

Der Key Account Manager

Sieck

3., überarbeitete und erweiterte Auflage 2024

ISBN 978-3-8006-7156-4

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

gern mit 4. und stellen zuerst unser Unternehmen und unsere Lösungen lang und breit vor. Das Einzige, was dabei schon wieder keine Rolle spielt, ist der Kunde. Wenden Sie deshalb die Grundregel „Der Kunde kommt immer zuerst!“ an. So können Sie anschließend die Brücke zwischen Ihrem Unternehmen, Ihren Lösungen und dem Kundenunternehmen sowie seinen Anforderungen schlagen. In einem Erstgespräch mit einem neuen Ansprechpartner würde das bedeuten, dass Sie als Punkt drei den Ansprechpartner bitten, seinen Unternehmensbereich oder seine Abteilung kurz vorzustellen. Anschließend können Sie unter dem Punkt vier gezielt Aussagen des Ansprechpartners aufgreifen und Ihre Präsentation kundenorientiert anpassen.

5. Zusammenfassung und verbindliche nächste Schritte

Achten Sie einmal darauf, wie häufig in der Praxis bei diesem Punkt „geschlampert“ wird. In Trainings sehe ich es immer wieder, dass wir ihm nicht genügend Zeit einräumen. Stellen Sie unbedingt sicher, dass alle Beteiligten mit demselben Verständnis aus dem Termin herausgehen.

6. Small Talk

Dieser letzte Schritt in unserer Struktur wird gern vernachlässigt, da wir gerade im Key Account Management nicht selten schon wieder auf dem Sprung zum nächsten Termin sind. Dabei erfüllt der Small Talk am Ende eines Gesprächs zwei wichtige Aufgaben:

- a) Der erste Eindruck entscheidet, der letzte bleibt. Mit welcher Botschaft möchten Sie den Raum verlassen, um – unabhängig vom Gesprächsinhalt – positiv in Erinnerung zu bleiben?
- b) Die etwas lockere Atmosphäre gibt Ihnen noch einmal die Möglichkeit, ein Feedback vom Kunden zum Gespräch einzuholen oder auch Fragen zum Thema Wettbewerbspositionierung oder zum Budget des Kunden zu stellen.



IMPULSFRAGE

- Was können Sie noch konkret an der Struktur und der Agenda Ihrer operativen Termine mit dem Key Account optimieren?

Ihre Unternehmenspräsentation – wenn es denn sein muss

In den meisten Fällen handelt es sich bei den Key Accounts um Bestandskunden. Man könnte also durchaus die Frage stellen, ob es im Key Account Management überhaupt die Notwendigkeit gibt, sein eigenes Unternehmen mittels einer Unternehmenspräsentation vorzustellen. Die Antwort auf diese Frage lautet eindeutig JA! Denn auch bei Bestandskunden gilt es, sich in neuen Unternehmensbereichen, Werken, Landesgesellschaften, Niederlassungen oder Filialen vorzustellen, um Ihr Netzwerk und die Geschäftsbasis zwischen Ihrem und den Kundenunternehmen auszubauen. Fragt man allerdings bei den Kunden nach, dann haben viele eine starke Abneigung gegenüber 30, 40 oder sogar 50 Folien umfassenden PowerPoint-Präsentationen. Viele Kunden stimmen diesen Präsentationen dann eher aus Höflichkeit denn aus Interesse zu. Dabei braucht es nur wenige Veränderungen, damit ein Kunde diese Unternehmensvorstellungen als echten Informationsgewinn sieht.



Checkliste: Unternehmen gewinnbringend vorstellen

- ✓ **Beschränken Sie sich bei Ihrer Präsentation auf maximal fünf Seiten! Alles andere ist ermüdend!**
- ✓ **Beschreiben Sie Ihr Leistungsangebot auf maximal einer Seite!** Im Idealfall bekommen Sie das sogar in zwei knackigen Sätzen hin.
- ✓ **Stellen Sie gezielt die Gemeinsamkeiten zwischen Ihren beiden Unternehmen dar wie**
 - Größe des Unternehmens,
 - organisatorischer Aufbau,
 - regionale, internationale oder globale Aufstellung,
 - Positionierung im Markt (Qualitätsführer, Marktführer, ...).
- ✓ **Nutzen Sie vorrangig interne Referenzen.** Bei welchen Abteilungen, in welchen Unternehmensbereichen und Landesgesellschaften waren Sie schon aktiv und was haben Sie dort gemacht?
- ✓ **Überlegen Sie sich zu jeder Ihrer Folien eine Frage, die Sie dem Kunden stellen könnten.** So kann aus einem Monolog ein Dialog entstehen, sprich, Sie involvieren den Kunden.

Bei einem meiner Kunden sind wir sogar so weit gegangen und nutzen noch heute nur eine einzige Seite, welche das Leistungsportfolio aufzeigt *und* gleichzeitig als Diskussionsgrundlage mit dem Kunden dient. Die Key Account Manager legen dieses Blatt auf den Tisch und erläutern in drei bis fünf Sätzen das Leistungsportfolio ihres Unternehmens. Anschließend nutzen sie dieselbe Folie, um gezielt mit dem Kunden in die Diskussion zu einzelnen Lösungsbereichen einzusteigen. Das nenne ich kunden- und verkaufsorientiert!



IMPULSFRAGEN

- Welche maximal fünf Seiten aus Ihrer Unternehmenspräsentation haben Sie immer dabei, um sich und Ihr Unternehmen bei neuen Ansprechpartnern kurz vorstellen zu können?
- Wie können Sie Ihre Unternehmenspräsentation noch kundenorientierter gestalten?
- Wie können Sie Teile Ihrer Unternehmenspräsentation so nutzen, um mit dem Kunden in einen Dialog zu treten?

Die richtigen Fragen stellen

Haben Sie Kinder im Alter zwischen fünf bis neun Jahren? Dann ist es Ihnen vielleicht auch schon einmal so wie mir gegangen. Sie rufen von unterwegs zu Hause an, um sich nach den Neuigkeiten aus der Familie zu erkundigen. Ihr Kind ist am Telefon, und Sie stellen einige Fragen:

Hey, wie geht es dir?

Antwort: gut.

Und, wie war es im Kindergarten oder in der Schule?

Antwort: gut.

Ist die Mama auch da?

Antwort: ja.

Nach der dritten Antwort kommt man dann so langsam ins Grübeln. Warum spricht er oder sie nicht mit mir? Dieselbe Situation erlebe ich durchaus tagtäglich in meinen Trainings sowie in den Coachings vor Ort beim Kunden. Wir stellen die falschen Fragen und wundern uns, warum der Kunde wieder einmal nichts von sich gegeben hat.

Sie benötigen im Verkauf und Key Account Management lediglich vier **Fragetechniken**, um dieses Problem zu umgehen. Stellen Sie

1. offene Fragen, um Informationen zu erhalten,
2. Alternativfragen, um den Kunden zu lenken,
3. geschlossene Fragen, um eine Bestätigung einzuholen.
4. Nur mal angenommen, ... um eine „Verpflichtung von der anderen Seite einzuholen“.

1. Offene Fragen, um Informationen zu erhalten

Nur die berühmten *W-Fragen* geben Ihnen die Chance auf Informationen vom Kunden. Dazu einige Praxisbeispiele und Tipps:

- „Welche **drei** Anforderungen haben Sie an einen Partner im Bereich Projektmanagement?“

Durch das Einfügen einer Zahl steigt die Chance enorm, dass Sie auch genau drei Punkte erfahren werden. Sie steuern also den Umfang der Antwort.

- „Was ist Ihnen **persönlich** bei der Zusammenarbeit mit einem Dienstleiter wichtig?“

Das Wort „persönlich“ bringt Sie näher an die individuellen Anforderungen und Bedürfnisse, teilweise sogar näher an die Punkte der Zielvereinbarung des Gegenübers.

- „Wie sieht der weitere Entscheidungs**prozess** aus, nachdem **Sie** die Entscheidung getroffen haben?“

Wenn Sie mehr über die Entscheidungsstrukturen in Erfahrung bringen wollen, hat sich die Trennung zwischen Person und Prozess als sehr wichtig herausgestellt. In der Frage steckt die Aussage, dass ich meinen Ansprechpartner wertschätze und durch das neutrale Wort „Prozess“ erhöhe ich die Chancen ungemein, dass mein Gegenüber mir mehr Hintergrundinformationen zum Entscheidungsprozess im Unternehmen mitteilt. Die Frage „Wer ist sonst noch involviert?“ führt nicht selten zu einer Blockade des Gegenübers getreu dem Motto: Ich bin hier der einzig Wahre!

- Achten Sie auf das Fragewort „**Wie**“.

„Wie zufrieden sind Sie mit dem aktuellen Produkt?“ ist zwar eine offene Frage, doch führt sie meist nur zu einem ganz

kurzen „passt!“ In dem vorherigen Beispiel wurde auch das Fragewort „Wie“ verwendet, jedoch wurde es so eingesetzt, dass es zu einer tiefergehenden Antwort führt.

- Vermeiden Sie „**Warum-Fragen**“.

Erinnern Sie noch an die Frage Ihrer Eltern „*Warum hast du dein Zimmer nicht aufgeräumt?*“ Die Frage nach dem Warum löst bei den meisten Menschen eher ein negatives Gefühl aus, da man sich rechtfertigen muss.

- Die letzte Frage.

Haben Sie den Mut und stellen insbesondere bei Erstterminen mit neuen Ansprechpartnern oder am Ende einer Lösungs- oder Angebotspräsentation eine entscheidende Frage: „*Lieber Kunde, wenn Sie unser Gespräch Revue passieren lassen, was spricht aus Ihrer Sicht für unsere Lösung oder für eine gemeinsame Zusammenarbeit?*“ Mit dieser Frage werden Sie ein bis maximal drei Punkte vom Kunden erfahren, die für ihn wirklich entscheidend sind und ein Grund wären, mit Ihnen das Geschäft zu tätigen. Diese Punkte können Sie dann direkt in den folgenden Gesprächen, Präsentationen oder auch in der Verhandlung wieder einbringen.

2. Alternativfragen, um den Kunden zu lenken

Stellen Sie sich vor, Sie sind in einem Restaurant und haben gerade Ihren Hauptgang abgeschlossen. Der Kellner kommt zu Ihnen und möchte ein Dessert anbieten. Hier drei alternative Ansätze dafür:

1. „*Möchten Sie noch ein Dessert?*“
2. „*Was für ein Dessert darf ich Ihnen denn noch bringen?*“
3. „*Möchten Sie lieber ein Tiramisu oder eher ein Panna cotta als Dessert?*“

Sie ahnen es wahrscheinlich schon. Die erste (geschlossene) Frage führt mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einem „*Nein, danke!*“ Bei der zweiten (offenen) Frage fangen Sie schon an nachzudenken. Was könnte ich mir denn noch gönnen? Beim Fragetyp 3 (Alternativfrage) lenkt uns der Kellner, und die Option, nichts zu kaufen, ist quasi vom Tisch.

3. Geschlossene Fragen, um eine Bestätigung einzuholen

Geschlossene Fragen sind wichtig, um sich Aussagen vom Kunden bestätigen zu lassen oder auch ganz konkret einen Abschluss zu suchen.

Hier aus meiner Sicht die entscheidende Frage, die am Ende einer Bedarfsanalyse stehen sollte:

„Lieber Kunde, habe ich Sie richtig verstanden, dass x, y und z Ihre wichtigsten Anforderungen in diesem Projekt sind?“

4. Nur einmal angenommen, ... um eine „Verpflichtung von der anderen Seite einzuholen“

Der Kunde bringt Sie etwas unter Druck und fordert ein schnelles Angebot, eine Teststellung oder einen Preisnachlass. Mit der Technik „Nur mal angenommen ...“ können Sie sich vom Kunden eine Art Verpflichtung oder Rückversicherung einholen und die Ernsthaftigkeit der Kundenfrage überprüfen.

Beispiele:

- *„Nur mal angenommen, wir könnten das Produkt bis zum Termin x liefern. Sind wir dann im Geschäft?“*
- *„Nur mal angenommen, wir finden eine Lösung für den Punkt y. Sind wir dann Ihr Partner für die nächste Serie?“*

Diese vier Fragetypen richtig angewendet reichen völlig aus, um Gespräche zu lenken und jede Information vom Kunden einzuholen.

Hier noch ein letzter Tipp von mir: Schreiben Sie sich einmal vor Ihrem nächsten Termin Ihre wichtigsten Fragen an den Kunden auf. Sie werden sehen, dass Sie diesen Spickzettel später im Gespräch gar nicht benötigen, Sie aber dennoch die richtigen Fragen stellen.



IMPULSFRAGE

- Wo können Sie Ihre Fragetechniken noch verfeinern?

Kundennutzen

Auch im Key Account Management gilt, dass Kunden immer zwei Fragen im Hinterkopf haben:

1. „Was habe ich davon?“
2. „Warum soll ich gerade Ihre Lösung kaufen?“

Um diese Fragen aus Kundensicht gut beantworten zu können, braucht es a) eine gute Analyse der Kundenbedürfnisse und -anforderungen (siehe Fragetechnik) und b) eine kundenorientierte und nutzenorientierte Antwort auf die Anforderungen. Daher hier ein kurzer Exkurs zum Thema Kundennutzen.

! Checkliste: sechs Erfolgsfaktoren zum Thema Kundennutzen

- ✓ **Ein Nutzen ist nur dann ein Nutzen, wenn dieser vom Kunden wahrgenommen wird!** Die Konsequenz daraus: Sie müssen am Ende des Tages eine Rückmeldung vom Kunden einholen, was er wirklich als Vorteil oder Nutzen wahrnimmt.
- ✓ **Es gibt im Geschäftskundenumfeld lediglich fünf fundamentale Nutzentypen:**
 - a) Der Kunde kann mehr Umsatz generieren und damit seinen Gewinn *steigern*.
 - b) Der Kunde kann Zeit, Ressourcen, Material und damit am Ende Geld *einsparen*.
 - c) Der Kunde profitiert durch eine *einfache und komfortable* Bedienung, Zusammenarbeit ...
 - d) Der Kunde kann sein eigenes *Image* oder seine eigene *Positionierung festigen*.
 - e) Der Kunde profitiert von einer *Investitionssicherheit, Liefersicherheit* ...

Als Konsequenz ergibt sich, dass Attribute wie Qualität, Innovationen ... KEINEN Nutzen darstellen, sondern in Nutzen übersetzt werden müssen!
- ✓ **Alle fünf Nutzentypen gibt es auf Unternehmens- und auch auf persönlicher Ebene.** Sie bieten beispielsweise qualitativ hochwertige Zulieferteile an, die dazu führen, dass Ihr Kunde seine Produkte hochpreisiger verkaufen kann. Das heißt, das Unternehmen profitiert. Darüber hinaus helfen Sie aber vielleicht auch Ihrem Ansprechpartner beim Kunden (zum Beispiel dem Vertriebsleiter), seine persönlichen Ziele zu erreichen, und helfen ihm somit,

einen Bonus zu erhalten. Das heißt, auch er als Person profitiert.

- ✓ **Jeder Ansprechpartner beim Kunden (siehe Buying Center-Analyse, Seite 77) hat individuelle, aber auch funktions- und hierarchiebezogene Interessen!** Die Geschäftsführung interessiert sich beispielsweise primär für mehr Umsatz, eine bessere Positionierung im Markt, den Einstieg in neue Märkte und damit letztlich für mehr Gewinn! Auf der mittleren Managementebene sind die Ansprechpartner eher für Prozesse verantwortlich und interessieren sich daher stärker für Prozessoptimierungen (Einsparungen) beziehungsweise für die Sicherheit, dass ihr Prozess reibungslos läuft. Auf der Arbeitsebene wiederum geht es um Fragen der Jobsicherheit oder um ein einfaches und komfortables Arbeitsumfeld.
- ✓ **Jedes Nutzenargument braucht ein „SIE“ im Satz.**
Beispiele:
 - a) *„Wir bieten Ihnen qualitativ hochwertige Lösungen und das bedeutet für Sie als Produktionsleiter, dass die Wartungskosten minimiert und Ausfallzeiten reduziert werden.“*
 - b) *„Wir bieten Ihnen qualitativ hochwertige Lösungen und das ist insbesondere für Sie als Produktionsleiter wichtig, weil Sie so Ihre Wartungskosten minimieren und Ausfallzeiten reduzieren können.“*
- ✓ **Echtes „Value Selling“ stellt die Königsdisziplin dar. Hierbei quantifizieren Sie den Nutzen und machen somit den Vorteil greif- und berechenbar.** Durch die neue zentrale Bestellungs- und Rechnungsabwicklung reduzieren Sie beispielsweise zukünftig die Anzahl der Eingangsrechnungen um ca. 15 pro Monat. Bei internen Verrechnungskosten von ca. 50 Euro pro Rechnungsvorgang ergibt sich eine Ersparnis für den Kunden von etwa 750 Euro Verrechnungskosten pro Monat.



IMPULSFRAGEN

- Ist Ihre aktuelle Kundenkommunikation davon bestimmt, was Sie dem Kunden bieten, oder beschreiben Sie den Nutzen, den er durch Ihre Lösung erhält?
- Haben Sie schon einmal die wichtigsten Nutzenargumente Ihrer Angebote quantifiziert?