

Verkaufen Sie sich



© Stephanie Hofschlaeger / pixelio

www.pixelio.de

... sonst werden Sie verkauft (Teil 2)

Wie Veränderungen tatsächlich „unten ankommen“ könnten

Change Marketing. Nicht nur dieser Begriff ist relativ neu, sondern auch das bewusst geplante und differenzierte Change Marketing bzw. Kommunikationsmanagement in Change-Projekten. Neue Begriffe sind wie neue Perspektiven, neue Ein-Blicke. Man sieht Dinge, die man vorher nicht gesehen hat. Was man nicht kennt, sieht man auch nicht.

In diesem Aufsatz biete ich Ihnen (schon) wieder eine neue Perspektive in das Change Management an. Die Perspektive des Accountmanagements. Legen Sie mit mir die Scheuklappen des Change Spezialisten ab, wagen Sie den Cross Over.

Schauen Sie über den Zaun. Es könnte sein, dass Sie in Ihrem Unternehmen Change Marketing-Experten haben, ohne es

zu wissen. Haben Sie einen Vertrieb? Haben Sie in Ihrem Vertrieb auch Key Accountmanager? Gut, dann schauen Sie mit mir zusammen mal auf das Account Marketing Instrumentarium professioneller Key Accountmanager.

Sie fragen, wieso?

Ich behaupte, Sie können Ihr Unternehmen wie einen Ziel-Markt mit unterschiedlichen Ziel-Kunden sehen. Erfolgreiche Accountmanager wissen das. Sie differenzieren ihre Accountstrategie Zielgruppen spezifisch. Und das macht sie erfolgreich.

Unternehmen sind keine homogene Masse, in der alle Funktionen/Bereiche und Niederlassungen mit den gleichen Botschaften und Change Marketing-Methoden angegangen werden können. In den Niederungen Ihres Unternehmens, im dichten Unterholz, können Sie den Wald vor lauter Bäumen kaum mehr sehen. Der Überblick geht verloren.

Steigen Sie in den Helikopter. Blicken Sie von oben bzw. von außen auf Ihr Unternehmen. Wie es Ihre Accountmanager machen, wenn Sie an (neue) Kunden/Accounts heran gehen. Sie werden erstaunt sein, was Sie alles entdecken. Und genau das brauchen Sie, um Ihre Veränderungen erfolgreich zu starten, zu implementieren und zu Ende zu bringen.

Schauen Sie mal etwas genauer hin:

Ihr Unternehmen besteht aus mehreren Funktionen/Bereichen, wie zum Beispiel Entwicklung, Produktion, Service, Marketing, Vertrieb, Finanzen, Verwaltung, Personal.

Zudem hat Ihr Unternehmen vielleicht in Deutschland und im Ausland europä- oder sogar weltweit Werke und Niederlassungen.

Ich bin sicher, Sie haben die Unterschiedlichkeiten zwischen den Funktionen und Standorten schon sehr häufig erlebt, wenn auch

nicht bewusst wahrgenommen oder gar analysiert. Da finden Sie innerhalb Ihrer verkündeten und gewollten Unternehmenskultur recht unterschiedliche Teilkulturen.

Es ist schon immer bekannt, dass die Mitarbeiter im Vertrieb anders „ticken“ als die in der Produktion, dass sie ganz unterschiedliche Ausbildungen haben, dass sie eine ganz andere Sprache sprechen, dass sie unter ganz anderen Umständen arbeiten, dass sie ganz andere Anforderungen erfüllen müssen.

Und wenn Sie auf die Führungs- und Entscheidungskultur schauen, dann werden Sie entdecken, dass u. U. sogar entgegen der plakatierten Unternehmenskultur im Vertrieb anders geführt wird als in der Entwicklung oder in der Produktion. Und: Das muss so sein.

Sie brauchen noch gar nicht auf die unterschiedlichen Kulturen und Mentalitäten z.B. in China verglichen mit Kultur und Mentalität in Deutschland zu schauen.

Sie werden schon recht deutliche Unterschiede in Ihren deutschen Niederlassungen erkennen:

- ▶ Business läuft etwas, aber manchmal entscheidend anders in Stuttgart, Köln, München oder Ham-

burg. Landsmannschaftliche Besonderheiten schlagen durch.

- ▶ Das erlebe ich gerade auch in global ausgerichteten Unternehmen: Die Wiederentdeckung der lokalen Identität. Das wird ja sogar von einigen Unternehmen öffentlich als Stärke herausgestrichen: Global präsent, lokal zuhause.

Bei Fusionen zwischen Unternehmen, im kleinen oder großen Maßstab, ergeben sich nicht im Handumdrehen einheitliche Werte, Kulturen, Entscheidungsprozesse.

- ▶ Kulturveränderungen brauchen nicht Monate oder Jahre, sondern Jahrzehnte.
- ▶ Kulturen, Gewohnheiten werden weiter gegeben, neue Mitarbeiter werden in diesen Kulturen entkulturiert; die Kulturen erhalten sich, auch wenn die Menschen längst ausgetauscht sind.

Kurz: Unternehmen sind keine homogene, gleichförmige Masse von Individuen, auch wenn das Management das nach außen und innen unter dem Mantel der Corporate Culture und Corporate Identity gerne so darstellt. Wenn

man, mit etwas Abstand, genauer hinschaut, erkennt man die zahlreichen kleinen, aber entscheidenden Unterschiede in den Bereichen und Standorten.

Accountmanager von IT-Unternehmen wissen zum Beispiel,

- ▶ dass Manager und Mitarbeiter recht unterschiedliche Vorstellungen und Bedarfe zum Beispiel bezüglich eines CRM-Systems haben. Daher stellen sie in ihren Präsentationen für die unterschiedlichen Zielgruppen den funktionspezifischen Nutzen heraus.
- ▶ dass es in ihrem Zielkunden-Unternehmen zwar vom Topmanagement grundsätzlich gewollte und eingeübte Entscheidungsstrukturen und -prozesse gibt, dass einzelne Manager und Teams/Netzwerke, Standorte oder Bereiche durchaus unterschiedliche und gepflegte Entscheidungskulturen und Einflüsse nach oben und zu anderen Bereichen und Standorten haben.

„Ja und?“ So mögen Sie nun fragen: „was heißt das für mich als Change Manager?“

Sie brauchen eine **differenzierte, durchdachte, geplante Kommunikationsstrategie**, ein an den unterschiedlichen Zielgruppen orientiertes Change Marketing.

Professionelle Accountmanager

haben regelrechte, geplante Kennenlernstrategien

Sie gehen gezielt auf die unterschiedlichen Ansprechpartner zu. Sie wollen herausfinden,

- ▶ wie „hier“ Entscheidungsprozesse laufen,
- ▶ wie die unterschiedlichen Entscheidungsträger gruppenspezifisch zusammen wirken,
- ▶ wer welche Bedarfe und Bedürfnisse hat,
- ▶ welche Verhaltensstile die Personen benutzen,
- ▶ wie sie zum Lieferanten und/oder dem in Frage stehenden Projekt stehen.

Je besser sie diese Entscheidungsprozesse kennen und Menschen kennen, umso höher wird die Chance, dass sie Entscheidungen zu ihren Gunsten bekommen.

Ihre Accountmanager sind, wenn sie wirklich professionell Accountmanagement betreiben, auch dazu verpflichtet, solche Informationen in ihren Strategischen Accountplänen zu dokumentieren, um darauf gezielt zurückgreifen zu können oder um die Mitglieder des Accountteams zu informieren.

Professionelle Accountmanager

bauen sich so schrittweise ein Netzwerk von Ansprechpartnern auf

Sie kennen nicht nur die formalen Entscheider, sondern auch die informellen.

Sie kennen ihre Sponsoren, die Personen, die ihnen Tipps und Informationen über das Unternehmen geben.

Sie kennen die Beeinflusser, ihre Fürsprecher, ihre Botschafter im Kundenunternehmen.

Sie kennen auch ihre Gegner, und reden auch mit diesen.

Professionelle Accountmanager

haben eine geplante Kontakt- und Event-Strategie

Sie wissen und planen,

- ▶ welchen Ansprechpartnern Sie wann welche Informatio-

nen bzw. Unterlagen zur Verfügung stellen.

- ▶ wann Sie wen zu welchem Thema anrufen.
- ▶ wann Sie wen zu welchen Workshops/Events einladen.
- ▶ Wer vom Accountteam mit wem beim Kunden Kontakt aufnimmt. Nicht jeder kann mit jedem; die Chemie muss stimmen.

Dabei ist es nicht beliebig, bei welcher Zielgruppe man anfängt. Die strategisch richtige Reihenfolge ist wichtig:

- ▶ Sie wollen den Erfolg sicherstellen. Also sucht man sich sicher nicht die schwerste Zielgruppe als erste aus.
- ▶ Sie wollen Personen „anstecken“, die dann in weiteren, internen Meetings über sie reden, sie weiter empfehlen.
- ▶ Man versucht auch Einfluss auf die Zusammensetzung der Teilnehmergruppe zu nehmen. Man versucht günstige gruppenspezifische Konstellationen herzustellen.

Professionelle Accountmanager

laden ihre Ansprechpartner im Account gezielt zu Workshops oder Kongressen mit spezifischen Themen ein

Sicher, für sie/Sie wäre es effizienter, in einer Massenveranstaltung vor Hunderten von Personen ein Mal eine Präsentation zu halten. Effektiv ist das aber nicht. Sie werden Ihre Botschaften zwar los, aber ob diese bei den Zuhörern ankommen, ist äußerst fraglich.

Sie haben auch (Gott-sei-Dank) kaum die Chance, Hunderte von Personen des Accounts in einen Raum zu bekommen. Man sollte auch Ihnen diese Chance nehmen.

Zwar wird es sicherlich eine Einladung zu solch einem Event geben. Aber auf mehreren Wegen:

- ▶ Die Accountmanager besuchen gezielt die Schlüsselpersonen und übergeben die Einladung persönlich, um sie auf jeden Fall zum Event zu bekommen.
- ▶ Es gibt einen Flyer, in dem nicht nur Zeit und Ort und Überschrift stehen, sondern in dem auch nachzulesen ist, was die Ziele und die einzelnen Themen sind,

wer die Redner sind, etc..

- ▶ Selbstverständlich bekommen die Ziel-Teilnehmer auch ein Mail vorab.
- ▶ Die Ziel-Teilnehmer werden regelrecht „angefüttert“ und „heiß gemacht“, dass sie auch ja zum Event kommen.

Professionelle Accountmanager

wissen, dass sie nicht nur mal eben eine Präsentation halten

Veranstaltungen werden zu **Events mit Mehrwert für die Teilnehmer**, nicht nur eine Präsentation des Accountmanagers.

Das Event muss attraktiv für die Teilnehmer sein, es muss einen Nutzen bringen, man will Neues erfahren, Leute treffen, etwas lernen, etc. Wer mag schon blind einfach 2 Stunden oder gar einen ganzen Tag seiner Arbeitszeit opfern, wenn er keinen persönlichen Mehrwert sieht!

Man sorgt dafür, dass ein hochrangiger Manager des Accounts die Begrüßung und die Einführung macht.

Man hat Gastredner dabei:

- ▶ Ein Vertreter des Topmanagements: Er symbolisiert die Bedeutung des Events und die Hoch-

rangigkeit der Teilnehmer.

Experten werden eingesetzt:

- ▶ Eigene Experten
- ▶ Experten des Accounts
- ▶ Externe Experten
- ▶ Champions, die das Neue schon einsetzen und erfolgreich dabei sind.

Man plant nicht nur Frage- und Antwort-Gelegenheiten mit ein, sondern auch Workshops, in denen die Teilnehmer untereinander und mit den Experten diskutieren können.

Professionelle Accountmanager

wissen, dass eine professionelle Vorbereitung der Schlüssel zum Erfolg ist

Das Event wird zusammen mit dem Accountteam professionell vorbereitet.

Größere Events bzw. eine ganze Reihe von Events werden als Projekt aufgesetzt und gemanagt.

- ▶ Meilensteinplanung
- ▶ Ressourcenplanung
- ▶ Projektorganisation/Projektteam
- ▶ Budget
- ▶ Berichte

Man entwirft für die Events ein Regiebuch, ein Ablauf-Design, nicht nur eine einfache Agenda.

Die Rollen im Event sind genau verteilt. Jeder weiß, was er zu tun hat.

- ▶ Die Mitglieder des Accountteams gehen vorher die Teilnehmerliste durch und planen ggf., wer vom Team auf welchen wichtigen Teilnehmer „angesetzt“ wird.
- ▶ Die Redner sind vorher nicht nur gebrieft worden, sondern ihre Präsentationen werden vorher auch geprobt und ggf. korrigiert.

Es kommt mir fast zu simpel vor, auf die vielen anderen Kleinigkeiten, die ein solches Event ausmachen, hinzuweisen:

- ▶ Rezeption und persönliche Begrüßung
- ▶ Der Accountmanager wird nicht auf die letzte Minute herein schneien, während die Kunden geduldig auf ihren Sitzen warten.
- ▶ Die vielen kleinen persönlichen Gespräche bereiten das Klima des Events.
- ▶ Eintragen in die Teilnehmerliste
- ▶ Teilnehmerunterlagen
- ▶ Give-aways/Anker
- ▶ Bestuhlung/ Sitzordnung

- ▶ Nachher: Drinks, Häppchen, ...
- ▶ Weitere Gelegenheit, Gespräche zu führen und Feedback von den Teilnehmern zu bekommen.

Professionelle Accountmanager

haben zwar eine Standard-Präsentation zu Ihrem Change-Programm

In dieser Präsentation werden aber die verschiedenen Zielgruppen differenziert angesprochen.

Es gibt gesonderte Charts/Inputs für die unterschiedlichen Zielgruppen.

Mit einem Event allein ist es nicht getan. Professionelle Accountmanager betreuen ihre Ansprechpartner weiter, auch wenn sich bereits eine positive Stimmung zeigt, sich eine positive Entscheidung andeutet. Die Stimmung und die Entscheidungen müssen stabilisiert und weiter verstärkt werden. Ein **Decision Support Programm** läuft an:

- ▶ Dankeschreiben für die Teilnahme
- ▶ Protokolle vom Event
- ▶ Photos vom Event, eventuell sogar als Poster oder als Fotoalbum
- ▶ Teilnehmer werden angerufen und ge-

zielt nach ihrer Meinung zum Input und zum Event gefragt.

- ▶ Gesprächskontakte, die sich auf dem Event ergeben haben, werden weiter fortgeführt.

Ggf. bietet man einzelnen Ansprechpartnern weitere Veranstaltungen an, zum Beispiel

- ▶ einen speziellen Workshop mit seinem Team
- ▶ ein Meeting mit seinem/ihren Chef
- ▶ ein Meeting mit dem Topmanagement (des Accountmanagers)

Auch wenn dann das Projekt beim Kunden läuft, verabschiedet sich professionelle Accountmanager nicht und überlassen das Feld nicht zum Beispiel den Technikern, die das Neue installieren, sondern sie bleiben weiterhin dran mit einem **Betreuungs-/Kontaktprogramm**:

- ▶ Man zeigt Präsenz, ist ansprechbar.
- ▶ Man zeigt die Fortschritte bei der Installation auf.
- ▶ Man weist die Kunden auf das Funktionieren des Neuen hin, zeigt den Unterschied des Neuen verglichen mit dem Alten auf.

- ▶ Man holt sich quasi viele Dankeschöns vom Kunden ab.
- ▶ Und man schaut sich weiter nach neuen Kontakten und neuen Chancen für neue Projekte/Verkäufe um, nicht nur der Accountmanager, sondern auch die anderen Mitglieder im Accountteam: Verkaufen ist für Accountmanager nicht Kick-and-Rush.

Nach dem Verkauf ist vor dem Verkauf.

Vergleichen Sie Ihr Change Marketing mit dem Vorgehen von professionellen Accountmanagern. Wo können Sie sich noch verbessern?

Klar, dass sich bei manchen Lesern jetzt Einwände melden: „Das kann man doch nicht bei allen Change Programmen und bei allen Zielgruppen machen!“ Ich weigere mich zu sagen, dass Sie damit Recht haben. Ich sehe bei fast allen meinen Kunden, dass seit Jahren und in den nächsten Jahren immer wieder größere und kleinere Veränderungen unterwegs sind. **Change must go on.** Ich finde, dass Sie als Change Manager jederzeit professionell arbeiten sollten. Die Frage ist doch: **Wie wich-**

tig und ernsthaft sind Ihnen die Change Programme und für wie wichtig halten Sie Ihre Mitarbeiter?

Nicht nur meine Erfahrung, sondern auch Erfahrungen von so genannten Change Gurus und empirische Untersuchungen zeigen, dass professionelle Kommunikation in Change Prozessen der Schlüsselfaktor für den Erfolg schlechthin ist.

Man kann alles besser machen, aber deshalb muss man nicht alles schlecht machen.

Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ist ein Fortschritt, Zusammenarbeiten führt zum Erfolg.

Der Autor

Dr. Reiner Czichos ist Experte für professionelles Veränderungsmanagement und arbeitet seit über 30 Jahren als Trainer, Berater, Moderator, Organisations- und Personalentwickler. Unter dem Motto „Das einzig Stabile ist die Veränderung und Veränderung ist Fortschritt“ wendet er sich mit den Beratungs- und Trainingsleistungen seines Unternehmens ctn (consulting & training network, München) an Unternehmen, die unter Veränderungsdruck stehen. Mit Hilfe seiner langjährigen Erfahrung zeigt er Führungskräften und Mitarbeitern, wie sie erfolgreich Changeprozesse implementieren.

Kontakt:



Merkstraße 19,
82405 Wessobrunn
Tel.: 08809/922704
Fax: 08809/922705

Mail: ctnmuenchen@t-online.de
www.ctnmuenchen.de