

# **Psychologische Aspekte einer Key-Account-Management-Organisation**

---

Darstellung der Besonderheiten und Möglichkeiten des gezielten Personaleinsatzes im Key-Account-Management auf Basis von Persönlichkeitsanalysen

Ingrid Schumacher  
In der Senke 5  
69214 Eppelheim

Matrikelnummer: 615309

Wissenschaftlicher Betreuer:

Prof. Dr. Fritz Unger  
(Hochschule Ludwigshafen)

Abgabedatum:

27. Juli 2012

## Vorwort

---

Bei meiner Tätigkeit im Key-Account-Management eines mittelständischen Unternehmens konnte ich beobachten, dass ein gezielter Einsatz der Key-Account-Manager oftmals erfolgsversprechend ist. Doch durch den Mangel an Mitarbeitern und deren Persönlichkeitsvielfalt war dies selten umsetzbar. Aufgrund dieser Problematik und meinem grundlegendem Interesse an der Persönlichkeitspsychologie resultierte die Idee, diesen Sachverhalt in der Bachelorarbeit näher zu beleuchten.

Die Arbeit richtet sich in erster Linie an Führungskräfte, Personalentwickler und die Anbieter betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen. Aber auch an die Mitarbeiter im Key-Account-Management, die dadurch die Möglichkeit erhalten sich selbst besser kennenzulernen und eigene Potentiale zu entdecken.

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben.

Ein besonderer Dank gilt meinem Betreuer Herrn Prof. Dr. Fritz Unger, der mit seinem Engagement stets für mich ansprechbar war und mir die Freiheit gelassen hat, die Arbeit nach eigenen Vorstellungen zu entwickeln.

Ebenfalls bedanken möchte ich mich bei Herrn Dr. Lars Satow, für die Bereitstellung seines B5T-Persönlichkeitstests und den nötigen Materialien zu Auswertung der Testergebnisse.

Bedanken möchte ich mich auch bei allen Teilnehmern an der Befragung.

Der größte Dank gebührt meiner Familie und meinen Freunden, insbesondere Andreas Ehret. Sie haben alle trotz der mangelnden Zeit, die ich für sie aufbringen konnte, mir immer mit Rat und Tat zur Seite gestanden.

Eppelheim, Juli 2012

Ingrid Schumacher

# INHALTSVERZEICHNIS

---

<b>Vorwort</b> .....	<b>I</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>II</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>V</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>V</b>
<b>ANHANGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>VI</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Ziele der Arbeit .....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	2
1.3 Methoden.....	3
<b>2 Grundlagen und Definitionen</b> .....	<b>4</b>
2.1 Key-Account-Management .....	4
2.1.1 Definition Key-Account-Management.....	4
2.1.2 Key-Account-Manager .....	5
2.1.3 Entwicklung des Key-Account-Managements .....	5
2.2 Persönlichkeit .....	7
2.2.1 Definition Persönlichkeit .....	7
2.2.2 Big Five Persönlichkeitsfaktoren .....	7
2.2.2.1 Extraversion .....	9
2.2.2.2 Neurotizismus.....	9
2.2.2.3 Gewissenhaftigkeit .....	10
2.2.2.4 Verträglichkeit.....	11
2.2.2.5 Offenheit für neue Erfahrungen.....	11
2.2.3 Motivation .....	12
2.2.4 Persönlichkeitsprofile und Persönlichkeitstypen.....	13
2.2.4.1 Persönlichkeitsprofil .....	13
2.2.4.2 Persönlichkeitstypen .....	14
2.3 Kundengruppen .....	15
2.3.1 Wer ist der Kunde?.....	15
2.3.2 Kundensegmentierung .....	15
<b>3 Persönlichkeitsanalyse</b> .....	<b>17</b>

3.1	Auswahl des Testverfahrens .....	17
3.1.1	Typentests .....	18
3.1.1.1	Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI) .....	18
3.1.1.2	DISG-Persönlichkeitsprofil .....	19
3.1.2	Persönlichkeitsstrukturtests .....	20
3.1.2.1	16-Persönlichkeitsfaktoren-Test (16 PF-R) .....	20
3.1.2.2	NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI) und NEO-Persönlichkeitsinventar (NEO-PI-R) .....	21
3.1.2.3	Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) .....	21
3.1.2.4	Big-Five-Persönlichkeitstest (B5T) .....	22
3.2	Erhebungsmethodik .....	23
3.2.1	Verfahrensgang und Struktur des Fragebogens .....	23
3.2.2	Erhebung der Daten .....	24
3.2.3	Durchführung der Befragung .....	24
3.3	Auswertung der Testergebnisse .....	25
3.3.1	Erstellung der Einzelprofile .....	25
3.3.2	Exkurs: Stanine-Normen .....	26
3.3.3	Bildung der Persönlichkeitstypen .....	27
3.4	Darstellung der Testergebnisse .....	29
3.4.1	Angaben zur Stichprobe .....	29
3.4.2	Signifikante Ergebnisse .....	31
3.4.2.1	OCEAN Ausprägung .....	31
3.4.2.2	Ausprägung der Grundmotive und Ehrlichkeit .....	34
3.4.2.3	Korrelationen .....	36
3.4.2.4	Ergebnisse der Zusatzfragen .....	37
3.4.3	Profiltypen .....	38
3.4.3.1	Clusteranalyse .....	38
3.4.3.2	Profiltypenbildung .....	39
<b>4</b>	<b>Anforderungen an das Key-Account-Management .....</b>	<b>41</b>
4.1	Emotionen und deren Nutzen im KAM .....	41
4.1.1	Emotionen .....	41
4.1.2	Sympathie .....	42
4.2	Persönlichkeitsprofile im KAM .....	44
4.2.1	Profilanforderung .....	44
4.2.2	Personalauswahl und -einsatz .....	46

<b>5 Weiterentwicklung des Key-Account-Managements</b> .....	<b>49</b>
5.1 Persönlichkeitsentwicklung.....	49
5.1.1 Key-Account-Manager.....	49
5.1.1.1 Entwicklungspotential.....	49
5.1.1.2 Key-Account-Manager Profil 1 .....	50
5.1.1.3 Key-Account-Manager Profil 2 .....	52
5.1.1.4 Key-Account-Manager Profil 3 .....	53
5.1.1.5 Key-Account-Manager Normprofil .....	54
5.1.2 Key-Account-Management.....	55
5.1.2.1 Team und Mitarbeiter .....	55
5.1.2.2 Nutzen .....	55
5.2 Maßnahmenkatalog im Umgang mit den Kunden .....	56
5.2.1 Wahrnehmung Kunde vs. Key-Account-Manager .....	56
5.2.2 Umgang mit dem Kunden.....	60
<b>6 Fazit und Ausblick</b> .....	<b>63</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>65</b>
<b>ANHANG</b> .....	<b>72</b>
<b>EIDESSTATTLICHE VERSICHERUNG</b> .....	<b>87</b>

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

---

Abbildung 1: Die Entwicklung des Key-Account-Managements .....	6
Abbildung 2: Big Five Persönlichkeitsfaktoren/ OCEAN.....	8
Abbildung 4: MBTI - vier Skalen .....	18
Abbildung 5: Branchenverteilung.....	30
Abbildung 6: Verteilung der Funktionen/ Aufgabenbereiche .....	31
Abbildung 7: Ergebnisse – Offenheit für Erfahrungen (O).....	32
Abbildung 8: Ergebnisse - Gewissenhaftigkeit (C) .....	32
Abbildung 9: Ergebnisse - Extraversion (E).....	33
Abbildung 10: Ergebnisse - Verträglichkeit (A).....	33
Abbildung 11: Ergebnisse – Neurotizismus (N).....	34
Abbildung 12: Ergebnisse - Leistungsmotiv (LM) .....	34
Abbildung 13: Ergebnisse - Machtmotiv (MM).....	35
Abbildung 14: Ergebnisse - Sicherheitsmotiv (SM) .....	35
Abbildung 15: Ergebnisse – Ehrlichkeit (H) .....	36
Abbildung 16: Was ist mir wichtig.....	38

## **TABELLENVERZEICHNIS**

---

Tabelle 1: Vier Typen menschlicher Reaktionen beim DISG-Persönlichkeitsprofil ..	19
Tabelle 2: Bedeutung der Stanine-Normwerte .....	26
Tabelle 3: Auszug aus der Rohdatenmatrix.....	27
Tabelle 4: Auszug aus der Distanzmatrix .....	28
Tabelle 5: Geschlechterverteilung .....	29
Tabelle 6: Verteilung der Altersgruppen .....	29
Tabelle 7: Profile basierend auf Clustern.....	39
Tabelle 8: Profilanforderung KAM.....	45

## ANHANGSVERZEICHNIS

---

Anhang 1: <b>Fragebogen</b> .....	72
Anhang 2: <b>Korrelationsmatrix</b> .....	76
Anhang 3: <b>Cluster - Zugehörigkeit</b> .....	77
Anhang 4: <b>Dendrogramm</b> .....	78
Anhang 5: <b>Cluster 1 – Profil 1</b> .....	79
Anhang 6: <b>Cluster 2 – Profil 2</b> .....	80
Anhang 7: <b>Cluster 3 – Profil 3</b> .....	81
Anhang 8: <b>Cluster 4 – Profil 4</b> .....	82
Anhang 9: <b>Cluster 5 – Profil 5</b> .....	83
Anhang 10: <b>Key-Account-Manager - Profil 1</b> .....	84
Anhang 11: <b>Key-Account-Manager - Profil 2</b> .....	85
Anhang 12: <b>Key-Account-Manager - Profil 3</b> .....	86

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

---

B5T	Big-Five-Persönlichkeitstest
BIP	Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung
DISG	Dominanz, Initiativ, Stetigkeit, Gewissenhaftigkeit
e. V.	eingetragener Verein
H	Ehrlichkeit
HR	Human Resources
KAM	Key-Account-Management
Kap	Kapitel
L-Daten	Lebenslaufdaten
LM	Leistungsmotiv
MBTI	Myers-Briggs-Typenindikator
MM	Machtmotiv
NAM	National Account Management
NEO-FFI	NEO-Fünf-Faktoren-Inventar
NEO-PI-R	NEO-Persönlichkeitsinventar
OCEAN	Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism
Q-Daten	Fragebogendaten
SM	Sicherheitsmotiv
T-Daten	Testdaten
USA	United States of America
16 PF-R	16 Persönlichkeitsfaktorentest



# 1 Einleitung

---

Jedes Unternehmen hat seine Schlüsselkunden. Die individuelle Betreuung ist in diesem Kundensegment besonders wichtig. Daher ist in den meisten Mittelstands- und Großunternehmen bereits ein Key-Account-Management vorhanden. Um auf die Bedürfnisse dieser Schlüsselkunden individuell eingehen zu können, wird ihnen ein persönlicher Ansprechpartner zur Verfügung gestellt. Doch häufig steht die unvor-teilhafte Organisation des Key-Account-Managements dem langfristigen Erfolg im Weg. Trotz bereits gesammelter Erfahrungen und Kenntnisse über verschiedene wissenschaftliche Grundlagen ist die Implementierung oder auch Optimierung eines Key-Account-Managements noch heute für die Unternehmen eine Herausforderung. Mit dem Einsatz von Persönlichkeitsanalysen soll oftmals der passende Key-Account-Manager zur Betreuung der Kunden gefunden werden. Hierbei wird jedoch auf Persönlichkeitsmerkmale zurückgegriffen, die einem erfolgreichen Key-Account-Manager nachgesagt werden. Daraus entsteht das Risiko, dass durch den Einsatz sich ähnelnder Persönlichkeitstypen nur bestimmte Kunden angesprochen und zu einem erfolgreichen Vertragsabschluss bewogen werden.

Die in dieser Bachelorarbeit hervor gehobenen psychologischen Aspekte einer Key-Account-Management-Organisation verdeutlichen, dass die Personalauswahl und der gezielte Personaleinsatz auf Grundlage von Persönlichkeitsanalysen von großer Bedeutung für den Erfolg des Key-Account-Managements sind.

## 1.1 Ziele der Arbeit

---

Das Ziel dieser Bachelorarbeit besteht darin, psychologische Aspekte einer Key-Account-Management-Organisation aufzuzeigen und die zu erfüllenden Anforderungen an die erfolgreiche Betreuung definierter Kundengruppen zu erarbeiten. Abgestimmt auf die Persönlichkeit des Mitarbeiters und die Persönlichkeit der zugewiesenen Kundengruppen sollen Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Mitarbeiters und somit des Key-Account-Managements entwickelt werden. Im Mittelpunkt stehen dabei die Kundengruppendefinition und die daraufhin gezielte Auswahl psychologi-

scher Profile beim Personaleinsatz. Durch die definierten Persönlichkeitsanforderungen und den Abgleich mit den potentiellen bzw. vorhandenen Mitarbeitern im Key-Account-Management werden unter anderem die Stärken und Schwächen erkannt.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

---

Die Ausarbeitung orientiert sich an den Erkenntnissen der Persönlichkeitspsychologie und den Grundlagen des Key-Account-Managements. Sie ist wie folgt aufgebaut:

In Kapitel eins erhält der Leser eine Übersicht über das Ziel und die Struktur der Arbeit.

Im zweiten Kapitel werden die Grundlagen und Definitionen des Key-Account-Managements, der Persönlichkeit und der Kundengruppen erläutert.

Das dritte Kapitel umfasst die Persönlichkeitsanalyse, von der Befragung einer Testgruppe, bis hin zur Auswertung und Darstellung der Ergebnisse. Zuvor werden die gängigen Testverfahren vorgestellt und die Auswahl des geeigneten Verfahrens getroffen.

Auf Basis dieser Ergebnisse und der definierten Kundengruppen werden im vierten Kapitel die Anforderungen an das Key-Account-Management definiert. Welche Persönlichkeitstypen sind vorhanden, welche werden benötigt und wie können vorhandene Potentiale bei Mitarbeitern ausgebaut werden. Daraufhin werden die Möglichkeiten bei der Personalauswahl und dem Personaleinsatz dargestellt.

Das fünfte Kapitel befasst sich mit der Weiterentwicklung des Key-Account-Managements. Auf Grundlage der Profilanforderungen werden u.a. Potentiale entdeckt. Hierbei werden auch Wege aufgezeigt die einzelnen Persönlichkeiten z.B. durch Coaching zu fördern und weiterzuentwickeln.

Abschließend werden im sechsten Kapitel die wichtigsten Ergebnisse und Erkenntnisse, die bei dieser Arbeit gesammelt wurden, zusammengefasst und ein Ausblick auf mögliche Entwicklungen gegeben.

### **1.3 Methoden**

---

Zur Bearbeitung der Thematik werden verschiedene Persönlichkeitstests und die dazu gehörenden Materialien benötigt. Mit einem ausgewählten Persönlichkeitstest werden schließlich Persönlichkeitsanalysen erstellt. Die Auswertung erfolgt mit Hilfe des Testmanuals, das für diese Zwecke von dem Testentwickler selbst zur Verfügung gestellt wurde.

## **2 Grundlagen und Definitionen**

---

In diesem Kapitel werden die Grundlagen des Key-Account-Managements und der Persönlichkeit geschildert. Neben der Vermittlung des Verständnisses für die persönlichkeitspsychologischen Ansätze werden Persönlichkeitsfaktoren, Motive, Persönlichkeitstypen und die zu definierenden Kundengruppen vorgestellt.

### **2.1 Key-Account-Management**

---

#### **2.1.1 Definition Key-Account-Management**

Die Definition gemäß Duden lautet: „Management, das für den Kontakt zu Partnerunternehmen und Großkunden und die Ausweitung der Geschäftsbeziehungen mit diesen zuständig ist“ ([www.duden.de](http://www.duden.de)).

Der Begriff Key-Account-Management (KAM) stammt aus dem Englischen und bedeutet Schlüsselkunden-/ Großkundenbetreuung.

„Key Account Management beinhaltet die systematische Analyse, Auswahl und Management von aktuell und potentiell strategisch bedeutsamen Kunden um einen relativen Wettbewerbsvorteil zu erreichen.“ (Zupancic, 2010)

Das Key-Account-Management ist eine Form der Marketingorganisation. Hierbei geht es um die individuelle Behandlung von Kunden, die eine Schlüsselposition für den Erfolg einer Unternehmung einnehmen. Diese Kunden werden als Key-Accounts bezeichnet. Der Umsatz an diesen wenigen Kunden macht den Großteil am Gesamtumsatz eines Unternehmens aus. Unternehmen, die von ihren Großkunden abhängig sind, sind gezwungen, die Organisation ihres Vertriebs anzupassen, um so den Bedürfnissen dieser Kunden gerecht zu werden.

Neben der Umsatzstärke der Großkunden ist auch deren strategischer Wert zu berücksichtigen. Hinter dem einzelnen Kunden können verbundene Unternehmen, wichtige Geschäftspartner oder weitere potentielle Großkunden stehen.

Das KAM unterscheidet sich vom klassischen Vertrieb vor allem in der partnerschaftlichen Geschäftsbeziehung. Der Kunde selbst steht im Vordergrund und auf ihn sind die Vertriebsstrukturen und Prozesse abgestimmt. Nicht das Produkt oder die Dienstleistung, die dem Kunden angeboten wird, sondern der Erfolg des Kunden ist ausschlaggebend für den Vertragsabschluss (Sieck, 2011, S. 42).

### **2.1.2 Key-Account-Manager**

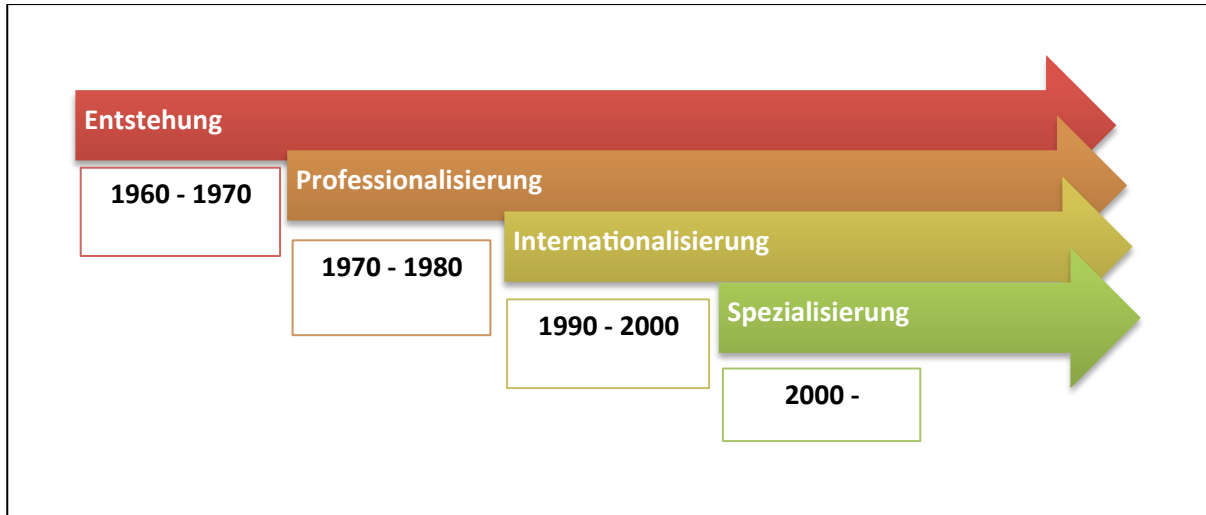
Die Betreuung dieser wichtigen Kunden bedarf spezieller Key-Account-Manager (zu deutsch: Großkundenbetreuer), die sich durch ihr Verkaufstalent und fundierte Fachkenntnisse von den anderen Vertriebsmitarbeitern abheben ([www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de)). Zu den Aufgaben eines Key-Account-Managers gehören neben der Großkundenberatung auch die Erstellung und Koordination von Angeboten sowie diverse kundenspezifische Analysen. Daher gehören zu seinem fachlichen Anforderungsprofil u. a. analytische, strategische und taktische Fähigkeiten (Bickelmann, 2001, S. 21). Eine gewisse Menschenkenntnis ist die Voraussetzung um die Bedürfnisse des Großkunden, nicht nur in Bezug auf die kundengerechte Gestaltung der Produkte oder Dienstleistungen, zu erkennen und zu erfüllen.

### **2.1.3 Entwicklung des Key-Account-Managements**

In den sechziger Jahren entstand in den USA das National-Account-Management (NAM). Über 250 Unternehmen setzten es für ihre Kunden ein (Ebert & Lauer, 1988, S. 8). In den siebziger Jahren kam es dann mit dem internationalen Begriff Key-Account-Management (KAM) auch nach Europa (Kemna, 1979).

Die wichtigsten Kunden eines Unternehmens wurden in der Praxis immer schon anders betreut als die Durchschnittskunden. Fast alle Anbieter betreiben heute im Geschäftskundenbereich in irgendeiner Form ein Key-Account-Management (Boles, Pilling & Goodwyn, 1994, S. 25). Trotz des Bewusstseins der Bedeutung der Schlüsselkunden ist in vielen Unternehmen das KAM nicht entsprechend ausgebaut oder besetzt. Die Implementierung eines KAM-Konzeptes und die tatsächliche Umsetzung ist noch immer eine Herausforderung. Im Hinblick auf ausgewählte

Entwicklungsschritte kann der Fortgang des KAMs chronologisch dargestellt werden (vgl. Abbildung 1).



*Abbildung 1: Die Entwicklung des Key-Account-Managements  
(vgl. Zupancic, 2008, S.26)*

Das KAM wird sich auch in Zukunft weiterentwickeln müssen. Veränderungen am Markt und im Einkaufsverhalten der Kunden müssen erkannt und dementsprechend durch Anpassungen im KAM umgesetzt werden. Zu den aktuellen Trends im Einkaufsverhalten der Kunden gehören die Verringerung des Lieferantenstamms und der Umstieg auf Systemlieferanten. Parallel entwickeln sich die Kunden am Markt mitunter durch Unternehmenszusammenschlüsse zu A- und C-Kunden (Sieck, 2011, S. 16 ff.).

Doch die Unternehmen, die ein erfolgreiches KAM führen wollen, müssen sich auch auf Änderungen auf dem Personalmarkt einstellen und vorbereiten. Jedem ist der demografische Wandel bekannt, doch bleibt bei vielen die Reaktion aus. Genauso steigen auch weiterhin die Anforderungen an die Key-Account-Manager. D. h. sie müssen stets weiterentwickelt und gehalten werden (ebenda, S. 44 ff.).

## 2.2 Persönlichkeit

---

### 2.2.1 Definition Persönlichkeit

„Unter der Persönlichkeit eines Menschen wird die Gesamtheit seiner Persönlichkeitseigenschaften verstanden: die individuellen Besonderheiten in der körperlichen Erscheinung und in Regelmäßigkeiten des Verhaltens und Erlebens.“  
(Asendorpf, 2011, S. 2)

Die Persönlichkeit eines Menschen entwickelt sich sein Leben lang und wird durch seine Gene, die auf ihn einwirkenden Umweltfaktoren und seinen Intelligenzquotienten beeinflusst. Veränderungen der Einflüsse können eine Veränderung der Persönlichkeit bewirken. Die Stabilität der Persönlichkeit nimmt langsam vom Kleinkindalter bis in die Fünfzigerjahre zu. Persönlichkeitsunterschiede wirken sich bereits ab dem dritten Lebensjahr auf die Persönlichkeitsentwicklung im Erwachsenenalter aus (ebenda, S. 137 ff.)

### 2.2.2 Big Five Persönlichkeitsfaktoren

„Welche sind die bedeutsamsten Persönlichkeitseigenschaften?“ (Ostendorf, 1990, S.1)

Auf Grund der Masse an möglichen Persönlichkeitseigenschaften ist eine Zusammenfassung zu wenigen Persönlichkeitsfaktoren hilfreich um die Persönlichkeit verschiedener Menschen zu beschreiben bzw. zu vergleichen. Durch die Faktoranalyse lassen sich die korrelierenden Eigenschaften auf wenige übergeordnete Faktoren zusammenfassen. Jede Eigenschaft  $E$  lässt sich darstellen als

$$E = f_1F_1 + f_2F_2 + \dots + f_kF_k + Rest$$

Wobei die Zahlen  $f_1$  bis  $f_k$  die Faktorenladungen der Eigenschaften auf den Faktoren  $F$  angeben. Der Rest  $Rest$  soll möglichst gering sein, da dieser für nicht aufgeklärte Eigenschaften steht. Die Faktoren werden zur weiteren Berechnung als neue Eigenschaften interpretiert. Durch die Nutzung der Faktoranalyse auf lexikalischem Ansatz ergeben sich wenige Hauptfaktoren der Persönlichkeit. Viele

Untersuchungen auf Basis verschiedener Kulturen und Sprachen ergaben die selben fünf Faktoren, die „Big Five“ (Costa und McCrae, 2006; Amelang & Bartussek, 1997, S. 368; Hossiep, Paschen & Mühlhaus, 2000, S. 116). Die Kürzel der englischen Begriffe dieser fünf Hauptfaktoren der Persönlichkeit ergeben die Gedächtnishilfe OCEAN:

- Offenheit für Erfahrungen (O=Openness)
- Gewissenhaftigkeit (C= Conscientiousness)
- Extraversion (E=Extraversion)
- Soziale Verträglichkeit (A=Agreeableness)
- Neurotizismus (N= Neuroticism)

Sie fließen in die Persönlichkeit des Menschen ein (vgl. Abbildung 2) und sind in jedem einzelnen Charakter unterschiedlich ausgeprägt (Asendorpf, 2011, S. 52).

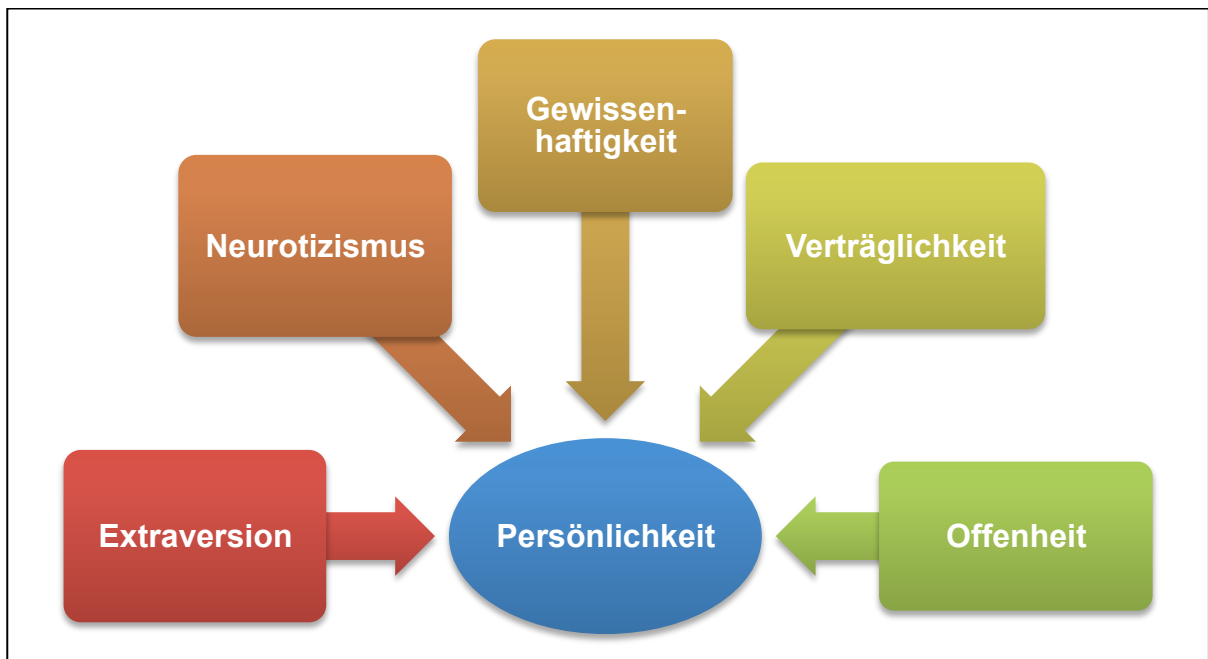


Abbildung 2: Big Five Persönlichkeitsfaktoren/ OCEAN



### 2.2.2.1 Extraversion

Menschen sind entweder eher nach außen oder nach innen orientiert (Jung, 1921, S. 27). Extraversion bezieht sich hierbei auf die Ausprägung folgender Facetten (Costa & McCrae, 2006):

- Herzlichkeit
- Geselligkeit
- Durchsetzungsvermögen
- Aktivität
- Erlebnishunger
- Frohsinn

Extraversion korreliert positiv mit der Anzahl sozialer Kontakte, sowie mit der Zufriedenheit mit den eigenen sozialen Beziehungen zu anderen Menschen (Asendorpf, 2007, S. 277). Mit Attributen wie unterhaltsam, freundlich, kontaktfreudig und extrovertiert können Menschen, bei denen dieser Persönlichkeitsfaktor besonders ausgeprägt ist, beschrieben werden (Ostendorf & Angleitner, 2004, S. 40). Im Gegenzug sind Menschen mit einer geringen Ausprägung eher still und in sich gekehrt (Satow, 2012, S. 5).

### 2.2.2.2 Neurotizismus

Der Persönlichkeitsfaktor Neurotizismus bezieht sich auf die Facetten (Costa & McCrae, 2006):

- Ängstlichkeit
- Reizbarkeit
- Depression
- soziale Befangenheit
- Impulsivität
- Verletzlichkeit

Im Vergleich zu Extraversion steht Neurotizismus zwischenmenschlichen Beziehungen eher entgegen (Maltby, Day & Mcaskill, 2011, S. 811). Ebenso korreliert Neurotizismus negativ mit der Zufriedenheit eigener sozialer Bindungen, insbesondere mit der empfundenen Unterstützung innerhalb einer Beziehung (Asendorpf, 2011, S. 133). Dadurch reagieren stark neurotische Personen spürbar auf Stress, was sich auch auf ihre Umgebung auswirkt. Diesen Personen fällt es aus diesem Grund schwer, Beziehungen aufrecht zu erhalten (Lang, 2009, S. 91).

Attribute wie unruhig, besorgt, nervös und einsam sind beschreibend für einen ausgeprägten Neurotizismus (Ostendorf & Angleitner, 2004, S. 39). Ein erhöhtes Risiko für psychische Erkrankungen wie Depressionen können bei Menschen mit hohen Neurotizismuswerten die Folge sein (Asendorpf, 2011, S. 207). Menschen mit niedrigen Neurotizismuswerten gelten vielmehr als selbstbewusst.

### 2.2.2.3 Gewissenhaftigkeit

Gewissenhaftigkeit ist ein wichtiger Faktor in Bezug auf die berufliche Leistung von Mitarbeitern (Maltby, Day & Macaskill, 2011, S. 727) und auf zwischenmenschliche Beziehungen (Asendorpf, 2011, S. 207). Facetten der Gewissenhaftigkeit sind (Costa & McCrae, 2006):

- Kompetenz
- Ordnungsliebe
- Pflichtbewusstsein
- Leistungsstreben
- Selbstdisziplin
- Besonnenheit

Gewissenhaftigkeit korreliert positiv mit sozialer Verantwortung (Grau & Bierhoff, 2002, S. 184), da der Bezug zur Orientierung an Regeln und Erwartungen deutlich ist (Lang, 2009, S. 90).

Ist dieser Persönlichkeitsfaktor besonders ausgeprägt so beschreibt man die Person als ordentlich, diszipliniert, moralisch und anspruchsvoll, auch im Anspruch auf die eigene Arbeit (Gatewood, Feild & Barrick, 2011, S. 508). Ist die Gewissenhaftigkeit gering ausgeprägt so ist die Person dagegen chaotisch und nachlässig (Satow,

2012, S. 14).

#### 2.2.2.4 Verträglichkeit

Der Wesenszug Verträglichkeit kann mit folgenden Facetten erklärt werden (Costa & McCrae, 2006):

- Vertrauen
- Freimütigkeit
- Selbstlosigkeit
- Entgegenkommen
- Bescheidenheit
- Gutherzigkeit

Verträglichkeit steht in einer positiven Wechselbeziehung mit sozialer Verantwortung (Bierhoff, 2006, S. 83). Dies macht sich insbesondere durch das Interesse an anderen Menschen und deren Wohlergehen bemerkbar.

Mit Merkmalen wie kompromissbereit, unbefangen, großzügig und aufrichtig können Personen beschrieben werden, bei denen die Verträglichkeit einen großen Teil ihrer Persönlichkeit ausmacht. Macht die Verträglichkeit nur einen kleinen Teil ihrer Persönlichkeit aus, sind sie eher als unhöflich und rücksichtslos bekannt (Ostendorf & Angleitner 2004, S. 45).

#### 2.2.2.5 Offenheit für neue Erfahrungen

Offenheit für neue Erfahrungen korreliert positiv mit Intelligenz und vor allem Bildung (Asendorpf, 2011, S. 54). Die einzelnen Facetten sind (Costa & McCrae, 2006):

- Offenheit für Fantasie
- Offenheit für Ästhetik
- Offenheit für Gefühle
- Offenheit für Handlungen
- Offenheit für Ideen
- Offenheit für das Normen- und Wertesystem

Offenheit für Erfahrungen bezieht sich u. a. auch auf die gesellschaftliche Offenheit (Schneider, Ackermann & Kanfer ,1996, S. 469 ff.).

Beschreibende Merkmale für Menschen, die besonders offen für neue Erfahrungen sind, vielseitig interessiert, fantasievoll und aufgeschlossen zu sein. Andererseits sind Menschen, die weniger offen für neue Erfahrungen sind, vielmehr intolerant und versuchen Änderungen zu vermeiden (Ostendorf & Angleitner, 2004, S. 67).

### 2.2.3 Motivation

In die Persönlichkeit eines Menschen fließt neben den Persönlichkeitsfaktoren, die auf Eigenschaften zurückzuführen sind, auch dessen Grundmotive mit ein (Satow, 2012, S. 7). Personen verfolgen diese Motive um ihre Bedürfnisse zu befriedigen (Maslow, 2010, S. 62 ff.). Das Zusammenspiel verschiedener Motive, aktiviert durch Außenreize, ergibt die Motivation einer Person (Raab, Unger & Unger, 2010, S. 205; von Rosenstiel, 1996, S. 6 f.). Es ist jedoch zu beachten, dass ein und derselbe Anreiz auf Personen, unabhängig von ihrem Umfeld unterschiedliches Verhalten auslösen kann (Raab, Unger & Unger, 2010, S. 205).

Anhand des Leistungsmotivs sind unterschiedliche Ausprägungen klar zu erkennen. Das Leistungsmotiv geht aus dem Bedürfnis besser und schneller als andere zu sein hervor (Klandt, 2006, S. 19). Nach Atkinson (1957) besteht das Leistungsmotiv  $L$  zum einen aus dem Erfolgsmotiv  $M_e$  und zum anderen aus dem Misserfolgsmotiv  $M_m$ . Stellt man das Verhältnis mathematisch dar, so ergibt sich die Funktion:

$$L = M_e * (1 - W) * W - M_m * W * (1 - W) = (M_e - M_m) * (W - W^2)$$

Dabei repräsentiert  $W$  die Erwartung und damit Erfolgswahrscheinlichkeit und  $1-W$  das Risiko und damit die Attraktivität des Erfolgs. Das Erfolgsmotiv  $M_e$  beschreibt wie intensiv Erfolg angestrebt wird, das Misserfolgsmotiv  $M_m$  wie intensiv Misserfolg vermieden wird. Bei Misserfolg wird die Erfolgswahrscheinlichkeit  $W$  somit durch die Misserfolgswahrscheinlichkeit  $1-W$  ersetzt. Die Stärke Leistungsmotivation ergibt sich aus der Differenz der Stärke der Erfolgs- und Misserfolgsmotivation.

Daraus folgt die Hypothese, dass Personen mit einem höheren Anteil des Erfolgsmotivs durch mittelschwere Aufgaben stärker motiviert werden. Während misser-

folgsmotivierte Personen den Misserfolg vermeiden möchten und durch die gleichen Aufgaben am geringsten motiviert werden (Asendorpf, 2011, S. 92 f.). Kuhl (1983) teilt die Furcht vor Misserfolg nochmals in zwei weitere Motive auf:

- Handlungsorientiertes Motiv: aktive Meidung von Misserfolg durch Erwartungen und Handlungen
- Lageorientiertes Motiv: Beschäftigung mit dem eingetretenen Misserfolg und dessen Konsequenzen

## **2.2.4 Persönlichkeitsprofile und Persönlichkeitstypen**

### 2.2.4.1 Persönlichkeitsprofil

Das Persönlichkeitsprofil ist die Funktion aus den Werten der Eigenschaften einer Person. Um unabhängig der verwendeten Messskala die Vergleichbarkeit der Messwerte verschiedener Personen zu gewährleisten, ist die z-Transformation notwendig. Hierbei wird von den Messwerten  $x$  ihr Mittelwert  $M$  abgezogen und anschließend das Ergebnis durch ihre Standardabweichung  $SD$  dividiert:

$$z = (x - M)/SD$$

Somit haben diese z-Werte den Mittelwert 0 und die Standardabweichung 1 (Asendorpf, 2011 S. 46). Bezogen auf die Persönlichkeitsmerkmale des Beispielprofils (vgl. Abbildung 3) ergibt sich durchschnittlich ausgeprägte Verträglichkeit und im oberen Durchschnittsbereich ausgeprägte Offenheit für Erfahrungen. Neben der äußerst niedrigen Ausprägung von Neurotizismus und Gewissenhaftigkeit fällt die sehr stark ausgeprägte Extraversion auf.

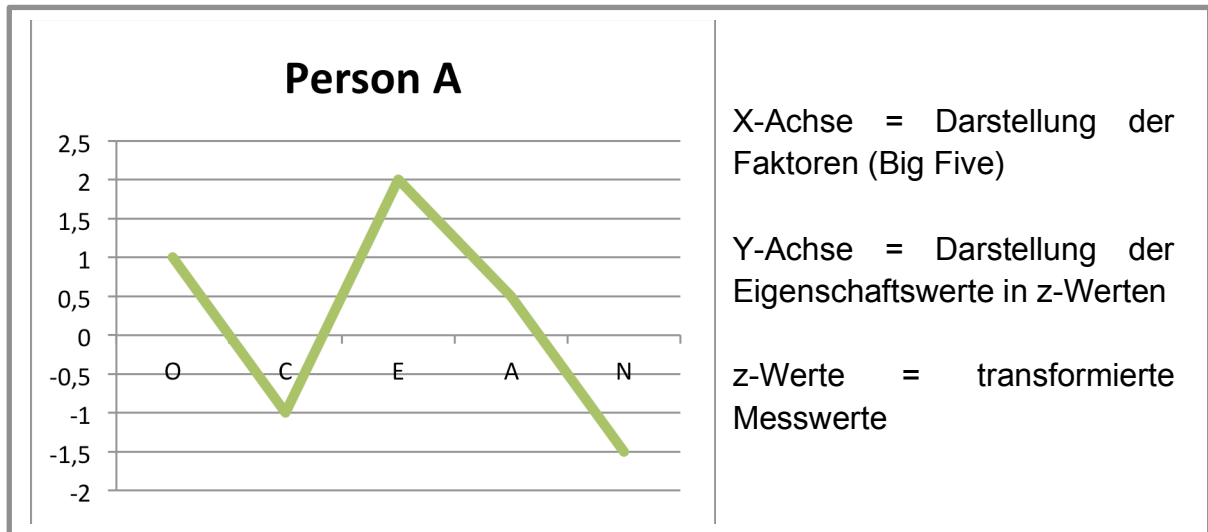


Abbildung 3: Persönlichkeitsprofil

(vgl. Asendorpf, 2011, S. 56)

#### 2.2.4.2 Persönlichkeitstypen

Bildet man mit Hilfe der Clusteranalyse Gruppen aus den Persönlichkeitsprofilen vieler Personen, so lassen sich dadurch Persönlichkeitstypen definieren. Ein jedes Cluster entspricht hierbei einem Persönlichkeitstypen. Je höher die zuvor durchgeführte Stichprobe ist, desto zuverlässiger ist der daraus gebildete Typ. Durch diese Typenbildung wird das System zwar vereinfacht, kann aber auch zu einem unpräziseren Ergebnis führen (Asendorpf, 2011, 58 f.). Wichtig ist hierbei die Wahl des Verfahrens bei der Clusteranalyse und letztendlich die Clusteranzahl. Je weniger Cluster zum Schluss übrig bleiben umso unpräziser ist das Ergebnis im Bezug auf die einzelnen Profile. Im Umkehrschluss heißt das aber auch: je weniger Cluster gebildet werden desto weniger Typenaussagen können getroffen werden. Das Ergebnis, mit einer möglichst geringen Clusteranzahl und gleichzeitig möglichst genauen Aussage über die einzelnen Profile, ist zu suchen.

## **2.3 Kundengruppen**

---

### **2.3.1 Wer ist der Kunde?**

Ziel eines Key-Account-Managers ist es den Kunden für sich zu gewinnen. Nur wer ist der Kunde? Die direkten Ansprechpartner im Zielunternehmen können die verschiedensten Funktionen wahrnehmen. In einem eher kleinen Unternehmen nehmen einzelner Personen mehrere Funktionen wahr. In Mittelstandsunternehmen bilden die Mitarbeiter aus der Einkaufsabteilung die Ansprechpartner. In Großunternehmen können es bereits ganze Tochterunternehmen sein, die sich mit der Beschaffung bestimmter Güter oder Dienstleistungen befassen.

Den verschiedenen Funktionen, die diese Personen erfüllen, sagt man unterschiedliche Ausprägungen der Persönlichkeitseigenschaften nach. Unternehmensgründer weisen beispielsweise eine hohe Ausprägung der Leistungsmotivation und eine mittlere Ausprägung der Risikobereitschaft vor (Müller, 1999, S. 2 ff.). Diese Eigenschaften würde man nicht unbedingt bei einem Techniker erwarten, der die langfristigen Aufträge zur Maschinenwartung erteilt. Daher ist es für einen Key-Account-Manager immer wichtig zu wissen, wer der eigentliche Ansprechpartner ist. Kennt der Kundenbetreuer die Person hinter dem Kunden und weiß wie diese tickt, kann er sich besser auf Kundentermine und Verhandlungen vorbereiten. Da jede dieser vorgestellten Personen unterschiedliche Bedürfnisse hat und daher eine andere Behandlung bevorzugt.

### **2.3.2 Kundensegmentierung**

Unter Kundensegmentierung versteht man, die Einteilung der Kunden in homogene Gruppen. Die Kunden innerhalb einer Gruppe sollen sich in einer bestimmten Weise besonders ähnlich sein, während die Gruppen selbst möglichst unterschiedlich sein sollen.

Baut die Kundensegmentierung auf der zuvor durchgeführten Persönlichkeitsanalyse auf, so kann die Abgrenzung nach den definierten Persönlichkeitstypen erfolgen. Demnach werden die Kundengruppen nicht aufgrund ihrer geografischen Lage, der zugehörigen Branche oder allgemeiner Unternehmenszahlen, wie beispielsweise

Umsatzhöhe oder Mitarbeiterzahlen, gebildet. Sie werden auch nicht abhängig von der Funktion, die der Ansprechpartner wahrnimmt, geformt. Es gilt vielmehr, die unterschiedlichen Persönlichkeiten, die hinter all den einzelnen Kunden stehen, zu definieren und aus ihnen Gruppen zu bilden.



## **3 Persönlichkeitsanalyse**

---

In diesem Kapitel wird das Testverfahren als Solches dargestellt. Neben der kritischen Vorstellung gebräuchlicher Testverfahren wird die Entscheidung für ein geeignetes Verfahren getroffen. Im Weiteren werden die einzelnen Schritte von der Datenerhebung bis hin zur Ergebnisdarstellung beschrieben und auf Basis dieser Ergebnisse Profiltypen gebildet.

### **3.1 Auswahl des Testverfahrens**

---

Zur Erstellung einer Persönlichkeitsanalyse können verschiedene Testverfahren herangezogen werden. Das Angebot unterscheidet sich hauptsächlich in Persönlichkeitsstrukturtests und Typentests (Hossiep & Mühlhaus, 2005, S.1). Vor der Auswahl des geeigneten Testverfahrens ist zunächst zu klären, welcher Test für den Zweck der Kundengruppendefinition und dem gezielten Personaleinsatz im Key-Account-Management in Frage kommt.

Da die Kunden des KAM in den Branchen und ausgeübten Funktionen variieren können, ist die Definition von Normkunden und deren Persönlichkeitsprofil eher schwierig. Ohne Definition von Persönlichkeitsprofilen bzw. -typen kann nur eine spekulative Profilanforderung an das KAM gestellt werden. Ziel und Aufgabe des Testverfahrens ist es die Kundengruppen und die dazugehörenden Persönlichkeits-typen zu definieren. Anhand der Ergebnisse sollen Profilanforderungen an das KAM gestellt werden, um so gezielt einen passenden Mitarbeiter einzusetzen. Dadurch soll jeder Kundengruppe ein spezieller Kundenbetreuer zugeordnet werden. Die Wahl des geeigneten Tests, um diese Aufgabe zu erfüllen, ist u.a. davon abhängig wie komplex das Verfahren ist und in wie weit es sich in der Praxis einbinden lässt. Diese Aspekte werden nach der Kurzvorstellung des jeweiligen Tests berücksichtigt.

### 3.1.1 Typentests

#### 3.1.1.1 Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI)

Der Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI) baut auf der Typentheorie von C. G. Jung auf. Diese besagt, dass das menschliche Verhalten keinesfalls zufällig ist und es nach Mustern erfolgt. Daher lassen sich psychologische Typen bilden (Bents & Blank, 1992, S. 43). Nach Jung lässt sich jede bewusste Aktivität in einen Wahrnehmungs- und Beurteilungs-Prozess und diese eher introvertiert oder extrovertiert einordnen (1986, S. 5). Hierdurch ergeben sich beim MBTI, wie in Abbildung 4 dargestellt, vier Skalen. Kombiniert man die einzelnen Aspekte ergeben sich hierdurch 16 Kombinationen, die 16 psychologischen Typen entsprechen.

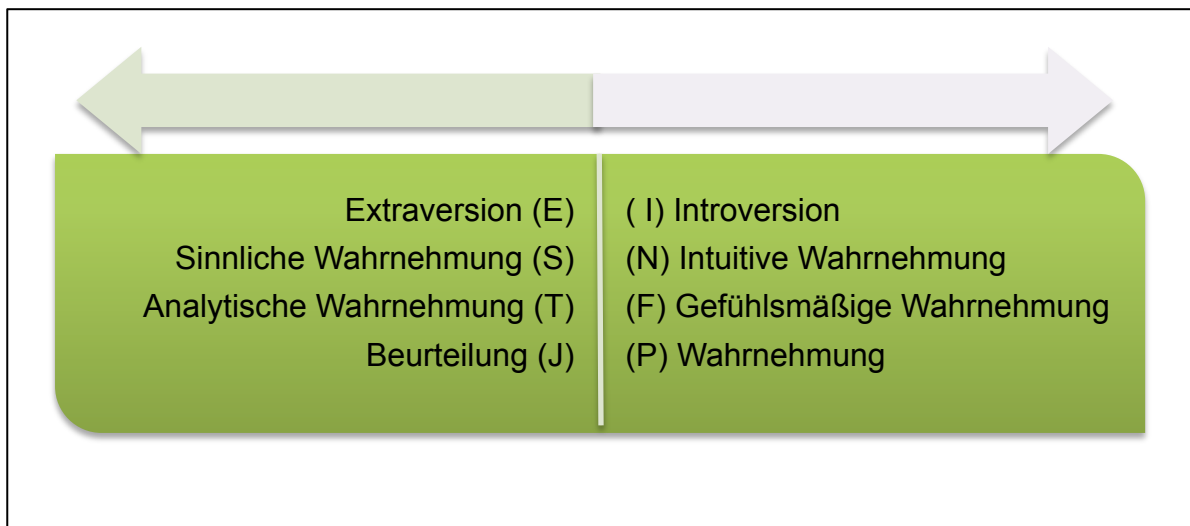


Abbildung 4: MBTI - vier Skalen

(vgl. Bents & Blank, 1992, S. 45)

Der MBTI umfasst 90 Testfragen, die in diese vier Skalen zusammengefasst werden. Beim MBTI handelt es sich nicht um eine empirisch-wissenschaftliche Theorie. Daher ist der Nutzen des Testverfahrens für Personalauswahlzwecke schwer zu belegen (Hossiep & Mühlhaus, 2005, S. 46). Der Einsatz dieses Verfahrens bzw. das Verfahren des Nachfolgers Golden Profiler of Personality (GPOP) (Golden, Bents & Blank, 2004) erfordert eine Lizenz und die Teilnahme an der dazu gehörenden Schulung (<http://www.testzentrale.de/-programm/golden-profiler-of-personality-2.html>).

Stellt man diese Punkte und den mit dem Lizenzerwerb verbundenen Aufwand dem Zweck des Testes gegenüber, erweist sich der MBTI als ungeeignet und wird demnach nicht für die durchzuführenden Persönlichkeitsanalysen verwendet.

### 3.1.1.2 DISG-Persönlichkeitsprofil

Das DISG-Persönlichkeitsprofil basiert auf dem Modell menschlicher emotionaler Reaktionen von W. M. Marston (Gay, 2004, S. 17). Nach diesem Prinzip unterscheiden sich die emotionalen Reaktionen des Menschen in vier Arten und sind abhängig von zwei Faktoren. Zum einen ob das Umfeld als vertraut, freundlich und angenehm bzw. fremd, negativ und unangenehm wahrgenommen wird (Hossiep & Mühlhaus, 2005, S. 27 ff.). Zum anderen ob die eigene Person stärker bzw. schwächer als das Umfeld wahrgenommen wird. Hieraus ergeben sich die in Tabelle 1 dargestellten vier Reaktionsmuster:

*Tabelle 1: Vier Typen menschlicher Reaktionen beim DISG-Persönlichkeitsprofil (vgl. Hossiep & Mühlhaus, 2005, S.71)*

Wahrnehmung des Umfelds als...	Wahrnehmung der eigenen Person als...	Reaktion bzw. Verhaltenstendenz
<b>Unangenehm/ feindlich/ negativ</b>	Stärker als das Umfeld	<b>Dominanz</b> (aktiv und entschlossen)
	Schwächer als das Umfeld	<b>Gewissenhaftigkeit</b> (diszipliniert und besorgt)
<b>Angenehm/ freundlich/ positiv</b>	Stärker als das Umfeld	<b>Initiativ</b> (gesprächig und offen)
	Schwächer als das Umfeld	<b>Stetigkeit</b> (unterstützend)

Die Ergebnisse aus den 48 Testfragen lassen auf eine von 20 Profilkombinationen schließen.

Wie auch beim MBTI wird vor Anwendung des DISG-Persönlichkeitsprofil-Fragebogens eine Seminarteilnahme verlangt (<http://www.persolog.de/web/de/-akademie/zertifizierung/persoendlichkeitsmodell/index.htm>). Hinzu kommt, dass

gerade die Einfachheit dieses Testverfahrens es mit der geringen Anzahl an Persönlichkeitsmerkmalen zu keinem geeigneten Mittel macht, um die Personalauswahl zu unterstützen. Somit ist das DISG-Persönlichkeitsprofil für das weitere Vorgehen ungeeignet.

### **3.1.2 Persönlichkeitsstrukturtests**

#### 3.1.2.1 16-Persönlichkeitsfaktoren-Test (16 PF-R)

Der 16 Persönlichkeitsfaktoren-Test (16 PF-R) ist einer der ältesten Persönlichkeitstests und basiert auf der Faktorentheorie von R. B. Cattell (1943). Diese besagt, dass die Persönlichkeit die Vorhersage des Verhaltens der einzelnen Person in bestimmten Situationen ist. Cattells Ansatz berücksichtigt drei Datenquellen: L-, Q- und T-Daten, die er als Persönlichkeitssphäre bezeichnet (Fisseni, 1998, S. 347 f.). Die Lebenslaufdaten (L-Daten) können eine Auskunft zu beispielsweise der Geselligkeit der Person geben. Während Fragebogendaten (Q-Daten) sich auf die Selbstbeobachtung beziehen und Testdaten (T-Daten) auf objektiven Verfahren beruhen (Raab, A. Unger, F. Unger, 2010, S. 151).

Auf Grundlage der erforschten L-Daten konzentrierte er die Persönlichkeitseigenschaften mit der Faktoranalyse auf 16 Faktoren (Schneewind, Schröder & Cattell, 1994, S. 29). Der 16 PF-R fasst diese 16 Faktoren zu folgenden fünf Globalfaktoren zusammen (Cattell & Schuerger, 2003, S. 6):

- Extraversion
- Unabhängigkeit
- Ängstlichkeit
- Selbstkontrolle
- Unnachgiebigkeit

Beim 16 PF-R stehen einige Testfragen weniger im Zusammenhang mit dem beruflichen Umfeld. Daher ist der Test gerade für den Personaleinsatz geringer geeignet. Ein weiterer Aspekt ist, dass im Laufe der Zeit viele neue Persönlichkeitstests aufbauend auf dem 16 PF-R entwickelt und weiterentwickelt wurden. Es stellt sich die Frage ob man heute noch auf ihn zurückgreifen soll, oder sich eher für einen der

vielen Nachfolger entscheidet. In dieser Arbeit wurde die Entscheidung aus diesen Gründen gegen den 16 PF-R getroffen.

### 3.1.2.2 NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI) und NEO-Persönlichkeitsinventar (NEO-PI-R)

Das NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI) (Borkenau & Ostendorf, 1993) und das NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae (NEO-PI-R) (Ostendorf & Angleitner, 2004) basieren auf den Big Five Persönlichkeitsfaktoren (vgl. Kap. 2.2.2). Sie unterscheiden sich hauptsächlich in ihrem Umfang, wobei das NEO-PI-R mit 240 Testfragen das Vierfache an Fragen vom NEO-FFI enthält, da der NEO-PI-R die Persönlichkeitsfaktoren nochmals in 6 Unterfacetten unterteilt. Sie sind beide leicht verständlich. Bei Beiden sind jedoch die Testfragen weit vom Berufskontext entfernt (Hossiep & Mühlhaus, 2005, S. 55 ff).

Der NEO-FFI ist aufgrund seiner Verständlichkeit und dem leichten Einbinden in der Praxis für den Zweck dieser Arbeit geeignet. Der mangelnde Berufsbezug spricht jedoch gegen ihn. Beim NEO-PI-R kommt noch der große Umfang hinzu. Dadurch ist die Umsetzung in der Praxis besonders Zeitaufwendig und für diese Arbeit eher problematisch wegen mangelnder Akzeptanz bei den Teilnehmern.

### 3.1.2.3 Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)

Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) (Hossiep & Paschen, 2003) basiert auf berufsbezogenen Persönlichkeitsmerkmalen und persönlichkeitsbezogenen Anforderungen von Personalbereichen verschiedener Unternehmen. Der Test wurde speziell für den Einsatz im Berufskontext entwickelt. Daher sind berufliche Erfahrungen eine Voraussetzung für die Teilnehmer (Hossiep & Mühlhaus, 2005, S. 70). Er umfasst mit 210 Testfragen die Bereiche berufliche Orientierung, Arbeitsverhalten, psychologische Konstitution, sowie eine Selbstbeschreibung.

Das BIP ist für den Einsatz im Berufskontext und daher gerade für den Personaleinsatz sehr gut geeignet. Bezogen auf den Umfang dieses Testverfahrens und auf das

Ziel der Kundendefinition ist es eher sekundär. Aus diesem Grund scheidet auch das BIP für die Wahl des geeigneten Mittels aus.

### 3.1.2.4 Big-Five-Persönlichkeitstest (B5T)

Der Big-Five-Persönlichkeitstest (B5T) basiert, wie der Name schon sagt, auf den Big Five Persönlichkeitsfaktoren. Neben einer Skala zur Kontrolle von Testverfälschung durch positive Selbstdarstellung enthält der B5T folgende drei Grundmotive (vgl. Kap. 2.2.3), die im Kontext zum Beruf eine wichtige Rolle spielen (Satow, 2012, S. 7):

- **Leistungsmotiv:**  
Personen, die nach Anerkennung und dem ersten Platz eifern. Sie setzen sich stets hohe Ziele und sind bemüht, diese auch zu erreichen. Um Anerkennung zu erhalten, sind sie bereit auf andere Dinge zu verzichten.
- **Machtmotiv:**  
Personen mit einem ausgeprägten Bedürfnis nach Macht, Kontrolle und Verantwortung. Sie möchten wichtige Entscheidungen treffen, die auch Einfluss auf andere haben.
- **Sicherheitsmotiv:**  
Sicherheitsmotivierte Personen suchen nach Sicherheit und Ruhe. Sie versuchen Überraschungen und Risiken zu vermeiden.

Der B5T ist leicht verständlich und hat mit seiner Fragenanzahl einen Aufwand, der in der Praxis leicht umzusetzen ist. Im Gegensatz zum vergleichbaren NEO-FFI werden beim B5T Fragen im Berufskontext berücksichtigt. Diese Aspekte machen den B5T zu einem geeigneten Testverfahren für diese Arbeit.

Zur Erreichung des angestrebten Ziels dieser Arbeit hat sich die Autorin für den Big-Five-Persönlichkeitstest entschieden. Neben den genannten Vorteilen des B5T hat die Verfügbarkeit anderer Testverfahren, beispielsweise durch die Voraussetzung von Lizenzierungsschulungen, diese für die Zwecke dieser Arbeit ausgeschlossen. Ebenso haben sich Testverfahren, aufgrund ihres Umfangs und dem damit verbundenen Aufwand in der praktischen Umsetzung, als nicht geeignet erwiesen.

## 3.2 Erhebungsmethodik

---

### 3.2.1 Verfahrensgang und Struktur des Fragebogens

Der Big-Five-Persönlichkeitstest selbst umfasst 72 Testfragen. Vor den eigentlichen Testfragen beantworteten die Teilnehmer demographische Fragen. Der Test wurde von der Verfasserin dieser Arbeit um weitere Fragen ergänzt. Zusätzlich wurden die Teilnehmenden gefragt, in welcher Branche und Funktion sie tätig sind, sowie zwei weitere Fragen nach ihrem Empfinden im Umgang mit anderen Menschen (vgl. Anhang 1). Zum einen was dem einzelnen Teilnehmer wichtig ist im Umgang mit ihm selbst, wie er behandelt werden möchte. Zum anderen was für ihn wichtig ist, wie er nicht behandelt werden möchte („No Go“).

Als Antwortskala wurde für alle Testfragen (Items) eine vierstufige Likert-Skala gewählt. Dieses Format wurde bewusst gewählt, um den Teilnehmenden die Möglichkeit zu nehmen eine unauffällige Antwortkategorie zu wählen. Es ist schnell zu verstehen und zu beantworten. Die Antwortskala beinhaltet folgende Antwortmöglichkeiten:

- trifft gar nicht zu
- trifft eher nicht zu
- trifft eher zu
- trifft genau zu

Die Fragen beinhalten in unsortierter Form jeweils 10 Fragen zu den Bereichen Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus. Zur Messung der Grundmotive, wurden zum Leistungs-, Macht- und Sicherheitsmotiv sechs Fragen in unsortierter Form hinzugefügt. Auch zur Messung der Ehrlichkeit bei der Beantwortung der Fragen wurden vier weitere Fragen untergearbeitet (Satow, 2012, S. 9).

Die Zusatzfragen zur Branche und Funktion, sowie dem Empfinden im Umgang mit anderen wurden als offene Fragen am Ende des Tests gestellt. Die Befragten konnten selbst ihre Antwort formulieren.

### **3.2.2 Erhebung der Daten**

Bei der Erhebung der Daten muss zunächst entschieden werden, für welchen Personenkreis mit Hilfe der empirischen Untersuchung Aussagen getroffen werden sollen. Dies können beispielsweise Bestandskunden, potentielle Neukunden, Mitarbeiter oder auch Bewerber sein. Diese Bachelorarbeit konzentriert sich in erster Linie auf die zu definierenden potentiellen Kundengruppen. In zweiter Linie auf die daraus resultierenden Personalanforderungen an das KAM. Die potentiellen Kunden unterscheiden sich in Funktion und Persönlichkeit und die Grundgesamtheit ist nicht abzumessen. Daher richtet sich die Stichprobenbefragung an Berufstätige beider Geschlechter im Alter von 18 bis 65 Jahren.

### **3.2.3 Durchführung der Befragung**

Der Test wurde mit einem eigens verfassten Informationsblatt kostenlos als Papier-Bleistift-Test (Paper & Pencil Version) angeboten. Die Befragten konnten anonym an dem Test teilnehmen, indem sie den beantworteten Fragebogen ohne Angaben zu den Personalien ausfüllen konnten. Jedem Teilnehmer wurde als Anreiz zur Teilnahme angeboten, auf Angabe der E-Mail-Adresse, die persönlichen Testergebnisse zuzusenden.

In der Zeit vom 28.06 bis einschließlich 09.07.2012 wurde der Test 71 -mal durchgeführt. Bei der Testdurchführung wurde stets darauf geachtet, dass der Fragebogen in einem geschlossenen Raum unter ruhigen Verhältnissen ausgefüllt wird. Die Teilnehmer benötigten maximal 15 Minuten zur Beantwortung der Fragen. Alle ausgefüllten Fragebögen wurden auf Auswertungsfähigkeit geprüft. Durch schrittweisen Ausschluss von nicht verwendbaren Daten, verblieben 63 Datensätze in der untersuchten Befragung. Diese nicht verwendbaren Datensätze (n = 8) wurden aufgrund von Mehrfachangaben ausgeschlossen. Solche Mehrfachangaben waren beispielsweise das Ankreuzen von „trifft eher nicht zu“ und „trifft eher zu“ zur Beantwortung einer einzelnen Frage.



### **3.3 Auswertung der Testergebnisse**

---

Die Auswertung der Fragebögen fand im Zeitraum 09.07 bis 12.07.2012 statt und erfolgte mit Hilfe der Programme Excel und SPSS. Ziel war es, Persönlichkeitsprofil-typen für einzelne Kundengruppen zu bilden, um darauf aufbauend die Profilanfor-derungen an das KAM zu stellen. Hierzu wurde nach den folgenden Schritten vorge-gangen.

#### **3.3.1 Erstellung der Einzelprofile**

Bei der Erstellung der Einzelprofile wird nach dem B5T Testmanual (Satow, 2012) vorgegangen.

Der erste Schritt ist, die eingehenden Fragebögen auf Vollständigkeit und Verwend-barkeit zu prüfen. Nur mit den verwendbaren Fragebögen wird weitergearbeitet. Aus Diesen sind die Einzeldaten zu einem Persönlichkeitsprofil zusammenzufassen. Hierzu werden die einzelnen Antworten anhand eines Punkteschlüssels gewertet.

Beispielfrage: „Ich bin sehr pflichtbewusst.“

- trifft gar nicht zu (1 Punkt)
- trifft eher nicht zu (2 Punkte)
- trifft eher zu (3 Punkte)
- trifft genau zu (4 Punkte)

Bei negativ gepolten Testfragen wird der Punkteschlüssel zur Auswertung umge-dreht.

Beispielfrage: „Ich bin ein Egoist.“

- trifft gar nicht zu (4 Punkt)
- trifft eher nicht zu (3 Punkte)
- trifft eher zu (2 Punkte)
- trifft genau zu (1 Punkte)

Die so ermittelten Punkte werden für jeden Persönlichkeitsfaktor bzw. für jedes Grundmotiv aufsummiert. Die einzelnen Summen werden mit den Stanine-Normwerten aus den Normtabellen verglichen und entsprechend eingeordnet. Dabei ist darauf zu achten, dass die richtige Normtabelle gewählt wird, da es für Frauen und Männer unterschiedliche Tabellen gibt. Diese Tabellen sind nochmals aufgeteilt in Männer bzw. Frauen unter 20 Jahren, 20 bis 50 Jahren und über 50 Jahren. Die aus dem Abgleich mit der richtigen Normtabelle ersichtlichen Ergebnisse können zu einem Profil zusammengefasst werden.

### 3.3.2 Exkurs: Stanine-Normen

Stanine ist die englische Abkürzung für Standard Nine. Es handelt sich, wie bei den z-Werten (vgl. Kap. 2.2.4.1), um eine Normskala. Die Stanine-Norm hat den Mittelwert 5 und eine Standardabweichung von 2. Stellt man der Normierung eine Normalverteilung zu Grunde, erzielen 54% der Menschen eine durchschnittliche Ausprägung der Merkmale, was den Normwerten 4 bis 6 entspricht. Während der Normwert 9 im Vergleich für eine sehr starke Ausprägung spricht, steht der Normwert 1 für eine sehr geringe Ausprägung (vgl. Tabelle 2).

*Tabelle 2: Bedeutung der Stanine-Normwerte*

*(vgl. Satow, 2012, S. 9)*

Stanine-Normwerte	Ausprägung	Häufigkeit	Prozentrang
1	Äußerst niedrig	4 %	4
2	Sehr niedrig	7 %	11
3	Niedrig	12 %	23
4	Unterer Durchschnitt	17 %	40
5	Durchschnitt	20 %	60
6	Oberer Durchschnitt	17 %	77
7	stark	12 %	89
8	Sehr stark	7 %	96
9	Äußerst stark	4 %	100

### 3.3.3 Bildung der Persönlichkeitstypen

Zur Bildung der Profiltypen ist die Clusteranalyse notwendig. Mit ihr werden aus den einzelnen sich ähnelnden Profilen Gruppen und somit Profiltypen erzeugt. Da jedes Profil eindeutig einer Gruppe zugeordnet werden soll wählt die Autorin für den Schritt der Clusterbildung das Verfahren der scharfen Klassifikation. Bei der hier verwendeten hierarchischen Klassifikation werden die einzelnen Profile immer weiter zu Klassen zusammengefasst.

Als Ausgangsbasis wird eine Rohdatenmatrix aus den ermittelten Stanine-Werten erstellt (vgl. Tabelle 3).

*Tabelle 3: Auszug aus der Rohdatenmatrix*

Teilnehmer	O	C	E	A	N	LM	MM	SM	H
<b>A</b>	7	6	8	8	5	7	6	2	8
<b>B</b>	4	7	8	5	5	6	1	3	8
<b>C</b>	5	6	6	7	5	6	5	6	3

Dem abgebildeten Auszug aus der Rohdatenmatrix können die einzelnen Stanine-Werte des jeweiligen Teilnehmers entnommen werden. Hierbei stehen neben den bekannten Big-Five-Persönlichkeitsfaktoren (OCEAN) auch LM, MM und SM für die Motive Leistung, Macht und Sicherheit, sowie H für den Ehrlichkeitsfaktor bei der Beantwortung der Fragen. Man kann erkennen, dass beispielsweise Teilnehmer B mit einem Wert von 1 eine sehr gering ausgeprägte Machtmotivation hat und Teilnehmer A im Vergleich mit einem Wert von 6 im oberen Durchschnitt liegt.

Da es sich bei Stanine-Werten um metrische Werte handelt, kann direkt mit ihnen weiter gerechnet werden. Ansonsten wäre an dieser Stelle eine z-Transformation notwendig, um die Werte auf ein einheitliches Maß zu bringen (vgl. Kap. 2.2.4.1). Die Stanine-Werte sind in einer vergleichbaren Struktur zusammengefasst. Daher kann direkt unterschieden werden, wann sich Profile ähneln und wann nicht. Jedoch kann auch hier zur Vereinfachung der weiteren Berechnungen eine z-Transformation durchgeführt werden. Auf den metrischen Werten aufbauend wird mit Hilfe der Errechnung der euklidischen Distanz eine Distanzmatrix erstellt.

Berechnung der euklidischen Distanz:

$a_{iv}$  Ausprägung des v-ten Merkmales des i-ten Profils

$a_{jv}$  Ausprägung des v-ten Merkmales des j-ten Profils

$m$  Anzahl der Merkmale in der Merkmalsmenge M

$$d_{ij} = \sqrt{\sum_{v=1}^m (a_{iv} - a_{jv})^2}$$

*Tabelle 4: Auszug aus der Distanzmatrix*

Teilnehmer	A	B	C	D
A	0,00	4,00	1,75	15,25
B	4,00	0,00	5,25	14,25
C	1,75	5,25	0,00	11,00
D	15,25	14,25	11,00	0,00

Der abgebildete Auszug aus der Distanzmatrix (vgl. Tabelle 4) beinhaltet alle Einzelprofile und zeigt die Distanz zu den anderen Einzelprofilen in Form des quadrierten euklidischen Distanzmaßes an. Z. B. ist zu erkennen, dass die Distanz zwischen Teilnehmer A und C mit einem Wert von 1,75 um mehr als die Hälfte geringer ist als die Distanz zwischen A und B mit einem Wert von 4,00. Je niedriger der Distanzwert desto ähnlicher sind sich die Persönlichkeiten.

Auf Grundlage der Distanzmatrix beginnt der eigentliche Iterationsprozess. Die Profile, die eine geringe Distanz aufweisen, werden zu einer Klasse zusammengefasst. Die Zusammenfassung der Klassen wird solange wiederholt bis alle Profile in einer einzigen Klasse zusammengefasst sind. Danach wird eine Klasseneinteilung vorgenommen. Die Wahl der Klassenanzahl muss nachstehenden Anforderungen entsprechen (<http://imihome.imi.unikarlsruhe.de/nclusteranalyse-b.html>):

- Möglichst ähnliche Profile innerhalb einer Klasse und gleichzeitig möglichst große Unterschiede zu den anderen Klassen
- und gleichzeitig in eine möglichst überschaubare Anzahl der Klassen.

Aufbauend auf den zusammengefassten Klassen werden die Persönlichkeitstypen definiert. Die Durchschnittswerte für die einzelnen Eigenschaften innerhalb einer Klasse bzw. Gruppe lassen auf einen Durchschnittstypen für diese Gruppe schließen. Sofern man hier mit z-Werten gerechnet hat, müssen diese wieder in die Ursprungsskala rücktransformiert werden, um die Ergebnisse zu interpretieren.

### 3.4 Darstellung der Testergebnisse

---

#### 3.4.1 Angaben zur Stichprobe

Die auswertbaren Fragebögen ergaben eine Stichprobe über 63 Personen im Alter zwischen 20 und 60 Jahren. Den folgenden Tabellen und Abbildungen kann die genaue Verteilung entnommen werden.

*Tabelle 5: Geschlechterverteilung*

Geschlecht	N	%
<b>Männlich</b>	29	46,0
<b>Weiblich</b>	34	54,0

In der Tabelle 5 ist zu erkennen, dass 34 Personen (54 %) der insgesamt 63 gewerteten Teilnehmer weiblich waren. Ein auffallend großer Anteil (88,9 %) der Stichprobe war im Alter zwischen 20 und 50 Jahren (vgl. Tabelle 6).

*Tabelle 6: Verteilung der Altersgruppen*

Alter	N	%
<b>20 - 50</b>	56	88,9
<b>&gt; 50</b>	7	11,1

Bei der Befragung wurde darauf geachtet, dass eine deutliche Verteilung der Branchen, in denen die Teilnehmer tätig sind, vorhanden ist. Aufgrund der geringen Teilnehmerzahl in einigen Branchen wurden beispielsweise, wie in Abbildung 5 dargestellt, die Chemie- und Pharmabranche mit jeweils 3,5 % zusammengefasst. Zum Geschäftszweig Energie gehören mit 22% der Befragten die meisten Teilnehmer. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass die Verfasserin selbst in der Energiebranche tätig ist.

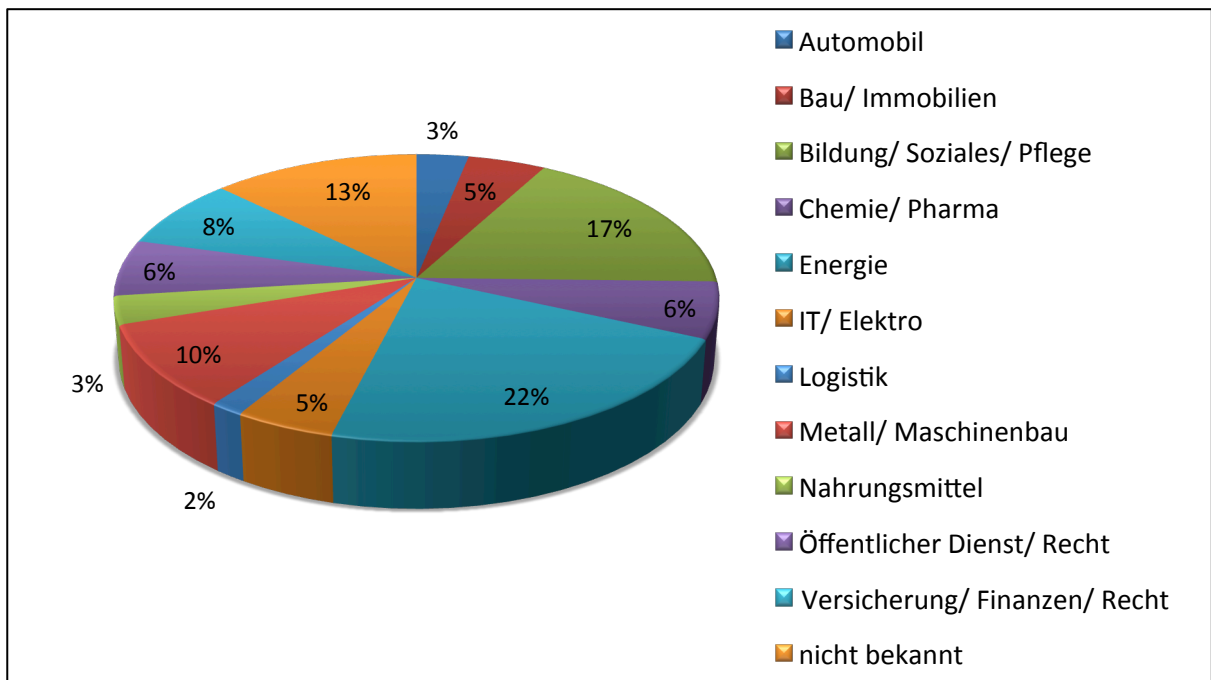


Abbildung 5: Branchenverteilung

Die Person, die den zu betreuenden Großkunden präsentiert, kann verschiedenste Funktionen innerhalb des Unternehmens wahrnehmen und in den unterschiedlichsten Bereichen tätig sein (vgl. Kap. 2.3.1). Daher wurden die Teilnehmer bei der Befragung auch nach ihrer Funktion im Unternehmen gefragt. Es ergab sich eine Verteilung auf acht gebündelte Aufgabenbereiche, wobei der größte Teil der Befragten in leitenden Management-Positionen (n = 14) tätig ist (vgl. Abbildung 6). Da es den Teilnehmern frei stand, Angaben zur Branche und Funktion zu machen, ist in beiden Abbildungen ein bedeutend großer Teil als nicht bekannt gekennzeichnet.

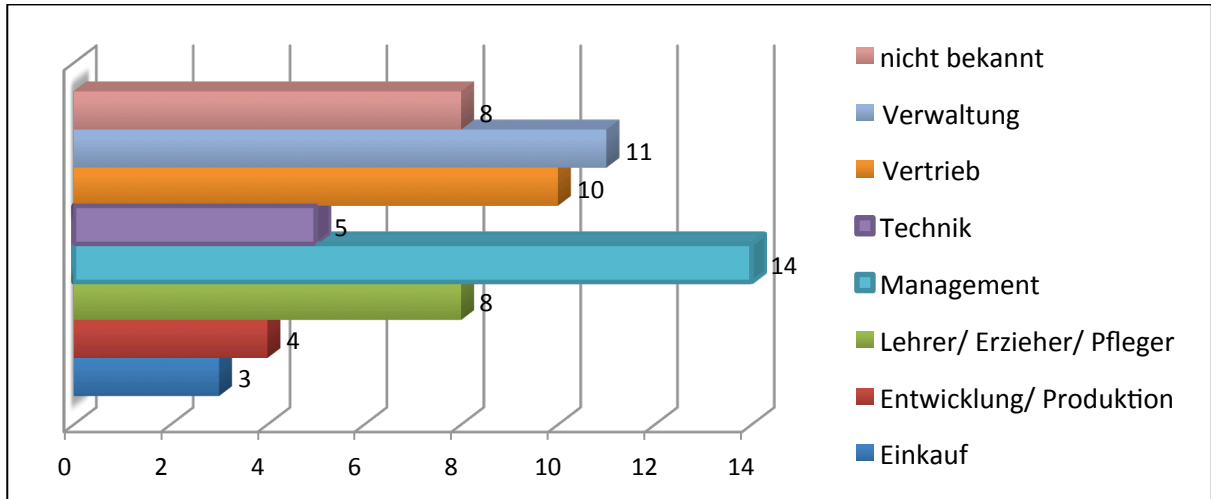


Abbildung 6: Verteilung der Funktionen/ Aufgabenbereiche

### 3.4.2 Signifikante Ergebnisse

Zu der Interpretation der Ergebnisse ist hinzuzufügen, dass Bedeutungen und Erläuterungen auf den Angaben des B5T Testmanuals basieren (Satow, 2012).

#### 3.4.2.1 OCEAN Ausprägung

Laut Stanine-Normwerten liegen 54 % der Menschen im durchschnittlichen Ausprägungsbereich. Bei der durchgeführten Befragung waren es im Bezug auf alle gemessenen Merkmale 41 % der Teilnehmer. Sieht man sich die Ergebnisse zum Persönlichkeitsfaktor Offenheit für Erfahrungen an, findet man genau 54 % der Befragten im durchschnittlichen Ausprägungsbereich (vgl. Abbildung 7). Auffallend ist jedoch, dass 28 % der Teilnehmer eine niedrige Ausprägung des Merkmals aufweisen. Dies bedeutet, dass die Betreffenden wenig tolerant und offen für Neues sind. Sie sind weniger neugierig und wünschen sich, dass die Dinge so bleiben wie sie sind. In allen drei Bereichen ist eine gleichmäßige Verteilung von Männern und Frauen zu sehen.

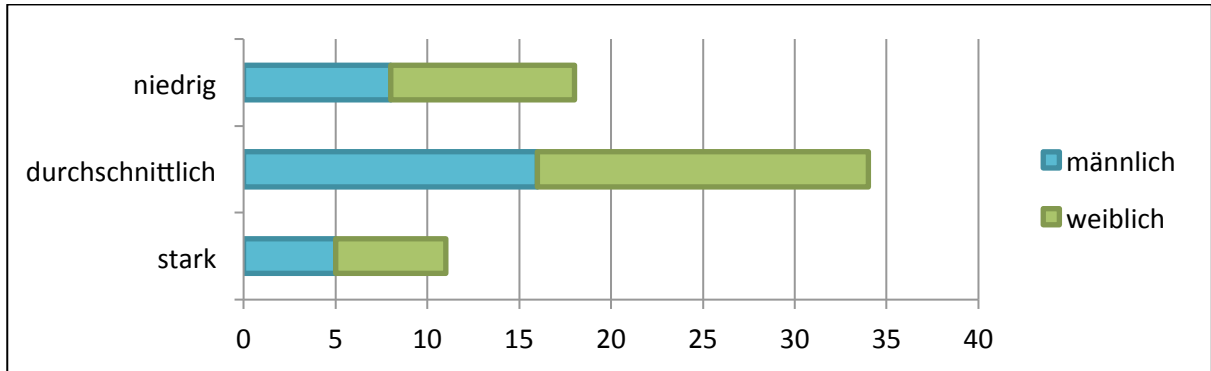


Abbildung 7: Ergebnisse – Offenheit für Erfahrungen (O)

Bei der Ausprägung der Gewissenhaftigkeit der Befragten ist eine deutlich höhere Anzahl im durchschnittlichen Bereich anzutreffen (vgl. Abbildung 8). Bei insgesamt 70 % der Teilnehmer ist dies der Fall. Sie sind weder auffällig ordentlich und planvoll, noch nachlässig. Betrachtet man die Personen mit einer stärkeren Ausprägung ist zu sehen, dass mehr Frauen als Männer gewissenhaft vorgehen.

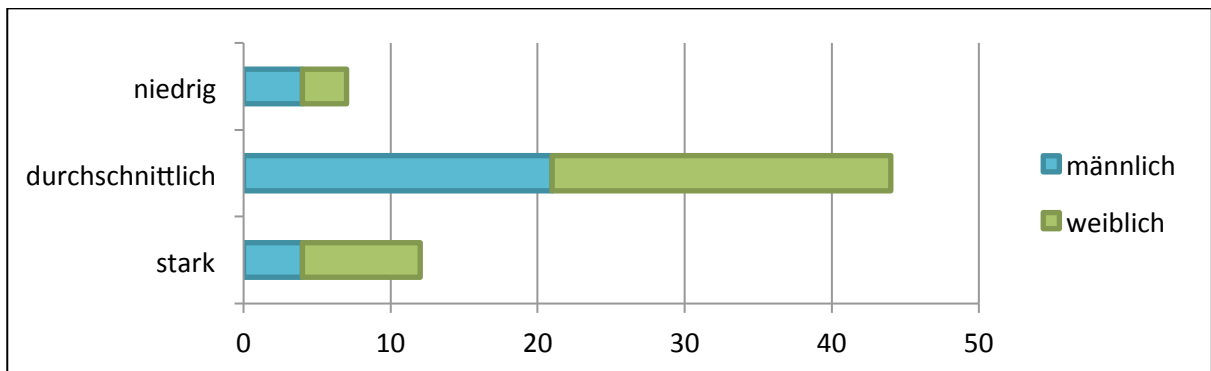


Abbildung 8: Ergebnisse - Gewissenhaftigkeit (C)

Bei der Untersuchung der Ergebnisse für das Merkmal Extraversion ist eine äußerst hohe Anzahl im oberen Bereich festgestellt worden. Mehr als 38 % der Personen (vgl. Abbildung 9) können als überdurchschnittlich gesellig und gesprächig beschrieben werden. Jeweils nur eine männliche und eine weibliche Person haben sich als still und weniger kontaktfreudig erwiesen.



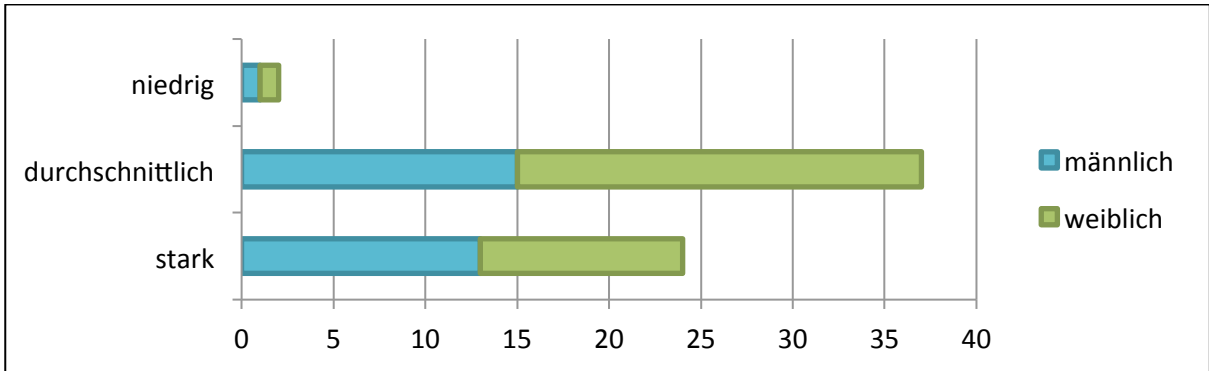


Abbildung 9: Ergebnisse - Extraversion (E)

Aus der folgenden Abbildung 10 geht hervor, dass für die Verträglichkeit ein ähnliches Verhältnis wie bei der Extraversion gemessen wurde. Der Anteil der Stichprobe, der eine durchschnittliche Ausprägung der Verträglichkeit aufzeigt, liegt bei 63 %. Fast 10 % mit einer geringen Ausprägung stehen 27 % mit starker Ausprägung gegenüber. Diese Personen gelten als besonders höflich und beliebt. Sie sind zuvorkommend und engagieren sich für andere.

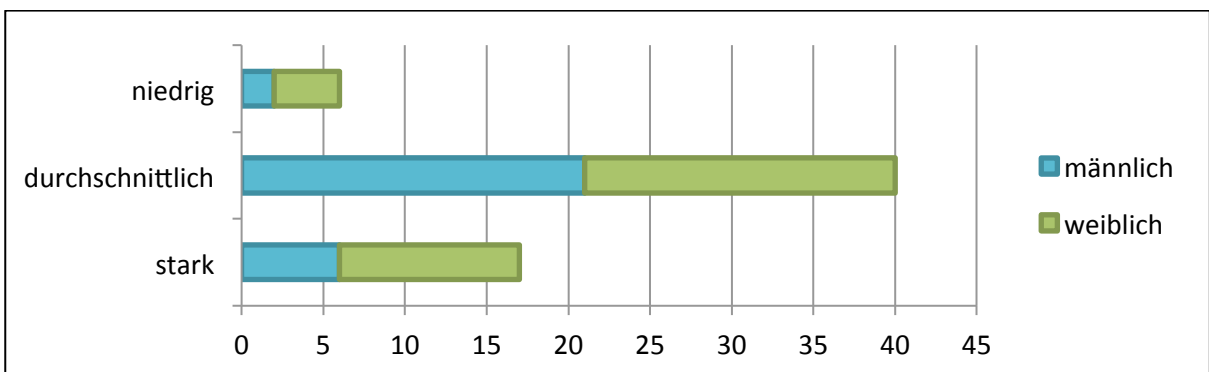


Abbildung 10: Ergebnisse - Verträglichkeit (A)

Die prozentuale Verteilung der Intensität des Persönlichkeitsfaktors Neurotizismus weicht deutlich von der in den Normtabellen angegebenen Verteilung ab. Lediglich ein männlicher Teilnehmer weist eine starke Ausprägung auf (vgl. Abbildung 11). Ihn könnte man als vorsichtigen und unsicheren Zeitgenossen beschreiben. Bei diesen Menschen besteht eine erhöhte Anfälligkeit für psychische Krankheiten, wie beispielsweise Depressionen. Im Gegenzug findet man im niedrig ausgeprägten Bereich 28,6 % der im gleichen Maße männlichen und weiblichen Teilnehmer. Diese Personen kann man als eher furchtlos, souverän und selbstbewusst beschreiben.

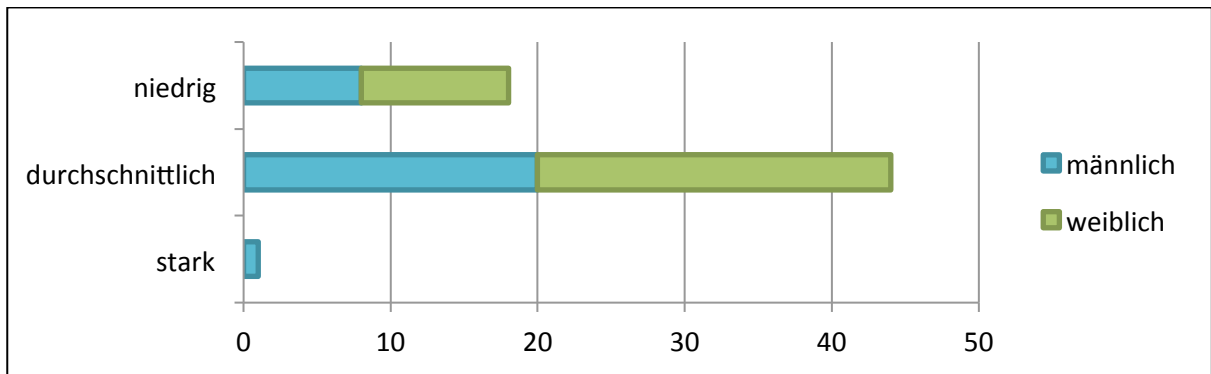


Abbildung 11: Ergebnisse – Neurotizismus (N)

### 3.4.2.2 Ausprägung der Grundmotive und Ehrlichkeit

Die Zahl der befragten Personen, die stets danach streben, herausragende Leistungen zu erbringen ist geringer als die Zahl der Personen, die nur wenig nach der Anerkennung für ihre Leistung streben. Von den 62 % der Personen mit einem durchschnittlich ausgeprägten Leistungsmotiv sind fast zwei Drittel weiblich (vgl. Abbildung 12). Während der gleiche Part mit einer unterdurchschnittlichen Leistungsmotivation männlich ist.

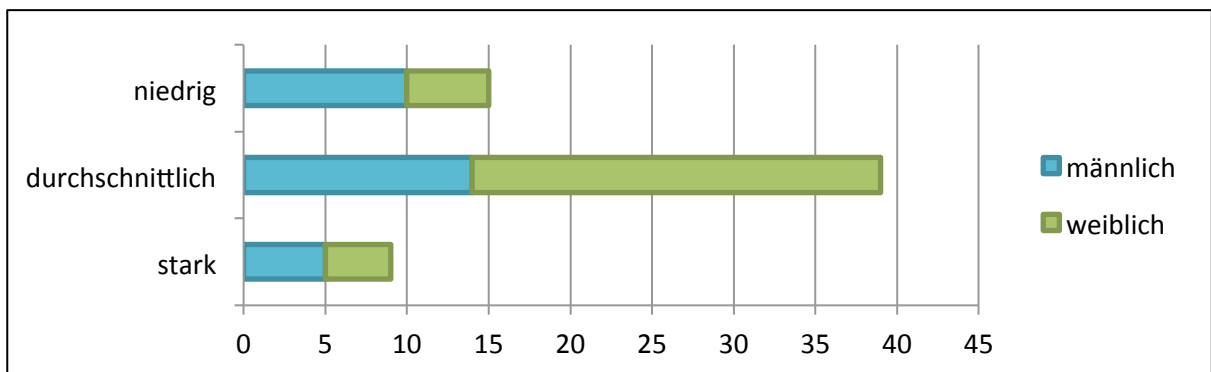


Abbildung 12: Ergebnisse - Leistungsmotiv (LM)

Die Untersuchung des Machtmotivs der Befragten ergab ein markantes Ergebnis. Ein stark ausgeprägtes Machtmotiv konnte nur bei vier Personen ermittelt werden. Auffällig ist, dass es sich hierbei nur um Frauen handelt (vgl. Abbildung 13). Dieses Bedürfnis nach Macht und Einfluss zeigt sich in dem Wunsch der Personen Dinge zu gestalten und wichtige Entscheidungen zu übernehmen. Neben dem Anteil im Durchschnittsbereich, der den Normwerten entspricht, streben über 36 % der Stichprobe weder nach Macht noch nach Einfluss.

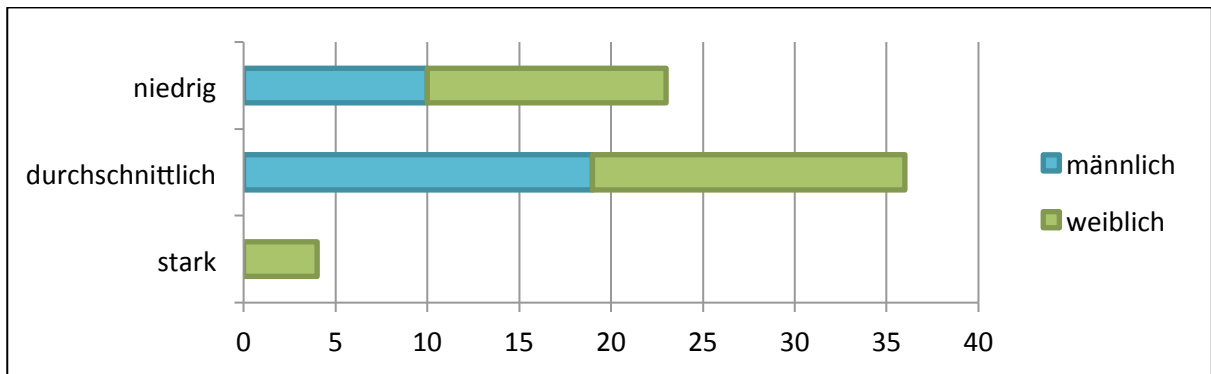


Abbildung 13: Ergebnisse - Machtmotiv (MM)

Der folgenden Abbildung 14 kann man die Häufigkeit des Bedürfnisses nach Sicherheit entnehmen. Darauf ist zu erkennen, dass weniger als die Hälfte der Personen ein durchschnittliches Bedürfnis nach Sicherheit haben. Während in der Normverteilung 54 % aller Menschen das durchschnittliche Bedürfnis nach Sicherheit bilden. Sind es in der vorhandenen Stichprobe lediglich 44 %. Fast genauso viele Personen, die ein gering ausgeprägtes Sicherheitsmotiv haben (29 %), findet man auch auf der Gegenseite (stark ausgeprägt = 27 %). Wobei es sich bei den nach Sicherheit und Ruhe Suchenden um fünf Männer und mehr als doppelt so viele Frauen handelt.

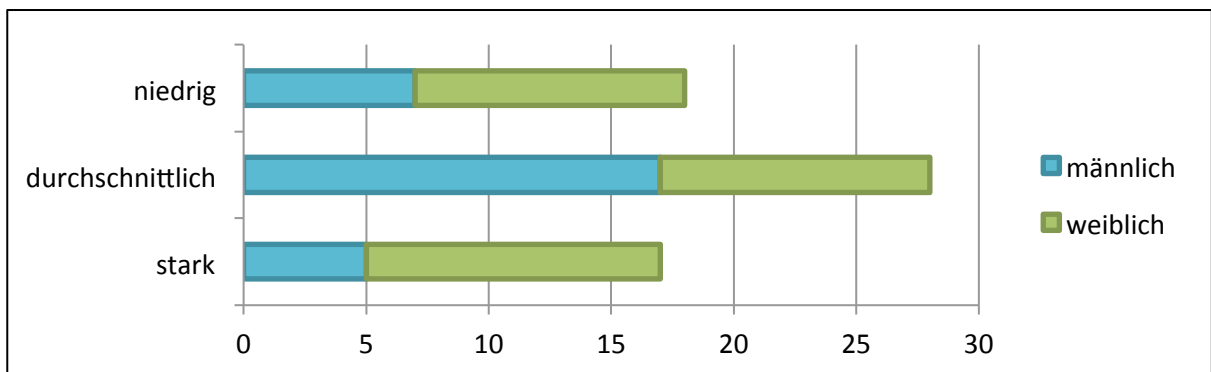


Abbildung 14: Ergebnisse - Sicherheitsmotiv (SM)

Die Messung der Ehrlichkeit bei der Beantwortung der Fragen ergab, dass 19 % der Befragten versuchten sich besser im Test darzustellen als sie vermuten zu sein (vgl. Abbildung 15). Auffällig hierbei ist, dass dreimal so viele Frauen wie Männer nicht ganz ehrlich waren. Im Vergleich dazu war ein größerer Anteil der Testteilnehmer mit ca. 29 % besonders ehrlich bei der Beantwortung der Fragen. Sie gaben eher eigene Schwächen zu, statt diese zu verschweigen.

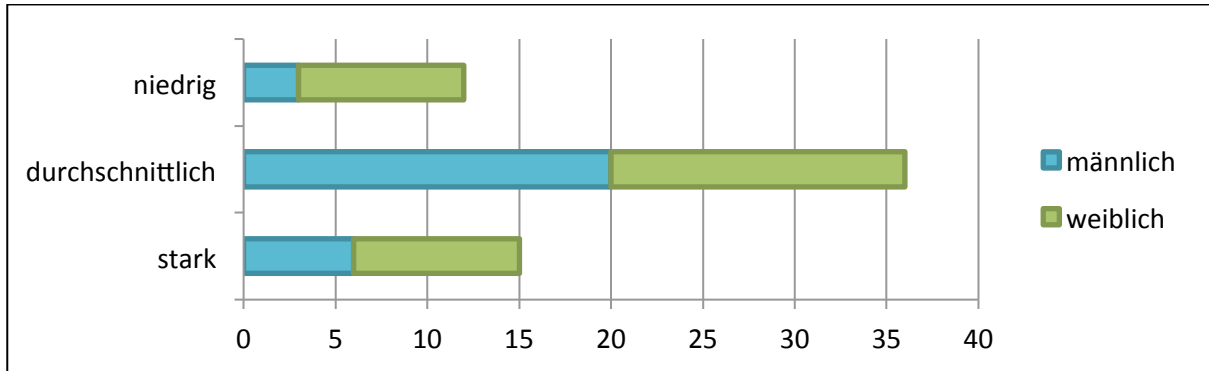


Abbildung 15: Ergebnisse – Ehrlichkeit (H)

### 3.4.2.3 Korrelationen

Bei einigen ausgeprägten Merkmalen fielen bestimmte Kombinationen auf, die häufiger vorkamen als Kombinationen mit anderen Merkmalen. Deutliche Korrelationen auf einem Signifikanzniveau von 0,01, d. h. mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von einem Prozent, waren bei mehreren Faktoren bzw. Motiven sichtbar (vgl. Anhang 2).

Der Persönlichkeitsfaktor Extraversion kam besonders häufig in der Kombination mit dem Faktor Offenheit für Erfahrungen vor. Die Korrelation nach Pearson lag bei 0,431. Bei der Betrachtung der Profile mit einem stark ausgeprägten Neurotizismus fiel die Kombination mit einem ebenso stark ausgeprägten Sicherheitsmotiv auf. Hier lag der Korrelationskoeffizient sogar bei 0,521. Der jedoch höchste Wert mit 0,541 wurde zwischen dem Leistungsmotiv und dem Machtmotiv ermittelt. Gleichermäßen signifikant waren die Korrelationen bei den Angaben der Befragten mit einem hohen Bedürfnis nach Leistung und einer überdurchschnittlich ausgeprägten Extraversion (Korrelationskoeffizient = 0,340). Häufig stach auch die Verbindung zwischen dem Machtmotiv und der Offenheit für Erfahrungen hervor. Hier ergab die Prüfung den Wert 0,367. Beim Merkmal Ehrlichkeit fiel nur der Zusammenhang mit einem stark entwickelten Leistungsmotiv auf (Korrelationskoeffizient = 0,400).

Neben den positiven Korrelationen ergaben sich auch zwei negative Werte. Im Zusammenhang mit hoher Extraversion und Offenheit für Erfahrungen ist besonders selten ein überdurchschnittliches Sicherheitsmotiv aufgetreten. Hier lagen die Werte für Extraversion in Kombination mit dem Sicherheitsmotiv bei -0,410 und für die

Kombination Offenheit und Sicherheitsmotiv bei  $-0,379$ . Da Extraversion und Offenheit für Erfahrungen positiv miteinander korrelieren, ist dieses Ergebnis naheliegend. Wenn Extraversion und das Sicherheitsmotiv eine negative Korrelation aufweisen, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass auch das Verhältnis von Offenheit für Erfahrungen und des Sicherheitsmotivs negativ korreliert.

Aufgrund der deutlichen Korrelationen auf dem Niveau von  $0,01$ , wurden weitere Korrelationen auf dem Signifikanzniveaus von  $0,05$  hier nicht weiter erörtert.

### 3.4.2.4 Ergebnisse der Zusatzfragen

Ergänzend zu den Persönlichkeitsfragen konnten die Teilnehmer, neben den Fragen zur Funktion und Branche, in der sie tätig sind, zwei weitere Fragen zu ihrem Empfinden beantworten. Zum einen, was ihnen im Umgang mit sich selbst wichtig ist. Wie sie behandelt werden möchten oder was sie von ihrem Gegenüber erwarten. Zum anderen, was sie gar nicht mögen. Was ihnen wichtig ist, wie sie auf keinen Fall behandelt werden möchten. Die Fragen wurden als offene Fragen gestellt und eine Mehrfachnennung war möglich. In Abbildung 16 sind die gegebenen Antworten und die Anzahl, wie häufig sie genannt wurden, dargestellt.

Der am häufigsten genannte Aspekt ist Ehrlichkeit bzw. Unehrlichkeit. Dieses Attribut wurde von  $33\%$  der Befragten aufgeführt. Jedoch haben nur wenige, die den Aspekt auf einer von beiden Seiten genannt haben, auch den gleichen Aspekt in positiver bzw. negativer Form auf der gegenüberliegenden Seite genannt. Neben der Ehrlichkeit wurde oftmals bei „Ist mir wichtig“ Respekt genannt. Dafür haben sich  $16\%$  der Teilnehmer entschieden. Auf die Frage nach dem „No Go“ haben knapp  $10\%$  aller Männer und Frauen mit Überheblichkeit geantwortet. Die Untersuchung nach Korrelationen bei den Antworten und der Funktion oder dem Geschlecht der Befragten ist zu keinen signifikanten Ergebnissen gekommen. Die gleichen Antworten wurden weder besonders häufig von weiblichen, noch von männlichen Teilnehmern gegeben. Es konnten ebenso wenige Gemeinsamkeiten bei den Antworten von jüngeren oder älteren Befragten gefunden werden.

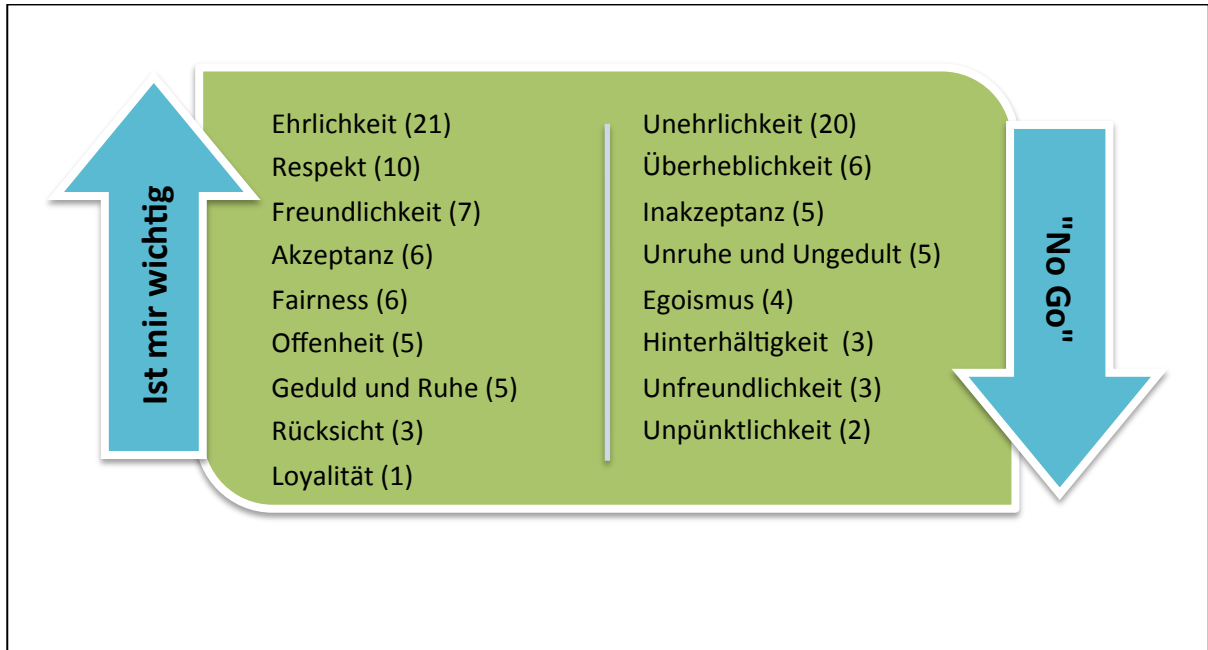


Abbildung 16: Was ist mir wichtig...

### 3.4.3 Profiltypen

#### 3.4.3.1 Clusteranalyse

Vor der Darstellung der Ergebnisse der Clusteranalyse ist darauf hinzuweisen, dass für die weitere Verwendung der Profile der Ehrlichkeitsfaktor aufgrund der Interpretationsmöglichkeiten nicht weiter berücksichtigt wurde.

Bei der Durchführung der hierarchischen Klassifikation wurden die einzelnen Profile zu wenigen Gruppen zusammengefasst. Dieser schrittweise vorangegangene Prozess (nach Clustermethode Linkage zwischen den Gruppen) hat fünf Cluster mit der folgenden Zugehörigkeitsverteilung ergeben (vgl. Anhang 3):

- Cluster 1 = 22 Profile
- Cluster 2 = 6 Profile
- Cluster 3 = 30 Profile
- Cluster 4 = 4 Profile
- Cluster 5 = 1 Profil

Es wurde u. a. mit Hilfe des Dendrogramms (vgl. Anhang 4) diese Fünf-Cluster-Lösung gewählt, um stark abweichende Profile zu erkennen und sie nicht mit unterschiedlichen Profilen zu kombinieren. Sich ähnelnde Profile wurden zu zwei verschiedenen, größeren Profilgruppen verdichtet. Die restlichen Profile konnten nochmals zu zwei weiteren kleinen Clustern zusammengefasst werden. Aufgrund der geringen Anzahl an Profilen in den Clustern wurde das übrig gebliebene Profil nicht einem anderen Cluster zugeordnet. Um eine Verzerrung der Ergebnisse zu vermeiden bildet dieses Profil ein eigenes Cluster.

### 3.4.3.2 Profiltypenbildung

Definiert man aus den Merkmalen der gebildeten Cluster den jeweiligen Mittelwert, so kommt man zu den einzelnen Profilen. Die grafische Darstellung der fünf Profile ist dem Anhang (Anhang 5-9) zu entnehmen.

*Tabelle 7: Profile basierend auf Clustern*

Profile	O	C	E	A	N	LM	MM	SM
<b>Profil 1</b>	4	5	6	5	4	4	4	5
<b>Profil 2</b>	7	6	7	6	3	7	6	3
<b>Profil 3</b>	4	6	6	6	5	4	4	7
<b>Profil 4</b>	7	5	8	5	3	2	3	4
<b>Profil 5</b>	2	3	9	9	4	8	4	1
<b>∅-Profil</b>	4	6	5	5	6	5	4	5

Betrachtet man die Tabelle 7, so ergibt sich für Profil 1, basierend auf Cluster 1, ein Durchschnittsbild mit einer ausnahmslos neutralen Ausprägung aller Persönlichkeitsfaktoren und Grundmotive. Profil 2 sticht durch einen beachtlich hohen Wert bei den Merkmalen Offenheit für Erfahrungen, Extraversion und dem Leistungsmotiv heraus. Bis auf Neurotizismus und dem Sicherheitsmotiv mit einem jeweils niedrigen Wert sind selbst alle weiteren Merkmale im oberen durchschnittlichen Bereich. Daneben ist Profil 3 mit Durchschnittswerten in fast allen Kategorien bis auf einen hohen Wert bei dem Leistungsmotiv eher unauffällig. Profil 4 weist eine hohe Ausprägung der Persönlichkeitsfaktoren Offenheit für Erfahrungen und Extraversion aus. Hinzu kommen Durchschnittswerte bei dem Sicherheitsmotiv und den Faktoren Gewissen-

haftigkeit, Verträglichkeit und Neurotizismus. Das Bedürfnis nach Macht und Leistung ist sehr gering. Im Vergleich zu den restlichen Profilen ist Profil 5 voller Extremwerte. Den enorm hohen Werten in den Kategorien Extraversion, Verträglichkeit und dem Leistungsmotiv stehen äußerst niedrige Werte in der Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit und dem Sicherheitsmotiv gegenüber. Nur die Ausprägung der Eigenschaften Neurotizismus und des Machtmotivs sind durchschnittlich.

Fast man alle Einzelprofile der Befragten zusammen und bildet aus den einzelnen Faktoren und Motiven jeweils den Mittelwert, so kommt man auf ein Durchschnittsprofil und somit auf das Profil des Durchschnittskunden. Dies entspricht, bis auf geringe Abweichungen nach oben bei der Gewissenhaftigkeit, dem Neurotizismus und der Leistungsmotivation und einer geringen Abweichungen nach unten bei der Extraversion, dem Profil 1.



## **4 Anforderungen an das Key-Account-Management**

---

Die Kundengruppen sind nun nach Persönlichkeitsprofilen eingeteilt. Es stellt sich die Frage: Wer ist der passende Key-Account-Manager zu welchem Profil?

In diesem Kapitel soll die Antwort auf diese und andere Fragen gefunden werden. Dazu werden, auf Grundlage der Emotionspsychologie und der Ergebnisse aus den durchgeführten Persönlichkeitsanalysen, die Anforderungen an das Key-Account-Management definiert und entwickelt. Daraufhin wird das weitere Vorgehen zur Erfüllung dieser Anforderungen dargestellt.

### **4.1 Emotionen und deren Nutzen im KAM**

---

#### **4.1.1 Emotionen**

„Emotionen berühren uns, erregen uns und sie bewegen uns in eine bestimmte Richtung“ (Rothermund & Eder, 2011, S. 165).

Der Key-Account-Manager möchte seinen Kunden in eine bestimmte Richtung bewegen, nämlich in Richtung Vertragsabschluss. Aber nicht nur dazu und auch nicht um jeden Preis. Das Ziel ist es, beim Kunden zu bezwecken, dass sich dieser gut aufgehoben fühlt und auch nach Vertragsabschluss davon überzeugt ist, die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Dieses Gefühl bildet die Grundlage für eine langfristige Geschäftsbeziehung und baut das Vertrauen zwischen den Geschäftspartnern auf. Doch wie kann der Großkundenbetreuer sein Ziel erreichen?

In erster Linie muss ein Verständnis für die menschlichen Emotionen geschaffen werden. Die Voraussetzung dafür ist, zu wissen aus welchen Elementen sich die Emotion zusammensetzt. Es gibt verschiedene Meinungen zur Zusammensetzung von Emotionen. Hier wird auf das Konzept nach Scherer (1990) eingegangen. Er vertritt die Meinung, dass Emotionen aus fünf Komponenten bestehen. Jede dieser Komponenten verinnerlicht eine unabhängige Funktion (Raab, Unger & Unger, 2010, S. 227). Demnach lauten die Komponenten wie folgt:

- Ausdruck: Mimik, Gestik, Stimme, Haltung, soziale Kommunikation
- Erleben: subjektive Erfahrungen verbunden mit Gefühlen
- Kognition: Einschätzung und Bewertung von Situationen, Ursachenzuschreibung
- Motivation: Handlungsbereitschaft, Verhaltensstrategien
- Neurophysiologie: Erregung ausgelöst durch Veränderungen im Nervensystem, Reflexe

Kennt der Key-Account-Manager die einzelnen Komponenten, so kann er die daraus entstehenden Vorteile nutzen. Hierbei ist zu beachten, dass der Kunde weder Kontrolle über seine Entscheidungen, noch im Nachgang Bedrängnisse wahrnimmt. Das Risiko, einen Folgevertrag nicht mehr abschließen zu können, vergrößert sich hierdurch. Es ist unwahrscheinlich, dass der Kunde danach sucht, erneut negative Emotionen zu erfahren (Forgas, 1995, S. 198). Für den Key-Account-Manager gilt es, beim Kunden positive Emotionen zu schaffen. Folgt man Izard sind diese positiven Emotionen Interesse, Freude und Überraschung (1999, S. 25 ff.).

### **4.1.2 Sympathie**

Ein wichtiges Instrument, um bei seinem Gegenüber positive Emotionen zu erwecken, ist die Sympathie.

Unter Sympathie wird die Zuneigung zu jemand anderen oder auch das Interesse an dieser Person verstanden. Vielmehr der Eindruck, dass der Gegenüber Ähnlichkeit in seiner Einstellung und Handlungen mit der eigenen Persönlichkeit hat (Bierhoff, 2000, S. 53). Es kann aber auch nicht die Ähnlichkeit sondern eher der Wunsch sein, selbst wie der andere sein zu wollen oder zumindest sich durch ihn bereichert zu fühlen. In manchen Situationen werden Erinnerungen an ähnliche Menschen oder Umstände aus der eigenen Vergangenheit wachgerufen und bewusst oder unbewusst mit einer anderen Person oder Situation in Verbindung gebracht (<http://www.psychology48.com/deu/d/sympathie/sympathie.htm>).

Entsprechend diesem Gefühl der Verbundenheit kann der Key-Account-Manager seine Strategie entwickeln. Gemäß der Sympathieregel, lassen sich Personen eher von Menschen, die sie mögen, beeinflussen (Lewicki, Hiam & Olander, 1998, S.

148). Um die Sympathie des anderen, im speziellen Fall des Kunden, zu gewinnen, können folgende fünf Kriterien genutzt werden (vgl. Prack, 2010, S. 34):

- Ähnlichkeit
- Assoziationen
- Attraktivität
- Komplimente
- Vertrautheit und Kooperation

Die Ähnlichkeit zu seinem Kunden kann der Key-Account-Manager bereits durch seine Kleidung erzielen. Eine weitere Möglichkeit ist es aber auch in seinem Lebensstil oder in seiner Einstellung zu ähneln.

Bei der Verankerung von Assoziationen ist es wichtig, dass positive Verbindungen in Bezug auf den Kundenbetreuer geschaffen werden. Dies ist beispielsweise durch das erwähnen gemeinsamer Interessen in unterschiedlichen Gesellschaftskreisen, z. B. Sport oder Kultur, möglich.

Das Aussehen einer Person ist nicht nur für den ersten Eindruck bedeutend. Attraktive Menschen wirken auf andere intelligenter und aufrichtiger als unattraktive Menschen (Meyer, 1998, S. 111). Daher ist ein stets gepflegtes Auftreten, vor allem für einen Großkundenbetreuer, zwingend erforderlich.

Werden einer Person Komplimente gemacht, so steigert sich dadurch deren Selbstwertgefühl. Erhält die Person hin und wieder von ein und demselben Menschen Komplimente, entwickelt sich hierdurch sogar eine Assoziation. Gleichzeitig wächst das Verlangen nach einem Gleichgewicht, das zu einer Gegenleistung führt (Meyer, 1998, S. 116 ff.).

Das Gefühl von Vertrautheit wird u. a. durch ein häufiges Aufeinandertreffen hervorgerufen (Prack, 2010, S. 27). Um derartige Situationen in der Geschäftswelt zu schaffen sind Kooperationen von Vorteil. Die gemeinsame Arbeit an einem Projekt bewirkt daher eine gewisse Verbundenheit.

## 4.2 Persönlichkeitsprofile im KAM

---

### 4.2.1 Profilanforderung

Aus den Erkenntnissen der Emotionspsychologie und den aus der Clusterbildung gewonnenen Profiltypen lassen sich die benötigten Persönlichkeitsprofile im Key-Account-Management definieren.

Die Anzahl der benötigten Mitarbeiter im KAM ist abhängig von der Anzahl der Kunden und dem mit der intensiven Betreuung verbundenen Zeitaufwand. Zur Veranschaulichung wird in dieser Arbeit von der Stichprobe als Grundgesamtheit der Bestandskunden und drei zu besetzenden Stellen als Key-Account-Manager ausgegangen.

Die Clusteranalyse ergab fünf Persönlichkeitstypen, bestehend aus zwei größeren und zwei kleineren Gruppen sowie einem einzelnen Profil.

Zur Bestimmung der benötigten Kundenbetreuer ist es wichtig zu wissen, welche Kunden in welchem Profiltypen stecken. Geht man nur von der Anzahl der Kunden in den Gruppen aus, so ist es naheliegend, dass für die größeren Gruppen, also Profil 1 und 3, jeweils ein eigener Betreuer aufgestellt werden sollte. Die kleineren Gruppen, d. h. Profil 2 und 4, dürfen jedoch nicht unterschätzt werden. Auch hier können sich sehr große und bedeutende Kunden und damit ein großer Teil des Umsatzes befinden. Es ist daher auch für kleine Gruppen ratsam, einen eigenen Key-Account-Manager bereitzustellen.

Für diese Arbeit bedeutet das, einen Einsatz von je einem Betreuer für die Profile 1 und 3 und einem weiteren Betreuer für die beiden Profile 2 und 4.

Für das Einzelprofil wird kein spezieller Key-Account-Manager benötigt. Für diesen einzelnen Kunden übernimmt der Key-Account-Manager mit dem nächstähnlichen Profil dessen Betreuung.

Laut Evans (1963) ist nicht allein die Persönlichkeit des Verkäufers für den Erfolg einer Geschäftsbeziehung verantwortlich, sondern viel eher das Zusammenspiel der Persönlichkeit des Verkäufers und der des Käufers. Den Sympathieregeln zu Folge,

sollte der Kundenbetreuer dem Kunden ähneln. Demnach ergeben sich für das KAM die gleichen Persönlichkeitsprofile wie die, für die Kundengruppen zuvor ermittelten Profile. Zur Besetzung der drei Positionen im KAM ergeben sich die folgenden Profilanforderungen:

Die Key-Account-Manager Profile 1 und 3 sind mit den Profilen 1 und 3 aus der Kundengruppenbildung identisch. Für die Kundengruppen entsprechend der Profile 2 und 4 wird nur ein Key-Account-Manager eingesetzt. Es besteht bei diesen beiden Profilen eine beachtliche Ähnlichkeit in den Merkmalen Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und dem Sicherheitsmotiv. In den Punkten Offenheit für neue Erfahrungen und Neurotizismus sind die beiden Profile sogar identisch. Eine starke Abweichung ist nur beim Leistungsmotiv und dem Machtmotiv zu erkennen. In beiden Motiven ist Profil 2 deutlich stärker ausgeprägt. Da der Kundenbetreuer für beide Kundengruppen zuständig ist, entsteht eine Profilanforderung gemäß Profil 2. Dieses Profil wurde aufgrund der höheren Ausprägung der Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit gewählt. Vielmehr aus dem Grund, dass ein höheres Maß Verträglichkeit beim Einsatz mit einem nicht ähnelnden Profil von Vorteil ist.

Da es sich hierbei um die Anforderungen an Vertriebsmitarbeiter handelt, sollte jedoch, entgegen dem Ähnlichkeitsprinzips, auf ein deutlich stärker ausgeprägtes Bedürfnis nach Leistung und Anerkennung geachtet werden. Aufsetzend auf den Profilen der Kundengruppen ergeben sich dadurch folgende korrigierten Profilanforderungen für das Key-Account-Management (vgl. Tabelle 8):

*Tabelle 8: Profilanforderung KAM*

Profile	O	C	E	A	N	LM	MM	SM
<b>Profil 1</b>	4	5	6	5	4	6 +	4	5
<b>Profil 2</b>	7	6	7	6	3	7	6	3
<b>Profil 3</b>	4	6	6	6	5	6 +	4	7

Bei den Profilen 1 und 3 wurde somit die Ausprägung des Leistungsmotivs um mindestens zwei Punkte erhöht. Bei Profil 2 ist bereits eine hohe Ausprägung vorhanden, daher besteht hier kein Anpassungsbedarf.

Ein weiterer wichtiger Aspekt für einen Vertriebsmitarbeiter ist ein hohes Maß an Extraversion. Bezogen auf diesen Faktor ist bei keinem der ermittelten Profile eine Anhebung notwendig. Eine visuelle Darstellung der geforderten Profile im KAM ist dem Anhang beigefügt (Anhang 10-12).

### **4.2.2 Personalauswahl und -einsatz**

Stehen die Anforderungen an das Key-Account-Management fest, kann gezielt bei der Personalauswahl nach den Profilen gesucht werden. Hierzu müssen bei dem Bewerbungsverfahren Persönlichkeitsanalysen durchgeführt werden, um so einen passenden Bewerber herauszufiltern. An dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass eine Persönlichkeitsanalyse nicht allein die Personalauswahl bestimmen darf. Sie ersetzt kein persönliches Gespräch und sollte erst dann eingesetzt werden, wenn bereits eine engere Auswahl an potentiellen Mitarbeitern besteht. Die allgemeinen Rahmenbedingungen sollten vorher erfüllt sein, wie beispielsweise vorhandene Qualifikationen, Berufserfahrung und Fähigkeiten.

Sollten im KAM bereits Großkundenbetreuer vorhanden sein, können deren Persönlichkeitsprofile mit den Profilanforderungen abgeglichen werden. Der Einsatz der Mitarbeiter erfolgt dann nach dem Ähnlichkeitsprinzip. Entspricht das Profil eines Mitarbeiters z. B. eher dem ermittelten Anforderungsprofil 1, so wird er dieser Kundengruppe zugeteilt. Leichte Abweichungen vom vorhandenen zum geforderten Profil können durch verschiedene Maßnahmen kompensiert werden. Diese und andere Maßnahmen zur Personalentwicklung werden im folgenden Kapitel 5 vorgestellt.

Ist für ein gesuchtes Profil kein ähnlicher Key-Account-Manager vorhanden, wird ein Personalauswahlverfahren zur Schließung dieser Lücke durchgeführt.

Neben dem Aspekt der Ähnlichkeit, den das KAM für sich nutzen kann, wurden durch die ausgeführten Persönlichkeitsanalysen Erkenntnisse über die Kunden gewonnen. Diese Informationen können bei der Personalauswahl berücksichtigt werden.

Die Kunden der Gruppe 1 machten sich durch die ausnahmslos durchschnittliche Ausprägung aller Merkmale bemerkbar. Bei genauer Betrachtung fiel jedoch auf, dass u. a. die Werte der Faktoren Offenheit für neue Erfahrungen und Neurotizismus im unteren Durchschnittsbereich liegen. Die Kunden haben die Tendenz dazu, weniger offen für Neues und gleichzeitig stabil in ihren Ansichten und ihrem Selbstvertrauen zu sein. Daher ist der Einsatz eines erfahrenen Key-Account-Managers mit eher bekannten Lösungsansätzen empfehlenswert. Das Gleiche gilt auch für die Geschlechterwahl. Die Auswahl sollte auf eine Person fallen, die der Kunde in der Branche erwartet.

In der Kundengruppe 2 wurden verschiedene markante Werte ermittelt. Die starke Ausprägung in den Faktoren Extraversion und Offenheit für neue Erfahrungen spiegelt sich auch in ihren Erwartungen wider. Ein Key-Account-Manager der alten Schule mit konservativen Einstellungen würde eher abschreckend auf die Kunden wirken. Die auffällig geringe Ausprägung von Neurotizismus und des Sicherheitsmotivs sprechen ebenfalls dafür. Diesen Kunden kann ein junger und engagierter Betreuer zur Seite gestellt werden. Gemeinsam könnten sie innovative Projekte planen. Das Geschlecht des Key-Account-Managers steht bei dieser Kundengruppe nicht im Vordergrund. Es darf auch eine Person als Kundenbetreuer ausgewählt werden, die der Kunde nicht unbedingt in der betreffenden Branche erwarten würde.

Die ermittelten Werte der Kundengruppe 3 lagen fast durchweg auf oder gering über den Werten der Kundengruppe 1. Lediglich das Sicherheitsmotiv stach mit einer starken Ausprägung heraus. Ein Kunde mit einem hohen Bedürfnis nach Sicherheit versucht stets Risiken zu vermeiden. Daher sollte ihm ein erfahrener Kundenbetreuer zur Verfügung gestellt werden. Für diesen gilt, passend zum Kunden, eine gewissenhafte Arbeitsweise auszustrahlen. Entgegen der Ähnlichkeit darf der Kundenbetreuer hier jedoch ein im Vergleich höheres Machtmotiv mit sich bringen. Da der Kunde ein starkes Bedürfnis nach Sicherheit hat, kann der machtmotivierte Kundenbetreuer ihn an die Hand nehmen. Hier ist wie auch für die Kundengruppe 1 eine Person zu wählen, die der Kunde in der Branche vermutet.

Die dargestellten Vorstellungen von einem geeigneten Key-Account-Manager fließen, wie auch die Rahmenbedingungen (Qualifikationen, Fähigkeiten etc.), mit in die Profilanforderungen ein.



## **5 Weiterentwicklung des Key-Account-Managements**

---

In diesem Kapitel werden die Weiterentwicklungsmöglichkeiten des Key-Account-Managements dargestellt. Neben der Vorstellung des Entwicklungspotentials des einzelnen Kundenbetreuers werden Empfehlungen für die Organisation des KAM gegeben. Des Weiteren werden allgemeine Maßnahmen für die Vorbereitung von Kundenterminen und der Ablauf der Verkaufsphasen in Bezug auf den individuellen Key-Account-Manager und seinem zu betreuenden Kundentypen beschrieben.

### **5.1 Persönlichkeitsentwicklung**

---

#### **5.1.1 Key-Account-Manager**

##### **5.1.1.1 Entwicklungspotential**

Der Erfolg des Key-Account-Managements ist abhängig vom Erfolg des einzelnen Key-Account-Managers. Neben seinen mitgebrachten Talenten und Fähigkeiten ist eine kontinuierliche Weiterentwicklung bedeutend für ein dauerhaft positives Ergebnis (Sieck, 2011, S. 56). Dabei ist die regelmäßige Teilnahme an Workshops und Seminaren ebenso wichtig wie diverse Inhouse-Programme zur Identifizierung mit dem eigenen Unternehmen und zur Verinnerlichung der Strategien und Ziele (Belz, Müllner & Zupancic, 2008 S. 241).

Die Anforderungen an die fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen eines Key-Account-Managers sind enorm. Daher gilt es die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters zu analysieren (ebenda, S. 235). Resultierende Stärken können dementsprechend hervorgehoben werden. Erkannte Schwächen können, wenn möglich, zu Stärken ausgebaut oder Vermeidungsstrategien entwickelt werden. Hierzu benötigt der Vertriebsmitarbeiter eine klare Führung, Motivation und Coaching durch den Arbeitsgeber (Haberleitner, Deistler & Ungvari, 2010, S. 12). Genau diese Aspekte sind ebenfalls durch den Key-Account-Manager den Kollegen und Kunden zu vermitteln (Zupancic, 2001, S. 170).

Neben den fachlichen und sozialen Kompetenzen, die durch verschiedene Trainingsprogramme ausgebaut werden können, greift der Optimierungsansatz auch bei der Entwicklung der Persönlichkeit.

Ein Abgleich der definierten Profilanforderungen mit den Ergebnissen der Persönlichkeitsanalysen im KAM deckt mögliche Differenzen auf. Da die Persönlichkeit eines Menschen auf Dauer keinen Bestand hat weil sie sich über das ganze Leben hinweg entwickelt, ist eine gezielte Unterstützung bei der Entwicklung möglich. Geringe Abweichungen von den ausgearbeiteten Normprofilen sind durch verschiedene Entwicklungsmaßnahmen ausgleichbar. Hierbei ergeben sich sowohl für das KAM allgemein, als auch für den gesonderten Großkundenbetreuer Entwicklungsmöglichkeiten.

Erfolgen derartige Weiterentwicklungsmaßnahmen auf Grundlage der Persönlichkeitsanalysen, ergeben sich, wie in folgenden Unterpunkten erläutert, Entwicklungspotentiale für die einzelnen Key-Account-Manager.

### 5.1.1.2 Key-Account-Manager Profil 1

Das Profil 1 im KAM entspricht dem Profil 1 der Kunden (vgl. Kap. 4). Daher ist eine schwerwiegende Veränderung der Ausprägung verschiedener Merkmale zu vermeiden. Im KAM bestehen jedoch zusätzliche Anforderungen an einen Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt zur Führung von Verkaufsgesprächen.

Einen hohen Grad an Extraversion benötigt jeder KAM. Ist eine Person nicht besonders kontaktfreudig, fühlt sie sich auf Dauer nicht wohl in ihrer Position und kann die geforderten Leistungen nur schwer erbringen. Der Key-Account-Manager benötigt eine gewisse Grundvoraussetzung bzw. eine Tendenz zu den geforderten Ausprägungsrichtungen der Merkmale. Eine Person mit beispielsweise sehr gering ausgeprägter Extraversion ist nicht durch Trainingseinheiten mit einem Berater zu einem äußerst kontaktfreudigen und geselligen Menschen zu entwickeln. Bei einer Person, die bereits überdurchschnittlich kontaktfreudig ist, ist eine Steigerung der Ausprägung hingegen umsetzbar. In diesem speziellen Falle (Profil 1) ist bereits eine starke Ausprägung der Extraversion (oberer Durchschnitt) vorhanden. Für die Bestandskundenbetreuung ist der Wert ausreichend. Sofern der Key-Account-Manager auch

zur Neukundenakquise eingesetzt werden soll, besteht Steigerungspotential (Nerdinger, 2001, S. 80).

Das wahrscheinlich wichtigste Merkmal eines erfolgreichen Key-Account-Managers ist ein stark ausgeprägtes Leistungsmotiv (ebenda, S. 78). Ein leistungsmotivierter Mitarbeiter, im Sinne des nach Erfolg Suchenden, strebt nach Herausforderungen und Anerkennung. Seine Arbeitsweise zeichnet sich als eifrig und zielgerichtet aus (Withauer, 2011, S. 72 f.). Durch die hohen Ansprüche, die er an sich selbst stellt, ist das potentielle Ergebnisniveau ebenfalls hoch. In Bezug auf Profil 1 wurde aus diesen Gründen bei der Profilanforderung, abweichend vom Profil 1 der Kundengruppen, ein höherer Leistungsmotivwert angesetzt. Weist der eingesetzte Key-Account-Manager eine Tendenz in Richtung eines stark ausgeprägten Leistungsmotivs auf, kann hier durch leistungsaktivierende Maßnahmen aufgebaut werden (ebenda, S 74; Fries, 2002, S. 105 ff.).

Je höher der Faktor Verträglichkeit bei einem Vertriebsmitarbeiter ausgeprägt ist, desto höher ist seine Kooperationsfähigkeit. Daher ist eine starke Ausprägung der Verträglichkeit sowohl im direkten Kundenkontakt, als auch im kollegialen Umfeld besonders wichtig. Dass Profil 1 eine durchschnittliche Ausprägung vorweist, ist im Zusammenhang mit dem Kunden ausreichend, da bereits die Ähnlichkeit zwischen Betreuer und Kunden die kooperative Zusammenarbeit begünstigt. Aber auch hier kann durch Maßnahmen zur Steigerung der Teamfähigkeit der Grad der Verträglichkeit erhöht werden.

Bei besonders gewissenhaften Mitarbeitern handelt es sich um Menschen, die darauf achten, Regeln einzuhalten und sich verpflichten, gesetzte Ziele zu erreichen (Lang, 2009, S. 90). Treffen Personen mit einer unterschiedlich starken Ausprägung der Gewissenhaftigkeit aufeinander, ob unter Kollegen, gegenüber Vorgesetzten oder Kunden, kann dies schnell zu Konflikten führen (Barrick, 2011, S. 310 f.). Aufgrund dieser Punkte ist die durchschnittliche Ausprägung der Gewissenhaftigkeit von Profil 1 angemessen. Es entspricht der Ausprägung des Kunden und stellt gleichzeitig kein großes Differenzpotential innerhalb des Teams im KAM dar.

Die weiteren Merkmale Offenheit für Erfahrungen, Neurotizismus, Sicherheitsmotiv und Machtmotiv liegen mit ihrer Ausprägung im Durchschnittsbereich und entsprechen den Werten der Kundengruppe. Da es sich bei ihnen nicht um essenzielle Merkmale, die bei einem Vertriebsmitarbeiter vorausgesetzt werden, handelt und keine zu betonenden Extremwerte vorhanden sind, ist die durchschnittliche Ausprägung ausreichend und bedarf keiner weiteren Anpassung.

### 5.1.1.3 Key-Account-Manager Profil 2

Profil 2 weist erkennbar hohe Werte in der Ausprägung des Faktors Extraversion und des Leistungsmotivs auf. Da es bei beiden Punkten um allgemein geforderte Merkmale im Vertrieb handelt, besteht hier kein Entwicklungspotential. Hinzu kommt, dass Profil 2 sich aufgrund dieser hohen Werte besonders gut für die Neukundenakquise eignet.

Der Wert des Persönlichkeitsfaktors Offenheit für Erfahrungen ist bei diesem Profil besonders hoch. Der hohe Wert spricht dafür, dass die Person flexibel und kreativ ist (Fetchenhauer, 2012, S. 168). Da die Ausprägung identisch mit der des Profils 2 der Kunden ist, ist auch hier kein Ausbaubedarf vorhanden. Zwischen einem besonders kreativen Kunden und einem eher konservativen Key-Account-Manager würden sonst schnell Konfliktsituationen entstehen.

Die Faktoren Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit sind bei Profil 2 durchschnittlich ausgeprägt, jedoch im oberen Bereich. Hinzu kommt, dass sie in ihrer Ausprägung den Werten des Profils 2 der Kunden entsprechen. Daher besteht für beide Faktoren kein deutlicher Anpassungsbedarf.

Die Ausprägung der Merkmale Neurotizismus und Sicherheitsmotiv sind außergewöhnlich niedrig. Gerade im Vertrieb ist ein niedriger Neurotizismuswert von Vorteil. Ein hoher Wert spiegelt sich in Nervosität und Unsicherheit wider (Costa & McCrea, 2006). Diese Personen reagieren schnell feindselig und es fällt ihnen schwer, eine andauernde Beziehung zu anderen Personen zu führen (Lang, 2009, S. 90 f.). Das geringe Sicherheitsmotiv entspricht ebenfalls dem des Kundenprofils 2 und bietet daher das gegenseitige Verständnis Hindernisse nicht als abzuwehrende Gefahr zu

sehen (Jung, 2011, S. 373). Folglich liegt bei diesem Profil kein sichtliches Entwicklungspotential bezüglich des Faktors Neurotizismus und des Sicherheitsmotivs vor.

Neben der Verträglichkeit und der Gewissenhaftigkeit liegt beim Profil 2 auch das Machtmotiv mit einer Ausprägung im oberen Durchschnittsbereich. Beim Machtmotiv eines Key-Account-Managers gilt es darauf zu achten, dass unabhängig von der Ähnlichkeit zum Kunden kein Extremwert, also keine besonders starke oder besonders niedrige Ausprägung, vorliegt. Damit soll das Risiko der Bildung des Verhältnisses von „Machtinhaber“ zu „Machtunterworfenen“ reduziert werden (Withauer, 2011, S. 74 f.).

### 5.1.1.4 Key-Account-Manager Profil 3

Bei Profil 3 verhalten sich die Entwicklungspotentiale ähnlich wie bei Profil 1. Die Ausprägung des Faktors Extraversion liegt im oberen Durchschnitt. Sofern dieser Key-Account-Manager auch zur Neukundenakquise eingesetzt werden soll, besteht Entwicklungspotential in Richtung einer stärkeren Ausprägung.

Wie auch bei Profil 1 wurde bei der Bildung der Profilanforderung für das Profil 3 der Wert des Leistungsmotivs angehoben. Wie hoch dieser tatsächlich ist und ob Entwicklungspotential besteht ist abhängig vom eingesetzten Mitarbeiter.

Die Persönlichkeitsfaktoren Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit sind bei Profil 3 zwar durchschnittlich ausgeprägt, das jedoch im oberen Bereich. Daher besteht für beide Faktoren kein deutlicher Ausbaubedarf.

Die auffallend starke Ausprägung des Sicherheitsmotivs von Profil 3 entspricht dem Wert der Kundengruppe Profil 3. Um das Verständnis des Key-Account-Managers für diese Kunden und ihr Bedürfnis nach Sicherheit zu gewährleisten, ist dieser hohe Wert beizubehalten. Somit besteht auch bei der Ausprägung des Sicherheitsmotivs kein Anpassungsbedarf.

Wie auch bei Profil 1 sind die Werte der Offenheit für Erfahrungen und des Machtmotivs im durchschnittlichen Bereich, entsprechend auch den Werten des Kundenprofils 3. Daher besteht hier kein Entwicklungsanspruch.

### 5.1.1.5 Key-Account-Manager Normprofil

Für den Key-Account-Manager gilt also allgemein, eine starke Ausprägung der Extraversion und des Leistungsmotivs und gleichzeitig eine niedrige Ausprägung des Neurotizismus vorzuweisen. Alle weiteren Merkmale sollten den durchschnittlichen Wert nicht unterschreiten bzw. in Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit eher dem oberen Durchschnitt entsprechen.

Stark extravertierte und leistungsmotivierte Verkäufer eignen sich besonders gut für die Neukundenakquise, da sie den Erfolg bei Neukunden als größere Belohnung ansehen im Vergleich zum Erfolg bei Bestandskunden (Nerdinger, 2001, S. 80 f.). Doch nicht jeder Neu- oder Bestandskunde ist extravertiert und bevorzugt einen geselligen Kundenbetreuer. Gerade die „verbalen Fähigkeiten“ eines Verkäufers wirken oftmals abschreckend auf so manchen Kunden (ebenda, S. 78). Daher gilt es bei Einstellung eines besonders extravertierten Key-Account-Managers, diesen anzuweisen, die Reaktionen des Kunden zu beobachten, und darauf zu trainieren sich in derartigen Situationen in seiner Gesprächigkeit einzuschränken.

Die Kunden sollten ebenfalls in ihren Reaktionen, bezüglich der Ausprägung des Machtmotivs, durch den Kundenbetreuer beobachtet werden. Auch hier bedarf es vorher einem Training bzw. einer Beratung des Key-Account-Managers. Unabhängig von dem eigenen Bedürfnis nach Macht, ist es für ihn wichtig, den Kunden entsprechend einzuschätzen und zu agieren. Stößt der Kundenbetreuer auf einen Kunden mit einem äußerst starken Bedürfnis nach Macht, ist zu beachten, dass ihm das Gefühl der Kontrolle vermittelt wird. Im Fall der auffallend geringen Ausprägung des Machtmotivs, ist darauf zu achten, dem Kunden eher das Gefühl der Unterstützung, nicht das der Unterdrückung, zu vermitteln.

## **5.1.2 Key-Account-Management**

### 5.1.2.1 Team und Mitarbeiter

Im Team sollten jedoch für die verschiedensten Aufgaben auch die unterschiedlichsten Persönlichkeiten anzutreffen sein. Auf diese Weise können die Schwächen des einen durch die Stärken des anderen ausgeglichen und parallel dazu sichergestellt werden, dass für möglichst jede schwierige Situation durch das Team eine Lösung gefunden werden kann (Margerison & McCann, 1995, S. 30 ff.). Beim Einsatz unterschiedlicher Persönlichkeiten gestaltet sich der Umgang mit den einzelnen Vertriebsmitarbeitern und die Führung dieser eher komplex.

Durch die Definition der Kundengruppen und deren Profile entsteht für das KAM die Möglichkeit einen Leitfaden zum Umgang mit den verschiedenen Persönlichkeiten zu erstellen. Da die Profile der Key-Account-Manager in Anlehnung an die Profile der Kunden definiert werden, ergeben sich somit ähnliche Anforderungen an den Umgang mit den Key-Account-Managern.

Neben den Maßnahmen zur Vorbereitung des Betreuers auf den Kunden und dessen Eigenheiten gilt es die besonderen Ausprägungen der Faktoren und Bedürfnisse des Vertriebsmitarbeiters zu berücksichtigen. So kann beispielsweise auf eine starke Ausprägung der Motive Sicherheit und Leistung u. a. mit ausgewählten Vergütungsmodellen oder qualitativen bzw. quantitativen Zielvereinbarungen reagiert werden.

### 5.1.2.2 Nutzen

Mit der Anpassung der Key-Account-Manager an die Kunden und der Möglichkeit der Weiterentwicklung des einzelnen Key-Account-Managers und des KAMs an sich, entsteht für jede beteiligte Partei ein Nutzen von dem sie profitieren.

Der Mitarbeiter erhält die Möglichkeit sich selbst mit seinen Stärken und Schwächen neu zu entdecken und zu entwickeln (Böning & Fritschle, 2005, S. 292). Durch das eigenverantwortliche Erreichen von Zielen und die Entscheidungsfindung verspürt er ein Erfolgserlebnis und eine Zunahme seines Selbstvertrauens. Neben der Motivati-

on steigert das Training auch das Gefühl des Mitarbeiters, Anerkennung für seine Leistungen zu erhalten. Mit der wachsenden Zufriedenheit des einzelnen Mitarbeiters verbessert sich ebenfalls das Betriebsklima (Haberleitner, Deistler & Ungvari, 2010, S. 18).

Aus Sicht des Unternehmens ergeben sich ebenfalls Vorteile. Zum einen führt es zu einer Entlastung der Führungskraft und demnach zu Kapazitäten (ebenda, S. 18 f.). Zum anderen wirkt sich der positive Einfluss der Persönlichkeitsentwicklungsmaßnahmen auf den Mitarbeiter ebenfalls positiv auf das Unternehmen aus (Döring, 2011, S. 91). Abgesehen davon bieten diese Maßnahmen Potential zur Verbesserung der Produktivität und Leistung des KAMs (Haberleitner, Deistler & Ungvari, 2010, S. 19 f.).

Da es sich hierbei um die Persönlichkeitsentwicklung der Vertriebsmitarbeiter handelt, besteht ein deutlicher Nutzen für den Kunden. Je besser die Key-Account-Manager auf ihre Kunden und den individuellen Umgang mit ihnen vorbereitet sind, desto besser fühlt sich der Kunden verstanden und behandelt (Prack, 2010, S. 27 ff.). Hinzu kommt, dass sich auch auf den Kunden die positive Wirkung, die der Key-Account-Manager selbst empfindet, widerspiegelt.

## **5.2 Maßnahmenkatalog im Umgang mit den Kunden**

---

### **5.2.1 Wahrnehmung Kunde vs. Key-Account-Manager**

Ausschlaggebend für die Kommunikation zwischen beiden Parteien ist, welche Persönlichkeit der Kunde hinter der Person des Key-Account-Managers vermutet und umgekehrt.

Die tatsächliche Persönlichkeit des Kundenbetreuers und dessen Ähnlichkeit zum Kunden ist im ersten Moment irrelevant. Zu den Aufgaben des Kundenbetreuers gehört es, den Kunden zu beobachten. Vor jedem Gesprächstermin sollte sich der Key-Account-Manager vorbereiten. Es gilt die Daten und Fakten des eigenen, des zu betreuenden Unternehmens und des Wettbewerbers zu kennen. Im Optimalfall erfolgen vor dem eigentlichen Termin E-Mail- oder Schriftverkehr und Telefonate.



Hierbei ist es wichtig Informationen zu sammeln. Nicht nur über das Unternehmen als eigentlichen Kunden, sondern auch über den Ansprechpartner, der den Kunden repräsentiert.

Eine besondere Stellung in der Kommunikation zwischen Kunden und Key-Account-Manager hat die Wahrnehmung. Menschen ziehen vor, Dinge wahrzunehmen, die ihren Vorstellungen bzw. ihren Hypothesen entsprechen (Raab, Unger & Unger, 2010, S. 21). Jeder entwickelt sein eigenes „Schubladendenken“ und läuft Gefahr, nach Informationen zu suchen, welche die eigene Hypothese bestärken. Die Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung (Bruner, 1951 und 1957, Postman, 1951) lässt sich in folgende Punkte untergliedern (Lilli & Frey, 1993, S. 56):

- Je stärker die Hypothese einer Person ist, desto eher nimmt die Person eine Bestätigung ihrer Theorie wahr.
- Je stärker die Hypothese ist, desto weniger als bestätigend wahrgenommene Informationen benötigt die Person, um darin einen Nachweis für die Hypothese zu sehen.
- Je stärker die Hypothese ist, desto mehr widersprüchliche Informationen sind erforderlich um von der Hypothese loszulassen.

Für den Key-Account-Manager bedeutet dies, die Hypothese des Kunden über den Kundenbetreuer mit selektiven Informationen zu bestärken bzw. zu entkräften.

Das Bild, das der Kunde von seinem Betreuer hat, wird vom ersten Kontakt an geprägt. Welche Hypothesen der Kunde bereits vor dem Kontakt aufgestellt hat und welche davon negativ für den Key-Account-Manager ausfallen könnten, ist nicht abzusehen. Jedoch gilt es, vom ersten Moment an tadellos aufzutreten und negativen Hypothesen (existent oder nicht existent) keinen Raum zu lassen. Auch wenn der Key-Account-Manager nicht der passende zum Kunden sein sollte, kann er vom Kunden doch als „der“ sympathische Kundenbetreuer wahrgenommen werden.

Im Folgenden sind Aspekte erläutert, die in die Wahrnehmung des Kunden einfließen und durch den Key-Account-Manager beeinflussbar sind.

Das Aussehen des Key-Account-Managers spielt eine große Rolle im direkten Kundenkontakt. Bei ordentlicher Kleidung und einem gepflegten Äußeren wird ein hoher Grad an Gewissenhaftigkeit und Zielstrebigkeit angenommen (Hell, 2011, S. 319). Neben der Kleidung wirkt sich auch die Attraktivität einer Person auf die Wahrnehmung des Menschen aus. Verschiedene Studien belegen, dass eine attraktive Person eher angehört und auch im Nachhinein sowohl das Gespräch mit ihr, als auch die erbrachte Leistung, positiver wahrgenommen wird (Bierhoff, 2006, S. 61 f.). Die Mimik des Key-Account-Managers sagt ebenso einiges aus. Durch ein Lächeln wirkt er freundlich und durch einen festen Blickkontakt selbstsicher und kompetent (Bergmann, 2000, S. 108).

Wie auch die Mimik haben die Gestik und die Stimme einer Person ihren Effekt. Redet der Key-Account-Manager laut und deutlich, wirkt er auf den Kunden selbstsicher und gesellig (Langenmayr, 1997, S. 66). Durch ein flüssiges Sprechen mit ausformulierten Sätzen macht der Kundenbetreuer zusätzlich einen intelligenten Eindruck. Die Körpersprache, sei es der Gang, die Haltung oder allgemeine Bewegungen, sagen etwas über die Ängstlichkeit bzw. das Selbstbewusstsein aus. Hierbei gelten ruhige Bewegungen als selbstsicher und lebendige als gesellig.

All diese Merkmale sind für den Vertriebsmitarbeiter durch diverse Weiterentwicklungsmaßnahmen wie beispielsweise Workshops erlernbar und einsetzbar.

Dem Key-Account-Manager ist bewusst, welche Aspekte der Kunde wahrnimmt und wie sie die Meinung des Kunden über den Kundenbetreuer beeinflussen. Analog dazu kann er genau auf diese Aspekte beim Kunden achten und ggf. Rückschlüsse auf dessen Persönlichkeit ziehen. Im Einzelfall bedeutet dies, die bemerkten Kennzeichen in Bezug auf die Persönlichkeitsmerkmale zu deuten.

Hält der Kunde im Gespräch einen festen Blickkontakt, redet laut und deutlich und ist eher ruhig und bewusst in seinen Bewegungen, spricht das für eine niedrige Ausprägung des Merkmals Neurotizismus. Wirkt er eher ängstlich und nervös in dem wie er sich verständigt und bewegt, kann im Umkehrschluss von einem deutlich ausgeprägten Neurotizismus ausgegangen werden.

Ist der Kunde äußerst gesprächig oder kontaktfreudig und fällt durch eine lebendige Gestik auf, ist eine überdurchschnittlich ausgeprägte Extraversion zu vermuten. Ein stiller und verschlossener Geschäftspartner hingegen ist wenig extravertiert bzw. stark introvertiert.

Findet der Termin beim Kunden statt, gilt es für den Key-Account-Manager, auch das Umfeld des Kunden zu beobachten. In der Ordnung des Arbeitsplatzes lässt sich die Ausprägung seiner Gewissenhaftigkeit entdecken. Das Gleiche gilt auch für die Verträglichkeit. Wie geht die Person mit der eigenen Sekretärin oder anderen Kollegen um? Häufiges Lächeln und ein freundlicher oder zuvorkommender Umgangston gegenüber den Kollegen, weisen auf die überdurchschnittliche Ausprägung der Gewissenhaftigkeit hin.

Unter Berücksichtigung der Testergebnisse und Korrelationen (vgl. 3.4.2.3) lassen sich weitere Schlussfolgerungen ziehen. Treten bestimmte Merkmale besonders häufig bzw. selten in Kombination auf, ist im Zweifelsfall ein auffälliges Merkmal ausreichend, um annähernd die Persönlichkeit des Kunden zu definieren. Ist beispielsweise bei einem Kunden lediglich die hohe Ausprägung des Neurotizismus offensichtlich, so ist ein ebenfalls stark ausgeprägtes Bedürfnis nach Sicherheit wahrscheinlich.

Neben der Beobachtung des Kunden und der darauf angesetzten Ausprägung der Merkmale hat der Key-Account-Manager weitere Möglichkeiten auf die Persönlichkeit des Kunden zu schließen. Es ist davon auszugehen, dass keine Persönlichkeitsanalyse mit den Kunden durchgeführt werden kann. Durch das Einbinden von Testfragen in das Gespräch hat der Kundenbetreuer dennoch die Möglichkeit ansatzweise Merkmalsausprägungen zu bestimmen. Im Kundengespräch, sei es auch im Small Talk, können gezielt gestellte Fragen durch den Kunden beantwortet werden. Selbst wenn eine Frage nicht beantwortet werden sollte, gibt allein die Reaktion auf die Frage bereits Informationen.

Ziel ist es nicht, den Kunden in erster Linie zu täuschen oder zu manipulieren. Die genannten Aspekte dienen lediglich dazu, den Kunden kennen und verstehen zu lernen. Ergibt sich aufgrund der Beobachtungen das Bild, dass der Key-Account-

Manager und der Kunde nicht zueinander passen, wird dem Kunden, entsprechend seines Profils, der passende Key-Account-Manager zugeteilt. Zwar handelt es sich hierbei um Vermutungen über den Kunden, doch bilden diese zumindest einen Ansatz zur Zuweisung eines passenden Kundenbetreuers und der anzuwendenden Strategie.

Bezugnehmend auf die Sympathie durch die Ähnlichkeit zweier Personen, ergibt sich die Gelegenheit zu prüfen, ob der Key-Account-Manager zum Kunden passt. Sind sich zwei Personen sympathisch, dann spiegeln sie die Gestik des anderen wider (Hilker, 2009, S. 139). Für den Key-Account-Manger heißt das, kleine bewusste Bewegungen mit einzubringen und auf die Reaktion des Kunden zu achten. Ahmt dieser die Bewegung unbewusst nach, weist dies darauf hin, dass der Key-Account-Manager die Sympathie des Kunden gewonnen hat.

### **5.2.2 Umgang mit dem Kunden**

Das Bewusstsein für die Kunden und deren unterschiedlich ausgeprägte Persönlichkeitsfaktoren und Motive, ermöglicht dem Key-Account-Manager darauf zu reagieren und den Kunden entsprechend seiner Bedürfnisse zu betreuen. Ob Bestands- oder Neukunde, bedeutend für den Key-Account-Manager ist es, zu erkennen, wenn ein Merkmal besonders stark bzw. besonders niedrig ausgeprägt ist. Für jede auffallende Ausprägung existiert die optimale Art mit dem Kunden umzugehen. Die im Folgenden vorgeschlagenen Reaktionen sind eine von mehreren Optionen.

Kunden mit einer starken Ausprägung von Offenheit für Erfahrungen sind neugierig und neuen Erfahrungen gegenüber aufgeschlossen. Sie wünschen sich einen Key-Account-Manager, der flexibel und kreativ ist. Weniger offene Kunden hingegen verzichten lieber auf Innovationen und wünschen sich von ihrem Kundenbetreuer viel mehr altbewährte Lösungen.

Besonders gewissenhaften Kunden sollte der Key-Account-Manager nie unvorbereitet begegnen. Bei ihnen ist darauf zu achten, betont ordentlich zu sein und mögliche Problemfelder bei der Auftragsumsetzung etc. bereits im Vorfeld zu klären. Weniger

gewissenhafte Kunden schreckt diese akribische Arbeit eher ab. Die anzubietenden Lösungen sollten leicht umzusetzen und mit wenig Aufwand verbunden sein.

Stark extravertierte Kunden sind überdurchschnittlich gesprächig. Hier gilt es für den Key-Account-Manager diese Kunden reden zu lassen. Auch wenn der Kundenbetreuer selbst ein gesprächiger Typ sein sollte, in diesem Fall sollte er sich zurücknehmen. Der kommunikative Kunde schätzt den Zuhörer und nimmt das Gespräch als sehr positiv war, selbst wenn ausschließlich er sich mitgeteilt hat. Auch einen stillen Kunden darf der Key-Account-Manager nicht mit einer Masse an Informationen überfordern.

Auffallend verträgliche Kunden sind harmoniebedürftig. Sie bevorzugen einen besonders freundlichen und zuvorkommenden Key-Account-Manager. Ein Kundenbetreuer mit einer mehr pessimistischen Einstellung wirkt auf sie anstrengend und wird daher gemieden.

Dem nervösen Kunden muss nicht zwangsläufig seine Angst genommen werden. Bestärkt der Key-Account-Manager den Kunden in seiner Meinung und seinen Befürchtungen, stärkt dies ggf. auch sein Selbstvertrauen. Schenkt der Key-Account-Manager dem ängstlichen Kunden etwas Selbstsicherheit, assoziiert der Kunde mit dem Betreuer diese positive Erfahrung. Ein besonders selbstsicherer Kunde sucht nach Informationen, die ihn ein weiteres Mal bestätigen. Hat er bereits eine negativ behaftete Meinung zu dem Key-Account-Manager, ist er nur mit sehr großem Aufwand von seiner Hypothese zu distanzieren. Dem kann der Kundenbetreuer nur mit einer tadellosen Vorbereitung gegenüberreten.

Hat ein Kunde ein überdurchschnittliches Bedürfnis nach Anerkennung, ist im Gespräch mit ihm darauf zu achten, seine Anmerkungen hervorzuheben bzw. zu lobend zu erwähnen.

Dem Kunden, der nach Einfluss und Macht strebt, gilt es ein Gefühl der Kontrolle über die Situation und Entscheidung zu vermitteln. Während dem Kunden, der es bevorzugt vermeidet, Entscheidungen zu treffen, letztendlich vorbereitete Lösungen angeboten werden, bei denen es leicht fällt zu entscheiden.

Der Kunde mit einem starken Bedürfnis nach Sicherung und Ruhe ist stets bemüht, Risiken und mögliche Überraschungen zu vermeiden. Er bevorzugt einen besonders gewissenhaften Key-Account-Manager, der alle Möglichkeiten durchdacht und entsprechende Sicherheiten zur Vermeidung negativer Effekte parat hat. Im Gegenzug nimmt der Kunde mit einem nur geringen Bedürfnis nach Sicherheit akribische Risikovermeidung als abschreckend und chancenmindernd wahr.

Unabhängig aller Merkmale und deren Ausprägung, gemäß den Testergebnissen ist allen Kunden wichtig, eine ehrliche Behandlung und Betreuung zu erfahren.

## 6 Fazit und Ausblick

---

Das Ziel dieser Arbeit bestand darin, psychologische Aspekte einer Key-Account-Management-Organisation hervorzuheben und die zu erfüllenden Anforderungen an die erfolgreiche Betreuung definierter Kundengruppen zu erarbeiten.

Um dieses Ziel zu erreichen wurden Persönlichkeitsanalysen auf Basis des B5T (Satow, 2012) durchgeführt. Die Auswertung der Persönlichkeitsanalysen führte zu dem Ergebnis, dass die Befragten mit Hilfe einer Clusteranalyse in fünf unterschiedliche Persönlichkeitstypen zusammengefasst werden konnten. Jeder dieser Typen hat eine andere Ausprägung der Persönlichkeitsfaktoren und Motive. Da ist das Ergebnis nicht überraschend, dass diese auch unterschiedliche Anforderungen an deren Key-Account-Manager stellen. Die Kundenprofile wurden aufgrund des Ähnlichkeitsprinzips gespiegelt und einer weiteren Anpassung unterzogen, um den Anforderungen an die Vertriebsmitarbeiter gerecht zu werden. Durch das Bewusstsein für die definierten Kunden und deren Bedürfnisse wurden Maßnahmen erarbeitet um die Key-Account-Manager dementsprechend weiterzuentwickeln. Schließlich wurde ein Maßnahmenkatalog, der die speziellen Ansprüche an den Umgang mit den einzelnen Persönlichkeitstypen hervorhebt, entwickelt.

Bei der Auswertung der Persönlichkeitstests fiel besonders auf, dass verstärkt junge und extravertierte Personen an der Befragung teilgenommen haben. Dies lag vor allem daran, dass Akzeptanz und Interesse an einer Persönlichkeitsanalyse bei diesen Personen größer war.

Diese Erkenntnis findet sich im Ausblick auf die Zukunft wider. Die Personalanforderungen steigen stetig. Man muss die eigenen Stärken und Schwächen kennen, um sich weiterentwickeln zu können. Daher wird die Nutzung von Persönlichkeitstests auch in Deutschland weiter zunehmen.

Im Bezug auf den Trend des Fachkräfteengpasses nimmt das Halten von kompetenten Mitarbeitern an Bedeutung zu. Dabei ist die Wahl des geeigneten Key-Account-

Managers umso entscheidender. Je passender der Key-Account-Manager zu den Kunden ist, desto erfolgreicher und zufriedener sind er und das Unternehmen.



## LITERATURVERZEICHNIS

---

Amelang, M. & Bartussek, D.: Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung. Stuttgart: 1997.

Asendorpf, J. B.: Persönlichkeitspsychologie – für Bachelor (2. Auflage). Berlin, Heidelberg, New York: 2011.

Asendorpf, J. B.: Psychologie der Persönlichkeit (4. Auflage). Heidelberg: 2007.

Belz, C., Müllner M. & Zupancic, D.: Spitzenleistungen im Key-Account-Management. München: 2008.

Bents, R. & Blank, R.: Der M.B.T.I.. München: 1992.

Bergmann, B.: Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit. Münster, New York, München, Berlin: 2000.

Bickelmann, R.: Key Account Management. Wiesbaden: 2001.

Bierhoff, H.-W.: Sozialpsychologie, Ein Lehrbuch (6. Auflage). Stuttgart: 2006.

Böning, U. & Fritschle, B.: Coaching fürs Business, Was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen. Bonn: 2005.

Boles, J. S., Pilling, B. K. & Goodwyn, G. W.: Revitalizing your national account marketing programm. Journal of Business and Industrial Marketing, 1994, **9**, 1, 24–33.

Borkenau, P. & Osterdorf, F.: NEO-Fünf-Faktoren-Inventar. Göttingen: 1993.

Cattell, R. B.: The Description of personality: basic traits resolved into clusters. New York: 1943.

## LITERATURVERZEICHNIS

---

Cattell, H. E. P. & Schuerger, J. M.: Essentials of 16Pf Assessment. Toronto: 2003.

Döring, C.: Coaching: Eine personenzentrierte Personalentwicklungsmaßnahme, Strukturen, Bedingungen und ausgewählte Anwendungen. Hamburg: 2011.

Ebert, H. J. & Lauer, H.: Key-Account-Management. Bamberg: 1988.

Etzel, S. & Küppers, A.: Pro facts 360°-Assessment. Nürnberg: 2000.

Evans, P.: Motivation and emotion. London: 1989.

Fetchenhauer, D.: Psychologie. München: 2012.

Fisseni, H.-J.: Persönlichkeitspsychologie: auf der Suche nach einer Wissenschaft. Göttingen: 1998.

Forgas, J. P.: Mood and judgment: The Affect Infusion Model (AIM). Cambridge: 1995.

Fries, S.: Wollen und Können: ein Training zur gleichzeitigen Förderung des Leistungsmotivs und des induktiven Denkens. Münster, New York, München, Berlin: 2002.

Gatewood, R. D., Feild, H. S. & Barrick, M.: Human Resource Selection (7. Auflage). Mason: 2011.

Gay, F.: DISG-Persönlichkeits-Profil (30. Auflage). Offenbach: 2004.

Golden, J. P., Bents, R. & Blank, R.: Typisch Mensch. Göttingen: 2004.

Grau, I. & Bierhoff H.-W.: Sozialpsychologie der Partnerschaft. Berlin, Heidelberg, New York: 2002.

## LITERATURVERZEICHNIS

---

Haberleiter, E., Deistler, E. & Ungvari, R.: Führen, Fördern, Coachen (aktualisierte Neuauflage). München: 2010.

Hell, S.: Das Vorstellungsgespräch: Die besten Strategien, die schlagkräftigsten Argumente: So überzeugen Sie Ihren neuen Arbeitgeber. München: 2011.

Hesse, J. & Schrader, H. C.: Testtraining Beruf & Karriere: Persönlichkeitstests. Verstehen - durchschauen - trainieren. Hallbergmoos: 2010.

Hilker, C.: Kunden gewinnen und binden: Mehr verkaufen durch innovatives Marketing (2. Auflage). Karlsruhe: 2009.

Hossiep, H. & Mühlhausen, O.: Personalauswahl und –entwicklung mit Persönlichkeitstests. Göttingen: 2005.

Hossiep, H. & Paschen, M.: Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (2. Auflage). Göttingen: 2003.

Izard, C. E.: Die Emotionen des Menschen. Weinheim, Basel: 1999.

Jung, C. G.: Archetypen. München: 2001.

Jung, C. G.: Psychologische Typen (16. Auflage). Olten: 1989.

Jung, C. G.: Typologie. München: 2001.

Jung, C. G.: Die Beziehungen zwischen dem Ich und dem Unbewussten. München: 2001.

Jung, H.: Personalwirtschaft. München: 2011.

Kemna, H.: Key-Account-Management. München: 1979.

## LITERATURVERZEICHNIS

---

Klandt, H.: Gründungsmanagement: Der Integrierte Unternehmensplan (2. Auflage). München: 2006.

Kuhl, J.: Leistungsmotivation: Neue Entwicklungen aus modelltheoretischer Sicht. Göttingen, Toronto, Zürich: 1983.

Lang, D.: Soziale Kompetenz und Persönlichkeit. Landau: 2009.

Langenmayr, A.: Sprachpsychologie: ein Lehrbuch. Göttingen: 1997.

Leberherz, C., Jonas, K., Stroebe, W. & Hewstone, M.R.C.: Sozialpsychologie: Eine Einführung (Springer-Lehrbuch). Heidelberg: 2007.

Lewicki, R. J., Hiam, A. & Olander, K.: Verhandeln mit Strategie: das große Handbuch der Verhandlungstechniken. Zürich: 1998.

Lilli, W. & Frey, D.: Die Hypothesentheorie der Wahrnehmung. In: Frey, D. & Irle, M. (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie. Band I (3. Aufl.), Kognitive Theorien. Bern: 1993, 49-80.

Maltby, J., Day, L. & Macaskill, A.: Differentielle Psychologie, Persönlichkeit und Intelligenz (2. Auflage). 2011: München.

Margerison, C. J. & McCann, D.: Team management: practical new approaches. Didcot: 1995.

Maslow, A. H.: Motivation und Persönlichkeit (12. Auflage). Reinbek: 2010.

McCrae, R. & Costa R. T.: Personality in Adulthood, Second Edition: A Five-Factor Theory Perspective. New York: 2006.

Müller, G. F.: Persönlichkeit und selbständige Erwerbstätigkeit: Messung von Potenzialfaktoren und Analyse ihres Einflusses. Wirtschaftspsychologie, 1999, **6**, 2-12.

## LITERATURVERZEICHNIS

---

- Nerdinger, F. W.: Psychologie des persönlichen Verkaufs. München, Wien, Oldenburg: 2001.
- Ostendorf, F.: Sprache und Persönlichkeitsstruktur: Zur Validität des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit. Regensburg: 1990.
- Ostendorf, F. & Angleitner, A.: NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae (revidierte Fassung). Göttingen: 2004.
- Prack, R.-P.; Beeinflussung im Verkaufsgespräch. Wiesbaden: 2010.
- Raab, G., Unger, A. & Unger, F.: Marktpsychologie: Grundlagen und Anwendung (3. Auflage). Wiesbaden: 2010.
- Rothermund, K. & Eder, A.: Motivation und Emotion. Wiesbaden: 2011.
- Sarason, I. G., Levine, H. M., Basham R. B. & Sarason, B. R.: Assessing Social Support: The Social Support Questionnaire. New York: 1981.
- Satow, L.: Big-Five-Persönlichkeitstest (B5T): Test- und Skalendokumentation. Online im Internet: URL: <http://www.drstatow.de>: 2012.
- Satow, L.: Big-Five-Persönlichkeitstest (B5T): Testmanual und Normen. Online im Internet: URL: <http://www.drstatow.de>: 2012.
- Schaufeli, W. & Enzmann, D.: The Burnout Companion To Study And Practice: A Critical Analysis. London: 1998.
- Scherer, K. R.: Psychologie der Emotionen. Göttingen, Toronto, Zürich: 1990.
- Schneewind, K. A. & Graf, J.: Der 16-Persönlichkeits-Faktoren-Test (revidierte Fassung). Bern: 1998.

## LITERATURVERZEICHNIS

---

Schneewind, K. A., Schröder, G. & Cattell, R. B.: Der 16-Persönlichkeits-Faktoren-Test. Bern: 1994.

Schneider, R. J., Ackerman, P. L. & Kanfer, R.: To Act wisely in human relations: Exploring the dimensions of social competence. *Personality and individual Differences*, 1996, **21**, 469-481.

Schuler, H. & Prochaska, M.: Leistungsmotivationsinventar. Göttingen: 2001.

Sieck, H.: Key Account Management (2. Auflage). Norderstedt: 2011.

van Dick, R. & West, M. A.: Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung: Praxis der Personalpsychologie. Göttingen: 2005.

von Rosenstiel, L.: Motivation im Betrieb (9. Auflage). Leonberg: 1996.

Withauer, K. F.: Führungskompetenz und Karriere: Begleitbuch zum Stufen-Weg ins Topmanagement. Wiesbaden: 2011.

Zupancic, D.: International Key-Account-Management Teams: Koordination und Implementierung aus der Perspektive des Industriegütermarketing (Dissertation). St. Gallen: 2001.

**Weitere Internetquellen:**

<http://www.duden.de/suchen/dudenonline/Key-Account-Management>. 13.06.2012.

<http://imihome.imi.unikarlsruhe.de/nclusteranalyse-b.html>. 06.07.2012.

<http://www.persolog.de/web/de/akademie/zertifizierung/persoendlichkeitsmodell/index.html>. 24.06.2012.

<http://www.psychology48.com/deu/d/sympathie/sympathie.html>. 14.07.2012.

<http://www.testzentrale.de/programm/golden-profiler-of-personality-2.html>.  
24.06.2012.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/key-account-management.html>.  
07.06.2012.