



## ILLUSIONÄRE RATIONALITÄT VON ENTSCHEIDUNGSPROZESSEN IM B2B

# Aus dem Bauch heraus

Roman Becker, Mainz

**R**ational und objektiv verlaufen Entscheidungsprozesse, und das müssen sie auch.“ – Diese These wird insbesondere im Business-to-Business (B2B)-Bereich hartnäckig hochgehalten. Dabei wird nicht etwa allgemein angenommen, dass Entscheider im B2B-Bereich emotionslose Wesen seien. Vielmehr bemühen sich Unternehmen seit Jahrzehnten darum, Kontrollmechanismen einzurichten (wie Feedback-Loops, Berichtswesen und Buying-Center), um irrationale Entscheidungskriterien aus dem Prozess so weit wie möglich zu verbannen. Die Hauptaufgabe der Qualitätsmanager liegt, das zeigen aktuelle Ergebnisse aus der ExBa-Forschung, nach wie vor im Messen und Prüfen. Nach diesem Aufgabenverständnis trägt der Qualitätsmanager durch

sein Wirken dazu bei, dass vorgegebene Richtlinien in den Unternehmen eingehalten werden und Entscheidungsprozesse objektiv und rational verlaufen.

Doch sind Entscheidungsprozesse im B2B-Umfeld tatsächlich objektiv? In einer breit angelegten Studieninitiative wurde jetzt die Rationalität von Entscheidungsprozessen im B2B-Bereich genauer untersucht (Infokasten). Zum Ablauf von Kaufprozessen und Kaufentscheidungen in ihren Unternehmen wurden 300 Top-Entscheider im produzierenden Gewerbe

Entscheidungen im Qualitätsmanagement sollten möglichst objektiv getroffen werden, der Einsatz einschlägiger Methoden und Techniken könnte dies sicherstellen. Eine aktuelle Studie entlarvt die Objektivität von Entscheidungen jetzt als Illusion. Am Beispiel von Kaufentscheidungen im B2B-Bereich zeigt sie, dass Entscheidungen überwiegend aus dem Bauch heraus getroffen werden.

befragt. Der Fokus lag auf den Branchen Maschinen- und Anlagenbau sowie auf Zulieferbetrieben. Sie gelten gemeinhin als besonders rational, weil die Produkte physisch greifbar sind, es sich meist um hoch entwickelte Organisationen mit Buying-Center-Strukturen handelt und diese Branchen einen hohen Anteil an Ingenieuren und Technikern haben. Hier liegen zahlreiche rationale Entscheidungskriterien vor, deren Relevanz den betroffenen Entscheidern auch bekannt sein dürfte.

Seit vielen Jahren finden sich zahlreiche Anhaltspunkte dafür, dass B2B-Geschäftsbeziehungen alles andere als rational ablaufen. Die Studie liefert jetzt belastbare Befunde. Sowohl die direkten Antworten der Entscheider als auch kausalanalytische Betrachtungen zu den Kaufprozessen und den Beziehungsstrukturen deuten auf ein Auseinanderdriften von Anspruch und Realität hin: Dem Anspruch, rational zu entscheiden, steht faktisch ein erheblicher Einfluss emotionaler Komponenten gegenüber.

### Anspruch und Realität klaffen auseinander

Ein erstes Indiz für die Rationalität von Entscheidungsprozessen ist der Grad der Systematik bei der Suche nach neuen Lieferanten. Denn eine vollständige Markttransparenz ist die zentrale Voraussetzung für einen objektiven Auswahlprozess: Wer nicht alle existierenden Anbieter kennt und prüft, kann auch nicht den objektiv besten auswählen. Tatsächlich verschafft sich nach eigenen Angaben nur gut die Hälfte der Entscheider vor der Entscheidung einen vollständigen Marktüberblick, für die andere Hälfte ist streng genommen der Anspruch, rationale Kaufentscheidungen zu treffen, bereits an dieser Stelle gescheitert (Bild 1).

Entsprechend halten sich bei der Suche nach neuen Anbietern systematische, auf Vollständigkeit ausgerichtete Kanäle (wie Internetrecherche) und unsystematische, eher episodische Suchmuster (wie Empfehlungen von Kollegen) die Waage. Auch ein Richtlinienkatalog, der den Ablauf des Einkaufs normativ festlegt und somit eine objektive Vorgehensweise do-

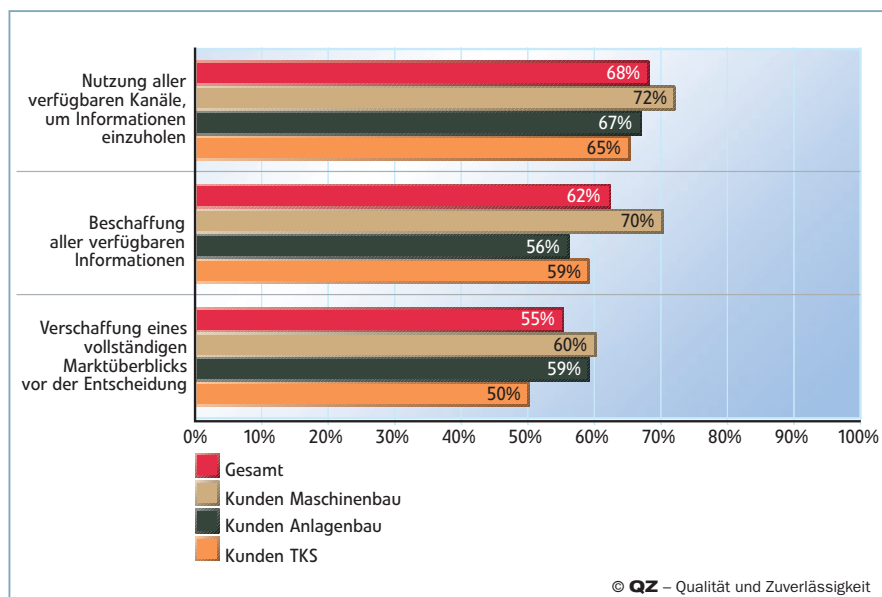


Bild 1. Angaben der Befragten zum Vorgehen bei der Beschaffung von Informationen über neue Anbieter

kumentiert, findet sich nur in etwa der Hälfte der Unternehmen. Immerhin erachten vier von fünf Entscheidern in Unternehmen, in denen es einen Richtlinienkatalog gibt, diesen für sinnvoll für den Erfolg des Unternehmens. Allerdings gibt auch knapp ein Drittel der Entscheider zu, dass die etablierten Richtlinien nicht immer eingehalten werden.

In den meisten Unternehmen mit vorhandenem Richtlinienkatalog werden über das Regelwerk Kriterien für die Auswahl von Lieferanten und deren Bewertung festgelegt sowie die interne Zuständigkeit für den jeweiligen Kaufprozess bestimmt. Allerdings gibt es für Verhandlungen mit Lieferanten in nur 50 Prozent der Unternehmen, die über Richtlinien verfügen, auch feste Regeln. Das bedeutet

im Umkehrschluss, dass für diesen für emotionale Einflüsse besonders anfälligen Prozess bei den meisten Unternehmen keine Regeln formuliert sind (Bild 2).

### „Ausgeschaltete Emotionen“ sind Selbstbetrug

So behaupten zwar rund drei Viertel der Befragten, Emotionen bei Anbieterauswahlentscheidungen auszublenden, andererseits gibt über die Hälfte der Top-Entscheider zu, bei ungunstigen Gefühlen die Auswahl trotz positiver Fakten scheitern zu lassen. Immerhin ein Drittel gibt an, beim Entscheidungsprozess auf den Instinkt zu vertrauen. Der Widerspruch ist offensichtlich, die erste Antwort sozial erwünscht: Kaum ein Entscheider

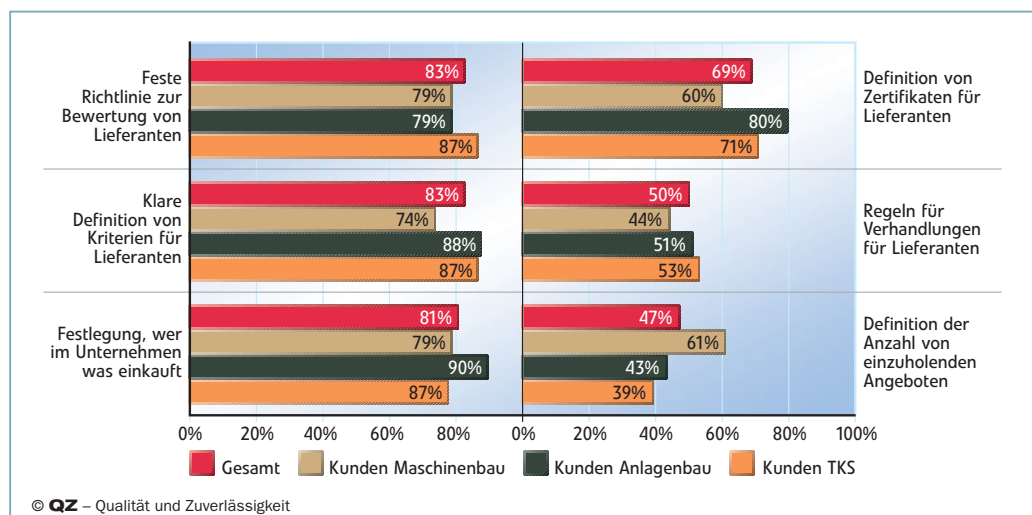


Bild 2. Angaben zum eigenen Richtlinienkatalog (nur Unternehmen, die über einen solchen verfügen)

**Studie**

In einer Studieninitiative im Rahmen der Excellence-Barometer-Forschung hat die forum! Marktforschung GmbH in Kooperation mit der B2B-Agentur RTS Rieger Team und dem Institut für Publizistik der Universität Mainz die Rationalität von Entscheidungsprozessen im B2B-Bereich untersucht. In einer ersten Welle wurden 300 Top-Entscheider der produzierenden Branchen telefonisch zum Ablauf von Kaufprozessen und Kaufentscheidungen befragt. Voraussetzung für die Teilnahme an der Befragung war eine Kundenbeziehung zu einem Anbieter von Maschinen oder Anlagen beziehungsweise einem Ausrüster für Automatisierung und Elektronik.

Das Excellence Barometer (ExBa) ist die Benchmarkstudie zur Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. Ihr Ziel ist es, unternehmerische Erfolgsfaktoren und -strategien sowie erfolgversprechende Managementkonzepte zu identifizieren und den Organisationen zu vermitteln. Das ExBa wird von forum! und der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ), Frankfurt am Main, initiiert.

**Autoren**

**Roman Becker**, geb. 1968, ist geschäftsführender Gesellschafter der forum! Marktforschung GmbH in Mainz.

**Kontakt**

**Roman Becker**  
T 06131 32809-0  
becker@forum-mainz.de

**www.qm-infocenter.de**

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110319**

gesteht gerne, dass er die Emotionen gar nicht ausblenden kann (Bild 3).

Aufgrund dieses Selbstverständnisses der Entscheider wird zumindest das Bemühen um eine „rationale“ Vorgehensweise tendenziell steigen, wenn alle Kaufentscheidungen begründet werden müssen. Dies ist aber nur in rund der Hälfte der Unternehmen der Fall. Dagegen muss nach Aussagen der Top-Entscheider in vier von fünf Unternehmen die Kaufentscheidung für Kollegen und Vorgesetzte nachvollziehbar sein. Dies wiederum schließt den Einfluss von nichtrationalen Komponenten keineswegs aus. Im Gegenteil: Vermutlich sind emotionale Einflüsse für die Kollegen ebenso nachvollziehbar, da sie in

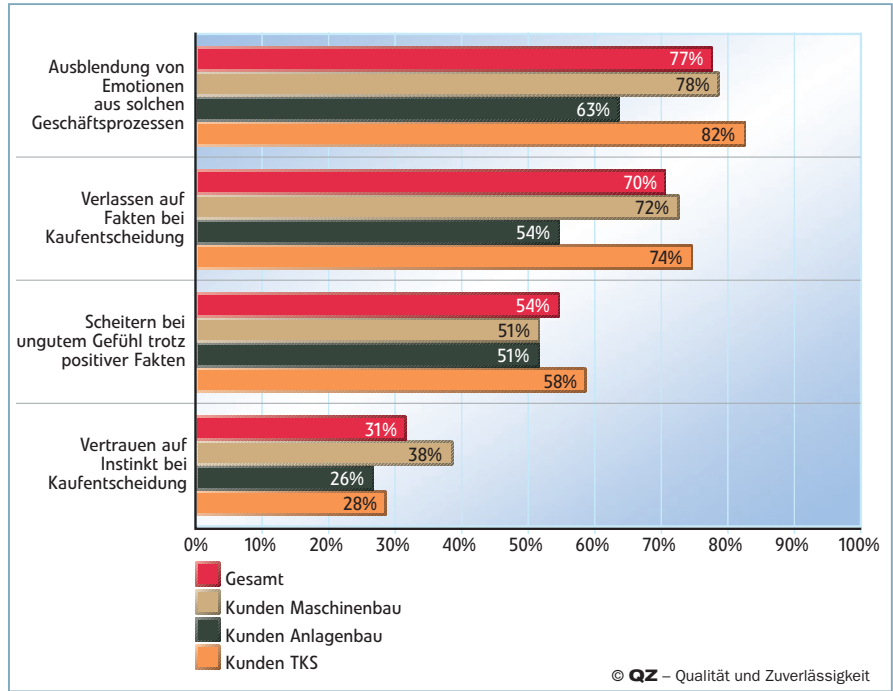


Bild 3. Angaben der Befragten zum eigenen (Kauf-) Entscheidungsprozess

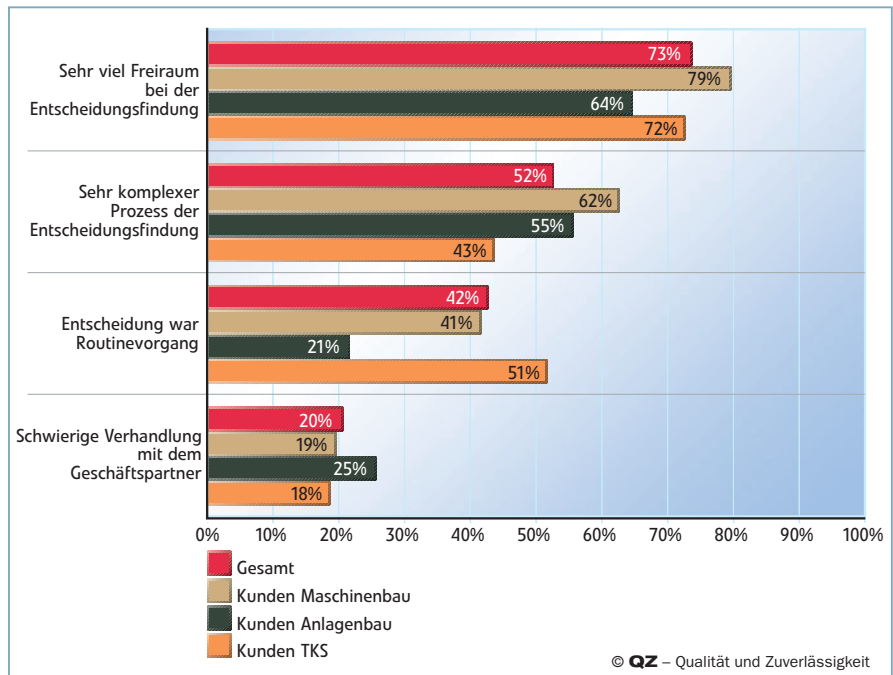


Bild 4. Aussagen der Befragten zu ihrem jüngsten Entscheidungsprozess

Wahrheit selbst auch nicht frei davon sind. Die zu erwartenden Sanktionen bei einer falschen Kaufentscheidung sind nach Auskunft der Befragten nicht ausgeprägt. In 40 Prozent der Unternehmen hat ein Fehlkauf keinerlei Folgen. Harte Konsequenzen wie finanzielle Einbußen oder gar einen Arbeitsplatzverlust gibt es nur in jedem fünften bis zehnten Unternehmen. Wenn „falsche“ Kaufentscheidungen aber kaum gravierende Auswirkungen ha-

ben, begünstigt dies ein eher niedriges Involvement der Entscheider. Von Entscheidungsprozessen mit niedrigem Involvement wiederum ist bekannt, dass sie wenig rational und systematisch ablaufen. Weiteren Aufschluss über Objektivität und Rationalität im Kaufprozess bieten die Antworten auf die Frage nach den individuellen Gestaltungsmöglichkeiten und der wahrgenommenen Komplexität bei der jüngsten Kaufentscheidung.

www.qm-infocenter.de/QZ-Archiv Nicht zur Verwendung in Intranet- und Internet-Angeboten sowie elektronischen Vertriebskanälen © 2011 Carl Hanser Verlag, München



Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass eine Kaufentscheidung „rational“ ausfällt, wenn kein individueller Freiraum besteht und die Entscheidungsfindung subjektiv als einfach wahrgenommen wird. Drei Viertel der Entscheider geben an, dass sie im Laufe des jüngsten Kaufprozesses viel Freiraum genossen haben, und über die Hälfte hat diesen Prozess der Entscheidungsfindung als sehr komplex wahrgenommen. Beides spricht für einen geringen Grad an Objektivität (Bild 4).

Insbesondere bei Entscheidungsprozessen von hoher Komplexität steigt der Grad der Rationalität im Sinne der Inter-subjektivität und der zugrunde liegenden Expertise, wenn mehrere Personen beteiligt sind. Mit solchen in Konzernstrukturen häufig anzutreffenden Buying-Center-Strukturen verfolgen Unternehmen das Ziel, das Ergebnis der Entscheidung durch gemeinsames Wissen und Erfahrung zu optimieren. Allerdings zeigt sich, dass in über 50 Prozent der Kaufentscheidungen maximal drei Personen (inklusive der Befragten) beteiligt sind. In diesen Fällen findet eine Kompensation von Unsicherheit aufgrund der Komplexität der Kaufentscheidung sowie eine Kontrolle von individuellen Spielräumen nur begrenzt statt.

### Qualitätswahrnehmung ist schwach ausgeprägt

Notwendige Voraussetzung für eine „rationale“ Kaufentscheidung ist, dass der Käufer gleiche Produkte verschiedener Anbieter überhaupt unterscheiden kann. Selbst in den sehr technik- und/oder produktgeprägten Branchen, die Gegenstand dieser Studie sind, gibt ein gutes Drittel der Entscheider an, oft keine Qualitätsunterschiede bei konkurrierenden Produkten erkennen zu können. Da kaum ein Ingenieur oder Techniker dies gerne zugeben dürfte, sollte der tatsächliche Anteil noch deutlich höher liegen. So gewinnt die Erkenntnis, dass über 80 Prozent der Befragten bei fehlender Produktdifferenzierung anhand des Preises entscheiden, ein besonderes Gewicht (Bild 5).

Diese Befunde korrespondieren mit dem hohen Anteil zufriedener, aber nicht emotional gebundener Kunden. Der Anteil dieser sogenannten Söldnerkunden macht in den untersuchten B2B-Branchen mittlerweile fast ein Drittel der Kunden aus, Tendenz: steigend (Bild 6). Das Phänomen des Söldnertums verdeutlicht, dass auch in hoch entwickelten B2B-

Märkten gleiche Produkte konkurrierender Anbieter in der Wahrnehmung der Kunden nicht mehr unterscheidbar sind. Durch ihre Produktverliebtheit und Fokussierung auf die Leistungsebene haben es die Anbieter vielfach versäumt, ihren Kunden alternative Unterscheidungsmerkmale zu liefern. Konsequenz: Die Kunden entscheiden sich regelmäßig für den Anbieter mit dem günstigsten Preis.

Differenzierungschancen bieten sich im B2B-Bereich insbesondere durch die konsequente Nutzung emotionaler Reize: Durch eine wirksame Markenführung im Sinne einer klaren Profilierung über zentrale Kundenbedürfnisse erzielen die Unternehmen eine für den Kunden spürbare, verbindende Exklusivität. Dies lässt sich auch kausalanalytisch nachweisen: Vergleicht man den relativen Einfluss von Imagewahrnehmung und Leistungsbeurteilung auf die emotionale Kundenbindung, so steigt die Bedeutung von Image und Markenführung kontinuierlich und beträgt aktuell selbst in den untersuchten produktlastigen Branchen bereits rund ein Drittel (Bild 7).

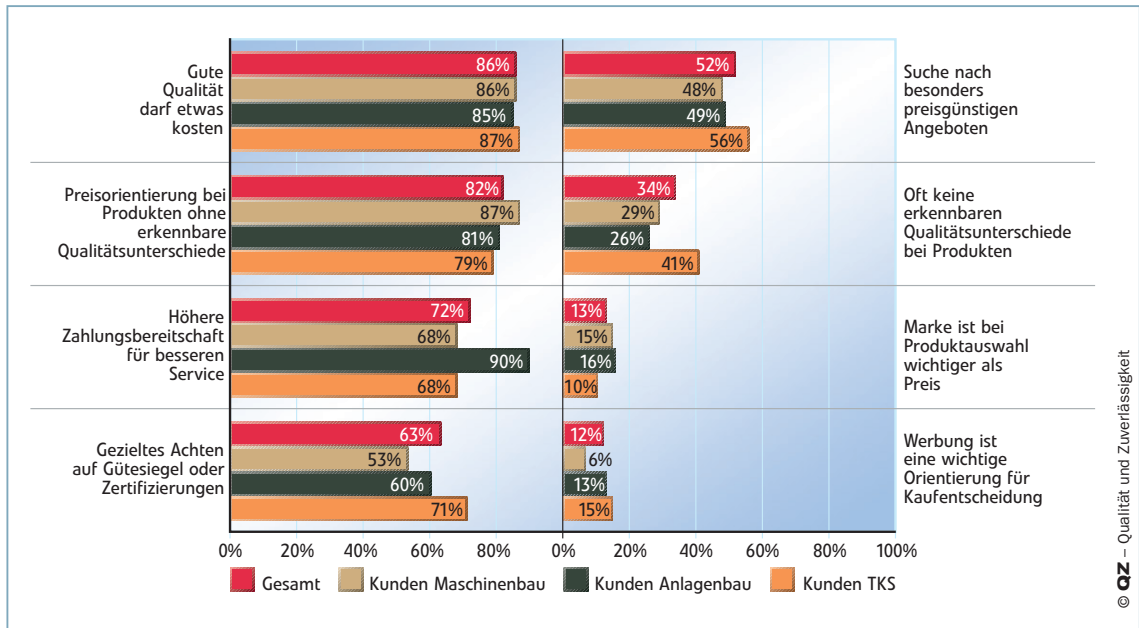
Zwar sind Bemühungen erkennbar, Kaufprozesse und Beziehungen im B2B-Bereich rational beziehungsweise objektiv zu gestalten, etwa über einen Richtlinienkatalog oder das (vermeintliche) Schaffen vollständiger Markttransparenz. Die Bemühungen scheitern allerdings an einer grundlegend falschen Prämissenbildung:

- Die Transparenz der Anbietermärkte lässt sich nicht oder nur mit unzumutbarem Ressourcenaufwand herstellen, eine unsystematische Vorgehensweise bei der Auswahl neuer Anbieter ist daher effizienter und erfolgversprechend.
- Die eigentliche Verhandlungssituation lässt sich kaum normativ gestalten und auch kaum kontrollieren.
- Die Differenzierung über die Produkte beziehungsweise die Leistung funktioniert in hoch entwickelten Investitionsgütermärkten nicht mehr. Auch hier haben die Unternehmen mit dem wachsenden Phänomen des Söldnertums, sprich mit zufriedenen, aber nicht gebundenen Kunden zu kämpfen.

### Entscheidet das Qualitätsmanagement objektiv?

Die Qualitätsmanager, ihre zukünftige Rolle im B2B und ihr Stellenprofil betrifft es unmittelbar, wenn sich die The- ▷

**Bild 5. Aussagen der Befragten zu ihrem eigenen Kaufverhalten**



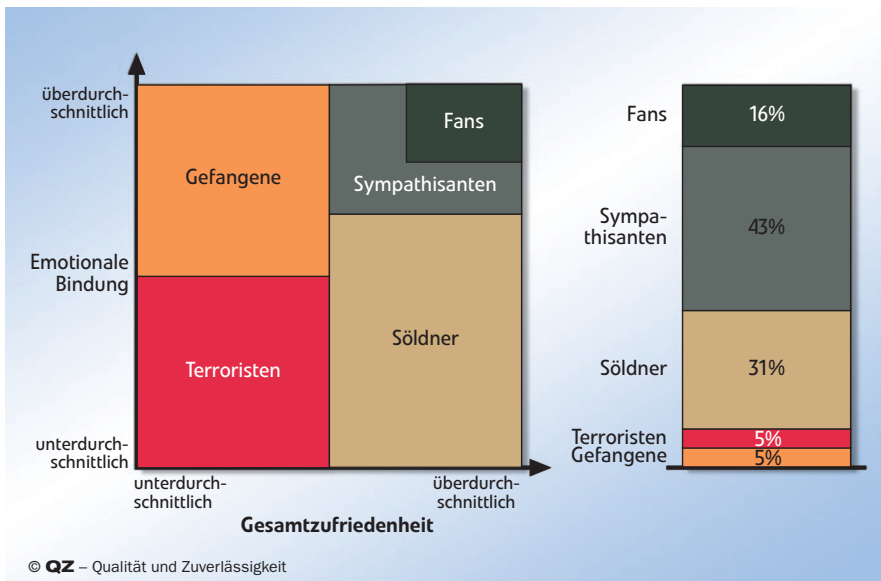
se von rationalen Entscheidungsprozessen als Illusion entpuppt. Zahlreiche Entscheidungen werden im Qualitätsmanagement auf vermeintlich objektiver Basis herbeigeführt oder getroffen. Richtli-

nienkataloge und Zertifikate existieren zwar, aber oftmals wird sich an beides nicht gehalten. In die Entscheidungen fließen häufig in großem Maße emotionale Komponenten ein. So sind auch die

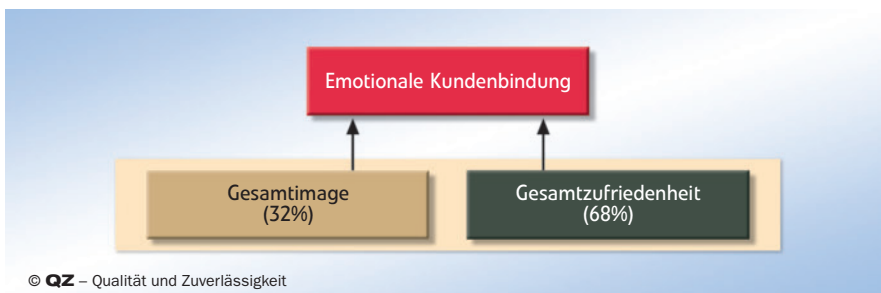
scheinbar objektiv gewonnenen Ergebnisse, die mit QM-Methoden erzielt werden, vermutlich grundsätzlich in einem neuen Licht zu sehen. Gerade nach dem Wert von Kennzahlen, die in den Prozessen erhoben werden und auf denen etwa Qualitätsstrategien beruhen, muss gefragt werden, wenn der Kunde aufgrund fehlender Differenzierbarkeit auf der Leistungsebene letztlich anhand weicher Kriterien entscheidet.

Voraussetzung für eine erfolgversprechende Profilierung und Aktivierung emotionaler Differenzierungspotenziale sind fundierte Analysen „vom Kunden her“ über das Stärken- und Schwächenprofil im Wettbewerbsvergleich und über die relevanten Motive der externen Zielgruppen – also eine Professionalisierung der Kundenforschung. Hier kann sich der Qualitätsmanager über die ihm zugeschriebene Mess- und Prüfkompetenz wiederum sehr gut im Unternehmen positionieren.

Dabei kommt es entscheidend auf den Blick „über den Tellerrand“ an. Der Fokus sollte nicht ausschließlich auf die Messung der (Produkt-)Zufriedenheit gelegt werden, sondern stärker und integrativ auch Image- und Kommunikationsaspekte mit einbeziehen. Berücksichtigt man all dies, so reicht die klassische Funktionsauffassung vom Qualitätsmanager als (Produkt-) Prüfer, der die Objektivität der Entscheidungsprozesse (scheinbar) sichert, nicht aus, um die emotionalen Entscheidungen auf der Kundenseite zu verstehen und gegebenenfalls beeinflussen zu können. □



**Bild 6. Verteilung der Kundentypen gemäß forum!-Modell der Kundentypologien**



**Bild 7. Entstehung der emotionalen Kundenbindung (forum!-Kausalmodell B2B)**