Bankmanagement-**Glossar**

Key Account Management

Von Ewald Judt und Claudia Klausegger

Im Zuge der bei Unternehmungen aller Branchen in den Vordergrund getretenen Kundenorientierung hat die organisatorische Aufstellung nach Produkten an Bedeutung verloren und vermehrt eine kundenbezogene Organisationsform Einzug gehalten. Bei einer dieser Organisationsformen werden die Kunden als „wichtige" (Key Accounts) und „normale" Kunden (Accounts) definiert und unterschiedlich betreut. Diese Form der kundenorientierten Verkaufsorganisation überlagert die traditionellen regionalen oder produktorientierten Strukturen.

Das Key Account Management ist auf die Betreuung von „Schlüssel-Kunden" fokussiert. Das hat nicht nur aus Verkäufersicht Vorteile, sondern auch aus Käufersicht, da dieser nur mehr einen Ansprechpartner für alle Probleme hat, der natürlich von Fall zu Fall Spezialisten hinzuziehen wird. Neben dem (potenziellen) Geschäftsvolumen kann auch die strategische Bedeutung des Kunden ihn zum Key Account qualifizieren. Meist wird im Rahmen einer Portfolioanalyse definiert, welcher Kunde aufgrund von Kriterien wie Umsatz oder Deckungsbeitrag, Kundenattraktivität und Wettbewerbssituation ein Key Account ist oder es aufgrund seines Potenzials sein könnte. Voraussetzung für die Identifikation der Key Accounts ist die Durchführung einer quantitativen Statusanalyse im Hinblick auf die Beiträge der einzelnen Kunden zu Umsatz und/oder Deckungsbeitrag sowie das Eruieren potenzieller Key Accounts bei Bestands- und Nichtkunden.

Mit dem Key Account Management soll eine umfassende Kenntnis der Key Accounts, die Vermeidung von unkoordinierten Kontakten durch unterschiedliche eigene Mitarbeiter mit unterschiedlichen Mitarbeitern des Kunden und eine Optimierung der Zusammenarbeit erreicht werden, um die geplanten Ziele realisieren zu können. Doch nicht nur die Pflege der Geschäftsbeziehungen zu bestehenden Schlüsselkunden, sondern auch der Aufbau neuer Geschäftsbeziehungen ist Teil des Key Account Managements. Key Account Manager haben nur einen oder auch mehrere Key Accounts zu betreuen beziehungsweise neue zu akquirieren.

Kommunikative Schnittstelle zum Schlüsselkunden

Ein Key Account Manager soll im Sinne einer umfassenden Kundenbetreuung als kompetenter Ansprechpartner die kommunikative Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und dem Schlüsselkunden sein, ein umfassendes Wissen über die Geschäftsentwicklung haben, die Strukturen und Prozesse analysieren, individualisierte Beratung und passende Lösungen anbieten, Geschäfte mit dem Key Account initiieren, die Kundenbeziehung strategisch weiterentwickeln, Kundenzufriedenheit sicherstellen und ein langfristiges Vertrauensverhältnis aufbauen. Zusätzlich zum Aushandeln von Verträgen und Konditionen werden die Prozessoptimierung mit dem Key Account und die Ergebnisverbesserung immer wichtiger.

Von besonderer Bedeutung ist der After-Sales-Support/After-Sales-Service. Der Vorteil dieser intensiven Kundenbeziehung stellt allerdings oftmals eine große Herausforderung dar: Es ist nicht immer einfach, die Balance zwischen einem guten Verkaufsergebnis und der angestrebten Kundenzufriedenheit zu halten.

Die organisatorische Verankerung des Key Account Managements kann unterschiedlich gestaltet werden. Meist ist es Teil der Vertriebseinheit eines Unternehmens neben dem klassischen Vertrieb. Die Überprüfung, ab wann ein Account als Key Account zu betreuen ist, sollte in regelmäßigen Abständen erfolgen. Üblich ist meist ein Jahr. Umgekehrt gilt es zu vermeiden, dass ein Key Account aufgrund ungenügender Umsatz- oder Deckungsbeitragsgröße zu einem „normalen" Account wird.

Wenngleich das Key Account Management seinen Ausgangspunkt in der Konsumgüterindustrie genommen hat, gibt es diese Form des Verkaufs-/Verkaufsfolge-Managements mittlerweile in allen Sparten, wo wenige Kunden von besonderer Bedeutung für das Unternehmen sind. Der Grund für das Vordringen des Key Account Managements liegt in den in vielen Branchen vorkommenden Mergers & Acquisitions, den damit verbundenen größeren Einheiten mit dem Trend zu weniger (und dafür wichtiger werdenden) Abnehmern und der immer häufigeren länderübergreifenden Beschaffungspolitik. All das führt zu einer steigenden Kundenkonzentration und macht Key Account Management oft zwingend. Auch bei Finanzdienstleistungsunternehmen gibt es in der Regel überall Key Accounts (wie im Corporate Banking oder dem Private Banking), wo es sich von der Kundenstruktur her anbietet. Angesichts des bei Finanzgeschäften besonders wichtigen Vertrauensverhältnisses kommt hier der Kontinuität besondere Bedeutung zu, da das Vertrauen oft nur langfristig aufgebaut werden kann.

Dr. Ewald Judt ist Honorarprofessor der Wirtschaftsuniversität Wien und Geschäftsführer der PayLife Bank GmbH; ewald.judt@paylife.at/www.paylife.at. Dr. Claudia Klausegger ist Assistenzprofessorin am Institut für Marketing-Management der Wirtschaftsuniversität Wien; claudia.klausegger@wu-wien.ac.at.