

CAPTain::sales® key account manager

Max Muster

Einleitung

Das Key-Account-Management ist die zentrale Schnittstelle zwischen einem Unternehmen und seinen wichtigsten Kundinnen und Kunden. Fachliches Know-how und Methodenwissen allein reichen dafür heute nicht mehr aus. Besonders gefragt sind neben den verkäuferischen Fähigkeiten eine ausgeprägte Analyse- und Strategiekompetenz, eine hohe Leistungsorientierung, die Fähigkeit zur Teamarbeit und Stressresistenz.

CAPTain sales® key account management misst umfassend, objektiv und präzise die für ein zeitgemäßes Key-Account-Management notwendigen Verhaltenskompetenzen. Damit können diese Kompetenzen bei der Auswahl und Entwicklung angemessen berücksichtigt werden.

Wie funktioniert der CAPTain sales® key account management?

Die Potenzialanalyse CAPTain liefert eine objektive und präzise Beschreibung der für eine Person typischen Verhaltensmuster im beruflichen Kontext. Dazu bearbeitet die Person online den CAPTain-Fragebogen, bestehend aus 183 Paarvergleichsfragen. Die Angaben werden von der CAPTain-Software automatisch nach arbeitspsychologischen Kriterien analysiert und als Indizien für bestimmte Verhaltensmerkmale interpretiert. Dazu hat ein Team von Experten/-innen die heute für das Key-Account-Management erforderlichen Verhaltenskompetenzen systematisch beschrieben und zu einem Kompetenzmodell zusammengefasst. Dieses CAPTain-Kompetenzmodell bildet die Grundlage für den Auswertungsbericht.

Wie sind die Ergebnisse zu verstehen?

Die von CAPTain erfassten Verhaltensmuster ergeben sich aus der individuellen Art einer Person, ihre inneren Bedürfnisse und die von außen an sie herangetragenen Anforderungen zu koordinieren. In den Verhaltensmustern zeigt sich, wie die Person auf die Möglichkeiten und Notwendigkeiten ihrer Umwelt gewöhnlich reagiert: zum Beispiel mit Neugier oder Zurückhaltung, mit großer Selbstständigkeit oder lieber an Vorgaben und Anweisungen orientiert, wortführend in der Gruppe oder eher still und meist zuhörend.

Die von CAPTain erfassten Verhaltensmuster beziehen sich allein auf die Berufswelt. Aussagen über Verhaltensweisen im Privatleben werden nicht gemacht.

Verhaltensmuster sind erworben und gelernt, dann aber relativ stabil und konstant. Wenn es jedoch notwendig und gewollt ist, können sie auch zum Teil verändert und entwickelt werden. Verändern sich Verhaltensmuster nachhaltig, z. B. durch Personalentwicklungsmaßnahmen, so bildet sich das in den CAPTain-Ergebnissen ab.

Die persönliche Einschätzung kann von den CAPTain-Ergebnissen abweichen. Das liegt an dem „berühmten“ blinden Fleck oder auch daran, dass manchmal das eigene Wunschbild die Selbsteinschätzung verfälscht. Gelegentlich ist das Selbstbild einer Person auch einfach veraltet oder mehr von Eindrücken aus dem Privatleben geprägt. Die CAPTain-Analyse hat jedoch allein das gegenwärtige, tatsächliche Verhalten im beruflichen Kontext zum Gegenstand.

Die von CAPTain erfassten Verhaltensmerkmale sind nachweislich sehr entscheidend für den Erfolg im Beruf. Hinzukommen müssen jedoch auch Fachwissen, Motivation, intellektuelle Fähigkeiten und das richtige Rollen- und Aufgabenverständnis. Diese Faktoren sollten bei der Gesamtbewertung der Eignung und Potenziale einer Person ebenfalls berücksichtigt werden.

Wie sollten Sie mit den Ergebnissen umgehen?

In dem folgenden Ergebnisbericht wird die Person sowohl bestätigende als auch zur Reflexion anregende Kommentare finden. Sie wird sich in vielerlei Hinsicht gut beschrieben fühlen. Vielleicht wird sie jedoch auch die eine oder andere Aussage zunächst für sich ablehnen. Davon sollte sie sich nicht irritieren lassen, sondern sie als Anregung zur Selbstreflexion nutzen. Verfälschen Wunschvorstellungen die Selbsteinschätzung? Ist das Selbstbild vielleicht veraltet?

Wenn in der Auswertung Verhaltensmerkmale kritisch kommentiert sein sollten, so sollte die Person darüber nachdenken, inwieweit dies vor dem Hintergrund der speziellen Anforderungen der Position seine Berechtigung hat. Die Hinweise sollten nicht als Aufdecken von Fehlern, sondern als Chance zur weiteren Optimierung und Steigerung des Wirkens im Key-Account-Management genutzt werden.

Machen Sie sich auch die Stärken und positiv wirksamen Verhaltenskompetenzen klar! Achten Sie darauf, dass diese auch weiterhin genutzt werden!

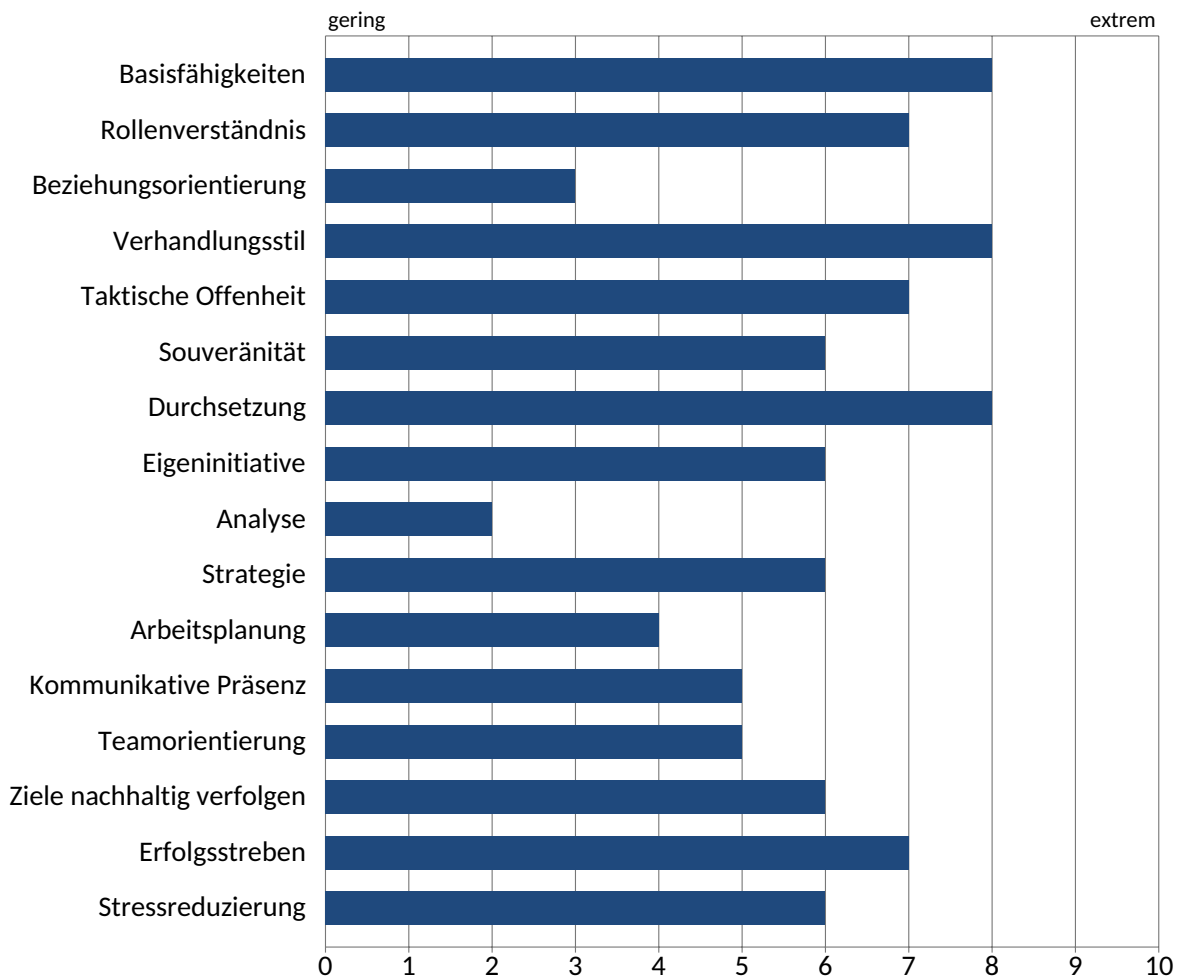
Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre und interessante Anregungen.

Das CNT-Testautoren-Team

CAPTain-Ergebnisse

Übersicht

CAPTain untersucht die gegenwärtigen, im Berufsleben tatsächlich gezeigten Verhaltenskompetenzen. Es ist nicht ausgeschlossen, dass die Person in anderen Kontexten (z. B. im privaten Bereich) oder nach entsprechenden Personalentwicklungsmaßnahmen auch andere Verhaltensausrprägungen zeigen kann. Wie stark eine Verhaltenskompetenz ausgeprägt sein sollte, hängt von den spezifischen Jobanforderungen ab.

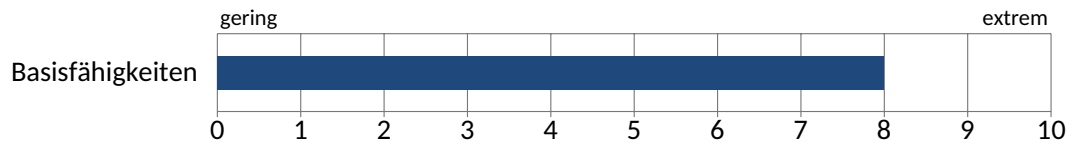


I. Verkäuferische Kompetenzen

Basisfähigkeiten

Unabhängig von der persönlichen Vorgehensweise, sollten alle Key-Account-Manager grundsätzlich Freude daran haben, sich und ihr Produkt anderen erfolgreich zu präsentieren.

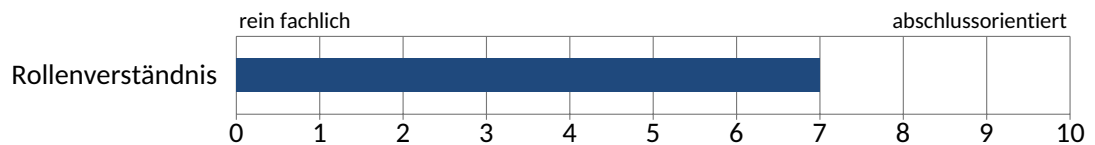
Herr Muster ist aktiv und ambitioniert und hat keine Scheu, sich und sein Thema zu präsentieren.



Rollenverständnis

Welche Rolle wählen die Key-Account-Manager meistens im Verkaufsprozess: z. B. die des/der Fachberaters/-in oder aber des/der Durchsetzers/-in?

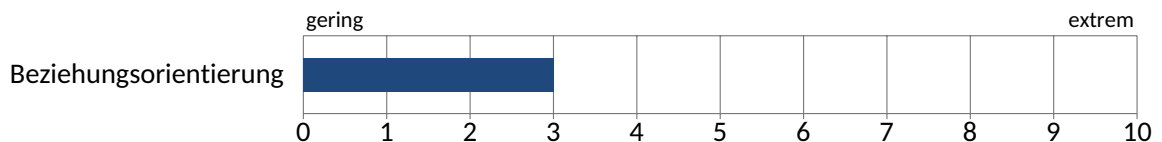
Herr Muster liegen Verkaufsaufgaben, bei denen die Beratung und Betreuung der Kundinnen und Kunden im Vordergrund stehen, weniger die fachlichen Details.



Beziehungsorientierung

Bei aller Bedeutung der harten Fakten zählt doch immer wieder auch die persönliche Ebene: ob man den anderen mit einer persönlichen Bemerkung abholen und Verständnis für seine Situation zeigen kann.

Herr Muster interessiert sich für die Belange anderer, teilt aber von sich selten Persönliches mit. Er kann Nähe herstellen und andere dazu bringen, sich zu öffnen, ohne selbst die Sach- und Aufgabenebene zu verlassen. Das kann günstig sein, um Konflikte auf einer sachlichen Ebene zu lösen.

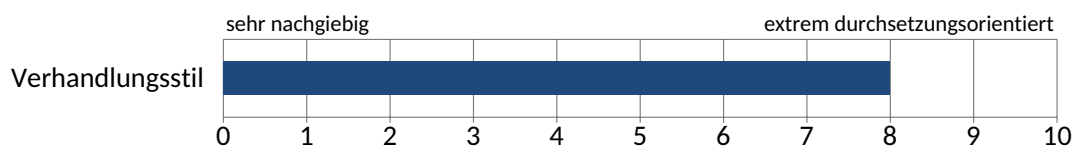


Verhandlungsstil

In Verhandlungssituationen verfolgen die Parteien unterschiedliche, zum Teil sogar gegensätzliche Ziele. Wie die Interessenkonflikte gelöst werden, hängt entscheidend vom Verhandlungsstil der Parteien ab.

Er will seine Position unbedingt durchsetzen und gewinnen. Dennoch achtet er darauf, was den anderen bewegt. Herr Muster ist auch bereit, darauf Rücksicht zu nehmen.

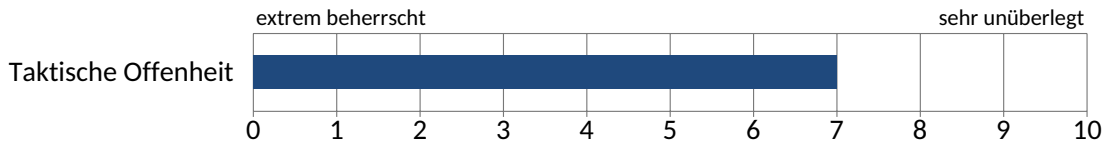
Herr Muster zeigt meist wettbewerbsorientiertes Verhalten. Im Wettbewerb begegnet man sich auf Augenhöhe und streitet darum, wer gewinnt. Dabei bleiben die Beteiligten jedoch immer fair und achten darauf, den anderen nicht zu verletzen. Im sportlichen Wettkampf oder in der Diskussion um die in der Sache richtige Lösung hat diese Form der Verhandlung ihren Platz.



Taktische Offenheit

In Verhandlungssituationen sollte man sich nicht sofort in die Karten schauen lassen und gelassen bleiben, auch wenn einem etwas nicht gefällt. Mit einem „Pokerface“ baut man allerdings auch kein Vertrauen auf.

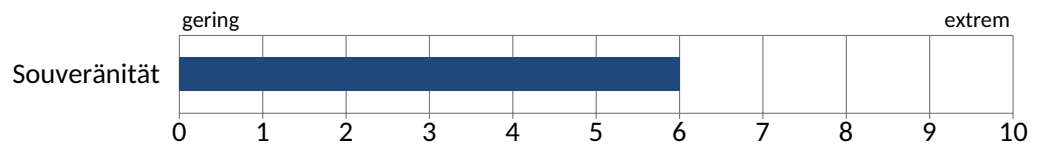
Herr Muster ist in der Regel in seinen Äußerungen authentisch, dabei gleichzeitig aber auch situationsangemessen. Was er sagt, das meint er auch so. Aber er muss nicht alles sagen, was er meint.



Souveränität

In der Verhandlungssituation sollte man sich nicht unter Druck setzen lassen. Souverän ist, wer erkennbar an die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten glaubt, eher die Chancen als die Risiken sieht und couragiert handelt.

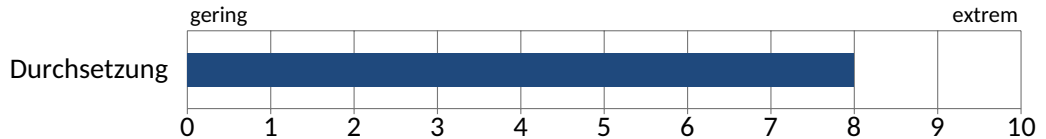
Herr Muster traut sich selbst etwas zu. Gerne holt er jedoch auch eine zweite Meinung ein und ist offen für Rat und Unterstützung. Er traut sich, Entscheidungen zu treffen, bleibt dabei aber vorsichtig.



Durchsetzung

Der Key-Account-Manager sollte seine Position nachhaltig einbringen und ggf. auch einmal einen Konflikt riskieren, um seine Vorstellungen durchzusetzen.

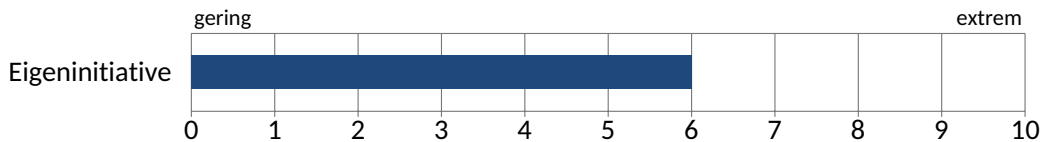
Herr Muster hat eine hohe Durchsetzungsbereitschaft, die auch konflikthafte Auseinandersetzungen nicht ausschließt. Dies betrifft vor allem die Durchsetzung seiner persönlichen Vorstellungen und Überzeugungen. In Bezug auf die Entscheidungen für die Kundinnen und Kunden ist er zurückhaltender.



Eigeninitiative

Um eigenständig handlungsfähig zu sein, sollten Key-Account-Manager unabhängig von Führungskräften oder persönlicher Unterstützung durch andere die Initiative ergreifen können.

Herr Muster definiert seine Ziele selbst und legt eigenständig seine Arbeitsmethoden fest. Er ist gerne mit seiner Führungskraft abgestimmt und offen für einen unterstützenden Ratschlag.

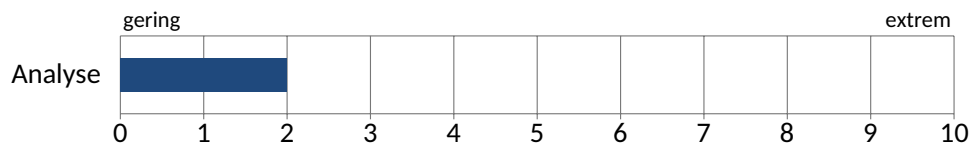


II. Analyse- und Strategiekompetenz

Analyse

Von Key-Account-Managern wird in der Regel erwartet, dass sie den Markt und die Kundinnen und Kunden genau kennen, in Optionen denken und Lösungskonzepte entwickeln können. Dazu ist Analysekompetenz erforderlich.

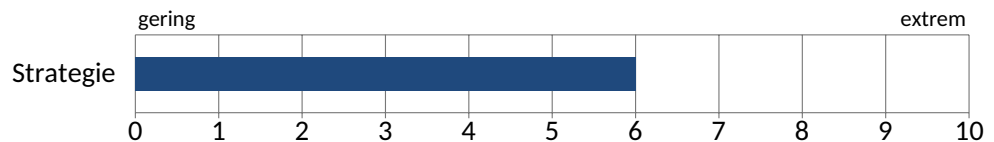
Für Analysetätigkeiten achtet Herr Muster in seiner aktuellen Arbeitsweise zu wenig auf die Details.



Strategie

Key-Account-Manager brauchen heute meist eine gute Strategie, um bei den Kundinnen und Kunden zum Ziel zu kommen. Sie sollten dazu die entscheidenden Parameter des Marktes und bei ihren Kundinnen und Kunden in ihren Wechselwirkungen kennen und einen langfristigen Plan verfolgen.

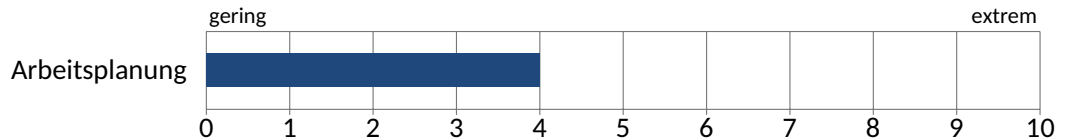
Mit einem Blick für die Zusammenhänge kann Herr Muster praxisorientierte Überlegungen für längerfristige Maßnahmen anstellen. Er hat Potenzial für strategisches Planen.



Arbeitsplanung

Analysen und Strategien müssen auch umgesetzt werden. Dazu braucht es eine strukturierte und geplante Vorgehensweise.

Das pragmatische Vorgehen ist seine Stärke. Denn seine Planungen sind praxisnah und er reagiert bei Bedarf flexibel auf die aktuellen Begebenheiten.

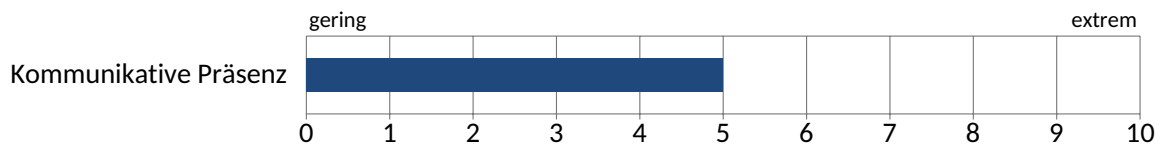


III. Kommunikation und Zusammenarbeit

Kommunikative Präsenz

Key-Account-Manager sollten kontaktfreudig und in der Gruppe präsent sein.

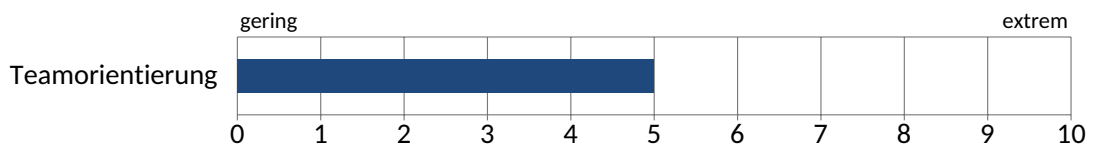
Herr Muster legt Wert auf Kontakt und Kommunikation. Er arbeitet gern in einer Umgebung, die ihm bei der Arbeit die Möglichkeit bietet, sich mit anderen auszutauschen. Er erledigt vieles im direkten Kontakt. Dabei verhält er sich in Gruppensituationen kommunikativ eher etwas zurückhaltender und zeigt wenig Bedürfnis, sich zur Geltung zu bringen. Bevor er sich einbringt, wartet er lieber erst einmal ab und beobachtet das Geschehen.



Teamorientierung

Key-Account-Manager brauchen die Fähigkeit, mit Kalkulierern, Controllern oder ggf. mit Entwicklern etc. im Team zusammenzuarbeiten.

Herr Muster arbeitet allgemein gerne im Kontakt mit anderen. Dabei betrachtet er sich eher als Individuum und bleibt emotional unabhängig vom Team und den Meinungen der Gruppe. Er lässt sich persönlich von der Gruppe nicht beeinflussen. In der Zusammenarbeit stimmt er sich mit den anderen ab, handelt dann aber allein.

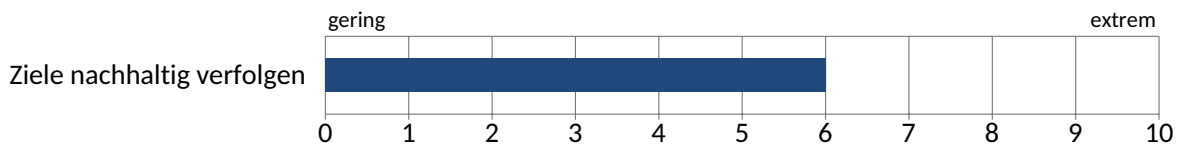


IV. Leistungsverhalten

Ziele nachhaltig verfolgen

Der Erfolg im Vertrieb hängt stark von dem persönlichen Drive ab. Ziele mit Ausdauer zu verfolgen, gehört zu den Anforderungen an Key-Account-Manager.

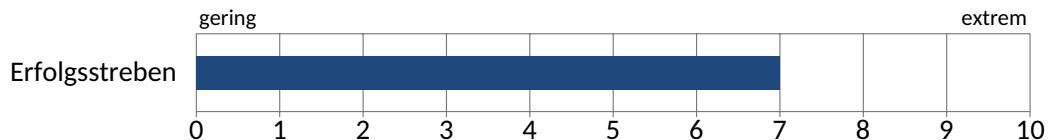
Herr Muster bleibt lieber unauffällig und macht eine solide Arbeit. Herr Muster ist motiviert, wenn er konkrete Ziele hat. Er will sie erreichen. Auch schwierige und komplizierte Aufgaben, bei denen man das Ende nicht sofort absehen kann, verfolgt Herr Muster mit großer Ausdauer.



Erfolgsstreben

Erfolgreiche Key-Account-Manager wollen auf jeden Fall zu den Besten gehören und zeigen Einsatzbereitschaft.

Er arbeitet gerne, identifiziert sich voll mit seiner Tätigkeit und ist jederzeit bereit, Zusatzaufgaben zu übernehmen. Herr Muster sollte auf seine Work-Life-Balance achten! Herr Muster will seinen Job gut machen, vielleicht auch besser als andere. Ein ausgesprochenes Konkurrenzverhalten zeigt er jedoch nicht.



V. Belastbarkeit

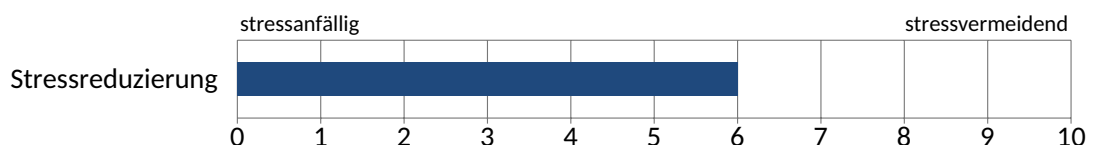
Stressreduzierung

Die vielfältigen Belastungen und der hohe Erfolgsdruck setzen Key-Account-Manager stark unter Druck. Den beruflichen Stress für sich gering halten zu können, ist deshalb eine wichtige Fähigkeit.

Wenn Herr Muster zu sehr auf seiner Position beharrt, kann es auch dazu führen, dass seine Beziehung zu den anderen belastet wird, was wiederum zu Stress führen kann. Durch seine Offenheit für die Belange anderer kann er unnötige Konfrontationen und somit zusätzlichen Stress vermeiden.

Durch seine große Identifikation mit seiner Arbeit und seine unbedingte Einsatzfreude besteht die Gefahr, dass er nicht mehr wirklich abschaltet und für einen mentalen Ausgleich sorgt.

Dass er sich traut, notwendige Entscheidungen zu treffen, hilft ihm in Stresssituationen.



Zusammenfassung

Auf Basis des CAPTain-Kompetenzmodells für das Key-Account-Management sind zurzeit folgende Aussagen über die Stärken sowie die Entwicklungsfelder möglich:

Die Stärken von Herr Muster für das Key-Account-Management liegen zurzeit

- in seiner verkaufsorientierten Grundhaltung
- darin, die Kundinnen und Kunden auch mithilfe von lenkenden Hinweisen zu steuern
- darin, dass er sich auf die anderen einstellt und nach Möglichkeit einen Konsens sucht
- in dem selbstbewussten Auftreten, bei dem er dennoch Kritik zulassen kann
- in dem Mut, auch außergewöhnliche Aufgaben anzupacken, ohne immer auf die Unterstützung anderer angewiesen zu sein
- in seiner nicht überstürzten, aber zeitnahen Entscheidungsfindung
- darin, dass er auch unabhängig von den Führungskräften agieren kann
- darin, dass er bereichsübergreifende Zusammenhänge berücksichtigt
- in seiner Kontaktfreude
- darin, dass er seine Arbeit auch mit anderen abstimmt
- in seinem zielorientierten Einsatz der Mittel

Herr Muster hat in den folgenden Bereichen Entwicklungsmöglichkeiten:

- Er beharrt relativ stark auf dem was er für richtig hält.
- Er fügt sich relativ wenig in die allgemeinen Rahmenbedingungen ein.
- Er achtet relativ wenig auf Details.

Abschließender Hinweis

WIE AUS POTENZIALEN BERUFLICHER
ERFOLG ENTSTEHT

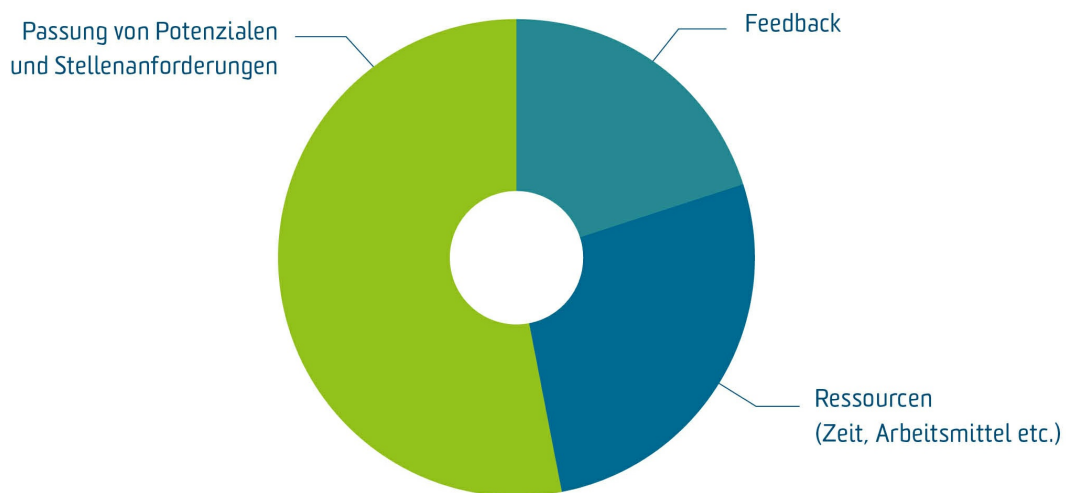


Abb.: Drei entscheidende Faktoren, damit aus Potenzialen beruflicher Erfolg entsteht.

Wissenschaftliche Studien belegen: Um ihre Potenziale wirklich zu nutzen, benötigen Menschen motivierende Herausforderungen, die sie weder über- noch unterfordern. D. h., die (zukünftigen) Stellenanforderungen müssen zu ihren Potenzialen passen. Ein entscheidender Faktor sind dabei die Verhaltenskompetenzen. Um Neues und mehr zu leisten und damit mehr Zufriedenheit zu erreichen, ist natürlich auch die Bereitstellung angemessener Arbeitsmittel und Zeitkapazitäten notwendig. Und zu guter Letzt: Für ihre persönliche Entwicklung benötigen Menschen Feedback von ihrer Führungskraft, von Kollegen/-innen und Mitarbeitenden.

Machen Sie es zu Ihrer Aufgabe, dafür zu sorgen, dass diese drei Erfolgsfaktoren gegeben sind!