

Inhalt

1

Einleitung

1.1	Definitionen Key Account Management	11
1.2	Erfolgsfaktoren des Key Account Managements	14
1.2.1	Person	15
1.2.2	Beziehung.....	16
1.2.3	Sache	16
1.2.4	Umfeld	17
1.2.5	Die „Schlüssel“ zum Erfolg.....	17
1.3	Navigation beim Lesen dieses Buchs.....	18
1.3.1	Schlüssel Person	18
1.3.2	Schlüssel Beziehung.....	19
1.3.3	Schlüssel Sache	20
1.3.4	Schlüssel Umfeld	21
1.4	Zielsetzungen dieses Buchs	22
1.5	Beispiele	23
1.5.1	Wie aus heiterem Himmel.....	23
1.5.2	Diffuse Situation.....	25

2

Grundlagen

2.1	„Werkstoffkunde“	27
2.2	Mechanistisches Menschenbild: Der Esel und die Möhre	29
2.3	Konstruktivistisches Menschenbild: Jeder schafft sich seine Welt	32
2.3.1	Reflexivität – der Modus des Erkennens.....	34
2.3.2	Rationalität – der Modus des Erwägens	36
2.3.3	Autonomie – der Modus des Handelns	38
2.3.4	Ethik.....	40

3

Person und Persönlichkeit

3.1	Einleitung.....	42
3.2	Die Geburt des Key Account Managers	43
3.3	Strukturen der Persönlichkeit.....	46
3.3.1	Struktur eins: Das Kind	46
3.3.2	Struktur zwei: Die Anima.....	50
3.3.3	Struktur drei: Der Animus	55
3.3.4	Gegenüberstellung Anima – Animus ...	58
3.3.5	Struktur vier: Der Kämpfer	59
3.3.6	Struktur fünf: Der Kritiker	61
3.3.7	Die innere Vertriebsmannschaft	63
3.4	Sich selbst besser kennen lernen.....	66
3.4.1	Persönlichkeitspsychologie.....	67
3.4.2	Coaching	68

4

Entwicklung der Persönlichkeit

4.1	Das Innenleben.....	71
4.2	Das Bewusstsein	73
4.3	Das Verdrängen	75
4.4	Die Projektion.....	77
4.4.1	Die „auf-Regung“	81
4.4.2	Die Grenze	83
4.5	Anleitung zur Selbst-Reflexion.....	86
4.6	Prinzipien des Handelns.....	88
4.6.1	Prinzipien und Resonanzen	91
4.6.2	Reflexionshilfe: Das Prinzip entdecken	92
4.6.3	Der alternative Prozess: Das hinter- gründige Prinzip thematisieren.....	95
4.6.3.1	Der Vorwurf.....	95

4.6.3.2	Das Prinzip mit der Viererkette benennen.....	95
4.7	Lerntiefen.....	98
4.7.1	Kumulatives Lernen.....	98
4.7.2	Evolutionäres Lernen.....	98
4.7.3	Revolutionäres Lernen.....	99
4.8	Die Rolle des KAMs.....	100
4.8.1	Grundsätzliche Aufgaben und Ziele des KAMs.....	101
4.8.2	Schnittstellen und Kontakte des KAMs	101
4.8.3	Entscheidungsbefugnisse des KAMs ..	102
4.8.4	Informationsansprüche und -pflichten des KAMs.....	103
4.8.5	Eskalationswege.....	104
4.9	Stellenbeschreibung Key Account Manager, Beispiel Konsumgüterbranche.....	105

5 Beziehung

5.1	Arten der zwischenmenschlichen Beziehung.....	107
5.1.1	Der Subjekt-Objekt-Modus oder der Verhandlungs- und Konfrontationsmodus.....	108
5.1.2	Der Subjekt-Subjekt-Modus oder Partnerschaftsmodus.....	110
5.2	Beispiel für Aggregatzustände im Konsumgut-Discounter-Vertrieb.....	111
5.3	Beziehungsmodi – was sie leisten und welche Risiken sie bergen.....	114
5.3.1	Subjekt-Objekt-Modus oder Verhandlungs- und Konfrontationsmodus.....	114
5.3.1.1	Der Angriff.....	114
5.3.1.2	Strategie des Angriffs.....	115
5.3.1.3	Verteidigung.....	118
5.3.2	Subjekt-Subjekt-Modus oder Partnerschaftsmodus.....	119

5.4	Beziehungskonten.....	122
5.4.1	Das Bonuskonto.....	123
5.4.2	Das Maluskonto.....	123
5.4.3	Die ausgewogene oder intakte Beziehung.....	125
5.4.4	Verliebt sein oder naiv sein.....	126
5.4.5	Verfeindet sein.....	126
5.4.6	Die Eigenschaften der Kontoeinträge und „Beziehungsmarken“.....	126
5.4.7	Bewusster Umgang mit Beziehung und „Rabattmarken“.....	128

6 Umfeld – Komplexe Systeme

6.1	Das hierarchische Umfeld.....	133
6.1.1	Klassische Linienorganisation.....	133
6.1.2	Das Umfeld in der Matrix-Organisation.....	134
6.2	Das System.....	137
6.2.1	Das System Person.....	137
6.2.2	Das System Beziehung.....	137
6.2.3	Das System Team.....	138
6.2.4	Der Schmetterlingseffekt.....	138
6.2.5	Der Starfighter-Effekt.....	140
6.3	Handlungsprinzipien in Systemen.....	141
6.3.1	Handeln in komplexen Systemen.....	141
6.3.2	Anerkennen und annehmen dessen, was ist.....	142
6.3.3	Das Recht eines jeden Teilnehmers auf Zugehörigkeit beachten.....	143
6.3.4	Das Gleichgewicht von Geben und Nehmen immer wieder herstellen.....	144
6.3.5	Wertschätzung der Früheren durch die Späteren.....	145
6.3.6	Respekt gegenüber Personen mit höherer Verantwortung.....	146
6.3.7	Würdigung von Personen, die höhere Leistung erbringen.....	147

6.3.8	Achtung von Personen mit mehr Wissen/Kompetenz.....	147
6.4	Mikropolitik.....	148
6.4.1	Dunkle Seiten der Politik.....	148
6.4.2	Chancen der Mikropolitik.....	150
6.4.3	Bedingungen für sinnvolle Mikropolitik.....	150
6.4.4	Regeln für eine konstruktive Mikropolitik.....	151

7

Beweggründe entdecken und bedienen

7.1	Bedeutung von Beweggründen	155
7.2	Was sind Bedürfnisse, Beweggründe oder Motive?	156
7.3	Erkennen von Motiven	160
7.4	Motivorientierte Nutzenargumentation	162
7.4.1	Warum ist Nutzendarstellung überhaupt wichtig?	162
7.4.2	Was ist Argumentation?	163
7.4.3	Beispiele für motivorientierte Argumentation	166
7.4.3.1	Argumentieren bei „Machtmenschen“	168
7.4.3.2	Argumentieren bei „Leistungsmenschen“	170
7.4.3.3	Argumentieren bei „sozialen Menschen“	172
7.5	Beispiel einer Verhandlungssituation .	173

8

Gesprächsstrategien und -Inhalte

8.1	Was bringt eine Gesprächsstrategie eigentlich?	179
8.2	Der geeignete Verhandlungsstil	181

8.3	Die zehn Schlüsselfragen vor dem Entwickeln einer Verhandlungsstrategie	183
8.4	Klare Ziele für Orientierung und Handlungswillen	184
8.5	Deadlines und Auszeiten einplanen....	185
8.6	Rollenabstimmung in Verhandlungen im Tandem	186
8.7	Die Elemente der Verhandlungsführung	188
8.7.1	Die Eröffnung.....	188
8.7.2	Die Informationsgewinnung oder -absicherung	190
8.7.3	Argumentation / Vorschläge / Präsentationen.....	194
8.7.4	Die Königsdisziplin: Der Umgang mit Widerständen und Forderungen.....	195
8.7.5	Abschluss, Vereinbarungen, weitere Schritte.....	199
8.7.6	Zusammenführung und Dokumentation	201

9

Gesprächstaktiken und zielführender Umgang

9.1	Wie funktionieren Taktiken?	205
9.2	Die häufigsten Taktiken und der Umgang damit	206
9.2.1	Die Salami-Taktik.....	206
9.2.2	Die Angriffstaktik	207
9.2.3	Die Verunsicherungstaktik	207
9.2.4	Die Freund-Taktik.....	208
9.2.5	Die Bedarfsverkäufer-Taktik.....	209
9.2.6	Die Abwarte-Taktik.....	210
9.2.7	Die Kompetenz-Taktik	210
9.2.8	Die Verschleppungstaktik	211
9.3	Ein Praxisbeispiel aus der Konsumgut-Industrie	212

10

Gesprächsarten im Key Account Management – prinzipielle Beispiele

10.1	Das Betreuungs- und Informationsgespräch.....	215
10.2	Das Problemlösungsgespräch.....	219
10.3	Das Jahresgespräch.....	225

11

Effektive Kundenbetreuung in komplexen Entscheidungsprozessen

11.1	Komplexität.....	231
11.2	Systematisierter Umgang mit komplexen KAM-Projekten.....	233
11.2.1	Vergleich des aktuellen Kunden mit dem Idealkunden-Profil.....	234
11.2.2	Die Betrachtung der unterschiedlichen Entscheidungsbeeinflusser.....	235
11.2.3	Die Sensibilität für die relevanten Mitbewerber.....	239
11.2.4	Die eigenen relevanten Stärken und Kernargumente für das spezielle Projekt.....	240
11.2.5	Die resultierenden Maßnahmen zur Zielerreichung.....	241
11.3	Die Probe aufs Exempel.....	242

12

Portfolioanalysen für objektive Entscheidungen

12.1	Woher stammt die Portfolioanalyse eigentlich?.....	245
------	--	-----

12.2	Einsatz der Portfolioanalyse im Key Account Management.....	247
12.3	Beispiel Potenzialanalyse.....	249
12.3.1	Auswahl der Achsenkriterien (Beispiel für Schritt eins und zwei).....	249
12.3.2	Gewichtung der Kriterien (Beispiel für Schritt drei).....	251
12.3.3	Benennung der zu vergleichenden Kunden und Leistungen (Beispiel für Schritt vier).....	251
12.3.4	Bewertung in Bezug auf die einzelnen Kriterien (Beispiel für Schritt fünf).....	252
12.3.5	Entwicklung einer nachvollziehbaren Grafik (Beispiel für Schritt sechs).....	253
12.3.6	Beispiele für Portfolioanalysen.....	255

13

Kundenentwicklungspläne (KEP)

13.1	Der Kundenentwicklungsplan – ein Zahlenspiel?.....	258
13.2	Die Ziele eines klassischen KEP.....	259
13.3	Aufbau und Struktur eines KEP.....	259
13.3.1	Die Seite eins – der faktische Bereich..	260
13.3.2	Die Seite zwei – der Bereich Ziele, Teilziele, Maßnahmen und Kosten.....	263
13.4	Branchenunterschiede der KEP.....	265

14

Key Account Dossiers

14.1	Das KAM-Kapital „Wissen über den Key Account“.....	267
14.2	Aussagefähige Key Account Dossiers.....	269
14.2.1	Die erste Seite zur schnellen Kontaktaufnahme.....	269
14.2.2	Der Bereich Unternehmen.....	269
14.2.3	Der Bereich Entscheider.....	270

14.2.4	Der Bereich Ablage, Register oder Dateien	271
--------	---	-----

15

Charisma und Wirkung im Dialog und bei Präsentationen

15.1	Was ist eigentlich Charisma?.....	273
15.2	Die vier Kompetenzbereiche für Charisma und persönliche Wirkung.....	275
15.2.1	Die Rhetorik, die Kunst der Rede, die Sprechleistung als KAM	275
15.2.2	Die Dialektik, die Kunst der Überzeugung, die Überzeugungsleistung als KAM	277
15.2.3	Die Sensibilität, die Beziehung zu sich und zu anderen, das Einfühlungsvermögen in Menschen und Situationen	281
15.2.4	Die Körpersprache, Haltung, Authentizität, der „wahre“ Ausdruck..	283
15.3	Aufbau und Struktur ziel- und kundenorientierter Präsentationen.....	286
15.3.1	Der erste Planungsschritt	287
15.3.2	Der zweite Planungsschritt.....	287
15.3.3	Der dritte Planungsschritt.....	288
15.4	Präsentationen mit dem Video-Beamer.....	288
15.5	Souveräner Umgang mit Störungen in Präsentationen	290

16

Ziel- und Zeitmanagement

16.1	Einleitung.....	292
16.2	Das Kind – Naives Zeiterleben.....	293
16.2.1	Albert Einstein	294
16.2.2	Wolfgang Amadeus Mozart	295
16.2.3	Die Überraschungseier- Sammlung....	296
16.2.4	Easy Rider.....	297
16.2.5	Flow.....	297
16.2.5.1	Ein kleines Flow- Experiment.....	299
16.2.5.2	Flow im Vertrieb.....	300
16.3	Das Zeitverständnis der Anima.....	301
16.4	Das Zeitverständnis des Animus.....	305
16.5	Integrales Ziel- und Zeitmanagement	307
16.6	Methoden des Ziel- und Zeitmanagements.....	310
16.6.1	Situationsbeschreibung	310
16.6.2	Ziele	313
16.6.3	Ziel-Mittel-Analyse.....	313
16.6.4	Prioritäten setzen	313
16.6.5	Salami-Taktik.....	315
16.6.6	Delegieren	315
16.6.7	ALPEN- Methode	316
	Ausgewählte Literatur	317
	Stichwortverzeichnis	318