

Die wahren Entscheider

An Kaufentscheidungen ist in Unternehmen oft eine ganze Reihe von Mitarbeitern beteiligt. Der Vertrieb muss diese Buying Center kennen und wissen, wie die Meinungsbildung funktioniert. Die Beschaffung der Informationen ist mühsam, aber lohnenswert.

Text _ Andreas Klähn

Der erste Besuch beim Kunden ist immer der schwerste. Wie tickt der Gesprächspartner, welche Dinge sind in dem Unternehmen wichtig, worauf achtet man dort bei einer Kaufentscheidung? Doch die wichtigste Frage lautet in vielen Fällen: Ist mein Gegenüber wirklich der Entscheider? Denn die Zeiten, in denen allein ein Einkäufer oder der Abteilungs-

leiter die Entscheidung traf, sind in den meisten größeren Unternehmen vorbei. Im Normalfall sind mehrere Personen aus unterschiedlichen Abteilungen und unterschiedlichen Hierarchie-Ebenen beteiligt. Bevor es zu Verhandlungen kommt, müssen Außendienstler sich heute also informieren, wie Entscheidungs-

prozesse beim Zielkunden überhaupt ablaufen. Als Buying Center werden solche Entscheidergruppen bezeichnet. Die Analyse, wer in einem Buying Center welche Rolle spielt, steht daher am Anfang vieler Verkaufsprozesse. Je komplexer die Produkte oder Dienstleistungen sind, desto größer ist meist auch die Gruppe der Entscheider.



→ INFO WER SITZT IM BUYING CENTER?

Zur Erklärung von Kaufentscheidungen mit mehreren Beteiligten wird gerne das Modell eines Buying Centers genutzt, wie es Frederick E. Webster und Yoram Wind Anfang der 1970er Jahre entwickelt haben. Auch wenn seitdem einige Jahre ins Land gegangen sind, ist das Modell auch heute noch aktuell und vielfach genutzt – es unterscheidet dabei fünf verschiedene Rollen:

- **Benutzer** wenden das Produkt an
- **Einkäufer** sind für den Vertragsabschluss verantwortlich
- **Entscheidungssträger** können durch ihre Machtposition (oft in der Geschäftsführung) zwischen alternativen Kaufoptionen wählen
- **Einflussagenten** sind oft formal gar nicht an der Entscheidung beteiligt, beeinflussen sie aber teilweise erheblich
- **Gatekeeper** kontrollieren den Informationsfluss in das Unternehmen und innerhalb des Unternehmens

Quelle: Nach: H. Meffert: Marketing, Wiesbaden 2005

»Bevor er das nötige Wissen über ein Unternehmen hat, braucht ein Verkäufer dort eigentlich gar nicht anzurufen«, sagt Klaus Kissel, Geschäftsführer des Ifsm – Institut für Salesmanagement in Urbar. »Der Vertrieb benötigt dafür einen Insider, der Informationen über den anvisierten neuen Kunden weitergibt. Das klingt ein wenig nach Spionage, doch es geht dabei nicht darum, den Kunden über den Tisch zu ziehen. Ziel ist es vielmehr, zu verstehen wie die Organisation des Kunden funktioniert. Erst dann können Angebote vorgelegt werden, die wirklich zu den Bedürfnissen des Unternehmens passen.«

Schatten-Teams aufbauen

Erste Aufgabe des Vertriebs sei es deshalb, ein Organigramm des Ziel-Unternehmens zu erstellen, auf dem erkennbar ist, welche Personen in den Kaufprozess involviert sind. Fehlen jegliche Verbindungen in das anvisierte Unternehmen, würden manche Vertriebsorganisationen sich an Ausschreibungen beteiligen, nur um erste Kontakte knüpfen zu können. Auf den Zuschlag im konkreten Fall werde gar nicht gehofft.

Entscheidend für den Akquise-Erfolg ist für Kissel eine langfristige Planung. Es sei wichtig, am Zielkunden dranzubleiben, ihn regelmäßig zu kontaktieren und immer mehr Informationen zu sammeln. »Kurzfristig geht heute bei Neukunden im B2B meist nichts«, so Kissel. »Nur wer langfristig plant, hat Chancen auf Erfolg.«

Kissel empfiehlt den Aufbau von Schatten-Teams, die sich über Monate oder Jahre hinweg jeweils um einen Zielkunden kümmern. Der zeitliche Aufwand müsse natürlich überschaubar bleiben, doch ohne langfristiges Engagement gehe es nicht. Die Mitglieder eines solchen Schatten-Teams sollten vor allem nach ihren Kontakten zum Zielkunden und ihren Branchenkenntnissen ausgewählt werden. Wobei verkäuferisches Talent natürlich nicht ganz unwichtig ist. [...

WEBSALE

SHOPLÖSUNGEN
FÜR MEHR-BEWEGER.

INTERVIEW »DER VERTRIEB BRAUCHT MEHR INFOS«

Die Informationsbeschaffung über die wahren Entscheider in einem Unternehmen ist für den Vertrieb mit hohem Aufwand verbunden. Aber es lohnt sich.

acquisa: Kaufentscheidungsprozesse, an denen in einem Unternehmen mehrere Personen beteiligt sind, werden als Buying Center bezeichnet. Fünf verschiedene Rollentypen hat die Wissenschaft darin identifiziert. Gibt es das alles in der Realität?

Uta Herbst: Ja, unsere Umfragen in Unternehmen belegen das. Sogar in anderen Kulturen finden sich diese Rollen. Nicht immer gibt es alle Rollen, teilweise übernimmt auch eine Person mehrere davon. Leider ist es nicht einfach, die am Buying Center Beteiligten zu finden, man weiß auch nie mit Sicherheit, ob man wirklich alle erfasst

PROF. DR. UTA HERBST, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing an der Universität Potsdam



Nicht jeder Mittelständler mag sich allerdings einen Informanten innerhalb der anvisierten Kundschaft suchen. Für den Erst-Kontakt bieten sich aber auch andere Möglichkeiten an. »Ich kenne meine Produkte und weiß, wer innerhalb eines Unternehmens daran Interesse haben könnte – das ist immer ein möglicher Ansprechpartner«, sagt Unternehmensberater Hartmut Sieck aus Marbach am Neckar. »Viele Informa-

tion hat. Auf Visitenkarten wird das ja nicht vermerkt.

acquisa: Lohnt sich denn der Aufwand, alle am Entscheidungsprozess beteiligten Personen zu identifizieren?

Herbst: Erfahrungsgemäß lassen sich mit einer Buying-Center-Analyse Absatzsteigerungen von fünf bis zehn Prozent erreichen. Vor allem wenn der Wettbewerb härter wird, lohnt es sich. Statt einer Customer-Relation-Datenbank braucht der Vertrieb eigentlich eine Buying-Center-Datenbank, in der Vertriebsmitarbeiter alle relevanten Informationen sammeln. Dafür müssen diese allerdings so geschult werden, dass sie ein entsprechendes Gespür für Entscheidungsprozesse entwickeln. Vertrieb als Marktforschung lautet hier das Schlagwort.

acquisa: Wurden Kaufentscheidungen in den vergangenen Jahren durch Buying Center mit mehreren Mitarbeitern rationaler?

Herbst: Nein, die Entscheidungen werden eher emotionaler, denn die Beeinflussung durch Marken ist im B2B gestiegen. Allerdings beobachten wir einen Trend zur Aufsplitterung der Buying Center während der Verhandlungen. Plötzlich werden Nutzer und Einkäufer getrennt, die Gespräche drehen sich nur noch um den Preis, Produkt und Qualität spielen keine Rolle mehr. Vor allem bei Commodities muss sich der Vertrieb darauf einstellen.

tionen kann man sich außerdem aus den sozialen Netzwerken holen. Wer bei Xing den Unternehmensnamen und einen Begriff wie Leiter Einkauf eingibt, erhält zumindest bei größeren Unternehmen eine ganze Reihe möglicher Ansprechpartner.« Grundsätzlich, empfiehlt Sieck, solle man bei der Suche nach neuen Kunden seine langjährigen Geschäftspartner fragen. Diese kennen nicht nur mögliche Abnehmer, sondern

haben oft auch die richtigen Ansprechpartner parat.

Besteht ein Kontakt in die Firma, kann nach Siecks Einschätzung auch ganz direkt gefragt werden, wie die Entscheidungsabläufe sind. »Allerdings sollte sich da niemand nur auf eine Quelle verlassen«, so Sieck. »Einer der häufigsten Fehler ist, sich mit einem Ansprechpartner zufrieden zu geben. Problematisch ist das vor allem, wenn man nicht genau weiß, welche Rolle er im Einkaufsprozess tatsächlich spielt. Viele Außendienstler gehen während der Akquise viel zu schnell ins technische Detail. Da fehlt dann am Ende oft das Verständnis für die Interessen des Kunden«

Unterschiedliche Interessen

In jedem Unternehmen gibt es bei einer Kaufentscheidung unterschiedliche Interessen, die der Vertrieb berücksichtigen muss. Zur Veranschaulichung spricht man von verschiedenen Rollen innerhalb eines Buying Centers. Dabei gibt es immer einen Nutzer, der vor allem an der Qualität des Produkts interessiert ist, und einen Einkäufer, dessen Aufgabe es ist, einen möglichst günstigen Preis zu verhandeln. Vor allem bei größeren Projekten, empfiehlt es sich daher, die Argumentation auf den jeweiligen Gesprächspartner zuzuschneiden.

Was in der Theorie schon kompliziert klingt, ist in der Realität teilweise noch komplexer. Wenn Jörg Brinkmann, Vertriebsleiter des Gipsfaserplattenherstellers Fermacell aus Duisburg, alle an einer Kaufentscheidung Beteiligten an einen Tisch holen möchte, hat er es nicht nur mit verschiedenen Personen sondern gleich mit mehreren Unternehmen zu tun. »Da sind die Kunden unserer Kunden im Baustoffhandel ebenso daran beteiligt wie die Verwender von Gipsfaserplatten«, sagt Brinkmann. »Ein komplettes Buying Center auf Papier zu bringen, ist eine echte Herausforderung. Doch einfach nur zu einem Kunden hinzugehen, bringt wenig. Wir müssen wissen, in welchem Netzwerk sich der Kunde bewegt, welche Anforderungen seine Kunden oder auch die Architekten eines

»DIE MITGLIEDER EINES BUYING-CENTERS ERSCHLIESSEN SICH OFT ERST IM GESPRÄCH. EINEN GUTEN VERTRIEBLER ZEICHNET DESHALB NICHT NUR AUS, DASS ER DIE ENTSCHEIDER FÜR SICH GEWINNT, SONDERN AUCH, DASS ER GENAU ZUHÖRT.«

JÖRG BRINKMANN, Vertriebsleiter Fermacell, Duisburg



Projekts haben.« Zu den Ansprechpartnern gehören daher oft die Vertriebsmitarbeiter der Kunden, denn diese müssen ihrerseits Preise am Markt durchsetzen können, die von den Kosten für Fermacell-Produkte beeinflusst werden.

Im Innendienst des Fermacell-Vertriebs wurde zur Informationsbeschaffung ein eigenes Objekt-Center ins Leben gerufen. Die Mitarbeiter sammeln alle öffentlich zugänglichen Informationen über Kunden und Objekte, teilweise werden relevante Daten hinzugekauft. Bis hin zur ersten Terminvereinbarung wird so alles für den Außendienst vorbereitet. »Die ganzen Mitglieder eines Buying Center erschließen sich allerdings oft erst im Gespräch«, führt Brinkmann aus.

Zuhören und den Kunden gewinnen

»Einen guten Vertriebler zeichnet deshalb nicht nur aus, dass er die Entscheider für sich gewinnt sondern auch, dass er erst einmal genau zuhört.« Die Mitglieder des Fermacell-Verkaufsteams gehen bei ihrer Argumentation jeweils auf die konkreten Interessen ihres jeweiligen Gesprächspartners ein. Am Ende, so Brinkmann, werden bei Kaufentscheidungen aber die Belange aller Abteilungen berücksichtigt. Zudem müssen Kaufentscheidungen innerhalb eines Unternehmens begründet werden. Auch das werde bei der Argumentation seines Verkaufsteams immer berücksichtigt.

Ganz gleich, wie viele Mitglieder ein Buying Center auch hat, nicht jedes Mitglied hat gleich großen Einfluss. »Die wirklich wahren Entscheider zu finden, bleibt eine schwierige Sache«, sagt Brinkmann. »Das ist nicht an eine Funktion gekoppelt. Manchmal sind es zwei Personen, nicht selten entscheidet die besondere Beziehung zwischen zwei

Personen, welchem Lieferanten der Zuschlag gegeben wird.«

Und die wahren Entscheider bleiben selbst nach dem Kauf oft verborgen.

»Wer gut ist«, so Brinkmann, »nimmt bei seiner Entscheidung das ganze Unternehmen mit. Für uns Lieferanten ist dann nicht erkennbar, wer der tatsächliche Entscheider ist.«

Der erste Besuch beim Kunden – das gilt für Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) genauso wie für große

Konzerne – bleibt schwierig. Wer allerdings das Buying Center seines Kunden kennt, hat gegenüber den Wettbewerbern einen klaren Vorteil.

redaktion@acquisa.de

•1

WEBSALE

SHOPLÖSUNGEN FÜR MEHR-BEWEGER.



- ✓ mehr Käufer
- ✓ mehr Gewinn
- ✓ mehr Leistung
- ✓ mehr Sicherheit

websale.de/mehr

