



Key-Account- Management (KAM) „revisited“

12 Thesen

Jedes Unternehmen bearbeitet größere Kunden. KAM ist deshalb selbstverständlich. Entscheidend ist es, wie rasch sich KAM verbessert. Die Reserven sind groß. Es gilt, die

Entwicklungsstufen und eine Road Map zur Professionalisierung des KAM zu bestimmen. KAM bleibt dabei eine permanente Herausforderung. Folgende Thesen zeigen einige Hebel, um KAM zu revidieren oder konsequent zu professionalisieren.



PROF. DR. CHRISTIAN BELZ,
Ordinarius für Marketing
an der Universität St.Gallen
(christian.belz@unisg.ch).

1 Spannungsfelder:
Unternehmen sind oft nicht nach den Kunden und Großkunden aufgestellt. Deshalb brauchen sie ein KAM. Die Herausforderung besteht in den Spannungen und Gewichtungen der Dimensionen: 1. Sparten und Produkte, 2. Länder, 3. Kunden und 4. Funktionen. Das Kräftespiel im Unternehmen und individuelle Kundenprojekte verlangen laufend nach Kompromissen. Es gibt keine einfache und dauerhafte Regelung.

KAM ist die Vorhut zur Kundenorganisation, das heißt, mehr und mehr Wertschöpfung des Unternehmens wird zukünftig auf Kunden spezialisiert.

2 Lösung für alle Kundenkategorien:
KAM funktioniert nur, wenn auch die weiteren Kundenkategorien professionell bearbeitet werden. Im Extremfall müssen Unternehmen bei kleinen und mittleren Kunden ansetzen, um

ihre Ressourcen für große Kunden frei zu bekommen.

KAM ist auf oberer Ebene zwar oft getrennt, das Problem verlagert sich aber auf die dezentrale Unterstützung der Key Accounts im Unternehmen (etwa Technik, Kundendienst und Vertrieb). Dort ist es eine Aufgabe neben weiteren. Die Konkurrenz um die Ressourcen zwischen den Kundenkategorien bleibt.

3 Systematik und Akzente:
Im System des Key-Account-Managements lässt sich in jedem Feld verbessern. Besseres Screening, bessere Selektion, bessere Kundenlösungen, bessere Qualifikation der KAM-Manager bis zu einem besseren Controlling. Den Überblick gibt das St. Galler-Konzept für Key-Account-Management mit den sieben S. Dabei gilt es, zwischen den Voraussetzungen des Unternehmens und der Aufgabe des Key-Account-Managers zu unterscheiden.

4 Bestehendes und neues Geschäft:
Key-Account-Management sichert das Geschäft bei bestehenden Großkunden und baut neue Kunden oder neue Geschäfte bei Key Accounts auf. Die Spielregeln für Pflege und Aufbau sind verschieden.

St. Galler KAM-Konzept



Quelle: Belz/Müllner/Zupancic 2015.

Es gilt, die Gewichte zu bestimmen. 80% Aufbau und 20% Pflege stellen andere Ansprüche als umgekehrt. Aufbau ist beispielsweise risikoreich, aufwendig, vielschichtig und langfristig. Aufbau braucht Freiraum. Die Vermischung von Aufbau und Pflege führt zu Problemen der Führung bei Zielen, Aufgaben, Erfolgskontrolle und Lohnsystem.

5 Kundenvorteile:

Es braucht echte Vorteile des Kunden, wenn er durch das KAM betreut wird. Es braucht auch echte Vorteile für die angestrebten Verantwortlichen bei den Kunden.

Der Shift von Entscheidern bei Kunden (etwa von den Informatikspezialisten zu den Business-Verantwortlichen oder von den Fachstellen

zum Einkauf) verändert den Approach in KAM und Vertrieb grundsätzlich. Ebenso verlangt ein Wechsel vom Großhandel zu den Anwendern große Anpassungen.

Key-Account-Manager sollten immer mehr wissen und können.

6 Schwierigkeiten:

Schwierigkeiten prägen die Zusammenarbeit mit Key-Account-Management stärker als erfreuliche

Partnerschaften. Trotz der verbreiteten Forderung nach Win-Win-Beziehungen und Vertrauen, scheint das Misstrauensprinzip zu gewinnen.

Misserfolge oder Schwierigkeiten sind aber vielerorts ein Tabu und werden beschönigt. Gesucht ist vorerst eine geeignete Struktur für verschiedene Risiken.

Wir sollten uns mehr darauf konzentrieren, welche unserer Fehler zum Abbruch von Kundenbeziehungen führen. Fehler beseitigen ist direkter, wirtschaftlicher und wirksamer als illusionäre Optimierungen.

7 Kundenprozess:

Entscheidend für den Erfolg des Key-Account-Managements ist der Prozess des Kunden. Es gilt, Key Accounts zum Kauf zu führen.

Wir brauchen mehr Know-how über die realen Kundenprozesse bei erfolgreichen und erfolglosen Projekten. Welche Schritte durchläuft der Kunde, wo sind Hebel zur positiven Beeinflussung?

Der Kunde wählt bei der Unterzeichnung von Verträgen oft nur Teile der späteren Lösung eines Lieferanten. Nach dem Zuschlag entwickeln sich komplexere Projekte und die Anforderungen der Kunden ändern sich. Nicht selten wird angestrebt, zusätzliche Leistungen in den ursprünglichen Projektumfang zu integrieren. Die Lieferanten versuchen ihrerseits, entstehende Leistungen zusätzlich in Rechnung zu stellen. Es gilt deshalb, Leistungspakete als dynamischen Prozess zu gestalten. Begleitet wird die Zusammenarbeit durch laufende Verhandlungen.

8 Ausschreibungen: Kunden setzen vermehrt auf Ausschreibungen. Das verändert die Zusammenarbeit substantiell.

Der erfolgreiche Umgang mit Ausschreibungen beginnt vor einzelnen Ausschreibungen. Wichtig sind Ausschreibungsstrategie, unverzichtbare Positionierung(en) im angestrebten Lieferantenportfolio des Kunden, Beziehungsmanagement für neue und Leistungspflege für bestehende Kunden sowie getrennte Ressourcen. Im Ablauf einzelner Ausschreibungen gibt es Ansätze wie Beeinflussung der Ausschreibung, Screening von Ausschreibungen, Offerten managen, Auswahlprozess des Kunden prägen, Endverhandlung, erfolgreiches Management der gewonnenen Ausschreibungen oder Aufräumen nach verfehltem Zuschlag.

9 Zusammenarbeitsmodelle: Die gleichen Kunden kaufen einmal schlank und billig und ein anderes Mal beanspruchen sie die ganze Palette des Lieferanten für Know-how und Services. Anbieter müssen lernen, professionell mit verschiedenen Modellen der Zusammenarbeit umzugehen. Zwischen „lean“ und extensiv zu unterscheiden, ist ein erster Schritt.

Kritisch ist auch die Balance zwischen angestammter Leistungsfähigkeit/Standardlösungen und spezifischen neuen Leistungen für Kunden. Für manche Großkunden verkaufen Unternehmen, was sie gar nicht haben oder können.

10 Koordination: KAM koordiniert und mobilisiert die Kraft im Unternehmen für Großkunden. Es gilt, das Zusammen-

spiel zu klären und den Durchgriff des KAM schrittweise zu steigern.

Kundenprojekte sind spezifisch und Kundenteams für Lieferanten ebenso. Leicht wird eine klare Arbeitsteilung illusorisch. Es gilt, flexibel mit den beteiligten Menschen bei Kunden und Lieferanten sowie der gestellten Aufgabe umzugehen.

11 Inflation der Anforderungen:

Key-Account-Manager sollten immer mehr wissen und können. Anforderungen reichen vom Generalisten für sämtliche Leistungsbereiche des Unternehmens, Empathie und effiziente Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Menschen in verschiedenen Länderkontexten, steigenden Anforderungen der Compliance bis zu immer komplexeren Vertragswerken. Wie können wir mit dem Nichtwissen des Key-Account-Managers umgehen? Dazu müssen wir auch erfassen, was Key-Account-Manager wirklich tun.

12 Fortschritt der Praxis: Aus der Praxis folgen die wichtigen Impulse zur Verbesserung des Key-Account-Managements.

Dabei spielen verschiedene Konstellationen eine Rolle. Zum Beispiel, wie Lieferanten ihre Kunden bei deren Internationalisierung begleiten oder wie kleine Unternehmen an Konzerne verkaufen.

von Prof. Dr. Christian Belz



Spitzenleistungen im Key Account Management

Christian Belz, Markus Müllner und Dirk Zupancic: Spitzenleistungen im Key Account Management 3., völlig überarbeitete und erneuerte Auflage, München: Vahlen, 2015, 288 Seiten, Preis € 49,80.

Das Buch setzt erneut die Standards für ein professionelles, innovatives und systematisches Key-Account-Management. Das erneuerte Werk ist gespickt mit aktuellen Praxisbeispielen und spannenden Themen. Beispiele zu Themen sind: Kleinunternehmen verkaufen an Konzerne, Soziale Netzwerke nutzen, Interaktionsmodelle, Persönliche Beziehungen, Ausschreibungen, Misstrauensprinzip, Grenzen und zukünftige Chancen des KAM, Durchgriff des KAM, Check zur KAM-Evaluation.

Bestellung:
Über den Vahlen Verlag <http://www.vahlen.de/index.aspx>
oder über Amazon: <http://www.amazon.de/>