

Key Account Management im Konsumgüterbereich

Alex Römer

Viele Unternehmen sind heutzutage konfrontiert mit starken und fordernden Kunden, die in verschiedenen Branchen durch Firmenfusionen entstehen. Key Accounts sind strategisch wichtige Kunden in einem Business-to-Business Verhältnis. Das Key Account Management befasst sich mit dem Initiieren, Entwickeln und Pflegen von Geschäftsbeziehungen eines solchen Kunden. Es ist ein Instrument, das von Herstellern gegenüber dem Handel verwendet wird, um ein Portfolio von loyalen, langfristigen Kunden aufzubauen, indem operative und strategische Probleme des Kunden gelöst werden. Ziel ist die Optimierung der Schnittstelle und das Erreichen von Win-Win Situationen. Key Account Management kann als eine Disziplin des Relationship Marketing angesehen werden. Der Key Account Manager ist ein Bindeglied zwischen dem Hersteller und dem Handel, der versucht, Probleme des Kunden durch eine Anpassung der eigenen Leistung zu lösen.

Die Idee stammt aus der Erkenntnis, dass ein kleiner Teil der Kunden einen Grossteil des Umsatzes generiert. Entsprechend werden diesen Kunden auch grössere Anteile der Ressourcen zur Verfügung gestellt in Form von spezieller Behandlung im Bereich Marketing, Verkauf und Betreuung. Die grossen Kunden rationalisieren auf der Gegenseite ihren Einkauf, um enger mit wenigen Lieferanten zusammenzuarbeiten, von denen ein besserer Service erwartet wird. Dieser kann gemeinsame Produktentwicklung, Finanzierungslösungen und Beratung umfassen.

Die Gründe, die in den 70er Jahren erstmals zum Key Account Management führten, gelten nach wie vor: Durch Marktkonzentrationen sind immer weniger Unternehmen einer Branche am Markt aktiv und der Einkauf funktioniert nicht mehr regional, sondern zentral und global durch gut ausgebildete Leute. Interessenkonflikte, die zwischen Industrie und Handel bestehen, sind nicht lös-, sondern bestenfalls in einer Form handelbar. Beide Seiten streben nach Unabhängigkeit und Gewinnanteil und damit besteht die Wahl zwischen Dauerkonflikt und einer Kooperationsform.

Der Key Account Manager betreut nicht wie im traditionellen Verkaufs-Management Kunden einer geographischen Region, sondern eine möglichst homogene Kundenkategorie. Diese Kunden werden nach verschiedenen qualitativen und quantitativen Kriterien ausgewählt. Das Geschäft mit den als strategisch wichtig

identifizierten Kunden sollte signifikant zum Erreichen der eigenen Geschäftsziele heute oder in Zukunft beitragen.

Bei der Implementierung eines Key Account Management werden die Schritte *Initiierung*, *Entwicklung* und *Pflege* von Kundenbeziehungen unterschieden. Die Initiierung beinhaltet die Analyse und die Auswahl von möglichen Key Accounts, die Entwicklungsphase das Kennenlernen und Einschätzen des Verhandlungspartners und die Pflege beinhaltet die Messung der Kundenzufriedenheit und Massnahmen zu deren Steigerung.

Um Key Account Management erfolgreich zu betreiben, sind vor allem zwei Faktoren entscheidend: Konzentration der Kräfte beim anbietenden Unternehmen auf einige Schlüsselkunden und die Bereitschaft dieser Kunden zur Zusammenarbeit. Grundvoraussetzung ist dabei immer ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis. Ist dies gewährleistet, steigt die Bereitschaft zu beziehungsspezifischen Investitionen und damit der Wert der Bindung.

Als Risiken können die gegenseitige Abhängigkeit und das entstehende Zweiklassensystem angeführt werden. Fällt unerwarteter Weise ein Key Account weg, kann dies eine einschneidende Umsatzeinbusse bedeuten. Eine Priorisierung gewisser Kunden heisst das Einführen eines Zweiklassensystems, resp. ein Zurückstufen anderer Kunden. Dies kann bei ungenügender Transparenz dazu führen, dass sich bestimmte Kunden abwenden.

Der Handel hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Neben der genannten Konzentration hat ein Trading-Up stattgefunden. Der Handel wurde vom reinen Warenverteiler zum Gatekeeper mit Filterfunktion. Er entscheidet darüber, ob, wo und wie ein Produkt dem Konsumenten dargeboten wird. Damit hat der Handel auch Einfluss auf das Image der Herstellerprodukte und wird zum strategischen Partner. Die Eigenmarken des Handels stellen neben der horizontalen Konkurrenz, welche die Markenartikelhersteller durch andere Hersteller bereits haben, eine zusätzliche vertikale Konkurrenz dar. Die Folge dieser Entwicklungen ist eine zunehmende Unabhängigkeit von der Markenartikelindustrie und eine Stärkung der Verhandlungsposition des Handels.

Verhandlungsergebnisse hängen massgeblich von der eigenen Machtposition ab. Ziel der Machtpolitik ist somit, die eigene Verhandlungsposition (bargaining position) zu

verbessern. Zwischen dem sich konzentrierenden Handel und der Industrie finden regelmässig Machtkämpfe statt. Macht kann gemäss dem Countervailing Power Prinzip mit Gegenmacht begegnet werden. Im Rahmen der Machtpolitik eines Unternehmens wird die eigene Machtposition ausgebaut oder die der Gegenseite relativiert. Hersteller können ihrerseits Macht schaffen, indem sie sich zusammenschliessen oder durch Pull-Strategien die Händler zur Listung der eigenen Produkte zwingen.

Ziel dieser Arbeit ist es, herauszufinden, ob das Key Account Management ein Instrument sein kann, dem zunehmenden Machtgefälle zwischen Industrie und Handel zu begegnen und dabei die Verhandlungsposition der Hersteller zu verbessern.

In der Schweiz kann aufgrund der hohen Händlerkonzentration von einer Nachfragebeherrschung ausgegangen werden. Die Hersteller sind auf die Vertriebswege der Händler angewiesen und dementsprechend von ihnen abhängig.

Es wird gezeigt, dass das Key Account Management das Machtsaldo zu Gunsten der Hersteller beeinflusst und die These damit als richtig gewertet werden kann. Die Industrie gewinnt durch professionelles Key Account Management an Verhandlungsstärke und -spielraum.