

# Key Account Management: Mit konsequenter Kundenorientierung zum Erfolg

Autoren: Evelyn und Günther Fiesser, Fiesser & Partner Unternehmensberatung, Langenfeld/Rhld.,  
Sascha Schellenberg, Alfred Schellenberg GmbH, Siegen

Veröffentlicht in:

- Praxis-Handbuch Unternehmensführung (UF), Gruppe 6, Seite 213 - 246, aus Heft 1/2000, Loseblatt-Nachschlagewerk, München (WRS)
- Tägliche Betriebspraxis (TBp), Gruppe 6, Seite 139 - 166, aus Heft 4/2000, Loseblatt-Nachschlagewerk, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg

## Das Wichtigste im Überblick

- Unternehmen müssen ihre Strukturen laufend an die Marktentwicklungen anpassen. Im Vertrieb ist die Installation des Key Account Managements Antwort auf Kundenkonzentration und Verdrängungswettbewerb.
- Key Account Management entwickelte sich dabei zu einem Konzept für die konsequente Kundenorientierung des Gesamtunternehmens.
- Der Verkäufer wird zum Manager der Schnittstelle zwischen Kunde und Unternehmen. Organisationsstruktur, Methoden und Instrumente müssen den Umfeldbedingungen entsprechend angepaßt werden.
- Die Zukunft des Key Account Managements liegt in der strategischen und qualitativen Weiterentwicklung der Großkunden/Lieferanten-Beziehung.

INHALT	SEITE
1. Die wichtigsten Kunden müssen gepflegt werden	2
2. Die auf den Kunden zugeschnittene Organisation	4
3. Die Erfolgsdimensionen einer effizienten Key Account-Steuerung	6
4. Kooperations-Management: Maßgeschneiderte Problemlösungen für den Key Account entwickeln	7
5. Informations-Management: Die Geschäftsbeziehung ergebnisorientiert steuern	11
6. Beziehungs-Management: Die Chancen der Durchsetzung erhöhen	15
7. Key Account Team-Management: Die leistungsorientierte Entwicklung und Umsetzung aller Projekte garantieren	19
8. Literaturhinweise	22

## 1. Die wichtigsten Kunden müssen gepflegt werden

Key Accounts oder Schlüsselkunden sind durch zwei Merkmale definiert, die eine aufwendigere Betreuung dieser Kunden nahelegen:

- Zum einen verfügen sie über Nachfragemacht gegenüber ihren Lieferanten – sei es unter dem Kriterium des erzielten Umsatz- oder Deckungsbeitrags oder eines errechneten DeckungsbeitragsPotentials, des Know-hows oder der absatzstrategischen Bedeutung;
- zum anderen besteht auf Kundenseite ein wiederkehrender Bedarf, d.h. es kann von einer längerfristigen Geschäftsbeziehung ausgegangen werden, so daß eine gezielte kontinuierliche Pflege dieser Geschäftsbeziehung Sinn macht.

**Key Account Management bedeutet systematische Analyse, Auswahl und Bearbeitung von aktuell oder potenziell bedeutenden Kunden.**

In der Regel sieht es heute so aus, daß die meisten im Business-to-Business-Geschäft tätigen Unternehmen mit ca. 20 Prozent ihrer Kunden rund 80 Prozent ihres Umsatzes realisieren. Dementsprechend haben es heute die meisten Unternehmen mit Key Accounts zu tun. Angesichts der in allen Bereichen anhaltenden Konzentration auf nationaler, europäischer und globaler Ebene ist davon auszugehen,

- daß die Abhängigkeit der Lieferanten von ihren Kunden weiterhin zunehmen wird und
- daß das professionelle Einkaufsmanagement auf Kundenseite diesen für sein Unternehmen günstigen Umstand immer rigoros in den Einkaufsverhandlungen ausspielt. Der Preis- und Konditionendruck auf die Lieferanten, der schon heute extrem stark ist, wird damit weiter zunehmen.

### Beispiel

*In einer Umfrage der Universität Saarbrücken gaben die befragten Herstellerunternehmen zu Protokoll, daß ab einem Umsatzanteil von 10 % ein Handelskunde als unverzichtbar gilt.*

### **Preiszugeständnisse: Gewinnvernichtung ohne Ende**

Zugeständnisse gerade bei Preisen und Konditionen führen – wie die Abbildung auf der nächsten Seite exemplarisch für die Markenartikelindustrie veranschaulicht und wie mittlerweile viele Unternehmen feststellen müssen – schnell in einen Teufelskreis.

Fortwährende Preiszugeständnisse bzw. das Erbringen von Leistungen durch die Lieferanten ohne Gegenleistung durch die Kunden sind der Motor dieser Abwärtsspirale, die in entsprechend modifizierter Weise auf alle anderen Branchen zutrifft. Die Erträge, die mit dem Key Account erwirtschaftet werden, werden immer geringer. Oft praktizierter Ausweg: Man dreht u.U. an der Qualität, was sich jedoch – wie die Vergangenheit lehrt – je nach Branche mehr oder weniger schnell rächt. Wenn die Verluste der Zusammenarbeit mit einem Key Account nicht aus Gewinnen der Zusammenarbeit mit anderen Key Accounts aufgefangen werden können, fehlen irgendwann die Mittel zur Entwicklung von Innovationen. Damit wird der Lieferant dann einer seiner letzten Möglichkeiten beraubt, die Geschäftsbeziehung zu seinen Key Accounts aktiv zu gestalten, denn die Fähigkeit zu Innovationen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Herstellerunternehmens. Die Wettbewerber gewinnen immer schneller an Boden. Und irgendwann muß dann das Feld ganz geräumt werden.

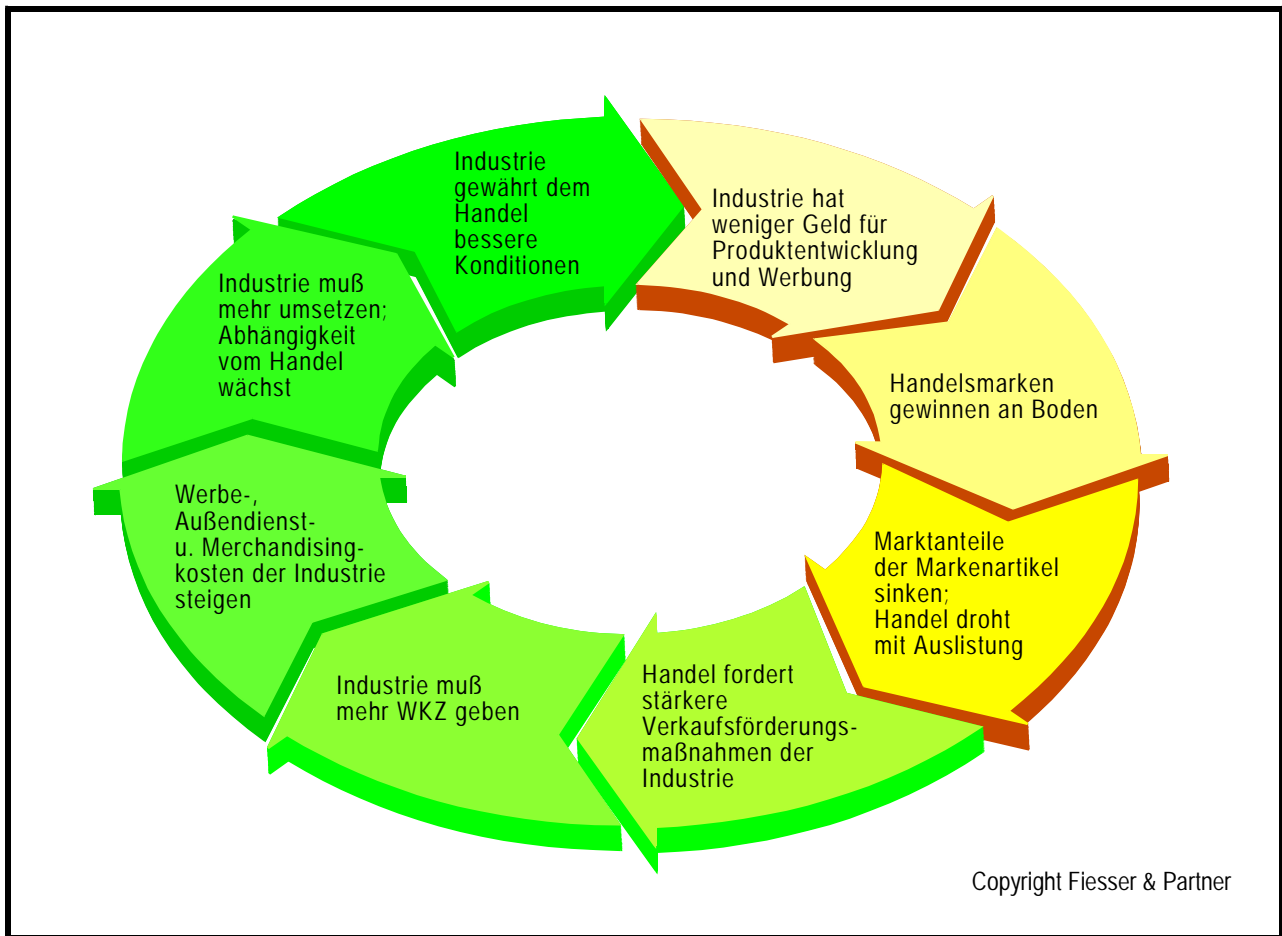


Abb. 1: Konditionenzugeständnisse und ihre Folgen am Beispiel der Lebensmittelindustrie

## Mit individuellen Konzepten den Kunden binden

Vor diesem Hintergrund ist dann natürlich die Frage zu stellen, warum die Wettbewerber über eine bessere Durchsetzung verfügen. Wie so oft gibt es hier mehrere mögliche Erklärungsalternativen, aber eines gilt fast immer: Die erfolgreicheren Wettbewerber verwirklichen ein konsequentes Key Account Management. Das heißt:

- Ihre Organisationsstrukturen sind den Kundenstrukturen angepaßt und tragen so auch weitgehend den Entscheidungsstrukturen beim Kunden Rechnung.
- Vor allem praktizieren diese Wettbewerber eine effektivere und effizientere Kundenbearbeitung, die dem Trend zur Individualisierung der Verkaufskonzepte Rechnung trägt. Kunden brauchen heute zur eigenen Marktprofilierung von ihren Lieferanten mehr denn je maßgeschneiderte Problemlösungspakete – je spezifischer und individueller, desto besser. Mit dieser Aufgabe ist die herkömmliche Verkaufsorganisation normalerweise überfordert. Oft mangelt es an betriebswirtschaftlichem Know-how und an der entsprechenden Systematik. Oft sind auch Defizite im Hinblick auf die notwendigen überfachlichen Schlüsselqualifikationen festzustellen.

Mit unserem Beitrag wollen wir praxisorientiert und übersichtlich darstellen,

- was eine KAM-Organisation ist und
- welches die Erfolgsdimensionen einer effizienten und effektiven Key Account-Steuerung sind.

Unser Ziel ist es,

- Unternehmen bei der Entscheidungsfindung zu helfen, inwieweit dieses Vertriebskonzept für das eigene Unternehmen in Frage kommt,
- Key Account Managern zu helfen, ihre Bearbeitungsqualität weiter zu verbessern sowie
- Verkäufern, die gerne ins Key Account Management wechseln möchten, aufzuzeigen, wo die Unterschiede zu ihrer bisherigen Tätigkeit liegen und welche Qualifikationen sie sich noch erwerben müssen.

## **2. Die auf den Kunden zugeschnittene Organisation**

Eine KAM-Organisation ist dadurch gekennzeichnet, daß der Verkauf nicht nach dem Kriterium Gebiet, Region oder Land gegliedert ist, sondern nach dem Kriterium Kunde. Im KAM ist der Verkaufsmitarbeiter für einen oder mehrere wichtige(n) Kunden über alle Ländergrenzen hinweg verantwortlich, um so eine einheitliche Betreuung der Kunden zu gewährleisten.

Dem Primat konsequenter Kundenorientierung entsprechend, müssen Strukturveränderungen auf Kundenseite ihren organisatorischen Niederschlag auch auf Lieferantenseite finden. Neue Strukturen auf Kundenseite können zu neuartigen Problemfeldern führen und verlangen nach Anpassung, um die Chancen, die die neue Situation bietet, voll ausschöpfen zu können.

### **Entwicklungen auf Kundenseite zwingen zu Anpassungen**

Motor für Veränderungen auf Herstellerseite ist meistens eine Konzentration auf Kundenseite. Logischerweise wurden dementsprechend die Branchen zum Vorreiter für das Key Account Management, in denen die Konzentration das stürmischste Tempo vorlegte, nämlich die Konsumgüterindustrie und hier besonders die Unternehmen, die an den deutschen Lebensmittelhandel verkaufen (der Terminus „Lebensmittelhandel ist hier irreführend, denn – wie jedermann weiß – verkaufen die großen Handelsgruppen in ihren einzelnen Vertriebslinien schon seit langem weit mehr als Schnaps, Wurst und Käse; die Metro-Gruppe z.B. realisiert mittlerweile nur noch 42 Prozent ihres gesamten Umsatzes mit Lebensmitteln).

### **Der Einkauf als wichtige Ertragsquelle für die Key Accounts**

Mit der Konzentration einher geht in der Regel als gravierende Veränderung die schrittweise Verlagerung der Einkaufsverantwortung von einem regional-dezentralen zu einem zentralen Einkauf. Welche Konsequenzen eine solche Zusammenballung von Nachfrage hat, erfährt nicht nur die Lebensmittelindustrie seit vielen Jahren. So berichtete die Presse Anfang der 90er Jahre über entsprechende Vorgänge bei Opel in Rüsselsheim. Der damalige Einkaufsleiter von Opel, Ignacio Lopez, zentralisierte den Einkauf, der damals zumindest teilweise auch von den einzelnen Betriebsstätten wahrgenommen wurde. Die Folgen für Opel waren erfreulich, die für die Zulieferer weniger. In der deutschen Zulieferindustrie sprach man bei der Bewertung der Gewinnentwicklung vom „Lopez-Effekt“. Dieser Begriff steht für ein rigoroses Ausnutzen von Nachfragemacht, für Preisdiktat, für das Gegeneinander-Ausspielen von Lieferanten, für Bestechlichkeit von Einkäufern, für Erpressung von Sonderkonditionen und zusätzlichen Dienstleistungen, für Anpassung von längerfristigen Verträgen nach „Gutsherrenart“ und last but not least für langsames Sterben der mittelständischen Zulieferunternehmen.

Außer dem allgemeinen Begriff des „Abzockens“, der allerdings auch juristische Relevanz hat, hat

man in der Lebensmittelindustrie keinen speziellen Terminus für die unfaire Zusammenarbeit zwischen Abnehmern und Lieferanten, was aber nichts daran ändert, daß sich Nachfragemacht hier auf dieselbe Art und Weise äußert.

### Key Account Management wird Team-Arbeit

Einen wesentlichen Einfluß auf die zukünftige Entwicklung der KAM-Organisation hat die zunehmende Komplexität der Kundenbeziehung, die zunehmende Vernetzung von Lieferanten- und Kundenunternehmen. Für die erfolgreiche Marktbearbeitung sind immer anspruchsvollere Vertriebskonzepte notwendig, die in die Strukturen beider Unternehmer gleichermaßen eingreifen. Immer mehr Mitarbeiter der verschiedensten Abteilungen des Lieferantenunternehmens werden Kontakt zu ihren Pendants auf Kundenseite haben. Nur wenn es gelingt, alle Aktivitäten zu einem Bündel zusammenzufassen und zu kanalisieren, wird sich der erhoffte Erfolg für den Lieferanten einstellen.

Die Konsequenz: Arbeiten in Kundenteams in – je nach Thematik – wechselnder Zusammensetzung wird in Zukunft immer stärker angesagt sein. Zentrale Aufgabe des Key Account Managers wird dabei sein, den hohen Koordinations- und Abstimmungsbedarf intern und extern zu managen.

*Beispiel: Prozeßoptimierung zwischen Lieferant und Handel und involvierte Fachabteilungen*

*Ein Beispiel für die Notwendigkeit, mit solchen Kunden-Teams zu arbeiten, ist das Thema Efficient Consumer Response (ECR) mit den Subkonzepten Category Management (CM) und Supply Chain Management (SCM). 1996 verlangte erstmals ein Unternehmen des Lebensmittelhandels eine spezifische ECR-Kondition. Zum damaligen Zeitpunkt wußten in Deutschland nur wenige „Insider“ etwas mit dem Thema anzufangen, das Anfang der 90er Jahre aus den USA nach Europa kam. Kernidee des Konzeptes ist, daß sowohl Handel als auch Industrie in ihren Bereichen EinsparPotentiale einerseits und Wachstumspotentiale andererseits gemeinsam entwickeln und ausschöpfen. 5,7% war die magische Zahl einer groß angelegten und 1996 veröffentlichten europäischen Studie zu den EinsparPotentialen bei mehr Kooperation und Vertrauen in der Zusammenarbeit.*

*Zu diesem Zweck muß die gesamte Wertschöpfungskette vom Konsumenten über den Handel bis hin zur Industrie integriert betrachtet werden. Gesteuert wird das System dabei von der Nachfrage der Konsumenten. Dies erfordert eine stark prozeßorientierte Zusammenarbeit für einen reibungslosen Informations- und Warenfluß über alle Unternehmensgrenzen hinweg.*

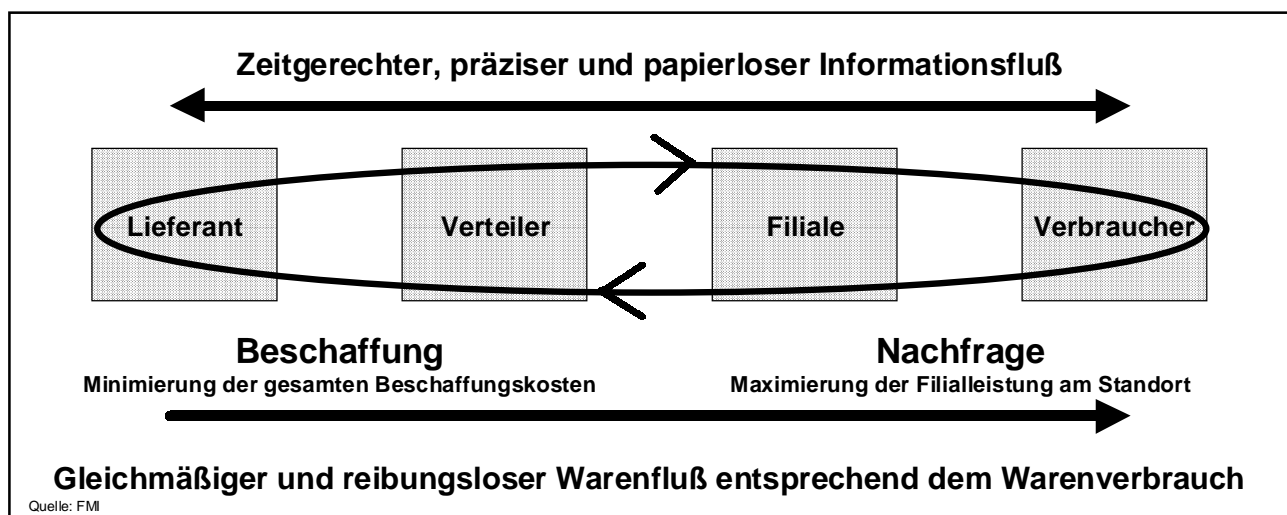


Abb. 2: Kooperationsmodell ECR mit dem Ziel der Reduzierung der Warenbestände bei schnellerem Warendurchfluß

## Der Key Account Manager braucht interne Partner

Um diese erkennbar sehr komplexe Thematik behandeln zu können, braucht der Vertriebsmanager den Input folgender Fachabteilungen:

- Logistik, weil es u.a. um den Warenfluß geht,
- EDV, weil es u.a. um elektronischen Datenaustausch geht,
- Trade Marketing, weil es u.a. um Warengruppenstrategien und die Rolle der eigenen Marken in der betreffenden Warengruppe geht,
- Produktentwicklung, weil es u.a. um Sonderverpackungen oder die Entwicklung von Rezepturen für Handelsmarken geht,
- Controlling, weil es u.a. um die Veränderung des Kundenergebnisses auf Grund zusätzlicher Kosten oder um eine gerechte Verteilung der Einsparungen geht.

Zu all diesen Themen hätte der Key Account Manager 1996 für ein kompetentes Gespräch mit seinem Key Account intern eine Vielzahl von Informationen einholen müssen, und zwar kurzfristig. Dabei wäre er in herkömmlichen Unternehmensstrukturen auf den Goodwill seiner jeweiligen Gesprächspartner angewiesen gewesen, denn er ist ja nicht weisungsbefugt. Oder er hätte ein Meeting aller einberufen müssen. Das hätte nun sicherlich vor und während der Sitzung viele Koordinationsschwierigkeiten, Kommunikationsprobleme und Kompetenzdiskussionen gegeben.

Bis unser Key Account Manager also über alle Informationen hätte verfügen können, wäre eine beträchtliche Zeit vergangen – zu lange, um im Ernstfall einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten zu können.

Das Beispiel ECR veranschaulicht, daß der Aufgabenbereich des Key Account Managers in Zukunft immer anspruchsvoller und immer umfangreicher wird. Dementsprechend wird die Bedeutung des Vertriebs weiter zunehmen, während die anderen Fachabteilungen sich immer stärker am Konzept der Kundenorientierung ausrichten müssen.

## 3. Die Erfolgsdimensionen einer effizienten Key Account-Steuerung

Die Optimierung der Geschäftsbeziehung bzw. die Erhaltung eines hohen Qualitätsniveaus dieser Beziehung und die Initiierung neuer Geschäftsbeziehungen sind die Ziele einer effizienten Key Account-Steuerung. Um dies zu erreichen, muß der KAM Konzepte für die Zusammenarbeit entwickeln, die auf win-win-Strategien setzen, d.h. Konzepte, die Vorteile für beide Seiten generieren.

1. Wie müssen diese Konzepte beschaffen sein?
2. Was ist die Basis für die Entwicklung solcher Konzepte?
3. Wie können Sie die Umsetzungschancen zu erhöhen?
4. Wie können dabei die Human-resources des Unternehmens als wichtiger Erfolgsfaktor maximal ausgeschöpft werden?

Diesen Fragen wollen wir im folgenden nachgehen. Unser Modell der effizienten Key Account-Steuerung dient dabei der Orientierung. Es ordnet den obigen vier Fragen jeweils eine Erfolgsdimension zu, die es entsprechend der eigenen Situation mit einem unternehmens- und branchenspezifischem Instrumentarium zu füllen gilt. In den Innenfeldern der vier Erfolgsdimensionen haben wir ein solches Basisinstrumentarium angegeben.



Abb. 3: Erfolgsdimensionen und ihre Instrumente für eine effiziente Key Account-Steuerung

Das Instrumentarium in den Feldern Informations-Management, Beziehungs-Management und Key Account Team-Management kann als allgemeingültig für die Bereiche Konsumgüter, Investitionsgüter und Dienstleistungen angesehen werden. Die Nennungen für die Erfolgsdimension Kooperations-Management beziehen sich schwerpunktmäßig auf den Konsumgüterbereich. Hier sind Instrumentarium und Vorgehensweise vor dem Hintergrund einer ähnlichen Situation bei allen Key Accounts am ehesten zu standardisieren.

#### 4. Kooperations-Management: Maßgeschneiderte Problemlösungen für den Key Account entwickeln

Nur selten ist heute ein Lieferant in der glücklichen Lage, gegenüber seinem Kunden in der stärkeren Position zu sein. Zu gering ist die Anzahl der Kunden, zu groß die Anzahl der Wettbewerber, gegen die sich jeder Lieferant durchsetzen muß, zu groß die Austauschbarkeit der Produkte. Daß ein Lieferant die Modalitäten des Geschäfts bestimmt, ist somit eher die Ausnahme.

Beispiele für Ausnahmesituationen:

- Die plötzliche Verknappung infolge unvorhersehbarer Ereignisse (z.B. Brand in einer Chip-Fabrik: wichtiges Bauteil fehlt der Computerindustrie; Naturkatastrophen: Herstellerunternehmen fallen wegen Erdbebenschäden längere Zeit aus; Hagelschäden verringern die Weinerte) oder
- zeit-/ereignisbedingte ungewöhnlich hohe Nachfrage knapper Güter (z.B. Millennium-Champagner; Impfstoff).

Die Qualität dieser Ausnahmen spricht für sich: Es geschieht ohne das Zutun des Lieferanten und hält nur kurzfristig an. Es gibt jedoch auch Möglichkeiten, aktiv etwas für eine bessere Ausgangssituation zu tun.

Als erstes sind hier Innovationen zu nennen. Problem hierbei ist jedoch zum einen, daß erfolgreiche Produkte mehr oder weniger zügig und dreist abgekupfert werden und der Wettbewerbsvorteil so schnell wieder verloren ist. Zum anderen gelingt es nur wenigen Unternehmen, Innovationen am laufenden Band auf den Markt zu bringen – sei es aus Mangel an entsprechenden Ideen oder an Mitteln für Entwicklungen. Oft geschieht es auch, daß ein Wettbewerber das Produkt schneller zur Marktreife brachte, denn bekanntlich hat man nicht allein die gute Idee, sie liegt in der Luft. Entscheidend ist dementsprechend die Schnelligkeit, mit der Ideen im Unternehmen umgesetzt werden können.

### **Vermarktungskonzepte kundenbezogen anpassen**

Um sich in eine bessere Ausgangssituation bei seinen Key Accounts zu bringen, wird man sich in der Regel darauf konzentrieren müssen, die Vermarktungskonzepte für seine Standardprodukte immer weiter zu verbessern, d.h. zu individualisieren, um hier langfristig eine gewinnbringende Geschäftsbeziehung und eine Präferenz für die eigenen Produkte aufzubauen. Das ist jedoch oft leichter gesagt als getan, denn in der Regel unterscheiden sich die Produkte der verschiedenen Anbieter nicht so gravierend.

**Kernaufgabe für den Key Account Manager ist es deshalb, beim Kunden den Eindruck einer vermeintlichen Austauschbarkeit der eigenen Produkte zu reduzieren, und zwar ohne Preis- und Konditionenzugeständnisse. Das heißt, im Mittelpunkt steht die Entwicklung von individuell auf den Key Account zugeschnittenen Kooperationskonzepten, über die zusätzliche für den Key Account relevante Nutzeninhalte (added value) dargestellt werden können.**

### **Geschäft, Ziele und Strategien des Kunden kennen**

Für die Entwicklung solcher Konzepte muß der Key Account Manager genaue Kenntnisse haben über

- die Spezifika der Warengruppe, der Güter oder Dienstleistungen, um die es geht, sowie über
- die Strategie und die Ziele des Kunden und darüber, welche Priorität die einzelnen Ziele für den Kunden haben:
  - Interessiert ihn nur das Thema Einsparungen, oder kann ich ihn auch mit einem Thema, das sein Marketingkonzept betrifft, erreichen?
  - Ist es für ihn auch interessant, wenn ich Teilfunktionen seines Bereichs übernehme – etwa in der Produktion oder in der Vermarktung?
  - Honoriert er das?
  - Ist er bereit, gemeinsam mit dem Lieferanten an einer Verbesserung der Prozesse zwischen beiden zu arbeiten?
  - Was hält er davon, mit mir gemeinsam an der Weiterentwicklung meiner Produkte zu arbeiten?
  - Würde er hier sein Know-how einbringen wollen?
  - Was ist ihm die Zufriedenheit seiner Mitarbeiter Wert?
  - Was bedeutet für ihn Qualität?
  - Was bedeutet für ihn Service?



Zu den aus den Antworten herausgefilterten Zielen gilt es dann, entsprechende Ansätze, Maßnahmen und Maßnahmenbündel, mit denen man diese Ziele erreichen könnte, zu entwickeln. Die Kunst besteht darin, die aktuelle Interessenlage des Kunden genau anzusprechen und im Hinblick darauf maßgeschneiderte Konzepte anzubieten. Nur wenn es gelingt, Ihren Key Account davon zu überzeugen, daß mit Ihrem Konzept seine eigenen Ziele besser erreicht als mit denen Ihrer Wettbewerber, wird er Ihr Angebot präferieren. Indem Sie Ihrem Key Account Ihre diesbezügliche Leistungsfähigkeit immer wieder von Neuem beweisen, können Sie sich auf Dauer eine gute Ausgangsposition erkämpfen.

Hier wird nun Initiative, Engagement und Kreativität vom Key Account Manager erwartet, besonders wenn sein Ziel „Ertragsorientierung“ lautet, wenn er sich gegen günstigere Angebote der Wettbewerber durchsetzen muß. Dieses Kunststück gelingt nur mit wirklich guten Konzepten und der entsprechenden Vorgehensweise – will heißen: das Richtige zur richtigen Zeit – selbst im heiß umkämpften Handel der Gebrauchs- und Verbrauchsgüter auch heute noch.

Im folgenden finden Sie einige Beispiele für kooperative Konzepte. Die meisten Beispiele beziehen sich aus den bereits oben genannten Gründen auf die Konsumgüterindustrie. Wir möchten darauf hinweisen, daß viele Konzepte mehrere Ziele gleichzeitig erreichen. Es ist dann von den Bedürfnissen des Key Accounts abhängig, welches Ziel Sie bei Ihrer Argumentation Ihrem Key Account gegenüber in den Vordergrund stellen.

#### Beispiele:

##### **Kundenziel: Einsparungen**

*Mögliche Konzept-Ansätze des Lieferanten:*

###### Konsumgüter

- Reduzierung der Lagerhaltungskosten durch kürzere Lieferrhythmen, schnellere Bestellabwicklung, Beschleunigung der Logistikprozesse (Logistikthemen sind für alle Branchen klassische, übergreifende Kooperationsfelder)
- Reduzierung der Personalkosten des Key Accounts durch Outlet-gerechte Vorkonfektionierung, Warenauszeichnung beim Lieferanten, Optimierung der Liefereinheiten
- Beschleunigung der Kommunikationsprozesse zwischen beiden Häusern durch einen EDV-gestützten reibungslosen Informationsaustausch (EDI)

###### Dienstleister

- kostenorientiertes Spezialangebot für die Kunden des Key Accounts (z.B. Online-Dienst unterstützt Banken bei der Umstellung der Konten auf Online-Konten)

##### **Kundenziel: Entlastung beim Kerngeschäft**

*Mögliche Konzept-Ansätze des Lieferanten:*

###### Konsumgüter

- Einsatz eines floor salesman, z.B. bei shop-in-shop-ähnlichen Ladenbau-Konzepten

###### Automobilzulieferer

- Einbau der eigenen Komponenten am Band

##### **Kundenziel: Mehr Umsatz, mehr Absatz, mehr Ertrag**

*Mögliche Konzept-Ansätze des Lieferanten:*

###### Konsumgüter

- höhere Kundenfrequenz durch Platzierung von Videos, Aktionen, Gewinnspielen im Geschäft des Key Accounts, durch Veranstaltung von maßgeschneiderten Events beim Kunden

- *bessere Abverkäufe durch Unterstützung im Rahmen der eigenen Endverbraucherwerbung (erhältlich bei.....), durch Vermarktungs-Verbundaktionen mit anderen Herstellerunternehmen, durch Sortimentsoptimierung im Rahmen von Category Management-Projekten*
- *durch shop-in-shop-Konzepte*
- *Garantie einer guten Spanne durch intensive Preispflege*

#### Automobilzulieferer

- *höhere Innovationsgeschwindigkeit durch Entwicklung kompletter Komponenten durch den Zulieferer (u.U. gemeinsam mit anderem Zulieferer)*

### **Kundenziel: Kundenbindung**

*Mögliche Konzept-Ansätze des Lieferanten:*

#### Konsumgüter

- *Imagepflege bei den Kunden des Lieferanten durch Einsatz qualifizierter Fachberater für die Beratung der Kunden des Key Accounts*
- *Sonderanfertigungen, Sonderabfüllungen (Key Account-spezifische Verpackungen, Gebinde...)*

#### Verbrauchsgüter

- *Kundenbindung über gleichbleibende Qualität, z.B. bei Chemikalien/Rohstoffen, und damit verbundener Zufriedenheit der Kunden des Key Accounts*

Die Entwicklung hin zu immer komplexerer Zusammenarbeit hat auch das Anforderungsprofil des Key Account Managers verändert:

### **Key Account Manager brauchen strategische Fähigkeiten**

Aufgrund ihrer Komplexität wirken Kooperationskonzepte immer langfristig. Aufgrund ihres Anspruchs-Niveaus können sie nicht mehr so ad hoc entwickelt und umgesetzt werden wie früher. Vielmehr bedarf es wegen der Vielzahl neuer in Frage kommender Variablen einer immer stärkeren langfristigen Planung. Die Arbeit des Key Account Managers wird entsprechend strategischer und findet mehr am Schreibtisch statt. Trotzdem bleibt der Kontakt zum Kunden, die Kundenpflege natürlich zentrale Aufgabe. Zum einen nimmt er damit seine Funktion als Radar für Marktchancen wahr, zum anderen erhöht er die Umsetzungschancen.

### **Vertriebsspezifisches Wissen allein reicht nicht mehr**

Waren die Themen früher auf Marketing und verkaufsnahen Gebieten beschränkt, so werden heute immer häufiger ursprünglich vertriebsfremde Themen zum Gegenstand solcher Konzepte. Selbstverständlich kommen die Anstöße dazu nicht mehr nur vom Key Account Manager. Je nach Thema wird er auch nicht das Konzept entwickeln können, nicht federführend sein, aber ein aktiver Key Account Manager kann viel initiieren, Themen aufnehmen, und er ist – da er den Kontakt zum Kunden hat – in jeder Stufe, zu jedem Thema in alles involviert. Der Key Account Manager braucht das fachspezifische Know-how der anderen Abteilungen als Input. Er muß sich die Kompetenz erwerben, um diese Themen mitverhandeln zu können, auch wenn sein Kollege aus der entsprechenden Fachabteilung mit am Tisch sitzt: Der Key Account Manager steuert das Gespräch.

### **Führungskompetenz erforderlich**

Während früher jede Wertschöpfungsstufe getrennt arbeitete, auf ihren Bereich begrenzt war und ihr Geschäft selbständig betrieb, beschäftigen sich aktuelle Kooperationskonzepte immer stärker mit der Abstimmung und Optimierung von Prozessen zwischen den beiden Marktteilnehmern. Ihre Konzepte greifen heute in die Abläufe aller am Wertschöpfungsprozeß beteiligten Unternehmen

ein und vernetzen somit nachgelagerte und eventuell vorgelagerte Stufen. Lieferant und Kunde gehen immer stärkere Bindungen ein und integrieren in ihre gemeinsamen Überlegungen alle über die gesamte Wertschöpfungskette beteiligten Unternehmen.

Die Chance, sich an solchen Konzepten beteiligen zu können, sollten Lieferanten nutzen, denn dies könnte ein erster Schritt sein, die Kundenbeziehung wieder etwas mehr in Richtung Partnerschaft zu steuern. Deshalb seien speziell mittelständische Unternehmen darauf hingewiesen, daß solche Kooperationen nicht nur etwas für die ganz Großen sind. Sie können zudem die Chancen für eine solche Partnerschaft unter Umständen erhöhen, indem sie mit anderen Herstellerunternehmen kooperieren und eine gemeinsame Leistung erbringen (z.B. als Automobilzulieferer bei der Entwicklung und Produktion von Komponenten; im Konsumgüterbereich: im Rahmen von Category Management-Allianzen bei der Entwicklung von bedarfsgerechteren Sortimenten).

Fakt bei diesen Kooperationen ist, daß viele Menschen daran beteiligt sind. Immer mehr Mitarbeiter des Lieferanten haben Kontakt zum Kunden. Ihr Arbeiten muß koordiniert und gesteuert werden. Der Key Account Manager muß hier entsprechende Qualifikation erwerben.

### **Nachvollziehbare Leistungsvereinbarungen als Handlungsmaxime**

Die Ermittlung, ob und wie sich ein Konzept rechnet, ist viel komplexer geworden. Aufwendige Arbeits-Analysen, umfassende Rechenoperationen sind die Basis. Neu erbrachte Leistungen und ihre entsprechende Gegenleistung müssen sich die Waage halten und in marktorientierte Leistungssysteme integriert werden, die keinen Key Account schlechter stellen, wenn er entsprechende Vermarktungsleistungen erbringt – und zwar unabhängig von seiner Größe (Größe ist keine honorierungsfähige Leistung).

Zu widerhandlungen büßen Lieferanten immer wieder schmerzhaft bei Konzentrationen und Fusionen, wenn ein Kunde feststellt, daß das von ihm übernommene Unternehmen die besseren Konditionen hatte. Hier schützt nur noch eine nachweisbare Argumentation aus dem Leistungsprinzip heraus. Sonst kostet es viel Geld. Damit wird das Konditionensystem selbst zum kreativen Kooperationskonzept, wenn es mit ihm gelingt, den Kunden in win-win-Strategien einzubinden, die das Ziel haben, den gemeinsamen Kuchen nicht nur zu verteilen, sondern diesen gemeinsam größer zu machen.

Die obigen Ausführungen verdeutlichen das komplexe Berufsbild des Key Account Managers. Er muß ein „Tausendsassa“ sein – Generalist und Spezialist in einem und eben ein Manager.

## **5. Informations-Management: Die Geschäftsbeziehungen ergebnisorientiert steuern**

Ein steuerungsgeeignetes Informations-Management ist das Herzstück einer effizienten Key Account-Steuerung. Es ist die Grundlage für alle Entscheidungen, die im Zusammenhang mit der Bearbeitung des Kunden getroffen werden.

Ein professionelles Informations-Management setzt voraus,

1. daß in allen Phasen der Kundenbearbeitung – sei es in der Analyse- und Entwicklungsphase, der Planungsphase, der Umsetzungsphase, der Kontrollphase – alle relevanten Informationen zur Verfügung stehen und damit zum einen zu Entscheidungen unter mehr Sicherheit führt und zum anderen bei diesen Entscheidungen das Kriterium Ertragsorientierung konkrete Berücksichtigung findet,

2. daß alle relevanten Daten in allen Phasen der Kundenbearbeitung in der richtigen Aufbereitung zur Verfügung stehen und damit ein effizientes Arbeiten ermöglicht wird,
3. daß in allen Phasen der Kundenbearbeitung immer aktuelle Daten zur Verfügung stehen und damit größtmögliche Flexibilität sichergestellt wird.

Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, müssen Unternehmen speziell auf ihre Belange zugeschnittene Key Account-Informations-, Planungs- und Reportingsystem entwickeln. Die am Markt angebotenen Vertriebsinformationssysteme als Lösungen von der Stange helfen hier nicht weiter.

### **Mit einem firmenspezifischen Key Account-Informations-, Planungs- und Reportingsystem die richtigen Infos zur richtigen Zeit in der richtigen Aufbereitung verfügbar haben**

So konzipieren Sie Ihr Informationssystem:

#### **1. Die richtigen Informationen identifizieren**

Zu allen relevanten Bereichen gibt es eine Unmenge von Informationen und Daten. Jedoch nicht alles, was man bekommen kann, ist auch tatsächlich von Bedeutung. Am Anfang steht also die Aufgabe, die relevanten Sachverhalte herauszufiltern. Das heißt: Auf welche Fragen braucht man eine Antwort, wenn man Transparenz zu seinem Key Account haben möchte?

Erfahrene Key Accounter wissen natürlich, welche Fragen in den einzelnen Phasen der Kundenbearbeitung relevant sind. Wichtige Fragen sind in der Regel z.B.:

- Welchen Gewinnbeitrag (DB) liefert uns der Kunde?
- Welche Bedeutung hat der Kunde entsprechend seiner relativen Wettbewerbsposition und seiner Attraktivität für uns?
- Wie groß ist unser Marktanteil beim Kunden im Vergleich zu anderen Key Accounts?
- Wie groß sind die noch nicht ausgeschöpften Umsatz- oder AbsatzPotentiale?
- Wie sieht unsere Marktposition beim Kunden aus? Wie entwickeln sich unsere Sortimente, Preise, Plazierungen im Vergleich zu unseren Hauptwettbewerbern und den Handelsmarken?
- Wie ist das Aktionsverhalten des Handelskunden?
- Wie haben sich die Konditionenkosten in den letzten Jahren entwickelt?

Der erste Schritt bei der Entwicklung eines Systems wäre, einen detaillierten Fragenkatalog aufzustellen, dessen Beantwortung einen besseren Job ermöglicht. Am besten sammelt man diese Fragen systematisch gemeinsam mit den anderen Key Accountern.

#### **2. Die Daten richtig aufbereiten**

Die mit den Fragen angesprochenen Key Account-relevanten Sachverhalte gilt es nun im nächsten Schritt zu strukturieren, nach Themenblöcken zusammenzustellen. Dabei werden sich dann vier große Themenblöcke herauskristallisieren:

- Informationen zum Key Account
- Informationen zum Wettbewerb
- Informationen zur Planungs-Durchführung
- Informationen zur Erfolgskontrolle

Damit das Informations-, Planungs- und Reportingsystem übersichtlich bleibt, muß auch entschieden werden, welche Sachverhalte doch nicht so wichtig sind, daß sie immer im System auftauchen müssen, für die es also genügt, sie als back data zur Verfügung zu haben. (Ein

Hinweis: Bei Key Account-Strukturen wie z.B. im Lebensmittelhandel gibt es ein zweistufiges System: Die relevanten Sachverhalte werden separat für jede Vertriebslinie oder Region des Key Accounts dargestellt und anschließend auf den Key Account verdichtet.)

Die verbleibenden Sachverhalte werden nun weiter systematisiert: Welche Informationen sollen gegenübergestellt werden, auf einen Blick zu erfassen sein, um einen möglichst schnellen und aussagekräftigen Überblick zur Kundensituation zu bekommen? Wie sollten die einzelnen Formularblätter, die später als Masken für den PC programmiert werden, aussehen?

**Beispiel:**

So könnte z.B. das Formular „Erfolgsreport“ für ein Unternehmen der Lebensmittelindustrie aussehen:

Erfolgsbericht*															
Berichtsperiode: .....				Key Account: .....				Vertriebslinie/Region/Mitglied: .....							
	PLAN per Berichtszeitraum			IST per Berichtszeitraum			Abwei- chung  Total %	Jahresplan gesamt		Vorschaubericht				Perspektive Folgejahr	
	Aktion TDM	Regal TDM	Total TDM	Aktion TDM	Regal TDM	Total TDM		Aktion TDM	Total TDM	Hochrechng. per 31.12.		Abweichung zum Jahresplan		Aktion TDM	Total TDM
										Aktion TDM	Total TDM	Total TDM	%		
Marke A															
Strat. Artikel 1															
Strat. Art. 2															
Strat. Art. 3															
Rest															
ΣS MARKE A															
Marken B + C															
TOTAL/brutto															
Kundenumsatz (brutto ./ RR)															
Nettoumsatz (brutto ./ Kond. gesamt)															
Kunden-DB															
SACHVERHALTE (Lagebeurteilung zu Artikel- und DB-Entwicklung)								MASSNAHMEN				zuständig		Termin	
								Strategische Themen				für		Konferenz	
								Einschätzung zur Plan-Erfüllung: Jahresendziel wird erreicht: ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>							

Abb. 4: Erfolgsbericht in Anlehnung Controllers 4-Fenster-Interaktions-Formular von A. Deyhle

**3. Das Briefing für den Programmierer erstellen**

Im dritten Schritt ist für das Briefing des Programmierers zu analysieren, welche Basisinformationen zu den relevanten Sachverhalten führen. Welche Daten benötige ich z.B. , um den DB zu berechnen? Welche, um Klarheit über meine Leistung und Gegenleistung zu bekommen? Vor allem sollte das System im praktischen Einsatz zuerst in Papierform getestet werden. Erst dann sollte man in die Software investieren.

**4. Die permanente Datenpflege**

Aktuelle Daten müssen nun permanent in das System eingepflegt werden, was einen nicht unerheblichen Aufwand darstellt. Zusätzlich kompliziert wird diese Aufgabe dadurch, daß die Informationen aus verschiedenen Quellen kommen. Das interne Rechnungswesen muß seinen Input geben, die Marktforschung und natürlich die Key Account Manager, die ihre beim Kunden gezielt abgefragten Konkurrenz- und Wettbewerbsinformationen in das System einspeisen müssen. Ebenso müssen neue relevante Sachverhalte permanent integriert werden.

So etwa könnte ein Informations-, Planungs- und Reportingsystem strukturiert sein, das Transparenz zur Kundensituation vermittelt und in allen Phasen der Kunden-Bearbeitung schnell zu Abweichungen gegenüber den Plandaten informiert.

Beispiel:

Formularbaustein	Bearbeitungstermine
<p>■ <b>Key Account-Informationen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Steckbrief (z.B. Stammdaten/Organigramm, Gremium, Ladennetz, Verhandlungsmandate etc.)</li> <li>- Leistungskriterien (z.B. Marktanteil, Share of customer, Positionierung, SWOT, Reserve-Potentiale, Sortiments-Kompetenz, Kooperationsbereitschaft)</li> </ul>	<p>halbjährlich, besser quartalsmäßig</p> <p>quartalsmäßig</p>
<p>■ <b>Wettbewerbs-Report</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktposition</li> <li>- Preise und Margen</li> <li>- Aktionen</li> </ul>	<p>quartalsmäßig</p> <p>quartalsmäßig</p> <p>nach Aktionszeiträumen</p>
<p>■ <b>Plan-Daten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umsätze</li> <li>- Konditionen</li> <li>- Sonstige Vertriebskosten</li> <li>- Kunden-DB</li> </ul>	<p>monatlich</p> <p>vor Konditionsgesprächen</p> <p>quartalsmäßig</p> <p>monatlich</p>
<p>■ <b>Erfolgsreport</b></p>	<p>monatlich oder nach Aktionszeiträumen</p>

**Key Account Manager und Vertriebscontroller – das Erfolgsteam der Zukunft?**

Es ist eine Erfahrung, daß professionelles Informations-Management mit einem hohen Zeitaufwand verbunden ist. Auch stellt es hohe Anforderungen an eine methodische Vorgehensweise, worin – das muß man wohl einräumen – in der Vergangenheit nicht gerade eine Stärke von Verkäufern lag.

Was läge also näher, als sich der Hilfe eines Spezialisten zu versichern, der eine sinnvolle Ergänzung des Key Accounters darstellt: des methodisch versierten Vertriebs-Controllers. Der Spezialist für Ertragsorientierung würde so zum Partner des Spezialisten für Kundenorientierung. Daß dies durchaus dem Wunsch des Verkäufers entspricht, hat eine Untersuchung von Fiesser & Partner aus den Jahren 1997/98 zu Tage gefördert (vgl. hierzu absatzwirtschaft 7/98). Und auch der Vertriebscontroller ist überzeugt, dem Verkauf hier eine wertvolle Unterstützung zu sein.

Ganz besonders im Hinblick auf das Konditionen-System erwarten beide Seiten Vorteile von der Zusammenarbeit. Transparenz ist dabei das Ziel, denn diese ist im Laufe der Jahre infolge der Nachfragemacht der Key Accounts oft auf der Strecke geblieben. Die vielen großen und kleinen Sünden wider das Prinzip „keine Leistung ohne Gegenleistung“ haben das einmal existierende System verwässert, was auch dazu führte, daß man keine klaren Zielvorgaben mehr hat und damit

keine wirkliche Kontrolle. Das ist eine gefährliche Situation. Hier jedoch Abhilfe zu schaffen, bedeutet einen langen, dornigen Weg. Schon der Einstieg in die Überarbeitung des Konditionensystems, die Analyse, ist für Verkäufer oft ein unüberwindbar erscheinendes Hindernis. Daß man hier im Vertriebscontroller eine wirksame Hilfe hat, ist aus der folgenden Aufstellung zu den einzelnen Schritten bei der Analyse sicherlich leicht nachzuvollziehen.

## **5-Punkte-Analyse-Programm für ein Konditionensystem**

1. Dokumentation der Kosten und Erträge  
Entwicklung der Konditionen, der Prozeßkosten, der Marketing-Aufwendungen und der Deckungsbeiträge pro Key Account
2. Konditionen-Vergleich  
Key Account-Vergleich unter Berücksichtigung der Kriterien Abzugsfolge, Relation Festbeträge/Umsatzentwicklung, Entwicklung kalkulationswirksamer Konditionen, Anteile Holding- und Kontorvergütungen, Ladenverkaufspreise, Spannen und Stückerträge
3. Vergleich der Markenpositionen pro Key Account  
Ermittlung der Markenwahrnehmung (Summe der realisierten POS-Kontakte als Ergebnis der Distributions-, Plazierungs- und Aktionsleistung des Key Accounts), der Potentialausschöpfung und der Leistungskennziffern im Wettbewerbsvergleich
4. Portfolio-Analyse  
Key Account-Vergleich in den Dimensionen Markenwahrnehmung und Kundenattraktivität (DB-Ergebnis, Kooperationsbereitschaft, Wachstumspotentiale etc.)
5. Chancen-Analyse pro Key Account  
Ermittlung der Chancen auf Basis der Stärken, Schwächen und Probleme des Key Accounts, der eigenen Position und der Position der Wettbewerber

Nur eine systematische, disziplinierte Vorgehensweise ohne Verdrängung „der berühmten Leichen im Keller“ bringt hier den gewünschten Erfolg.

## **6. Beziehungs-Management: Die Chancen der Durchsetzung erhöhen**

Resultat eines kompetenten Beziehungs-Management ist ein positives Image des eigenen Unternehmens beim Kundenunternehmen, so daß der Kunde tendenziell

- den Vorschlägen des Key Account Managers offener gegenübersteht,
- diese positiv einschätzt,
- Kooperationen begrüßt,
- die Konditionen als angemessen sieht,
- bereit ist, neue Produkte ohne größere Probleme zu listen,
- zumindest teilweise seine Forderungen zurückschraubt.

Um dies zu erreichen, genügt es schon lange nicht mehr, wenn der Verkäufer sich und sein Unternehmen allein in den Verkaufsverhandlungen gut präsentiert. Wirksames Beziehungs-Management muß den Umfeldbedingungen adäquat sein, muß für den Kunden wahrnehmbar ganzjährig erfolgen und durch das Gesamtunternehmen praktiziert werden.

## **Ganzjähriges Beziehungs-Management durch das Gesamtunternehmen**

Auch wenn die Einkaufsentscheidung zentral gefällt wird, gibt es beim Kunden eine ganze Reihe von Personen, die im Rahmen der Entscheidungsvorbereitung der Zentrale meinungsbildend mit einbezogen sind und damit die Entscheidungsprozesse schon lange vorher mit beeinflussen. Dieser Personenkreis kommt in irgendeiner Form mit der Leistung des Lieferanten in Kontakt und nimmt eine mangelhafte Leistungserbringung bzw. ein mangelhaftes Handling durch den Lieferanten mehr oder weniger bewußt wahr. Beurteilt wird damit die Kundenorientierung aller Mitarbeiter des Lieferanten, die eine Schnittstelle zum Kunden haben. Das fängt an bei der Auftragsbearbeitung, geht über die Servicekraft (ob von einer Fremdfirma oder fest angestellt, ist hier egal) bis zur Anlieferung an die Rampe des Kunden.

Fehlverhalten auf Lieferantenseite wird jedoch nicht nur von dem entsprechenden Pendant auf Kundenseite registriert, sondern vom Kundenmitarbeiter auch an die Kollegen weitergegeben. Schnell hat sich so also ein schlechtes Image aufgebaut, was sich dann negativ in den Einkaufsgremien auswirkt.

Erfahrungsgemäß baut sich dagegen ein positives Image nicht so schnell auf bzw. wenn ein Lieferant einen schlechten Ruf bei den Kundenmitarbeitern hat, wird es eine Zeitlang dauern, bis sich dieser selbst bei größtem Engagement wieder positiv verändert. Konsequenz ist dementsprechend eine kontinuierliche Kundenpflege durch das Gesamtunternehmen. Kundenzufriedenheit und damit Kundenbindung gehören gewissermaßen zum Kapital eines Unternehmens – eine Tatsache, die in Zukunft immer mehr in die Bewertung der Unternehmen Eingang finden wird. Grund genug, ein unternehmensübergreifendes Kundenzufriedenheits-Management zu installieren.

## **Die Beziehung zum Kunden über langfristiges, abteilungsübergreifendes Kundenzufriedenheits-Management festigen**

Ein wirksames Kundenzufriedenheits-Management beinhaltet folgendes:-

- Die Informationen müssen beim Kunden eingeholt werden, um so die Kundenperspektive zum Maßstab aller Dinge machen.  
Was beurteilen die Kundenmitarbeiter positiv? Wo erbringt ein Wettbewerber bessere Leistungen? Wo sind die Schwachstellen? Was kann verbessert werden? Was muß kurzfristig erledigt werden, was auf längere Sicht? Welche spezifischen Wünsche und Bedürfnisse gibt es auf Kundenseite? Was sind die Benchmarks?
- Die erhobenen Daten müssen ausgewertet und zielorientiert weiter verarbeitet werden. Damit werden alle Bereiche im Unternehmen in einen Verbesserungsprozeß einbezogen.  
Positives Abschneiden darf genauso wie negatives Abschneiden kein Geheimnis im Unternehmen bleiben. Im Gegenteil: Alle Mitarbeiter sollten wissen, wo der Kunde gute Noten verteilt hat, wo schlechte, wo sie persönlich etwas zur Verbesserung beitragen können. Und sie sollten um den Stellenwert des Key Accounts wissen. Eine entsprechend methodische Vorgehensweise stellt die Motivation der Mitarbeiter, an einer Verbesserung zu arbeiten, sicher.
- Die sofort abstellbaren Mißstände, die vom Kunden zu Protokoll gegeben werden, müssen umgehend eliminiert bzw. der Kunde muß auf dem Laufenden gehalten werden, was man in dieser Hinsicht tut, um ihm so das Gefühl zu vermitteln, daß man seine Kritik ernst nimmt. Themen, deren Bearbeitung länger braucht, werden nach ihrer Priorität bewertet und zur Erarbeitung von Lösungsvorschlägen an Projektgruppen übertragen.



- Die Wirksamkeit der initiierten Maßnahmen muß kontrolliert werden. Deshalb muß nachgefaßt werden. Sind die Veränderungen ausreichend oder muß noch mehr getan werden? Hat der Wettbewerber u.U. ebenfalls an Verbesserungen in diesem Bereich gearbeitet, so daß hierdurch die eigenen Anstrengungen zunichte gemacht wurden und man selbst seine Ziele nicht so erreicht hat, wie anfangs erhofft. Ziel muß es sein, mit dem Kunden einen kontinuierlichen Dialog zu führen. Daraus resultiert die Chance, mit Blick auf die Benchmarks als Gesamtunternehmen immer besser zu werden und so eine langfristige Beziehung zum Kunden aufzubauen.

## **Das Beziehungs-Management des Key Account Managers**

Der Verkäufer alten Stils begeht unter KAM-Aspekt eine ganze Reihe von Todsünden. Als die schwersten sind dabei zu nennen:

- Sein Ziel ist „Reinverkaufen“, was er durch Arbeiten auf der emotionalen Ebene versucht zu erreichen. Er setzt dabei hauptsächlich auf seine Intuition und seine Kontaktstärke.
- Defizite im fachlichen Bereich kompensiert er durch die Anwendung entsprechender Verkaufstechniken.

Für die Förderung einer langfristigen Geschäftsbeziehung tut der Verkäufer damit wenig. Er hilft nur sich selbst. Und mittel- bis langfristig erreicht er damit sogar das Gegenteil:

- Wenn z.B. der Abverkauf der Ware, zu der er seinen Kunden überredet hat, schlecht läuft, hat er seinem Kunden neue Probleme gemacht, statt ihm zu helfen, alte zu lösen.
- Wenn der Kunde merkt, daß der Verkäufer nach Schema X vorgeht, wird ihm das übel aufstoßen. Denn das ist für ihn Indiz, daß der Verkäufer sich nicht wirklich für seine individuelle Situation interessiert.

## **Als Berater und Troubleshooter die Beziehung festigen**

Im modernen KAM hat man daraus seine Lehren gezogen. Die Veränderungen auf Kundenseite müssen notwendigerweise auch Konsequenzen für den Verkaufsstil des Verkäufers haben. Modernes Beziehungs-Management läuft nicht schwerpunktmäßig auf der emotionalen Ebene. Vielmehr ist es eine gut aufeinander abgestimmte Mischung aus Rationalität und Emotionalität, wobei die Basis eindeutig das fachliche Know-how des Verkäufers, sein betriebswirtschaftliches Wissen ist.

Vor diesem Hintergrund empfindet sich der Key Account Manager als Berater seines Kunden. Dessen individuelle Interessen und Probleme stehen im Mittelpunkt, derer er sich sach- und personenorientiert annimmt. Das gilt für seine Kooperationskonzepte genauso wie für seine ganzjährig praktizierte Beziehungspflege, mit der er – eventuell unter Eibeziehung der Feldorganisation – versucht, alle relevanten Stellen beim Key Account zu erreichen.

Im Rahmen dieser Beziehungspflege wird er seine Kunden mit den aktuellen Informationen zu allem, was diesen im Rahmen seines Geschäftes interessieren könnte, versorgen, und zwar kontinuierlich und engagiert. Und er wird sich darum kümmern, daß die Prozesse zwischen den Unternehmen optimal laufen und sich im Falle von Reklamationen oder Mißständen dafür verantwortlich fühlen, hier Besserung herbeizuführen.

Das Aufspüren und Eliminieren dieser Schwachstellen in der Kundenbeziehung ist ein Tätigkeitsschwerpunkt in seiner Beziehungspflege. Hierfür recherchiert er beim Kunden, er wertet die Informationen der Kollegen aus den anderen Bereichen, die diese im Rahmen ihrer Beziehungspflege erhalten haben, aus, koordiniert und kontrolliert die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen.

Der Kunde muß wahrnehmen, daß der Key Account Manager, daß dieser Lieferant zu jeder Zeit bestrebt ist, ihn mit allen ihm zur Verfügung stehenden Mitteln bei seinem Geschäft zu unterstützen.

### **Die Kür: Beziehungspflege im Umgang mit dem Einkäufer**

Die Verhandlung mit dem Einkäufer kann schnell zum Stress und zum Desaster werden, wenn Vorbereitung und Durchführung nicht stimmen – auch wenn die kontinuierliche Beziehungspflege durch das Gesamtunternehmen gute Vorarbeit geleistet hat. Die entscheidenden Punkte sind letzten Endes

- ein gutes Konzept (hierfür haben die Kollegen vor dem Hintergrund des ganzjährigen Beziehungs-Managemennt wertvolle Informationen und Hinweise geben können),
- die Umsetzung dieses Konzeptes in eine kreative Präsentation und
- eine zielorientierte Verhandlungsführung.

Es genügt nicht, das maßgeschneiderte Konzept gewissermaßen allein für sich sprechen lassen. Man muß es auch kundenorientiert verkaufen.

Das „Muß Nr. 1“ ist dabei die Präsentation. Viel Sorgfalt ist hier in den Argumentationsaufbau und die Darstellung der Argumente zu investieren, denn in der Regel entscheidet nicht der Einkäufer, mit dem man spricht, sondern ein anonymes Gremium über „no“ oder „go“. Neben Zahlen und Fakten zum von Kunden zu realisierenden Nutzen sollte die Präsentation immer auch einen kleinen Teil Emotionales enthalten, um so beide Hirnhälften anzusprechen: die rationale und die emotionale. Natürlich darf das Emotionale nicht ausufern (schon Paracelsus erkannte: „Die Menge macht das Gift“), was insgesamt auch für den Umfang der Präsentation gilt. 10 bis 15 Charts sollten das Maximum sein.

### **Verhandlungspsychologisches Know-how gezielt einsetzen**

Das „Muß Nr. 2“ heißt konsequentes Negotiation Controlling: Die Verhandlungen müssen ganzheitlich vorbereitet werden, d.h. Präsentation und Verhandlungsstrategie/-verhalten müssen Key Account-orientiert aufeinander abgestimmt werden. Psychologische Grundkenntnisse zur Personenwahrnehmung, zum Verhandlungsverlauf und zur Verhandlungsausgestaltung helfen dabei, sich und seine Argumentation optimal „an den Mann“ zu bringen. Denn obwohl der Einkäufer nicht allein entscheidet, kann er doch die Weichen richtig stellen (es soll Einkäufer geben, die eine Präsentation nicht an das Gremium weiterleiten und dem Key Accounter gegenüber das Gegenteil behaupten). Zum Negotiation Controlling gehört auch eine entsprechende Nachbereitung der Verhandlungen als beste Vorbereitung für die nächste Verhandlung.

Wichtig in den Verhandlungen selbst ist, niemals den Eindruck zu erwecken, daß eine gute Atmosphäre allein das Entscheidende ist, daß darüber die eigene Zielsetzung vergessen wird. „Weichei-Taktik“ zieht heute nicht mehr, bringt mittel- bis langfristig nicht weiter. Basis einer Verhandlung sollte immer die gegenseitige Achtung der Kompetenz des anderen sein. Diesen Respekt erwirbt man sich nicht als Ja-Sager, sondern als kritischer Partner, der auch seine eigene Meinung vertritt und seine Ziele verfolgt. Darauf, daß das nicht immer einfach ist, wurde schon hingewiesen.

Besonders wenn unfaire Verhandlungspraktiken und aggressives Verhalten auf Einkäuferseite das Gespräch bestimmen, bedarf es eines beträchtlichen psychologischen Know-hows. Betriebswirtschaftliches Wissen allein reicht nicht aus, sich im Wettbewerb durchzusetzen. Erst die Verknüpfung von betriebswirtschaftlichem und psychologischem Know-how versetzen den Key Accounter in die Lage, die Verhandlung zu steuern und seine Ziele realisieren. Denn hierdurch weiß er,

- welche Verhandlungs-Joker er in welcher Phase der Verhandlung einsetzen muß,
- welches Maß an Atmosphäre in der jeweiligen Situation weiterhilft und wann er auf Emotionales am besten verzichtet,
- wie er Konflikte austarieren kann,
- daß es viele Wege nach Rom gibt, daß Flexibilität das Gebot der Stunde ist.

Und er kann sein Wissen auch in Stress-Situationen anwenden.

## 7. Key Account Team-Management: Die leistungsorientierte Entwicklung und Umsetzung aller Projekte garantieren

Wie oben bereits erwähnt, wird der einzelne kundenverantwortliche Key Account Manager aufgrund zunehmender **Komplexität der Aufgabenstellung** seinen Key Account nicht mehr alleine bearbeiten können. Vielmehr wird diese Aufgabe in Zukunft von **Key Account Teams** bewältigt werden müssen, deren Zusammensetzung sich aus der konkreten Aufgabenstellung ergibt. Der Key Account Manager wird in diesen Teams dann als Team-Koordinator mit bestimmten Leitungsfunktionen fungieren.

Wie die Rolle des Koordinators im Einzelfall konkret aussieht, hängt letztendlich von einer Vielzahl interner und externer Rahmenbedingungen (z.B. der eigenen Unternehmensgröße sowie der strategischen Bedeutung und Kooperationsbereitschaft des jeweiligen Key Accounts) ab, so daß allgemeingültige Aussagen nur schwer zu formulieren sind. Im folgenden sei jedoch auf einige grundlegende Probleme im Zusammenhang mit der Team-Bildung, Team-Motivation, Team-Entwicklung und Team-Kontrolle hingewiesen.

### Konfliktfelder in der Zusammenarbeit mit anderen Bereichen

Zwar hat man schon immer in gewissem Umfang Team-Arbeit praktiziert. So konnte kein Key Account Manager auf die Zusammenarbeit mit Verkaufsförderung, Verkaufsdienst oder EDV zum Erstellen von besonderen Auswertungen verzichten. Und hier gab und gibt es schon ausreichend Konflikte, obwohl man fast die gleiche Sprache – die Sprache des Absatzbereichs – spricht. Die Teams der Zukunft bergen jedoch weitaus mehr Konfliktpotential, denn unterschiedliche Abteilungen haben unterschiedliche Blickwinkel, andere bereichsspezifische Zielsetzungen, ein unterschiedliches Problemlösungsverhalten sowie andere bereichsspezifische Persönlichkeitsmerkmale. Und das beeinträchtigt nun einmal die Zusammenarbeit.

Dies bestätigt auch unsere bereits erwähnte Untersuchung. Wir befragten 97 Controller und 72 Mitarbeiter des Verkaufs nach den Gründen für die Abneigung der beiden Bereiche gegeneinander.

*Zitat Verkäufer: „Controller sind Erbsenzähler, die nur eine Sorge haben, nämlich ob man mit dem Kunden nicht eine Flasche Wein zu viel getrunken hat!“*

*Zitat Controller: „Verkäufer meinen, das Geld wächst auf den Bäumen.“*

Unsere Untersuchung förderte allerdings auch Positives zu Tage, nämlich daß beide Seiten offen sind für eine stärkere Zusammenarbeit, daß beide Seiten die Vorteile sehen, nämlich die Möglichkeit zu einer effizienten Kundensteuerung, d.h. zu einer an Ertragsgesichtspunkten orientierten Vertriebspolitik.



- Der Key Account Manager darf sich als Team-Leiter nicht nur auf die Koordination des Teams beschränken, sondern muß in ähnlichem Ausmaß operative Aufgaben übernehmen, wie die restlichen Mitglieder (d.h. Daten beschaffen, auswerten, kurzfristige Pläne und Präsentationsunterlagen erstellen etc.).
- Der Key Account Manager sollte auch anderen Team-Mitgliedern Gelegenheit geben, Leistung zu zeigen. Teamstrukturen, in denen die Mitglieder dem Team-Leiter lediglich zuarbeiten, wirken demotivierend und leistungshemmend.
- Der Key Account Manager sollte dafür sorgen, daß das Team aus Mitarbeitern besteht, die über alle fachlichen bzw. funktionalen Problemlösungsfähigkeiten verfügen, die zur Bewältigung der Aufgaben benötigt werden. Das beinhaltet auch die Förderung der Entwicklung der einzelnen Mitglieder.
- Als Team-Leiter darf der Key Account Manager weder die Gesamtaufgabe des Teams noch die einzelnen Mitglieder vernachlässigen. Es gilt, eine ausgewogene Mixtur aus Einzel- und Gesamtverantwortung zu schaffen.

### **Die Akzeptanz des Teams im Unternehmen fördern**

Sowohl die Team-Mitglieder als auch der Rest der Organisation erwarten von einem Team-Leiter, daß er die Beziehungen zwischen Team und Umwelt steuert. D.h.:

- Der Key Account Manager hat sich der Widerstände anzunehmen, die aus der Unternehmensorganisation heraus einer erfolgreichen Team-Arbeit entgegenstehen.
- Der Key Account Manager muß sicherstellen, daß die Zielsetzungen und die Vorgehensweise des Teams allen Mitarbeitern des Unternehmens, die durch das Team eventuell zu einem späteren Zeitpunkt tangiert werden, in effizienter Weise zugänglich gemacht werden.

Die Durchsetzung der Team-Entscheidungen im Unternehmen sollte des weiteren durch ein dauerhaftes Sponsorship der Geschäftsleitung unterstützt werden.

### **Manager der Schnittstellen zum Kunden sein**

Da sich Ziele und Aufgaben des Teams primär aus den Anforderungen und Chancen der Zusammenarbeit mit dem Handelspartner ergeben, hat der Key Account Manager auch als Team-Koordinator weiterhin persönlich den übergreifenden Kontakt zum Key Account sicherzustellen.

Er sollte auch die Kontakte des Teams zum Handelspartner überwachen. Falls einzelne Team-Mitglieder auf Widerstände bei den Ansprechpartnern auf Handelsseite stoßen, muß der Key Account Manager über ein geeignetes Instrumentarium bzw. über geeignete Kontakte verfügen, die helfen, diese Probleme auszuräumen.

## 8. Literaturhinweise

Belz, C.: Beziehungs-Management – Eine exotische Nebensache des Marketing?, absatzwirtschaft 3/95, Seite 72-78

Belz, C.: Verkaufskompetenz, Thexis Fachbuch für Marketing, St. Gallen: Thexis 1996

Diller, H.: Kundenmanagement, Handwörterbuch des Marketing, 2.Aufl. (Hrsg.: Tietz, B./ Köhler, R./ Zentes,J.), Stuttgart 1995, Sp.1363-1366

Fiesser, G./Esser, B.: Wege zum Key Account Erfolgsteam, absatzwirtschaft 7/98, Seite 46-51

Fiesser, G./Fiesser E.: Jahresgespräche und Konditionenverhandlungen – Mit mehr System zu besseren Verhandlungsergebnissen, Praxishandbuch VerkaufsProfi, Gruppe 4, Seite 23-39, Heft 4/1999, Nachschlagewerk, WRS Verlag

Fiesser, G./Hahne,H.: Key Account Management im Umbruch – Vom Einzelkämpfer und Spezialisten zum Team-Koordinator „Euro Customer Relationship Management“, Praxishandbuch VerkaufsProfi, Gruppe 2E, Seite 4- 74, Heft 1/1998, Nachschlagewerk, WRS Verlag

Fiesser, G.; Schneider, W.: Konditionenwachstum ohne Ende? Chancen und Vorgehensweisen bei der Revision von Konditionensystemen, Markenartikel 1/00, Gräfelting, Seite

Jensen,S.: Die Abzocker, manager magazin 10/97, Seite 56-66