

Next Level Key Account Management

Sieck

2023

ISBN 978-3-8006-7078-9

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

ren dann heute auch Berechnungen über Prozesszeiteneinsparungen oder auch die Reduktion von CO₂.

- **Kundenindividuelle Zufriedenheitsbefragungen**

NPS-Auswertungen (NPS = Net Promotor Score) sind heute Standard. Auch Kundenzufriedenheitsbefragungen gehören schon lange zum Standardbaukasten in der Kundenkommunikation. Allerdings werden diese Zufriedenheitsbefragungen meist für einen ganzen Markt, eine Branche, aber zumindest eben kundenübergreifend durchgeführt. Da die Key Accounts einen besonderen Stellenwert, aber auch sehr häufig besondere Anforderungen haben, macht es hier durchaus Sinn, eine Zufriedenheitsbefragung individuell für ausgewählte Key Accounts durchzuführen. Nur so können dann auch individuelle Konsequenzen bezogen auf die Zusammenarbeit mit diesem einen Key Account gezogen werden.

Extraleistungen, wenn KAM als Unternehmensansatz gelebt wird

Hier noch ein paar typische Sonderleistungen, zu deren Erbringung Sie allerdings auch andere Abteilungen in Ihrem Unternehmen benötigen. Das heißt, diese Beispiele greifen meist nur dann, wenn Sie Key Account Management als ganzheitlichen Unternehmensansatz umsetzen.

- **Bevorzugung bei Lieferengpässen**

Für mich ist diese Leistung eigentlich DIE typische Leistung im Key Account Management. Drei Kunden bestellen gleichzeitig den letzten auf Lager liegenden Artikel. Drei Kunden brauchen zeitgleich einen Servicemitarbeiter. Drei Kunden brauchen gleichzeitig ein Angebot.

Was machen Sie jetzt? Wer wird bevorzugt? Alle glücklich machen, wird nicht funktionieren?

- Bevorzugen Sie denjenigen, der am lautesten schreit?
- Bevorzugen Sie niemanden und es gilt „first in – first out“? Also die erste Anfrage wird auch zuerst bedient?
- Bevorzugen Sie denjenigen Kunden, der die besten Kontakte zum Topmanagement hat?

Wenn Key Accounts wirklich etwas Besonderes sind, sollten Sie bei Engpässen auch eine bevorzugte Behandlung genießen!

- **Bessere SLA (Service Level Agreements)**

Im B2B sind Service-Level-Agreements durchaus Standard. Damit regeln Sie, in welcher Zeit welche Leistungen erbracht werden. Auch hier greift das Key Account Management und sollte zu klaren Regeln führen. Zum Beispiel erhält ein Key Account Ersatzteile innerhalb von x Stunden (maximal) weltweit. Oder ein Servicetechniker ist innerhalb von maximal x Stunden vor Ort (weltweit).

- **Feste Ansprechpartner im Customer Service oder Customer Care Team**

Jetzt kommen wir zu meinem Lieblingsfall, den festen Ansprechpartnern für die Key Accounts im Customer Service oder Customer Care Team. Weiter vorn hatten wir ja schon die festen Ansprechpartner im Innendienst. Da waren wir allerdings noch innerhalb der Vertriebsorganisation. Hier gehen wir einen Schritt weiter und der Key Account erhält auch feste Ansprechpersonen im Service oder anderen Abteilungen. Wenn ich in Projekten nachfrage, was die Mandanten umgesetzt haben, dann berichten viele davon, dass gerade dieser – scheinbar so kleine – Punkt aus Sicht der Key Accounts einen riesigen Unterschied gemacht hat! Viele Key Accounts melden sich begeistert mit den Worten zurück *„jetzt spüren wir euren KAM-Ansatz im Tagesgeschäft!“*

- **Individuelle Produktentwicklungen/Serviceentwicklungen**

Key Accounts haben in der Regel besondere Anforderungen, die nicht immer mit dem Standardprodukt- und Serviceportfolio eines Anbieters abgedeckt werden können. Daher werden jetzt für ausgewählte Key Accounts individuelle Anpassungen an den Produkten, Lösungen, dem Logistikkonzept oder auch anderen Serviceleistungen vorgenommen. Was sich so einfach anhört, stellt für viele Unternehmen auch gleichzeitig eine große Herausforderung dar. Die zunehmenden Produkt- und Servicevarianten bringen eine immer höhere Komplexität mit sich. Immer mehr Varianten müssen gemanagt werden.

- **Produktinnovationsworkshops und Einbeziehung in die Produktentwicklung**

Ich glaube tief und fest daran, dass gerade die Key Accounts mit ihren besonderen Anforderungen eine hervorragende Quelle sind, um die eigenen Produkte und Serviceleistungen kontinuierlich weiterzuentwickeln oder sogar neue innovative Lösungen zu entwickeln. Damit einher geht die Sonderleistung, dass Sie Key Accounts exklusiv zu Innovationsworkshops einladen oder sogar noch intensiver in die eigenen Produktentwicklungen (zum Beispiel über Prototyping-Projekte) einbinden.

- **Gemeinsame Entwicklungsprojekte und eine exklusive Vermarktung**

Wenn Sie über echte strategische Partnerschaften sprechen, dann kann der vorherige Punkt sogar noch getoppt werden. Gemeinsam mit dem Key Account werden neue Produkte- und Serviceleistungen entwickelt und gegebenenfalls auch gemeinsam vermarktet. Damit einher geht dann sehr häufig auch eine (zeitliche) Exklusivität.

- **Teilnahme an exklusiven Customer Focus Groups**

Einige Unternehmen haben Customer Focus Groups ins Leben gerufen. In regelmäßigen Abständen treffen sich hier zum Beispiel ausgewählte Kunden, um gemeinsam an Fragestellungen zu arbeiten, sich auszutauschen und sich mit Ihren Anforderungen in das Produkt- und Serviceangebot des Lieferanten einzubringen.



Hier noch ein wichtiger Tipp aus der Praxis: Wählen Sie die Extraleistungen pro Key Account bewusst aus. Nur weil ein Kunde den Key Account Status hat, müssen nicht alle Extraleistungen (kostenfrei) automatisch angeboten und umgesetzt werden. Die Leistungen müssen für den Key Account einen Mehrwert darstellen und am Ende auch dazu dienen, dass Sie das Geschäft mit dem Kunden absichern beziehungsweise ausbauen können!

Haben Sie in Ihrem Unternehmen eine ABC-Kundenklassifizierung durchgeführt? Bestimmt, oder? Haben Sie aus dieser Klassifizierung auch Konsequenzen für die Behandlung der Kunden jenseits vom Vertrieb gezogen?

Hier eine einfache Darstellung, um die Leistungen pro Kundengruppe klar festzulegen:

Leistung	Key Account	A-Kunde	B-Kunde	C-Kunde
Bevorzugung bei Lieferengpässen	Ja	Ja	–	–
Austausch defekter Teile innerhalb 24 Std.	Ja	Ja	Gegen Bezahlung	Gegen Bezahlung
Innovationsworkshops	Ja	–	–	–
Produktmuster	Ja	Ja	Ja	Ja
Internationaler Ansprechpartner (KAM)	Ja	–	–	–

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

Achten Sie insbesondere auf Ihre Serviceleistungen. Viele Unternehmen nehmen viele ihrer Serviceleistungen gar nicht selbst als wertig wahr.

Beispiel: Sie erhalten am Freitagnachmittag einen Anruf vom Kunden. Er benötigt dringend eine Kleinlieferung bis Montagmorgen. 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 ein Key Account Kunde 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.

Noch ein Tipp aus der Praxis: 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 zwölf Monaten um 20 Prozent gesteigert hat, kann ich Ihnen für das anstehende Jahr ein anderes, besseres Leistungspaket anbieten. Dieses besteht aus ...“*

Next Level KAM-Ideen



- Erarbeiten Sie im KAM, welchen Mehrwert der KAM-Ansatz und die Position des Key Account Managers dem Kunden bietet.
- Erarbeiten Sie mit anderen Abteilungen, welche Extraleistungen für Key Accounts relevant sind und am Ende vielleicht auch exklusiv umgesetzt werden sollen.
- Machen Sie diese Extraleistungen in den Abteilungen transparent.
- Die Leistungspaket für Key Accounts sowie A-, B-, C-Kunden sind auch in den IT-Systemen klar hinterlegt.
- Die Leistungspakete für Key Accounts wurden nicht nur national, sondern auch international definiert und umgesetzt.
- Es gibt einen Leistungskatalog, der auch in strategischen Jahresgesprächen mit den Key Accounts genutzt werden kann.

4. Die KAM-Organisation und Key Account Teams



Kernaussagen

- Jede Organisationsform hat spezifische Vor- und Nachteile. Daher sind klare Spielregeln und Verantwortlichkeiten wichtiger als die Frage der Organisation.
- Es gibt sechs fundamentale Organisationsformen im Key Account Management (von der Einsteigerversion bis hin zur perfekten, abgeschlossenen KAM-Organisation).
- Im KAM sprechen wir heute über ein Kernteam (Core Team) und agile Ad-hoc-Teams, die projektbezogen aufgesetzt werden.
- Beim Senior Management Sponsorship gibt es eine feste „Patenschaft“ von Personen aus dem Topmanagement für ausgewählte Key Accounts.

Dieses Kapitel befasst sich mit drei wichtigen Fragestellungen rund um die Themen KAM-Organisation und Key Account Teams:

1. Wie soll das Key Account Management in die eigene *Unternehmensorganisation* eingebettet werden?
2. Was versteht man unter *Key Account Teams* und wie sollten diese zusammengesetzt werden?
3. Was versteht man unter *Topmanagement-Sponsoring* und wie kann es das KAM unterstützen?

Die organisatorische Einbettung von Key Account Management ist wichtig, wird aber meiner Überzeugung nach teilweise zu wichtig genommen. Am Ende könnten Sie die KAM-Organisation alle zwei bis drei Jahre drehen und nie würde sie zu 100 Prozent passen! Kurzum: Jede Organisationsform hat ihre spezifischen Vor- und Nachteile, Eigenarten und Schwächen. Es wird entsprechend auch immer wieder Mitarbeiter geben, die sich destruktiv und negativ über die aktuelle Organisationsform äußern. Mit diesem Fakt müssen Sie, wie bei jeder anderen Organisationsentwicklung auch, leben. Am Ende kommt es darauf an, möglichst viele der involvierten Mitarbeiter und Bereiche von der Notwendigkeit und der Idee vom Key Account Management zu begeistern und zu überzeugen. Nicht die Organisation steht im Mittelpunkt, sondern der Key Account und die erfolgreiche Zusammenarbeit im Team auf Basis gleicher Ziele.

Wichtiger als die Organisationsform sind klare Verantwortlichkeiten und gemeinsame Ziele der involvierten Mitarbeiter bezogen auf die einzelnen Key Accounts.

Wenn Sie diese beiden Punkte konsequent umsetzen, spielt die Organisationsform eine untergeordnete Rolle. Oder anders ausgedrückt, auch die scheinbar beste Organisationsform wird ohne diese beiden Punkte nicht erfolgreich sein!



Bitte beachten Sie, dass die Einführung von Key Account Management fast immer mit einem Machtverlust von bestehenden Funktionen beziehungsweise etablierten Personen verbunden ist. Binden Sie diese Menschen möglichst früh in die Organisationsentwicklung mit ein.

Im Folgenden finden Sie eine kurze Beschreibung von sechs unterschiedlichen, aber in der Praxis sehr häufig vorkommenden Formen der KAM-Organisation.

Modell 1 – das Einsteigermodell: KAM als Teilzeitjob

Ausgangslage:

- Ein Start-up beziehungsweise ein kleineres mittelständisches Unternehmen hat sehr wenige ausgewählte Kunden, die für das Unternehmen wichtig sind. Für diese besonderen Kunden braucht es eine andere Art der Bearbeitung.
- Für einen eigenständigen Key Account Manager fehlt das Budget.

Implementierung:

In diesem Fall wird ein *funktionelles* Key Account Management-Programm implementiert. Bei einem funktionellen KAM übernehmen einzelne Verkäufer und/oder Führungskräfte auch die Rolle des Key Account Managers. KAM wird damit als Teilzeitjob umgesetzt.

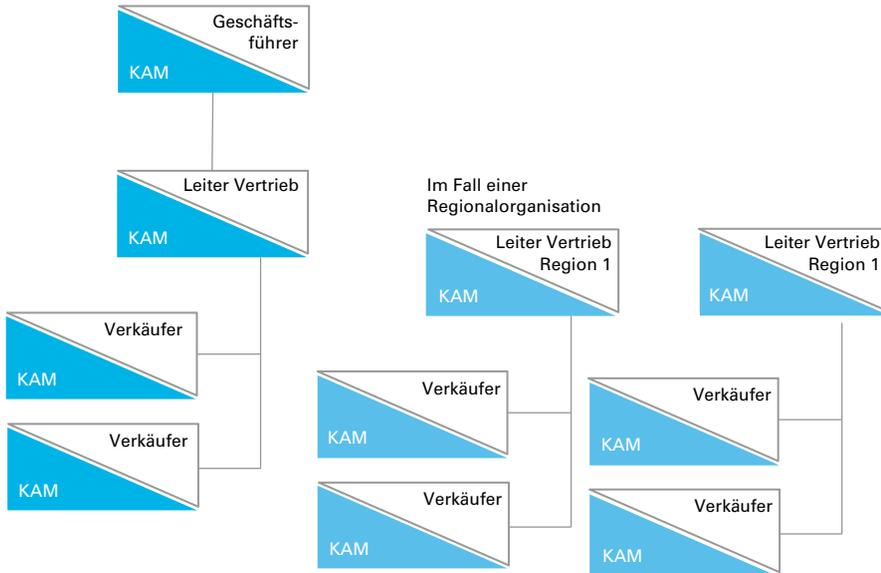


Abbildung 15: Key Account Manager als Teilzeitposition

Vorteile:

- Dieses Modell können Sie auch in einem sehr kleinen Unternehmen umsetzen. Im Extremfall gibt es nur einen Verantwortlichen für den Vertrieb, der Key Account Manager, Neukundengewinner und Vertriebsstrategie in einer Person ist.
- Das Modell eignet sich besonders zur „schnellen“ Einführung einer Key Account Management Organisation, ohne neues Personal einstellen zu müssen.
- Es gibt keine Kommunikationsverluste zwischen dem Flächenvertrieb und der Key Account Management Funktion.

Nachteile:

- Es besteht die große Gefahr, dass die Doppelfunktion des Vertriebsleiters zu einer Überlastung führt. Der Vertriebsleiter hat drei Hüte auf (Key Account Manager, Vertriebsleiter, Führungskraft). Am Ende wird sich jeder etwas mehr um die Rolle kümmern, die er „lieber“ ausführt, und damit werden mindestens zwei Rollen nur halbherzig und mit halber Energie umgesetzt.
- Verkäufer haben in diesem Modell häufig ein bis drei Key Accounts und 200 „normale“ Kunden. Das operative Tagesgeschäft der 200 Kunden raubt einfach zu viel Zeit, sodass die Key Accounts häufig vernachlässigt werden.

- Gute Verkäufer müssen noch lange nicht gute Key Account Manager sein. Hier wird häufig die „eierlegende Wollmilchsau“ gesucht, die es in der Praxis nicht gibt!
- Es kann auch immer wieder zu Ressourcenproblemen führen, weil ein Verkäufer und sein Vertriebsleiter (hier als Key Account Manager) dieselben Ressourcen für ihren Kunden benötigen. Tendenziell wird die Führungskraft sich besser durchsetzen können und mehr Ressourcen bekommen. Der Verkäufer und sein Kunde haben das Nachsehen.

Fazit: Dieses Modell wird – teilweise unbewusst – gerade von kleineren Unternehmen gelebt. Sehr häufig kümmert sich in diesen Fällen der Inhaber oder Geschäftsführer auch noch persönlich um die wichtigsten Kunden. Soll KAM in einem kleineren Unternehmen (mit limitierten Ressourcen) eingeführt werden, kommen Sie um dieses Modell meist nicht herum. Beachten Sie aber unbedingt die Grenzen von diesem Modell, die in der maximalen Anzahl der Key Account Manager sowie aber auch insbesondere in der Problematik der mehrfachen Rollenbesetzung liegen.

Modell 2 – jetzt wird es professionell: KAM wird eigenständig

Ausgangslage:

- Die „Betreuung“ von Kunden, die mehr als einen Standort haben beziehungsweise national aufgestellt sind, kann durch den klassischen, regionalen Vertriebsansatz nicht mehr richtig gewährleistet werden. Diese Kunden wünschen sich einen überregionalen „Ansprechpartner“.

Implementierung:

Bei dieser Implementierung handelt es sich um ein eigenständiges, ein *institutionelles* Key Account Management. Key Account Manager kümmern sich ausschließlich um Key Accounts. Ob der KAM Innendienst auch zu 100 Prozent zur KAM-Organisation gehört oder als Teil des vorhandenen Innendienst-Teams verbleibt, ist in der Regel lediglich eine Frage der notwendigen Ressourcen. Die „Betreuung“ der einzelnen Standorte eines Kunden bleibt durchaus in der Verantwortung der Verkäufer aus dem Flächenvertrieb. Damit kommt es jetzt zu einer Implementierung von virtuellen Key Account Teams (Key Account Manager, Innendienst, Verkäufer).