

Key Account Management

Aristoteles Kabarganos,
Managing Partner
Ariston Group Performance Consulting
www.aristongroup.de

Was ist Key Account Management ?



- Key Account Management ist ein strategisches Programm
- KAM ist in aller Munde aber schwierig umzusetzen
- KAM kann Partnerschaft und Synergien erzeugen
- Lieferanten-Kunden-Beziehungen sind in der Regel unkoordiniert
- KAM reduziert die Kosten und verbessert die Qualität, die Unternehmen messen die Ergebnisse von KAM jedoch selten
- Ein Key Account Manager benötigt weit mehr Kompetenzen und Fähigkeiten als ein Vertriebsmitarbeiter
- KAM bedarf einer kundenorientierten Organisation

Herausforderungen



- Gesättigte Märkte
- Globalisierung
- Kundenmacht



Kundenmacht

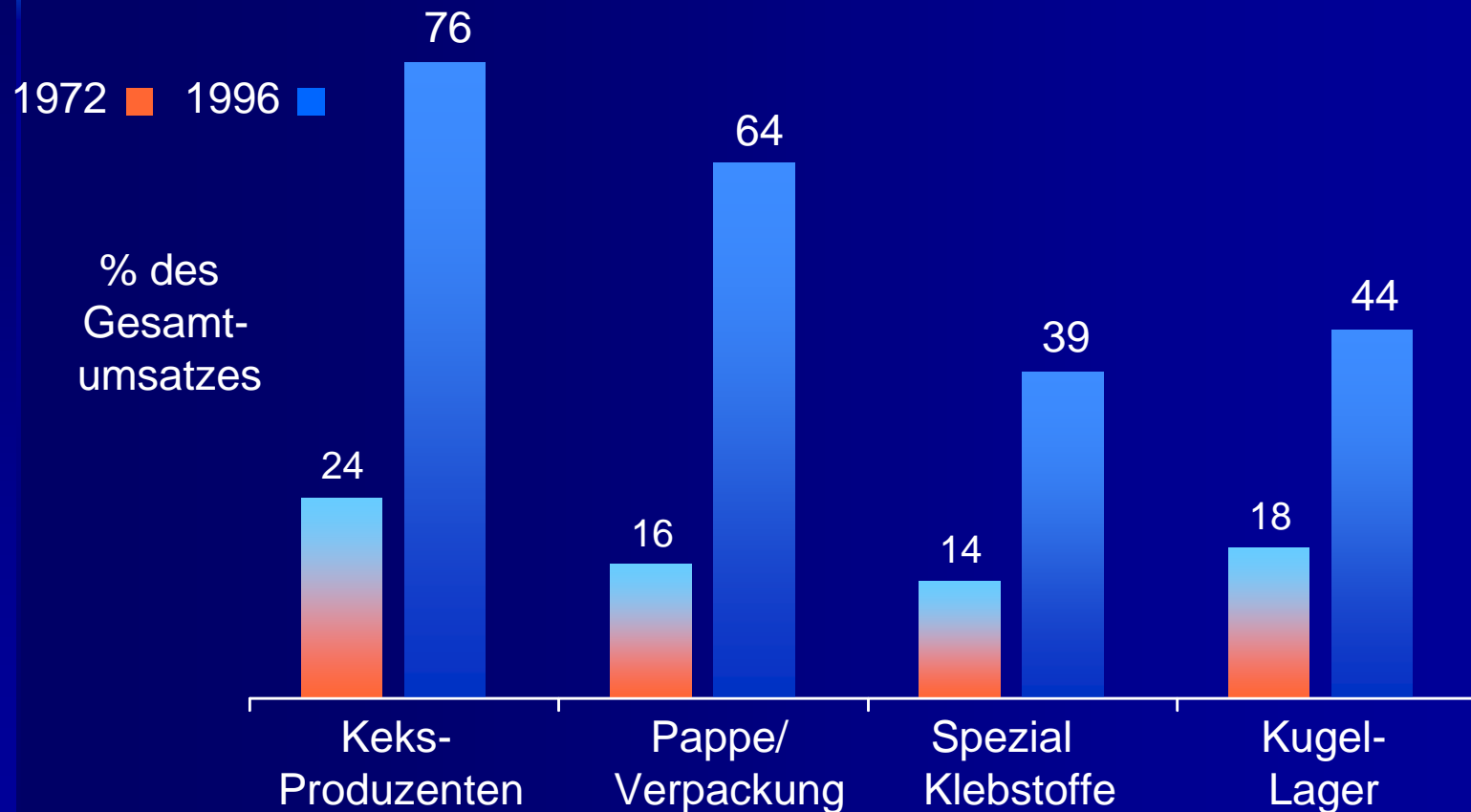


- Grosskunden werden immer grösser
- Kunden verkleinern die Anzahl ihrer Lieferanten
- Kunden werden immer anspruchsvoller
- Kunden erwarten massgeschneiderte Lösungen
- Kundendienstkosten steigen kontinuierlich
- Immer neue Wege der Zusammenarbeit zwischen Kunden und Lieferanten

Wachsende Kundenkonzentration



Umsatz der 5 grössten Kunden als Prozentsatz der Gesamtumsätze (1972 - 96)

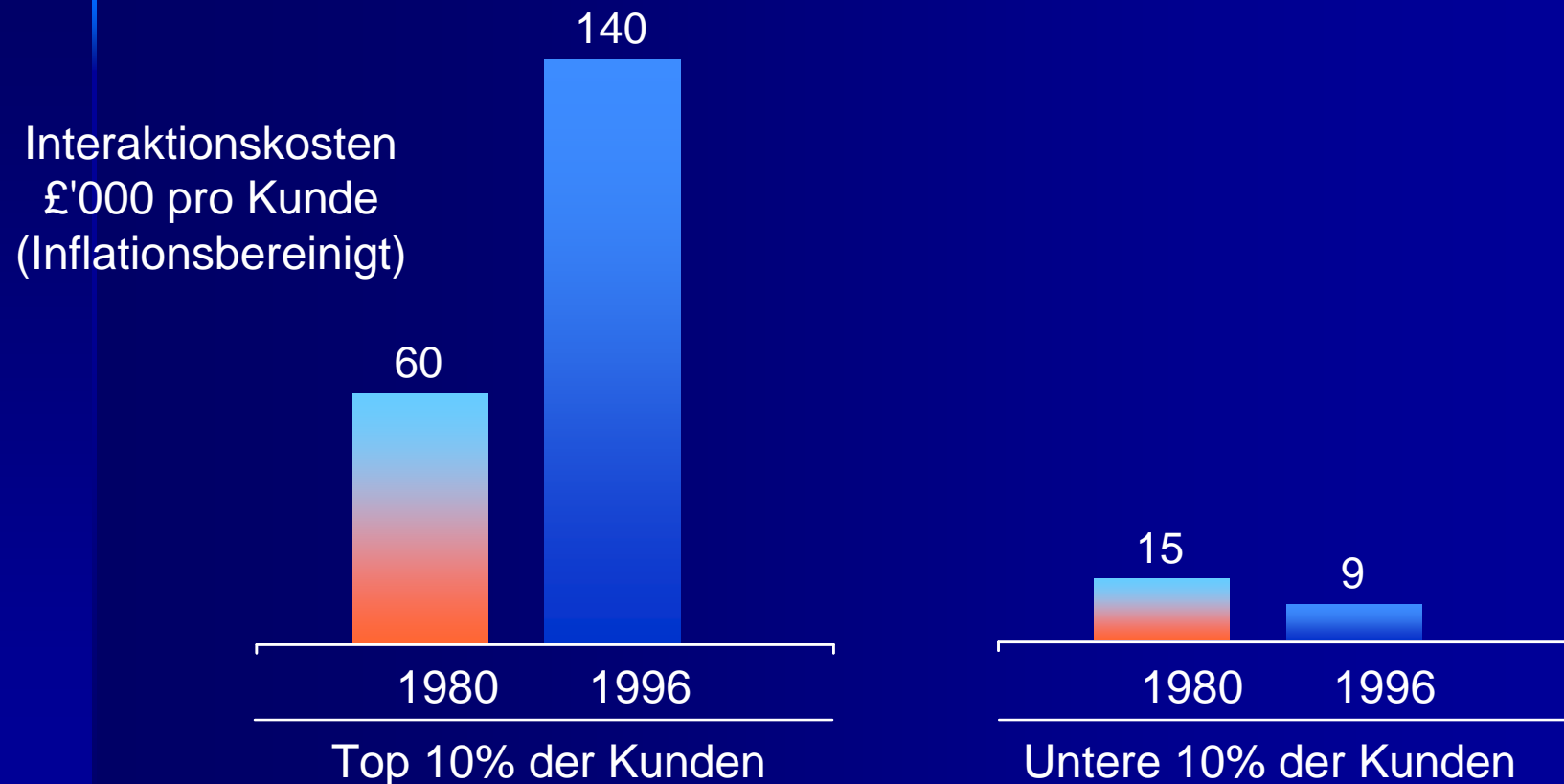


Quelle: *Profitable Customers*, Charles Wilson

Wachsende Kosten für Interaktion mit Kunden



Kosten an der Frontlinie (Sales, service, trade promotions etc. (1980 v 1996))



Lieferant der Druckindustrie (Umsatz £200M)

Quelle: Profitable Customers, by Charles Wilson

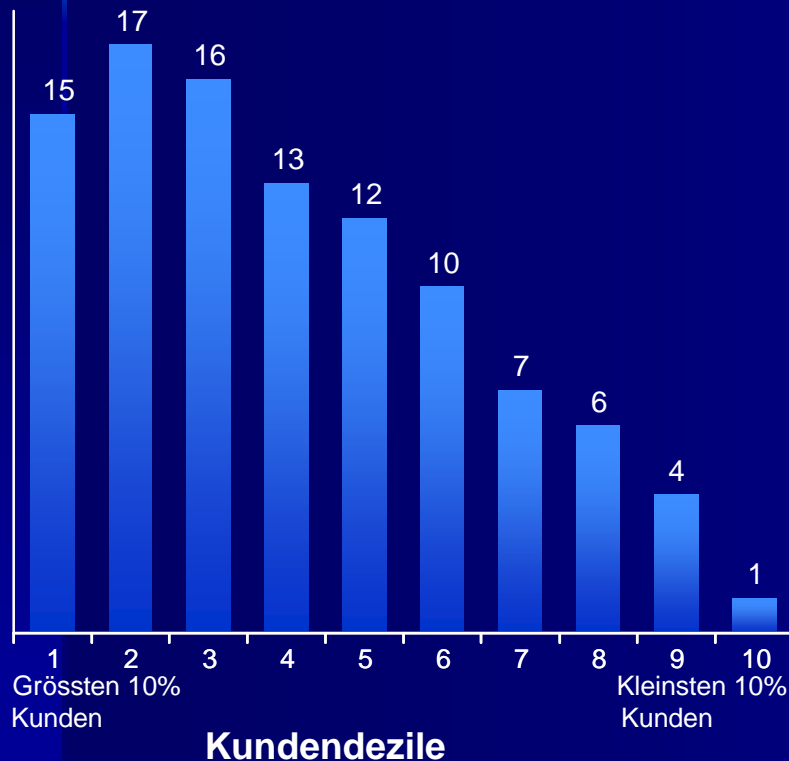
Wachsende Kluft zwischen profitablen und unprofitablen Kunden



% des Unternehmensgewinns pro Kundendezil (Dezil = 10% der Kunden)

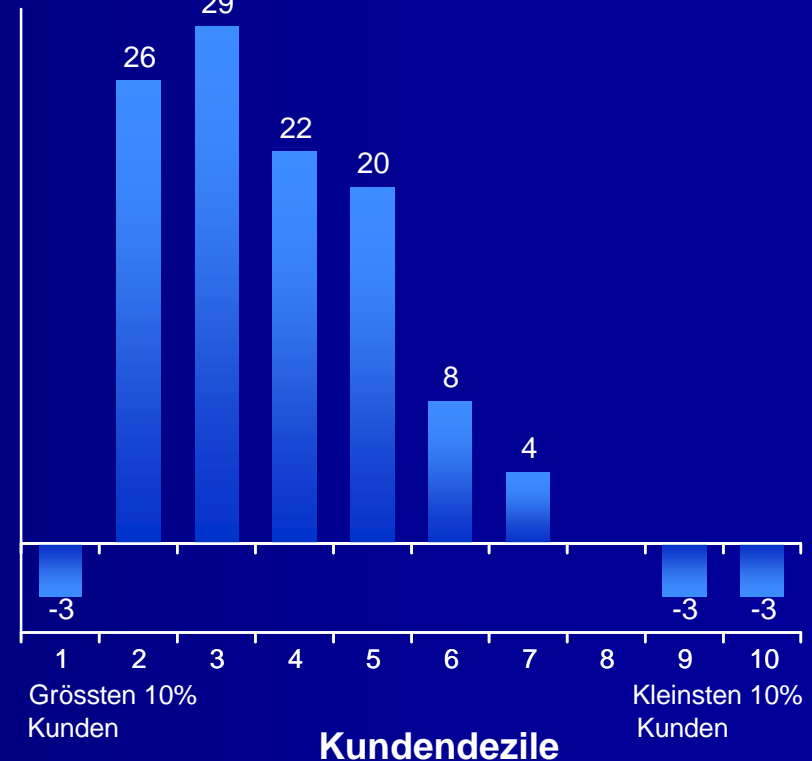
% vom
Gesamt-
gewinn

1980



% vom
Gesamt-
gewinn

1996



Lieferant der Druckindustrie (Umsatz £200M)

Quelle: Profitable Customers by Charles Wilson

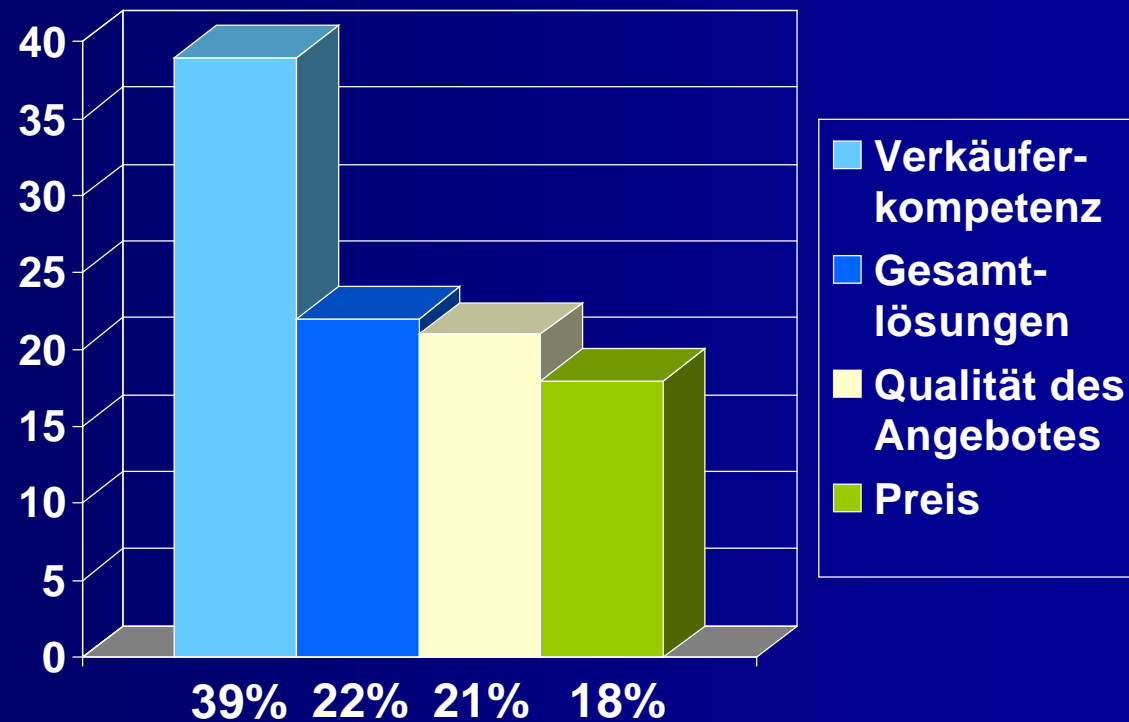
Wie sehen Kunden Verkäufer ?



- Der Feind
- Unzuverlässig
- Aufdringlich
- Aggressiv
- Manipulativ
- Unseriös
- Unehrllich
- Starrsinning
- Arrogant
- Schlechte Zuhörer
- Grosse Schwätzer

Nur 18% der Einkäufer sahen Verkäufer in positivem Licht

Was ist B-2-B Kunden wichtig ?



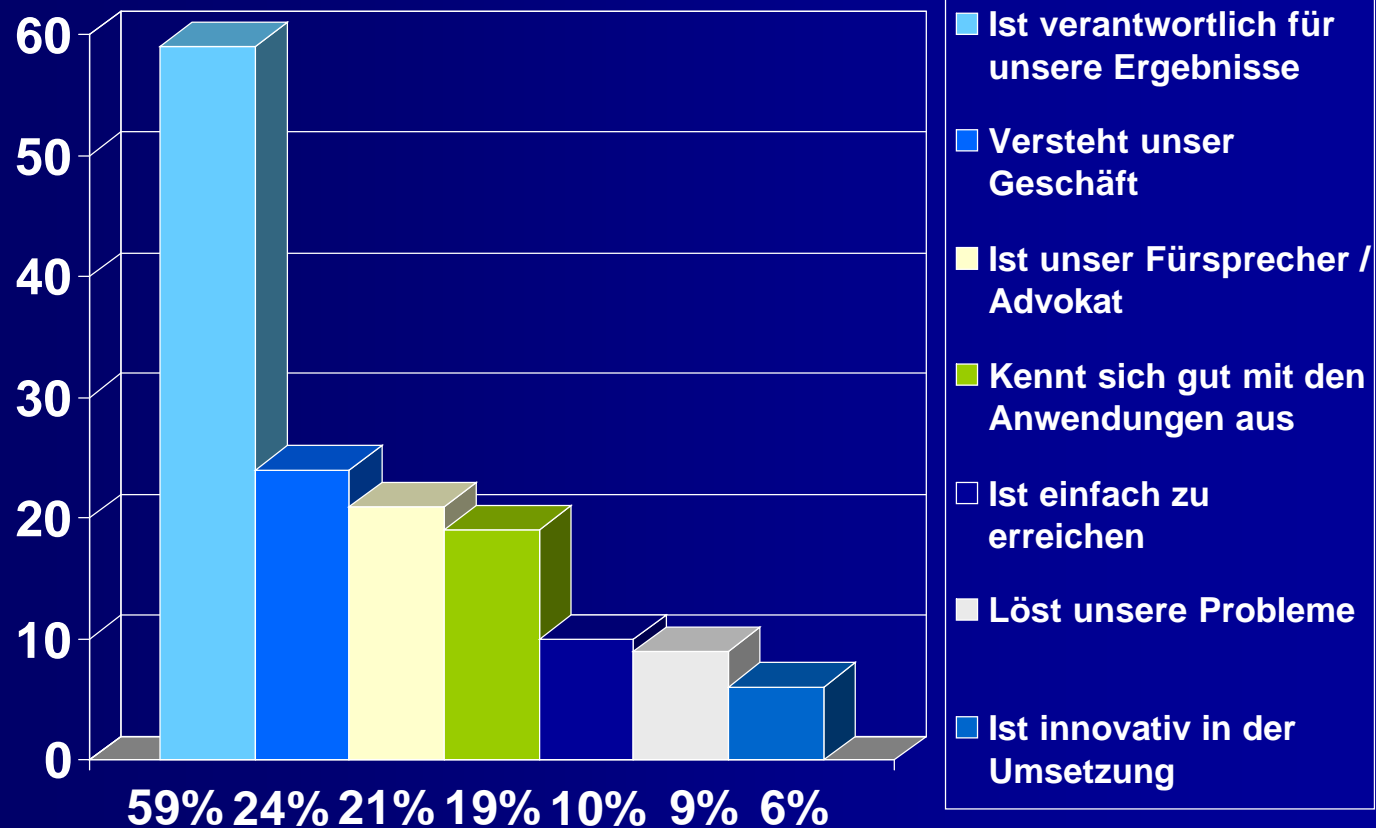
Quelle: The Chally Group 2006

Was möchten die Kunden ?



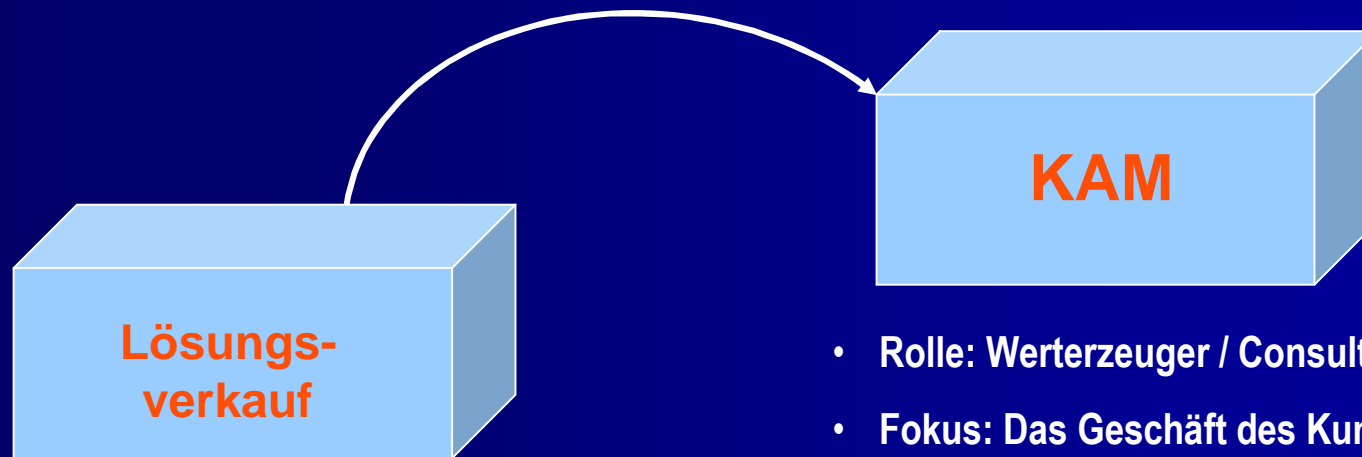
- **Realen Wertbeitrag**
- **Komplett-LÖSUNGEN, nicht nur Produkte oder Dienstleistungen**
- **Alles outsourcen was keine Kernkompetenz des Kundenunternehmens ist**

Einige KAM-Kompetenzen aus Kundensicht



Source: The Chally Group 2006

Vom Lösungsverkauf zum Key Account Management

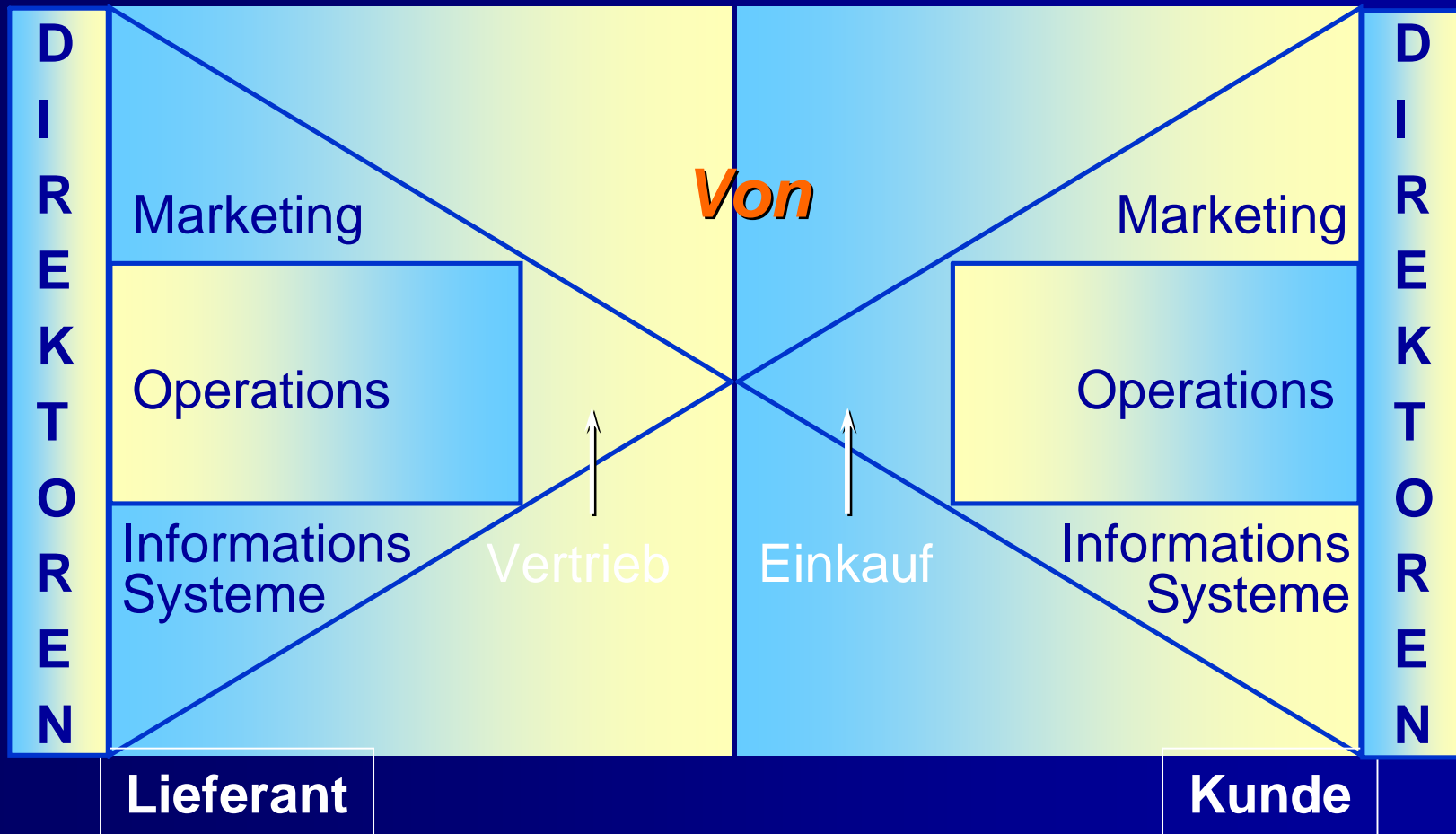


- Rolle: Problemlöser
- Fokus: Produkt/Service -Features
- Wie: Erst den Kundenbedarf ermitteln, dann bessere Features und Produkte / Services anbieten

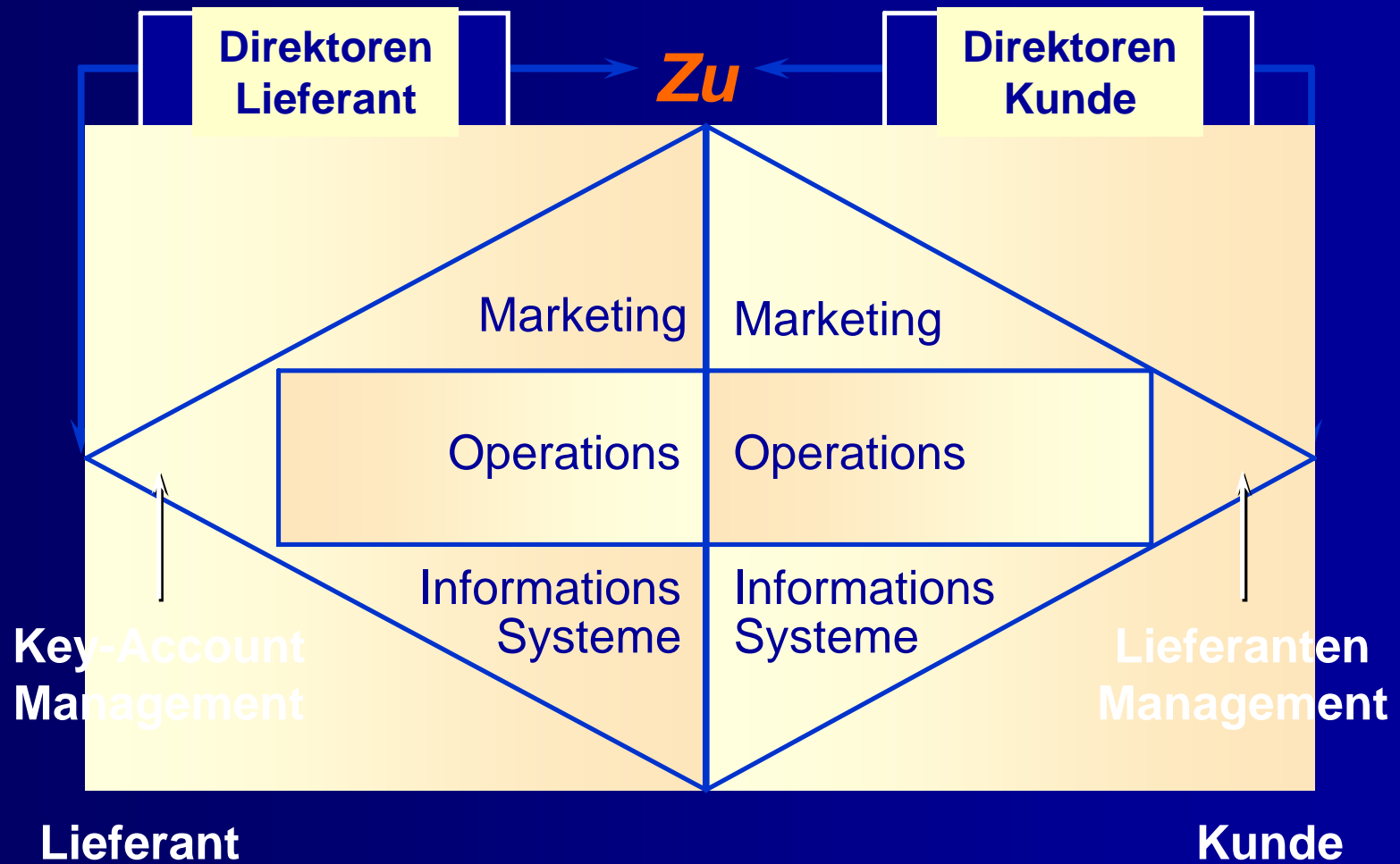
- Rolle: Werterzeuger / Consultant
- Fokus: Das Geschäft des Kunden aus seiner Sicht sehen und verstehen
- Wie: Entwickeln, kommunizieren und demonstrieren eines differenzierten Angebots das einen größeren Wertbeitrag für den Kunden leistet

Lösungsverkauf stellt die Standardvertriebskompetenzen dar, KAM benötigt stark erweiterte Kompetenzen.

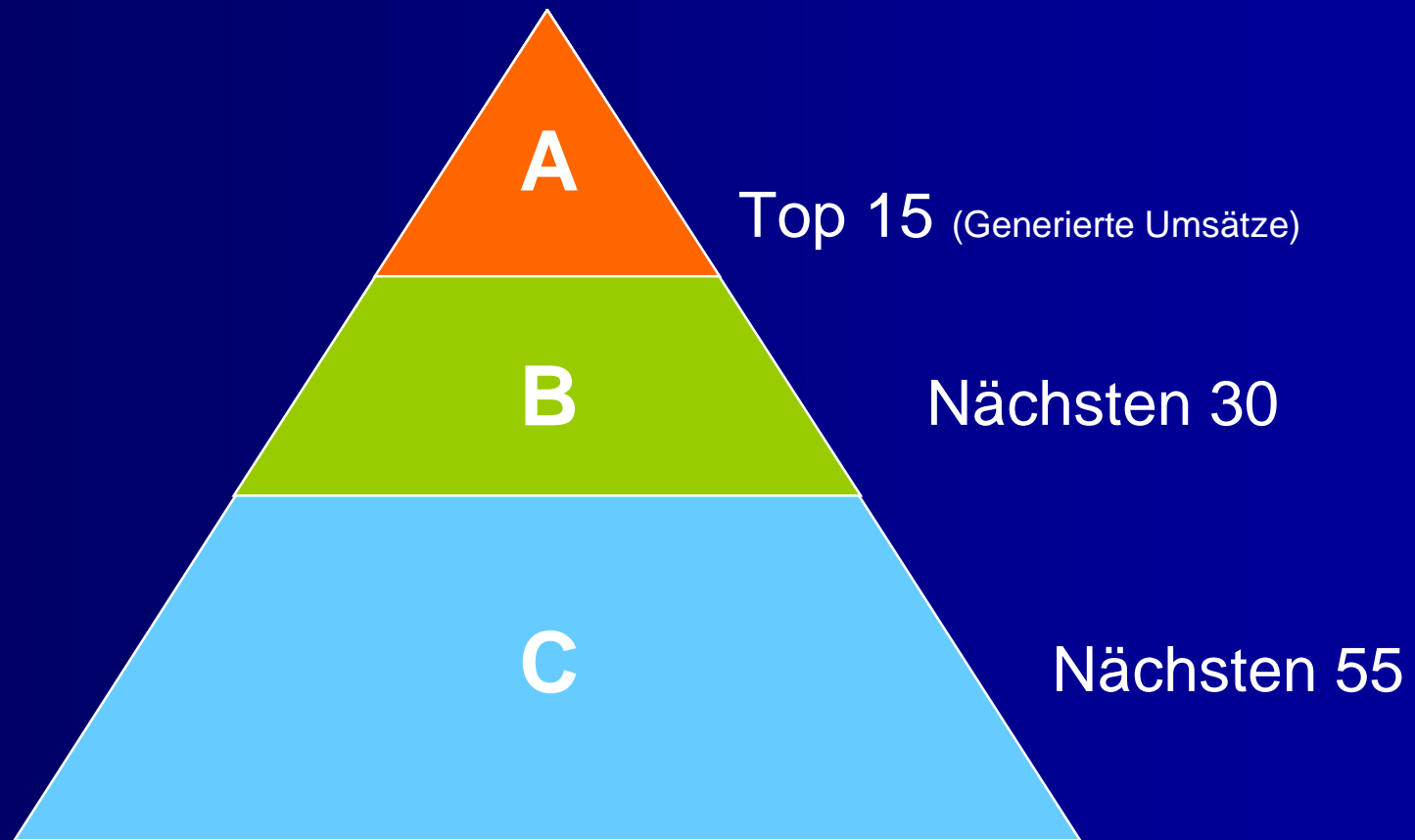
Ziel: Engere Kundenbeziehungen entwickeln



Ziel: Engere Kundenbeziehungen entwickeln



Traditionelle Key-Account-Kategorisierung



Sinnvollere Key-Account-Kategorisierung

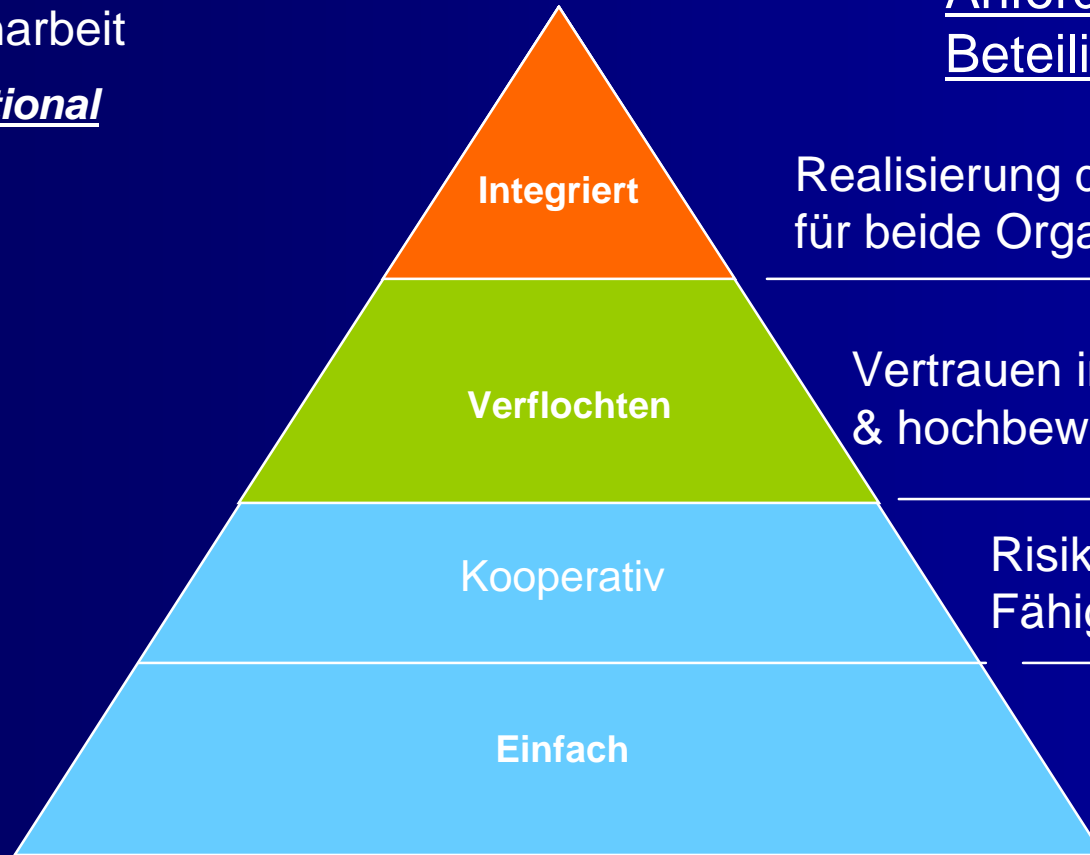


Grad der Zusammenarbeit

Hoch: Relational

KAM Beziehungsphasen

Anforderungen der Beteiligten:



Realisierung des vollen Potenzials für beide Organisationen

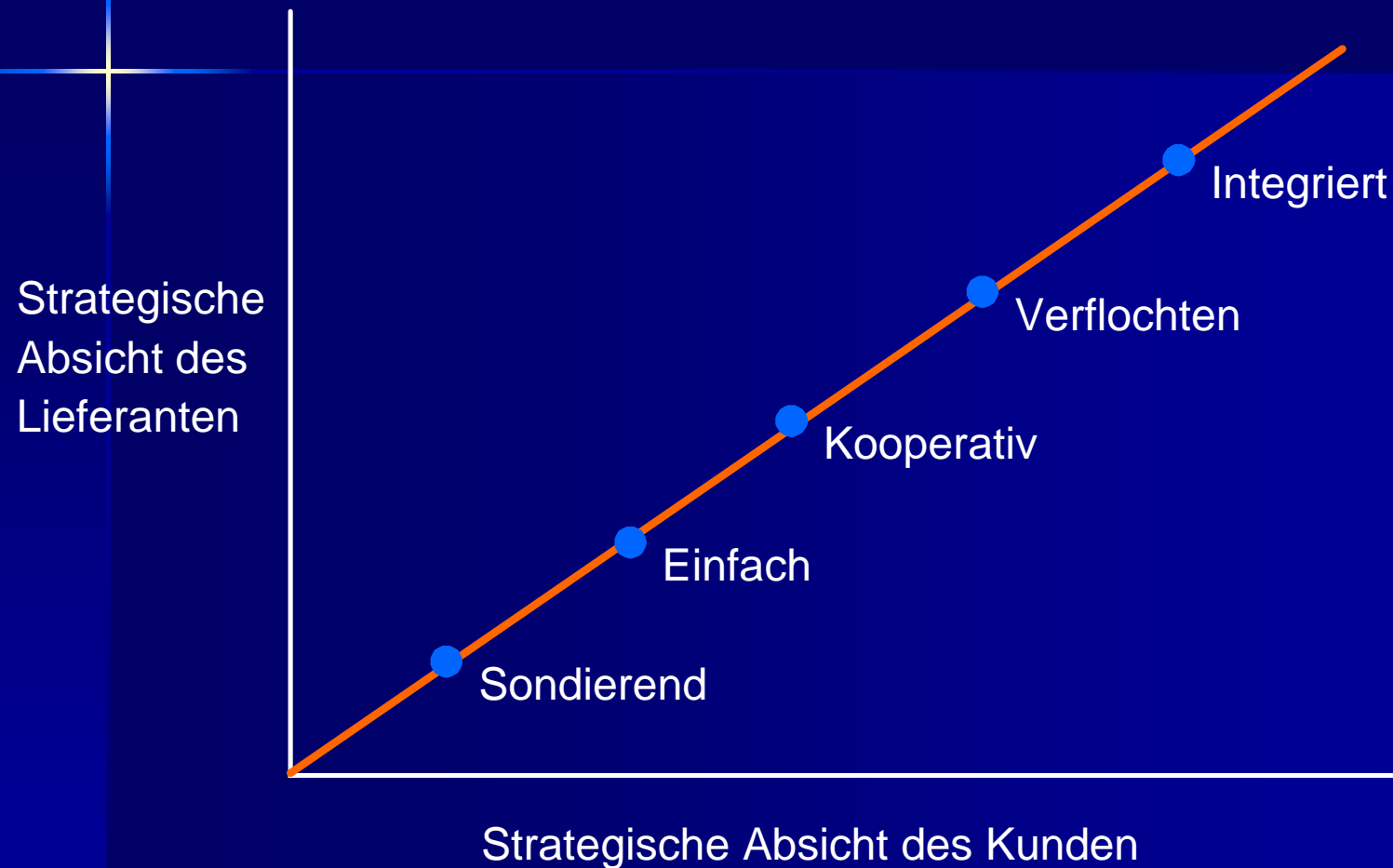
Vertrauen in die Beziehung, stabil & hochbewertet von beiden Seiten

Risikominimierung, Fähigkeit voranzuplanen

Operativ, effiziente Transaktionen

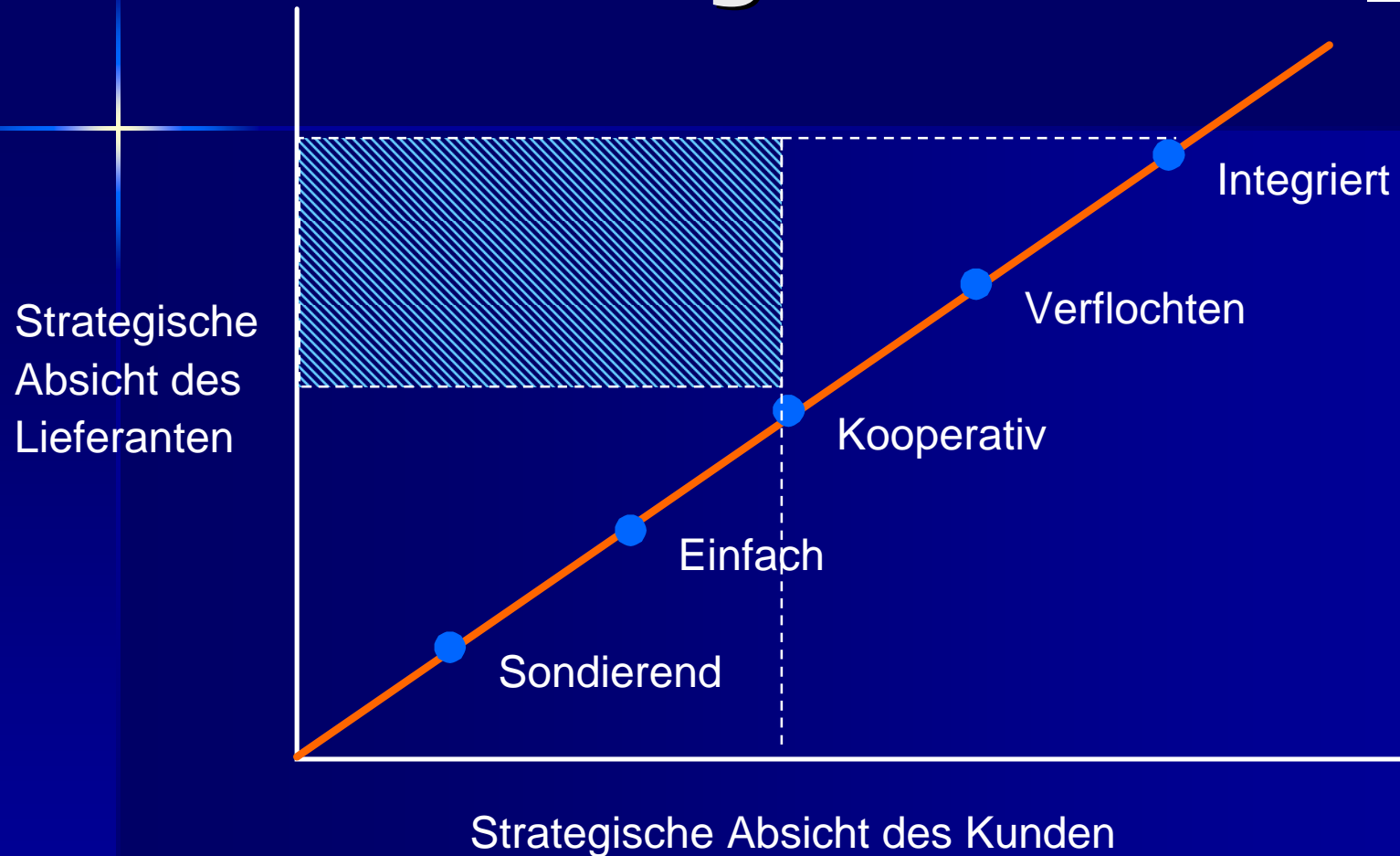
Gering: Transactional

Das relationale Entwicklungsmodell



Adaptierung des Modells von Millman, A.F. and Wilson, K.J.
Quelle: "From Key Account Selling to Key Account Management" (1994)

Das relationale Entwicklungsmodell



Adaptierung des Modells von Millman, A.F. and Wilson, K.J.
Quelle: "From Key Account Selling to Key Account Management" (1994)

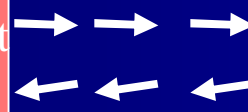
Sondierendes KAM



Lieferant



Kunde



Sondierendes KAM



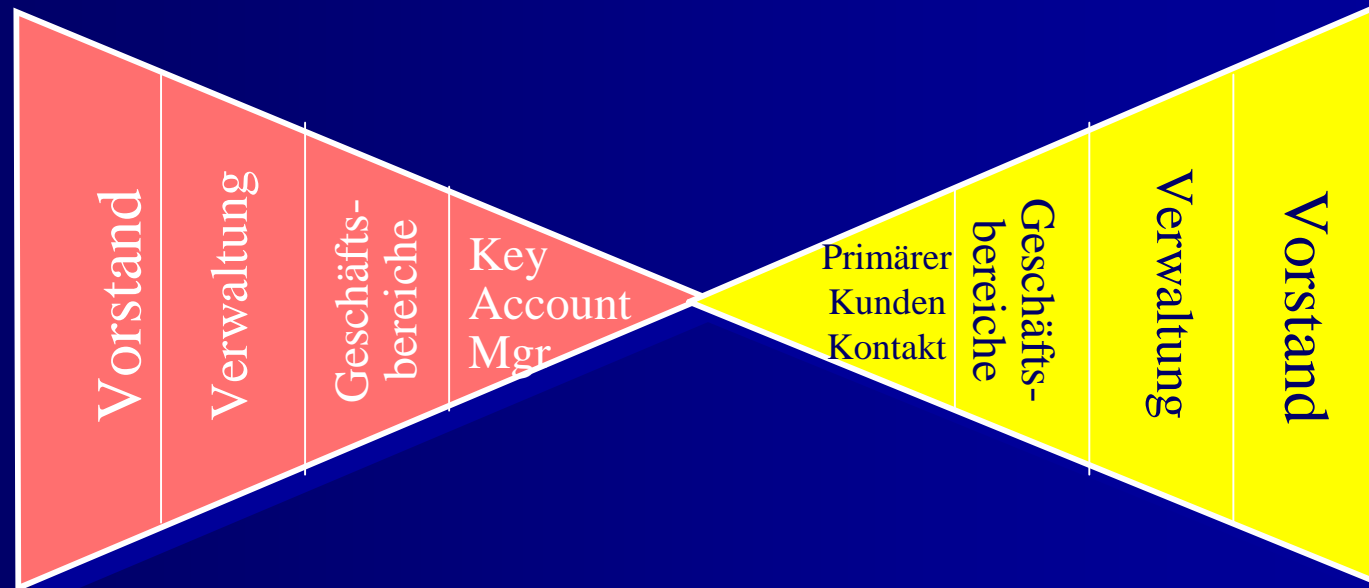
- Verhandelsphase
- Kunde ist ein potenzieller Key Account
- Beide Seiten sondieren die Situation
- Signalisieren von grosser Bedeutung
- Lieferant muss beharrlich sein & bereit zu investieren
- Ansehen und Ruf sind von entscheidender Bedeutung

Einfaches KAM



Lieferant

Kunde



Einfaches KAM



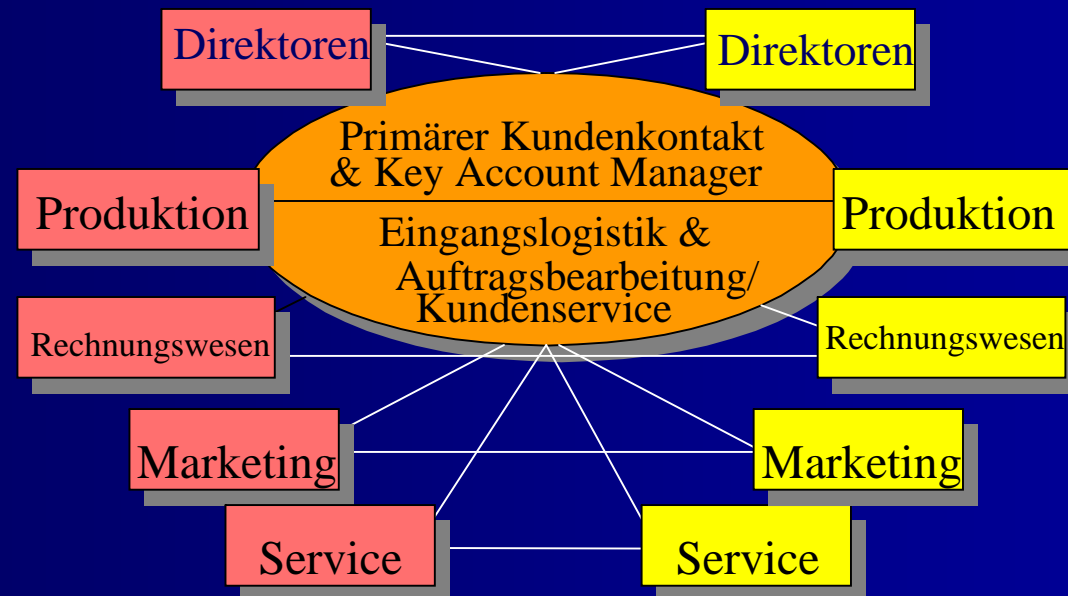
- Transaktionsorientiert: Fokus auf Effizienz
- Fokus auf Preis, Erfolg wird am Preis festgemacht
- Eventuell mehrere Lieferanten für dasselbe Produkt
- Einfacher Wechsel
- Nur ein "Berührungspunkt"
- Nur Geschäftsbeziehung
- Wenig Informationsaustausch
- Reaktiv nicht proaktiv
- Geringe gemeinsame Interessen
- Wenig Aufwand und Kosten für den Verkäufer
- Geringe Chancen die Geschäftsbasis zu erweitern
- Kann permanente Situation sein oder Erprobungsphase

Kooperatives KAM



Lieferant

Kunde

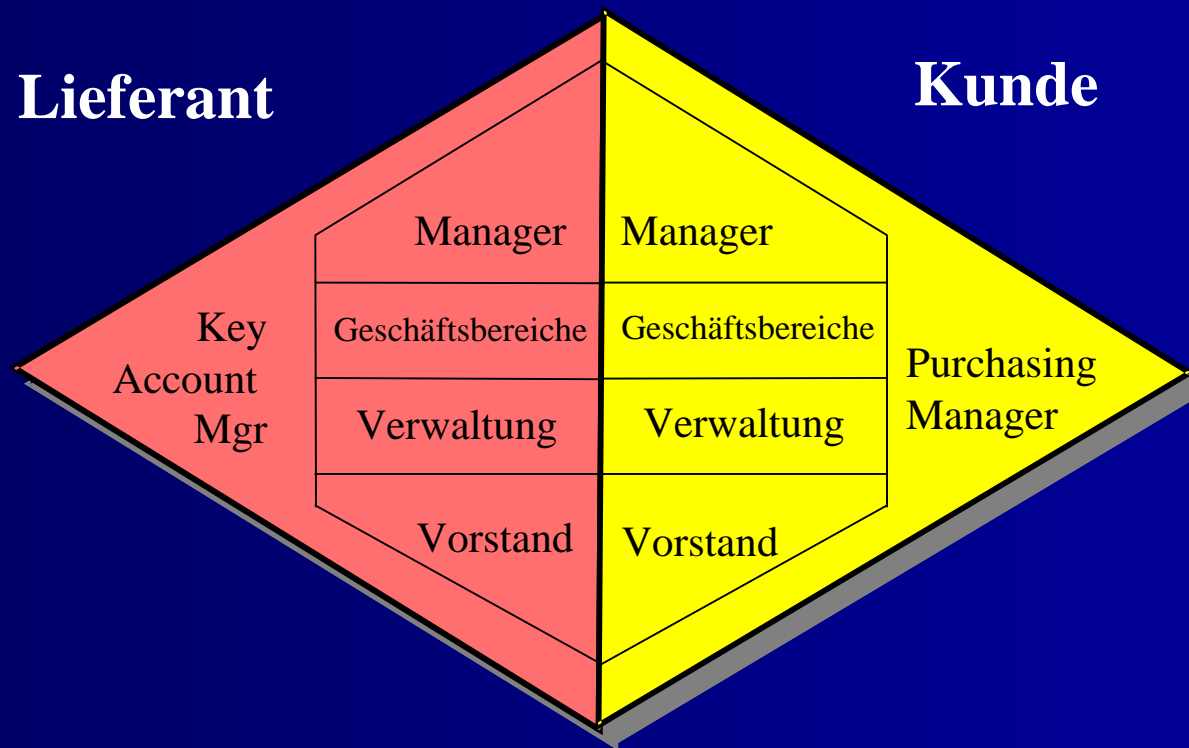


Kooperatives KAM



- Lieferant leistet Wertbeitrag zur Geschäftsbeziehung
- Basiert auf erwarteter/erfahrener Lieferleistung
- Möglicherweise preferierter Lieferant
- Wechsel nicht besonders schwierig
- Multifunktionale Kontakte
- Primärer Kontakt noch immer mit Einkäufer
- Keine Anpassung der Organisationsformen
- Beschränkte Anzahl von Kundenbesuchen
- Wenig Informationsaustausch
- Gemeinsames Forecasting möglich, aber keine strategische Planung
- Lieferant genießt noch kein uneingeschränktes Vertrauen

Verflochtenes KAM



Verflochtenes KAM



- Beide Parteien erkennen und bestätigen die Wichtigkeit der Beziehung
- Alleinlieferant oder Hauptlieferant
- Wechsel gestaltet sich schwieriger
- Viele multifunktionale Kontakte
- Soziale Bindungen und Beziehungen entstehen
- Hohes Kommunikationsvolumen
- Rationalisierte Prozesse
- Hoher Informationsaustausch, auch manche sensitive Daten
- Besseres Kundenverständnis
- Vertrauensvolle Zusammenarbeit
- Proaktiv nicht mehr reaktiv
- Beide Parteien sind bereit in die Beziehung zu investieren
- Umfangreiche gemeinsame und innovative Aktivitäten
- Gemeinsame strategische Planungen, zukunftsorientiert
- Viele Chancen die Geschäftsbasis zu erweitern

Integriertes KAM



Integriertes KAM

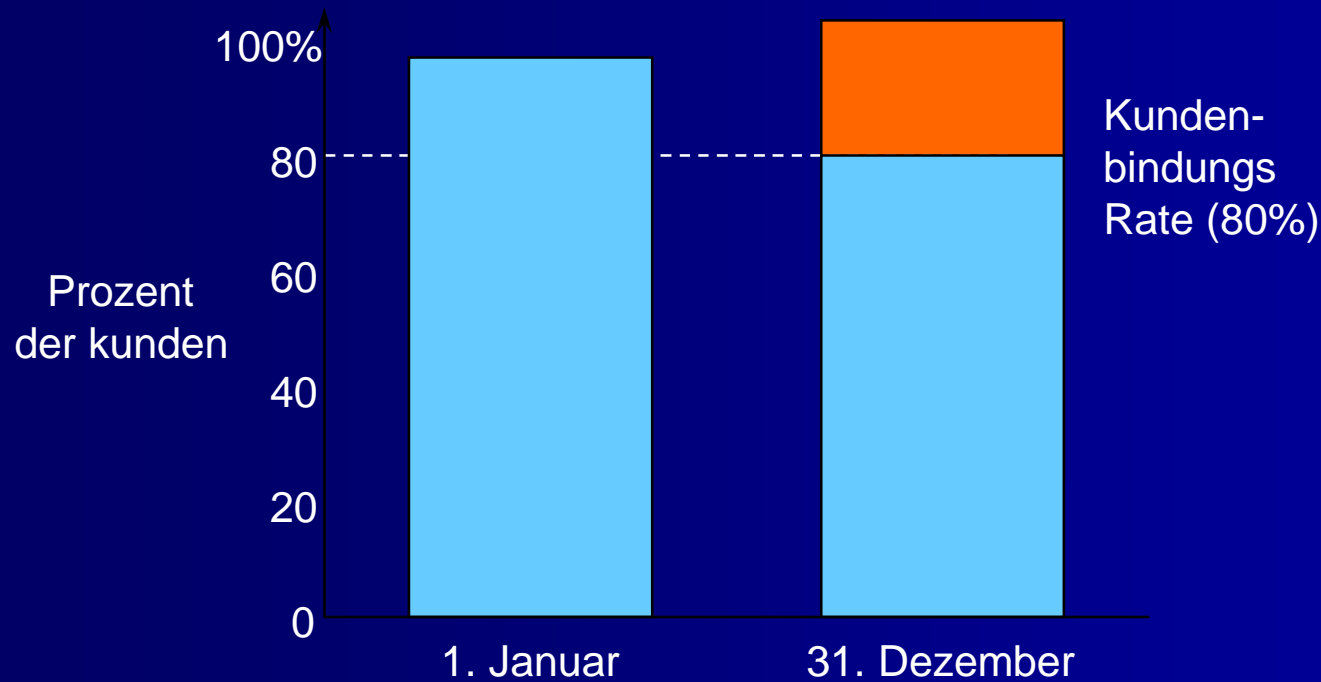


- Echte Partnerschaft: Ergänzend, abgestimmt, gegenseitige Abhängigkeit
- Nur wenige solche Kooperationen möglich
- Einziger Lieferant, steuert sekundäre Lieferanten
- Extrem schwieriger Wechsel, Wechsel ist traumatisch
- Individuelle Organisationen ergänzen sich zu spezialisierten Teams
- Dedizierte organisationsübergreifende Funktionale- & Projekt Teams
- Offener Informationsaustausch von sensiblen Daten
- Transparente Kostenstrukturen
- Gegenseitiges Vertrauen auf allen Unternehmensebenen
- Keine opportunistischen Verhaltensweisen
- Geringe Schutzvorkehrungen gegen opportunistischen Verhaltensweisen
- Gemeinsame langfristige strategische Planungen
- Höhere Gewinne für beide Unternehmen

Kundenbindung



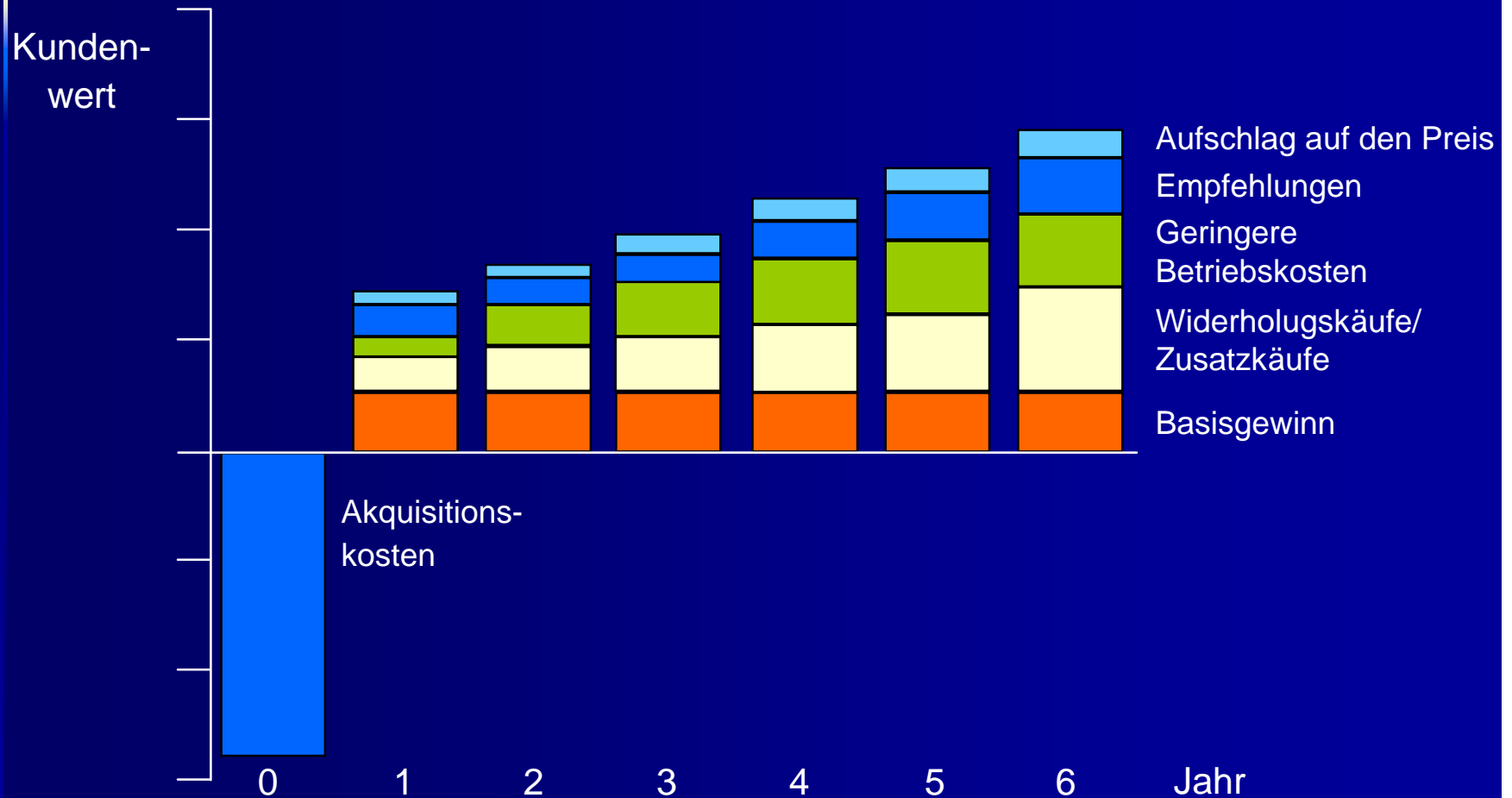
Kundenbindung ist eine der besten Massnahmen



Anzahl der Kunden zum Jahresende, die schon Kunden zu Jahresanfang waren

$$\text{Kundenbindungsrate:} = \frac{\text{Anzahl der Kunden zum Jahresende, die schon Kunden zu Jahresanfang waren}}{\text{Anzahl der Kunden zum Jahresanfang}} \times 100$$

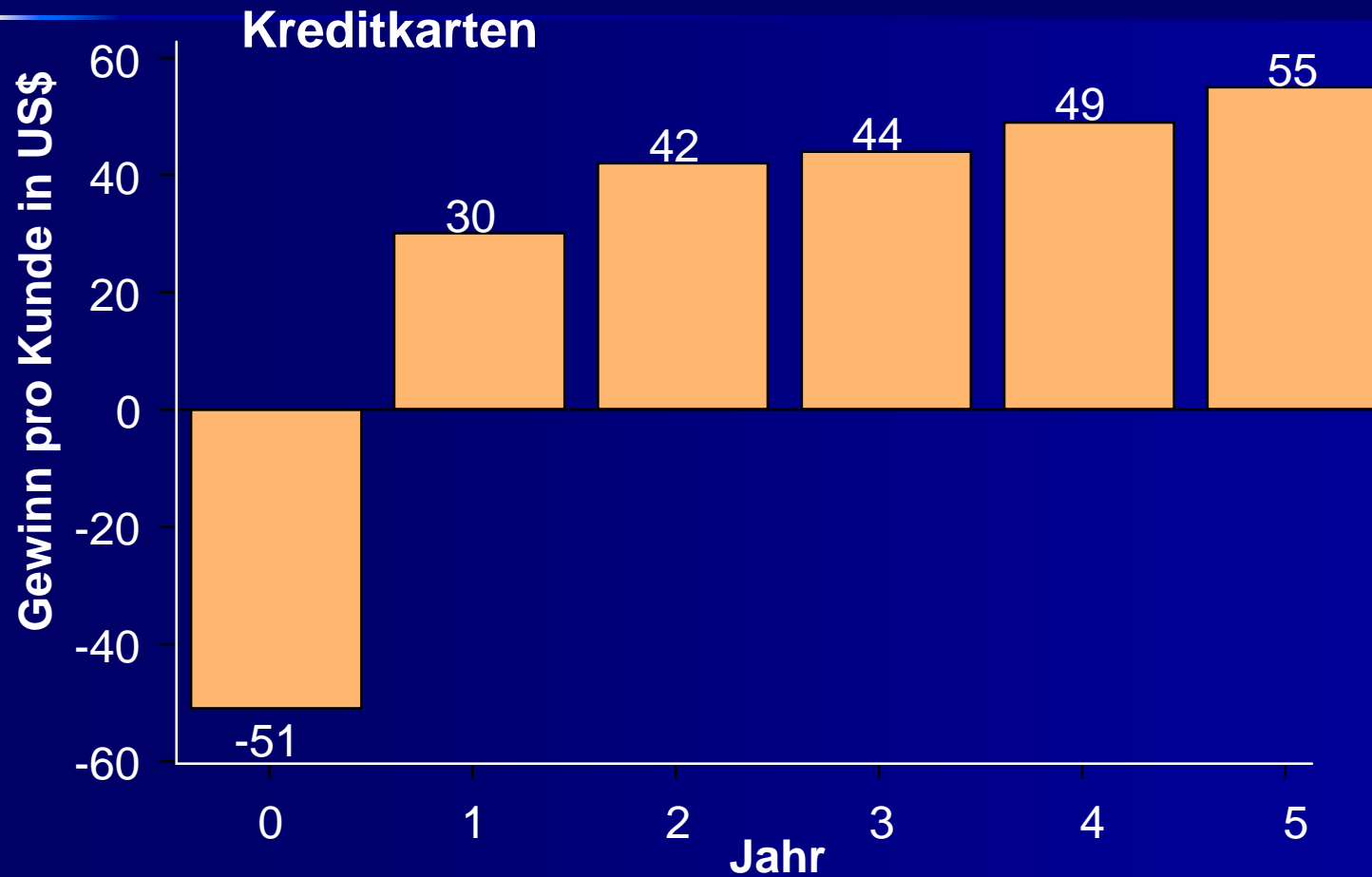
Kundenbindung ist extrem profitabel



Quelle: Bain Customer Retention Model, Bain & Company

© Copyright Bain & Company 1990

Kundenprofit über die Jahre



Customer lifetime values = Kundenlebenszeitwerte



A	B	C	D = B + C
Abwanderungsrate (% Kundenschwund pro Jahr)	Lebenserwartung der Kundenbeziehung in Jahren	Jährlicher Kundenwert	Lebenszeit- wert
20%	5	3000	15000
10%	10	3000	30000
5%	20	3000	60000
2.5%	40	3000	120000

Deshalb

Die Halbierung der Abwanderungsraten verdoppelt die künftigen Kundenlebenszeitwerte

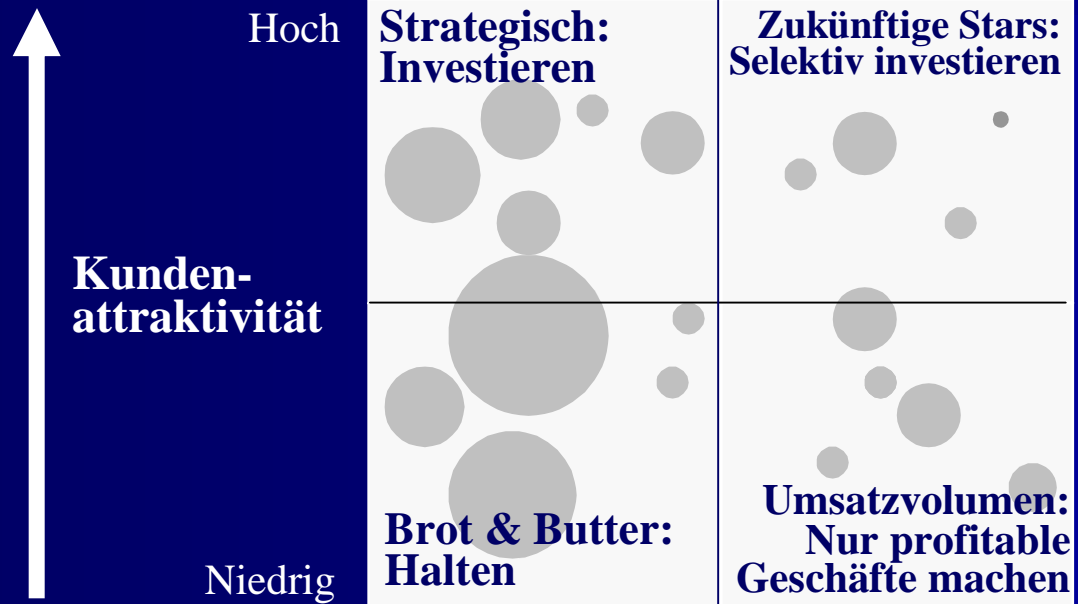
Kundenportfolio Strategiematrix



←
**Stärke der geschäftlichen Position
des Lieferanten beim Kunden
kurz: Lieferantenstärke**

Hoch=Relational

Niedrig=Transactional



● Schlüsselkunde

Key account Strategien



Verflochtenes KAM

Integriertes KAM

Kunden-
attraktivität

Hoch

Investieren in
gemeinsame
Informationssysteme
& Fokus teams

← Sondierendes KAM: Investieren
in die Anpassung des Produktes

← Einfaches KAM: Investieren in
den Beziehungsaufbau

← Kooperatives KAM: Investieren
in Verbesserung der Prozesse

Niedrig

Wachsamkeit
und
Motivation

Erhaltung &
Gleichbehandlung

← Einfaches KAM

← Kooperatives KAM

Beziehungsfokus → Transaktionsfokus

CLV - Kundenlebenszeitwert



Key Account Strategien auf Basis des Kundenlebenszeitwerts:

- Abwanderung profitabler Kunden verhindern
- Akquise unprofitabler Kunden vermeiden

Gesamtumsatz über den Lebenszyklus

		Hoch	Niedrig
Service-Kosten	Hoch	Fordernde Kunden	Extrem unprofitable Kunden
	Niedrig	Extrem profitable Kunden	Unentschlossene oder Commodity Kunden

Managing key relationships profitably



Gesamtumsatz über den Lebenszyklus

		Hoch	Niedrig
Service-Kosten	Hoch	Mögliche Kosteneinsparungen mit dem Kunden diskutieren und evaluieren.	Kosten reduzieren! Wenn nicht möglich sich trennen.
	Niedrig	Verteidigen!!!	Untersuchen ob Umsatzwachstum möglich. Wenn nicht Kosten eindämmen.

Entwickeln strategischer Pläne für strategische Kunden



**Analyse der externen
Marktkräfte**

**Analyse der internen
Unternehmensressourcen**

Die Strategien des Kunden und unsere kritischen
Erfolgsfaktoren für den Kunden ermitteln

**Unsere internen
Ressourcen und
Fähigkeiten verstehen**

**Unsere Ziele, Strategien
& wichtige Aktivitäten /
Projekte entwickeln**

**Einen Prozess vereinbaren um die
strategischen KAM-Pläne zu
entwickeln**

Strategischer KAM Plan (Z+3)



- Mission – Leitspruch - Zweck
- Zusammenfassung finanzielle Ziele
- Key Account Überblick
- Überblick Kunden KEF Analyse
- Überblick Anwendungs-Portfolio
- Hypothesen und Annahmen
- Unsere Ziele und Strategien
- Wichtige Projekte
- Budget