

Key Accounts – wenn viele mitreden und wenig weitergeht

Dr. Johann Fischl, Januar 2025

Wie ein Kunde zu einem Key Account wird, dafür lassen sich in der Unternehmenspraxis sehr unterschiedliche Kriterien und Beweggründe beobachten. Einmal sind es die Kunden mit den höchsten Umsatzanteilen, ein anderes Mal geht es um eine bloße Aufwertung der Vertriebsmitarbeiter, die große Kunden betreuen. Unabhängig vom Status einer Geschäftsbeziehung lassen sich Key Accounts als jene Kunden definieren, die zu verlieren sich ein Unternehmen nicht leisten kann, oder die das Potenzial haben, diese Bedeutung zu erlangen (1).

Key Accounts als Motor der Vertriebsentwicklung

Wenn die Schlüsselkunden die wertvollsten Kunden eines Unternehmens sind, dann verlangt eine nachvollziehbare Selektion derartiger Kunden ein Instrument der Kundenqualifizierung und Kundenbewertung. Dabei sind beispielweise im Rahmen eines Scoring-Modells vor allem folgende Kriterien zu berücksichtigen:

- **Überragende Marktbedeutung:** Key Accounts bieten ein attraktives Potenzial, sind oft Global Accounts und agieren als Meinungs- oder Imageführer in der Branche.
- **Know-How-Träger:** Dieses Know-How, auf welchem Gebiet auch immer, bietet interessante Möglichkeiten für Lern- und Entwicklungspartnerschaften.
- **Steigbügelhalter:** Key Accounts können die Eintrittskarte in neue Marktsegmente (Regionen, Anwendungen, Zielgruppen) sein.
- **Komplexität in der Betreuung:** Das Buying-Center auf der Kundenseite erhöht die Komplexität der Customer Journey im Kaufentscheidungsprozess und des darauf auszurichtenden Verkaufsprozesses.
- **Weites Chancenfeld für die Entwicklung der Geschäftsbeziehung:** Das attraktive Potenzial bietet viele Chancen. Dort wo es viele Chancen gibt, steigt aber auch das Risiko der Verzettelung, mit dem Ergebnis, dass der Vertrieb bei keiner Chance wirklich vorankommt.

Erfüllen Key Accounts diese Kriterien, kommt ihnen für die Vertriebsentwicklung eines Unternehmens eine zentrale Bedeutung zu. Wie kann aber das Potenzial gehoben werden?

Key Account Management als Lösungsansatz

Es liegt auf der Hand, dass derartige Kunden Investitionen in die Kundenbeziehung benötigen, um das Potenzial in der Geschäftsbeziehung zu heben. Dabei geht es um Betreuungsressourcen, die Integration von Prozessen, die Individualisierung des Leistungsangebotes oder gemeinsame Entwicklungsprojekte.

Der Key Account Manager (KAM) überzeugt nicht notwendigerweise als größter Fachexperte, sondern als Schnittstellenmanager zwischen dem Key Account und dem eigenen Unternehmen. Als Leiter des Selling-Centers koordiniert er den Verkaufsprozess auf der Grundlage der Customer Journey des Buying-Centers. Die Gewinnung und Entwicklung von Key Accounts hält für den KAM besondere vertriebliche Herausforderungen bereit (siehe Abb.1).

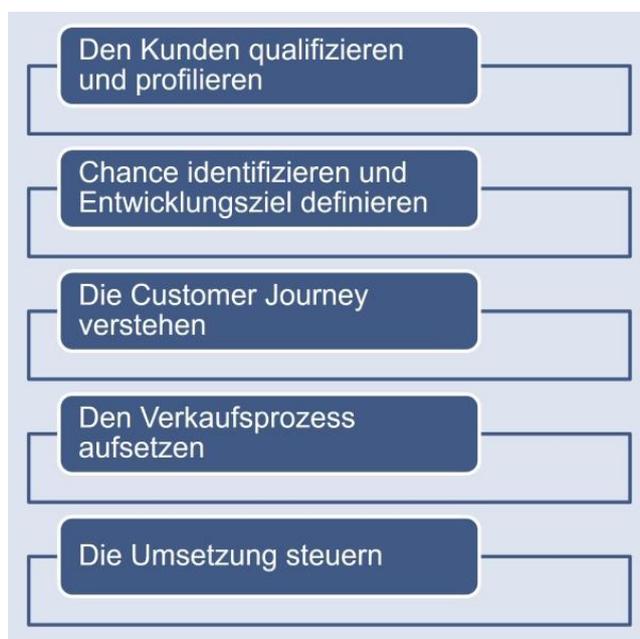


Abb. 1: Die vertriebliche Herausforderung für den KAM

Die Qualifizierung und Profilierung des Key Accounts liefert das Chancenportfolio für die Zusammenarbeit. Eine Bewertung dieser Opportunities anhand definierter Kriterien hilft die „richtige“ Chance zu identifizieren und ein entsprechendes SMART-Entwicklungsziel zu definieren.

In einem nächsten Schritt gilt es für den KAM die Stakeholder im Buying-Center zu identifizieren und deren Rolle im Kaufentscheidungsprozess (Customer Journey) des Key Accounts zu verstehen.

Danach kann er den Verkaufsprozess mit den einzelnen Aktivitäten maßgeschneidert an der Customer Journey ausrichten und sein Selling-Center zusammenstellen.

Als Head of Selling-Center steuert der KAM die Umsetzung zur Erreichung des definierten Entwicklungsziels.

Wie Sie mehr aus dem Geschäft mit Key Accounts herausholen

Der erste Schritt in der Implementierung von Key Account Management besteht darin, das Potenzial dieses Lösungsansatzes für das eigene Unternehmen zu evaluieren und eine entsprechende Key Account Strategie zu entwickeln

Die **CONSENZUM Managementberatung** unterstützt mittelständische Unternehmen in der Steigerung der Schlagkraft im B2B-Vertrieb. Die Implementierung von Key Account Management ist ein wichtiger Bestandteil in der Optimierung des Kundenbetreuungsmodells.

Johann Fischl

CONSENZUM - Managementberatung
fischl@consenzum.com | www.consenzum.com

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Nachhaltigkeit

(1) Winkelmann P. (2012): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, München, S. 594