

Buying Center und wie man trotzdem gut verkauft

Gebündelte Einkaufsmacht

Versetzt man sich einmal in die Situation eines großen, in der Regel weltweit operierenden Unternehmens, wird schnell klar, wieso dieses von einem herkömmlichen Einkaufsschema auf ein Buying Center umgestellt hat.

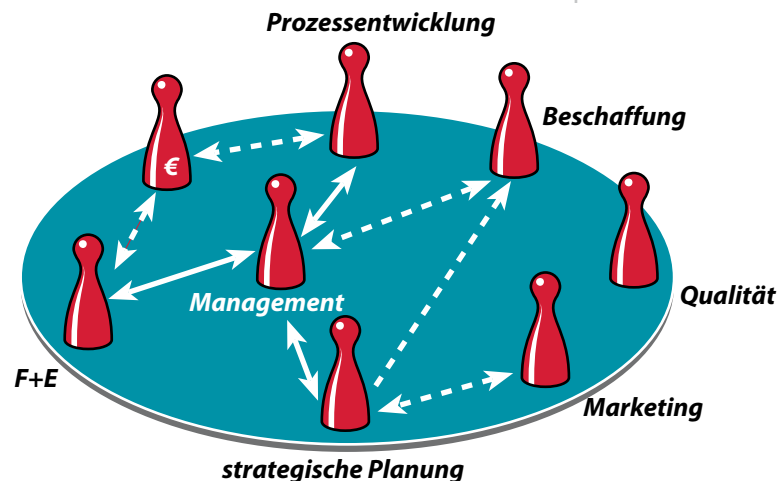
Der immanente Kostendruck im globalen Wettbewerb und die zugleich notwendige konsistente Qualitätspolitik zwingen dazu, Sourcing Prozesse so weit zu vereinfachen und zu vereinheitlichen wie möglich. Buying Center stellen sicher, dass eine einheitliche Basis an Rohstoffen und Vorprodukten geschaffen wird. In vielen Fällen können sie tatsächlich die Komplexität von Beschaffungsprozessen reduzieren und dadurch maßgeblich zur Reduzierung von Kosten beitragen. Doch das ist nur die offizielle Seite der Medaille. Die andere Seite ist für Anbieter wesentlich unerfreulicher. Denn natürlich geht es auch um Macht. Die Bündelung aller Einkaufskompetenzen in einem Buying Center versetzt das Unternehmen in eine deutlich ausgeprägtere Machtposition gegenüber Anbietern als die früheren dezentralen Strukturen. Aus Unternehmenssicht gesehen sind Buying Center, die gut in Position gebracht wurden und effektiv zusammenarbeiten, im Beschaffungsmarketing äußerst schlagkräftige Werkzeuge, um auf der Anbieterseite Druck auf Preise sowie Konditionen auszuüben. Gut für das Unternehmen, schlecht für Sie? Wir werden sehen.

Ein Blick hinter die Kulissen

Auch Buying Center sind nur Menschen! Denn sie setzen sich aus einer Vielzahl von Personen zusammen, die unterschiedlichen operativen Bereichen angehören. Bei einer funktionalen Betrachtung eines Buying Centers stehen notwendigerweise die Funktionen der Mitglieder im Vordergrund (Abb.1). Bereits auf den ersten Blick wird die Heterogenität dieses interdisziplinären Gremiums deutlich: In ihm sind Techniker genauso vertreten, wie Kaufleute und Manager. Die einen sind für die Klärung technischer Fragen und Spezifikationen zuständig, während die anderen die ökonomischen Faktoren der Beschaffung im Auge haben. Die Stär-

Abstract

Einkaufsabteilung, Forschungs- und Entwicklungsabteilung, Produktion... Lange Zeit konnte man es sich im Business-to-Business Marketing leicht machen. Denn die Kunden waren auf Einkaufsseite mehr oder weniger als monolithische Organisationen mit überschaubaren funktionalen Einheiten aufgestellt. Hatte man zu einzelnen Personen dieser Abteilungen einen guten Draht, kam man auch ohne größere Verrenkungen zu einem Abschluss. Diese Zeiten sind vorbei. Denn an die Stelle von Abteilungen oder Einzelpersonen sind sogenannte Buying Center getreten, komplexe Strukturen mit einer ganz eigenen Gruppendynamik, die zu kennen und zu nutzen einiges Wissen voraussetzt, will man eine Kaufentscheidung herbeiführen. Dieses Wissen möchte das vorliegende White Paper vermitteln.



>> **Abb. 1: Funktionales Buying Center**

ke eines Buying Centers und seine Durchsetzungskraft im Markt hängen also unmittelbar davon ab, ob die Gruppe eng und reibungslos zusammenarbeitet und über einen gut eingespielten Kommunikations- und Abstimmungsprozess verfügt. Da in großen Konzernen und multinationalen Unternehmen die Buying Center oft komplex aufgebaut und ihre Mitglieder an verschiedenen Standorten zum Teil weltweit verstreut sind, werden oft moderne Kommunikationstechniken, wie Videokonferenzen, Webmeetings oder Desktop-Sharing eingesetzt, um eine effiziente Arbeit zu gewährleisten. Nicht immer gelingt dies auch.

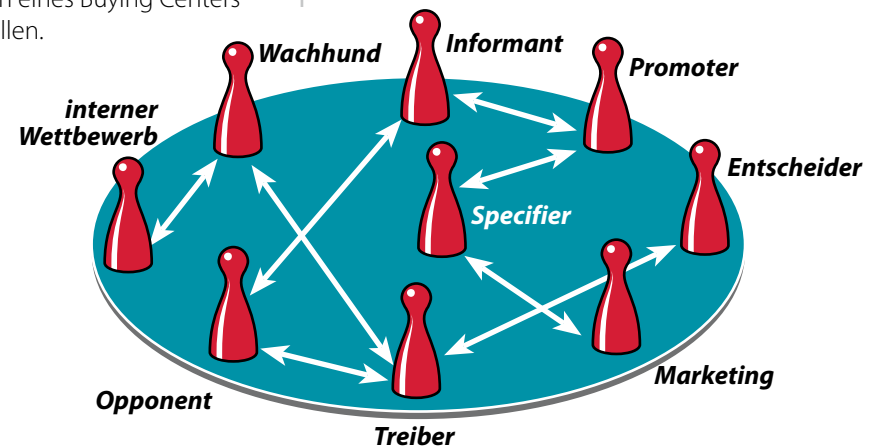
Rollenspiele und Gruppendynamik

Mit einer rein funktionalen Betrachtungsweise des Buying Centers kommt man als Anbieter nicht allzu weit. Denn neben den Funktionen der Mitglieder ist die Rollenverteilung innerhalb eines Buying Center von entscheidender Bedeutung für den Verkaufsprozess. Im sog. Operational Buying Center sind die wichtigsten Rollen zusammengefasst, mit denen man sich als Anbieter auseinandersetzen muss (Abb. 2). Vom Watchdog, dem Türsteher, über den Promoter bis zum Opponent sind fast wie in einem Shakespeare'schen Bühnenstück alle Rollen für die große Inszenierung besetzt. Womit eines deutlich wird: Um mit einem Buying Center ziel- und abschlussorientiert umgehen zu können, muss man das Beziehungsgeflecht und die Machtstrukturen sowie nach Möglichkeit die gruppendynamischen Prozesse innerhalb des Operational Buying Centers durchschauen. Nur dann kann man sich ihrer bedienen.

Profilerarbeit wie im Krimi

Am Anfang der vertrieblichen Arbeit mit einem Buying Center steht erst einmal eine gründliche Recherche. Man kann ein Buying Center bei einem Key Account durchaus als individuellen Markt

betrachten, für den man zunächst eine Marktrecherche machen muss, bevor man mit der Marktbearbeitung beginnen kann. Man beginnt mit den Basisinformationen: die Namen der Ansprechpartner, ihre Funktion und die Beschreibung ihrer Rolle in Bezug zum Anbieter sowie alle anderen Informationen, derer man habhaft werden kann. Ein Tipp: Am besten man legt diese Daten gleich in einem Customer Relationship Managementsystem ab, das auch in der Lage ist, die Interaktionen zwischen den Mitgliedern eines Buying Centers abzubilden und darzustellen.



>> **Abb. 2: Operational Buying Center**

Daraus ergibt sich ein Profil, wie der einzelne Rolleninhaber zum Anbieter, seinen Produkten und Services steht bzw. wie es um die individuellen persönlichen Beziehungen zu den Mitgliedern des Buying Centers bestellt ist. Auch hierzu noch ein **Tipp**: Am besten man entwickelt einen Katalog mit Kriterien und ein Bewertungsschema, mit dem sich Einstellung und Verhalten jedes Rolleninhabers im Buying Centers gegenüber allen Anbietern numerisch erfassen und quantitativ bewerten lässt. Eine solche Bewertung gibt dann einen verlässlichen Überblick, welchen Rang man selbst als Anbieter im Buying Center einnimmt und wo man im Vergleich zu den Wettbewerbern steht. Aus

einem solchen Ranking lassen sich unmittelbar Ziele und Maßnahmen ableiten, mit denen man die eigene Position bei den Rolleninhabern eines Buying Center und somit die Verkaufschancen verbessern kann.

Individuell kommunizieren

Nachdem die Bühne klar, der Tatort abgesichert ist und alle Rollen in ihren Beziehungen zueinander definiert sind, beginnt die eigentliche Arbeit. Neben den üblichen Standardmaßnahmen, wie Relationship Management, Face-to-Face-Vertriebsarbeit, Beziehungspflege sind vor allem wirksame Verkaufswerkzeuge das A und O für die konkrete Arbeit mit den Mitgliedern eines Buying Center. Dazu gehören perfekt gemachte Präsentationen ebenso wie überzeugendes Printmaterial. Wobei jedes Mitglied des Buying Centers individuelle und möglicherweise andere Erwartungen an den Anbieter hat, die es zu berücksichtigen gilt. FALKATUS empfiehlt deshalb speziell Anbietern von technischen Produkten, nicht auf einer, sondern auf drei Ebenen mit einem Buying Center zu kommunizieren: auf Entscheider-, Operator und Techniker/Wissenschaftlerebene. Für die Belange und Fragen dieser drei Ebenen müssen Sie als Anbieter die richtigen Antworten geben können. Am einfachsten kommen Sie zum Ziel, wenn Sie mit Sales Kits arbeiten, die inhaltlich zwingend, argumentativ schlüssig und visuell attraktiv gestaltet sind. Damit können Sie Wissen und Werte in ein Buying Center transportieren und das individuelle Informationsbedürfnis der Mitglieder stillen. Sie verbessern dadurch die Wertwahrnehmung für Ihr Anliegen und kommen bei den Protagonisten im Buying Center relativ schnell zum Ziel. Denn diese werden sich untereinander über Sie austauschen und dabei feststellen, dass sie ihre individuellen Sichtweisen angemessen berücksichtigt haben – ein wichtiger Pluspunkt für Sie.

Durch Offenheit überrumpeln

In einem Buying Center gibt es in der Regel zwei zentrale Figuren, mit denen Sie sich besonders auseinandersetzen müssen: den Promoter, der sich für Sie und Ihr Anliegen einsetzt, und den Opponent, der Ihrem Unternehmen eher skeptisch oder gar ablehnend gegenübersteht und einen Ihrer Wettbewerber bevorzugt. Zunächst sollten Sie die Machtverhältnisse dieser beiden in Erfahrung bringen. Um nun auf diese Machtpole Einfluss zu nehmen, werden Sie alle Register ziehen müssen. Meistens ist der Opponent dabei das größere Problem. Unser Tipp: Überrumpeln Sie ihn! Gehen Sie ganz direkt und mit großer Offenheit an den Opponenten heran und sprechen Sie ganz unverblümt seine wichtigsten Einwände an. Vor allem auch die, die er Ihnen gegenüber nicht offiziell äußert wie zum Beispiel seine emotionalen Bedenken und persönliche Unsicherheiten Ihnen gegenüber. Diskutieren Sie mit dem Opponent jeden seiner Einwände und – wichtig! – versuchen für ihn eine konkrete Lösung zu entwickeln, die er in seinem Kopf weiterzuarbeiten vermag. Diese Methode funktioniert außerordentlich gut. Für Techniker enthält sie eine rationale Komponente, der er oder sie sich nicht entziehen kann, arbeitet aber zugleich auch sehr effektiv auf der emotionalen Schiene. Denn Direktheit, Offenheit und Transparenz unterlaufen herkömmliche emotionale Sperrn und werden in aller Regel eher belohnt als defensives Verhalten oder gar der Versuch, „Strippen zu ziehen“. Wenn Sie zudem eine spezifische Präsentation zur Einwandbehandlung von Opponenten erstellen und einsetzen, umso besser. Der Opponent muss zumindest anerkennen, dass Sie ihn und seine Anliegen sehr ernst nehmen, auch wenn Sie ihn nicht sofort umstimmen und von ihrem Angebot überzeugen können. Es gilt die Regel: steter Tropfen höhlt den Stein!

Call-to-Action

*Wenn Sie den Umgang mit den Buying Center Ihrer Kunden optimieren möchten, sprechen Sie die Spezialisten von FALKATUS unter **+49 (0) 611 732267** an. Sie helfen Ihnen bei diesem wichtigen Thema gerne weiter.*