

BuyingCenter-Analyse

Zentraler Baustein im Lösungsvertrieb

Manfred Schröder
alphaSales[®]-*salesAcademy*
Schloßstraße 2
71254 Ditzingen

BuyingCenter-Analyse als zentraler Baustein im Lösungsvertrieb

Entdecken Sie die verschiedenen Rollen im Entscheidergremium Ihres Kunden

Für die wichtigsten Entscheidungen in Unternehmen werden offizielle Beschaffungsteams definiert. Wo das nicht so ist, gibt es in der Regel informelle BuyingCenter (BC). In diesen BC's haben die Beteiligten unterschiedliche Bedarfe, Bedürfnisse und einen unterschiedlich starken Grad der Einflussnahme und werden deshalb unterschiedliche "Rollen spielen".

Rollen und Aufgaben im Beschaffungsteam

Beim Schachspiel hat jede Figur eine feste Rolle und klar definierte und allen bekannte Fähigkeiten, Aufgaben und Macht. Beim Fußball ist es schon komplizierter. Man kennt aufgrund der Aufstellung in etwa die Aufgabe eines Spielers. Wie dieser jedoch die Rolle konkret umsetzt, ist nicht bekannt. Wie sind die **Rollen** bei Ihrem nächsten wichtigen Verkaufsprojekt oder bei der nächsten Verkaufsverhandlung verteilt? Wer hat welche Fähigkeiten und wie viel **Macht**? Wie ist das **Beziehungsgeflecht**? Welche **Einstellungen** haben die Beteiligten zum Beschaffungsprojekt? Gibt es "**politische**" Ziele? Wie steht der Einkaufsleiter zum Leiter der Fachabteilung?

Die BuyingCenter-Analyse beleuchtet genau diese Fragen, damit Sie noch erfolgreicher verkaufen können.

Wikipedia schreibt: Als **Einkaufsgremium** oder englisch **Buying Center** eines Unternehmens oder einer Organisation wird eine Gruppe von Personen bezeichnet, die an einer Kaufentscheidung beteiligt ist. Diese Gruppe setzt sich zumeist aus Vertretern verschiedener Abteilungen und Funktionen zusammen, mit dem Ziel, das Ergebnis der Entscheidung durch gemeinsames Wissen und Erfahrung zu optimieren. Damit ist ein Buying Center eine mögliche Ausprägung des organisatorischen Kaufverhaltens.

BuyingCenter (BC) kennt man überall dort, wo größere Beschaffungsentscheidungen getroffen werden. Diese werden kaum von nur einer Person getroffen, da sie in der Regel von strategischer oder zumindest taktischer Bedeutung sind. Man kennt Entscheidergremien (BC) im KeyAccount Management und bei Beschaffungen im Bereich komplexer Investitionsentscheidungen im B2B-Lösungsvertrieb. Typischerweise sind das Beschaffungen von weitreichender Bedeutung, beispielsweise im Bereich Unternehmens-Software, Maschinen und Anlagen und ähnlich unternehmenskritischen Entscheidungen.

Was ist der potentielle Nutzen der BC-Analyse

Die BC-Analyse hilft Ihnen sicherzustellen, dass Sie als Verkäufer mit den richtigen Menschen sprechen und kein wichtiger Spieler übergangen wird. Außerdem hilft es, mehr Verständnis für die Wünsche und Bedürfnisse der Entscheidergruppen und der einzelnen Beteiligten zu bekommen. Die Analyse offenbart die Rollen, Machtstrukturen, das Beziehungsgeflecht und die Einstellungen der Beteiligten zu Beschaffung.

Sie können damit schnell erkennen, wie gut Ihr eigenes Beziehungsnetz ist, wo Sie noch daran arbeiten müssen oder, ob man Ihnen den Zugang zur Macht verwehrt. Wenn man Ihnen den Zugang nicht ermöglicht, können Sie die Zeit und Ressourcen sparen und sich auf anderen Opportunities stürzen. Denn nur als Spaltenfutter für die Spalten 2 oder 3 anzubieten, wenn Ihr Wettbewerber schon gesetzt ist, kostet nur Zeit und bringt nichts.

BuyingCenter im Kontext des Opportunity Management

Das Opportunity Management stellt bei komplexen Verkaufsprojekten sicher, dass alle wichtigen Gesichtspunkte eines Verkaufsprojektes beachtet werden.

Insbesondere sind die folgenden Kenngrößen der Verkaufsprojektbewertung wichtig:

- ◆ Volumen (ist Ausdruck für die Bedeutung des Projektes)
- ◆ Passgenauigkeit von Anforderung und Lösung
- ◆ Bekanntheitsgrad des **BuyingCenter** und Beziehungsstärke zu demselben
- ◆ Innere Struktur des **BuyingCenters**
- ◆ Status im Verkaufsprozess
- ◆ Übereinstimmung von Beschaffungsprozess und Verkaufsprozess
- ◆ Dringlichkeit der Beschaffung für den Kunden
- ◆ Abschlusswahrscheinlichkeit
- ◆ Ressourcenaufwand bis zum Verkaufsabschluss
- ◆ Besondere individuelle Gesichtspunkte

Das BC ist also ein zentrales Element bei komplexen Verkaufsprojekten. Ähnliches gilt für den Bereich des KeyAccount-Management und der strategischen Kundenentwicklung. Immer dort, wo mehrere Personen aus verschiedenen Funktionsbereichen am Entscheidungsprozesse beteiligt sind, lohnt es sich mit der BC-Analyse zu arbeiten.

Typische Rollen im BuyingCenter

Die Rollen und Machtstrukturen

Es gibt verschiedene Rollenkonzepte von BuyingCentern. Ein „Richtiges“ gibt es nicht. Auch das alphaSales-Modell erhebt nicht den Anspruch perfekt zu sein, vielmehr könnte es als Grundlage für ein spezifisches Modell für Ihren Markt dienen. Die folgenden Rollen scheinen aber immer wieder vorzukommen, unabhängig von bestimmten Märkten.

Projektleiter

Die Projektleiter leben ihre Aufgabe in der Bandbreite von „Schriftführer bis Entscheider“. In anderen Modellen werden sie als „Gatekeeper, Sponsoren, PowerBroker“ bezeichnet, das sind Rollen, die manche tatsächlich leben. Häufig jedoch finden sich starke Moderatoren in dieser zentralen Funktion.



Als Projektleiter koordiniert er das BuyingCenter, insbesondere achtet er auf folgendes:

- ◆ Steuerung von Ablauf und Informationsfluss
- ◆ Den Zugang zur Macht kontrollieren
- ◆ korrekten und fristgerechten Entscheidungsprozess
- ◆ Eigene politische oder Karriere-Interessen, denn
- ◆ Projekt ist für ihn mitunter Sprungbrett zu einer Führungsaufgabe

Es ist sehr wichtig, zu bedenken, dass der Projektleiter nur mit „geliehener“ Macht agiert. Die letztendliche Entscheidung, ob und gegebenenfalls mit wem ein Projekt realisiert wird, entscheidet der Auftraggeber oder Genehmiger.

Gralshüter

Wird mitunter auch als Integrator, Kritiker oder Prüfer bezeichnet. Er hat oft die Aufgabe, „seinen Laden sauber“ zu halten. Als IT-Leiter achtet er auf die Kompatibilität neuer SW-Lösungen mit den Konzepten des Unternehmens. Als Betriebsrat achtet der „Gralshüter“ auf die Bedürfnisse von Mitarbeitern, wie Arbeitsrecht und Arbeitsschutz. Er...

- ◆ hat Vetorecht bei bestimmten Themen, hält sich sonst oft zurück.
- ◆ prüft Kompatibilität zu Unternehmensstandards, also Technische Normen und/oder formelles Vorgehen.
- ◆ Möchte sich kein Problem schaffen lassen.
- ◆ Nutzt Vetorecht manchmal machtpolitisch aus.

Manche der Gralshüter haben die Möglichkeit, ihre besondere Stellung machtpolitisch auszunutzen. Da geht es dann um Eifersüchteleien oder Befindlichkeiten, die wir von Außen nicht erkennen können. Wir können diese BC-Mitglieder nur möglichst korrekt behandeln. Ein eigener direkter Zugang zum Genehmiger kann helfen, muss aber nicht.

Anwender

Der Anwender, User oder Betroffener:

- ◆ Ist starker Meinungsbildner
- ◆ Hat manchmal Vetorecht
- ◆ Sucht *seine* Lösung – „so hätte ich es gerne“
- ◆ Ist eher emotional beteiligt, als andere Mitglieder des BC

Der Anwender muss als Softwareanwender oder Maschinenführer jeden Tag mit der Investition arbeiten. Für ihn ist es nicht nur eine Frage von ROI und technologischem Fortschritt. Für ihn geht es auch darum, dass diese Investition seinen Arbeitstag bestimmt. Eine „tolle“ Investition, die ihn jeden Tag ärgert und nicht macht, was sie soll, muss er verhindern. In der Regel möchte er dasselbe wie bisher, oder genau das nicht mehr.

Wenn beispielsweise die Finanzabteilung eine neue SW-Lösung benötigt und als Anwender auftritt, dann hat dieser Anwender ein Vetorecht. Als derjenige mit dem fachlichen Sachverstand ist er ein zentrales Gruppenmitglied im BC. Auch wenn der Projektleiter der SAP-Fachmann der IT ist.

Experte

Der Experte kann ein interner oder auch externer Fachmann sein. In der Regel verfügt er über keine eigene Macht. Er ist in erster Linie:

- ◆ Meinungsbildner

Trotzdem darf er nicht unterschätzt werden. Seine Macht liegt im Vertrauen der Anderen auf seinen Sachverstand.

Proporzvertreter

Der Proporzvertreter ist typischerweise das schwächste Mitglied des BC. Er hat keine andere Funktion als die Vertretung einer Interessengruppe. Er vertritt einen anderen Bereich des Unternehmens. Er ist nur:

- ◆ Meinungsbildner
- ◆ Interessenvertreter aus anderem Bereich, Werk, o.ä.

Er bringt die Erfahrungen, Erwartungen und möglicherweise Bedenken eines anderen Bereichs ein, der momentan von einer Lösung noch nicht oder nur indirekt betroffen ist. „Es kann ja nicht schaden, wenn einer mehr mitdenkt.“ Wegen der fehlenden direkten Macht muss er, wenn er Macht ausüben möchte, dies indirekt tun. Mindestens als Störer kann er leicht Einfluss nehmen.

Besondere Rolle „Genehmiger“

Während selbst das BC glaubt die Entscheidung zu treffen, ist es typischerweise der Genehmiger, der dies schlussendlich tatsächlich tut. Das BC ist meist ein qualifizierter Entscheidungsvorbereiter. Dies bedeutet nicht, dass wir das BC nun nicht mehr ernst nehmen. Nein, in der Regel ist es als Ganzes der unverrückbare Torwächter auf dem Weg zum Genehmiger.

Als Verkäufer sollten wir jedoch so früh, wie möglich, den Weg zum Genehmiger suchen. Dabei kann der Genehmiger eine einzelne Person, wie der Vorstandsvorsitzende oder der Geschäftsführer sein oder auch die regelmäßige Geschäftsführungssitzung. Diese tagt meist in regelmäßigen Abständen, um wichtige Unternehmensentscheidungen gemeinsam zu treffen.

Die Rolle des Genehmigers ist selbst bei formellen also definierten BC fast nie ein Teil dessn. Sondern ist auch dann nur ein informeller Teil des Entscheidergremiums und wird deshalb häufig zu wenig oder nicht beachtet. Unglaublich viele Verkaufsprojekte wurden schon verloren, weil der Wettbewerber längst einen guten Draht zum Geschäftsführer aufgebaut hatte und diesem auf diesem Weg seine wichtigen Botschaften flüstern konnte.

Es kommt vor, dass eine Person mehr als eine Rolle hat. Wenn der Projektleiter auch noch die Rolle des Experten oder gar des Gralshüters hat, dann ist das eine relevante Machtanhäufung. Aber auch der Maschinenführer, der als Experte anerkannt ist, könnte überraschend viel Einfluss auf die Entscheidung haben.

Praktische Anwendung des BuyingCenters

Wichtig ist die konkrete praktische Anwendung. Nutzen Sie die Erkenntnisse, die richtigen Fragen zustellen, wie auch Fehler zu vermeiden und sich und anderen Beteiligten das BC vorzustellen.

Wichtige Fragen!

- ◆ Welche Rollen sind besetzt? Fehlen noch wichtige Rollen?
- ◆ Kennen wir alle entscheidungsrelevanten Ansprechpartner?
- ◆ Kennen wir deren spezielle Interessen?
 - Die Job-spezifischen und die persönlichen?
 - Kenne ich deren Persönlichkeitstyp?
- ◆ Sind die persönlichen Beziehungen stark genug?
- ◆ Haben wir mit allen wichtigen Rollen auch einzeln gesprochen?

Wenn Sie zu einzelnen Mitgliedern des BC Beziehungen aufbauen, können Sie auch die Persönlichkeitstypen erkennen und in Ihre Überlegungen einfließen lassen. Denn erst die Rolle plus die Persönlichkeit definiert, wie eine Rolle gelebt wird.

!Gefahren!

Die BC-Analyse soll uns helfen, das Entscheiderteam nüchtern und sachlich zu beurteilen oder unsere Wahrnehmungen zu hinterfragen. Dabei gilt es, die häufigsten Fehler zu vermeiden:

- ◆ Wir sprechen bevorzugt und deshalb überwiegend mit denjenigen, die uns sympathisch sind!
- ◆ Wir sprechen vermehrt mit den Personen, deren Job-Titel wichtig klingen!
- ◆ Wir beurteilen die Entscheidungswege häufig falsch, glauben jedoch, wir würden diese kennen.
- ◆ Personen, die uns nicht bekannt sind, wird geringerer Einfluss unterstellt.
- ◆ Wir kennen nicht alle BC-Mitglieder

Diese Fehler bedeuten, dass wir uns leicht mit den falschen Beteiligten beschäftigen oder zumindest die Ressource Zeit falsch allozieren. Im Lösungsvertrieb, wie auch im Key Account-Vertrieb sind wir nicht selten 1-3 Jahre mit der Akquisition beschäftigt. Es wäre fatal, wenn wir diese Zeit überwiegend mit den falschen Leuten verbringen würden und deshalb Projekte verlieren.

Ein anderer wichtiger Aspekt ist die Möglichkeit, nach Rollen von Beeinflussern zu suchen, die in nicht besetzt zu sein scheinen. Es stellt eine große Gefahr dar, wenn wichtige Rollen erst spät im Kaufprozess in Erscheinung treten. Das macht den Entscheidungsprozess unberechenbar.

Deshalb folgende Hinweise:

- ◆ Beurteilen Sie die bestehenden Kontakte bewusst kritisch
- ◆ Suchen oder fragen Sie nach neuen Kontakten
- ◆ Pflegen Sie gute Kontakte zum Projektleiter
- ◆ Suchen Sie Zugang zur „Macht“

Kriterien der BC-Analyse

Nach welchen Kriterien können wir BC analysieren? Zunächst gilt es die Rollen der Beteiligten zu klären, denn diese lassen in der Regel auf die formelle Macht und die Einflussmöglichkeit schließen. Daneben gilt es aber auch, die informellen Verbindungen und Machtstrukturen zu untersuchen. Da gibt es den Protegé des Geschäftsführers, der unabhängig von seiner Funktion und Rolle immer großen Einfluss hat.

Es stellt sich die Frage, welche Strömungen und Seilschaften vorhanden sind. Wer kann mit wem, wer lässt sich von wem beeinflussen, wer beeinflusst andere? Zuvor aber gilt es die einfacheren Fragen zu klären, wie

- ◆ Einflussstärke
- ◆ Einstellung zum Projekt / zur Beschaffung
- ◆ Haltung zu uns als Anbieter
- ◆ Bedarf aus Sicht des einzelnen BC-Mitgliedes
- ◆ eigene Bedürfnisse und Interessen des BC-Mitgliedes
- ◆ Persönlichkeitstyp

Man muss nicht aus allen Fragestellungen ein Formular machen, aber manchmal hilft es, ein solches als Raster und Denkhilfe zu haben. Wenn Sie pro Jahr 20 bis 30 Verkaufsprojekte oder weniger bearbeiten, um dann bis zu 10 davon zu gewinnen, dann ist der Aufwand für eine solche Analyse sicher leicht zu rechtfertigen.

Manchmal übernimmt eine Person zwei Rollen. Und manchmal findet sich eine der Rollen nicht. Wenn dies eine Rolle mit Macht ist, sollten Sie kritisch überprüfen, ob Sie diese Rolle nicht noch finden können. Wenn diese Rolle erst spät erkannt wird, kann dies bedeuten, dass das gesamte Machtgefüge sich verändert.

BC-Member-Pass	
Name:	Abteilung:
Rolle im BC:	Genehmiger – Projektleiter – Galshüter Anwender – Experte – Proporzvertreter
Hierarchie:	Sachbearbeiter – Gruppenleiter – Abteilungsleiter – Bereichsleiter – Geschäftsleitung - Vorstand
Einflussstärke:	gering 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 groß
Einstellung zum Projekt:	negativ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 positiv
Haltung zu uns:	negativ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 positiv
Bedarf:	_____
Eigeninteressen/Bedürfnisse:	_____
Entscheidungskriterien:	_____
Persönlichkeitstyp:	_____

Wenn Sie wichtige Spieler übersehen

Es ist jetzt fast 20 Jahre her, ich verkaufte damals eine spezifische Lösung für den Bereich Finanzen und Controlling. Der Kontakt zum kaufmännischen Geschäftsführer dieses mittelständischen Unternehmens war ausgezeichnet. Nach einer Präsentation und verschiedenen Gesprächen erhielten wir den Auftrag, einen Prototypen zu bauen. Wir bauten einen sehr anspruchsvollen Prototypen und präsentierten diesen vor einem erweiterten Gremium.

Nach der Präsentation sprach mich der IT-Leiter an, der selbst direkt an den Kfm. Geschäftsführer, also meinen Ansprechpartner berichtete. Er lobte den Prototyp und die gelungene Präsentation und lud mich zu einem Gespräch am nächsten Dienstag um 9.00 Uhr ein.

An jenem Dienstag fuhr ich gespannt drei Stunden zu diesem IT-Leiter und überlegt, was er wohl alles wissen wollte. Er lies mich einige Minuten warten und bat mich dann in sein Büro. „Was glauben Sie, warum Sie heute hier sind?“ fragte er als Eröffnung. Ich sagte ihm, dass wir wohl die eine oder andere technische Frage klären würden. Er meinte „Nein, ich wollte Ihnen sagen, übergehen Sie nie mehr den IT-Leiter, wenn Sie Software verkaufen wollen. Sie werden hier keinen Schritt weiterkommen.“ Und damit entlies er mich nach etwa drei Minuten und wiederum drei Stunden nach Hause zu fahren. Nein, ich habe diese Lektion nie mehr vergessen. Selbst wenn ich mit dem Vorstandsvorsitzenden höchstpersönlich sprechen würde, würde ich noch immer den IT-Leiter kontaktieren und diesen zu gewinnen versuchen.

Was können wir durch die BC-Analyse gewinnen

Wir sparen Zeit, weil wir mit größerer Sicherheit mit den richtigen Ansprechpartnern kontakt haben. Das Risiko wichtige Mitspieler zu übersehen und zu verärgern wird reduziert. Wir können die Chancen realistischer einschätzen, weil wir nicht nur einen Blickwinkel kennen. Dadurch verfolgen wir nicht die falschen Projekte und verschwenden unsere Ressourcen.

Wir erhalten ein besseres Verständnis für die Wünsche des Kundenunternehmens als Ganzem, weil wir mit mehr Menschen sprechen. Damit erhalten wir einen guten Überblick über die verschiedenen Denkrichtungen und Bedürfnisse und setzen nicht zu sehr nur auf eine Karte.

Sie gewinnen:

- ◆ Zeit
- ◆ Ressourcen
- ◆ Professionalität
- ◆ Sie können andere Beteiligte auf Ihrer Seite leichter einbinden

Die BuyingCenter-Analyse wird Sie effektiv und effizient dabei unterstützen, mehr über Ihre Akquisitionsfälle in komplexen Situationen zu erfahren. Damit werden Sie mehr Chancen in Aufträge verwandeln.

Die Ideen und Werkzeuge sind verfügbar. Nutzen Sie die Chancen, damit der Vertrieb so gut oder besser wird, wie Ihre Produkte.

Wir, die **alphaSales®-salesAcademy**, sind die Profis mit Erfahrung und gerne Ihre Partner, wenn es um die Professionalisierung Ihres Vertriebs geht.

Manfred Schröder
alphaSales®-salesAcademy

07156-437656
Schloßstraße 2
71254 Ditzingen
www.alphaSales.de – info@alphaSales.de

In eigener Sache

Die *alphaSales*[®]-*salesAcademy* hilft Ihnen die Umsatzerfolge zu steigern, indem sie die Fähigkeiten Ihrer Verkäufer/innen ausbauen. Mehrjährige Praxiserfahrung in Vertrieb und Führung zeichnet unsere Trainer aus und bringt unseren Kunden einen spürbaren Mehrwert. Die praxisnahen und modernen Trainingsmethoden sind speziell auf die **Bedürfnisse von Verkäufern** zugeschnitten und verbessern deren kommunikatives Verkaufsverhalten ebenso wie deren strategische und taktische Ansätze. Erfolgreichere Verkäufer bringen dem Unternehmen **mehr Umsatz** und eine **bessere Marge**. Erfolgreiche Verkäufer bleiben dem Unternehmen treu.