
Key Account Marketing: Geschäftsausweitungen bei bestehenden Key Accounts

2

Nach der oben in Kurzform dargestellten Organisation der Bearbeitung von Key Accounts entsprechend einem Kundenbearbeitungsmodell geht es zum Kern des strategischen Key Account Managements. Dieser Kern hat sich mit der Frage der Festigung, Ausweitung und Weiterentwicklung der Geschäfte mit Key Accounts zu befassen. Es reicht nicht aus, wenn sich Key Account Manager auf die Generierung von Tagesgeschäft reduzieren und konzentrieren. Das ist die Aufgabe eines jeden Verkäufers und dazu bräuchte man nicht die höher angesiedelte Funktion des Key Account Managements. Vielmehr hat sich der Key Account Manager über das Tagesgeschäft hinaus mit den Möglichkeiten des strategischen Key Account Managements (SKAM) zu befassen. Dieses betrifft Geschäfte und Geschäftsbereiche, die es bisher mit dem konkreten Key Account noch nicht gibt. Dabei geht es darum, auszuloten, welche Möglichkeiten sich beim einzelnen Kunden ergeben, ob sie entwickelt werden kön-

nen und wie man an diese eventuellen Potenziale herangehen kann. Es geht um die Beantwortung der Frage:

- Verkaufen Sie nur oder entwickeln Sie die Geschäfte mit Ihren Key Accounts über (gemeinsame) Programme zur Geschäftsentwicklung (Umsatz *und* Ertrag)?

Wirkliche Key Account Manager müssen in der Lage sein, Geschäfte mit den wichtigsten Kunden des Unternehmens strategisch weiterzuentwickeln. Strategisch bedeutet hier: mit den geeigneten Kunden die gemeinsamen Geschäfte zum gemeinsamen Nutzen weiterzuentwickeln.

Im Folgenden werden deshalb die möglichen Felder für die strategische Geschäftsausweitung dargestellt und Beispiele angeboten, wie ein Key Account Manager dazu professionelle Vorgehensweisen und Argumentationen gegenüber seinen Kunden aufbauen kann. Dabei muss kluges, vernünftiges Wachstum die Bedürfnisse *und* Möglichkeiten des Kunden berücksichtigen.

2.1 Wie man Key Accounts für eine Strategie der Geschäftsausweitung gezielt aus der Gesamtzahl der Kunden auswählt

Für eine geplante Strategie des gemeinsamen Wachstums und einer Geschäftsausweitung muss man zunächst die dafür geeigneten Kunden auswählen bzw. priorisieren. Dafür reicht die 80:20-Regel, nach welcher erfahrungsgemäß die meisten Firmen mit etwa 20 % aller Kunden bereits 80 % ihrer Umsätze tätigen, nicht aus. Vielmehr sind für die Auswahl von Kunden als Key Accounts für eine Strategie der

Geschäftsausweitung mit diesen grundsätzlich folgende Gesichtspunkte zu berücksichtigen, zu gewichten und zu bewerten:

- Bereits laufendes Umsatzvolumen (20:80)
- Der „Philosophy-Fit“: Die Denk- und Arbeitsweisen von Kunde und Lieferant müssen zusammenpassen, kompatibel sein
- Bedeutung der Volumina für die Grundausslastung der eigenen Produktionskapazitäten
- Noch erschließbare Umsatzpotenziale bei Kunden
- Bestehende oder mögliche Erträge aus den Geschäften mit diesen Kunden
- Offenheit des Kunden für gemeinsames Wachstum
- Barrieren, die die Erschließung der Umsatz- und Ertragsreserven und damit die Geschäftsausweitung mit dem Kunden behindern

Für eine beabsichtigte und geplante Wachstumsstrategie muss man vor allem darauf schauen, dass man dafür Kunden auswählt, welche

- Potenziale für eine Ausweitung ihrer eigenen Geschäfte haben,
- selbst wachsen oder wachsen wollen und auch wachsen können,
- und die bereit sind, dies mit Ihnen als Lieferant auch zu tun (Tab. 2.1).

Man kann also schon durch die Auswahl oder Priorisierung von Key Accounts nach dieser oben dargestellten Denke die Voraussetzungen dafür prüfen und schaffen, dass man sich und die Ressourcen der eigenen Firma zur Realisierung seiner eigenen Wachstumsstrategie auf die dafür geeigneten Kunden konzentriert. Anderenfalls müht man sich jahrelang mit den falschen Kunden ab, um wünschenswerte Ziele zu erreichen, ohne Erfolg zu haben, weil der Kunde einfach nicht mitzieht oder aus anderen Gründen für eine gemeinsame Strategie der Geschäftsausweitung ungeeignet ist. Jeder Marketer kennt dieses Problem.

Tab. 2.1 Beispiele für eine kundenbezogene Zielplanung. (Quelle: Eigene Darstellung)

Kunden- typ	Unser Umsatz	Unser Lieferanteil:	Potenzial – Reserve des Kunden	Ertrag (Chance)	Bereitschaft zur Zusammenarbeit	Ziele und Maßnahmen:
A1.1	Sehr hoch	Sehr hoch	0	+/++	+	Sichern und halten
A1.2	Sehr hoch	Sehr hoch	0	0/–	0	Sichern, sanieren und restrukturieren
A1.3	Sehr hoch	Sehr hoch	0	–/–	+	Restrukturieren
A2.1	mittel	mittel	++	+/++	+	Investieren und akquirieren
A2.2	mittel	mittel	++	0/–	0	Ertragsorientierter Umsatzausbau
A2.3	mittel	mittel	++	–/–	–	Sanieren oder aufgeben
A3.1	0	0	++	+/++	+	Investieren und akquirieren
A3.2	0	0	+	+/0	0	Ertragsorientierter Umsatzausbau
A3.3	0	0	+	0/–/–	–	Liegen lassen

2.2 Wie man die Felder für strategische Geschäftsausweitungen mit Key Accounts finden kann

Gutes Management zeichnet sich dadurch aus, dass es neue Geschäfte entwickelt, nicht dadurch, dass es Stellen streicht. [1]

Diese Aussage aus dem Jahre 2013 von Joe Kaeser, dem CEO von Siemens, berührt in hohem Maße die Aufgaben und die Verantwortung des Key Account Managements. Denn neue Geschäfte zu entwickeln geht wohl am ehesten mit seinen großen Stammkunden, weil man die ja auch schon kennt und deren Bedürfnisse und Bedarfe leichter erfassen kann. Als Key Account Manager muss man dazu zunächst auf die Suche nach möglichen Feldern für eine Geschäftsausweitung bei seinen einzelnen Key Accounts gehen.

Eine bewährte Methode zur Verfolgung dieser wichtigen Aufgabe heißt Discovery.[2] Discovery bedeutet „Entdeckung“ und kennzeichnet einen strukturierten, analytischen Prozess, in welchem die wichtigsten wirtschaftlichen Faktoren für den Erfolg des gemeinsamen Geschäftes (Economics) zum Teil auch gemeinsam mit dem Kunden erforscht werden, um neue Lösungen, Ideen, Produkte und Dienstleistungen zum beiderseitigen Vorteil zu schaffen.

Die Praxis hat gezeigt, dass Discovery den Partnern zu deutlichen Umsatz- und Ertragsverbesserungen verhilft. Zusätzlich entsteht ein Bewusstseinswandel in der Organisation, gepaart mit größerem Enthusiasmus, auf Kunden zuzugehen.

Am wichtigsten ist es, sich in die Rolle des Kunden zu versetzen.

Antworten auf die folgenden Fragen bringen die Partnerschaft weiter:

- Wie gut kenne ich Geschäft, Geschäftsmodell, Strategie, Optionen, Hoffnungen und Träume meines Kunden?

- Wie gut kenne ich meine relative Position gegenüber dem Kunden im Verhältnis zu meinem Wettbewerb?
- Weiß ich, wie kompliziert, zeitaufwendig oder kostspielig es für ihn ist, mit mir im Geschäft zu sein?

Nur wenn der Wissensaustausch keine Einbahnstraße ist, wird das Streben nach einer Partnerschaft mit dem Kunden zum Erfolg. Ohne Offenheit auf beiden Seiten geht nichts.

Es gilt, eine detaillierte Kenntnis der Kosten-, Ertrags- und Nutzenstruktur des Kunden zu gewinnen.

Sowohl die Umsatz- als auch Kostentreiber im Geschäft des Kunden sind zu erforschen:

- Womit verdient der Kunde eigentlich sein Geld?
- Wie gut erfüllt er die Bedürfnisse seiner eigenen Kunden?
- Welche ungenutzten Wachstumspotenziale könnte er aktivieren?

Nach und nach bringt die gemeinsame Entdeckungsreise von Kunde und Lieferant auf der Suche nach Wertschöpfungspotenzialen eine Verzahnung der Wertschöpfungsketten mit sich. Zwischen den Geschäftssystemen entwickeln sich zahlreiche Verknüpfungspunkte. Systeme, Prozesse und Daten werden gemeinsam genutzt; es entstehen neue Produkte und Wachstum für beide Partner.

2.2.1 Die Wünsche der Kunden systematisch erforschen

Das erfordert ein tiefes Verständnis der Kundenwünsche, welche die klassische Marktforschung bislang nicht bereitzustellen vermag. Nur wenn ich weiß, womit mein Kunde unzufrieden ist, kann ich Verbesserungen einführen.

2.2.2 Die Kundenbeziehung auf eine breitere Basis stellen

Viele wertvolle Informationen über den Kunden erhält man nur durch die breit angelegte Nutzung unterschiedlicher Kontaktpunkte (siehe Abb. 2.4). Allzu oft beschränkt sich die Kommunikation zwischen Lieferant und Kunde jedoch auf die Einkaufs- und Verkaufsabteilung.

Der mit Verwaltungsaufgaben überfrachtete Vertrieb wird zum Nabel für Informationen:

Zu selten bestehen regelmäßige Kontakte zu den umsatzverantwortlichen Bereichen des Kunden, z. B. zu dessen Marketing, Verkauf oder Entwicklung. Dort aber werden die Anforderungen definiert, denen man als Lieferant genügen muss. Es empfiehlt sich daher, mehr Kontakte zu Bedarfsträgern herzustellen und zu pflegen, nicht nur zu Bedarfdeckern. Wer seine Perspektive über Verkaufs- und Einkaufsabteilung hinaus erweitert, erkennt klarer, was der Kunde wirklich braucht und wo er ihm von Nutzen sein kann. [2]

Das Ziel der Intensivierung der Zusammenarbeit mit Kundenunternehmen ist es, einen besseren, höheren, engeren Status als Lieferant zu erreichen. Das ermöglicht die frühzeitige Wahrnehmung von Problemen und Bedarfen bei Kunden und das rechtzeitige Voraus- und Mitdenken mit den Mitarbeitern bei Kunden, die nach neuen und besseren Lösungen suchen (Abb. 2.1).

Die schrittweise Ausweitung der Geschäfte mit Key Accounts verfolgt das Ziel, die eigene Rolle als Lieferant vom gelegentlichen Lieferanten zum Systempartner zu entwickeln und auszubauen. Systempartner zu sein (oder auch schon Vorzugslieferant und selbst Stammlieferant) ergibt eine bessere Qualität der Zusammenarbeit und dabei vor allem des Informationsaustausches. Der intensivere Informationsaustausch ermöglicht dem Lieferanten schon aus einem Frühstadium heraus passgenauere Lösungen zu entwickeln, zu gestalten und zu liefern.

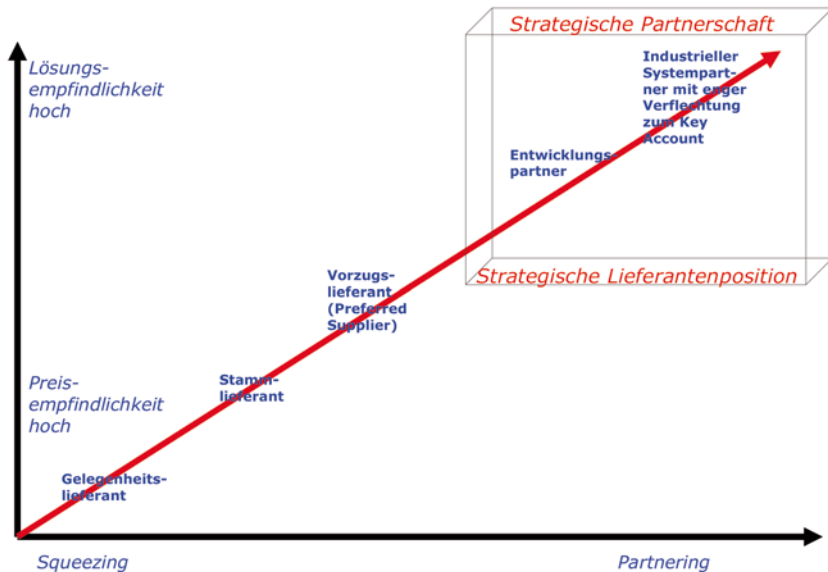


Abb. 2.1 Vom gelegentlichen Lieferanten zum Systempartner

Allerdings ist dieses Vorgehen oft nicht mit allen Kunden möglich, sodass man sich sowohl für die Verfolgung des Zieles der Geschäftsausweitung als auch für die Vereinbarung eines Discovery-Programms und ein Upgrade der Lieferantenrolle dafür geeignete Key Accounts herausuchen oder aufbauen muss.

2.3 Das Ausgangsfeld

Das Ausgangsfeld sind die Felder, in welchen man zurzeit bereits erfolgreich Geschäfte mit dem Key Account betreibt. Aus diesen Feldern wird das Geschäft von heute und morgen generiert (Brot und Butter). Es ist bekannt und lässt sich nach den Volumina der bisher laufenden Geschäfte beschreiben. Das sind aus der Summe aller Key Accounts die Felder, von denen ein (Lieferanten-)Unternehmen im Moment lebt und daher natürlich sehr wichtig.

Ziel muss hier sein, die eigene Position zu überprüfen und zu festigen.

2.3.1 B2B-Bereich

2.3.1.1 Laufendes Geschäft – Running Business

Maßnahmen

Für die Prüfung der Festigkeit der momentanen Lieferantenposition gibt es fünf Maßstäbe:

- Die Anforderungen oder das Anforderungsprofil des Kunden an alle Lieferanten
- Der Erfüllungsgrad der Anforderungen des Kunden durch das eigene Unternehmen und die spezifischen Leistungsprofile nach den Gewichtungen des Kunden
- Das Verhältnis zu den Leistungsprofilen der eigenen Mitbewerber beim Kunden
- Die Höhe des eigenen Beitrages zur Renditeverbesserung des Kunden, statt nur ein Produkt, eine Dienstleistung oder eine Lösung zu liefern
- Das Maß, in welchem die eigene Rendite aus den Geschäften mit dem einzelnen Kunden verbessert wird.

In den Anforderungen drückt der Kunde mehr oder weniger systematisch aus, was er braucht oder haben will. Man ist als Key Account Manager gut beraten, wenn man dies genau herausfragt, und das ist nicht so einfach, wie es gesagt ist. Das Anforderungs- und das Leistungsprofil sind die beste Möglichkeit, mit einem Kunden zu klären, was er im Detail will und wie er die Mitbewerber in Bezug auf diese Anforderungen mit ihren konkurrierenden Leistungen sieht. Es ermöglicht auch die gezielte Leistungsverbesserung des jeweiligen Lieferanten in Bezug auf die für den Kunden wichtigen

Kriterien und schafft damit die Basis für die gezielte Stärkung von WTs (= Werttreibern) oder VDs (Value Driver).

Das Anforderungsprofil ist so oder in anderer Form die Basis für

- die gezielte Verbesserung der einzelnen Positionen des eigenen Leistungsprofils,
- die Entwicklung spezieller und detaillierter Wettbewerbsvorteile,
- die Entwicklung von Beiträgen zur Renditeverbesserung des eigenen Unternehmens wie dem des Kunden.

Man kann dieses Anforderungsprofil entweder beim Kunden erfragen oder mit ihm gemeinsam erarbeiten. Dazu ist eine BSC (= Balanced Scorecard) hilfreich. Dabei handelt es sich um ein Arbeitsblatt nach dem Kgb-System (= Kriterien gewichten und bewerten). Und das geht so:

- Ermitteln Sie zunächst die einzelnen Kriterien der Anforderungen Ihres Kunden zur Deckung seines Bedarfes für ein bestimmtes Beschaffungssegment (siehe Tab. 2.2).
- Versuchen Sie dann aus dem Kunden herauszufragen, welche Prioritäten er selbst unter seine eigenen Anforderungen setzt, d. h. was für ihn wichtiger und weniger wichtig ist oder wie er seine eigenen Kriterien im Hundert gewichtet (also in %) (siehe Tab. 2.3).
- Versuchen Sie dann aus dem Kunden herauszufragen, wie er den Erfüllungsgrad Ihres Angebotes in Bezug auf seine eigenen Kriterien bewertet im Bereich von 0 bis 100 Punkten (siehe Tab. 2.4).

Tab. 2.2 Beispiel

Fünf Kriterien sind für den Kunden wichtig
Leistungsfähigkeit des Systems
Sicherheit des Systems
Preis
Normung nach Standards
Lieferzuverlässigkeit

Key Account Marketing & Key Account Selling
Wie Sie Ihr Geschäft mit Schlüsselkunden nachhaltig
sichern und ausbauen

Sidow, H.

2014, XVI, 149 S. 32 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06354-2