

# Sales Leadership

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

## Als «Trusted Advisor» zum KAM-Erfolg

**Welche Rollen sollten Key Account Manager einnehmen, um erfolgreich zu sein? Und was bedeutet das für die Führung durch Sales Management und die Vertriebsführung? In unserem Impulsartikel stellen wir drei richtungsweisende Fragen.**

### Vielfältige Rollen von Key Account Managerinnen und Manager

Die Anforderungen an Key Account Managerinnen und Manager sind immens. Nimmt man den typischen Anforderungskatalog ernst, wie ihn manche Unternehmen für die Stelle eines Key Account Managers erstellen, bekommt man mitunter den Eindruck, es handle sich um die Stellenbeschreibung eines CEOs. *Belz/Müllner/Zupancic (2021)* zufolge gilt es hierbei «die Bälle flach zu halten». Sich aber gleichwohl der vielfältigen **Fähigkeiten** bewusst zu sein, die die Stelle eines Key oder Global Account Manager fordert. In unseren Beratungs- und Coachingprojekten empfehlen wir für gewöhnlich sich zunächst mit den unterschiedlichen **Rollen** auseinanderzusetzen, die Key Account oder Global Account Manager in unterschiedlichen Situationen einnehmen. Wir sind davon überzeugt, dass man auf diese Weise eine nützliche Stellenbeschreibung mit realistischen **Anforderungen** erhält, die der ganz spezifischen Situation eines Unternehmens und seiner wichtigsten Kunden angemessen ist.

### Interne und externe Rollen im Key Account Management

Bei der **Rollenbeschreibung** hat es sich als zielführend erwiesen, zwischen externer und interner Ausrichtung zu unterscheiden. Key Account Manager unterscheiden sich von traditionellen Verkäufern nämlich vor allem durch ihr starkes **Wirken nach innen**. Oder, wie es ein erfahrener Vertriebsmann, der bei einem grossen deutschen *Industriezulieferer* neu die Stelle des Key Account Managers bekleidete, in einem ersten Coaching-Gespräch ausgedrückt hat: «Früher habe ich an Kunden verkauft. Heute muss ich **immer zweimal verkaufen**. An den Kunden und an die Kollegen im eigenen Unternehmen.» Willkommen im Key Account Management! Genau das ist es, was die Aufgabe für Key Account Manager herausfordernd, aber auch interessant macht. Oft lässt sich der Kunde nämlich unkomplizierter und stressfreier betreuen als die Kollegen aus zugewandten Abteilungen wie dem Marketing, dem lokalen Verkauf, dem Customer Service oder der Entwicklung, die es für den Erfolg beim Kunden braucht. Dies ist auch wissenschaftlich belegt. So zeigt die Untersuchung eines Forscherteams um den Bamberger Marketing-Professor Björn Ivens, dass dem **Management interner Netzwerke** eine überragende Bedeutung für den Erfolg im Key Account Management zukommt (*Ivens/Pardo/Niersbach/Leischnig 2016*).

Typische **Rollen**, welche die Key Account Manager einer *deutschen Spezialbank* zu ihren **Schlüsselkunden**, wie beispielsweise grossen Autoimporteuren, hin einnehmen, sind: Feuerwehr, Kommunikator, Steuermann, Optimierer, Sparring-Partner, Berater, Coach, Controller, Übersetzer, Verkäufer, «Konnektor», Brückenbauer, Netzwerker, Repräsentant, «Macher», «Socializer», Impulsgeber, Diplomat, «Helikopter», Problemlöser, Kümmerer, Analyst oder Multiplikator.

Typische Rollen, die diese Key Account Manager in die **eigene Organisation** einnehmen sind: Spielführer, «KAM-Motor», Diplomat, Übersetzer, Netzwerker, Impulsgeber, Multiplikator,

Auftraggeber, «interner Verkäufer», Controller, «Schnittstelle», Know-How-Träger, Koordinator, Sprachrohr des Kunden, Strategie, Motivator und Moderator.

## Es gibt viel zu koordinieren

Die breitangelegte Studie der *Universität St. Gallen* zeigt, dass die Rolle des **«Kundenkoordinators»** von Anbieter- wie auch von Kundenseite als die wichtigste angesehen wird (*Weibel/Belz/Lindenau/Schröder 2018*). Auf dem zweiten Platz rangiert die Rolle des Key Account Managers als **«Partner»** seiner Schlüsselkunden. Auf Rang drei folgen die Rollen als **«Cross Seller»** und als **«Trusted Adviser»**. Interessant dabei ist, dass Kunden die Rolle des **«Trusted Advisors»** für wichtiger erachten als es die Anbieter selbst tun. Offensichtlich liegt hierin eine **Chance** für viele Unternehmen. Zeugt die geforderte Rolle eines «Trusted Advisors» doch von einem gewissen Vertrauensvorschuss gegenüber Key Account Managern eines Lieferanten, Herstellers oder Dienstleisters. Diesen Vertrauensvorschuss gilt es bewusst zu nutzen!

## Rollen sind zu interpretieren

Das **Denken** in Rollen hilft Vertriebsverantwortlichen nicht nur bei der Festlegung dessen, was Key Account Manager tun sollen, welche Prioritäten sie setzen und wofür sie verantwortlich sein sollen. Es hat sich auch für die Führungsarbeit als äusserst wertvoll erwiesen. So empfehlen wir Vertriebsführungskräften die aus ihrer Sicht wesentlichen Rollen im **Mitarbeitergespräch** mit ihren Key Account Managern zu besprechen und gemeinsam festzustellen, ob und bei welcher Rolle es unterschiedliche Auffassungen hinsichtlich ihrer Bedeutung im Verhältnis zu einem bestimmten Schlüsselkunden gibt.

Wie die Rolle dann konkret im Tagesgeschäft und im Umgang mit Vertretern des Kunden und internen Kollegen umgesetzt wird, ist weitgehend dem **Interpretationsspielraum** des Key Account Managers überlassen. Meist erweist sich die Möglichkeit verschiedene Rollen selbst zu interpretieren für die intrinsische Motivation weitaus förderlicher als eine bis ins Kleinste beschriebene Vorgabe von Aufgaben und Verantwortlichkeiten (*Müllner/Müllner 2020*).

**Selbstreflexion:** Entwickeln Sie **Ihre eigenen Gedanken** zu den Rollen Ihrer Key Account Manager:

- Was sind die wichtigsten Rollen, die unsere Key Account Manager in der eigenen Organisation einnehmen sollten?
- Welche Determinanten bestimmen die Rollen, die unsere Key Account Manager zu ihren Kunden hin vermehrt einnehmen sollten?
- Wie kann ich unseren Key Account Managern helfen, ihre Rolle zu finden und erfolgreich zu interpretieren?

## Quellen

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

Ivens, B.S./Pardo, C./Niersbach, B./Leischnig, A. (2016): Firm-internal key account management networks: Framework, case study, avenues for future research, in Industrial Marketing Management, 2016, pp. 1-12.

Müllner, M.; Belz, Ch.; Zupancic, D. (2021): Die Kernkompetenzen erkennen und weiterentwickeln, in: Sales Excellence 4 | 2021, S. 42-44.

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

Weibel, M./Belz, Ch./Lindenau, A./Schröder, J. (2018): Key Account Management auf dem Prüfstand, St. Gallen 2018.

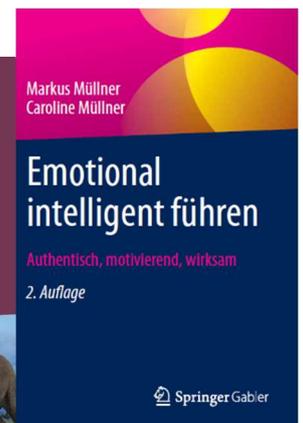
## Kostenlose Sales Leadership Tools? Jetzt bestellen!

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](mailto: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](mailto: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.