

Werkzeuge



Key Account
Selektion



KEY ACCOUNT MANAGEMENT



Leistung
für Ke



Prozesse &
Spielregeln



Key Account
Manager



Organisation
& KA-Teams

KEY

KAM erfolgreich einführen und
professionell weiterentwickeln

ACCOUNT MANAGEMENT

HARTMUT SIECK

4. Auflage

Inhalt

1. WAS SIE VON DIESEM BUCH ERWARTEN KÖNNEN

2. 8 GRÜNDE FÜR EIN PROFESSIONELLES KAM!

- 2.1 Too big to fail
- 2.2 Global ist die neue Postleitzahl
- 2.3 Komplexität der Kunden
- 2.4 Wachstumspotenziale ausschöpfen
- 2.5 Kunden der Kunden treffen die Entscheidung
- 2.6 Eigene Komplexität
- 2.7 Kundenwunsch
- 2.8 Der „Zalando-Effekt“

3. WAS STECKT HINTER KAM? EIN ERSTER EINDRUCK

- 3.1 Definition Key Account Management 2019
- 3.2 8 Dimensionen eines systematischen KAM
- 3.3 Strategische Partnerschaften – kein Bullshit
Bingo bitte
- 3.4 KAM – Großkundenmanagement – klassischer Vertrieb
- 3.5 Risiken von Key Account Management
- 3.6 8 Trends im Key Account Management

4. WIE GUT SIND SIE HEUTE SCHON AUFGESTELLT?

5. IHR KAM UNTERNEHMENSKONZEPT

- 5.1 KAM Ziele und Begriffe
- 5.2 Key Accounts Selektion
- 5.3 (Exklusive) Leistungen für Key Accounts

- 5.4 4+1 Organisationsmodelle, Teams und Sponsorship
- 5.5 Key Account Manager: Kompetenzen, Karriere und Vergütung
- 5.6 KAM Prozesse und Spielregeln
- 5.7 Werkzeugkasten für Key Account Manager
- 5.8 KAM Steuerung in 4 Dimensionen

6. KAM AGIL UND PROFESSIONELL EINFÜHREN

- 6.1 8 kritische Erfolgsfaktoren
- 6.2 KAM Einführung – ein Projekt
- 6.3 Externe Kommunikation

7. KAM KONTINUIERLICH WEITERENTWICKELN

- 7.1 KAM Development & Support Team
- 7.2 Das Key Account Management Excellence Team
- 7.3 1 Training pro Jahr ist Pflicht!
- 7.4 Key Account Plan Reviews auf Jahresebene
- 7.5 Key Account Management Review auf Jahresebene
- 7.6 Regelmäßige Strategieworkshops mit Key Accounts
- 7.7 Kundenzufriedenheitsbefragungen auf Key Account Ebene
- 7.8 KAM Zertifizierung nach efkam

8. ZU GUTER LETZT

- Über den Autor Hartmut Sieck
- Literaturverzeichnis
- Register

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Excellence Sales in 4 Dimensionen
- Abbildung 2: Pareto Prinzip (80/20 Regel)
- Abbildung 3: Wertschöpfungskette im Maschinenbau
- Abbildung 4: Key Account Management Exzellenz Modell
- Abbildung 5: Vorheriges KAM Exzellenz Modell
- Abbildung 6: Partnerschaftsmodell im Key Account Management
- Abbildung 7: 4 Stufen des Verkaufens
- Abbildung 8: Risiken von KAM
- Abbildung 9: Strategiepyramide
- Abbildung 10: Schlüsselkundenpyramide
- Abbildung 11: Direktes und indirektes KAM
- Abbildung 12: Identifikation der Key Accounts von morgen
- Abbildung 13: Kundenportfoliodarstellung in einer BCG Matrix
- Abbildung 14: Managing the future (Peter Cheverton)
- Abbildung 15: Produktlebenszyklus (nach Kottler, 1992)
- Abbildung 16: Identifikation der Key Account Kunden (Excel basiert)
- Abbildung 17: Leistungspakete für Key Accounts
- Abbildung 18: Vertriebsleiter ist KA Manager in Personalunion
- Abbildung 19: Eigenständiges Key Account Management
- Abbildung 20: Global Key Account Management
- Abbildung 21: Key Account Management in einer Holding

Abbildung 22: KAM Development & Support als Stabsfunktion

Abbildung 23: One face to the customer (1 zu 1)

Abbildung 24: One face to the customer (1 zu n)

Abbildung 25: One consistent message to the customer

Abbildung 26: Key Account Team in der Matrixorganisation

Abbildung 27: Core Team, agile Team und Steering Committee

Abbildung 28: 6 Rollen eines Key Account Managers

Abbildung 29: Kompetenzbausteine eines Key Account Managers

Abbildung 30: Karriereleiter Key Account Manager

Abbildung 31: Trainingsmodule für Key Account Manager

Abbildung 32: Variabler Anteil Key Account Manager Vergütung

Abbildung 33: Modell für eine variable Vergütung

Abbildung 34: RASIC zur Dokumentation der Spielregeln im KAM

Abbildung 35: Budgetplanungsprozess

Abbildung 36: KAM Kundenbearbeitungsprozess

Abbildung 37: Key Account Plan

Abbildung 38: Strategic Account Planning at Volvo Trucks UK

Abbildung 39: Balanced Scorecard (BSC) im KAM

Abbildung 40: 4 Phasen Modell zur KAM Einführung

Abbildung 41: Projektplan KAM Einführung

Abbildung 42: Projektplan für Phase 1 Analyse und Konzeption

Abbildung 43: Kundenbefragung

Abbildung 44: Elemente einer Kundenbefragung

Abbildung 45: Prozess einer Kundenbefragung

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. 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

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

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.

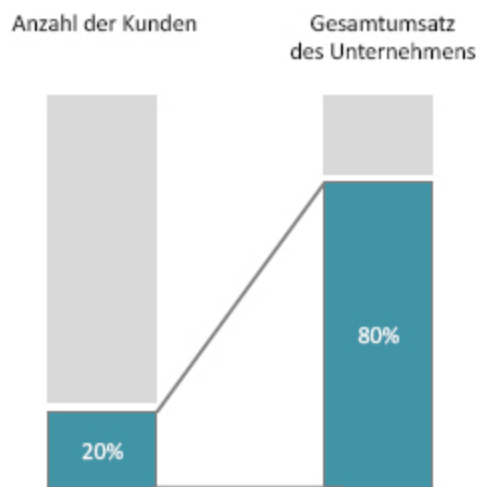


Abbildung 2: Pareto Prinzip (80/20 Regel)

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 professionelles 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 Baumfeld 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)?