



KEY ACCOUNT MANAGEMENT 4.0

Mit dem Wandel der Wirtschaft ändern sich auch die Ansprüche unserer Kunden/-innen. Marktchancen und Risiken müssen neu bewertet werden. Strategisches, trendbewusstes Vorgehen sowie die korrekten organisatorischen Voraussetzungen sichern Ihren Profit. Der St. Galler Key Account Management-Experte Dr. Markus Müllner über aktuelle Entwicklungen und wie Sie es schaffen, Ihren Vertrieb wettbewerbsfähig zu halten.

Seit vielen Jahren belegt die Management-Forschung, dass Key Account Management ein zentrales und permanentes Thema für viele Unternehmen ist. Anbieter/-innen und Kunden/-innen verändern sich dynamisch. *Was heute in der Zusammenarbeit mit Großkunden/-innen Erfolg verspricht, ist morgen bereits selbstverständlich.* Laufend sind strategische und auch operative Verbesserungen gefordert. Es genügt nicht, Key Account Management zu haben. Es gilt, die wachsenden Anforderungen des Markts zu erfüllen und besser als die Wettbewerber/-innen vorzugehen.

Key Account Management ist keine robuste Strategie

Wichtig dabei: Key Account Management eines Unternehmens kann nicht wie ein Projektvorhaben realisiert werden. Beides erfordert professionelles Vorgehen. Der Unterschied jedoch ist: Ein Projekt lässt sich klarer definieren und besser strukturieren, hat Endpunkte oder Meilensteine. *Anders beim Key Account Management: Know-how und Services für essenzielle Kunden/-innen müssen sehr subtil und individuell abgestimmt werden.* Entsprechend schwierig ist es, sie laufend zu verbessern, die vielen beteiligten Personen einzubeziehen und ihr Verhalten für neue Rollen bei Kunden/-innen zu entwickeln.

Energie, Konsequenz und schlüssige Systematik zeigen Wirkung

Key Account Management als Strategie erfordert einen langen Atem, Konsequenz und viel Energie. Weil Verbesserungen anspruchsvoll sind und Veränderungen oft erst langfristig greifen, gehen viele Wettbewerber/-innen in diesem Bereich kaum erfolgreich vor. *Gerade deshalb lassen sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen. Für eine professionelle und erfolgreiche Bearbeitung von Key Accounts sind verschiedene Faktoren relevant.* Einerseits gilt es, die organisatorischen Voraussetzungen im Unternehmen zu schaffen. Andererseits gehen qualifizierte Key Account Manager/-innen systematisch und mit Fingerspitzengefühl vor. Denn: Ohne schlüssige Systematik verpufft die Wirkung vielfältiger Anstrengungen.

Einstellen auf Marktanforderungen als Schlüssel

Durch die Digitalisierung werden die persönlichen Beziehungen und damit die Stärkung der Social Skills von Vertriebsmitarbeitern/-innen noch mehr an Bedeutung gewinnen. Denn: Hightech führt zu mehr High Touch. *Zudem braucht es Agilität, um sich rasch verändernden Marktanforderungen anzupassen.* Dazu muss man die Reaktivität erhöhen. Grundlage dafür ist es, klare Prozesse und Aufgabenverteilungen zu haben, Redundanzen zu minimieren und Prozesse effizienter zu gestalten.

Den Kunden „fühlen“ bringt mehr Profit

Der Wettbewerbs- und Preisdruck zeigt sich je nach Branche unterschiedlich. Oft macht sich Phantasielosigkeit breit und man hört: „Wir können uns gar nicht groß differenzieren.“ Mehr „Out-of-the-box-Denken“ ist hier die Lösung! Wir hängen oft zu nahe an unseren Produkten. Wer sich mehr auf die Kunden/-innen einstellt, erkennt besser, welche Lösungen es doch noch gibt. *Man muss den Kunden/-innen mehr ein Partner sein. Die intensivere Fokussierung auf die Kunden/-innen hat einen weiteren positiven Effekt.* In einer aktuellen Studie der Hochschule für angewandtes Management (Koob/Schmutte/Petit 2016, Handelszeitung Special Nr. 43/216, S. 12) wird aufgezeigt, dass bereits eine 10%ige Steigerung der Kundenorientierung ein Wachstum des Profits um 3,2 % bewirken kann. Die Ansatzpunkte für dieses Ziel sind, die Kundenwünsche besser zu bedienen, künftige Bedürfnisse vorauszuahnen sowie Kundenverhalten einschätzen zu können und darauf basierend wertvolle Kundenlösungen zu entwickeln.

Doppelt verkaufen hält wirklich besser

Die interne Vermarktung gerät immer mehr in den Fokus des Key Account Managements. Das bedeutet, wir müssen lernen etwas zweimal zu verkaufen: einmal den Kunden/-innen und einmal in der Or-

ganisation. Wichtige Hebel dafür: Kollegen/-innen als „interne Kunden/-innen“ zu betrachten und sie ähnlich ernst zu nehmen, sie zu überzeugen und mitzunehmen wie die externen Kunden/-innen. *Es gilt Verunsicherungen zu spüren und durch gute Kommunikation auszuräumen.* Wem es gelingt, bei Kollegen/-innen klarzumachen, welchen Beitrag jede/-r Einzelne für den Gesamtzusammenhang leistet, der/die regt die intrinsische Motivation an, sich mehr zu engagieren, auch abteilungsübergreifend.

3 Schritte zum Key Account Management der Zukunft

1. Sich noch tiefer in die Kunden/-innen, ihre Prozesse, ihren Wertschöpfungsprozess, ihr Business-Modell, ihre Strategie hineindenken
2. Gemeinsam mit den Kunden/-innen Lösungen entwickeln (die Kunden/-innen integrieren)
3. Sich bewusst sein, dass das Kernprodukt häufig austauschbar ist und es mehr um die „Dinge“ geht, die über diesen Kern hinausgehen (z.B. die Extra-Meile gehen)



Dr. Markus Müllner

Er ist St. Galler Vertriebsmanagement-Experte und Geschäftsführer des new spirit Instituts, das Führungskräfte in Vermarktungs- und Leadership-Fragen berät. Darüberhinaus ist er als Trainer am WIFI Management Forum tätig.

TIPP

Key Account Management
www.wifiwien.at/393537
Markt- und Kundenorientierung
www.wifiwien.at/393547