



KLARTEXT

Endlich agil werden im Gastgewerbe

Was haben eigentlich Polaroid, Nintendo und BlackBerry gemeinsam? Ich bin mir sicher, dass die aktuellen Auszubildenden keinen dieser ehemaligen Marktführer mehr kennen. Dabei hatte noch vor zwölf Jahren jeder Geschäftsmann ein BlackBerry. Genau das beschreibt das Akronym VUKA (volatil, unsicher, komplex und ambivalent). Du bist heute

„Wir brauchen die Kraft jedes Mitarbeiters.“

noch Spitze, und schon morgen kennt dich keiner mehr.

Unsere (Arbeits-)Welt ist ein unsicherer Platz geworden – mit Risiken, aber auch Chancen. Wir in Hotellerie und Gastronomie sind schon jetzt in der VUKA-Welt angekommen. Wir bekommen keine Mitarbeiter mehr, neue gesetzliche Bestimmungen bestimmen interne Prozesse und eine Plattform wie Airbnb, die aus dem Nichts kommt, hat das Zeug, eine ganze Branche ins Wackeln zu bringen.

Auch künftig erfolgreich sein, bedeutet vor allem anpassungsfähig und beweglich, also agil sein. Während aber die ganze Welt von agilen Prozessen spricht, ist unsere Branche erschreckend unbeweglich. Wir diskutieren etwa noch darüber, ob wir Mitarbeiter und deren Arbeit mehr anerkennen oder Arbeitsbedingungen ändern sollten. Das ist, als würden wir im Schlauchboot auf die Niagarafälle zurasen und diskutieren, wie tief wir die Paddel ins Wasser tauchen wollen.

Wir brauchen eine echte Richtungsänderung. Ob wir gleich die Führung abschaffen und alle Teams nur noch selbstorganisierend arbeiten lassen, ist fraglich. Die Erinnerung im Outlook-Kalender fürs Mitarbeiter-Lob ist aber definitiv zu wenig. Die entscheidende Frage ist, wie wir Mitarbeiter bekommen, halten und mitnehmen wollen in dieser Welt, in der Veränderung der Normalzustand ist. Drei Sofortmaßnahmen sind erforderlich:

1. Das Lernen muss einen neuen Stellenwert bekommen. Egal ob im Briefing, in abteilungsübergreifenden Projektgruppen oder mit Videopodcasts. Tägliches Besserwerden und Wissensaustausch erfordert eigene Plattformen.

2. Führung nach „Command and Control“ braucht endlich eine Bankrotterklärung! Die Führungskraft muss in der sich verändernden Welt zum Mentor und Coach für die Mitarbeiter werden.

3. Der Mitarbeiter als „Aufgabenerfüller auf Anweisung“ ist ein Auslaufmodell – ob an der Rezeption, in der Küche oder am Frühstücksbuffet. Wir brauchen die Kraft jedes Mitarbeiters, um auf Veränderungen reagieren zu können. Die Stärken jedes Mitarbeiters zu erkennen, zu fördern und an der richtigen Stelle im Betrieb zu nutzen, wird künftig unverzichtbar sein.

Frank Simmeth ist Trainer, Autor und Lehrcoach für Gastronomie und Hotellerie



Klare Fokussierung: Das Verkaufsteam muss seine Gäste sehr gut kennen und im Idealfall Persönlichkeitsprofile erstellen.

Foto: Pictoviz/Colourbox.de

KEY ACCOUNT MANAGEMENT

Der Funke muss zünden

Um Schlüsselkunden sollte sich die Verkaufsabteilung im Hotel besonders intensiv kümmern. Ein Coach gibt Tipps.

Die Tagungsmitglieder des renommierten Logistikunternehmens aus der Region sind vollauf begeistert: Das Sales-Team des Tagungshotels hat es einmal mehr verstanden, alle Register zu ziehen – die jährlich stattfindende Tagung ist ein voller Erfolg. Das hat damit zu tun, dass das Management des Hotels das Unternehmen als einen wichtigen Schlüsselkunden definiert. Schließlich tagt das Unternehmen nicht nur in dem Hotel, sondern nutzt dessen Kompetenz auch für Weiterbildungsveranstaltungen. Jeden Monat findet mindestens ein Weiterbildungsseminar in dem Tagungshotel statt.

Langfristige Beziehung aufbauen

Die Leitung des Tagungshotels hat entschieden, dass wichtige Schlüsselkunden mit besonderer Sorgfalt und Kompetenz gepflegt werden, um eine langfristige vertrauensvolle Beziehung aufzubauen. Wobei nicht nur die Umsatzbringer zu den Schlüsselkunden zählen. Es gibt Kunden, die aus strategischen Gründen zu den wichtigen gehören, etwa weil sie als Referenzkunden auftreten und regelmäßig hochkarätige Weiterempfehlungen aussprechen und so helfen, Großkunden zu akquirieren: Das Hotel gewinnt den lukrativen Auftrag eines anderen Trainingsanbieters, indem es mit der Reputation jenes Schlüsselkunden wirbt. Kein Wunder also, dass das Management dem Logistikunternehmen einen Key Account Manager zuteilt.

Der Key Account Manager ist für die persönliche Betreuung des Logistikunternehmens zuständig. Und zwar nicht nur während der Tagung und der Weiterbildungen, sondern das ganze Jahr über. Im Fokus steht, glaubwürdig und authentisch zu beraten und Vertrauen aufzubauen. Er kennt die individuellen Vorlieben des Führungsteams, das jedes Jahr an dem Jahresmeeting teilnimmt, und weiß genau, welche Be-

sonderheiten er zu beachten hat. Das geht bis hin zu persönlichen Befindlichkeiten. Der Key Account Manager weiß zum Beispiel, dass der Tagungsleiter Veganer ist und unterbreitet ihm bereits im Vorfeld bei der Planung entsprechende kulinarische Vorschläge. Entscheidend jedoch ist, dass die Tagungen und Weiterbildungsveranstaltungen reibungslos ablaufen. Ein absolutes No-go ist, dass die Tagungstechnik nicht funktioniert. Natürlich sollte dies auch bei Kunden geschehen, die nur sporadisch das Tagungshotel aufsuchen, aber bei den Schlüsselkunden achtet der Key Account Manager besonders darauf, dass das Equipment vollständig und funktionstüchtig bereitsteht.

Zudem werden der Key Account Manager und sein Team im Bereich der Menschenkenntnis gezielt geschult. Zentral ist die Fähigkeit, das Persönlichkeitsprofil des Schlüsselkunden einzuschätzen und ihn typorientiert zu beraten. Ein sicherheitsorientierter Kunde, der in bewährten Bahnen verbleiben will, muss mit anderen Argumenten begeistert werden als ein Kunde, der das Risiko nicht scheut.

Nach der Tagung ist vor der Tagung: Der Key Account Manager prüft, mit welchen Network-Aktivitäten sich die Bindung zu dem Schlüsselkunden verstärken lässt. Das geht weit über die obligatorische Zusendung der Angebote des Tagungshotels hinaus.

Individuelle Servicepakete schnüren

Der Schlüsselkunde erhält zum Beispiel jeden Monat einen Informationsbrief mit Tipps, die punktgenau auf seine Branche und sein Marktumfeld abgestimmt sind. In einer Ausgabe erfährt er, wie er Wettbewerbsvorteile aufbaut, in einer anderen, wie er seine Alleinstellungsmerkmale gegenüber der Konkurrenz stärkt. Die Karte zum Geburtstag gehört zu den obligatorischen Networking-Aktivitäten, die Einladung, als VIP-Kunde dem exklu-

siven Kundenclub des Tagungshotels beizutreten, eher nicht.

Die Servicequalität gehört zu den wichtigen Elementen der nachhaltigen Kundenbindung. Bei den Schlüsselkunden muss der Funke dann so richtig zünden – etwa indem der Key Account Manager innovative Servicepakete schnürt, die Garantieleistungen, besondere Lieferkonditionen und außergewöhnliche Leistungen umfassen. Gerade im Weiterbildungsbereich kann es zur Stornierung eines Seminars kommen, weil Teilnehmer plötzlich verhindert sind oder absagen oder weil es aus anderen Gründen zu wenig Teilnehmer gibt. Hier zeigt sich das Tagungshotel beim Schlüsselkunden besonders kulant.

Der Key Account Manager fokussiert sich auf Aktivitäten, die den besonderen Status des Schlüsselkunden betonen – und hebt dies gebührend hervor: „Dieses Angebot unterbreiten wir exklusiv nur unseren absoluten Vorzugskunden!“ Dabei gilt: Ob Beziehungsmanagement oder Networking, ob Preismanagement oder spezielle Kommunikationsstrategien – im Umgang mit dem Schlüsselkunden legt er immer „eine Schippe drauf“.

Zudem entwickelt er ein Frühwarnsystem, das anzeigt, ob ein Schlüsselkunde wechselwillig ist. Wenn dieser plötzlich einen Einwand nach dem anderen vorträgt und ständig von Konkurrenzangeboten anderer Tagungshotels spricht, hat er sich offenbar mit den Konditionen und Folgen eines Wechsels beschäftigt. Spätestens jetzt ist es an der Zeit, sich Aktionen zu überlegen, um die Wechselstimmung zu vertreiben.

Praxistipps

- Stellen Sie Schlüsselkunden einen Key Account Manager zur Seite.
- Unterstreichen Sie wo immer möglich die Bedeutung des Schlüsselkunden.
- Setzen Sie außergewöhnliche Networking-Aktivitäten um.
- Glänzen Sie mit kundentypbezogenen Serviceangeboten.
- Bauen Sie ein Frühwarnsystem auf, um zu erkennen, ob ein Schlüsselkunde „auf dem Absprung“ ist.



Volker Maihoff ist Führungskräfte-trainer und Coach mit Schwerpunkt Verkauf und Verhandlungsmanagement.