

KAM Seminare | Ebert Kehne & Partner

Unsere 1:1 Beratungsleistung im Überblick: PROFESSIONELLES KAM

Key Account Management ist mehr als die Verwaltung von Großkunden.
Hinzu kommt: Der Handel ist in einem permanenten strukturellen Wandel.

Die Entwicklung im Markt ist darum eindeutig: Die Geschäftsbeziehungen zu Großkunden gewinnen immer mehr an Relevanz. Das erfolgreiche Führen von Key Accounts nimmt daher einen enorm hohen Stellenwert ein.

Entscheidend ist die Vorgehensweise. Sie muss kundenorientiert sein. Und klug strukturiert: methodisch, auf Marketing- und Beziehungsebene. Der Schlüssel zum Erfolg liegt hier in den wirkungsvollen Management-Tools und -Systemen.

Key Account Management-Philosophie: Strategie ist alles

Key Account Management heißt, den Key Account, den Schlüsselkunden, managen.
Die Aufgaben und die Qualifikationen eines KAM ergeben sich daher aus:

- den Vertriebszielen des KAM für seinen Key Account
- den Entwicklungsmöglichkeiten des KA in Relation zu Herstellersituation bzw. Wettbewerbsumfeld
- den einzelnen Schritten des Key-Account-Management-Prozesses

Die Ausgangssituation

...sollte immer das Kennen, Analysieren und Bewerten der Key-Account-Denke/-Entwicklung bzw. der Key Account-Entscheidungsprozesse sein [Customer Penetration]:

- strategische Entwicklung des Key Accounts
- Einkauf vs. Vertrieb/Marketing
- die Rolle von ECR und darin insbesondere die von Category Management und Supply Chain Management für den Key Account und damit auch für das KAM

Der KA-Management-Prozess

... durchläuft 5 Steps:

- Der 1. und 2. Step werden dabei in der sogenannten Key-Account-Entwicklungsplanung [KEP] zusammengefasst:
Der Key Account wird strategisch und operativ entwickelt – mit entsprechenden Zielen und Maßnahmen.
Diese Maßnahmen/Stellschrauben des KAM = 6-P [wird inhaltlich auf die jeweilige Branche formuliert] sind: Produkt, Preis, Promotion, Platzierung, Person, Performance [Leistungsfähigkeit des Herstellers bzw. des Key Accounts].
- Der **3. Step** ist die Umsetzungs- bzw. Verhandlungsphase, deren Ergebnisse in...
- **Step 4 und 5** koordiniert bzw. gesteuert werden.

I. Analysieren

Die zentrale Rolle der SWOT [Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen] = strategische Herstellerpositionierung vs. Key Account und eigene Mitbewerber aufzeigen = Entwicklung von Potenzialen in Relation zu eigenen Stärken/Schwächen und externen Bedrohungen.

Die Suchfelder der Analyse sind wiederum die oben genannten 6-P.

II. Planen

Kundenentwicklungsplanung [KEP] oder Account Planning lässt sich je nach Zweck der Aufgabenstellung in einen strategischen und operativen Plan unterscheiden:

- KAOP = Key-Account-Operation-Plan setzt die Ziele für das nächste operative Jahr je nach Bedarf auf Wochen-, Monats- oder Quartalsbasis – verbunden mit einer rollierenden Absatzplanung.

Zugleich werden die Maßnahmen entwickelt, deren Einsatz die entsprechenden Ziele realisieren soll; der KAOP ist ein Planungs- und Steuerungsinstrument und kann z. B. quartalsmäßig vom Verkaufsdirektor oder einem Führungsgremium [Verkauf/Marketing/Supply Chain] reviewed werden, um die Entwicklung des Key Accounts aufzuzeigen – und um bei Bedarf entsprechend nachzusteuern.

Parallel hierzu können Quartalsgespräche beim Kunden stattfinden, die eher Steuerungs- und Konzept- als Konditionsverhandlungs-Charakter haben.

- KASP = Key-Account-Strategic-Plan zeigt für einen strategischen Zeitraum [2– 5 Jahre, je nach Branche] solche Projekte auf, die strategisch notwendig sind, um den Key Account weiterzuentwickeln, was aber nicht mit laufenden bzw. kurzfristigen Maßnahmen zu erreichen ist.

-

III. Verkaufen/Verhandeln

Verkaufsgespräche/Verhandlungen beruhen auf Ausgewogenheit zwischen:

- Vertrauensmodus ['Auf Augenhöhe kommen'/Beziehungsebene]
- Verhandlungsmodus [Nutzenargumentation, Verhandlungstechniken]
- Die Anforderungen an den KAM sind hierbei:
- Kompetenz in psychologischen Grundlagen
 - Grundlagen menschlichen Verhaltens [u. a. Typologien]
 - Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation [u. a. Quadrat der Nachricht/Interaktion]
 - Passform-Kommunikation [u. a. aktives Zuhören/Metakommunikation/öffnendes Fragen]
- Kompetenz im professionellen Verhandeln
 - Verhandlungsvorbereitung
 - Ziele der Verhandlung
 - Techniken und Taktiken
 - Verhandlungsdurchführung
 - Nutzengenerierung bzw. -argumentation:
- konzeptionelles Verkaufen
- Durchverkaufsdanke über den Hersteller bis zum POS [Shopper]
- Category Management von Hersteller und Handel strategisch-konzeptionell nutzen

IV./V. Koordination und Steuerung des Management- bzw. Verkaufsprozesses

Entwicklung des KAM zum Netzwerk-[Value-Chain]-Manager

- im eigenen Unternehmen [verschiedene Abteilungen, Follow-up und Monitoring]
- beim Kunden [informationsmäßig, aber auch im Schaffen von längerfristigen Geschäftsbeziehungen]
- = multifunktionales Team-Management anstelle von 'one face to the customer'
- = Projektmanagement