
Key Account Management erfolgreich planen und umsetzen

Hartmut H. Biesel

Key Account Management erfolgreich planen und umsetzen

Mehrwert-Konzepte für Ihre Top-Kunden

3., überarbeitete Auflage

Hartmut H. Biesel
Dortmund, Deutschland

ISBN 978-3-8349-4278-4 ISBN 978-3-8349-4279-1 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-8349-4279-1

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2002, 2007, 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Manuela Eckstein

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort

Die Konzentrationsprozesse in der Wirtschaft und damit verbunden die Veränderung der Einkaufsmacht einzelner Unternehmen wirken sich nachhaltig auf die Kundenstrukturen der Anbieter aus. Gleichzeitig verändert sich die Rolle des Einkaufs: Einkauf ist in vielen Unternehmen inzwischen bilanzrelevant geworden und beeinflusst damit die Ausrichtung der Vertriebsarbeit. Viele Unternehmen sehen sich dazu gezwungen, die persönliche Kundenbetreuung aus Kosten- und Opportunitätsgründen auf die wertigen Kunden von heute und morgen zu verdichten. Die Komplexität der Vertriebsprozesse nimmt daher ständig zu und stellt steigende Anforderungen an das Management von Kundenbeziehungen und den Koordinationsbedarf innerhalb der Vertriebsorganisation. Die Ansprüche der Kunden an individuelle Leistungspakete wachsen, der „nackte“ Preis ist oftmals nur noch eine Komponente innerhalb einer „Total cost of ownership“-Ausrichtung. Die Folge: Die einseitige Produktorientierung von Anbietern stößt bei Kunden zunehmend auf Widerstand, gefragt ist die Erfüllung von individuellen Wünschen. Der Einkauf wichtiger Kunden will sich nicht mehr mit C-Lieferanten – geringer Ergebniseinfluss bei hohem Aufwand – beschäftigen, deshalb reduziert konsequent die Zahl der Lieferanten und überträgt Aufgaben und Produkte auf andere Zulieferer. Die Kunden sind außerdem zunehmend bereit, durch Outsourcing eigene Aktivitäten an Zulieferer abzugeben, um sich auf die eigenen Kernkompetenzen konzentrieren zu können.

Die Ressourcen an Mitarbeitern, Zeit und Kosten sind in jedem Unternehmen begrenzt. Der Versuch, nach dem Gießkannenprinzip vorzugehen und Unternehmensleistungen allen potenziellen Kunden gleichermaßen anzubieten, wird aus Kosten- und Differenzierungsgründen immer problematischer. Konzentration auf die Erfolgsbringer von morgen und Selektion nach Erfolgchancen und Kundenwertigkeit werden zu kritischen Erfolgsfaktoren.

Mit diesen Veränderungen steigen auch die Anforderungen an die Mitarbeiter in Marketing und Vertrieb. Unternehmen berücksichtigen bei der Form der Kundenbetreuung verstärkt den Kundenwert und prüfen, ob die Einführung eines Multi-Channel-Vertriebs sinnvoll ist. Dies ist oftmals der Anlass, über die Einführung oder Professionalisierung eines Key Account Managements (KAM) nachzudenken. Key Account Management konsequent umgesetzt setzt voraus zu akzeptieren, dass diese Vertriebseinheit innerhalb eines Multi-Channel-Vertriebs zum Treiber für die anderen Vertriebsaktivitäten wird.

Damit verändern sich auch die Rolle und Funktionen der Verkäufer im Flächenvertrieb. Dort wird in Zukunft nicht mehr die Anzahl der Außendienstmitarbeiter über die Vertriebspower entscheiden, sondern die Qualität der Vertriebsarbeit. Führungskräfte im Vertrieb neigen dazu, gute Vertriebsmitarbeiter aus dem Flächenvertrieb zu Key Account Managern zu ernennen. Dies ist oftmals nicht sinnvoll, denn neben den Abschluss orientierten Fähigkeiten eines Top-Verkäufers (operatives Verkaufen) benötigt der Key Account Manager strategische und analytische Fähigkeiten, um zu einem anerkannten Berater und Partner der Key Accounts zu werden (strategisches Verkaufen). Mitarbeiter, die Key Accounts (Schlüsselkunden) betreuen, müssen deshalb über ständig steigende Kenntnisse in Controlling, Marketing, Logistik oder Menschenführung verfügen.

Key Account Management wird in der Zukunft ein wesentlicher strategischer Baustein bei der Gewinnung, Betreuung und Bindung von wertigen Kunden werden. Ich habe allerdings nicht selten das Gefühl, dass die Einführung eines Key Account Managements mit der „linken Hand“, so nebenbei, erfolgt. Zur erfolgreichen Gestaltung dieser Vertriebsausrichtung bedarf es in vielen Fällen allerdings einer Neuausrichtung der Vertriebsstrategie, der Vertriebsorganisation, der Unternehmensstruktur und der Vernetzung der internen Prozesse. Das Key Account Management beeinflusst in vielen Fällen die Vertriebsstrategie und Vertriebsorganisation. Key Account Management setzt die Bereitschaft voraus, Veränderungsprozesse anzugehen. Zum Null-Tarif ist dieser Veränderungsprozess nicht zu haben. Denn:

Key Account Management ist das gesamte Unternehmen

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen mit wenigen Kunden einen hohen Anteil der Umsätze und Erträge erwirtschaften, kommen Sie an diesem Thema nicht mehr vorbei. Key Account Management eröffnet Ihnen viele neue Vertriebschancen. Eine europäische Studie der Universität St. Gallen stellte die Frage: „Wie hat sich Ihr Umsatz seit der Einführung eines Key Account Managements verändert?“ 50 % der Befragten gaben einen Mehrumsatz von 14,3 % an. Gerade deshalb sollten Sie sich jetzt und heute mit diesem Thema befassen, um Ihrem Wettbewerb eine Nasenlänge voraus zu sein. Misstrauen Sie aber jedem, der Ihnen zu vermitteln versucht, dass es ein Patentrezept für die Gestaltung und Umsetzung eines Key Account Managements gibt. Key Account Management ist ein sehr komplexes Thema. Jedes Unternehmen wird seinen eigenen Weg finden müssen, die Betreuung der wichtigsten Kunden zu organisieren. Die Entscheidungen sind unter anderem abhängig von den unterschiedlichen Märkten, der Geschäftsbeziehungskultur, der Berücksichtigung der Historie des eigenen Unternehmens und der geplanten zukünftigen Strategie.

Die Idee zu diesem Buch kam aus der Praxis. Gesprächspartner aus meiner heutigen Tätigkeit als Berater und Führungskräfteentwickler zeigten immer wieder Interesse an einem Leitfaden, der sich hauptsächlich an der Unternehmenspraxis orientiert und weniger an theoretischen Ansätzen. In meiner langjährigen beruflichen Tätigkeit als Manager in der Wirtschaft habe ich immer wieder festgestellt, wie hilfreich es ist, praktische und theoretische Überlegungen von außerhalb an die Hand zu bekommen, um neue Marketing- und Vertriebsideen weiterzuentwickeln und umzusetzen.

Um sowohl das generelle Informationsbedürfnis von Einsteigern an diesem Thema zu befriedigen als auch den Profis Tipps für die Tagesarbeit im Key Account Management an die Hand zu geben, finden Sie unter anderem folgende Themenschwerpunkte:

- Die Veränderungen im Vertrieb der Zukunft
- Die Rolle des Key Account Managements in einem Multi-Channel-Vertrieb der Zukunft
- Die Einführung eines Key Account Managements im Unternehmen
- Die Entwicklung einer Commitment-Kultur zur abteilungsübergreifenden Bearbeitung von Key Accounts
- Die analytische und strukturierte Bearbeitung von Key Accounts
- Die Entwicklung von kundenindividuellen Mehrwertkonzepten für Key Accounts
- Die gezielte Nutzung von Marketing- und Vertriebswerkzeugen im Key Account Management
- Die Umsetzung eines erfolgreichen Key Account Managements
- Praktische Tipps für den Key Account Manager im Alltagsgeschäft

Wenn Sie sich grundsätzlich mit der Neueinführung eines Key Account Managements beschäftigen, ist es ratsam, das Buch einmal konsequent durchzuarbeiten. Sollten Sie jedoch schon ein Key Account Management in Ihrem Unternehmen eingeführt haben, liegt es an Ihnen, sich besonders mit den für Sie relevanten Kapiteln zu beschäftigen.

- Sie erhalten zu Beginn des Buches Ideen für die Gestaltung und Organisation eines Key Account Managements.
- Der zweite Teil beschäftigt sich mit Analyse und Strategieentwicklung im Key Account Management.
- Der dritte Block setzt sich mit der Umsetzung von Zielen und Strategien im Key Account Management auseinander.

Sie finden viele Checklisten und Praxisbeispiele, die Ihnen Hilfestellung bei der Umsetzung von Ideen geben werden.

Die Begriffe „Key Account“ und „Schlüsselkunde“ werden in diesem Buch parallel verwendet. Eine Abgrenzung habe ich zum Großkundenmanagement vorgenommen und die Unterschiede im Text erläutert. Ich habe bewusst versucht, Anglizismen, wo möglich, zu vermeiden, um die Verständlichkeit sicherzustellen. Analysewerkzeuge, die ich in dem Buch beschreibe, können Sie als elektronische Werkzeuge auf Bestellung von mir erhalten.

Es gibt kaum einen Bereich im Vertrieb, in dem so viele „Fehler“ gemacht und unnötige Kosten verursacht werden wie bei der Einführung eines Key Account Managements. Das Verständnis für die Komplexität eines Key Account Managements ist immer noch nur bedingt ausgeprägt, die Umsetzung in die Praxis oftmals kritisch. Ich hoffe, dieses Buch gibt Ihnen ausreichend Ideen, diese Vertriebsressource konsequent und zielsicher in Ihrem Unternehmen einzuführen beziehungsweise weiterzuentwickeln.

Eine kleine Anekdote zum Schluss: Meine Lektorin bei Gabler, Manuela Eckstein, hatte mir den Korrekturabzug der ersten Auflage dieses Buches per PDF-Datei an meinen Winteraufenthaltort Neuseeland gesandt mit der Bitte um Überprüfung. In dem Ort betreibt ein Maori einen Secondhand-Laden für Computer und ausgeschlachtete EDV-Hardware. Dieser Platz war an unserem Ort die einzige Möglichkeit, die Datei per Internet herunterzuladen. Ich probierte es auf dem besten Computer des Maori, einem 286er Rechner aus der EDV-Steinzeit. Er beobachtete, wie ich mühsam und langwierig versuchte, die Daten auf Diskette zu ziehen. Er erklärte, dass er in der Lage sei, über DOS ein kleines Programm zu schreiben, die Daten auf seinen Rechner zu ziehen und dann in Windows zu konvertieren. Ich habe bangend zugesehen, wie er zwei Stunden lang seinen Computer und meinen Laptop bearbeitete. Ehrlich gesagt, ich war sehr skeptisch, aber das Ergebnis konnte sich sehen lassen. Ich war sein Key Account, und wir hatten gemeinsam eine Gewinnersituation erlebt. Ich konnte meine Überprüfung abschließen, und der Maori bekam den Entwurf eines deutschen Buches (was ihn mit sehr viel Stolz erfüllte) in der Erstfassung auf seinen Computer.

Ich bin an Ihren Meinungen interessiert und offen für Anregungen. Die Kontaktdaten finden Sie am Ende des Buches. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und Umsetzen!

Januar 2013

Hartmut H. Biesel

Inhaltsverzeichnis

Teil I Die effiziente Key-Account-Management-Organisation

1	Der Markt im Wandel – der Multi-Channel-Vertrieb der Zukunft	3
	Warum Key Account Management?	10
	Die Zusammenarbeit mit Key Accounts – von der Produktorientierung zum Partnering	16
	Was bedeutet Key Account Management?	21
	Trends im Key Account Management	25
2	Die Ausrichtung des Vertriebs auf die Schlüsselkunden	27
	Das Key Account Management ist der Treiber des Kundenmanagements	29
	Haben Sie noch Zweifel an der Wichtigkeit eines Key Account Managements?	31
	Die Interessen der Key Accounts analysieren	33
3	Die Entscheidungskriterien für die Einführung eines Key Account Managements	37
	Wann ist ein Kunde ein Key Account?	43
	Key Account Management in unterschiedlichen Branchen	44
	Die Kriterien für die Auswahl von Schlüsselkunden	46
	Die Einführung eines Key Account Managements in das Unternehmen	48
	Die Zielkonflikte zwischen Key Accounts und Anbietern	52
	Bottom-up-Strategien versus Top-down-Strategien	55
	Wann ist die Einführung eines Key Account Managements für Ihr Unternehmen sinnvoll?	59
4	Die organisatorische Gestaltung des Key Account Managements	61
	Organigramme ersetzen keine Denkhaltung!	63
	Ausrichtung eines internationalen Key Account Managements	65
	Die organisatorische Gestaltung eines Key Account Managements	67
	Einbindung des Key Account Managements in einen Multi-Channel-Vertrieb	75

Der Aufbau von Key-Account-Management-Teams	79
Die persönlichen Voraussetzungen des erfolgreichen Key Account Managers	90
Karrierepfade im Key Account Management	94
Die organisatorische Ausrichtung des Key Account Managements auf die Key Accounts	97
Zusammenarbeit zwischen Flächenvertrieb und Key Account Management	100
Zusammenarbeit zwischen Produktmanagement und Key Account Management	101
Zusammenarbeit zwischen Vertriebscontrolling und Key Account Management	102
Entlohnungssysteme für Key Account Manager und Key-Account- Management-Teams	103
Grundsätzliche Überlegungen zu variablen Entlohnungen	104
Bausteine eines variablen Entlohnungssystems	107
Ergebnisse einer internationalen Studie „Variable Entlohnung im Key Account Management“	110

Teil II Die Gestaltung einer Key-Account-Management-Strategie

5 Strategie- und Prozessentwicklung	117
Die Ausrichtung der Vertriebsprozesse auf die Key Accounts	117
Die Strategieentwicklung im Key Account Management	119
6 Die Potenzialanalyse im Key Account Management	131
Durchführung einer Key-Account-Analyse	137
Steuerung der Zielkunden	140
Die Auswahl der Schlüsselkunden	143
Die Einflussfaktoren bei der Schlüsselkundenauswahl	147
Die Informationsgewinnung in der Schlüsselkunden-Analyse	150
7 Die Grundlagen eines Key-Account-Entwicklungsplans	153
Der Key-Account-Beziehungszyklus	159
Vom Lieferanten zum strategischen Partner der Key Accounts	162
8 Die Umsetzung eines Kundenentwicklungsplans	167
Schritt 1: Die Informationsbeschaffung	170
Schritt 2: Die Ist-Beurteilung	174
Schritt 3: Die strategischen Einzelziele	178
Schritt 4: Das Projekt- und Kundenscreening	181

Schritt 5: Die Entwicklung kundenindividueller Lösungen	184
Schritt 6: Vernetzung der Ziele und Interessen auf Kunden- und Anbieterseite	195
9 Die Einbeziehung der Key Accounts in die Produkt- und Leistungsentwicklung	199
Kundenzufriedenheit muss sich rechnen	200
Benchmarking im Key Account Management	204
Die Key-Account-Zufriedenheit gezielt steigern	209
Kundenzufriedenheitsanalyse und Benchmarking vernetzen	215
Durchführung einer Stärken-Schwächen-Analyse	217
Reklamationen zur Key-Account-Bindung nutzen	224
Zusatznutzen und Serviceleistungen kundenzentriert anbieten	225
Die Wettbewerbsanalyse	229
10 Werkzeuge zur effektiven Unterstützung des Key Account Managements. . .	235
Category Management	235
Efficient Consumer Response (ECR)	238
Supply Chain Management	243
Procurement als ganzheitliches Beschaffungsmanagement	247
11 Steuerung des Key Account Managements durch Kennzahlen und Wissensmanagement.	251
Der Aufbau von Kennzahlensystemen	251
Der Einsatz von Workflow-Systemen zur Optimierung der Key-Account-Management-Prozesse	252
Die Balanced Scorecard	254
Gestaltung eines Key Account Managements als Profit-Center	256
Steuerung der Key-Account-Management-Organisation durch Kennzahlen. . .	257
Customer Relationship Management (CRM) im Key Account Management. . .	259
Ertragsmanagement im CRM	263
Steuerung der Kommunikation mit Key Accounts	265

Teil III Umsetzung der Key-Account-Management-Strategien

12 Gespräche und Verhandlungen mit Key Accounts	269
Die 6 Phasen einer Verhandlung	269
Der Einfluss der persönlichen Motive in Verhandlungen	270
Umgang mit Einkäufertricks	274
Die professionelle Vorbereitung von Verhandlungen	277
Die Durchführung von Key-Account-Verhandlungen	283

Die Kunst des richtigen Zuhörens	287
Vermittlung klarer Botschaften.....	291
Die Gesprächsnachbearbeitung.....	296
Verhandlungen mit Buying-Centern.....	297
13 Die Gestaltung von Präsentationsunterlagen und Key-Account- Entwicklungsplänen	301
Erstellung von Präsentationen.....	301
Erstellung eines Key-Account-Entwicklungsplans.....	303
14 Der Aufbau von Partnering-Systemen bei Key Accounts	309
Customer Relationship Management (CRM) im Key Account Management	309
Aufbau von Netzwerken bei Key Accounts.....	317
Vorteile eines gezielten Partnering	319
Social Media im Key Account Management.....	321
15 Preisverhandlungen mit Key Accounts	327
Die Key Accounts beeinflussen die Preisstrategie	327
Preisstrategie in internationalen Märkten.....	335
16 28 Ideen für ein professionelles Key Account Management	339
 Teil IV Ausblick	
17 Key Account Management der Zukunft	347
Der Autor	351
Glossar	353
Literaturverzeichnis	357