

An underwater photograph showing a large school of small, dark fish swimming towards a bright, circular light source on the left side of the frame. The water is a deep blue-green color, and the light creates a strong lens flare effect. The fish are densely packed in the center and right, with some individuals clearly visible in the foreground.

Ronald Heckl

Controlling im Key Account Management

Systematische KAM-Analyse und Kundenwert

Zielformulierung

Als erstes sollten Sie klären, welche Aufgabe das KAM-Controlling in Ihrem Unternehmen spielt oder spielen soll. In Unternehmen finden sich hierbei sehr unterschiedliche Ansätze:

- Kontrolle des Key-Account-Managers durch das Unternehmen
- Steuerung des Key-Account-Managers durch das Unternehmen
- Kontrolle und Steuerung der Key-Accounts durch den KAM

Während die ersten beiden Ansätze von vielen Geschäfts- und Verkaufsleitungen präferiert werden, helfen diese dem KAM nicht, seine Aufgaben effizient und effektiv zu erledigen. Hier schwindet durch zum Teil übermäßige Kontrolle nicht nur Entscheidungskompetenz auf Seiten des KAM, sondern, was noch viel schwerer wiegt: Es geht viel Zeit im Prozess verloren.

Zunächst nun die „gute“ Nachricht: KAM-Controlling wird in kaum einem Unternehmen umfangreich betrieben. Ansätze gibt es zwar, insbesondere im Vertriebscontrolling, wobei sich die meisten Unternehmen aber zumeist nur mit der Analyse der verkauften Mengen und der damit verbundenen Umsätze beschäftigen.

Nun die schlechte Nachricht: Ohne ein ausreichendes KAM-Controlling, im Sinne der Kontrolle und Steuerung der Key-Accounts durch den KAM, werden Erfolge zur Glückssache. Und, welches Unternehmen kann seine Zukunft einzig und allein nur auf „Glück“ aufbauen?

Ziel dieses Buches ist es, die wesentlichen Hintergründe und Bausteine für ein KAM-Controlling zu diskutieren, die es dem KAM ermöglichen, sich und seine Key-Accounts besser zu steuern. Voraussetzung hierfür ist natürlich zunächst, die „richtigen“ Key-Accounts zu ermitteln. Am leichtesten geht dieses über den Wert, den die Key-Accounts für Ihr Unternehmen haben, also den „Kundenwert“.



Inhaltsverzeichnis

1	Controlling im Key Account Management	7
1.1	Ziele des Kapitels	7
1.2	Unternehmens- und Vertriebscontrolling	7
1.3	Controlling und Kontrolle	8
1.4	KAM-Controlling und Unterschiede zum Vertriebscontrolling	10
1.5	Zuständigkeiten und „Wer macht die Arbeit?“	10
2	Analysemöglichkeiten im Key Account Management	11
2.1	Ziele des Kapitels	11
2.2	Überblick über wichtige Analysebereiche im Key Account Management	11
2.3	Maßnahmen nach der Analyse	12
3	Methoden zur Analyse und Auswahl der Schlüsselkunden	13
3.1	Ziele des Kapitels	13
3.2	Absatz- und Umsatzanalysen zur Kundenbewertung	14
3.3	Kunden-Deckungsbeitragsanalyse	18
3.4	Scoring-Modelle zur Kundenbewertung	24
3.5	Kunden-ABC-Analyse	27
3.6	Kunden-Portfolio-Analyse	30
3.7	Zusammenfassende Beurteilung der Methoden zur Auswahl von Key-Accounts	36
4	Die Bestimmung des Kundenwertes als Basis strategischer Entscheidungen	37
4.1	Ziele des Kapitels	37
4.2	Customer Lifetime Value	38
4.3	Customer Lifeshare Value	39
4.4	Messung der Kundenbindungsqualität	42
4.5	Zusammenfassende Beurteilung der Methoden zur Bestimmung des Kundenwertes	43
5	Balanced Scorecards für Key Account Manager	43
5.1	Ziele des Kapitels	43
5.2	Aufbau und Anwendung von Balance Scorecards	43
6	Kunden-Controlling für Key Account Manager	48
6.1	Ziele des Kapitels	48
6.2	Die Aufgaben des Kunden-Controlling	48
6.3	Aufbau von Kennzahlen- und Kennzahlensystemen	52
6.4	Analyse der Kosten des Kunden	53
7	Literaturverzeichnis	56



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Unterschiede von Rechnungswesen und Controlling	7
Abbildung 2:	Vorgehensweise und Standardablauf bei Einsatz und Durchführung des Controllings	9
Abbildung 3:	Abweichungsanalyse und Handlungsspektrum im Rahmen des Controllings	10
Abbildung 4:	Mitarbeiter mit Kundenkontakt	11
Abbildung 5:	Kunden-Umsatzanalyse (Tabelle)	15
Abbildung 6:	Kunden-Umsatzverlaufsanalyse in Prozent im Vergleich zum 1. Vj 01 (Tabelle)	16
Abbildung 7:	Kunden-Umsatzverlaufsanalyse in Prozent zum Vor-Quartal (Tabelle)	16
Abbildung 8:	Kunden-Umsatzanalyse (Grafik)	16
Abbildung 9:	Kunden-Umsatzanalyse (kumuliert)	17
Abbildung 10:	Umsatzanalyse (Gesamt)	17
Abbildung 11:	Kunden-Lebenszyklusanalyse auf Umsatzbasis	18
Abbildung 12:	Grundsätzlicher Aufbau der Deckungsbeitragsrechnung	18
Abbildung 13:	Kunden-Deckungsbeitragsrechnung mit direktem Kundenvergleich	23
Abbildung 14:	Kundengruppen-Deckungsbeitragsrechnung mit direktem Vergleich sowie Betrachtung der Gesamtkosten	23
Abbildung 15:	Kundenrangreihen-Analyse auf Basis einer Kunden-Deckungsbeitragsrechnung	24
Abbildung 16:	Kundenanalyse mit Deckungsbeiträgen und qualitativen Kriterien	24
Abbildung 17:	Scoring-Modell zur Kundenbewertung	25
Abbildung 18:	Wertebereiche und Punktwertverteilung	26
Abbildung 19:	Kundenanalyse und Kundenbewertung auf Basis von Scoring-Modellen	26
Abbildung 20:	Kunden-ABC-Analyse	27
Abbildung 21:	Kunden-ABC-Analyse (Umsatz-Tabelle)	27
Abbildung 22:	Kunden-Umsatzstrukturanalyse	28
Abbildung 23:	Kunden-ABC-Analyse (nach kumulierten Umsätzen)	28
Abbildung 24:	Kunden-ABC-Analyse (Deckungsbeitrags-Tabelle)	29
Abbildung 25:	Umsatz- und Deckungsbeitragsanalyse (DB in Euro)	29
Abbildung 26:	Umsatz- und Deckungsbeitragsanalyse (DB in Prozent)	30
Abbildung 27:	Kundenportfolio im Überblick	31
Abbildung 28:	Aktivitäten im Kundenportfolio	32
Abbildung 29:	Controlling der Besuchshäufigkeiten mit der Kundenportfolio-Methode bei Vollauslastung des KAM	34
Abbildung 30:	Controlling der Besuchshäufigkeiten mit der Kundenportfolio-Methode bei Nicht-Auslastung des KAM	34
Abbildung 31:	Kundenportfolio unter Beachtung der Entwicklung des Kunden über einen Zeitraum von 2004 bis 2010 (2007 bis 2010 wurde prognostiziert)	35
Abbildung 32:	Kundenportfolio zu Kundenwert und Kundenzufriedenheit	35
Abbildung 33:	Der richtige Kundenwert	38
Abbildung 34:	Konzept der Kundenwertberechnung	39
Abbildung 35:	Cross-Selling-Matrix	40
Abbildung 36:	Kundenwertverluste aufgrund negativer Referenzen (Beispiel)	41
Abbildung 37:	Kundenbindungsinstrumente	42
Abbildung 38:	Die vier Elemente der Balanced Scorecard	44
Abbildung 39:	Beispiel einer Balanced Scorecard	47
Abbildung 40:	Kunden-Datenbanken	49
Abbildung 41:	Berechnung von Mittelwert, Varianz, Standardabweichung und T-Wert	52
Abbildung 42:	Ein Beispiel für die Kunden-Kosten-Berechnung (singuläre Betrachtung der reinen Vertriebskosten)	55





Heckl Consulting Hamburg

Werderstrasse 58
20149 Hamburg / Harvestehude
Telefon +49 40 4104643
Fax +49 40 448597
info@heckl-consulting.de
www.heckl-consulting.de