

### **Der größte Denkfehler: Wir glauben Key Accounts zu kennen.**

Im Vertrieb werden die Begriffe oft synonym verwendet: Kunde und Key Account. Dabei ist der Unterschied entscheidend. Jeder Key Account ist Kunde – aber nicht jeder Kunde ist ein Key Account. Diese Verwechslung ist kein sprachliches Versehen. Sie ist das erste Symptom eines Key Account Managements ohne klare Grundlage – und der Beginn eines Denkfehlers, der sich durch die gesamte Praxis zieht.

Im Key Account Management herrscht oft eine stille Gewissheit:

Wir kennen unseren Key Account.

Wir wissen, wie er entscheidet.

Wir wissen, wer wichtig ist.

Wir wissen, was er braucht.

Diese Gewissheit entsteht nicht zufällig. Sie basiert auf Erfahrung, gewachsenen Beziehungen und vielen Gesprächen. Genau das macht sie so überzeugend – und zugleich so gefährlich.

Denn in vielen Fällen handelt es sich nicht um belastbares Wissen, sondern um stabile Annahmen.

Der Unterschied bleibt im Alltag oft unsichtbar. Solange das Geschäft läuft, scheint das Verständnis zu tragen. Angebote werden platziert, Kontakte gepflegt, Umsätze entwickelt. Erst wenn sich etwas verändert – Entscheidungen überraschend anders ausfallen, Projekte ins Stocken geraten oder neue Wettbewerber auftauchen – wird sichtbar, wie begrenzt das eigene Bild tatsächlich ist.

Der zentrale Denkfehler liegt dabei nicht im fehlenden Wissen, sondern im fehlenden Umgang mit Nichtwissen.

Es gibt immer eine 360-Grad-Sicht auf den Key Account. Die entscheidende Frage ist jedoch nicht, ob diese existiert, sondern wie viel davon tatsächlich abgedeckt wird. In der Praxis bewegen sich viele Key Account Manager:innen auf einem stabilen Ausschnitt dieser Realität – oft entlang bestehender Kontakte, etablierter Themen und vertrauter Argumentationsmuster.

Die blinden Flecken bleiben dabei unsichtbar, weil sie nicht aktiv hinterfragt werden.

Genau hier setzt eine systematische Analyse an. Nicht im Sinne zusätzlicher Informationen, sondern als strukturierte Klärung: Welche Fragestellungen sind notwendig, um den Key Account wirklich zu verstehen? Welche Informationen fehlen – und sind diese für das eigene Geschäft überhaupt relevant? Welche Entscheidungswege, Rollen und Einflusstrukturen sind tatsächlich wirksam? Und vor allem: Welche Annahmen tragen – und welche nicht?

Ein solches Vorgehen lässt sich nicht pauschalisieren. Jeder Key Account folgt seiner eigenen Logik. Entscheidungsprozesse unterscheiden sich, ebenso wie interne Dynamiken, Machtverhältnisse und Prioritäten.

Gleichzeitig zeigt sich hier ein strukturelles Muster: Gerade in Phasen rückläufiger Aufträge fehlt häufig die Zeit, sich systematisch mit dem Key Account auseinanderzusetzen. Statt die Ausgangsbasis neu zu klären, wird versucht, bestehende Ansätze zu optimieren.

Damit bleibt jedoch genau der Denkfehler bestehen, der zuvor bereits wirksam war. Die notwendige Neuorientierung wird aufgeschoben – und durch operative Maßnahmen ersetzt.

Deshalb geht es im Key Account Management nicht darum, den Key Account „zu kennen“. Es geht darum, ihn systematisch zu erschließen.

Erst wenn klar ist, welche Perspektiven fehlen und welche davon geschäftsrelevant sind, entstehen belastbare Ansatzpunkte. Dann wird auch sichtbar, ob die relevanten Personen überhaupt bekannt sind – und mit welchen Inhalten sie adressiert werden können.

Ohne diese Klärung bleibt vieles Zufall: Gespräche folgen bestehenden Kontakten. Argumente orientieren sich an bekannten Themen. Chancen werden dort gesehen, wo man sich bereits bewegt.

Vor diesem Hintergrund wird auch verständlich, warum viele Unternehmen eine scheinbar naheliegende Forderung formulieren: „Bringen Sie uns bei, besser zu verhandeln.“

Diese Forderung greift jedoch zu kurz. Sie setzt voraus, dass die Ausgangsbasis klar ist – dass verstanden wird, wer entscheidet, welche Interessen wirken und welche Logik den Key Account tatsächlich antreibt.

Genau diese Klärung fehlt jedoch in vielen Fällen.

Verhandlungskompetenz kann nur dort wirken, wo ein belastbares Verständnis des Key Accounts vorhanden ist. Ohne diese Grundlage bleibt sie ein Instrument, das auf Annahmen aufsetzt – und damit seine Wirkung verfehlt.

Der eigentliche Hebel liegt nicht in besseren Verhandlungstechniken, sondern in der systematischen Erweiterung des eigenen Verständnisses des Key Accounts.

Der Perspektivwechsel ist entscheidend: Nicht das vermeintliche Wissen über den Key Account steht im Mittelpunkt, sondern die gezielte Erweiterung des eigenen Verständnisses.

Denn die entscheidenden Unterschiede im Key Account Management entstehen nicht dort, wo man viel weiß – sondern dort, wo man konsequent hinterfragt, was man nicht weiß.