

# Schlüsselkunden auswählen und systematisch entwickeln

*Wie Sie begrenzte Vertriebs-Ressourcen optimal einsetzen*


Wir unterstützen Unternehmen seit 2002 weltweit dabei, mit Strategie profitabel zu wachsen und Spitzenleistungen zu erzielen.

Zu unseren Kunden gehören mittelständische Weltmarktführer und globale Konzerne.

Unsere Leistungen bieten wir in Deutsch, Englisch und Französisch an.

Weitere Informationen finden Sie hier: [www.hanswalterfuchs.com](http://www.hanswalterfuchs.com)

## **Kontakt:**

 HANS WALTER FUCHS  
INTERNATIONAL CONSULTING  
Giselherstraße 13  
67547 Worms  
Tel.: 06241/2049921  
info@hanswalterfuchs.com

*© Hans Walter Fuchs 2010. All rights reserved.*

## Schlüsselkunden auswählen und systematisch entwickeln

### Wie Sie begrenzte Vertriebs-Ressourcen optimal einsetzen

Vielleicht haben Sie eine komplexe CRM (Customer Relationship Management)-Software, mit der Sie Ihre Kunden klassifizieren und systematisch entwickeln. Sind Sie mit diesem System zufrieden? Stehen Ihre Verkäufer wirklich dahinter? Und: Wie wird es gepflegt?

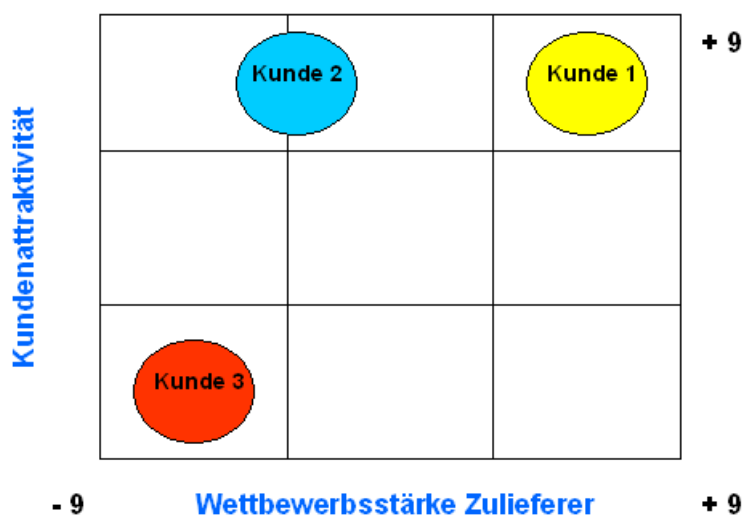
Bei aller Technologie dürfen wir nicht vergessen: CRM-Software kann nicht kritisches Denken und strategische Marktbearbeitung ersetzen! Schlüsselkunden (Key Accounts) verdienen dabei besondere Aufmerksamkeit. Es sind Kunden mit hohem Potenzial - sie können z. B. Markt- oder Technologieführer sein oder großen Wert als Referenz haben.

Wichtig ist, dass im Management-Team Klarheit darüber herrscht, wer überhaupt Schlüsselkunde ist oder werden soll. Nach welchen Kriterien sollen Schlüsselkunden ausgewählt und klassifiziert werden?

Eine „Vorsortierung“ der Kundenbasis nach Umsatz und Deckungsbeitrag zeigt oft, dass 80% des Umsatzes (oder Deckungsbeitrages) mit 20% der Kunden erzielt werden. Potenzielle Schlüsselkunden sind deshalb wahrscheinlich eher unter den ersten 20% als unter den restlichen 80% zu finden.

Nachdem Sie die Vorauswahl getroffen haben, können Sie Ihre wichtigsten Kunden in einer Portfolio-Matrix platzieren und in verschiedene Gruppen einteilen (vgl. Abb. 1)

Abbildung 1, Kundenportfolio



Auf der vertikalen Achse der Matrix bewerten Sie die Attraktivität der Kunden, auf der horizontalen Ihre eigene Wettbewerbsstärke als Lieferant bei diesen Kunden.

Als Werkzeug für diese Bewertung können Sie eine Excel-Tabelle nehmen (vgl. Abb. 2). Dabei gehen Sie folgendermaßen vor:

- Legen Sie die Kriterien fest, welche die Attraktivität Ihrer Kunden bestimmen, z.B. Kundengröße und Kundenwachstum.
- Gewichten Sie für jeden Kunden die Kriterien auf einer Skala von 1 – 3 (gelbe Spalte in der Tabelle). Die von Ihnen ausgewählten Kriterien sollten zwar alle relevant sein, aber nicht jedes Kriterium ist für jeden Kunden gleich wichtig.
- Bewerten Sie die einzelnen Kriterien auf einer Skala von –3 bis +3 für jeden Kunden. Eine +3 bedeutet: Das Kriterium ist voll gegeben (z. B. starkes Wachstum), eine –3 bedeutet, dass es bei diesem Kunden nur sehr schwach ausgeprägt ist (z.B. geringes oder negatives Wachstum).
- Multiplizieren Sie für jedes Kriterium die Gewichtung mit der Bewertung.
- Addieren Sie die Ergebnisse (grüne Spalte in der Tabelle) und dividieren Sie sie durch die Anzahl der Kriterien. Damit erhalten Sie Ihren Koordinatenpunkt für die Attraktivität des betreffenden Kunden in der Portfolio-Matrix (senkrechte Achse).
- Gehen Sie dann analog für Ihre Wettbewerbsstärke als Lieferant bei den einzelnen Kunden vor, und Sie erhalten die zweite Koordinate in der Portfoliomatrix (waagrechte Achse).
- Am Schnittpunkt der beiden Koordinaten platzieren Sie Ihren Kunden in Form eines Kreises.

Abb. 2, Excel-Tabelle zur Kundenklassifizierung

Kunden-Attraktivität										
Kriterien	Gewichtung *			Bewertung				= Ergebnis		
	(1 - 3)	-3	-2	-1	0	1	2	3		
- Kundengröße	3						2		6	
- Kundenwachstum	1							3	3	
									0	
									0	
									0	
									0	
									0	
									0	
									0	
									0	
<b>Kunden-Attraktivität</b> (Summe / # Kriterien)	<b>4,5</b>						<b>Summe</b>	<b>9</b>		

Je nach Position in der Portfolio-Matrix, legen Sie nun fest, welcher Kunde Key Account-Status haben soll. Die aussichtsreichsten Kandidaten haben eine hohe Attraktivität, und Ihre Wettbewerbsposition als Lieferant ist stark (vgl. gelbe Kugel in der Matrix, Kunde 1).

Kunden mit hoher Attraktivität, bei denen Ihre Wettbewerbsposition als Lieferant derzeit eher schwach ist, können ebenfalls Schlüsselkunden sein (vgl. blaue Kugel in der Matrix, Kunde 2). Allerdings sind hier Investitionen notwendig, mit denen Sie Ihre Wettbewerbsposition stärken, um das Potenzial des Kunden zu erschließen.

Was würden Sie mit Kunde 3 (vgl. rote Kugel in der Matrix) machen? Eigentlich sollten Sie ihn nicht mehr bedienen, denn er ist wenig attraktiv für Sie und Ihre Wettbewerbsstärke als Zulieferer ist gering. Aber vielleicht gibt es ja strategische Gründe, ihn dennoch weiter zu beliefern.

Nachdem Sie Ihre Key Accounts definiert haben, sind spezifische Entwicklungsstrategien zu erarbeiten und in einem Key-Account-Plan zu formulieren.

Die Bestandteile eines Key Account-Plans sind:

- Ziele
- Strategie zur systematischen Entwicklung des Kunden
- Aktionsprogramme zur Umsetzung der Strategie
- Budgets, Absatz- und Umsatzplanung
- Ergebnis-Controlling

Außendienstler sind oft wenig begeistert, wenn es darum geht, umfangreiche Pläne zu erstellen und schriftlich zu dokumentieren. Im Prinzip genügt aber ein zweiseitiges Formblatt pro Kunde, das auch elektronisch in einem CRM-System hinterlegt werden kann.

Wichtig für die Umsetzung ist, dass zwischen Management und Vertrieb/Verkauf wirklich Konsens darüber besteht, wer Schlüsselkunde ist und welche Entwicklungsstrategien erforderlich sind.

Außerdem sollten die kundenspezifischen Verkaufsziele auch in die persönlichen Ziele der Key Account Manager einfließen und mit einem Anreizsystem gekoppelt werden.

### **Fazit**

Der Kunde ist König und verdient volle Aufmerksamkeit! Dennoch ist es strategisch sinnvoll, Kunden in verschiedene Gruppen oder Segmente einzuteilen und sie - in Anbetracht begrenzter Ressourcen auf Lieferantenseite und unterschiedlicher Potenziale auf der Kundenseite - unterschiedlich zu behandeln. Durch eine Portfolioanalyse können die Kunden anhand der beiden Dimensionen 'Attraktivität für den Zulieferer' und 'Wettbewerbsstärke des Zulieferers' klassifiziert werden. Schlüsselkunden (Key Accounts) sind Kunden mit hoher Attraktivität, bei denen der Zulieferer bereits eine starke Wettbewerbsposition hat oder mittelfristig aufbauen kann. Nachdem die Schlüsselkunden identifiziert sind, ist ein Plan zur systematischen Entwicklung zu erarbeiten.