidung einer Einzelperson gewichtiger ist als die restlichen Meinungen, die im Einkaufprozess entstehen. Wenn man erfahren kann, was dieser Person besonders wichtig ist, kann man einen klaren Vorteil herausholen, zum Beispiel zu geplanten Meetings. Welche und wie viele Personen in den Entscheidungsprozess involviert sind, kann sich auch aus bestimmten Kontexten ergeben, die das Kundenunternehmen oder das wirtschaftliche Umfeld betreffen. Ist das Zielunternehmen beispielsweise besonders innovativ, hat es einen hohen digitalen Reifegrad? Muss intern viel angepasst werden, bevor eine neue Maschine in Betrieb genommen werden kann? Je komplexer das Angebot, desto mehr Unternehmensbereiche werden beim Kunden meist miteinbezogen.

Für die Kundensegmentierung gibt es heute sehr umfangreiche und vielschichtige Möglichkeiten. In der Praxis scheitert es aber häufig an der Umsetzung. CRM-Systeme sind zwar meist vorhanden, werden aber von den Mitarbeitern nicht engagiert eingesetzt, weil das Know-how oder auch der Anreiz fehlen. Häufig gibt es keine zentrale Wissensverwaltung oder die Kommunikation ist unzureichend, wenn sie über Bereichsgrenzen hinweg erfolgen soll. Dabei ist es entscheidend, dass die eigenen Vertriebsmitarbeiter einschätzen können, was ein umfangreicher und gut zugänglicher Informationsstand leisten kann. Solange Unternehmen aber hauptsächlich auf die klassischen Informationen setzen, wird der Vertriebsmitarbeiter es nicht notieren, wenn er von seinem Ansprechpartner erfahren hat, dass der neue Abteilungsvorstand besonders technik-affin und durchsetzungsfreudig ist und damit ein optimaler Beeinflusser im Kaufprozess wäre. ■

Autor
Siegfried Lettmann
ist Executive Interim Manager (www.lettmann-interim.com) mit Schwerpunkt Transformation in Vertrieb und Marketing in Salzburg.
E-Mail: siegfried@lettmann-interim.com

Springer Professional

Kundensegmentierung

Kirchem,S. Waack, J.: Was versteht man unter einer Persona, in: Personas entwickeln für Marketing, Vertrieb und Kommunikation, Wiesbaden 2021,
www.springerprofessional.de/link/18980986

Kuhlen, M.H.: Kundensegmentierung nach Kundennutzen, in: Sales Excellence Nr. 3/2019, Wiesbaden 2019,
www.springerprofessional,.de/link/17358852