

Voll im Trend: Key Account Management (KAM)

Was wir vom Key Account Manager lernen können

Key
Account
Manager



Fiktion und Realität einer
angesagten Funktion

Eine Visitenkarte macht noch keinen KAM

Auf den Visitenkarten meiner Klienten erscheint häufiger "Key-Account-Manager" – klingt moderner als hausbackene Begriffe wie "Vertrieb" und "Außendienst". Was steckt dahinter und wie kann uns das weiterhelfen? Hier Einsichten und Empfehlungen jenseits der schönen "Buzzwords" in Stellenbeschreibungen.

Entwicklungen im hart umkämpften Markt

Hier aktuelle Trends im Healthcare-Umfeld:

- Mehr Transparenz durch Online-Informationen
- Mehr globale Anbieter
- Disruption mit Abschied vom Bekannten
- Steigender Druck auf Preise
- Komplexe Beschaffungsvorgänge

In der Konsequenz führt dies dazu, dass sich Firmen ihre Lieferanten und Dienstleister sehr genau aussuchen.

"Klassischer Außendienst" vs "Key-Accounter"

Im regional gegliederten Vertrieb arbeiten die "Gebietsverkäufer", wobei jedem ein klar umrissenes geographisches Gebiet zugeteilt ist. Dessen Aufgabe ist es, sich um die darin befindlichen Kunden im Face-to-Face-Verkaufsgespräch zu kümmern. Sein Erfolg wird am Umsatz in seinem Gebiet gemessen.

Falls sich hier die Zentrale ("Headquarters", "Stammhaus") des zu betreuenden Unternehmens befindet, hat der Außendienst wenig Interesse, dort Zeit zu verbringen, da diese direkt keinen Umsatz generiert – das übernehmen die nationalen Niederlassungen ("Affiliates", "Länderorganisationen", "Country Organisations").

Hier kommt der Key-Account-Manager in Spiel – als ideale Schnittstelle zwischen den Unternehmen, insbesondere was Beeinflusser und Entscheider betrifft – am besten ergänzt durch jemanden aus der "Medical" bzw. "Entwicklungs"-Abteilung. Seine Überlegungen sind strategischer Natur:

- In welche Richtung läuft das Unternehmen?
- Wo wird zukünftig mehr und wo weniger investiert?
- Wo entstehen Umsatzpotenziale und wo fallen welche weg?
- Synergien: Portfolio-Ergänzung, Up-Selling, Cross-Selling, etc.?

Was versteht man unter einem "Account"?

Ein "Account" ("Schlüsselkunde", "Key Kunde") ist ein Partner-Unternehmen mit strategischer Bedeutung. Dies sind meist, aber nicht immer Großkunden mit hohem Umsatz.

Es können auch kleinere Unternehmen sein, die in ihrer Nische wichtig sind, weil sie wichtige Elemente in der Wertschöpfung innehaben (Innovationsführer, Patentinhaber, Referenzkunde, etc) und als "Türöffner" oder "potenzieller Engpass" agieren.

In unserer Branche sind "Accounts" oft Einkaufsabteilungen bzw. Einkaufsgemeinschaften bzw. interdisziplinäre "Buying Center" von Apotheken, Krankenhäusern, Klinikkonzernen,

medizinischen Versorgungs-Zentren (MVZ), Ärztegruppen, etc. Für Kassenärztliche Vereinigungen (KV), gesetzliche Krankenkassen (GKV), Gemeinsamen Bundesausschuss GBA) haben Pharmafirmen meist Spezialisten in Form der "Market Access Abteilung".

Ein Key-Account-Manager ist nur für wenige Kunden zuständig. Dies bedeutet: Ein Vertriebsmitarbeiter, der behauptet, 30 oder mehr "Accounts" zu haben, kann gar kein Key-Account-Manager sein, da dieser sich auf viel weniger Kunden fokussieren würde.

Im Organigramm der meisten Firmen berichtet er an den Vertriebsleiter bzw. Marketing- und Vertriebsleiter. Manche Firmen haben einen separaten "Key Account Management Leiter". Diese sollten sich persönlich gut verstehen – anderenfalls sind Konflikte vorprogrammiert.

Was macht ein Key-Account-Manager (KAM)?

Ein KAM macht weit mehr als das Aushandeln von Rahmen-Konditionen und Mengenrabatten. Im eigenen Unternehmen setzt er sich für "seine" Kunden ein und versucht Vorgänge so zu steuern, dass "seine Kunden" bevorzugt profitieren werden. Diese haben einen gewissen Sonderstatus und genießen im Zweifelsfall (beispielsweise bei Lieferengpässen) bestimmte Privilegien.

Während der klassische Außendienst also im Tagesgeschäft für den Umsatz der nächsten Monate sorgt, schafft der KAM die Basis für den Umsatz in den nächsten Jahren. Dieser größere Zeithorizont erfordert ein langfristiges, strategisches Denken.

Da der KAM keine direkte Weisungsbefugnis hat, ist dies ein Balance-Akt, der diplomatisches Geschick, Überzeugungskraft und Durchsetzungsvermögen erfordert.

Key-Account-Manager: Ein "Tausendsassa"?

Natürlich gibt es keine "eierlegende Wollmilchsau" – aber genau das erwarten manche Geschäftsleiter. Insbesondere, wenn die Umsatzzahlen schlecht sind, werden die KAMs ungeduldig aufgefordert, doch bitte schön mehr für den unmittelbaren Quartals-Umsatz zu tun.

Aber: Die Funktionen von klassischem Außendienst und Key-Account-Management sind unterschiedlich – und sie lassen sich kaum mit der gleichen Person abdecken: Die Funktion des KAM ist analytischer, langfristiger und beratender: Daraus folgt auch, dass der Erfolg des KAM nicht direkt am Umsatz gemessen werden kann.

Solist versus Teamplayer

In beiden Funktionen braucht man Überzeugungskraft und verkäuferische Fähigkeiten. Aber: Während der klassische Außendienstmitarbeiter durchaus als Einzelkämpfer in seinem Gebiet erfolgreich sein kann, wird der Key-Account-Manager eher wie der Dirigent eines Orchesters agieren.

Der "goldene Schlüssel"

Um heute als "qualifizierter" Dienstleister oder Lieferant anerkannt zu sein, werden zunehmend Fragen gestellt wie "Sind Sie schon bei uns gelistet?" bzw. "Ist Ihre Firma bereits im System angelegt?" Dies beinhaltet die Notwendigkeit von Rahmen-Verträgen – was eine der Aufgaben des Key Account Managers ist.

Persönliches Beispiel: Ich musste umfangreiche Antragsformulare ausfüllen, bis ich im "Sourcing Portal" eines Konzerns mit einer "Purchase Order Number" registriert war.

KAM und Medical Affairs: Ähnliche Probleme

Key Account Manager (KAM) und Medical Science Liaison (MSL) haben gemeinsam, das Wohl des Kunden im Auge zu haben: So kann es vorkommen, dass die für den Kunden beste Lösung *nicht* immer ein Produkt der Firma ist. Diese "neutrale" Beratung wird zwar kurzfristig keinen Umsatz generieren, aber viel Vertrauen aufbauen, so dass eine Empfehlung beim nächsten, passenden Mal auf fruchtbaren Boden fallen wird.

Weiterhin glauben oft andere Personen (z.B. Medical Director oder Außendienst), dass sie die besseren Beziehungen zu den Schlüsselkunden zu haben. Die Lösung: Interne Abstimmung im Vorfeld und einige gemeinsame Besuche – klingt einfach, wird aber oft vernachlässigt.

Key-Account-Management einführen: Zeitrahmen

Es wird schätzungsweise ein bis drei Jahre dauern, bis

- die Mitarbeiter ausgewählt, trainiert und eingearbeitet sind
- die internen Prozesse und Verantwortlichkeiten geklärt sind
- Beziehungen zu den richtigen Personen aufgebaut wurden.

Wer meint, die Früchte der KAM-Arbeit in den nächsten zwölf Monaten ernten zu können, unterliegt einem Trugschluss. Die Geschäftsleitung braucht also einen langen Atem.

Es wird interne Machtkämpfe geben: Wenn der Außendienst gute Kunden an eine neu geschaffene Funktion "abgeben" muss, entsteht leicht das Gefühl, "zum lokalen Ansprechpartner" herabgestuft zu werden. Der vermeintliche Verlust der Kunden wird verborgene, psychologische Widerstände erzeugen – die oft wie heimlicher "Sand im Getriebe" wirken.

Schlussfolgerung und Empfehlung

Identifizieren Sie Ihre wichtigen Kunden und konzentrieren Sie Ihre Zeit und Energie auf diese wenigen Kunden.

Mehr

Audio und Video auf:

<https://www.umbachpartner.com/de/was-wir-vom-key-account-manager-lernen-koennen>

Newsletter gratis beziehen:

<https://www.umbachpartner.com/de/management-newsletter>