

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

im Rahmen von Vertriebscoachings und „Account Workshops“ stelle ich immer wieder fest, dass viele Verkäufer auch heute noch gerne auf eine – für Sie offensichtlich in den Kaufprozess entscheidend involvierte – Person auf der Kundenseite zugehen. Hierbei handelt es sich entweder um jemanden aus der Fachabteilung oder klassisch um den Einkäufer. Das Ergebnis ist nicht selten, dass wieder einmal der Wettbewerber den Zuschlag erhält, weil dieser unter Umständen die Klaviatur des „Who is who beim Kunden“ besser zu spielen versteht. Um es auf den Punkt zu bringen: Produkte und Dienstleistungen (Services) sind zunehmend vergleichbar und aus Sicht des Kunden austauschbar. Damit Sie sich auch zukünftig gegenüber Ihren Wettbewerbern maßgeblich abheben können, kommt dem Beziehungsmanagement eine entscheidende Rolle zu. Daher möchte ich Ihnen in dieser Ausgabe ein Werkzeug vorstellen, das Sie dabei unterstützt, die Klaviatur des Beziehungsmanagements erfolgreich zu spielen.



Unter der Rubrik Termine finden Sie weitere Information zu meinem neuen Lehrgang zum Key Account Manager, der im Februar 2007 startet und aus 2 Seminarblöcken à 2 Tagen besteht. Ebenfalls im Februar findet das nächste Seminar „Professionell Präsentieren“ statt.

Viel Spaß beim Durchstöbern wünscht Ihnen,
Ihr Hartmut Sieck



Fokusthema heute:

Power Mapping, oder das „Who is who des Kunden“

Insbesondere im geschäftlichen Umfeld werden Kaufentscheidungen sehr selten von „nur“ einer einzigen Person getroffen. Häufig sind mehrere Menschen in diese Entscheidungsfindung involviert. Wenn dem so ist, heißt es für Sie im Verkauf, dass Sie diese Menschen mit ihren Positionen und Eigenarten aktiv in Ihrer Verkaufsstrategie berücksichtigen müssen. Diese Gruppe wird auch als „**Buying Center**“ bezeichnet.

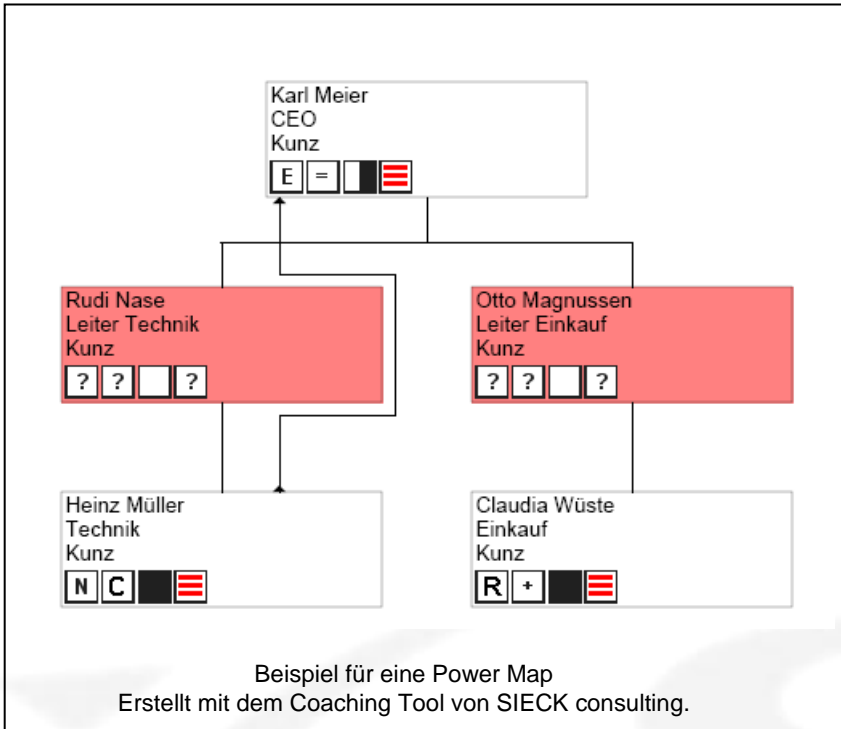
Um dieses Buying Center optimal in die eigene Verkaufsstrategie einzubinden, gilt es 5 Themenbereiche **ehrlich** zu bearbeiten:

Das 5 x 1 des erfolgreichen Buying Center Managements:

1. **Rollen** - Wer auf der Kundenseite spielt welche Rolle im Kaufprozess? Sind alle Rollen verteilt?
2. **Einstellung** - Wie sind diese Personen uns gegenüber eingestellt? Wer will uns gewinnen sehen und wer ist eher für den Wettbewerb?
3. **Kontaktintensität** - Wie gut und intensiv kennen wir die involvierten Personen? Zu wem haben Sie noch keinen ausreichenden Kontakt?
4. **Einfluss** - Wer hat welchen Einfluss auf die Kaufentscheidung? Wer hat welchen Einfluss auf wen innerhalb der Buying Center Struktur? Wo gibt es Freundschaften oder Animositäten?
5. **Beziehung** - Wer von uns (aus der Organisation des Verkäufers) sollte langfristig eine Beziehung zu wem innerhalb der Buying Center Struktur aufbauen?

Aus den ersten 4 Bereichen heraus lässt sich bereits ableiten, dass die Beschaffung eines Organigramms des Kunden nur einen kleinen, ersten Schritt darstellen kann. Um auf Dauer erfolgreich zu sein, brauchen Sie als Verkäufer einen tiefgehenden Einblick in die Kundenorganisation, die Machtstrukturen auf der Kundenseite sowie die persönlichen Eigenarten der einzelnen Menschen.

Die Antworten auf die 5 Bereiche führen Sie zur so genannten „**Power Map**“. Die Power Map visualisiert das Beziehungs- und Machtgefüge auf der Kundenseite und dient Ihnen als Startpunkt, um Ihre Verkaufsstrategie optimal auf den Kunden abzustimmen.



Das linke Bild zeigt exemplarisch eine Power Map, die ich im Folgenden mit Ihnen erarbeiten möchte.

In einem ersten Schritt gilt es alle in den Kaufprozess involvierten Personen zu identifizieren. Zeichnen Sie diese – wie in einem Organigramm – auf.

Tipp: Die involvierten Personen müssen nicht unbedingt der offiziellen Organisation des Kunden angehören. Nicht selten haben auch Menschen von außerhalb einen sehr großen Einfluss auf die Kaufentscheidung und spielen eine entscheidende Rolle (Beispiel: Berater).

1 Finden Sie jetzt die Antworten auf die Frage 1: Wer auf der Kundenseite spielt welche Rolle im Kaufprozess?

Grundsätzlich lassen sich dabei 7 verschiedene Rollen unterscheiden, die hier mit einem Symbol in der 1. Box visualisiert werden.

- Nutzer (N):** Wenden das eingekaufte Produkt, die Dienstleistung anschließend an.
- Entscheider (E):** Treffen die endgültige Kaufentscheidung. Sie verfügen im Allgemeinen auch über das Budget (das Geld).
ACHTUNG: Hierbei handelt es sich meist NICHT um den Einkäufer!
- Beeinflusser (B):** Beeinflussen die Kaufentscheidung, ohne diese letztendlich selber treffen zu können. Hierbei kann es sich um externe Personen (z.B. Berater) handeln, wie auch um interne (z.B. Qualitätswesen).
- Ratifizierer (R):** Segnen die Kaufentscheidung ab. Die Entscheidung selbst wurde bereits vorher getroffen. Jedoch kann der Ratifizierer die Kaufentscheidung noch blockieren.
- Spezifizierer (S):** Erstellen den Anforderungskatalog, die Spezifikation.
- Türöffner (T):** Können Zugänge zu bestimmten Personen öffnen oder auch verschlossen halten. Sie (z.B. Sekretärinnen oder Assistentenfunktionen) sammeln Informationen, um diese dann an die wahren Entscheidungsträger weiter zu geben.
- Einkäufer (P):** Bearbeiten den eigentlichen Einkaufsvorgang und führen die Verhandlung mit dem Lieferanten. Sie lösen die Beauftragung aus und koordinieren sehr häufig auch die Vertragsgestaltung.

Stellen Sie sich insbesondere die Frage, ob alle Rollen verteilt sind. Fehlen Ihnen wichtige Rollen in der Power Map, so kennen Sie vermutlich nicht wirklich alle relevanten Personen! Wenn Sie die Rolle einiger Personen noch nicht kennen, kennzeichnen Sie diese mit einem Fragezeichen. Das bringt uns auch noch einmal zu einem ganz wichtigen Punkt. Wann immer Sie diese Analyse durchführen, seien Sie ehrlich zu sich selbst. Die Analyse dient dazu offene Punkte zu erkennen, um entsprechende Maßnahmen ableiten zu können.

In dem obigen Beispiel trifft Herr Meier scheinbar die finale Entscheidung. Herr Müller wendet unsere Lösung an und Frau Wüste führt „lediglich“ die Beauftragung durch. Die Rollen von Herrn Nase und Herrn Magnussen sind uns nicht bekannt!

2 Jetzt zu Frage 2: Wie sind diese Personen uns gegenüber eingestellt? Wer will uns gewinnen sehen und wer ist eher für den Wettbewerb? In der Praxis hat sich dabei eine 5 stufige Einteilung bewährt. In der Power Map finden Sie die Visualisierung der Einstellung in 2. Box.

- Unterstützer (Coach) („C“):** Unterstützt Sie aktiv, das Geschäft zu gewinnen. Er hat unter Umständen bereits positive Erfahrungen mit Ihnen persönlich, Ihrem Unternehmen oder Ihrem Produkt gemacht, bzw. erhofft sich persönlich Vorteile innerhalb seiner Organisation durch die Auswahl Ihrer Lösung. Finden Sie Ihren Coach!
- Positiv Eingestellter („+“):** Ist Ihnen gegenüber positiv eingestellt, wird Sie aber nicht proaktiv im Kundenunternehmen fördern und unterstützen. Wird er nach ihrer Meinung gefragt, wird er sich positiv zu Ihnen, Ihrem Unternehmen oder Ihrer Lösung äußern.
- Neutral Eingestellter („=“):** Hat keine Präferenz für einen bestimmten Lieferanten und will die objektiv bestmögliche Lösung für seinen Bereich und das Unternehmen.
- Negativ Eingestellter („-“):** Ist Ihnen, Ihrem Unternehmen oder Ihrem Angebot gegenüber negativ eingestellt. Analog zum positiv Eingestellten läuft auch er nicht aktiv durch die Flure des Kunden, um Ihr Produkt schlecht zu reden. Wird er hingegen nach seiner Meinung gefragt, wird er sich eher negativ bzgl. Ihrer Lösung äußern.
- Feind („F“):** Unterstützt Ihren Wettbewerber aktiv und will diesen gewinnen sehen. Er ist der Coach des Wettbewerbers.

In unserem Beispiel ist Herr Müller unser Coach. Ihn gilt es aktiv zu nutzen, um den Auftrag zu bekommen. ACHTUNG: Doch wie bei Frage 1 kennen wir auch hier wieder nicht die Einstellung von Herrn Nase und Herrn Magnussen.

3 Weiter mit **Frage 3 - Wie gut und intensiv kennen wir die involvierten Personen? Zu wem haben noch keinen ausreichenden Kontakt?**

In der Praxis hat sich hier ein 3-stufiges Modell als recht geeignet gezeigt. Die Visualisierung finden Sie in der 3. Box der Power Map.

- Kein Kontakt** (Leeres Feld): Es besteht noch gar kein Kontakt zu dieser Person.
- Mittel** (Halbes Feld): Diese Person wurde schon einige Male gesehen. Wirkliche persönliche Fakten über den Kunden sind aber nicht bekannt.
- Intensiver Kontakt** (Volles Feld): Die Person wird regelmäßig besucht. Es sind eine Reihe von persönlichen oder privaten Fakten bekannt und die Person nimmt z.B. auch an Veranstaltungen Ihres Unternehmens teil.

In unserem Fall bestehen zu Herrn Müller und Frau Wüste intensive Kontakte. Auch den Entscheider – Herrn Meier – kennen wir. Die großen Unbekannten bleiben die Herren Nase und Magnussen.

4 Die **Frage 4** ist zweiteilig aufgebaut. **Teil 1: Wer hat welchen Einfluss auf die Kaufentscheidung?** Der Einfluss auf die Kaufentscheidung wird in unserem Beispiel in der 4. Box durch die Anzahl der Striche symbolisiert. 3 Striche stehen dabei für einen starken, 2 für einen mittleren und 1 Strich für einen geringen Einfluss.

Herr Meier, Herr Müller und Frau Wüste scheinen in unserem Beispiel alle 3 den gleichen (starken) Einfluss auszuüben. In diesem Fall müsste bereits nachgefragt werden, ob die Analyse für Frau Wüste wirklich so stimmt. Wie kann sie einen starken Einfluss ausüben und trotzdem „nur“ ein Ratifizierer sein?

Der **2. Teil** der Frage 4 lautet: **Wer hat welchen Einfluss auf wen innerhalb der Buying Center Struktur? Wo gibt es Freundschaften oder Animositäten?** Diese Frage ist sehr spannend, da sie sich mit dem wahren Machtgefüge innerhalb der Kundenorganisation befasst. Die Beeinflussung kann dabei durch eine mehr oder weniger dicke Linie visualisiert werden.

In unserem Beispiel hat Herr Müller scheinbar einen direkten Draht zum Vorstand, dem Herrn Meier. Diese Beeinflussung kann durch persönliche Freundschaften, gemeinsame Projekte oder auch einfach nur durch die lange Zusammenarbeit über Hierarchiestufen hinweg gewachsen sein.

Tipp: Lassen Sie sich die Organisation des Kunden von mehreren Menschen erklären. Die aufgezeigte Struktur wird wahrscheinlich immer die selbe sein. Zwischen den Zeilen erfahren Sie aber wesentliche Dinge zum Machtgefüge!

5 Nun zur **Frage 5**, die bereits in die Umsetzung der Verkaufsstrategie einsteigt. **Wer von uns (aus der Organisation des Verkäufers) sollte langfristig eine Beziehung zu wem innerhalb der Buying Center Struktur aufbauen?** In unserem Beispiel steht überall der Name Kunz (siehe 3. Zeile der Namensbox). Herr Kunz ist der Key Account Manager und beansprucht für sich, alle Beziehungen zum Kunden alleine zu leben. Doch ist Herr Kunz wirklich der richtige Mann, um mit jedem der aufgezeigten Menschen innerhalb der Kundenorganisation eine langfristige Beziehung aufzubauen? Als (Key) Account Manager sollte er stärker den Teamgedanken leben. D.h., wer passt inhaltlich und menschlich am besten zu wem?

Tipp: Involvieren Sie dabei auch aktiv Mitarbeiter aus den Bereichen Service, Technik oder Vertriebsinnendienst. Nutzen Sie geschickt das Einbringen des Vertriebsleiters oder der Geschäftsführung. Nur durch ein breites Beziehungsmanagement auf beiden Seiten werden Sie langfristig das Optimum erzielen.

In unserem Beispiel, sieht soweit alles ganz gut aus. Dem Auftrag steht fast nichts im Wege. Insbesondere die gute Beziehung unseres Coaches zum CEO (dem Entscheider) sollte uns die Türen öffnen. Aber Achtung: Uns fehlen jegliche Informationen über Herrn Nase und Herrn Magnussen. Wie stehen diese wirklich zu uns und zu unseren Wettbewerbern. Der nächste Schritt muss also lauten, mehr über diese beiden Menschen herauszubekommen. Unser Coach – Herr Müller – wird uns dabei sicherlich sehr nützlich sein. Übrigens deshalb sind die Boxen von Herrn Nase und Herrn Magnussen auch rot. Hier ist absoluter Handlungsbedarf!

Noch ein Tipp zum Schluss: Nutzen Sie aktiv die Möglichkeiten der Visualisierung des Beziehungs- und Machtgeflechts auf der Kundenseite. Binden Sie auch Kollegen ein, denn jeder hat Teilinformationen, die so zu einem ganzen Bild werden.

Möchten Sie selber das Tool aktiv nutzen, um Ihr Beziehungsgeflecht zu visualisieren? Oder möchten Sie die Methodik im Rahmen eines Coachings auf Ihren Kunden anwenden? Gerne stehe ich Ihnen hier zur Verfügung.

Viel Erfolg und viel Spaß beim Verkaufen und Entwickeln langfristiger Beziehungen zu Ihren Kunden wünscht Ihnen, Ihr Hartmut Sieck



Seminartermine

Seminar „**Professionell Präsentieren** – Das Publikum begeistern, überzeugen und für sich gewinnen“

06. und 07.02.2007 in Ludwigsburg

Lehrgang Key Account Manager – Modul 1

KAM im Überblick – Kundenportfoliomanagement – Kundenanalyse – Kundenentwicklungsplan

13. und 14.02.2007 in Ludwigsburg

Lehrgang Key Account Manager – Modul 2

Value Selling im KAM – Kundengespräch – Verkaufspräsentation - Verhandlung

15. und 16.02.2007 in Ludwigsburg

Weitere Details und Anmeldung im Internet unter www.sieck-consulting.de

Die nächste Ausgabe erscheint im Januar

Fokusthema: Lassen Sie sich im neuen Jahr überraschen



Impressum

SIECK consulting
Hartmut Sieck
Anemonenweg 9
D-71672 Marbach
Telefon: 07144 8985-27
Telefax: 07144 8985-26
E-Mail: h.sieck@sieck-consulting.de
Internet: www.sieck-consulting.de