Tuning des Erfolgsmotors – Weiterbildung für Key-Account-Manager

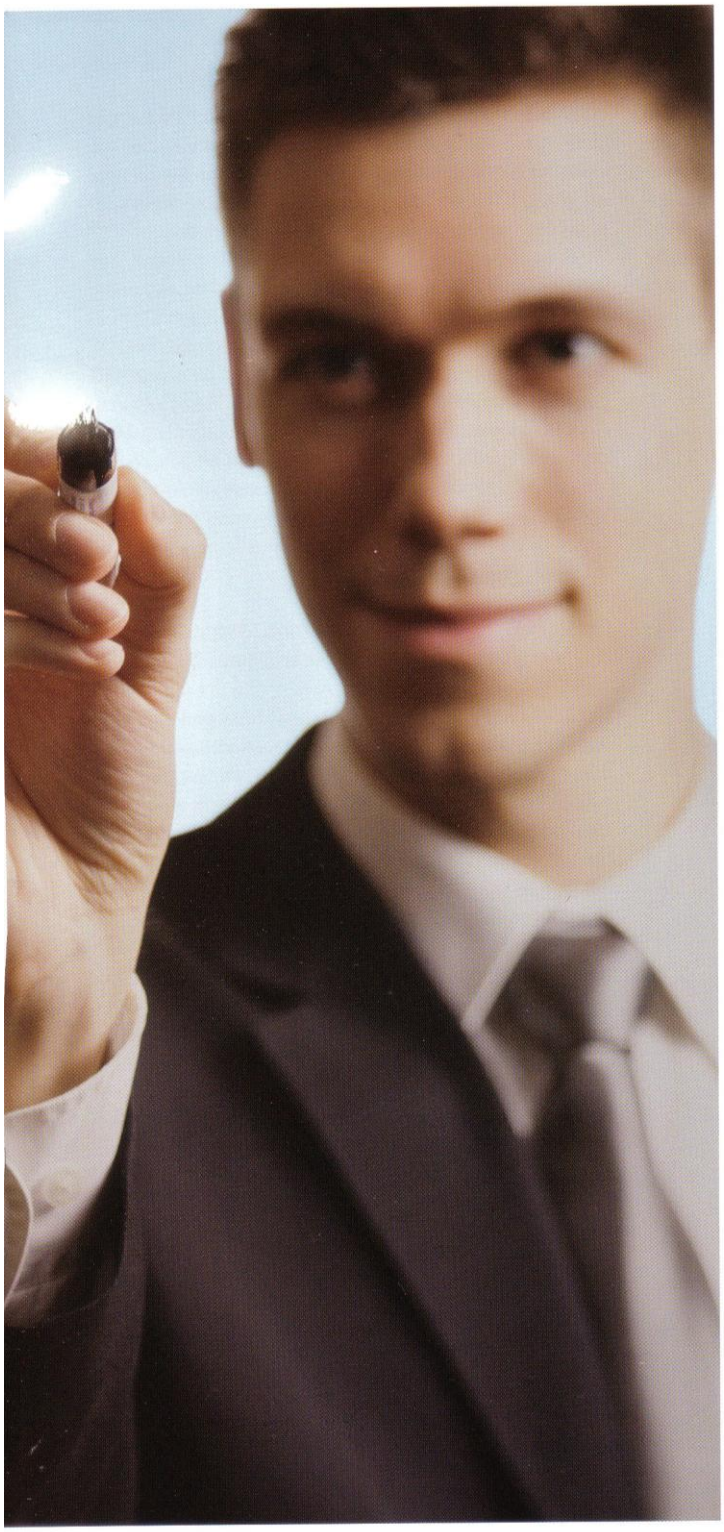


Key-Account-Manager haben eine enorme Erfolgsrelevanz für Unternehmen und somit eine Schlüsselfunktion inne. Aber was müssen diese Mitarbeitenden wirklich können? Wie lässt sich ihr volles Potenzial ausschöpfen bzw. was sind Erfolgsfaktoren für Weiterbildung im Key-Account-Management?

Key-Account-Management nimmt nach wie vor in Unternehmen unterschiedlichster Branchen eine Schlüsselfunktion ein, da ein wesentlicher Teil des unternehmerischen Erfolgs aus Geschäftsbeziehungen zu wenigen strategisch bedeutsamen Kunden resultiert. In diesem Zusammenhang zeigen branchenübergreifende Untersuchungen des Instituts für Marketing an der Universität St.Gallen eindrücklich, dass der Key-Account-Manager selbst den zentralen Erfolgsfaktor im Key-Account-Management (KAM) darstellt.

Jedoch führen Entwicklungen wie zunehmende Globalisierung und Konzentrationsprozesse in den Märkten, fortschreitende Professionalisierung auf Einkaufsseite sowie steigende Erwartungshaltungen bei Key Accounts dazu, dass die Aufgaben im KAM immer komplexer werden und folglich höhere Anforderungen an die Fähigkeiten eines Key-Account-Managers gestellt werden. Dabei spricht man häufig von der „eierlegenden Wollmilchsau". Einzelne Unternehmen gehen sogar soweit, das Fähigkeitenprofil eines Key-Account-Managers als das, nach dem Profil des CEO, komplexeste zu bezeichnen.

Folglich muss diesen Anforderungen sowie der steigenden Komplexität im Tagesgeschäft insbesondere in der Aus- und Weiterbildung der Key-Account-Manager Rechnung getragen werden. In der Realität werden Key-Account-Manager aber nur in den seltensten Fällen systematisch entwickelt und weitergebildet. Stattdessen dominieren Stand-Alone-





DR. MICHAEL BETZ,
Leiter des Kompetenzzentrums „Inhouse and Customised Programmes" am Institut für Marketing der Universität St.Gallen sowie Lehrbeauftragter für Marketing an der Universität St.Gallen.
E-Mail: michael.betz@unisg.ch



PHILINE WERNER, M.A. (HSG),
Consultant und Trainerin am Kompetenzzentrum „Inhouse and Customised Programmes" am Institut für Marketing der Universität St.Gallen und Doktorandin an der Universität St.Gallen.
E-Mail: philine.werner@unisg.ch

Lösungen und Ad-hoc-Maßnahmen, wie die Teilnahme an Impulstrainings oder überbetrieblichen Weiterbildungen institutioneller Anbieter. Derartige Aktionen sind jedoch meistens nicht in die Gesamtstrategie eines Unternehmens eingebettet und verpuffen daher nahezu wirkungslos.

Der vorliegende Beitrag zeigt fünf zentrale Erfolgsfaktoren für Weiterbildung im KAM auf und illustriert diese mit praktischen Beispielen. Als Struktur hierfür dient ein generischer „Prozess der KAM-Weiterbildung" (vgl. Abb. 1), der auf der branchenübergreifenden praktischen Erfahrung der Autoren aus über 50 Weiterbildungs- und Beratungsprojekten im Key-Account-Management beruht und den Unternehmen idealerweise durchlaufen sollten. Für jeden der fünf Teilschritte lässt sich im Folgenden ein konkreter Erfolgsfaktor identifizieren.

Erfolgsfaktor 1: Einbetten des Weiterbildungsprogramms in die Gesamtstrategie

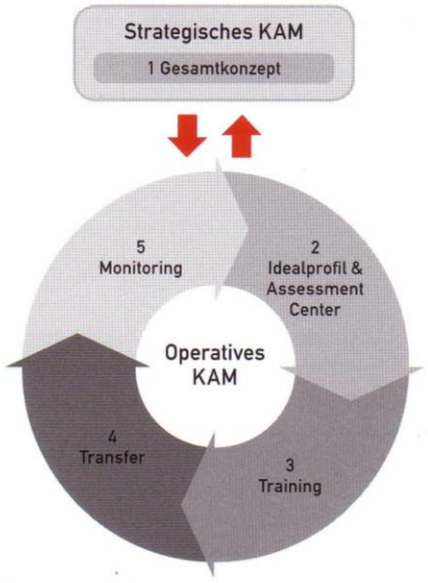
Voraussetzung für ein erfolgreiches Weiterbildungsprogramm ist eine klar definierte KAM-Strategie, die neben Zielen, konkreten Kundenbearbeitungsstrategien und organisationalen Aspekten auch das genaue Aufgabenfeld des Key-Account-Managers beschreibt sowie Entwicklungs- und Karrierepfade im KAM festlegt. Diese Überlegungen auf strategischer Ebene bilden dann auch die in-

Fotos: © Torbz/Fotolia.com, ©iStockphoto, Unternehmen

haltliche Grundlage für unternehmensspezifische KAM-Weiterbildungsmaßnahmen auf operativer Ebene. Es gilt, im Training einen direkten Bezug zur definierten KAM-Strategie herzustellen und die vermittelten Tools mit dieser zu verbinden. Damit wird gewährleistet, dass das Training keine Insellösung darstellt und somit wirkungslos bleibt, sondern dass alle Maßnahmen aus einem Guss kommen und auf die gleichen Ziele einzahlen. Darüber hinaus wird so bei allen ins KAM Involvierten ein einheitliches Verständnis geschaffen und das Commitment zur Implementierung der vorgegebenen KAM-Strategie erhöht.

Eine derartige Vorgehensweise wählte bspw. ein international tätiger Baumaschinenhersteller, der unter Zuhilfenahme eines externen Partners bei der Entwicklung des KAM zunächst die strategischen Grundaspekte, welche auch einheitliche Tools für das Tagesgeschäft der Key-Account-Manager beinhalteten, definierte. Im Anschluss daran wurde ein integriertes Trainingskonzept entwickelt, in dem den designierten Key-Account-Managern sowohl ein einheitliches strategisches KAM-Verständnis als auch der richtige Umgang mit den zuvor entwickelten Tools vermittelt wurde.

ABB.1 – PROZESS DER KAM-WEITERBILDUNG



Quelle: Universität St.Gallen.

Erfolgsfaktor 2: Definieren eines Idealprofils für Key-Account-Manager & Assessment Center

Um Trainingsschwerpunkte optimal festlegen und Key-Account-Manager bedürfnisgerecht weiterbilden zu können, bedarf es der Entwicklung eines unternehmensspezifischen Profils, welches die Kombination der Fähigkeiten eines Key-Account-Managers idealtypisch beschreibt und damit dessen Aufgabengebiet optimal Rechnung trägt (vgl. Abb. 2). Zur Vermeidung der aussichtslosen Suche nach der oben erwähnten „eierlegenden Wollmilchsau" gilt es, die relative Wichtigkeit der einzelnen Kompetenzen in einem solchen Profil zu definieren. Während bei einigen Kernfähigkeiten absolute Expertise verlangt werden muss, reichen hingegen in anderen Bereichen profunde Grundkenntnisse aus. Dieses Idealprofil bildet wiederum die Grundlage für ein Assessment Center für Key-Account-Manager, in welchem der tatsächliche Leistungsstand der einzelnen Mitarbeitenden anhand von unterschiedlichen Methoden evaluiert wird. Im Anschluss daran sind Ideal- und Ist-Profile abzugleichen, sodass der individuelle Weiterbildungsbedarf je Key-Account-Manager exakt ermittelt werden kann. So wird sichergestellt, dass das anschließende Training bestmöglich auf die unternehmenseigenen Bedürfnisse zugeschnitten werden kann.

In enger Zusammenarbeit zwischen dem Fachbereich Key-Account-Management, der Personalabteilung sowie einem externen KAM-Experten entwickelte ein deutscher Pharma-Zulieferer ein Idealprofil für die Position eines Global-Account-Managers. Im Rahmen eines zweitägigen Assessment Centers wurde anschlie-

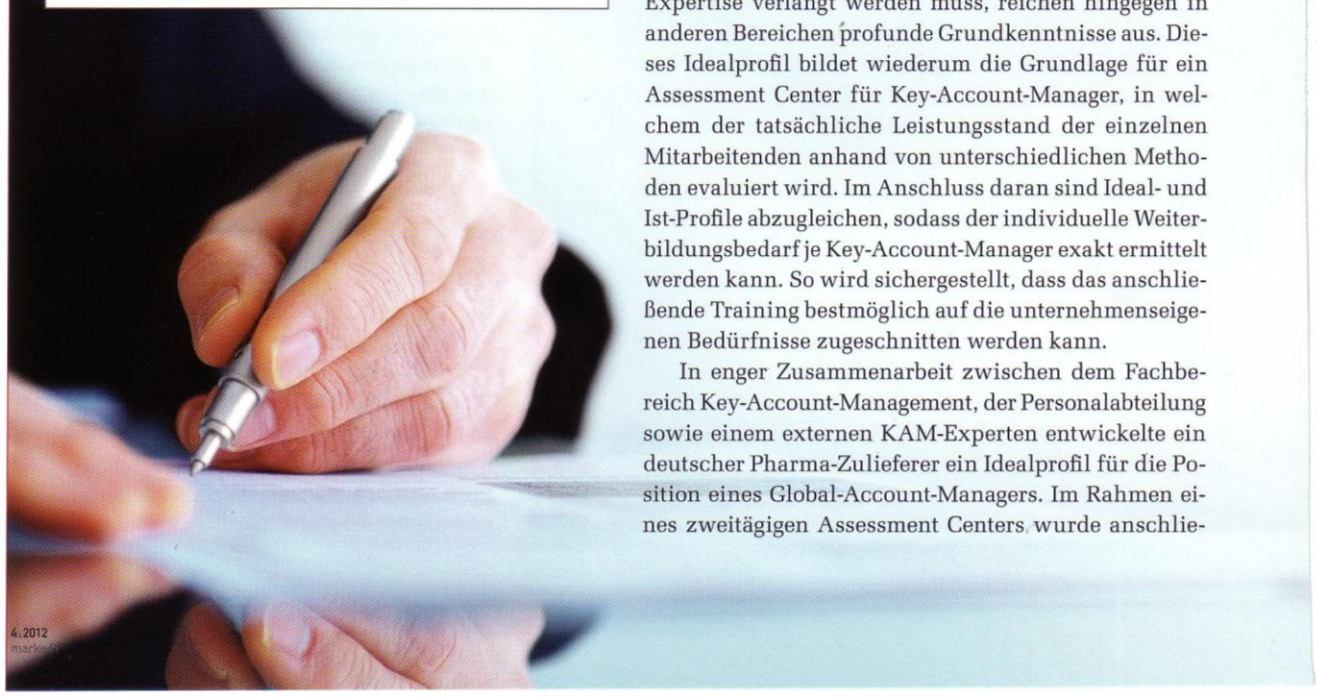
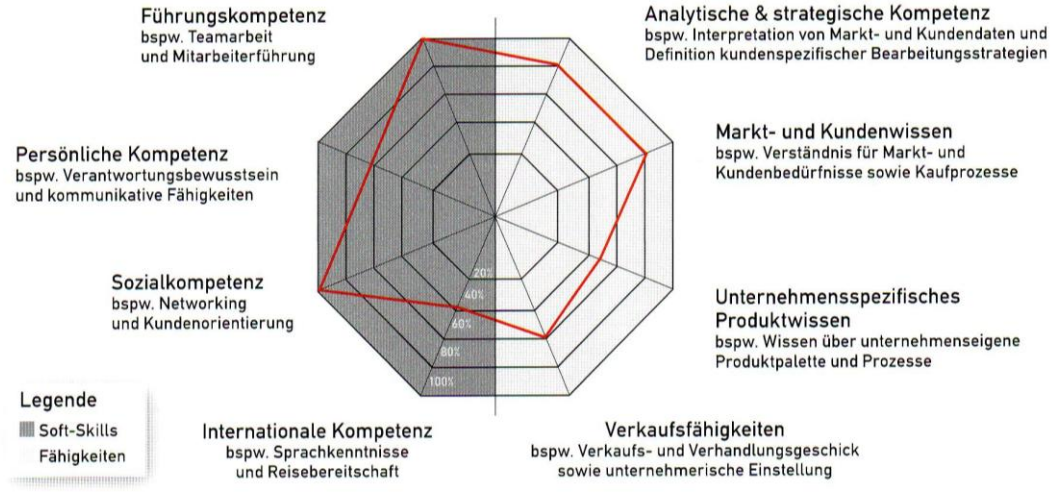


ABB. 2: IDEALTYPISCHES FÄHIGKEITENPROFIL EINES KEY-ACCOUNT-MANAGERS



Quelle: Universität St.Gallen.

ßend der Leistungsstand von rund zehn Global-Account-Managern im Vergleich zum Idealprofil evaluiert. Hierbei kamen Case Studies, Rollenspiele und Präsentationen zum Einsatz. Aufgrund der Assessment-Ergebnisse ließen sich individuelle Entwicklungspläne erstellen und die Schwerpunkte für das sich anschließende KAM-Training richtig setzen.

Erfolgsfaktor 3: Verbinden von Theorie und Praxis im KAM-Training

Viele Weiterbildungen im KAM scheitern, weil die dafür eingesetzten Trainer bzw. Institutionen nur selten über praktische KAM-Erfahrung verfügen, sondern sich dem Thema von einer rein theoretisch-konzeptionellen Seite nähern. Aus diesem Grund greifen viele Unternehmen stattdessen auf altgediente Key-Account-Manager aus der Praxis zurück, die ihren breiten Erfahrungsschatz weitergeben und dabei „aus dem Nähkästchen plaudern". Beide Ansätze greifen jedoch zu kurz, da jeweils nur eine einseitige Betrachtung der Thematik erfolgt. Theorieorientierte Trainings haben zwar den Vorteil einer strukturierten und systematischen Vorgehensweise, lassen aber häufig Handlungsorientierung, Bezug zum Tagesgeschäft und direkte Umsetzbarkeit des Gelernten vermissen. Den Praktikern hingegen fehlt es an Strukturen, die dem breiten Erfahrungsschatz einen Rahmen geben und ein kritisches Hinterfragen der eigenen Vorgehensweise ermöglichen.

Für erfolgreiche Weiterbildung im KAM sind jedoch sowohl theoretisch und wissenschaftlich fundierte Modelle und Konzepte als auch Best Practices aus der Unternehmenspraxis notwendig. So erlaubt eine klare Systematik, die einer allumfassenden Logik folgt, ein strukturiertes und wohldurchdachtes Vorgehen, während Erfahrungsberichte und Tools aus der Praxis dabei helfen, das Tagesgeschäft zu vereinfachen und neue Ideen und Einsichten für den Umgang mit den eigenen Key Accounts zu gewinnen. Bei der Auswahl eines Trainingsanbieters ist dementsprechend darauf zu achten, dass dieser in der Lage ist, beide Aspekte – Theorie und Praxis – professionell abzudecken und miteinander zu verbinden.

Erfolgsfaktor 4: Transfer des Gelernten ins Tagesgeschäft

Viele Unternehmen führen Weiterbildungsmaßnahmen im KAM mit der Erwartungshaltung durch, dass durch ein klassisches Training alle operativen Probleme gelöst werden können und die Key-Account-Manager anschließend selbstständig in der Lage sind, ihre

Erfolgreiche Weiterbildung im Key-Account-Management hilft, anspruchsvolle Strategien zu realisieren, Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu entwickeln und Potenziale freizusetzen.

Arbeit effektiver und effizienter zu erledigen. Dies ist jedoch ein Trugschluss, da Trainings in erster Linie Impulse für Verbesserungen und Ideen für Veränderungen vermitteln können, der Transfer des Gelernten auf das eigene Tagesgeschäft muss jedoch vom Key-Account-Manager selbst geleistet werden. Allerdings scheitern sie häufig gerade bei diesem wichtigen Schritt. Zur Sicherstellung der notwendigen Transformationsleistung ist die Hilfestellung durch einen internen Sponsor oder einen externen Coach empfehlenswert. Solche Sparringpartner helfen bei Unsicherheiten hinsichtlich der richtigen Anwendung der im Training vermittelten Tools, beantworten offene Fragen zur Implementierung von Veränderungs- und Optimierungsprozessen und stellen bei Bedarf notwendige Ressourcen zur Verfügung.

Das Beispiel eines österreichischen Anbieters für Kommunikationstechnologien veranschaulicht den Erfolgsbeitrag von Transferphasen im Rahmen eines KAM-Trainings. In der Transferphase zwischen zwei Trainingsmodulen mussten die Key-Account-Manager konkrete Aufgaben in Bezug auf ihre Key Accounts bearbeiten. Bei der Bewältigung dieser Aufgaben wurden sie eng sowohl von einem externen Coach als auch von einem internen Sparringpartner begleitet, womit eine optimale Lösungsentwicklung gewährleistet werden konnte. Darüber hinaus hatten die Teilnehmer im nachfolgenden Trainingsmodul die Möglichkeit, ihre Lösungen zu präsentieren und im Sinne eines internen Best-Practice-Sharings zusätzlich Feedback von ihren Kollegen zu erhalten. Im Vergleich zu klassischen Trainings ließ sich durch die Transferbegleitung ein deutlich höherer Lernfortschritt bei den Teilnehmern feststellen.

Erfolgsfaktor 5: Monitoring des Lernfortschritts

Innerhalb von zwölf Monaten nach Abschluss jeder Weiterbildungsmaßnahme gilt es, das aktuelle Fähigkeitenprofil sowohl mit dem früheren Ist-Profil des Key-Account-Managers als auch mit dem im Unternehmen definierten Idealprofil zu vergleichen. Mithilfe von bspw. 360°-Feedbacks, in die sowohl Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter aber auch Key Accounts involviert sein sollten, lässt sich überprüfen, ob sich individuelle Lernerfolge im gewünschten Maße eingestellt

INSTITUT FÜR MARKETING DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN

Mit rund 35 Mitarbeitenden erforscht das Institut für Marketing der Universität St.Gallen in den Kompetenzzentren die Themen B-to-B-Marketing und Hightech-Marketing, Verkaufsmanagement, Dialogmarketing, Messen, Multichannel-Management und kooperatives Marketing sowie Marketingperformance (www.ifm.unisg.ch). Aktuelle Entwicklungsprogramme mit Unternehmen sind Best Practice in Marketing, reales Kundenverhalten – reales Marketing, Sales driven Company und Customer Centricity.

Generellere Themen sind Marketinginnovation, Trends/Kundeninformation/Kundenverhalten, Markenführung, Internationales Marketing, Solutions- und Volumengeschäft, Kundenmanagement sowie Marketingführung und -organisation.

Ziel des Instituts ist es, die eigene Forschung und Entwicklung mit führenden Unternehmen und Führungskräften zu verbinden. In allen Bereichen wird der Transfer zudem durch betriebsübergreifende und interne Weiterbildungen sowie die „Marketing Review St. Gallen" (Gabler Verlag) gefördert.

Im Institutsleiterteam wirken mit: Prof. Dr. Christian Belz (Geschäftsführer), Prof. Dr. Sven Reinecke, Prof. Dr. Marcus Schögel, Dr. Michael Betz, Dr. Michael Reinhold und Prof. Dr. Christian Schmitz.

Flankiert werden diese Aktivitäten durch mehrere weitere Institute im Marketingdepartment der Universität St.Gallen. Spezialisten befassen sich in den Instituten für Versicherungswirtschaft, für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus und für Banken, für Wirtschaft und Ökologie sowie den Forschungsstellen für Customer Insight und Internationales Handelsmanagement mit Marketing.



Institut für Marketing

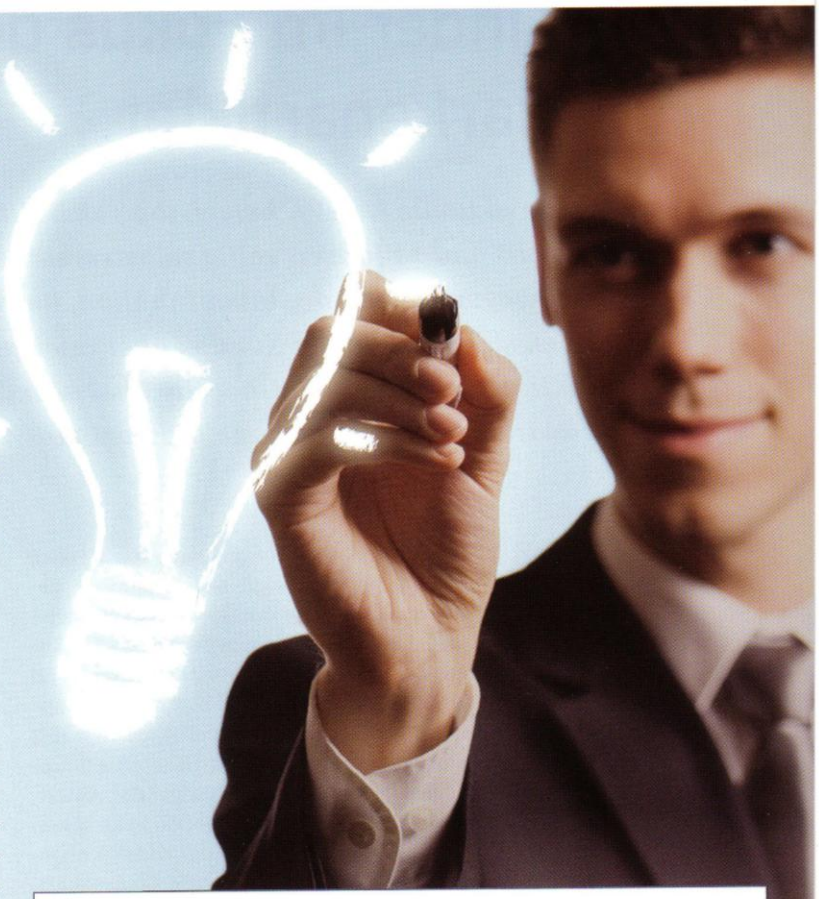
Universität St.Gallen

haben und ob das Training erfolgreich war. In einer solchen Nachevaluation wird schnell deutlich, welche Weiterentwicklungsoption sich jeweils für den einzelnen Key-Account-Manager anbietet: Entspricht das gegenwärtige Profil bereits nahezu dem Idealprofil, so gilt es, durch Einzelmaßnahmen lediglich punktuell nachzujustieren. Hat der Key-Account-Manager das Idealprofil erreicht oder übertrifft es sogar, empfiehlt er sich unter Umständen in Zukunft auch für höhere Aufgaben, bspw. als Global-Account-Manager. Sofern sich bei einem weitergebildeten Key-Account-Manager keine Verbesserung in Richtung des geforderten Idealprofils einstellt, ist zu überprüfen, ob sich dieser Mitarbeitende überhaupt für die Funktion eines Key-Account-Managers eignet oder ob er in einer anderen Funktion nicht besser aufgehoben wäre. In seltenen Fällen stellt sich zudem bei einzelnen Kandidaten heraus, dass sie lern- und transferunwillig sind, weshalb situationsabhängig zu entscheiden ist, wie mit derartigen Mitarbeitenden weiter umgegangen werden soll.

Fazit

Vor dem Hintergrund der wachsenden Komplexität im Key-Account-Management und den damit verbundenen steigenden Anforderungen an Key-Account-Manager kommt der Weiterbildung im KAM eine zentrale Bedeutung zu. Wichtig ist zum einen, dass Weiterbildungsmaßnahmen in die KAM-Strategie eingebettet werden, damit ihre Wirkung nicht verpufft. Zum anderen gilt es, durch das Definieren eines Idealprofils und dem sich anschließenden Abgleich mit dem tatsächlichen Leistungsvermögen der Key-Account-Manager den wirklichen Schulungsbedarf zu identifizieren und die Trainingsschwerpunkte richtig zu setzen. Für das eigentliche Training ist eine ausgeglichene Kombination von theoretischer Struktur und praktischer Anwendbarkeit anzustreben. Unterstützt werden muss das Training durch eine sich anschließende, von Experten begleitete Transferphase, mit der die Umsetzung des Erlernten im Tagesgeschäft sichergestellt werden kann. Im Anschluss an jede Weiterbildungsmaßnahme muss der individuelle Lernfortschritt dokumentiert werden, um die richtigen Schritte für die weitere Karriere des Key-Account-Managers einleiten zu können.

Erfolgreiche Weiterbildung im Key-Account-Management hilft, anspruchsvolle Strategien zu realisieren, Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu entwickeln und Potenziale freizusetzen. von Dr. Michael Betz und Philine Werner



HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUM PROFESSIONELLEN UMGANG MIT WEITERBILDUNG VON KEY-ACCOUNT-MANAGERN

- ✓ Schaffen Sie vor der Weiterbildungsmaßnahme die strategischen Rahmenbedingungen im KAM und binden Sie alle Schulungsaktivitäten in die gesamte KAM-Strategie ein, um wirkungslose Insellösungen zu vermeiden.
- ✓ Setzen Sie klare Ziele: Wie soll das Ideal-Profil des Key-Account-Managers entsprechend seiner Aufgabenfelder aussehen? Was können Ihre Key-Account-Manager heute schon und wo haben sie Defizite? Wie müssen Schulungsmaßnahmen gestaltet werden, um diese Lücken zu schließen?
- ✓ Zentraler Erfolgsfaktor für ein KAM-Training ist ein größtmöglicher Praxisbezug. Stellen Sie jedoch gleichzeitig sicher, dass alle Tools, Erfahrungsberichte und Best Practices in ein systematisches Gesamtkonzept eingebettet sind, das theoretisch fundiert ist.
- ✓ Sparen Sie nicht an der falschen Stelle. Mit einem KAM-Training allein ist die Arbeit noch nicht getan, sondern beginnt gerade erst. Stellen Sie Ihren Key-Account-Managern für die Implementierung des Gelernten im Rahmen der Transferphase erfahrene Sparringpartner an die Seite und ausreichend Ressourcen zur Verfügung.
- ✓ Vergessen Sie nicht, den Lernerfolg zu überprüfen. Eine Kontrolle des Lernerfolgs erlaubt es Ihnen, Weiterbildungsmaßnahmen intern zu rechtfertigen, die Stärken und Schwächen Ihrer Key-Account-Manager zu erkennen und diese in Zukunft weiter systematisch aufzubauen.