

Wer? Wie? Was?

IM KEY ACCOUNT MANAGEMENT

Immer noch dominiert im Key Account Management das Bauchgefühl. Ist es im operativen Tagesgeschäft oft Segen, wird es auf strategischer Ebene schnell zum Fluch, gerade wenn es um die Auswahl und die richtige Bearbeitung von Key Accounts geht. Der Beitrag stellt einen systematischen Ansatz vor, der mit Hilfe objektiver Kriterien klar festlegt, welche Kunden in welcher Reihenfolge wie bearbeitet werden sollen.

Text: Philine Werner und Michael Betz

Peter Hölzel, Vertriebsdirektor eines weltweit tätigen Maschinenbauunternehmens, ist konsterniert. Vor zwei Jahren wurde unter seiner Federführung Key Account Management im Unternehmen eingeführt. Das Ziel war klar: Mit einer Handvoll strategisch bedeutsamer Kunden sowohl umsatz- als auch profitmäßig überdurchschnittlich zu wachsen. Dementsprechend groß war auch die damit verbundene

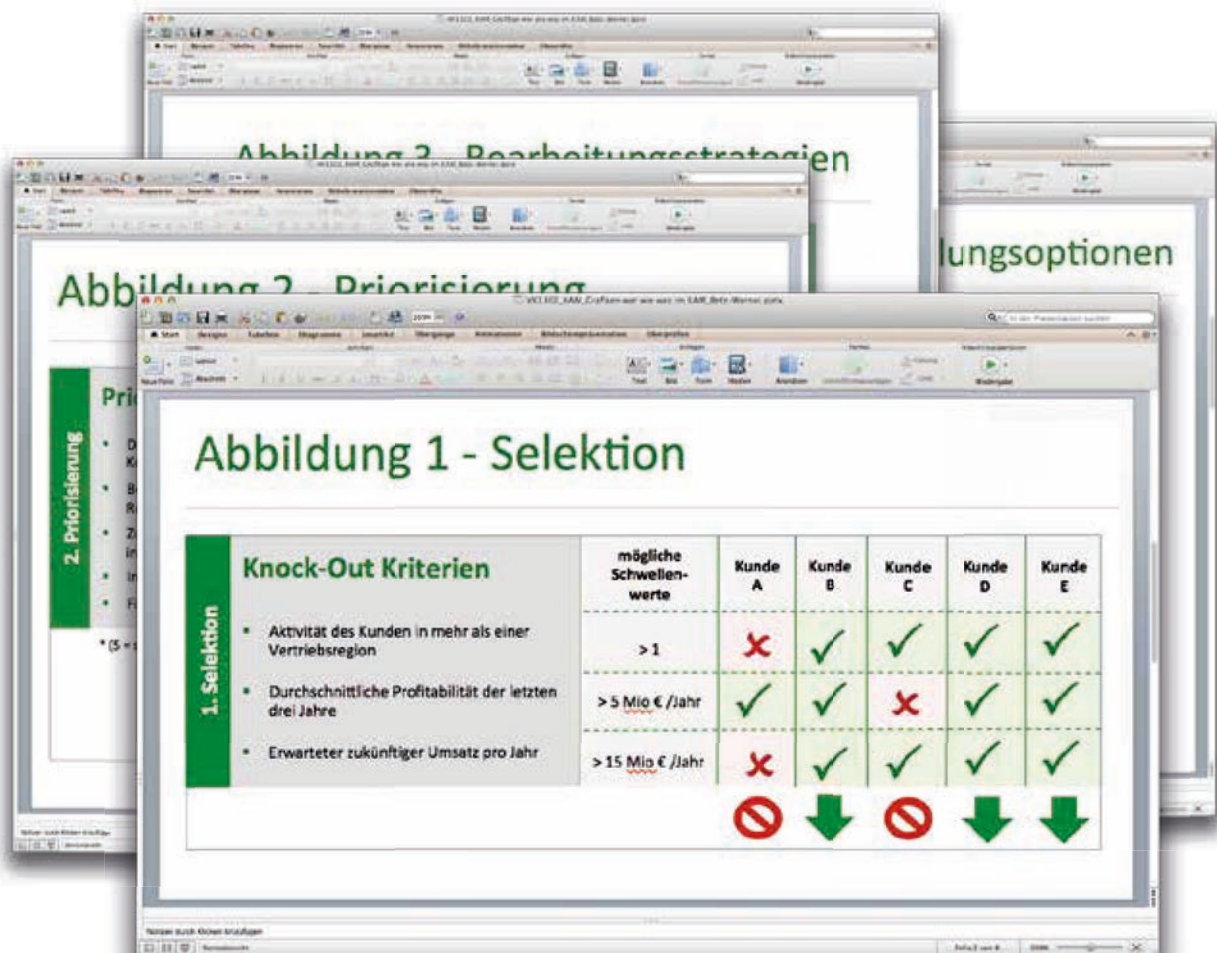
Euphorie. Ein Blick auf die aktuellen Zahlen macht jedoch deutlich: Hölzel's KAM-Ansatz ist trotz allem persönlichen Engagements und dem seiner Key Account Manager weit hinter den Erwartungen zurückgeblieben. Einige Key Accounts sind sogar unprofitabler als so mancher B-Kunde.

Zu allem Überfluss ist Hölzel nun auch noch von der Geschäftsleitung zu einer persönlichen Unterredung einbestellt worden. Er solle sowohl Gründe für das Ausbleiben des Erfolgs als auch konkrete Verbesserungsvorschläge präsentieren. Zur Vorbereitung dieser Sitzung macht er sich auf die Suche nach den Ursachen und hinterfragt den bestehenden KAM-Ansatz: Hatten sie überhaupt die richtigen Kunden als Key Accounts ausgewählt? Betreuten sie ihre Key Accounts optimal? Schnell wird klar, dass die Entscheidung, Kunden

in das KAM-Programm aufzunehmen, damals aus dem Bauch heraus und auf Basis von bisherigen Umsätzen getroffen wurde. Darüber hinaus wurde jeder Key Account auf dieselbe Art und Weise betreut, ohne dabei auf das Verhältnis von Aufwand und Ertrag zu achten. Aufgrund dieser Schwachstellen macht sich Peter Hölzel nun daran, ein systematisches und strukturiertes Selektions- und Bearbeitungsmodell zu entwickeln.

Diese Situation ist im KAM leider immer noch häufig anzutreffen. Unternehmen investieren zwar viel Geld in die Aus- und Weiterbildung ihrer Key Account Manager, um sie im operativen Tagesgeschäft besser zu machen. Auf strategischer Ebene mangelt es jedoch an einem systematischen Ansatz, der Antworten auf drei Fragen geben muss*:
• Welche Kunden sollen als Key Accounts betreut werden? (Wer?)

- » Leser:** Geschäftsführer, Key Account Manager
- » Inhalt:** Systematik für den Aufbau eines Key Account Managements und Auswahlkriterien für die passenden Kunden.
- » Level:** ●●●●○



- Wie lassen sich die ausgewählten Key Accounts priorisieren? (Wen zuerst?)
- Welche Strategie eignet sich für die Bearbeitung des jeweiligen Key Accounts? (Wie?)

Stufe 1: Identifikation der Key Accounts

Im ersten Schritt wird anhand von K.O.-Kriterien die „Spreu vom Weizen“ getrennt. Aus dem gesamten Kundenportfolio werden diejenigen Kunden herausgefiltert, die den hohen Ressourcenaufwand einer KAM-Betreuung überhaupt rechtfertigen. Um den Status eines Key Accounts zu erlangen, müssen die Kandidaten alle K.O.-Kriterien erfüllen bzw. die definierten Schwellenwerte überschreiten (vgl. Abbildung 1).

Am konkreten Beispiel eingangs erwähnten Maschinenbauers sind die K.O.-Kriterien „Aktivität des Kunden in mehr als einer Vertriebsregion“, „Durchschnittliche Profitabilität der

letzten 3 Jahre > € 5 Millionen pro Jahr“ sowie „Erwarteter zukünftiger Umsatz pro Jahr > € 15 Millionen“. Während die Kunden A und C eines bzw. mehrere der K.O.-Kriterien nicht erfüllen und somit nicht als Key Accounts in Frage kommen, sind die Kunden B, D und E „wirkliche“ Key Accounts und müssen in Stufe 2 entsprechend ihrer Bedeutung für das Unternehmen priorisiert werden. Weitere Beispiele für K.O.-Kriterien, die im Fallbeispiel jedoch keine Berücksichtigung finden, können z. B. ethische, moralische oder strategische Gesichtspunkte sein.

Stufe 2: Priorisierung der Key Accounts

In Stufe 2 werden die in Stufe 1 herausgefilterten Key Accounts priorisiert. Auch für diesen Schritt bedarf es wieder eindeutiger Kriterien. Sie geben Auskunft darüber, wie attraktiv oder bedeutend der jeweilige Key Account für



Philine Werner M.A. (HSG) ist Consultant und Trainerin zu Marketing- und Vertriebsthemen am Kompetenzzentrum „Inhouse and Customised Programmes“ des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen, Direkter Draht: philine.werner@unisg.ch

AUTOR



Dr. Michael Betz ist Leiter des Kompetenzzentrums „Inhouse and Customised Programmes“ des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen, Trainer und Berater zum Thema Key Account Management und Sales Excellence. Direkter Draht: michael.betz@unisg.ch

AUTOR

das Unternehmen ist. Für die Priorisierung sollten sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien herangezogen werden, damit neben rein wirtschaftlichen auch relevante weiche Faktoren Eingang in die Bewertung finden. Nur so kann ein differenziertes Bild des Kunden entstehen.

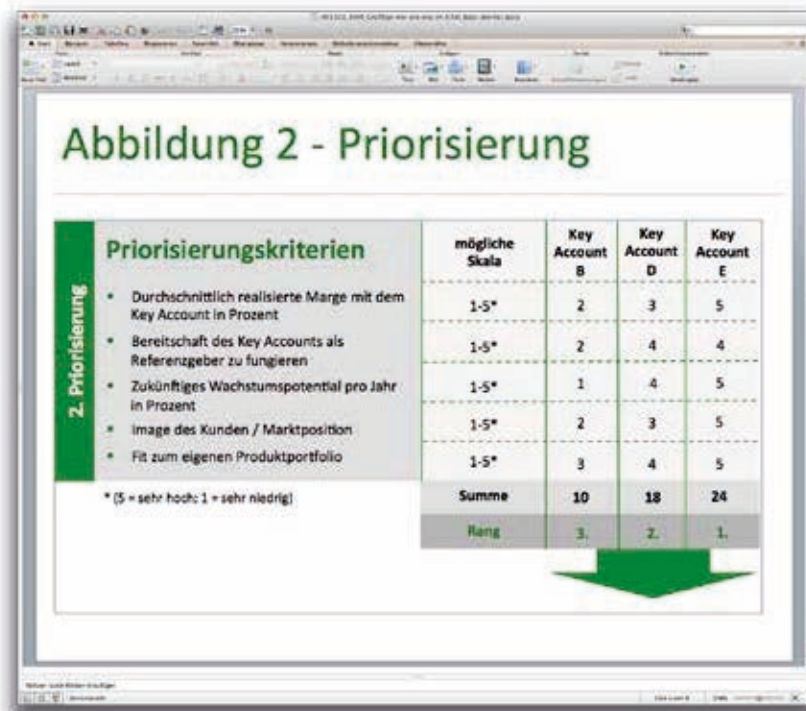
Abbildung 2 zeigt, wie unser Maschinenbauer seine Prioritäten gesetzt hat, beispielsweise durch „die durchschnittlich (über alle Leistungen) realisierte Marge mit dem Key Account“ oder „die Bereitschaft des Key Accounts als Referenzgeber zu fungieren“. Jeder Key Account wird anhand der definierten Kriterien jeweils auf einer Skala von 1 bis 5 bewertet, wobei die Scoring-Ergebnisse am Ende zu einem Gesamtwert aufsummiert werden. Die so erhaltene Gesamtpunktzahl wird mit den Ergebnissen der anderen Key Accounts verglichen, woraus sich eine Rangreihenfolge ergibt. Im konkreten Beispiel bedeutet das, dass Key Account E im Portfolio die höchste Attraktivität besitzt und somit erste Priorität bei der Bearbeitung erhält. Auf den Plätzen 2 und 3 folgen die Key Accounts B und D.

Stufe 3: Entwicklung der Bearbeitungsstrategien

Nachdem die Attraktivität bestimmt ist, wird für jeden Key Account die jeweils passende Bearbeitungsstrategie festgelegt. Sie leitet sich daraus ab, welche Bedürfnisse beide Seiten an die Geschäftsbeziehung haben und wird in einer sogenannten Strategy-Map dargestellt (vgl. Abbildung 3).

Gerade die Berücksichtigung der Kundenperspektive (x-Achse) in Ergänzung zur Unternehmensperspektive (y-Achse) wird sowohl in der Praxis als auch in manchen theoretischen Modellen weitgehend vernachlässigt. Sie ist aber von essentieller Bedeutung, wenn es darum geht, die Art der Betreuung auf die Bedürfnisse des Key Accounts abzustimmen. Nicht jeder Key Account hat automatisch den Wunsch, intensiv und persönlich betreut zu werden.

Zur Bestimmung der exakten Position des Key Accounts in der Strategy-Map müssen für beide Achsen ausschließlich qualitative Kriterien definiert werden (darin unterscheidet sich Stufe 3 von den ersten beiden Stufen). Sie geben Aufschluss



über die jeweiligen Bedürfnisse der beiden Parteien.

Kriterien, welche die x-Achse, also die Kundenperspektive definieren, umfassen bei unserem Maschinenbauunternehmen „das Bedürfnis nach intensiver persönlicher Betreuung durch den Key Account Manager“, „das Interesse an kompletten Lösungspaketen anstelle von transaktionalen Produktgeschäften“ oder „das Bedürfnis

nach gemeinsamen Innovationsprojekten“. Zu den Kriterien der Unternehmensperspektive (y-Achse) können zum Beispiel „das Bedürfnis nach offenem Informationsaustausch“, „die Bereitschaft zu einer kostenintensiven, persönlichen Betreuung“ oder ebenfalls „das Interesse an gemeinsamen Innovationsprojekten“ gehören.

In Analogie zu Stufe 2 können die beziehungsrelevanten Bedürfnisse von Kunde und Lieferant auf einer Skala von 1 bis 5 anhand der Kriterien beider Achsen evaluiert werden. Auf Basis der Ergebnisse in den beiden Dimensionen lässt sich die exakte Position jedes Key Accounts in der Strategy-Map bestimmen. Generell spricht man von einer idealen und langfristig tragbaren Form der Zusammenarbeit, wenn sich die Punktwerte aus Kunden- und Unternehmensperspektive in etwa entsprechen und damit im Korridor der optimalen Zusammenarbeit liegen (vgl. Abbildung 3). Innerhalb dieser diagonalen Toleranzzone lassen sich drei erfolgsversprechende Kooperationsformen abgrenzen: die schlanke Partnerschaft, die operative Partnerschaft sowie die strategische Partnerschaft.

Die Kooperationsformen

Schlanke Partnerschaft: Eine schlanke Partnerschaft zeichnet sich dadurch aus, dass keine Seite ein Interesse an einer intensiven, persönlichen Beziehung hat und das Geschäft vornehmlich auf transaktionaler Basis – im Sinne von „Ware gegen Geld“ – stattfindet. Somit bleibt der Aufwand für die Zusammenarbeit auf beiden Seiten äußerst gering.

Operative Partnerschaft: Im Rahmen einer operativen Partnerschaft haben Key Accounts das Bedürfnis nach „Product Plus“, also einem um zusätzliche Dienstleistungen angerei-

cherten Kernprodukt, und legen Wert auf eine regelmäßige persönliche Betreuung.

Strategische Partnerschaft: Eine strategische Partnerschaft zeichnet sich gegenüber den ersten beiden Partnerschaftsformen durch sehr intensive persönliche Beziehungen, gemeinsame Forschungs-, Entwicklungs- oder Vermarktungsprojekte bzw. einen regen Informationsaustausch aus.

Aus diesen Ausführungen wird deutlich, dass es bei der Definition von kundenspezifischen Bearbeitungsstrategien nicht darum geht, zwischen besseren und schlechteren Formen der Zusammenarbeit zu unterscheiden oder möglichst alle Key Accounts zu strategischen Partnern zu entwickeln. Vielmehr soll für jeden Kunden die richtige Form der Betreuung bestimmt werden. Nicht selten kommt es vor, dass Key Accounts, die als schlanke Partner betreut werden, deutlich profitabler sind, als ein strategischer Partner, der umfassende und kostenintensive Betreuungs- und Lösungsansätze fordert.

Immer wieder lässt sich beobachten, dass die Position eines Key Accounts außerhalb des Korridors der optimalen Zusammenarbeit liegt. Genauer gesagt, in der linken oberen Ecke bzw. in der rechten unteren Ecke (vgl. Abbildung 4). In beiden Fällen stimmen die Bedürfnisse des Lieferanten mit denen des Key Accounts in Bezug auf die gemeinsame Geschäftsbeziehung nicht überein, was zu einem Verlust von Profitabilität bzw. Geschäftspotentialen führt.

Im ersten Fall droht die Verschwendung von Vertriebsressourcen, da der Lieferant an einer sehr intensiven Form der Zusammenarbeit interessiert ist oder den Verkauf von Komplettlösungen anstrebt, für die der Key Account jedoch keinen

Bedarf hat. Der Kunde wird in der Hoffnung, ihn zu einem strategischen Partner aufzubauen, intensiver betreut, als er es selbst möchte. Kurzfristig können solche „Investitionen“ sinnvoll sein, mittel- und langfristig sind sie aber zu vermeiden, da sonst die Kundenbeziehung ineffizient und unprofitabel wird. Nicht selten wird der Kunde durch eine Überbetreuung sogar verärgert.

Im zweiten Fall strebt der Key Account eine sehr intensive Form der Zusammenarbeit an und ist an maßgeschneiderten Komplettlösungen interessiert. Der Lieferant hat hingegen kein Interesse an einer tieferen Geschäftsbeziehung und ist maximal bereit, den Key Account transaktional zu betreuen. Hält dieser Zustand an, so droht die Gefahr, den Kunden zu



IHR AKADEMISCHER ABSCHLUSS: DAS BESTE WERTPAPIER



Endlich: die berufsbegleitenden **FH-Studien zu Sales Management** an der Fachhochschule CAMPUS02 in Graz.

6 Semester: Bachelor of Arts in Business
4 Semester: Master of Arts in Business

Bewerbung: Bachelorstudium bis 3. Juni 2013
Masterstudium bis 3. Mai 2013

Alle Informationen unter www.campus02.at
(FH-Studienrichtung International Marketing & Sales Management)

CAMPUS 02, Fachhochschule der Wirtschaft

FH-Studienrichtung International Marketing & Sales Management
Körblergasse 126, 8010 Graz, +43 316 60 02-686, marketing.sales@campus02.at

verlieren, da er sich vom Lieferanten nicht ausreichend wertgeschätzt fühlt.

Das hier geschilderte Konzept der Strategy-Map ist nicht statisch. Vielmehr kann die Position einzelner Key Accounts, die nicht im Korridor der optimalen Zusammenarbeit liegt, durch die verantwortlichen Key Account Manager aktiv verändert werden.

Entwicklungsstrategien

Für Key Accounts in der linken oberen Ecke bieten sich die folgenden beiden Strategien an: Develop oder Slim.

In der **Develop-Strategie** geht es darum, den Key Account zu einem strategischen Partner zu entwickeln. Die Hauptaufgabe des Key Account Managers liegt darin, dem Kunden unter Berücksichtigung seiner spezifischen Bedürfnisse die Vorteile einer engen Zusammenarbeit aufzuzeigen und ihm den Mehrwert, den Komplettlösungen für sein Geschäft stiften können, im Sinne eines Value-Selling-Ansatzes zu verdeutlichen.

Scheitern diese Versuche, so gilt es im Rahmen einer **Slim-Strategie**, die Zusammenarbeit mit dem Kunden und den damit verbundenen Aufwand auf das nötige Maß zu reduzieren. Als Maßnahmen hierfür eignet sich die Reduktion der Besuchsfrequenz oder die Migration des Key Accounts in effizientere Vertriebskanäle wie z. B. Online-Shops.

Für Key Accounts in der rechten unteren Ecke bietet sich hingegen die **Exploit-Strategie** an. Hier gilt es, das bereits vorhandene Potential zu erkennen und richtig auszuschöpfen, indem den Betreuungsbedürfnissen des Kunden Rechnung getragen wird. In dieser Situ-

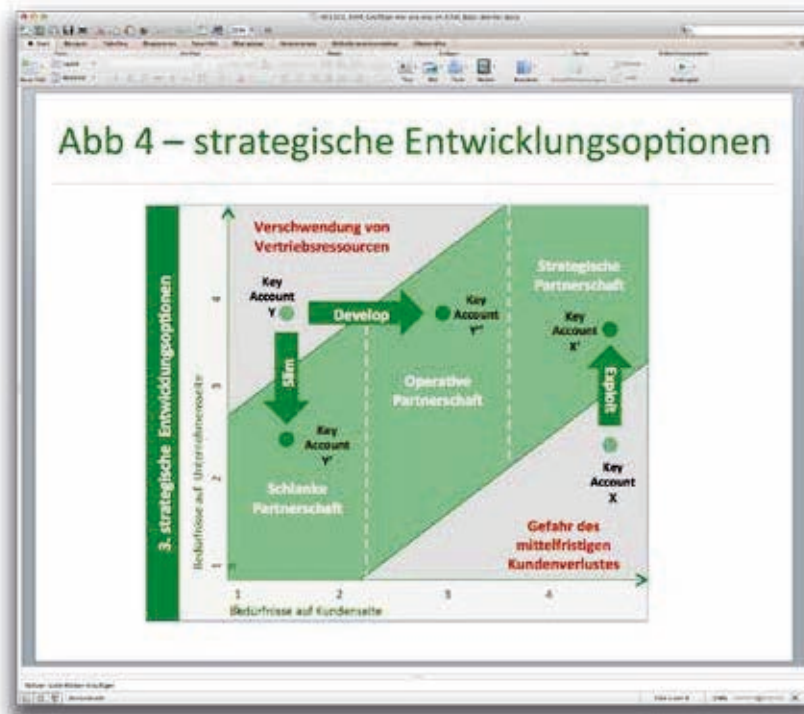
ation kann es jedoch vorkommen, dass das Unternehmen einem Key Account keine intensivere Betreuung angedeihen lassen kann oder möchte, etwa weil Vertriebsressourcen limitiert sind und diese bei einem höher priorisierten Key Account dringender benötigt werden.

Nach intensiver Analyse- und Entwicklungsarbeit und einigen teils kontroversen Diskussionen mit seinen Key Account Managern hat Peter Hölzel nun eine Lösung entwickelt, die er der Geschäftsleitung präsentieren kann. Er ist überzeugt, dass sie die bestehenden Probleme im Key Account Management lösen wird.

In Zukunft wird bei allen Kunden, ganz gleich, ob sie bislang als Key Accounts bearbeitet wurden oder nicht, mit Hilfe von drei K.O.-Kriterien überprüft, ob sie sich für die Betreuung im Rahmen eines KAM-Ansatzes qualifizieren oder nicht (wer?). Die Evaluation erfolgt jetzt auf Basis von objektiven Kriterien und nicht mehr wie früher aufgrund von Bauchgefühl oder einer langen Kundenhistorie. Hölzel muss sich darauf einstellen, dass gerade dieser radikale Schritt zu großen Diskussionen bei den Key Account Managern führen wird, deren Kunden ihren Status als

qualitativen Kriterien bestehenden Scoring-Modell überlassen. In einem letzten Schritt wird er im engen Dialog mit den Key Accounts genau definieren, wie die Geschäftsbeziehung in Zukunft ausgestaltet werden soll (wie?). Peter Hölzel ist zuversichtlich, dass diese Neuordnung des KAM endlich den Durchbruch in puncto Erfolg und Profitabilität bringen wird. Er weiß aber auch, dass ein solches Vorgehen neue Anforderungen an seine Key Account Manager stellen wird, die zukünftig fähig sein müssen, die Geschäftsbeziehungen mit ihren Key Accounts strategisch zu planen und zu managen. Aber darum wird er sich ein andermal kümmern. V

**) Der Beitrag stützt sich auf die branchenübergreifende praktische Erfahrung der Autoren aus über 60 Beratungs- und Trainingsprojekten zum (internationalen) Key Account Management. Darüber hinaus finden insbesondere die Ergebnisse eines aktuellen Forschungsprojekts mit einem global tätigen Maschinenbauunternehmen Berücksichtigung, so dass die geschilderten Sachverhalte anhand eines praktischen Beispiels illustriert werden können.*



Key Account verlieren. Eine ähnliche Reaktion erwartet er von den Kunden selbst.

In beiden Situationen ist eine transparente und offene Form der Kommunikation ein zentraler Erfolgsfaktor. Auch die zukünftige Vertriebsressourcenallokation und die Priorisierung der neuen Key Accounts (wen zuerst?) will der Vertriebsdirektor nicht länger dem Zufall, sondern einem aus quantitativen und