

IMU Research Insights
046

Kundenrückgewinnung im Business-to-Business Kontext

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg
Olivia Gwinner, M. Sc.
Prof. Dr. Arnd Vomberg

2016

Relevanz der Thematik

- Unternehmen sind mit sehr hohen Abwanderungsraten konfrontiert. So verlieren bspw. US-Unternehmen im Schnitt alle fünf Jahre die Hälfte Ihrer Kunden. Insbesondere im B2B Bereich gelten über zwei Drittel der Kunden als abwanderungsgefährdet.
- Diese verlorenen Kunden bergen enormes Potenzial: die Chance, einen verlorenen Kunden zurückzugewinnen liegt bei 20 – 40 %, während die Chance einen neuen Kunden zu gewinnen sich zwischen 5 – 20 % bewegt.

Berücksichtigte Branchen

- Business-to-Business Einkäufer und Verkäufer unter anderem aus den Branchen Automobil, Chemie, Handel, IT und Maschinenbau.

Studiencharakteristika

- Analyse des Einflusses der interaktionalen, distributiven und prozessualen Dimension des Rückgewinnungsangebots auf den jeweiligen Rückgewinnungserfolg mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen (n = 299 Einkäufer und n = 349 Verkäufer).

Zentrale Erkenntnisse / Implikationen

- Kundenrückgewinnungsprozesse sowie die Relevanz der Aspekte des Rückgewinnungsangebots unterscheiden sich zwischen B2B und B2C Situationen stark.
- Hinsichtlich der Rückgewinnungsangebote im B2B Kontext wirken prozessuale Faktoren (wie z.B. der Einbezug des Kunden in den Lösungsfindungsprozess sowie dessen Transparenz) deutlich stärker als distributive (bspw. das Anbieten von niedrigeren Preisen oder zusätzlichen Services) und interaktionale (z.B. das Austauschen der Ansprechpartner) Faktoren.
- Dementsprechend müssen Anbieterunternehmen nicht zwangsläufig viele Zugeständnisse bspw. auf Produkt- oder Preisebene machen, um Kunden erfolgreich zurückzugewinnen.
- Stattdessen ist es für B2B Anbieter wichtig, einen transparenten Rückgewinnungsprozess zu gestalten und den Kunden in diesen Prozess einzubinden.

Relevanz der Thematik und zentrale Fragestellungen

Studiencharakteristika

Ergebnisse

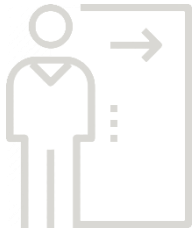
Implikationen für Manager

Kontakt und weiterführende Informationen

A RELEVANZ DER THEMATIK UND ZENTRALE FRAGESTELLUNG

GRUNDPROBLEMATIK: KUNDENABWANDERUNG IN B2B

A HOHES RISIKO



- B2B Unternehmen sind mit einem hohen Risiko der Kundenabwanderung konfrontiert: **71 % der Kunden** sind bereit und willens, zu einem anderen **Lieferanten zu wechseln**. (Gallup 2016)

B HOHE VERLUSTE



- Kundenloyalität wird im B2B Kontext ein hohes Maß an Bedeutung beigemessen. Daher machen Unternehmen **besonders hohe Investments** in ihre Kundenbeziehungen. (Michels/Dullweber 2014; Coviello et al. 2002)



- Die oftmals **geringe Anzahl an Kunden sowie ein hohes Einkaufsvolumen pro Kunde** in B2B Unternehmen gestaltet den Verlust eines einzelnen Kunden besonders schmerzhaft. (Tama-ddoni/ Stakhovych/ Ewing 2015)




DIE PROBLEMATIK DER KUNDENABWANDERUNG IST FÜR B2B-UNTERNEHMEN VON BESONDERER BEDEUTUNG. KUNDENRÜCKGEWINNUNGSMAßNAHMEN HABEN SOMIT EINEN BESONDERS GROßEN WIRKUNGSHEBEL.

A RELEVANZ DER THEMATIK UND ZENTRALE FRAGESTELLUNG

UNTERSCHIEDE ZUM B2C KONTEXT

- B2B Kundenabwanderung ist **weniger offensichtlich**. B2B-Kunden greifen normalerweise auf ein Anbieterportfolio zurück und tendieren dazu, **Einkaufsvolumina zunächst zu verlagern**. Eine **klare Definition** von Kundenabwanderung und –rückgewinnung gestaltet sich daher schwieriger.
- B2B Produkte und B2B Beziehungen sind oftmals **komplexer**.
- In B2B Beziehungen existieren **zwei Ebenen**: eine **interpersonale** Ebene und eine **interorganisationale** Ebene.
- Es liegt nahe, dass hinsichtlich Rückgewinnungen im B2B Kontext **andere Aspekte entscheidend** sind als im B2C Kontext.


FORSCHUNGSFRAGEN DER STUDIE



Wie sollte Kundenabwanderung und Kundenrückgewinnung **für B2B Beziehungen definiert** werden?



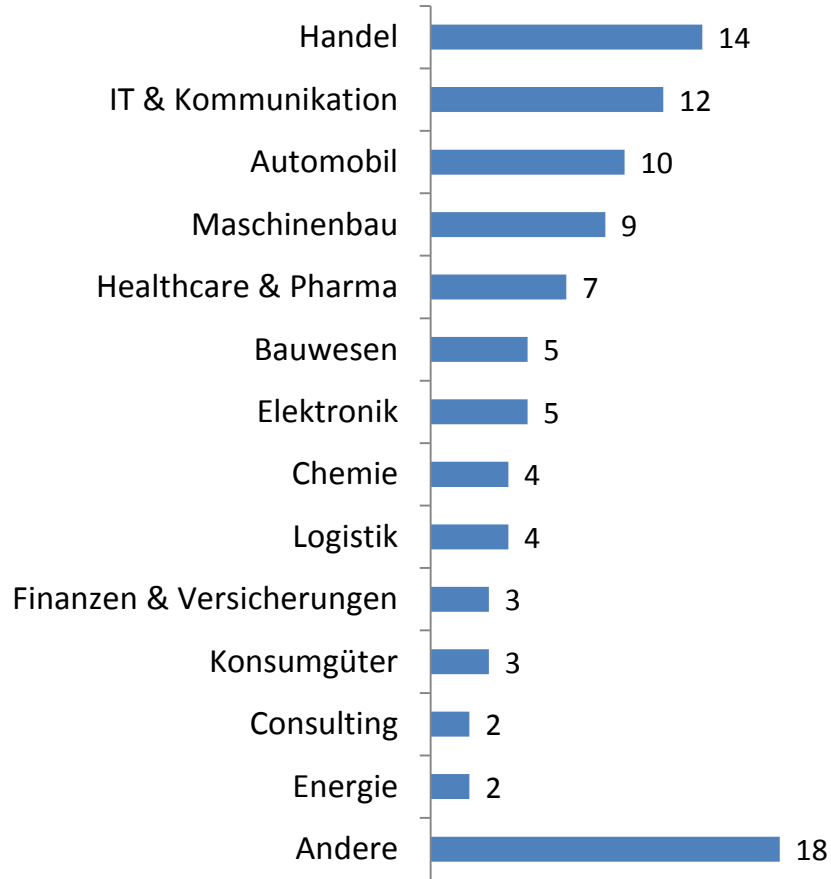
Welche **Aspekte des Rückgewinnungsangebots** sind für den Rückgewinnungserfolg relevant?



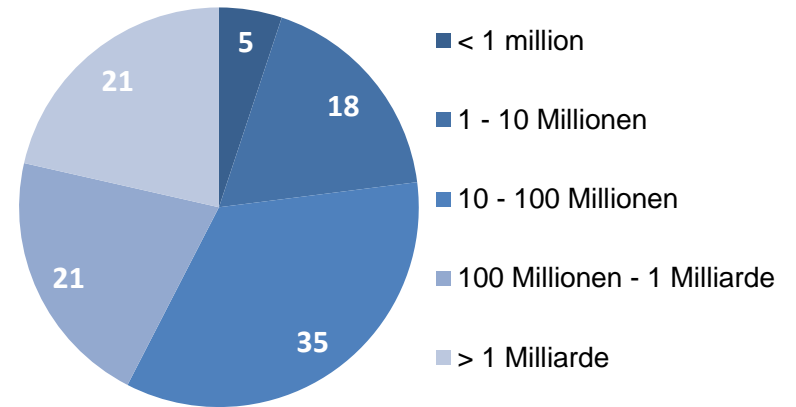
Welche **Interaktionseffekte** gibt es zwischen den Aspekten des Rückgewinnungsangebots?

B STUDIENCHARAKTERISTIKA

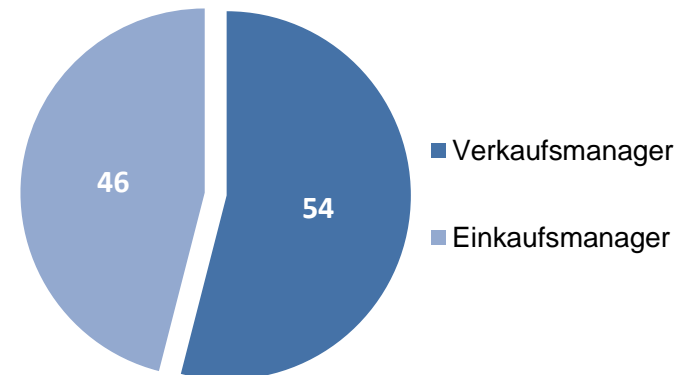
BRANCHENVERTEILUNG IN % (N = 648*)



UMSATZVERTEILUNG IN % UND € (N = 648)



FUNKTIONEN DER BEFRAGTEN IN % (N = 648)



C ERGEBNISSE | DEFINITION

QUALITATIVE ERGEBNISSE

- Unsere **qualitative Vorstudie*** zeigt, dass es in B2B Beziehungen üblich ist, das **Einkaufsvolumen zunächst zu reduzieren**:
 - «Wenn Anbieter nicht performen, **verlieren** sie normalerweise **Volumen**. Wenn wir die Beziehung ganz beenden, müssen die **Gründe gravierend** sein»
 - «Man gibt dem Anbieter, die Chance sich wieder zu verbessern - es sei denn die Gründe sind so ernst, dass eine **sofortige Beendigung der Beziehung wirklich nötig** ist»

QUANTITATIVE ERGEBNISSE

- Auch die Ergebnisse unserer **quantitativen Studie und Analyse** verdeutlichen, dass der Großteil der B2B Kunden die Beziehung zunächst reduziert:
 - Der überwiegende Anteil (**61 %**) berichtete von einer **Reduktion der Beziehung**.
 - In **39 %** der Fällen handelte es sich um **komplette Beziehungsabbrüche**.
 - In einigen Fällen erachteten Anbieter die Rückgewinnung als **finanziell erfolgreich**, auch wenn die **Erhöhung des Volumens kleiner ausfiel als die vorherige Reduktion**.

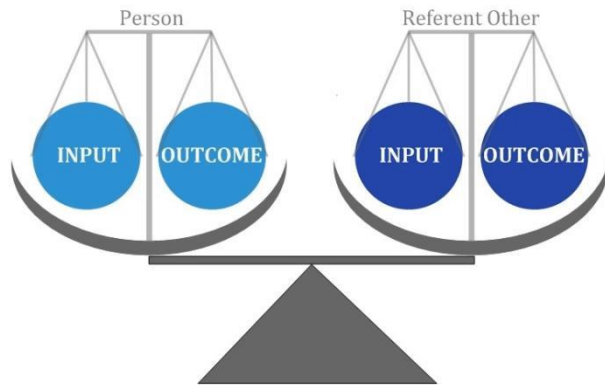
DEFINITION

UNTER KUNDENRÜCKGEWINNUNG IM B2B KONTEXT VERSTEHEN WIR DEN PROZESS DER WIEDERBELEBUNG DER GESCHÄFTSBEZIEHUNG MIT DEM ZIEL, DIE URSPRÜNGLICHE INTENSITÄT DER GESCHÄFTSBEZIEHUNG WIEDERHERZUSTELLEN.

* 10 qualitative Interviews mit Einkaufsmanagern aus diversen Branchen (Automobil, Bauwesen, Chemie, Kommunikation)

C ERGEBNISSE | THEORETISCHE GRUNDLAGE

EQUITY THEORIE



ERLÄUTERUNG

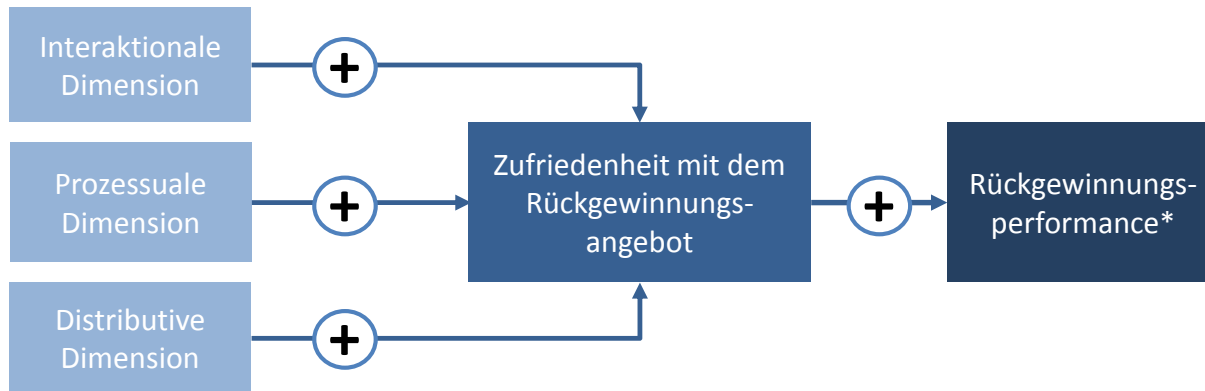
- Personen setzen ihren **Einsatz (Input)** mit dem erzielten **Ergebnis (Outcome)** in ein Verhältnis und vergleichen dieses anschließend mit dem Input-Outcome-Verhältnis ihres Austauschpartners. Daraufhin fällen sie ein **Urteil über die vorliegende Gerechtigkeit (Equity)**. Es existieren drei Dimensionen der wahrgenommenen Gerechtigkeit: die **distributive, interaktionale und prozessuale** Dimension. (Adams 1963)
- **Kundenrückgewinnung:** Empfindet der Kunde keine Gerechtigkeit, kann dies zur Beendigung der Beziehung führen. Der **vorherige Gerechtigkeitszustand** kann **durch ein Rückgewinnungsangebot wiederhergestellt** werden. (Homburg/ Hoyer/ Stock 2007)

MESSUNG DER DIMENSIONEN IN DER STUDIE

| | |
|---------------------------------|---|
| Interaktionale Dimension | <ul style="list-style-type: none"> • Der Anbieter vollzog Personalveränderungen im Verkaufsteam, das für uns verantwortlich war. • Das Anbieterunternehmen stellte uns einen passenderen Ansprechpartner im Verkauf gegenüber. • Das Anbieterunternehmen tauschte das Verkaufsteam (teilweise) aus. |
| Distributive Dimension | <ul style="list-style-type: none"> • Das Rückgewinnungsangebot umfasste einen niedrigeren Preis (im Vergleich zur ursprünglichen Beziehung). • Das Rückgewinnungsangebot umfasste zusätzliche oder neue Serviceleistungen. • Das Rückgewinnungsangebot umfasste zusätzliche oder neue Produkte. • Das Rückgewinnungsangebot umfasste Verbesserungen von Bestell- oder Lieferprozessen. • Das Rückgewinnungsangebot umfasste die Ausbesserung vorheriger Qualitätsmängel. |
| Prozessuale Dimension | <ul style="list-style-type: none"> • Der Anbieter war sehr motiviert, Lösungen für die Probleme unserer vorherigen Beziehung zu finden. • Der Lösungsfindungsprozess des Anbieters war sehr transparent für uns. • Der Anbieter bezog uns in den Lösungsfindungsprozess ein. |

C ERGEBNISSE | DIREKTE EFFEKTE UND INTERAKTIONSEFFEKTE DER DIMENSIONEN

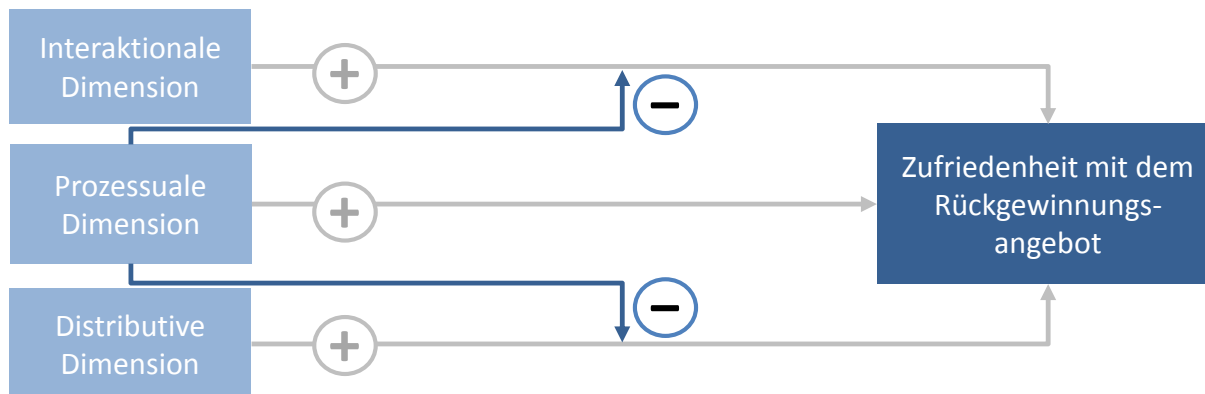
ERFOLGSAUSWIRKUNG DER DIMENSIONEN DES ANGEBOTS



ERLÄUTERUNG

- Alle **drei Dimensionen** des Angebots wirken **positiv auf die Zufriedenheit** mit dem Angebot, die wiederum **positiv auf die Rückgewinnungsperformance** wirkt.
- Die **prozessuale Dimension** übt den **stärksten Einfluss** aus.

INTERAKTIONSEFFEKTE DER DIMENSIONEN DES ANGEBOTS



ERLÄUTERUNG

- Die **prozessuale Dimension moderiert die Effekte** der beiden anderen Dimensionen negativ.
- Der Einfluss der interaktionalen und distributiven Dimension wird bei hoher Ausprägung der prozessualen Dimension **signifikant abgeschwächt**.

* gemessen als neues Einkaufsvolumen des Kunden nach dem Rückgewinnungsversuch des Anbieters

D IMPLIKATIONEN FÜR MANAGER

- 1** Im Business-to-Business Kontext sollten Anbieter **Rückgewinnungsmaßnahmen** bereits einleiten, wenn der Kunde die Beziehung reduziert, d.h. **bevor der Kunde die Beziehung komplett abbricht**.
- 2** Der Erfolg der Kundenrückgewinnung ist maßgeblich von dem **Ablauf des Kundenrückgewinnungsprozesses** abhängig. Unternehmen sollten diesen Prozess **transparent** gestalten und den **Kunden in die Lösungsfindung miteinbeziehen**.
- 3** Ein **Austausch des Verkaufsteams** kann sich auf den B2B-Rückgewinnungserfolg positiv auswirken. Bei einem transparenten Prozess, in den der Kunde eingebunden ist, **ist ein Austausch des Personals jedoch weniger erforderlich**.
- 4** Tangible Aspekte, wie **ein niedrigerer Preis, zusätzliche Produkte bzw. Services etc.**, sind für die Kundenrückgewinnung vorteilhaft. Ein großes Ausmaß solcher Zugeständnisse ist jedoch **nicht zwingend notwendig**, da Anbieter diese durch einen transparenten Prozess, in den der Kunde eingebunden ist, **kompensieren können**.

- Adams, J. Stacy (1963), Toward an Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 5, 422-436.
- Coviello, Nicole E., Brodie, Roderick J., Danaher, Peter J., Johnston, Wesley J. (2002), How Firms Relate to their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices, *Journal of Marketing*, 66, 3, 33-46.
- Gallup (2016), Guide to Customer Centricity - Analytics and Advice for B2B Leaders.
- Homburg, Christian, Hoyer, Wayne D., Stock, Ruth Maria (2007), How to get lost customers back? A study of antecedents of relationship revival, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 4, 461-474.
- Michels, Davis, Dullweber, Andreas (2014), Do your B2B customers promote your business?, Bain & Company.
- Tamaddoni Jahromi, Ali, Stakhovych, Stanislav, Ewing, Michael (2014), Managing B2B customer churn, retention and profitability, *Industrial Marketing Management*, 43, 7, 1258-1268.

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU)** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch weltweit hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg und Prof. Dr. Sabine Kuester.

Wenn Sie an weiterführenden Informationen interessiert sind, können Sie uns gerne jederzeit kontaktieren unter:

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim

L5, 1

68131 Mannheim

Telefon: 0621 / 181-1560

E-Mail: olivia.gwinner@bwl.uni-mannheim.de

Besuchen Sie unsere Webseite: www.imu-mannheim.de

Die Autoren:

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Business-to-Business Marketing, Sales & Pricing an der Universität Mannheim. Zudem ist er Direktor des dortigen Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) sowie Leiter des wissenschaftlichen Beirats der Unternehmensberatung Homburg & Partner.

Olivia Gwinner, M. Sc., ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Business-to-Business Marketing, Sales & Pricing an der Universität Mannheim.

Prof. Dr. Arnd Vomberg ist Juniorprofessor für Empirische Forschungsmethoden an der Universität Mannheim.