

Key Account Management – auch für KMU-Firmen

von Arnold Kappler, Dr.oec.HSG CMC, Hedingen / CH

Was für Grossunternehmen schon seit langem «standard procedure» ist, ist auch möglich für KMU-Firmen. Es geht um die systematische Ausrichtung auf wichtige Schlüsselkunden. Mit Key Account Management (KAM) werden die Schlüsselkunden besser befriedigt. Ausserdem können Cross-Selling-Potentiale besser ausgeschöpft werden.

Keywords: Schlüsselkunden, Key Account Marketing, Key Account Management, Vertriebsmanagement

Die Existenz vieler Unternehmen hängt von nur wenigen wichtigen Kunden, den so genannten Schlüsselkunden ab. Mit ihnen wird ein grosser Teil des Umsatzes erwirtschaftet. Dahinter steht die so genannte 80/20-Regel, die auf den italienischen Ökonomen Vilfredo Pareto zurückgeht. Sie besagt, dass die meisten Unternehmen etwa 80% ihres Umsatzes mit nur 20% ihrer Kunden erwirtschaften. Key Account Management (KAM) bedeutet, diese besonders wichtigen Kunden gezielt zu betreuen. Wie Erfahrungen zeigen, erhöht ein richtig durchgeführtes KAM die Effizienz der Mitarbeiter und steigert den Umsatz pro Schlüsselkunde.

Was heisst Key Account Management?

Das Ziel des KAM besteht darin, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen und zu pflegen. Das eigene Unternehmen wird dadurch vom austauschbaren, nur über den Preis ausgewählten Lieferanten zum strategischen Partner, der individuelle, auf die Kunden-Probleme zugeschnittene Lösungen erarbeitet und anbietet. Das KAM unterscheidet sich vom klassischen Vertrieb, welcher vorwiegend nach Vertriebsregionen und /oder Produktgruppen strukturiert ist. Ausserdem kann mit Hilfe des KAM's das Cross-Selling-Potential der Schlüsselkunden besser ausgenutzt werden.

Sorgfältige Vorbereitung

Die Einführung eines KAM-Systems erfordert einen Zeitablauf von 3 bis 4 Monaten. Dabei müssen die beiden folgenden Grundsätze beachtet werden:

- Das «Bauchgefühl» ist bei allen Entscheidungen rund um das KAM kein guter Ratgeber. Vielmehr muss eine objektive Analyse vorgenommen werden, die sich auf neutrale Zahlen und Daten abstützt, ohne dass dabei persönlich gemachte Erfahrungen ausser Acht gelassen werden.
- Kundenbeurteilungen dürfen nicht ausschliesslich vergangenheitsorientiert erfolgen. Vielmehr ist der Blick nach vorne sehr wichtig. Die Geschäftspotentiale der Zukunft stellen das wichtige Kriterium bei der Auswahl der Schlüsselkunden dar.

Schlüsselkunden bestimmen

Die Auswahl der Schlüsselkunden im Rahmen des KAM ist zentral für den zukünftigen Erfolg. Vorerst ist zu entscheiden, für welche Kundengruppen das KAM eingeführt werden soll. Ebenso muss festgelegt werden, ob das KAM produktbezogen oder produktübergreifend eingeführt wird. Produktübergreifendes KAM ist immer dann sinnvoll, wenn der Kunde mit mehr als einem Verkaufsmitarbeiter im Unternehmen Kontakt hat und folglich ungenutzte Cross-Selling-Potentiale existieren. Weiter sind die geografischen Regionen zu bestimmen, in welchen die Schlüsselkunden angesiedelt sind. Beim Aufbau eines KAM empfiehlt es sich jedoch, sich auf den Heimmarkt zu konzentrieren, um die Einführungsphase nicht unnötig schwierig zu gestalten.

Kriterien zur Bestimmung der Schlüsselkunden sind meist folgende:

- Die Attraktivität des Kunden für das eigene Unternehmen.
- Die eigene Position beim Kunden im Vergleich zu den Mitbewerbern.

Folgende Kriterien sprechen für die Attraktivität eines Kunden: Ist-Umsatz, Umsatzpotential und Zahlungsmoral. Die eigene Position beim Kunden kann ermittelt werden, indem der eigene Umsatz mit demjenigen des stärksten Mitbewerbers beim Kunden verglichen wird.

Aus der Analyse der Schlüsselkunden ergeben sich folgende vier Kundentypen:

1. **«Stars»:** Diese klassischen Schlüsselkunden sind solche, die für das Unternehmen sehr attraktiv sind und beim Kunden eine sehr gute Position inne haben. Diese Kunden müssen mit grösster Aufmerksamkeit bearbeitet und bedient werden.
2. **«Question Marks»:** Diese Kunden sind zwar attraktiv, jedoch ist die Position des eigenen Unternehmens beim Kunden schwach. Hier muss fallweise geprüft werden, ob der Kunde überhaupt das Potential hat, zu einem Schlüsselkunden zu mutieren.
3. **«Cash Cow»:** Hier finden sich diejenigen Kunden, die wenig Wachstumspotential aufweisen. Nach wie vor muss dieser Kategorie aber die notwendige Aufmerksamkeit geschenkt werden, denn diese Kunden bringen einen grossen Teil des Umsatzes.
4. **«Poor Dogs»:** In dieser Kategorie existieren diejenigen Kunden, die kaum attraktiv sind und bei denen das eigene Unternehmen umsatzmässig auch keine gute Position aufweist.

Organisation des KAM

Grundsätzlich gibt es zwei Grundformen bei der Organisation des KAM:

- Das institutionelle KAM bezeichnet eine eigenständige Organisationsform, bei der sich der Key Account Manager ausschliesslich der Betreuung der Schlüsselkunden widmet.
- Bei einem funktionalen KAM übernimmt der Manager jedoch noch weitere Aufgaben, wie z.B. Geschäftsführung oder Marketingleitung. Letzteres ist in kleineren Unternehmen oder bei einer geringen Zahl von Schlüsselkunden sinnvoll.

Wichtig ist auch die Einbindung des Key Account Managers in die Hierarchie: Je höher das KAM in der Hierarchie des Unternehmens angesiedelt ist, desto stärker signalisiert dies dem entsprechenden Kunden seine eigene Wichtigkeit. Normalerweise arbeiten Key Account Manager nicht allein, sondern werden von einem Team unterstützt. In die entsprechenden Teams gehören alle Funktionsträger, die direkten Kontakt zu den entsprechenden Schlüsselkunden haben.

Anforderungen an den Key Account- Manager

Neben fachlichen und sozialen Kompetenzen muss der Key Account Manager vor allem zu starker Kundenorientierung, zum konzeptionellem Denken und eigenständigem Erarbeiten von Kundenstrategien fähig sein. Meist sind diese Mitarbeiter hoch qualifiziert. Als Führungsinstrument kommt das «Führen durch Zielvereinbarungen » (MbO) zur Anwendung. Für die «Ziele» gilt, dass sie konkret formuliert, messbar und ebenso herausfordernd wie tatsächlich erreichbar sind. Und natürlich müssen sie mit einer Zeitvorgabe versehen sein.

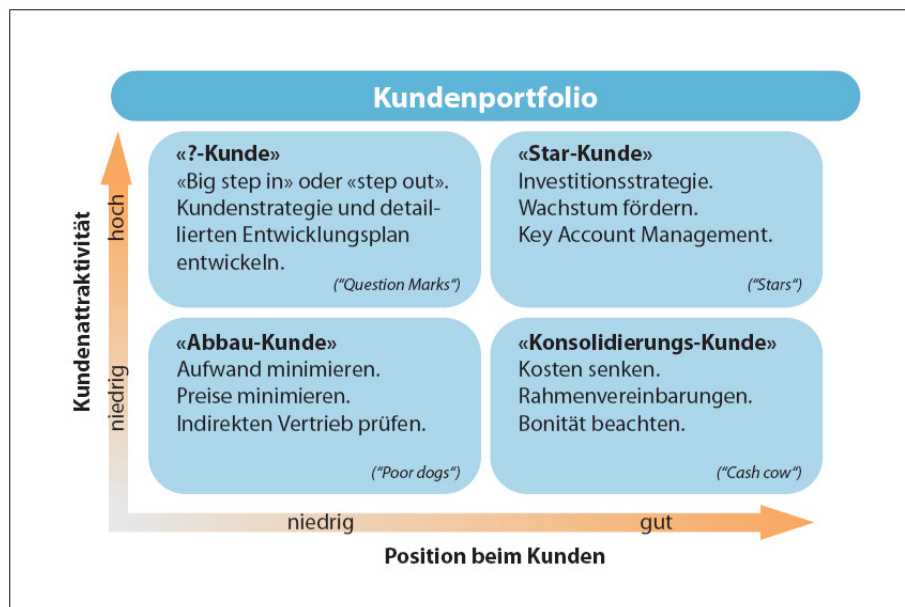


Abb.: Das Kundenportfolio bildet die Ausgangslage für das KAM

Instrumente des Key Account Managements

Das zentrale Steuerungsinstrument des Key Account Managements ist der Key- Account-Plan. In diesem Dokument werden alle Kundeninformationen sowie Chancen, Ziele, Strategien und Aktionspläne zusammengeführt.

Einführen und laufendes Verbessern

Nach Abschluss von Analyse und Planung folgt die praktische Umsetzung. In dieser Phase werden die Mitarbeiter informiert und geschult. Zusammen im Team wird das konkrete Vorgehen bei der zukünftigen Bearbeitung eines jeden Schlüsselkunden entwickelt. Anschliessend erfolgt die Umsetzung.

Während der Umsetzungsphase ist laufend zu prüfen, inwieweit die anvisierten Ziele bei den Kunden erreicht werden. Erkannte Probleme und Schwachstellen werden analysiert, die notwendigen Anpassungen durchgeführt. Fallweise können auch Schlüsselkunden in diesen Prozess mit einbezogen werden.

Regelmässiges Controlling

Auch im Key Account Management ist Controlling unerlässlich. Hier empfiehlt sich die Verwendung einer Balanced Scorecard. Neben so genannten harten Fakten wie Umsatz oder Deckungsbeitrag müssen auch weiche Fakten wie die Kundenzufriedenheit in die Beurteilung einfließen.

Praxiserfahrungen für das KAM

Das KAM darf nie per Dekret eingeführt werden! Idealerweise wird es gemeinsam zwischen Geschäftsleitung und beteiligten Mitarbeitern entwickelt.

Folgende Praxiserfahrungen erleichtern die Einführung des KAM:

- Bei allen Aktivitäten des Unternehmens sind die Interessen des KAM zu berücksichtigen.
- Für die Einführung des KAM muss genügend Zeit eingeplant werden.
- Nicht jeder Spitzenverkäufer eignet sich als KAM-Manager. Die Personalplanung wird sehr wichtig, die Auswahl der KAM-Manager erfordert Zeit und Sorgfalt.
- Die eingesetzten Instrumente müssen klar definiert, verfügbar und bekannt sein.
- Die laufende Weiterbildung der KAM-Mitarbeiter und -Teams ist unerlässlich.
- Die Geschäftsleitung muss immer in das KAM involviert sein.
- Die KAM-Aktivitäten müssen langfristig geplant und ausgelegt werden.
- Qualifizierte Schlüsselkundenmanager müssen entsprechend entlohnt werden.

März 2007

© Arnold Kappler, Dr.oec. HSG CMC
Kappler Management AG, Hedingen/CH

Adresse Autor: Dr.oec. HSG Arnold Kappler
Kappler Management AG
Haldenstrasse 58
CH-8908 Hedingen ZH
Mail: info@kappler-management.ch
www.kappler-management.ch
