

Entscheidungsprozess des Einkaufs

B2B-Vertrieb

Von Klaus Kissel

Für den B2B-Vertrieb gilt: Die Kontaktpersonen der Verkäufer sind meist nicht die alleinigen Entscheider. Sie sind vielmehr Teil eines komplexen Beziehungsgeflechts. Dieses zu erkunden, ist für den Vertriebs Erfolg wichtig.

Welche Bedürfnisse beziehungsweise Kaufmotive hat der Kunde? Dies zu ermitteln, fällt vielen Verkäufern schwer. Besonders komplex wird es im B2B-Bereich, die zentralen Kaufmotive der Kunden zu ermitteln, um die richtige Kundenansprache zu wählen. Denn die Kontaktpersonen der Verkäufer sind Teil eines sogenannten Buying-Centers, das aus einer Viel-

zahl von Personen besteht, die an der Kaufentscheidung mehr oder minder stark beteiligt sind. Und ist die Kontaktperson doch einmal der alleinige Entscheider? Dann berücksichtigt sie bei ihrer Entscheidung zumeist die Bedürfnisse anderer Personen und Bereiche. Zum Beispiel die ihres

Chefs, der über ihr berufliches Fortkommen entscheidet. Oder die der Abteilung, die nach der Einkaufsentscheidung mit dem Lieferanten kooperieren muss. Dies haben viele Verkäufer nicht ausreichend verinnerlicht. Das zeigt sich zum Beispiel, wenn man mit ihnen über die Einkäufer in den Unternehmen spricht. Dann vernimmt man oft Klagen wie: «Die Einkäufer haben fachlich keine Ahnung.» Und: «Letztlich interessiert sie nur der Preis.» Beide Aussagen sind heute nur noch bedingt richtig.

Ziel: möglichst «preis-wert» einkaufen

Den klassischen Einkäufer, der nur Angebote einholt und vergleicht, gibt es heute in den meisten Industrieunternehmen nicht mehr. Ihre (Fach-)Einkäufer sind in der Regel Experten, die aufgrund ihrer Ausbildung und Erfahrung technische Abläufe und Prozesse sehr wohl verstehen. Dasselbe gilt für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge. Denn meist sind sie nicht nur für die Bestellungen zuständig. Sie müssen vielmehr ein gezieltes Beschaffungsmanagement im Auf-

trag ihrer «Kunden» in der Organisation betreiben.

In entsprechend viele bereichs- und firmenübergreifende Projekte sind sie involviert, in denen es unter anderem um Fragen geht wie:

- Wie können wir für unsere Kunden noch attraktivere Partner werden?
- Wie können wir unsere Logistik und Lagerhaltung optimieren?
- Wie können wir die Innovationskraft unserer Organisation erhöhen?
- Wie stellen wir den nötigen Cashflow sicher?

Deshalb ist für die Einkäufer bei ihren Einkaufsentscheidungen nur selten ausschliesslich der Preis relevant – zumindest bei Produkten und Dienstleistungen, die für die Leistungsfähigkeit ihrer Unternehmen eine gewisse Bedeutung haben (auch weil ihre eigene Leistung nicht nur an den Einsparungen gemessen wird). Und ihr Bestreben ist nicht, möglichst billig, sondern möglichst preiswert einzukaufen. Das heisst, der Preis ist für sie eine relative Grösse. Ob er als hoch, niedrig oder angemessen empfunden wird, hängt vom Nutzen ab, den das Produkt oder die Dienstleistung dem Unternehmen bietet.

Wertbewusstsein erzeugen

Also ist es eine zentrale Aufgabe des Verkäufers, dem Einkäufer das nötige Wertbewusstsein zu vermitteln. Das heisst, er muss in der Lage sein, dem Einkäufer glaubhaft darzulegen, welchen Mehrwert das Produkt oder die Dienstleistung seinen internen Kunden bietet. Oder anders formuliert: Er

Wie tickt mein Kunde?

zahl von Personen besteht, die an der Kaufentscheidung mehr oder minder stark beteiligt sind. Und ist die Kontaktperson doch einmal der alleinige Entscheider? Dann berücksichtigt sie bei ihrer Entscheidung zumeist die Bedürfnisse anderer Personen und Bereiche. Zum Beispiel die ihres

Klaus Kissel ist einer der beiden Geschäftsführer des Instituts für Salesmanagement (ifsm) in Urbar, das unter anderem Salescoachs ausbildet, Klostergut Besselich, D-56182 Urbar, Tel. +49 (0)261 962 3641, info@ifsm-online.com.



Mit dem Nutzen argumentieren

muss dem Einkäufer plastisch vor Augen führen können, warum es für ihn und sein Unternehmen vorteilhafter ist, sein «Produkt» zu kaufen, obwohl dessen Anschaffungspreis höher ist als beim Wettbewerber.

Dies dem Kunden zu vermitteln, gelingt dem Verkäufer nur, wenn er das Geschäft und den Markt des Kunden kennt und versteht. Er muss ausserdem wissen, vor welchen Herausforderungen der Kunde steht. Dies gilt es also vor den eigentlichen Verkaufsgesprächen gezielt zu erkunden – zum Beispiel

- via Internet-Recherche,
- durch Gespräche mit Personen, die in regelmässigem Kontakt mit dem Zielunternehmen stehen, und
- im Gespräch mit den Kontaktpersonen in der Kundenorganisation.

Ansonsten ist die Gefahr gross, dass letztlich der Zufall über den Verlauf der Verkaufsgespräche und deren Ergebnisse entscheidet.

Das Buying-Center erkunden

Zwei weitere Punkte gilt es im Vorfeld zu ermitteln: Wer ist an der Kaufentscheidung beteiligt? Und: Nach welchen Kriterien sowie wann und wie wird entschieden? Dies können Verkäufer, indem sie ihre Kontaktpersonen – sei es in der Einkaufs- oder Fachabteilung – zum Beispiel fragen: «Wer ist bei Ihnen, wenn so etwas beschafft wird, in den Entscheidungsprozess involviert?» Des Weiteren: «Angenommen, unsere Problemlösung würde Ihnen zusagen, wie wäre dann das weitere Vorgehen in Ihrer Organisation?»

Aus den Antworten können die Verkäufer ableiten, wer an der Kaufentscheidung ausser ihren Kontaktpersonen noch beteiligt ist – direkt und indirekt. Zum Beispiel die Geschäftsführung und die IT-Abteilung, die die Schnittstellen programmieren muss; ausserdem die Logistikabteilung. Hieran kann der Verkäufer die Folgefrage anknüpfen: «Was ist Herr Werner, dem Leiter Ihrer Logistikabteilung, beim Anschaffen der Maschine und bei der Zu-

7 Nutzenerwartungen

Beispiele:

1. Ansehen

- Organisation: «Wir wollen der Technologieführer in unserem Markt werden.»
- Mitarbeiter: «Ich möchte mich in den Augen der Geschäftsführung als unternehmerisch denkender und handelnder Mitarbeiter profilieren.»

2. Rendite

- Organisation: «Wir sollen unsere Lohn-Stückkosten um 5 Prozent senken.»
- Mitarbeiter: «Ich will meine Jahresziele erreichen und am Jahresende die vereinbarte Prämie kassieren.»

3. Sicherheit

- Organisation: «Wir wollen sicher sein, dass wir mit der Lösung kaum Ausfallzeiten haben.»
- Mitarbeiter: «Ich will sicher sein, dass sich die von mir gekaufte Lösung bewährt und mein Chef mit mir zufrieden ist.»

4. Entlastung

- Organisation: «Wir wollen mit der Lösung keine Folgeprobleme haben.»
- Mitarbeiter: «Die Lösung soll meine/unsere Arbeit leichter, schneller, bequemer machen – ohne lange Einarbeitungszeit.»

5. Entdeckung/Innovation

- Organisation: «Wir wollen mit der Lösung unsere Position als Trendsetter im Bereich X ausbauen.»
- Mitarbeiter: «Ich will mich in der Organisation als jemand, von dem Innovationsimpulse ausgehen, profilieren.»

6. Soziales

- Organisation: «Wir wollen wegen dieser Lösung keine Probleme mit den Mitarbeitern und ihrer Interessenvertretung bekommen.»
- Mitarbeiter: «Ich will, dass in der Umstellungsphase möglichst wenig Mehrarbeit für meine Kollegen entsteht.»

7. Gesundheit, Ökologie, Nachhaltigkeit

- Organisation: «Wir wollen durch die neue Lösung unseren Energieverbrauch und Schadstoffausstoss senken.»
- Mitarbeiter: «Die Arbeit an den neuen Maschinen soll rückschonender sein.»

sammenarbeit mit deren Lieferanten wichtig?» Oder: «Welche Probleme traten aus Sicht Ihrer Geschäftsleitung in den letzten Jahren beim Erstellen der Bilanzen auf?»

So erhält der Verkäufer detaillierte Informationen, von welchen Faktoren sich die an der Einkaufsentscheidung beteiligten Personen bei ihrer Entscheidung leiten lassen und welchen Nutzen sie sich von der Investition versprechen. Ein guter Verkäufer

Unterschiede in den Motiven

nimmt also im Vorfeld seines Angebotes präzise Mass, um dann den gewünschten «Massanzug» anzufertigen. Und seine Angebotspräsentation? Ihr Inhalt und Aufbau wird nicht vom Produkt, sondern von den Bedürfnissen des Unternehmens beziehungsweise der Mitglieder des Buying-Centers bestimmt.

Kaufmotive und Entscheidungskriterien

Häufig begehen B2B-Verkäufer im Kundenkontakt den Fehler, dass ihre Argumentation zu stark darauf abzielt, dass ihre Problemlösung die technischen Anforderungen des Kunden oder die gesetzlichen Vorgaben erfüllt. Dass dies der Fall ist, erachten die Kunden zumeist als selbstverständlich. Daneben haben sie aber noch eine Vielzahl von Nutzenexpectationen – sowohl auf der organisationalen als auch individuellen Ebene. Diese lassen sich sieben Feldern zuordnen (siehe Kasten). Welche Motive bei der Kaufentscheidung eine Rolle spielen und welche Bedeutung sie für die Kaufentscheidung haben, müssen die Verkäufer im Kundenkontakt ermitteln.

Die Interessenunterschiede beachten

Ein weiterer Fehler, den Verkäufer oft begehen, ist: Sie unterstellen, dass die Mitglieder des Buying-Centers weitgehend dieselben Nutzenerwartungen haben beziehungsweise, dass die einzelnen Kaufmotive bei ihrer Entscheidung dieselbe Rolle spielen. Sie übersehen dabei, dass die Mitglieder des Buying-Centers aufgrund ihrer unterschiedlichen Funktion im Unternehmen oft auch unterschiedliche, zuweilen sogar sich widersprechende Nutzenerwartungen haben. Zumindest gewichten sie diese beim Abwägen, was für und gegen eine Lösung spricht, verschieden.

Hierfür ein Beispiel: Angenommen, ein Unternehmen kauft eine neue Maschine. Dann kann es zum Beispiel sein, dass die Geschäftsführung primär interessiert ist: In wie viel Jahren amortisiert sich die Investition und um wie viel Prozent können wir mit ihr unseren Ausstoss erhöhen? Der Leiter des Produktionsbereichs hingegen, in dem die neue Maschine zum Einsatz kommt, fragt sich vor allem: Kriegen wir mit der Maschine das Problem mit dem Ausschuss in den Griff und wie lange dauert es, die Maschine umzurüsten? Der Leiter der IT-Abteilung hingegen will vor allem wissen, wie viel Programmieraufwand damit verbunden ist, die Schnittstellen zu den anderen Maschinen zu programmieren. Und der Leiter der Einkaufsabteilung? Ihn interessiert vor allem: Mit welchem Lieferanten habe ich die wenigsten Probleme in der alltäglichen Zusammenarbeit? Wer ist der unkomplizierteste und zuverlässigste Partner auch im Servicebereich?

Verkaufsargumentation aufbauen

Diese unterschiedlichen Bedürfnisse müssen die Verkäufer ken-

nen. Denn nur dann können sie eine kundenspezifische Verkaufsargumentation aufbauen, die sich zwar auf die Topentscheider im Buying-Center fokussiert, aber für jedes Mitglied des Buying-Centers ein, zwei zentrale Nutzenargumente enthält – damit letztlich

«Massanzug» anzufertigen

alle mit der Entscheidung leben können. Sonst besteht die Gefahr, dass die Topentscheider zwar aus technischen oder kaufmännischen Gründen eine gewisse Lösung präferieren, sich aber für

eine andere entscheiden – zum Beispiel, weil sie ansonsten Probleme mit den Mitarbeitern oder mit dem Daten- oder Umweltschutz befürchten.

Entsprechend sicher müssen Verkäufer in der Einwandbehandlung und Nutzenargumentation sein, wenn Einkäufer in Vertragsverhandlungen in die Preis-Trickkiste greifen, obwohl die Geschäftsleitung bereits grünes Licht gegeben hat. Sonst sind sie schnell beispielsweise zu Preisnachlässen bereit, obwohl diese gar nicht nötig wären – weil sich der Kunde faktisch bereits zum Kauf entschieden hat. ■