

**Die Marktstrategie für eine Lancierung will gut überlegt sein, besonders in B2B-Märkten**

Marvin Hansen, B. A. HSG Betriebswirtschaft

*Unsere Umwelt unterliegt konstanter Veränderung. Unternehmen und ihre Produkte/Dienstleistungen müssen sich ständig weiterentwickeln, um relevant und attraktiv zu bleiben. Die Erfüllung von neuen Bedürfnissen in B2B-Märkten<sup>1</sup> durch neue Angebote unterliegt der Frage, wie die Marktstrategie eines Produkts oder einer Dienstleistung aussehen soll. Das heisst: Was sind die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden und wie lassen sie sich erfüllen? Welches sind die Zielgruppen und welche Wettbewerber buhlen um Marktanteile? Die finanziellen, personellen oder zeitlichen Ressourcen sind beschränkt – ein Grund mehr, die richtigen Fragen zu stellen und zu beantworten. Doch: Welches sind die richtigen Fragen?*

**Die ganzheitliche Betrachtung**

Der Grund, wieso die Marktstrategie gut überlegt sein muss, ist weil sich Kunden in B2B-Märkten rationaler verhalten und Kaufentscheide weniger durch Emotionen beeinflusst werden. Darum muss der Vertrieb (und das Marketing) eine "gut überlegte Strategie wählen".

Kategorie	Zentrale Fragen
Markt	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wie ist der Markt (und das Umfeld)?</li> <li>■ Wie gross ist das Marktpotenzial?</li> </ul>
Wettbewerb	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Welche Wettbewerber gibt es? Wie sind sie positioniert?</li> <li>■ Was machen sie anders oder besser? Was können wir von ihnen lernen?</li> </ul>
Kunden, Segmentierung und Positionierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Was sind unsere Zielsegmente?</li> <li>■ Welche sind neu (vs. Bestandsgeschäft)?</li> <li>■ Welches sind die Bedürfnisse der Kundschaft? Welche Lösungen erfüllen diese Bedürfnisse?</li> <li>■ Welche potenziellen Kundinnen und Kunden gehen wir noch nicht an?</li> <li>■ Wie sollte die Positionierung aussehen?</li> <li>■ Passt das neue Angebot zum bestehenden Angebot? Gibt es Synergieeffekte, Cross-Selling- oder Upselling-Möglichkeiten?</li> </ul>
Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wie können wir das bestehende Potenzial ausschöpfen?</li> <li>■ Wie können wir mehr Leads/Verkäufe generieren und den Vertrieb optimieren?</li> <li>■ Was sind mögliche Marketingmassnahmen?</li> </ul>

**Markt**

Die klassischen Modelle (extern: PESTLE, 5-Forces / intern: SWOT und VRIO) analysieren den Markt sowie die Charakteristika des Unternehmens und geben einen guten Überblick über die vorherrschende externe und interne Dynamik. Die Modelle helfen uns, das Problem wie folgt einzuordnen:

<sup>1</sup> Unternehmen, die ihre Produkte an andere Unternehmen absetzen

**PESTLE** stellt die relevanten politischen, wirtschaftlichen (economical), sozialen, technologischen, rechtlich (legal) und ökologischen (ecological) globalen Entwicklungen dar. Oftmals wird die eigene Einbettung ins grosse Ganze, in Anbetracht der eigenen «Grösse», vernachlässigt. Doch diese Betrachtung wäre nützlich: Sie erlaubt einem Anbieter, sich an das vorherrschende Marktverhalten anzupassen. Im besten Fall zu seinem Vorteil, im schlimmsten Fall, um grösseren Schaden abzuwenden.

**(Porter's) 5-Forces** richtet den Blick weg von den grösseren Zusammenhängen hin zu den Eigenschaften des Wettbewerbs. Das Verständnis über die eigene Branche, die Wettbewerber, Kundinnen, Lieferanten und Ersatzprodukte zeigt dem Unternehmen den Spielraum und die Möglichkeiten auf. Abhängig von den eruierten Eigenschaften, kann das Unternehmen dieses Wissen nutzen, um beispielsweise eine allfällige schwache Stellung der Kunden durch eine Margenerhöhung auszunutzen.

**SWOT** ist eine simplifizierte Art der internen und externen Analyse. Sie zeigt die (internen) Stärken und Schwächen sowie die (externen) Chancen und Gefahren. Obwohl die SWOT-Analyse externe Elemente enthält, eruiert sie, unter Einbezug externer Faktoren, die Stärken und Schwächen eines Unternehmens.

**VRIO** entwickelt die erkannten kompetitiven Vorteile (Stärken und Chancen) aus der SWOT weiter und ergänzt sie unter Umständen um weitere Kriterien. Jedes Kriterium wird auf folgende Eigenschaften geprüft: Wert, Rarität, Imitierbarkeit und Organisation. Schneidet ein Kriterium in allen Bereich gut ab, zeigen sich die einzigartigen Vorteile eines Unternehmens. Dieses Wissen lässt sich zur Stärkung der (Produkt-)Positionierung und Differenzierung gegenüber Wettbewerbern nutzen.

### **Wettbewerb**

Um die Wettbewerbssituation einzuschätzen, unternimmt das Unternehmen als Erstes eine Online-Recherche bezüglich der Konkurrenz und vergleicht im Anschluss das eigene Angebot mit jenem der Konkurrenz hinsichtlich der Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Wie positionieren sich die Mitbewerber am Markt? Es lohnt sich, die Konkurrenzprodukte mit dem eigenen Produkt zu vergleichen. Wo ist das eigene Unternehmen besser, wo schlechter? Mit diesem Wissen lässt sich die eigene Positionierung schärfen und durch die Differenzierung die Wettbewerbsintensität verringern.

### **Kundinnen, Segmentierung und Positionierung**

Die Erfassung von Bedürfnissen der Neukunden ist oft schwierig, weil der Zugang zu ihnen fehlt. Öffentliche Marktstudien beschreiben Neukunden nicht immer treffend, können aber trotz allem erste Einblicke liefern. Eine eigene Marktstudie kann mehr Klarheit bringen. Einfacher verhält es sich mit bestehenden Kundinnen und Kunden. Unternehmen und Kunde kennen sich und dadurch sind Kunden eher bereit, ihre Meinung zu teilen. Durch Umfragen lassen sich Kunden besser verstehen, Bedürfnisse adressieren und in Segmente einteilen. Im besten Fall beleuchtet eine solche Umfrage eine unerschlossene

Kundengruppe oder ein neues Bedürfnis. Zusätzlich ergeben sich aus diesem Verständnis Synergien oder Möglichkeiten für Cross- oder Upselling. Das Verhältnis zwischen Unternehmen und Kunde schafft einen Vertrauensbonus, der Kunde fühlt sich gehört und die Beziehung festigt sich weiter. Dies macht einen Anbieterwechsel unwahrscheinlicher (Lock-in-Effekt). Das Verständnis für die Bedürfnisse der Kunden ist zentral, denn aus Kundensicht sind mit 34% die Produkt-/Servicefeatures<sup>2</sup> das wichtigste Kriterium bei der Wahl eines Anbieters. Die Verlässlichkeit des Anbieters steht mit 19% auf dem dritten Platz.<sup>2</sup>

### **Vertrieb**

Wie erwähnt ist das zentrale Element das Produkt oder die Dienstleistung. Doch mit 25% Wichtigkeit ist die Verkaufserfahrung (Sales Experience) das zweitwichtigste Kriterium im Verkaufsprozess<sup>2</sup>. Obwohl Kundinnen angeben, dass der Preis 24% der Kaufentscheidung ausmacht, zeigte eine McKinsey Studie<sup>2</sup>, dass er tatsächlich nur mit 10% ins Gewicht fällt und somit den letzten Platz der Kriterienliste im Kaufprozess einnimmt, hinter den Service- und Support-Möglichkeiten (12%). Stimmen Produkt und Verlässlichkeit, ist die Kundin auch bereit, für gute Qualität zu bezahlen. Wird das Produkt oder die Dienstleistung mit der Sales Experience aufgewertet, ergibt sich ein abgerundeter Prozess und eine hohe Kundenzufriedenheit. Ein Beispiel dafür wäre die Verbesserung des Customer Journey Insight, in welchem der Kaufprozess des Kunden, des Segments oder intersegmentale Prozesse besser verstanden werden, um diese Kanäle danach zu optimieren. Nicht zuletzt sollten Anbieter sich stark auf ihren Webauftritt fokussieren, um die Verkaufszahlen zu verbessern, denn immerhin sind 46% aller B2B-Einkäufer Millennials<sup>3</sup>, und diese Gruppe bevorzugt mit 74% Präferenz Onlineeinkäufe<sup>4</sup>.

### **Fazit**

Durch das Verständnis für den Kontext (Markt, Wettbewerb und Kunden) verbessert sich der Vertrieb. Denn für Kunden und Kundinnen sind die wichtigsten Kaufentscheidungskriterien:

1. 34% - Produkt- und Servicefeatures (Markt, Wettbewerb, Kunden)<sup>2</sup>
2. 25% - Verkaufserfahrung (Vertrieb)<sup>2</sup>
3. 19% - Verlässlichkeit des Produkts (Markt, Wettbewerb, Kunden)<sup>2</sup>

Diese drei Kriterien decken 78% eines Kaufentscheids ab. Es lohnt sich also, in Features, Customer Experience und Verlässlichkeit zu investieren.

---

<sup>2</sup> McKinsey & Company, *GTM customer insights database, United States and western Europe, 2009*

<sup>3</sup> O'Neil, P., Hoar, A. *Threats To Their Traditional Sales Force Will Change the Focus For B2B Marketers - Death Of A (B2B) Salesman. (2015).*

<sup>4</sup> Snyder, K., Hilal, P. *The changing face of B2B marketing – Think with Google, 2015*