

# 50 FRAGEN FÜR EINE ERFOLGREICHE KEY ACCOUNT STRATEGIE

Der Report, mit dem IT-Dienstleister & Technologie-Unternehmen gemeinsam Relevanz und profitables Wachstum bei strategischen Key Accounts erzeugen.



**THE  
GOLDEN  
HOUR**

GROWING COMPLEX BUSINESSES



# 50 FRAGEN FÜR EINE ERFOLGREICHE KEY ACCOUNT STRATEGIE

Der Report, mit dem IT-Dienstleister & Technologie-  
Unternehmen gemeinsam Relevanz und profitables  
Wachstum bei strategischen Key Accounts erzeugen.

SUMMARY **2**

LEITFRAGEN **3**

FAZIT & AUSBLICK **8**

KONTAKT **9**

Liebe Leserin! Lieber Leser!

Dieser Report unterstützt Sie, Ihre Partnerschaft zwischen einem Technologiehersteller und einem IT-Dienstleister für einen gemeinsamen Key Account in eine echte Erfolgsgeschichte zu verwandeln.

Ausgerichtet auf das Ziel, strategisch bedeutsame Kunden gemeinsam zu gewinnen und an sich zu binden, unterstützt er das Erarbeiten des erforderlichen Kundenverständnisses, das Formulieren und Nachverfolgen geteilter Ziele sowie die bestmögliche Organisation einer wertschöpfenden Zusammenarbeit im Joint Account Team. Inhaltlich fokussiert er die frühe Phase dieses Vorhabens, in der es erfolgsentscheidend ist, sich die richtigen FRAGEN zu stellen, um zu starken Antworten und Lösungen zu gelangen.

Wir freuen uns sehr über Ihre Rückmeldung, wie behilflich Ihnen dieser Report bei einem schnellen und umfangreichen Sprung auf das nächste Erfolgsplateau war. Sprechen Sie uns gerne auch hinsichtlich weiterführender Impulse an.

Herzliche Grüße

Ihr Team von TheGoldenHour



## Summary

Viele Accounts bleiben Unternehmen im Partnervertrieb unter ihrem Potenzial – nicht, weil es an Technologien, Produkten oder grundsätzlicher Kundenrelevanz fehlt, sondern weil die gemeinsamen Bemühungen zu oft opportunistisch statt strategisch geführt sind. Hersteller und IT-Dienstleister verfolgen zwar dasselbe Kundenlogo, arbeiten jedoch nicht mit derselben Logik: Ziele sind nicht sauber synchronisiert, Stakeholder nicht ausreichend priorisiert, Wertbeiträge nicht auf Entscheiderinteressen zugespielt und Aktivitäten nicht konsequent auf einen gemeinsamen Durchbruch ausgerichtet.

Eine gemeinsame Account Strategie schafft genau diese gemeinsame Logik. Sie zwingt das Joint Account Team dazu, den Kunden nicht nur aus Produktsicht, sondern aus Sicht von Geschäftszielen, Entscheidungsstrukturen, Investitionslogiken, Wettbewerbsdynamiken und Umsetzungsfähigkeit zu verstehen. Erst dann wird aus einer Vielzahl guter Einzelaktivitäten ein fokussierter Wachstumspfad.

Die seriöse Beantwortung der Fragen dieses Reports bietet Ihnen die Grundlage für eine präzise Account Strategie, die nicht nur die Frage, was im Account möglich ist, beantwortet, sondern vor allem, wie Hersteller und IT-Dienstleister ihre gemeinsame Schlagkraft so erhöhen, dass der Kunde sie gemeinsam, als geschäftsrelevanten Partner wahrnimmt – nicht nur als Anbieter und verlängerte Werkbank.



## LEITFRAGEN

Die folgenden Leitfragen sind bewusst nicht als operative Checkliste, sondern als strategischer Gesprächsrahmen formuliert. Sie helfen IT-Dienstleistern und Technologieherstellern dabei, einen Joint Account ganzheitlich zu beurteilen. Je klarer und ehrlicher diese Fragen beantwortet werden, desto belastbarer wird die gemeinsame Wachstumsstrategie. Der Anspruch ist nicht Vollständigkeit um ihrer selbst willen, sondern Management-Klarheit über das, was im Account wirklich zählt.

### ***SIND DIE INTERESSEN VEREINT, IST DER ERFOLG UNVERMEIDBAR.***

Dies gilt für die Beziehung zu unseren Kunden und Partnern gleichermaßen.

Die nachfolgenden Fragen helfen Ihnen u. a. zu ergründen, ob Sie und Ihr Partner das gleiche Geschäftspotenzial in Bezug auf den Kunden sehen, denn nur dann lassen sich erfahrungsgemäß anspruchsvolle, gemeinsame Ziele ableiten und sicherstellen, dass Ihre Partner gleichermaßen bereit sind, die notwendigen Investitionen in deren Realisierung zu unternehmen.

Es handelt sich um erfahrungsbasierte Leitfragen, die stets auf die jeweilige Kunden- und Partnersituation anzupassen sind. In einigen Fällen braucht es nicht alle Fragen, in anderen ergänzende.

Wie bei fast jeder Initiative gilt es auch hier, die folgenden zwei Prinzipien zu beherzigen:

#### **So aggregiert wie möglich und so detailliert wie nötig**

(... in Bezug auf die Analyse, inhaltliche Auseinandersetzung & Gestaltung)

#### **So schnell wie möglich und so langsam wie nötig**

(... in Bezug auf das Vorgehen, insbesondere in der Konzeption & Umsetzung)

Berücksichtigen Sie diese Prinzipien bitte auch bei der Beantwortung der folgenden Fragen.



## I. Ziele und wirtschaftliche Zielarchitektur

Ein Joint Account braucht mehr als ambitionierte Umsatzziele. Er braucht eine gemeinsame Business-Logik, damit die Partner nicht mit voneinander entkoppelten Erwartungen arbeiten.

- 1) Wie hoch war der bisherige Umsatz beider Partnerunternehmen mit dem fokussierten Kunden, und wie lässt sich dieser nach Angebotskategorien, Services, Geschäftseinheiten oder Regionen sinnvoll aufgliedern?
- 2) Welches Umsatz-, Ertrags- und Entwicklungspotenzial sehen beide Seiten für den Account in den nächsten 12, 24 und 36 Monaten – und worauf stützen sich diese Einschätzungen konkret?
- 3) Welche individuellen Ziele verfolgen die beteiligten Account-Teams auf Hersteller- und Partnerseite, und wie stark zahlen diese tatsächlich auf ein gemeinsames Zielbild ein?
- 4) Wo bestehen Zielkonflikte – etwa durch abweichende Verkaufsanreize, unterschiedliche Zeithorizonte, Produktfokus oder Ressourcenziele?
- 5) Welche gemeinsamen Ziele besitzt das Joint Account Team, welche Priorität haben diese und woran wird der Erfolg des Teams tatsächlich gemessen?
- 6) Welche Angebotsbereiche, Kundenbereiche oder Initiativen versprechen den höchsten wirtschaftlichen Hebel – bezogen auf Umsatz, Marge, Recurring Revenue, strategischen Zugang oder Referenzwert?

## II. Kunde, Strategie und Veränderungsdruck

Wer einen Key Account nur über bestehende Projekte oder Technologien betrachtet, wird sein volles Potenzial nie verstehen. Eine JointSuccessStory beginnt mit dem Geschäftsmodell, den Ambitionen und den Spannungen des Kunden.

- 7) Welche unternehmerischen Ziele verfolgt der Kunde in den kommenden ein bis drei Jahren?
- 8) Zu welchem Unternehmen möchte sich der Kunden deshalb in den kommenden ein bis drei Jahren entwickeln?
- 9) Wofür möchte der Kunde im Markt geschätzt, gefürchtet oder bevorzugt werden, und was macht sein Geschäftsmodell aus seiner Sicht besonders?
- 10) Welche geschäftlichen Effekte erwartet der Kunde aus seiner Strategie – etwa Wachstum, Effizienz, Resilienz, Innovationsgeschwindigkeit, regulatorische Sicherheit oder Kundennähe?
- 11) Welche Risiken, Zielkonflikte und Umsetzungshemmnisse prägen die Strategie des Kunden – allgemein, organisatorisch und technologisch?
- 12) Wie entwickelt sich die Branche des Kunden, welche Trends und Technologien verändern die Spielregeln und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Investitionen, Fähigkeiten und Prioritäten?
- 13) Was bedeuten diese Veränderungen konkret für die zukünftigen IT-Anforderungen des Kunden?



- 14) In welche Bereiche möchte der Kunde investieren, an welchen Stellen möchte er Kosten senken?

### III. Bedürfnisse, Business Impact und Buying Center

In komplexen Accounts genügt es nicht, Bedarfe zu sammeln. Entscheidend ist, die relevanten Bedürfnisse nach geschäftlicher Wirkung, Entscheidungsrelevanz und organisatorischer Entscheidungsmacht zu strukturieren.

- 15) Welche Bedürfnisse bestehen im operativen Geschäft, im IT-Betrieb und in der Weiterentwicklung des Unternehmens – und wie unterscheiden sie sich nach Bereich, Rolle und Zeithorizont?
- 16) Welche konkreten technologischen, organisatorischen oder servicebezogenen Bedarfe ergeben sich daraus, und welche Teile unseres Angebots adressieren diese glaubwürdig?
- 17) Welchen messbaren Business-Impact kann unser Joint Offer für die jeweiligen Stakeholder erzeugen – etwa in Form von Risikoabbau, Produktivität, Time-to-Market, Qualität, Kosten oder Resilienz?
- 18) Welche Buying Center, Funktionen oder Machtzentren sind für die relevanten Entscheidungen ausschlaggebend, und wie unterscheiden sich deren Interessen, Sprache und Erfolgskriterien?
- 19) Wie halten wir unser Wissen über Bedürfnisse, Prioritäten und politische Dynamiken beim Kunden systematisch aktuell?
- 20) Wie erhalten wir frühzeitig Feedback zu Ideen, Hypothesen und Empfehlungen, um Kaufentscheidungen mitzugestalten, statt erst auf Anfragen zu reagieren?

### IV. Beziehung, Einfluss und strategischer Kundendialog

Gute Beziehungen sind im Partnervertrieb kein Selbstzweck. Sie sind dann wertvoll, wenn sie Zugang, Vertrauen, Orientierung und Einfluss ermöglichen.

- 21) Wie nimmt der Kunde uns einzeln und gemeinsam aktuell wahr, wo genießen wir Vertrauen und wo gelten wir eher als Lieferant denn als strategischer Partner?
- 22) Welche Organisationseinheiten, Geschäftsbereiche oder Landesgesellschaften sind für uns am wichtigsten, wie sind sie strukturiert und wo bestehen die größten Hebel für kundenseitige Relevanz und gemeinsames Wachstum?
- 23) Wie verlaufen die Entscheidungs- und Beschaffungsprozesse beim Kunden, die für unser Angebot und unsere Positionierung ausschlaggebend sind?
- 24) Wer sind die Schlüsselentscheider, Einflussnehmer, Türöffner und Multiplikatoren, welche Beziehung besitzen wir zu ihnen und wer aus dem Joint Account Team verantwortet den jeweiligen Kontakt?
- 25) Wie gestalten wir einen regelmäßigen strategischen Dialog mit relevanten Entscheidern, in dem nicht nur Produkte, sondern kundenseitige Ziele, Risiken, Prioritäten und gemeinsame Initiativen besprochen werden?



- 26) Welche Formate eignen sich für Beziehungsintensivierung und Einflussaufbau – etwa Executive Briefings, Workshops, Reviews, Webinare, Kunden-Events oder Thought-Leadership-Impulse?
- 27) Wie fördern wir Empfehlungen, interne Referenzen und Ausstrahlungseffekte innerhalb des Kundenunternehmens und darüber hinaus?

## V. Technologie, Installed Base und Sourcing-Logik

Gerade bei IT-Dienstleistern liegt im bestehenden Technologie- und Betriebsmodell des Kunden oft mehr Potenzial als in der nächsten isolierten Opportunity. Voraussetzung ist jedoch ein strukturiertes Bild über die Ausgangslage.

- 28) Wie ist die aktuelle Technologie- und Servicelandschaft des Kunden aufgebaut, welches Zielbild verfolgt er und welche Transformationspfade zeichnen sich ab?
- 29) Welche Chancen entstehen daraus für uns – etwa über Installed Base, Modernisierung, Konsolidierung, Managed Services, Lifecycle-Themen, Tech Refresh oder Beratung?
- 30) Wie hoch ist das relevante IT- und Transformationsbudget, wie verteilt es sich auf Technologiefelder, Geschäftsbereiche oder Programme?
- 31) Welche Sourcing-Strategien verfolgt der Kunde, wie denkt er über Eigenleistung, Outsourcing, Herstellerbindung, Service-Partner und Multi-Vendor-Modelle und Ähnliches?
- 32) Welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus für unsere Rolle als Joint Team – und wo müssen wir unser Angebotsdesign, unsere Commercials oder unser Delivery-Modell anpassen?

## VI. Wettbewerb und Verdrängungslogik

Ein Account wächst nicht im luftleeren Raum. Wer gewinnen will, muss nicht nur seine Stärken kennen, sondern auch verstehen, wie Marktbegleiter im Account verankert sind und worauf deren Position beruht.

- 33) Welche Wettbewerber sind mit welchen Themen, Lösungen und Services beim Kunden platziert – und in welchen Bereichen sind sie besonders stark?
- 34) Über welche Beziehungen, historischen Leistungen, Verträge, Referenzen oder politischen Vorteile verfügen die wichtigsten Wettbewerber?
- 35) Welche Angebots- oder Beziehungsstärken machen Wettbewerber für den Kunden aktuell attraktiv?
- 36) Wo sind Wettbewerber verwundbar – etwa durch geringe Innovationskraft, schwache Management-Nähe, unzureichende Delivery, fehlende Branchenrelevanz oder mangelhafte Steuerbarkeit?
- 37) Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für unsere Positionierung, unsere Argumentation, unsere Kundenzugänge und unsere Go-to-Customer-Logik im Account?



## VII. Joint Account Team, Governance und Zusammenarbeit

Selbst die beste Account-Strategie scheitert, wenn das Joint Account Team nicht verlässlich funktioniert. Gerade im Partnervertrieb ist Governance kein Verwaltungsdetail, sondern ein Erfolgsfaktor.

- 38) Warum sind wir als gemeinsames Team für diesen Kunden ein wertvoller Partner bei der Erreichung seiner Geschäftsziele – und worin liegt unser glaubwürdiger gemeinsamer Mehrwert?
- 39) Welche Bestandteile unseres Angebots verschaffen dem Kunden einen strategischen Vorteil, und wie lässt sich dieser Vorteil für relevante Entscheider greifbar und messbar machen?
- 40) Welche strategischen, taktischen und operativen Empfehlungen wollen wir dem Kunden proaktiv vorschlagen – wann, durch wen und mit welchem Ziel?
- 41) Wie verfolgen wir die Entscheidung und Umsetzung unserer Empfehlungen gemeinsam mit dem Kunden nach, und welche pragmatische Steuerungslogik etablieren wir dafür?
- 42) Welche Erwartungen bestehen an das Team-Setup des Partners, und wie belastbar ist das gemeinsame Rollenverständnis im Kundenkontakt?
- 43) Wie sind Rollen, Verantwortlichkeiten und Eskalationswege im Joint Account Team im Detail verteilt?
- 44) Welche Informationen müssen Hersteller und Partner austauschen, in welcher Frequenz und mit welcher Verbindlichkeit, damit die Zusammenarbeit nicht personenabhängig bleibt?
- 45) Welche Abstimmungs-, Review- und Entscheidungsmechanismen passen zu diesem Account, und wie stellen wir sicher, dass diese zuverlässig gelebt werden?

## VIII. Priorisierung, Initiativen und Umsetzung

Strategische Stärke zeigt sich letztlich nicht in der Zahl der Erkenntnisse, sondern in der Fähigkeit zur Priorisierung. Gute Account-Strategien führen zu klaren Entscheidungen und einer konsequenten Umsetzung

- 46) Welche zwei bis fünf Initiativen besitzen im Account aktuell die höchste strategische und wirtschaftliche Hebelwirkung?
- 47) Welche Themen, Lösungen oder Services wollen wir proaktiv platzieren, und wie zahlen diese konkret auf Ziele, Bedarfe und Machtlogiken des Kunden ein?
- 48) Welche Kundenkontakte, Formate und Entscheidungen müssen in den nächsten 90 Tagen gezielt vorbereitet, durchgeführt oder beeinflusst werden?
- 49) Wer übernimmt für jede priorisierte Initiative die Verantwortung, welche Beiträge leisten Hersteller und Partner jeweils und woran wird Fortschritt gemessen?
- 50) Welche Annahmen müssen wir kurzfristig validieren, welche Risiken aktiv managen und welche Ressourcen verbindlich sichern, damit die Strategie nicht im Tagesgeschäft versandet?



## FAZIT & AUSBLICK

Eine Account Strategie im Partnervertrieb ist keine Fleißaufgabe, es ist eine erfolgsentscheidende Pflichtaufgabe. Wer die relevanten Fragen sauber beantwortet, schafft nicht nur ein besseres Verständnis des Accounts, sondern erhöht die gemeinsame Schlagkraft im Markt. Genau darin liegt der Unterschied zwischen gemeinsamer Aktivität und gemeinsamem Wachstum.

Für IT-Dienstleister ist der Mehrwert besonders hoch: Sie gewinnen mehr Klarheit über Kundenprioritäten, bessere Anschlussfähigkeit an Hersteller, stärkere Differenzierung im Wettbewerb und eine höhere Wahrscheinlichkeit, aus Beziehungen profitables und wiederkehrendes Geschäft zu entwickeln. Strategiearbeit ist damit nicht das Ende der Planung, sondern der Beginn einer konsequent geführten Wachstumsbewegung.

Aufbauend auf die Beantwortung der vorherigen Fragen sollten Sie im nächsten Schritt Ihre Account Strategie aufstellen, die mindestens folgende Elemente enthalten sollte:

### **Gemeinsames Zielbild**

Ein abgestimmtes Verständnis darüber, welches Umsatz-, Ertrags- und Entwicklungspotenzial im Account realistisch erschlossen werden soll.

Eine klare Vorstellung, wie die Partner vom Kunden wahrgenommen werden und wie sie mit ihm zusammenarbeiten möchten.

### **Kundenzentrierte Wachstumslogik**

Eine abgestimmte Argumentations- und Aktivitätslogik, die konsequent auf die Ziele, Risiken und Investitionsfelder des Kunden einzahlt.

### **Klare Prioritäten**

Fokussierung auf die Themen, Stakeholder, Buying Center und Angebotsfelder mit der höchsten geschäftlichen Hebelwirkung.

### **Rollen und Governance**

Ein verbindliches Setup des Joint Account Teams mit klaren Verantwortlichkeiten, Eskalationswegen sowie der Taktung in der Zusammenarbeit.

### **Konsequente Roadmap**

Eine konkrete nächste Bewegung statt eines überfrachteten und unverbindlichen Strategiedokuments: Wer macht was, bis wann, mit welchem Ziel. Die nächste Umsetzungsphase sollte 3 bis maximal 6 Monate umfassen.



## KONTAKT

Sie möchten mehr erfahren und wünschen sich einen gemeinsamen Austausch zu Ihren aktuell größten Herausforderungen?

**Kontaktieren Sie uns gerne!**

[service@TheGoldenHour.de](mailto:service@TheGoldenHour.de)

+4917620804114

Weitere Inspiration finden Sie unter  
[www.TheGoldenHour.de](http://www.TheGoldenHour.de)

## IMPRESSUM

Copyright: Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Whitepapers sind - sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist - urheberrechtlich für die The Golden Hour GmbH geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetz ist ohne Zustimmung unzulässig.

Hinweis: Für Internetseiten Dritter, auf die der Autor womöglich verlinkt, tragen die jeweiligen Anbieter die Verantwortung. Die The Golden Hour GmbH ist für den Inhalt solcher Seiten nicht verantwortlich.

Redaktion Bildquellen: The Golden Hour GmbH.





**THE  
GOLDEN  
HOUR**

GROWING COMPLEX BUSINESSES