

Dirk Frank und Wulf Schlund

# Besonderheiten und methodische Implikationen

## Marktforschung im Business-to-Business-Bereich



**Dirk Frank**, Diplom-Psychologe, ist Geschäftsführer von ISM The Research Alliance in Kronberg



**Wulf Schlund**, Diplom-Psychologe, ist dort geschäftsführender Gesellschafter.

Das methodische Vorgehen bei Business-to-Business Studien unterscheidet sich erheblich von dem des Konsumgüterbereichs. Die Unterschiede zwischen beiden und die Besonderheiten der Business-to-Business-Forschung werden in diesem Beitrag zur Diskussion gestellt.

**A**uch wenn es zunächst so klingen mag, „bi-tu-bi“ ist nicht die marktforschende Antwort auf Sinatras „du-bi-du“ oder Shakespeares „tu-bi-or-not-tu-bi“, sondern das schnoddrige Insider-Kürzel für einen eigenständigen Zweig der Marketingforschung, der die *geschäftlichen Interaktionsbeziehungen zwischen Organisationen* zum Gegenstand hat.

Da es bei der langen Liste englischsprachiger Begriffe im Marketing auf einen weiteren nicht ankommt, soll an dieser Stelle erst gar nicht der Versuch unternommen werden, eine gegenstandsadäquate deutschsprachige Alternative ins Spiel zu bringen, zumal dies nicht so einfach wäre: So findet man in den einschlägigen Lehrbüchern zwar den Begriff „Industriegütermarketing“ für den Teilmarkt der industriellen Abnehmer,

aber der korrespondierende Begriff *Industriegütermarktforschung* wäre zum einen ein Wortmonster und hätte zum anderen den Nachteil, daß er die Aufmerksamkeit auf die gehandelten Güter (und Dienstleistungen) lenkt. Das englische Business-to-Business (research) betont dagegen völlig zu Recht den Austausch- und Interaktionsprozeß, der zwischen Herstellern beziehungsweise Anbietern und ihren Kunden stattfindet, und der heutzutage häufiger als die angebotenen Produkte selbst - Gegenstand von Marktforschung ist. Business-to-Business deckt zudem auch den Teilmarkt der Wiederverkäufer („Handel“) ab und - mit etwas mehr Phantasie - auch den Bereich „Öffentliche Behörden und Institutionen“. Während der Begriff *Handelsmarktforschung* sicher noch dem Zugriff von Sprachschützern entginge, möchte man bei dem letzten Teilmarkt erst gar keinen Bezeichnungsversuch in deutscher Sprache wagen.

Sicherlich sinnvoll - und mit der obigen Definition kompatibel - ist auch die gängige Praxis, die „freien Berufe“ wie beispielsweise Ärzte, Anwälte, Berater und Architekten unter der Rubrik Business-to-Business zu subsumieren, da Befragungen dieser Zielgruppen eine viel größere Ähnlichkeit mit den oben genannten Märkten als mit Konsumentenbefragungen aufweisen. Zum Teil sind diese Berufsgruppen Wiederverkäufer oder zumindest Absatzmittler (etwa bei der Verschreibung von Medikamenten an den Endverbraucher „Patient“), zum Teil nutzen sie angebotene Dienstleistungen und binden diese in ihre eigene Tätigkeit ein (siehe Abbildung 1).

In Deutschland gab es 1997 etwa drei Millionen Organisationen, die Güter und Dienstleistungen von anderen Or-

organisationen erwerben. Wer in diesem Markt als Anbieter agiert, muß, um erfolgreich zu sein, die Ziele, den Bedarf, die Organisationsstruktur sowie die Unternehmensphilosophie seiner (potentiellen) Kunden kennen. Wer in diesem Markt als Anbieter von Marktforschung agiert, sieht sich mit einigen markt-immanenten Besonderheiten konfrontiert, die ihre methodischen Konsequenzen haben.

### Unterschiede zum Konsumentenmarkt

Wir wollen mit der folgenden *prototypischen Gegenüberstellung* die Unterschiede zwischen den Marketinganforderungen im Business-to-Business-Bereich und dem Konsumentenmarketing skizzieren. Der Leser mag zu einzelnen Punkten Gegenbeispiele zu finden, die unserer Systematik (scheinbar) widersprechen. Aber im Prinzip gelten die im folgenden gezeichneten Unterschiede und lassen die daraus abzuleitenden methodischen Besonderheiten der Business-to-Business-Forschung gut erkennen. Charakteristika dieses Marktes sind:

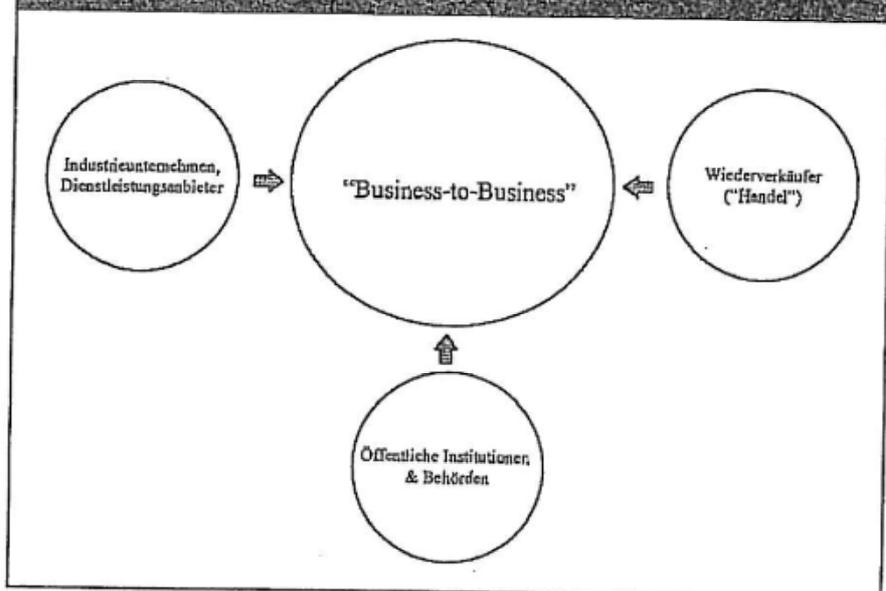
#### ● Wenig Käufer

Die Zahl der (potentiellen) Käufer von Produkten geht im Konsumentenmarkt in der Regel in die Millionen. Im Vergleich dazu sieht sich das Marketing bei Industriegütern einem sehr *kleinen Käuferkreis* gegenüber, selbst die ungefähr 118.000 Großhandelsunternehmen und die rund 435.000 Einzelhandelsunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland bei den Wiederverkäufern sind eine kleine Käufergruppe, verglichen mit den Käuferzahlen von Ge- und Verbrauchsgütern im privaten Bereich.

#### ● Große Kaufmengen/ Kaufvolumen

Dafür ist im Business-to-Business-Bereich die *Menge der gekauften Einheiten* pro Käufer um ein vielfaches höher als im Konsumentenmarkt. So kaufen in der Luftfahrtindustrie nur wenige Flugzeughersteller die gesamte Produktion der Zulieferer von Flugzeugteilen wie beispielsweise Triebwerken. Ist es einmal nicht die Menge der gekauften Einheiten, dann ist es die Größe des Auftragsvolumens, etwa eine Produktionsmaschine für zwei Millionen Mark, die den Unterschied zum Konsumentenmarkt ausmacht.

Abbildung 1:  
Der Käufermarkt »Organisationen«



#### ● Reziproke Beziehungen

Im Gegensatz zum Konsumentenmarkt, wo beispielsweise zwischen dem Hersteller eines Haushaltsreinigers und seinen Kunden in den seltensten Fällen ein direkter Kontakt entsteht (*»one way marketing«*), ist die reziproke Beziehung zwischen Verkäufer und Käufer ein weiteres Kennzeichen des Business-to-Business-Bereichs. So ist es nicht ungewöhnlich, daß Unternehmen, die Teile Ihres Fertigungsbedarfes bei einem Lieferanten decken, diesen Lieferanten wiederum (zu günstigeren Konditionen) mit dem Fertigprodukt beliefern und diese reziproke Beziehung auch vertraglich verfestigen.

#### ● Beauftragte Einkäufe

Während der Konsumgütermarkt aus Personen besteht, die Güter und Dienstleistungen für die private Lebensführung aus eigenem Antrieb erwerben, kaufen die in diesen Märkten agierenden Personen *im Auftrag eines industriellen Unternehmens*, eines Wiederverkäufers oder einer öffentlichen Einrichtung.

#### ● Systematische Kaufentscheidungen

Ein Kennzeichen von Käufen im Business-to-Business-Bereich ist die *Systematik der Kaufentscheidung*. Kaufprozesse sind weit weniger spontan und emotional als im Konsumentenmarkt und meist eingebettet in ein professionelles Beschaffungsmanagement mit regelmäßigen Kontrollen der erfolgten Käufe

in Bezug auf ihre Wirtschaftlichkeit und Vereinbarkeit mit den Unternehmenszielen.

#### ● Anzahl der an der Kaufentscheidung beteiligten Personen

Die *Anzahl der Entscheider*, die in einen Kauf eingebunden sind, ist in Business-to-Business meist größer als im Konsumentenmarkt (in dem die zahlenmäßig größte »Entscheidergruppe« meist die Familie ist). In vielen Unternehmen gibt es Einkaufsabteilungen (*»Buying Center«*), häufig sind mehrere Unternehmenseinheiten in den Kaufprozeß involviert. Typischerweise ist eine Kaufentscheidung umso höher in der Unternehmenshierarchie angesiedelt, je bedeutender die zu treffende Kaufentscheidung ist.

#### ● Produktwissen

Während Käufer im Konsumentenmarkt häufig gar nicht oder nur sehr *»fuzzy«* über Details der von ihnen erworbenen Produkte informiert sind, stehen dem Marketer im Business-to-Business in aller Regel *»Profis«* mit *genauem Detailwissen* über die angebotenen Produkte gegenüber. Dies erfordert auf Anbieterseite ebenfalls hochprofessionelle Verkaufsteams, welche die Qualifikation von Verkäufern im Endkundenbereich (beispielsweise Fachhandel) deutlich übertreffen müssen.

#### ● Nachfragesituation

Während Endverbraucher im Konsumentenmarkt *»primäre«* Nachfrage er-

zeugen, leitet sich die Nachfrage im Business-to-Business letztlich von diesen Bedürfnissen der Verbraucher ab. Letztlich gilt auch hier: „The consumer is the boss.“ und der industrielle Marketer ist schlecht beraten, wenn er seine Marketingaktivitäten nur an der unmittelbaren Nachfrage nach seinen Produkten ausrichtet, ohne Trends auf dem Verbrauchermarkt genau im Blick zu behalten. Mit diesen Trends im Blick kann er seinen Kunden gegenüber sogar noch eine zusätzliche Beratungsleistung erbringen und sich damit einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

#### ● **Beziehungsmanagement**

Einkäufe im Konsumentenmarkt sind oft nur einmalige Kaufakte mit geringer „Bindungswirkung“ (commitment). In vielen Produktbereichen ist die Markenloyalität gering und/oder die Kauffrequenz niedrig. Dagegen finden Käufe im Business-to-Business Bereich charakteristischerweise im Rahmen einer *Geschäftsbeziehung* statt. Diese läßt sich als ein von den ökonomischen Zielen zweier Organisationen geleiteter Interaktionsprozeß zwischen zwei oder mehr Personen ab dem ersten Geschäftsabschluß verstehen. Beide Interaktionsparteien versprechen sich langfristig wirtschaftliche Vorteile von dieser Zusammenarbeit. Die erfolgreiche Pflege dieser Beziehungen ist ein zentrales Element des Anbietermarketings im Business-to-Business und wird mit dem Begriff *Beziehungsmanagement* treffend charakterisiert. Es äußert sich unter anderem in kundenspezifisch formulierten Angeboten, einer flexibleren Preisgestaltung (Mengenstaffeln, dauerhafte Abnahmeverträge), Produktschulungen und Betreuungen durch Außendienstmitarbeiter bis hin zu spezifischen Produktentwicklungen für einzelne Abnehmer nach Maßgabe ihrer individuellen Anforderungen.

Dieses Beziehungsmanagement hat natürlich sein Gegenstück in den Customer-Care-Bemühungen im Konsumentenmarkt. Während man dort aber eine Vielzahl von Ge- und Verbrauchsgütern findet, die sich auch ohne systematische Kundenbindungsstrategien absetzen lassen, ist Kundenpflege die zentrale Variable im Business-to-Business-Marketing. Damit wird Beziehungsmanagement zu einer eigenständigen Marke-

tingfunktion. Erfolgreiches Beziehungsmanagement führt zu größeren Verhandlungserfolgen, der Erzeugung von Synergieeffekten, der Erhöhung der *Beziehungssicherheit* zwischen den Interaktionspartnern und der Steigerung der *Interaktionseffektivität*. Ähnlich wie der Erfolg von Interaktionen im privaten, zwischenmenschlichen Bereich von der sozialen Intelligenz der Beteiligten abhängt, kann auch die Interaktionskompetenz einer Organisation, ihre Fähigkeit zur Kundenpflege, systematisch verbessert werden. Ein wesentliches Steuer- und Lerninstrument ist hier die Business-to-Business-Marktforschung.

#### ● **Direktere Distribution**

Die Distributionskanäle sind im Business-to-Business Bereich direkter und somit kürzer, während sie im Konsumentenmarkt durch die Einbeziehung von mehr „Zwischenwirten“ indirekter und verschlungener sind.

#### ● **Werbliche Kommunikation**

Charakteristische Unterschiede zwischen beiden Märkten finden sich auch in den *Kommunikationsstrukturen* zwischen Käufern und Verkäufern, hier natürlich insbesondere im Bereich Werbung. Produktwerbung erfolgt im Konsumentenmarkt „breitgestreut“ über Massenmedien wie TV, Radio und Presse. Im Business-to-Business sind es eher fokussierte, spezialisierte und direktere Kommunikationskanäle wie Fachpublikationen, direct mails, Informationsbroschüren oder direkte Akquisition über Außendienstbesuche, Workshops, Produktschulungen oder Werksführungen. Verglichen mit den riesigen Werbeausgaben im Konsumentenmarkt sind die hier verwendeten Etats gering.

#### ● **Inhalte der Werbung**

Die Inhalte der werblichen Kommunikation sind - in Übereinstimmung mit der häufig hohen Komplexität der angebotenen Produkte und des elaborierten Wissens der Zielgruppe - stärker durch einen informatorischen, „rationalen“ Aufbau gekennzeichnet, während die Werbung im Konsumentenmarkt häufig auf emotionale Erlebniswelten und idealisierte Lifestyle-Kampagnen setzt und sich nicht lange bei mühsam zu kommunizierenden Inhalten aufhält. Die folgende Graphik zeigt die wichtigsten Unterschiede in beiden Märkten noch einmal in der Übersicht (siehe Abbildung 2).

## Methodische Besonderheiten der Business-to-Business-Forschung

Eine Reihe der aufgeführten Besonderheiten des Business-to-Business-Marketings hat unmittelbare Auswirkungen auf das methodische Vorgehen der Marktforschung in diesem Bereich.

In der Regel gestalten sich die **Institutsbriefings** im Business-to-Business Bereich komplexer als in der Konsumentenforschung. Dies liegt allein schon an der Erklärungsbedürftigkeit der zu untersuchenden Produkte. Die adäquate Weitergabe der vom Kunden übermittelten Produktinformationen und Hintergründe an die an der Studie beteiligten Supervisoren und Interviewer erfordert hier mehr als die übliche Sorgfalt der internen Institutskommunikation. Wir haben hier beste Erfahrungen mit „Vor-Ort-Besuchen“ auch der Studienleiter beim Kunden (etwa Besichtigungen von Fertigungsstätten oder Schulungszentren) und gemeinsamen Interviewbriefings mit anwesenden Kundenvertretern. Dabei werden die zu untersuchenden Produkte nicht nur „in vivo“ präsentiert, sondern das Briefing ist in den meisten Fällen eine Schulung. Die Probeinterviews werden in Anwesenheit des Kunden durchgeführt. In internationalen Untersuchungen empfiehlt sich zusätzlich zu dem persönlichen Briefing durch den zentralen Projektleiter ein enger Kontakt zwischen den lokalen Institutsniederlassungen und lokalen Kundenvertretern. Außer der Verfestigung des nötigen Produktwissens können hier oft noch Informationen zu nationalen (geschäftlichen oder rechtlichen) Besonderheiten gegeben werden.

Der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes ist auch in der **Fragebogengestaltung und im Studiendesign** Rechnung zu tragen. Während sich in der Konsumentenforschung in vielen Fällen ein methodisches Standardvorgehen bewährt hat (etwa bei Packungs-, Konzept-, Geschmacks- und Dufttests), und meist nur geringfügige Adaptationen in einem konkreten Projekt notwendig werden, sind die Fragestellungen im Business-to-Business-Bereich oft heterogener und verlangen einen „tailor-made-approach“. Die im Fragebogen verwendeten *Fachtermini*

**Abbildung 2:**  
**Unterschiede zwischen Konsumenten- und Business-to-Business-Markt**

	Konsumentenmarkt	Business-to-Business
<b>1. Allgemein</b>		
- Käufer/Potential	Gering	Groß
- Kaufvolumen	Gering ("Haushaltsübliche Mengen")	Groß
- Nachfragesituation	Primär	Sekundär ("abgeleitet")
<b>2. Produkt</b>		
- Produktangebot	Standardisiert	Häufig kundenspezifisch angepaßt
- Eigenschaften	Einfach, selbsterklärend	Technisch komplex, erklärungsbedürftig
- Preise	Festgelegt	Verhandelbar
<b>3. Käufer</b>		
- Wissen	Oberflächlich	Fundiert
- Kaufmotive	Emotional, Gewohnheit, Neugier	Rational
- Kaufprozeß	Spontan, kurzfristig, autonom	Formalisiert, kontrolliert, vertraglich fixiert
- Kaufentscheidung	Einzelperson	Mehrere
<b>4. Kommunikation</b>		
- Werbeinhalte	Emotional, „Lifestyle“	Rational, technisch
- Werbekanäle	Massenmedien (TV, Radio, Print)	Spezialmedien (Fachpublikationen, Messen etc.)
- Ansprache	Meist indirekt (über Medien)	Häufig direkt (Sales force, direct mail, Schulungen etc.)
- Werbebudgets	Groß	Klein

bedürfen in aller Regel einer genauen Überprüfung durch den fachlich versierten Kunden, dies umso mehr, wenn in einer Mehr-Länder-Studie Übersetzungen notwendig sind. Der Marktforscher trägt aber auch hier die Verantwortung dafür, daß im Zweifelsfalle die „Sprache der Befragten“ im Interview gesprochen wird. So mag es der verantwortliche Produktmanager gerne lesen, wenn im Fragebogen von einem „Bolzensetzgerät“ gesprochen wird, da dieser Begriff das tatsächliche technische Proceede adäquat abbildet und frei von gefährlichen Konnotationen ist. Dies geht aber dann an der Sache vorbei, wenn bei einem telefonischen Screening die Hälfte der kontakteten Handwerker behauptet, man benutze diese Geräte nicht, sondern „Bolzenschußgeräte“, was sich nach kurzer Beschreibung der verwendeten Maschinen schließlich als dasselbe herausstellt. Beispiele für un-

terschiedliche *Sprachebenen* zwischen der Managementebene der Hersteller und den belieferten Kunden finden sich gerade im Handwerk zuhauf. Hier hat es sich bewährt, den Fragebogen noch einmal von Außendienstlern gegenlesen zu lassen, die ihren Kunden täglich „aufs Maul schauen“. Natürlich sind auch Probeinterviews ein probates Mittel, um sprachliche Ungereimtheiten aufzudecken.

In der Regel stellt die Business-to-Business-Marktforschung deutlich **höhere Anforderungen an die eingesetzten Interviewer**. Dies fängt an beim Wissen über die untersuchte Thematik und endet nicht zuletzt bei der Sicherheit und Verbindlichkeit im Auftreten. Trotz der Möglichkeit spezieller Schulungen und Briefings kann es sich als notwendig erweisen, auf das institutseigene Interviewerfeld zu verzichten und speziell für ein Projekt Interviewer zu re-

krutieren. Es ist - wo nötig - einfacher, einen Spezialisten in Interviewtechniken zu schulen, als einem Interviewer ein „Crash-Studium“ in Logistik, Halbleitertechnologie, Anlagenleasing oder ähnlichem zu verpassen. So haben wir für die Akzeptanzuntersuchung eines von einem Elektrounternehmen entwickelten Partnerkonzepts für die Elektroinstallationsbranche, bei dem das Spektrum der zu untersuchenden Betriebe vom Dreimann-Betrieb bis zum High-Tech-Unternehmen reichte, Interviewer mit technischer und wirtschaftswissenschaftlicher Ausbildung angeworben und ausgebildet: Nur diese waren in der Lage, die Problem- und Bedürfnislage der befragten Zielgruppe sowie deren Vorstellungen über adäquate Lösungsprozesse in der nötigen Tiefe zu ermitteln.

Ein Fragebogen dient immer auch der Strukturierung einer Gesprächssituation. Hier ist es der Befragtengruppe im Business-to-Business häufig angemessener, ihre **Expertenrolle** auch im Gesprächsablauf zu würdigen: die Interviews können häufig interaktiver und weniger linear gestaltet werden. Gerade Ärzte finden ein Abfragen „wie in der Schule“ sehr schnell als unangemessen und reagieren empfindlich, wenn sie das Gefühl haben, nicht ihre Meinung werde *gefragt*, sondern ihr Wissen *abgefragt*. Dies erfordert natürlich einen souveränen Umgang des Interviewers mit dem Fragebogen, der gewährleistet, daß zum Ende des Interviews alle Informationen erfaßt wurden. Bestimmte Befragtengruppen wie Ärzte oder Einzelhandelsmanager sind dabei nicht nur für das eigene Kauf- und Verwendungsverhalten Experten, sie sind darüber hinaus auch *Experten für den Endverbraucher* und als solche eine wichtige zusätzliche Informationsquelle für den industriellen Marketer etwa bezüglich der Medikamentenverwendung von Patienten oder des Kaufverhaltens von Verbrauchern am POS. Am stärksten genutzt wird das Expertenwissen der Befragten in *Lead-user-workshops* oder in *Geschäftskundenräten*, in denen *key clients* kontinuierlich an der Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen mitarbeiten.

In der Konsumentenmarktforschung ist der „Produktverwender“ häufig das Ziel

der marktforscherischen Begehrlichkeit. Die am häufigsten gejagte **Zielgruppe** im Business-to-Business dürfte dagegen die *Einkaufsentscheider* sein. Wer dies im konkreten Fall ist, weiß aus konkreter Erfahrung meist am besten der Auftraggeber. Allerdings gibt es auch hier Ausnahmen: In manchen Fällen ist der Einkäufer „weit weg“ vom eingesetzten Produkt, und obwohl er die Einkäufe formal tätigt, sind es die Produkthanwender (beispielsweise Vorarbeiter), die hier meinungs- und entscheidungsbildend wirken und darüber hinaus konkrete Produkterfahrungen berichten können. Hier hilft nur eine sorgfältige Zielgruppendefinition und notfalls eine „Kurskorrektur“ nach den ersten Interviewerfahrungen.

Gelegentlich gibt es auch übertriebene Kundenanforderungen hinsichtlich der Zielgruppe, zum Beispiel sind bei einem Werbepretest für ein Industrieprodukt nicht unbedingt immer 50 Prozent Top-Manager erforderlich. Die Grundwahrnehmung einer *Werbekampagne* erweist sich meistens als „hierarchieunabhängig“: das mittlere Management produziert in der Regel gleiche Ergebnisse, das untere manchmal sogar aussagekräftigere.

Sind **Quoten** aber einmal vorgegeben, müssen sie auch **eingehalten** werden. Das ist in der Tat im Business-to-Business schwieriger als im Konsumentenbereich. Durch die oft schlechte Erreichbarkeit der Interviewpartner, Verweigerungen aus Zeitmangel oder Vertröstungen auf Ausweichtermine geraten die Interviewer in die Versuchung, mit „Schmidtchen“ anstelle von „Schmidt“ zu sprechen. Hier bedarf es klarer Instruktionen, bis zu welcher Hierarchie- und Funktionsebene abwärts ein Interview noch geführt werden darf und hinterher verstärkter Call-back-Kontrollen. Die geeignete Herstellung der **Motivation der Befragten** ist im Business-to-Business ein Thema für sich. Der Ruf teurer Interviewpreise hängt der Business-to-Business-Forschung unter anderem auch aufgrund der früher horrenden Honorarforderungen von Ärzten an, welche die Institute wohl oder übel akzeptierten. In der übrigen Business-to-Business-Forschung läßt sich dagegen feststellen, daß Geld ein weit schlechterer Motivator als bei Verbrauchern ist. Viel interessanter und belohnender ist für

die Befragten häufig eine summarische Ergebnismeldung, der Dialog in Fach- und Branchenfragen oder die Information über neue Produktentwicklungen.

Auch bei hoher Motivation durch ein niveau-adäquates Incentive läßt sich ein signifikant höherer Zeitbedarf für die Feldphase der Business-to-Business-Forschung nicht wegrationieren. Manager, Händler und auch Handwerker haben nun einmal einen stärker belasteten beruflichen Terminkalender als die einkaufende Hausfrau. Während man letztere für einen kleineren Geldobulus für ein 20-minütiges Interview in der Fußgängerzone unmittelbar ins Teststudio 'baggern' kann, braucht man bei der Business-to-Business-Zielperson in der Regel schon wenigstens zwei bis drei Wochen Vorlauf: Die Feldzeit geht hier je nach Zielpopulation von einer Woche bis zu zwei Monaten.

Der im Konsumentenbereich so beliebte Studiotest spielt im Business-to-Business-Bereich für persönliche Befragungen aus naheliegenden Gründen kaum eine Rolle. Hier findet die Marktforschung in aller Regel „vor Ort“, an der Arbeitsstätte des Befragten statt. Ausnahmen sind aufwendige Produktpräsentationen, die eine Einladung der Befragten (beispielsweise in einen Präsentationsraum des Herstellers) verlangen. Interviews vor Ort verlangen eine funktionierende 'Interviewerlogistik' mit optimierten Routenplanungen zur Kostenreduktion. Denn häufig ist es aufgrund des hohen Schulungsaufwandes nicht möglich, viele Interviewer einzusetzen, da dies zwar Fahrtkosten reduziert, aber der Qualität der Ergebnisse abträglich ist. Der *Einsatz von Laptops* ermöglicht ebenfalls Produktpräsentationen in einem gewissen Rahmen, etwa ein computergestütztes Pricing mit digitalisierten Produktabbildungen in Ärzte- oder Apothekerinterviews. Neben den face-to-face-Interviews haben inzwischen auch Telefoninterviews im Business-to-Business eine größere Abdeckung bekommen, auch wenn sie in ihrem Erkenntniswert und in ihrer zeitlichen Dauer stärker limitiert sind als persönliche Befragungen. Die fehlende Möglichkeit der Produktpräsentation schränkt das Einsatzspektrum weiter ein. Für Kundenzufriedenheitsmessun-

gen, Image- und Awareness-checks sind Telefoninterviews nicht zuletzt aus Kostengründen aber häufig die Methode der Wahl.

Nicht immer, aber meistens, kommt die Business-to-Business-Marktforschung mit **kleineren Stichproben** aus als die Verbraucherforschung. Die naheliegende Vermutung, daß dafür die höheren Kosten per Interview verantwortlich sind, ist allerdings nicht der Hauptgrund - und darf es auch nicht sein. Es sind im wesentlichen zwei Gründe, die in der Business-to-Business-Marktforschung kleinere Stichproben ermöglichen und rechtfertigen. Erstens ist in der Regel die Grundgesamtheit deutlich kleiner als in der Konsumentenforschung, manchmal so klein, daß eine übliche Verbraucherstichprobe von 200 oder 300 Befragten einer Totalerhebung gleich käme.

Für die Rechtfertigung kleinerer Stichprobengrößen ist der zweite Grund der ausschlaggebende. Die Business-to-Business-Zielpersonen sind für den Befragungsgegenstand in der Regel so gute Experten, daß sie viel homogenere Ergebnisse liefern als Konsumenten. Wenn Verarbeiter oder Wiederverkäufer mit einem Anbieter zu tun haben, werden sie über dessen Kostenstruktur, seine Lieferpünktlichkeit oder die Qualität seiner Produkte einheitlicher urteilen als Verbraucher über ein neues Porzellandesign oder den Geschmack eines neuen Joghurts.

So gesehen, liefert die einzelne Business-to-Business-Zielperson ihrem höheren Preis entsprechend, auch mehr Erkenntnis als die weniger teure Einzelperson auf Verbraucherebene. Das macht es möglich, den teureren Business-to-Business-Fallpreis durch kleinere Stichproben, zumindest teilweise wieder auszugleichen.

## Fazit

Die aufgezeigten Unterschiede zwischen Business-to-Business und Konsumentenmarktforschung, sowie die damit verbundenen methodischen Implikationen führen uns zu den folgenden Schlußfolgerungen:

● Ein Konsumforschungsinstitut ist in der Regel nicht für Business-to-Business-Forschung geeignet. Gegenstand der Forschung, Zielgruppen und Abwicklungsgrundsätze sind so verschieden

von der Konsumentenforschung, daß ein direkter Know-How Transfer nicht möglich ist. Außerdem müssen an die Interviewer höhere und andere Anforderungen gestellt werden.

☉ Ein reines Business-to-Business-Forschungsinstitut ist zwar mit den Besonderheiten der Business-to-Business-Forschung vertraut, ohne sie jedoch als Besonderheiten zu erkennen. Es kennt insbesondere nicht die Unterschiede zur Konsumentenforschung. Das hat Nachteile: Es birgt die Gefahr der Betriebsblindheit gegenüber der nötigen Ausweitung des Forschungsgegenstandes und des Erstarrens in Durchführungsritualen und methodischen Vorgehensweisen von gestern.

☉ Ideal für die Business-to-Business-Marktforschung ist das Institut, das sowohl in der Konsumenten- als auch in der Business-to-Business-Forschung ver-

siert ist und darüber hinaus so strukturiert, daß ein wechselseitiger Know-How Transfer, das heißt, ein Know-How Transfer in beiden Richtungen, möglich wird. Die Konsumentenforschung ist methodisch zweifellos weiter als die Business-to-Business-Forschung. Anregungen aus der Konsumentenforschung auf ihre Anwendbarkeit im Business-to-Business-Bereich zu prüfen, birgt ein großes Verbesserungspotential für die Business-to-Business Forschung der allernächsten Zukunft.

☉ Gerade die besonders enge Abstimmung zwischen Auftraggeber und Institut, die in der Business-to-Business-Forschung nötig ist, sollte im Lichte der neuesten Erkenntnisse noch einmal verstärkt und damit auf ein neues Niveau gehoben werden: Bereits die Planung von Business-to-Business Studien sollte als prototypisches Beispiel für aktiv gelebtes Be-

ziehungsmanagement verstanden werden. Ein kooperatives Leitbild, eine hohe innere Verpflichtung (Commitment) und ein gemeinsamer mittel- bis langfristig ausgelegter Zeithorizont beider Partner sind als Erfolgsfaktoren in der Kooperation zwischen Organisationen gleichzeitig auch die wesentlichen Bestimmungsstücke erfolgreicher Business-to-Business Forschung.

Aus diesem Grunde ist ein Auftraggeber meist schlecht beraten, wenn er nur Gelegenheitsbeziehungen zu Instituten pflegt, die auf einzelne Projekte begrenzt sind. Erst die „strategische Allianz“ zwischen Auftraggeber und Institut, die sich in kontinuierlicher Zusammenarbeit niederschlägt, maximiert den Erkenntnisgewinn und ermöglicht entscheidungsrelevante Empfehlungen von Institutsseite anstelle unverdauter Datenlieferungen.