

# Key Account Manager sollten mehr wissen und können

**KEY ACCOUNT MANAGEMENT** Manche Unternehmen orientieren sich an grossen Kunden, einfach weil diese wichtig für sie sind. Entscheidend für den Erfolg ist aber, ob sich echte Vorteile für die Kunden bieten lassen und wie die Prozesse der Zusammenarbeit gestaltet werden. Kurz: Das konkrete Erlebnis der Kunden ist relevant. Der vorliegende Beitrag erfasst sechs kurze Thesen dazu.

VON CHRISTIAN BELZ\*

**1. Kundenvorteile:** Es braucht echte Vorteile für den Kunden, wenn er durch das Key Account Management betreut wird. Es braucht auch echte Vorteile für die angestrebten Verantwortlichen bei den Kunden. Der Shift von Entscheidern bei Kunden (etwa von den Informatikspezialisten zu den Business-Verantwortlichen oder von den Fachstellen zum Einkauf) verändert den Approach in KAM und Vertrieb grundsätzlich. Ebenso verlangt ein Wechsel vom Grosshandel zu den Anwendern grosse Anpassungen.

**2. Schwierigkeiten:** Schwierigkeiten prägen die Zusammenarbeit mit Key Account Management stärker als erfreuliche Partnerschaften. Trotz der verbreiteten Forderung nach Win-win-Beziehungen und Vertrauen scheint das Misstrauensprinzip zu gewinnen. Misserfolge oder Schwierigkeiten sind aber vielerorts ein Tabu und werden beschönigt. Wir sollten uns mehr darauf konzentrieren, welche unserer Fehler zum Abbruch von Kundenbeziehungen führen. Fehler zu beseitigen ist direkter, wirtschaftlicher und wirksamer als illusionäre Optimierungen.

**3. Kundenprozess:** Entscheidend für den Erfolg des Key Account Management ist der Prozess des

Kunden. Es gilt, Key Accounts zum Kauf zu führen.

Wir brauchen mehr Know-how über die realen Kundenprozesse bei erfolgreichen und erfolglosen Projekten. Welche Schritte durchläuft der Kunde, wo sind Hebel zur positiven Beeinflussung?

Der Kunde wählt bei der Unterzeichnung von Verträgen oft nur Teile der späteren Lösung eines Lieferanten. Nach dem Zuschlag entwickeln sich komplexere Projekte, und die Anforderungen der Kunden ändern sich. Nicht selten wird angestrebt, zusätzliche Leistungen in den ursprünglichen Projektumfang zu integrieren. Die Lieferanten versuchen ihrerseits, entstehende Leistungen zusätzlich in Rechnung zu stellen. Es gilt deshalb, Leistungspakete als dynamischen Prozess zu gestalten. Begleitet wird die Zusammenarbeit durch laufende Verhandlungen.

**4. Ausschreibungen:** Die Kunden setzen vermehrt auf Ausschreibungen. Das verändert die Zusammenarbeit substantiell.

Der erfolgreiche Umgang mit Ausschreibungen beginnt vor einzelnen Ausschreibungen. Wichtig sind Ausschreibungsstrategie, un-

verzichtbare Positionierung(en) im angestrebten Lieferantenportfolio des Kunden, Beziehungsmanagement für neue und Leistungspflege für bestehende Kunden sowie getrennte Ressourcen.

Im Ablauf einzelner Ausschreibungen gibt es Ansätze wie Beeinflussung der Ausschreibung, Screening von Ausschreibungen, Offerten managen, Auswahlprozess des Kunden prägen, Endverhandlung, erfolgreiches Management der gewonnenen Ausschreibungen oder Aufräumen nach verfehltem Zuschlag.

**5. Zusammenarbeitsmodelle:** Die gleichen Kunden kaufen einmal schlank und billig, und ein anderes Mal beanspruchen sie die ganze Palette des Lieferanten für Know-how und Services. Anbieter müssen lernen, professionell mit verschiedenen Modellen der Zusammenarbeit umzugehen. Zwischen «lean» und extensiv zu unterscheiden ist ein erster Schritt.

Kritisch ist auch die Balance zwischen angestammter Leistungsfähigkeit/Standardlösungen und spezifischen neuen Leistungen für Kunden. Für manche Grosskunden verkaufen Unternehmen, was sie gar nicht haben oder können.

**6. Koordination:** KAM koordiniert und mobilisiert die Kraft im Unternehmen für Grosskunden. Es gilt, das Zusammenspiel zu klären und den Durchgriff des KAM schrittweise zu steigern.

Kundenprojekte sind spezifisch und Kundenteams für Lieferanten ebenso. Leicht wird eine klare Arbeitsteilung illusorisch. Es gilt, flexibel mit den beteiligten Menschen bei Kunden und Lieferanten sowie mit der gestellten Aufgabe umzugehen.

Key Account Manager sollten immer mehr wissen und können. Die Anforderungen reichen vom Generalisten für sämtliche Leistungsbereiche des Unternehmens, Empathie und effiziente Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Menschen in verschiedenen Länderkontexten, steigenden Anforderungen der Compliance bis zu immer komplexeren Vertragswerken. Wie können wir mit dem Nichtwissen des Key Account Managers umgehen? Dazu müssen wir auch erfassen, was Key Account Manager wirklich tun. ■



\*Prof. Dr. Christian Belz ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen.

## ■ Kompaktes Know-how für professionelles Key Account Management

Jedes Unternehmen bedient attraktive, aber anspruchsvolle Grosskunden. Entscheidend für den Verkaufserfolg ist nur die eigene Professionalität. Einerseits gilt es, die organisatorischen Voraussetzungen im Unternehmen zu schaffen. Andererseits gehen qualifizierte Key Account Manager systematisch und mit Gespür vor.

Die neue Auflage des Fachbuchs

Management» ist vollständig überarbeitet und aktualisiert. Es enthält wichtige Themen, wie beispielsweise Kundenvorteile und -prozesse, Kleinunternehmen verkaufen an Konzerne, persönliche Geschäftsbeziehungen oder Ausschreibungen gewinnen. Gleichzeitig stützt sich das Werk auf mehr als zehn Jahre Erfahrung in Forschung und Praxis und enthält zahlreiche Praxis-

Prof. Dr. Christian Belz ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor am Institut für Marketing. Dr. Markus Müller ist Geschäftsführer des Hörgeräteherstellers Sonetix Schweiz AG in Zürich. Prof. Dr. Dirk Zupancic ist Professor für Industriegütermarketing und Vertrieb sowie Präsident der German Graduate School of Management and



Belz, Christian / Müller, Markus / Zupancic, Dirk: Spitzenleistungen im Key Account Management, München: Verlag Franz Vahlen 2015, 258 Seiten