

Unterschätzte Kompetenzfelder im Key Account Management

Key Account Management wird gerne als die Königsklasse des Verkaufens gesehen. Dabei wird vergessen, dass Key Account Management zwar auf verkäuferischer Kompetenz aufsetzt, doch ein viel breiteres Kompetenzgerüst benötigt, um seine voll Kraft zu entfalten.

Marcus Redemann

Peter Christensen leitet das neu installierte Team von Key Account Managern. Voller Energie und nahezu lehrbuchhaft hat er mit seinen Kollegen aus dem Vertriebscontrolling im Vorfeld Kriterien für die Auswahl der relevanten Key Accounts definiert. Auf dieser Basis konnten die entsprechenden Key Account Manager dann den Kunden zugeordnet werden. Gemeinsam mit seinem neuen Team von Key Account Managern wurde auch ein Template für den Kundenentwicklungsplan erstellt. Zudem hat Peter Christen-

„Insbesondere das „Wirken“ nach Innen ist eine neue und vor allem wichtige Dimension bei den Aktivitäten eines Key Account Managers.“

sen mit der Vertriebsleitung und Geschäftsführung die Provisionsregelung für die Key Account Manager und den Flächenvertrieb modifiziert. Nun findet im Zweifel eher eine doppelte Provisionierung bei Aufträgen von den Key Accounts statt. Dafür schafft das Entlohnungssystem kein Frustpotenzial, da sich keine Gruppe benachteiligt fühlen muss.

Auch die Frage nach Kompetenzen und Qualifizierungsmaßnahmen hat er mit dem Team diskutiert. Einhelliger Tenor: „Wir sind doch erfahrene Verkäufer und haben schon viele Trainings hinter uns!“. Die Leute sind hoch motiviert und wollen endlich in den Kundenkontakt, so Christensens Fazit dazu. Genau hier liegt die Herausforderung für das Key Account Management: Titel und Kundenzuordnungen werden geändert, neue Werkzeuge bereitgestellt, doch das verkäuferische Verhalten bei der Kundenbearbeitung ändert sich nicht. Sicher gibt es bei den Kompetenzen und Fähigkeiten beim Verkaufen und Account Management eine hohe Schnittmenge, allerdings bedeutet Account Management viel stärker der Manager des Projektes „Kunde“ zu sein. **Abbildung 1** zeigt das Aufgabenspektrum des Key Account Managers.

Insbesondere das „Wirken“ nach Innen ist eine neue und vor allem wichtige Dimension bei den Aktivitäten eines Key Account Managers. Dieser Aspekt wird oft unterschätzt. Das Führen von (virtuellen) cross-funktionalen Teams ohne Vorgesetztenfunktionen verlangt spezielle Kompetenzen, die in der Regel im Rahmen einer „klassischen“ Verkäufer-Karriere nicht geschult werden. Dazu kommt der Paradigmenwechsel im Verkaufsansatz: Weg vom reinen transaktionalen Geschäft hin zu einer strategischen Partnerschaft mit dem Kunden. Konkret heißt das für das Managen der Key Accounts, dass neben den kurzfristigen Geschäftsmöglichkeiten auch mittel- und langfristige Ansätze entwickelt werden, ohne dass konkrete Anfragen vom Kunden vorliegen. Damit diese Ansätze Gehör beim Kunden finden, sollten die Key Account Manager aufzeigen können, wie die generierten Ansätze helfen zum Geschäftserfolg des Accounts beizutragen.



Marcus Redemann

ist Management Partner bei Mercuri International, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Trainings- und Beratungshaus.

Marcus Redemann
Mercuri International, Meerbusch, Deutschland
E-Mail: Marcus.redemann@mercuri.com

Kerngedanke 1

Das Management der internen Ressourcen für den Key Account wird unterschätzt.

Gefragt sind Fähigkeiten im Beziehungsmanagement

Das bedeutet zweierlei: Zum einen benötigt der Key Account Manager das nötige betriebswirtschaftliche Wissen, um (gegebenenfalls gemeinsam mit seinem Account Team) diese Ansätze zu entwickeln. Dazu gehört eine Analyse der Wertschöpfungskette ebenso wie eine Wertbotschaft, die den finanziellen Mehrwert darstellt und so den Nutzen für den Kunden greifbar macht. Zum anderen müssen gegebenenfalls neue Kontaktpersonen beim Kunden identifiziert und für diese Ansätze begeistert werden. Oftmals gilt es dabei höhere Hierarchieebenen bei Kunden zu erreichen. Somit sind dann Fähigkeiten im Beziehungsmanagement ebenso gefragt wie die Kompetenz, auf dieser Ebene eine Lösung eindrucksvoll zu präsentieren, sodass die Chance besteht, diese Initiative weiter zu treiben. **Abbildung 2** zeigt das Kompetenzprofil eines Key Account Managers im Vergleich zum „klassischen“ Verkäufer.

Nur wenn der Key Account Manager diese Kompetenzen in Summe anwenden kann, entwickelt Key Account Management seine volle Wirkungskraft. Diese Herausforderung hat auch Peter Christensen mit seinem Team gespürt. Obwohl die Account-Pläne ordentlich bearbeitet und die Besuchsfrequenzen bei den Key Accounts gesteigert wurden, blieb das erhoffte Umsatzwachstum aus. Fazit nach der ersten Periode: Mehr Besuche und mehr Rabatt-Gespräche. Enttäuscht, doch weiterhin an die KAM-Idee glaubend macht sich Peter Christensen an die Ursachenforschung. Ergebnis seiner Bestandsaufnahme:

Abb. 1 Key Account Management: Managen des Projektes „Kunde“



Quelle: Mercuri International

- Die KAM arbeiten wie bisher und besuchen hauptsächlich den Einkauf und sind nun stärker in die Probleme aller Kundenstandorte involviert.
- Die KAM-Pläne werden weitestgehend alleine ausgefüllt, eine Abstimmung mit den Kollegen aus dem Flächenvertrieb oder anderen Abteilungen findet eher selten statt.
- Die Anzahl der Anfragen, Ausschreibungen ist gestiegen, doch die Erfolgsquoten sind zurückgegangen.
- Ein Beziehungsmanagement zu neuen Ansprechpartnern beim Kunden ist nicht wahrnehmbar.
- Die Arbeitsbelastung bei den KAM ist enorm hoch und die Motivation leider nicht.
- Die Akzeptanz der KAM innerhalb des Unternehmens ist nicht sehr hoch („wirbeln viel herum“).

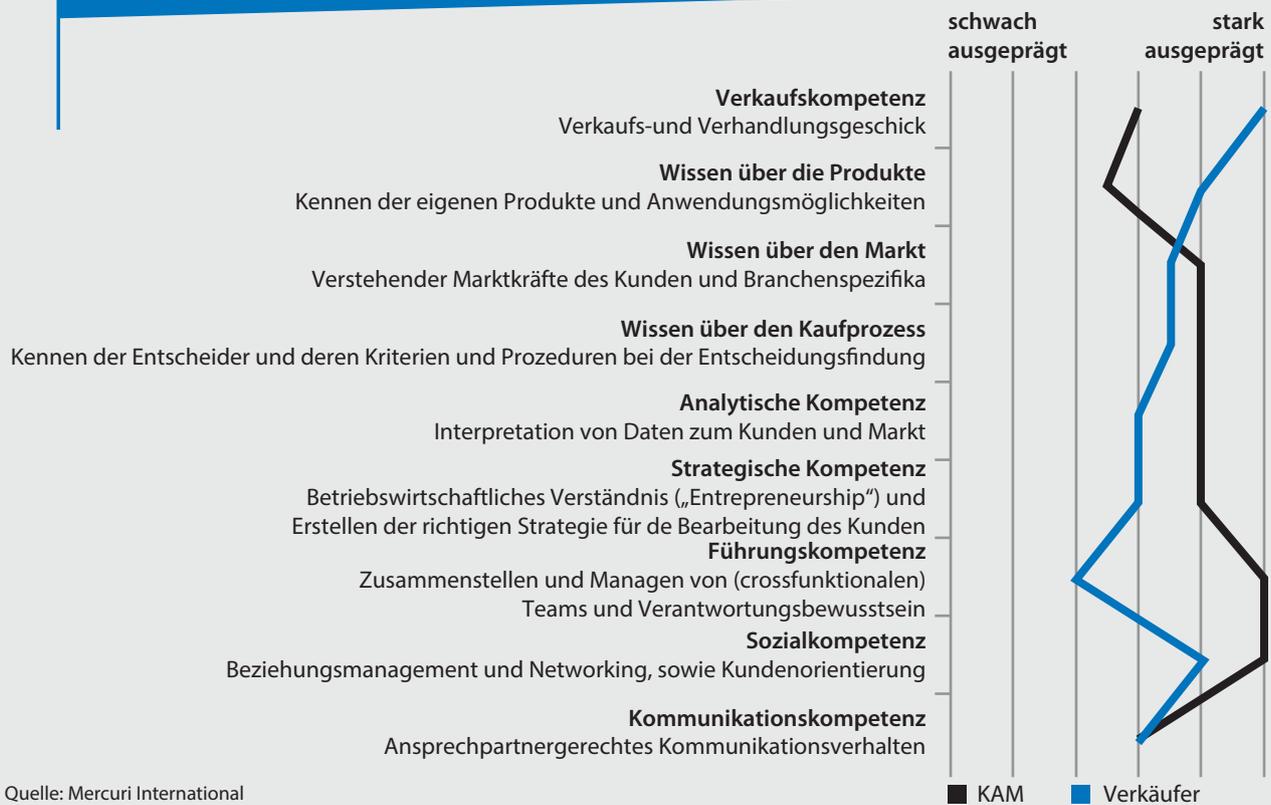
Kompetenzen kritisch hinterfragen

Peter Christensen diskutiert die Ergebnisse mit seinem Team. Auch wenn es ernüchternd ist, so stimmen alle der Bestandsaufnahme zu. Einer der Key Account Manager bringt es auf den Punkt: „Vielleicht sollten wir noch einmal das Thema Qualifizierungsmaßnahmen diskutieren?“ „Wie soll uns denn ein Verkaufstraining helfen?“, schallt es ihm entgegen, „viel besser wäre

Zusammenfassung

- Key Account Manager ist nicht „1st Class“-Verkaufen.
- Key Account Management heißt, das Projekt „Kunde“ zu managen und weiterzuentwickeln.
- Qualifizierungsprogramme für Key Account Manager müssen diesem Gedanken Rechnung tragen.
- Neben der Entwicklung des Kunden müssen die Kompetenzen zum Führen und Steuern von (virtuellen) Teams sichergestellt werden.
- Umsetzungsbegleitung ist wichtig, um die Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

Abb. 2 Kompetenzen Key Account Manager



Kerngedanke 2

Key Account Management heißt nicht: „Mehr Besuche und mehr Rabatte!“

es doch, wenn wir besseren disziplinarischen Durchgriff auf andere Kollegen hätten und so Probleme und Reklamationen schneller gelöst bekommen. Das Marketing könnte uns zudem mit Themen versorgen, sodass wir unsere neue Ansätze beim Kunden haben und gegebenenfalls unsere Kontakte beim Kunden erweitern können!“

Peter Christensen wird es schlagartig bewusst: „Liebe Kollegen, wir verlassen uns zu sehr auf andere. Gerade unser Job als Key Account Manager ist es doch die entsprechenden Fäden zu ziehen und dafür zu sorgen, dass wir die interne Ressourcen für den Kunden zu gewinnen, weitere Geschäftsmöglichkeiten entwickeln und unsere Kontaktbasis erweitern. Genau das unterscheidet uns doch im Key Account Management von unserem bisherigen Vorgehen als Verkäufer. Key Account Manager zu sein heißt insbesondere unsere interne Komplexität managen, aber auch mittel- und langfristig

Abb. 3 Trainingsprogramm für Key Account Manager

Beziehungsmanagement gestalten und Opportunities identifizieren

Inhalte:

- Analyse der externen Marktfaktoren des Kunden
- Verstehen der strategischen Initiativen des Kunden
- Welche Hürden muss der Kunde überwinden, um mit seinen strategischen Initiativen erfolgreich zu sein?
- Wie können unsere Lösungen dabei helfen?
- Identifikation der relevanten Ansprechpartner
- Vertiefende Bedarfsanalyse
- Erstellung von Kunden- und ansprechpartner-spezifischen Wertbotschaften



Opportunities zum Auftrag führen

Inhalte:

- Auswahl und Selektion von Opportunities
- Bewertung der eigenen Position im Wettbewerb
- Unterscheidung Need oder Solution Selling
- Definition der richtigen Verkaufsstrategie
- Analyse und Beziehungsmanagement zum BuyingCenter
- Präsentation des kundenspezifischen Angebots



Finanziellen Mehrwert darstellen

Inhalte:

- Grundlagen Finanzierung
- Grundlagen Kostenrechnung
- Grundlagen Bilanzierung und GuV
- Analyse der Kunden KPI's
- Analyse Wertschöpfungskette des Kunden
- EconomicValue Add
- Wirtschaftlichkeitsberechnung
- Kundenspezifische Wertbotschaft



Crossfunktionale Teams managen

Inhalte:

- Verstehen meines Verhaltensstils
- Erkennen des Verhaltensstils anderer
- Optimale Zusammensetzung des Teams
- Was macht eine High Performance Team aus?
- Führen ohne Vorgesetztenfunktion
- Management von Teamdynamiken
- Motivation eines Teams
- Konflikte beherrschen
- Ergebnisse des Teams sicherstellen



Quelle: Mercuri International

den Kunden auszubauen. Wir müssen da umdenken und auch unsere Kompetenzen kritisch hinterfragen. Sicher sind wir verkäuferisch gut, doch uns fehlen ein paar wichtige Fähigkeiten, um die Wertschöpfung des Kunden im Detail zu verstehen bzw. ein Team zu managen.“

Die Diskussion geht noch weiter und am Ende formt sich eine Gruppe, welche die relevanten Qualifizierungsthemen sammelt und entsprechend strukturiert. Am Ende stehen die folgenden vier Trainingsmodule:

- Beziehungsmanagement gestalten und Opportunities identifizieren
- Opportunities zum Auftrag führen
- Finanziellen Mehrwert darstellen
- Cross-funktionale Teams managen

Tabelle 1 zeigt die detaillierten Inhalte der einzelnen Bausteine für ein effektives Training von Key Account Managern:

Damit diese Trainings erfolgreich sind, sprich den nötigen „Return on Training“ bringen, setzt sich Peter Christensen mit seinem Team zusammen und definiert weitere Kriterien für die Trainings. Wichtig sind unter anderem folgenden Punkte:

- Integration von Werkzeugen und Templates, die sich im Unternehmen bewährt haben.
- Das „Was“ und „Wie“ soll vermittelt werden
- Direkte Anwendung der Erkenntnisse auf den Kunden
- Klare und konkrete Hinweise vom Trainer, statt reine Moderation
- Lernpfad mit Vor- und Nachbereitung der Workshops statt eine Reihe von 2-Tages-Training

Zusammen mit dem ausgewählten Trainings- und Beratungshaus entschließt sich Peter Christensen Gamification-Ansätze in das Trainingsprogramm zu integrieren. Die meisten der Key Account Manager haben schon viele Trainings und Workshops erlebt und Peter Christensen will auch durch das Format bewusst ein Signal für etwas Neues setzen. So wird zum Beispiel das gesamte Programm mit einer Quiz-Duell-App begleitet. Im Zug, bei Pausen oder in Wartezeiten fordern sich die Key Account Manager nun gegenseitig heraus und verfestigen so ihr Wissen und erledigen damit auf spielerische Art und Weise die Nachbereitung des Workshops. Gerade bei den ambi-

„Key Account Manager zu sein heißt insbesondere unsere interne Komplexität managen.“

tionierten Zeit- und Aktionsplänen von Key Account Managern ein nicht zu unterschätzender Vorteil. Vor allem, da ihre Aufgaben entsprechende Reisetätigkeiten mit sich bringen, die für das Quiz-Duell sehr gut genutzt werden können. Der charmante Nebeneffekt für Peter Christensen ist, dass er bei der Auswertung sehen kann, welche Wissens- bzw. Themenkategorien „Nachholbedarf“ aufweisen. So kann er gezielt das Wissen seines Teams weiter entwickeln.

Kerngedanke 3

Die Entwicklung von mittel- und langfristigen Geschäftsmöglichkeiten ist eine der Hauptaufgaben im Key Account Management.

Handlungsempfehlungen

- Trainingsinhalte sollten einerseits das Identifizieren und Gewinnen von Opportunities sowie andererseits das Mobilisieren der internen Ressourcen berücksichtigen.
- Stellen Sie sicher, dass der Transfer der Lerninhalte auf die eigenen Kundenfälle bereits im Workshop erfolgt.
- Definieren Sie eine entsprechende Vor- und Nachbereitung der Workshops, die in einem persönlichen Aktionsplan bearbeitet werden.
- Stellen Sie die Integration von bewährten Templates und Werkzeugen sicher.

Kerngedanke 4

Nutzen von internen Best practices (Vorgehensweisen, Werkzeuge und Templates) garantieren einen bessere Umsetzung im Rahmen der Qualifizierungsprogramme.

Auch bei den Workshops hat er auf einen Gamification-Ansatz vertraut. Insbesondere bei den eher „trockenen“ Themen, wie Opportunity Management und finanziellen Mehrwert. Um die nötigen betriebswirtschaftlichen Grundlagen zur Darstellung eines finanziellen Mehrwerts zu erlangen, sind die Key Account Manager in die Rolle eines CFO geschlüpft. In einer Business Simulation haben Sie diverse Geschäftsjahre und Jahresabschlüsse durchlaufen und so die verschiedenen Kennzahlen und Ursache-Wirkungsketten dazu spielerisch erlebt.

Opportunity Management ist normalerweise geprägt von „Checklisten“, um die bestmögliche Strategie für den Verkaufsabschluss zu entwickeln. Diese Checkliste haben die Key Account Manager allerdings eher „en passant“

“Titel und Kundenzuordnungen werden geändert, neue Werkzeuge bereitgestellt, doch das verkäuferische Verhalten bei der Kundenbearbeitung ändert sich nicht.”

Kerngedanke 5

Gamification hilft insbesondere „vieltrainierten“ Teams weitere Motivation für Trainings und Umsetzung zu entwickeln.

gelernt und für sich nutzbar gemacht. In einem Teamwettbewerb haben Sie Opportunities zum Erfolg gebracht und ihre Erkenntnisse direkt auf die eigenen Geschäftsmöglichkeiten für Ihre Kunden angewendet.

Gut sechs Monate sind vergangen und Peter Christensen blickt positiv in die Zukunft. Durch das Programm hat sich sein Team deutlich weiter entwickelt und agiert nicht mehr als einsamer Wolf. Stattdessen arbeitet es nun strategischer und mit anderen Kollegen im Team, um die besten Lösungen für den Kunden zu generieren. „Der entscheidende Punkt war, dass wir als Team begriffen haben, dass Key Account Management nicht ‚Verkaufen‘ auf einem anderen Niveau ist, sondern neue Kompetenzen von uns verlangt.“

a Zusätzlicher Verlagsservice für Abonnenten von „Springer für Professionals | Vertrieb“

Zum Thema

 Suche

finden Sie unter www.springerprofessional.de 161 Beiträge im Fachgebiet Vertrieb

Stand: September 2015

Medium

- Online-Artikel (9)
- Interview (2)
- Zeitschriftenartikel (234)
- Buchkapitel (1.382)
- Nachrichten (2)

Sprache

- Deutsch (1.625)
- Englisch (4)

Von der Verlagsredaktion empfohlen

Kaschek, B.: Grundlagen und Besonderheiten des erfolgreichen Verkaufs im Geschäftskundenbereich (B2B) bei Großkunden, Key Accounts und Global Accounts, in: Kaschek, B.: True Value Selling, Wiesbaden 2014, S.9-43, www.springerprofessional.de/5275560

Lang, E.: Strategie 2: Vertriebs-Offensive zur Potenzialausschöpfung bei bestehenden Kunden, in: Lang, E.: Die Vertriebs-Offensive, Wiesbaden 2012, S. 153-241, www.springerprofessional.de/3421240

