

# Sales Leadership

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

## Die richtige Anzahl Key Accounts

**Key Account Managerinnen und Manager sollten sich auf die wichtigsten Kunden ihres Unternehmens konzentrieren. Wie viele Kunden können Key Account Manager überhaupt sinnvoll bearbeiten? «Kommt drauf an» ist die richtige Antwort. Worauf, das erläutern wir Ihnen in unserem Impulsartikel.**

### Betreuungsbreite als Herausforderung

Eine wichtige Frage, welche Vertriebsverantwortliche für sich beantworten müssen, ist die nach dem **Betreuungsverhältnis**: Wie viele Key Accounts soll ein Key Account Manager betreuen? Eine branchenübergreifende Aussage ist hierzu unmöglich. Zu sehr unterscheidet sich die Intensität der Schlüsselkundenbearbeitung von Branche zu Branche. So haben wir in unseren Unternehmensprojekten und in den von uns durchgeführten Weiterbildungsseminaren Key Account Manager aus dem *Bankensektor* kennengelernt, die rund zwanzig Schlüsselkunden erfolgreich betreut haben. Auf der anderen Seite haben wir mit Global Account Managern von *Technologie-Unternehmen* gearbeitet, die ihren ganzen Fokus auf einen einzigen Schlüsselkunden legen können.

### Eine klare Empfehlung ist kaum möglich

Auch eine breit angelegte Untersuchung der *Universität St. Gallen* hat die grosse Varianz in der Praxis bestätigt. In über der Hälfte der mehr als 350 an der Studie zum Status Quo des Key Account Managements in der Praxis teilnehmenden Unternehmen bearbeitet ein Key Account Manager **zwei bis fünf Key Accounts** (*Weibel/Belz/Lindenau/Schröder, 2018, S. 41*). Die Extreme liegen zwischen einem und über 16 Key Accounts pro Key Account Manager. Mit zunehmender Internationalisierung der Schlüsselkunden nimmt die Anzahl der durch einen Key Account Manager betreuten Key Accounts erwartungsgemäss ab.

Die Auswertung der Daten liess zudem keinen wissenschaftlich haltbaren Hinweis zu, inwieweit sich das Betreuungsverhältnis von Key Account Managern zu von ihnen betreuten Key Accounts in Unternehmen, die Key Account Management erfolgreich betreiben, von dem ihrer weniger erfolgreichen Pendant unterscheidet.

### Achten Sie auf sechs Determinanten!

*Belz/Müllner/Zupancic (2021)* empfehlen mangels wissenschaftlich fundierter Schlussfolgerungen Unternehmen daher, die folgenden **Determinanten** bei der Festlegung des Betreuungsverhältnisses der Anzahl Key Account Manager zu Key Accounts zu berücksichtigen:

- **Grösse und Komplexität** einzelner Key Accounts (je komplexer, desto weniger Key Accounts pro Key Account Manager)
- **Internationalisierungsgrad** einzelner Key Accounts (je internationaler, desto weniger Key Accounts pro Key Account Manager)
- **Frequenz** nötiger Kontakte mit einzelnen Key Accounts (je höher, desto weniger Key Accounts pro Key Account Manager)

- Zusätzliches **Ertragspotenzial** eines einzelnen Key Accounts aufgrund der individuellen Betreuung (je höher, desto weniger Key Accounts pro Key Account Manager)
- Key Account Management im **Milizprinzip** vs. als **Vollzeitstelle** (im Milizprinzip weniger Key Accounts pro Key Account Manager als bei Vollzeitstelle)
- **Reifegrad** der KAM-Professionalisierung des eigenen Unternehmens (je geringer, desto weniger Key Accounts pro Key Account Manager).

## Quellen

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

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

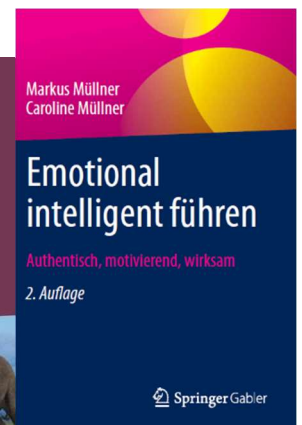
## Kostenlose Sales Leadership Tools? Jetzt bestellen!

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 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](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.