

Hartmut Sieck

# **Key Account Management**

Wie Sie erfolgreich KAM im Mittelstand oder im global agierenden Konzern einführen und professionell weiterentwickeln

---

# Inhalt

<b>1</b>	<b>WAS SIE VON DIESEM BUCH ERWARTEN KÖNNEN</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>WARUM KAM FÜR VIELE UNVERZICHTBAR IST</b>	<b>14</b>
2.1	TRENDS IM EINKAUFSMANAGEMENT	14
2.2	VERÄNDERUNGEN AM MARKT	17
2.3	TREIBER AUS DEM EIGENEN UNTERNEHMEN	19
<b>3</b>	<b>WAS WIRKLICH HINTER KAM STECKT</b>	<b>24</b>
3.1	8 DIMENSIONEN EINES SYSTEMATISCHEN KAM	27
3.2	KAM UND STRATEGISCHE PARTNERSCHAFTEN	29
3.3	KEY SUPPLIER MANAGEMENT	33
3.4	KAM IM VERGLEICH ZUM KLASSISCHEN VERTRIEB	33
<b>4</b>	<b>EINFÜHRUNG UND WEITERENTWICKLUNG VON KAM IN 3 PHASEN</b>	<b>38</b>
4.1	KAM EINFÜHRUNG – EIN PROJEKT	40
4.1.1	<i>Phase 1: Analyse und Konzeption</i>	42
4.1.2	<i>Phase 2: KAM geht an den Start</i>	44
4.1.3	<i>Phase 3: Kontinuierliches weiterentwickeln</i>	46
4.2	RISIKEN VON KEY ACCOUNT MANAGEMENT	47
4.3	KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN	50
4.4	KAM UNTERNEHMENSKONZEPT	52
<b>5</b>	<b>PHASE 1: ANALYSE UND KONZEPTION</b>	<b>55</b>

5.1	DIE KICK-OFF VERANSTALTUNG .....	57
5.1.1	<i>Teilnehmer</i> .....	57
5.1.2	<i>Ziele und Agenda</i> .....	60
5.2	WELCHE ZIELE VERFOLGEN SIE MIT KAM? .....	64
5.2.1	<i>Was ist das Ziel vom KAM in Ihrem Unternehmen?..</i>	64
5.2.2	<i>Welche Terminologien werden verwendet? .....</i>	67
5.3	WER SIND IHRE SCHLÜSSELKUNDEN? .....	69
5.3.1	<i>Schritt 1 – Kundensegmentierung</i> .....	72
5.3.1.1	1 – Produktbezogenes oder produktübergreifendes KAM	73
5.3.1.2	2 – Bestimmung geografische Ausbreitung .....	74
5.3.1.3	3 – Festlegung aller Kundengruppen .....	75
5.3.1.4	4 – Bestimmung Kundengruppen für KAM .....	77
5.3.2	<i>Schritt 2 – Kundenportfolio Analyse</i> .....	78
5.3.2.1	Kriterien festlegen: Eigene Position beim Kunden heute	81
5.3.2.2	Kriterien festlegen: Kundenattraktivität .....	82
5.3.2.3	Gewichten der Kriterien .....	89
5.3.2.4	Wertebereich pro Kriterium festlegen .....	90
5.3.2.5	Bewertung pro Kunde durchführen.....	93
5.3.2.6	Visualisierung der Ergebnisse .....	95
5.3.3	<i>Schritt 3 – Auswahl der Key Accounts</i> .....	96
5.3.4	<i>Schritt 4 – Regelmäßige Überprüfung</i> .....	98
5.4	WAS BIETEN SIE IHREM SCHLÜSSELKUNDEN? .....	99
5.5	WELCHE ORGANISATIONSFORM IST DIE RICHTIGE? .....	103
5.5.1	<i>Kriterien, die Ihre Organisationsform bestimmen ....</i>	104
5.5.2	<i>KAM – eine Frage der Hierarchie?.....</i>	108
5.5.3	<i>Mögliche Organisationsmodelle</i> .....	110
5.5.3.1	1: KAM in der Regionalvertriebsorganisation .....	112
5.5.3.2	2: Vertriebsleiter ist auch Key Account Manager .....	114
5.5.3.3	3: Nationale Key Account Manager .....	117
5.5.3.4	4: Nationales Key Account Management Team .....	119
5.5.3.5	5: Internationales Key Account Management Team .....	121
5.5.3.6	6: Key Account Management im Produktbereich.....	123
5.5.4	<i>KAM als Stabsfunktion</i> .....	125

---

5.5.5	<i>Umsetzung auf Ihr Unternehmen</i> .....	126
5.5.6	<i>Das Key Account Team</i> .....	133
5.5.6.1	Drei große Herausforderungen von Key Account Teams .....	139
5.5.7	<i>Top Management Sponsoring</i> .....	141
5.6	KEY ACCOUNT MANAGER: KOMPETENZEN UND VERGÜTUNG	142
5.6.1	<i>Rollen und Aufgaben</i> .....	144
5.6.2	<i>Kompetenzen</i> .....	148
5.6.3	<i>Karriere und Fortbildung</i> .....	159
5.6.4	<i>Führen mit Zielvereinbarungen</i> .....	164
5.6.5	<i>Variable Vergütungssysteme</i> .....	168
5.7	EINBINDUNG VON KAM IN IHRE UNTERNEHMENSPROZESSE	176
5.7.1	<i>KAM Kundenbearbeitungsprozess</i> .....	177
5.7.2	<i>Budgetplanungsprozess</i> .....	182
5.7.3	<i>E-Business in KAM Prozessen</i> .....	183
5.8	IHR WERKZEUGKASTEN ALS KEY ACCOUNT MANAGER	187
5.8.1	<i>Key Account Plan – Aufbau und Struktur</i> .....	188
5.8.2	<i>Key Account Plan – Einsatzgebiete</i> .....	192
5.9	WIE SIE IHR KAM STEUERN KÖNNEN (VON STEPHAN MEIßNER) .....	194
5.9.1	<i>Formen, Funktionen und Möglichkeiten</i> .....	197
5.9.1.1	Finanzperspektive .....	199
5.9.1.2	Kunden- bzw. Marktperspektive .....	202
5.9.1.3	Interne Prozessperspektive .....	204
5.9.1.4	Mitarbeiterperspektive .....	207
5.9.2	<i>Voraussetzungen für eine BSC Einführung</i> .....	212
5.9.2.1	Schlüssige Kennzahlen .....	213
5.9.2.2	Quantitative und qualitative Kennzahlen .....	214
5.9.2.3	Kundenbezogene Kennzahlen .....	217
5.9.3	<i>Entwicklung einer unternehmensspezifischen Balanced Scorecard</i> .....	219
5.9.4	<i>Einsatz von Softwarelösungen</i> .....	223

<b>6</b>	<b>PHASE 2: KEY ACCOUNT MANAGEMENT GEHT AN DEN START .....</b>	<b>226</b>
6.1	STARTSCHUSS IM UNTERNEHMEN.....	227
6.1.1	<i>Operatives Key Account Management Kick-off.....</i>	227
6.1.2	<i>Key Account Management Einführungsseminar .....</i>	228
6.1.3	<i>Strategieworkshops pro Schlüsselkunde .....</i>	229
6.1.4	<i>Regelmäßige Teamrunden.....</i>	230
6.1.5	<i>Mitarbeitergespräche .....</i>	232
6.1.6	<i>Unternehmensinterne Kommunikation .....</i>	233
6.2	EXTERNE KOMMUNIKATION .....	236
6.2.1	<i>Was sage und wie sage ich es meinem Kunden? ..</i>	236
6.2.2	<i>Internet und Veranstaltungen .....</i>	238
<b>7</b>	<b>PHASE 3: KONTINUIERLICHE WEITERENTWICKLUNG .....</b>	<b>240</b>
7.1	INTERNE ÜBERPRÜFUNG .....	240
7.1.1	<i>Key Account Management Review .....</i>	241
7.2	DEN KUNDEN EINBEZIEHEN .....	244
7.2.1	<i>Strategieworkshops mit den Kunden.....</i>	244
7.2.2	<i>Kundenbefragungen .....</i>	245
<b>8</b>	<b>ZU GUTER LETZT .....</b>	<b>253</b>
	Über die Autoren .....	254
	Literaturverzeichnis .....	255
	Interessante Internetlinks .....	257
	Danksagung .....	258
	Register.....	259

### 3.1 8 Dimensionen eines systematischen KAM

Ein systematisches Key Account Management umfasst eine Reihe von wichtigen Bausteinen. In der Praxis haben sich dabei acht Hauptbereiche herauskristallisiert, die untereinander in einer Abhängigkeit zueinander stehen.

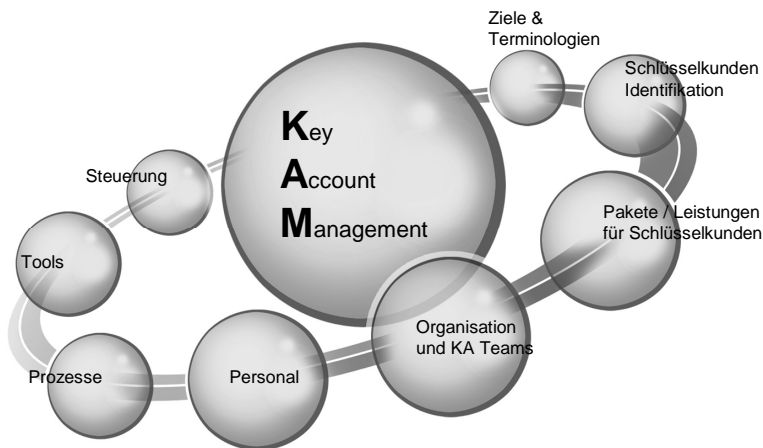
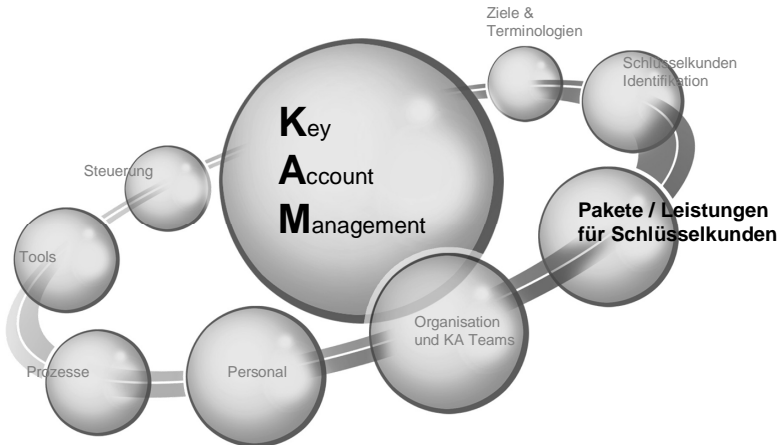


Abbildung 3: 8 Dimensionen eines systematischen KAM

Wann immer Sie KAM einführen oder Ihr bestehendes Key Account Management weiterentwickeln wollen, müssen Sie alle acht Dimensionen in Ihrer Arbeit berücksichtigen. Hier die Kernfragen des jeweiligen Bereiches im Überblick:

Dimension	Fragestellung	Kapitel im Buch
Ziele & Terminologien	Was wollen Sie mit Ihrem KAM erreichen? Welche Begriffe werden im Rahmen des KAM Programms verwendet?	5.2
Schlüsselkunden Identifikation	Wer sind die Schlüsselkunden auf die das KAM angewendet werden soll?	5.3
Pakete / Leistungen für Schlüsselkunden	Welche besonderen Leistungen erhalten die Schlüsselkunden, die „normale“ Kunden nicht bekommen?	5.4
Organisation und KA Teams	Wie wird das KAM in Ihre Organisation eingebettet? Wie werden die kundenspezifischen Key Account Teams besetzt?	5.5
Personal	Wie sieht das Anforderungsprofil eines Key Account Managers aus? Welche Karrierepfade gibt es und wie wird der KA Manager vergütet?	5.6
Prozesse	Wie wird das KAM in die Unternehmensprozesse eingebettet?	5.7
Tools	Welche Werkzeuge werden verwendet, die das KAM in der operativen Umsetzung unterstützen?	5.8
Steuerung	Mit welchen Kriterien und wie wird das KAM gesteuert?	5.9

## 5.4 Was bieten Sie Ihrem Schlüsselkunden?



Die Schlüsselkunden sind für das Unternehmen ausgewählt und es steht eine sehr spannende Frage im Raum:

Was machen Sie für Schlüsselkunden anders / besonders, was Sie für die anderen Kunden nicht machen?

Es ist sehr erstaunlich, wie wenige Unternehmen diese Frage klar beantwortet haben. Sehr häufig sieht die Realität immer noch so aus, dass je lauter ein Kunde schreit, je mehr Leistungen er bekommt. Dabei können Sie sich viele Diskussionen im Haus ersparen, wenn Sie diese Leistungspakete klar definiert haben und somit jeder weiß, was ein Kunde bekommen kann oder eben nicht. Falls Sie sich am Ende entscheiden sollten, Ihrem Kunden seinen neuen Status mitzuteilen, so müssen Sie sich ohnehin auf die eine Frage des Kunden vorbereiten. Diese lautet: „Schön, dass ich Ihr Key Account Kunde bin. Doch was hab ich davon?“

In der folgenden Abbildung hat ein Unternehmen für sich alle Leistungsbereiche einmal klar aufgeschrieben.

**Tipp**

Achten Sie insbesondere auf Ihre Serviceleistungen. Viele Unternehmen nehmen viele ihrer Serviceleistungen gar nicht selber als wertig wahr. Beispiel: Sie erhalten am Freitag Nachmittag einen Anruf vom Kunden. Er benötigt dringend eine Kleinlieferung bis Montag Morgen. Viele Unternehmen versenden jetzt diese Nachlieferung einfach so per Express, ohne die Extrafrachtkosten in Rechnung zu stellen. Andere hingegen legen zumindest eine Rechnung über die Frachtkosten bei, teilen dem Kunden aber mit, dass er dieses nicht zu zahlen braucht, da er Schlüsselkunde ist. Wiederum andere berechnen einfach die Extrafrachtkosten und erhalten auch noch Geld dafür. Die selbst von den eigenen Mitarbeitern wahrgenommene Wertigkeit der Leistung steigt bei diesen drei Fällen nach hinten an.

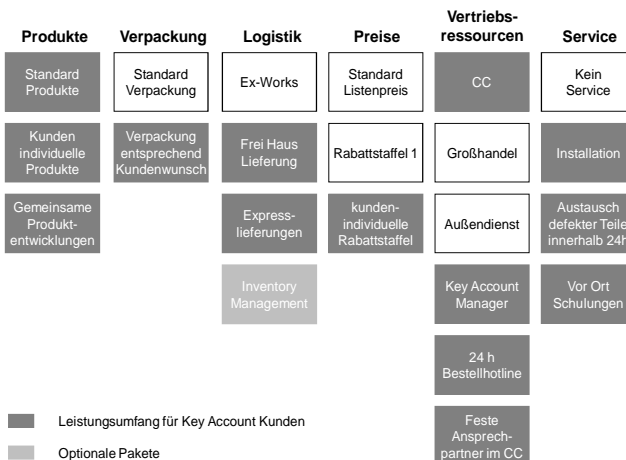


Abbildung 16: Leistungspakete für Key Accounts

Nachdem Sie Ihren Leistungskatalog definiert haben, können Sie im Anschluss klar definieren, welche Leistungen ein Key Account Kunde, ein Target Account, ein B- und C-Kunde genau erhält. In der Praxis hat sich bewährt, auch optionale Paketeleistungen zu definieren. Der Key Account Manager kann dann in Abhängigkeit von den spezifischen Anforderungen seines Schlüsselkunden die Leistungspakete noch individualisieren.

Mit diesem Schritt fangen Sie an, Ihre Schlüsselkunden wirklich systematisch anders zu bedienen, als andere Kunden! Aus einem Gießkannenansatz wird so zunehmend ein zielgerichteter Einsatz der Unternehmensressourcen.

Hier ein Beispiel aus der Praxis, das den ganzheitlichen Ansatz von KAM unterstreicht:

Für Nachbestellungen rufen die Disponenten des Schlüsselkunden in einem Servicecenter des Lieferanten an. Durch die Rufnummernerkennung wird das eingehende Telefonat sofort an ein vordefiniertes Team weitergeleitet. So hat der Schlüsselkunde immer dieselben Ansprechpartner. Aufgrund der Rufnummer erscheint auf dem Bildschirm der Mitarbeiter gleich das Kundenprofil mit den notwendigen Informationen zu aktuellen Konditionen. Daneben erscheint kleines Zusatzfenster mit dem Hinweis „Key Account Kunde!“. So weiß auch die Servicekraft, dass Sie hier vielleicht noch etwas engagierter sein sollte, als sie es schon normalerweise ist. Am Ende des Tages werden noch einmal alle eingehenden Bestellungen auf ihren Status hin überprüft. Wurde eine Bestellung von einem Schlüsselkunden bis 17:00 Uhr noch nicht bearbeitet, so wird diese sofort händisch nachbearbeitet um zu gewährleisten, dass die Ware noch am selben Tag das Haus verlässt.

### **Tipp**

Das Schnüren von klar definierten Leistungspaketen kann Ihnen auch bei der Verhandlung mit Ihren Kunden helfen. Wenn Sie die Leistungspakete mit einer klaren Erwartung von Gegenleistungen (zum Beispiel Abnahmevolumen) Ihres Kunden koppeln, können Sie sehr transparent verhandeln. *„Da sich das Volumen in den letzten 12 Monaten um 20% gesteigert hat, kann ich Ihnen für das anstehende Jahr ein anderes, besseres Leistungspaket anbieten. Dieses besteht aus ...“*

### **Praxistransfer**

Welche besonderen Leistungen (und auch optionale Pakete) bieten Sie Ihren ausgewählten Schlüsselkunden?