

Wertschöpfungspartner im Schulterschluss mit dem Kunden

Auch wenn die Coronakrise noch nicht vorbei ist: Die Unternehmen haben sich mit den Gegebenheiten irgendwie arrangiert. Damit wird es nun auch für das Key Account Management Zeit, wieder nach vorne zu schauen und vom reaktiven wieder in den proaktiven Modus zu schalten.

Der ehemalige Boxweltmeister Mike Tyson brachte es auf den Punkt: „Jeder hat einen Plan, bis er den ersten Schlag ins Gesicht bekommt.“ Covid-19 hat die Verantwortlichen im Key Account Management hart getroffen. Ehrgeizige Wachstumspläne und Rahmenbedingung für den Key Account Manager werden neu diskutiert. Ging es zunächst darum, die Kunden und Einnahmen zu sichern, so wurden dann die Ressourcen verstärkt auf digitale Kanäle umgeleitet. Bestellungen wurden online abgewickelt und statt großer Runden im Konferenzraum mit Experten seitens der Kunden und Lieferanten haben sich die relevanten Personen direkt per Web-Meeting zusammenschaltet. Der Aktionsraum für den Key Account Manager ist durch Covid-19 enger geworden. Diese Veränderungen verlangen Umdenken, Neubewertung und Wandel beim Key Account Management.

Wandel ist erfolgskritisch

Aber ist das wirklich neu? Die Rolle des Key Account Managers – und die damit verbundenen Fertigkeiten, Kompetenzen und Aktivitäten – befindet sich permanent in Veränderung. Wo ein Key Account Manager noch durch Liefer- und Termintreue, gutem Preis-Leistungs-Verhältnis, Flexibilität und durch eine gute Vertrauensebene zum Einkäufer erfolgreich war, wird er heute mit diesem Wertversprechen kläglich scheitern. Heutzutage sind das eher Hygienefaktoren. Kein Key Account Manager wird auch nur einen Fuß bei seinen Schlüsselkunden in die Tür bekommen, wenn er diese Faktoren nicht erfüllen kann.

Supply-Chain-Optimierung, Contingency-Pläne, Value-Growth versus Volume-Growth, Digitalisierung, Internationalisierung, Customer und Value-Co-Creation sollten sich ebenso ganz oben auf der Agenda des Key Account Managers befinden wie Daten, Datenquellen und Algorithmen intelligent nut-

zen und das Orchestrieren des Eco-Systems des Key Accounts. Nur so lässt sich weiterhin der Applaus der Kunden sichern. Abbildung 1 zeigt, wie sich der Fokus im Key Account Management verändert hat. Der Lieferant wird mehr und mehr zum Wertschöpfungspartner im Schulterschluss mit dem Kunden.

Der Key Account Manager als Möglichmacher

Grenzen der Verantwortung verschwimmen, gemeinsame Sparmaßnahmen und gleichzeitiger Aufbau neuer Geschäftsfelder werden in internationalen Teams – bestehend aus Kunden und Lieferant – umgesetzt. Die Rolle des Key Account Managers gleicht somit der eines Möglichmachers: Er stellt die Fragen, mit denen im eigenen Unternehmen und beim Kunden neue Denkvorgänge in Gang gesetzt und die notwendigen Prozesse initiiert werden. Dabei ist er weiterhin erster Ansprechpartner, verhandelt Rahmenverträge, ist Vermittler zwischen Mitarbeitern der eigenen Firma und dem Kunden, Motivator für Teammitglieder, Entscheider, Strippenzieher, Projektmanager und natürlich auch Betriebswirtschaftler, um

Kompakt

- Agilität und Wandel waren schon immer erfolgskritisch für ein professionelles Key Account Management
- Die Rolle des Key Account Managers gleicht der eines Möglichmachers: Er stellt die Fragen, mit denen im eigenen Unternehmen und beim Kunden Denkvorgänge in Gang gesetzt und die notwendigen Prozesse initiiert werden.
- Um die aktuelle Covid-19-Situation zu meistern, ist es wichtig, ein bimodales Key Account Management zu etablieren.



© sarpmurat / Getty Images / Stock

sicherzustellen, dass die Vielzahl der Aktivitäten und Maßnahmen am Ende des Tages auch zu finanziellem Erfolg führen. Abbildung 2 zeigt die Verschiebung der geforderten Kompetenzen und Fertigkeiten eines Key Account Managers.

Agilität, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind neben Fachwissen eine der Kernkompetenzen im KAM der heutigen Zeit. Ein Key Account Manager hat schon lange nicht mehr nur einen „Single-Point-of-Contact“, mit dem alle Vereinbarungen getroffen werden. In der hoch digitalisierten Welt von heute trifft er auf multiple Kontakte – virtuell wie auch Face-to-Face.

Darüber hinaus ist die neue Einkäufergeneration aufgrund der Digitalisierung sehr gut über die Produkte und Preise informiert. Transparenz der Leistungen und Austauschmöglichkeiten in Foren und Plattformen führen dazu, dass oftmals die Kaufentscheidung bereits gefällt ist, bevor der Key Account Manager zum Gespräch eingeladen wird. Er muss daher sicherstellen, dass er bei persönlichen Gesprächen einen Beratungsmehrwert liefert, um sich nicht überflüssig zu machen.

Generell sollte er durch die Nutzung digitaler Medien dafür sorgen, dass er sichtbar ist und zum Beispiel vom Interessenten in der Informationsphase gefunden wird.

Der Key Account Manager als Werttreiber

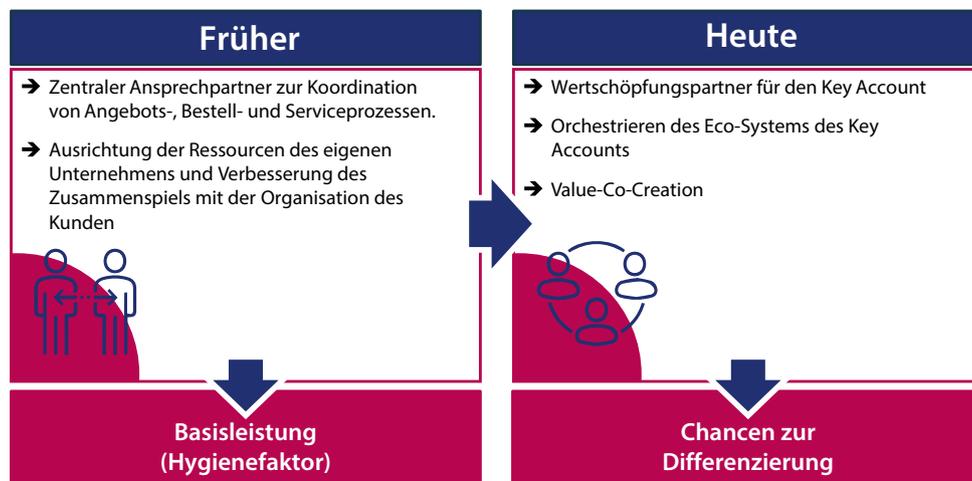
Das folgende Beispiel macht greifbar, wie der Key Account Manager Mehrwert für den Kunden generieren kann und dabei ebenfalls Vorteile für das eigene Unternehmen erzielt:

Im KAM sind mehrjährige Vereinbarungen üblich. Im Rahmen eines solchen Lieferantenvertrages wurden mit dem Key Account diverse Cost-Saving-Initiativen vereinbart. Eine dieser Initiativen war im Bereich Supply Chain angesiedelt. Unter der Leitung des Key Account Managers wurde der gesamte Supply-Chain-Prozess von der Produktion bis zur finalen Lieferung inklusive Einlagerung der Produkte im Kundenlager durchleuchtet.

Bei der Analyse fand man heraus, dass eine Angleichung der Palettenbeladung an die Batch-Größen der Produktion des Lieferanten für beide Seite Vorteile brachte. Nicht nur beim Key Account, sondern auch beim Lieferanten war nun ein schlankeres Handling in der Supply Chain beziehungsweise Produktion möglich. Das führte zu einer Kostensenkung im fünfstelligen Bereich, ohne dabei an der Produktqualität selbst einsparen zu müssen.

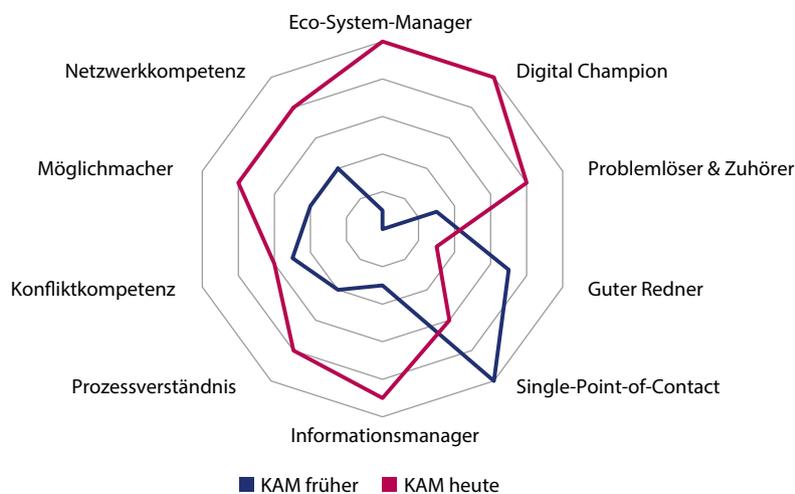
Das Beispiel zeigt, dass ein Key Account Manager zum Werttreiber für das eigene Unternehmen und seinen Kunden werden kann. Der Wille, sich in die Prozesse der Kunden hineinzudenken und dabei ein Team von Experten zu

Abb. 1 Fokus im Key Account Management



Quelle: Mercuri International

Abb. 2 Zehn Kompetenzen eines Key Account Managers im Wandel



Quelle: Mercuri International

koordinieren, ist dabei entscheidend. Erfolgreiche Firmen müssen es daher schaffen, eine Kultur zu etablieren, die Abteilungsbarrieren zu Marketing, Aftersales und anderen kundennahen Bereichen einbrechen und die Kundenkontaktpunkte vollumfänglich begreifen. Der Kundennutzen muss im Zentrum des Handels einer Firma stehen. Denn wer es schafft, aus der Sicht des Kunden zu denken, der kann seine Probleme verstehen und Lösungsansätze oder Bedürfnisse erzeugen, bevor der Kunde danach fragt.

Wie lässt sich nun dieser Ansatz trotz der Herausforderungen und Rezession durch Covid-19 weiter mit Leben füllen? Zunächst kann man kämpferisch auftreten und es wie Wal-Mart-Gründer Sam Walton sehen. Er wurde in der Rezession Anfang der 90er-Jahre gefragt, wie er die Situation einschätzt. Seine Antwort: „Ich habe darüber nachgedacht und dann beschlossen, nicht daran teilzunehmen.“ Nun kann allerdings nicht jedes Unternehmen von der Covid-19-Situation so profitieren wie Amazon, Netflix, Baumaterial- und Werkstoffhersteller oder (eher verblüffend) plastische Chirurgen. In Abbildung 3 ist der Einfluss der Corona-Krise auf einzelne Branchen aufgeführt.

Man kann nun schnell zu dem Schluss kommen, dass sich das Key Account Management in Branchen, die massiv von Covid-19 getroffen sind, eigentlich gar nicht mehr lohnt. Doch gerade Unternehmen in diesen Branchen suchen verzweifelt nach Hilfe. Hier kann ein Key Account Manager entscheidende Impulse geben, wie folgendes Beispiel zeigt:

Ein chinesischer Kosmetikkonzern musste während des Corona-Ausbruchs 40 Prozent seiner Geschäfte schließen. In der Folge ging der Umsatz um 90 Prozent zurück. Mit dem

Key Account Management von Alibaba wurde innerhalb von fünf Tagen der Verkauf vom stationären Handel in den Online-Handel verlegt. Doch dabei blieb es nicht. Die Mitarbeiter wurden parallel geschult, damit sie als Influencer agieren konnten. Über Plattformen – zum Beispiel Wechat – stellten sie ab sofort die Kosmetikprodukte vor. Dies innerhalb von so kurzer Zeit zu schaffen, ist schon aller Ehren wert. Doch auch der Umsatz schoss in die Höhe und erreichte 200 Prozent Zuwachs im Vergleich zum Vorjahr.

„Jeder hat einen Plan, bis er den ersten Schlag ins Gesicht bekommt.“

Der Key Account Manager kann somit den durch Corona massiv betroffenen Unternehmen helfen und so für beide Seiten Vorteile generieren. So kann er etwa helfen, neue Einnahmequellen zu finden und zu nutzen, die Supply Chain zu stabilisieren, ein lokales Lieferantennetzwerk aufzubauen oder die Liquidität zu sichern.

Damit das Key Account Management in der aktuellen Covid-19-Situation seine volle Kraft entfalten kann, empfiehlt sich eine bimodale Vorgehensweise. Auf der einen Seite wird eine virtuelle Operationszentrale eingerichtet, die den Fokus auf das Tagesgeschäft legt.

Neben der Definition und dem Monitoring gehört unter anderem die Entwicklung einer branchenspezifischen Account-Strategie dazu, für die Antworten auf folgende Fragen Voraussetzung sind:

Abb. 3 Einfluss von Covid-19 auf einzelne Branchen



Quelle: Mercuri International

- Wie wird vermieden, dass Kunden opportunistisch nach Rabatten rufen?
- Welche Optionen gibt es, um Kunden zu helfen, die durch Covid-19 hart getroffen sind?
- Wie wird der weitere Kauf für den Kunden ohne deutliche Auswirkungen auf die Marge (zum Beispiel Rabatte zeitlich begrenzen, Mindestbestellmengen reduzieren, Testangebote entwickeln) einfacher?
- Wie kann der Verlust der Beziehung zu den relevanten Ansprechpartnern verhindert werden?

Auf der anderen Seite dürfen mittel- bis langfristige Aktivitäten nicht aus den Augen verloren werden. Denn oft liegt der Fokus auf „dringend“ statt auf „wichtig“. Doch wenn die wichtigen Dinge dringend werden, ist es in der Regel zu spät. Gerade in der aktuellen Lage sollte man weiterhin Zeit darauf verwenden, die Wertbotschaften und einen „Proof-of-Value“ weiterzuentwickeln. Vielleicht ist es jetzt die Zeit, sich die Frage zu stellen, warum der Key Account noch in fünf oder zehn Jahren auf der Kundenliste stehen wird? So können neue Impulse für neue Produkte, Lösungen und Geschäftsmodelle gesetzt werden, um sich vom Wettbewerb abzusetzen.

Professionelles Key Account Management wird somit weiterhin der Werttreiber für Kunden und das eigene Unternehmen sein. Das sollte allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Covid-19-Donnerschlag massive Spuren hinterlassen wird. Optimismus lässt sich mit Winston Churchill gewinnen: „Erfolg ist nicht ewig, Niederlagen sind nicht final: Es ist der Mut weiterzumachen, der zählt!“ ■

Autoren

Marcus Redemann



ist Management Partner bei Mercuri International, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Trainings- und Beratungshaus. Er ist Autor zahlreicher Fachartikel und Keynote-Speaker zu Themen rund um Sales Excellence. E-Mail: marcus.redemann@mercuri.de

Constanze Trumpfheller



war als Key Account Managerin in der Lebensmittelindustrie tätig und hat sich auch in ihrem MBA-Studiengang intensiv mit dem Thema Key Account Management beschäftigt. Aktuell arbeitet Sie in einer Full-Service-Werbeagentur. E-Mail: constanze.trumpfheller@web.de



Key Account Management



Heinzelbecker, K.: Wie Sie Ihr Key Account Management optimieren, in: Sales Excellence Nr. 12, Wiesbaden 2019, www.springerprofessional.de/link/17497840

Zupancic, D.: Key Account Management: Ihre wichtigsten Kunden im Fokus, in: Zupancic, D.: Sales Drive, Wiesbaden 2019, www.springerprofessional.de/link/17199896