

Neue Rolle, neue Bedeutung

Digitale Werkzeuge und Plattformen erleichtern enorm die Zusammenarbeit zwischen zwei Unternehmen. Es geht schneller, einfacher und teilweise mit weniger Risiko. Warum sollen sich Kunden dann noch für eine langfristige Beziehung interessieren? Und wofür benötigt man noch einen Key Account Manager? Doch gerade in Zeiten der Digitalisierung wird der Key Account Manager wichtiger denn je, um weiterhin Wettbewerbsvorteile und Aufträge zu sichern.

Die Digitalisierung hat die Buying Journey der Kunden massiv verändert. So ist es konsequent, dass sich die Selling Journey daran anpassen muss. Unter anderem sorgen künstliche Intelligenz, CPQ (Configure-Price-Quote)-Software, E-Commerce und Social Selling für veränderte Vorgehensweisen in der Marktbearbeitung. Bislang betrafen die Änderungen vor allem den klassischen Flächenvertrieb. Im Wesentlichen ging es darum, die aktive Verkaufszeit besser zu nutzen. Dafür wurden Teile der Selling Journey automatisiert, soziale Medien für die Kundengewinnung genutzt beziehungsweise mit künstlicher Intelligenz Kundenwerte und -segmente ermittelt und Cross-Selling-Potenziale identifiziert. Key Account Manager kümmern sich intensiv um einen oder wenige Kunden, sodass die oben genannten Effizienzvorteile für das Key Account Management nicht so bedeutend sind.

Wird der Key Account Manager noch gebraucht?

Der Key Account Manager agiert als zentraler Ansprechpartner für den Kunden, um die Angebots-, Bestell- und Serviceprozesse zu koordinieren. Dadurch soll eine herausragende Betreuungsleistung für die Schlüsselkunden sichergestellt werden. Eine der wichtigsten Aufgaben im Key Account Managements ist die Ausrichtung des eigenen Unternehmens und die Verbesserung des Zusammenspiels mit der Organisation des Kunden (siehe Abbildung 1).

Allerdings neigt sich die Zeit, in denen der Key Account Manager die Themen und die Diskussion darüber kontrollieren und steuern kann, dem Ende zu. Kunden und die eigene Organisation haben durch Business-Netzwerke in den sozialen Medien (zum Beispiel LinkedIn und Xing) inzwischen Zugang zu mehr Informationen, mehr Austauschmöglichkeiten unter Kollegen und externen „Beeinflussern“ als

jemals zuvor. E-Commerce, Marketing-Automation, Virtual (Augmented) Reality Applikationen sowie der Innendienst schaffen dem Kunden einen effizienten Zugang zu den für ihn relevanten Informationen. Wirkungsvolle Produktdemonstrationen online durchzuführen stellt mittlerweile keine Herausforderung mehr da. Somit müssen sich die Unternehmen die Frage stellen, welchen Nutzen das Key Account Management noch für das eigene Unternehmen und für den Kunden stiften kann.

Das Verbessern des Zusammenspiels mit der Organisation des Kunden durch Verstehen der Möglichkeiten und Restriktionen des Kunden sowie das Etablieren eines gemeinsamen Prozesses und Vorantreiben von neuen Geschäftsmöglichkeiten beim Key Account werden weiterhin wichtige Aufgaben des Key Account Managers sein. Das allein reicht aber noch nicht aus, um die Chancen, die sich aus der Digitalisierung ergeben, zu nutzen. Die Rolle des Key Account Managers wird noch strategischer werden müssen.

Kompakt

- Digitale Transformation bei Key Account Managern heißt nicht nur neue, digitale Werkzeuge anzuwenden, sondern bedeutet eine komplette Transformation der Rolle und der Prozesse.
- Der Key Account Manager koordiniert die Partner im Eco-System seines Kunden, schmiedet Allianzen und vernetzt die Akteure, um Value Co-Creation zu ermöglichen.
- Collaboration Tools helfen dem Key Account Manager das Orchestrieren des Eco-Systems effizient zu gestalten und sich weiterhin auf die strategischen Aspekte zu fokussieren.



© Pariview / stock.adobe.com

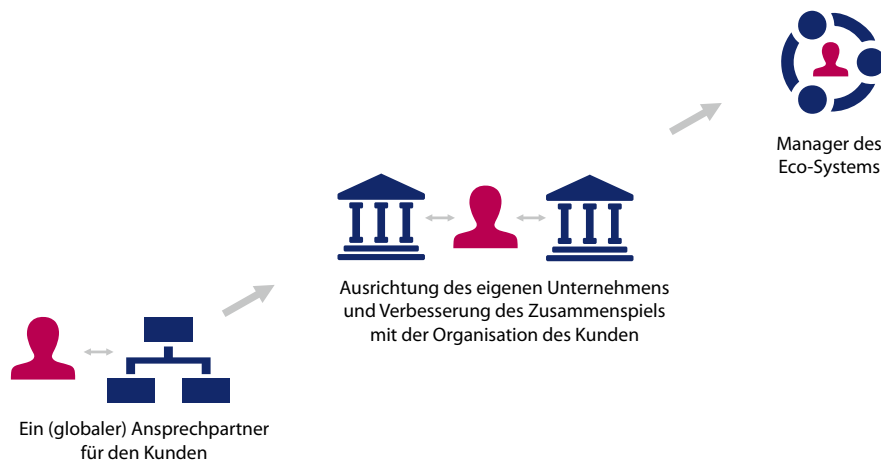
Key Account Manager als Dirigent des Eco-Systems

Die fortschreitende Digitalisierung bietet Chancen für innovative Lösungen und neue Geschäftsmodelle. Daten dienen mittlerweile nicht mehr ausschließlich dazu, das Geschäft zu unterstützen, sondern sind inzwischen selbst das Produkt. Enorme Datenmengen an sich stiften jedoch noch keinen Nutzen. Erst wenn sie Antworten liefern, stellen sie einen Wert dar. Dafür müssen allerdings auch die richtigen Fragen gestellt werden. Genau da liegt nun eine der neuen Aufgaben des Key Account Managers. Wie können Daten, Datenquellen und Algorithmen intelligent miteinander kombiniert werden, um innovative, digitale Lösungen zu entwickeln?

Damit solche Lösungen ihre volle Kraft entfalten können, müssen sich Unternehmen intensiver mit ihrem Eco-System

(Kunden, Partner, Lieferanten) vernetzen. Dadurch werden allerdings auch die Anforderungen und Ansprüche an Produkte oder Lösungen und damit an die Lieferanten zunehmend komplexer. Immer seltener hat ein Unternehmen alle Ressourcen, um dem Kunden die komplette Lösung anzubieten. Value-Selling-Strategien stoßen somit schneller an ihre Grenzen. Für ein attraktives Angebot an den Kunden muss der Key Account Manager nun Netzwerke dirigieren, die nicht mehr allein sein eigenes Unternehmen und den Kunden umfassen, sondern ebenso Partner und Lieferanten beider Seiten integrieren. Die App-Stores von Apple und Google Play sind Beispiele, wie verschiedene Akteure zusammengebracht werden, um neue Lösungen zu entwickeln. Doch auch im B2B-Umfeld gibt es dafür Beispiele. Salesforce.com etwa erzielt inzwischen 50 Prozent des Umsatzes mit Apps von Drittanbietern, die auf der eigenen Plattform bereitgestellt werden.

Abb. 1 Evolution des Key Account Managements



Quelle: Mercuri International

Das Managen beziehungsweise Orchestrieren des Eco-Systems und den daraus resultierenden Prozessen zur „Value Co-Creation“ wird zum kritischen Erfolgsfaktor, um weiterhin Wettbewerbsvorteile zu erzielen (siehe Abbildung 2).

Erfolg ist nun nicht mehr allein dadurch gegeben, dass ein Unternehmen Ressourcen für den Key Account bereitstellt. Entscheidend ist, mit welchen anderen Ressourcen sich das Unternehmen vernetzen kann. Somit sind traditionelle Aspekte wie beispielsweise Produktionskapazitäten, Größe oder Standorte weniger wichtig geworden als die Möglichkeiten der Zusammenarbeit im Rahmen von Value Co-Creation.

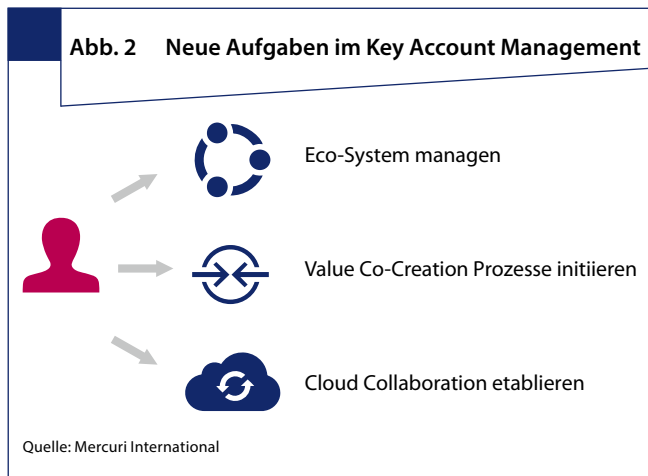
„Die Rolle des Key Account Managers wird noch strategischer werden müssen.“

Eine Konsequenz: Der Key Account Manager konzentriert sich nicht mehr nur auf die Entwicklung von Strategien für den Kunden, sondern muss die Strategie auf das komplette Eco-System ausrichten. Deshalb muss er nicht mehr nur den Wert für das eigene Unternehmen im Blick haben, sondern für das gesamte Eco-System. Frei nach dem Motto: „Wenn du ein Schiff höher heben willst, musst du mehr Wasser unter den Kiel bringen.“

Der Key Account Manager sollte sich dabei nicht von den unzähligen Möglichkeiten digitaler Lösungen überwältigen lassen und tief in technisches Spezialwissen eintauchen. Er muss nicht der Experte sein, um die Probleme von jedem Beteiligten im Eco-System zu lösen, doch muss er verstehen, welche externen Markttreiber auf jeden einzelnen wirken und welche Konsequenzen sich daraus ergeben. Dazu muss der Key Account Manager die kritischen Erfolgsfaktoren identifizieren, um Lösungsansätze zu entwickeln. Technologische Fertigkeiten sind dabei natürlich wichtig, bedeutender ist jedoch die Einstellung und die Kraft, Visionen zu entwickeln sowie die Fähigkeit, Zusammenarbeit zu ermöglichen und zu forcieren und den Nutzen für jeden Akteur im relevanten Eco-System des Kunden zu sichern.

Nutzen entsteht durch Anwendung

Im Selling Journey wird versucht, den Nutzen für den Kunden durch einen Business-Case zu quantifizieren und damit greifbar zu machen. Allerdings ist der Wert für den reinen Besitz einer Lösung bzw. eines Produktes unbedeutender geworden. Wert entsteht erst, wenn die Lösung bzw. das Produkt genutzt wird. Carsharing-Modelle sind dafür ein gutes Beispiel. Es wird nicht für den Besitz gezahlt, sondern für die



Fahrleistung. Software as a Service (SaaS) ist ein anderes Beispiel. Dieses spezielle nutzenorientierte Denken hat für den Key Account Manager zwei Konsequenzen:

Vorausdenken von neuen Geschäftsmodellen: Was kann noch als „as a Service“ angeboten werden und wie werden diese Geschäftsmodelle ausgestaltet?

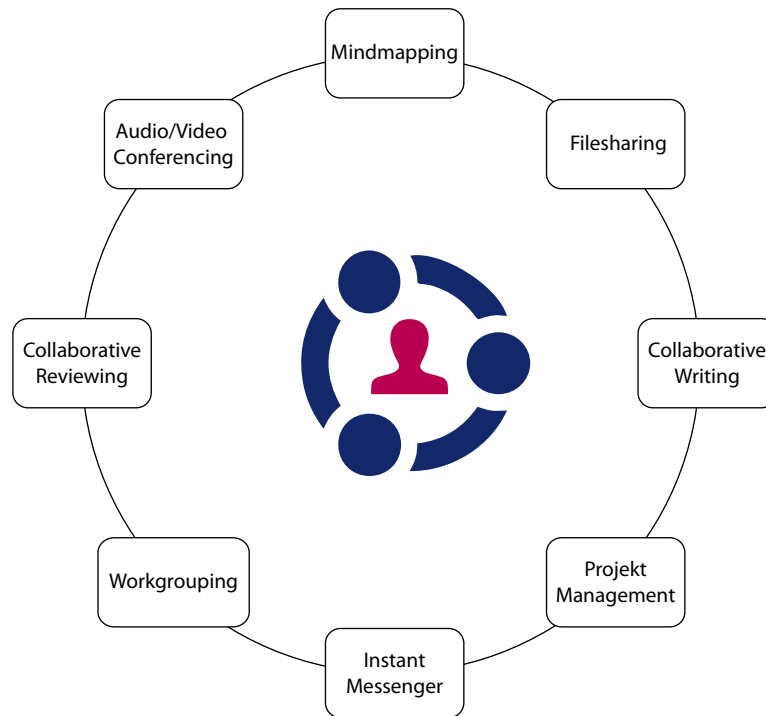
Validierung des Kundenwertes zur Sicherung der Kundenbeziehung: Welche Unterstützung benötigt der Kunde, um den maximalen Nutzen der Lösung zu erfahren und wie wird es ihm bewusst gemacht?

Der letzte Punkt bedeutet für den Key Account Manager, dass er nicht mehr nur den Entscheidungsprozess und die beteiligten Personen beim Kunden identifizieren muss, sondern auch die Prozesse bei der Anwendung transparent macht, damit der Nutzen für die beteiligten Personen sichergestellt werden kann.

„Wenn du ein Schiff höher heben willst, musst du mehr Wasser unter den Kiel bringen.“

Im Rahmen von Value Co-Creation ist diese Transparenz ebenfalls entscheidend. Die Geschwindigkeit, Lösungen und Produkte in den Markt zu bringen, verdrängt die technische Perfektion als Differenzierungsmerkmal. Das Prinzip im Silicon Valley („Scheitere früh und oft“) findet dabei seine Anwendung und führt unter anderem zum sogenannten Minimal Viable Product (MVP): Ein – so wörtlich – minimal überlebensfähiges Produkt wird entwickelt, was den Kundenbedarf und die Anforderungen an Funktionalität grundsätzlich abdeckt und dann gemeinsam mit dem Kunden weiterentwickelt wird. Somit dient der Account Plan nun nicht mehr nur allein der Planung und Geschäftsentwicklung,

Abb. 3 Collaboration Tools



Quelle: Mercuri International

sondern erfasst auch die entsprechenden Aktivitäten rund um ein MVP und die dazu erforderliche Zusammenarbeit.

können auch die Strategien schneller laufen lernen und die über Value Co-Creation entstandenen Lösungen sichern sich den Applaus der Kunden. ■

Neue Formen und Werkzeuge der Zusammenarbeit

Üblicherweise ist die E-Mail das dominierende Collaboration Tool. Damit wird das Key Account Management allerdings den Anforderungen nach Geschwindigkeit und intensiverer Vernetzung nicht gerecht. Neue Formen der Zusammenarbeit (zum Beispiel Cloud-Collaboration) müssen eingeführt werden, um den Austausch von Daten und Dokumenten im Zusammenspiel mit dem Eco-System zu optimieren. Das führt auch dazu, dass die Grenzen zwischen den Partnern im Eco-System verschwimmen.

Mit denen in Abbildung 3 aufgeführten Collaboration Tools und der Nutzung von sozialen Medien kann der Key Account Manager schneller und einfacher kommunizieren. Das hat nicht nur Auswirkungen auf die Kooperation innerhalb des Eco-Systems, sondern auch auf die Zusammenarbeit im (virtuellen) Account-Team. Insbesondere bei der Bearbeitung von Account-Plänen. Diese können nun leichter erstellt, zirkuliert und auf den neuesten Stand gebracht werden. So



Autor

Marcus Redemann ist Management Partner bei Mercuri International, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Trainings- und Beratungshaus. Er ist zudem MBA-Dozent für das Fach „Sales Management“.

E-Mail: marcus.redemann@mercuri.de



Key Account Management



Redemann, M.: Unterschätzte Kompetenzfelder im Key Account Management, in: Sales Management Review Nr. 5/2015, Wiesbaden 2015, www.springerprofessional.de/link/6105394

Saldsieder, K., Saldsieder, N.: Key Account Management im Wandel, in: Sales Management Review Nr. 5/2015, Wiesbaden 2015, www.springerprofessional.de/link/6105408