

Churer Schriften zur Informationswissenschaft

Herausgegeben von
Wolfgang Semar

Arbeitsbereich
Informationswissenschaft

Schrift 104

B2B-Kundenprofil

Mit welchen Kundendaten kann das B2B-Kundenprofil gestärkt werden?

Carla Elisa Tellenbach

Chur 2019

Churer Schriften zur Informationswissenschaft

Herausgegeben von Wolfgang Semar

Schrift 104

B2B-Kundenprofil

Mit welchen Kundendaten kann das B2B-Kundenprofil gestärkt werden?

Carla Elisa Tellenbach

Diese Publikation entstand im Rahmen einer Thesis zum Bachelor of Science FHO in Information Science, Major Digital Business Management

Referent: Dr. phil. Alexandra Weissgerber

Korreferent: Prof. Dr. habil. Albert Weichselbraun

Verlag: Arbeitsbereich Informationswissenschaft

ISSN: 1660-945X

Chur, September 2019

Abstract

Das Ziel dieser Bachelorthesis ist es, zu definieren, welche Kundendaten essentiell sind, um das Kundenprofil eines Kunden im Bereich Business-to-Business zu stärken. Des Weiteren ist diese Arbeit bestrebt, herauszufinden, wie die definierten Kundendaten automatisiert in ein CRM-System geladen werden. Am Schluss wird, basierend auf den Erkenntnissen der Literaturrecherche, ein Konzept für ein mittelgrosses Digitalunternehmen erarbeitet, das digitale Lösungen entwickelt. Somit wird folgende Forschungsfrage gestellt: Mit welchen Kundendaten, die die Kundenbeziehung fördern, kann das Kundenprofil für ein mittelgrosses B2B-Digitalunternehmen gestärkt werden, und mit welchen CRM-Systeme können diese Daten automatisch erfasst werden?

Um diese Forschungsfrage zu beantworten, wurde eine umfassende Literaturanalyse durchgeführt, in der die Kundenbeziehung in der B2B-Branche genauer analysiert wurde und Massnahmen abgeleitet wurden, wie diese verbessert werden kann. Mit diesen Erkenntnissen der Literaturrecherche wurden die Kundendaten definiert, die ein B2B-Kundenprofil stärken. Danach wurden in einem nächsten Schritt zwei CRM-Systeme analysiert, um Möglichkeiten aufzuzeigen, wie diese Daten automatisiert extrahiert werden können. Die ganze Arbeit konnte mit einem Anwendungsfall attraktiver gestaltet werden: So wurden echte CRM-Daten von einem B2B-Unternehmen analysiert, wobei Lücken in der Datenerhebung aufgezeigt wurden.

Die Literaturanalyse sowie die CRM-Analyse haben ergeben, dass mittelgrosse Digitalunternehmen mittels CRM-Systemen wie HubSpot und Salesforce wichtige Kundendaten automatisiert sammeln können. Mit der Bereitstellung von Formularen auf der eigenen Webseite, Tools für die E-Mail-Automation und die Integration in verschiedene Social-Media-Plattformen lassen persönliche Kundendaten sich automatisch extrahieren.

Vorwort

Auf der Social-Media-Plattform Facebook habe ich mal die Aussage gesehen, dass Kunden wie Hunde seien: Zuerst will ihn jeder, doch dann möchte niemand mit ihm Gassi gehen. Ich konnte mir anfangs gar nicht vorstellen, dass das stimmen könnte. Doch dann habe ich mich mehr mit dem Thema auseinandergesetzt und darüber gelesen. Schon in diesen Recherchen bin ich darauf gestossen, dass Kundenloyalität und Kundenbindung vor allem im B2B-Bereich nicht mehr Standard sind und dass es heutzutage keinen loyalen Kunden mehr zu geben scheint. Diese Thematik begann mich immer mehr und mehr zu interessieren. Ich habe dann versucht, dieses Interesse mit meiner Vorliebe für die Datenwissenschaft zu verbinden. Aus diesem Grund habe ich die bereits erwähnte Forschungsfrage zusammen mit meinem Arbeitgeber und meiner Betreuungsperson ausgearbeitet.

An dieser Stelle möchte ich mich bei meinem Arbeitgeber bedanken, der mich bei der Ausarbeitung der Forschungsfrage unterstützt hat. Auch während des Studiums und der Ausarbeitung der Bachelorthesis konnte ich immer von spannenden Inputs profitieren. Ebenfalls geht ein besonderes Dankeschön an Alexandra Weissgerber, die mich nicht nur während der Bachelorthesis, sondern auch in anderen Studienarbeiten gerne unterstützt hat. Ich konnte mich immer auf sie verlassen und jede Zusammenarbeit verlief angenehm und gut. Auch gilt mein Dank Albert Weichselbraun, der mir viele Tipps zum Thema Literaturrecherche geben konnte. Zu guter Letzt bedanke ich mich bei meinen Kommilitonen, Freunden und meiner Familie, die mich während der Ausarbeitung dieser Thesis stets motiviert haben.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	1
Vorwort	2
Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis	6
1. Einleitung.....	7
1.1 Problemstellung.....	7
1.2 Forschungsfrage	10
1.3 Zielsetzung.....	10
2. Methodisches Vorgehen	11
3. Stellung der Kundenbeziehung im B2B	13
3.1 Kartierung der Kundenreise	14
3.2 Identifizierung von Barrieren	15
3.3 Kundenansprache	16
3.3.1 Direktansprache und Breitenansprache	17
3.3.2 Probleme bei der Kundenansprache	18
3.4 Verfolgung des Fortschrittes	19
4. Massnahmen zur Verbesserung der Kundenbeziehung im B2B	21
4.1 Vertrauen in der B2B-Kundenbeziehung.....	23
4.1.1 Gründe für Misstrauen gegenüber der Geschäftsperson.....	23
4.1.2 Massnahmen für Vertrauensförderung in B2B-Kundenbeziehungen.....	24
4.2 Massnahmen zur Verbesserung der Kundenansprache	27
4.3 Kundenrückgewinnungsmassnahmen	29
4.3.1 Reaktive Kundenrückgewinnungsmassnahmen.....	30
4.3.2 Proaktive Kundenrückgewinnungsmassnahmen.....	32
4.3.3 Erfolgsfaktoren der Kundenrückgewinnung.....	33
4.4 Zusammenfassung Massnahmen zur Förderung der Kundenbeziehung.....	34

B2B-Kundenprofil	4
5. Kundenprofile im B2B.....	37
5.1 Buyer-Persona.....	37
5.1.1 Definition der Buyer-Persona.....	37
5.1.2 Erstellung Buyer-Persona.....	38
5.1.2.1 Schritt 1: Informationsbeschaffung.....	39
5.1.2.1.1 Kundeninterviews.....	39
5.1.2.1.2 Datenanalyse in der eigenen Kundendatenbank.....	40
5.1.2.1.3 Webanalysen.....	41
5.1.2.1.4 Interner Wissensaustausch.....	41
5.1.2.1.5 Ermittlung Schlüsselwörter.....	41
5.1.2.1.6 Social Media.....	42
5.1.2.2 Schritt 2: Erstellung der Kundenprofile mittels Template.....	43
6. Essentielle Daten für die Erstellung der Kundenprofile.....	44
6.1 Persönliche Daten.....	44
6.2 Unternehmensspezifische Daten.....	45
7. CRM-Analyse.....	47
7.1 Customer-Relationship-Management-System.....	47
7.2 Analyse Top-2-CRM-Systeme.....	48
7.2.1 HubSpot.....	48
7.2.1.1 Komponenten von HubSpot.....	49
7.2.1.1.1 HubSpot CRM.....	49
7.2.1.1.2 Marketing Hub.....	49
7.2.1.1.3 Sales Hub.....	50
7.2.1.1.4 Service Hub.....	51
7.2.2 Salesforce.....	51
7.2.2.1 Komponenten Salesforce.....	52
7.2.2.1.1 Marketing.....	52
7.2.2.1.2 Analytics.....	53

B2B-Kundenprofil	5
7.2.2.1.3 Service	54
7.2.3 Zusammenführung HubSpot und Salesforce.....	54
7.2.3.1 Lead Nurturing-Funktionalität.....	55
7.3 Daten extrahieren mit HubSpot und Salesforce	55
8. Anwendungsfall	58
8.1 Vorstellung der Daten	58
8.2 Kurze Vorstellung Unternehmen	59
8.3 Analyse	59
9. Konzept	64
9.1 Schritt 1: Auswahl CRM-System	65
9.2 Schritt 2: Evaluierung der Kundengruppen	66
9.3 Schritt 3: Strategie mit HubSpot CRM.....	67
9.3.1 D-Kunden	67
9.3.1.1 Status der Gruppe D-Kunden.....	68
9.3.2 C-Kunden	68
9.3.2.1 Status der Gruppe C-Kunden.....	69
9.3.3 B-Kunden	70
9.3.4 A-Kunden	70
9.3.4.1 Status der Gruppe A-Kunden.....	71
9.4 Zusammenfassung und Beantwortung der Fragestellung.....	72
10. Kritische Reflexion.....	74
11. Fazit.....	76
Literaturverzeichnis	78
Eigenständigkeitserklärung.....	85

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Beispiel Buyer Persona Stan. Quelle: Buyer Persona Institute, n.d.....	43
Abbildung 2 Kundenprofil der Firma SensorsCH Quelle: Eigene Darstellung.....	60

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Unterschiede B2C und B2B. Quelle: Linder et al. (2007).....	9
Tabelle 2 Kategorisierung der Kundengruppen. Quelle: Eigene Darstellung.....	66

1. Einleitung

Die Digitalisierung und andere Trends wie die Globalisierung haben die Unternehmensstrategien verändert. Gerade durch die Globalisierung wächst die Konkurrenz, da sich Unternehmen nun auch mit internationalen Konkurrenten beschäftigen müssen. So sind Unternehmen umso mehr auf die Loyalität der bestehenden Kunden, aber auch auf die Gewinnung von Neukunden angewiesen. Folglich setzen B2B-Unternehmen vermehrt auf Kundenmanagement-Systeme, auch bekannt als Customer-Relationship-Management-System (CRM-System). Laut Statistiken verwenden bereits 97% aller B2B-Organisationen ein CRM-System, während andere Marketing-Experten der Meinung sind, dass B2B-Unternehmen nur noch in CRM-basierte Systeme investieren würden (Marine, 2018). Ein CRM-System hilft bei der Planung, Steuerung und Durchführung aller interaktiven Prozesse mit den Kunden im Unternehmen und kann somit als strategischer Ansatz verstanden werden (Holland, 2015). Mit einem CRM-System können Kundendaten verwaltet und organisiert werden. Aufgrund der gespeicherten Kundendaten kann dann mittels des Systems eine automatisierte Marketingaktivität abgeleitet werden. Für Marketing-Automation gilt es als Erstes zu beachten, die richtigen Kundendaten zu beziehen, um einen Trigger zu erstellen. In einer Studie wurde herausgefunden, dass die meisten B2B-Unternehmer die Marketingautomation nutzen, um mit dem Kunden in Kontakt zu bleiben. So könnte ein Unternehmer seinem Kunden an seinem Geburtstag eine Mail mit Glückwünschen zukommen lassen. Dafür muss der Unternehmer aber logischerweise zuerst das Geburtsdatum kennen (Campaign Monitor, 2019).

Im Rahmen dieser Bachelorthesis wird der Fokus nicht auf der Marketingautomation liegen, sondern auf der Datenbeschaffung der Kunden, um überhaupt gewisse Trigger definieren zu können. Dies soll mit den 4 Teilen, die diese Arbeit beinhaltet, erreicht werden: Eine Literaturanalyse, einer CRM-Analyse, einem Analyse-Anwendungsfall und einem Konzept. Die Literaturanalyse könnte auch wieder in zwei Teile geteilt werden, denn zuerst wird wissenschaftlich ermittelt, welche Stellung die Kundenbeziehung im Business-to-Business hat und danach mit welchen Massnahmen diese Kundenbeziehung verbessert werden kann.

1.1 Problemstellung

Im folgenden Kapitel wird auf die Problemstellung tiefer eingegangen. Überdies werden die wichtigsten Unterschiede zwischen Business-to-Customer (B2C) und

Business-to-Business (B2B) hervorgehoben, welche für die Ausarbeitung dieser Bachelorthesis relevant sind. Dieses Kapitel soll ebenfalls die Relevanz des Themas nochmals verdeutlichen.

Es wird angenommen, dass die Phänomene B2C und B2B in den letzten Jahren eine enorme Bedeutung für diverse Unternehmen erlangt haben. Sie führen auch zu einem Umdenken in den Firmen selber, wobei diese wiederum beinahe gezwungen sind, ihre Geschäftsmodelle neu zu überdenken und jeweils separate Modelle für die beiden Phänomene zu entwickeln.

B2C sowie B2B verfolgen eigentlich das gleiche Ziel: Sie wollen Kunden und somit einen Mehrwert für das Unternehmen generieren. Schlussendlich verkaufen beide ein Produkt oder eine Dienstleistung, jedoch unterscheiden sich diese Geschäftsrichtungen auch im Produktportfolio. Während B2C-Unternehmen zum grössten Teil meist nicht personalisierte und individualisierte Serienprodukte für eine grosse Kundenmasse entwickeln, setzen B2B-Unternehmen Dienstleistungen voraus, die vor allem viel Erklärungsbedarf aufweisen und auf den Geschäftskunden massgeschneidert sind. Aufgrund solcher Differenzen unterscheiden sich B2C und B2B auch in der Herangehensweise mit Kunden. Einer der signifikantesten Unterschiede zwischen B2B und B2C lässt sich in der Zielgruppe erkennen. Der B2C-Bereich verfolgt vor allem das Ziel, Privatpersonen zu akquirieren, während B2B-Unternehmen als Zielgruppe haben. Aufgrund dessen gelten je nach Sektor auch andere Anforderungen für Marketingaktivitäten. Ein gutes Beispiel für eine B2C-Marketingaktivität ist die Fernsehwerbung, wo vor allem eine grosse, anonyme Masse an Endverbrauchern erreicht wird. Beim B2B wird dahingegen eher auf ein gezieltes Netzwerk geachtet (Blakowsky, 2016). Die Kunden der erwähnten Sektoren unterscheiden sich auch durch andere Merkmale: Anders als der B2C-Kunde, der ein Social-Media-Profil hat und somit seine Interessen teilt, ist der B2B-Kunde eher schüchtern, passiv, spricht im Namen von mehreren Personen, so z.B. im Namen weiterer Geschäftsmitarbeiter oder -partner, wie beispielsweise das Salesteam. Der B2B-Kunde ist nicht emotional, sondern rational und seine Entscheidungen fällt er nicht sofort, sondern über mehrere Schritte (Sincavage, 2019). Grund für diese Rationalität ist auch, dass der Geschäftskunde Dienstleistungen in einem meist hohen Budget bezieht und das Produkt oder die Dienstleistung oft komplexer und mit Risiken verbunden ist. Daher ist der B2B-Werbende gezwungen, sein Produkt oder seine Dienstleistung bis ins kleinste

technische Detail zu kennen, um den Kunden auch das entsprechende Know-how und Professionalität zu vermitteln (Harrison, Hague & Hague, 2006). Die Ansprache ist aus diesem Grund informativ, rational und somit vor allem auf Fakten bezogen. Die Unterschiede zwischen B2C und B2B spiegeln sich auch in der Kundenbeziehung wider. Der Fokus der Kundenbeziehung liegt im B2B mehr auf langfristigen Geschäftsbeziehungen und meist auf persönlichen Beziehungen. Daher ist es von enormer Wichtigkeit, dass bei Marketingmassnahmen vor allem das Thema Vertrauen miteinbezogen wird (Blakowsky, 2016). Auf die Kundenbindung im B2B wird jedoch im Rahmen der Literaturrecherche vertieft eingegangen.

Zur Veranschaulichung werden die wichtigsten Unterschiede, welche für diese Bachelorthesis relevant sind, in der folgenden Tabelle aufgelistet.

Business-to-Business	Business-to-Customer
Geschäftskunden	End-User / Privatperson
Kleinere Anzahl von Kunden	Grosse Kundenmasse
Multi-Step-Kaufzyklus	Kurze Verkaufszyklen
Komplexes Produktportfolio	Einfaches Produktportfolio
Kauf ist nie spontan	Kauf kann auch spontan sein
Marketing besteht in der Aufklärung zum Produkt / zur Dienstleistung	Marketing besteht in der Überzeugung
Käufer werden über Fachmedien erreicht	Käufer werden über Massenmedien erreicht
Zwei-Wege-Beziehung	Ein-Weg-Beziehung

Tabelle 1 Unterschiede B2C und B2B. Quelle: Linder et al. (2007).

Das Problem ist nun, dass durch die oben erwähnte Rationalität und Zurückhaltung des B2B-Kunden die Akquise wichtiger Kundendaten erschwert wird. Für einen Unternehmer im B2B-Bereich ist es daher auch schwieriger, Kundeninformationen automatisiert in ein CRM-System zu speichern (Sincavage, 2019). Letztes Jahr ergab eine Studie (MarketingCharts, 2018a), dass 13 % aller B2B-Firmen die Kundendatenverwaltung sowie die Ableitung von Business-Fragen als extrem herausfordernd, 30 % als sehr herausfordernd und 39 % als herausfordernd empfinden. In dieser Studie haben zudem circa 50 % der befragten B2B-Unternehmen angegeben, dass die Verbesserung des Kundenerlebnisses die höchste Geschäftspriorität habe. Jedoch sind gerade Probleme beim Datenzugriff, bei der Datenverwaltung und Aktivierung Indikatoren, die die Erreichung dieser Ziele

verhindern (MarketingCharts, 2018a). Überdies hat eine weitere Untersuchung ergeben, dass das Fehlen von B2B-Kundendaten als die bedeutendste Herausforderung gilt, wenn es darum geht, die Kundenzufriedenheit zu verbessern (MarketingCharts, 2018b).

1.2 Forschungsfrage

Aus dieser Problemstellung hat sich nun folgende Fragestellung herauskristallisiert:

Mit welchen Kundendaten, die die Kundenbeziehung fördern, kann das Kundenprofil für ein mittelgrosses B2B-Digitalunternehmen gestärkt werden, und mit welchen CRM-Systemen können diese Daten automatisch erfasst werden?

1.3 Zielsetzung

Ziel dieser Bachelorthesis ist es, herauszufinden, welche Kundendaten essentiell sind, um das Kundenprofil zu stärken, sodass die Kundenbeziehung letztendlich gestärkt wird. Zudem ist es das Ziel, zu evaluieren, mit welchen Customer-Relationship-Management-Systemen diese Kundendaten automatisch im System bezogen werden können. Die vorliegende Bachelorarbeit wird mit einem Analyse-Anwendungsfall verknüpft, wo CRM-Daten eines B2B-Unternehmens analysiert werden. Das Ziel dabei ist es, herauszufinden, was aus bestehenden B2B-CRM-Daten herausgelesen werden kann. Der Output der Arbeit wird in einem Konzept für ein B2B-Digital-Commerce-Unternehmen in Form einer Lead-Nurturing-Strategie bestehen. Wie die Autorin dieser Arbeit zu diesen Erkenntnissen gelangen wird, kann im Kapitel «Methodisches Vorgehen» nachvollzogen werden.

2. Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel erklärt die Autorin dieser Bachelorthesis, wie sie methodisch vorgegangen ist. Wie bereits erklärt, beinhaltet die Arbeit vier Teile. Im ersten Teil wird eine umfassende Literaturanalyse durchgeführt, im Rahmen derer auf die Kundenbeziehung im B2B-Bereich genauer eingegangen wird. Für die Literatur-Akquise werden vor allem Datenbanken durchforstet, wie beispielsweise Academia.eu, ACM Digital Library, Sciencedirect, ResearchGate und der Axel Springer Verlag für E-Books. Dabei wurden vor allem mit den Schlüsselwörtern wie «Kundenzufriedenheit» «Recovery Management» «B2b Kundenbeziehung» «Kundendaten im B2B» gesucht. Des Weiteren werden viele Studien über Blog-Beiträge aus dem Internet herangezogen.

Essentiell bei der Literaturrecherche ist die Untersuchung, welche Key-Performance-Indikatoren einem B2B-Unternehmen über seine Kunden vorliegen müssen, um gewisse Massnahmen abzuleiten. Dafür muss die Stellung der Kundenbeziehung im B2B verstanden werden. Es wird daher zuerst recherchiert, wie die Kundenbeziehung im B2B herangegangen wird, wobei danach Massnahmen recherchiert werden, welche die Kundenbeziehung fördern. In einem weiteren Schritt wird untersucht, welche Methoden im B2B angewendet werden, um Kundenprofile zu erstellen. Es gibt nur begrenzte wissenschaftliche Berichte, die gezielt die Kundendaten für B2B-Unternehmen thematisieren, deshalb wird die Autorin dieser Arbeit die KPIs aus der Literaturrecherche heraus definieren. Zudem wird auch evaluiert, was sich genau aus diesen Daten herauslesen lässt. Zusammengefasst wird wissenschaftlich recherchiert, welche Stellung die Kundenbeziehung im B2B hat, welches die Methoden sind, um Kundenprofile zu erstellen, und welche Kundendaten erhoben werden müssen, um die Kundenbeziehung nachhaltig zu gestalten, wobei die Evaluation dieser Kundendaten aus der recherchierten Theorie definiert wird und mit einigen Quellen noch weiter bestätigt werden.

Ein weiterer Aspekt der Forschungsfrage ist auch, wie diese KPIs automatisiert in ein Customer-Relationship-Management-Tool (CRM) extrahiert werden können. Hierzu wird analysiert, welche CRM-Systeme bereits im B2B-Bereich angewendet werden. Es wird jedoch angenommen, dass nicht die Geschäftsrichtung (B2C oder B2B) darüber entscheidet, welches CRM-System nun eingesetzt wird. Vielmehr wird untersucht, welche Systeme eine hohe Leistungsfähigkeit aufweisen und deshalb von

Unternehmen eingesetzt werden. Die besten CRM-Systeme werden auf Bewertungsplattformen ausfindig gemacht, die quantitative Umfragen mit B2B-Unternehmen durchgeführt haben. Um den begrenzten Umfang dieser Arbeit nicht zu überschreiten, werden die zwei am besten bewerteten CRM-Systeme genauer unter die Lupe genommen. Dabei wird vor allem untersucht, ob die aus dem Theorieteil evaluierten Anforderungen (Kundendaten) durch das CRM-System abgedeckt werden und ob diese Kundendaten automatisiert ins System gelangen können. Um die zu analysierenden CRM-Systeme kennenzulernen, werden vor allem die Webseiten der entsprechenden Systeme untersucht.

Die vorliegende Bachelorthesis beinhaltet auch einen Anwendungsfall. Für diesen Anwendungsfall werden CRM-Daten eines Unternehmen analysiert, das Sensoren für die weltweite Automatisierungsindustrie und Maschinen herstellt. Es handelt sich dabei um strukturierte, in einer Excel-Datei mitgelieferte Daten, welche auch in Excel analysiert werden. Das Ziel dieser Untersuchung ist es, die erarbeitete Literatur mit der Praxis abzugleichen. Dabei werden CRM-Daten analysiert und es wird anhand dieser Daten ein Kundenprofil visuell gestaltet, um auch Lücken im Profil aufzuzeigen.

Der Output dieser Bachelorthesis wird in einem Konzept für ein B2B-Digitalunternehmen bestehen. Nachdem aufgrund der Literaturanalyse bekannt ist, welche Kundendaten essentiell bei der Erhebung sind, und mittels der CRM-Analyse feststeht, welche Systeme diese Daten automatisiert extrahieren können, kann ein gut aufgebautes Konzept konzipiert werden. Das Konzept wird in Form eine Lead-Nurturing-Strategie erarbeitet. Welche Schritte diese Strategie beinhaltet, wird in der CRM-Analyse sowie im Konzeptteil genauer behandelt.

Was den Rahmen dieser Arbeit überschreitet, ist die Überprüfung, ob die Erhebung der Kundendaten aus Sicht der neuen DSGVO erlaubt ist. Grund dafür war, dass sich mit dieser Untersuchung der Umfang sowie der Aufwand dieser Thesis noch vergrößert hätte.

3. Stellung der Kundenbeziehung im B2B

Die Kundenbindung ist ein sehr wichtiger Indikator, um die Wettbewerbsvorteile zu stärken: B2B-Unternehmen, die enge Beziehungen zu ihren Kunden aufbauen, erzielen satte 50 % mehr Umsatz (Gallup, 2016, S. 38). In diesem Kapitel wird die Kundenbeziehung im B2B-Bereich genauer untersucht. Dabei geht es vor allem darum, zu verstehen, welche Stellung die Kundenbeziehung im B2B-Bereich hat. Wie bereits in der Einleitung beschrieben, hat sich durch die Globalisierung die Konkurrenz vergrößert und den loyalen Kunden gibt es in diesem Zeitalter nicht mehr (Marine, 2018). Die folgende Literaturrecherche zeigt aber auch Massnahmen auf, durch die die Kundenbindung beziehungsweise auch die Kundenloyalität gestärkt werden kann. Es soll dabei angemerkt werden, dass die Kundenbeziehung etwas Menschliches ist und sie ist, wie alles Menschliche, sehr komplex. Dabei wird angenommen, dass die Kundenbeziehung in mehrere Wörter operationalisiert werden kann. So gehören Begriffe wie Kundenrückgewinnung, Kundenloyalität, Kundentreue, Kundenzufriedenheit oder auch Kundenbindung ebenfalls zu einer Kundenbeziehung.

Der Geschäftskunde ist kein klassischer Konsument, sondern vielmehr ein Partner, und durch die Zusammenarbeit mit einem Unternehmen möchte er vor allem einen Wettbewerbsvorteil gewinnen. Anja Weber und Andrea Amberg, Mitarbeitende des Marktforschungsunternehmens Vocatus, führen in ihrer Publikation (Weber & Amberg, n,d) über die Kundenbeziehung im B2B-Sektor aus, dass der Geschäftskunden loyal bleibe, wenn er vom Unternehmen und von dessen Dienstleistung überzeugt sei, oder weil er es einfach müsse. Gründe dafür, dass ein Kunde mit einem Unternehmen die Zusammenarbeit fortführen muss, könnte zum Beispiel sein, dass ein Wechsel zu einer anderen Firma zu teuer ist. Zu einer erfolgreichen und dauerhaften Beziehung komme es jedoch nur, wenn der Kunde sich einem Unternehmen hinreichend verbunden fühle. Im B2C-Bereich und vor allem im E-Commerce misst sich beispielsweise die Kundentreue mit dem Wiedereinkauf (Weber & Amberg, n.d., S. 4). Doch es muss erörtert werden, ob der Kunde aus Überzeugung treu ist oder nur, weil er es gerade muss. Eine Studie (Russo, Confente, Gligor & Autry, 2015) zum Thema Kundenloyalität im B2B-Bereich hat untersucht, welche Indikatoren zu einer Steigerung der Kundenbindung führen. Dabei wurden die Faktoren Zufriedenheit, Kundennutzen, Retourenmanagement und Umstellungskosten genauer betrachtet. Die Umstellungskosten haben demnach wie erwartet schon einen hohen Einfluss

darauf, ob ein Kunde die Zusammenarbeit mit einem Unternehmen fortführt oder nicht. Es erweist sich der Studie zufolge aber immer als schwierig, wenn der Preis der einzige Grund ist, dass Geschäftskunden an ein Unternehmen gebunden werden. Interessanterweise hat die Studie ergeben, dass auch wenn die Wechselkosten nicht hoch sind, der Geschäftskunde aber zufrieden ist, er einen Nutzen aus der Zusammenarbeit zieht und das Retourenmanagement gut ist, er loyal bleibt und die Kundenbindung gestärkt wird (Russo et al., 2015, S. 6).

Laut einer von Harvard Business Review (Toman, Adamson & Gomez, 2017) durchgeführten Studie sollen die Geschäftspersonen ihre Kunden nicht nur in der Frage unterstützen, was beziehungsweise welches Produkt oder welche Dienstleistung sie kaufen sollen, sondern auch darin, wie dieser Kauf erfolgen soll. Dabei hat die Studie die Taktiken untersucht, die B2B-Geschäftspersonen anwenden, um dies zu erreichen. Zu diesen Taktiken zählen demzufolge die Kartierung der Reise, Identifizierung von Barrieren, Kundenansprache und die Verfolgung des Fortschrittes.

3.1 Kartierung der Kundenreise

Mit Kartierung der Reise ist vor allem gemeint, dass Unternehmen vermehrt darauf achten müssen, anbieterunabhängige Fahrpläne zu erstellen. Die meisten Hindernisse, vor denen Geschäftskunden stehen, haben zum grössten Teil nichts mit dem Anbieter, in diesem Falle der Geschäftsperson oder dem Unternehmen, zu tun. Diese Hindernisse tauchen meistens schon früh auf dem Kaufweg auf, lange bevor das Unternehmen mit einer Offerte ins Spiel kommt. Aus diesem Grund ist es laut der Studie von Harvard Business Review wichtig, die lieferantenorientierte Perspektive zurückzustellen. Die Kaufreise des Kunden kann in drei wesentliche Phasen eingeordnet werden: früh, mittel und spät (Toman et al., 2017).

In der frühen Phase erfolgt in erster Linie die Identifizierung eines Problems. Beispielsweise könnte der Kunde hier identifizieren, dass er eine neue Unternehmenswebseite mit einer Commerce-Anbindung benötigt. In der nächsten, der mittleren Phase, werden zielorientierte Lösungsansätze für das Problem bewertet. Dabei werden meistens Build-vs-Buy-Optionen in Betracht gezogen oder die Auswirkungen der Integration der verschiedenen Lösungsansätze untersucht. In der letzten Phase hat sich der Kunde für eine Lösung entschieden und hält nun Ausschau nach geeigneten Unternehmen. Diese Customer-Journey wird in den meisten Unternehmen vom Marketing erstellt, jedoch liegt bei vielen Firmen die Aufgabe dieser

Kartierung in der Verkauf- oder auch Salesabteilung. Die Studie enthüllt also, dass aus diesem Grund die Unternehmen vermehrt auf die Journey des Geschäftskunden achten, um ihn bei der Kaufentscheidung besser zu unterstützen (Toman et al., 2017).

Es gibt aber auch andere Möglichkeiten, wie B2B-Unternehmen solch eine Journey erstellen. So gibt es laut der Studie auch einige Firmen, die den Fokus weniger auf die oben erwähnten Phasen legen, sondern vielmehr herausfinden möchten, was das Verständnis oder Anliegen der Kunden ist (Toman et al., 2017).

Es kann also gesagt werden, dass wenn Unternehmen eine gute Customer-Journey erstellt haben, sie in der Lage sind, den Kunden besser zu verstehen, ihn aufgrund der Hindernisse anders anzusprechen und so auch die Beziehung zu stärken.

3.2 Identifizierung von Barrieren

Um die Kundenbeziehung zu verbessern, wurden in der Harvard Business Review-Studie (Toman et al., 2017) Themen und Herausforderungen identifiziert, denen Geschäftskunden am häufigsten begegnen. Dabei wird wieder Bezug auf die im vorherigen Kapitel erwähnten Phasen der Kaufreise genommen. In der ersten Phase stellt wohl die Informationsüberflutung ein grosses Hindernis dar. Des Weiteren besteht der Studie zufolge oft die Gefahr, dass die Geschäftskunden aufgrund dieser Informationsüberflutung falsche Schlussfolgerungen ziehen und somit in eine falsche Richtung denken (Toman et al., 2017).

Die Kommunikation wird als ein öfter in der zweiten Phase auftretendes Hindernis identifiziert. Das liegt auch an dem Fakt, dass in einem Projekt mit der Zeit immer mehr Stakeholder an einem Tisch sitzen. Meistens sind es mehrere Personen aus unterschiedlichen Abteilungen, die ihre Bedenken oder Anregungen äussern. Daher kann es schnell passieren, dass Missverständnisse aufkommen oder aneinander vorbeigeredet wird. Als weitere Herausforderungen nennt die Studie überdies die Abstimmung der Kaufentscheidungsträger, wie beispielsweise bezüglich Effizienz oder Sicherheit. Oft scheitern die Unternehmen in späteren Phasen daran, gewisse Optionen zu prüfen. Als eine weitere Barriere wird genannt, dass sich Geschäftskunden oft nicht auf einen definitiven Implementierungsplan einigen können. Es muss dabei angemerkt werden, dass sich je nach Branche die Barrieren ändern können. Jedoch kann sicherlich gesagt werden, dass wenn der Unternehmer die Herausforderungen seiner Geschäftskunden kennt, er sich bessere Strategien

überlegen kann, wie diese angesprochen werden sollten (Toman et al., 2017). Die Kundenansprache ist eine weitere Taktik, die die B2B-Geschäftspersonen anwenden, und wird somit im nachfolgenden Kapitel genauer beschrieben.

3.3 Kundenansprache

Ein Unternehmen versucht immer, den Kunden in einer gewissen Form anzusprechen. Wie bereits erwähnt, werden B2B-Kunden anders angesprochen als B2C-Kunden. Die Ansprache findet auf einer persönlicheren Ebene statt und zwischenmenschliche Faktoren spielen eine wichtige Rolle (Blakowsky, 2016). Somit überlegen sich B2B-Unternehmen vermehrt, wie sie die Kunden ansprechen. Dabei gibt es laut der Harvard-Business-Studie (Toman et al., 2017) drei Anforderungen hinsichtlich dieser Kundenansprache:

- Unvoreingenommen und glaubwürdig
- Reduktion der Unentschlossenheit
- Erleichterung des Einkaufswegs.

Die erste erwähnte Anforderung an die Kundenansprache ist die Unvoreingenommenheit und somit auch die Glaubwürdigkeit. Der Kunde soll nicht erkennen, dass die Ansprache nur auf die Werbewirkung abzielt, denn dies führt laut der Studie nicht nur zu Hindernissen bei der Förderung der Kundenbeziehung oder des Kaufprozesses, sondern auch zu Ärger. Das Ziel der Kundenansprache ist es somit, dass der Geschäftskunde erkennt, dass mit der vom Unternehmen angebotenen Lösung oder Dienstleistung ein Problem des Kunden behoben wird (Toman et al., 2017).

B2B-Verkäufer müssen darauf achten, dass sie den Kunden von ihren Produkten und Dienstleistungen überzeugen können – so leisten sie beim Akquiseprozess vor allem Überzeugungsarbeit. Dabei werden zwei spezifische Bedürfnisse eines Geschäftskunden berücksichtigt. Einerseits muss die Geschäftsperson es schaffen, den Kunden für sie, ihre Produkte oder Dienstleistungen und ihr Unternehmen zu öffnen, und andererseits muss erreicht werden, dass der Kunde emotional an die Verkäuferpersönlichkeit, ihr Unternehmen und ihre Produkte oder Dienstleistungen gebunden wird (Verweyen, 2017, S. 5). Die Kundenansprache hat als zweite Anforderung also das Ziel, die Unentschlossenheit oder auch die Angst des Geschäftskunden zu reduzieren. Aus diesem Grund bemühen sich Unternehmen darum, ihren Kunden ein überschaubares Produkt, eine Lösung oder Dienstleistung

anzubieten und konkrete, nachvollziehbare Empfehlungen zu geben (Toman et al., 2017).

Die dritte Anforderung setzt voraus, dass Unternehmer dem Kunden in erster Linie als Ratgeber dienen, ohne dabei die eigene Lösung vorzuschlagen. Vielmehr wird von Unternehmen nun darauf geachtet, dass diese ihre Kunden oder auch Interessenten bei der Evaluation der bestmöglichen Lösung unterstützen. Wenn diese Lösung dann gefunden wurde, so kann die Geschäftsperson ihre Lösung vorschlagen (Toman et al., 2017). Es wird nun angenommen, dass der Kunde so die Geschäftsperson als einen freundlichen Vertrauenspartner wahrnimmt und sich folglich auch eine langfristige Zusammenarbeit vorstellen kann.

3.3.1 Direktansprache und Breitenansprache

Kunden können, unabhängig von B2B oder B2C, in zwei verschiedenen Formen angesprochen werden – einerseits in der Direktansprache und andererseits in der Breitenansprache (Verweyen, 2017, S. 7).

Bei der Direktansprache entsteht eine persönlichere Ebene, sie erlaubt in der Regel den persönlichen Kontakt mit einer Person in einer Zielgruppe. Dementsprechend werden in der Direktansprache Informationen und Angebote gemäss den individuellen Bedürfnissen der Zielperson vermittelt. Die Direktansprache zeichnet sich dadurch aus, dass die Streuverluste eher geringgehalten werden, der Erfolg bei der angesprochenen Zielperson jedoch effektiver ist (Verweyen, 2017, S. 7). Zu den Instrumenten der Direktansprache gehören vor allem Direct Mailing, E-Mail, Telefonmarketing und persönliche Verkaufsgespräche. Überdies zählen Veranstaltungen, Networking und Empfehlungsmanagement ebenfalls zu den Instrumenten in der Kundendirektansprache. Die Instrumente in der Kundenansprache an sich spielen eine wichtige Rolle, denn sie dienen auch dazu, Informationen über den Kunden zu gewinnen. Dies geschieht meistens in der Form von Daten. Die Kundenansprache ist kein Einbahnweg, sondern ein wechselseitiger Dialog, und somit können auch Geschäftspersonen von Kundeninformationen profitieren (Verweyen, 2017, S. 8).

Die Breitenansprache erfolgt eher auf einer anonymeren Ebene. Sie zeichnet sich durch die Erhöhung des Bekanntheitsgrades eines Unternehmens aus. Einerseits wird bei einer Breitenansprache auf die Leistungen des Unternehmens hingewiesen,

andererseits wird aber auch das Image vermittelt. Die Reichweite der Breitenansprache ist daher entsprechend hoch und Zielgruppen können mit hohen Penetrationsraten erreicht werden. Auch die Streuverluste sind hoch (Verweyen, 2017, S. 7). Zu den Instrumenten der Breitenansprache gehören vor allem bezahlte Werbung wie Sponsoring oder Meinungsbildner, PR- und Öffentlichkeitsarbeit, Webseite oder Blogs sowie Social Media (Verweyen, 2017, S. 10-11).

Aufgrund der oben erwähnten Merkmale der beiden verschiedenen Ansprachewege sowie der bereits recherchierten theoretischen Hintergründe wird von der Verfasserin dieser Arbeit abgeleitet, dass die Kundenansprache im B2B-Bereich vor allem in der Direktansprache erfolgt. Unternehmen, die B2B betreiben, können aber auch mit der Breitenansprache durchaus vieles erreichen, beispielsweise die Aufmerksamkeit der potenziellen Kunden erregen.

3.3.2 Probleme bei der Kundenansprache

Die Kundenansprache hat im Business-to-Business eine grosse Bedeutung, oftmals sogar eine entscheidende, wenn es beim B2B-Kunden darum geht, sich für ein Unternehmen und die darauffolgende Zusammenarbeit zu entscheiden (Verweyen, 2017, S. 6).

Eine Studie des Versicherungsunternehmens Allianz (Vanette, Maicher, Windon, Rengade, Kreuter, Schaer, Roisko & Monari, n.d.) hat die Möglichkeiten zur Verbesserung der Kundenansprache und somit auch der Kundenbeziehung untersucht. In dieser Studie wird aber auch eines der Probleme bei der Kundenansprache betont. Ein zentrales Problem besteht demnach darin, dass sich viele B2B-Unternehmen gerne mit B2C-Unternehmen vergleichen. Dabei scheinen aber B2B-Unternehmen zu vergessen, dass sie selber eine kleinere Zielgruppe ansprechen möchten und auch eine kleinere Kundenbasis haben als B2C-Unternehmen. Der Fehler liegt dann in der entsprechenden Analyse von Kundendaten. Viele Unternehmen, die B2B betreiben, neigen dazu, bei ihren Analysen und Untersuchungen gewisse Rollen in den Organisationen zu priorisieren. Beispielsweise filtern die Analysten schon vorab nach Ländern, Branchen oder anderen Variablen. Durch diese Filterung verkleinert sich der Pool an Kundendaten. Konkret besteht also das Problem somit darin, dass zu wenige Kundendaten vorhanden sind. Aufgrund dieser Problematik sind die Analysen nicht handfest (Vanette et al., n.d. S. 5). Des Weiteren wird gemäss der Studie bei den Auswertungen von Kundendaten oft der

Fehler gemacht, dass Schlüsselkunden nicht entsprechend gewichtet werden. Gerade im B2B gibt es aufgrund der länger andauernden Geschäftsbeziehungen Kunden, die wichtiger sind und mehr Umsatz generieren als andere Geschäftskunden. Aus diesem Grund sei es unabdingbar, so die Studie, «wichtigere» Kunden in einer Analyse stärker zu gewichten (Vanette et al., n.d. S. 6).

Die Studie (Vanette et al., n,d) hat jedoch auch Wege identifiziert, mit denen sich dieses Problem beheben lässt. Wie sich die Kundenansprache verbessern lässt, kann im Kapitel «Kundenansprache» nachgelesen werden.

3.4 Verfolgung des Fortschrittes

Um die bereits angesprochenen Hindernissen zu beseitigen, sind Unternehmen gezwungen, zu wissen, wo sich die Kunden auf ihrer Customer-Journey befinden. Verfügen Geschäftspersonen über dieses Wissen, so können sie vorab Massnahmen ableiten, die der Dynamik der Kundenbeziehung standhalten, aber auch die Kaufbereitschaft beziehungsweise die längerfristige Zusammenarbeit maximieren (Toman et al., 2017). Welche Vorgehensweisen dabei die Unternehmen haben, wird in diesem Kapitel evaluiert.

Dabei stützen sich viele Geschäftspersonen auf sogenannte «Customer Verifiers», welche genaue Indikatoren repräsentieren für die Weiterentwicklung eines Kunden von der einen Stufe auf die nächste. Die Kundenverifizierungen oder eben auch Customer Verifiers haben drei Eigenschaften. Entweder erfordern diese, dass sich der Geschäftskunde aktiv beteiligt und er somit klare Schritte unternimmt und bestätigt, dass er sich beispielsweise verpflichtet hat, den Kaufprozess oder die Zusammenarbeit fortzusetzen. Weiter können die Verifizierungen die Eigenschaft haben, entweder binär oder objektiv zu sein. Das heisst, dass Kunden entweder eine umfassende Diagnose des Projektes vorgenommen, Ressourcen gebunden oder die nächsten Schritte schriftlich genehmigt haben. Die dritte Eigenschaft der Customer Verifiers ist, dass sie die Bereitschaft des Kunden signalisieren, sich vom Status quo zu lösen. Es muss dabei angemerkt werden, dass diese Customer Verifiers allgemein sein können, wie beispielsweise die Anerkennung von Projektmassnahmen, andererseits können sie aber auch spezifischer sein, wie beispielsweise das Unterzeichnen eines Vertrages (Toman et al., 2017).

Es wird davon ausgegangen, dass es unabdingbar ist, dass B2B-Unternehmen immer genau wissen, wie sich ihre Kunden weiterentwickeln. Das Kundenprofil muss somit immer aktualisiert werden, denn je nach Aktivität müssen die Geschäftspersonen oder die Kundenbetreuer ihre Kunden anders adressieren (Verweyen, 2017, S. 20).

4. Massnahmen zur Verbesserung der Kundenbeziehung im B2B

Auf verschiedene Weise versuchen Unternehmen, ihre Kundenbeziehung zu fördern. Nun gilt es aber auch, zu evaluieren, wie diese verbessert werden kann. Dieses Kapitel beschäftigt sich damit, Massnahmen für die Verbesserung der Kundenbeziehung im B2B-Sektor zu identifizieren. Die Kundenbeziehung ist ein grosses Phänomen, weshalb es unmöglich ist, alle denkbaren Massnahmen ausfindig zu machen. Ebenfalls wurde darauf geachtet, nur Massnahmen oder Erfolgsfaktoren abzuleiten, die relevant für diese Bachelorthesis und ihre Fragestellung sind. Die Literaturrecherche hat dabei folgende Oberthemen für die Massnahmen zur Verbesserung der Kundenbeziehung ergeben: Vertrauen, Kundenansprache und Kundenrückgewinnung.

Es gibt verschiedenste Strategien, wie die Treue eines Kunden gefördert werden kann. Anja Weber und Andrea Amberg betonen in ihrer Publikation (Weber & Amberg, n.d), dass ein Unternehmen versuchen könnte, die Zweckmässigkeit der Beziehung zu betonen, oder die bereits erwähnte wichtige Verbundenheit zu erzeugen, aber auch Wechselbarrieren einzurichten. Die Verbundenheit hat dabei einen hohen Stellenwert, denn dadurch werden eine starke Beziehungsqualität und eine nachhaltige Geschäftsbeziehung generiert. Wichtiger Förderungsfaktor ist daher die Kundenzufriedenheit. Die Erwartungen eines B2B-Kunden müssen also immer erfüllt sein. Des Weiteren soll es wichtig sein, dass dem Kunden immer wieder deutlich gemacht wird, dass das Unternehmen diese Kundenwünsche auch in Zukunft erfüllen kann – es müssen also seitens des Unternehmens Massnahmen ergriffen werden, die diese Zuversicht des Kunden stärken. Es gilt eine Basis zu erreichen, die bewirkt, dass der Kunde gerne auch nach Projektabschluss mit dem Unternehmen zusammenarbeiten möchte, unabhängig von der ökonomischen Bedeutung. Hier kann auf die bereits erwähnte Vertrauensbasis zurückreferenziert werden, was im nächsten Kapitel genauer behandelt wird. Dabei kommen zwischenmenschliche Aktivitäten ins Spiel, wie beispielsweise die persönliche Beziehung (Weber & Amberg, n.d., S. 4).

Um die Zweckmässigkeit der Zusammenarbeit des B2B-Kunden und des Unternehmens aufzuzeigen, werden in den meisten Fällen vor allem Rabatte oder besondere Zahlungskonditionen angeboten. Eine dritte Möglichkeit, die Einrichtung von Wechselbarrieren, wird genutzt, um dem Kunden den Wechsel zum Wettbewerb zu erschweren. Das hört sich zwar zunächst etwas paradox an, jedoch verfolgen

Unternehmen dabei folgenden Gedanken: Viele Firmen, die IT- oder Softwarelösungen anbieten, binden ihre Kunden an sich, indem sie eigene technische Standards einführen oder Vertragslaufzeiten einbringen. Somit sind die Kunden auf das Unternehmen angewiesen und können nicht so schnell zu einem Konkurrenten wechseln (Weber & Amberg, n.d., S. 5).

Eine Studie (Palmatier, Dant, Grewal & Evans, 2006), welche eine Meta-Analyse zur Faktorenfindung im Hinblick auf die Stärkung der Effektivität in der Kundenbeziehung durchgeführt hat, ergab, dass die Beziehungsinvestition, die Ähnlichkeit zwischen Verkäufer und Käufer sowie der Beziehungsnutzen ebenfalls eine entscheidende Rolle für die Kundenzufriedenheit und somit auch für die Förderung der Kundenbindung im B2B-Bereich spielen. Mit dem Begriff der Beziehungsinvestition ist vor allem gemeint, dass der Kunde das Interesse an der Zusammenarbeit seitens des Unternehmens erkennen muss. Somit muss ersichtlich sein, dass das Unternehmen nicht nur an der Zusammenarbeit interessiert ist, weil finanzielle Abhängigkeiten bestehen, sondern auch, weil es gerne mit dem Partner zusammenarbeitet (Palmatier et al., 2006, S. 143 / Toman et al., 2017 / Crosby, Evans & Cowles, 1990, S. 71 / Martin, 2017, S. 28). Es wird angenommen, dass die Zusammenarbeit auf Augenhöhe in einer B2B-Geschäftsbeziehung wichtig ist. Die Bedeutung von Ähnlichkeiten zwischen Käufern und Verkäufern weist darauf hin, dass es für Austauschpartner ohne gemeinsame Bezugspunkte schwierig sein kann, den Austausch von einer rein wirtschaftlichen oder transaktionalen auf eine relationale Basis zu verlagern (Palmatier et al., 2006, S. 143). Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass der Unternehmer die Sicht auf das Projekt oder die Zusammenarbeit versteht, sodass beide Seiten immer auf einer Wellenlänge sind. Diese Meta-Analyse (Palmatier et al., 2006) fand jedoch heraus, dass Konflikte zwischen den beiden Parteien (Unternehmen und Geschäftskunden) den grössten absoluten Einfluss auf die Kundenbeziehung haben. Dies ist ein ebenfalls sehr herausfordernder Punkt für Unternehmen, da die Kunden eher dazu neigen, Negatives, wie beispielsweise Konflikte, zu sehen als etwas Positives (Palmatier et al., 2006, S. 143). Auch dies hebt wieder hervor, dass nicht nur persönliche Kundendaten, die eine Sicht auf einer persönlicheren Ebene auf den Kunden ermöglichen, für die Kundenbeziehung wichtig sind. Es haben nun auch projektbezogene Kundensichten eine essentielle Bedeutung, um die Zusammenarbeit zu verbessern, Konflikte zu vermeiden und somit die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.

4.1 Vertrauen in der B2B-Kundenbeziehung

Dieses Kapitel setzt sich mit dem Begriff «Vertrauen» in der Geschäftsbeziehung auseinander. In jeder Beziehung scheint Vertrauen eine Anforderung zu sein; ist die Vertrauensbasis nicht gegeben, scheitert die Beziehung (Brümmer, 2019). Dabei wird davon ausgegangen, dass das Vertrauen in der Geschäftsbeziehung eine genauso starke Bedeutung verdient hat wie im Privatleben. Des Weiteren hat die Literaturanalyse ergeben, dass Vertrauen eine wichtige Massnahme ist, um die Kundenbeziehung zu stärken (Weber & Amberg, n.d, S. 4). Das Kapitel beschreibt die Wichtigkeit von Vertrauen in einer Geschäftsbeziehung, listet aber auch die Punkte auf, die Misstrauen gegenüber einer Geschäftsperson erzeugen. Des Weiteren werden die Bedingungen für eine gesunde Vertrauensbasis erörtert.

Gewinnt ein Unternehmen das Vertrauen des Geschäftskunden, fördert dies die Motivation zur Erhaltung einer langfristigen Kooperation (Mora-Valentin, Montoro-Sanchez & Guerras-Martin, 2004, S. 16). Jedoch fand die Studie von DiscoverOrg zum Thema «B2B Buyer Persona» heraus, dass nur 18 % der B2B-Kunden der Geschäftsperson oder dem «Salesman» vertrauen – eine ziemlich kleine Anzahl (Martin, 2017, S. 4).

4.1.1 Gründe für Misstrauen gegenüber der Geschäftsperson

Das vorherige Kapitel hat die Wichtigkeit des Vertrauens in einer Geschäftsbeziehung bereits verdeutlicht. Im Absatz zuvor wurde angegeben, dass 18% der Geschäftskunden ihrer Geschäftsperson vertrauen (Martin, 2017, S. 4), jedoch würden nur 10 % der B2B-Kunden ihre Beziehung zum Unternehmen als eine nahe einschätzen (Martin, 2017, S. 11). Es ist daher nicht nur wichtig zu wissen, welche Bedingungen und Massnahmen zu der Vertrauensförderung beisteuern, sondern auch, welche Gründe eben diese Vertrauensbasis beeinträchtigen. Solche Erkenntnisse sind essentiell, um Massnahmen abzuleiten. Im folgenden Kapitel werden nun Gründe ermittelt, die zu diesem Misstrauen führen, andererseits werden auch Strategien oder Massnahmen aufgelistet, um diesbezüglich Abhilfe zu schaffen.

Ein Grund für das Misstrauen zwischen Geschäftspartnern ist laut der Studie (Martin, 2017), dass die Geschäftsperson über nicht genügend Know-how zu den eigenen Produkten und Dienstleistungen verfügt (Martin, 2017, S. 6). Dies ist aber der Studie zufolge nicht der einzige Grund. So fühlen sich rund 44 % Personen von den Geschäftspersonen unter Druck gesetzt. Der Druck entstehe vor allem dadurch, dass

die Kunden erkennen würden, dass die Geschäftsperson nur den eigenen geschäftlichen Interessen nachgehe. Überdies sind 25 % der B2B-Kunden der Meinung, dass die Geschäftsperson nur den finanziellen Aspekt im Sinn hätten und sich daher nicht für die Interessen des Kunden interessieren würden. Erschreckenderweise haben sogar 23 % der B2B-Kunden, die an der Studie teilgenommen haben, angegeben, sogar Angst vor einem Nein gegenüber der Geschäftsperson zu haben (Martin, 2017, S. 7). Auch sei die Ignoranz des Unternehmers ein Hindernis, um eine Vertrauensbasis aufzubauen: Die Studie hat nämlich ergeben, dass in den meisten Fällen die Geschäftsleute auf die Anforderungen des Kunden nicht richtig eingehen. Es kann auch davon ausgegangen werden, dass das Unternehmen diese Anforderungen gar nicht versteht (Martin, 2017, S. 8). Durch einen proaktiven Ansatz, der vor allem mit dem Zuhören des Geschäftskunden erreicht werde, könne die Kaufbereitschaft oder Verlängerung einer Zusammenarbeit garantiert werden (Toman et al., 2017). Weiter spiele der Umgang mit dem B2B-Kunden eine wichtige Rolle. Dabei geht es aber grundsätzlich nicht um die Ansprache oder kommunikativen Fähigkeiten gegenüber dem Kunden, sondern vielmehr darum, dass die Geschäftsperson den Wissensstand des B2B-Kunden nicht kennt. Im Durchschnitt haben 65 % der B2B-Kunden, die an der Studie von DiscoverOrg teilgenommen haben und im Technologie-Bereich tätig sind, angegeben, der grösste Fehler, welchen eine Geschäftsperson begehen könne, sei zu behaupten, dass der Kunde weniger wisse als die Geschäftsperson selber – wenn die Geschäftsperson den Kunden also für „dumm verkauft“ (Martin, 2017, S. 10). Es kann also davon ausgegangen werden, dass sich die Geschäftskunden vor allem in der Technologiebranche unterschätzt fühlen. Von der Autorin dieser Arbeit wird somit abgeleitet, dass sich ein Unternehmen im besten Falle vor einem Pitch oder Meeting darüber informieren sollte, welchen Wissensstand der Kunde hat, um solche Konflikte oder auch Peinlichkeiten zu vermeiden. Verfügt die Geschäftsperson über genügend Informationen über den Kunden und kann seine Sicht auf das Projekt/Produkt oder die Dienstleistung verstehen, fördert dies die Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens.

4.1.2 Massnahmen für Vertrauensförderung in B2B-Kundenbeziehungen

Wie bereits in den vorherigen Kapiteln verdeutlicht, ist bei der Interaktion mit einem Geschäftskunden an zwischenmenschliche Faktoren zu denken. Aus diesem Grund gewinnt die personale Beziehung mit dem Kunden, auch als «personal relationship» bezeichnet, an Bedeutung. Dabei haben Unternehmenseigenschaften wie Expertise

und Kommunikation eine entscheidende Rolle für die Vertrauensförderung seitens des B2B-Kunden (Palmatier et al., 2006, S. 143). Doch was wird genau unter Expertise verstanden? Einerseits ist es die Fähigkeit, eine Situation korrekt einzuschätzen, basierend auf Wissen, Kompetenz und Erfahrung (Crosby et al., S. 72). Laut einer Umfrage, welche auf Sales.Linkedin.Com durchgeführt wurde, fühlen sich B2B-Kunden im Kontakt mit einer Geschäftsperson, welche nicht genug Wissen über das eigene Unternehmen sowie die Services hat, unwohl und beschliessen aufgrund dessen, keine Geschäftsbeziehung einzugehen (Hisaka, 2014). Es wurde im vorherigen Kapitel schon beschrieben, dass das Unternehmen DiscoverOrg in seiner Studie herausgefunden hat, dass fehlendes Wissen über das eigene Produktportfolio ein signifikanter Grund ist, wieso Geschäftskunden einer B2B-Geschäftsperson nicht genügend Vertrauen schenken (Martin, 2017, S. 6).

Auf der anderen Seite kann als Expertise auch die Kenntnis über das Geschäftsprofil des Kunden sowie seine Anreize verstanden werden. Der Kunde erhält durch diese Expertise einen Mehrwert, was der langfristigen Zusammenarbeit dient (Palmatier et al., 2006, S. 143). Wie wichtig es ist, dass Geschäftspersonen ihre Kunden richtig gut kennen, wurde in den Kapiteln zuvor schon erwähnt. Davon lassen sich mehrere Vorteile ableiten: Wissen Unternehmen mehr über ihre Kunden, kann die Ansprache auch auf einer persönlicheren Ebene stattfinden. Des Weiteren können individuell auf den Kunden zugeschnittene Dienstleistungen oder Produkte entwickelt werden. Darin spiegelt sich die Relevanz der Erhebung von Kundendaten wider. Nun gilt es aber zu evaluieren, welche Kundendaten erhoben werden müssen, um eben diese Unternehmensexpertise gegenüber dem Kunden richtig zu präsentieren. Dies wird im nachfolgenden Kapitel «Essentielle Daten für die Erstellung der Kundenprofile» diskutiert. Ebenfalls verfügen Anbieter mit hoher Expertise aus Kundensicht über mehr Vertrauenswürdigkeit (Lagace, Dahlstrom & Gassenheimer, 2013, S. 43). Somit könnte daraus abgeleitet werden, dass die im Kapitel «Massnahmen zur Verbesserung der Kundenbeziehung im B2B» mit Bezug auf Anja Weber und Andrea Amberg angesprochene Verbundenheit mit Vertrauen gefördert werden kann und somit zwingend Massnahmen seitens des Unternehmens eingeleitet werden müssen, die das Kundenvertrauen fördern. Somit ist die Expertise eine Bedingung, um Vertrauen aus Sicht des Kunden aufzubauen.

Die andere erwähnte Bedingung, um Vertrauen in Geschäftsbeziehungen zu fördern, ist die Kommunikation (Palmatier et al., 2006, S. 143). Da es sich bei dieser Bedingung jedoch um kommunikative Fähigkeiten handelt und somit nur wenig Bezug zu der Forschungsfrage besteht, wird dieser Aspekt in dieser Bachelorthesis nicht weiter thematisiert.

Im Kapitel «Problemstellung» wurden die am stärksten herausstechenden Unterschiede zwischen den Phänomenen B2C und B2B erwähnt. Einer davon ist, dass im B2B das Marketing eine aufklärende Funktion hat und die Aufgabe vor allem darin besteht, dem Geschäftskunden eine tiefere Einsicht in das Produkt und die Dienstleistung zu geben. Vor allem in der Abteilung Informationstechnologie (IT), auf welcher der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt, ist der Erklärungsbedarf wichtig. Die Risikotoleranz in der IT-Abteilung ist nämlich laut der Studie von DiscoverOrg (Martin, 2017) ziemlich niedrig. Aus diesem Grund ist bei der Ansprache des Geschäftskunden verstärkt darauf zu achten, dass dem Kunden alle wichtigen Details auf einer intersubjektiven Basis weitergegeben werden können, sodass dieser einer stärker ausgeprägtes Sicherheitsgefühl erhält (Martin, 2017, S. 22). Diese Risikotoleranz ist auch branchenspezifisch sehr unterschiedlich; so hat die Studie ergeben, dass trendorientierte und kreative Branchen wie Medien, Mode oder Immobilien eine höhere Risikobereitschaft aufweisen im Gegensatz zu prozessorientierten Branchen wie unter anderem (IT-)Consulting (Martin, 2017, S. 23). Das kann auch eine weitere Studie von Harvard Business Review bestätigen: Sie fand heraus, dass es aufgrund der steigenden Anzahl an Stakeholdern in einem B2B-Projekt mehr Rollen und Funktionen gibt. Die daraus resultierende Divergenz der einerseits persönlichen und andererseits organisatorischen Prioritäten erschwert den Einkaufsprozess. Gerade der Faktor «Risiko vermeiden» ist der Studie zufolge ein Grund, welcher diesen Einkaufsprozess verlangsamt. Überdies seien aber Geschäftskunden immer darauf bedacht, sehr vorsichtig zu sein und vor allem Geld zu sparen (Toman et al., 2017).

Eine Dienstleistung oder ein Produkt in einer B2B-Beziehung setzt eine längere Zusammenarbeit, in der Regel ein Projekt, mit einem dementsprechend höheren Preis voraus (Rühl, 2017). Aufgrund der eben erwähnten niedrigeren Risikobereitschaft vor allem im Beratungs- und IT-Bereich wird hiermit angenommen, dass sich B2B-Kunden nicht auf das günstigste Angebot verlassen können. Ein Geschäftskunde kann deshalb nur schlecht allein aus der Finanzperspektive ein Unternehmen für die

Zusammenarbeit auswählen. Aus diesem Grund spielen noch andere Faktoren mit, um einerseits einen Kunden neu ins Boot zu holen und andererseits die nachhaltige Zusammenarbeit zu fördern. Das fachliche Know-how der Geschäftsperson in Bezug auf die eigenen Produkte und Dienstleistungen setzen alle Kunden voraus (Hisaka, 2014 / Martin, 2017, S. 6) – das steht fest –, jedoch spielt ein sehr wichtiger Faktor bei der Entscheidung mit; zum einen Freundlichkeit: 66 % der Geschäftskunden würden eine freundliche Geschäftsperson, die ein ausgeprägtes Wissen über die eigenen Dienstleistungen hat, bevorzugen gegenüber einem professionellen Geschäftsmann oder einer Geschäftsfrau (Martin, 2017, S. 25). Überdies würden 40 % der B2B-Kunden eine Geschäftsperson bevorzugen, die erst einmal zuhört und dann die Lösung auf das Problem anpasst, gegenüber jemandem, der versucht, die vorhandenen Wahrnehmungen des Geschäftskunden zu hinterfragen und neue Lösungen, auch wenn diese innovativ sein mögen, vorzuschlagen (Martin, 2017, S. 26). Des Weiteren hat die Studie ergeben, dass insgesamt 81 % mit einer Person zusammenarbeiten möchten, die die gleichen Eigenschaften oder Verhaltensweisen aufweist (Martin, 2017, S. 28).

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass die Bedingungen, um Vertrauen zu stärken, sicherlich darin bestehen, das Wissen über den Kunden zu haben. Das Wissen beinhaltet vor allem, die Interessen, Bedürfnisse, Ziele und Unsicherheiten des Geschäftskunden zu kennen. Sein Gegenüber muss einer Geschäftsperson bekannt sein. Das heisst, vor allem ist darauf zu achten, dass der Wissensstand des Geschäftskunden bekannt ist, aber auch seine Interessen und Anforderungen an das ganze Projekt.

4.2 Massnahmen zur Verbesserung der Kundenansprache

Im obigen Kapitel «Stellung der Kundenbeziehung im B2B» wurde bereits die Kundenansprache erwähnt. Studien verdeutlichen die Wichtigkeit der Kundenansprache in der Kundenbeziehung. Dieses Kapitel wird Massnahmen beschreiben, wie die Kundenansprache verbessert werden kann. Das übergeordnete Ziel ist dabei aber immer noch, schlussendlich die Kundenbeziehung zu stärken. Wie ein Kunde im B2B angesprochen wird, hat eine Allianz-Untersuchung (Vanette et al., n.d.) im Bereich Kundenerlebnis analysiert. Des Weiteren wurden in Bezug auf die Verbesserung der Kundenansprache Erfolgsfaktoren identifiziert.

Damit eine reibungslose Kundenansprache generiert werden kann, müssen natürlich die allgemeinen Rahmenbedingungen erfüllt werden. Zu diesen gehören vor allem die Definition des Verkaufsgebietes oder eine klare Zielvorgabe. Überdies zählen dazu das Einbeziehen von Hilfsmitteln, wie beispielsweise durch das CRM, oder Unterstützung durch Geschäftskollegen sowie die permanente Erreichbarkeit (Verweyen, 2017, S. 17). Es wird hier jedoch angenommen, dass diese Rahmenbedingungen nicht im nahen Kontakt mit Kundendaten und deren Akquise stehen, weshalb aus diesem Grund nicht genauer auf diese Rahmenbedingungen eingegangen wird.

Die Motivation, die Glaubwürdigkeit und die innovative Argumentation wurden im Buch «Erfolgreich akquirieren» (Verweyen, 2017) ebenfalls erwähnt. Die Motivation soll die eigene Überzeugung der Geschäftsperson darstellen. Nur wer selber von den Produkten oder Dienstleistungen überzeugt ist, kann auch Kunden davon überzeugen. Die Glaubwürdigkeit wurde in diesem Kontext ebenfalls bereits erwähnt. In der Publikation wurde die Wichtigkeit dieses Indikators nochmals verdeutlicht. Die innovative Argumentation soll ebenfalls das Alleinstellungsmerkmal repräsentieren. Dabei wird empfohlen, dass Geschäftspersonen gemeinsam mit dem Kunden eine neue Sicht auf den Problembereich erarbeiten und ausgehend davon dann eine Lösung ableiten sollen. Das «Gemeinsam» wird dabei sehr betont. Lernt der Geschäftskunde den B2B-Verkäufer als einen motivierten, glaubwürdigen und innovativen Partner kennen, wird er mit hoher Wahrscheinlichkeit das Unternehmen sowie dessen Produkte oder Dienstleistungen auch weiterempfehlen. Dieses Empfehlungsmanagement ist laut Alexander Verweyen ebenfalls ein sehr wichtiges Erfolgskriterium (Verweyen, 2017, S. 20). Die Wichtigkeit des Empfehlungsmanagements spricht auch die Studie des Versicherungsunternehmens Allianz an: In diesem Zusammenhang erwähnt sie den Net Promoter Score – ein KPI, welches die Promoter (solche Personen, die das Unternehmen weiterempfehlen würden) abzüglich der Detraktoren messen und der ein wichtiger Bestandteil des B2B-Kundenerlebnisprogramms ist (D. Raber, persönliche Kommunikation, Modulvorlesung E-Commerce, Customer Relationship & Web Content Management, 29. Oktober 2018). Daraus hinaus wird abgeleitet, dass dies ebenfalls eine Massnahme sein könnte, um den Kunden besser kennenzulernen. Auf der anderen Seite wird angenommen: Wenn die Geschäftsperson den Kunden schon vorab

aufgrund der Kundendaten besser kennen würden, wäre es sicherlich auch einfacher, einen gemeinsamen Nenner zu finden.

Zuletzt erwähnt Verweyen in seinem Buch noch das Beziehungsmanagement als Erfolgsfaktor. Damit sei jedoch vor allem gemeint, dass es wichtig sei, im ständigen Kontakt mit dem Geschäftskunden zu bleiben. Dabei soll die Geschäftsperson stets darauf achten, dass der Kunde über Unternehmensmutationen Bescheid weiss. Solche Mutationen können beispielsweise neue Zuständigkeiten oder Erweiterungen der Produktpalette sein. Ebenfalls würde sich die Beziehung festigen, indem man den Kunden einfach einmal, ohne weiteren Anlass, anrufe, um nachzufragen, wie es ihm gehe (Verweyen, 2017, S. 20).

4.3 Kundenrückgewinnungsmassnahmen

Dieses Kapitel legt den Fokus auf die Kundenrückgewinnungsmassnahmen. Dabei soll untersucht werden, welche Methoden Unternehmen anwenden, um einen B2B-Kunden zu halten oder gar zurückzugewinnen. Die Kundenrückgewinnung ist aus diesem Grund relevant für die vorliegende Bachelorthesis, da davon auszugehen ist, dass bei einer Rückgewinnung stärkere Massnahmen ergriffen werden müssen als wenn ein Kunde neu akquiriert werden muss. Des Weiteren spielen Kundenabwanderungen aufgrund der im B2B vorhandenen kleinen Kundenbasis (Linder et al., 2007, S. 5) eine wichtige Rolle. So fand eine Studie heraus, dass rund 71 % der Kunden bereit sind, den Geschäftspartner zu wechseln (Gallup, 2016, S. 7). Des Weiteren achten Unternehmen, die im B2B-Bereich tätig sind, noch mehr auf die Kundenrückgewinnung als auf die Kundenakquisition, da diese meistens mit hohen Kosten verbunden ist (Sauerbrey & Henning, 2000, S. 7). Überdies weisen abwandernde oder ehemalige Kunden nach ihrer Rückgewinnung eine höhere Loyalität und Profitabilität auf (Homburg & Schäfer, 1999, S. 2).

Besonders B2B-Unternehmen sollten auf einige Rahmenbedingungen achten, um abgewanderte Kunden einerseits wieder zurückzugewinnen und andererseits präventiv gegen diese Abwanderung vorzugehen. Entsprechend achten beispielsweise viele Unternehmen bereits darauf, vor allem kundenorientierte Unternehmensstrukturen einzuführen, die einer schnellen Beseitigung von Problemen, einem intensiven Kundendialog mit den Geschäftskunden und einer schnellen Reaktion auf eingehende Kündigungen dienen (Homburg & Schäfer, 1997, S. 17).

Dafür stützen sich viele Unternehmen seit Jahrzehnten auf die Etablierung von Kundencentern (Sauerbrey & Henning, 2000, S. 48).

4.3.1 Reaktive Kundenrückgewinnungsmassnahmen

Wieso ein Geschäftskunde sich dazu entschliesst, die Zusammenarbeit mit einem Unternehmen zu beenden, kann viele Gründe haben. Je nach Grund empfiehlt es sich als Unternehmen, auch unterschiedlich darauf zu reagieren (Büttgen, 2016, S. 12). Eine weitere Studie von Harvard Business Review hat ebenfalls herausgefunden, dass Unternehmen im Prozess der Kundenrückgewinnung vor allem erst einmal die Gründe erforschen, wieso der B2B-Kunde die Geschäftsbeziehung beendet hat (Cespedes & Poblete, 2019). Reaktive Kundenrückgewinnungsmassnahmen kümmern sich vor allem um die Rückgewinnung des Kunden, nachdem er abgewandert ist (Sieben, 2013, S. 38).

Bei unternehmensbezogenen Kündigungsgründen wie beispielsweise Mängel in der Unternehmensleistung oder Verspätung der Liefertermine sollten sich die Geschäftspersonen sicherlich bei ihren Kunden entschuldigen. Zudem sollte dem Kunden das Versprechen gegeben werden, dass das vorliegende Problem umgehend gelöst wird, oder, falls das Problem nicht mehr gelöst werden kann, können die Unternehmen ihre Kunden mit einer Wiedergutmachung besänftigen (Büttgen, 2016, S. 12). Zu diesen Wiedergutmachungen können Preisnachlässe, vertragliche Änderungen oder Erweiterungen und spezifisch auf den Kunden zugeschnittene Serviceleistungen gehören. Jedoch sollen diese Probleme immer auf einer persönlicheren Ebene angesprochen werden; Eine empirische Untersuchung im Finanzdienstleistungsbereich hat ergeben, dass beispielsweise ein Telefonat bei dieser Ansprache vorteilhaft wäre (Bruhn & Michalski, 2001, S. 120).

Auf der anderen Seite können aber auch wettbewerbsbezogene Kündigungsgründe vorliegen. Hier gilt es jedoch zu unterscheiden, ob der Kunde zu einem preisgünstigeren Geschäftspartner gewechselt ist oder ob die Konkurrenz eine Lösung anbietet, die die Bedürfnisse des Kunden besser befriedigt. In ersterem Fall steht zu befürchten, dass es sich ohnehin um Kunden handelt, die kein hohes Mass an Loyalität gegenüber der Firma aufweisen, weshalb es sich in solchen Fällen seitens der Firma nicht lohnt, Budget aufzuwenden, um diese Kunden wieder zurück ins Boot zu holen. Beenden Geschäftskunden aber die Zusammenarbeit, weil ihnen bei einem anderen Unternehmen eine ihren Bedürfnissen besser gerecht werdende Lösung angeboten

wurde, so gilt es zu klären, ob das betroffene Unternehmen nicht ebenfalls eine ähnliche Lösung anbieten kann. Sollte dies nicht möglich sein, empfiehlt es sich hier, mit monetären Rückkehranreizen den Kunden zurückzugewinnen (Büttgen, 2016, S. 12). Wollen Unternehmen ihren verlorenen Kunden zurückgewinnen, müssen sie sich aber auch vom Status quo lösen und ein individuell entwickeltes Angebot mit einem guten Preis anbieten, welches besser sein sollte als das des konkurrierenden Unternehmens (Cespedes & Poblete, 2019).

Zu guter Letzt umfasst die reaktive Kundenrückgewinnungsmassnahme noch die kundenbezogenen Kündigungsgründe. Mögliche Gründe sind, dass der Kunde sich in einem finanziellen Engpass befindet oder dass seitens des Unternehmens nicht mehr die geeigneten Lösungen und Leistungen für den Geschäftskunden angeboten werden können. Im zweiten Fall müssen sich die Unternehmen überlegen, ob sich Kundenrückgewinnungsmassnahmen überhaupt lohnen. Da gilt es, auch das zwischenmenschliche Verhältnis einzubeziehen; diesbezüglich muss eingeschätzt werden, ob sich Investitionen in die Kundenrückgewinnungsmassnahmen bezahlt machen (Büttgen, 2016, S. 12-13). Allgemein ist im Prozess der Rückgewinnung eines abgewanderten Kunden darauf zu achten, dass eine Kosten-Nutzen-Analyse erfolgt. Dabei sollten die Kosten für die Rückgewinnung mit den daraus resultierenden Vorteilen verglichen werden (Cespedes & Poblete, 2019). Auf der anderen Seite können bei solchen Fällen aber auch Alternativangebote gemacht und somit die initiale Offerte überarbeitet werden. In den meisten Fällen sind Geschäftskunden nämlich gar nicht über das gesamte Leistungsspektrum des Geschäftspartners informiert (Büttgen, 2016, S. 13). Bei Kunden, die sich in einem finanziellen Engpass befinden, lohnt es sich, diese mit Vergünstigungen oder Rabatten an das Unternehmen zu binden. Zudem führen laut der Studie von Harvard Business Review hohe Preise zu Vertrauensverlust und Streitigkeiten (Cespedes & Poblete, 2019).

Es muss angemerkt werden, dass diese Massnahmen zur Kundenrückgewinnung je nach den rechtlichen Rahmenbedingungen eingeschränkt werden können (Büttgen, 2016, S. 15). Zusammenfassend kann hier gesagt werden, dass reaktive Kundenrückgewinnungsmassnahmen die Kundenbeziehung positiv beeinflussen können. Ebenfalls wird auch hier davon ausgegangen, dass die Kundendaten den reaktiven Kundenrückgewinnungsprozess unterstützen: Bei den unternehmensbezogenen Kündigungen spielt die bereits erwähnte Kundenansprache

eine essentielle Rolle. Kennt ein Unternehmen seinen Kunden aufgrund handfester Daten, weiss er viel besser, wie dieser angesprochen werden kann (Martin, 2017, S. 5). Auch bei den wettbewerbsbezogenen Kündigungsgründen gilt es die Anforderungen des Kunden und seine Wünsche zu verstehen, um ein besseres Angebot zu unterbreiten. Dabei können die gesammelten Daten hilfreich sein, da das Unternehmen einerseits weiss, wie der Kunde angesprochen werden muss, aber auch Prozesse und Bereiche, die in die Offerte miteingebunden sind, optimieren kann (Cespedes & Poblete, 2019). Das Gleiche gilt auch bei den kundenbezogenen Gründen, wenn eine Alternativlösung angeboten wird. Jedoch wird angenommen, dass bei den kundenbezogenen Gründen vor allem Ehrlichkeit und Transparenz wesentlich. Schliesslich muss der Geschäftskunde ehrlich genug sein, zuzugeben, das Produkt oder die Dienstleistung momentan nicht mehr finanzieren zu können.

4.3.2 Proaktive Kundenrückgewinnungsmassnahmen

Parallel zu den reaktiven Kundenrückgewinnungsmassnahmen gibt es auch die proaktiven Massnahmen, die vor allem Gegensteuerungsmassnahmen liefern. Hier spielt die Kundendatenbank eine entscheidende Rolle, denn so können sich Unternehmen auf Erfahrungswerte beziehen und Kunden, die Anzeichen für eine Abwanderung aufweisen und auch in einem ähnlichen Tätigkeitsbereich tätig sind, proaktiv ansprechen. In der Regel werden bei kunden- oder wettbewerbsbezogenen Kündigungsgründen die im letzten Abschnitt bereits aufgeführten Massnahmen für die Kundenrückgewinnung angewendet. Konkret können das Massnahmen wie beispielsweise die frühzeitige individuelle Kundenansprache sein, die spezifisch auf die Abwanderungsindikatoren eingeht und ein geeignetes Angebot beinhaltet, das beziehungsfördernd und -bindend ist. Bei unternehmensbezogenen Ursachen gilt es das aktuelle oder vergangene Problem so schnell wie möglich zu beheben (Büttgen, 2016, S. 16). Diesbezüglich belegt Stefan Michel in seiner Studie, dass eine schnelle Problemlösung, die die Kundenerwartung übertrifft, die Loyalität und Zufriedenheit der Kunden extrem erhöhen kann und diese daraus resultierend dann auch wieder ans Unternehmen gebunden werden (Michel, 2001, S. 27). Natürlich setzen all diese Massnahmen voraus, dass Unternehmen ihre Kunden zu Beschwerden oder Feedback ermuntern, denn ohne das ist es auch schwieriger, solche Abwanderungen zu identifizieren (Doyle, 2012, S. 78).

Egal, welche Gründe zur Beendigung einer Geschäftsbeziehung führen – es ist stets darauf zu achten, dass der Kunde zufrieden ist, und somit sollte bei einem Fehler seitens der Unternehmung eine Entschuldigung erfolgen oder natürlich der Fehler sofort behoben werden (Büttgen, 2016, S. 14). Wie Forschungen aufzeigen, löst die Korrektur eines Fehlers einen positiveren Eindruck aus, sofern der Fehler nicht wiederholt wird, als wenn gar kein Fehler begangen wird (Kupor, Reich & Laurin, 2018, S. 169).

4.3.3 Erfolgsfaktoren der Kundenrückgewinnung

Die Literaturanalyse bestätigt, dass die Kundenrückgewinnung ein wichtiger Bestandteil der Kundenbeziehung ist und diese positiv beeinflusst, sofern diese Kundenrückgewinnung positiv verlaufen ist. In diesem Unterkapitel werden nun diese Erfolgsfaktoren aufgelistet. Ebenfalls wird abgeleitet, wie Kundendaten diese Erfolge beeinflussen oder unterstützen können.

Eine Studie aus dem Jahr 2011 hat als wichtigsten Erfolgsfaktor den Service sowie das Service Management identifiziert. Laut dieser Forschung soll vor allem guter Service Wettbewerbsvorteile bringen (Neu & Günter, 2011, S. 24). Im Rahmen der zuvor dargestellten Literaturrecherche wurde bereits angemerkt, dass gute Services und gute Leistungen im B2B-Bereich auf den Kunden zugeschnitten sind. Logischerweise müssen die Anforderungen vom Geschäftskunden verstanden werden, um eine gute Leistung zu erzielen und somit auch die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.

Als weiterer Erfolgsfaktor gilt Geld. So wird jeder Geschäftskunde das Ziel haben, mit dem Unternehmen zusammenzuarbeiten, welches ihm die besten und preisgünstigsten Leistungen anbietet (Neu & Günter, 2011, S. 24). Die Autorin dieser Bachelorarbeit nimmt hier an, dass Kundendaten keinen allzu grossen Effekt haben, da diese Entscheidungen oft mit der Unternehmensexpertise oder Erfahrungen verbunden sind – es sei denn, dass das Unternehmen aufgrund der Kundendaten erkennen kann, dass eine Abwanderung aufgrund der Preiskonditionen stattfinden könnte, und somit als Massnahme dann die Preise senkt.

Die persönliche Beratung gilt als dritter Erfolgsfaktor. Laut der Studie von Neu et al. sind damit kommunikative und fachliche Fähigkeiten gemeint (Neu & Günter, 2011, S. 24). Hier wird wieder auf die im Kapitel «Massnahmen für die Vertrauensförderung in

B2B-Kundenbeziehungen» erwähnte Expertise referenziert. Es wird abgeleitet, dass bei diesem Erfolgsfaktor auch die Kundenansprache eine entscheidende Rolle spielt, denn schliesslich repräsentiert der Mitarbeiter, welcher dem Kunden das Rückgewinnungsangebot vorlegt, das Unternehmen und ist somit dafür verantwortlich, ob die Rückgewinnung erfolgreich war oder nicht.

4.4 Zusammenfassung Massnahmen zur Förderung der Kundenbeziehung

Zuvor wurden viele Massnahmen für die Verbesserung der B2B-Kundenbeziehung geschildert. Viele dieser Massnahmen können auch zusammengefasst betrachtet werden, da diese teilweise zusammenhängen oder aufeinander aufbauen. Dieses Kapitel soll eine konsolidierte Übersicht bieten, welche Massnahmen essentiell dafür sind, die Kundenbeziehung zu fördern.

Die Literaturrecherche begann bereits mit der von Anja Weber und Andrea Amberg erwähnten Verbundenheit und der Aussage der Autorinnen, dass dies vor allem erreicht werde, indem die Erwartungen des Kunden übertroffen würden (Weber & Amberg, n.d., S. 4). Eine Verbundenheit mit einem Geschäftspartner kommt aber auch durch die Vertrauensförderung zustande, die wiederum erreicht wird, wenn die Geschäftsperson über ein vollumfängliches Wissen zu den eigenen Unternehmensleistungen oder Produkten (Hisaka, 2014 / Martin, 2017, S. 25 + 6) verfügt, andererseits auch die Anforderungen seines Kunden genau kennt (Palmatier et al., 2006, S. 143 / Martin, 2017, S. 8). Dazu gehört auch, dass die Geschäftsperson zunächst richtig zuhört und versucht, das Projekt und die Zusammenarbeit aus der Perspektive des Kunden zu verstehen (Toman et al., 2017). Zwischenmenschliche Faktoren spielen bei der Vertrauensförderung eine enorme Rolle. So sollten sich Mitglieder des Unternehmens immer gut informieren, über welche Expertise der Kunde zu den eigenen Produkten verfügt, sodass sich dieser bei einem Gespräch nicht unterschätzt fühlt. Überdies sollte darauf geachtet werden, dass bei einer Zusammenarbeit auch die gemeinsamen Interessen hervorgehoben werden. Dies setzt aber auch voraus, dass sich die Geschäftsperson informiert, was die Interessen des Kunden sein könnten, und zwar auch dann, wenn es nicht ums Geschäft geht (Martin, 2017, S. 28). Grundsätzlich kann gesagt werden, dass ein Geschäftskunde die Zusammenarbeit mit einem Unternehmen genießt, wenn dessen Geschäftsperson als Experte für die eigenen Leistungen sowie als motiviert und freundlich (Martin, 2017, S. 25) gilt und die Anforderungen genau kennt (Martin, 2017,

S. 8 / Palmatier et al., 2006, S. 143). Es soll ein Punkt erreicht werden, an dem Geschäftsperson und Geschäftskunde gemeinsam eine neue Sicht auf ein Problem erarbeiten (Verweyen, 2017, S. 20), und nicht einer, an dem der Kunde sein Problem schildert und mögliche Lösungen vorschlägt und die Geschäftsperson alles schon vorab hinterfragt und kommentiert. Wenn die Anforderungen des Kunden klar sind, kann die Geschäftsperson ihre Lösung vorstellen (Martin, 2017, S. 26). Aber auch dann sollte die Lösung genau erklärt werden, sodass dem Kunden auch Sicherheit gewährleistet wird (Toman et al., 2017). Die Glaubwürdigkeit seitens des Unternehmens ist auch vertrauensfördernd. Egal in welcher Interaktion eine Geschäftsperson mit dem Kunden steht – er sollte nie zu einem Kauf gezwungen werden und die Geschäftsperson sollte Interesse daran zeigen, Abhilfe für das Problem des Kunden zu schaffen, und nicht, die eigenen finanziellen Ansprüche in den Vordergrund zu stellen (Martin, 2017, S. 7).

Wird in einer B2B-Beziehung die Zweckmässigkeit hervorgehoben, könnte dies ebenfalls dazu führen, dass das Unternehmen den Kunden an sich binden kann. Mittels Rabatten oder spezieller Zahlungskonditionen kann eine Zweckmässigkeit erkennbar sein, jedoch können mit solchen Massnahmen auch Kunden wieder zurück ins Boot geholt werden (Weber & Amberg, n.d, S. 4).

Des Weiteren können B2B-Unternehmen ihre Kunden an sich binden, indem sie Wechselbarrieren einbauen. Jedoch wird dabei angenommen, dass die Zufriedenheit des Kunden nicht garantiert werden kann (Weber & Amberg, n.d., S. 4).

Ebenfalls wichtige Massnahmen sind, dass das Unternehmen immer Bescheid weiss, was im Unternehmen seines Kunden vorgeht. So müssen sich Geschäftspersonen stets darüber informieren, ob es neue Zuständigkeiten gibt oder ob beispielsweise ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung angeboten wird (Verweyen, 2017, S. 20). Davon abhängig könnten auf Basis dieser neuen Informationen neue Projekte entstehen. Zudem ist es sowieso wichtig, dass der Kunde alle Leistungen des Unternehmens kennt, sodass im Falle eines neuen Projektwunsches nicht eine Zusammenarbeit mit der Konkurrenz in Betracht gezogen werden kann (Büttgen, 2016, S. 13).

Zu guter Letzt ist auch der Faktor Ehrlichkeit seitens des Unternehmens wichtig. Auch wenn die Geschäftsperson, die ja das Unternehmen repräsentiert, als Experte gilt, ist

sie doch nur ein Mensch und kann Fehler machen. Wie bereits erwähnt, zeigen Forschungen, dass die Korrektur eines Fehlers einen positiveren Effekt auf den Kunden hat, als wenn gar kein Fehler begangen wird (Kupor et al., 2018, S. 169).

5. Kundenprofile im B2B

Um die Fragestellung dieser Arbeit zu beantworten, wird in diesem Kapitel darauf eingegangen, wie bereits im B2B-Bereich Kundenprofile erstellt werden. Doch wieso setzen so viele Unternehmen, und das besonders im B2B-Bereich, auf ein scharfes Kundenprofil? Laut einem Report von IBM kostet die Akquise von Neukunden fünf Mal mehr als die Kosten, um einen Kunden zu halten (Saleh, 2016). Ein Kundenprofil hilft dabei, den Kunden besser zu verstehen, und dies macht es dann auch einfacher, ihn zu halten. Das Kundenprofil ist eine Datenansammlung zu Kunden, die diese beschreiben. Es hilft dabei, zu wissen, wie der Kunde anzusprechen ist, wie er die Leistungen vom Unternehmen bezieht oder schlicht und einfach, wer der Kunde ist (Adomavicius & Tuzhilin, 2005, S. 6).

5.1 Buyer-Persona

Viele Unternehmen unterstützen ihre Kundenansprache zur Förderung der Kundenbindung mit einer sogenannten Buyer-Persona. Dieses Kapitel wird sich mit dem Phänomen «Buyer-Persona» auseinandersetzen. Welche Rolle die Buyer-Persona in der Erstellung der Kundenprofile hat, wird nun in den folgenden Kapiteln ausgeführt.

5.1.1 Definition der Buyer-Persona

Eine Buyer-Persona ist eine fiktive Person, die mit einem Avatar verglichen werden kann. In den meisten Fällen beinhaltet diese fiktive Person Informationen, die aus Kundeninterviews, Branchenkonferenzen wie beispielsweise Breakfasts, Online-Foren oder sogar Social Media extrahiert wurden. Die Buyer-Persona soll den idealen Geschäftskunden darstellen. Das Ziel ist, dass die Unternehmer oder die Geschäftsperson die Buyer-Persona vor ihrem geistigen Auge in dreidimensionaler Art und Weise sehen, sodass die Geschäftsperson durch die Augen der Buyer-Persona wahrnehmen kann. Dabei ist es wichtig zu beachten, dass die Buyer-Persona nicht die gleichen Charakteristika aufweist wie die bestehenden und langjährigen Kunden. Vielmehr soll sich diese an den Eigenschaften der Kunden der Konkurrenz, Leads oder Neukunden orientieren (Revella, 2011, S. 5). Es wird davon ausgegangen, dass das Unternehmen diese Geschäftskunden noch nicht kennt und deshalb gewisse Informationen benötigt werden, die die Geschäftsbeziehung verbessern. Adele Revella, eine «Buyer-Persona-Evangelistin», empfiehlt, den Kunden aus zwei verschiedenen Perspektiven zu sehen: «Core Buyer-Persona» und «Product Persona»

Connection». Die Core Buyer-Persona versucht, den Geschäftskunden in seinem eigenen Umfeld zu verstehen. Dies geschieht unabhängig davon, was ihm zu verkaufen versucht wird. Auf der anderen Seite zeigt die «Product Persona Connection» die Einstellungen des Geschäftskunden zu dem Produkt, der Dienstleistung oder Leistungen, die das Unternehmen anbietet. Diese beiden Perspektiven helfen dabei, bei einer Kundenansprache die wichtigen Themen in den Vordergrund zu rücken. Denn mittels dieser Informationen, die über diesen idealen Geschäftskunden gesammelt werden, können sich Geschäftsperson und Geschäftskunde auf Augenhöhe begegnen und die Geschäftsperson kann direkt auf die konkreten Anliegen des Geschäftskunden eingehen. Überdies betont Revella, dass dadurch eine Vertrauensbindung generiert werde und die Konkurrenz übertroffen werden könne, auch wenn diese wesentlich niedrigere Preise biete (Revella, 2011, S. 5-6). Es wird ersichtlich, dass alles langsam zusammenkommt: die oben erwähnte Kundenansprache, die mit der Erstellung eines Kundenprofils unterstützt werden kann, und die Vertrauensförderung, die als wichtiger Indikator gilt, um die Kundenbeziehung zu stärken. Zusammengefasst ist die Buyer-Persona eine Unterstützung, sodass Geschäftspersonen ihre Kunden besser verstehen (Vaughan, 2018).

Der Nutzen der Erstellung von Kundenprofilen oder eben auch der Buyer-Persona ist einerseits, wie eben erwähnt, die reibungslose Kundenansprache, andererseits kann durch ein prägnantes Kundenprofil die Personalisierung unterstützt werden. Die getätigte Recherche hat ergeben, dass bei der Kundenbeziehung im B2B-Bereich auf die Individualität, also Personalisierung, zu achten ist (Revella, 2011, S. 5-6).

5.1.2 Erstellung Buyer-Persona

Die Wichtigkeit der Buyer-Persona ist somit bekannt und es ist davon auch abzuleiten, dass die Erstellung einer Buyer-Persona eine Anforderung ist, um Kundenprofile zu erstellen. Dieses Kapitel setzt sich mit den Massnahmen, Strategien oder Taktiken auseinander, welche von B2B-Unternehmen benutzt werden, um eine Buyer-Persona zu erstellen. Dafür wurden Studien und Handlungsempfehlungen von CRM-Software-Unternehmen recherchiert.

Adele Revella macht in ihrem Buch klar, dass bei der Erstellung der Buyer-Persona darauf geachtet werden solle, was der Trigger sei, der den Geschäftskunden dazu bringe, nach einer Lösung zu suchen, die das betroffene Unternehmen anbietet. Überdies sei darauf zu achten, dass das Unternehmen die Erfolgsfaktoren des Kunden

kennt. Dabei sei es wichtig zu wissen, welchen Output sich der Kunde wünscht (Revella, 2015, S. 25). Es wird wieder referenziert auf den Aspekt, dass die Geschäftsperson die genauen Anforderungen an das Produkt oder an eine Dienstleistung kennt (Martin, 2017, S. 8 / Wright, 2012 / Palmatier et al., 2006, S. 143). Des Weiteren sei es essentiell zu wissen, welche Faktoren den Kunden davon abhalten könnten, das Produkt oder die Dienstleistung zu beziehen, oder welches die Entscheidungskriterien des Kunden sind. Vielleicht achte der Geschäftskunde auf eine bestimmte Eigenschaft des Produktes oder der Dienstleistung (Revella, 2015, S. 26). Den letzten Punkt, den Revella erwähnt, ist die Kaufreise. Damit ist gemeint, dass die Geschäftsperson stets darauf achten muss, welchen Ressourcen der Geschäftskunde vertraut und wer Einfluss auf die Entscheidungen des Kunden hat (Revella, 2015, S. 26-27).

5.1.2.1 Schritt 1: Informationsbeschaffung

Die Wege zur Erstellung eines Kundenprofils und insbesondere bei der Beschaffung der Informationen zur Erstellung dieser Profile finden sich in allen recherchierten Quellen in ähnlicher Form und somit werden diese in den folgenden Unterkapiteln zusammengefasst erläutert. Die Daten der Kunden werden für gewöhnlich in einem CRM-System erfasst (Bauer, 2017). Die Rolle des CRM in einem B2B-Unternehmen wird in einem späteren Kapitel genauer erläutert.

5.1.2.1.1 Kundeninterviews

Um eine Buyer-Persona zu erstellen, können die B2B-Unternehmen Marktforschung betreiben, aber auch Umfragen und Interviews durchführen. HubSpot, ein Unternehmen, welches eine CRM-Lösung anbietet, betont die Wichtigkeit der Durchführung der Interviews mit Kunden, entweder persönlich oder virtuell. So könne die Geschäftsperson am besten Informationen darüber erhalten, was der Geschäftskunde am Unternehmen, am Produkt oder an der Dienstleistung am meisten mag (Vaughan, 2018). Dem stimmt auch ein Studienreport von MediaSherpa (Doyle, 2012) zu, welcher in seiner Forschung herausgefunden hat, dass direktes Feedback und Informationen die effektivste Art und Weise seien, eine Kaufpersönlichkeit aufzubauen. Des Weiteren sei direktes Feedback beim Kunden der effektivste Weg, um das Kundenkaufverhalten besser zu verstehen. Es müsse dabei aber strategisch vorgegangen werden, denn das schwer aufzubauende Kundenvertrauen solle auch nicht verloren gehen (Doyle, 2012, S. 78). Es wird vorgeschlagen, Umfragen mit der

Open-Source-Lösung Google Forms oder auch Google Docs zu verschicken (Esparza, 2013). Bei den Kundeninterviews sollen vor allem die Kunden befragt werden, die für das Unternehmen am wertvollsten sind beziehungsweise am meisten Umsatz generieren (Bauer, 2017). Um solche Informationen von den Geschäftskunden zu extrahieren, werden vermehrt auch Formulare auf den eigenen Unternehmenswebseiten hinterlegt. Das Ziel dieser Formulare ist, den Kunden dazu zu bringen, so viel wie möglich von sich selber preiszugeben (Vaughan, 2018). Interessant sind daher Informationen, wie der Kunde von dem Produkt oder der Dienstleistung des Unternehmens gehört hat, wer die Hauptentscheidungen im Unternehmen trifft oder wieso die Geschäftskunden an einer längerfristigen Zusammenarbeit interessiert sind (Bauer, 2017). In der Regel geben Geschäftskunden solche Informationen aber nicht ohne Weiteres preis. Daher werden mehrere Techniken angewendet, um den Kunden trotzdem dazu zu motivieren, an einer Online-Umfrage teilzunehmen oder ein Formular auszufüllen. Dies funktioniert, indem die Unternehmen Anreize verwenden. Solche Anreize sind sehr effektiv, denn sie bewirken, dass ein Kunde auch ohne direkte Beziehung zum Unternehmen an einer Umfrage teilnimmt oder ein Formular ausfüllt. Des Weiteren sollte bei Nicht-Kunden klar sein, dass es sich gerade bei einem persönlichen Anruf nicht um einen Verkaufsanruf handelt. Auch beim Verschicken von automatisierten Mails beispielsweise sollte darauf geachtet werden, dass den Kunden nicht vermittelt wird, dass damit ein Verkauf erzeugt werden soll. Eine weitere Möglichkeit ist, es dem Kunden so einfach wie möglich zu machen. Bei einem persönlichen oder virtuellen Gespräch sollten Unternehmen direkt Termine vorschlagen (Vaughan, 2018).

5.1.2.1.2 Datenanalyse in der eigenen Kundendatenbank

Informationen zur Erstellung der Buyer-Persona können auffindbar sein, indem Unternehmen Trends in ihren Kundendaten erkennen. In diesem Schritt sollten Unternehmen ihre Datenbanken mit ihren Kundendaten durchforsten und gewisse Trends erkennen, wie Kunden mit dem Content umgehen. Ein Beispiel dafür könnte sein, wie oft Kunden über das Kontaktformular Kontakt aufnehmen und welche Fragen oder Anliegen sie dabei melden (Vaughan, 2018). Um die eigene Kundendatenbank zu durchforsten, wird teilweise auch Data Mining verwendet (Doyle, 2012, S. 45). Data Mining ist ein Verfahren, welches Daten in einer Datenbank gruppiert und Beziehungen aufstellt. Mit Data Mining können somit auch verborgene Daten ausfindig gemacht werden (Piazzi, 2010, S. 31). In der Regel arbeitet Data Mining mit einem

grossen Datensatz, somit lohnt es sich für kleinere Unternehmen mehr, internes Data Mining zu betreiben als diese Aufgabe outzusourcen (Esparza, 2013).

5.1.2.1.3 Webanalysen

Der MarketingSherpa-Report zeigte auf, dass Webanalyseberichte dazu dienen, das Verhalten der Geschäftskunden besser zu verstehen (Doyle, 2012, S. 78). Dies sei aber allgemein eine Herangehensweise, um Leads zu generieren und neue Interessenten zu finden. Ziel solcher Webanalysen sei es, herauszufinden, wie die Unternehmenswebseite optimiert werden kann, sodass mehr Konversionen auf der Seite entstehen. Solche Webanalysen würden aber auch helfen, bestehende Kunden besser zu verstehen. Dabei sei es wichtig, sich für ein effektives Webanalysetool zu entscheiden (Esparza, 2013).

5.1.2.1.4 Interner Wissensaustausch

Laut der Sherpa-Studie ist die Zusammenarbeit mit dem Salesteam oder auch Verkaufsteam die zweiteffektivste Taktik, um eine Buyer-Persona zu erstellen. Für die Erstellung der Buyer-Persona könnte durch ein Interview mit der Geschäftsperson selber herausgefunden werden, was sie genau gesagt, getan und weiterverfolgt hat, um erfolgreiche Einkäufe bei den Geschäftskunden zu erzielen (Doyle, 2012, S. 78). Durch den Austausch mit der Geschäftsperson können Informationen des Kunden aus Sicht des Unternehmens extrahiert werden (Vaughan, 2018).

Darüber hinaus soll auch die Geschäftsperson oder anders genannt der Kundenbetreuer, also die Person, die mit dem Kunden interagiert, in Betracht gezogen werden. Durch die im B2B bekanntlich längerfristige und enge Zusammenarbeit kennt die Geschäftsperson das Kundenverhalten sowie Kaufverhalten gut und kann daher bei der Erstellung der Buyer-Persona sehr hilfreiche Informationen liefern. Die Geschäftsperson kennt positive Eigenschaften und Reaktionen des Kunden wie auch die negativen, beispielsweise Reklamationen. Es soll darauf geachtet werden, dass bei der Befragung der Geschäftspersonen die wichtigsten Elemente der Kundenbetreuung fokussiert werden (Doyle, 2012, S. 75).

5.1.2.1.5 Ermittlung Schlüsselwörter

Die Ermittlung der Schlüsselwörter hilft einem Unternehmen, dem Kaufverhalten der eigenen Kunden so genau wie möglich auf die Spur zu kommen. Es geht dabei darum, zu identifizieren, nach welchen Schlüsselworten der Kunde sucht, um dann schliesslich die Leistungen des Unternehmens zu beziehen (Doyle, 2012, S. 109). Um

dies besser verständlich zu machen, wird ein Beispiel aufgezeigt: Angenommen ein Unternehmen betreibt digital Commerce und bietet innovative Lösungen wie die Implementierung eines Produktinformationsmanagement-Tools. In solch einem Fall wäre das Schlüsselwort des Unternehmens wohl etwas Ähnliches wie «B2B-Produktdatenverwaltung» oder «PIM B2B». Die Bestimmung dieser Schlüsselwörter ist aber allgemein eine Aufgabe des Marketings; es muss analysieren, welche Schlüsselwörter besser gerankt werden und sich auch am meisten lohnen. Um aber die Buyer-Persönlichkeit zu gestalten, wäre es von Vorteil, wenn getrackt werden würde, über welche Schlüsselwörter die Kunden auf die Unternehmenswebseite gelangen (Doyle, 2012, S. 109).

5.1.2.1.6 Social Media

Laut der Marketingsherpa-Studie soll die Auswertung von Social-Media-Daten der spannendste und unterhaltsamste Teil bei der Erstellung der Buyer-Persona sein (Doyle, 2012, S. 78). In der Einleitung wurde beschrieben, dass der B2B-Kunde im Vergleich zum B2C-Kunden eher schüchtern ist und seine Interessen nicht so offen preisgibt. Mit gewissen Tools können Unternehmen jedoch ermitteln, ob er über das Unternehmen oder über dessen Produkt spricht. Dabei werden gerade im B2B-Bereich am häufigsten Twitter-Tweets analysiert. Mit folgenden Tools werden solche Daten extrahiert:

- Suchmaschinen: Mit ihnen können Unternehmen einfach und auch kostenlos den Überblick behalten, wo genau der Unternehmensname oder die Dienstleistung/das Produkt erwähnt wird. Dabei können unter anderem Google Analytics oder Google Alerts sowie auch Tweet Deck und Hoot Suite, beide von Twitter, eingesetzt werden. Diese Tools ermöglichen ein Echtzeit-Tracking.
- Aggregationstools: Diese Tools sind schon etwas komplexer, da diese automatisiert und rationaler sind. Mit diesen können die Erwähnungen der Schlüsselwörter auf den Social-Media-Kanälen überwacht werden. Social Mention.Addict-o-matic geht dabei noch einen Schritt weiter, indem das ganze Internet auf Blog-Posts, Bildern, Videos und sogar Nachrichten, basierend auf den Schlüsselwörtern, geprüft wird.
- Kanalspezifische Tools: Damit kann überprüft werden, welchen Einfluss das Unternehmen auf die Kunden hat über gewisse Social Media Tools.


- **Social-Media-Management-Tools:** Für die Verwendung dieser Tools muss etwas mehr Geld investiert werden. Sie ermöglichen es, mehrere Konten zu verwalten, die Beziehungen zu den einzelnen Kundengruppen zu stärken, den Einfluss auf das Internet zu überwachen sowie Vergleiche mit der Konkurrenz anzustellen und zu guter Letzt noch Techniken zur Verbesserung vorzuschlagen. Gute Beispiele sind Spredfast und Lithium (Esparza, 2013).

5.1.2.2 Schritt 2: Erstellung der Kundenprofile mittels Template

Nachdem die wichtigsten Daten für die Erstellung einer Buyer-Persona extrahiert wurden, können diese in ein visuell gestaltetes Kundenprofil überführt werden. Es gibt mehrere Varianten, um solch ein Profil zu gestalten. Für die vorliegende Bachelorthesis wurden verschiedene Templates analysiert. Wieder wurde ein Muster erkannt und zur Veranschaulichung ein Beispiel erstellt. Das untenstehende Beispiel für eine Buyer-Persona ist eine Zusammenfassung von mehreren Persönlichkeitsstudien. Zu diesem Beispiel ist anzumerken, dass die wertvollsten Kundendaten nicht aus diesem Beispiel abzulesen sind, da diese grundsätzlich vom Unternehmen «Buyer Persona Institut» privat sind.

Stan's Buying Experience – Heavy Equipment

Buyer Persona Profile
Priority Initiative
Success Factors
Perceived Barriers
Decision Criteria
Buyer's Journey



Persona name:

Roles:

Education:

Segment:

Reports to:

MY RESPONSIBILITIES FOR THIS DECISION	MY TOP PRIORITIES FOR THIS YEAR	RESOURCES I TRUST
<p>I'm loyal to brands that provide great service but always want to make sure we're getting the best value for our investment.</p> <p>We gather feedback from our operators and mechanics to prioritize what new equipment we should buy with our available budget. The General Manager takes that input and comes up with the list of what we need and to do the research on our options. The GM and owner arrive at a consensus to make the final decision.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Expand our customer base, retain existing customers Keep everything liquid, as far as out-of-pocket costs Be in a more stable financial situation by paying down as much debt as possible without acquiring new debt Maximize profit margins Grow our business 4-5% a year 	<ul style="list-style-type: none"> Peers: People I know or find through online forums, operator blogs Online Research: YouTube, manufacturer sites Salespeople: Dealers, manufacturer's reps Manufacturer Websites: Comparative specifications, videos My Team: Operators and mechanics

Abbildung 1 Beispiel Buyer Persona Stan. Quelle: Buyer Persona Institute, n.d.

6. Essentielle Daten für die Erstellung der Kundenprofile

Nun ist es an der Zeit, sich intensiver mit der Forschungsfrage zu befassen. Dieses Kapitel beschreibt, welche Daten unbedingt von einem B2B-Kunden erhoben werden müssen, um Massnahmen abzuleiten, die schlussendlich zu einer besseren Kundenbeziehung zwischen Geschäftsperson und Geschäftskunden führen sollen. Welche Kundendaten erhoben werden müssen, um das B2B-Kundenprofil zu stärken, wurde einerseits aus der Literaturrecherche abgeleitet, andererseits wird dies teilweise noch von weiteren Quellen bestätigt.

6.1 Persönliche Daten

Aus der recherchierten Literatur wird abgeleitet, dass es essentiell ist, den Geschäftskunden zunächst einfach mal zu kennen. Die folgenden Daten sind spezifisch auf einen Geschäftskunden bezogen:

- **Geschlecht:** Es wird angenommen, dass das Wissen über das Geschlecht die Ansprache unterstützt. Die DiscoverOrg-Studie (Martin, 2017, S. 10) sowie Thomas Reisacher, der einer Infografik über die Erstellung einer Buyer-Persona erstellt hat (Reisacher, 2017).
- **Alter:** Dieser Datenwert wird ebenfalls als notwendig empfunden, da angenommen wird, dass auch das Alter ein gewisses Indiz sein kann, über wie viel Wissen eine Person verfügt. Auch Thomas Reisacher empfindet diesen Punkt als wichtig. Weiss ein Unternehmer, wie alt sein Kunde ist, kann er auch die Kundenansprache anpassen (Reisacher, 2017).
- **Position in der eigenen Firma:** Dieser Punkt wurde in der oben erwähnten MediaSherpa-Studie (Doyle, 2012) hervorgehoben, aber auch von Thomas Reisacher (Reisacher, 2017). Dabei ist es beispielsweise wichtig zu wissen, ob der Kunde Hauptentscheider ist oder die Anliegen an eine andere Person in der Firma weiterleitet und, falls der Geschäftskunde nicht der Hauptentscheidungsträger ist, wem er berichtet (Wright, 2012).
- **Interessen:** Wo liegen die Interessen der Geschäftsperson? Diese Interessen können auch aussergeschäftlicher Natur sein (Palmatier et al., 2006, S. 143 / Toman et al., 2017 / Crosby et al., 1990, S. 71 / Martin, 2017, S. 28).
- **Ziele** für Unternehmen oder für das Projekt oder was **möchte** der Geschäftskunde **genau** (Wright, 2012, Martin, 2017, S. 10)?
- Welche **Bedenken** oder **Unsicherheiten** hat der Kunde (Reisacher, 2017)?

- Welchen **beruflichen Hintergrund** hat der Kunde? Welche **Kenntnisse** hat der Geschäftskunde bereits (Martin, 2017, S. 10)?
- Was für **Werte** sind ihm wichtig (Martin, 2017, S. 28)?
- Nach welchem **Schlüsselwort** würde der Geschäftskunde im Internet für die Lösung seines Problems suchen (Doyle, 2012, S. 109)?
- Welches **Instrument der Direktansprache** soll verwendet werden, um den Kunden zu kontaktieren (Verweyen, 2017)?

6.2 Unternehmensspezifische Daten

Da die Risikobereitschaft bei B2B-Partnerschaften nicht so hoch ist (Martin, 2017, S. 22), ist es essentiell, dass die Gründe verstanden werden. Daher sollen aus der Literatur abgeleitet folgende Daten erhoben werden:

- In welchem **Sektor** befindet sich das Unternehmen des Kunden (Buyer Persona Institute, n.d / Reisacher, 2017)?
- Welche **Marktkräfte** können Einfluss auf das Unternehmen haben (Wright, 2012)?
- **Unternehmenskultur:** Es wird hier angenommen, dass gerade Digitalagenturen meistens IT-basierte Lösungen anbieten. Aus diesem Grund wäre es von Vorteil, wenn ermittelt wird, wie das Kundenunternehmen zu der Digitalisierung im Allgemeinen steht und ob es die IT-basierten Lösungen als eine Kostenausgabe oder als einen innovativen Vorteil sehen (Wright, 2012).
- Wie hoch ist das **Budget:** Dies ist gerade wichtig, wenn das Budget während des Projektes eng wird und über mehr Geld verhandelt werden muss (Wright, 2012). So wird bei einem reichen Unternehmen davon ausgegangen, dass dieses noch einen finanziellen Spielraum hat und je nachdem auch an teureren Lösungen interessiert ist.
- Wie viel **Umsatz** generiert das Unternehmen oder gehört es zum wertvolleren Kundenstamm? → Dieser Datenwert erschien für die Autorin wichtig zu sein, da in der Literaturrecherche angemerkt wurde, dass gerade bei der Auswertung von Kundendaten mehr auf «wichtigere» Kunden fokussiert werden soll (Vanette et al., n.d, S. 6)

Insgesamt sind es 15 Daten, 10 persönliche KPIs und fünf unternehmensspezifische KPIs, die essentiell sind, um den Kunden zu verstehen und somit die Beziehung zu fördern. Dabei soll angemerkt werden, dass natürlich noch weitere Kundendaten in

einem System erfasst werden, die spezifisch auf das Unternehmen bezogen sind oder Ausschluss über die Ansprechperson geben.

7. CRM-Analyse

Die CRM-Analyse umfasst den dritten Teil dieser Bachelorthesis. Die im vorherigen Kapitel definierten Kundendaten müssen auch in irgendeiner Weise erfasst werden können. In der Analyse wird später ersichtlich werden, dass es bereits CRM-Systeme gibt, die Möglichkeiten bieten, solche Daten automatisch zu extrahieren. Wie bereits in der Methodik erwähnt, werden nur zwei CRM-Systeme genauer analysiert.

7.1 Customer-Relationship-Management-System

Das Customer-Relationship-Management System dient dazu, Unternehmen bei der Verwaltung ihrer Kundendaten sowie der Definition und Klassifizierung ihrer Zielkunden zu unterstützen (Salesforce, 2016). Mittels der Kundendaten, die in einem CRM-System gespeichert sind, kann der Kunde in den nächsten Schritten besser vom Unternehmen angesprochen werden. Es können natürlich auch Kundenprofile erstellt sowie Transaktionen des Kunden verfolgt werden. Es wird empfohlen, dass diese Kundendatenbank häufiger analysiert wird (Holland, 2015).

Im Grunde genommen begleitet CRM den Kunden entlang des ganzen Lebenszyklus – von der Wahrnehmung einer Dienstleistung oder eines Produktes bis hin zur Entwicklung zum Befürworter eines Unternehmens (Helgeson, 2017, S. 17). Das CRM-System übernimmt in einem Unternehmen verschiedene Aufgaben und dient als zentrale Plattform für Vertrieb, Marketing, Kundenservice und -support, das Zuweisen von Aufgaben an Mitarbeiter, das Verfolgen der Interaktion mit Kunden und das schnelle Auffinden und Teilen wichtiger Informationen. Natürlich ist das übergeordnete Ziel von CRM auch immer, dass das Unternehmen wachsen kann und erfolgreich ist. Um dies zu garantieren, benötigen die Unternehmen einen kompletten Überblick: von gesendeten E-Mails oder Anrufen bis zu erfolgten Meetings oder Pitches. Diese Kundendaten müssen für einen guten Ablauf in der Firma immer automatisch aktualisiert werden, sodass Mitarbeiter sofort auf diese zugreifen können. Salesforce verspricht in seinem E-Book, dass mit der Implementierung eines CRM-Systems die Erfolgsquote sowie die Umsatzsteigerung um 37 % ansteigen würden, die Vertriebsproduktivität wachse um 44 % (Salesforce, 2016). Aber auch Statistiken können die Wachstumsrate von CRM-Systemen bestätigen: Im Jahre 2019 liegt der Umsatz von CRM-Systemen weltweit bei 44,64 Milliarden US-Dollar. Zudem wurde prognostiziert, dass dieser Umsatz im Jahre 2021 auf 52,05 Milliarden US-Dollar steigen werde (Statista, 2019).

7.2 Analyse Top-2-CRM-Systeme

Es sollen nun die zwei besten CRM-Systeme weltweit genauer analysiert werden. Dabei soll evaluiert werden, worin die Leistungen dieser Systeme bestehen und wo ihre Grenzen liegen. Ausserdem soll analysiert werden, ob die im Kapitel «Essentielle Daten für die Erstellung der Kundenprofile» definierten Kundendaten automatisiert erfasst werden können. Laut dem Bewertungsunternehmen FinancesOnline wurden die besten CRM-Systeme evaluiert. Um dies herauszufinden, haben sie jede CRM-Software genau analysiert und getestet sowie auch Nutzer dieser CRM-Systeme selbst befragt. Dieses Unternehmen zählt HubSpot und Salesforce zu den stärksten CRM-Softwares überhaupt (FinancesOnline, 2019). In den folgenden Kapiteln werden diese Softwares beschrieben und die Schlüsselfunktionen aufgelistet. Eine Software verfügt über eine grosse Anzahl von Funktionalitäten und Features, es ist daher unmöglich, im Rahmen dieser Bachelorthesis alle Funktionalitäten zu erwähnen. Des Weiteren konnten diese Systeme nicht getestet werden. Nachdem die Hauptfunktionalitäten der beiden Systeme aufgelistet sind, wird Bezug auf die definierten KPIs genommen.

7.2.1 HubSpot

HubSpot ist eine CRM-Software, die 2005 von Brian Halligan und Dharmesh Shah entwickelt wurde. Sie stellten fest, dass mit der Zeit die Kaufprozesse der Kunden sich veränderten, erkannten die Wichtigkeit der Kundenbeziehung schon damals und entwickelten aus diesem Grund die CRM-Software HubSpot, um in erster Linie Unternehmen dabei zu unterstützen, stärker zu wachsen. HubSpot bietet insgesamt vier Produkte: HubSpot CRM, Marketing Hub, Sales Hub, Service Hub. Das CRM ist an sich kostenlos, jedoch arbeitet es zusammen mit den anderen Komponenten effizienter und bietet einem Unternehmen auch einen grösseren Mehrwert (HubSpot, 2019c). Jedes der eben erwähnten Produkte von HubSpot hat eine kostenlose Version, jedoch erhalten Nutzer damit nur einen begrenzten Zugang zu gewissen Funktionalitäten. Das Bewertungsunternehmen FinancesOnline bewertet HubSpot als die beste CRM-Lösung, die es ausprobiert habe, basierend auf Faktoren wie Hauptfunktionen, Qualität des Kundensupports und verfügbare Softwareintegrationen. Überdies haben sie eine 99%ige Kundenzufriedenheit gemessen. HubSpot sei benutzerfreundlich und somit geeignet für Anfänger wie auch Experten. Des Weiteren zeichne sich das System einerseits durch seine kostenlose Lösung und die ortsunabhängige und einfache Integration aus (FinancesOnline, 2019).

7.2.1.1 Komponenten von HubSpot

Wie bereits erwähnt, bietet die Software insgesamt vier Komponenten. Sie können alle zusammen bezogen werden für einen effektiven Erfolg, aber auch unabhängig voneinander, jedoch bewirkt dies gewisse Einschränkungen der Funktionalitäten.

7.2.1.1.1 HubSpot CRM

Mit dem kostenlosen CRM-Tool können die registrierten Kunden in der Datenbank gespeichert werden. Alle Verkaufstrichter können visuell in einem Dashboard aufgezeigt, die Kundendaten sortiert und gefiltert sowie auch verglichen werden mit festgelegten Quoten. Das CRM verfolgt und protokolliert Interaktionen mit Kunden automatisch – egal über welchen Kanal der Kunde angesprochen wurde. Dies ermöglicht es auch, dass E-Mail-Softwares wie Outlook oder Gmail integriert werden können. So lassen sich die Daten aus diesen Tools synchronisieren und somit ist das CRM immer auf dem neusten Stand. Überdies kann mit dem CRM-Tool von HubSpot die Interaktion zwischen einem Unternehmen und einem Geschäftskunden personalisiert werden. Dafür gibt es kostenlose Tools wie beispielsweise Live-Chat, Team-E-Mails oder auch Chatbots und sogar ein gemeinsames Postfach, das eine zentrale Anlaufstelle für Vertriebs-, Kundenservice- und Marketingteams bietet. In diesem gemeinsamen Postfach können die Daten eingesehen, verwaltet und die Nachrichten aus verschiedenen Kommunikationskanälen beantwortet werden. Es ist möglich, E-Mail-Templates zu erstellen, die automatisch nach einem festgelegten Zeitplan an den Kundenstamm versendet werden können. Zudem kann direkt vom CRM aus ein Anruf getätigt werden, der diesen auch aufzeichnet. Das CRM sorgt aber auch intern für Hilfe: So können beispielsweise Aufgaben automatisiert werden (HubSpot, 2019f).

Überdies können mehrere Tools mit HubSpot verbunden werden, die beispielsweise Daten von anderen Tools in HubSpot integrieren und dafür sorgen, dass sich aussagekräftige Analysen tätigen lassen. HubSpot bietet sehr viele Möglichkeiten, um Tools zu integrieren, unter anderem auch die im Kapitel «Social Media» erwähnten Tools (Thomas, 2017).

7.2.1.1.2 Marketing Hub

Diese Marketing-Software ist darauf spezialisiert, auf der Webseite mehr Traffic zu generieren, Interessenten zu Kunden zu konvertieren sowie den Return on Investment der einzelnen Aktivitäten nachzuweisen. Eines der Hauptfeatures dieser Software ist,

dass Webseiten ohne Hilfe der IT-Abteilung verändert werden können. So lässt sich beispielsweise Content, ein Banner oder eine bestimmte Anzeige (Ad) auf der eigenen Webseite einfügen, der nur für eine bestimmte Gruppe von Kunden einsehbar ist. Überdies kann dieser Content basierend auf Standort, Traffic-Quelle, Zeit, Gerät und auch Persona erstellt werden. Zudem kann mit gewissen Status die Performance einer Marketing-Aktivität gemessen werden (HubSpot, 2019b). Um das etwas genauer zu verstehen, wird es am folgenden Beispiel erklärt: Es hat etwas zu tun mit der Lead-Nurturing-Strategie, bei der jeder Kunde gewisse Phasen durchläuft mit dem Ziel, dass er zu einem Promoter des Unternehmens wird, mit dem er zusammenarbeitet (Salesforce, 2019i). Um dies zu erreichen, werden mittels dieser Marketing-Software von HubSpot verschiedene Massnahmen abgeleitet. Um aber den Überblick über diese Massnahmen zu behalten, wird für jeden Kunde oder Interessenten ein Status hinzugefügt. Solch ein Status könnte beispielsweise «offen» sein. Das würde in diesem Fall heissen, dass das Unternehmen noch keine Massnahmen bei diesem Kunden vollzogen hat (HubSpot, 2019b).

Des Weiteren können Kampagnen auch direkt auf diversen sozialen Medien geteilt werden. Dabei verbindet HubSpot soziale Interaktionen mit den Geschäftskunden, die im CRM gespeichert sind. Dies verhilft Geschäftspersonen dazu, priorisieren zu können, mit welchen Personen es sich für sie lohnt, persönlich zu interagieren (HubSpot, 2019e)

7.2.1.1.3 Sales Hub

Mit dem Sales Hub kann beim Vertrieb sehr viel Zeit eingespart werden. Gerade im B2B-Bereich bietet CRM eine grosse Hilfe für den Vertrieb. Typische Anwendungen von CRM werden im B2B in der Vertriebsautomatisierung gebraucht (D. Raber, persönliche Kommunikation, Modulvorlesung E-Commerce, Customer Relationship & Web Content Management, 29. Oktober 2018).

Durch die von HubSpot entwickelte Vertriebs-Software kann die Kundenansprache personalisiert werden, können E-Mail-Sequenzen und Erinnerungs-E-Mails personalisiert erstellt und zu einem gewissen Zeitpunkt versendet werden. Dabei kann verfolgt werden, ob die Kunden die E-Mails auch öffnen. Falls der Kunde dies tut, verändert sich der oben erwähnte Status der Person in eine vom Unternehmen definierte Phase. Überdies lässt sich der ganze Inhalt der E-Mails extrahieren, da auf das HTML einer E-Mail zugegriffen werden kann. Des Weiteren können automatisiert

Termineinladungen für weitere Meetings geschickt werden, was durch die bereits erwähnte Integration von Outlook, Gmail und weiterer Tools möglich gemacht wird. Zudem können Anrufe direkt aus dem System getätigt und auch aufgezeichnet werden. Alle Informationen rund um den Kunden sowie auch die Marketingaktivitäten werden immer wieder automatisiert ins CRM gespeichert (HubSpot, 2019g).

7.2.1.1.4 Service Hub

Eine weitere typische CRM-Anwendung im B2B-Bereich ist das Service-Management. Wie bereits erwähnt, ist es das Ziel einer Lead-Nurturing-Strategie, dass der Kunde das Unternehmen anderen Geschäftspartnern oder anderen Unternehmen weiterempfehlen kann (Salesforce, 2019i). Mit einem guten Service-Management kann dies erreicht werden.

Mit der Service-Management-Software von HubSpot können Live-Chats auf den Webseiten implementiert werden, sodass dem Kunden immer Unterstützung angeboten wird. Mit dem bereits erwähnten Postfach kann das Team in einem Unternehmen die Kommunikation mit dem Geschäftskunden an einem zentralen Ort organisieren. Das ganze Service-Management verfügt somit über das Ticketing-System. E-Mails von Kunden werden über die Software direkt als Ticket erfasst und der zugehörigen Person zugewiesen. Ausserdem können Antworten vorgefertigt in Form einer E-Mail oder sogar eines Videos (persönlicher) erfasst werden, um häufige ähnliche Anliegen im Handumdrehen beantworten zu können. Hier wird aber angenommen, dass dies im B2B-Sektor nur selten verwendet werden kann, da die Projekte immer eine andere Ausgangslage, Prioritäten und Lösungsvorschläge haben (HubSpot, 2019a).

7.2.2 Salesforce

Wie HubSpot bietet auch Salesforce eine CRM-Plattform, die alle Bereiche einer Firma zusammenführt, die mit Kunden interagieren, sie dient somit als zentrale Anlaufstelle für Mitarbeitende. Die CRM-Plattform von Salesforce ist cloudbasiert. Salesforce bietet eine grosse Produktpalette in den Bereichen Vertrieb, Service, Marketing, Commerce, spezifische Anwendungen für die Interaktion mit den Kunden, Plattform und Ökosystem, Integration, Branchen, Communities, Weiterbildung und Produktivität. So wird beispielsweise im Bereich Produktivität «Quip» angeboten, welches als Kollaborationstool gilt. Mit Quip können Teams beispielsweise Tabellen, Live-Apps oder Folien erstellen und diskutieren, wobei die Daten automatisch in Echtzeit

aktualisiert werden. Im Bereich der Weiterbildung bietet Salesforce das Produkt «myTrailhead» an, eine weltweit führende Online-Lernplattform. Mittels myTrailhead können sich Mitarbeiter besser in Salesforce einarbeiten, wobei auch die Produktivität steigen und die Unternehmenskultur gepflegt werden soll. Des Weiteren verfügt Salesforce über Künstliche Intelligenz. Etwas mehr auf das Kundenmanagement bezogen sind die separaten Lösungen in den Bereichen Analytics, Marketing, Service und Community Cloud (Salesforce, 2019h). Das Bewertungsunternehmen FinancesOnline betont vor allem die Funktion «Feed First» als eine sehr wichtige, denn dank dieser Funktion ist es möglich, speziell die wichtigsten Daten, basierend auf getätigten Einstellungen, schnell einzusehen. Ausserdem verfügt Salesforce über eine Applikation und kann somit produktiv genutzt werden (FinancesOnline, 2019).

7.2.2.1 Komponenten Salesforce

Wie bereits oben erwähnt, verfügt Salesforce über eine grosse Produktpalette. Laut FinancesOnline gelten vor allem die Produkte im Bereich Marketing, Service und Analytics als kundenbindend. Diese Komponenten werden nun in den folgenden Kapiteln etwas genauer erklärt. Aufgrund der komplexen Produktpalette können auch hier schwerlich alle Funktionalitäten aufgelistet werden. Ausserdem sind laut Driada Sadiku, eine Mitarbeiterin von Salesforce, auch nie alle Tools und Möglichkeiten auf der Webseite beschrieben, weshalb viele Unternehmen ein Gespräch mit einem Experten brauchen (persönliche Kommunikation, 10. Juli 2019).

7.2.2.1.1 Marketing

Im Bereich des Marketings verfügt Salesforce über insgesamt zwei Tools, namentlich die Marketing Cloud und das Audience Studio. Die Marketing Cloud besteht dann wiederum auch wieder aus sieben Tools. Mit dem «Journey Builder» können personalisierte Customer-Journeys erstellt werden, die mehrere Kanäle wie Mobile Apps oder E-Mail einschliessen. «Pardot» ist ein Tool, welches wiederum gänzlich auf die B2B-Marketingautomatisierung fokussiert ist. Das Tool verfügt über Künstliche Intelligenz und ermöglicht es den beiden Bereichen Marketing und Vertrieb, Kampagnen für B2B-Kunden zu erfassen oder auch zu überwachen. Bei den Kampagnen hat das Marketing vor allem die Aufgabe, Interessenten mit Informationen zu versorgen, bis diese sich entscheiden, eine Offerte beim Unternehmen einzuholen. Danach übernimmt der Vertrieb das weitere Vorgehen, indem dem Kunden eine Offerte, zugeschnitten auf die Anforderungen, erstellt wird. Mittels Pardot können

ebenfalls E-Mail-Vorlagen erstellt werden, wobei auch verfolgt werden kann, ob der Kunde auf diese E-Mail reagiert. Um diese E-Mail-Vorlagen zu erstellen, lässt sich das Tool «Email Studio» verwenden. Zudem können diese E-Mails in der Marketing-Cloud, basierend auf den bestehenden Kundendaten, personalisiert gestaltet werden. Des Weiteren gibt es in der Marketing-Cloud noch andere Tools, die das Zusammenarbeiten mit anderen Bereichen wie Vertrieb und Kundenservice erleichtern, indem die Aktivitäten aufeinander abgestimmt werden (Salesforce, 2019c). So können E-Mails auch mit Salesforce in das CRM übermittelt werden, dies läuft jedoch nicht automatisiert. Die E-Mails müssen über den Server (Gmail, Outlook etc.) manuell geloggt werden (Salesforce, 2017). Überdies können über Salesforce Werbekampagnen verwendet werden. Dabei können Daten, die in Salesforce gespeichert sind, dafür genutzt werden, diese Werbekampagnen so personalisiert zu gestalten wie nur möglich (Salesforce, 2019c). Auch bei Salesforce ist es möglich, Formulare in Form eines Chats zu erstellen, um so an mehr Kundeninformationen zu kommen. Ebenfalls können ohne IT-Kenntnisse Inhalte auf der Unternehmenswebseite verändert werden (Salesforce, 2019d). Bei der Erstellung von Werbekampagnen unterstützt auch das zweite Produkt im Bereich Marketing, nämlich das Audience Studio. Dabei kann gezielt eine bestimmte Gruppe von Kunden, die im CRM gespeichert sind, fokussiert werden. Ausserdem wird in diesem Tool auch identifiziert, welche Interessenten die wertvollsten sind, sowie andere Charakteristika, was die Personalisierung ebenfalls unterstützt (Salesforce, 2019f).

Genau wie HubSpot kann auch Salesforce das Browserverhalten der Kunden auf der eigenen Webseite verfolgen. Mittels der Marketing-Cloud lassen sich zudem die Interaktionen der Kunden in den Sozialen Medien verfolgen. So kann ermittelt werden, was die Kunden über das betroffene Unternehmen in den Sozialen Medien berichten. Genau wie bei HubSpot können Kampagnen und Werbung auf Sozialen Medien ebenfalls direkt über das CRM freigeschaltet werden (Salesforce, 2019g).

Des Weiteren kann auch Salesforce viele Integrationen tätigen, wie unter anderem LinkedIn, was oft viel Aufschluss über einen Geschäftskunden geben kann (Salesforce, 2019e).

7.2.2.1.2 Analytics

Mit diesem Produkt bietet Salesforce die Möglichkeit, dass Analytics mit dem CRM vernetzt wird. Alle Kundendaten, die im CRM verwaltet werden, aber auch Daten aus

anderen Quellen, die über API mit Salesforce verbunden werden können, lassen sich analysieren. Je nach Bedarf können Mitarbeiter ihre Kundendaten analysieren und direkte Massnahmen ableiten und sogar ausführen. Das von Salesforce angebotene Analyse-Tool kann Data-Mining-Verfahren verwenden und auch prädiktive Analysen tätigen sowie Empfehlungen machen (Salesforce, 2019b).

7.2.2.1.3 Service

Mit der Service-Cloud verspricht Salesforce, dass bessere Services angeboten werden können und die Bedürfnisse der Kunden schon im Voraus erkennbar sind. So können Kunden mittels der Service-Cloud den Kundenservice über beinahe alle Kanäle, wie beispielsweise Mobilgeräte, in Anspruch nehmen. Die Kundenvorgänge lassen sich automatisch der zuständigen Person zuweisen. Genau wie HubSpot bietet auch Salesforce die Möglichkeit, dass Anrufe direkt über das System getätigt werden können und somit auch protokolliert werden. Überdies können Aktivitäten der Kunden auf Sozialen Medien verfolgt werden. In der Service-Cloud sind alle kundenspezifischen Informationen gespeichert und bieten so auch eine 360-Grad Sicht auf den Kunden. Dank diesem übersichtlichen Dashboard können bessere Entscheidungen getroffen werden und die Kundenansprache lässt sich personalisieren (Salesforce, 2019a).

7.2.3 Zusammenführung HubSpot und Salesforce

Es wurde ersichtlich, dass die beiden Systeme sehr ähnliche Funktionen anbieten. In der Analyse hat sich ebenfalls herausgestellt, dass Salesforce über eine viel grössere Produktpalette verfügt als HubSpot. Trotzdem kann von der Analyse abgeleitet werden, dass beide Systeme in ihrer Funktionalität ziemlich stark sind.

Beide Systeme können mittels Manipulation der Webseite Informationen des Kunden einholen; dies geschieht oftmals mit der Bereitstellung von Pop-ups, Formularen oder gewissen Anzeigen. Ebenfalls können beide Systeme E-Mails personalisieren sowie die Aktivitäten der Kunden auf der eigenen Webseite verfolgen. Beide CRM's unterstützen die Zusammenarbeit im Team und bieten einen guten Service an, was unter anderem mit der Möglichkeit des direkten Anrufens aus dem CRM-System unterstützt wird. Aus der Analyse kann abgeleitet werden, dass Salesforce noch die bessere Funktionalität bezüglich Analysen hat, da HubSpot bislang noch nicht über ein eigenes Analysetool verfügt.

7.2.3.1 Lead Nurturing-Funktionalität

Was CRM-Systeme aber bei anderen Unternehmen so beliebt macht, ist, dass all diese Funktionalitäten wie beispielsweise das Versenden von personalisierten E-Mails automatisiert ablaufen können – diese Funktionalität bietet das HubSpot CRM (Mawhinney, 2018) sowie das Salesforce CRM (Salesforce, 2019i). Es wurde bereits oberflächlich die Lead Nurturing-Strategie angesprochen. Lead Nurturing heisst übersetzt eigentlich Kundenpflege und dient dazu, die Kunden aufgrund gewisser Merkmale einer Gruppe, oder eben auch Lead Nurturing-Phase, zuzuordnen. Diese Merkmale können beispielsweise sein, dass sich ein Kunde für ein bestimmtes Formular oder für einen Newsletter angemeldet hat. Ein Unternehmen definiert innerhalb einer Gruppe oder Phase gewisse Handlungen, die Ausschluss darüber geben, welche Massnahmen (zum Beispiel welche E-Mail) ausgeführt werden sollen. Durch die Zuordnung der Kunden zu einer dieser Phasen oder Gruppen kann garantiert werden, dass die Kunden nur relevante Informationen erhalten (Janning, n.d). Durch die oben erwähnten Tools haben Unternehmen mit HubSpot und Salesforce verschiedene Möglichkeiten, ihre Kunden mit Informationen zu versorgen: Dies kann, wie bereits erwähnt, über E-Mails oder auch Pop-up-Informationen getätigt werden, aber auch über speziell aufbereiteten Inhalt auf der Webseite, der nur für eine gewisse Gruppe von Kunden einsehbar ist. Kunden haben innerhalb einer Gruppe oder Phase einen Status, der einem Unternehmen Ausschluss darüber gibt, ob die definierte Massnahme bei dem betroffenen Kunden bereits ausgeführt wurde oder nicht und ob der Kunde auf die definierte Massnahme reagiert hat. Reagiert der Kunde beispielsweise auf die definierte Massnahme, so wird er einer wertvolleren Kundengruppe zugeordnet. Diese Massnahmen haben zum Ziel, den Kunden in eine höhere Phase oder auch wertvollere Kundengruppe zu konvertieren (Ong, 2019). Solche Strategien dienen der Gewinnung von Neukunden, Bindung von Stammkunden, aber auch der Rückgewinnung von Bestandskunden. Sind die Regeln einer Lead Nurturing-Strategie einmal von einem Unternehmen definiert, kann der Vorgang automatisiert ablaufen (Janning, n.d.).

7.3 Daten extrahieren mit HubSpot und Salesforce

In diesem Kapitel wird nun spezifisch beschrieben, wie die im Kapitel «Essentielle Daten zur Erstellung eines B2B-Kundenprofils» definierten KPIs mittels der Softwares von HubSpot und Salesforce extrahiert werden können. Es soll dabei angemerkt werden, dass es verschiedene Arten gibt, solche Informationen zu extrahieren. Das

Ziel dieses Kapitels ist es, aufzuzeigen, dass die verschiedenen Tools die Möglichkeit bieten, all diese wichtigen Daten zu erfassen. Da die Analyse der beiden CRM-Systeme ergeben hat, dass diese vielfach die gleichen Funktionalitäten aufweisen, werden in diesem Kapitel beide Systeme behandelt und die Möglichkeiten aufgezeigt, da sich die Autorin dieser Arbeit bei einer separierten Betrachtung der beiden Systeme nur wiederholt hätte.

Die Autorin dieser Bachelorarbeit betrachtet die persönlichen Daten aus zwei Sichten: Es gibt die oberflächlichen Daten wie beispielsweise das Alter, Geschlecht oder die Position/Rolle in der Firma. Auf der anderen Seite gibt es die Kundendaten, die tiefere Einsichten in Bezug auf den Kunden bieten. Dazu gehören eigentlich alle anderen aufgelisteten Daten wie beispielsweise Interessen, Unsicherheiten, Ziele für das Projekt, Werte oder dazu, wie sich die Rolle des Geschäftskunden in der Firma in der letzten Zeit verändert hat.

Die recherchierte Literatur hat aufgezeigt, dass Formulare eine sehr gute Art und Weise sind, Informationen zu extrahieren (Doyle, 2012, S. 78 / Vaughan, 2018). Mittels der Marketing-Software von HubSpot sowie der Marketing Cloud von Salesforce kann der Inhalt auf einer Webseite manipuliert werden. Mit der Integration eines Formulars könnten Daten zu Alter, Geschlecht und der Rolle des Geschäftskunden ausfindig gemacht werden. Natürlich lassen sich auch alle anderen Daten mittels eines Pop-up-Formulars oder anderen Formulars extrahieren, aber die Autorin dieser Arbeit bezweifelt, dass ein Geschäftskunde seine Unsicherheiten oder Bedenken so einfach in einem Formular preisgibt. Mittels der Tracking-Funktionen der beiden CRM-Systeme kann verfolgt werden, auf welcher Dienstleistungs-Seite sich der Kunde am meisten und wie oft befindet. Wenn er sich beispielsweise auf der Seite befindet, auf der die Leistung einer Integration eines Produktinformations-Managements beworben wird, könnte dies verfolgt und im CRM gespeichert werden. Aufgrund dessen wäre es mittels des Personalisierungs-Tools möglich, nachzufragen, ob eventuell Interesse an dem Produkt oder an einem Gespräch besteht. Daten zum beruflichen Hintergrund und Wissen eines Geschäftskunden können auch mit der Integration von LinkedIn ausfindig gemacht werden, denn es wird hier angenommen, dass viele Personen Informationen wie ihre Kenntnisse und berufliche Laufbahn auf ihrem Profil veröffentlichen.

Die Autorin dieser Arbeit sieht aber in der Extraktion von E-Mail-Informationen und dem Aufzeichnen von Anrufen sehr grosse Features. Wenn Informationen beispielsweise von E-Mails direkt ins CRM extrahiert werden können, dann könnten beinahe alle definierten Daten von Geschäftspersonen ausfindig gemacht werden. Im obigen Kapitel wurde ersichtlich, dass die Kommunikation durch E-Mail als ein Instrument der Direktansprache gilt und somit auch auf der persönlicheren Ebene stattfindet. Zudem hat sich schon erwiesen, dass die Kommunikation im B2B-Sektor oft über E-Mails erfolgt (Gygax, 2017). In der Analyse der beiden Systeme wurde herausgefunden, dass bislang nur HubSpot die Integration von E-Mail-Inhalten anbietet. Natürlich kann es auch gut sein, dass auch Salesforce dies anbietet, aber es auf der Webseite nicht angibt. Mit geschickten Umgangsformen könnten also mittels dieses von HubSpot angebotenen Tools alle persönlichen Daten ausfindig gemacht werden. HubSpot hat Zugriff auf die E-Mail-Adresse des Kunden, den Betreff und den ganzen Inhalt der E-Mail. Der Vorteil liegt darin, dass alle Informationen an einem Ort gespeichert sind, und so können sich die Mitarbeiter eines Unternehmens leicht einen Überblick verschaffen. Leider können spezifische Informationen aus einer E-Mail nicht herausgezogen und einem Feld im CRM zugewiesen werden. Wenn der Kunde beispielsweise seine Unsicherheit in einer E-Mail anspricht, dann können diese spezifischen Informationen nicht extrahiert und einem Feld zugeordnet werden – da müsste der Mensch selbst die Informationen aus dem E-Mail herauslesen und die Informationen manuell einem Attribut im CRM hinzufügen (HubSpot, 2019d).

Auch bei den unternehmensbezogenen Daten können Methoden wie die Pop-up-Formulare oder übliche Formulare genutzt werden, um Daten über das Unternehmen herauszufinden, wie beispielsweise, in welchem Sektor das Unternehmen tätig ist oder welche Marktkräfte Einfluss auf das Unternehmen haben. Ebenfalls könnten Fragen zu der Unternehmenskultur über ein Formular oder eine E-Mail erhoben werden. Bei einem Neukunden liesse sich das Budget für ein Projekt ebenfalls über ein Formular erheben, wobei bei bestehenden Kunden solche Daten bereits vom Projektleiter oder Kundenbetreuer erfasst wurden, da diese das Budget bei einer Offerte schon bestimmt haben.

8. Anwendungsfall

Zuvor wurde evaluiert, welche Kundendaten erhoben werden müssen, um das Kundenprofil zu stärken. Es wurden Methoden aufgezeigt, wie die ideale Buyer-Persona erstellt wird, sowie Funktionalitäten der beiden Top-CRM-Systeme, die Daten automatisiert extrahieren können. Nun wird festgestellt, wie es denn in der Praxis aussieht: In diesem Kapitel werden CRM-Daten aus einem B2B-Unternehmen analysiert und es wird aufgezeigt, welche Daten erfasst werden und was aus ihnen herausgelesen werden kann.

8.1 Vorstellung der Daten

Es handelt sich bei den Daten um bereits strukturierte Daten, die in einer Excel-Tabelle verwaltet werden. Insgesamt verwaltet das B2B-Unternehmen 8422 Kundendaten in seinem CRM-System und weist somit ein Volumen von 3,2 MegaByte auf. Aufgrund des Datenschutzes sind die Daten anonymisiert. Zu den anonymisierten Daten gehören vor allem die Attribute: Name des Kunden sowie Ansprechperson, Adresse (Ort, Postleitzahl, Region und Land), Key Account Manager des Kunden sowie der Industry Manager, der zuständige Aussendienstmitarbeiter der Firma und das Headquarter des Kundenunternehmens. Die Datenqualität kann ebenfalls gewährleistet werden, da die Daten vor der Übergabe an die Autorin dieser Arbeit aktualisiert wurden. Jedoch muss angemerkt werden, dass einige Makros auf dem Computer nicht aktiviert werden konnten und somit Spaltentexte als Zahlen gespeichert wurden. Die Autorin dieser Bachelorthesis möchte trotzdem nicht ausschliessen, dass bei der Übertragung des Files vielleicht Daten manipuliert wurden. Trotzdem wird hier darauf vertraut, dass diese Daten korrekt sind und mit ihnen eine handfeste Analyse erfolgen kann. Da alle Daten in die Analyse miteinbezogen worden sind, musste kein Datencleaning vorgenommen werden, womit diese Arbeit erspart blieb.

Für die Analyse wird ebenfalls keine spezielle Software oder Hardwareumgebung benötigt. Die Analyse wird mittels Excel getätigt. Dafür werden vor allem einfach die Filteroptionen von Excel benutzt, um Ergebnisse besser ausfindig zu machen.

Aufgrund der Grösse der Excel-Datei konnte die Tabelle nicht in den Anhang genommen werden. Aus diesem Grund wird die Datei in einem separaten Ordner abgegeben, welches Sie jederzeit einsehen können.

8.2 Kurze Vorstellung Unternehmen

Wie bereits in dem Kapitel «Methodisches Vorgehen» erklärt, handelt es sich bei diesem Anwendungsfall um ein Unternehmen, welches Sensoren für andere Unternehmen, die wiederum Maschinen herstellen, entwickelt und verkauft. Als Zuordnung wird dem Unternehmen der fiktive Name «SensorsCH» gegeben. Da das Unternehmen anonym bleibt, können logischerweise auch keine Quellen angegeben werden.

Gegründet wurde das Unternehmen 1921, es ist seit vier Generationen familiengeführt. SensorsCH verfügt über circa 4000 Mitarbeiter, die in insgesamt 38 Tochtergesellschaften und Vertretungen mit Produktion, Vertrieb und Entwicklung beschäftigt sind. Das Hauptquartier des Unternehmens befindet sich in Neuhausen. Die Sensoren, die SensorsCH herstellt, gelten als innovative Lösungen unter anderem in den Bereichen Automotive, Verpackungs- und Stahlindustrie, Energie und Life Science.

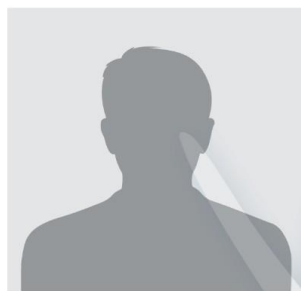
Die Daten, die für die nachfolgende Analyse benutzt wurden, kommen von einer Tochtergesellschaft des Unternehmens, die ihren Sitz im Kanton Bern hat.

8.3 Analyse

Insgesamt sind 52 Attribute im CRM gespeichert. Um aber zu veranschaulichen, was genau aus den Daten herausgelesen werden kann, wird ein Kundenprofil erstellt mittels eines Templates von Xtensio.

Für die Erstellung des Kundenprofils wurde der Geschäftskunde ausgewählt, der laut den Daten im CRM-System am meisten Umsatz generiert hat. Dabei wurde das Attribut «UM Brutto (KW) LJ-1» beachtet. LJ-1 steht für das laufende Jahr minus 1 Jahr, was in diesem Fall das Jahr 2018 darstellt. KW steht für die Währung in Euro und UM für den Umsatz.

Kundenprofil Anwendungsfall CRM-Daten



Name des Unternehmens: Anonym
 Adresse: Anonym
 Sprache: Deutsch
 Partnerart: Anonym

Charakteristika

Nicht wertvoll Wertvoll

Potenzieller

Umsatz

tief hoch

Kundenunternehmen

Vertikale Industrie: Metal Working
 Fokus-Industrie: Machine & Plant Engineering
 Branche: Werkzeugmaschine
 Anzahl Mitarbeiter: 100
 Partnertyp: Organisation
 Industrie-Manager: Anonym
 Headquarter: Anonym

Vertriebskanal

Anonym

Zuständigkeiten (intern)

Aussendienstmitarbeiter: Anonym
 Key Account Manager: Anonym

Abbildung 2 Kundenprofil der Firma SensorsCH Quelle: Eigene Darstellung

Das erstellte Kundenprofil ist im Vergleich zu Stans Kundenprofil (siehe Kapitel «Schritt 2: Erstellung der Kundenprofile mittels Template») etwas weniger umfangreich. Evident ist, dass allgemeine Daten wie der Name des Unternehmens, Sprache, Adresse sowie die Partnerart erhoben werden. Es fällt auf, dass Daten wie die E-Mail-Adresse, Telefonnummer, Ansprechperson des Kundenunternehmens sowie das Alter und das Geschlecht fehlen. Das Geschlecht könnte zwar vom Namen abgeleitet werden, jedoch wird hier angenommen, dass der Name heutzutage nicht immer genug Auskunft über das Geschlecht einer Person gibt. So gibt es auch Namen, die sowohl ein Mann als auch eine Frau haben können, wie beispielsweise der Name «Kim». Ausserdem wurde aus der Literatur evaluiert, dass das Geschlecht (Martin, 2017, S. 10 / Reisacher 2017) sowie das Alter ein Indikator sind, der das Kundenprofil stärkt (Reisacher, 2017). Da es keine Angaben zu irgendeiner Ansprechperson gibt, können auch keine Daten zu den Interessen, Bedenken, Unsicherheiten, Werten, der Rolle des Kunden im Kundenunternehmen oder seinem beruflichen Hintergrund oder aktuelles Wissen über die von SensorsCH angebotenen Produkte erhoben werden.

Zugleich konnten auch keine Daten ausfindig gemacht werden, die etwas über die Ziele des Kundenunternehmens oder Projektes/Produktes des Geschäftskunden aussagen. Zudem wurde in diesen CRM-Daten kein Attribut bezüglich der Schlüsselwörter gefunden, die der Geschäftskunde im Internet für die Lösung des Problems eingeben würde. Des Weiteren wurde von insgesamt 10 identifizierten Kundendaten in der Kategorie «persönliche Daten» ein Indikator erhoben: der Vertriebskanal. Darunter wird verstanden, mit welchem Instrument der Kunde angesprochen wird. Dies ist laut der Literaturanalyse ein wichtiges Merkmal, um auch für Mitarbeiter zu wissen, wo der Kunde in Zukunft angesprochen werden kann, um weitere Geschäfte mit ihm zu vereinbaren (Verweyen, 2017, S. 8). Überdies wird erhoben, welcher Aussendienstmitarbeiter mit dem Kunden interagiert hat, und zudem der zuständige Key Account Manager. Diese Erhebungen können ebenfalls wichtig sein, sodass sich ein Mitarbeiter mit dem Aussendienstmitarbeiter und dem Key Account Manager über den Kunden austauschen kann, um schlussendlich auch mehr über den Kunden zu erfahren (vgl. Kapitel «Interner Wissensaustausch – Doyle, 2012, S. 78). Natürlich lässt sich anhand dieser CRM-Daten nicht ermitteln, welches Wissen die Mitarbeiter der Firma SensorsCH wirklich über den betroffenen Kunden haben. Auf jeden Fall soll hier angemerkt werden, dass mit diesen beiden Erhebungen Potenzial bestünde, das Kundenprofil des Geschäftskunden zu erweitern. Überdies werden Daten zum Thema Wert des Kunden erhoben. Es wird dabei angenommen, dass der Wert des Kunden in vielen Unternehmen ausgerechnet wird. Des Weiteren wird in der B2B-Firma SensorsCH ermittelt, wie hoch das Umsatzpotenzial insgesamt sein könnte. Dies wird mittels einer speziellen Formel berechnet. Mitarbeiter von SensorsCH wissen dank dieser Datenwerte, ob es sich bei dem betroffenen Geschäftskunden um einen wertvollen und künftig vielversprechenden Kunden handelt, und können mit diesem Wissen den Kunden individuell ansprechen.

Rechts oben sind dann die Daten aufgelistet, die sich spezifisch auf das Kundenunternehmen richten. Durch die Literaturrecherche wurde evaluiert, dass jedes Unternehmen erfassen soll, wie viel Umsatz seine Geschäftskunden generieren (Vanette et al., n.d, S. 6). Wie bereits erwähnt, wird dies auch in der Firma SensorsCH ermittelt und ausgerechnet und je nach Umsatz wird der Geschäftskunde einer Kundenklasse hinzugefügt. Zum Thema Geld sollte vorteilhafterweise auch noch das Budget erfasst werden, was leider bei SensorsCH nicht der Fall ist. Dafür wissen die Mitarbeiter aufgrund dieser CRM-Daten genau, in welchem Sektor und welcher

Branche sich das Unternehmen befindet. Diese Daten wurden ebenfalls infolge der Literaturanalyse als sehr wichtig definiert (Buyer Persona Institute, n.d / Reisacher, 2017). Die Mitarbeiter von SensorsCH wissen genau, auf welche Industrie der Kunde seinen Fokus legt. So besteht auch die Möglichkeit, dass das Vertriebsteam bei der Erarbeitung einer neuen Offerte diese Fokus-Industrie genauer unter die Lupe nimmt und mögliche Trends bei seiner Recherche erkennen und somit eine gute Lösung offerieren kann. Dabei soll jedoch angemerkt werden, dass diese Trends ebenfalls in dem CRM-System erfasst werden sollen. Dies verknüpft die Autorin dieser Bachelorarbeit mit dem oben definierten KPI, dass die Marktkräfte (Wright, 2012) evaluiert werden sollen, die Einfluss auf das Unternehmen haben können. Was nicht aus diesen Daten herausgelesen werden kann, ist, wie die Unternehmenskultur (Wright, 2012) der Kundenfirma aussieht. Ausserdem bestehen aufgrund des Datensatzes Möglichkeiten, zu evaluieren, welcher Aussendienstmitarbeiter oder Key Account Manager die wertvollsten Kunden betreut. Somit könnte SensorsCH bei der Akquise eines Interessenten, welcher ein hohes Umsatzpotenzial hat, solche Key Account Manager oder Aussendienstmitarbeiter einsetzen, deren Kunden am meisten Umsatz erzielt haben.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass bei der Firma SensorsCH sicherlich noch Potenzial besteht, mehr persönliche Informationen zu ihren Kunden zu ermitteln. Gerade Daten bezüglich der Bedürfnisse und Ziele des Projektes sind unabdingbar und ebenso das Wissen über die berufliche Laufbahn der Ansprechperson sowie die Rolle im Kundenunternehmen (Martin, 2017, S. 10). Es ist ersichtlich, dass SensorsCH den Fokus bei der Datenerhebung mehr auf die unternehmensspezifischen Daten legt. Aus einem persönlichen Gespräch mit dem Vertriebsleiter der Firma wurde deutlich, dass die SensorsCH durch die Entwicklung eines Produktes Bedürfnisse der Kunden abdeckt und nicht umgekehrt zuerst die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden eruiert werden und aufgrund dessen dann ein Produkt ermittelt wird (persönliche Kommunikation, 11. Juli 2019). Dies könnten auch Indikatoren dafür sein, dass sich SensorsCH eher auf unternehmensspezifische Daten fokussiert. Im Gegensatz zu den persönlichen Daten werden bei den unternehmensspezifischen Daten solche Werte erfasst, die eine gute Basis für Erweiterungen des Kundenprofils ermöglichen. Ein Beispiel wäre die Evaluierung von Marktkräften, die Einfluss auf das Unternehmen haben. Aufgrund dessen könnten auch Unsicherheiten im Kundenunternehmen evaluiert werden. In der Einleitung wurde schon erläutert, dass das Fehlen von B2B-

Kundendaten als die bedeutendste Herausforderung gilt, wenn es darum geht, die Kundenzufriedenheit zu verbessern (MarketingCharts, 2018b). Es kann nicht gesagt werden, dass die Kunden von SensorsCH unzufrieden sind, jedoch kann bestätigt werden, dass gewisse Kundendaten fehlen und davon abzuleiten ist, dass die Beschaffung der Daten eine Herausforderung für das B2B-Unternehmen ist.

9. Konzept

Im folgenden Kapitel wird ein Konzept für ein mittelgrosses B2B-Digitalunternehmen erstellt. Digitale Lösungen können dabei ganz unterschiedlich sein. Ein Beispiel könnte der elektronische Handel sein. In diesem Falle würde ein Unternehmen für ein anderes Unternehmen, welches Produkte über das Internet verkauft, eine individuelle Lösung entwickeln. In einem anderen Szenario könnte das Dienstleistungsunternehmen auch einfach eine Unternehmenswebseite für seinen Kunden konzipieren oder ein ERP-System implementieren.

Eine Studie der Hochschule für Wirtschaft in Zürich hat ergeben, dass 37 % der Schweizer Unternehmen noch über keine Strategie für die digitale Transformation verfügen, wobei je 19 % nur über einzelne Teilaspekte bzw. Abteilungen über solch eine Strategie verfügen. Lediglich 25 % der Schweizer Unternehmen haben eine Strategie für die digitale Transformation für das gesamte Unternehmen (HZW Hochschule für Wirtschaft Zürich, 2019). Von diesen Fakten wird abgeleitet, dass es Unternehmen bedarf, die andere Unternehmen in der digitalen Transformation unterstützen, sodass diese in der Digitalisierung einen Mehrwert sehen und kein Hindernis. Hier möchte die Autorin gerne nochmals auf das Vertrauen in einer Geschäftsbeziehung zurückreferenzieren, welches auch Unsicherheiten hinsichtlich dieser digitalen Transformation vermindert.

Welche Daten ein B2B-Dienstleister zu seinen Geschäftskunden sammeln muss, wurde bereits dargelegt. Es wird nun ein spezifisches Konzept evaluiert, mit dem ein mittelgrosser B2B-Dienstleister, welcher digitale Lösungen anbietet, diese relevanten Kundendaten extrahieren kann, um schlussendlich die Kundenbeziehung zu stärken. Das Konzept wird in Form einer Lead Nurturing-Strategie erarbeitet. Diese Konzeptionierung wird abgeleitet von der Literaturrecherche und der getätigten CRM-Analyse und dient mittelgrossen Digitalagenturen als Grundlage für eine definitive Umsetzung. Für das Konzept sieht die Ausgangslage so aus, dass es sich nicht um einen Interessenten, sondern um einen bestehenden Kunden handelt. Das bedeutet, der Kunde hat sich schon für eine Zusammenarbeit entschieden. Diese steht jedoch noch am Anfang. Es wird angenommen, dass am Anfang des Projektes schon einige Kundendaten erhoben wurden, die essentiell sind, um miteinander zu kommunizieren. Des Weiteren wird angenommen, dass von den 15 definierten Daten zur Ansprechperson folgende schon erhoben wurden:

- Geschlecht
- Alter
- Position in der Firma
- das Schlüsselwort, nach dem der Kunde suchen würde.

Überdies wurden folgende unternehmensspezifische Daten erhoben:

- Sektor, in dem sich das Kundenunternehmen befindet
- Budget
- Marktkräfte, die Einfluss auf das Kundenunternehmen haben können.

In diesem Konzept wird nun behandelt, wie ein mittelgrosses B2B-Digitalunternehmen folgende Daten mittels eines CRM-Systems erheben kann:

- Interessen
- Ziele für Unternehmen/Projekt oder was möchte der Geschäftskunde genau?
- Welche Bedenken oder Unsicherheiten hat der Geschäftskunde?
- Welchen beruflichen Hintergrund hat der Geschäftskunde? Welches Wissen über Technologien hat er bereits?
- Welche Werte sind ihm wichtig?
- Welches Instrument der Direktansprache soll verwendet werden?
- Wie ist die Unternehmenskultur?

9.1 Schritt 1: Auswahl CRM-System

Die Autorin dieser Bachelorarbeit baut das Konzept mit dem CRM-System von HubSpot auf. Grund dafür ist, dass einerseits HubSpot von FinancesOnline als das beste CRM-System bewertet wurde und andererseits angenommen wird, dass sich ein kleineres und somit auch noch überschaubares Produktportfolio für mittelgrosse Unternehmen mehr lohnt. Hinzuzufügen ist auch, dass HubSpot im Vergleich zu Salesforce kostenlose Produkte anbietet und auch bei kostenpflichtigen Produkten immer noch günstiger wäre als Salesforce, welches von Kunden stets als zu teuer empfunden wird (Dalhunova, 2018).

Es kann darüber diskutiert werden, dass das CRM von HubSpot noch nicht sehr ausgereift ist, jedoch ist HubSpot sehr stark im Lead Nurturing und wurde 2018 auch als bestes CRM Lead Management anerkannt (Flanagan, 2018).

9.2 Schritt 2: Evaluierung der Kundengruppen

Nun wurde in einem zweiten Schritt die Strategie konzipiert. Zunächst wurde alles auf einem Blatt Papier aufgeschrieben und dann auf dem Computer festgehalten. Die erste Hürde bei der Strategie war die Definierung der Lead Nurturing-Phasen oder -Gruppen. Nachdem diese aber erfolgt war, konnte mit der Evaluation der Strategie gestartet werden.

Es wurden nicht nur die einzelnen Phasen der Strategie evaluiert, sondern auch die einzelnen Status definiert, welche ein Kunde innerhalb einer solchen Lead Nurturing-Phase haben kann.

Die Theorie besagt, dass es im Rahmen einer Lead Nurturing-Strategie folgende Kundengruppen gibt: die üblichen Webseitenbesucher, Interessenten, marketingqualifizierende Interessenten, vertriebsqualifizierende Interessenten, eine Opportunity oder auch Verkaufschance und schlussendlich der Kunde. Wenn der Kunde die Dienstleistung oder das Produkt anderen weiterempfiehlt, wird er zu einem Promoter (Häbel, 2018). Da jedoch das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit nicht darin besteht, zu analysieren, wie Interessenten zu Kunden werden, sondern wie die definierten Kundendaten mit dem für das Konzept ausgewählten CMR-System HubSpot automatisiert extrahiert werden, musste hier das Vorgehen etwas angepasst werden. Für die Evaluierung der Kundengruppen wurden die herauszufindenden Kundendaten etwas gebündelt und anhand des Clusterings der Daten dann die Kundengruppen angelegt. Das Ziel dieser Strategie ist, dass sich ein D-Kunde im Rahmen seiner Kundenreise zu einem Star-Kunden entwickelt:

	D-Kunde	C-Kunde	B-Kunde	A-Kunden	Star-Kunde
Kundendaten	Beruflicher Hintergrund / Wissen, Instrument der Direktansprache	Ziele für Unternehmen/ Projekt	Bedenken und Unsicherheiten	Werte, Unternehmenskultur, Interessen	Keine Daten

Tabelle 2 Kategorisierung der Kundengruppen. Quelle: Eigene Darstellung

9.3 Schritt 3: Strategie mit HubSpot CRM

Nun wird mittels den definierten Kundengruppen die Strategie beschrieben. Dabei werden die definierten Gruppen auch etwas beschrieben. Es soll angemerkt werden, dass das Konzept keine Massnahmen definiert, die den Star-Kunden betreffen. Der Star-Kunde stellt einfach die höchste Stufe dar, die ein Kunden im Rahmen dieses Konzeptes erreichen kann. Befindet sich ein Kunde in der Gruppe der Star-Kunden, so heisst das, dass alle in der obigen Tabellen definierten Daten erhoben wurden.

9.3.1 D-Kunden

Der D-Kunde ist der Geschäftsperson noch nicht gut bekannt. Das Ziel bei diesem Geschäftskunden ist es, seinen beruflichen Hintergrund besser kennenzulernen sowie zu besprechen, wie der Kunde in Zukunft angesprochen oder erreicht werden soll. Um den beruflichen Hintergrund des Geschäftskunden ausfindig zu machen, könnte ein Unternehmen über das CRM dessen LinkedIn-Profil besuchen und mittels dieser Integration herausfinden, welche Ausbildung, Kenntnisse oder bereits ausgeführte Jobs der Geschäftskunde benennt. Diese Daten werden dann direkt ins CRM gespeichert. Verfügt der Kunde über kein LinkedIn-Profil, so können leider keine Daten ins CRM gespeichert werden, jedoch würde der Vorgang auch ohne diese Daten fortgesetzt. Nach dieser automatisch ausgeführten Datenextraktion von LinkedIn könnte das Unternehmen seinem Kunden eine automatische E-Mail schicken, in der nachgefragt wird, über welches Ansprache-Instrument der Kunde in Zukunft bevorzugt erreicht werden will. Der Geschäftskunde antwortet dann auf diese E-Mail und dank der E-Mail-Integration von HubSpot landet diese E-Mail auch direkt im CRM. Leider ist HubSpot noch nicht in der Lage, nur gewisse Informationen aus einem E-Mail ins CRM zu speichern, weshalb hier vorgeschlagen wird, dass die Geschäftsperson das E-Mail des Kunden liest und die entsprechende Information manuell ins CRM eintippt. Der verschickten E-Mail könnten aber auch gewisse Links oder CTA¹-Buttons beigefügt werden. So könnte eine Geschäftsperson die Auswahl der Instrumente in Form von Links oder CTA-Buttons darstellen. Mit einem Klick wählt dann der Kunde aus, welches Kommunikationsinstrument er sich wünscht. Der Klick würde den Kunden auf eine Seite auf der Unternehmenswebseite führen, wo beispielsweise stehen könnte:

¹ CTA bedeutet: Call-to-Action und ist eine Handlungsaufforderung an einen Kunden wie beispielsweise einen Klick (Gruendersszene, 2019)

«Liebe/r <Kundennamen>. Wie von Ihnen gewünscht, werden wir uns über <Kommunikationsinstrument> mit Ihnen in Verbindung setzen.»

9.3.1.1 Status der Gruppe D-Kunden

Für die D-Kunden werden folgende Status innerhalb der Gruppe vorgeschlagen:

1. **Offen 1**

Eine Person in der Gruppe D-Kunden hat den Status «offen 1», wenn die Informationen noch nicht von LinkedIn ins CRM übertragen wurden.

2. **Konvertiert 1**

Den Status «konvertiert 1» bekommt der Nutzer, wenn mittels des LinkedIn-Tools die Daten zu der beruflichen Laufbahn und den Kenntnissen des Geschäftskunden ausfindig gemacht wurden.

3. **Offen 2**

Nachdem die LinkedIn-Daten im CRM gespeichert wurden, bekommt eine Person in der Gruppe «D-Kunden» den Status «offen 2», was bedeutet, dass ihm noch keine E-Mail geschickt wurde, in der nachgefragt wird, welches Kommunikationsinstrument zukünftig genutzt werden soll.

4. **In Bearbeitung 2**

Diesen Status bekommt der Nutzer, wenn die eben erwähnte E-Mail bereits verschickt wurde und nun auf die Reaktion des Kunden gewartet wird. In diesem Fall wäre jetzt die Reaktion ein Klick auf einen CTA-Button oder Link.

5. **Versucht zu erreichen 2**

Den Status hat eine Person, wenn die E-Mail verschickt, aber nicht geöffnet und somit auch nicht darauf reagiert wurde. Hier könnte dann eine Follow-up-E-Mail geschickt werden.

6. **Konvertiert 2**

Beim Status «konvertiert 2» hat der Nutzer auf die Mail reagiert. In diesem Fall hätte der Kunde jetzt auf einen Link geklickt, wobei die Auswahl des Kommunikationstools direkt im CRM gespeichert wird.

9.3.2 C-Kunden

Nachdem die Daten zum beruflichen Hintergrund, zu den Kenntnissen und der Präferenz des Kommunikationsinstruments seitens des Geschäftskunden ausfindig gemacht wurden, wird der Kunde automatisch in die Phase «C-Kunden» überführt. Das Ziel dieser Phase ist es, die Ziele des Kunden genauer ausfindig zu machen. Dafür

könnte sich wieder eine personalisierte E-Mail lohnen mit einem integrierten CTA-Button, der den Kunden auf eine spezifische Seite auf der Webseite bringt. Es könnten in der Mail Hinweise auf gewisse Ziele vorgesehen werden, wobei es zu jedem Ziel einen Blogbeitrag geben könnte, bei dem sich der Kunde genauer über ein Ziel informieren könnte. Eine Beispiel-E-Mail wäre:

Liebe/r <Kundennamen>

Falls Sie sich dafür interessieren, wie Sie für Ihr Unternehmen mehr Umsatz generieren können, dann könnte unser neuster [Blog-Beitrag](#) für Sie spannend sein. Falls Sie aber mehr daran interessiert sind, Ihre Kundenbasis aufzubauen, könnte dieser [Beitrag](#) für Sie von Relevanz sein.

Hier nimmt die Autorin dieser Bachelorarbeit jedoch an, dass diese Mail eher unpersönlich ist. Es könnte ebenfalls eine E-Mail verschickt werden, die den Geschäftskunden bittet, ein Formular auszufüllen, welches auf der Webseite zu finden ist. Bei dem Formular kann der Kunde dann seine Ziele definieren, wobei diese Daten auch direkt ins CRM fließen. Dabei wird jedoch angenommen, dass auch die Gefahr bestehen könnte, dass sich der Kunde über das Ausfüllen dieses Formulars ärgern würde, da er davon ausgegangen ist, dass dem Unternehmen die Ziele schon bekannt sind. Aus diesem Grund wird eher vorgeschlagen, eine E-Mail gemäss obigem Beispiel zu verwenden. Aber auch hier sei angemerkt, dass ein Klick nicht direkt mit dem Bestehen eines ernsthaften Kundenziels gleichgesetzt werden kann. Es könnte auch sein, dass sich der Kunde einfach für den Beitrag interessiert.

9.3.2.1 Status der Gruppe C-Kunden

Für die Gruppe der C-Kunden wurden ebenfalls Status überlegt. Für diese Gruppe werden folgende Status vorgeschlagen:

1. Offen

Die Person hat den Status offen, wenn ihr noch keine personalisierte E-Mail geschickt wurde.

2. In Bearbeitung

Den Status In Bearbeitung hat ein Kunde, wenn ihm bereits die erwähnte E-Mail geschickt wurde und auf seine Antwort gewartet wird.

3. Versucht zu erreichen

Diesen Status haben auch in dieser Gruppe solche Kunden, an die die Mail zwar verschickt wurde, die aber noch nicht darauf reagiert haben.

4. Konvertiert

Der Kunde hat auf die E-Mail reagiert. In diesem Fall hätte der Kunde nun auf die bereitgestellten Links im E-Mail (Blog-Beitrag und Beitrag) geklickt.

9.3.3 B-Kunden

Mittlerweile wurden schon mehrere Daten zum Geschäftskunden erhoben und eine Geschäftsperson kann ihn nun aufgrund der Datenbasis auch besser einschätzen. Das Ziel bei B-Kunden ist es, dem Unternehmen mehr Informationen darüber zu geben, was ihre Bedenken oder Unsicherheiten sind. Der Geschäftskunde, der sich in der Gruppe der B-Kunden befindet, könnte nun ebenfalls mit einer personalisierten und automatisch ausgeführten E-Mail kontaktiert werden. Diese E-Mail könnte dabei die gleiche Form haben wie das oben angeführte Beispiel für die C-Kunden.

Da beim B-Kunden die gleiche Massnahme ausgewählt wurde wie bei der Gruppe der C-Kunden, sind auch die Status die gleichen. Aus diesem Grund wird in dieser Gruppe auf die Ausführungen zu den Status verzichtet.

9.3.4 A-Kunden

Bei den A-Kunden handelt es sich um die wertvollsten Kunden. Es wird nämlich angenommen, dass wenn ein Unternehmen die Werte, Interessen sowie auch Unternehmenskultur eines Geschäftskunden kennt, dann auch eine persönliche Beziehung besteht, die die Zusammenarbeit oder das Kundenvertrauen fördert.

Für die Evaluation der Interessen könnte auch das Tracking-Tool von HubSpot verwendet werden. Befindet sich ein Geschäftskunde öfter und über längere Zeit auf einer bestimmten Landingpage einer Webseite, könnte davon abgeleitet werden, dass ein gewisses Interesse für das auf der Landingpage behandelte Thema besteht. Jedoch handelt es sich hierbei nur um Themen, die mit einer Lösung oder dem Geschäft zu tun haben. Zu solchen persönlichen Fragen schlägt die Autorin dieser Arbeit vor, eine Umfrage in Form eines Formulars auf die Webseite zu stellen, auf das nur Kunden der Gruppe A Zugriff haben. Hierbei wird vorgeschlagen, den A-Kunden eine personalisierte E-Mail zu schicken mit der Bitte, an der Umfrage teilzunehmen. Ebenfalls wird vorgeschlagen, ein Banner für diese Kundengruppe auf der Webseite einzubauen, welches sie daran erinnert, an der Umfrage teilzunehmen. Durch diese

Umfrage können folgende Kundendaten ausfindig gemacht werden: Werte, Interesse und Unternehmenskultur. Es wird im Rahmen dieser Umfrage nicht vorgeschlagen, nach detaillierten Freizeitaktivitäten oder Interessen zu fragen. In einem Gespräch oder einer E-Mail-Konversation könnte es aber durchaus dazu kommen, dass der Geschäftskunde mehr von sich preisgibt und erzählt, was er beispielsweise am Wochenende gemacht hat. Wie bereits in der CRM-Analyse erwähnt, können nicht nur bestimmte Informationen aus einer E-Mail extrahiert werden. Die Geschäftsperson müsste in solch einem Fall die Daten manuell erfassen.

9.3.4.1 Status der Gruppe A-Kunden

Für diese Gruppe werden folgende Status vorgeschlagen, wobei auch hier wieder auf zwei Levels aufgebaut werden musste, weil die Daten quasi mit zwei Massnahmen automatisiert gesammelt werden:

1. Offen 1

Der Nutzer in der Gruppe «A-Kunden» hat den Status «offen 2», wenn ihm noch keine E-Mail geschickt wurde.

2. In Bearbeitung 1

Hier wird auf die Reaktion des Kunden gewartet. In diesem Fall wird erwartet, dass der Kunde auf den Link in der E-Mail klickt, der ihn auf das Formular auf der Webseite bringt.

3. Versucht zu erreichen 1

Auch hier geht es wieder um solche Personen, an die die E-Mail verschickt wurde, von denen aber noch keine Reaktion vorliegt. Auch hier lohnt es sich wieder, eine Follow-up-E-Mail zu verschicken.

4. Konvertiert 1

Den Status «konvertiert 1» hat eine Person, die auf den Link in der E-Mail geklickt hat und somit auf das Formular auf der Webseite zurückgeführt wurde.

5. In Bearbeitung 2

Nachdem der Kunde direkt auf die Seite mit dem Formular gelangt ist, bekommt er den Status «In Bearbeitung 2», was bedeutet, er ist dabei, das Formular auszufüllen.

6. Konvertiert 2

Dieser Status bedeutet, dass der Kunde das Formular ausgefüllt hat und die Daten direkt ins CRM-System gespeichert wurden.

9.4 Zusammenfassung und Beantwortung der Fragestellung

Im Konzept wird ersichtlich, dass vor allem die Tools mit der automatisierten E-Mail oft benutzt wurden. In der Literaturanalyse wird auch auf Verweyen verwiesen, der schon erklärt hat, dass die Kommunikation über das E-Mail ein Instrument der Direktansprache ist und sich somit auch mehr für B2B-Unternehmen eignet (Verweyen, 2017, S. 8). Doch auch ein Mitarbeiter der Hochschule Luzern berichtet darüber, dass E-Mails aus dem B2B nicht wegzudenken seien (Gygax, 2017). Aus diesem Grund wurde bei der Strategie vor allem darauf geachtet, dass dafür oft E-Mails genutzt werden. Die Formulare wurden in die Strategie miteingebaut, weil diese laut der Analyse der CRM-Systeme die einzige Methode war, mehrere Daten auf einmal zu sammeln, die dann auch direkt und automatisch ins CRM gespeichert werden. Ausserdem wurde auch in den Kapiteln zur Erstellung einer Buyer-Persona ersichtlich, dass Interviews eine effektive Methode sind, um Kundendaten zu sammeln (Doyle, 2012, S. 78 / Vaughan, 2018). Im Rahmen dieser Bachelorthesis musste aber evaluiert werden, wie diese Daten automatisiert beschafft werden können, weshalb folgender Gedanke verfolgt wurde: Warum Interviews nicht online und schriftlich führen und nicht mehr persönlich oder telefonisch? Aufgrund dieses Gedankens wurde für die Strategie ebenfalls die Methodik der Online-Formulare/Umfrage ausgewählt. Des Weiteren wurde in das Konzept noch die Integration mit LinkedIn einbezogen. Die Wirkung beziehungsweise der Mehrwert, den eine Geschäftsperson mit diesen Informationen gewinnt, liegt eigentlich auf der Hand. Schade wäre es nur, wenn der Geschäftskunde kein LinkedIn-Profil pflegt und der Workflow aus diesem Grund nicht mehr weitergeht. In dieser Strategie wird jedoch davon ausgegangen, dass der Kunde über ein LinkedIn-Profil verfügt. Auch wurde das Verfolgen des Browserverhaltens des Kunden und Banners als ein Instrument für die Datensammlung mit dem HubSpot-CRM genutzt, jedoch sollte dies, wie bereits beschrieben, wirklich nur als Erweiterung gelten. Hauptempfehlungen für die automatisierte Datenbeschaffung zu B2B-Kunden mittels HubSpot-CRM bezogen sich auf E-Mails und Formulare und die Integration von LinkedIn-Sales.

Das Konzept bestätigt, dass es mittels CRM-Systemen möglich ist, wichtige Kundendaten automatisiert zu sammeln. Die Autorin dieser Bachelorarbeit möchte anmerken, dass es in Zukunft auch noch weitere Funktionalitäten geben kann, mit denen sich die automatisierte Datenbeschaffung noch optimieren liesse. Ein Beispiel wäre, dass nur gewisse Informationen aus einer E-Mail direkt als Attribut ins CRM

gespeichert werden. Wenn es ein System schaffen würde, eine E-Mail einzulesen und gewisse Schlüsselwörter zu erkennen, die einen Trigger für einen wichtigen Datenwert darstellen, dann hätten Geschäftspersonen eine extrem gute Möglichkeit, Daten auf einer sehr persönlichen Ebene, nämlich durch eine normale E-Mail-Unterhaltung, automatisch zu sammeln. Dabei könnten aber natürlich auch Konflikte mit dem Datenschutz auftreten, was im Rahmen dieser Arbeit nicht behandelt wird.

10. Kritische Reflexion

Um diese Bachelorarbeit auch kritisch zu reflektieren, werden im folgenden Kapitel die Stärken, Schwächen und «Learnings» nochmals kritisch betrachtet. Gestartet wird mit den Stärken, gefolgt von den Schwächen und Learnings.

Was sich am Anfang der Ausarbeitung der Bachelorarbeit noch als eher schwer erwies, jedoch in der Umsetzung gut verlief, war sicherlich die Literaturanalyse. Es muss allgemein auch angemerkt werden, dass die Autorin zuerst eine eher technische Thesis schreiben wollte. Jedoch wird in der Arbeit ersichtlich, dass es doch auch um Themen wie «Soft Skills» geht und auch viele zwischenmenschliche Aspekte beachtet werden mussten. Somit erwies es sich für die Autorin auch etwas einfacher, wissenschaftliche Literatur zu finden. Die Literaturanalyse hätte sicherlich noch einen tieferen Einblick ermöglicht, jedoch musste darauf geachtet werden, dem roten Faden zu folgen und sich darauf zu konzentrieren, die nötigen Erkenntnisse für die Beantwortung der Fragestellung abzuleiten. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die Autorin dieser Thesis viele Erkenntnisse, die für die Ausarbeitung dieser Bachelorarbeit relevant sind, gewonnen hat, was es auch ermöglichte, die wichtigsten Kundendaten zu identifizieren. Ebenfalls wird der Analyse-Anwendungsfall als eine Stärke der Arbeit betrachtet. Es war spannend zu sehen, wie gegensätzlich Theorie und Praxis manchmal sind – wie Tag und Nacht. Ein weiterer Punkt ist die Kreativität, die in diese Bachelorthesis investiert wurde. Da es aber galt, ein Konzept für ein B2B-Digitalunternehmen zu entwickeln, musste zwar viel recherchiert werden, jedoch konnte das Konzept aus eigener Hand erarbeitet werden. Dafür durfte sich die Verfasserin dieser Arbeit sich etwas Kreativität bei dieser Konzeptionierung erlauben.

Schwächen werden vor allem im Volumen der Arbeit gesehen. So erwies sich mit der Zeit der Umfang der Arbeit als ziemlich gross. Es wurde versucht, an einigen Stellen das Thema zu straffen, ohne an Tiefe zu verlieren. Auffallend war dies bei der Literaturrecherche, wo es um die Kundenbindung ging. Da musste sehr darauf geachtet werden, nicht Themen zu beachten, die zwar spannend sind, aber nicht zu der Beantwortung der Fragestellung geführt hätten. Aus diesem Grund wurde auch bei den meisten Kapiteln beschrieben, inwiefern diese für die Bachelorthesis relevant sind. Grund dafür könnte die teils nicht allzu spezifische Fragestellung gewesen sein. Weniger spezifische Fragestellungen können zwar geeignet sein, da sie einem Recherchierenden einen gewissen Spielraum lassen und man so auf spannende

Informationen stossen kann. Dies kann aber auf der anderen Seite auch zu einer Informationsüberflutung führen, wobei dann immer sehr darauf geachtet werden musste, die Arbeit im Rahmen zu halten. Gerade die Analyse der CRM-Systeme erwies sich als schleppend und eher oberflächlich gehalten. Bei der Ausarbeitung des Bachelorexposés wurde nicht miteingerechnet, wie viele Komponenten und Aspekte ein solches System hat. Dies fiel vor allem bei der Salesforce-Analyse auf. Initial stand schon fest, dass es nicht zu leisten ist, jede einzelne Funktion eines Systems aufzulisten, jedoch wäre es auch ein gangbarer Weg gewesen, im Rahmen dieser Thesis nur ein CRM-System zu analysieren. Trotzdem wurde versucht, die CRM-Systeme so genau und verständlich wie möglich zu beschreiben, was auch als gelungen empfunden wird. Eine weitere Schwäche der Arbeit ist auch, dass die CRM-Daten für den Anwendungsfall nur von einem einzigen Unternehmen kamen und dies somit nicht für alle B2B-Unternehmen generalisierbar ist. Jedoch sollte auch diesbezüglich nochmals angemerkt werden, dass der Anwendungsfall als Erweiterung der Arbeit diene, um auch die Relevanz des Themas nochmals zu verdeutlichen. Des Weiteren ist es denkbar, dass das Konzept die Leser dieser Arbeit etwas verwirren könnte, da dies in Form einer Lead Nurturing-Strategie verfasst wurde, wobei das Thema Lead Nurturing nicht als eigenes Thema in der Thesis bearbeitet wurde. Der Grund dafür war, dass dieses Lead Nurturing im Rahmen des CRM durchgeführt und somit von der Autorin als Funktionalität der CRM-Systeme erkannt wurde. Aus diesem Grund wurde das Lead Nurturing in der CRM-Analyse erwähnt. Ausserdem hatte die Autorin dieser Thesis auch keine Möglichkeit, das erarbeitete Konzept zu testen.

Trotzdem konnte die Verfasserin dieser Bachelorthesis viel aus ihrer erarbeiteten Arbeit lernen und ist der Meinung, dass auch B2B-Digitalunternehmen davon profitieren können. Es ist ebenfalls anzumerken, dass in diese Thesis viel Eigenarbeit investiert wurde. Retrospektiv kann gesagt werden, dass es sich gelohnt hätte, wenn das Thema noch mehr eingegrenzt worden wäre. Überdies nimmt die Autorin als Erkenntnis mit, dass mit der Literaturanalyse schon früher hätte begonnen werden können. So hätte sie sicherlich schon besser einschätzen können, wie gross der Umfang der Arbeit ist. Mit der Ausarbeitung der Literaturanalyse sowie den Ergebnissen und der Beantwortung der Fragestellung kann die Verfasserin der Bachelorthesis jedoch grundsätzlich zufrieden sein.

11. Fazit

Nach der Ausarbeitung dieser Thesis kann sicherlich gesagt werden, dass es bezüglich der Kundenbindung im B2B-Bereich genug Erforschungen vorliegen, es jedoch noch kein universelles Rezept dafür gibt, wie B2B-Kunden nun angesprochen werden sollen. Eines lässt sich aber festhalten: Im B2B-Bereich sollte der Fokus darauf liegen, persönliche Daten über die Ansprechperson zu sammeln und weniger auf rein unternehmensspezifische Daten zu setzen. Insbesondere sollten Unternehmen im B2B-Bereich die Interessen, die Ziele für das Kundenunternehmen/Projekt, Anforderungen, Bedenken und den Wissensstand der Ansprechperson kennen. Die CRM-Analyse hat gezeigt, dass Möglichkeiten bestehen, solche Daten mittels E-Mail-Automation, Social-Media-Integration und Formularen auf der Unternehmenswebseite zu erheben. Die Problematik der Datenerhebung von B2B-Kunden wurde bereits in der Einleitung erwähnt und lässt sich mit dem Anwendungsfall erneut bestätigen. Es wird davon ausgegangen, dass es in Unternehmen schlicht an Zeit und Geld mangelt, um solch ein CRM-System mit all seinen vielen Komponenten und Funktionalitäten zu implementieren. Das Konzept spiegelt oberflächlich ein wenig die Komplexität einer solchen Lead Nurturing-Strategie wider: Es muss sich wirklich jemand die Zeit nehmen, die Szenarien durchzuspielen und sie dann im CRM-System auch zu konfigurieren und zu testen.

Die anfänglich gestellte Forschungsfrage sollte mit einem ausgearbeiteten Konzept beantwortet werden. Die Autorin muss zugeben, dass dies nicht immer leicht war und ihr teilweise grössere und teilweise kleinere Steine im Weg lagen. Das Konzept sowie auch die Ermittlung der wichtigen Kundendaten wurden aus der getätigten Recherche abgeleitet. Wie bereits im Rahmen der Reflexion geschildert, handelt es sich bei dem Konzept um kein getestetes Konzept. Auch konnte sich an keinem vorhandenen Konzept orientiert werden. Aufgrund dessen wurde das Konzept mehr in Form einer Empfehlung und als fiktives Szenario verfasst. Trotzdem wird daran geglaubt, dass durch die umfassende Literaturrecherche zum Thema Kundenbindung und Erstellung der Kundenprofile, gefolgt von einer CRM-Analyse, einerseits ermittelt werden konnte, welche Kundendaten wichtig zu erheben sind, und andererseits, wie diese automatisiert in ein CRM-System geladen werden können.

Es wird davon ausgegangen, dass auch andere Unternehmen in anderen Branchen mit den Erkenntnissen dieser Arbeit etwas anfangen können. Grundsätzlich glaubt die

Verfasserin dieser Arbeit daran, dass sich das erarbeitete Konzept in einem mittelgrossen B2B-Digitalunternehmen durchsetzen lässt, aber auch andere Unternehmen das Konzept verwenden und es ein wenig auf ihre Situation anpassen können. Die Arbeit lässt jedoch noch eine genauere CRM-Analyse zu. So könnten in einer weiterführenden Arbeit die Funktionalitäten der Systeme noch genauer und spezifischer untersucht werden, um dann für eine Konzeptionierung noch detailliertere Möglichkeiten und vor allem auch andere Möglichkeiten für solch eine Extraktion von Kundendaten zu evaluieren.

Literaturverzeichnis

- Adomavicius, G. & Tuzhilin, A. (2005). Personalisation Technologies: A Process-Oriented Perspective. *Communications of the ACM*, 48(10), 83-90. Doi: n.d.
Verfügbar unter <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.86.3946&rep=rep1&type=pdf>
- Bauer, E. (2017). A B2B Startup's Guide to Creating an Ideal Customer Profile (ICP). Zugegriffen am 05.07.2019. Verfügbar unter <https://www.propellercrm.com/blog/ideal-customer-profile-icp>
- Blakowsky, S. (2016). Top 5 – Unterschiede zwischen B2B- und B2C-Marketing. Zugegriffen am 21.06.2019. Verfügbar unter <https://www.trafficgenerator.de/top-5-unterschiede-zwischen-b2b-und-b2c-marketing/>
- Bruhn, M. & Michalski, S. (2001). Rückgewinnungsmanagement – eine explorative Studie zum Stand des Rückgewinnungsmanagement bei Banken und Versicherungen. *Die Unternehmung*, 55(2), 111-125. Doi: n.d. Verfügbar unter https://www.jstor.org/stable/24183316?read-now=1&refreqid=excelsior%3Ad8e2a54fd6c7dea185c75266701312c3&seq=15#page_scan_tab_contents
- Brümmer, S. (2019). Daran scheitern die meisten Beziehungen. Zugegriffen am 01.07.2019. Verfügbar unter <https://www.bildderfrau.de/lust-liebe/partnerschaft/article216309995/US-Studie-woran-Beziehungen-scheitern.html>
- Büttgen, M. (2016). DBW Recovery Management – systematische Kundenrückgewinnung und Abwanderungsprävention zur Sicherung des Unternehmenserfolges. Zugegriffen am 01.07.2019. Verfügbar unter https://www.researchgate.net/profile/Marion_Buettgen/publication/306038198_DBW_Recovery_Management_Buettgen_2003_Autorenversion/links/57ac36aa08ae3765c3b99636/DBW-Recovery-Management-Buettgen-2003-Autorenversion.pdf
- Buyer Persona Institute. (n.d.). Buyer Persona Example. Zugegriffen am 15.07.2019. Verfügbar unter <https://www.buyerpersona.com/wp-content/uploads/2018/08/Buyer-Persona-Example-v1808.1.pdf>
- Campaign Monitor. (2019). Marketing Automation for B2C vs B2B – What's the Difference?. Zugegriffen am 19.04.2019. Verfügbar unter <https://www.campaignmonitor.com/resources/guides/marketing-automation-b2c-vs-b2b-whats-difference/>
- Cespedes, F. & Poblete, L. (2019). How B2B Companies Can Win Back Customers They've Lost. Zugegriffen am 03.07.2019. Verfügbar unter <https://hbr.org/2019/06/how-b2b-companies-can-win-back-customers-theyve-lost?autocomplete=true>
- Crosby, L., Evans, K. & Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81. Doi: 10.2307/1251817

Dalhunova, K. (2018). 5 Probleme von Salesforce, die Sie vor dem Kauf kennen sollten. Zugegriffen am 12.07.2019. Verfügbar unter <https://www.scnsoft.de/blog/5-probleme-von-salesforce>

Doyle, J. (2012). Research and insights on attracting and converting the modern B2B buyer (MarketingSherpa, Hrsg.). (Benchmark Report). Jacksonville. Zugegriffen am 5.07.2019. Verfügbar unter https://content.marketingsherpa.com/data/public/reports/benchmark-reports/BMR-B2B_Marketing.pdf

Esparza, E. (2013). How to Create the Most Accurate Buyer Personas for B2B Businesses. Zugegriffen am 05.07.2019. Verfügbar unter <https://www.market8.net/B2B-Web-Design-And-Inbound-Marketing-Blog/How-to-Create-the-Most-Accurate-Buyer-Personas-for-B2B-Businesses>

FinancesOnline. (2019). 15 Best CRM Systems For Your Business. Zugegriffen am 10.07.2019. Verfügbar unter <https://financesonline.com/15-best-crm-software-systems-business/>

Flanagan, E. (2018). HubSpot is Recognized as a December 2018 Gartner Peer Insights Customers' Choice for CRM Lead Management. Zugegriffen am 11.08.2019. Verfügbar unter <https://www.hubspot.com/company-news/hubspot-recognized-as-a-december-2018-gartner-peer-insights-customers-choice-for-crm-lead-management>

Gallup. (2016). Guide to Customer Centricity: Analytics and Advice for B2B Leaders. Zugegriffen am 01.07.2019. Verfügbar unter <https://news.gallup.com/reports/187877/b2b-report-2016.aspx>

Gruenderszene. (2019). Call-to-Action (CTA). Zugegriffen am 19.07.2019. Verfügbar unter <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/call-to-action-cta?interstitial>

Gygax, D. (2017). Totgesagte leben bekanntlich länger: Warum E-Mail-Marketing nach wie vor nicht wegzudenken ist. Zugegriffen am 12.07.2019. Verfügbar unter <https://blog.hslu.ch/diginect/2017/11/21/e-mail-marketing/>

Häbel, J. (2018). Der Lead Nurturing Prozess einfach erklärt. Zugegriffen am 12.07.2019. Verfügbar unter <https://www.lpsp.de/blog/definition-lead-nurturing-prozess>

Harrison, M., Hague, P. & Hague, N. (2006). Why is Business to Business Marketing Special? Zugegriffen am 21.06.2019. Verfügbar unter <https://www.b2binternational.com/publications/b2b-marketing/>

Helgeson, L. (2017). CRM FOR DUMMIES. (1. Aufl.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Hisaka, A. (2014). How B2B Buyers Perceive Sales Professionals. Zugegriffen am 02.07.2019. Verfügbar unter <https://business.linkedin.com/sales-solutions/blog/h/how-b2b-buyers-perceive-sales-professionals>

- Holland, H. (2015). Customer Relationship Management (CRM). Zugegriffen am 10.04.2019. Verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/customer-relationship-management-crm-30809>
- Homburg, C. & Schäfer, H. (1997). Customer Recovery: Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden. Zugegriffen am 01.07.2019. Verfügbar unter https://madoc.bib.uni-mannheim.de/42474/1/M039_Customer%20Recovery.pdf
- HubSpot. (2019a). Aus Kunden werden Fürsprecher, aus Service wird Wachstum. Zugegriffen am 10.07.2019. Verfügbar unter <https://www.hubspot.de/products/service>
- HubSpot. (2019b). All-in-one Inbound-Marketing-Software. Zugegriffen am 10.07.2019. Verfügbar unter <https://www.hubspot.de/products/marketing>
- HubSpot. (2019c). Helping millions grow better. Zugegriffen am 10.07.2019. Verfügbar unter <https://www.hubspot.com/our-story>
- HubSpot. (2019d). Mit HubSpot verknüpfte E-Mail-Konten | Häufig gestellte Fragen. Zugegriffen am 10.07.2019. Verfügbar unter https://knowledge.hubspot.com/de/articles/kcs_article/email-notifications/hubspot-crm-email-integration-faq
- HubSpot. (2019e). Social Media. Zugegriffen am 11.07.2019. Verfügbar unter <https://www.hubspot.com/products/marketing/social-inbox>
- HubSpot. (2019f). Warum für ein CRM-System zahlen, wenn es ein kostenloses gibt? Zugegriffen am 10.07.2019. Verfügbar unter https://www.hubspot.de/products/crm?_hstc=20629287.cfcbc202659cd1a7054160cf0ce0c17b.1562494955285.1562610221868.1562789832043.4&_hssc=20629287.4.1562789832043&_hsfp=968378315&_ga=2.239828423.539593810.1562789831-988582277.1562242379
- HubSpot. (2019g). Zeitsparende Tools für den Vertrieb. Zugegriffen am 10.07.2019. Verfügbar unter <https://www.hubspot.de/products/sales>
- HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich. (2019). Studie Digital Switzerland: Immer noch 85 Prozent «Digitale Dinosaurier». Zugegriffen am 11.07.2019. Verfügbar unter <https://fh-hwz.ch/news/studie-digital-switzerland-immer-noch-85-prozent-digitale-dinosaurier/>
- Janning, R. (n.d.). Lead Nurturing: Ein strukturierter Prozess zur Neukundengewinnung. Zugegriffen am 11.07.2019. Verfügbar unter <https://www.onlinemarketing-praxis.de/lead-management/lead-nurturing-ein-strukturierter-prozess-zur-neukundengewinnung>
- Kupor, D., Reich, T. & Laurin, K. (2018). The (bounded) benefits of correction: The unanticipated interpersonal advantages of making and correcting mistakes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 149(n.d), 165-178. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.08.002>
- Lagace, R., Dalstrom, R., & Gassenheimer, J. (2013). The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry. *Journal*

of Personal Selling and Sales Management, 11(4), 39-47. Doi: 10.1080/08853134.1991.10753888

Linder, C., Pfoertsch, W., Beuk, F., Bartikowski, B. & Liczak, C. (2007). B2B Brand Definition – Understanding the Role of Brands in Business and Consumer Markets. (Hochschule Pforzheim, Hrsg.). (Pforzheimer Forschungsberichte Nr. 9). Zugegriffen am 29.06.2019. Verfügbar unter <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.501.182&rep=rep1&type=pdf>

Marine, K. (2018). The importance of CRM in B2B marketing. Zugegriffen am 10.04.2019. Verfügbar unter <https://www.bpmonline.com/blog/importance-crm-b2b-marketing>

MarketingCharts. (2018a). B2B Firms Struggle With Data Activation. Zugegriffen am 19.04.2019. Verfügbar unter <https://www.marketingcharts.com/customer-centric/datadriven-83415>

MarketingCharts. (2018b). Consumer Expectations Are Driving CX Initiatives, Which Aim to Increase Engagement. Zugegriffen am 19.04.2019. Verfügbar unter <https://www.marketingcharts.com/customer-centric/customer-experience-83222>

Martin, S. (2017). B2B buyer persona: 30 Ways to get inside the mind of your target buyer. (DiscoverOrg, Hrsg.). Zugegriffen am 22.06.2019. Verfügbar unter <https://pages.discoverorg.com/rs/845-NAZ-184/images/30-Ways-To-Get-Inside-The-Mind-Of-Your-Target-Buyer.pdf>

Michel, S. (2001). Analyzing Service Recoveries: A Process Approach. International Journal of Service Industry Management, 12(1), 26-31. Doi: 10.1108/09564230110382754

Mora-Valentin, E., Montoro-Sanchez, A. & Guerras-Martin, L. (2004). Determining factors in the success of R&D cooperative agreements between firms and research organizations. Research Policy, 33(1), 17-40. Doi: 10.1016/S0048-7333(03)00087-8

Neu, M. & Günter, J. (2011). Erfolgreiche Kundenrückgewinnung. Heidelberg, Deutschland: Gabler Verlag.

Ong, C. (2019). How to Manage Your Sales Process in HubSpot With Lead Status. Zugegriffen am 14.07.2019. Verfügbar unter <https://blog.hubspot.com/customers/manage-sales-process-hubspot-lead-status>

Palmatier, R., Dant, R., Grewal, D. & Evans, K. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. Journal of Marketing, 70(4), 136-153. Doi: 10.1509/jmkg.70.4.136

Piazzini, F. (2010). Data Mining im Personalmanagement. (1. Aufl.). Heidelberg, Deutschland: Gabler-Verlag.

Reisacher, T. (2017). Kundenansprache im B2B – 10 Tipps für ein prägnantes Kundenprofil. Zugegriffen am 14.07.19. Verfügbar unter <https://b2b-vertrieb.fdi.de/kundenansprache-im-b2b-10-tipps-fuer-ein-praegnantes-kundenprofil/>

Revella, A. (2015). Buyer Personas. (1. Aufl.). New Jersey, Amerika: John Wiley & Sons, Inc.

Revella, A. (2011). The Buyer Persona Manifesto. Zugegriffen am 12.07.2019. Verfügbar unter https://cdn2.hubspot.net/hub/139831/file-17777503-pdf/docs/the_buyer_persona_manifesto.pdf

Rühl, D. (2017). B2B-Marketing: Das sind die besonderen Anforderungen. Zugegriffen am 15.06.2019. Verfügbar unter <https://digitaler-mittelstand.de/business/ratgeber/b2b-marketing-das-sind-die-besonderen-anforderungen-31201>

Russo, I., Confente, I., Gligor, D. & Autry, C. (2015). To be or not to be (loyal): Is there a recipe for customer loyalty in the B2B contact? Journal of Business Research. 69(2), 888-896. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.002>

Saleh, K. (2016). Customer Acquisition Vs: Retention Cost – Statistics And Trends. Zugegriffen am 04.07.2019. Verfügbar unter <https://www.invespcro.com/blog/customer-acquisition-retention/>

Salesforce. (2019a). Bieten Sie Ihren Kunden ein personalisiertes Service-Erlebnis – mit der intelligenten Plattform für den Kundenservice. Zugegriffen am 11.07.2019. Verfügbar unter <https://www.salesforce.com/de/products/service-cloud/features/?d=70130000000lZRO#personalisierter-kundenservice-scroll-tab>

Salesforce. (2019b). Einstein Analytics Übersicht Demo. [Video]. Zugegriffen am 11.07.2019. Verfügbar unter https://www.salesforce.com/de/form/conf/demo-analytics/?leadcreated=true&redirect=true&chapter=&DriverCampaignId=70130000000lZYL&player=&FormCampaignId=7010M000001yoErQAI&videoid=&playlistId=&mccloudHandlingInstructions=&landing_page=%2Fde%2Fform%2Fdemo%2Fcrm-analytics-demos

Salesforce. (2019c). Entdecken Sie die weltweit führende Marketingplattform für intelligente Customer Journeys. Zugegriffen am 11.07.2019. Verfügbar unter <https://www.salesforce.com/de/products/marketing-cloud/overview/>

Salesforce. (2019d). Erstellen von Pre-Chat- und Offline-Support-Formularen. Zugegriffen am 11.07.2019. Verfügbar unter https://trailhead.salesforce.com/de/content/learn/modules/web-chat/web_chat_forms

Salesforce. (2019e). LinkedIn Integration Guide. Zugegriffen am 11.07.2019. Verfügbar unter <https://www.salesforce.com/solutions/small-business-solutions/integrations/linkedin-data/>

Salesforce. (2019f). Meet Audience Studio. Zugegriffen am 11.07.2019. Verfügbar unter <https://www.salesforce.com/de/products/marketing-cloud/data-management/?d=70130000000lZzAAI>

Salesforce. (2019g). Meet Social Studio. Zugegriffen am 11.07.2019. Verfügbar unter <https://www.salesforce.com/products/marketing-cloud/social-media-marketing/>

Salesforce. (2019h). Vernetzen Sie sich mit Ihren Kunden auf neue Art und Weise – mit der weltweit führenden CRM-Plattform. Zugegriffen am 11.07.2019. Verfügbar unter <https://www.salesforce.com/de/products/>

Salesforce. (2019i). What is Lead Nurturing? Zugegriffen am 11.07.2019. Verfügbar unter <https://www.pardot.com/what-is-lead-nurturing/>

Salesforce. (2017). Keep Track of More by Manually Logging Emails. Zugegriffen am 11.07.2019. Verfügbar unter https://help.salesforce.com/articleView?id=inbox_client_manually_log_emails.htm&type=5

Salesforce. (2016). So bringt ein CRM-System Ihr Unternehmen auf Wachstumskurs. Zugegriffen am 02.07.2019. Verfügbar unter https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/de_de/www/PDF/crm-redesign.pdf

Sauerbrey, C. & Henning, R. (2000). Kunden-Rückgewinnung. München, Deutschland: Vahlen.

Sieben, F. (2013). Rückgewinnung verlorener Kunden. Heidelberg, Deutschland: Springer-Verlag.

Sincavage, D. (2019). 6 Wesentliche Unterschiede zwischen B2C vs B2B Vertriebsstrategien. Zugegriffen am 19.04.2019. Verfügbar unter <https://www.tenfold.com/6-major-differences-between-b2c-vs-b2b-sales-strategies>

Statista. (2019). Umsatz mit CRM-Software weltweit von 2016 bis 2021 (in Milliarden US-Dollar) [Chart]. Statista. Zugegriffen am 10.07.2019. Verfügbar unter <https://de-statista-com.ezproxy.fh-htwchur.ch/statistik/daten/studie/968182/umfrage/prognose-zum-umsatz-mit-crm-software-weltweit/>

Thomas, G. (2017). Hubcast 144: New HubSpot Analytics Engine, LinkedIn Groups & Stitch Integration. Zugegriffen am 10.07.2019. Verfügbar unter <https://www.impactbnd.com/blog/hubcast-144-new-hubspot-analytics-engine-linkedin-groups-stitch-integration>

Toman, N., Adamson, B., & Gomez, C. (2017). The New Sales Imperative. Zugegriffen am 23.06.2019. Verfügbar unter <https://hbr.org/2017/03/the-new-sales-imperative>

Vanette, D., Maicher, M., Windon, A., Rengade, B., Kreuter, F., Schaer, A., Roisko, V. & Monari, L. (n.d.). A New Approach for B2B Customer Experience Management. (Allianz & Qualtrics, Hrsg.). Zugegriffen am 01.07.2019. Verfügbar unter http://whataboutthecustomer.com/wp-content/uploads/2018/09/WATC_Customer_Experience_B2B_NPS_ebook_.pdf

Vaughan, P. (2018). How to Create Detailed Buyer Personas for Your Business [Free Persona Template]. Zugegriffen am 09.10.2019. Verfügbar unter <https://blog.hubspot.com/marketing/buyer-persona-research>

Verweyen, A. (2017). Erfolgreich akquirieren: Instrumente und Methoden der direkten Kundenansprache. (3. Aufl.). Heidelberg, Deutschland: Gabler-Verlag.

Weber & Amberg (n.d.). Kundenbeziehung in B2B-Märkten. (Vocatus, Hrsg.).
Zugegriffen am 09.06.2019. Verfügbar unter
<https://www.vocatus.de/de/unternehmen/publikationen/marketing/kundenzufriedenheit/b2b-kundenbeziehungen>

Wright, R. (2012). Building Buyer Personas: A Checklist For High-Tech Marketers.
Zugegriffen am 08.07.2019. Verfügbar unter
<https://www.cmo.com/features/articles/2012/5/29/building-buyer-personas-a-checklist-for-high-tech-marketers.html#gs.p42wzf>

Eigenständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und erlaubten Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen worden sind, habe ich als solche gekennzeichnet. Mir ist bekannt, dass andernfalls die Hochschulleitung zum Entzug der aufgrund meiner Arbeit verliehenen Qualifikation oder des für meine Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Ort, Datum

Unterschrift

20.07.2019

Bisher erschienene Schriften

Ergebnisse von Forschungsprojekten erscheinen jeweils in Form von Arbeitsberichten in Reihen. Sonstige Publikationen erscheinen in Form von alleinstehenden Schriften.

Derzeit gibt es in den Churer Schriften zur Informationswissenschaft folgende Reihen:

Reihe Berufsmarktforschung

Weitere Publikationen finden Sie unter folgendem Link:

<https://www.fhgr.ch/fhgr/angewandte-zukunftstechnologien/schweizerisches-institut-fuer-informationswissenschaft-sii/publikationen/churer-schriften/>

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 94

Herausgegeben von Wolfgang Semar

Vera Knoll

Leichte Sprache in amtlichen Publikationen und Webseiten

Wie ernst nehmen Verwaltungen die Leichte Sprache in der deutschsprachigen Schweiz?

Chur, 2018

ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 95

Herausgegeben von Wolfgang Semar

Andrea Traber

Wie lernen studentische Bibliotheks-Nutzende und was macht für sie den optimalen Arbeitsplatz aus?

Eine Studie der Lernlandschaft der Universitätsbibliothek St. Gallen

Chur, 2018

ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 96

Herausgegeben von Wolfgang Semar

Irina Morell

„Für das Volk und durch das Volk?“

Bibliotheken als Gegenstand von Volksabstimmungen und Petitionen

Chur, 2018

ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 97

Herausgegeben von Wolfgang Semar

Monika Rohner

Betrachtung der Data Visualization Literacy in der angestrebten Schweizer Informationsgesellschaft

Chur, 2018

ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 98

Herausgegeben von Wolfgang Semar

Kirsten Scherer Auberson

Counteracting Concept Drift in Natural Language Classifiers: Proposal for an Automated Method

Chur, 2018

ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 99
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Hanna Kummel
Enhancing Collaboration in Collaborative Problem-Solving with Conversational Agents
Chur, 2019
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 100
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Carina Burch
Community – eine Untersuchung was es im Kontext von allgemein-öffentlichen Bibliotheken bedeutet
Chur, 2019
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 101
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Reihe Berufsmarktforschung – Arbeitsbericht 8 Sharon Alt, Bernard Bekavac, Urs Dahinden Absolventenstudie 2017
Bachelorstudiengang Information Science, MAS Information Science, Masterstudienrichtung Information and Data Management
Chur, 2019
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 102
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Debora Greter
Wissensmanagement in der Lebensmittelindustrie
Konzept zur Integration von Wissensmanagement in bestehende Qualitäts- und Lebensmittelsicherheits-Managementsysteme
Chur, 2019
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 103
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Urban Kalbermatter
Deep learning for detecting integrity risks in text documents
Chur, 2019
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 104
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Carla Elisa Tellenbach
B2B-Kundenprofil
Mit welchen Kundendaten kann das B2B-Kundenprofil gestärkt werden?
Chur, 2019
ISSN 1660-945X

Über die Informationswissenschaft der Fachhochschule Graubünden

Die Informationswissenschaft ist in der Schweiz noch ein relativ junger Lehr- und Forschungsbereich. International weist diese Disziplin aber vor allem im anglo-amerikanischen Bereich eine jahrzehntelange Tradition auf. Die klassischen Bezeichnungen dort sind Information Science, Library Science oder Information Studies. Die Grundfragestellung der Informationswissenschaft liegt in der Betrachtung der Rolle und des Umgangs mit Information in allen ihren Ausprägungen und Medien sowohl in Wirtschaft und Gesellschaft. Die Informationswissenschaft wird in Chur integriert betrachtet.

Diese Sicht umfasst nicht nur die Teildisziplinen Bibliothekswissenschaft, Archivwissenschaft und Dokumentationswissenschaft. Auch neue Entwicklungen im Bereich Medienwirtschaft, Informations- und Wissensmanagement und Big Data werden gezielt aufgegriffen und im Lehr- und Forschungsprogramm berücksichtigt.

Der Studiengang Informationswissenschaft wird seit 1998 als Vollzeitstudiengang in Chur angeboten und seit 2002 als Teilzeit-Studiengang in Zürich. Seit 2010 rundet der Master of Science in Business Administration das Lehrangebot ab.

Der Arbeitsbereich Informationswissenschaft vereinigt Cluster von Forschungs-, Entwicklungs- und Dienstleistungspotenzialen in unterschiedlichen Kompetenzzentren:

- Information Management & Competitive Intelligence
- Collaborative Knowledge Management
- Information and Data Management
- Records Management
- Library Consulting
- Information Laboratory

Diese Kompetenzzentren werden im **Swiss Institute for Information Research** zusammengefasst.

IMPRESSUM

Verlag & Anschrift

Arbeitsbereich Informationswissenschaft

FHGR – Fachhochschule Graubünden
University of Applied Sciences
Pulvermühlestrasse 57
CH – 7000 Chur

www.blog.fhgr.ch/dis

www.fhgr.ch

ISSN 1660-945X

Institutsleitung

Prof. Dr. Ingo Barkow

Telefon: +41 81 286 24 61

Email: ingo.barkow@fhgr.ch

Sekretariat

Telefon: +41 81 286 24 24

Fax: +41 81 286 24 00

Email: clarita.decurtins@fhgr.ch