

Hartmut Sieck

Key Account Management

Hartmut Sieck

Key Account Management

KAM erfolgreich einführen und professionell weiterentwickeln

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

4. Auflage 2019

© 2009-2019 Hartmut Sieck
www.sieck-consulting.de
Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Wichtiger Hinweis

Die im Buch veröffentlichten Ratschläge wurden von Verfasser und Verlag mit größter Sorgfalt erarbeitet und geprüft. Eine Garantie kann jedoch nicht übernommen werden. Ebenso ist eine Haftung des Verfassers bzw. des Verlages und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- oder Vermögensschäden ausgeschlossen.

Herstellung und Verlag: Books on Demand GmbH, Norderstedt
ISBN 9783741228124

Coverdesign: Nadine Bernhardt

Inhalt

1	WAS SIE VON DIESEM BUCH ERWARTEN KÖNNEN	9
2	8 GRÜNDE FÜR EIN PROFESSIONELLES KAM!	13
2.1	Too big to fail	13
2.2	Global ist die neue Postleitzahl	16
2.3	Komplexität der Kunden	17
2.4	Wachstumspotenziale ausschöpfen.....	18
2.5	Kunden der Kunden treffen die Entscheidung	19
2.6	Eigene Komplexität	20
2.7	Kundenwunsch.....	21
2.8	Der „Zalando-Effekt“	22
3	WAS STECKT HINTER KAM? EIN ERSTER EINDRUCK	25
3.1	Definition Key Account Management 2019	25
3.2	8 Dimensionen eines systematischen KAM	30
3.3	Strategische Partnerschaften – kein Bullshit Bingo bitte	33
3.4	KAM – Großkundenmanagement – klassischer Vertrieb	39
3.5	Risiken von Key Account Management.....	41
3.6	8 Trends im Key Account Management	45
4	WIE GUT SIND SIE HEUTE SCHON AUFGESTELLT?	53
5	IHR KAM UNTERNEHMENSKONZEPT	59
5.1	KAM Ziele und Begriffe	61
5.2	Key Accounts Selektion	70
5.3	(Exklusive) Leistungen für Key Accounts.....	112
5.4	4+1 Organisationsmodelle, Teams und Sponsorship	118
5.5	Key Account Manager: Kompetenzen, Karriere und Vergütung	148

5.6	KAM Prozesse und Spielregeln.....	172
5.7	Werkzeugkasten für Key Account Manager.....	184
5.8	KAM Steuerung in 4 Dimensionen	192
6	KAM AGIL UND PROFESSIONELL EINFÜHREN.....	203
6.1	8 kritische Erfolgsfaktoren	204
6.2	KAM Einführung – ein Projekt.....	207
6.3	Externe Kommunikation	238
7	KAM KONTINUIERLICH WEITERENTWICKELN.....	243
7.1	KAM Development & Support Team.....	244
7.2	Das Key Account Management Excellence Team	245
7.3	1 Training pro Jahr ist Pflicht!	246
7.4	Key Account Plan Reviews auf Jahresebene	247
7.5	Key Account Management Review auf Jahresebene	249
7.6	Regelmäßige Strategieworkshops mit Key Accounts.....	251
7.7	Kundenzufriedenheitsbefragungen auf Key Account Ebene	252
7.8	KAM Zertifizierung nach efkam.....	261
8	ZU GUTER LETZT	266
	Über den Autor Hartmut Sieck.....	269
	Literaturverzeichnis.....	271
	Register	272

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Excellence Sales in 4 Dimensionen	9
Abbildung 2: Pareto Prinzip (80/20 Regel)	14
Abbildung 3: Wertschöpfungskette im Maschinenbau	19
Abbildung 4: Key Account Management Exzellenz Modell	30
Abbildung 5: Vorheriges KAM Exzellenz Modell	31
Abbildung 6: Partnerschaftsmodell im Key Account Management	33
Abbildung 7: 4 Stufen des Verkaufens	37
Abbildung 8: Risiken von KAM	41
Abbildung 9: Strategiepyramide	62
Abbildung 10: Schlüsselkundenpyramide	65
Abbildung 11: Direktes und indirektes KAM	68
Abbildung 12: Identifikation der Key Accounts von morgen	75
Abbildung 13: Kundenportfoliodarstellung in einer BCG Matrix	85
Abbildung 14: Managing the future (Peter Cheverton)	92
Abbildung 15: Produktlebenszyklus (nach Kottler, 1992)	94
Abbildung 16: Identifikation der Key Account Kunden (Excel basiert)	107
Abbildung 17: Leistungspakete für Key Accounts	113
Abbildung 18: Vertriebsleiter ist KA Manager in Personalunion	121
Abbildung 19: Eigenständiges Key Account Management	124
Abbildung 20: Global Key Account Management	126
Abbildung 21: Key Account Management in einer Holding	128
Abbildung 22: KAM Development & Support als Stabsfunktion	131
Abbildung 23: One face to the customer (1 zu 1)	136
Abbildung 24: One face to the customer (1 zu n)	137
Abbildung 25: One consistent message to the customer	138
Abbildung 26: Key Account Team in der Matrixorganisation	140

Abbildung 27: Core Team, agile Team und Steering Committee.....	142
Abbildung 28: 6 Rollen eines Key Account Managers.....	150
Abbildung 29: Kompetenzbausteine eines Key Account Managers	152
Abbildung 30: Karriereleiter Key Account Manager	156
Abbildung 31: Trainingsmodule für Key Account Manager	160
Abbildung 32: Variabler Anteil Key Account Manager Vergütung.....	167
Abbildung 33: Modell für eine variable Vergütung	169
Abbildung 34: RASIC zur Dokumentation der Spielregeln im KAM	175
Abbildung 35: Budgetplanungsprozess	177
Abbildung 36: KAM Kundenbearbeitungsprozess	181
Abbildung 37: Key Account Plan	186
Abbildung 38: Strategic Account Planning at Volvo Trucks UK.....	190
Abbildung 39: Balanced Scorecard (BSC) im KAM	194
Abbildung 40: 4 Phasen Modell zur KAM Einführung.....	208
Abbildung 41: Projektplan KAM Einführung.....	210
Abbildung 42: Projektplan für Phase 1 Analyse und Konzeption	211
Abbildung 43: Kundenbefragung.....	255
Abbildung 44: Elemente einer Kundenbefragung	257
Abbildung 45: Prozess einer Kundenbefragung.....	258

1 Was Sie von diesem Buch erwarten können

Megatrends wie die Globalisierung, Digitalisierung oder aktuell auch gerade das Thema der E-Mobility verändern ganze Märkte und Industrien heute schneller denn je. Ein weltweiter Service ist heute eher Standard und der globale Wettbewerb ist durch eine hohe Transparenz der Märkte immer stärker spürbar. Unternehmen, die heute noch auf eine klassische Marktbearbeitung und einen Vertriebsansatz setzen, der nach Postleitzahlen oder Produkten ausgerichtet ist, haben es zunehmend schwerer in einem globalen Wettbewerbsumfeld. Der klassische Vertrieb wandelt sich hinzu vier eigenständigen Kanälen.

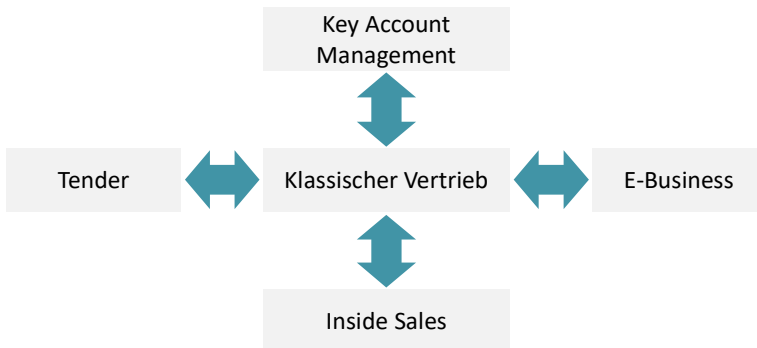


Abbildung 1: Excellence Sales in 4 Dimensionen

Viele Verkäufer und auch Key Account Manager werden bei guten, alten Bestandskunden plötzlich von Ausschreibungen (Tender) überrascht.

Nicht nur dass, bei diesen globalen Ausschreibungen hängt dann auch noch eine Auktion als Vergabemechanismus dahinter. E-Business machen ja heute irgendwie alle Unternehmen. Aber machen Sie es eher nebenbei oder wirklich professionell (auf einem amazon Niveau!)? Einige Lieferanten schaffen es heute auch bei austauschbaren Produkten eine Verknüpfung der ERP Systeme zwischen Lieferanten und Kunden zu schaffen, die für Wettbewerber eine fast uneinnehmbare Hürde darstellen. Der Preis spielt da plötzlich eine geringere Rolle! Im Flächenvertrieb können viele Kunden heute gar nicht mehr durch einen „Vertreter“ vor Ort bedient werden, weil es a) viele Kunden heute gar nicht mehr wollen und b) die Marge es heute häufig nicht mehr hergibt. Für solche Kunden braucht es einen professionellen Inside Sales Ansatz. Zu guter Letzt gibt es viele Gründe, warum Unternehmen für gewisse Kunden und strategische Marktteilnehmer ein professionelles Key Account Management benötigen. Aber, immer mehr Key Account Manager machen kein Key Account Management! Wer in der Jobbörse Stepstone den Suchbegriff „Key Account Manager“ eingibt, erhält über 24.000 Treffer¹. Wie viele Verkäufer tragen heute den Titel Key Account Manager, aber machen doch eigentlich nichts anderes als Produktverkauf, Postleitzahlenvertrieb oder Großkundenmanagement. Nur Unternehmen die in den Dimensionen Tendermanagement, E-Business, Inside Sales und Key Account Management kontinuierlich nach Excellence streben, werden zukünftig eine starke Wettbewerbsposition halten können.

Dieses Buch fokussiert sich auf das Key Account Management und ist insbesondere bei den folgenden drei Fragestellungen der ideale Ratgeber und Leitfaden für Sie:

¹ Quelle: eigene Recherche auf www.stepstone.de (26.07.2018)

1. Von Key Account Management (KAM) habe ich schon viel gehört. Doch was steckt eigentlich HEUTE wirklich hinter einem professionellen Key Account Management?
2. Wie kann ich KAM professionell und möglichst ohne Fehler in meinem Unternehmen einführen?
3. Wie kann ich unser bereits im Unternehmen etabliertes KAM systematisch und kontinuierlich weiterentwickeln, um auf die nächste Stufe von Key Account Management Excellence zu kommen und damit die eigene Wettbewerbsposition zu halten bzw. weiter auszubauen?

Dieses Buch ist als Praxisleitfaden konzipiert, so dass Sie das Gelesene gleich Stück für Stück in die Praxis umsetzen und auf Ihr Unternehmen anwenden können. Dazu werden Sie beim Lesen auch immer wieder auf zwei Boxen stoßen.

Zum einen die Box „Praxistransfer“

PRAXISTRANSFER

In diesen Boxen können Sie die „Theorie“ sofort in die Praxis – bezogen auf Ihren eigenen Kunden – anwenden.

und zum andere die „Tipp-Box“.

TIPP

Hier finden Sie praktische Tipps zu dem jeweiligen Schwerpunktthema.

Um das Buch gut lesbar zu halten, wird durchgängig vom Key Account Manager gesprochen. Dieser Begriff steht dabei auch für die vielen weiblichen Key Account Managerinnen.

Hier noch ein kleiner Hinweis zu den verwendeten Begriffen

- **KAM** oder **Key Account Management** beschreibt das Gesamtsystem. Das heißt von der Auswahl der Key Accounts, über die Definition der Sonderleistungen für diese Kunden bis hin zu Fragen der Organisation, Werkzeugen und Steuerung.
- **Key Account** ist ein strategisch wichtiger Kunde oder ein anderer Marktteilnehmer, wie zum Beispiel der Kunde Ihres Kunden.
- **KA Manager** oder **Key Account Manager** ist die Person, die die Geschäftsbeziehung zu einem oder mehreren ausgewählten Key Accounts verantwortet.

Viel Erfolg beim Durcharbeiten oder Durchstöbern!

Ihr Hartmut Sieck

2 8 Gründe für ein professionelles KAM!

Ein Beraterkollege, den ich sehr schätze, hat einmal gesagt: „*Wenn Sie Key Account Management vermeiden können, tun sie es!*“ Mit dieser doch sehr provokanten Aussage hat er absolut Recht. Sie werden im Laufe dieses Buches feststellen, dass ein wirkliches KAM in seiner Ausgestaltung doch recht umfangreich und weittragend ist. Doch KAM bietet vielen Unternehmen eine Reihe von Chancen, um zukünftiges Geschäft auszubauen oder aber auch zu sichern. Dabei gibt es im Kern 8 Haupttreiber, beziehungsweise Gründe, die für den Aufbau eines Key Account Managements sprechen.

2.1 Too big to fail

Starten wir doch gleich mit dem Klassiker des Key Account Managements, der Abhängigkeit von nur wenigen, großen Kunden. Für viele Unternehmen war das definitiv der Hauptgrund, um Key Account Management einzuführen.

80-20 Regel und Vilfredo Pareto

In diesem Zusammenhang wird sehr häufig der Begriff der „**80-20 Regel**“ oder auch „**Pareto-Prinzip**“ verwendet. Diese Regel veranschaulicht, dass in vielen Unternehmen 80% der Umsätze mit lediglich 20% der

Kunden erzielt werden. Teilweise ergeben sich heute sogar schon Abhängigkeiten von 90 zu 10, was ein erhebliches Risiko darstellt.

Die 80-20 Regel ist auf Vilfredo Pareto, einem italienischen Soziologen und Ökonomen, zurückzuführen. Vilfredo Pareto wurde am 15. Juli 1848 in Paris geboren und starb am 19. August 1923 in Céligny / Genf. Er hat herausgefunden, dass zirka 20 % der italienischen Bevölkerung ungefähr 80 % vom Volksvermögen halten. Diese 80-20 Regel ist bis heute in vielen Bereichen als Daumenregel anwendbar.

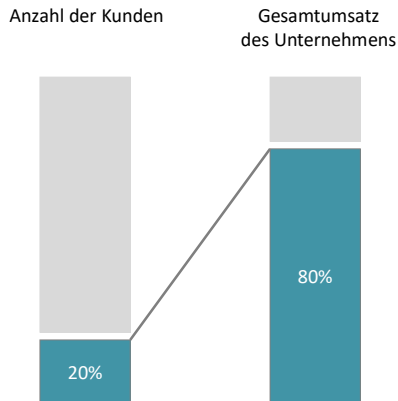


Abbildung 2: Pareto Prinzip (80/20 Regel)

Wenige Player im Markt machen KAM unumgänglich

In einigen Märkten gibt es neben der hohen Umsatz-Abhängigkeit von einzelnen Kunden aber noch einen weiteren starken Treiber. In einem begrenzten Markt, wie zum Beispiel in der Automobilindustrie oder im Lebensmitteleinzelhandel, gibt es nur eine überschaubare Anzahl von

möglichen potenziellen Kunden. Das heißt, ein Lieferant kommt automatisch in die Situation von nur wenigen Kunden abhängig zu sein. Neben den bereits bestehenden Key Accounts - den Topkunden - kommt hier der Kategorie „**Target Accounts**“ eine entscheidende Rolle zu.

Merger / Acquisitions / Konzentrationsprozesse

Interessanterweise handelt es sich bei diesem Grund, um den Treiber für die Anfänge des Key Account Managements in Deutschland. In den siebziger Jahren erfolgte die Einführung von Key Account Management zuerst in der Lebensmittelindustrie. Im Deutschland der Nachkriegszeit war der Lebensmitteleinzelhandel durch eine kleinteilige Struktur gekennzeichnet. Auch in kleineren Ortschaften gab es noch selbstständige kleine Einzelhändler, die als „Tante Emma Läden“ berühmt wurden. Entsprechend wurden diese Kunden von ihren Zulieferern auch als eigenständige Einzelkunden betreut und beliefert. Zunehmend bildeten sich jedoch einzelne große Ketten heraus, die diesen Markt dominieren sollten. Als Konsequenz folgten viele Schließungen von kleineren eigenständigen „Tante Emma Läden“, da diese dem Wettbewerbsdruck nicht mehr gewachsen waren. Für Lieferanten bedeutete dieses, dass sie bei den 10 großen dominierenden Ketten gelistet sein mussten, um auch morgen noch überleben zu können. Durch diese zunehmende Konzentration wird die Bedeutung von Key Account Management ebenfalls weiter stark wachsen. Gerade die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 hat erhebliche Firmenzusammenschlüsse und –übernahmen mit sich gebracht. Damit verstärkt dieser Treiber noch einmal den weiter oben genannten Punkt, dass es in einigen Industrien nur noch wenige Kunden gibt, mit denen man eine Geschäftsbeziehung pflegen kann. Beispiele:

Automobilindustrie, Lebensmitteleinzelhandel, Krankenhäuser / Kliniken, ...

TIPP

Bei einigen meiner Klienten repräsentiert ein großer Kunde 30-60% vom Gesamtumsatz. In diesen Fällen führen wir ein professionellen Key Account Management mit 2 Zielen ein:

1. Das Geschäft mit diesem 1 Kunden sichern (nicht mehr ausbauen!)
2. Gezielt neue, größere Kunden aufbauen und ausbauen, um eine bessere Risikostreuung zu erreichen.

2.2 Global ist die neue Postleitzahl

Vor 20 – 30 Jahren war das Thema Globalisierung eher den großen Konzernen vorbehalten. Heute gibt es fast keinen mittelständischen Betrieb mehr, der seine Kunden nicht auch im Ausland /global bedient. Ja, auch diese mittelständischen Unternehmen sind selbst global organisiert und haben eine Reihe von Produktions- / Servicestandorten weltweit.

Kunden erwarten heute, dass ihre Lieferanten sie global bedienen können. Im Einkauf sehen wir Lead Buyer Konzepte, global Sourcing Ansätze, Global Purchasing Teams und mehr. Die Beschaffung und Leistungserbringung erfolgen heute global. Damit stößt aber auch ein klassischer, regional aufgesetzter Vertriebsansatz an seine Grenzen. Kunden erwarten heute ein global ausgerichtetes Account Management.

TIPP

In vielen Unternehmen werden diese global ausgerichteten Kunden automatisch zu Key Accounts, da sie in mehr als einem Land oder einer Region tätig sind. Aus meiner Sicht müssen wir hier zukünftig eine bessere Trennung zwischen einem globalen Account und einem global KEY Account Management erreichen!

2.3 Komplexität der Kunden

Trifft bei Ihren wichtigsten Kunden auch eine der folgenden Aussagen zu?

- Der Kunde besteht aus einer Vielzahl von Geschäfts- oder Produktbereichen.
- Der Kunde besteht aus einer Vielzahl von Einzelgesellschaften oder Standorten.
- Die Kaufentscheidungsprozesse werden teilweise in internationalen Teams getroffen oder es sind viele Abteilungen und Personen involviert oder auf die Entscheidungen haben auch externe, weitere Unternehmen oder Berater Einfluss.

Wenn eine dieser Aussagen zutrifft, dann bezeichne ich diesen Kunden aus Vertriebsicht als **komplex!**

Um diese Komplexität auf der Kundenseite beherrschen zu können, setzen viele Unternehmen auf einen KAM Ansatz! Diese koordinierende Stelle beim Lieferanten behält den Überblick über den Kunden, seine Potenziale und Veränderungen. Ohne dieses gebündelte Wissen über den

Kunden kann es zu ineffizienten, unkoordinierten Doppelarbeiten in der Kundenbeziehung, wie aber auch zu fatalen Fehleinschätzungen bezüglich der Verkaufsstrategie und -taktik für einen konkreten Verkaufsfall kommen.

2.4 Wachstumspotenziale ausschöpfen

Nur wenige Unternehmen können sich heute über ihre Kernprodukte differenzieren. Auch erweiterte Serviceleistungen sind zunehmend austauschbar geworden. Daher stellt sich die große Frage: Wie können sich Unternehmen zukünftig vom Wettbewerb differenzieren? Die Praxis zeigt, dass ein tiefgreifendes Kundenwissen und ein breites und stabiles Beziehungsnetz auf verschiedenen Ebenen zwischen dem Kunden und Ihrem Unternehmen hier die Basis bilden können, Differenzierungspotenziale zu erarbeiten.

Laut einer Studie von Sales-Profi, die bei über 500 Abnehmern von Industriegütern durchgeführt wurde, beziehen nur 30% der Kunden mehr als eine Produktkategorie beim jeweiligen Lieferanten, obwohl 60 bis 90% der Kunden bereit sind, bestimmte weitere Produkte "ihres" Lieferanten zu kaufen. Das bedeutet, dass Cross Selling ein weiteres zusätzliches Geschäftspotenzial darstellt, für das keine aufwendige und kostenintensive Neukundenakquise notwendig ist, sondern eine bestehende Kunden- und Geschäftsbeziehung als Basis genutzt werden kann. Key Account Management unterstützt Unternehmen dabei, diese „Cross Selling“ Potenziale bei großen, komplexen Kunden / Organisationen zu heben.

Aber Achtung, hier gibt es auch Negativbeispiele: Der Unternehmensbereich „Schrauben“ der fiktiven Firma „Schrauben & Dübel“ unterhält sehr gute Geschäftsbeziehungen zu einem wichtigen Kunden. Dieser Kunde fragt beim Geschäftsbereich „Dübel“ seines Lieferanten 20 Spezialdübel an. Da sich dieses Geschäft für den Geschäftsbereich „Dübel“ nicht rechnet, gibt dieser kein Angebot ab und der Auftrag wird bei einem Wettbewerber platziert. Das heißt, in einem ersten Schritt hat die Firma „Schrauben & Dübel“ lediglich ein unprofitables Geschäft abgelehnt. Gleichzeitig besteht aber die Gefahr, dass der Wettbewerber als Profi im „Cross Selling“ durch diesen ersten Auftrag eine Eintrittstür für ein mögliches zukünftiges Geschäft im Bereich Schrauben gefunden hat. Hinter diesem Fall steht auch die Forderung langfristig von einer Produkt P&L (Profit&Loss oder auch Gewinn- und Verlustrechnung) zu einer kundenbezogenen P&L zu kommen!

2.5 Kunden der Kunden treffen die Entscheidung

Nehmen wir ein klassisches Beispiel aus dem Maschinenbau. Gehen wir davon aus, Sie produzieren Hydraulikkomponenten und verkaufen diese an einen Maschinenbauer, der wiederum komplette Maschinen an Endkunden verkauft.

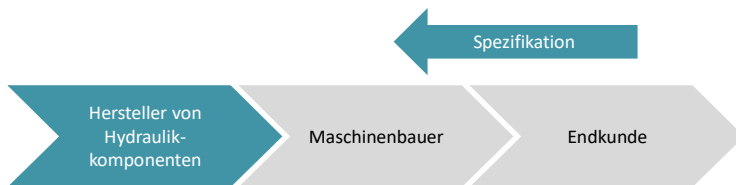


Abbildung 3: Wertschöpfungskette im Maschinenbau

Der Maschinenbauer bestellt bei Ihnen die Komponenten, er zahlt die Rechnung, er ist Ihr Kunde. Er ist vielleicht sogar ein wichtiger Großkunde! ABER: Kann er überhaupt den Zulieferer frei auswählen? Die Antwort lautet sehr häufig: NEIN. Die Spezifikation wird vom Endkunden (zum Beispiel einem OEM wie Volkswagen) vorgegeben. Das heißt, Sie müssen den OEM bearbeiten und beeinflussen, um möglichst viel Geschäft für sich zu sichern. Vergleichbare Beispiele gibt es aus vielen Industrien. Im Bauumfeld gilt es Fachplaner und Architekten zu beeinflussen. Im Gesundheitswesen übernehmen die Krankenkassen eine immer stärkere Rolle. Die Bearbeitung dieser indirekten Kunden erfordert dabei sehr häufig wieder einen Key Account Management Ansatz!

TIPP

Vor 20 Jahren gingen Key Accounts auch immer mit großen, direkten Umsätzen einher. Das hat sich radikal gewandelt! Heute wird das Key Account Management zunehmend für wichtige, strategische Player in einem Markt angewendet (indirekte Kunden, Leuchtturmkunden, Influencer, ...). Das bedeutet aber auch, dass der Umsatz dieser Key Accounts häufig 0€ beträgt! Damit schwindet dann auch sehr häufig die gefühlte Wichtigkeit dieser Player im eigenen Unternehmen.

2.6 Eigene Komplexität

Die globale Organisation mit vielen Einzelgesellschaften, Business Units, Landes- und Regionalgesellschaften führt in vielen Unternehmen zu einem Silodenken. Dieses Silodenken kann allerdings sehr schnell geschäftsschädigend werden. Hier drei Beispiele aus der Praxis:

1. Ein Lieferant verhandelt – parallel und ohne Abstimmung – in Europa und in den USA einen Rahmenvertrag mit ein und demselben Kunden. Am Ende gibt es zwei rechtlich verbindliche Verträge mit unterschiedlichen Konditionen.
2. Der Country Manager in Italien muss seine Umsätze erhöhen und fährt daher eine Angebotskampagne für alle Kunden in Italien. Der Produktionsstandort eines internationalen Kunden profitiert ebenfalls von diesen günstigen Sonderkonditionen. Die Einkäufer des Kunden tauschen sind jetzt aus und der Sonderpreis aus Italien wird schnell zum neuen globalen Basispreis.
3. Ein Kunde weiß, dass ein Lieferant in Niederlassungen organisiert ist und schickt eine Anfrage parallel an drei Niederlassungen. Das Ergebnis: drei unterschiedliche Angebote von einem Lieferanten. Diese Angebote spielt der Kunde nun gegenseitig aus und schafft es damit, dass ein Lieferant seine eigenen Preise selbst kaputtmacht. Herzlichen Glückwunsch.

Die eigene Komplexität der Organisation macht es daher unumgänglich, dass ein Lieferant seine Aktivitäten gegenüber (meist größeren) internationalen Kunden besser koordiniert! Diese Koordination erfolgt durch das Key Account Management!

2.7 Kundenwunsch

Einige meiner Kunden sind klassisch in mehrere Geschäftsbereiche untergliedert. Dazu gesellen sich dann noch verschiedene „unabhängige“ Tochtergesellschaften und Landesorganisationen. Das führt leicht dazu,

dass ein Kunde es mit vielen Verkäufern, Account und sogar Key Account Managern aus einem Unternehmen zu tun hat. Es ist auch schon vorgekommen, dass mehrere Account Manager aus einem Unternehmen an einem Tag mit ein und demselben Einkäufer beim Kunden Termine hatten. Irgendwann kommt dann der Punkt, an dem es dem Kunden endgültig reicht und er den Lieferanten um einen „**Single Point of Contact**“ einen SPOC bittet. Dieser agiert dann als zentraler Kümmerer und Ansprechpartner für den Kunden. Kann dieser nicht gestellt werden, ist die gesamte Geschäftsbeziehung schnell in Gefahr.

2.8 Der „Zalando-Effekt“

Am 01. Februar hat das erste efkam (european foundation for key account management) Treffen 2019 stattgefunden. Über 20 Vertreter aus der Industrie haben mit uns in Frankfurt spannenden Fragestellungen im Bereich Key Account Management diskutiert. Eröffnet habe ich die Veranstaltung mit einem Quiz: *Was haben diese Unternehmen gemeinsam: Auto1, N26, Nucom Group, Celonis und About You?* Bis auf einen Teilnehmer, der ein Unternehmen kannte, konnte niemand im Raum mit diesen Firmennamen etwas anfangen. Spannend, oder? Denn laut der Wirtschaftswoche (Ausgabe 5/2019) handelt es sich um die fünf deutschen Einhörner! Also Start-ups, die mehr als 1 Mrd Euro Marktkapitalisierung aufweisen. Hätten Sie das gewusst?

Märkte verändern sich immer schneller. Tesla, amazon, uber, Zalando und viele weitere Unternehmen sind in kurzer Zeit aus dem nichts entstanden, sind groß geworden und haben ganze Industrien auf den Kopf gestellt. Wer frühzeitig auf diese big Player von morgen setzt, hat einen strategischen Vorteil im Markt. Beispiel: wer frühzeitig – in der Start-up

Phase – bei Zalando zum Lieferanten und Partner für Logistik- oder IT- / Softwarelösungen wurde, hat heute definitiv einen strategischen Vorteil. Diese Lieferanten wachsen überproportional stark, weil ihr Kunde so wahnsinnig schnell wächst. Jetzt, wo Zalando ein großes Unternehmen ist, will jeder gerne mitmischen. Etablierte Lieferanten haben in der Zwischenzeit aber – hoffentlich – schon ein paar Hürden aufgebaut. Das Key Account Scouting wird in den nächsten Jahren eine immer größere Bedeutung erlangen. Hat sich das KAM vor 20 Jahren noch auf die großen Kunden von gestern fokussiert, brauchen wir heute einen strategischen Ansatz, um die wichtigsten Player und Marktführer von morgen, frühzeitig zu identifizieren und zu gewinnen.

PRAXISTRANSFER

Was sind für Sie die Haupttreiber / Beweggründe, die den Einsatz eines professionellen KAM in Ihrem Unternehmen forcieren?

- Too big to fail
- Global ist die neue Postleitzahl
- Komplexität der Kunden
- Wachstumspotenziale ausschöpfen
- Kunden der Kunden treffen die Entscheidung
- Eigene Komplexität
- Kundenwunsch
- Der „Zalando-Effekt“
- Weiterer Grund: _____

3 Was steckt hinter KAM? Ein erster Eindruck

3.1 Definition Key Account Management 2019

Key Account Management hat sich in den letzten Jahren stark weiterentwickelt. Viele Definitionen von Key Account Management stammen aber noch aus den 1980er/1990er Jahren. Zeit also, die Definition von Key Account Management und damit die Antwort auf die Frage „**Was ist eigentlich Key Account Management?**“ mal in die Neuzeit zu bringen!

Was ist Key Account Management? Wie wird Key Account Management heute definiert?

Key Account Management (KAM) ist ein mittel- bis langfristig orientierter, Team-basierter, ganzheitlicher Unternehmensansatz, um die Geschäftsbeziehung zu wenigen wichtigen, strategischen Marktteilnehmern (direkte und indirekte Kunden sowie Influencer), von heute und morgen systematisch zu managen.

D.h., KAM geht weit über einen reinen Vertriebsansatz und das Beziehungsmanagement zu den wichtigsten, großen Umsatzkunden hinaus (auch wenn dieses so eingeschränkt noch von vielen Unternehmen heute so gelebt wird)!

Wie immer steckt der Teufel im Detail und jedes Wort in dieser Definition hat es in sich!

... ist ein mittel- bis langfristig orientierter, ...

Hier sind zwei Aspekte sehr wichtig:

Früher haben wir gerne den langfristigen Charakter von KAM hervorgehoben. Märkte drehen sich heute aber immer schneller und Produktlebenszyklen werden immer kürzer. Auf der anderen Seite benötigen Sie auch heute noch teilweise 3 oder mehr Jahre, um einen großen Kunden für sich zu gewinnen. Langfristige Horizonte von 10 Jahren sind aber im KAM heute definitiv die Ausnahme. D.h., Key Account Management bekommt heute eher einen Zeithorizont von 3 bis maximal 5 Jahren.

Schließen sich damit KAM und moderne, agile Management Methoden aus? Definitiv NEIN! Agile Managementmethoden, wie OKR (Objectives and Key Results) finden gerade in vielen Unternehmen Einzug, um damit die mittel- bis langfristigen Ziele in kurze Zyklen und Maßnahmenpläne zu übersetzen.

Aus diesen beiden Punkten ergibt sich auch, dass Sie Ihr Key Account Management Programm heute wesentlich häufiger auf den Prüfstand stellen und es den neuen Marktgegebenheiten anpassen müssen.

... Team-basierter ...

Key Account Management ist keine One-Man-Show, die nur aus dem Key Account Manager besteht. Buying Center Strukturen werden immer komplexer und Entscheidungen nicht selten in internationalen Gremien getroffen. Interdisziplinäre Teams, bestehend aus dem Key Account Manager, einer Innendienst Support Funktion, aber eben auch aus

Mitgliedern aus den Bereichen Support, Technik, Logistik, Management, ... sind heute ein klares MUSS! Dazu gehört dann final auch, dass diese Teams über ein gemeinsames Ziel (auch auf internationaler Ebene) gesteuert werden müssen! Aus „*One face to the customer*“ ist heute „*One consistent message to the customer*“ geworden!

... Unternehmensansatz ...

Viele verstehen unter Key Account Management auch heute noch eine besondere Form des Vertriebes. Das ist aber definitiv falsch und greift viel zu kurz. Key Accounts wollen und müssen vom gesamten Unternehmen anders behandelt werden. Hier einige Beispiele:

- Vorzugsbehandlung bei Produktengpässen oder Engpässen bei Servicetechnikern bzw. anderen Ressourcen
- Besondere Mahnprozesse, die einen Key Account nicht so schnell auf Lieferstopp setzen
- Exklusive Leistungen, wie die Einbindungen in die Produktentwicklung über Innovationsworkshops oder gemeinsame Entwicklungsteams
- ...

... zu wenigen ...

Wenn wir Key Accounts allerdings anders behandeln wollen und müssen, dann geht das nur für WENIGE! Unternehmen, die sich auf wenige Key Accounts fokussieren, wachsen mit diesen Unternehmen überproportional stark. Wird jeder Kunde zu einem Key Account deklariert, kann es keine Extra-Meile geben!

... wichtigen, strategischen Marktteilnehmern (direkte und indirekte Kunden sowie Influencer) ...

Den Begriff Account ins Deutsche zu übersetzen und daraus das Wort Kunde zu machen greift viel zu kurz! Früher galt noch stärker die 80/20 Regel nach Pareto, nach der 20% der Kunden 80% vom Umsatz generiert haben. Wenn Sie diese Konstellation in Ihrem Unternehmen haben, so bleiben diese größten Kunden auch heute noch Ihre Key Accounts. Aber: Spezifikationen werden häufig von Endkunden geschrieben und vorgegeben. Influencer, wie Einkaufsberater, Fachplaner, Architekten, Krankenkassen, und und und sind meisten keine direkten Kunden, aber diese Unternehmen beeinflussen Kaufentscheidungen massiv. Daher gibt es heute auch viele Key Accounts mit 0 Euro Umsatz! Nicht, wer macht den meisten Umsatz, sondern wer hat den größten Einfluss entscheidet über die Aufnahme in die Key Account Liste.

... von heute und morgen ...

Zu viele Unternehmen bezeichnen auch heute noch die großen Kunden von gestern, als ihre Key Accounts von morgen. In Zeiten, in denen sich Märkte immer schneller Drehen, wird das kontinuierliche Key Account Scouting, also das systematische suchen und frühzeitige identifizieren von Key Accounts von morgen, immer wichtiger!

... systematisch zu managen.

Key Account Management ist ein systematischer Ansatz und damit sind transparente, wiederholbare Prozesse und Abläufe ein Kerncharakteristikum eines modernen KAM Programms. Hier ein paar ausgewählte Beispiele:

- Wie wird Key Accounts systematisch identifiziert?
- Was passiert, wenn ein Unternehmen von der Liste der Key Accounts gestrichen wird?
- Mit welcher Systematik erfolgt die Strategieerarbeitung (Stichwort Key Account Plan)?
- Wie häufig werden von wem die Key Account Pläne einem Review unterzogen?
- ...

PRAXISTRANSFER

Wie definieren Sie Key Account Management für sich und Ihr Unternehmen?

3.2 8 Dimensionen eines systematischen KAM

Ein systematisches Key Account Management umfasst eine Reihe von wichtigen Bausteinen. In der Praxis haben sich dabei acht Hauptbereiche herauskristallisiert, die untereinander in einer Abhängigkeit zueinanderstehen.



Abbildung 4: Key Account Management Exzellenz Modell

Hier noch ein kleiner Hinweis für alle Leser, die schon ein anderes Buch von mir zum Thema Key Account Management gelesen haben. Sie kennen vielleicht noch mein Planetenmodell (siehe nächste Abbildung). Ende 2015 wurde das Planetenmodell durch diese modernere Version abgelöst.

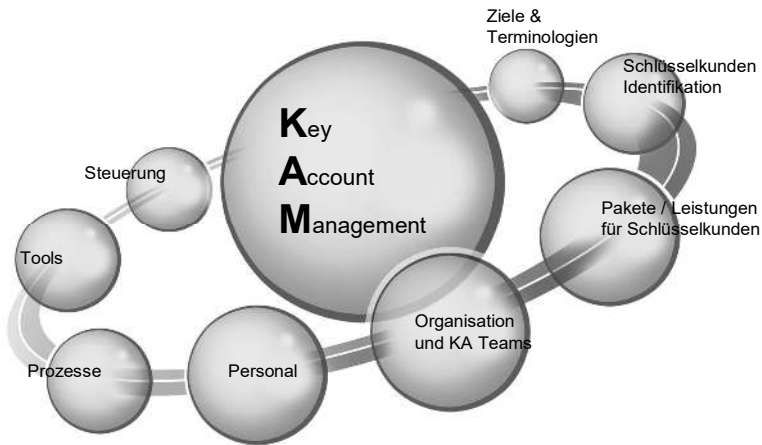


Abbildung 5: Vorheriges KAM Exzellenz Modell

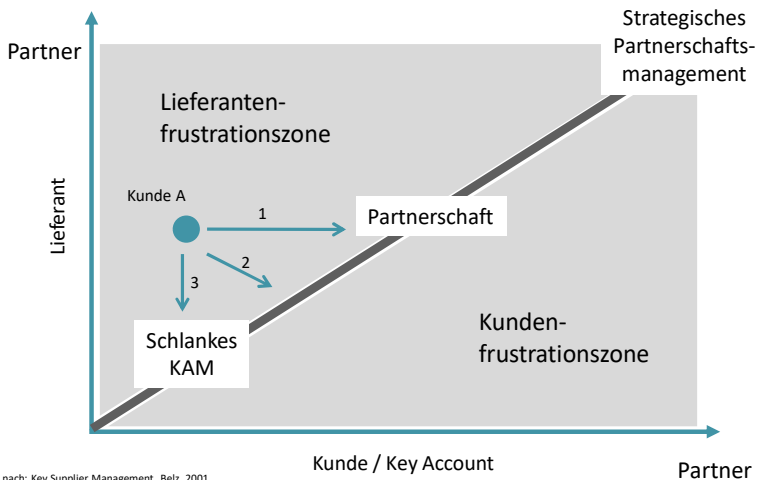
Wann immer Sie KAM einführen oder Ihr bestehendes Key Account Management weiterentwickeln wollen, müssen Sie am Ende alle acht Dimensionen in Ihrer Arbeit berücksichtigen. Hier die Kernfragen des jeweiligen Bereiches im Überblick:

Dimension	Fragestellung
Ziele, Strategie, Begriffe (Kapitel 5.1)	<ul style="list-style-type: none"> • Was wollen Sie mit Ihrem KAM erreichen? • Welche Begriffe werden im Rahmen des KAM Programms verwendet?
Key Account Selektion (Kapitel 5.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Wie werden die Key Accounts systematisch identifiziert? • Wie sieht der Prozess zur regelmäßigen Überprüfung der Key Account Liste aus?

<p>Pakete / Leistungen für Schlüsselkunden (Kapitel 5.3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Welche besonderen Leistungen erhalten die Key Accounts, die „normale“ Kunden nicht bekommen?
<p>Organisation und KA Teams (Kapitel 5.4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird das KAM in Ihre Organisation eingebettet? • Wer gehört zum Key Account Team?
<p>Personal (Kapitel 5.5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sieht das Anforderungsprofil eines Key Account Managers aus? • Welche Karrierepfade gibt es und wie wird der KA Manager vergütet?
<p>Prozesse (Kapitel 5.6)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Spielregeln müssen im (globalen) Key Account Management definiert werden? • Wie wird das KAM in die Unternehmensprozesse eingebettet?
<p>Tools (Kapitel 5.7)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Werkzeuge werden verwendet, die das KAM in der operativen Umsetzung unterstützen? (Stichwort Key Account Plan)
<p>Steuerung (Kapitel 5.8)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mit welchen Kriterien und wie wird das KAM gesteuert?

3.3 Strategische Partnerschaften – kein Bullshit Bingo bitte

Wer von Key Account Management spricht, verwendet sehr häufig den Begriff der Partnerschaft. Diese Partnerschaft bezieht sich auf die Geschäftsbeziehung zwischen dem „Lieferanten“ auf der einen und dem Kunden auf der anderen Seite. Gerade auf der Lieferantenseite höre ich darüber hinaus immer wieder Sätze, wie: „Mit unserem Key Account Management wollen wir eine strategische Partnerschaft mit unseren wichtigsten Kunden aufbauen!“ Doch: Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, inwieweit Ihr Key Account Kunde wirklich an einer intensiven Partnerschaft interessiert ist? Die folgende Abbildung zeigt mögliche Ausprägungen von Partnerschaftsbeziehungen zwischen dem Lieferanten und dem Key Account.



nach: Key Supplier Management, Belz, 2001

Abbildung 6: Partnerschaftsmodell im Key Account Management

Gerade der Begriff „strategische Partnerschaft“ wird leicht irreführend verwendet und eine mögliche Erwartungshaltung beim Kunden geweckt, die später nicht befriedigt werden kann. Bei einer strategischen Partnerschaft arbeiten beide Partner nicht nur eng zusammen, sondern die Prozesse sind individuell auf die Bedürfnisse des Partners ausgerichtet. Häufig werden zum Beispiel Entwicklungsprojekte gemeinsam betrieben. Dazu ist es notwendig, dass beide Seiten sich dem Partner gegenüber sehr weit öffnen und auch Interna preisgeben. Das heißt, hier bedarf es einer klaren Willenserklärung von beiden Partnern, dass diese Art der Zusammenarbeit sinnvoll und gewollt ist, sowie aktiv weiterentwickelt wird. Eine strategische Partnerschaft ist dabei durchaus mit einer Ehe zu vergleichen. Beide Seiten müssen aktiv „Ja“ dazu gesagt haben, sich entsprechend intensiv in die Beziehung einbringen und beide Seiten müssen darüber hinaus die Bereitschaft mitbringen sich auf den anderen Partner einzulassen. Dieses Verzahnen mit einem anderen Unternehmen kann aus unternehmensstrategischer, wie auch aus Ressourcensicht mit maximal zwei bis drei Partnern realisiert werden.

Wenn wir jedoch ehrlich zu uns selbst sind, stellen wir sehr häufig fest, dass der Key Account am Ende des Tages vielleicht doch nur einen zuverlässigen Lieferanten und eben keinen Partner sucht. Wenn wir dieses nicht erkennen, führt es gerade im Key Account Management dazu, dass wir zu viele Ressourcen in diesen Kunden investieren und damit die eigene Marge kaputtmachen. Sie befinden sich in der sogenannten „Lieferantenfrustrationszone“!

Hier ein paar Indikatoren, dass der Kunde / Key Account an einer Partnerschaft interessiert ist:

- Sie werden frühzeitig und aktiv in neue Projekte eingebunden.

- Der Kunde ist Ihnen gegenüber sehr loyal
- Der Preis ist nicht das dominierende Kaufkriterium.
- Das Top Management des Kunden bringt sich aktiv in die Beziehung ein.
- Interne Informationen zu Geschäftsprozessen, Zielen und Märkten werden offen und ehrlich mit Ihnen geteilt.
- Sie bekommen als letzter die Möglichkeit, Ihr Angebot noch einmal nachzubessern („The last call“).

Auf der Lieferantenseite könnten folgende Indikatoren Anwendung finden:

- Es wird ein hoher Ressourcenaufwand in den Bereichen Vertrieb, Technik, ... aufgewendet.
- Teststellungen, Erarbeitung von Studien, Schulungen für den Kunden und andere Leistungen werden meist unentgeltlich erbracht.
- Das Top Management bringt sich aktiv ein.

TIPP

Wenn Sie Key Account Management bereits etabliert haben, versuchen Sie Ihre bestehenden Key Accounts in die oben gezeigte Abbildung einzugruppieren. Anschließend können Sie sich strategische Optionen überlegen, wohin Sie die Beziehung zu dem jeweiligen Kunden zukünftig entwickeln können.

Die im Tipp beschriebene Übung führe ich sehr häufig in Key Account Management Seminaren durch. Im ersten Schritt positionieren die Key

Account Manager die Beziehung zu ihrem Key Account im Status quo. Spannend wird es im zweiten Teil der Übung. Jetzt gilt es festzulegen, wohin die Beziehung in den nächsten zwei bis drei Jahren entwickelt werden soll. Zu 80 bis 90% geht der Pfeil dabei nach rechts oder sogar nach rechts oben. Aber Achtung: Verschiebt sich die Partnerschaft weiter nach rechts bedeutet dieses, dass der Key Account ein stärkeres Interesse an einer Partnerschaft mit dem Lieferanten hat. Das heißt, hier bewegen wir uns in einem Terrain, in dem sich der Kunde mit seinem Verhalten ändern muss.

Eine weitere strategische Option ist es, den Ressourcenaufwand zu reduzieren oder sich sogar zu überlegen, ob dieser Kunde wirklich ein Key Account Kunde für den Lieferanten sein kann, wenn dieser doch eher an einer losen Partnerschaft interessiert ist.

TIPP

Der alte Spruch „Der Kunde ist König“ wird manchmal etwas leichtfertig ausgesprochen und insbesondere im Key Account Management für bare Münze genommen. Nehmen Sie daher das oben beschriebene Modell in der „Abbildung 6: Partnerschaftsmodell im Key Account Management“ als Basis um einmal darüber nachzudenken, ob Sie nicht auch bei einigen Ihren Key Account Kunden durchaus Leistung herausnehmen können, ohne dabei wirklich Geschäft zu verlieren!

PRAXISTRANSFER

Wie steht es um die ausbalancierte Partnerschaft zu Ihren wichtigsten Key Accounts? In meinem Blogbeitrag „Partnerschaft im Key Account Management“ unter sieck-consulting.de/blog finden Sie ein Excel

Werkzeug, dass Sie dabei unterstützt diese Einschätzung möglichst objektiv zu machen.

Wenn aber die „strategische Partnerschaft“ nicht unbedingt das Ziel ist, was könnte dann für eine gute Partnerschaft im Key Account Management charakteristisch sein?

Das 4-Stufen-Modell

Wie oben beschrieben, ist das Ziel von Key Account Management von einer reinen Kunden-Lieferanten hin zu einer Kunden-Partner Beziehung zu kommen. Die Abbildung unten illustriert das **4-Stufen-Modell**, wobei auf der untersten Stufe, der Stufe eins, das Produkt mit seinen Leistungsmerkmalen klar im Vordergrund steht. Verhandlungen, die auf dieser Ebene geführt werden, sind meist sehr preissensitiv („squeeze-out“). Die Produkte sind zumeist austauschbar und der Markt ist äußerst wettbewerbsintensiv. Eine tiefgehende Kundenkenntnis ist auf dieser Stufe meist nicht notwendig und die Anzahl der Kontakte auf Kundenseite sind sehr häufig auf den Einkaufsbereich fokussiert. Aber Achtung: Lieferanten, die sich auf dieser Stufe aufhalten sind leicht austauschbar!

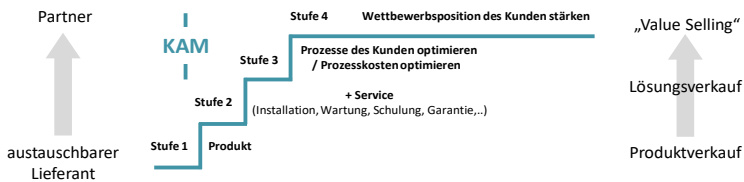


Abbildung 7: 4 Stufen des Verkaufens

Auf der Stufe zwei wird das Produkt durch zusätzliche Dienstleistungen „veredelt“. Ziel ist es, dem Kunden einen Mehrwert anzubieten, den er

von einigen Wettbewerbern nicht bekommen kann. Das heißt, nicht mehr ein austauschbares, preissensitives Produkt steht im Vordergrund der Gespräche, sondern ein Paket. Auch für das Verkaufen auf der Stufe zwei ist nicht unbedingt ein tiefgehendes Wissen über den Kunden notwendig.

Die Stufen drei und vier sind die klassischen Domänen des Key Account Managements. Bei Gesprächen und Verhandlungen stehen das Problem des Kunden und damit eine kundenindividuelle Lösung im Vordergrund. Bei diesen Stufen ist ein fundiertes Wissen über das Geschäft, das Geschäftsmodell und die Prozesse des Kunden notwendig. Die beiden Stufen unterscheiden sich dadurch, dass auf der Stufe drei konkret die Prozessoptimierung (Prozesskostenoptimierung) im Vordergrund steht, während bei der Stufe vier die Stärkung der Wettbewerbsposition des Kunden in den Mittelpunkt rückt. Das heißt, für die Stufe vier ist darüber hinaus noch ein fundiertes Wissen über den Markt des Kunden notwendig.

Diese Art des Verkaufens, bei dem das Problem des Kunden und nicht das eigene Produkt im Mittelpunkt steht, wird auch als „**Consultative Selling**“ bezeichnet. Je näher Sie dem Status eines Partners bei Ihrem Kunden kommen, je größer werden auch die so genannten „**Switching Costs**“, die Kosten, die ein Kunde aufwenden muss, um seinen Lieferanten zu wechseln. Genau hier entfaltet sich die ganze Kraft eines professionellen KAM.

PRAXISTRANSFER

Auf welcher Stufe sind Sie heute bei Ihren Key Accounts unterwegs?

3.4 KAM – Großkundenmanagement – klassischer Vertrieb

Sehr häufig wird in Seminaren die Frage nach den Unterschieden zwischen Key Account Management, dem klassischen Regional- oder Flächenvertrieb und einem Großkundenmanagement gestellt.

Aus meiner Sicht reichen drei Kriterien aus, um den richtigen Ansatz zu identifizieren.

	Regionaler Vertrieb	Großkunden Management	Key Account Management
Komplexität der Lösungen bzw. des Kunden	Gering	Gering	Hoch
Kunde hat eine strategische Bedeutung für das eigene Unternehmen	Nein	Nein	Ja
Umsatz / Umsatzpotenzial bezogen auf den Kunden	Gering	Hoch	Von Null bis sehr hoch alles möglich

Handelt es sich um ein großvolumiges Geschäft mit einer hohen Komplexität und hat darüber hinaus der Kunde eine hohe strategische Bedeutung für Ihr Unternehmen, dann ist das ein klassischer Fall für KAM. Aber auch wenn das Volumen eher gering, jedoch die Komplexität hoch ist

und der Kunde eine hohe strategische Bedeutung für Sie hat, ist KAM der richtige Ansatz, um dieser Komplexität Herr zu werden. In diesem Fall betreibt man den Aufwand, da aufgrund der Kaufentscheidung später an anderer Stelle ein größeres Nachgeschäft zu erwarten ist (Beispiel im Pharmabereich: Erstentscheidung im Krankenhaus und anschließend großes Volumengeschäft in der Nachsorge).

Im Gegensatz dazu findet ein typisches Großkundenmanagement immer dort Anwendung, wo die Komplexität eher gering, das Geschäftsvolumen jedoch hoch ist und der Kunde gesamtheitlich für das Unternehmen eine eher geringe strategische Bedeutung hat.

Interessanterweise nennen sich viele Großkundenmanager auch Key Account Manager, obwohl sie bei weitem nicht so viel über den Kunden und seine Märkte wissen müssen, wie ein echter Key Account Manager. Das Beziehungsgeflecht wird in der Regel wesentlich kleiner ausfallen, als im Falle eines KAM Ansatzes. Der Großkundenmanager kann gute Verträge aushandeln und versteht es, große Liefergeschäfte zu managen.

Die folgende Tabelle gibt einen kleinen Überblick über die unterschiedlichen Ansätze im Key Account Management gegenüber dem klassischen Vertriebsansatz.

	Regionaler Vertrieb	Großkunden Management	Key Account Management
Zeithorizont der Vertriebssteuerung	Eher kurzfristig	Kurz- bis mittelfristig	Langfristig
Vertriebsansatz	Eher Top-Down	Eher Top-Down	Bottom-up
	Eher Re-aktiv	Eher Re-aktiv	Pro-aktiv gestaltend
Beziehungsnetz zum Kunden	Schlank	Schlank	Über verschiedene Abteilungen und Ebenen hinweg
Verkaufen im Team	Nicht notwendigerweise	Nicht notwendigerweise	Notwendig

3.5 Risiken von Key Account Management

KAM ist für viele Unternehmen unverzichtbar und bietet viele Chancen. Jedoch gibt es neben den Chancen auch einige Risiken, denen Sie sich bewusst sein müssen.

In Anlehnung an Belz, Müllner, Zupancic, 2015 sollen hier nur einige Risiken näher betrachtet werden.

Risiken durch den Schlüsselkunden

Intern verursachte Risiken

Abbildung 8: Risiken von KAM

3.5.1 Risiken durch den Key Account

Im Rahmen von Key Account Management wird sehr häufig der Begriff der Partnerschaft verwendet. In der Wirklichkeit des Wirtschaftslebens hat der Lieferant ein vitales Interesse an dieser Partnerschaft, während der Kunde diese sehr häufig doch eher opportunistisch betreibt. Der Lieferant legt sehr viele Informationen offen und übernimmt darüber hinaus sehr häufig ein großes Geschäftsrisiko. Der Key Account jedoch versucht Informationen doch eher für sich zu behalten. So eine einseitige Partnerschaft birgt zwei Risiken:

1. Dem Key Account wird seine besondere Position gegenüber dem Lieferanten bewusst. Mit diesem Wissen spielt der Key Account gezielt seine Macht gegenüber dem Lieferanten aus. In vielen Fällen folgt daraus eine Konditionsanpassung oder die Übernahme von weiteren Risiken durch den Lieferanten.
2. Lebt der Key Account Kunde in Wirklichkeit eine Partnerschaft mit einem anderen Lieferanten, so kann es zu einem Know-How Transfer kommen. Der Kunde saugt Informationen bei Ihnen ab, um diese selbst zu nutzen und „ungefiltert“ einem anderen Lieferanten zur Verfügung zu stellen.

Darüber hinaus gibt es noch zwei weitere Risiken von der Kundenseite aus, die man im Blick behalten sollte:

1. Der Wechsel eines Key Accounts zu einem anderen Lieferanten hat direkte Auswirkungen auf die eigenen Geschäftsergebnisse. Bedingt durch die Konzentration auf wenige Key Accounts sind Auswirkungen für den Lieferanten immens.

2. Misserfolge bis hin zur Insolvenz des Key Accounts schlagen ein zu eins auf den Geschäftserfolg des Lieferanten durch. Eine fehlende Transparenz beziehungsweise das fehlende Wissen über die wirtschaftliche Situation der Key Accounts birgt große Gefahren für das eigene Unternehmen.

3.5.2 Intern verursachte Risiken

Key Account Management bedeutet, seine eigenen Ressourcen und Prozesse auf wenige Key Accounts auszurichten. Dieser Konzentrationsprozess birgt klare Risiken.

1. Die Identifizierung der Key Accounts wurde objektiv und nach bestem Wissen und Gewissen durchgeführt. Trotzdem kann es passieren, dass die „falschen“ Player im Markt als Potenzialträger ausgesucht wurden.
2. Key Account Management aufzusetzen und offiziell einzuführen ist die eine Sache. Den geweckten Erwartungen der Key Accounts gerecht zu werden, ist eine ganz andere. Wenn die Umsetzung von Key Account Management Schwächen aufweist oder nicht so zügig wie geplant gelingt, besteht die Gefahr, dass enttäuschte Kunden abwandern.
3. In vielen Unternehmen wird Key Account Management eingeführt, um Cross Selling Potenziale beim Kunden zu heben. Kann der Lieferant in den neuen Geschäftsbereichen allerdings nicht die Leistungen und die Qualität erbringen, wie es der Kunde im

Ursprungsgeschäft gewohnt war, so führt dieses unweigerlich zu einem enttäuschten Kunden. Entsprechend steigt das Risiko, dass dieser Kunde die Geschäftsbeziehung zu diesem Lieferanten komplett abbricht.

4. Die Konzentration auf Schlüsselkunden kann auch immer eine Diskriminierung der anderen Kundengruppen mit sich bringen. Daraus kann sich ein erhöhtes Risiko ableiten lassen, dass gerade diese treuen „B- oder C-Kunden“ in Krisenzeiten zu einem Lieferanten wechseln, der ihnen scheinbar mehr Aufmerksamkeit schenkt.
5. Der Key Account Manager spielt eine entscheidende Rolle für den Erfolg oder Misserfolg der Geschäftsbeziehung zu einem Key Account. Nicht selten aber sind sehr viele langfristig gewachsene Beziehungen zwischen dem Key Account Manager in seiner Person und den Entscheidungsträgern auf der Key Account Seite die solide Basis für den geschäftlichen Erfolg. Verlässt der Key Account Manager das Unternehmen, wird der Weggang eine direkte Auswirkung auf die Geschäftsbeziehung haben.
6. Der Key Account Manager bearbeitet zu viele Key Accounts oder er ist zu stark in die vielen, kleinen operativen Aufgaben des Tages eingebunden. Er kann sich daher nicht wirklich um eine strategische Geschäftsentwicklung kümmern. Die Praxis zeigt, dass gerade dieser letzte Punkt sehr häufig anzutreffen ist und damit verbunden Unternehmen nicht das ganze Potenzial eines professionellen KAM ausschöpfen können.

3.6 8 Trends im Key Account Management

Der systematische Key Account Management Ansatz hat seine Wurzel in den 1960er Jahren. Man könnte auch sagen: KAM wird 60 und damit ist es doch bald Zeit für die Rente, oder? Ist KAM also tot oder heute wichtiger denn je? Aus meiner Überzeugung ist der professionelle KAM Ansatz in einer globalen, wettbewerbsintensiven Welt wichtiger denn je! Es gibt allerdings 8 wichtige Trends im Key Account Management, die wir bei der Ausgestaltung und Weiterentwicklung eines KAM Programms heute im Hinterkopf behalten müssen.

3.6.1 Trend 1: Krisenmodus: jeder ist heute Key Account Manager

Wer im Jobportal Stepstone den Suchbegriff „Key Account Manager“ eingibt, erhält mehr als 24.000 Treffer (Stand 08/2018). Diese hohe Zahl zeigt das Dilemma von KAM. **Es gibt immer mehr Key Account Manager, die kein Key Account Management machen!** Heute wird der Begriff inflationär benutzt und es kommt mir manchmal so vor, als wenn jeder Verkäufer heute den Titel Key Account Manager trägt.

Konsequenzen:

1. Wir müssen im Unternehmen sicherstellen, dass auch alle das gleiche Verständnis vom Begriff Key Account Management haben.
2. In vielen Unternehmen nutzen wir heute bewusst einen anderen Begriff für das ECHTE KAM, um so wieder eine sichtbare Trennung zwischen dem KAM Programm und andere Vertriebskanälen zu schaffen.

3.6.2 Trend 2: Von 80/20 zu strategischen Key Accounts

Früher war die Welt noch einfach und klar. Wenige, große, direkte Kunden wurden zu Key Accounts. Der Umsatz war das maßgebliche Kriterium, um festzulegen, ob ein Kunde den Key Account Status bekommt, oder eben nicht. Heute spielt neben dieser 80/20 Verteilung aber ein weiterer Aspekt eine wesentlich größere Rolle. Das Key Account Management wird heute stärker auf strategisch, wichtige Marktteilnehmer angesetzt. Der Frage lautet also nicht mehr: „Wer sind meine größten Kunden?“ sondern „Wer sind die wichtigsten Marktteilnehmer, die Entscheidungen maßgeblich beeinflussen oder auch treffen?“. So werden Endkunden und Beeinflusser im Industriebereich heute wesentlich intensiver als Key Accounts bearbeitet.

Konsequenzen:

1. Der direkte Umsatz kann nicht mehr als Auswahl- und Erfolgskennzahl verwendet werden. Key Accounts generieren heute teilweise 0€ (direkten) Umsatz!
2. Wir brauchen eine stärkere Unterscheidung zwischen Großkundenmanagement, Key Account Management, Key Projekt Management, Strategic Account Management!
3. Es gibt leider einen Trend, dass wir zu vielen Unternehmen den Key Account Status gewähren. Damit ist eine selektive, priorisierende Bearbeitung nicht möglich. Unternehmen, die wenige Key Accounts auswählen, wachsen mit diesen überproportional stark!

3.6.3 Trend 3: Stärkere Spreizung zwischen strategischen Partnerschaften und Lean KAM

Auf der Lieferantenseite träumen wir gerne von langfristigen, strategischen Partnerschaften mit unseren Key Accounts. Heute sehen wir allerdings eine immer stärkere Trennung. Auf der eine Seite gibt es diese strategischen Partnerschaften tatsächlich! Gemeinsame Produktentwicklungen, gemeinsame Marktentwicklung, starke Verflechtungen der Prozesse und IT-Landschaften, gemeinsame Steering Committees und mehr. Auf der anderen Seite sehen wir zunehmend einen **LEAN Key Account Management** Ansatz. Kunden suchen einen zuverlässigen, global aufgestellten Lieferanten. Mehr nicht! Regelmäßige Ausschreibungen, die sehr stark Preisgetrieben sind, unterstreichen noch einmal, dass eine echte, langfristige Partnerschaft immer seltener gewünscht wird.

Konsequenzen:

1. Wir müssen noch klarer zwischen den max. 3 strategischen Partnern und den anderen Key Accounts unterscheiden.
2. Wir müssen Serviceleistungen noch differenzierter auf die Key Accounts anwenden. Wenn wir das nicht tun, vergeuden wir zunehmend Ressourcen und gefährden unsere Marge.

3.6.4 Trend 4: Digitalisierung intern UND extern

Der Megatrend Digitalisierung ist in aller Munde und hat auch einen Einfluss auf das KAM.

Konsequenzen:

1. Die Kommunikation in den Key Account Teams erfolgt heute wesentlich effizienter. Virtuelle Teamräume, Collaboration Tools und mehr leisten hier einen guten Dienst.
2. Wir sehen vereinzelt auch eine starke IT Vernetzung der Backend Systeme zwischen Lieferanten, Kunden und Kunden der Kunden. Diese ERP Vernetzung macht einen Austausch der Lieferanten schwerer und optimiert gleichzeitig Warenbestände und Forecasts. Viele Unternehmen denken aber über solche Ansätze noch gar nicht nach und freuen sich über Ihre EDI Anbindung zum Kunden.

3.6.5 Trend 5: Aus einem langfristigen Ansatz wird ein mittelfristiger

Früher war das Key Account Management klar langfristig ausgerichtet. Da gab es in Key Account Plänen sogar teilweise eine 10 Jahres Planung. In einer Welt, die sich immer schneller wandelt, sind diese langfristigen Denkszenarien reine Spielerei und Spekulation. Aus dem langfristigen Ansatz wird ein eher mittelfristiger (3-Jahres) Ansatz.

Konsequenzen:

1. Die Überprüfung der Key Account Liste muss wesentlich häufiger erfolgen.
2. Agile Management Methoden, wie OKR (Objectives and Key Results) finden sich in Key Account Plänen wieder.

3.6.6 Trend 6: Aus der Matrix Organisation wird ein agiler Team Gedanke

Egal wie Sie das Key Account Management im Unternehmen organisiert und eingeführt haben, am Ende kam immer eine Matrix Organisation raus. Zurzeit sehen wir aber einen starken Trend weg von starren Organigrammen und hinzu agilen Team Strukturen. Das Key Account Management per Definition immer ein Teamansatz ist, sollten diese neuen Denkansätze den KAM Gedanken zukünftig noch leichter umsetzbar machen. Konsequenzen:

1. Die Unternehmensorganisationsformen wandeln sich zurzeit dramatisch von starren Linien hinzu agilen Teamstrukturen.

3.6.7 Trend 7: Das Ende vom nationalen Key Account Management und ohne Teamziele geht es nicht mehr!

In fast allen Key Account Management Büchern finden Sie eine Unterscheidung zwischen einem nationalen, regionalen, internationalen und globalen KAM. Da die wichtigsten Kunden und Player im Markt heute (fast alle) global organisiert sind, global beschaffen und einen global ausgerichteten Service verlangen, nimmt die Bedeutung von einem singulären, nationalen KAM Ansatz ab. Das nationale KAM wird in vielen Unternehmen eher eine lokale Bearbeitung der globalen Key Accounts sicherstellen. Da die Entscheidungsprozesse häufig international aufgesetzt sind, braucht es auch einen internationalen Key Account Team Ansatz auf der Lieferantenseite. Aber, ohne Teamziele wird sich der Erfolg noch

schwerer einstellen. Dieser Schritt stellt für viele Unternehmen noch eine große Hürde dar.

Konsequenzen:

1. Wir müssen die eigene Organisation von früher (nach Ländern und Regionen) zunehmend aufbrechen und an die globalen Erwartungen der Kunden anpassen.
2. Die Einführung von globalen Teamzielen wird zum kritischen Erfolgsfaktor.

3.6.8 Trend 8: Generation Z will keinen Dienstwagen mehr

Ich habe es neulich wieder live in einem Seminar erlebt. Da sagt ein frischgebackener Key Account Manager zu seinem Nachbar: *„Jetzt haben die mir einen Dienstwagen gegeben, aber was soll ich damit?“* Für meine Generation war das Thema Auto, PS Zahl und die Höhe vom Bonus noch kriegsentscheidend. Die jüngeren Generationen wollen anders geführt werden und brauchen mehr Sinn und Perspektive!

Konsequenzen:

1. Die klassischen Entlohnungsmodelle im KAM werden sich wandeln müssen.
2. Wir brauchen klare Entwicklungsperspektiven für junge Key Account Manager. Ohne diese Fachkarriere werden Unternehmen den **„War for Talents“** nicht gewinnen können.