

# Spitzenleistungen im Key-Account-Management

Das St. Galler KAM-Konzept

von

Prof. Dr. Christian Belz, Dr. Markus Müllner, Dr. Dirk Zupancic

3. Auflage

Verlag Franz Vahlen München 2015

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 4642 5

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Mitarbeiter auf breiter Basis in Bezug auf die Aufgaben des Key Account Management vorzubereiten.

Eine besondere Herausforderung besteht darin, dass sich das Anspruchsniveau an Key Account-Manager und die Teams in den letzten Jahren erheblich steigerte. Das Geschäft im KAM hat sich verlagert – vom Verkauf von Produkten oder einfachen Dienstleistungen zu komplexen Lösungen, die in die Kundenprozesse integriert werden. Fachliche Kenntnisse des Kerngeschäfts eines Unternehmens müssen hier ergänzt werden durch die Kenntnisse der Kundengeschäftsmodelle. Preisverhandlungen weichen zunehmend Verhandlungen über Geschäfts- und Betreibermodelle. Die Anzahl der involvierten Personen auf Anbieter- und Kundenseite steigt und diese müssen koordiniert werden. Die Anforderungen an Key Account-Manager haben sich entsprechend gewandelt. Stand früher die Verkaufsleistung einzelner Personen im Vordergrund, zählt heute das Know-how über Kundenbranche, -unternehmen und -prozesse. Durch diese Entwicklungen entsteht der Bedarf, neue KAM-Mitarbeiter systematisch auszubilden und vorhandene vernünftig weiterzuentwickeln.

Der Key Account-Manager benötigt Know-how über zwei Unternehmen: Das eigene und das Unternehmen des Kunden.

Der folgende Exkurs zeigt, dass die Verantwortlichen für Märkte nicht nur breitere Aufgaben erfüllen, sondern zu getrieben werden.

### Exkurs: Marktverantwortliche sind getrieben (Belz/Lee 2014)

Fühlen sich Manager in Marketing und Vertrieb als Gestalter oder Opfer? Das Ergebnis unserer Untersuchung zeigt: Die Verantwortlichen sind stark Getriebene, sie wehren sich aber tapfer gegen eine wachsende Außenbestimmung und Zersplitterung. Key Account-Manager sind ähnlich betroffen, wie alle Funktionen in Marketing und Vertrieb.

Kürzlich meinte eine Führungskraft: ‚Heute am Freitag Nachmittag treffe ich mich mit Ihnen und habe dann Sitzungen bis 18.30 Uhr. Das heißt, ich gehe mit 150 unbearbeiteten Mails ins Wochenende, die zwischenzeitlich anfallen.‘

#### Bedrängung und Gestaltung

Zunehmende Turbulenzen in den Märkten, komplexe Unternehmen und eine pulverisierte Disziplin des Marketings prägen die Arbeit in Vertrieb und Marketing. Zudem wachsen Absicherungen auf alle Seiten, typische Beispiele finden sich in Regeln zu Governance und Compliance. Der Anteil von Mussthematen steigt, auch wenn sie oft unproduktiv sind.

Wenn die Verantwortlichen Strategie, Innovation, Produkteinführungen und Kundenbeziehungen in den Vordergrund stellen, so wird eher der Sollzustand als die Realität abgebildet. Frappant ist es, wie stark die Führungskräfte intern beansprucht werden. Für internen Einsatz nutzen Vertriebsverantwortliche 64 % und Marketingverantwortliche sogar 77 % ihrer Zeit. Für den Einsatz im Markt und bei Kunden planen Vertriebs- und Marketingverantwortliche lediglich 36 % bzw. 23 % ein. Für Meetings und ‚Trouble Shootings‘ werden Marketingverantwortliche intensiv beansprucht. Unternehmen beschäftigen sich zunehmend mit sich selbst.

Folgende Aufstellung zeigt, was bei Bedrängung und Gestaltung eine Rolle spielt.

Bedrängung (Reihenfolge der Gewichtung)	Gestaltung (Reihenfolge der Gewichtung)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mein Einsatz zur internen Abstimmung nimmt deutlich zu, das mündet beispielsweise in mehr Sitzungen.</li> <li>2. Die Arbeit wird hektischer und stärker außenbestimmt, der Zeithorizont der Arbeit wird verkürzt.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analytik und Konzeptionen, Strategie und Planungen gewichte ich bei meiner Arbeit intensiv.</li> <li>2. Ich schaffe die nötigen Freiräume für eigene Ideen, für Impulse von außerhalb des Unternehmens, für Reflexion und Entwicklung.</li> </ol>

- |   |  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Die interne Positionierung und Absicherung wird wichtiger (zur Absicherung gehören auch Budgetierung, Zwischenberichte, Reporting, Einsatz für Messbarkeit usw.).</li> <li>4. Kostensenkungen sind ein permanentes Thema und führen auch zu größerem Druck. Meine Budgets werden (im Verhältnis zum Umsatz) über längere Zeit schrittweise gesenkt.</li> <li>5. Mails pflastern mich zu.</li> <li>6. Meine Arbeit ist mehrheitlich geprägt durch kurze Gespräche und Mailverkehr. Es geht um Anfragen, ‚Trouble Shooting‘, Abklärungen, Anweisungen, Stellungnahmen und Verbindungen zu anderen Personen.</li> <li>7. Rund 50 % meiner neuen Konzepte und Veränderungsinitiativen lassen sich so heute nicht verwirklichen. Aus verschiedenen Gründen müssen sie verschoben oder eingestellt werden.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Vertrieb wird gezielt ausgebaut.</li> <li>4. Ich verfolge persönlich und für mein Unternehmen konkrete Ziele mit einem Horizont von 5–8 Jahren.</li> <li>5. Marketing wird gezielt ausgebaut.</li> </ol> |
|---|--|

Steigende Außenbestimmung und verkürzter Zeithorizont bewirken kontraproduktiven Stress oder Tendenzen zum ‚burnout‘. Dabei arbeiten Verantwortliche im Marketing und Vertrieb wöchentlich 51 Stunden.

Die Arbeit ist geprägt durch lange Anwesenheit, zerstückelte Episoden und mündliche Kommunikation. Sie ist eher chaotisch, informell, hektisch, vielfältig und unübersichtlich (wie die Forschungen von J. Kotter übrigens bereits 1982 aufzeigten). Schon die Urmenschen taten gut daran, auf Gefahren rasch zu reagieren; deshalb fordert Kurzfristiges weit stärker zum Engagement auf, als Langfristiges. Aktuell wachsen zudem Hinweise zu Bauchentscheidungen, zu gesundem Menschenverstand, zu treffenden Spontanentscheidungen, zu Denk- und Handlungsirrtümern des Menschen, zur Unterschätzung des Zufalls bis zur fatalen Ausrichtung auf die Durchschnittlichkeit.

### Gestaltung

Inzwischen scheint es in den meisten Unternehmen verpönt, eine besondere Arbeitsbelastung zu erwähnen. Offenbar nehmen gute Führungskräfte einfach alle Aufträge positiv auf, selbst wenn die Ressourcen fehlen. Die Wirklichkeit schlägt aber zurück. Mindestens sind die befragten Führungskräfte gewillt zu gestalten.

Verschiedene persönliche Strategien lassen sich für Getriebene kombinieren: Kampf um Prioritäten, Kampf um Spielräume, langfristige Ziele, konzentrierte und lange Arbeit. Auch sind inzwischen papierlose Manager zu beobachten, die nur noch aufgreifen, was sie gerade im Kopf haben. Sie überlegen im Aufzug, was sie im nächsten Meeting bewirken wollen, zu welchem sie sich bereits verspäteten. Manche entwickeln sich dabei zum ad hoc Manager. Anderen gelingt es, aus den zahlreichen Episoden einen Strang der Entwicklung zu formen und zu bewegen.

Und: Wer Zeit sparen will, muss gründlich vorgehen. Oberflächlichkeit bewirkt Verschleiß.

### Fazit

Häufig diskutieren wir über Innovationen, strategische Akzente oder wichtige Marketingprojekte. Verfolgen aber die Verantwortlichen neue Initiativen auch kraftvoll? Es ist notwendig mit der aktuellen Situation der Führungskräfte und Mitarbeitenden zu verbinden. Hektik verhindert Dynamik. Druck verdrängt den Aufbau.

Trotzdem mögen wir nicht in ein Lamento mit Strategiedefizit, Außenbestimmung der Manager oder Hektik einstimmen. Es ist weitgehend so, wie es ist. Deshalb gilt es, die aktuelle Situation zu akzeptieren und in den gegebenen Spannungsfeldern zu wirken. Der abgekapselte Strategie liegt falsch, ebenso wie der opportunistische Macher. Bestimmt lohnt es sich, die aufgeworfenen Fragen zur eigenen Arbeitssituation kritisch zu durchleuchten. Letztlich bleiben jedoch Appelle an Gelassenheit, Demut, Respekt und Mut.

Dieser Exkurs stützt sich auf eine Untersuchung von Belz, Christian und Lee, You-Cheong des Instituts für Marketing 2013.

## 7.1.1 Anforderungsprofil für Mitarbeiter im Key Account Management

Ein Anforderungsprofil ist die zentrale Planungsgrundlage des qualitativen Personalbedarfs. Unabhängig von den Personen bietet es differenzierte Aussagen über Art und das Niveau der Anforderungen an eine bestimmte Stelle. Derartige Anforderungsprofile können sich verändern und sie können unterschiedlich detailliert ausformuliert sein (Steinmann/Schreyögg 1996, S. 643). Das Ziel besteht darin, Fähigkeitsprofile von Mitarbeitern mit den Anforderungsprofilen möglichst optimal abzustimmen. Die Komplexität und Vielfalt der Anforderungen an die Mitarbeiter im KAM erfordert eine flexible Auslegung und dynamische Anpassung. Die Fähigkeiten von Mitarbeitern sind vorhanden, lassen sich aber auch durch geeignete Maßnahmen entwickeln. Letzteres wird im folgenden Abschnitt thematisiert. Anforderungsprofile können nach verschiedenen Gesichtspunkten gegliedert werden (Schircks 1994, S. 158). Für die folgende Darstellung wurde eine Teilung nach fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen gewählt. Vorhandene Arbeiten beschreiben die notwendigen Qualifikationen eines nationalen Key Account-Managers (Zupancic/Senn 2000, S. 39; Senn 1997, S. 96; Bald 1994, S. 11 ff. oder Sidow 1991, S. 39 ff.). Darauf aufbauend werden die besonderen Herausforderungen im internationalen Key Account Management berücksichtigt. Abbildung 7.1 zeigt ein umfassendes Anforderungsprofil, das aus verschiedenen Gesprächen und vorhandenen Konzepten entwickelt wurde. Es kann als Muster oder Bezug für eigene Schwerpunkte dienen.

Gefährlich ist es, das Anforderungsprofil laufend auszuweiten, bis ihm kein Mitarbeiter mehr entsprechen kann. Diese Profile sind kein Wunschkonzert.

Die fachlichen Kompetenzen richten sich nach den jeweiligen Aufgaben, die das Mitglied innerhalb des KAM wahrnehmen soll. Die Anforderungen erreichen zwar im International Key Account Management neue Dimensionen, beruhen dennoch auf den gleichen Basisaufgaben, die auch im nationalen Key Account Management gefordert sind. Die Liste der persönlichen und sozialen Kompetenzen im KAM lässt sich verlängern. Kaum eine Kompetenz in diesem Bereich ist überflüssig. Hier können Auswahl und Gewichtungen in Abhängigkeit der Unternehmens- und Teamkultur vorgenommen werden.

Neue Qualitäten auf Ebene der persönlichen und sozialen Kompetenzen werden auf der Ebene des Internationalen Key Account Management sichtbar. Auf diese Punkte soll daher näher eingegangen werden. So ist z. B. die Sprachkompetenz für viele Unternehmen selbst auf dem relativen hohen Ausbildungsniveau von Key Account-Managern eine Herausforderung. In einer Befragung von Unternehmen, die über ein International Key Account Management verfügen, gaben immerhin 24 Prozent an, dass Sprachprobleme zu den Hauptherausforderungen gehören (Zupancic/Senn 2000, S. 45). Dazu Thillen, Global Account-Managerin bei Xerox: „When it starts going multi-

Internationalität potenziert die Anforderungen.

Stufe	Fachliche Kompetenz	Persönliche und soziale Kompetenz
International Key Account Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weltweite Fachkenntnisse in Bezug auf das eigene Unternehmen</li> <li>• Weltweite Fachkenntnisse in Bezug auf den Kunden</li> <li>• Weltweite Fachkenntnisse in Bezug auf die Wettbewerber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fremdsprachen</li> <li>• Interkulturelle Kompetenz</li> <li>• Fähigkeit zur Arbeit in einer virtuellen Umgebung</li> <li>• Fähigkeit zur Arbeit in sekundären Organisationsstrukturen</li> </ul>
Key Account Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachkenntnisse in Bezug auf das eigene Unternehmen (z.B. Produkte, Funktionen, Prozesse, Strukturen)</li> <li>• Fachkenntnisse in Bezug auf den Kunden (z.B. Stärken/Schwächen, Bedürfnisse, Strategie, Strukturen, Buying/Relationship-Center)</li> <li>• Fachkenntnisse in Bezug auf Wettbewerber (z.B. Produkte, Funktionen, Strategie, Prozesse, Strukturen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenorientiertes Denken und Handeln</li> <li>• Strategisches Denken und Handeln</li> <li>• Analytische Fähigkeiten</li> <li>• Fähigkeit zur Ausfüllung repräsentativer Aufgaben</li> <li>• Konzeptionelle Fähigkeiten</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• aktives Zuhören</li> <li>• Kommunikativer Stil</li> <li>• Teamfähigkeit</li> <li>• Überzeugungsfähigkeit</li> <li>• Multilevel Koordination</li> <li>• Vernetzt Denken und Handeln</li> <li>• Schnelle Auffassungsgabe und Lernfähigkeit</li> <li>• etc.</li> </ul>

Abbildung 7.1: Anforderungsprofil an Mitglieder eines KAM-Teams

Quelle: Zupancic 2001, S. 166.

national, it gets even more complicated because, as you know, you can be sitting in a meeting over there in Europe where you've got five different languages and you are speaking English and you are assuming everybody is hearing the same thing and you are coming away with the same concept and ideas but you have to assume that it may be the case that only 20–25 % of it was understood and so that, to me, is complexity – if you don't recognize that going into it you will recognize it quickly afterwards because people aren't always going on to – they nod their heads because they don't want to show, I guess, that they don't totally understand“ (Zupancic 2001, S. 167). Es besteht also bereits bei relativ einfachen Themen noch erhebliches Optimierungspotenzial, das in entsprechenden Trainingsprogrammen ausgeschöpft werden sollte.

Auch die in den letzten Jahren immer bedeutsamer gewordene „Interkulturelle Kompetenz“ ist im International Key Account Management wichtig (Lockau 2000, S. 308; Millman/Wilson 1999; Müllner/Zupancic 1999). Man kann sie in die folgenden Aspekte untergliedern (Scholz 2000, S. 314 f.):

Beispiel ist die interkulturelle Kompetenz.

- **Interkulturelle Sensitivität:** Intuitiv-emotionale Aufnahme von Informationen und die Fähigkeit, sich in andere Denkkulturen und die nationale Analytik hinein zu fühlen.
- **Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit:** Fähigkeit zu einer befriedigenden und erfolgreichen Kommunikation mit Menschen aus anderen Kulturkreisen.
- **Interkulturelles Wissen:** Kenntnisse über unterschiedliche Bewertungen von persönlichen Beziehungen, dem Umgang mit der Zeit, Formalitäten und der Offenheit im Umgang.
- **Interkulturelles Perzeptionsvermögen:** Fertigkeit im Erfassen der internationalen Bedeutung von Ausdrucksmerkmalen, wie z.B. Missbilligungen durch Mienenenspiel oder symbolische Handlungen.

Javidan/Teagarden/Bowen (2010) entwickelten ein Profil für einen „globalen Manager“, das auch im Zusammenhang eines International oder Global Account Management hilfreich ist (Abbildung 7.2).

<b>Intellektuelles Kapital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenntnisse internationaler Expansionsstrategien</li> <li>• Kenntnisse von Geographie, Geschichte und Personen wichtiger Länder</li> <li>• Kenntnisse der grossen Religionen und ihren Einfluss</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Psychologisches Kapital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freude und Genuss beim Kennenlernen fremder Erdteile</li> <li>• Wille, andere Kulturen und Bräuche kennen zu lernen</li> <li>• Freude an neuen Herausforderungen</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Soziales Kapital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fähigkeit mit Menschen zusammen zu arbeiten, die anders sind</li> <li>• Bereitwillige Abstimmung von Tätigkeiten mit anderen</li> <li>• Fähigkeiten andere Menschen (mit anderem Hintergrund) zu motivieren</li> <li>• Fähigkeit nonverbale Zeichen anderer Menschen zu interpretieren</li> <li>• ...</li> </ul>

Abbildung 7.2: Fähigkeiten für globale Manager  
Quelle: Javidan/Teagarden/Bowen 2010


Key Account Management wird in Netzwerken innerhalb des eigenen und des Kundenunternehmens umgesetzt. Diese „Virtualisierung“ des Arbeitsumfelds ist vor allem auf Basis von technischen Innovationen im Bereich neuer Informations- und Kommunikationstechnologien möglich. Für KAM-Teams liegt hier ein erhebliches Potenzial, das von den Mitarbeitern die Fähigkeit erfordert, in einer virtuellen Umgebung effizient und effektiv arbeiten zu können. Die Fähigkeit zur Arbeit in sekundären Organisationsstrukturen hängt eng mit diesem Punkt zusammen. Sekundäre Organisationsstrukturen finden sich z.B. in Projekt- oder eben auch KAM-Teams. Sie überlagern die formalen Strukturen des Unternehmens. Hier entstehen überschneidende Verantwortungs- und Ressourcenbereiche. Dies erfordert von den Führungspersonen, inkl. der Key Account-Manager, viel Diplomatie, Überzeugungs- und Durchsetzungskraft, von den Mitarbeitern viel Flexibilität und Eigeninitiative. Anschaulich wird dies in den Anforderungen an Personen im International Key Account Management beim Konsumgüterhersteller Henkel (Abbildung 7.3).

Key Account-Manager bewegen sich auch in virtuellen Teams.

Nur wer vorbereitet ist, ist auch professionell flexibel.

**Personal requirements**

Henkel scope



- We need people with strong capabilities in negotiation and standing (stability/reliance)
- We need people who are more profiled in planning and strategic capabilities as well as in leading people
- We need KAM's/IKAM's showing entrepreneurial spirit because they have to deliver in the future business solutions instead of revising demands
- We need people who are capable to manage the changing perspective from a poor country towards a client perspective within Henkel
- We need people with team leading capabilities to be able to steer international networks

Henkel KGaA, Franz Speer, Dri. Int. Account Management

Abbildung 7.3: Beispiel Henkel für die Anforderungen an internationale Key Accounts

## 7.1.2 Kompetenznetz zur Beurteilung vorhandener Fähigkeiten

Es gilt, die Prioritäten zu setzen. Beispielsweise Muss- und Kann-Anforderungen zu unterscheiden.

In der Praxis ist es anspruchsvoll, eine lange Liste mit Kompetenzen dazu zu nutzen, Mitarbeiterqualifikationen und Stellenanforderungen abzugleichen. Wir empfehlen daher zunächst, die wichtigsten Kompetenzen zu bestimmen. Auf Basis der vorgeschlagenen Gesamtliste empfehlen wir 7+/-2 Einzelpunkte zu bestimmen und diese möglichst detailliert für die unternehmensindividuelle Situation zu beschreiben. In einem so genannten Kompetenznetz lassen sich die Anforderungen graphisch darstellen und den Mitarbeiterqualifikationen gegenüberstellen. Die Abbildung 7.4 zeigt ein solches Kompetenznetz.

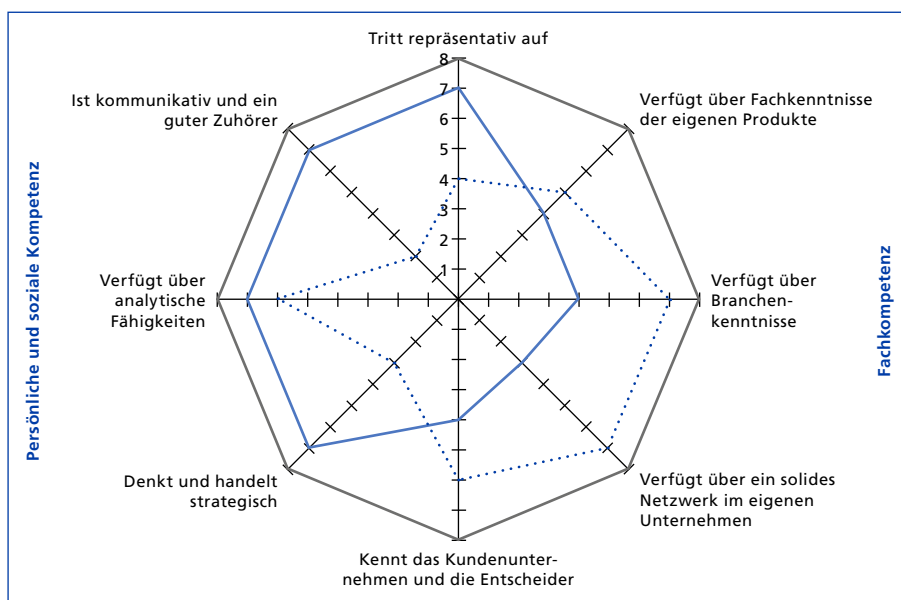


Abbildung 7.4: Beispielhaftes Kompetenznetz von zwei Mitarbeitern für das KAM

Im KAM-Team ergänzen sich die Beteiligten durch verschiedene Fähigkeiten.

Das Beispiel zeigt acht Anforderungen, die in einer bestimmten Anwendungssituation besonders wichtig sind. Das Idealprofil, das in der Praxis sehr selten vorzufinden ist, ist durch die äußere durchgezogene Linie gekennzeichnet. Es entspricht dem Idealprofil von Personen, die alle Anforderungen bestens erfüllen. In diesem Beispiel wurden zwei Mitarbeiter beurteilt. Der erste Mitarbeiter (gestrichelte Linie) verfügt über klare Stärken im Bereich der fachlichen Kompetenz. Der zweite (durchgezogene Linie) verfügt über klare Stärken im Bereich der persönlichen und der sozialen Kompetenz. Unternehmen können ein solches Kompetenznetz für verschiedene Möglichkeiten nutzen:

- **Zur Auswahl von Mitarbeitern (Key Account-Manager, KAM-Teammitglieder):** Ziel ist es, die bestmöglichen Personen für die Stelle zu finden.
- **Zur Zusammenstellung von KAM-Teams:** Ziel ist es, Personen zusammenzustellen, die sich in ihren Fähigkeiten ergänzen.
- **Zur Bestandsaufnahme im KAM:** Ziel ist es, Kenntnisse über die Stärken und gegebenenfalls Schwächen der vorhandenen Mitarbeiter zu gewinnen und geeignete Maßnahmen für die Weiterentwicklung des Personals zu bestimmen.

Wichtige Hinweise gibt auch das Fallbeispiel Hilti.

### Fallbeispiel Hilti: Evaluation von Global Account Executives

Die Hilti AG arbeitet zur Evaluation ihrer Global Account Executives ebenfalls mit einem Kompetenznetz. Ziel dieses Instrumentariums im Unternehmen ist:

- eine weitgehende Erreichung der Anforderungen gemäß Profil und
- die Sicherung einer sinnvollen Kontinuität in der Zusammenarbeit mit dem Kunden.

Die Erfahrung zeigt hier, dass Kompromisse das mittel- und langfristige Ziel nicht infrage stellen dürfen, dass es aber ohne Kompromisse in der Stellenbesetzung auch nicht geht. Die strukturell und geografisch weit verzweigten Strukturen der Großkunden erfordern bei allen organisatorischen Ausprägungen eine enge Zusammenarbeit mit lokalen Verkäufern aus anderen Geschäftseinheiten.

Notwendige Kompetenzen sind:

- langjährige Erfahrung im Verkauf
- analytische Fähigkeiten
- Durchsetzungskraft
- Kommunikations- und Teamfähigkeit
- Verhandlungsgeschick etc.

Auch bei der Hilti AG werden die Anforderungen an die internationalen Aufgaben im KAM als besonders wichtig herausgestellt. Die zusätzlichen Anforderungen in diesem Bereich beinhalten:

- Kommunikations- und Verhandlungskompetenz in Englisch
- weitgehende Erfahrung im internationalen Geschäft und im Umgang mit anderen Kulturen
- Fähigkeiten in der Motivation von Drittpersonen außerhalb der eigenen Organisationseinheit
- Erfahrung und Ausbildung in Fachbereichen wie Internationale Vertragsgestaltung, Marketing und Preispolitik etc.

Die richtige Besetzung dieser Stellen steht vielfach im Konflikt mit dem Ziel einer hohen Kontinuität in der Kundenbetreuung, die sich vorgängig an nationalen Strategien orientiert hatten.

#### GAE Evaluation Chart

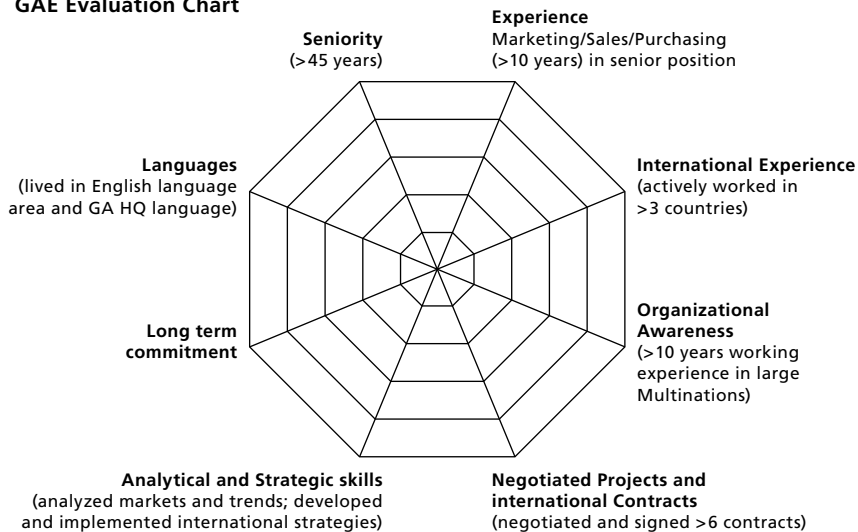


Abbildung 7.5: Global Account Executive Evaluation Chart



### 7.1.3 Aufgaben für nationale und internationale KAM-Ansätze

Es bewährt sich, nicht nur von Anforderungsprofilen und definierten Fähigkeiten des Key Account Management auszugehen. Leicht entstehen mit diesem Ansatz lange Listen von Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmalen, die Superhelden im Key Account Management definieren. Sie zeichnen sich aus durch Leadership, Verhandlungsgeschick, Kundenorientierung, Sozialkompetenz, Durchsetzungsstärke. Ihre konzeptionelle und strategische Kraft verbinden sie mit ihrem Naturell als Macher. Dazu kommt, dass sich solche Merkmale auch bei einer Auswahl von Bewerbern oft gar nicht vernünftig beurteilen lassen.

Konkrete Aufgaben sind eine gute Grundlage zur Beurteilung.

Wichtig ist es deshalb, die Aufgaben des Key Account-Managers zu konkretisieren. Dazu gehört es auch, seine Ressourcen realistisch abzuschätzen und sich zu konzentrieren. Es lässt sich leichter beurteilen, ob ein Bewerber mit seinem Hintergrund drei definierte, aber nur potenzielle Kunden langfristig gewinnen kann oder ob er fähig ist, die internationalen Tochtergesellschaften im Zusammenspiel mit einem Global Account wirksam zu koordinieren. Weil Key Account Management Koordinationsmanagement ist, gilt es auch besonders, die internen und externen Koordinationsaufgaben und Rollen zu klären.

Koordination als Aufgabe ist anspruchsvoll. Die interne Akzeptanz der Personen erfolgskritisch

Koordination als Aufgabe bedeutet auch immer zu vermitteln und zu motivieren, statt anzuweisen. Dazu ist die Akzeptanz der Key Account-Manager grundlegend. Personen mit Erfahrungen und Erfolgsausweisen in verschiedenen Unternehmensbereichen (insbesondere auch in der Linie) und einer gewissen Seniorität sind dazu prädestiniert. Junge Einsteiger bewirken meistens weniger, außer wenn ihre Aufgabe und das Zusammenspiel mit anderen Stellen (wie etwa bei Konsumgüterherstellern) sehr genau erfasst sind (vgl. auch oben).

Aufgaben im Global Account Management von Henkel sind in Abbildung 7.6 formuliert.

**What does a GAM do?**

- He leads the international team
- He is responsible for the mid- and long-term relationship
- Evaluation and exploitation of growth potentials
- He has the responsibility to get the backing from inside
- He has to orchestrate the sales mix
- He has to match Henkel's sales strategy with the strategy of the customer




Abbildung 7.6: Aufgaben des Global Account Managers bei Henkel

Je nachdem, ob ein Programm nur national oder international aufgesetzt wird, ergeben sich unterschiedliche Anforderungen. Für vollständige Stellenbeschreibungen müssen diese Informationen jedoch ergänzt werden. Wir empfehlen zusätzlich auch die Position des Leiters eines KAM-Programms und ggfs. sogar die Stellen der Teammitglieder zu beschreiben. Im Folgenden unterscheiden wir die Stellen eines Gesamtverantwortlichen für ein internationales Programm, eines Internationalen Key Account-Managers und eines nationalen Key Account-Managers (Abbildung 7.7). Die Beschreibungen lassen sich für unternehmensspezifische Situationen anpassen.