

Wer sind meine Key-Accounts?



Wenn der Kundenkreis eines Unternehmens einige grosse Kunden, sogenannte Schlüsselkunden oder englisch «Key Accounts» aufweist, wird diesen besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Das Unternehmen kann dann dazu übergehen, das Key Account Management (KAM) als strategische Organisationsform einzurichten.

Der zunehmende Konzentrationsprozess in Handel und verarbeitender Industrie hat zu stärkerer Verhandlungsmacht der Nachfrager gegenüber den Anbietern geführt. Die Antwort vieler Hersteller auf diesen Konzentrationsprozess ist das KAM, welches erlaubt, wesentliche Entscheidungsprozesse im Verkehr mit den Schlüsselkunden auf eine Person, eben den Key Account Manager, zu konzentrieren. Dabei spielen Ziele wie Verbesserung der Geschäftsbeziehungen, Minimierung des Koordinationsaufwandes, Verbesserung der Marktstellung und Stärkung der vertikalen Marktposition eine wesentliche Rolle.

Diese Ziele kann das Key Account Management nur erreichen, wenn der Key Account Manager wesentliche Aufgaben erfüllt und von den Schlüsselkunden als starker Verhandlungspartner wahrgenommen wird.

Insbesondere muss er die kundenbezogenen Informationen sammeln und analysieren, hat für die Absatz- und Marketingplanung zu sorgen, die verschiedensten Austauschprozesse auf Güter-, Geld- und Informationsebene zu koordinieren und ist schliesslich verantwortlich für die umfassende Kontrolle aller Kundenbeziehungen.

Bis zu 80 % des Umsatzes werden in zahlreichen Unternehmen mit weniger als 10 % der Kunden abgewickelt. Für die professionelle Betreuung dieser Schlüsselkunden bedarf es besonderer Qualifikationen.

Die Großkundenbetreuung stellt an die Verkaufsmannschaft besondere Anforderungen: die Kunden müssen sehr individuell betrachtet werden und das Denken in Strategien zur Entwicklung des Accounts ist eine weitere wichtige Fähigkeit. Ebenso müssen die verkäuferischen Leistungen weit über das gewohnte Maß hinausgehen. Der Auf- und Ausbau des Key Account Managements ist heute absolut im Trend. Wer noch kein Key Account Management besitzt, macht sich Gedanken, wie dieses System in seinem Unternehmen realisiert werden könnte. Die Gefahr besteht dabei, dass einfach der/die beste Aussendienst-MitarbeiterIn zum Key Account- / Large Account- / Major Account-Manager be-

stimmt wird, die Adressen zugeteilt werden und los geht's. Oft wird's so gemacht. Genügen kann dieses Vorgehen jedoch nicht. Key Account Management oder Schlüsselkunden-Bearbeitung verlangt heute mehr als nur die Freistellung eines guten Verkäufers und die Zuteilung der entsprechenden Adressen. Der Aufbau des Schlüsselkunden-Systemes umfasst die Aspekte:

- Mehrdimensionaler Potentialschlüssel
- Betreuungskonzeption
- Kundenführungs-Systematik
- Gestaltung von Leistungspaketen für die Schlüsselkunden
- Messen der Beziehungsqualität mit einem «geschlossenen» Kreislauf

Nun ist es so, dass eigentlich jede Person im Aussendienst im zugeteilten Verkaufsgebiet Schlüsselkunden besitzt.

Ergo ist es eigentlich paradox, das Thema Key Account Management gesamtfirmen-orientiert zu betrachten. Generell sollten heute die Schlüsselkunden aller Verkaufsgebiete als Key Accounts betreut werden. Aus diesem Grund muss in den 3 Bereichen Mensch / Verkäufer, Marketing und Kommunikation sowie Beziehungsqualität zuerst die Auswertung der vorhandenen Daten und darauf aufbauend ein genauer Katalog von Fragen und messbaren Werten erstellt werden. Nur durch den umfassenden Aufbau von Kompetenzen und Erfahrungen in den drei dargestellten Bereichen erreichen Unternehmen, die ein Key Account Management System neu aufbauen wollen oder ein bestehendes optimieren wollen, den gewünschten Grad an Professionalität.

Roland M. Rupp

www.netzwerkverlag.ch