

Hartmut Sieck

Der strategische (Key) Account Plan



Hartmut Sieck

# **Der strategische (Key) Account Plan**

Wie Sie im Key Account Management Kundenentwicklungspläne für Ihre wichtigen Schlüsselkunden professionell erstellen und gewinnbringend einsetzen

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

1. Auflage Mai 2009

Alle Rechte vorbehalten  
© 2009 Hartmut Sieck  
[www.sieck-consulting.de](http://www.sieck-consulting.de)

Herstellung und Verlag: Books on Demand GmbH, Norderstedt  
ISBN 978-3-8370-3582-7

---

# Inhalt

<b>1</b>	<b>WAS SIE VON DIESEM BUCH ERWARTEN KÖNNEN ...</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>WARUM DER ACCOUNT PLAN IN JEDEN PROFIWERKZEUGKASTEN EINES ACCOUNT MANAGERS GEHÖRT .....</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>ACCOUNT PLAN IM ÜBERBLICK .....</b>	<b>16</b>
3.1	WAS IST EIN ACCOUNT PLAN? .....	16
3.1.1	<i>Aufbau</i> .....	17
3.1.2	<i>Format</i> .....	20
3.1.3	<i>Speicherablage</i> .....	21
3.1.4	<i>Anwendungsgebiete</i> .....	23
3.2	WER ERSTELLT DEN PLAN? .....	25
3.3	FÜR WELCHE KUNDEN IST EIN ACCOUNT PLAN SINNVOLL? ....	30
3.4	WIE IST DER ACCOUNT PLAN IN DIE UNTERNEHMENSPROZESSE INTEGRIERT? .....	33
3.5	WAS SIND DIE KRITISCHEN ERFOLGSFAKTOREN?.....	35
<b>4</b>	<b>DER STRUKTURIERTE ACCOUNT PLAN .....</b>	<b>39</b>
4.1	DECKBLATT .....	40
4.2	MANAGEMENTZUSAMMENFASSUNG.....	41
4.3	KUNDENANALYSE .....	42
4.3.1	<i>Kurzprofil und wichtige Kennzahlen</i> .....	43
4.3.1.1	<i>Kurzprofil</i> .....	43
4.3.1.2	<i>Branche</i> .....	44
4.3.1.3	<i>Internetadresse</i> .....	45
4.3.1.4	<i>Wichtige Kennzahlen</i> .....	45
4.3.1.5	<i>Gesellschafterstrukturen</i> .....	48
4.3.1.6	<i>Wichtige Beteiligungen</i> .....	50
4.3.2	<i>Top 3 Ziele und Projekte</i> .....	52

4.3.3	<i>Einkaufsstrategie</i> .....	60
4.3.4	<i>Marktumfeld</i> .....	63
4.3.5	<i>Wettbewerbsumfeld</i> .....	64
4.3.6	<i>Schlüsselpersonen und Machtstrukturen</i> .....	65
4.3.7	<i>SWOT</i> .....	74
4.3.8	<i>Informationsquellen</i> .....	78
4.4	EIGENE POSITION .....	80
4.4.1	<i>Gewonnene und verlorene Projekte</i> .....	81
4.4.2	<i>Potenzialportfolio</i> .....	83
4.4.3	<i>Wahrnehmung des Kunden</i> .....	87
4.4.4	<i>Marktumfeld</i> .....	90
4.4.5	<i>Wettbewerbsumfeld</i> .....	92
4.4.6	<i>SWOT</i> .....	94
4.5	GESCHÄFTSENTWICKLUNG .....	97
4.5.1	<i>Mission</i> .....	100
4.5.2	<i>Top 5 Ziele – Strategien – Anforderungen</i> .....	102
4.5.3	<i>Finanzplanung</i> .....	106
4.5.4	<i>Schlüsselprojekte</i> .....	108
4.5.5	<i>Account Team</i> .....	110
4.5.6	<i>Beziehungsmanagement</i> .....	115
4.5.7	<i>Key Account Marketing</i> .....	117
4.6	AKTIONSPLAN .....	122
4.7	ÄNDERUNGEN IM ÜBERBLICK .....	123
<b>5</b>	<b>ZU GUTER LETZT .....</b>	<b>125</b>
	Der Autor .....	127
	Literaturverzeichnis .....	128
	Danksagung .....	129
	Register .....	130

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: 8 Dimensionen eines systematischen KAM .....	16
Abbildung 2: Aufbau (Key) Account Plan .....	18
Abbildung 3: Beispiel mehrstufiger Account Plan.....	19
Abbildung 4: Account Plan mit mehreren Geschäftsbereichen.....	19
Abbildung 5: Account Plan Leiter .....	26
Abbildung 6: KAM und andere Vertriebsformen.....	30
Abbildung 7: Budgetplanungsprozess .....	34
Abbildung 8: Aufbau Account Plan .....	39
Abbildung 9: Wertschöpfungskette von M. Porter .....	55
Abbildung 10: Power Map.....	68
Abbildung 11: SWOT Darstellung.....	74
Abbildung 12: Potenzialportfolio .....	84
Abbildung 13: Vom Lieferanten zum strategischen Partner .....	88
Abbildung 14: Eigene SWOT.....	94
Abbildung 15: Von der Analyse zu MOST .....	97
Abbildung 16: Vertriebsstrichter .....	107
Abbildung 17: Virtuelles Account Team.....	111
Abbildung 18: Beziehungsmodelle im Account Team .....	113

# 1 Was Sie von diesem Buch erwarten können

Befragen wir Kunden, was sie unter dem Begriff „Kundenorientierung“ verstehen, so hören wir häufig Antworten wie:

- *„Ich erwarte, dass meine Lieferanten mein Geschäft, mein Unternehmen, meine Märkte, Produkte, Dienstleistungen und die Anforderungen meiner Kunden kennen.“*
- *„Kundenorientierung bedeutet für mich, dass mein Lieferant pro-aktiv auf mich mit Lösungen zukommt, die genau auf meine Bedürfnisse passen.“*
- *„Wir erwarten, dass unsere Zulieferer uns weltweit mit Produkten und Dienstleistungen bedienen können.“*

Diese und andere Aussagen untermauern insbesondere im Business-to-Business (B2B) Geschäft, dass wir das Kundenunternehmen exzellent kennen und wie man sagt „im Kopf des Kunden spazieren gehen“ können müssen. Dazu kommen noch zwei weitere wichtige Aspekte:

1. Einkaufsentscheidungen werden vielfach in Gremien (sehr häufig auch international besetzt) getroffen.
2. Die Differenzierungsmöglichkeiten vieler Unternehmen über die reinen Produkte sind heute eher begrenzt.

In Summe bedeutet dieses für viele Unternehmen und dort gerade für die Vertriebsbereiche, dass nur eine ganzheitliche Verkaufsstrategie bezogen auf einen Kunden zum Schlüssel des Erfolgs werden kann.

Der (Key) Account Plan (KAP) setzt genau an dieser Stelle an und unterstützt Sie dabei, den Kunden, den Markt und Ihre Wettbewerber systematisch zu analysieren und daraus Geschäftsmöglichkeiten, -ziele und -strategien abzuleiten. Ein klarer Maßnahmenkatalog rundet den Plan ab.

Daher ist dieses Buch gerade bei folgenden drei Fragestellungen der ideale Ratgeber und Leitfaden für Sie:

1. Von Key Account Plänen und Kundenentwicklungsplänen habe ich schon einiges gehört. Doch: Was steckt wirklich dahinter? Wie kann ich von einem Account Plan profitieren?
2. Wie kann ich einen (Key) Account Plan strukturiert aufbauen?
3. Ich will für meinen Kunden einen Account Plan erstellen und möchte erfahren, wie ich den Plan systematisch alleine oder mit meinem Team erarbeiten kann?

In diesem Buch wird der Begriff Account Plan beziehungsweise Key Account Plan (KAP) verwendet. Beide Begriffe stehen dabei stellvertretend für alle anderen Bezeichnungen, wie:

- Kundenentwicklungsplan
- Customer Attack Plan
- Business Plan bezogen auf einen Kunden
- ...

Dieses Buch ist als Praxisleitfaden konzipiert, so dass Sie das Gelesene gleich in die Praxis umsetzen können. Wenn Sie möchten, können Sie sich daher bereits im Vorfeld einen Kunden auswählen

und für diesen anhand des Leitfadens einen Key Account Plan erstellen. Selbstverständlich können Sie dieses Buch auch punktuell anwenden und z.B. direkt in den Bereich der Kundenanalyse gehen.

Hier noch Tipps zum Gebrauch dieses Leitfadens. Es gibt zwei Boxen, auf die Sie beim Lesen immer wieder stoßen werden.

Zum einen die Box „Praxistransfer“

**Praxistransfer**

In diesen Boxen können Sie sofort die „Theorie“ in die Praxis bezogen auf Ihren eigenen Kunden anwenden.

und zum anderen die „TIPP-Box“.

**Tipp**

Hier finden Sie praktische Tipps zu dem jeweiligen Schwerpunktthema.

Viel Spaß und Erfolg beim Durcharbeiten oder Durchstöbern

wünscht Ihnen,

Ihr Hartmut Sieck

## 3 Account Plan im Überblick

### 3.1 Was ist ein Account Plan?

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.

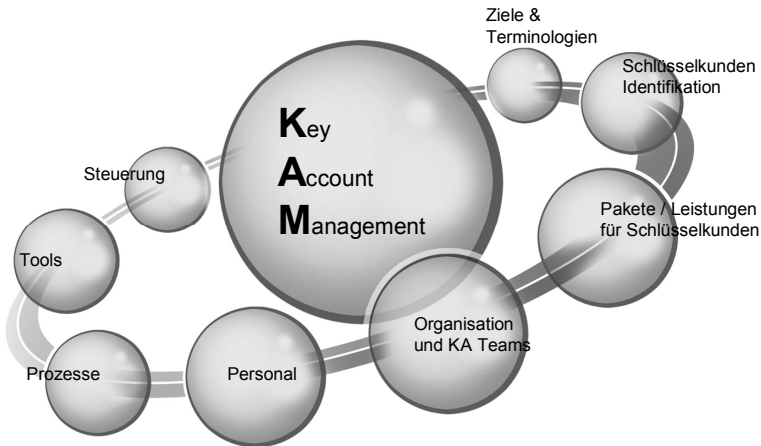


Abbildung 1: 8 Dimensionen eines systematischen KAM

Der Account Plan gehört dabei in die Rubrik der Tools, der Werkzeuge und ist ein Strategiedokument und –werkzeug zugleich. Die Erfahrung aus vielen Beratungs- und Trainingsworkshops zeigt, dass es vielleicht sogar besser ist, ausschließlich von einem Strategiewerkzeug zu sprechen, denn wie bei einem Werkzeug auch, muss der Umgang mit diesem erst erlernt werden. Je professioneller und

geschickter Sie mit diesem Werkzeug umgehen können, je stärker wird die Hebelkraft des Accounts Plans für Ihren Erfolg sein. Das Ergebnis der professionellen Arbeit wird dann letztlich in einem Dokument festgehalten – dem (Key) Account Plan.

### **3.1.1 Aufbau**

Der Account Plan führt Sie dabei strukturiert von der Kundenanalyse über die Analyse der eigenen Position (einschließlich der Wettbewerbsanalyse) hin zu einer klaren Zielsetzung, Strategieableitung und Maßnahmen zur mittel- bis langfristigen Entwicklung der Kundenbeziehung.

Die folgende Abbildung illustriert den grundsätzlichen Aufbau eines Account Plans, wie er bereits heute von vielen Unternehmen erfolgreich eingesetzt wird. Wichtig für den Erfolg des Account Plans ist dabei das Verständnis, dass die einzelnen Elemente des Plans miteinander vernetzt sind.

Deckblatt		
Management Zusammenfassung		
<b>Kundenanalyse</b>	<b>Eigene Position</b>	<b>Geschäftsentwicklung</b>
Kurzprofil wichtige Kennzahlen	Gewonnene / verlorene Schlüsselprojekte	Mission
Top 3 Ziele und Projekte	Potenzialportfolio	Top 5 Ziele Strategien Anforderungen
Einkaufsstrategie	Wahrnehmung des Kunden	Finanzplanung
Marktumfeld	Marktumfeld	Schlüsselprojekte
Wettbewerbsumfeld	Wettbewerbsumfeld	Account Team
Schlüsselpersonen und Machtstrukturen	SWOT	Beziehungsmanagement
SWOT		Key Account Marketing
Aktionsplan		
Änderungen im Überblick		

Abbildung 2: Aufbau (Key) Account Plan

Der Account Plan wird dabei grundsätzlich auf der Ebene eines einzelnen Kunden erarbeitet. Das heißt auch, dass die Inhalte immer kundenspezifisch, also bezogen auf diesen einen Kunden sind.

So kann zum Beispiel in Ihrer SWOT für den Kunden A als Stärke vermerkt sein: *„Wir haben einen direkten und guten Zugang zu allen Schlüsselpersonen auf der Kundenseite.“*, während in der SWOT für den Kunden B als Schwäche vermerkt ist: *„Wir haben keinen Zugang zu den wirklich wichtigen Personen.“*

Besteht der Kunde aus mehreren Geschäftsbereichen, Organisationseinheiten oder Gesellschaften, so wird in der Praxis meist pro

Geschäftsbereich ein eigenständiger KAP erstellt und die Kernaussagen aller Einzelpläne werden dann in einem eigenständigen Teil zusammengefasst.

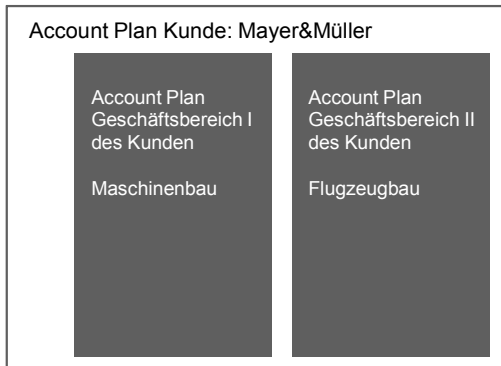


Abbildung 3: Beispiel mehrstufiger Account Plan

Besteht Ihr Unternehmen aus mehreren Geschäftsbereichen, so können Sie das gleiche Vorgehen wie oben anwenden. Das heißt, für jeden Geschäftsbereich gibt es einen Teilplan, der die spezifische Geschäftsumgebung beschreibt.

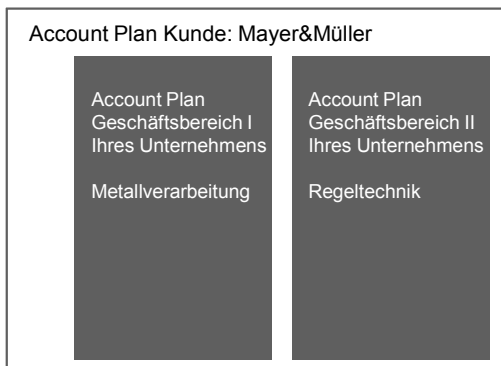


Abbildung 4: Account Plan mit mehreren Geschäftsbereichen

### 3.1.2 Format

Für den Account Plan gibt es nicht das Format, um die oben gezeigten Inhalte optimal festzuhalten. Die Praxis zeigt, dass die meisten Unternehmen ihre Account Pläne im Microsoft Office Format erstellen und abspeichern. Je nach Umfang und Detailtiefe greifen hier Unternehmen wahlweise auf Excel, Word oder Powerpoint zurück.

In einem Projekt in der Finanzwirtschaft, hat eine Bank zum Beispiel die wichtigsten Kennzahlen, Eckdaten über die wichtigsten Personen sowie die SWOT komprimiert auf eine einzige Excel Tabellenseite gebracht. In einem anderen Projekt hat ein Unternehmen für einen Kunden, der aus mehreren Geschäftsbereichen besteht, eine Powerpoint basierte Account Plan Präsentation von über 180 Seiten erstellt. Ein anderes Unternehmen wiederum hat im Hintergrund einen sehr umfangreichen Excel basierten Account Plan, der für Präsentationen wiederum schnell in eine Powerpoint Präsentation eingebunden werden kann.

#### Tipp

Die Erfahrung aus den Projekten zeigt, dass der Account Plan in Form einer Präsentation einige Vorteile bietet, da Sie zum Beispiel die Inhalte so leichter im eigenen Unternehmen kommunizieren können.

#### Tipp

Einer der beliebtesten Diskussionspunkte beim Account Plan ist die Sprache. Aus der Praxis lässt sich dazu eine klare Faustformel ableiten: Für alle international aufgestellten Unternehmen ist es klar ratsam, den Account Plan in englischer Sprache zu verfassen, damit Sie den Plan auch wirklich als Kommunikationsinstrument verwenden können.

### Praxistransfer

In welchem Format wollen Sie zukünftig den Account Plan erstellen?

Welches Format passt am besten zu Ihrem etablierten Berichtswesen und dem Kommunikationsstil in Ihrem Hause?

### 3.1.3 Speicherablage

Eine Schlüsselfrage in jedem Account Management Projekt ist die Frage nach der Dokumentenablage vom Account Plan. Wo finden die Mitarbeiter die aktuelle Version des Plans? Dazu hier drei mögliche Realisierungsbeispiele, wie sie in der Praxis häufig umgesetzt werden:

1. Im CRM System  
Fast alle Unternehmen verfügen heute über ein CRM (Customer Relationship Management) System, im dem alle kundenrelevanten Daten abgelegt werden. Auf Kundenebene können hier in fast allen Systemen Dokumente gespeichert werden. Wenn Sie über so ein System verfügen, ist es klar empfehlenswert, auch den Account Plan hier abzulegen.
2. Im Intranet  
Einige Unternehmen haben selbst neben dem eigentlichen