

Ihr Logo

Key-Account-Management

SEMINARVERANSTALTUNG

LESERKOPF



*Musterunternehmen
Deutschland AG*

(Logo Ihres Auftraggebers)

Musterunternehmen Deutschland AG

(Firmenbezeichnung Ihres Auftraggebers)

Datum

(Datum der Seminarveranstaltung)

- **Musterunternehmen**
- Musterstraße 1
- 12345 Musterstadt

- **Telefon:** +49 123 123456
- **Telefax:** +49 123 123457

- **http://www.trainplan.de**
- **E-Mail:** mail@trainplan.de

LESERBEWEIS

Das vorliegende Skript ist Bestandteil der Seminarkonzepte TRAINPLAN®, welche nur mit einer gültigen Lizenzierung/Firmierung vom jeweiligen Lizenznehmer verwendet werden darf. Eine gültige Lizenzierung beinhaltet die Vervielfältigung und Weitergabe dieses Teilnehmerskriptes, jedoch nur an Seminar- und Schulungsteilnehmer des Lizenznehmers. Der Lizenznehmer ist verpflichtet, den nachfolgenden Text auf dieser Seite beim Vervielfältigen weder zu verändern oder zu löschen, so dass dieser Hinweis in jedem vervielfältigten Skript erhalten bleibt.

Alle Rechte vorbehalten incl. der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Kein Teil dieses Werkes sowie der dazugehörigen Bestandteile darf in irgendeiner Weise (Druck, Fotokopie, Mikrofilm etc.) ohne schriftliche Genehmigung oder gültige Lizenz des Herausgebers reproduziert, vervielfältigt oder anderweitig privat oder gewerblich verwertet werden.

Bei der Zusammenstellung dieses Werkes wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Der Herausgeber kann daher für evtl. Fehler und die daraus resultierenden Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Verbesserungsvorschläge und Hinweise nehmen wir gerne unter redaktion@trainplan.de entgegen.

In diesem Werk aufgeführte Hardware- und Softwarebezeichnungen sind in der Regel eingetragene Warenzeichen oder sollten als solche betrachtet werden.

© TRAINPLAN® – Bildungsmedien und Verlagsprodukte

TRAINPLAN® ist ein eingetragenes Warenzeichen der SCHMITT Wirtschaftsberatungsgesellschaft mbH

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
Inhalte und Merkmale des Key-Account-Managements	5
Begriffsdefinition Key-Account-Management	6
Key-Account-Management – Was ist das überhaupt?	6
Key-Account-Management (KAM) = Der Umgang mit Schlüsselkunden	6
Key-Accounts = Die Schlüsselkunden	7
Key-Account-Manager = Der Kommunikator und Alleswisser	8
Grundlagen - Key-Account-Management (KAM)	9
Das Profil des Key-Account-Managers.....	12
Die Anforderungen und Kompetenzen des Key-Account-Managers	15
Anforderungen.....	15
Kompetenzen.....	16
Weitere wichtige Merkmale eines Key-Account-Managers	18
Fazit	18
KAM mehr als „nur“ verkaufen - Aufgaben des Key-Account-Managers.....	19
Die Aufgaben eines Key Account-Managers	21
Analyse.....	21
Analyse als Voraussetzung für erfolgreiches KAM	23
Planung	24
Strategieumsetzung	25
Aktivitäten in der Umsetzungsphase	25
Controlling	26
Innerbetriebliche Schnittstellenpartner / Funktionen	27
Fazit	27
Zentrale Erfolgsfaktoren des Key-Account-Management.....	28
Erfolgsfaktoren für eine Key-Account - Beziehung	28
Gemeinsam erfolgreich – Die enge Zusammenarbeit mit dem Kunden	29
Checkliste 1 zur Kundenorientierung in der Praxis.....	32
Checkliste 2 zur Kundenorientierung	33
Checkliste 3 zur Kundenorientierung	34
Checkliste 4 zur Kundenorientierung	35
Auswertung der Checklisten	36
Elementare Voraussetzungen für den Einstieg in das KAM	37
Konkrete Tipps für eine erfolgreiche Kundenorientierung.....	37
Analyse als Voraussetzung für Erfolgreiches KAM	38
Analyse bestehender Kundenstrukturen	38
Ist das ein potentieller Key-Account?.....	38
Planungstechniken zur selbstständigen Kundenanalyse	39
Die Altersstrukturanalyse.....	39
Die ABC-Kundenstruktur-Analyse	40
Die Kunden-Portfoliotechnik.....	43
Der Kunden-Klassifikationsschlüssel	45
Die Kundenwert-Analyse.....	46
Die Kunden-Scoring-Modelle	48
Verantwortung und Aufgaben in der KAM-Struktur	49
Der Einstieg in das Key-Account-Management	49
Persönliche Faktoren der Schlüssel zum Key-Account	50
10 essentielle Fragen zur Analyse der Sourcing Committees oder Buying Center	51
Gefahren des Key-Account-Managements	52

Innerbetriebliche Schnittstellen-Partner / Funktionen	53
Ausrichtung an der Struktur und den Zielen des eigenen Unternehmens und der Key-Accounts	53
Das Key-Account - Beziehungsmodell	53
Institutionelles oder funktionales Key-Account-Management oder liegt die Wahrheit in der Mitte?	55
Für welche Form von KAM entscheidet sich ein Unternehmen?	56
Institutionelles Key-Account-Management	56
Funktionales Key-Account-Management	56
Kombination aus funktionalem und Institutionellem Key-Account-Management	57
Nahezu alle Abteilungen sind in das Key-Account-Management involviert	57
Key-Account Entwicklungsplan	62
Wann ist die Entwicklung eines potentiellen Key-Account Managements sinnvoll?	62
Die ersten Schritte oder wer sind eigentlich die "Türöffner"?	63
Etappenziele abstecken	65
Störfaktoren eliminieren	65
Die Besonderheit im Industriegüterbetrieb	66
Key-Account-Controlling – Ohne geht's nicht	67
Key-Account-Controlling im KAM–Leistungsprozess.....	67
Umsatz	68
Deckungsbeitrag / Aufwand – und Ertragskontrolle	68
Aufwand- und Ertragskontrolle.....	69
Anzahl Aufträge (v. hsz).....	70
Kundenzufriedenheit	70
Marktanteil beim Kunde	70
Weitere Kennzahlen die zur Bestimmung der Rentabilität eines Key-Accounts herangezogen werden können	71
Kundenkontrolle	71
Relativer Marktanteil (Indikator/Prozent).....	73
Schlussbemerkung	74
Anhang:.....	75
Tages-Clearing	76

EINLEITUNG

Unter Key-Account-Management ist der ganzheitliche Umgang mit definierten Großkunden durch spezielle Key-Account-Manager zu verstehen. Herausragende Merkmale dieser zielgerichteten Betreuung sind die komplexen und kunden-orientierten Bearbeitungsformen sowie spezielle Organisationsformen bzw. Arbeitsmethoden und -techniken. Diese Form des Kundenmanagements hat sich in den 1970er Jahren entwickelt.

Die Implementierung des Key-Account-Managements ist nur unter bestimmten Voraussetzungen möglich und sinnvoll. Definierte Kenngrößen wie Marktpotentiale, die Größe des Kunden oder der Kundenwert sind hierbei wichtige Indikatoren. Die Konsumgüter- und Investitionsgüterindustrie sind die klassischen Anwendungsgebiete des Key-Account-Managements.

Inhalte und Merkmale des Key-Account-Managements

Die Erwartungshaltung der so genannten Schlüsselkunden gegenüber deren Lieferanten hat sich grundlegend verändert. Mehr als nur das Liefere von Produkten oder Dienstleistungen in makelloser Qualität unter Einhaltung der Liefertreue und zu wettbewerbsfähigen Preisen sind gefordert. Die Anforderungen sind erheblich gestiegen. Wer heute im Markt bestehen will muss den Ansprüchen seiner Kunden uneingeschränkt genügen. Ein Ansprechpartner im Unternehmen, welcher die Kommunikation zum Schlüsselkunden sicherstellt, ist die Basis hierfür. Der **Key-Account-Manager** muss gewährleisten, dass diese sichergestellt ist.

Neben den ursprünglichen Kundenanforderungen beinhaltet das KAM beispielsweise folgende Komponenten:

- Die Visionen und Ziele des Kunden kennen
- Kommunikation auf höchster Ebene (Vorstände bzw. Geschäftsführer)
- KAM - spezifische Organisation im eigenen Unternehmen
- Entwicklung gemeinsamer Ideen zur Umsatzsteigerung
- Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette
- Optimierung der Prozesse intern / extern
- Gemeinsame Marktstrategien entwickeln
- Permanent Potential zur Kostenoptimierung heben, Open Book Policy

BEGRIFFSDEFINITION KEY-ACCOUNT-MANAGEMENT

Key-Account-Management – Was ist das überhaupt?

Der Begriff „Account“ stammt aus dem Englischen und bedeutet ins Deutsche übersetzt „Konto“. Da Kunden in nahezu allen Unternehmen als Konten geführt werden, hat sich der Begriff „Account“ als Synonym für Kunde etabliert. „Key“ bedeutet im Englischen Schlüssel.

Die aus beiden Begriffen resultierende Terminologie ergibt ins Deutsche übersetzt den „Schlüsselkunden“. Schlüsselkunden werden nach diversen Methoden bzw. nach bestimmten Kriterien definiert.

Key-Account-Management (KAM) = Der Umgang mit Schlüsselkunden

Key-Account-Management (KAM) ist eine komplexe Methode im Umgang mit definierten Kunden. Entwickelt wurde das Key-Account-Management in den 70er Jahren.

Kernelement des Key-Account-Management ist die Betreuung von Großkunden durch spezielle Mitarbeiter (KAM). Besondere Merkmale des KAM's sind eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie, spezielle Organisationsformen und Arbeitsmethoden/Techniken. Anlass für die Implementierung eines Key-Account-Managements ist vor allem, das Erzielen von Wachstum in bestehenden Märkten sowie das Gewinnen von Neukunden und das Erschließen von neuen Märkten.

Key-Account-Management beinhaltet nicht nur die Kundenbetreuung an der Oberfläche, sprich die klassische Kunden – Lieferantenbeziehung. Dies bedeutet es geht um mehr als „nur“ um den Verkauf von Waren und Dienstleistungen, KAM umfasst auch die Optimierung/Anpassung diverser Prozesse beim Kunden.

Definition

Key-Accounts = Die Schlüsselkunden

Key-Accounts sind Kunden, welche aktuell von großer Bedeutung sind, oder das Potential aufweisen künftig von großer Bedeutung zu sein. Sie sind deshalb als Schlüsselkunden definiert, weil sie Schlüsselpositionen bezogen auf ihre Bedeutung für die gegenwärtige und zukünftige Existenz des Unternehmens einnehmen.

Grundsätzlich sind Key-Accounts Kunden, welche einen nicht unerheblichen Prozentanteil des Ist-Umsatzes und/oder des Ziel-Umsatzes ausmachen, man spricht hier von einem hohen Kundenwert. Solchen Kunden wird im Rahmen des Kundenmanagements eine herausragende Stellung eingeräumt. Oftmals werden in Unternehmen Key-Account-Manager zur Betreuung dieser Schlüsselkunden herangezogen.

Key-Accounts werden über bestimmte Analyseverfahren für das jeweilige Unternehmen definiert. In diesen Analysen werden diverse Kenngrößen bewertet. Beispielsweise Umsätze, Deckungsbeitragsituation, Kundenattraktivität, Zukunftspotentiale Unternehmensausrichtung etc.

Key-Account-Manager = Der Kommunikator und Alleswisser

Key-Account-Manager - Der Key-Account-Manager ist die Schnittstelle eines Unternehmens zum Key-Account (Schlüsselkunden), über ihn muss die gesamte Kommunikation aus den unterschiedlichen Funktionen eines Unternehmens kanalisiert stattfinden. Bei ihm laufen alle Informationen zusammen.

Prinzip - „one face to the customer“

Kernaufgaben eines Key-Account-Managers:

- Analysieren der Kunden
- Entwicklung kundenspezifischer Strategien
- Implementierung eines KAM - Teams
- Ausarbeiten von Kundenbearbeitungsprozessen
- Führen der Prozessbeteiligten
- Key-Account-Controlling anhand definierter Messgrößen

Die Aufgaben im Einzelnen ergeben sich aus der individuellen Struktur des Unternehmens sowie dem Kundenfokus. Bestimmend sind u. a. die Größe des Unternehmens, die Branche oder die Intensität der Geschäftsbeziehung. Wichtig ist es hierbei die internen Voraussetzungen von den externen Gegebenheiten zu unterscheiden.

Durch das Generieren von Ergebnissteigerungen auf der Seite des eigenen Unternehmens sowie auf der Seite des Kunden. Das Schaffen einer so genannten „**Win-Win-Situation**“.

GRUNDLAGEN - KEY-ACCOUNT-MANAGEMENT (KAM)

In jedem Unternehmen gibt es so genannte Schlüsselkunden. Kunden also, die für das Unternehmen von großer Bedeutung sind. Dieser kleine Teil der Kunden bringt den größten Beitrag zum Umsatz.

Um den Bedürfnissen dieser Kunden gerecht zu werden, gibt es das **Key-Account-Management** (dt. Schlüsselkundenbetreuung).

Das Grundprinzip des Key-Account-Managements ist es, dass ein bestimmter Mitarbeiter des Unternehmens die Betreuung der Schlüsselkunden koordiniert.

Somit kann dieser Mitarbeiter speziell auf den Kunden eingehen, da er um dessen Besonderheiten weiß.

Der Kunde hingegen hat einen Ansprechpartner im Unternehmen der sich um ihn telefonisch und vor Ort intensiv und ganzheitlich kümmert.

Auf dieser Basis lässt sich eine Beziehung zwischen beiden aufbauen, die den Kunden langfristig an das Unternehmen bindet und sein Potenzial konsequent ausschöpft.

Jedes Unternehmen hat entsprechende Methoden nichtpersönlicher Kommunikation wie auch face-to-face Kommunikation entwickelt um das Kaufverhalten von potentiellen Kunden sowie Bestandskunden zu beeinflussen. Zu den nichtpersönlichen Kommunikationswegen gehören Mailings, Werbung und PR. Die Botschaften all dieser Formen durch das Unternehmen kontrolliert.

Die face-to-face Kommunikation hingegen lag in der Vergangenheit oft im Verantwortungsbereich des jeweiligen Vertriebsmitarbeiters. Somit trug der Vertrieb als Medium zwischen Kunden und Unternehmen die alleinige Verantwortung für das managen der langjährigen sowie der jüngsten Kundenbeziehungen.

Das klassische Vertriebssystem besteht oft aus einer hierarchischen Organisation einem Außendienst, der einem Gebietsleiter unterstellt ist, der wiederum einem Bereichsleiter berichtet und dieser schlussendlich dem Verkaufsleiter untergeordnet ist.

Merkmal dieser Organisation ist die variierende Verantwortung jedes einzelnen Vertriebsmitarbeiters.

In der Vergangenheit war oben beschriebene Aufstellung des Vertriebssystems sehr lukrativ, jedoch erforderte der zunehmende Wettbewerbsdruck eine Veränderung dieses Systems.

Dieser Druck gliederte sich wie folgt:

- Wachsender Wettbewerb
- Anstieg der Vertriebskosten
- Druck von Kundenseite
- Veränderung der Kundenstruktur (Wenige große Kunden erwirtschaften Hauptumsatz des jeweiligen Unternehmens)

Vor allem die wachsenden Vertriebskosten in großen Außendienstorganisationen und die unübersichtliche Effizienz drängten die Unternehmen zum Handeln.

Die Kunden wurden infolge dessen klassifiziert.

Kunden Priorität A	Große Kunden
Kunden Priorität B	Mittlere Kunden
Kunden Priorität C	Kleine (weniger wichtige) Kunden

Die Unternehmen stellten fest, dass 20% der Bestandskunden oft 80% des Umsatzes erwirtschaften. Diese Unternehmen (Großkunden) erforderten eine möglichst umfassende und zielgerichtete Betreuung.

Das Key-Account-Management war geboren, welches sich mit der Betreuung der Großkunden auseinandersetzt.

Die Betreuung der mittleren Kunden hat sich im Gegensatz zu früher wenig verändert. Sie findet weiterhin im Verantwortungsbereich des Vertriebs statt und ist lediglich entsprechend organisierter wie in der Vergangenheit.