

„Krisen sind der stärkste Innovationsmotor und damit immer eine Chance. Innovationen entstehen weit häufiger aus Einschränkungen und Schwierigkeiten als aus Erfolg." **Prof. Christian Belz**
Das ausführliche Interview finden Sie im E.ON Vertrieb Intranet.

# Key Account Management in Krisenzeiten

Christian Belz ist Ordinarius für Marketing und Geschäftsführer des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen. Seit rund 20 Jahren befasst er sich mit Key Account-Management und Solution-Strategien von Unternehmen, mit Marketing-Innovation und B-to-B-Marketing .
Im Interview sprach er auch über Herausforderungen des Key Account Management in Krisenzeiten.

*Herr Professor Belz, welche Kompetenzen muss ein Key Account Manager im Idealfall mitbringen?*

**Belz:** Die Kurzformel lautet: Sozialkompetenz und emotionale Intelligenz schlagen Fachkompetenz, obschon natürlich beides erforderlich ist. Gleichzeitig sind die Entscheidungskompetenzen wichtig: Was kann der Key Account Manager im Unternehmen prägen und beeinflussen? Das wird durch die organisatorischen Voraussetzungen mitbestimmt. Kürzlich untersuchten wir die Top Performer im Vertrieb eines Konzerns: Sie wählen ihre Kunden besser aus. Sie gewinnen mehr Angebote und sind damit bessere Verwerter. Sie realisieren doppelt soviel Kontakte. Sie haben mehr Substanz im Kundenkontakt. Sie mobilisieren die Kräfte im eigenen Unternehmen und werden besser unterstützt. Unternehmen sollten mit solchen Erkenntnissen nicht nur den Durchschnitt anheben, sondern auch Bedingungen schaffen, um Top Performer zu Höchstleistungen auflaufen lassen.

*Wie schafft man den Sprung vom nationalen zu einem globalen Key Account Management? Wo liegen Risiken und Erfolgsfaktoren?*

**Belz:** Beim globalen Key Account Management sind einige Themen besonders wichtig, etwa die Zusammenarbeit in virtuellen, Länder übergreifenden Teams oder die internationale Preisharmonisierung. Zudem gilt es, die globalen und zentralen Verhandlungen mit Kunden auch vor Ort umzusetzen, das heißt: globale Accounts brauchen die Mannschaft vor Ort. Zusätzliche Stellen und Teams zum Global Account Management steigern die Komplexität der Organisation; hier wird also noch einmal eine Querschnittfunktion etabliert. Besonders kritisch ist deshalb das Management. Erwirtschaften Unternehmen 80 Prozent innerhalb der einzelnen Ländereinheiten und haben die ganze Führung darauf ausgerichtet, so liegen die 20 Prozent mit den globalen Accounts immer quer in der Landschaft. Kompromisse sind deshalb normal.

*Key Account Management schwankt oft zwischen Neukundenakquisition und Bestandskundenpflege. Wie lässt sich das Verhältnis austarieren?*

**Belz:** Das Verhältnis ist abhängig von den Kapazitäten und der Natur des Geschäftes – zu berücksichtigen sind zum Beispiel Kundenverlust, Wettbewerb und Strategie. Mit der Betreuung mehrerer Großkunden ist man meist völlig ausgelastet, da bleibt für die Akquisition wenig Spiel. Das Mischungsverhältnis lässt sich also nur spezifisch festlegen. Leider ziehen Unternehmen daraus oft die falschen Schlüsse. Verbreitet wird behauptet, dass wir für Neukunden die Jäger im Kundenmanagement brauchen und für bestehende Kunden die Gärtner.

Aber Key Account Manager, die bei neuen Kunden das rasche Geschäft suchen, säen oft zu wenig und erfüllen nur die offensichtlichen Bedürfnisse des Kunden. Für professionelle Anbieter geht es nicht nur darum, Kunden ihre Einkaufsentscheidung möglichst leicht zu machen. Bei bestehenden Kunden entscheidet nicht nur die Kontinuität des Geschäftes, auch hier muss es gelingen, das Neugeschäft zu erschließen. Der Kundepfleger muss also auch ein Jäger sein. Kurz: Clichés führen nicht weiter.

*Verändert sich das Key Account Management in ökonomischen Krisenzeiten grundsätzlich oder kommt es nur zu Akzentverschiebungen?*

**Belz:** Ich erkenne in der Krise mindestens zwei Szenarien: Zum einen suchen die Verantwortlichen mehr Professionalität, mehr Wirkung und Konzentration. Jetzt erst richtig, heißt die Devise. Im zweiten Szenario werden wahllose und massive Budgetkürzungen von einem ‚Hauderi-Marketing' begleitet. Natürlich bevorzuge ich Variante eins. Wir müssen die Dinge endlich professionell angehen, die wir schon früher hätten aufgreifen sollen.

*Wie lassen sich auch in Krisenzeiten Kundenbindung stärken und Profitabilität steigern?*

**Belz:** In der Krise ist die Bereitschaft der Kunden größer, verschiedene Funktionen an professionelle Lieferanten auszulagern. Denn in schwierigen Zeiten haben sie genügend eigene Baustellen, mit denen sie sich befassen müssen. Vertrauen und Sicherheit sind dabei entscheidend, denn mit dem Outsourcing werden die Kunden auch abhängiger. Häufig sehe ich hier aber auch ‚Übersysteme' mit vielen Leistungen, die der Kunde gar nicht braucht. Zu einer erfolgreichen Lösungen gehört daher auch: Konzentrieren und Wegstreichen.

*Hilft ein offener, auch kritischer Dialog dabei weiter, eine Beziehung zu Kunden weiter zu festigen?*

**Belz:** Verniedlichungen, Ausweichstrategien oder die Sehnsucht nach der Komfortzone sind menschlich, aber erst Krisen bewirken die Veränderungsbereitschaft, denn dann sind Neuerungen einfach nötig. Kaum geht es den Menschen besser, schummeln sie wieder munter weiter. Das Fenster für einen kritischen Dialog scheint mir also offen. Natürlich gilt es immer genau abzuschätzen, wo das wirklich funktioniert.

*Alle Krisen erfordern Veränderungen. Wo liegen Gefahren und Risiken bei Veränderungen von Key Account Management Strukturen in Unternehmen?*

**Belz:** Krisen sind der stärkste Innovationsmotor und damit eine Chance. Innovationen entstehen weit häufiger aus Einschränkungen und Schwierigkeiten als aus Erfolg. Dabei kann sich Veränderungsdruck ganz verschieden äußern. Er kann lähmen, in Aktionismus ausarten oder Kräfte freisetzen. Für letzteres ist die Führung gefordert. Zwar bedauern nahezu alle Key Account Manager, dass sie in ihrer Organisation zu wenig Durchgriff haben. Koordination ist aber die Lebensgrundlage für ihren Job. Wird hier restrukturiert oder gar der Ansprechpartner für den Kunden ausgewechselt, wirkt sich das – in der Übergangszeit – für die Kundenbeziehung meist schädlich aus.

*Helfen unternehmensweite Standards im Key Account Management in Krisenzeiten weiter?*

**Belz:** Key Account Management verfolgt immer ein individuelles Konzept. Die Chancen der Standardisierung sind also begrenzt. Daher würde ich in Krisenzeiten kaum an den Betreuungsstandards ansetzen. Wenn es aber mit Standards gelingt, die spezifischen Erfolgsansätze jedes Bereichs zu schärfen und dabei Prioritäten zu setzen, dann ist das nützlich. Zu oft treffe ich leider auf administrativ geprägte Standards mit Anspruch auf Vollständigkeit. Unternehmen befassen sich zu stark mit dem Input, statt dem Ergebnis. Sicherheit in unsicheren Zeiten zu forcieren, bindet nur die Kräfte, die so dringend beim Kunden gebraucht würden. Seit der Krise beklagen manche Manager, dass sich ihr Planungsaufwand durch verschiedene Kürzungsszenarien verdoppelt hat, ohne mehr Sicherheit zu schaffen.