

Dr. Ulrich von Schlippenbach, Dr. Christian von Thaden

„Strategic Key Account
Management“ (SKAM) –
Schlüssel zu profitabilem
Wachstum

Viele Unternehmen arbeiten besonders eng mit ihren großen Kunden zusammen. Dafür gibt es viele gute Gründe, und oft wird diese Zusammenarbeit als „Key Account Management“ (KAM) oder Großkundenbetreuung bezeichnet.

Nicht immer aber kommt es durch diese engere Zusammenarbeit zwischen Kunde und Lieferant zu profitablen Wachstum für beide Parteien – manchmal sind die Vorteile einseitig gelagert, und selten werden alle Potenziale genutzt, die in einer strategisch ausgerichteten Zusammenarbeit liegen.

Hier setzt das „Strategic Key Account Management“ (SKAM) an. SKAM setzt von Anfang an auf einen guten „Strategic Fit“ zwischen Kunde und Lieferant und zielt darauf ab, dass beide Partner langfristig profitabel wachsen.

Erfahrungen aus internationalen Großunternehmen haben gezeigt, dass der relative Betriebsgewinn durch SKAM etwa doppelt so hoch liegt wie

im Schnitt aller restlichen Kunden. In der Regel sind nach etwa 9 bis 18 Monaten bereits deutliche Verbesserungen des Ergebnisses festzustellen, teilweise sogar schneller.

Bei SKAM kommt es ganz entscheidend darauf an, dass man die richtigen Partner für diese Art von Zusammenarbeit auswählt, denn längst nicht alle Großkunden eignen sich für diesen Ansatz. Größe allein ist dabei nicht gleichbedeutend mit einem sich positiv ergänzenden Geschäftsmodell, und Kundengröße ist auch kein Garant für überdurchschnittliche Ergebnisse.

Folgende Schritte haben sich beim Aufbau eines erfolgreichen SKAM in der Praxis bewährt – sie lassen sich in nahezu jedem Unternehmen durchführen und sollten dort implementiert werden, wo sie aller Voraussicht nach den größten Erfolg bewirken.

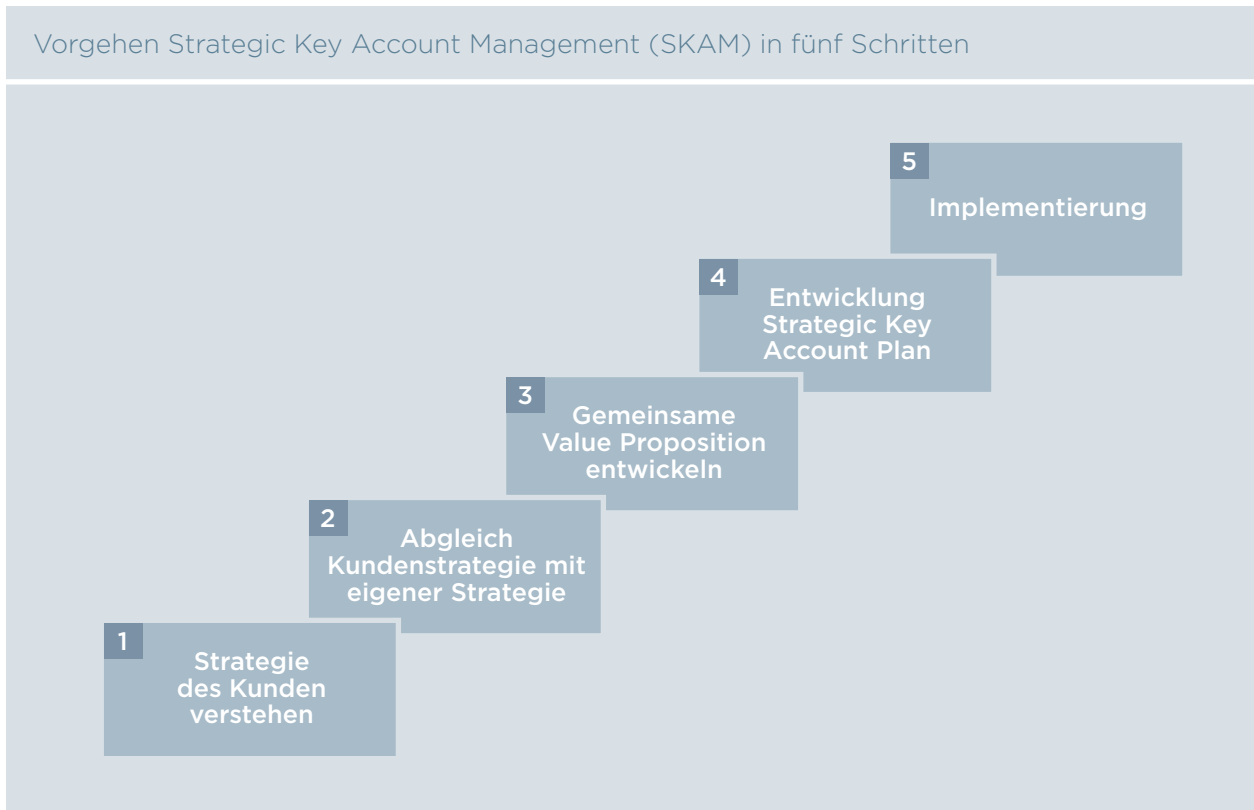


Abbildung 1: Vorgehen Strategic Key Account Management (SKAM) in fünf Schritten

Strategie des Kunden verstehen

Die Auswahl der „richtigen“ Kunden ist für den SKAM-Ansatz entscheidend, aber nicht einfach zu bewerkstelligen. Denn erst wenn man die Strategie der (möglichen) Schlüsselkunden gut verstanden hat, kann man beurteilen, ob es zwischen dem eigenen Unternehmen und diesen Kunden einen langfristig tragfähigen strategischen Fit gibt.

Die Strategie eines Unternehmens wird leider selten so klar kommuniziert, dass man im oben genannten Sinne einfach und mühelos weiterkommt. Unsere Erfahrung zeigt sogar, dass viele Unternehmen selbst intern nicht über eine klar kommunizierte Strategie verfügen. In dieser Situation hilft es, sich zunächst in die Lage des Kunden hineinzuversetzen und diejenigen Einflussfaktoren zu analysieren, die bei seiner „Competitive Strategy“ im Sinne von Michael Porter eine wichtige Rolle spielen (vgl. Michael Porter, *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York 1980).

Aus dieser Analyse ergeben sich erste Hinweise darauf, was für den Kunden in der Zukunft von besonderer Bedeutung sein wird. Dabei sind die einzelnen Komponenten seiner Strategie meist sehr individuell (der Kunde muss sich ja von seinen Wettbewerbern differenzieren) und bauen auf besonderen Produkten und Leistungen auf, die der Kunde dem Markt exklusiv oder zumindest in überlegener Form anbietet und die ihm ein Überleben im Wettbewerb ermöglichen sollen. Für das eigene Unternehmen bedeutet das unter anderem, sich intensiv mit den eigenen Kunden und mit den Kunden des Kunden auseinanderzusetzen.

Solange die eigene Analyse diese individuellen Komponenten nicht gefunden hat, hat man die spezielle Situation des Kunden noch nicht ausreichend genug erfasst und kann ihm daher noch nicht jenen besonderen Wert anbieten, der beide Unternehmen weiterbringt.

Abgleich der Kundenstrategie mit der Strategie Ihres Unternehmens

Ziel eines Strategic Key Account Managements im oben genannten Sinne ist es ja, durch einen guten „Strategic Fit“ zu mehr profitablen Wachstum auf beiden Seiten zu gelangen. Es gilt daher, sich bereits in einem frühen Stadium zu überlegen, wie die Integration der Wünsche des Kunden im eigenen Unternehmen zu profitablen Wachstum führen kann.

Vielfach liegen die neuen Geschäftsmöglichkeiten nicht nur auf der Produktseite, sondern häufig auch in gemeinsamen Projekten mit dem Kunden. Dabei sollte man selbstverständlich nicht nur technische Projekte erwägen, sondern auch Services, gemeinsame Expansion in neue Märkte und Regionen etc. Diese Projekte sind im Vergleich zur Entwicklung von neuen Produkten oft kurzfristiger umsetzbar.

Diese neuen Geschäftsmöglichkeiten erfordern in der Regel ein Leistungsangebot, das Sie bisher nicht regelmäßig allen Kunden unterbreitet haben. Bereits in dieser Phase ist es wichtig, ein klares Bild

von dem zu erwartenden Aufwand zu haben, der mit der (hoffentlich erfolgreichen) Umsetzung dieser Projekte verbunden ist. Denn wenn Sie Ihr Angebot nicht mit Leben füllen können, ist der Kunde im Extremfall von der Zusammenarbeit mit Ihnen enttäuscht, und der Reputationsschaden beeinflusst möglicherweise sogar das etablierte Geschäft.

Entscheidende Wertbeiträge im Rahmen von KAM haben meist den Charakter von Projekten. Die Fähigkeit Ihres Unternehmens, komplexe Projekte zuverlässig durchzuführen, ist also ganz entscheidend. Denn nur durch ein erfolgreich durchgeführtes Projekt lassen sich bekanntlich die neuen Ertragsquellen für den Kunden und Sie erschließen.

Es empfiehlt sich daher, als nächsten Schritt genauer zu definieren, was beide Seiten sehr konkret von dem Strategic Key Account Management erwarten dürfen.

Value Proposition für den Kunden und für das eigene Unternehmen

Der Kunde möchte verstehen, warum gerade das eigene Unternehmen für die Umsetzung seiner künftigen Strategie von besonderer Bedeutung ist und warum insbesondere nur dieses Unternehmen in der Lage ist, ihm bei dieser Umsetzung besser zu helfen als andere Wettbewerbssteilnehmer.

Dazu werden Punkt für Punkt Ihre werthaltigen Angebotskomponenten zusammengestellt und, falls dies zu diesem Zeitpunkt bereits möglich ist, in ihren finanziellen Auswirkungen für den Kunden quantifiziert. Hier kann es auch helfen, eine gewisse zeitliche Abfolge vorzuschlagen, die für die Umsetzung der Pläne machbar erscheint.

Es gilt daher auch, darauf zu achten, dass Konkurrenten dieses Angebot nicht einfach „kopieren“

und/oder die zeitliche Staffelung nicht in gleicher Weise anbieten können (z. B. durch Engpässe in den Ressourcen). Strategic Key Account Management muss immer für den jeweiligen Kunden eine maßgeschneiderte Lösung bieten!

Für das eigene Unternehmen gilt: Hier sollten in jeder Stufe der langfristigen Zusammenarbeit die ökonomischen Auswirkungen richtig eingeschätzt werden – das setzt voraus, den tatsächlichen internen Aufwand zu kennen.

Für den Fall, dass ein Abgleich der eigenen Strategie mit der Strategie des Kunden positiv ausfällt und neue Geschäftsmöglichkeiten aufzeigt, werden diese Kunden aktiv angesprochen.

Entwicklung Strategic Key Account Plan mit dem Kunden

Alle bislang genannten Aktionen fanden zum überwiegenden Teil bisher nur im eigenen Hause statt – d. h. ohne jede Interaktion mit dem Kunden. Der erste Schritt zusammen mit dem Kunden folgt erst jetzt, und darum ist dieser Schritt einer der entscheidenden im gesamten Vorgehen.

Vor allem ist wichtig, möglichst alle Stakeholder anzusprechen, die einen Einfluss auf die Beurteilung Ihres Angebots haben. Bei einem komplexen Vorschlag – und um solche handelt es sich in der Regel – sollten möglichst umfassend sämtliche relevanten Aspekte berücksichtigt werden und nicht nur die Interessen einer Abteilung (z. B. von Einkauf oder Produktion). Achten Sie darauf, vor allem Personen mit der Verantwortung für die langfristige Entwicklung des Geschäfts anzusprechen. Kurzfristiges Vorteilsdenken oder Mitnahmeeffekte stehen nicht im Fokus des SKAM.

Eines ist aber auch klar: Es wird nur in den seltensten Fällen gelingen, die Strategie des Kunden (wie gut man ihn auch immer kennen mag) aus letztlich externer Perspektive in allen Punkten richtig einzuschätzen. Der schlussendliche Experte für die Strategie des Kunden ist und bleibt natürlich der Kunde selbst.

Andererseits zeigt unsere Erfahrung allerdings auch, dass man selten vollkommen „neben“ den Wünschen des Kunden liegt, und dementsprechend trafen bislang bei allen unseren SKAM-Projekten von Batten & Company zumindest Teile des Vorschlags auf großes Interesse beim Kunden.

Nicht jeder Kunde ist bereit, sofort auf weitreichende Vorschläge einzugehen, was in der komplexen Natur der Sache liegt. Auch sind nicht alle Kunden sofort bereit, sich enger an einen langfristigen Lieferanten zu binden – erst recht nicht,

wenn Sie bisher beispielsweise nur als einer von mehreren Anbietern beim Kunden in Erscheinung getreten sind.

Selbst in dem Fall, in dem sich der Kunde auf die Vorschläge nicht in Gänze einlässt, geht das eigene Unternehmen selten leer aus – oft kann man sich zumindest grundsätzlich als Partner profilieren.

In den allermeisten Fällen aber wird sich der Kunde, wenn für ihn der nachvollziehbare zusätzliche Wert einer engen Zusammenarbeit im oben genannten Sinne klarer wird, rational entscheiden und ein qualifiziertes Feedback geben.

An diesem Punkt hat man den ersten und wichtigsten Schritt im Strategic Key Account Management mit diesem Kunden bereits getan.

In einem Folgetermin wird der Kunde dann meist konkret und möchte wissen, ob und wie diejenigen Punkte umgesetzt werden können, die ihm wichtig sind.

Zu diesem Termin sollten dann die relevanten Fachexperten vom eigenen Unternehmen mitgebracht werden. Es gilt, das Momentum zu wahren, und dies gelingt in der Regel dann am besten, wenn man sehr schnell weg von der prozessualen Ebene hin zur inhaltlichen Zusammenarbeit kommt.

Es hat sich bewährt, auf Basis dieser Abstimmung einen sogenannten Strategic Key Account Plan aufzusetzen, in dem alle relevanten Informationen zusammengefasst sind und die Aufgabenteilung innerhalb des Strategic Key Account Teams klar geregelt ist. Im Rahmen dieses Plans werden dann auch KPIs definiert, die es ermöglichen, den Fortschritt detailliert zu kontrollieren.

An dieser Stelle beginnt dann die „eigentliche Arbeit“, die Implementierung.

Implementierung des Strategic Key Account Plans

Der Strategic Key Account Plan sollte dem Kunden in seinen wesentlich Elementen bekannt sein (Teamzusammensetzung, Verantwortlichkeiten, Aktionsschritte, Zeitlinien für die Umsetzung [„Milestones“] etc.). Sehr wahrscheinlich wird auch der Kunde einen ähnlichen Plan für sich erstellen, den er ebenfalls mit dem Partner abstimmen sollte.

Gegenseitiges Vertrauen – bis hinauf in die Firmenleitung – ist sehr wesentlich für eine erfolgreiche Implementierung des SKAM-Plans. Daher kann es Sinn machen, dass die Leitung des Kunden

und die des Lieferanten ein Steering Committee bilden, das sich mehrmals im Jahr zusammensetzt und sich gegenseitig über den Fortschritt der strategischen Zusammenarbeit informiert. Zwischen diesen Informationsterminen können Mitglieder des Steering Committees auch dabei helfen, wenn kurzfristig Probleme auftreten und Entscheidungen gefällt werden müssen. Im Rahmen solcher Projekte besteht unserer Erfahrung nach regelmäßig der Bedarf, etwas kurzfristig abzustimmen und gegebenenfalls Probleme sehr frühzeitig anzugehen.

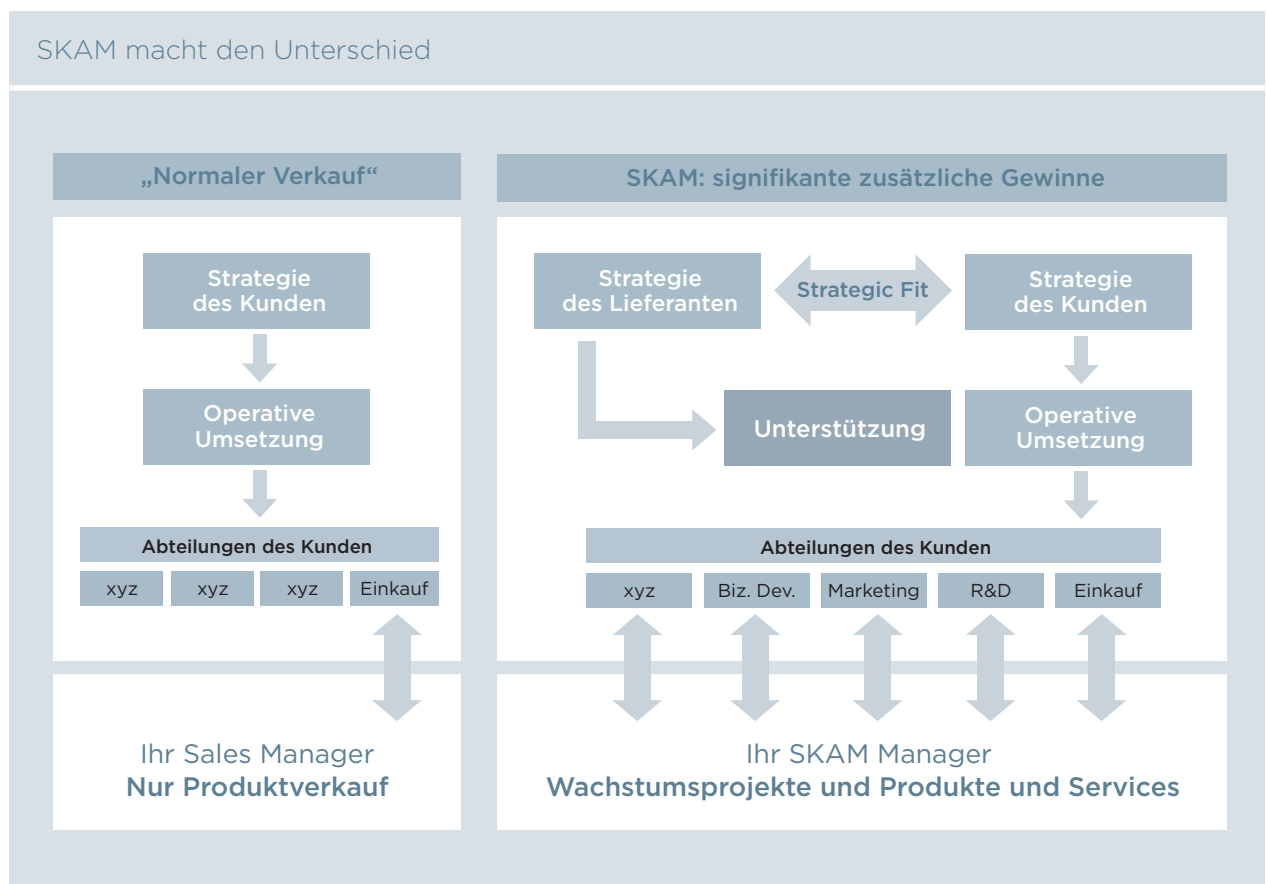


Abbildung 2: Überblick SKAM

Fünf goldene Regeln für erfolgreiches SKAM

- 1 Richtige Auswahl der Kunden – beide Unternehmen müssen von der intensiveren Zusammenarbeit unmittelbar profitieren**
- 2 Tief greifendes Verständnis für die Strategie des Kunden erarbeiten**
- 3 Dem SKAM-Team unternehmerische Freiheiten einräumen**
- 4 Realistische Vorschläge ausarbeiten und anhand von KPIs laufend überprüfen**
- 5 Kontinuierlich Feedback vom Kunden einholen und Abstimmungen auf Leitungsebene institutionalisieren**

Abbildung 3: Fünf goldene Regeln für erfolgreiches SKAM

Fazit

Strategic Key Account Management im oben beschriebenen Sinne ist natürlich kein Allheilmittel, um bei jedem Kunden einen gemeinsamen Mehrwert zu haben. Nach sorgfältiger Analyse gibt es aber bei fast jedem Unternehmen Zielkunden, die eine entsprechende Herangehensweise honorieren und sich enger an ihren Lieferanten binden – weil sie dadurch schneller ihre eigenen Ziele realisieren können. In

diesem Sinne kann sich das partnerschaftliche Vorgehen für Lieferant und Kunde auszahlen – und last, but not least: Wettbewerber ausschließen.

Batten & Company unterstützt seine Kunden entlang des gesamten SKAM-Prozesses und verfügt für jeden Projektschritt über etablierte und bewährte Tools.