

Hartmut Sieck

DER **KEY** **ACCOUNT** MANAGER

Aufgaben, Werkzeuge
und Erfolgsfaktoren

2. Auflage

„Eine klare Empfehlung
für alle, die ihr Kundenmanagement
professionalisieren wollen.“

getabstract zur 1. Auflage

Vahlen

Der Key Account Manager

Hartmut Sieck

DER **KEY**
ACCOUNT
MANAGER

Aufgaben, Werkzeuge
und Erfolgsfaktoren

2., überarbeitete und
aktualisierte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Das Motto von **Hartmut Sieck** lautet: „Top-Kunden begeistern“. Seit fast 20 Jahren gilt er als einer der Experten für das Thema Key Account Management. Hartmut Sieck ist Gründungsmitglied sowie Vorstand der *European Foundation for Key Account Management*.

ISBN Print: 978 3 8006 6147 3
ISBN E-Book: 978 3 8006 6148 0

© 2020 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Druckhaus Nomos
In den Lissen 12, 76547 Sinzheim
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort

„Ich gratuliere Ihnen ganz herzlich zu Ihrer neuen Position als Key Account Manager in unserem Unternehmen. Jetzt aber ran ans Werk, und entwickeln Sie unser Geschäft mit den Kunden. Wir zählen auf Sie!“

Kommt Ihnen diese Situation bekannt vor? Das passiert fast jeden Tag in Deutschland. Schnell wird man zum Key Account Manager ernannt und hat den Titel auf der Visitenkarte stehen. Doch spätestens am eigenen Schreibtisch stellt man sich dann oft die spannende Frage: *„Was heißt das eigentlich für mich und meine Arbeit? Was soll ich denn jetzt wirklich anders machen?“* Leider verfügen nur wenige Unternehmen über ein Key Account Management (KAM)-Handbuch, aus dem klar hervorgeht, was ein professionelles und systematisches Vorgehen im KAM wirklich ausmacht. Häufig werden einem neuen Key Account Manager zu Beginn seiner Tätigkeit auch keine Seminare angeboten. Das Resultat: Jeder lebt am Ende seinen eigenen KAM-Ansatz und -Stil. Die einen machen so weiter, wie sie es aus ihrer Verkäuferposition heraus kennen. Andere hingegen versuchen das Thema etwas strategischer anzugehen, durchlaufen dabei aber eine lange Lernkurve, wie viele Key Account Manager vor ihnen.

Dieses Praxishandbuch soll Ihnen auf die wichtigsten Fragestellungen im Key Account Management kurze, griffige Antworten geben, damit Sie möglichst schnell einen komprimierten Überblick über das Key Account Management und den Werkzeugkasten eines Key Account Managers erhalten.

Sind Sie schon länger in der Position eines Key Account Managers? Dann können Sie dieses Handbuch nutzen, um Ihr eigenes Tun auf den Prüfstand zu stellen und zielgerichtet wichtige Kenntnisse aus dem Key Account Management schnell nachzuschlagen.

Die Antworten und Tipps in diesem Buch basieren auf meiner mehr als 14-jährigen Erfahrung als Berater und Trainer für das Key Account Management sowie als Key Account Manager und Leiter KAM.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß und Erfolg mit diesem Buch.

Tipps zum spannenden Thema Key Account Management finden Sie übrigens auch in meinem Blog:

<https://www.sieck-consulting.de/blog/>

Hartmut Sieck

P.S.: Hier noch einige Hinweise zu den verwendeten Begriffen in diesem Buch:

- **KAM** oder **Key Account Management** beschreibt ein Gesamtsystem von der Auswahl der strategischen Key Accounts, über die Definition der Sonderleistungen für diese Kunden bis hin zu Fragen der Organisation, Werkzeuge und Steuerung.
- **Key Account** ist ein extrem wichtiger Kunde beziehungsweise ein Unternehmen im Markt, das für Ihr Unternehmen eine hohe strategische Bedeutung hat.
- **KA Manager** oder **Key Account Manager** ist die Person, die die Geschäftsbeziehung zu einem oder mehreren ausgewählten Key Account-Kunden verantwortet.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1. Key Account Management auf den Punkt gebracht	9
1.1 Ist Key Account Management überhaupt wichtig?	11
1.2 Was steckt hinter dem Key Account Management?	13
1.3 Key Account Management und Flächenvertrieb – ein Vergleich	17
1.4 Sind KAM und Großkundenmanagement dasselbe? ...	19
2. Der Key Account Manager	23
2.1 Rolle 1: Der Verkäufer	25
2.2 Rolle 2: Der Beziehungsmanager	28
Modell 1: 1 zu 1-Ansatz	28
Modell 2: 1 zu n-Ansatz	29
Modell 3: n zu n-Ansatz	31
2.3 Rolle 3: Teamleiter eines virtuelles Teams	34
Wer gehört in das Account Team?	35
Erfolgsfaktor 1: Alle Teammitglieder haben gemeinsame Ziele!	37
Erfolgsfaktor 2: Der Key Account Manager führt das Team	38
Erfolgsfaktor 3: Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Team sind klar definiert!	42
2.4 Rolle 4: Informationsmanager	44
2.5 Rolle 5: Strategieplaner und -umsetzer	48
2.6 In welcher Rolle verbringen Sie die meiste Zeit?	49
2.7 Fünf Seminare, die ich als Key Account Manager besuchen würde	51
3. Strategie ist Werkzeug!	53
3.1 Key Account Plan: Struktur, Format, Erfolgsfaktoren ..	56
Welche Aufgaben hat ein Key Account Plan?	56
Wie sollte ein Key Account Plan strukturiert sein?	56
Was sollte bei einem internationalen Account berücksichtigt werden?	58
Welchen formalen Anforderungen sollte der Key Account Plan genügen?	59
3.2 Zehn Fragen, um einen Kunden systematisch zu analysieren	63

3.3	Power Map: ein Muss im Key Account Management . . .	67
	Mit neun Fragen zur Power Map	70
	Chancen von XING, LinkedIn und Facebook nutzen . .	75
3.4	Marktanalyse mit Sinn und Verstand	78
3.5	SWOT: Richtig angewendet ein starkes Werkzeug	80
3.6	Blaue Ozeane: Was macht Sie eigentlich einzigartig? . . .	84
	Blaue Ozeane im Kundengespräch einsetzen	87
3.7	Win bid/loss bid: Warum kauft ein Kunde eigentlich bei Ihnen?	88
3.8	Potenzialanalyse: Elf Ansatzpunkte für Ihre Potenzial- einschätzung	89
3.9	Ihre Key Account Strategie: Ziele, Strategien und Maßnahmen sind drei paar Schuhe!	91
	Mission (M)	91
	Objectives (O)	92
	Strategy (S)	93
	Tactics (T)	96
	Requirements (R)	96
3.10	Ihr Plan für die nächsten 24 Monate	97
4.	Die Umsetzung im Tagesgeschäft und beim Kunden . . .	101
4.1	Strategisches Jahresgespräch	103
	Vorbereitung	103
	Die richtige Struktur machts	105
4.2	Kundentermine	107
	Kundentermine professionell vorbereiten	107
	Kundentermine verkaufsorientiert strukturieren	109
	Ihre Unternehmenspräsentation – wenn es denn sein muss	112
	Die richtigen Fragen stellen	114
	Kundennutzen	117
	Einwandbehandlung	119
	Kundentermine professionell nachbearbeiten	121
4.3	Anfragen bewerten und strategisch verkaufen	122
4.4	Angebotsmanagement	126
4.5	Verhandlungen	129
	Verhandeln und nicht feilschen	130
	Professionell vorbereiten	132
	Fünf Grundregeln für erfolgreiche Verhandlungen	134
	Das muss noch gesagt werden, und zwei Geschenke für Sie	137
	Stichwortverzeichnis	141



1

*KEY ACCOUNT
MANAGEMENT
AUF DEN PUNKT
GEBRACHT*

„Wenn du Key Account Management vermeiden kannst, dann tue es, denn ist jede Menge Arbeit damit verbunden!“

Prof. Dr. Dirk Zupancic, KAM-Experte

1.1 Ist Key Account Management überhaupt wichtig?

Wahrscheinlich kennen Sie die berühmte 80/20-Regel, das berühmte Pareto-Prinzip. 20 Prozent der Kunden generieren 80 Prozent des Umsatzes. Die Konsequenz ist klar: Es gibt eine hohe Abhängigkeit von wenigen Kunden, die meist auch noch Konzerne sind. Der Ruf nach einem Key Account Management (KAM) ist damit nicht weit. Viele Automobilzulieferer wie auch Lieferanten aus dem Lebensmitteleinzelhandel sehen sich genau dieser Herausforderung gegenüber. Das Angenehme daran ist, dass diese Abhängigkeiten von wenigen Kunden meist auch im Unternehmen bekannt sind und somit jeder weiß, dass es für diese Kunden gilt, sich besonders ins Zeug zu legen.

Doch ist diese 80/20-Abhängigkeit der einzige Treiber für ein professionelles KAM? Die Antwort auf diese Frage lautet eindeutig: NEIN!

Schauen wir uns dazu einmal einige Veränderungen in mittelständischen Unternehmen und großen Konzernen an:

- Die Anzahl der in einer Kaufentscheidung involvierten Personen nimmt eher zu. In Konzernen sprechen wir teilweise von international aufgestellten Einkaufsgremien.
- Selbst der Mittelstand besteht heute meist aus mehreren Geschäftsbereichen, Produktionsstandorten oder Niederlassungen und ist in der Regel international aufgestellt. Kurzum: Die Komplexität auf Seiten des Kunden nimmt zu!
- Auf der anderen Seite schließen sich Unternehmen zu Einkaufskooperationen zusammen, um ihre Einkaufsmacht zu bündeln. Das reine Beziehungsmanagement zu dem einen Kunden genügt also nicht mehr.

- Entscheidungen werden teilweise beim Endkunden getroffen, die kaufmännische Geschäftsbeziehung besteht aber zwischen dem Lieferanten und seinem direkten Kunden. In der Automobilbranche werden beispielsweise Komponenten für Maschinen meist vom Automobilhersteller klar spezifiziert. Der Maschinenbauer „muss“ dann diese Komponenten bei den spezifizierten Zulieferern zukaufen.
- Kunden setzen auf sogenannte Leadbuyer-Konzepte, bei denen ein Werk oder eine Niederlassung die Kaufentscheidung zentral für das gesamte Unternehmen trifft. Der Haken: dieses Unternehmen kann irgendwo auf der Welt sein!
- Gleichzeitig gibt es noch einen Zentraleinkauf. Ohne Listung durch diesen Zentraleinkauf dürfen viele Zulieferer gar nicht erst in ernsthafte Gespräche mit dem Leadbuyer eintreten.

Erkennen Sie sich und Ihr Unternehmen in einigen dieser Aussagen wieder?

Internationalität und Komplexität sind die neuen Treiber für ein Key Account Management. Oder anders ausgedrückt: Es gibt bereits heute eine ganze Reihe von Unternehmen, die ein professionelles KAM für Kunden umsetzen, mit denen sie lediglich 10 bis 15 % ihres Gesamtumsatzes generieren. Ein überregionales, internationales oder auch globales Key Account Management wird zum Schlüssel für den Erfolg bei vielen Kunden! Und damit wird auch klar, dass die gute alte 80/20-Regel nicht mehr der alleinige Grund für ein professionelles KAM ist.

Damit entsteht eine neue und interessante Herausforderung: Die Transparenz über die Wichtigkeit dieser ausgewählten, strategischen Kunden ist nicht mehr automatisch gegeben. Für Sie als Key Account Manager stellt sich damit die Frage, wie Sie es schaffen, den Rest Ihres Unternehmens von der Bedeutung eines Key Accounts zu überzeugen, sodass Sie angemessen unterstützt werden?



Coachingfragen

- Was sind in Ihrem Unternehmen die Treiber für ein Key Account Management?
- Was tun Sie als Key Account Manager oder auch Leiter KAM, um die Bedeutung Ihrer Key Account Kunden im Unternehmen transparent zu machen?

1.2 Was steckt hinter dem Key Account Management?

„KAM bedeutet, die limitierten Unternehmensressourcen auf die wichtigsten strategischen Kunden zu fokussieren. Das heißt auch, dass Sie bereit sein müssen, andere Kunden zu diskriminieren!“

Hartmut Sieck

Kunden diskriminieren? Ich kann mir gut vorstellen, dass sich bei dieser Vorstellung dem einen oder anderen Leser die Nackenhaare aufstellen, da das Wort „diskriminieren“ so gar nicht mit den heutigen Compliance-Regeln zusammengeht. Aber im Kern geht es genau darum! Einige Kunden werden aufgrund ihrer Bedeutung bevorzugt oder anders behandelt!

Definition Key Account Management:

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

Was unterscheidet nun ein „Visitenkarten Key Account Management“ von einem KAM, wie es hier definiert wurde? 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 gern 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 drei oder mehr Jahre, um einen großen Kunden für sich zu gewinnen. Langfristige Horizonte von zehn Jahren sind aber im KAM heute definitiv die Ausnah-

me. Key Account Management schaut also heute eher auf einen Zeithorizont von drei bis maximal fünf Jahren.

Schließen sich damit KAM und moderne, agile Managementmethoden aus? Definitiv NEIN! Agile Managementmethoden wie OKRs (Objectives and Key Results) finden gerade in vielen Unternehmen Einzug, um die mittel- bis langfristigen Ziele in kürze 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 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-Supportfunktion, aber eben auch aus Mitgliedern aus den Bereichen Support, Technik, Logistik oder Management. Interdisziplinäre Teams sind heute ein klares MUSS! Dazu gehört auch, dass diese Teams über ein gemeinsames Ziel (auch auf internationaler Ebene) gesteuert werden müssen! Aus „One face to the customer“ ist „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, beispielsweise durch

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