

Was macht erfolgreiches Key Account Management aus? Ein Benchmarking für B-2-B Vertriebsorganisationen

Artikel von Dr. Christian Kühl

Das Key Account Management dient als wichtige Schnittstelle zwischen einem Unternehmen und seinen wichtigsten Kunden. Diese sind Kunden, die durch Umsatz, Deckungsbeiträge oder auch als Referenz wesentlich zum Erfolg eines Unternehmens beitragen.

Wie lässt sich der jeweilige Erfolg des Key Account Management messen, bzw. kann man schon frühzeitig Problemfelder erkennen, die entsprechenden Handlungsbedarf erkennen lassen?

Benchmarking hat sich als ein besonders wichtiges und nützliches Instrument zur Überprüfung eines nachhaltigen Erfolges etabliert und bewährt. Der systematische Vergleich mit den Vertriebsorganisationen anderer erfolgreicher Unternehmungen lässt sehr frühzeitig Handlungsbedarf erkennen.

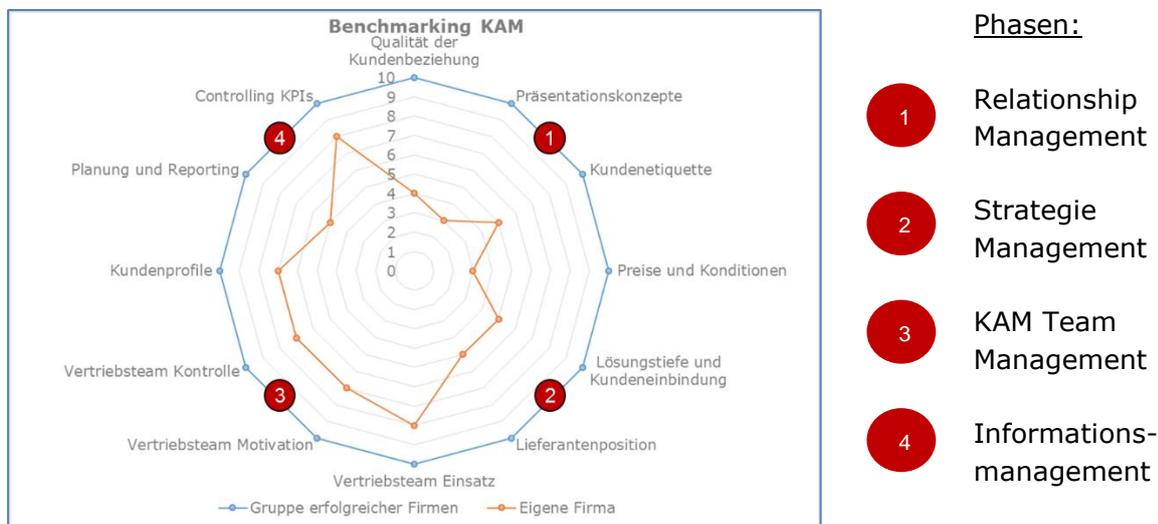


Abb. 1: Benchmarking Key Account Management

Früher entsprach Benchmarking eher dem reinen Zahlenvergleich von vergangenheitsbezogenen Vertriebskennzahlen aus dem Informationsmanagement wie z. B. Gewinnquote, Margenzielerreichung, Volumen oder Marktanteilen in Phase 4 (siehe Abb. 1 und 2). Heute versteht man unter Benchmarking eine erweiterte, den gesamten Vertriebsprozess umfassende Sichtweise (siehe Abb. 2), die die vier Bereiche der Kundenbeziehung, der Kundenstrategie, des Key Account Management Teams und des Informationsmanagements beinhaltet und diese im jetzigen Ist-Zustand misst und vergleicht.

Das **Relationship Management** (1), (siehe Abb. 2) umfasst im Wesentlichen eine kundenfokussierte Qualität der Beziehungen zu den richtigen Ansprechpartnern bei dem Kunden, die Lösungsorientierung der präsentierten Konzepte und eine positive Wirkung der Kundenetiquette (Sympathie und Überzeugungskraft des Vertriebsteams) auf die Ansprechpartner.

Das **Strategie Management** (2) zielt darauf ab, die verkaufte Lösung für den Kunden unentbehrlich zu machen und dadurch eine tiefe und langfristige Kundenbindung zu erreichen. Die richtigen Preise und Konditionen gewährleisten zusätzlich die Wettbewerbsfähigkeit des Kunden. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die nachhaltige Absicherung der eigenen Lieferantenposition beim Kunden.

Das **KAM Team Management** (3) sichert die Bereitstellung der personellen Ressourcen und deren Einsatz, sorgt für die kundenorientierte Motivation und sichert die Inhalte und die Qualität durch entsprechende Kontrollen.

Das **Informationsmanagement** (4) ist verantwortlich für die Erstellung der wichtigen Kundenprofile, die Planung des Key Accounts, das Reporting und sichert anhand von KPIs die Controlling-Funktion ab.

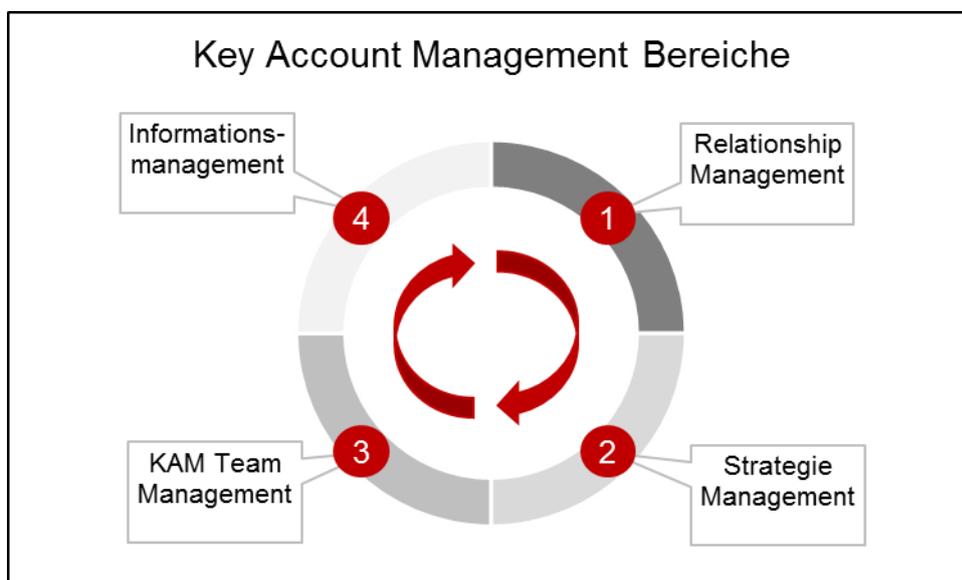


Abb. 2: Key Account Management Bereiche

Eine Reaktion erst auf die Bekanntgabe der Kennzahlen in Phase 4 (siehe Abb. 1) wird heute als verspätet eingestuft, denn es ist heute zu einem viel früheren Zeitpunkt schon möglich, auf Basis der Kenngrößen (Abb. 1; orangene Linie) in den Phasen 1 bis 3 aktiv auf den Erhalt des langfristigen Vertriebs Erfolges einzuwirken. Denn die bittere Erfahrung zeigt: Wenn das Kind erst in den Brunnen gefallen ist, ist es oft zu spät und der Wettbewerb konnte dieses zur Stärkung seiner Position nutzen.

Für die einzelnen Faktoren werden im Rahmen des Benchmarking die Werte der Gruppe erfolgreicher Firmen (siehe Abb. 1; blaue Linie) errechnet. Die beispielhafte Auswertung eines Benchmarking (siehe Abb. 1, orangene Linie) für die eigene Firma zeigt größten Handlungsbedarf aufgrund der Werte in den Bereichen Relationship (1) und Strategie Management (2), obwohl die Controlling Werte im Bereich (4) noch keinen Anlass zur Sorge bereiten.

Das Benchmarking zeigt, dass die präsentierten Konzepte den Kunden im Vergleich zu erfolgreichen Firmen zurzeit nicht überzeugen und dass das Preis-Leistungsverhältnis in der Wahrnehmung des Kunden zurzeit nicht mehr wettbewerbsfähig erscheint. Dieses wären frühzeitige Warnsignale. Auch sind die Beziehungen zu den Kunden stark gesunken und es würde sich die Frage stellen, ob es neue Ansprechpartner auf der Kundenseite gegeben hat.

Dieses Beispiel zeigt deutlich, dass professionelles Benchmarking das Key Account Management als dynamischen Prozess abbilden kann und sich insbesondere bei langwierigen Kundenbeziehungen und Investitionszyklen bewährt, um den Wachstumsprozess der Firma auch zukünftig zu gewährleisten.

ANXO konnte mit seiner Benchmarking Datenbank den Vertriebsorganisationen seiner Kunden schon wesentliche Impulse zur Optimierung geben.

Haben Sie Fragen dazu? Wir helfen Ihnen gerne weiter! Sie erreichen uns per Mail unter christian.kuehl@anxo-consulting.com oder unter Telefon 06192 40 269 0.

ANXO. Wir verändern Ihre Welt.