

NEWSLETTER 08/2015

Bearbeitung des Buying Centers – häufige

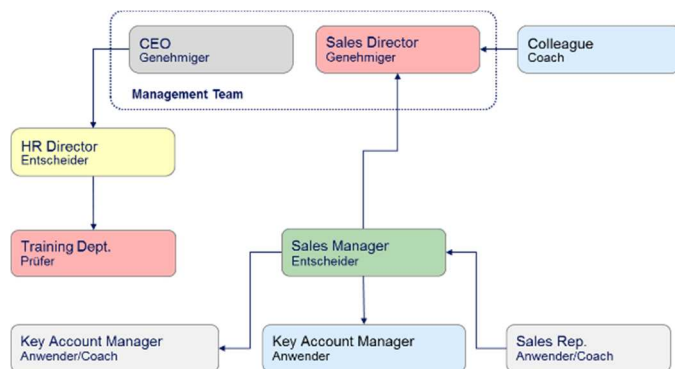
Sicher ist das Thema Buying Center etwas Vertrautes. Die einen nennen es bearbeiten „der Kaufentscheider“ oder „des Entscheidungsgremium“. Eventuell werden auch bestimmte Terminologien benutzt um die Mitglieder des Buying Centers zu identifizieren. Jedoch bleibt das Grundprinzip immer gleich: im B2B-Geschäft sind mehrere Personen am Kaufentscheid beteiligt. Und es liegt an uns, alle zu identifizieren und sie zu überzeugen – auch wenn wir nicht direkt mit ihnen sprechen können.

Alle Rollen im Buying Center identifizieren

Jede Verkaufsmethodik verfügt über eine eigene Terminologie. Wir benutzen beispielsweise die nachfolgenden Rollen in jeder komplexen B2B-Verkaufssituation:

- Genehmiger
- Entscheider
- Anwender
- Prüfer
- Coach

Diese Rollen sind immer projektspezifisch zu identifizieren.



Der Genehmiger

Der Genehmiger ist die ranghöchste Person in der Kundenorganisation, die in den Entscheidungsprozess eingebunden ist – je nach Grösse und Wichtigkeit des Projektes ist es sogar der CEO. Es kann auch ein Gremium sein. Die Zustimmung des Genehmigers ist erforderlich bevor die endgültige Kaufentscheidung getroffen wird.

Beim Überzeugen des Genehmigers machen Verkäufer oft einen grossen Fehler. Sie bestehen darauf, ein Gespräch mit dem Genehmiger zu führen und stossen dabei ihre Sponsoren vor den Kopf. Sehr viel taktvoller ist es, eine überzeugende Kosten-/Nutzen-Betrachtung zu erarbeiten sowie den Sponsoren bei ihrem internen Verkauf an den Genehmiger zu unterstützen.

Der Entscheider

Das ist eine Person oder eine Gruppe von Personen die den Lösungsentscheid trifft und die bevorzugte Lösung dem Genehmiger unterbreitet. Der Entscheider ist für den Projekterfolg verantwortlich. Es ist unerlässlich, eine gute Beziehung zum Entscheider zu haben. Verwechseln wir aber nicht den Lösungsentscheid mit dem endgültigen Kaufentscheid. Immer daran denken, dass der Entscheider die Zustimmung des Genehmigers einholen muss. Geben wir ihm deshalb Kommunikationshilfsmittel, damit er dem Genehmiger die Lösung „intern verkaufen“ kann.

Ein Risiko ist, dass unsere Lösung nicht genehmigt wird. Nicht unbedingt weil es nicht die beste Lösung ist, sondern weil andere Projekte eine höhere Priorität haben. Am besten erarbeiten wir zusammen mit dem Entscheider eine überzeugende Kosten-/Nutzen-Betrachtung zur Minimierung dieses Risikos.

Der Anwender

Oft erkennt man die Wichtigkeit der Anwender zu spät. Sie haben einen direkten Nutzen aus der Lösung und können uns dabei unterstützen die wirklichen Bedürfnisse kennenzulernen. Oft sehen wir Verkaufsorganisationen, die Software zur Unterstützung des Verkaufsprozesses einführen wollen, ohne die Verkäufer ausreichend einzubinden. Es verwundert nicht, dass sie die Software nicht nutzen. Ein guter Verkäufer bezieht Schlüsselanwender ein, auch wenn der Kunde dies nicht vorsieht.



Der Prüfer

Meist sind das Experten innerhalb oder ausserhalb des Kunden, die spezifische Aspekte der angebotenen Lösungen beurteilen. Sie sind deshalb wichtig, weil sie "nein" sagen können. Und hier liegt der zweite, häufige Fehler.

Prüfer können keinen Kaufentscheid fällen. Also sollten wir uns nicht ausschliesslich auf sie fokussieren. Auch dann nicht, wenn uns der Prüfer ausgesprochen positiv gegenüber steht. Oft bauschen sie ihren Einfluss auf. Je länger man sich auf Prüfer fokussiert, desto schwieriger wird der Zugang zu anderen Mitgliedern des Buying Centers.

Bei einigen meiner Kunden erkenne ich, dass genau dieser Fehler gemacht wird. Sie konzentrieren alle Bemühungen auf den Prüfer und übersehen das „restliche“ Buying Center. Diesen Fehler nennen wir „Death by falling in love“.

Der Schlüssel für den Zugang ins Buying Center – der Coach

Eine der wichtigsten Kompetenzen im B2B-Verkauf ist es, schnell einen guten Coach aufzubauen.

Was soll ein Coach für uns leisten? Er führt uns durch die Kunden-Organisation, hilft uns, Zugang zum Buying Center zu bekommen und gewährt uns Einblicke über die Position unserer Mitbewerber. Er validiert unsere Einschätzung des Buying Centers.

Einen Coach aufbauen

Bei der Auswahl eines Coaches müssen wir geschickt vorgehen. Lassen wir uns aber dabei nicht von Freundlichkeit verwirren – das ist Falle Nr. 3.

Was wir brauchen ist eine tragfähige Beziehung, die von gegenseitigem Respekt und Vertrauen geprägt ist.

Wie man Vertrauen aufbauen kann: Beschaffen wir uns zuerst so viele Informationen über das Unternehmen und die Branche wie wir bekommen können. Dann sind wir in der Lage auf Basis dieses Wissens die richtigen Fragen zu stellen, um die echten Bedürfnisse herauszufinden oder zu hinterfragen. Dann gilt es unter Beweis zu stellen, dass man das Vertrauen verdient. Das heisst: jederzeit reaktionsstark, zuverlässig, ehrlich und respektvoll zu agieren. Das beinhaltet auch „nein“ zu sagen, falls wir ein Bedürfnis nicht erfüllen können. Die Gespräche fassen wir zusammen, um dem Kunden die Sicherheit zu geben, dass er richtig verstanden wurde.

Coaches besetzen im Buying Center meist eine Doppel-Rolle z.B. Prüfer und Coach. Es können aber auch Personen sein, die überhaupt nicht in den Entscheidungsprozess eingebunden sind, mit denen wir aber schon erfolgreiche Projekte durchgeführt haben. Ein externer Berater, der die Rolle eines Prüfers einnimmt, kann ebenfalls ein Coach sein.

Wir können dem Coach als Gegenleistung helfen, sich in seiner eigenen Organisation gut zu positionieren. Geben wir ihm das Gefühl von Wichtigkeit und tun wir unsererseits alles, um ihn zu unterstützen. Und noch etwas: es ist gefährlich, wenn die unterstützende Rolle des Coaches bekannt wird.

Zusammenfassung - das Buying Center systematisch erschliessen

Schon beim ersten Kontakt zeigen wir, dass wir Kunden-Vertrauen verdienen. Falls geeignet, versuchen wir aus unseren Ansprechpersonen minimal einen Coach zu machen. Dann erschliessen wir mit Hilfe unseres Coaches das Buying Center. Überzeugen die Mitglieder des Buying Centers entweder direkt, oder unterstützen die Kontaktpersonen mit Unterlagen für deren internen Verkauf.

Fragen die wir uns stellen sollten

- Haben wir in komplexen Verkaufsprojekten immer alle Rollen im Buying Center identifiziert?
- Wie gelingt es uns einen Coach aufzubauen?
- Welche Rolle(n) haben wir bei unserem letzten, verlorenen Verkaufsprojekt nicht abgedeckt?

Freundliche Grüsse und gerne stehe ich für Fragen zur Verfügung,

Daniel J. Schwarzenbach