

Sales Leadership

Impulsartikel | fuehrung-stark.ch | Autor: Markus Müllner

Führungsaufgaben im Key Account Management

Wollen Geschäftsleiterinnen oder Vertriebsleiter ihre Key Account Managerinnen und Manager zum Erfolg führen, sollten sie sich mit sechs wesentlichen Führungsaufgaben auseinandersetzen. Abgeleitet aus den Erkenntnissen des Global Leadership Forecasts 2018 und in Verbindung mit den Anforderungen an Key Account Manager lassen sich mindestens sechs Führungskernaufgaben für das Key Account Management feststellen (Belz/Müllner/Zupancic 2021).

Wandel anstossen und Veränderungen durchsetzen

Key Account Management nahm in vielen Unternehmen schon immer eine **Vorreiterrolle** bei der Etablierung einer kundenorientierten Kultur und eine **Radarfunktion** für die Aufnahme neuer Markttrends ein. Beides hat in vielen Unternehmen die Veränderung in Richtung kundenorientierter Organisation angestossen. KAM-Verantwortliche sollten sich ihrer Rolle als **Change Agent** für das Unternehmen bewusst sein und diese Rolle vorbildlich einnehmen, um ihre Key Account Manager entsprechend zu beeinflussen.

Talente identifizieren und entwickeln

Talentmanagement und Personalentwicklung darf in Zeiten von Fachkräfte-Mangel und dem allenthalben auftretenden «*War for Talents*» nicht mehr der Human Resources Abteilung überlassen werden. Vielmehr fordern diese Entwicklungen Key Account Management-Verantwortliche dazu auf, sich in die **Rekrutierung** von Key Account Managern aktiv einzubringen, für ein positives **Image** des Vertriebs im Unternehmen zu sorgen, attraktive **Jobprofile** für Key Account Manager und Support-Team-Mitglieder zu entwickeln, die persönliche **Weiterentwicklung** ihrer Key Account Manager im Blick zu behalten und attraktive Karrierepfade im Key Account Management zu implementieren.

Kreativität zulassen und Innovation erzeugen

Key Account Manager brauchen – wie oben beschrieben – Freiräume. Dies stärkt ihre intrinsische Motivation und den Drang **Aussergewöhnliches** für ihre Schlüsselkunden zu leisten und sich dabei selbst weiterzuentwickeln. Für Vertriebsführungskräfte, die Key Account Manager führen, heisst dies oftmals den **Spagat** zu schaffen zwischen proaktiver Steuerung der ihnen unterstellten Key Account Manager mittels transaktionaler Instrumente der Kontrolle, der Anreize und eines gewissen Verkaufsdrucks und inspirativer Führung mittels transformationaler Führungsinstrumente wie Begeisterung, Vertrauen, Commitment und Ermutigung, die es für das Etablieren eines **Innovationskultur** braucht.

Coaching und Weiterentwicklung

KAM-Verantwortliche versuchen als «Coach, die Mitarbeiter zu ihren eigenen Fähigkeiten zu führen und sie von dort zu ihrer Leistungsfähigkeit zu begleiten» (Zupancic 2019). Die Kraft kommt dabei aus den Mitarbeitern selbst. Es ist mehr ein **Begleiten** als ein Anleiten. Genau

dies macht die Disziplin des Coachings zu einer neuen **Führungskompetenz**, die künftig noch mehr Bedeutung gewinnen wird (Müllner/Müllner 2021). Für die Führung von Key Account Managern bedeutet dies, eine enormen **Zeit- und Ressourcenaufwand**. Es ist fraglich, inwieweit ein KAM-Verantwortlicher künftig neben diversen Verkaufsgebieten im Flächenvertrieb auch die Verantwortung für mehr als zehn Key Account Manager übernehmen kann.

Strategien umsetzen

Führungskräfte wirken als eine Art **Transmissionsriemen** für die Umsetzung der Unternehmensstrategie. Dies gilt für KAM-Verantwortliche in zweierlei Richtung. Zum einen sollten Sie dafür einstehen, dass Key Account Management Teil der Unternehmens-, zumindest aber der **Vertriebsstrategie** ist. Zum anderen geht es darum, Key Account Managern die Strategie greifbar zu machen und dafür zu sorgen, dass sie «schnell, rechtzeitig, vollständig und ressourcensparend in die Realität umgesetzt wird» (Zupancic 2019).

Interne Unterstützung durch «Paten» gewinnen

Insbesondere während der oft über viele Monate währenden Pilotphase nach **Einführung** des Key Account Managements bzw. neuer KAM-Strukturen und -Ansätze spielt ein direkter Zugang zum Top Management eine herausragende Rolle für das Gelingen (Belz/Müllner/Zupancic 2021). Dabei hat sich die Einrichtung von «Patenschaften» in vielen Unternehmen als wirkungsvolles Instrument erwiesen. Ein **«Pate»**, der hierarchisch weit oben in der Organisation verankert ist, übernimmt dabei die Rolle eines „Götti“, eines „Patenonkels“. Analog zum Paten im familiären Umfeld interpretiert der Pate seine Rolle nicht als die des Erziehungsberechtigten. Vielmehr dient er den ihm zugeordneten Key Account Managern als eine Art Mentor und **Rückendeckung** in Konfliktsituationen. Gerade im Falle einer dezentralen KAM-Organisation, bei der ein international tätiger Key Account Manager kaum hierarchischen Einfluss auf seine Kollegen vor Ort hat, kann allein schon das Wissen um den informellen Zugang eines Account Managers zu wichtigen Persönlichkeiten des Unternehmens helfen, seine **Position** zu stärken. Für Führungskräfte im Key Account Management bedeutet dies, internes Marketing für das Key Account Management zu betreiben, einen engen Draht zur Geschäftsleitung zu finden und die «Patenschaften» zwischen Key Account Managern und Geschäftsleitungsmitgliedern zu institutionalisieren und zu fördern.

Quellen

Belz, Ch.; Müllner, M.; Zupancic, D. (2021): Spitzenleistungen im Key Account Management – Das St. Galler KAM-Konzept, 4. Auflage, München: Vahlen.

Müllner, M.; Müllner, C. (2021). Emotional intelligent führen: Authentisch, motivierend, wirksam, 2. Auflage. Frankfurt: Springer Gabler.

Zupancic, D. (2019): Sales Drive: Wie Sie durch konsequente Vertriebsorientierung im Wettbewerb gewinnen, Wiesbaden, 2019.

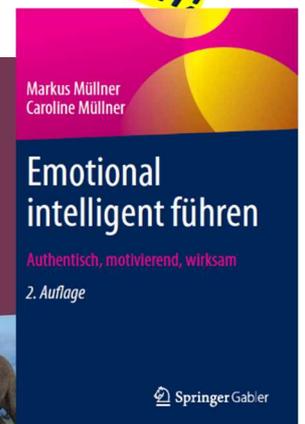
Kostenlose Sales Leadership Tools? Jetzt bestellen!

Weitere Konzepte, Checklisten und Methoden für eine wirksame Führung von Key Account Managern finden Sie in unserem **Sales Leadership Whitepaper** «**Key Account Manager erfolgreich führen**», das Sie **kostenlos** unter info@fuehrung-stark.ch bestellen können.

**Jetzt
kostenlos
bestellen!**

Mehr Sales Leadership und Key Account Management?

Ausführlichere Hintergründe zur erfolgreichen Führung von Key Account Managern finden Sie in unseren Büchern zum Key Account Management (*Belz/Müllner/Zupancic: Spitzenleistungen im Key Account Management – Das St. Galler KAM Konzept*, das 2021 im Vahlen Verlag erschienen ist | ISBN: 978-3-8006-6518-1 | e-Book: ISBN-13: 9783800646432). Weitere Checklisten und Hintergründe einer zeitgemässen Führung nach unserem Mental Leadership-Ansatz finden Sie in *Müllner/Müllner: Emotional intelligent führen*, das 2021 im Springer Gabler Verlag erschienen ist (ISBN: 978-3-658-33218-1 | e-Book: 978-3-658-33219-8).



Autor

Markus Müllner

(markus.muellner@fuehrung-stark.ch | +41 79 771 37 73 | +41 43 537 24 52)



- Executive Trainer und Universitätsdozent
- Experte für Führung und Sales Management
- Faculty Member an renommierten Executive und Business Schools
- Konzipiert und leitet Strategie-Workshops, Management-Seminare und Führungskurse
- Schafft gemeinsames Verständnis zwischen Top-, Mittel-Managern und Mitarbeitenden
- Ehemals Vertriebsleiter und Geschäftsführer in der Hörgeräte-Industrie (DACH-Region)
- Hat Management- und Führungsbücher in drei Sprachen veröffentlicht und zahlreiche populär-wissenschaftliche und akademische Fachartikel verfasst
- Reviewer der Asia Pacific Management Review
- Doktor der Universität St. Gallen (Dr. oec.)
- Unterrichtet auf Deutsch & Englisch

Unseren Sales Leadership Ansatz und professionelles Key Account Management vermittele ich als Executive Trainer in verschiedenen Führungsseminaren renommierter St. Galler und internationaler Weiterbildungsinstitutionen und Corporate Universitys im Rahmen von Präsenzseminaren, Management-Workshops, Online-Seminaren und Publikationen. Unser Sales Leadership Ansatz prägt darüber hinaus meine Vertriebsmanagement-Coachings, mit denen ich seit Jahren Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchiestufen beratend begleiten, in ihrem Handeln stärken und auf der Karriereleiter weiterentwickeln konnten. Siehe dazu auch unsere Homepage **fuehrung-stark.ch** bzw. **mental-leadership.ch**.

Für einen intensiveren Gedankenaustausch zu den behandelten Schwerpunkt-Themen sowie für Anfragen zu Vertriebsführungsworkshops, KAM-Seminaren, Vorträgen und Management-Coachings bitten wir Sie einfach und unverbindlich Kontakt zu uns aufzunehmen: Telefonisch unter +41 43 537 24 52 bzw. per E-Mail über info@fuehrung-stark.ch.

Zeitgemässe Ansätze erfolgreicher Vertriebsführung: Sales und Mental Leadership

Sales Leadership ist das Forschungs-, Beratungs- und Anwendungsgebiet, mit dem wir uns seit über 20 Jahren aus akademischer und aus praktischer Perspektive beschäftigen. Sales Leadership ist ein Führungsansatz, der darauf abzielt, nicht nur Verkauf und Key Account Management zum Erfolg zu führen, sondern das gesamte Unternehmen stärker auf Märkte und Kunden auszurichten, eine kundenorientierte Kultur zu entwickeln und das Denken und Handeln aller Mitarbeiter am Kundenerlebnis und am Mehrwert für Kunden auszurichten.

Emotionale Intelligenz hilft Menschen unter anderem, ihre Beziehungen zu anderen positiv zu gestalten. Wer sensitiv für die Stimmung anderer ist, sich in andere hineinversetzen, ihre Gedanken und Gefühle verstehen und positiv beeinflussen kann, schafft gute Voraussetzungen, andere für sich und seine Anliegen zu gewinnen. Dies ist für Key Account Manager, die ihre Kollegen in der Regel ohne Weisungsbefugnis führen müssen, wie auch für Vertriebsführungskräfte, die Verkäufer oder Key Account Manager führen, eine immer bedeutendere Führungskompetenz.

Dieses Hineinversetzen ist übrigens ein wichtiger Baustein des **Mental Leadership-Ansatzes**, einem am Denken ansetzenden Befähigen der eigenen Person und Dritter mit der Intention ein auf ein übergeordnetes unternehmerisches Ziel ausgerichtetes engagiertes Handeln zu bewirken.