

Die Herausforderungen im Key Account Management

Immer mehr Unternehmen planen ein professionelles Key Account Management oder wollen das bestehende leistungsfähiger machen, um die Schlüsselkunden noch gezielter zu betreuen. Wer ein Key Account Management auf- oder ausbauen möchte, sollte im Vorfeld zentrale Fragen beantworten:

- Wer sind unsere Key Accounts?
- Was wollen wir mit dem Key Account Management konkret erreichen?
- Welche Anforderungen stellen wir an einen Key Account Manager?
- Wie soll das Key Account Management in die bestehende Organisation integriert werden?

Wer sind Key Accounts?

Der Begriff „Key Account Management“ ist allgegenwärtig, und dennoch wird der Key Account in vielen Fällen dem A-Kunden gleichgestellt. Ebenso findet sich der Begriff „Key Account Manager“ auf vielen Visitenkarten, sodass der Verdacht aufkommt, der Titel sei dem verdienten Verkäufer als kleines Dankeschön verliehen worden. So viel ist klar: Ein A-Kunde ist nicht ein Key Account, ob-
1
schon es jedem Unternehmen grundsätzlich frei steht, seine A-Kunden so zu benennen. Key Accounts sind Grösstkunden, da ihr Auftragsvolumen von strategischer Bedeutung für das Unternehmen ist. Der Verlust solcher Kunden kann gravierende Konsequenzen haben und sogar die Existenz eines Unternehmens gefährden.

Genau diese Grösstkunden sind es, die in der Logik auch für den Wettbewerb interessant sind. Ein Unternehmen muss mit der Tatsache leben, dass es ohne geplante und koordinierte Anstrengungen immer weniger von ihnen halten könnte. Key Accounts oder Schlüsselkunden sind somit diejenigen Grösstkunden, die ein Unternehmen mit einem Spezialisten oder einem Key Account Team auf verschiedenen Stufen durchdringen muss, um eine nachhaltige Bindung und den eigenen langfristigen Erfolg sicherzustellen. Diese Ziele kann nur erreichen, wer die Unternehmensstrategie und die Geschäftsgrundsätze der Key Accounts kennt und versteht und wer somit in der Lage ist, für sie massgeschneiderte Konzepte zu entwickeln und zu implementieren.

Das Key Account Management geht also weit über die bevorzugte Betreuung hinaus. Es unterstützt den Key Account, damit dieser seine Strategie erfolgreich im Markt umsetzen und seine Position gegenüber dem Wettbewerb ausbauen kann. Die genaue Kenntnis der Wertschöpfungskette des Key Account ist dabei von enormer Wichtigkeit, damit die Leistungen des Key Account Managements in die Glieder seiner Wertschöpfungskette einfließen können.

Nach welchen Grundsätzen kategorisieren Sie Ihre Key Accounts?

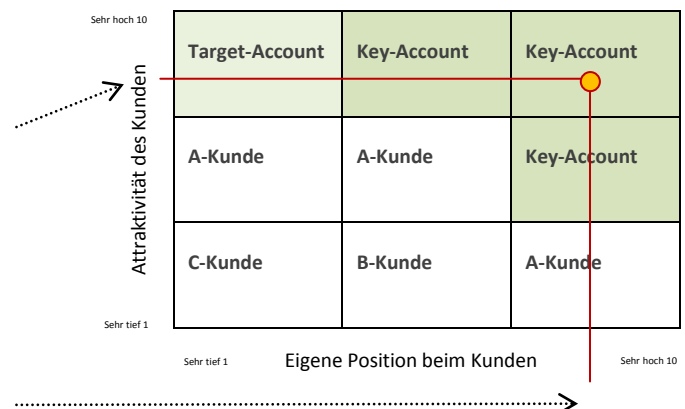
Grundsätzlich steht es jedem Unternehmen frei, seine Kunden aufgrund eigener Kriterien zu bewerten. Diese Kriterien unterscheiden sich auch je nach Branche. Die **Attraktivität eines Kunden** ergibt sich durch Kriterien wie den Umsatz, die dank ihm erreichten Deckungsbeiträge, die Attraktivität der von ihm belieferten Märkte und seine Wachstumschancen. Der **Positionierung des eigenen Unternehmens beim Kunden** dienen Kriterien wie der Umsatzanteil an seinem Totalumsatz, der Deckungsbeitrag, den er durch die Beziehung erzielt, die Beziehungsqualität sowie die Attraktivität der Lösungen für den Kunden.

Nach der Aufteilung der beiden Dimensionen werden die Kriterien je nach Wichtigkeit für die Kundenkategorisierung bewertet. Die Gewichtung kann in Prozentzahlen ausgedrückt werden, wobei die Summe 100% ergeben muss. Im nächsten Schritt muss für jeden Kunden der Erfüllungsgrad pro Kriterium angegeben werden. Der Erfüllungsgrad wird mit einer Skala von 1 (*sehr schlecht*) bis 10 (*sehr gut*) angegeben. Die Verknüpfung zwischen Erfüllungsgrad und Gewichtung ergibt die Bewertung.

Das folgende Beispiel verdeutlicht dieses Vorgehen:

Attraktivität des Kunden			
Kriterien	Gewichtung	Erfüllungsgrad	Bewertung
Umsatzpotenzial	35%	9	3.15
Deckungsbeitrag	35%	7	2.45
Marktattraktivität des Kunden	15%	10	1.50
Wachstumschance des Kunden	15%	10	1.50
Attraktivität des Kunden			8.60

Eigene Position beim Kunden			
Kriterien	Gewichtung	Erfüllungsgrad	Bewertung
Anteil am Umsatz des Kunden	30%	9	2.70
Deckungsbeitrag, den der Kunde für sich erzielt	30%	7	2.10
Beziehungsqualität	20%	10	2.00
Attraktivität der Lösungen	20%	10	2.00
Eigene Position beim Kunden			8.80



Das Beispiel macht klar, dass nicht allein die Grösse des Kunden über seinen Status entscheidet, sondern auch die Rolle, die das zuliefernde Unternehmen für ihn spielt.

Kennen Sie die Entscheidungsprozesse Ihrer Key Accounts?

Im Business-to-Business-Bereich entscheiden immer seltener Einzelpersonen. Stattdessen wirken im so genannten Buying Center mehrere an einem Kaufentscheid mit, und zwar unter eher informellen Bedingungen. Die Entscheider und/oder Beeinflusser bestimmen aufgrund ihrer Machtposition oder Einflusstärke über die Auftragsvergabe. Der direkte Kontakt zu diesen Personen gehört zu den Kernaufgaben eines Key Account Managers. Sie sind für ihn die zentralen Ansprechpartner.

Ansprechpersonen, die es zu identifizieren gilt:

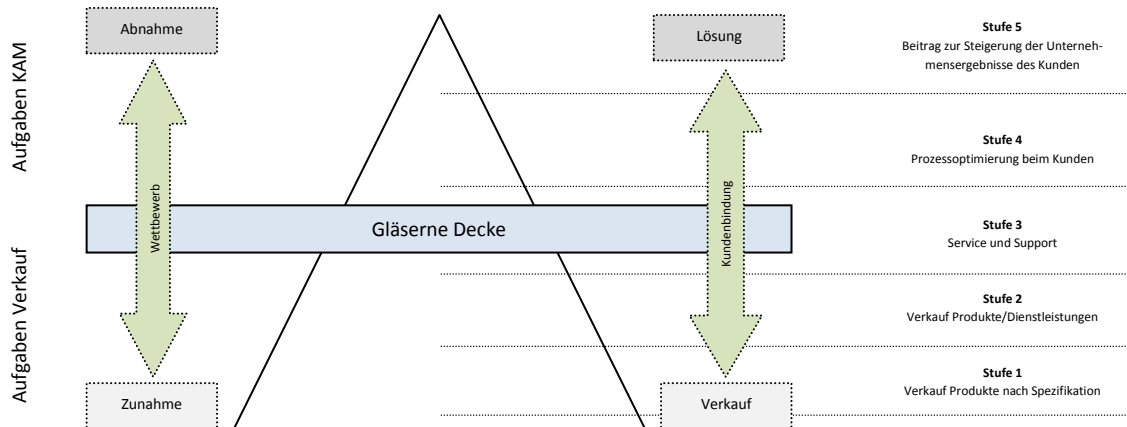
Entscheider/Genehmiger:	Wichtigste Ansprechperson, aber Vorsicht: Gibt es noch einen Genehmiger?
Einkäufer:	Verfügen über formale Kompetenzen, in der Regel nur bei Tagesgeschäften.
Interne Beeinflusser:	Steuern den Beschaffungsprozess indirekt, definieren Standards.
Externe Beeinflusser:	Pflegen Geschäftsbeziehungen zu verschiedenen Anbietern ausserhalb des Unternehmens.
Gatekeeper:	Beeinflussen den Wissensstand im Buying Center (z.B. Leiter Finanzen).
Coach:	Geben Hinweise und Ratschläge, sind oftmals Türöffner.
Sponsoren:	Unterstützen und fördern, sind Fans.
Antisponsoren:	Unterstützen und fördern, aber andere Anbieter!



Kennen Sie den Unterschied zwischen Verkäufer und Key Account Manager?

Es braucht beide: den Verkäufer und den Key Account Manager. Oftmals funktionieren sie sogar im Team und betreuen Kunden stufengerecht. Der grosse Unterschied zwischen den beiden Funktionen besteht darin, dass der eine Produkte verkauft und der andere Probleme des Kunden lösen hilft. Die Stufe vom Produktverkäufer zum Problemlöser ist nicht so einfach zu nehmen. Die so genannte gläserne Decke erweist sich dabei oft als grosses Hindernis: Viele hervorragende Verkaufsmitarbeitende sind nicht in der Lage, die tatsächlichen Herausforderungen des Kunden zu erkennen, oder das Unternehmen seinerseits ist nicht in der Lage ist, kundenspezifische Lösung zu erarbeiten.

Die Grafik zeigt die Situation, wie sie häufig in der Praxis anzutreffen ist.



Wie steht es um das Key Account Management in Ihrem Unternehmen?

4

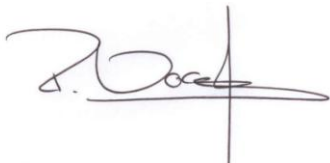
Stellen Sie das Key Account Management Ihres Unternehmens kurz auf die Probe! Indem Sie die folgenden Feststellungen mit den eigenen Realitäten abgleichen, verschaffen Sie sich erste Anhaltspunkte zum allgemeinen Stand Ihres Key Account Managements.

Feststellung	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
Wir haben unsere Kunden analysiert und kategorisiert.			
Wir kennen das Buying Center unserer Kunden.			
Wir kennen die Entscheidungsprozesse unserer Key Accounts.			
Wir bieten unseren Key Accounts spezifische Lösungen an und verschaffen ihnen dadurch einen Wettbewerbsvorteil.			
Wir kennen die Wertschöpfungskette unserer Key Accounts.			
Für jeden Key Account haben wir Ziele für die nächsten Jahre definiert.			
Wir haben qualifizierte Mitarbeitende, die in der Lage sind, die Aufgaben eines Key Account Managers zu erfüllen.			
Wir haben ausgewiesene Erfolge in der Bearbeitung bestehender und potenzieller Kunden.			
Wir haben ein Kontrollsystem um den Soll- und Ist-Vergleich unserer Kunden zu überwachen.			

Geschätzter Leser, geschätzte Leserin

Ich hoffe Sie profitieren von diesem Beitrag, und erkennen die Wichtigkeit eines funktionierenden Key Account Managements. Die Grösse des Unternehmens spielt dabei nicht die zentrale Rolle, aber die Umsetzung in die Praxis. Sie möchten das Key Account Management in Ihrem Unternehmen überprüfen, oder benötigen Sie Unterstützung im Aufbau eines nachhaltigen Key Account Managements? Sie möchten potenzielle Mitarbeitende im Key Account Management einsetzen, diese verfügen jedoch nicht über die nötige Weiterbildung?

Sie dürfen mich gerne kontaktieren, ich unterstütze Sie gerne!

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'R. Vogel', written over a horizontal line.