

1 Key Account Management: warum und wie?

Dieses Kapitel zeigt Ihnen, dass Key Account Management unverzichtbar ist. Das beruht auf dem Kontext, in dem es stattfindet sowie den Vorteilen, die es sowohl für den Kunden als auch für den Lieferanten leistet.

Zwecks einheitlichen Verständnisses werden die Begrifflichkeiten hier anhand praxiserprobter und wissenschaftlicher Aussagen erklärt.

Wie Sie im beschriebenen Kontext die Vorteile für sich und Ihre Schlüsselkunden realisieren, zeigt Ihnen das Key Account Management Performance Konzept. Es dient als integrierter Leitfaden für den professionellen Aufbau und Betrieb Ihres Key Account Managements.

1.1 Kontext

Key Account-Management wird von unternehmens- und vertriebsstrategischen Überlegungen bestimmt. Es unterliegt aber auch gesamtwirtschaftlichen Einflüssen. Die Märkte verändern sich ständig. Geschwindigkeit und Intensität der Veränderungen variieren zwischen den Industriezweigen, es lassen sich aber einige Trends festhalten.

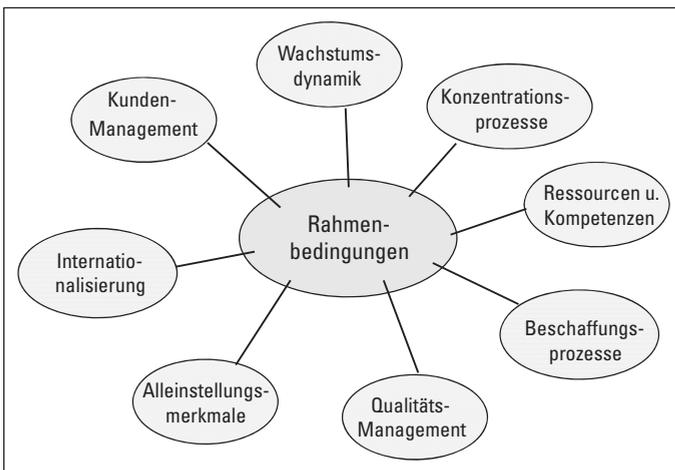


Abbildung 2: Rahmenbedingungen des KAM

Die Elemente im Einzelnen:

- **Wachstumsdynamik** und **Konzentrationsprozesse** führen dazu, dass die verbleibenden Kunden größer und damit wichtiger werden. Der Wettbewerb um die Bedienung dieser Kunden wird härter. In der Folge sind die Lieferanten gezwungen, entweder ihre Leistungen zu verbessern oder die Preise zu senken bzw. günstigere Konditionen einzuräumen.
- Viele Kunden fokussieren ihre **Ressourcen und Kernkompetenzen** und lagern Aufgaben, Funktionen, Bereiche oder ganze Unternehmensteile aus. Das eröffnet Chancen für denjenigen Lieferanten, der seinerseits von der Ausstattung

und den Fähigkeiten so aufgestellt ist, dass er für den Kunden in diesem Prozess zum Partner werden kann.

Professionalisierung von Funktionen und Prozessen

- Der **Beschaffungsprozess** der Kunden wird immer professioneller. Lieferanten werden regelmäßigen Bewertungen unterworfen. Die Nachfrage wird auf mehrere Anbieter verteilt, die so leichter austauschbar sind, Internetauktionen entpersonalisieren den Einkaufsvorgang und lösen Druck und Preiserosion aus. Die Loyalität der Kunden endet oft sehr schnell, wenn einer ihrer Wettbewerber günstiger anbietet. In bestimmten Industrien hingegen existiert bereits eine so intensive Verzahnung zwischen der Materialzufuhr vom Lieferanten zur Produktionskette des Kunden – z. B. bei just-in-time-Lieferung an das Montageband in der Automobilindustrie –, dass Zuverlässigkeit und Abstimmung zu dominanten Entscheidungskriterien werden.
- **Qualitätsmanagementsysteme** spielen in vielen Branchen eine große Rolle. Sie verlangen nicht nur vom Kunden konstante Anstrengungen, sondern auch die Lieferanten müssen sich den Anforderungen unterwerfen. Das beginnt schon bei der Zulassung als Zulieferer und setzt sich fort in regelmäßigen Audits.
- **Alleinstellungsmerkmale** von Produkten sind immer kurzlebiger. Deshalb müssen neben den Leistungsmerkmalen und der Qualität **Zusatznutzen** in Form von z. B. anwendungstechnischer Unterstützung oder anderer Dienstleistungen angeboten werden.

Dem Kunden begegnen, wo er uns braucht

- Die Kunden operieren in der Mehrzahl **international**. Mit zunehmender Größe, oder in Abhängigkeit von der Industrie bzw. Marktstufe, verlangen sie von ihren Lieferanten, dass sie in den gleichen Ländern präsent sind. Typisches Beispiel dafür ist die Automobilindustrie, die bei der Schaffung neuer Produktionsstandorte denjenigen Zulieferern, die sich mit eigenem Lager oder Produktion beim neuen Standort angesiedelt haben, bevorzugt behandelt. Aktuell passiert genau das in Mexiko. Audi, BMW und Mercedes bauen derzeit neue Kapazitäten auf, Zulieferer wie Bosch, Brose und Continental ziehen mit, eine ähnliche »japanische connection« läuft parallel.
- Sowohl auf Kunden- als auch auf Anbieterseite wirkt das **ökonomische Prinzip**. Das heißt, es gilt entweder mit einer gegebenen Ressourcenausstattung möglichst viel Erfolg zu erzielen oder ein angestrebtes Ergebnis mit möglichst wenigen Ressourcen. Das bedeutet für die Kundenbearbeitung, dass die Kräfte je nach Attraktivität der Kunden differenziert eingesetzt werden müssen. Der Kontext bedeutet für Sie, dass Sie weniger, dafür größeren Kunden gegenüberstehen. Das ist zunächst eine gute Nachricht. Andererseits steigt die Komplexität der Kunden sowie die Anforderungen bezüglich der Produkt-, als auch der begleitenden Serviceleistungen. Damit einhergehend bauen Ihre Wettbewerber ihre Leistungsfähigkeit aus. Die Wettbewerbsintensität steigt. Die Lösung erscheint zunächst denkbar einfach: den Kunden in seiner Gesamtheit erfassen und bearbeiten sowie differenzierten Nutzen anbieten. In der praktischen Umsetzung steckt die Herausforderung:

- Wie definiert sich Nutzen aus Kundensicht?
 - Wie kann ich den anbieten?
 - Was brauche ich dazu?
- Professionelles KAM bietet Ihnen die Antworten.

1.2 Vorteile von KAM

In Gesprächen mit Kunden und Trainingsteilnehmern wird sehr häufig der Preis als das größte Konfliktthema mit Kunden genannt. Das scheint aus meiner Sicht überbewertet, besonders im KAM, da es wesentliche Vorteile für Kunde und Lieferant bietet.

1.2.1 Vorteile aus Kundensicht

Vereinfachung der Beschaffungsfunktion

Bei einer gut etablierten Zusammenarbeit zwischen Key Account und Lieferant erübrigt oder reduziert sich der Beschaffungsaufwand. Einkaufsprozesse können standardisiert und damit einfacher werden.

Qualitative
und quantitative
Vorteile

Maßgeschneiderte Lösungen

Aufgrund der detaillierten Kenntnisse der Anforderungen des KA und der Kompetenz im KA-Team kann der Lieferant passgenaue Lösungen anbieten.

Höhere Entscheidungsgeschwindigkeit

Mit dem Wegfall der Lieferanten- und Leistungsanalyse und bei Konzentration auf den »Key Supplier« kann die Beschaffungsentscheidung deutlich schneller getroffen werden.

Geringerer Erklärungsaufwand

Die Kenntnis der Anforderungen und Prozesse reduziert den Erklärungsaufwand. Darüber hinaus gibt es gerade bei den Unternehmen, die sich gerne als Key Accounts auf eine Partnerschaft einlassen, detaillierte Beschreibungen ihrer Anforderungen. Die Automobilindustrie und die Lebensmittelindustrie stellen solche Informationen ihren wichtigen Lieferanten zur Verfügung.

Fokus auf Kernaufgaben

Die beschriebene Vereinfachung erlaubt, in anderen Bereichen, in denen keine so gut ausgebaute Lieferantenzusammenarbeit herrscht, Potentiale aufzuspüren und zu realisieren.

Lieferant wird zum Ideengeber, Berater

Als Quasi-Insider denkt der Lieferant mit, durch seine Kenntnis kann er seinerseits Vorschläge entwickeln oder als Gesprächspartner Ideen des Key Accounts kommentieren.

Lieferant übernimmt Zusatzleistungen

Unter dem Stichwort »Outsourcing«, d.h. nicht selber machen, sondern von außen zukaufen, kann der Key Account bestimmte Produkte oder Dienstleistungen auf den Lieferanten übertragen. Hierbei gibt es fast unendlich viele Möglichkeiten, von der Lagerhaltung (z. B. just-in-time Belieferung) bis hin zu Marketingaktivitäten, wie im Handel die Regalpflege.

Bessere Preise und Konditionen

Je größer und wichtiger der Key Account desto bessere Konditionen wird er durchsetzen können, vor allem bei Standardleistungen.

Potentielle Einsparungen:

Aus einer dauerhaften Zusammenarbeit erwachsen Einsparpotentiale. Allein die Planbarkeit und Stetigkeit der Belieferung bewirken Kostenreduktionen. Diese können über bessere Konditionen und Preise weitergegeben werden.

Aufwertung der Beschaffungsfunktion

Da der Key Account eine besonders hochwertige und intensive Betreuung erfährt, wird der Einkauf zur Informationsdrehscheibe und erfüllt in der Verzahnung mit dem Lieferanten strategische Funktionen, z. B. Einflussnahme auf die Leistungsgestaltung oder Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten.

Bei einem meiner Global-Key Accounts habe ich erlebt, dass in der Zentrale besonderen Wert daraufgelegt wurde, von unseren Kontakten zu den verschiedenen Landesorganisationen zu erfahren. So konnten Trends frühzeitig berücksichtigt werden und mögliche Folgemaßnahmen mit ausreichendem Vorlauf geplant werden.

1.2.2 Vorteile aus Lieferantensicht

Kundenbindung

Bei gutem und wirkungsvollem Key Account Management hat der Kunde allen Grund, dem Lieferanten die Treue zu halten. Der Lieferant leistet Zusatznutzen, erleichtert die Arbeit des Key Accounts und steht als Partner zur Verfügung. Der Wert dieser Art von Zusammenarbeit ist auch für den Kunden unschätzbar. Sofern darin Kontinuität besteht, das Vertrauensverhältnis intakt bleibt, besitzt der Lieferant eine schwer angreifbare Position.

Cross- und Up-Selling-Potential

Mit fortschreitender Kenntnis des Kunden ergibt sich die Chance, weiteren Bedarf nach eigenen Leistungen zu ermitteln. Das können entweder ergänzend-Cross-Selling – oder höherwertig – Up-Selling – sein.

Einer meiner Kunden ist bei vielen seiner Kunden als Partner für SAP mit der Systemanalyse, Anpassung und Installation erfolgreich. Weitere Angebote sind CRM, Knowledge-Management und Prozessoptimierungswerkzeuge. Hier bietet sich ein großes Potential für Cross-Selling.

Empfehlungen, Referenzen

Der Austausch von (guten) Erfahrungen zwischen Anwendern und Interessenten ist höchst wirkungsvolle Werbung für Ihre Leistungen. So brachte z.B. *Die Sales Management Review* 5/2016 ein Interview mit einem Regionalverkaufsleiter, der Kundenreferenzen als »Case Studies« an potentielle Kunden weitergibt und sie als »wichtigstes Tool in unserem Werkzeugkasten« bezeichnet.

Key Account Ansprüche stärken die eigene Wettbewerbsfähigkeit

Die Ansprüche der Key Accounts erfüllen zu können, verlangt von allen Mitarbeitern, die mit den Key Accounts zu tun haben, überdurchschnittliche Leistung und Kundenorientierung. Das strahlt auf das gesamte Unternehmen aus. **Erfolgsfaktor Kundenorientierung**

Auch die Lieferung von speziell auf den Key Account zugeschnittenen Produkten und Dienstleistungen verlangt den Auf- und Ausbau von Kompetenzen, die anderen Kunden zugutekommen. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass der Key Account einen Vorteil oder Vorsprung genießen muss, sonst stellt diese Leistung für ihn keinen Vorteil dar.

Informationsgewinnung

Key Accounts sind in ihren Märkten typischerweise in einer führenden Rolle. Damit haben und kreieren sie Informationen, die für die Entscheidungsfindung im eigenen Unternehmen relevant ist. Sofern die Zusammenarbeit so intensiv ist, dass gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten betrieben werden, so können sich daraus konkrete Hinweise für die Ausrichtung der eigenen Strategie ergeben.

Leistungs- und Preisdifferenzierung

Bei Standardangeboten wird der Key Account aufgrund seiner Nachfragemacht günstigere Preise und Konditionen erzielen. Die bereits erwähnten maßgeschneiderten Lösungen sind exklusiv und damit nicht von einem Anbieter substituierbar. Damit besteht die Möglichkeit, Premiumpreise zu erzielen.

Leistungsdifferenzierung bietet Chancen, wenn bei genauer Kenntnis der Anforderungen des Kunden nicht benötigte Ausstattungsmerkmale ausgeschlossen werden und dadurch ein Kostenvorteil entsteht, der zwischen Lieferant und Kunden verteilt wird.

Eine in der Automobilindustrie verbreitete Praxis besteht in der Zusammenarbeit bei der Entwicklung ganzer Baugruppen, z.B. des Armaturenbretts. Lieferant und

Kunde übernehmen jeweils einen Teil der Entwicklungskosten, dafür wird der Lieferant mit entsprechenden Abnahmegarantien oder -Quoten »belohnt«, um ihm eine Rendite auf seine Investition zu ermöglichen.

Planbarkeit

Je weniger Pufferkapazitäten oder Lagerbestände vorgehalten werden müssen, desto geringer ist die Kapitalbeanspruchung und die damit verbundenen Kosten.

Gatekeeper-/Defender-Position

Als Gatekeeper wird derjenige bezeichnet, der den Zugang kontrolliert. Defender bezeichnet den etablierten Lieferanten, der seine Position gegen die Konkurrenz, die ihn aus dieser Position verdrängen will, verteidigen muss. Der aktive Lieferant besitzt einen Informationsvorsprung, bietet differenzierte Leistungen an, wird typischerweise als erster um ein Angebot gebeten, wenn er nicht schon von selbst eines abgegeben hat. Hinzu kommt der breitere und tiefere Kontakt zum Buying Center des Key Accounts.

Wenn dieser Vorteil nicht durch Fehler, Vertrauensbruch oder eine Innovation des Wettbewerbs zunichtegemacht wird, kann sich eine langanhaltende und für beide Seiten wertvolle Geschäftsbeziehung entwickeln.

Imagegewinn

Wie beschrieben handelt es sich bei den Key Accounts häufig um marktführende oder meinungsbildende Unternehmen. Diese als Lieferant zu bedienen kann als eine Bestätigung der eigenen Leistungsfähigkeit, Qualität und Zuverlässigkeit betrachtet und vermarktet werden.

Praxis-Tipp

Die Vorteile, die KAM bringen kann, beruhen fast alle auf guter Performance Ihrer Leistungen. Machen Sie es sich daher zur Angewohnheit, Ihren Kunden nach der Leistungserbringung nach seiner Zufriedenheit zu fragen.

Praxis-Tipp

Die KAM-Vorteile wachsen, je länger die Beziehung zum KA dauert. Entscheidende Zutat dafür ist Vertrauen. Werden Sie zum »Trusted Advisor«¹, in dem Sie Ihren Kontakten mit Kompetenz, Verlässlichkeit und Wertschätzung begegnen im vordringlichen Bestreben, dem Kunden zu helfen.

1 David H. Maister et al.(2004): *The Trusted Advisor*

1.3 Begrifflichkeiten

Key Account Management als Begriff ist im kommerziellen Umfeld inzwischen gut verankert. In einer Vielzahl von Unternehmen gibt es entweder dedizierte organisatorische Einheiten oder Key Account Manager und auf Kundenseite eben Key Accounts. Heißt das nun, dass Key Account Management ein »alter Hut« ist, umfassend verstanden und professionell praktiziert wird? Bei Weitem nicht. In Audits stoßen wir seitens der efkam, der European Foundation for Key Account Management, immer wieder auf große Verbesserungspotentiale. Selbst bei den Definitionen besteht Unklarheit.

Zu Key Accounts bestehen folgende Lehr- und Expertenmeinungen:

Noel Capon, Professor für Business und Marketing an der Columbia Universität in New York nennt Key Accounts »... your company's most important strategic asset«²(Capon – Key Account Management and Planning). Damit stellt er die Key Accounts über Mitarbeiter, Technologie, Finanzkraft usw.

Hartmut Biesel, Berater, Autor, efkam-Kollege, bezeichnet Key Accounts als die Kunden, »die zu verlieren sich ein Unternehmen nicht leisten kann«. (Biesel – Key Account Management erfolgreich planen und umsetzen). Damit stellt er auf den Beitrag dieser Kunden zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ab.

In einem Kundenprojekt haben wir Key Accounts definiert als »sorgfältig ausgewählte Kunden, mit denen wir wichtiges und wiederholtes Geschäft haben. [...] Sie liefern uns zusätzlichen Nutzen durch vertiefte Kenntnisse ihrer Anwendung, wodurch wir unsere Produkte und Services verbessern können.«

Es gibt eine Vielzahl weiterer Bezeichnungen für Key Accounts. Die amerikanische SAMA (Strategic Account Management Association) nennt sie Strategic Accounts. Mit Bezug auf übernationale Kunden finden sich Global Accounts oder International Key Accounts. Unabhängig von der Bezeichnung ist festzuhalten, dass es sich um eine ausgesuchte Anzahl handelt, die eine herausragende Bedeutung für Ihr Unternehmen hat.

Das Management dieser Kunden definieren Belz, Müllner und Zupancic so: »Key Account Management analysiert aktuell und potenziell bedeutende Schlüsselkunden des Unternehmens systematisch, wählt aus ihnen aus und bearbeitet sie wirksam. Dafür werden im Unternehmen die Voraussetzungen in Strukturen, Führung und Ressourcen aufgebaut und weiterentwickelt« (Belz/Müllner/Zupancic 2015, S. 27).

Hartmut Sieck definiert, dass »Key Account Management bedeutet, die eigenen, limitierten Unternehmensressourcen auf die wichtigsten Schlüsselkunden zu fo-

2 »... der wichtigste strategische Vermögenswert Ihres Unternehmens.«

kussieren. Das heißt auch, Sie müssen bereit sein, andere (nicht Key Account Kunden) zu diskriminieren!« (Sieck 2016_1, S. 35).

Häufig findet sich der Bezug von Key Account Management zur Kundenorientierung. Dies ist sehr deutlich bei Sidow, der von Key Account Management als »institutionalisiertem Ausdruck von Kundenorientierung im ganzen Unternehmen« spricht. (Sidow 2002, S.52).

Im erwähnten Kundenprojekt haben wir definiert, dass »das Key Account Management alle Maßnahmen umfasst, die zur Ausschöpfung des im Key Account begründeten Nutzens liegen«, dazu gehört die Verantwortung für die Betreuung an allen Kundenstandorten.

Praxis-Tipp

Verschaffen Sie sich Klarheit darüber, was Key Account Management und Key Accounts für Sie bedeuten sollen. Je präziser Sie das definieren, desto leichter fallen die Folgeschritte, desto größer ist das »Buy-In« aller Stakeholder.

1.4 Wie Key Account Management gestalten

Die vorangegangenen Abschnitte haben deutlich gemacht, dass Key Account Management einen ganzheitlichen Ansatz braucht, um erfolgreich sein zu können. Dem dient das integrierte KAM Performance Konzept. Es umfasst alle Handlungsfelder für Einführung, Weiterentwicklung und Praxis Ihres KAM.

Die einzelnen Komponenten bedingen einander. Nur bei professioneller Gestaltung jedes einzelnen Elementes wird Ihr KAM die angestrebten Ergebnisse bringen.

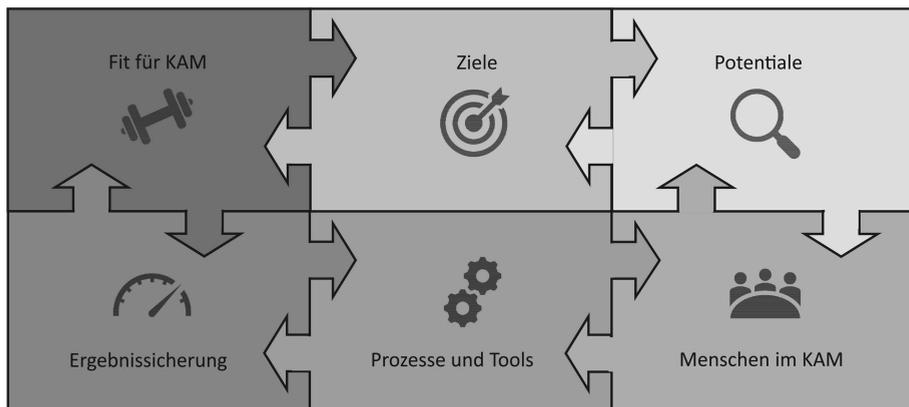


Abbildung 3: Das integrierte KAM Performance Konzept

Die folgende Übersicht zeigt Ihnen die Themen zu jedem Baustein:

| | | |
|---|---|---|
| Fit für KAM Kap. 2 <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmens- und Vertriebsstrategie • Kernkompetenzen und Ressourcen • Grundsätze • Kundenorientierung • KAM Fitness Check | Ziele Kap. 3 <ul style="list-style-type: none"> • KAM-Ziele • Zielkunden für KAM • KAM einführen | Potentiale Kap. 4 <ul style="list-style-type: none"> • Analyse für die Potentialermittlung • KA Entwicklung strategisch und operativ |
| Ergebnissicherung Kap. 7 <ul style="list-style-type: none"> • Controlling • Balanced Scorecard • CRM | Prozesse und Tools Kap. 6 <ul style="list-style-type: none"> • Prozesse • Toolbox • KA-Jahresgespräche • Kundenzufriedenheitsanalyse | Menschen im KAM Kap. 5 <ul style="list-style-type: none"> • KAM organisieren • Key Account Team • Key Account Manager |

Tabelle 1: Inhaltsübersicht zum Key Account Management Performance Konzept

Das Konzept verfolgt das Ziel, Ihnen einen Rahmen an die Hand zu geben, um zum einen eine Standortbestimmung vornehmen zu können. Zum anderen eröffnet es Ihnen Möglichkeiten, Ihr Key Account Management weiter zu entwickeln.

