

Vertrieb

DAS EXPERTEN-TEAM:



BERATUNGSBRIEF

Alexander Christiani

Mercuri-Chef Holger Dannenberg

Prof. Dr. Peter Winkelmann

Martin Limbeck

Michael Ehlers

Anne M. Schüller

Dirk Kreuter

AUSGABE 1/2009 – JANUAR

www.Vertriebs-Experts.de

Sonderdruck Beratungsbrief Ausgabe Januar 2009

Holen Sie sich Ihre Vertriebsexperten ins Haus

Alexander Christiani, Mercuri-Chef Holger Dannenberg, Prof. Dr. Peter Winkelmann, Michael Ehlers, Anne M. Müller, Dirk Kreuter und Martina Schimmel-Schloo

Der innovative Fachinformationsdienst:

- Beratungsbrief für neue Impulse und Tipps
- Online-Wissensdatenbank für aktuelle Recherchen und Problemlösungen



Testen Sie jetzt im 2-Monats-Abo

www.Vertriebs-Experts.de

12 Kernthesen zum Key-Account-Management:

So schöpfen Sie das Potenzial Ihrer Schlüsselkunden optimal aus

Schlüsselkunden spielen im Wirtschaftsleben schon immer eine bedeutende Rolle. So galt schon für Kaufleute früherer Zeiten oft das Pareto-Prinzip, wonach 20 Prozent der Kunden 80 Prozent des Umsatzes erzielen. Die systematische Pflege und nachhaltige Entwicklung dieses Kundensegments hat in Deutschland jedoch erst in den letzten Jahren unter dem Begriff Key-Account-Management (KAM) Fuß gefasst.

Von Heiko van Eckert

Das wesentliche Kriterium für die Auswahl von Schlüsselkunden ist immer noch der Umsatz, immer häufiger aber auch der Ertrag oder das Potenzial.

Für die Integration des KAM in die Vertriebsorganisation gibt es grundsätzlich drei verschiedene Wege:

1. Key-Accounts und gewöhnliche Kunden werden von derselben Vertriebsmannschaft betreut.
2. Die Betreuung der Key-Accounts wird von den Verkaufs-, Unit- oder Regionalleitern übernommen.
3. Es gibt separate Key-Account-Verkäufer bzw. eine separate Key-Account-Vertriebsorganisation.

Was macht nun die Etablierung eines eigenständigen KAM so wertvoll? Zum einen sind Key Accounts für Umsatz, Deckungsbetrag oder strategisch von großer Wichtigkeit. Sie sind meist komplexer als andere Kunden, stehen für mehr Projekte, und ihr Umsatz verteilt sich häufig über verschiedene Business-Units. Zum anderen haben Sie bei Ihren Key-Accounts oft mehr Ansprechpartner – auch über verschiedene Kunden-Einheiten und/oder Länder hinweg.

Um solche verzweigten Kontakte effizient zu koordinieren, macht es vielfach Sinn, eine eigene Organisation einzuschalten. Doch um ein erfolgreiches KAM aufzubauen, sind eine ganze Reihe Faktoren der Organisationsentwicklung (OE) und der Personalentwicklung (PE) zu berücksichtigen.

12 Kernthesen für ein erfolgreiches KAM

1. Die Vision

Nicht nur Ihr Unternehmen, auch Ihr Key-Account sollte eine Vision haben. Sie kann der Magnet sein, um ein abgestimmtes Verhalten zu fördern und Ihren Key-Account-Mitarbeitern Zielorientierung zu bieten.

2. Die Strategie

Ziel der KAM-Strategie ist es, mit Ihrer Zielgruppe zu verschmelzen – und das erreichen Sie folgendermaßen:

- Analysieren Sie Ihre Ist-Situation und finden Sie Ihre Stärken heraus.
- Entwickeln Sie daraus ein Erfolg versprechendes Business-Modell.
- Welche Key-Account-Zielgruppe hat den dringendsten Bedarf an Ihrer Leistung?
- Bieten Sie dieser Zielgruppe den größten Nutzen mit der Lösung ihrer dringendsten Probleme.
- Halten Sie durch Innovationen und permanente Verbesserungen den Vorsprung im Wettbewerb.

- Kooperieren Sie mit anderen Problemlösern für Ihre Zielgruppe.
- Werden Sie für Ihre Zielgruppe auf diese Weise dauerhaft bester Problemlöser.

3. Die Organisation

Optimieren Sie die vier Schlüsselprinzipien für den Aufbau einer gesunden, konkurrenzfähigen KAM-Organisation: klare Strukturen, durchgängiger Informationsfluss, definierte Entscheidungskompetenzen und motivierende Anreizsysteme.

4. Das Kundenwertmodell

Analysieren Sie mithilfe eines Kundenwertmodells den Wert Ihrer Kunden und identifizieren Sie unter ihnen die wachstumsträchtigsten. Gehen Sie potenzialstarke, loyale und profitable Kunden gezielt an. Schöpfen Sie Ihr Cross-/Up-Selling-Potenzial konsequent aus und definieren Sie kundenwertorientierte, differenzierte Betreuungsstrategien.

5. Der Prozess

Um einen Key-Account immer wieder zu gewinnen, sind häufig mehr Prozessschritte nötig als im klassischen Vertrieb. Gerade im komplexen Prozess des KAM ist es wichtig, alle Schritte vom ersten Kontakt bis zum Abschluss zu kennen, diese zu analysieren und klare Schnittstellen und Verantwortlichkeiten zwischen den beteiligten Abteilungen zu definieren.

6. Das Level-Selling

Der KAM muss erreichen, dass der frühere Einstieg in die Ausschreibungs-/Einkaufsprozesskette beim Kunden auf einem höheren Level gelingt. Mit dem Level-Selling-Ansatz wird der für Sie optimale Einstiegspunkt – idealerweise schon bei der Problemanalyse vor der Ausschreibung – herausgefunden und die Strategie konsequent daran ausgerichtet. Siehe auch These 11.

7. Das Systemverständnis

Bei Key-Accounts gibt es häufig mehrere Stakeholder, wie z.B. den Einkauf, die Vertragsabteilung, die Geschäftsführung, das Controlling usw. Und auch in Ihrem Unternehmen sind oft mehrere Personen/Abteilungen involviert. Dieses komplexe System zu verstehen und über entsprechende Interventionen für sich zu nutzen, ist eine der größten Herausforderungen für jeden Key-Account-Manager.

Fortsetzung von Seite 10

8. Die Kundenentwicklung

Key-Accounts müssen langfristig und strategisch entwickelt werden. Eine Kundenentwicklungsstrategie berücksichtigt:

- Finanzkennzahlen
- Ihre Positionierung
- eine Themenlandkarte
- Ihre Durchdringung beim Kunden
- Ihre Teamentwicklung
- eine Prognose über Wettbewerb und Partner
- Ihr relativer Marktanteil bei diesem Kunden

9. Das Buying-Center

Der Key-Account-Manager identifiziert die wesentlichen Spieler im Buying-Center und agiert dementsprechend. Er kennt die Klaviatur der Buying-Center-Analyse bestens und kann Entscheider eindeutig identifizieren, Entscheidungsbeeinflusser für seine Zwecke nutzen und Entscheidungsverhinderer frühzeitig mit einbinden. Er hat (und dies ist ein „muss“ bei jedem Key-Account) beim Kunden einen guten Coach aufgebaut, der ihn durch den Einkaufsprozess führt.

10. Das Selling-Center

Für jeden Kundenkontakt werden vom Key-Account-Manager, der Mannschaftsführer im Selling-Center ist, die Stakeholder bestimmt. Außerdem werden vor jedem Gespräch die Teilnehmer auf Kundenseite hinsichtlich Kaufhaltung, persönlichen Kaufmotiven und typischem Entscheidungsverhalten analysiert. Erst dann werden unsere jeweiligen Gegen-/Mitspieler zugeordnet und eine Strategie für die Gespräche festgelegt.

11. Die Ebenen

Key-Account-Manager können auf verschiedenen Ebenen mit unterschiedlichen Ansprechpartnern über die jeweils richtigen Themen diskutieren. Sie wissen, dass es nötig ist, auf jeder Ebene andere Themen zu kommunizieren. Sie sprechen mit Projektmitarbeitern über Abwicklungsprobleme, mit Projektleitern über Projektprobleme und mit den Entscheidern und Geschäftsführern über Business-Probleme.

12. Das Verhandeln

Key-Account-Manager sind ausgebuffte Verhandlungsführer, denn Key-Accounts sind die anspruchvollsten Kunden und erwarten, dass mit ihnen langfristige Win-win-Partnerschaften umgesetzt werden, auch wenn daran nicht immer alle Ebenen interessiert sind. Deshalb haben Key-Account-Manager differenzierte Strategien und Taktiken für ein erfolgreiches, rationales Verhandeln parat.

Wie Sie erkennen, lässt sich erfolgreiches KAM nur mit einem ganzheitlichen Ansatz aus Organisations- und Personalentwicklung managen.

Und wie gehen Sie bei seiner Umsetzung vor?

Mit diesem Vorgehensmodell aus Beratung und Training erreichen Sie Ihre Ziele!

Analyse des Ist-Zustandes

- Wie sieht der gegenwärtige KAM-Prozess aus?
- Wo liegen die Stärken und Schwächen?

- Steht der Kunde immer im Mittelpunkt allen Handelns?
- Welche Kennzahlen stehen auf Gelb oder schlagen Alarm?

Ermittlung von Soll-Zustand und Konzeption

- Wie sieht die optimale KAM-Organisation aus?
- Wie verläuft der optimale Vertriebsprozess?
- Wo biete ich dem Kunden echten Nutzen?
- Was ist das realistische Kennzahlenziel?

Implementierung der neuen KAM-Organisation

- Welche Schritte werden wann umgesetzt?
- Welche Trainingsmaßnahmen sind zielführend und nachhaltig?
- Wie sieht die geeignete Vorgehensweise aus?

Evaluation/ Controlling

- Wurden die vorgegebenen Ziele erreicht?
- Sind wir noch auf dem richtigen Weg?

Und nun sind Sie dran. Definieren Sie Ihre Vision eines erfolgreichen Key-Account-Managements. Ich wünsche Ihrem Vertrieb viel Spaß an Erfolg mit profitablen Schlüsselkunden!

Zum Autor: Heiko van Eckert

ist Gründer und Inhaber der salegro Vertriebsberatung. Er gilt als der Experte für Personal-, Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung im Vertrieb. Heiko van Eckert arbeitet seit mehr als 10 Jahren als Berater, Coach, Trainer und Referent. Zuvor war er über 10 Jahre im Vertrieb von Produkten, Projekten und Dienstleistungen tätig, zuletzt für vier Jahre als Leiter einer Vertriebsniederlassung. Ihr fundiertes Vertriebsfachwissen geben Heiko van Eckert und sein Team praxisnah, inspirierend und gewinnbringend an ihre Zuhörer weiter. Die salegro Vertriebsberatung ist die Adresse für persönlichkeitsorientierte Vertriebsentwicklung, für Beratung und Training im Vertrieb. www.salegro.de



WEITERE TERMINE

18.-20.03.2009 DÜSSELDORF

Erfolgreiches Vertriebsmanagement

Sie lernen, wie Sie das breite Aufgabenspektrum des Vertriebsmanagements beherrschen und die für Ihr Unternehmen wichtigsten Vertriebsaktivitäten strategisch und taktisch ergreifen.

www.haufe-akademie.de

03.-05.03.2009 KÖLN

5. Euroforum – Jahrestagung Kosmetik

Sie erfahren, wie Sie auch in einem turbulenten wirtschaftlichen Umfeld erfolgreich in diesem Segment agieren können. Führende nationale und internationale Experten aus Handel und Konsumgüterindustrie beleuchten ihre Strategien und Erfolgskonzepte.

www.euroforum.com/kosmetik