

Key Account Management und sach- und menschengerechtes Verhandeln

Verkaufen und Verhandeln

Verkaufen ist eine immer anspruchsvoller werdende Kunst. Den heutigen Verkäufern geht es nämlich darum, mächtigeren Kunden anspruchsvollere Dienstleistungen, aufwendigere Investitionsgüter oder komplexere Projekte unter härteren Wettbewerbsbedingungen erfolgreich anzubieten.

Um strategisch wichtige Kunden zu gewinnen bzw. zu halten, muss eine Firma (a) mit ihnen eine vertrauensvolle und partnerschaftliche Beziehung aufbauen; (b) gemeinsam mit ihnen kreative Lösungen entwickeln, die exakt ihre unmittelbaren und längerfristigen - möglicherweise noch nicht wahrgenommenen - Bedürfnisse befriedigen; und (c) faire, für beide Seiten akzeptable Bedingungen vereinbaren. Die Firma, die sich dagegen auf ein hartnäckiges Feilschen um Mengen, Rabatte oder Lieferfristen einlässt, braucht sich nicht zu wundern, wenn sie Schlüsselkunden morgen an die Konkurrenz verliert.

Die Kunst des Verkaufens ist über weite Strecken hinweg die Kunst des Verhandels. Diese Kunst verstehen wir als dynamischen Prozess, der in gemeinsamer Arbeit Synergiepotentiale verwirklicht, ausgewogene Abmachungen hervorbringt und die Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern festigt.

Es wäre gewiss kurzsichtig, aus einer (potentiellen) Geschäftsbeziehung einseitige Vorteile ziehen zu wollen, denn eine solche *Gewinn-Verlust*-Strategie würde bestenfalls ein Einmalgeschäft zulassen, mit Sicherheit aber eine Rufschädigung zur Folge haben. Die Strategie des Nachgebens auf beiden Seiten (*Verlust-Verlust*-Strategie) wiederum führt leider nur allzu oft zu „faulen“ Kompromissen, die keine der beiden Seiten wirklich zufrieden zu stellen vermögen.

Natürlich wollen Sie gewinnen und nicht verlieren, aber nicht auf Kosten sondern zum Nutzen des Kunden. Gerade dadurch bleibt Ihnen ja der Kunde erhalten. Die Überlegenheit einer *Gewinn-Gewinn*-Strategie liegt auf der Hand: *Sie gewinnen mehr, weil beide gewinnen.*

Key Account Management-Prozess

Die Disziplin des Key Account Management beruht auf der Erkenntnis, dass die meisten Firmen ca. 80% ihres Gesamtgewinns mit meist weniger als 20% ihrer Kunden erwirtschaften. Bei der Akquisition neuer Kunden sind die Verhältnisse sogar noch extremer.

Unter Key Account Management-Prozess verstehen wir eine Strategie der Konzentration der Kräfte auf sorgfältig nach Innovations- und Wachstumspotential aus-gewählte Kunden, die drei Ziele verfolgt:

- Erhöhung der eigenen kompetitiven Fitness: Entwicklung / Akquisition von beachtlichen Aufträgen von bestehenden und neuen Key Accounts;
- Steigerung des Wertes der Zusammenarbeit: wertvollere Verhandlungsergebnisse; Abkehr vom Lieferantenstatus; Hinwendung zum Status des mitreibenden Partners, der die Innovationskraft und das Wachstum des Kunden fördert;

- Freude und Bereicherung für Mitwirkende (Förderung der Motivation der involvierten Mitarbeiter für die Übernahme von anspruchsvollen Aufgaben und die Wahrnehmung vom eigenen, internen und externen Einflusspotential).

Die Umsetzung dieser Strategie bedeutet:

- eine eng begrenzte Auswahl von echten Key Accounts (zumindest am Anfang nicht mehr als 1 oder 2 pro Verkäufer, hauptsächlich um interne Engpässe zu vermeiden);
- eine Fokussierung auf die profunde Kenntnis der Entscheidungsträger und des Geschäfts dieser Key Accounts;
- die Vorstellung und Gestaltung einer gemeinsamen und beidseitig vorteilhaften Zukunft;
- das Ausgestalten der Partnerschaft mit den Key Accounts durch konkrete und implementierbare Aktionsschritte;
- das permanente Lernen aus der Zusammenarbeit mit den Key Accounts.

Sach- und menschengerechtes Verhandeln und Key Account Management

Im *Gewinn-Gewinn*-Sinne erweist sich die Methode des sach- und menschengerechtes Verhandeln als eine Schlüsselkomponente jeder Key Account Management-Strategie. Diese Methode erlaubt nämlich, den gegenseitigen Nutzen und die Qualität einer Geschäftsbeziehung zu optimieren, indem sie den beteiligten Partnern hilft:

- ihre echten Interessen zu erkennen und in den Vordergrund zu stellen;
- die personenbezogenen Probleme, die eine erfolgreiche Zusammenarbeit gefährden können, zu identifizieren bzw. zu lösen;
- die Sichtweise und den Standpunkt des Anderen zu verstehen;
- auf Grund der gemeinsamen Interessen Synergiepotentiale voll auszuschöpfen und somit „den Kuchen zu vergrößern“;
- Interessengegensätze mit Hilfe von neutralen, d.h. gerechten Entscheidungskriterien zu lösen und somit „den (inzwischen vergrößerten) Kuchen gerecht zu verteilen“;
- rational zu entscheiden, ob und wie die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten werden sollte, wenn sich die anfänglich geltenden Umstände wesentlich ändern.

Die gleichzeitige Beherrschung des Key Account Management-Prozesses und der Methode des sach- und menschengerechten Verhandeln ist deshalb für Unternehmen, die stark wachsen und ihre Zukunft sichern wollen, von grossem Vorteil.

Dieses Dokument wurde in Zusammenarbeit mit Lips Max Contracting geschrieben. Zudem beinhaltet es Gedanken von Egger, Philips + Partner (www.eggerphilips.ch) über Verkaufen und Verhandeln.