

Der Key Account Manager

Sieck

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2020

ISBN 978-3-8006-6147-3

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

- **Teammitglieder aktiv beim Kunden einbinden**

Erfolgreiches Teammanagement hat immer mit Wertschätzung zu tun. Wertschätzung kann ich durch ein „Danke“ ausdrücken, ich kann sie aber auch indirekt erzeugen. Weiter vorn habe ich in einem Beispiel beschrieben, wie ein Key Account Manager aktiv seine Innendienstkollegen einbezogen hat und ihnen vor Beginn des Workshops Gelegenheit gab, mit dem Kunden persönlich zu sprechen. Das Gleiche wird durch eine aktive Mitreise zu Kundenterminen ermöglicht.

- **Menschen involvieren, anstatt ihnen Dinge vorzugeben**

Bei welcher Ausgangslage würden Sie dieses Buch bewusster lesen und anschließend auch Ideen daraus umsetzen?

- a) Ihr Chef drückt Ihnen dieses Buch mit dem Kommentar in die Hand: „Müller, lesen Sie mal das Buch, damit Sie Ihren Job endlich gut machen!“.
- b) Ihr Chef sagt zu Ihnen: „Müller, was könnten wir 2020 in unserem Key Account Management verändern, um noch erfolgreicher zu sein?“. Vielleicht hilft uns ja dieses Buch, neue Ideen zu finden.

Die Antwort fällt eindeutig aus, oder? Im Key Account Management verhält es sich genauso:

- Sie sind für die internationale Budgetplanung 2021 verantwortlich. Machen Sie diese allein oder laden Sie die wichtigsten Vertreter der Landesgesellschaften ein, um gemeinsam die Potenziale zu ermitteln?
- Erstellen Sie einen Key Account Plan und geben die Ergebnisse Ihrem Team vor oder laden Sie Ihr Kernteam ein, gemeinsam die Kundenentwicklungsstrategie 2021-2023 und damit den Key Account Plan zu erarbeiten.

- **Sich fragen, welche Ziele Ihre Mitarbeiter verfolgen bzw. erreichen müssen**

Idealerweise verfolgt das Kernteam gemeinsame Ziele, die sich konkret auf Ihren Key Account Kunden beziehen. Im erweiterten Team sieht das durchaus anders aus. Erfolgreiche Key Account Manager nutzen eine Herangehensweise, die sie täglich bei Ihrem Kunden anwenden und sich leicht auf alle Teammitglieder übertragen lässt: Was treibt einen Menschen eigentlich an? Welche Ziele verfolgt er? Was steht in seiner

Bonusvereinbarung? Kurzum: Wie kann ich meinen Mitarbeiter dabei unterstützen, seine Ziele zu erreichen? Diese Fragestellung ist im Verkauf beim Kunden selbstverständlich. Intern stellen sich leider nur weniger Key Account Manager diese Frage.

- Wir tun uns unheimlich schwer damit, einen Zugang zu einer anderen Person zu bekommen. Das liegt unter anderem daran, dass man zu wenig über einen internen Ansprechpartner weiß? Die Farbenlehre und die Lebensmotive nach Steven Reiss können Ihnen helfen, Ihre Mitarbeiter besser einschätzen zu können. Außerdem sind beide Techniken sehr hilfreich im Verkauf. Sie schlagen also gleich zwei Fliegen mit einer Klappe.

a) Viele Unternehmen nutzen die **Farbenlehre**, um die Persönlichkeitstypen der Ansprechpartner zu beschreiben:

- Rot: Fakten-orientiert und eher extrovertiert
Zielorientiert, eher machtbewusst, auf den Punkt kommend
- Blau: Fakten-orientiert und eher introvertiert
Experten in ihrem Bereich, zuverlässig
- Grün: Menschen-orientiert und eher introvertiert
Teamplayer, Beziehung, Loyalität
- Orange: Menschen-orientiert und eher extrovertiert
Begeistert, innovativ, weniger strukturiert, lösungsorientiert

Jeder Mensch hat in der Regel zwei Farbbereiche, die stärker ausgeprägt sind. Adressieren wir unsere Ansprechpartner entsprechend ihrer Persönlichkeit, werden wir eher erfolgreich sein.

b) Professor Dr. Steven Reiss hat Mitte der 1990er-Jahre seine Theorie der 16 Lebensmotive vorgestellt. Dazu gehören die Motive:

- Macht
- Unabhängigkeit
- Neugier
- Anerkennung
- Ordnung
- Sparen
- Ehre

- Idealismus
- Familie
- Status
- Rache
- Romantik
- Ernährung
- Körperliche Aktivität
- Ruhe
- Bequemlichkeit

Am Ende treibt jeden von uns etwas anderes an. Wer sich aber mehr Gedanken über seine Ansprechpartner macht, wird am Ende den Schlüssel finden, um eine nachhaltige Beziehung zu dieser Person aufbauen zu können.



Bring doch mal Schokolade mit

Ein Key Account Manager hatte das Gefühl, dass er nicht zu 100 % von einer Kollegin aus dem Engineering unterstützt wird. Er nahm seinen ganzen Mut zusammen und sprach die Kollegin darauf an. Sie antwortete auf seine Frage eher im Scherz „Bring doch mal Schokolade mit!“. Sie ahnen es bereits. Er tat es und erzeugte bei ihr ein Schmunzeln. Seitdem steht die Kollegin zu 100 % hinter dem Key Account Manager.

- **Die Bedeutung eines Kunden im Unternehmen darstellen**
Für Sie ist Ihr Key Account Kunde das Wichtigste auf der Welt. Zumindest hoffe ich das. Sie kennen die Bedeutung Ihres Kunden für Ihr Unternehmen. Aber Hand aufs Herz: Sind Sie sich sicher, dass alle anderen Bereiche des Unternehmens sich dieser Bedeutung ebenfalls bewusst sind? Wenn ich im Rahmen eines Key Account Management Audits Ansprechpartner in verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens die Frage nach den wichtigsten Key Accounts im Unternehmen stelle, erhalte ich sehr häufig die Antwort: Weiß ich nicht. Oder die Antworten variieren sehr stark voneinander. Daher der Tipp: Machen Sie intern Werbung für Ihren Kunden und Sie werden mehr Unterstützung aus den Fachbereichen erhalten.



Coachingfragen

- Wann haben Sie sich zuletzt bei Ihren Teammitgliedern für Ihre Unterstützung bedankt?
- Was unternehmen Sie, damit Ihre Teammitglieder aktiv in Entscheidungsprozesse einbezogen werden, sie Teil einer Lösung werden?
- Was wissen Sie über Ihre Teammitglieder (Zielvereinbarungen, Charakter, Interessen ...)?
- Was tun Sie, um in Ihrem Unternehmen Werbung für die Bedeutung Ihres Key Accounts zu machen?

Erfolgsfaktor 3: Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Team sind klar definiert!

Kennen Sie die folgende Aussage? TEAM steht für „Toll, Ein Anderer Macht's“. Im Key Account Management kommen in diesem Zusammenhang häufig zwei unterschiedlichen Situationen vor:

1. Kein anderer macht's

Keiner fühlt sich für eine Aufgabe verantwortlich, weil jeder glaubt, ein anderer im Team macht es schon. Wer ist beispielsweise für das Beziehungsmanagement zu einem globalen Kunden verantwortlich? Das ist doch klar, meinen einige: Das macht der (Global) Key Account Manager. Häufig ist er aber nur Ansprechpartner für das Headquarter des Kunden. Die Beziehungen zu den Topmanagern in den einzelnen Ländern werden schon die Account Manager vor Ort regeln. So hofft man zumindest ...

2. Das ist nicht deine Aufgabe

Macht und Unabhängigkeit sind zwei Lebensmotive, die uns häufig im KAM begegnen. In der Fläche fühlen sich die Vertreter durch das KAM eingeschränkt und versuchen durch gezielte Aktionen, sich mehr Gehör zu verschaffen. Oder der globale Key Account Manager vereinbart mit dem Kunden einen globalen Rahmenvertrag. Sein Kollege in China fühlt sich daran aber gar nicht gebunden und macht dem Kunden vor Ort sein eigenes Angebot, welches natürlich nicht konform mit dem Rahmenvertrag ist!

Abhilfe schafft hier eine klare Vereinbarung über die Verantwortlichkeiten im Team. Viele Unternehmen setzen dabei auf die sogenannte RACI-Technik, welche Sie ohne Probleme in Ihrem Team anwenden können:

- R – Responsible (Wer macht eine Aufgabe?)
- A – Approve (Wer trifft die Entscheidung? Wer autorisiert?)
- S – Supporting (Wer unterstützt die Erledigung der Aufgabe?)
- I – Informed (Wer muss über das Ergebnis informiert werden?)
- C – Consulted (Wer muss vor einer Entscheidung konsultiert werden?)

Im Team werden jetzt die wichtigsten Aufgaben (die erste Spalte in der folgenden Tabelle) GEMEINSAM ausgearbeitet und bestimmt, wer welche Rolle für welche Aufgabe übernimmt.

Aufgabe	R	A	S	I	C
Globaler Rahmenvertrag	GKAM	Management	Innendienst	NKAM	NKAM
Globales Beziehungsmanagement	GKAM	GKAM	Innendienst	-	-
Nationale Angebote basierend auf Rahmenvertrag	NKAM	NKAM	-	-	-

Und so können Sie diese Tabelle lesen:

Globaler Rahmenvertrag: Die Ausarbeitung wird vom Global Key Account Manager vorangetrieben. Er ist dafür RESPONSIBLE. Er hat dafür zu sorgen, dass ein Rahmenvertrag ausgearbeitet wird. Die nationalen Key Account Manager (NKAMs) müssen für die Ausarbeitung konsultiert (CONSULTED) werden, um regionalen Besonderheiten in den Rahmenvertrag einfließen lassen zu können. Aufgrund der Bedeutung des Rahmenvertrags darf ihn nur das Management unterschreiben und trifft damit die endgültige Entscheidung. Das Management wird somit ACCOUNTABLE. Der Innendienst unterstützt (SUPPORTED) den GKAM bei der Ausarbeitung, und nach Vertragsabschluss über die Ergebnisse muss der GKAM noch

den regionalen Vertrieb (die NKAMs) über die Konditionen und Ergebnisse informieren. Die NKAMs werden daher in die Spalte INFORMED eingetragen.

Meine Empfehlung ist, dass Sie diese Tabelle mit Ihrem Key Account Team gemeinsam ausarbeiten. Alternativ können diese Regeln auch ein einziges Mal zentral im Unternehmen festgelegt werden. Allerdings haben Sie dann wieder den Nachteil, dass es sich um Vorgaben handelt, hinter dem nicht jedes Teammitglied unbedingt persönlich stehen muss.



Coachingfrage

- Wurden die Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten in Ihrem Key Account Team klar definiert?

2.4 Rolle 4: Informationsmanager

Auf den ersten Blick handelt es sich hier um eine klassische „Das passiert so nebenbei“-Rolle. Der Teufel steckt allerdings im Detail. Denn im Kern geht es bei dieser Rolle darum, wichtige Informationen des eigenen Unternehmens bei den relevanten Ansprechpartnern beim Kunden zu platzieren und Informationen vom Kunden zu den richtigen Kollegen im eigenen Unternehmen weiterzuleiten. Für die tägliche Praxis scheint das ziemlich unspektakulär. Es wundert deshalb nicht, dass sich viele Key Account Manager der hohen Bedeutung ihres Informationsmanagements nicht bewusst sind:

- **Gezielte Informationsplanung in Richtung des Kunden**
Bei der Beschreibung der Rolle des Beziehungsmanagers haben wir bereits gesehen, dass erfolgreiche Key Account Manager einen proaktiven Beziehungsplan auf Monats- oder Quartalsbasis entwickeln: Wer sollte wann und bei welcher Gelegenheit mit wem sprechen und eine Beziehung aufbauen? Die gleiche Fragestellung sollten Sie sich im Zusammenhang mit dem Informationsmanagement stellen: Was mache ich, damit die wichtigsten Ansprechpartner meines Kunden regelmäßig Informationen aus unserem Hause erhalten?

Eine große Unternehmensberatung war in der Vergangenheit stark im Bereich IT-Consulting aktiv, möchte aber zukünftig die strategische Beratung ausbauen und sich dort beim Kunden positionieren. Der Kunde kennt das Unternehmen also „nur“ aus der IT-Beratung. Möchten Sie mittelfristig eine andere Wahrnehmung beim Kunden erreichen, braucht es einen guten, proaktiven Kommunikationsplan, um die Wahrnehmung des Kunden Stück für Stück zu verändern. Analog zum Beziehungsmanagement könnten Sie also wieder eine einfache Informations-/Kommunikationsplanung bzw. einen Touchpointplan auf Quartalsbasis aufsetzen:

Ansprechpartner beim Kunden	Q1	Q2	Q3	Q4
Max Müller (Bereichsleiter)	Artikel aus dem Manager Magazin versenden	Referenzgeschichte als Brief aufbereiten und zur Verfügung stellen	Treffen mit unserem Partner Max Meier. Aufzeigen vom erweiterten Skill Set	Weihnachtsgeschenk mit Verbindung zur Strategieberatung versenden

- **Wie stelle ich einen kontinuierlichen Informationsfluss im Team sicher?**

Diese Frage ist von sehr hoher Bedeutung im Informationsmanagement! Ein wichtiges Instrument ist dabei der regelmäßige Austausch im Team, wobei die Betonung auf regelmäßig liegt. Die Häufigkeit hängt dabei sehr stark von den Veränderungen auf der Kundenseite, vom Reifegrad sowie von der Komplexität des Geschäftes ab. Hier ein Beispiel des Informationsaustauschs eines Kunden aus dem Handelbereich:

Q1	Es findet ein internationales Vertriebsmeeting statt. Am letzten Tag der Veranstaltung treffen sich die Key Account Teams persönlich.
Q2	Informationsaustausch mittels Telefon-/Internetkonferenz.

Q3	Es gibt pro Account einen Key Account Plan-Workshop, um die Potenziale für das nächste Geschäftsjahr zu identifizieren und die Ergebnisse direkt in die Budgetplanung (Start August/September) einfließen zu lassen.
Q4	Informationsaustausch mittels Telefon- /Internetkonferenz.

Es ist ratsam, dass sich das Kernteam mindestens einmal im Jahr persönlich trifft. Eine Telefon- oder Videokonferenz ist gut geeignet, um aktuelle Projekte und Milestones effizient zu besprechen. Wollen Sie dagegen eine detaillierte Kundenanalyse durchführen, braucht es das persönliche Treffen!

Tipp: Informationen lassen sich heute so einfach per Mausklick verschicken. Aber gleichzeitig stöhnt jeder Mitarbeiter über die große Anzahl von E-Mails. Verschicken Sie deshalb Informationen immer so, dass es für den oder die Empfänger möglichst einfach und komfortabel ist. Sie könnten beispielsweise den Monatsbereich an Ihre Teammitglieder mit wenigen Worten einleiten: „@Alfred: Auf Seite 2 vom Monatsbericht findest du weitere Informationen zu dem neuen Serviceleiter beim Kunden. Das könnte für dich interessant sein!“. Das mag mehr Arbeit für Sie sein, aber auf mittlere Sicht werden Sie mehr Unterstützung aus Ihrem Team erhalten, als die Kollegen, die einfach auf einen Information Overload setzen!

- **Informationen vom Chef einholen**

Wenn alles perfekt läuft werden Sie auch vom Top-Management Ihres Unternehmens proaktiv auf dem Laufenden gehalten. Falls nicht, gilt es, diese Informationen aktiv einzufordern.

- **Informationsablage, aber wo?**

Bei der Menge an Informationen, die unseren Arbeitsalltag heute begleiten, wird es immer wichtiger, wie Sie Dokumente und Information ablegen, sodass Sie und Ihr Team jederzeit darauf zugreifen können. Einige Kunden nutzen dazu ihr CRM-System. Dadurch werden alle Information zu einem Kunden sowie die dazugehörigen Projekte an einem Ort zentral abgelegt. Leider haben nicht immer alle Mitarbeiter Zugriffsrechte auf das CRM-System. Zudem haben gerade