

Schlüsselkunden sind Kronjuwelen

Logistiker bleiben nur dann erfolgreich, wenn sie Key Account Management und Vertrieb verzahnen. Moderne CRM-Systeme sind hierbei unabdingbar.

Von Jörg Veit und Tanja Siebert

Wie in vielen Wirtschaftsbereichen gilt auch im Logistiksektor das Pareto-Prinzip. Das heißt, 80 Prozent der Umsätze eines Unternehmens werden mit etwa 20 Prozent der Kunden erzielt. Künftig soll das Verhältnis sogar bei 90 zu 10 Prozent liegen, schätzen Experten. Schlüsselkunden rechtzeitig zu identifizieren, wird daher nicht nur in global tätigen Unternehmen immer wichtiger.

Heute gehen aufgrund mangelnder Kommunikation zwischen Key Account Management (KAM) und Flächenvertrieb viele Informationen verloren. Daher geht es zunächst darum, die internen Strukturen so aufzubauen, dass dem KAM alle In-

formationen über Schlüsselkunden zur Verfügung gestellt werden. Hierbei handelt es sich nicht nur um existierende Großkunden. Vielmehr schlummern oft Informationen zu potenziellen Schlüsselkunden in den vom Flächenvertrieb betreuten Portfolios. Diese verborgenen Edelsteine lassen sich nur über eine übergreifende Verzahnung von KAM und Vertrieb finden.

KAM und Vertrieb arbeiten häufig nach völlig unterschiedlichen Strukturen. Als Personalentwicklungsmaßnahme ist bei der Einführung eines einheitlichen Key-Account-Management-Bereiches zwingend notwendig, KAM und Vertrieb zu verzahnen. Damit lässt sich den Teilnehmern das Aufgabenspektrum der Key Account Manager darstellen und das Zusammenspiel mit dem zukünftigen Kollegenkreis positiv beeinflussen.

Die Differenzierung der Aufgabenbereiche Vertrieb und KAM ist aus zwei Gründen wichtig. Die Zuständigkeiten sind zum einen klar voneinander abzugrenzen, so dass Revierüberschreitungen zügig erkannt und ohne Reibungsverluste behoben werden können. Werden Informationen weitergegeben, die für beide Seiten von Interesse sind, trägt das zum anderen zum Arbeitserfolg des Teams bei.

Daneben unterscheiden sich nicht nur die Aufgaben und die Qualifikation eines Key Account Managers von denen eines klassischen Verkäufers. Auch die



Ein Rad greift ins andere: KAM muss mit dem Vertrieb sauber zusammenarbeiten, damit die Kundenbetreuung stimmt.

Foto: dpa

HINTERGRUND

Die Swot-Analyse

Swot steht für die englischen Begriffe Strength (Stärke), Weakness (Schwäche), Opportunity (Chance) und Threat (Gefahr). Diese Faktoren bestimmen die Einschätzung eines Kunden und des eigenen Unternehmens. Mit Hilfe der Swot-Analyse eines Kunden lässt sich die Strategie für zukünftige Geschäftsbeziehungen auch im Zusammenspiel mit dem Wettbewerb erarbeiten.

Kunden werden, je nachdem, wer sie betreut, differenziert. Um die Zuständigkeiten klar voneinander abzugrenzen, ist es nötig, die Aufgabenschwerpunkte beider Funktionen zu gliedern und im Detail zu betrachten (vergleiche Tabelle).

Zur Verzahnung von KAM und Vertrieb ist ein zentrales Customer-Relationship-Management(CRM)-System Voraussetzung. Hier sind die geeigneten quantitativen und qualitativen Kontrollgrößen für strategisch wichtige Kunden zu bestimmen.

Key Account Summary. Das wichtigste Instrument ist der „Key Account Summary“ (KAS).

Er gibt komprimiert Auskunft über allgemeine Informationen des jeweiligen Key Accounts, über die mit diesem Kunden verfolgte Strategie, über angestrebte Ziele sowie über Anforderungen, die vom Kunden vorausgesetzt werden. Der KAS bildet zudem die Basis für die jährlichen Zielvereinbarungsgespräche mit dem Key Account Manager. Im Fokus stehen die drei Bereiche Beziehungsmatrix, Swot-Analyse (siehe „Hintergrund“) und der „New Business Plan“.

Die Beziehungsmatrix enthält allgemeine Kundeninformationen sowie einen Überblick über bisherige Geschäfte und Maß-

nahmen. Darüber hinaus sind hier die Beziehungsebene zu Kontaktpersonen und Entscheidungsträgern bei den laufenden Geschäften zusammengefasst sowie vereinbarte Termine und Meetings hinterlegt. Das Ziel einer Swot-Analyse ist es, sowohl den einzelnen Kunden als auch das eigene Unternehmen auf Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken hin zu untersuchen.

Daten zentral erfassen. Die im KAS zusammengefassten Informationen werden in ähnlicher Form in fast jedem größeren Unternehmen erfasst. Möglich ist es jedoch, dass die verwendeten Bezeichnungen von Fall zu Fall ein wenig variieren. Meist ist die allgemeine Zugänglichkeit zu diesen Daten eingeschränkt, weil verschiedene Unternehmensbereiche oder Ländergesellschaften unterschiedliche Ziele und Methoden bei der Datenermittlung haben. Informationen bleiben also vorenthalten. Sie liegen in unterschiedlichen Formaten, Währungen und mit unterschiedlichen Zeitbezügen vor. Daher gilt es, diese Daten zentral in einheitlicher Form zu erfassen und dem KAM zur Verfügung zu stellen.

Ein professionelles KAM setzt voraus, dass der Verantwortliche in allen Phasen auf alle relevanten Informationen zugreifen kann. Dazu gehören die Kundenbearbeitung ebenso wie die Analyse-, Entwicklungs-, Planungs-, Umsetzungs- und die Kontrollphase. Weiterhin müssen alle relevanten Daten richtig aufbereitet und aktuell sein.

Spezielles Informationssystem. Wollen Unternehmen diesen Ansprüchen gerecht werden, müssen sie ein speziell auf

ihre Belange zugeschnittenes und einheitliches Key-Account-Informationssystem, Planungs- und Berichtssystem entwickeln. Im ersten Schritt ist ein detaillierter Fragenkatalog aufzustellen – am besten gemeinsam mit allen Key Account Managern und einem erfahrenen Berater aus dem Bereich KAM. Ebenso sollte dieses System keine Parallelwelt zum vorhandenen Vertriebsinformationssystem bilden, sondern darauf aufsetzen und hineingreifen. Die Verzahnung und der Informationsaustausch aller sich mit dem Kunden beschäftigenden Unternehmensbereiche stehen im Vordergrund.

Nach Implementierung der KAM-Strukturen und Prozesse gilt es, eine professionelle CRM-Software auszuwählen und einzuführen, die allen Anforderungen von Vertrieb und KAM gleichermaßen gerecht wird. Solche übergreifenden CRM-Systeme sind speziell für den Logistiksektor verfügbar und leisten einen wesentlichen Beitrag zu einem ganzheitlichen und effizienten KAM-Konzept.

DVZ 10.5.2011



Jörg Veit,
Vorstand und
Partner der Logo
consult AG,
Starnberg am See



Tanja Siebert,
Unternehmens-
beraterin

DIFFERENZIERUNG VERTRIEB UND KAM

Merkmal	Klassischer Verkäufer	Key Account Manager
Verkaufsansatz	Fokus auf Neukundengewinnung Gute Kundenkenntnisse Kennt die Leistungen und deren Anwendungsgebiete Zeigt Leistungsvorteile auf Vertriebsstruktur ist produktbezogen Eindimensionale Kontakte zum Einkäufer Kennt Vor-/ Nachteile zum Wettbewerb	Fokus auf Bestandskunden Sehr gute Kenntnisse der Wertschöpfungsprozesse der Kunden Erarbeitet Lösungen mit den Kunden Legt quantifizierbare, betriebswirtschaftliche Vorteile dar Vertriebsstruktur ist auf den Erfolg des Kunden ausgerichtet Kontakte auf mehreren Hierarchieebenen, Kenntnis kundenterner Entscheidungsabläufe Wissen über strategische Position des Wettbewerbs
Perspektive	Kurzfristige Ausrichtung der Beratung bis zum erfolgreichen Verkaufsabschluss Fokus liegt auf dem nächsten Abschluss	Mittel- bis langfristige Ausrichtung auf wiederkehrende Geschäfte Fokus ist auf die beiderseitige Beziehungspflege ausgerichtet (Win-win-Situationen)
Verkaufskompetenz	Exzellente auf Vertragsabschluss ausgerichtete Verkaufstechniken Gebietsorientierte Gestaltung der Anzahl von Besuchsterminen mit optimaler Routenplanung	Exzellente soziale Fähigkeiten und erstklassiges Verhandlungsgeschick Gute analytische und planerische Fertigkeiten Feingefühl für andere Kulturen
Kooperation	Generell ein Einzelkämpfer (Konkurrenzdenken)	Teamfähigkeit, Leitung international zusammengesetzter Teams
Kundenanzahl	Hohe Anzahl an betreuten Kunden (80 Prozent)	Betreuung weniger Kunden, durchschnittlich ein bis maximal drei (20 Prozent)
Betreuungsintensität	Aufgrund der hohen Kundenzahl nur oberflächliche Betreuung	Sehr intensive Betreuung, Aufbau von positiven Kundenbeziehungen
Regionalität	Kunden liegen in zugeteilten Vertriebsregionen	Kunden sind global tätig
Hierarchie	Top-down, Vertriebsleitung gibt Ziele vor	Bottom-up, die Strategie zur Zielerreichung wird selbst erstellt Selbstständigkeit wird vorausgesetzt, um Neugeschäfte zu identifizieren
Operative Kompetenz	Fachkenntnisse im Tagesgeschäft Verkaufsfähigkeiten / -taktiken	Experten-Know-how, zum Beispiel aus einer spezifischen Branche Projektmanagementkompetenz Fremdsprachenkenntnisse

Quelle: Auszug aus „Tanja Siebert; Key Account Management in global tätigen Logistikkonzernen, 2010: Seite 36, Abbildung 12: Differenzierung Verkäufer für Key Account Manager.“

LOGO consult AG

LOGO consult AG ist führender Anbieter von CRM-Software für Transport und Logistik

- **Gründungsjahr:** 1993 in Starnberg bei München
- **Ziel:** Versorgung der Logistikbranche mit einer leistungsfähigen, standardisierten und global einsetzbaren CRM-Lösung
- **History:** Mit fast 15 Jahren Branchenerfahrung ist die LOGO consult AG führender Anbieter von CRM-Software für Transport und Logistik. In über 40 Ländern weltweit arbeiten viele tausend Anwender mit der Branchenlösung LOGO CRM.

Weitere Informationen unter www.logo-consult.com



LOGO consult AG

CRM Software for Logistics

CRM Software for Logistics

Enzianstraße 4a
82319 Starnberg am See
Tel.: +49 (0) 700 / 100 555 100
E-Mail: kontakt@logo-consult.com
Web: <http://www.logo-consult.com>