

Key Account Management

- Hinter den Kulissen -

Inhaltsverzeichnis und Einleitung

(Die broschierte Ausgabe können Sie zum Preis von 20 Euro beziehen)



machen  lernen  besser machen



- Neue Sichtweise
- Neue Lösungen
- Neue Services

1	Key-Account-Management	5
1.1	Einleitung.....	
1.2	Irrungen und Wirrungen oder das Streben nach dem Titel	
1.3	Abgrenzungen.....	
1.3.1	Grundsätzliches zum Key-Account-Vertrieb und Regionalvertrieb	
1.3.2	Großkunden im Regionalvertrieb	
1.3.3	Key-Account-Management für Konsumgüter und Industriegüter.....	
1.4	Herausforderungen für die Unternehmen	
1.4.1	Key-Account-Management als Teil der Unternehmensstrategie.....	
1.4.2	Stringentes Vorgehen bei der Einführung des Key-Account- Managements: Fünf Säulen für den erfolgreichen Aufbau	
2	Säule 1: Markt- und Kundenverständnis	17
2.1	Märkte im Wandel	
2.1.1	Zunehmende Komplexität erschwert Verständnis und Orientierung	
2.1.2	Reaktionen/Neuaustrichtung der Unternehmen (Kunden)	
2.1.3	Blick hinter die Kulissen der Kunden.....	
2.1.4	Veränderte Erfolgsfaktoren	
2.1.5	Werte und Grundsätze im Wandel.....	
2.2	Neue Sichtweisen ergänzen das Kundenverständnis	
2.2.1	Wertschöpfungskette	
2.2.2	Handlungszwänge und -treiber	
2.2.3	Vorteile und Nutzen stärken die Wettbewerbsdifferenzierung	
2.3	Schlussfolgerungen für das Key-Account-Management	
3	Säule 2: Ziele im Key-Account-Management	33
4	Säule 3: Strategie	36
4.1	Überlegungen im Vorfeld	
4.1.1	Grundsatzpapier.....	
4.1.2	Kunden aktiv einbeziehen	
4.1.3	Vorteile der Key-Accounts gegenüber ‚Nicht-Key-Accounts‘	
4.1.4	Bestimmung der Key-Accounts.....	
4.1.5	Anzahl zu betreuender Key-Accounts	
4.1.6	Schaffen interner Voraussetzungen	
4.1.7	Qualifizierung der Key-Accounts.....	
4.1.8	Umsatzwachstumsstrategien für Key-Accounts	
4.2	Organisatorische Gesichtspunkte	
4.2.1	Key-Account-Vertrieb: Integration in bestehende Strukturen.....	
4.2.2	Auf was unbedingt zu achten ist.....	
4.2.3	Betreuung der Kunden durch Account-Teams	
4.3	Qualifizierung des Key-Account-Management-Konzeptes.....	
5	Säule 4: Prozesse und Tools im Key-Account-Management	62
5.1	Prozesse	
5.1.1	Bereitstellungsprozesse für die Key-Accounts.....	
5.1.2	Key-Account-Entwicklungs-Prozess (KEP).....	
5.1.3	Opportunity Management.....	
5.1.4	Interne Unterstützungsprozesse für das Key-Account-Management	
5.2	Account-Plan	
5.2.1	Vorgefundene Situation	
5.2.2	Voraussetzungen für die Akzeptanz	
5.2.3	Struktur des Account-Plans	

5.2.4	Inhalte des Account-Plans	
5.2.5	Nicht dokumentierbares Wissen	
5.2.6	Informationsvielfalt vs. Nutzen der Daten	
6	Säule 5: Der Key-Account-Manager	90
6.1	Eindrücke aus dem Markt	
6.2	Grundsätzliches zum Key-Account-Manager	
6.2.1	Verantwortung im eigenen Unternehmen	
6.2.2	Anforderungen, Qualifikation und Eigenschaften	
6.2.3	Ausstattung mit Kompetenzen durch das Management	
6.2.4	Der Ton macht die Musik (zwischenmenschliche Herausforderungen) ...	
6.3	Kundenverantwortung als vertriebliche Herausforderung	
6.3.1	Akquisitionsprozess auf den Kaufprozess des Kunden abstimmen	
6.3.2	Management gezielt ansprechen	106

Key-Account-Management

1.1 Einleitung

Key-Account-Management wurde bisher über alle Branchen hinweg von unterschiedlich intensiven Handlungszwängen der Märkte beeinflusst. So hat z. B. die massive Konzentration im Handel Ende des vergangenen Jahrhunderts dazu geführt, dass sich seine Lieferanten mit dem Managen von Großkunden (Key-Accounts) frühzeitig auseinandersetzen mussten. Heute kann davon ausgegangen werden, dass sich bei den großen Lieferanten des Handels Key-Account-Management etabliert und mit am weitesten entwickelt hat.

Grundvoraussetzung für den Erfolg sind u.a. folgende organisatorische Voraussetzungen:

- Institutionalisierung der Zusammenarbeit zwischen Key-Account-Vertrieb mit den Regionen (z. B.: Leistung in den Einkaufszentralen erfolgt durch den Key-Account-Vertrieb, die Umsetzung der Vereinbarung und die Betreuung findet durch die Regionen statt).
- Übergeordnete Instanzen nehmen die unterschiedlichen Interessen der Regionen und des Key-Account-Vertriebs wahr und suchen nach „eilvernehmlichen“ Lösungen.
- Die Key-Account-Organisation hat Umsatz- und Ergebnisverantwortung für alle Key-Accounts.
- Umsatz und Ergebnis können je Key-Account ermittelt werden. Somit sind kundenspezifische Maßnahmen, Aktionen und Investitionen auf ihre Umsatz- und Ergebniswirksamkeit überprüfbar.
- Alle Key-Accounts werden wie Einzelkunden abgerechnet. Umsätze, Ergebnisse, Projekte usw., sowohl national als auch international, können ihnen periodisch zugeordnet werden.
- Der Key-Account-Manager (das Key-Account-Team) hat Umsatz- und Ergebnisverantwortung für seinen Key-Account, er verantwortet sein eigenes Budget und deren Verwendung.

Bei der Einführung des Key-Account-Managements dient die Erfüllung der o.g. organisatorischen Aspekte als eine wichtige Voraussetzung für ein „echtes“ Key-Account-Management.

Doch der Weg dorthin ist steinig. Viele Lieferanten betreuen ihre strategischen Kunden, die Key-Accounts, bereits mit besonderer Aufmerksamkeit und auf eine besondere Art und Weise. Doch ein ganzheitlicher Ansatz und die Berücksichtigung zwischenmenschlicher Aspekte ist noch nicht überall Standard.

Aus Kostengründen und/oder nicht ausreichendem Handlungsdruck verflüchtigte sich immer wieder die Absicht, Key-Account-Management einzuführen oder zu optimieren. Erst mit abflauender Wirtschaftskonjunktur, in der Kunden ihre Investitionen restriktiv handhaben bzw. streichen oder wenn Kunden dies einfordern, erhält Key-Account-Management wieder die notwendige Aufmerksamkeit. Allerdings ist der Zeitpunkt ungünstig, weil Firmen jetzt an mehreren Fronten zu kämpfen haben:

- Der Nachfragerückgang zwingt dazu, Ressourcen im eigenen Unternehmen effizienter zu organisieren, also auf die Kunden zu konzentrieren, die das eigene Überleben im Markt sichern.
- Gleichzeitig laufen sie Gefahr, von wichtigen Kunden ausgelistet zu werden, da diese ihre strategische Zusammenarbeit zwecks Kostenersparnis und Innovationsentwicklung überdenken, um sich auf die für sie fähigsten Lieferanten zu konzentrieren.

Im Kreis potenzieller Lieferanten bleibt nur, wer sich heute und für die Zukunft überzeugend positionieren kann. Was vielen Lieferanten in diesem Moment fehlt, ist eine Strategie, ein tragfähiges und schlüssiges Konzept für ihre Key-Accounts, also ihr Key-Account-Management. Hastig werden Teams gebildet und man beginnt mit der Ausarbeitung der Strategie und steht dabei, den Konjunkturverlauf im Nacken, unter einem enormen Zeitdruck. Aus einer Vorwärtsstrategie wird unnötigerweise eine reaktive Verteidigungs- oder gar Überlebensstrategie.

Dann stellen alle Beteiligten fest, wie komplex Key-Account-Management ist und welche Chancen einem bisher durch eine fehlende Strategie entgangen sind. Möglicherweise hielten sich deren Auswirkungen bisher in Grenzen, da man sich ohnehin an der Kapazitätsgrenze befand und Auftragsverluste nicht schmerzten bzw. schnell ersetzt werden konnten. Jetzt treten die Auswirkungen auf andere Bereiche wie Produktion, Marketing und Services aber offen zutage und alle Beteiligten erkennen, dass ein funktionierendes Key-Account-Management nicht die alleinige Aufgabe des Vertriebes ist, sondern alle im Unternehmen fordert.

Die nachfolgenden Kapitel setzen sich allgemein mit den Bausteinen (Säulen) des Key-Account-Managements auseinander. Sie bieten eine Orientierung sowohl für die Einführung als auch für seine Optimierung. Sie machen gezielt auf Stolpersteine in der praktischen Umsetzung aufmerksam und sollen, auch durch ihre Pointierung und manchmal überzeichnete Darstellung, bewusst zu Diskussionen anregen. Hierbei wird den zwischenmenschlichen Aspekten, also der informellen Ebene, ausreichend Raum gelassen, da sie vom Autor mit als wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung gesehen werden.

Der Schwerpunkt liegt dabei in der Betrachtung mittelständischer Unternehmen, zum besseren Grundverständnis werden aber auch Beispiele größerer Unternehmen/Konzerne herangezogen. Einige Aussagen und Vorgehensweisen sind auch auf den ‚Nicht-Key-Account-Vertrieb‘ übertragbar. Sie gewinnen aber im Key-Account-Vertrieb insofern an Bedeutung, als ihre Nichteinhaltung von größerer Tragweite für das Unternehmen sein kann.