

Wie Key-Account-Manager ohne Weisungsbefugnis führen

Key-Account-Management Unternehmen organisieren sich nach Produkten und Technologien, Ländern, Kanälen, Funktionen und Kundensegmenten. Meist wird für das Segment der Schlüsselkunden ein Key-Account-Management installiert, um die verschiedenen Kräfte des Unternehmens für diese wichtigen Kunden zu bündeln.

Die Unternehmen sind in der Regel nicht für die Großkunden aufgestellt und spezialisiert. Die interne Koordination wird deshalb zur Kernaufgabe des Key-Account-Managements und damit nicht genug, es muss auch extern die vielfältigen Kräfte in Kundenunternehmen koordinieren (umfassend Schröder 2020).

Key-Account-Management wird gleichsam einer bestehenden Organisation übergestülpt. Seine Aufgabe für strategisch wichtige Kunden erfüllt der Key-Account-Manager in einem Netzwerk, ohne die erforderlichen Teilzeit-Beteiligten direkt anweisen zu können. Dieser Beitrag klärt die besondere Führungssituation des Key-Account-Managements und schlägt die Lösungen vor, um in kundenspezifischen Netzwerken erfolgreicher vorzugehen. Die interne Zusammenarbeit steht dabei im Vordergrund.

Die Situation: Zusammenarbeit und Führung für Key-Accounts

Die Aufgaben für Key-Accounts sind komplex. Die Komplexität der Koordination steigt bei anspruchsvollen und neuen Aufgaben für Kunden, bei langfristigen Kundenprozessen sowie vielen und wechselnden Beteiligten bei

Anbieter und Kunden. Es gilt, anspruchsvolle Lösungen für Kunden in Technik, Service, Logistik und Zahlungsmodellen in einer engen Zeitplanung und unter Druck zu entwickeln und zu erbringen. Schröder (2020) bündelt in vertriebsnahe, produktnahe und kommerzielle Aufgaben. Nur gemeinsam lassen sich große Kunden gewinnen und entwi-

Abb. 1: Empirische Ergebnisse zur Zusammenarbeit des Key-Account-Managements

Empirische Untersuchungen zeigen, dass die Koordinationsfunktion der Key-Account-Manager (neben weiteren Rollen) völlig dominiert. Auch erbringen Key-Account-Manager die Hälfte ihrer Arbeitszeit intern; Koordination und internes Kunden-Projektmanagement sind offensichtlich wichtig. Davon erbringen die Key-Account-Manager 35% Aufgaben direkt für ihre Key-Accounts und 65% für weitere Aufgaben, was einen großen Aufwand für die grundlegende Bereitschaft in ihrer Arbeit belegt. In der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit werden Key-Account-Manager durch Mitarbeitende im Vertrieb, im Vertriebsinnendienst, im Kundenservice, im Marketing, im Produktmanagement, im Finanzwesen und in der Entwicklung unterstützt. Top-Performer im Key-Account-Management arbeiten generell stärker mit unterschiedlichen Funktionen im Unternehmen zusammen. Differenzen sind bei der Zusammenarbeit mit der Entwicklungsabteilung (+29%), mit der Finanzabteilung (+21%), dem Kundenservice (+20%) und dem normalen Vertrieb (+20%) besonders offensichtlich.

Quelle: Weibel et al. 2018 und Schröder 2020; n=375.



ckeln sowie die besten Wettbewerber übertreffen.

Die einzelnen Key-Account-Manager haben eine wichtige Funktion, aber ihre Kraft und formelle Macht sind sehr begrenzt. Für alle Aufgaben sind sie auf wechselnde Mitarbeitende mit verschiedenen Fähigkeiten und aus verschiedenen Hierarchieebenen, Funktionen und Ländern angewiesen (Ivens et al. 2016 und Schröder 2020). Diese Mitarbeitenden sind ihnen nicht direkt unterstellt, sondern werden in ihren Abteilungen einge-

bunden und geführt. Zwischen den Hauptaufgaben in ihren Abteilungen und Sonderaufgaben für spezifische Großkunden entsteht für diese Mitarbeitenden eine stetige Spannung. Den Ansprüchen ihres direkten Chefs stehen die Anfragen des Key-Account-Managements gegenüber. Key-Account-Manager fühlen sich in dieser Situation oft als zahnlose Tiger oder auch als Leiter einer Freiwilligen-Organisation. Die Schwierigkeit, unterschiedliche Kräfte des Unternehmens für Kunden zu bün-

deln, lässt sich zwar bedauern, gleichzeitig macht sie die Arbeit des Key-Account-Managers aber besonders wichtig und berechtigt erst sein Dasein. Abbildung 1 zeigt zusätzliche, empirische Ergebnisse.

Auch Mitarbeitende des Service, der Logistik und Technik haben ein Interesse, sich an Kundenprojekten zu beteiligen, damit keine Offerten abgegeben und abgeschlossen werden, die euphorisch verkauft, aber anschließend mit drastischen Folgeaufwendungen, höheren Kos-

Fotos: © iStockphoto, Unternehmen

ten bis zu Vertragsstrafen realisiert werden müssen.

Ohne Zweifel brauchen aber Key-Account-Manager eigene Ansätze, um Mitarbeitende wirksam für ihre Kunden zu mobilisieren. Wer wirksamer führt, schafft einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil bei Kunden. Die Lösungen zusätzlich einige Aspekte der Führungssituation:

Die Lösungen: Führung ohne Weisungsbefugnis

1. Ressourcen: Im Key-Account-Management sind präzises Timing und Geschwindigkeit ausschlaggebend. Auch braucht es einen großen Aufwand, um beispielsweise neue Großkunden zu gewinnen und aufzubauen (Belz Ch./Müllner, M./Zupancic, D. 2019). Die Ressourcen lassen sich erweitern, um Chancen des Unternehmens aufzugreifen. Denn die besten Mitarbeitenden nützen in Key-Account-Teams wenig, wenn sie bereits überlastet sind und keine Spielräume für eine Mitwirkung haben. In der Regel bleiben aber die Ressourcen zu knapp und dieser Herausforderung ist nur mit einer rigorosen Kunden- und Projektselektion beizukommen. Hier muss das Management des Unternehmens über Bereichsgrenzen hinweg Prioritäten setzen und kommunizieren, damit die Key-Account-Manager Support erhalten.

2. Persönlichkeit: Lassen sich Mitarbeitende durch Kollegen beeinflussen und führen? Ohne Zweifel ist dabei die Persönlichkeit des Key-Account-Managers wichtig. Erfahrung, Charisma und

emotionale Intelligenz, tragfähige Beziehungen im Unternehmen und bei Kunden, Leistungsausweis sowie Zuverlässigkeit steigern die Überzeugungskraft. In ihren Spielräumen engagieren sich Mitarbeitende für solche Persönlichkeiten. Deshalb bewährt es sich für viele Unternehmen, für das Key-Account-Management besonders erfahrene, kompetente Personen mit natürlicher Autorität einzusetzen, die im Unternehmen Vertrauen genießen. Dieses Vertrauen entsteht aber nicht plötzlich, sondern wird über eine gewisse Zeit aufgebaut. In dieser Zeit entsteht um erfolgreiche Key-

Account-Manager ein Netzwerk, das ihnen hilft, ihre Aufgaben zu erfüllen.

3. Leistung: Leistungen werden von Key-Account-Managern und weiteren Mitarbeitenden im gesamten Kundenprozess vor und nach dem Kauf erbracht. Dazu braucht es definierte Leistungsbausteine und Verantwortlichkeit sowie ein professionelles Projektmanagement. Die Aufgaben von Beziehungsaufbau, technischen Abklärungen, Risikoabschätzung, Kalkulationen, Offerten oder Verhandlung stellen ganz verschiedene Anforder-



rungen und betreffen intern unterschiedliche Personen.

Die wirksame Koordination für Kunden ist selbst eine wichtige Leistung, sie fördert den direkten Austausch zwischen den kompetenten Beteiligten in Anbieter- und Kundenunternehmen.

4. Konflikte und Organisation:

Im Aufgabenkatalog der Mitarbeitenden und sogar der Key-Account-Manager (vgl. Abbildung 1) beansprucht die Arbeit für Key-Accounts in der Regel nur einen Teil. Jede beteiligte Abteilung verfolgt eigene Ziele und Optimierungen. Es gilt, die möglichen Konflikte zu klären, übergreifende Ziele zugunsten von Key-Accounts zu bestimmen und zu verankern sowie die Ressourcen der Beteiligten grundsätzlich oder für Kundenprojekte zu bestimmen. Auch ein starkes Engagement der Key-Account-Manager kann grundsätzliche Zielkonflikte nicht überwinden, oft werden solche Gegensätze zudem mit variablen Lohnanteilen und Incentives zementiert. Es ist Aufgabe der Unternehmensleitung mit den beteiligten Abteilungen, die Ziele für Erfolge bei Großkunden zu harmonisieren. Ebenso gilt es organisatorisch das Key-Account-Management so zu verankern, dass eine enge Verbindung mit dem Top-Management sowie eine starke Position gegenüber weiteren Abteilungen und ihren Mitarbeitenden gesichert ist.

Erforderliche Teams mit ihren Haupt- und Nebenaufgaben im Key-Account-Management lassen sich für jeden Kunden spezifisch bestimmen oder dauerhaft installieren. Arbeitet ein Key-Account-

Manager je nach Aufgabe für Kunden mit anderen und neuen Mitarbeitenden zusammen, so lässt sich kaum ein wirksames Zusammenspiel erreichen. Es braucht dazu Kontinuität. Viele Unternehmen unterschätzen hier auch das Potenzial, manche Aufgaben, besonders das Zusammenspiel über

nehmen, das heißt, sie dazu zu bringen, sich für eine gemeinsame Sache einzusetzen. Die Führungslehre kennt dabei vier Dimensionen transformationaler Führung (die vier „i“), die sich aus der Persönlichkeit des Führenden ergeben (Wunderer/Bruch 2000):

Es bewährt sich für viele Unternehmen, für das Key-Account-Management besonders erfahrene, kompetente Personen mit natürlicher Autorität einzusetzen, die im Unternehmen Vertrauen genießen.

die Bereiche, in Prozessen zu erfassen. Nicht alles muss im Key-Account-Management ad hoc realisiert werden.

Für eine Zusammenarbeit ist es zudem wichtig, die Informationen zu Key-Accounts auszutauschen. Eine professionelles Customer-Relations-Management soll mit Teamsitzungen an Meilensteinen im Kundenprojekten bis zu regelmäßigen Key-Account-Traktanden an Geschäftsleitungssitzungen flankiert werden.

5. Führungsverhalten: Das Führungsverhalten der Key-Account-Manager gegenüber ihren Kollegen ist einerseits durch ihre Persönlichkeit geprägt (vgl. oben). Andererseits lässt sich das Verhalten durch jeden Key-Account-Manager gestalten. Ihnen bleibt meist nur die Möglichkeit, ihre Kollegen transformational zu führen. Bei der transformationalen Führung geht es darum, Mitarbeiter und Kollegen mitzu-

- identifizierend sein, bedeutet durch ein vorbildliches Verhalten Kollegen zu verpflichten, sich für eine gemeinsame Sache einzusetzen
- inspirierend sein, meint Begeisterung für eine Sache, das Kundenprojekt oder den in Aussicht gestellten gemeinsamen Erfolg zu entfachen
- intellektuell fordernd sein, bedeutet Kollegen zum Mitdenken und -handeln anzuregen
- individuell meint, die Kollegen hinsichtlich ihrer Stärken, Erfahrungen und Motivationsquellen für die richtigen Aufgaben einzusetzen.

Umfassender zeigt Abbildung 2 einige Empfehlungen, wie Key-Account-Manager wirksam führen.

Schröder (2020) belegte, dass erst ein gleichzeitig proaktives Verhalten der Top-Management- und der Key-Account-Manager erlaubt, die besten Lösungen für Großkunden zu orchestrieren:

- Das Top-Management muss das Key-Account-Management konsequent stärken. Damit verleiht es dem Key-Account-Management dauerhaft informelle Macht und erleichtert bei Eskalationen, effiziente und erfolgreiche Lösungen für Kunden zu bestimmen.
- Ohne enorme Fähigkeiten und Willen des Key-Account-Managers zu führen und auch Widerstände zu überwinden, geht es nicht. Schlechte Account-Manager fordern lediglich mehr formale Macht. Erfolgreiche Key-Account-Manager schätzen gerade diese anspruchsvolle Herausforderung und agieren sportlich. Es braucht Leader-

ship für große Kunden, nur klassische Verkäufer für Großkunden ohne diese Fähigkeiten sind verbreitet, scheitern aktuell und besonders zukünftig.

Leider zeigt die Praxis, dass sich sowohl Top-Management als auch Key-Account-Management oft zu passiv einbringen.

6. Erfolg und Misserfolg: Die Unterschiede zwischen den besten und den übrigen Mitarbeitern im Key-Account-Management sind noch größer als beim normalen Außendienst. Oft bewegen sich einzelne Verantwortliche weit über dem Durchschnitt. Sie ziehen auch das Engagement der Mitar-

beitenden in weiteren Abteilungen an. Diese wägen sorgsam ab, für welche Kundenprojekte sie ihre eigenen knappen Ressourcen verwenden und beteiligen sich lieber an Erfolgen. Selbstverständlich spielt dabei auch ihre Einschätzung eines potenziellen Auftrages eine Rolle. Um Mitarbeitende zu mobilisieren, zeigen Key-Account-Manager realistisch, dass ihre Projekte erfolgsversprechend sind. Sie informieren über Zwischenschritte und Ergebnisse mit dem Kunden und beteiligen Mitwirkende am Erfolg. Bei gescheiterten Projekten diagnostizieren sie gemeinsam mit den Betroffenen die Ursachen für Misserfolge und lernen für zukünftige Akqui-

Abb. 2: Führung der Key-Account-Manager ohne Weisungsbefugnis

Sich vorbildhaft verhalten

Der Führende sorgt dafür, dass sich Kollegen mit der Aufgabe, mit der Person des Führenden und mit dem Unternehmen identifizieren.

Für Key-Account-Manager bedeutet dies, dass sie ...

- sich jederzeit integer verhalten,
- die Bedeutung des Key-Accounts für das eigene Unternehmen verdeutlichen,
- die Ziele der Zusammenarbeit klarmachen,
- die Bereitschaft vermitteln, wenn nötig, selbst mit „anzupacken“ und
- Erfolge mit Schlüsselkunden nicht für sich persönlich beanspruchen.

Auf diese Weise kann es gelingen, dass sich Kollegen dem Key-Account-Manager, dem Schlüsselkunden und ihrer Aufgabe und Rolle verpflichtet fühlen. Voraussetzung für das Einnehmen einer solchen „Vorbild“-Rolle des Key-Account-Managers ist eine gewisse fachliche Kompetenz, eine ausgeprägte Kunden- und Marktkenntnis sowie ein Bewusstsein dafür, dass Kollegen meist dann die Integrität des Key-Account-Managers bewerten, wenn die Dinge einmal nicht so rund laufen. Daher ist ein hohes Maß an Selbstkontrolle eine wichtige Eigenschaft für Key-Account-Manager, die für große Identifikation der Team-Mitglieder sorgen wollen.

Das Feuer entfachen

Der Führende sorgt mit seinem Enthusiasmus dafür, dass Kollegen sich für eine Sache voll und ganz einsetzen und die berühmte „Extrameile“ gehen.

Für Key-Account-Manager bedeutet dies, dass sie ...

- das Ziel, den Sinn und die Vision für die Zusammenarbeit mit Schlüsselkunden erklären,
- über positive Entwicklungen berichten und
- Freude und Begeisterung ausstrahlen.

Auf diese Weise kann es gelingen, dass sich Kollegen mitreißen lassen, sich ein Team-Geist entwickelt und einzelne Team-Mitglieder über sich hinauswachsen. Voraussetzung sind eine ausgeprägte Sozialkompetenz und emotionale Intelligenz. Ein Key-Account-Manager, der für Inspiration unter seinen Key-Account-Team-Mitgliedern sorgen möchte, muss ein gutes Gespür für den richtigen Moment haben, um seine Kollegen mit seinem Enthusiasmus nicht zu überfordern. Zudem ist es wichtig, jederzeit authentisch zu sein und in seinem Verhalten und seinem Enthusiasmus glaubhaft zu bleiben.



sitionen. Kurz: Sie behandeln interne Mitarbeitende, wie sie es bereits bei Kunden gewohnt sind.

Unternehmen verfolgen nicht alle diese Ansätze, sondern setzen Akzente. Alle Lösungen betreffen mehr oder weniger die Voraussetzungen des Unternehmens (Corporate Key-Account-Management) und die Arbeit des Key-Account-Managers (operatives Key-Account-Management). In Unternehmen, welche die Zusammenarbeit überhaupt nicht formalisieren, zerschleißen und zersplittern sich Key-Account-Manager und bewirken wenig. Kräfte werden intern verbraucht und fehlen bei Kunden. Gleichzeitig verkommen

Zum Mitdenken anregen

Der Führende schafft eine Atmosphäre, in der der Status quo hinterfragt wird und sich Kollegen ermutigt fühlen, neue Ideen und außergewöhnliche Gedanken zu äußern.

Für Key-Account-Manager bedeutet dies, dass sie ...

- selbst neue Ideen einbringen,
- eine Atmosphäre erzeugen, in denen produktiver Gedankenaustausch möglich ist,
- aktiv ihren Kollegen zuhören,
- Kollegen ermutigen, Außergewöhnliches zu denken und Neues auszuprobieren.

Nehmen Key-Account-Manager eine solche intellektuell fördernde und fordernde Haltung ein, kann dies Kollegen motivieren, selbst Verantwortung für ihr Handeln und für die Sache zu übernehmen. Voraussetzung, um als Key-Account-Manager die Rolle eines intellektuell-fordernden „Challenger“ seiner Kollegen einnehmen zu können, sind eine gewisse fachliche Kompetenz und ausgeprägte Moderationsfähigkeiten.

Individuelle Stärken und Motive nutzen

Individuelle Stärken und Motive seiner Kollegen erkennen und sie so einsetzen, dass sie sich fachlich und persönlich weiterentwickeln können.

Für Key-Account-Manager bedeutet dies, dass sie ...

- ihre Kollegen, deren Bedürfnisse, Motive, Wünsche und persönlichen Ziele gut kennen,
- sich als gute Beobachter auf die Potenziale ihrer Kollegen konzentrieren,
- begreifen, was einzelne Kollegen motiviert und antreibt und
- dazu beitragen, das Selbstbewusstsein ihrer Kollegen zu stärken.

Übernehmen Key-Account-Manager als laterale Führende eine Haltung, die der eines „Mentors“ gleicht, können sie die Bereitschaft ihrer Kollegen fördern, sich selbst weiterentwickeln zu wollen. Voraussetzung ist eine hohe Glaubwürdigkeit, basierend auf einer gewissen Erfahrung und die Fähigkeit, besonders gut zuhören zu können. Grundsätzlich gilt die „Mentor“-Rolle als die zeitintensivste der vier Rollen der transformationalen Führung (Müllner/Müllner 2020). Gerade für die Rolle des „Mentors“ gilt das Bonmot, wonach eine Voraussetzung für Führung ist, dass „man Menschen mögen muss“, ganz besonders.

Key-Account-Manager sollten sich fragen, welche der vier Dimensionen beziehungsweise Rollen der lateralen Führung ihnen am ehesten entsprechen. Auch ist es von der jeweiligen Situation abhängig, welche Rolle im Augenblick geeignet erscheint. So kann in der explorativen Initialphase in großen Kundenprojekten eine andere Art der Führung wirkungsvoll sein als in projektbezogenen Phasen (Belz/Müllner/Zupancic 2019).

Abb. 3: Empfehlungen für ein besseres Koordinationsmanagement im Unternehmen

Empfehlung	Handlung
1. Potenziale der internen Koordination entdecken	Nehmen Sie die interne Koordination im Key-Account-Management ernst und nutzen Sie die entstehenden Potenziale durch die Zusammenführung der Kompetenzen.
2. Den Kunden ins Zentrum der Koordination stellen	Definieren Sie eine Key-Account-Strategie im Sinne des Kunden und positionieren Sie die Key-Account-Manager dementsprechend intern.
3. Hindernisse in der internen Koordination abbauen	Schulen und entwickeln Sie die Führungs- und Delegationskompetenzen, die die Autorität von Key-Account-Managern stärken. Entwickeln Sie Key-Account-Leader anstelle von Key-Account-Managern.
4. Top-Management-Support in vielen Facetten nutzen	Entwickeln Sie eine zielgerichtete Unterstützung im Key-Account-Management, die fördernd und fordernd ist und gleichzeitig Raum für Flexibilität lässt.
5. Effektivität und Effizienz der internen Koordination gewichten	Gestalten Sie die interne Koordination in Abhängigkeit der Ziele in der Zusammenarbeit.
6. Interne Koordination systematisch entwickeln und nicht nur rasch umsetzen	Starten Sie ein Projekt zur Transformation der internen Koordination und benennen Sie Verantwortliche in Entwicklung und Umsetzung.
7. Interne Koordination heißt Interaktion von Personen	Hinterfragen Sie Ihre Lösungen und bleiben Sie offen für Weiterentwicklungen.

Quelle: Schröder 2020, leicht angepasst.

zu starke Regelungen rasch zum Papiertiger und dienen häufig nur noch zur Arbeitsabgrenzung und Schuldzuweisung. Die Flexibilität und große Spielräume für spezifische Kundenanforderungen bleiben wichtig.

Fazit

Die spezifischen Herausforderungen der Führung und Koordination im Key-Account-Management sind vielfältig. Es gibt unterschiedliche Aufgaben, unterschiedliche Beteiligte (und Abteilungen) und unterschiedliche Bedingungen (wie Ressourcen und Zeitdruck). Die beteiligten Persönlichkeiten spielen zudem eine große Rolle. Mitarbeiter anderer Funktionen haben verschiedene Ziele (nicht nur KAM) und sind anderen Funktionen (und ihrer Optimierung) untergeordnet. Auch schätzt jeder Mitarbeiter persönlich ein, ob ein KAM-Projekt erfolgreich werden könnte, um seine Ressourcen op-

timal einsetzen zu können. Kurz: Führen ohne Weisungsbefugnis ist anspruchsvoll. Vielleicht ist das aber ohnehin zunehmend ein Normalfall, weil kaum mehr jemand durch Weisungen führt. Definitiv entfallen aber für Key-Account-Manager die klassischen Führungsinstrumente und deshalb können sie nur die anspruchsvollste Form einer transformationalen Führung nutzen.

Führung und Koordination im Key-Account-Management sind für Unternehmen wichtig. Abbildung 3 zeigt die umfassenden Empfehlungen, die Schröder (2020) nach seiner umfassenden Studie abgibt.

Eine wesentliche Führungsaufgabe – völlig unabhängig davon, ob eine Führungskraft mit oder ohne Weisungsbefugnis ausgestattet ist – sollte dem Klären und Vermitteln des „Why“ gelten (Sinek 2011). Denn gerade in Zeiten permanenter Ablenkung, Ressourcenknappheit und Überlastung gilt es, die intrinsische Moti-

vation von Mitarbeitern und Kollegen zu fördern (Müllner/Müllner 2020). Und dafür ist das Verständnis von Ziel und Zweck einer Handlung, eines Projektes oder einer Unternehmung wesentlich.

Für Key-Account-Manager bedeutet dies, dafür zu sorgen, dass alle Key-Account-Team-Mitglieder – ob sporadisch oder fest im Team verankerte – den Sinn und Zweck der kundenspezifischen Bearbeitung verstehen. Dass sie wissen, warum ein Kunde als Schlüsselkunde angesehen wird. Und welchen Zweck Schlüsselkunden für das Unternehmen einnehmen: Werden Schlüsselkunden als Referenzgeber für die Akquisition neuer Kundenprojekte oder als Ideengeber für die technische Weiterentwicklung des Angebotsportfolios gebraucht? Sind sie gar die Quelle für die Geschäftsentwicklung des eigenen Unternehmens oder dienen sie ob ihrer wirtschaftlichen Bedeutung schlicht der Existenzsicherung des eigenen Unternehmens?

Aus diesen Überlegungen heraus leitet sich der wesentliche Zweck für das Engagement im und für das Key-Account-Management eines Unternehmens ab: Welchen Beitrag leistet das Key-Account-Team und alle ihm beziehungsweise dem Key-Account-Manager zugewandten Stellen für das Erreichen der Key-Account-Ziele und der Ziele des eigenen Unternehmens? Und damit für das große Ganze. Oder anders ausgedrückt: Warum gibt es das Key-Account-Team und den Key-Account-Management-Ansatz im Unternehmen überhaupt? Idealerweise entwickelt das Key-Account-Team bei einem Kick-off eine Art „Team-Mission“. Soweit es zur Unternehmenskultur passt, kann daraus sogar eine Art „Team-Persönlichkeit“ entwickelt werden, die die Identifikation der einzelnen Team-Mitglieder stärken soll.

Falls diese Übung Kollegen überfordert, sollte zumindest die Art der Zusammenarbeit, die Spielregeln, definiert werden.

Bei der Definition der Spielregeln geht es nicht nur um die teaminterne Zusammenarbeit, sondern auch um das Verhalten der Team-Mitglieder gegenüber zugewandten Stellen und Unternehmensbereichen. Damit wird gewissermaßen das „How“ festgelegt. Und erst nachdem das „Why“ und das „How“ geklärt sind, sollte das „What“ bestimmt werden: Was tun wir? Und was tun wir nicht? Was bieten wir dem Schlüsselkunden? Was bieten wir den zugewandten Stellen und anderen Unternehmensbereichen? Und was benötigen wir dafür von diesen? Und wie fordern wir das ein? Letztlich gilt es auch für die interne Zusammenarbeit, was für die Zusammenarbeit mit Schlüs-

selkunden gilt: Systematisches Leistungsmanagement definiert Leistungen und Gegenleistungen und fordert diese konsequent ein (Müllner 2002).

Nicht nur CEOs sollten unserer Meinung nach das „Why“ kennen und ihren Mitarbeitern, Kunden und der „Welt“ vermitteln, bevor sie für das „How“ und das „What“ werben. Auch Key-Account-Manager sollten sich für diese Reihenfolge entscheiden. Warum? Weil Menschen, die sich mit dem „Warum“ identifizieren, denjenigen, die das „Warum“ erklären können, vertrauen und folgen. Führung ist damit vor allem eine Kommunikationsaufgabe. Allerdings ist die Aufgabe nicht nur „Top down“, sondern ebenso „Bottom up“ zu gestalten. Auch im Key-Account-Management brauchen wir nicht Betroffene, sondern Beteiligte.

Quellen

Belz, Ch./Müllner, M./Zupancic, D. (2015): Spitzenleistungen im Key-Account-Management – Das St.Galler KAM-Konzept, 3. Auflage, München: Vahlen.

Belz Ch./Müllner, M./Zupancic, D. (2019): The next big thing – Große Potenziale bei Kunden erschliessen, in: Marke41, Nr. 5, S. 8-15.

Ivens, B.S. et al. (2016) : Firm-internal Key-Account-Management networks – Framework, Case Studies, Avenues for future research, in: Industrial Marketing Management, 58, S. 102-113.

Müllner, M. (2002): Leistungen für Internationale Key Accounts, St.Gallen.

Müllner, M./Müllner, C. (2020): Leadership Y: Prinzipien emotionaler Intelligenz für Manager, Hamburg 2020.

Schröder, J. (2020): Interne Koordination im Key-Account-Management – Gestaltung, Determinanten, Wirkungen; St.Gallen: Dissertation Universität St.Gallen.

Sinek, S. (2011): Start with Why – How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action, 2011.

Weibel, M./Belz, Ch./Lindenau, A./Schröder, J. (2018): Key-Account-Management auf dem Prüfstand, bisher unveröffentlichte Studie der Universität St.Gallen.

Wunderer, R./Bruch, H. (2000): Umsetzungskompetenz, München: Vahlen.

Zupancic, D. (2001): International Key-Account-Management Teams, St.Gallen.



PROF. DR. CHRISTIAN BELZ,
emeritierter
Professor der
Universität St.Gallen.



DR. MARKUS MÜLLNER,
Key-Account-Management-
Berater bei internationalen
Unternehmen sowie
Dozent an renommierten
Hochschulen und Business
Schools.



PROF. DR. DIRK ZUPANCIC,
Inhaber der DZP GmbH,
Aufsichtsrat und habilitierter
Privatdozent an der
Universität St.Gallen.