

Spitzenleistungen im Key Account Management

Belz / Müllner / Zupancic

4. Auflage 2021
ISBN 978-3-8006-6518-1
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
[beck-shop.de](https://www.beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://www.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](https://www.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](https://www.beck-shop.de) für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Es geht nicht nur darum, andere Personen richtig einschätzen zu können. Ebenso ist es wichtig zu erkennen, wie der Key Account Manager selbst auf andere wirkt. Das Zusammenspiel ist auch hier entscheidend.

hilfreich zu wissen, dass Sympathie und Antipathie mit Gemeinsamkeiten einhergeht: Gelbe Typen finden gelbe Typen häufiger sympathisch, rote Typen finden rote Typen eher sympathisch etc. „Über Kreuz“ ist die Gefahr für Antipathie größer: Blaue Typen finden gelbe Typen häufiger unsympathisch etc. Hat ein Key Account Manager die Möglichkeit dritte Personen des eigenen Unternehmens in die Kundenbearbeitung einzubeziehen, so kann er leichter eigene „Defizite“ kaschieren, wenn er die „richtigen Typen“ mit wichtigen Personen seines Schlüsselkunden zusammenbringt.

Das Denken in unterschiedlichen Typen kann Key Account Managern somit helfen sich in Kundensituationen cleverer zu verhalten. So empfehlen Müllner/Müllner dominanten Verkaufspersönlichkeiten, die sie als *Hard Seller* bezeichnen, beim Zusammentreffen mit stetigen Kundenpersönlichkeiten, die sie als *Harmonie-Sucher* bezeichnen, sich bewusst mehr Zeit einzuplanen, Druck aus dem Gespräch zu nehmen und eine wertschätzende Grundhaltung einzunehmen, um nicht als arrogant oder reißerisch wahrgenommen zu werden (Müllner/Müllner 2021). Initiative Verkaufspersönlichkeiten (*Begeisterer*) sollten sich bei gewissenhaften Kundenpersönlichkeiten (*Analytische Bewahrer*) bewusst ein wenig zurücknehmen, sich zwingen, mehr zuzuhören als selbst zu reden, und eine fokussierte, ruhige Haltung annehmen, um vom Analytischen Bewahrer nicht als oberflächlich wahrgenommen zu werden und ihn in seinem Entscheidungsentschluss zu verunsichern. Stetige Verkaufspersönlichkeiten (*Kümmerer*) sollten insbesondere bei dominanten Kundenpersönlichkeiten (*Durchsetzungsstarke Performer*) darauf achten, schnell auf den Punkt zu kommen und eine selbstbewusste, konzentrierte Haltung anzustreben, um vom Ansprechpartner auf Kundenseite nicht als weich und unbestimmt wahrgenommen zu werden. Letzteres könnte Durchsetzungsstarke Performer sonst motivieren, eine provozierende Haltung anzunehmen, die für den Gesprächsverlauf wenig förderlich sein kann. Gewissenhafte Verkaufspersönlichkeiten (*Korrekte*) sollten bewusst versuchen eine etwas lockerere Haltung einzunehmen und sich gedanklich auf das Gespräch mit einem Freund einzustellen, wenn sie auf eine inititative Kundenpersönlichkeit (*Neugierig Kreativ*) treffen. Ansonsten könnte die aus Sicht des Neugierig Kreativen möglicherweise als steif und uninspirierend wirkende Art des Korrekten zu einer unbewussten Ablehnung führen (Müllner/Müllner 2020, S. 114–116).

Der Wert einer solchen Typologie ist auch für die interne Zusammenarbeit nicht zu unterschätzen. Da Key Account Manager einen großen Teil ihrer täglichen Herausforderungen intern erfahren, kann es hilfreich sein, sich mithilfe der DISG-Logik klarzumachen, wie Kollegen typengerecht motiviert werden müssen, um sich wirksam für das Key Account Management und einzelne Key Accounts einzusetzen.

Überall in den Unternehmen gibt es Menschen, die Dinge klein oder groß machen. Ist es möglich zu wählen, so gilt es sich an Großmacher anzunähern. Sie erkennen Chancen, suchen nach Lösungen, entwickeln aus kleinen Ansätzen etwas Wichtiges.

Neurobiologische Erkenntnisse

Für Verkauf und Key Account Management bekommen Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften eine immer größere Bedeutung. Ein Vorreiter auf diesem Gebiet ist der Psychologe Hans-Georg Häusel. Basierend auf der Erkenntnis der Hirnforschung, dass Emotionen einen wesentlichen Einfluss auf unser Kaufverhalten haben, entwickelte er ein Modell unter dem Namen Limbic, das die entscheidungsrelevanten Motiv- und Emotionssysteme im Limbischen System des Gehirns beinhaltet (Häusel 2015). Diese Systeme bewerten von Außen kommende Reize und sind eng mit unserer Persönlichkeit verbunden. Neben Emotionen spielen Motive (Motivsystem) und die

persönlichen Werte eines Menschen (Wertesystem) eine wesentliche Rolle beim Kaufverhalten (Müllner/Müllner 2021).

Typische Motive bei der Entscheidung für oder gegen ein Produkt, eine Dienstleistung, ein Unternehmen oder auch einen Key Account Manager, sind das Individualitäts-, das Status- und das Zugehörigkeitsmotiv. Emotionssysteme, die in Verbindung mit diesen Motiven das Verlangen in uns auslösen, etwas haben zu wollen, sind:

- Das Dominanz-System, das uns nach Macht streben lässt und in uns den Wunsch freisetzt, uns durchzusetzen, effizient und autonom zu sein.
- Das Stimulanz-System, das uns Neues erkunden lässt, uns Spaß haben lassen möchte und uns dazu bringt, unsere eigene Individualität zu zeigen.
- Das Balance-System, das uns nach Sicherheit, Ordnung und Stabilität suchen lässt.
- Das Harmonie-System, das den Wunsch nach Bindung und Fürsorge in uns auslöst.

Die Motiv- und Emotionssysteme gepaart mit den persönlichen Werten gelten als entscheidende Faktoren dafür, welches Verhalten im Umgang mit anderen für positive Emotionen sorgt und welche Produkte, Dienstleistungen und Marken für uns eine Belohnung darstellen und den Haben-Wollen-Wunsch in uns auslösen (Häusel 2015).

Entscheidend für das Überzeugen eines Ansprechpartners beim Key Account sind daher offensichtlich nicht nur Zahlen, Daten und Fakten. Vielmehr gilt es Botschaften zu senden, die für das Gegenüber von so hoher emotionaler Wichtigkeit sind, dass diese den „Türsteher des Bewusstseins“, das limbische System, passieren können, um überhaupt wahrgenommen zu werden (Müllner/Müllner 2021).

Ansprechpartner stellen sich unbewusst entscheidungsrelevante Fragen

Das Dominanz-System treibt Menschen dazu an, besser zu sein als andere und im Wettbewerb zu gewinnen. In einer Verkaufssituation oder einem Gespräch mit einem Key Account Manager ruft das *Dominanz-System* im Unterbewussten des Gesprächspartners die Fragen hervor:

- Erhöht die angebotene Lösung den eigenen Status und hilft sie bestimmte Ziele zu erreichen?
- Oder behindert sie eine vorteilhafte persönliche Positionierung im eigenen Unternehmen oder vor sich selbst?

Empfindet das Gegenüber keinen persönlichen Nutzen, wird es dem Argument nicht folgen. Die Lösung oder die angebotene Leistung wird es nicht als nützlich anerkennen.

Das Stimulanzsystem schafft Neugierde und motiviert dazu Ungewöhnliches anzugehen. Die Kernfragen, die vom *Stimulanz-System* dabei unbewusst hervorgerufen werden, lauten:

- Stellt der Key Account Manager bzw. die angebotene Leistung etwas Neues, Spannendes in Aussicht?
- Oder besteht die Gefahr der Langeweile?

Verspricht die angebotene Leistung oder das Argument des Key Account Managers Aussicht auf etwas Unerwartetes, Überraschendes oder auch nur etwas, das in ir-

gendeiner Art Spaß oder Vergnügen verspricht, nehmen die Aufmerksamkeit und das Wohlwollen für die Anliegen des Anbieters bzw. des Key Account Managers zu.

Das *Balance-System* sorgt bei Ansprechpartnern des Key Accounts dafür, Risiken vermeiden zu wollen. Veränderungen werden kritisch hinterfragt; Störungen und Unsicherheiten nicht zulassen. Unbewusst fragen sich die Betroffenen:

- Verspricht die angebotene Lösung oder das wahrgenommene Argument des Key Account Managers Sicherheit?
- Oder löst es Stress aus?

Empfindet das Gegenüber negative Gefühle, weil man dem Key Account Manager nicht vertraut oder die angebotene Lösung zu unsicher erscheint, geht der Ansprechpartner auf Kundenseite den Deal seltener ein.

Als soziale Wesen benötigen Menschen grundsätzlich Bindung und Nähe. In Verkaufssituationen oder bei der Zusammenarbeit mit einem Lieferanten oder Dienstleister wünschen sie sich jemanden, der sich ihrer Probleme und Aufgaben annimmt. Die einer Entscheidung zugrundeliegenden, unbewussten Fragen, die durch das *Harmonie-Systems* hervorgerufen werden, lauten daher:

- Kümmert sich der Key Account Manager bzw. der Lieferant um unsere Anliegen?
- Kann man ihm vertrauen?
- Oder lässt er uns allein, wenn wir Hilfe brauchen?

Werden diese Fragen aufgrund der Worte, Gesten, Haltungen und Taten des Gegenübers als wahrscheinlich betrachtet, entsteht Vertrauen und Wohlwollen.

Key Account Manager sollten in ihrer Analyse der einzelnen Kundenpersönlichkeiten daher ganzheitlich vorgehen und sich fragen, welches der vier Motivationssysteme in einer jeweiligen Situation und bei bestimmten Personen die entscheidende Rolle spielt. So gelingt es, sich in Kundensituationen cleverer zu verhalten und die Verkaufszintelligenz zu steigern (Müllner/Müllner 2020, S. 102–107).

4.2.6 Profilanalyse: Soziale Netzwerke nutzen

Menschen brauchen Freunde und Verbündete und nicht nur Netzwerke.

Soziale Netzwerke können helfen, schnell und unkompliziert interessante Hinweise zu einzelnen Beteiligten auf Key Account-Seite zu finden. In Foren und Blogs auf Facebook oder Twitter findet man häufig Hinweise auf Herausforderungen und Probleme des Schlüsselkunden. Teilweise interessante Einblicke vermittelt auch die Arbeitgeberbewertungs-Plattform Kununu. Xing oder LinkedIn vermitteln einen guten ersten Eindruck einzelner Personen auf Kundenseite. So lässt sich der berufliche Werdegang eines Ansprechpartners verfolgen, aber auch seine Interessen und Meinungen erahnen oder gemeinsame Anknüpfungspunkte und gemeinsame Kontakte erkennen.

Während Xing vor allem Informationen für Kunden aus dem deutschsprachigen Raum bietet, ist LinkedIn im internationalen Umfeld hilfreich. Mit der Suchauftrag-Funktion lassen sich systematisch wichtige personelle Veränderungen auf Kundenseite verfolgen. Auch ergeben sich rasch Anknüpfungspunkte für kommende Gespräche oder zumindest für den Gesprächseinstieg.

Katalog von Fragen.

Wichtige Fragen für das Durchforsten sozialer Medien sind (Sieck 2010):

- Wie sieht mein Ansprechpartner aus? (gerade beim Erstkontakt; ggfs. Bild ins CRM/Outlook/Handy übertragen)
- Wer kennt wen innerhalb des Kunden? Wen kann ich daher als Türöffner für neue Ansprechpartner nutzen?
- Seit wann arbeitet er bei meinem Key Account?
- In welchen Unternehmen hat er vorher gearbeitet? Ist das gut oder eher schlecht für mich?
- Haben wir Gemeinsamkeiten in den Bereichen Ausbildung, Studienort oder auch bei den Interessen?
- Habe ich seinen Geburtstag im CRM hinterlegt?
- Befinden sich unter seinen „bestätigten Kontakten“ Wettbewerber von mir?

Soziale Netze wie Xing oder LinkedIn werden immer mehr zu einem Back Up des eigenen CRM Systems, weil sie die Möglichkeit bieten, mit Geschäftspartnern in Kontakt zu bleiben, auch wenn diese das Unternehmen verlassen. Zudem spielen sie für Key Account Manager im Zusammenhang mit dem sogenannten „Social Selling“ eine immer wichtigere Rolle. Key Account Manager sollten daher über ein professionelles und aussagefähiges Profil verfügen und sich darüber mit allen Geschäftskontakten verbinden. Das wäre die „Pflicht“. Die „Kür“ besteht darin, selbst auf diesen Plattformen aktiv zu sein, Inhalte, den so genannten „Content“, des eigenen Unternehmens zu verbreiten, selbst Anregungen zu geben (Zupancic/Müllner/Belz 2020). Selbst in der Industrie können Verantwortliche die Führerschaft für Themen übernehmen oder gleichsam als Influencer wirken. Auf diese Weise kann es gelingen, eine eigene Bekanntheit aufzubauen und neue Kontakte zu generieren. Es kann aber auch dazu dienen, bei den vorhandenen Kontakten präsent zu sein bzw. zu bleiben.

Die Verbreitung sozialer Netzwerke hat den Informationsüberfluss weiter bestärkt. Für die Profilanalyse gilt daher wie auch für alle anderen hier vorgestellten Analysen das richtige Maß zwischen Informationsmöglichkeiten und Informationsnutzen zu finden. Gemäß Sieck gibt es ohnehin nicht eine Plattform, die in allen Fällen die richtige ist (Sieck 2010). Wir empfehlen Key Account Managern daher, sich auf einige wenige relevante Netze zu fokussieren.

Fallbeispiel SAP: Nutzung aller Erkenntnisse über einen Key Account für einen echten Sprung zur Strategischen Partnerschaft

SAP, weltweit führender Anbieter von Enterprise Resource Planning Software (ERP) und mittlerweile breit aufgestellter IT-Konzern, investiert viel Zeit und Ressourcen in seine weltweit 300 größten Kunden. Diese Key Accounts werden in der Regel von SAP selbst und nicht etwa über Systemhäuser betreut. Sowohl SAP als auch manche dieser Kunden haben erkannt, dass es deutlich mehr Potenzial in einer intensiven Zusammenarbeit im Sinne einer echten Strategischen Partnerschaft gibt, als nur über die Beschaffung von Software zu diskutieren – selbst wenn es sich bereits um sehr große Budgets handelt. Vielmehr kann es um die gemeinsame Zukunft in einer digitalen Welt gehen. Damit spricht man über eine gemeinsame Strategie oder aus Sicht von SAP über konkrete Beiträge zum Erfolg der Kunden. Für dieses Vorhaben müssen SAP und die Kunden eng verzahnt, langfristig und auf verschiedensten Ebenen zusammenarbeiten. Dazu sind große Beiträge der Key Accounts und seitens SAP nötig. Um das zu erreichen, muss SAP als Anbieter in Vorleistung gehen. Dazu tauchen Key Account Manager und ein Team von Spezialisten (so genannte „Value Engineers“) tief in das Geschäftsmodell der Kunden ein, u. a. mit Hilfe der zuvor vorgestellten Analysen. Alle Erkenntnisse werden zu einem so genannten „Door Opener Point of View“ zusammengefasst und plakativ aufbereitet. Dieses Doku-

ment mit einer SAP-Sicht auf die Lage des Kunden und mit konkreten Vorschlägen für Investitionen in IT, vor allem aber mit konkreten validierten Mehrwerten für Kunden, möchte man die Türen auf allen Ebenen des Key Accounts öffnen. Wenn hier eine große Bereitschaft vorhanden ist, gilt es sodann in konkrete Themen in Form von Workshops einzusteigen. Dieses Vorgehen entspricht dem Challenger-Sales-Gedanken, d. h. der Idee, den Kunden herauszufordern, um ihm zu helfen, langfristig erfolgreicher zu sein. Dazu sind erhebliche Vorinvestitionen in den Kunden im Rahmen der Analyse nötig. Diese zahlen sich aber bei Kunden aus, die dann in den nächsten Schritt einzusteigen bereit sind.

4.2.7 Handlungsempfehlungen für die Analyse von Key Accounts

Manche Key Account Manager sind gut informiert, aber sie interessieren sich zu wenig für den Kunden, sind nicht neugierig oder einfach nicht offen. Diese Haltung sollte durch Analytik nicht zugeschüttet werden.

Eine detaillierte Analyse des Key Accounts ist zeitaufwändig und anspruchsvoll. Dies ist insbesondere im Fall einer erstmaligen systematischen Analyse des Key Accounts der Fall. „Update-Arbeiten“ sind mit weit weniger Aufwand verbunden. Dennoch müssen diese ebenso akkurat vorgenommen werden wie Erstanalysen. Für die Entscheidung, wieviel Analyse notwendig ist, gilt das ökonomische Prinzip des Grenznutzens: Spätestens, wenn der Ertrag weiterer Analysearbeit den Mehraufwand für die zusätzliche Informationssuche unterschreitet, sollte man aufhören. Gesunder Menschenverstand hilft, das richtige Maß zu finden.

Wir schlagen verschiedene Instrumente für eine systematische Analyse vor, Analytik ist jedoch beschränkt und viele Schlüsselinformationen entstehen zufällig. Dem glücklichen Zufall, der spontanen Eingebung oder der raschen Kombination usw. sollten wir eine Chance geben.

Wir schließen diesen Abschnitt mit einem Exkurs zum Kundenwissen der Key Account Manager in folgender Texttafel.

Exkurs: Was müssen Key Account Manager vom Kunden wissen?

Was muss ein Key Account Manager über den Kunden wissen, um einen erfolgreichen Dialog mit ihm führen zu können? Genügen einzelne Kenntnisse, um geschickt anzuknüpfen? Oder gehört dazu eine umfassende und vorbereitende Abklärung mit Recherchen im Internet und gezielten Vorgesprächen mit Personen, die wiederum Personen und Unternehmen des Kunden kennen? Vieles lässt sich denken und fordern. Ist es aber auch sinnvoll und wirtschaftlich?

Ohne Zweifel brauchen Key Account Manager Kundenkenntnisse, nur welche und wie viele? Es lohnt sich, dieser Frage nachzugehen. Clichés über die 360°-Sicht des Kunden schaden oft mehr, als sie helfen.

Maxime und Realität

Die Forderung ist allgegenwärtig. Es gilt, die Kunden und ihre Probleme gründlich zu verstehen, kundennah vorzugehen, nutzenorientiert zu argumentieren. Verbreitete Stichworte lauten: Customer Centricity, Solution Provider, Individualisierung, Beratung und Value Selling. Vielleicht deuten schon die englischen Begriffe ein diffuses Bild an. Diese Forderungen kontrastieren jedoch häufig die Realität.

Überlastete Key Account Manager sind kaum in der Lage, sich intensiv mit dem Kunden zu befassen. Zuviel Vorbereitung stört auch die Gespräche, denn gerade das Gespräch begründet eine Beziehung und die Hinweise des Kunden zeigen, was diesem gerade wichtig ist. Auch setzt der Kunde Grenzen, denn er weist dem Key Account Manager einen klaren Platz zu. Er bestimmt den Lösungsraum, in welchem sich ein Anbieter be-

wegen soll. Geben sie einzelnen Key Account Managern weitere Informationen, weil sie eine Beziehung mit ihm vertiefen, so wollen sie auch nicht gleich, dass das gesamte Anbieter-Unternehmen diese Hinweise nutzt.

Auch aus der Sicht der Key Account Manager zeigen sich Begrenzungen. Manche Unternehmen entwickeln sich vom Produkt- zum Lösungsanbieter. Damit müssen auch die Gespräche mit den Kunden erneuert werden. Nicht selten fühlen sich die Key Account Manager unwohl oder sie haben gar Angst, sich von ihrer sicheren Domäne der Produkte, in die Problem- und Lösungswelt des Kunden zu begeben. Plötzlich bewegen sie sich in Themen, bei denen Kunden im Vorsprung sind, sie sich als abhängig und weniger sattelfest empfinden. Nur mit einer guten Qualifikation und Begleitung der Key Account Manager wird Kundenwissen auch professionell genutzt.

Unternehmen betreiben viel Aufwand, um mehr über den Kunden zu erfahren. Schließlich wird damit die Forderung des Marketing eingelöst, sich an den Bedürfnissen des Kunden auszurichten. Entscheidend sind aber nicht durchgeführte Studien oder Berichte, sondern ihre Nutzung.

Effizienz im Know-how über Kunden

Neben dem Verbund von Marketing und Vertrieb sind verschiedene Maßnahmen möglich, um vernünftig mit dem Kundenwissen umzugehen:

1. **Strukturierung und Abgrenzung:** Es gibt Wissen über Kunden, welches sich nahe am praktischen Einsatz der eigenen Produkte und Services bewegt. Auch können die Kenntnisse über frühere Geschäftstransaktionen helfen. Um Kaufentscheide zu beeinflussen ist es zudem wichtig, die Ansprechpersonen, Beeinflusser und Nutzer beim Kunden zu kennen. Dieses Wissen wird erweitert durch das unmittelbare Umfeld der Produkte beim Kunden. Dann werden Produkte und Services in einem Prozess des Kunden eingesetzt. Diese Prozesse sind für den Erfolg des Kunden kritisch oder nebensächlich, sie tragen mehr oder weniger zu seinem Erfolg oder seiner Strategie bei. Schließlich befasst sich der Kunde und Key Account Manager mit völlig anderen Alternativen, die im Wettbewerb zu einem Kauf stehen.

Wichtig ist es vorerst, die grundlegenden Voraussetzungen im Kundenwissen zuerst abzudecken. Eine kundenbezogene Erklärung zu den Produkten und Services ist eine Eintrittskarte; falls der Kunde nicht schon alles selbst macht. Gleichzeitig gilt es, die Grenzen des Know-hows über Kunden zu bestimmen. Umfassenderes Kunden-Know-how ist für jene Anbieter nötig, die Lösungen oder Leistungspakete für Kunden anbieten wollen.

Es ist wichtig, dass der Key Account Manager eine seriöse Vorbereitung signalisiert, aber trotzdem intelligente Fragen stellt und zuhört.

Zur Strukturierung des Wissens über Kunden gehört auch zu bestimmen, welches Know-how Ländermanager, Produktmanager, Key Account Manager und weitere Spezialisten brauchen, um ihre Aufgabe besser zu erfüllen.

Allgemeine Appelle für ein möglichst umfassendes Kundenwissen fruchten wenig. Sie scheitern ebenso, wie wünschbare und ausufernde CRM-Lösungen, die dann nicht mehr gepflegt und genutzt werden. Auch gilt es, zwischen informalem und formalem Wissen über Kunden zu unterscheiden. Ersteres gehört weitgehend in die Verantwortung des Key Account Managers.

2. **Spezialisierung für Kundengruppen:** Damit Anbieter und Kunden die gleiche Sprache sprechen, bewährt es sich auch, Key Account Manager aus der Branche einzustellen. So beschäftigt beispielsweise der Hersteller von Beschlägen einen Schreiner, um die „Hölzigen“ zu bearbeiten. Zunehmend organisieren besonders BtB-Unternehmen ihren Verkauf nach den Branchensegmenten ihrer Kunden. Diese Segmentierung ist meist robust und weitgehend klar, obschon auch regelmäßig Grenzfälle bei der Zugehörigkeit zu einer Branche auftreten, die individuell gelöst werden müssen. Besonders Infrastrukturanbieter (etwa aus Telekommunikation, Energie, Logistik) be-

Beispiel der Struktur für einen Maschinenhersteller

1. Vorteile und Merkmale der Maschine im praktischen Einsatz
2. Frühere Beschaffungen, Probleme und Erfolge mit dem Kunden des Unternehmens
3. Beitrag der Maschine zur Verbesserung der Produktionsprozesse und Pay Back-Berechnungen
4. Unterstützung der Prozesse mit weiteren Entscheidungen, Beeinflussern und Nutzern (Buying Center)
5. Support der Informations- und Kaufprozesse (inkl. Ausschreibungen des Kunden)
6. Beitrag der Maschinen zur Leistungs-/ Marktstrategie des Kunden
7. Evaluation von unterschiedlichen Investitionsprojekten des Kunden im Wettbewerb und Beratung zum schrittweisen Vorgehen
8. Einbettung der Angebote in die Trends der Branche des Kunden

schreiten diesen Weg, um die Wertschöpfung für Kunden eines Marktes zu steigern. Typisch ist diese Branchenorganisation vorerst für Key Accounts. Teilweise übernehmen die Branchenspezialisten auch eine Funktion, um den Verkauf an kleinere Kunden zu flankieren. Ein Beispiel findet sich bei der Schweizer Post, wobei Key Accounts und „Flächenvertrieb“ von gemeinsam abgeschlossenen Aufträgen profitieren.

3. **Reports zu Kundenbranchen:** Zu wichtigen Kundensegmenten lassen sich auch die Entwicklungen, Best Practices, Trends und Umstrukturierungen erfassen. Damit verdeutlichen Lieferanten, dass sie sich mit dem Umfeld der Kunden auseinandersetzen und ihren Beitrag nicht sehr eng definieren. Auch hier werden beispielsweise von vielen Anbietern der Infrastrukturbranchen parallel Reports erstellt. Zwar folgert der Informatikanbieter nicht das Gleiche aus Entwicklungen wie der Stromlieferant; gemeinsame Branchendiagnosen könnten aber den Tiefgang, die Qualität und Aktualität solcher Studien maßgeblich steigern, weil Kosten aufgeteilt werden. Auch wäre es gemeinsam oft besser möglich, in der Kundenbranche eine Schrittmacherfunktion wahrzunehmen.

Naturgemäß gilt es, zwischen Kundengruppen und einzelnen Kunden zu unterscheiden.

Ziel eines umfassenden Wissens über Kunden bleibt es, die Informations- und Entscheidungsprozesse des Kunden wirksamer zu begleiten. Aufgebauchte Forderungen sind dafür meistens ineffizient.

Kundenwissen ist jedoch nur das Eine. Richtig damit umzugehen ist anspruchsvoll und eine Haltung. Es gilt, kompetent und gleichzeitig sympathisch zu sein. Hilfreich ist es dazu, auch höflich, zuverlässig und aufmerksam vorzugehen.

Fazit

Es ist wichtig für Unternehmen, das angestrebte Kundenwissen zu strukturieren und abzugrenzen. Je nach Strategie des Unternehmens gibt es viel überflüssiges und eher hemmendes Wissen über Kunden. Bessere Ergebnisse in Kundenbetreuung und -akquisition sind der Bezug. Zudem braucht es nicht nur viel Wissen über den Kunden, sondern ebenso die richtige Haltung zum Kunden.



Strategy im Key Account Management

5

Wir definieren Strategie auf der Corporate-Ebene als einen grundsätzlichen Weg, der aufzeigt wie das eigene Unternehmen durch ein Key Account Management Wettbewerbsvorteile erschaffen will. Diese Vorteile entstehen auf der operativen KAM-Ebene durch erfolgreiche individuelle Strategien mit einzelnen Key Accounts. Das strategische Dreieck, wie es in der folgenden Abbildung dargestellt ist, bildet hierzu ein einfaches Modell. Demnach geht es für ein Unternehmen auf dem Absatzmarkt grundsätzlich darum, seinen Kunden einen Nutzen zu stiften (1), den Konkurrenten nicht in derselben Form bieten können (2). Dieser Nutzen oder Kundenvorteil kann in der Kernleistung, der Zusatzleistung, der Geschäftsbeziehung aber auch in den Totalkosten für den Kunden liegen. Nur, wenn es gelingt, einem Kunden bzw. Key Account mehr Kundenvorteile zu bieten als es die Konkurrenz vermag, lässt sich ein strategischer Wettbewerbsvorteil erreichen (3).

Auf strategischer Ebene definieren Unternehmen, welchen Stellenwert Key Accounts für ihren langfristigen Erfolg einnehmen.

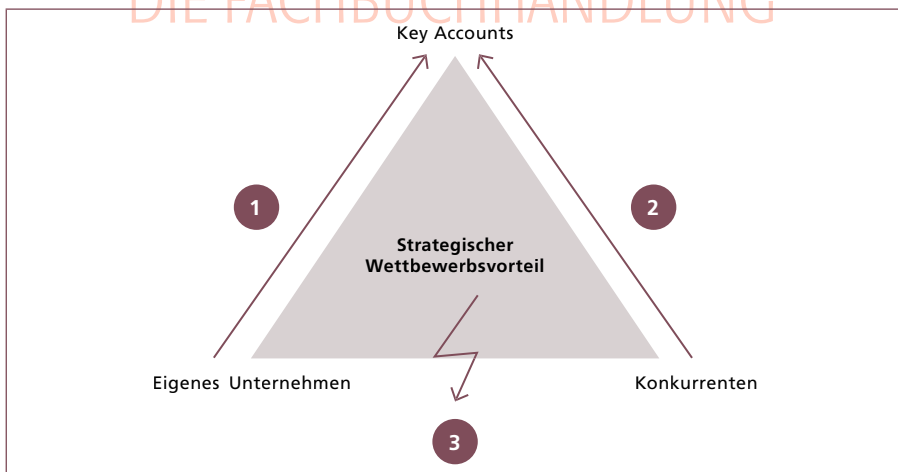


Abbildung 5.1: Das strategische Dreieck

Key Account Management hat verschiedene strategische Facetten (Zupancic/Müllner 2008b). Bereits die grundsätzliche Entscheidung, wichtige Kunden in ein KAM-Programm aufzunehmen, Key Accounts spezifische Leistungen anzubieten und Key