

Sales Leadership

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

Glaubwürdigkeit, Kompetenzausstrahlung oder Fachkompetenz?

Welche Fähigkeiten sollten Key Account Managerinnen und Manager für ihren Job mitbringen? Worauf sollten Verkaufsverantwortliche achten, wenn Sie Key Account Managerinnen und Manager suchen? In unserem Impulsartikel stellen wir drei zielführende Fragen.

Fachkompetenz kann Key Account Managern helfen

Eine in unseren KAM-Beratungsprojekten und Key-Account-Manager-Trainings häufig auftretende Frage lautet: Wie viel Fachkompetenz brauchen Key Account Manager? So verständlich die Frage und das dahinterstehende Motiv, so **schwierig** erscheint es, eine allgemeingültige Antwort zu geben. Wir haben erfolgreiche Key Account Manager im *Maschinenbau* kennengelernt, die als ehemalige Vertriebsingenieure Maschinenbau-Profis waren. Ihren Erfolg verdankten sie auch ihrem hervorragenden Fachwissen.

Jedoch nicht immer!

Gleichwohl sind wir jedoch auch ebenso erfolgreichen Key Account Managern im *Pharmabereich* begegnet, die über nahezu kein pharmakologisches Fachwissen verfügten. Offenbar können beide Ansätze zum Erfolg führen. Entscheidend sind die **Glaubwürdigkeit** und **Kompetenzausstrahlung** vor Kunden. Und auf welchem «Spielfeld» das Key Account Management gespielt wird. So hebt sich die für eine spezifische Kundenanwendung in Einzelfertigung konzipierte und erstellte Werkzeugmaschine von der Konkurrenzmaschine des Wettbewerbers hinsichtlich Qualität und Preis deutlich ab. Das **«Spielfeld»** eines Key Account Managers liegt in einer solchen Konstellation nahe am Kernprodukt, z.B. der Werkzeugmaschine. Ein fachtechnisches Verständnis erscheint in einem solchen Fall unabdingbar.

Es kommt aufs «Spielfeld» an

Ganz anders stellt sich der Fall dar, wenn es sich beim Kernprodukt um ein onkologisches Präparat eines Pharmaunternehmens handelt. Kaum ein Onkologe erwartet mit der Key Account Managerin eines Pharmaherstellers ein pharmakologisches Fachgespräch führen zu können. Vielmehr geht es um das rechtzeitige Zurverfügungstellen von Studienmaterial oder die Abwicklung (und Finanzierung) einer klinischen Studie. Das, was die unterschiedlichen **Entscheider** im Spital dazu bringt, sich für einen Pharmahersteller zu entscheiden, hat also nur bedingt mit dem eigentlichen **Kernprodukt** zu tun. Daher ist es für die Key Account Managerin viel wichtiger, die Spitalprozesse im grossen Zusammenhang zu verstehen, um ihren Schlüsselkunden das «Richtige» bieten zu können. Eine ausgeprägte pharmakologische Fachkompetenz hilft in diesem Fall nur bedingt (*Belz/Müllner/Zupancic 2021*).

Allrounder sind gefragt

Für viele Branchen gilt: Key Account Manager müssen gute **Allrounder** sein. Sie müssen nicht alles selbst wissen. Sie sollten aber wissen, wo und wie sie schnell an das Wissen kommen, mit dem Kunden sich überzeugen und zufriedenstellen lassen. Ein eindrückliches Ergebnis liefert hierzu eine 2018 von der *Universität St. Gallen* durchgeführte Studie zum Stand des Key Account Managements in der Praxis (*Weibel/Belz/Lindenau/Schröder 2018*). Demnach hat die Mehrheit der Key Account Manager in den Unternehmen, die Key Account Management sehr erfolgreich betreiben, den sogenannten «High Performern», eine **betriebswirtschaftliche Ausbildung** (57%), also eher eine Generalisten-Ausbildung. Nur ein kleinerer Teil verfügt dort in diesen erfolgreichen KAM-Organisationen über eine **technische Ausbildung** (29%). Bei den Unternehmen, die Key Account Management weniger erfolgreich betreiben, den «Low Performern», ist das Verhältnis nahezu umgekehrt: Dort haben 38% der Key Account Manager einen betriebswirtschaftlichen, 55% einen technischen Hintergrund.

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

- Was ist das «Spielfeld» unserer Key Account Manager? Beeinflussen sie aktiv die technische Ausgestaltung unserer Produkte (analog zum Maschinenbau)? Oder fokussieren Sie sich eher auf spezifische Zusatzleistungen (wie im Pharmabereich)?
- Brauchen wir Allrounder oder Spezialisten in der Rolle der Key Account Manager?
- Wie kann ich in meiner Rolle die Glaubwürdigkeit und Kompetenzausstrahlung unserer Key Account Manager stärken?

Quellen

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

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

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

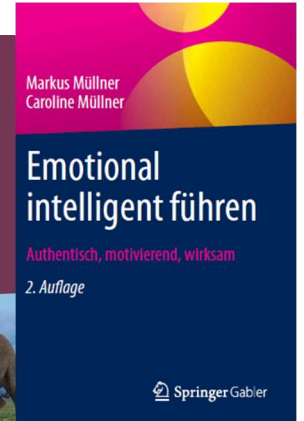
Kostenlose Sales Leadership Tools? Jetzt bestellen!

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 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 konnte. 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.