

Sales!

11 Erfolgsfaktoren im B2B-Vertrieb

Bearbeitet von
Von Hartmut Sieck, und Andreas Goldmann

1. Auflage 2018. Buch. 128 S. Kartoniert
ISBN 978 3 8006 5519 9
Format (B x L): 14,1 x 22,4 cm

[Wirtschaft > Wirtschaftssektoren & Branchen: Allgemeines > Einzel- und Großhandel](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

dischen Unternehmen der Geschäftsführer. Diese Personen tauchen im offiziellen Organigramm des Kunden auf. Auch die Beziehungen und die Verantwortungsbereiche dieser Personen scheinen – zumindest auf den ersten Blick – klar definiert zu sein. Spannend wird es hingegen dann, wenn wir uns die Frage nach den Personen stellen, die „versteckt“ an der Kaufentscheidung mitwirken oder gar nicht zur Kundenorganisation gehören. Dazu einige Beispiele:

Von externen Beratern und Vorstandssekretärinnen

Ein großes Unternehmen wollte eine neue Telefonanlage für ihre Bürogebäude anschaffen. Offizieller Ansprechpartner auf Seiten des Kunden war die IT-Abteilung. Die Anforderungen des Kunden wurden in Form einer Ausschreibung formuliert. Wurde sie allein durch die IT-Abteilung erstellt? Nein! Im Hintergrund agierte ein externer Berater, der maßgeblichen Einfluss auf die Gestaltung und den Inhalt der Ausschreibung hatte. Wichtig ist es, diesen Berater zu kennen und einen „guten Draht“ zu ihm aufzubauen. Das ist der Schlüssel für den Erfolg!

Die Entscheidung für einen Lieferanten stand einige Monate später an. Dazu hatte die IT-Abteilung dem Vorstand die Lösungen von zwei potenziellen Lieferanten präsentiert. Hat der Vorstand zum Schluss eine rein rationale Entscheidung getroffen? Nein! In diesem Falle kam den Vorstandssekretärinnen eine ganz besondere Rolle zu. Der Vorstand stellte den Damen im Vorzimmer jeweils ein Telefon der beiden potenziellen Lieferanten auf den Tisch. Die Damen waren gefordert, ihre Präferenz anzugeben. Welches Endgerät war aus ihrer Sicht das bessere? Plötzlich kam diesen Damen eine entscheidende Rolle im Kaufprozess zu! Gewonnen hat das Unternehmen, das auch einen „guten Draht“ zu diesen Damen hatte.

Achten Sie deshalb insbesondere auf die Menschen, die vielleicht nicht auf dem offiziellen Organigramm des Kunden auftauchen oder im ersten Augenblick scheinbar gar keinen oder nur einen sehr geringen Einfluss haben. Lassen Sie sich die Organisation Ihres Kunden von mehreren Personen erläutern. Als Ergebnis werden Sie das gleiche Organigramm (die gleiche Abbildung der Organisation) bekommen. Zwischen den Zeilen erfahren Sie aber weit mehr zur wirklichen (gelebten) Organisation. Daraus lassen sich informelle Netzwerke, Machtverhältnissen und Beziehungen ableiten.

Wenn Sie mit einem Ansprechpartner auf der Kundenseite einen Termin vereinbaren, an dem mehrere neue Gesprächspartner teilneh-

men, fragen Sie Ihren Ansprechpartner bereits im Vorfeld nach deren Namen, Funktionen und Rollen im Unternehmen bzw. im Projekt. Während des eigentlichen Kundentermins führen Sie noch einmal eine offizielle Vorstellungsrunde durch. So erhalten Sie jede Menge „weiche Informationen“ (Soft Facts) über Ihren Kunden. Inwieweit stimmen die Aussagen der beteiligten Personen mit den Aussagen Ihres Ansprechpartners überein? Wie definieren die Teilnehmer selbst ihre Rolle im Projekt? Wer kennt wen wie lange? Wer duzt wen? ...



Tip

Vermeiden Sie eher Fragen wie: „Wem sollten wir unser Angebot noch präsentieren?“ oder „Für wen könnte das Angebot noch von Interesse sein?“. Besser ist die Frage: „Herr Müller, nachdem Sie die Entscheidung getroffen haben, wie sieht der weitere Entscheidungsprozess in Ihrem Unternehmen aus?“ Im Falle der ersten beiden Fragen, kann es immer wieder vorkommen, dass der Ansprechpartner blockt. Bei der dritten Fragen hingegen, sprechen wir im ersten Teil wertschätzend über den Ansprechpartner und im zweiten Teil um den „neutralen“ Prozess. So ist es wesentlich wahrscheinlicher, dass Ihr Ansprechpartner Ihnen weitere Informationen gibt. Nur wer Fragen stellt, erhält auch Antworten!

Erstellen Sie sich eine Liste von typische Funktionen, die in Ihrem Geschäft involviert sind. Für unseren Trainingsbereich sind das üblicherweise eine Person aus dem Management als Sponsor, eine aus dem Einkauf und eine aus HR. Werden wir von einem Vertriebsleiter (Management) auf ein Training angesprochen, fragen wir aktiv nach, inwieweit die Personalabteilung involviert ist und anschließend der Beauftragungsprozess (Rolle vom Einkauf) aussieht. So stellen wir sicher, dass keine Funktionen im Kundenunternehmen übersehen wird.

Schritt 2: Welche Rollen spielen diese Personen im Kaufprozess?

Im Folgenden werden die wichtigsten Rollen näher erläutert, die in einem Buying Center teilweise auftauchen müssen bzw. können.

Der **Nutzer (Key User)** setzt das eingekaufte Produkt bzw. die Dienstleistung nach dem Kaufprozess ein. Nutzer befassen sich meistens mit Fragen der Bedienung im täglichen Umgang. Personen, die die finale Kaufentscheidung treffen (die Entscheider), werden die Mei-

nung der Nutzer nur in den seltensten Fällen ignorieren. Welcher Entscheider möchte sich schon jahrelang von den Anwendern sagen lassen, wie schlecht das Produkt zu bedienen ist. Denken Sie daran: Anwender gibt es in jedem Kaufprozess!

Der **Entscheider (Decision Maker)** trifft die endgültige Kaufentscheidung. Er verfügt in der Regel auch über das Budget. In vielen Fällen glauben Verkäufer immer noch, dass der Einkäufer auf der Kunden- seite die alleinige Entscheidung trifft. Hier wird dem Einkäufer eine zu große Macht zugeschrieben, auch wenn der Einfluss des Einkaufs definitiv stark zugenommen hat!

Den Entscheider interessieren vornehmlich wirtschaftliche Aspekte wie der Return-on-Investment (RoI). Insbesondere bei kleineren Unternehmen ist der Geschäftsführer häufig auch der Entscheider.



Für die tägliche Praxis

Sprechen Sie einmal mit Ihrer Einkaufsabteilung in Ihrem Unternehmen. Wann ist der Einkauf auch Entscheider? Wann ist er „nur“ damit beauftragt, den bestmöglichen Preis aus einem bereits vorher ausgewählten Lieferanten herauszuholen?

Die Gruppe der **Beeinflusser (Influencer)** hat maßgeblichen Einfluss auf die Kaufentscheidung, ohne diese letztendlich selbst treffen zu können. Hierbei kann es sich um externe (typischerweise Berater, Ingenieurdienstleister), aber auch um interne Personen (Qualitätsmanagement, Corporate Governance) handeln.

Unterschätzen Sie niemals die Macht dieser Personengruppe, die aufgrund ihrer Qualifikation oder aufgrund von persönlichen Beziehungen einen großen Einfluss auf die Kaufentscheidung ausübt.

Ein **Ratifizierer (Ratifier)** segnet eine Kaufentscheidung ab. Die Entscheidung selbst wurde bereits vorher getroffen. Jedoch kann der Ratifizierer sie noch blockieren. Beispielsweise kann die Geschäftsführung als Ratifizierer auftreten. Die Kaufentscheidung wurde bereits in der Fachabteilung getroffen. Dort steht auch das Budget bereit. Letztlich muss aber noch die Geschäftsführung ihr Einverständnis erteilen. Einkäufer können ebenfalls Ratifizierer sein.



Stolpersteine

In einem großen DAX-Unternehmen müssen größere Rahmenverträge teilweise von mehr als zehn Personen unterschrieben

(ratifiziert) werden. Es gibt somit mehr als zehn Stolpersteine, die eine Entscheidung hinauszögern (weil sie gerade auf Dienststreife sind) oder sogar blockieren können.

Der **Spezifizierer (Specifizer)** erstellt die Spezifikation, den technischen oder auch kommerziellen Anforderungskatalog.

Türöffner (Gatekeeper) können Zugänge zu bestimmten Personen ermöglichen oder aber auch verschlossen halten. Sie sammeln Informationen, um diese dann an die wahren Entscheidungsträger weiterzugeben. Üblicherweise gehören die Mitarbeiter mit Assistenzfunktionen zu dieser Gruppe.

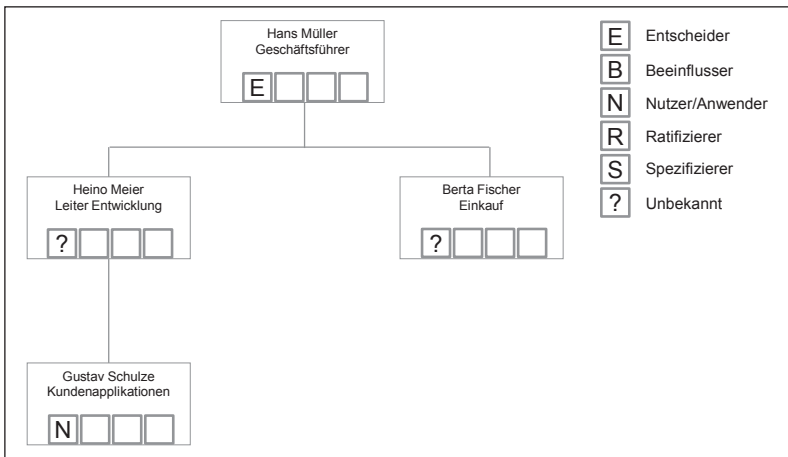


Abbildung 5: Power Map – Involvierte Personen und deren Rollen im Entscheidungsprozess

Einstellung zu Ihnen und Ihrem Unternehmen

Nachdem die involvierten Personen und deren Rollen im Kaufprozess identifiziert wurden, gilt es jetzt, die Einstellung dieser Personen Ihnen gegenüber näher zu betrachten. In der Praxis hat sich dabei eine fünfstufige Einteilung bewährt.

1. Unterstützer (Coach)

Diese Person innerhalb des Buying Centers unterstützt Sie aktiv, das Geschäft zu gewinnen. Die Unternehmensberatung Miller Heiman spricht hier von einem Coach. Diese Menschen haben unter Umständen

den bereits positive Erfahrungen mit Ihnen persönlich, Ihrem Unternehmen oder Ihrem Produkt gemacht bzw. erhoffen sich persönlich Vorteile innerhalb der Kundenorganisation durch die Auswahl Ihrer Lösung. Es gilt für Sie, Ihre Unterstützer ausfindig zu machen.



Tipp

Sollten Sie einmal eine Leistung nicht erbringen können, so sagen Sie es dem Coach klar und unmissverständlich. Verzichteten Sie lieber auf diesen Auftrag. Wenn Sie Ihre versprochene Leistung nicht erbringen, verliert der Coach unternehmensintern sein Gesicht. Damit kann er im schlimmsten Fall zu einem echten Feind werden!

2. Positive Einstellung

Im Gegensatz zum Unterstützer wird eine Person, die Ihnen gegenüber positiv eingestellt ist, Sie nicht proaktiv im Kundenunternehmen fördern und unterstützen. Wird sie aber nach ihrer Meinung gefragt, dann wird sie sich positiv zu Ihnen, Ihrem Unternehmen oder Ihrer Lösung äußern.

3. Neutrale Einstellung

Neutral eingestellte Personen haben keine Präferenz für einen bestimmten Anbieter. Sie wollen die objektiv bestmögliche Lösung für ihren Bereich und ihr Unternehmen.

4. Negative Einstellung

Ihnen gegenüber negativ eingestellte Personen haben einerseits mit Ihnen als Person, mit Ihrem Unternehmen oder Ihren Lösungen schlechte Erfahrungen gemacht oder haben andererseits eine Vorliebe für einen Wettbewerber, weil sie mit diesem bereits positive Erfahrungen gemacht haben bzw. sich durch die Auswahl seiner Lösung Vorteile im eigenen Unternehmen versprechen. Analog zu den positiv eingestellten Personen laufen diese nicht aktiv durch die Flure des Kunden, um Ihr Produkt schlecht zu reden. Werden sie hingegen nach ihrer Meinung gefragt, werden sie sich eher negativ über Sie und Ihre vorgestellte Lösung äußern.



Tipp

Finden Sie heraus, warum eine Person Ihnen gegenüber negativ eingestellt ist. Erst wenn Sie den Grund dafür wirklich kennen, können Sie versuchen, ob sich die negative Einstellung in eine neutrale Haltung verändern lässt.

5. Feind

Bei diesen Menschen handelt es sich um echte Feinde: „Solange ich in diesem Unternehmen bin, wird dir Firma xy mit uns kein Geschäft machen!“. Häufig wollen sie den Wettbewerber gewinnen sehen, sind also der Coach des Wettbewerbers. Hat ein Feind objektive Gründe, warum er den Wettbewerber bevorzugt, so können Sie versuchen, ihn umzustimmen oder zumindest zu neutralisieren. Dazu müssen Sie aber den wahren Grund für die Feindschaft kennen (analog zum negativ eingestellten Typ). Die Erfolgsaussichten sind in den meisten Fällen jedoch gering. Suchen Sie also nach einer Strategie, um die anderen Personen im Buying Center positiv zu beeinflussen und diesen „Feind“ zu umgehen.

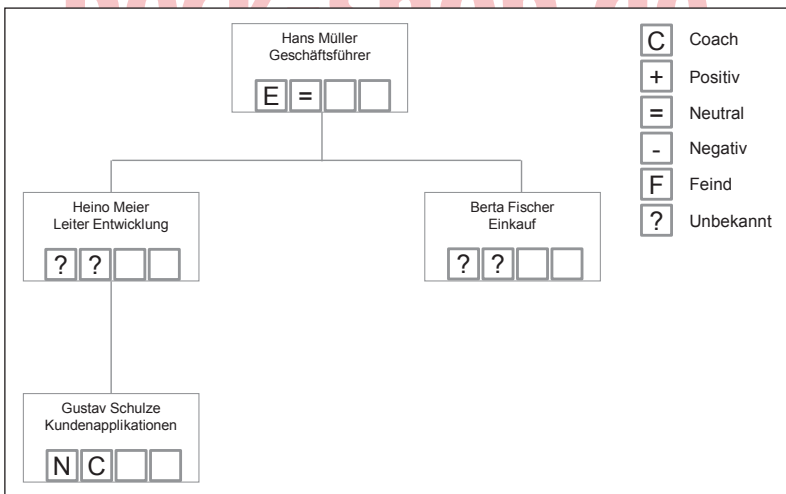


Abbildung 6: Power Map – Einstellung der involvierten Personen zu Ihnen und Ihrem Unternehmen

Beziehungsintensität

Die Personen im Buying Center sind mit ihren Rollen identifiziert und die Einstellung Ihnen gegenüber haben wir auch visualisiert. In diesem Abschnitt steht der Kontakt zu den Personen im Buying Center sowie dessen Intensität im Blickpunkt.

In der Praxis hat sich hier ein vierstufiges Modell als recht geeignet erwiesen.

0	Kein Kontakt	Es besteht weder ein telefonischer noch ein persönlicher Kontakt
S	Selten	Der Kontakt ist nur sehr sporadisch/selten
R	Regelmäßig	Der Kontakt wird regelmäßig persönlich, telefonisch oder auch per E-Mail gepflegt.
I	Intensiv	Der Kontakt ist sehr häufig und geht vielleicht sogar über das Berufliche hinaus.

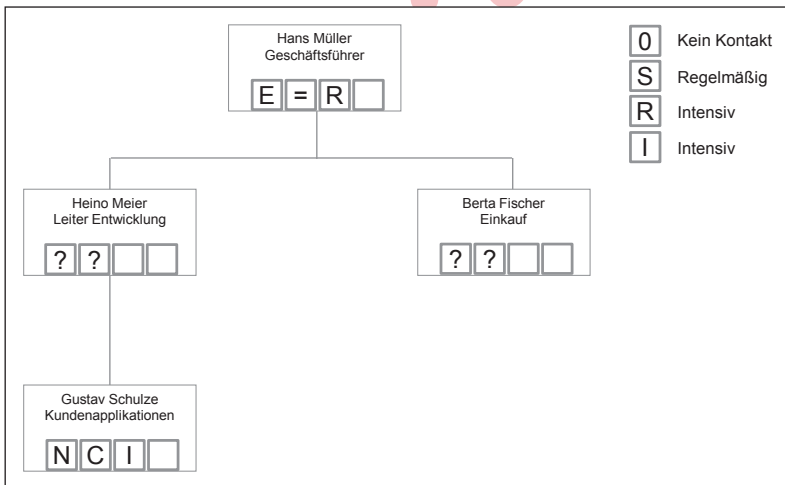


Abbildung 7: Power Map – Kontaktintensität zu den involvierten Personen im Buying Center



Tipp

Muss ein Verkäufer eigentlich jede Person im Buying Center persönlich kennen? Nicht unbedingt! Stellen Sie sich vor, Sie verkaufen aus Sicht des Kunden C-Teile. Die Geschäftsführung des Kunden wird daher kein großes Interesse an einem Termin mit Ihnen haben. In diesem Fall muss aus Ihrer Sicht aber sichergestellt sein, dass ein Ihnen gegenüber positiv eingestellter Mensch Kontakt zur Geschäftsführung hat. Sie halten somit eine indirekte Beziehung zu dieser wichtigen Person.

Einfluss auf die Kaufentscheidung

Hier geht es im Kern um die Frage, wie groß der Einfluss einer involvierten Person auf die finale Kaufentscheidung ist. Nehmen wir an, in einem Buying Center gibt es mehrere Nutzer und Beeinflusser. Haben alle den gleichen Einfluss auf die Entscheidung? Auch im Investitionsgüterbereich gibt es sehr häufig eine Person, die ein Projekt betreut und damit verbunden den Kaufprozess antreibt. Diese Person hat meistens auch etwas mehr zu sagen als die anderen Menschen im Buying Center. In der Praxis hat sich eine Dreiteilung zur Visualisierung des Einflusses auf die Kaufentscheidung bewährt: Personen mit geringem, mittlerem und hohem Einfluss.

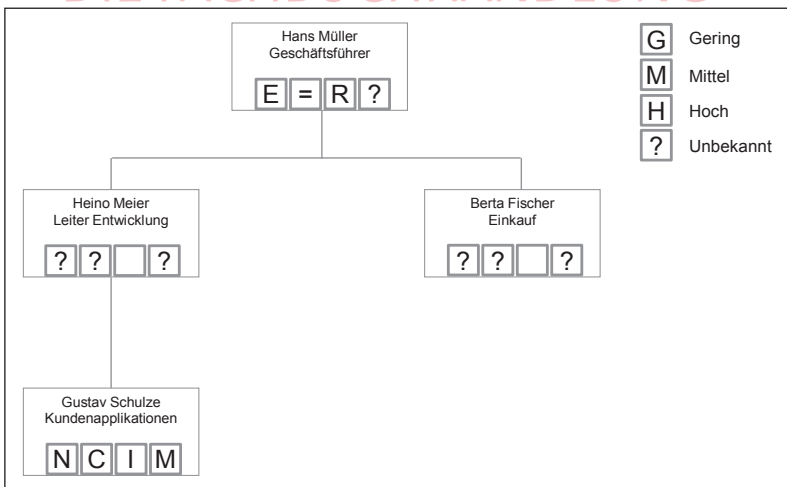


Abbildung 8: Power Map – Einfluss der involvierten Personen im Buying Center