

Christian Belz
Markus Müllner
Dirk Zupancic

Spitzenleistungen im Key Account Management

Das St. Galler KAM-Konzept

4. Auflage



Vahlen

Christian Belz · Markus Müllner · Dirk Zupancic
Spitzenleistungen im Key Account Management

Spitzenleistungen im Key Account Management

Das St. Galler KAM-Konzept

von

Christian Belz

Markus Müllner

Dirk Zupancic

4., vollständig überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Professor Dr. Christian Belz

Eremitierter Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und ehemaliger Geschäftsführer des Instituts für Marketing, CH-St. Gallen (christian.belz@unisg.ch)

Dr. Markus Müllner

Managementberater und ehemaliger Vertriebsleiter sowie Dozent an renommierten Hochschulen und Business Schools, Lehrbeauftragter für Weiterbildung an der Universität St. Gallen, CH-Zürich (markus.muellner@sgkam.com)

Professor Dr. Dirk Zupancic

Inhaber der DZP Prof. Dr. Dirk Zupancic Projects GmbH, Aufsichtsrat und habilitierter Privatdozent an der Universität St. Gallen, Berater, Trainer, Coach für Strategie, Vertrieb und Führung, D-Ilsfeld (dirk.zupancic@dzp-consulting.com)

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Buch auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet und das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beide Geschlechter.

ISBN Print: 978 380066518 1
ISBN E-Book: 978 380066519 8

© 2021 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Paraplinie
Bildnachweis: © Graeme Shannon – istockphoto.com



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort: Gebrauchsanleitung

Unser Buch zu Konzept und Anwendung des St. Galler Key Account Management erscheint in einer vierten, vollständig überarbeiteten Auflage, nachdem auch die letzte Fassung mehrfach nachgedruckt wurde. Inzwischen liegen von den früheren Fassungen auch englische und arabische Übersetzungen vor. Das vorliegende Werk wurde aktualisiert. Unser St. Galler Konzept des Key Account Management vereinfachten wir, steigerten aber den Tiefgang, wo sinnvoll. So erweiterten wir die Erkenntnisse zu Leadership und Führung der eigenen Person sowie zur Profitabilität des Key Account Management. Aktuelle Entwicklungen von innovativen Modellen der Zusammenarbeit mit Kunden, Digitalisierung bis zu Auswirkungen von Covid 19 greifen wir auf. Mehrere neue Exkurse greifen relevante, in sich geschlossene Themen auf.

Wie Unternehmen erfolgreich mit Key Accounts umgehen, ist ein wichtiger Forschungsstrang des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen. Für verschiedene Konstellationen und Teilthemen liegen inzwischen rund 20 Dissertationen und zahlreiche Fachartikel vor. Zudem entwickelten wir mit vielen Unternehmen maßgeschneiderte Key Account-Lösungen und trainierten zahlreiche Verantwortliche. Praktische Anwendungen führen uns laufend auf neue Fragen und Antworten.

Herausforderungen und Methoden des Key Account Management blieben aber über die Jahre erstaunlich konstant. Offensichtlich erweist sich unser Vorgehen als robust. Das ist eine gute Botschaft in einer Welt, die sich immer schneller verändert. Gleichzeitig lösen viele Unternehmen die gestellten Anforderungen nicht einfach ein und können sich damit anderen Aufgaben widmen. Das hängt damit zusammen, dass Key Account Management ein KampftHEMA bleibt. Das konkrete Zusammenspiel des Unternehmens mit anspruchsvollen Großkunden gilt es laufend neu auszuloten. Unternehmen bewegen sich bei Key Accounts kontinuierlich am Limit von Hochleistungen für Kunden und Wirtschaftlichkeit. Deshalb fordern wir Excellence im Key Account Management, die laufend neu zu erreichen ist.

Die wichtigen Bausteine des Konzeptes sind die sechs S: Screening, Strategy, Solution, Skills, Structure und Scorecard auf strategischer Unternehmensebene und operativer Ebene im Job des Key Account Managers. Es scheint uns wichtig, dass die Rolle des Key Account Management umfassend ausgefüllt und systematisch abgestützt wird. Deshalb empfehlen wir den ganzheitlichen und systematischen Zugang. Der interessierte Leser kann aber nach einem Überblick in Kapitel 3 je nach Interesse einzelne S selektiv vertiefen.

Viele Praktiker entwickelten und entwickeln mit uns das St. Galler Key Account Management-Konzept. In früheren Phasen war beispielsweise die Zusammenarbeit mit Rupert Hilti (Hilti, FL-Schaan) besonders wichtig. Wir vertieften auch mit Vertriebsberatern und -trainern von Mercuri International (D-Meerbusch) das Konzept und erprobten die internationale Anwendung. Wichtige Beiträge leistete laufend auch Dr. Michael Weibel (Center for Industrial Marketing, St. Gallen), er initiierte und führte auch die gemeinsame Studie „Key Account Management auf dem Prüfstand“ (Weibel/

Jedes Unternehmen bearbeitet wichtige Kunden. Entscheidend ist dabei, wie professionell es das im Vergleich zu den besten Wettbewerbern tut.

Dieses Arbeitsbuch richtet sich an Verantwortliche für das gesamte Key Account Management von Unternehmen und Key Account Manager sowie unterstützende Funktionen in Unternehmen. Studierende bereiten sich damit auf zukünftige Aufgaben vor.

Belz/Lindenau/Schröder 2018). Die Ergebnisse berücksichtigen wir im vorliegenden Werk. Den inzwischen rund 2.500 Teilnehmenden der unternehmensinternen und überbetrieblichen Key Account-Seminare des Instituts für Marketing danken wir für eine intensive Zusammenarbeit und wertvolle Impulse. Auch mehrere Generationen der Studierenden an der Universität St. Gallen befassten sich mit dem Ansatz. Hermann Schenk vom Verlag Franz Vahlen München betreute uns immer vorzüglich. Karin Walker gestaltete das Werk. Auch dafür sind wir dankbar. Die drei Autoren gingen einen langen und erfreulichen gemeinsamen Weg der Zusammenarbeit. Zwar sind wir inzwischen an unterschiedlicher Stelle aktiv, aber wir bleiben fachlich und freundschaftlich verbunden.

Dem Leser wünschen wir wichtige Impulse zum Key Account Management, die sich erfolgreich für Unternehmen nutzen lassen. Wir freuen uns über Rückmeldungen.

St. Gallen, Zürich und Ilsfeld, im Januar 2021

Christian Belz, Markus Müllner, Dirk Zupancic

Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Gebrauchsanleitung	V
Verzeichnis der Abbildungen	XI
Verzeichnis der Exkurse	XV
1 Erfolge mit Schlüsselkunden	1
1.1 Kundenorganisation	3
1.2 Entwicklungslinien des Key Account Management	5
1.3 Aktuelle Herausforderungen im Key Account Management	11
2 Situatives Key Account Management	17
2.1 Dimensionen für eine Spezialisierung des Key Account Management ..	17
2.2 Spezifische Anpassung	20
2.3 Kleinunternehmen verkaufen an Konzerne	26
3 Das St. Galler Key Account Management-Konzept	31
3.1 Die Systematik des St. Galler KAM-Konzepts	31
3.1.1 St. Galler Zugänge zum Managen von Komplexität	31
3.1.2 St. Galler Zugang zum Managen komplexer Kunden- beziehungen	32
3.2 Die zwei Ebenen des St. Galler KAM-Konzepts	34
3.2.1 Die operative Ebene im Key Account Management	34
3.2.2 Die Corporate-Ebene im Key Account Management	35
3.3 Die 6 S im St. Galler KAM-Konzept	36
4 Screening im Key Account Management	41
4.1 KAM-Screening auf Corporate-Ebene: Situationsanalyse	41
4.1.1 Kompetenzanalyse: Erfolgsrelevante Fähigkeiten prüfen	42
4.1.2 Strukturanalyse: Vorhandene Strukturen begreifen	45
4.1.3 Prozessanalyse: Notwendige Aufgaben erkennen	47
4.1.4 Kennzahlenanalyse: Geeignete Erfolgskennziffern eruieren	48
4.1.5 SWOT-Analyse als Zusammenfassung	49
4.2 KAM-Screening auf operativer Ebene: Kundenanalyse	49
4.2.1 Analyse der Wertekette: Wertschöpfungsprozess analysieren ...	52
4.2.2 Strategieanalyse: Strategie des Key Accounts nachvollziehen ...	60
4.2.3 Buying Center-Analyse: Entscheidungsstrukturen und Prozesse des Key Accounts erfassen	62

4.2.4	Analyse von Aufgaben, Zielen, Problemen: Key Account Value Proposition Canvas	67
4.2.5	Persönlichkeitsanalysen: Individuen begreifen	69
4.2.6	Profilanalyse: Soziale Netzwerke nutzen	74
4.2.7	Handlungsempfehlungen für die Analyse von Key Accounts	76
5	Strategy im Key Account Management	79
5.1	KAM-Strategy auf Corporate-Ebene: Priorisierung und Auswahl	80
5.1.1	Bedeutung des KAM für das Gesamtunternehmen	80
5.1.2	KAM als Teil der Unternehmensstrategie	82
5.1.3	Top-Management-Support im KAM	84
5.1.4	Key Accounts systematisch bestimmen	86
5.1.6	Optimale Anzahl von Key Accounts	90
5.1.7	Handlungsempfehlungen für die explizite Berücksichtigung des KAM in der Unternehmensstrategie und die Selektion von Key Accounts	92
5.2	KAM-Strategy auf operativer Ebene: Synergien und Planung	93
5.2.1	Synergien zwischen Anbieter und Key Accounts berücksichtigen	93
5.2.2	Strategy Map als flexibles und einfaches strategisches Werkzeug	94
5.2.3	Interaktionsmodelle	99
5.2.4	Ziele der individuellen Key Account-Bearbeitung festlegen	104
5.2.5	Key Account-Bearbeitung planen	105
5.2.6	Handlungsempfehlungen zur Ableitung individueller Key Account-Strategien und zu Key Account-Plänen	114
6	Solutions im Key Account Management	115
6.1	KAM-Solutions auf Corporate-Ebene: Kundenvorteile und Leistungssysteme	116
6.1.1	Profilierung durch Kundenvorteile	116
6.1.2	Leistungssysteme systematisieren das Angebot	120
6.1.3	KAM-spezifische Leistungskategorien	122
6.1.4	Leistungssysteme für Key Accounts fördern	127
6.1.5	Voraussetzungen für persönliche Geschäftsbeziehungen	139
6.2	KAM-Solutions auf operativer Ebene: Leistung und Gegenleistung	144
6.2.1	Mehrwert für Key Accounts schaffen	144
6.2.2	Leistungsstrategische Überlegungen	145
6.2.3	Leistungsangebot für Key Accounts führen	149
6.2.4	Gegenleistung des Kunden managen	157
6.2.5	Preisgestaltung	161
6.2.6	Handlungsempfehlungen für Key Account Manager	171
7	Skills im Key Account Management	173
7.1	KAM-Skills auf Corporate-Ebene: Rollen, Kompetenzen, Stellenbeschreibungen und Entwicklung von Key Account Managern	173
7.1.1	Die vielfältigen Rollen von Key Account Managern	174

7.1.2	Kompetenzen von Key Account Managern	178
7.1.3	Stellenanforderungen im Key Account Management	184
7.1.4	Key Account Manager entwickeln	187
7.1.5	Karriere im Key Account Management	190
7.2	KAM-Skills auf operativer Ebene: Aufgaben und Prozesse	191
7.2.1	Aktivitäten von Key Account Managern	191
7.2.2	Prozesskompetenz für Key Account Manager	193
7.2.3	Wichtige Prozesse im Key Account Management	196
7.2.4	Von den Aufgaben zu den Verantwortlichen	198
7.2.5	Selbstkompetenz für Key Account Manager.....	200
8	Structures im Key Account Management	207
8.1	KAM-Structure auf Corporate-Ebene: Organisatorische Verankerung .	207
8.1.1	Organisatorische Verankerung	207
8.1.2	Key Account Manager führen	219
8.1.3	Etablieren einer KAM-Kultur	228
8.1.4	Key Account Management einführen und optimieren.....	235
8.1.5	Zehn Barrieren der KAM-Implementierung.....	243
8.2	KAM Structure auf operativer Ebene: Team & Führung.....	246
8.2.1	Wie man ein Key Account-Team zusammenstellt	247
8.2.2	Wie man die Aktivitäten im Key Account-Team koordiniert	252
8.2.3	Wie man ein Key Account-Team führt	258
9	Scorecard im Key Account Management	265
9.1	KAM-Scorecard auf Corporate-Ebene: Balanced Scorecard und Controlling	265
9.1.1	Erfolgsmessung mit der Balanced Scorecard	265
9.1.2	Planungs- und Abstimmungsprozess	268
9.1.3	Entwicklung eines Cockpits zur Steuerung des KAM	269
9.2	KAM-Scorecard auf operativer Ebene: Cockpit und Steuerung	272
9.2.1	Eine KAM-spezifische Balanced Scorecard für das operative Management	272
9.2.2	Aufbau eines KAM-Cockpits.....	276
10	Realisierung, Digitalisierung, Chancen und Risiken im Key Account Management.....	279
10.1	Logiken der agilen Realisierung des Key Account Management (Belz/Müllner/Zupancic 2020)	279
10.2	Digitalisierung im Key Account Management (Zupancic/Müllner/Belz 2020)	286
10.3	Risiken des Key Account Management	289
10.4	Grenzen des Key Account Management	296
10.5	Zukünftige Chancen	300

Anhang: Professionalitäts-Check für das eigene Key Account Management im Unternehmen	311
Quellenverzeichnis	319
Autorenprofile	333
Stichwortverzeichnis	335

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1.1: Top 10 in Marketing und Vertrieb	2
Abbildung 1.2: Dimensionen der Differenzierung von Marketing und Vertrieb	4
Abbildung 1.3: Entwicklung des Key Account Management im Zeitablauf ...	6
Abbildung 1.4: Profitcenter für Kundengruppen am Beispiel Sick	12
Abbildung 2.1: Dimensionen für ein situatives Key Account Management ...	20
Abbildung 2.2: Morphologie der Situationen im Key Account Management ..	25
Abbildung 3.1: Operatives Key Account Management	34
Abbildung 3.2: Corporate Key Account Management	36
Abbildung 3.3: Gesamtkonzept des Key Account Management	37
Abbildung 3.4: Bausteine des St. Galler KAM-Modells	39
Abbildung 4.1: Voraussetzungen für erfolgreiches Key Account Management in Industriegüterunternehmen	43
Abbildung 4.2: Kompetenzprofile zur Überprüfung der Leistungsfähigkeit des Key Account Management eines Industriegüterunternehmens	44
Abbildung 4.3: Beziehungsdiagramm zur Bearbeitung eines Key Accounts ..	46
Abbildung 4.4: Prozessschritte und Aufgaben der Key Account-Bearbeitung bei einem international tätigen Kabelhersteller	47
Abbildung 4.5: Wertkette	52
Abbildung 4.6: Verluste vom Potenzial der Kunden zu den Aufträgen des Unternehmens	55
Abbildung 4.7: Thesen und Fakten zu Kundenprozessen	57
Abbildung 4.8: Folgerungen für Key Account Management und Marketing ..	59
Abbildung 4.9: Buying Center	63
Abbildung 4.10: Unterschiedliche Rollen im Beschaffungsprozess	63
Abbildung 4.11: Beziehungsmatrix	64
Abbildung 4.12: Aufbau der Key Account Value Proposition Canvas	68
Abbildung 4.13: DISG-Modell zur Einschätzung einzelner Charaktere	71
Abbildung 5.1: Das strategische Dreieck	79
Abbildung 5.2: Die 80/20 Regel zur Verteilung des Umsatzes auf die Kunden	81
Abbildung 5.3: Punktbewertungsmodell zur Feststellung der Kundenattraktivität	87
Abbildung 5.4: Vierstufiges Selektionsmodell zur Auswahl von Key Accounts	89
Abbildung 5.5: Grundsatzoptionen zur Bestimmung der Anzahl von Key Accounts	90
Abbildung 5.6: Key Supplier und Key Account Management	95
Abbildung 5.7: Überprüfen des aktuellen „Engagements“	96

Abbildung 5.8: Ausgangssituation im strategischen Schlüsselkundenportfolio	97
Abbildung 5.9: Strategische Stoßrichtungen	98
Abbildung 5.10: Interaktionsmodelle von BASF	100
Abbildung 5.11: BASF-Interaktionsmodelle in der Strategy Map	101
Abbildung 5.12: Themen und Schlüsselfragen zu Interaktionsmodellen als Praxishilfe	103
Abbildung 5.13: Aufbau eines Key Account-Plans nach der Logik des St. Galler KAM-Konzepts	106
Abbildung 5.14: KAM Gesamtboard	107
Abbildung 5.15: Boardkarte für Aufgaben	107
Abbildung 5.16: Explorative und projektbezogene Phase bei Beschaffungen ...	111
Abbildung 6.1: Kundenvorteile im Key Account Management	117
Abbildung 6.2: Kundenvorteile im Überblick	118
Abbildung 6.3: Mögliche Vorteile und Risiken von Schlüsselkunden bei der Zusammenarbeit mit Lieferanten	119
Abbildung 6.4: Schalenmodell eines Leistungssystems	120
Abbildung 6.5: Leistungen für industrielle Key Accounts	123
Abbildung 6.6: Partnerschaftsbroschüre Hilti	124
Abbildung 6.7: Modell des Leistungssystems für Key Accounts	126
Abbildung 6.8: Leistungen für indirekte Key Accounts	131
Abbildung 6.9: Ziele und Stellhebel für Anbieter und Beschaffer bei Ausschreibungen	136
Abbildung 6.10: VIP-Modul für internationale Schlüsselkunden	138
Abbildung 6.11: Vier Entscheidungsfelder für Leistungen für die Vertriebs- leitung	139
Abbildung 6.12: Vertrauen und Misstrauen	143
Abbildung 6.13: Bedürfnisse, Leistungen und Nutzen	144
Abbildung 6.14: Bedürfnisse, Leistungen und Mehrwert	145
Abbildung 6.15: Festlegen des geeigneten Leistungsumfangs	146
Abbildung 6.16: Leistungspakete in Abhängigkeit der gewählten strategischen Option	147
Abbildung 6.17: Normstrategien des Leistungsmanagement für Key Accounts	148
Abbildung 6.18: Value Proposition Canvas komplett	149
Abbildung 6.19: Die Wirkung unterschiedlicher Leistungskategorien	152
Abbildung 6.20: Das 3P-Konzept der Mehrwert-Argumentation	154
Abbildung 6.21: Entscheidungsfelder beim Abschluss eines Key Account- Vertrags	156
Abbildung 6.22: Gegenleistungen im Key Account Management	158
Abbildung 6.23: Dreiphasenmodell des Verhandlungsmanagements	158
Abbildung 6.24: Stufen der Kommerzialisierung für Kundenlösungen	162
Abbildung 6.25: Bausteine der Kommerzialisierung	163
Abbildung 6.26: 10 Schritte der Preisharmonisierung	165
Abbildung 6.27: Verlust- und Ertragsquellen in Projekten systematisch mana- gen	170
Abbildung 7.1: Anforderungsprofil an Mitglieder eines Key Account-Teams .	179
Abbildung 7.2: Fähigkeiten für globale Manager	181

Abbildung 7.3:	Beispiel Henkel für die Anforderungen an internationale Key Accounts	182
Abbildung 7.4:	Beispielhaftes Kompetenz-Netz von zwei Mitarbeitern für das KAM	182
Abbildung 7.5:	Global Account Executive Evaluation Chart	184
Abbildung 7.6:	Aufgaben des Global Account Managers bei Henkel	185
Abbildung 7.7:	Differenzierte Aufgabenbeschriebe im Key Account Management	186
Abbildung 7.8:	Trainingskonzept für Mitarbeiter im KAM	189
Abbildung 7.9:	Basisorientierung und Kernaufgaben im Marketing.	193
Abbildung 7.10:	Software and service package for construction projects	199
Abbildung 8.1:	Organisatorische Optionen für das institutionelle Key Account Management	209
Abbildung 8.2:	Global Account Management Organisation bei Bosch Rexroth	210
Abbildung 8.3:	KAM-Organisation bei Siemens	211
Abbildung 8.4:	Problem angemessener hierarchischer Positionierung des Global Account Executives bei Hilti	213
Abbildung 8.5:	Hierarchische Verortung des KAMs in der Organisation	214
Abbildung 8.6:	Beispiel einer zentralen internationalen KAM-Organisation	215
Abbildung 8.7:	Beispiel einer dezentralen internationalen KAM-Organisation	216
Abbildung 8.8:	Zusammenarbeit GAE und GAM Competence Center	218
Abbildung 8.9:	Empfehlungen für ein besseres Koordinationsmanagement im Unternehmen	219
Abbildung 8.10:	Lohnsystem von Hilti im KAM	226
Abbildung 8.11:	Empfohlenes Honorierungssystem für das KAM	227
Abbildung 8.12:	Ebenen der Kultur	230
Abbildung 8.13:	Kommunikationspolitische Instrumente zur Unterstützung des KAM	232
Abbildung 8.14:	Stellhebel für Cross Selling	234
Abbildung 8.15:	Implementierungsmodell für KAM-Strukturen	236
Abbildung 8.16:	Explorationsphase bei der Spezialstahl AG	237
Abbildung 8.17:	Auswahl von Pilot International Key Accounts bei Schurter	238
Abbildung 8.18:	Erfahrungen in der Pilotphase bei Hilti	239
Abbildung 8.19:	Einstellung und Know-how von Mitarbeitenden gegenüber KAM	240
Abbildung 8.20:	Change Agents in der Implementierung	242
Abbildung 8.21:	Kundenbeziehungen von Siemens zu Magna	248
Abbildung 8.22:	Cross-funktionale Key Account-Teams	249
Abbildung 8.23:	A-, B- und C-Mitglieder im Key Account-Team	250
Abbildung 8.24:	Beteiligte bei Anbieter und Kunde sollen sich entsprechen	251
Abbildung 8.25:	Koordination in Key Account-Teams	254
Abbildung 8.26:	Die Rolle des Key Account-Teamkoordinators in unterschiedlichen Teamkonfigurationen	255
Abbildung 8.27:	Autonome KAM-Teams bei Degussa	255
Abbildung 8.29:	Branchen Know-how bei der Post nutzen	257

Abbildung 9.1:	Grundstruktur der Balanced Scorecard	266
Abbildung 9.2:	Hierarchie verschiedener Balanced Scorecards im Unternehmen	267
Abbildung 9.3:	Entwicklung einer KAM-Balanced Scorecard	270
Abbildung 9.4:	Key Account Balanced Scorecard von Philips	271
Abbildung 9.5:	Beispiele für die Ausprägung einer KAM-Balanced Scorecard in der Kundenperspektive	273
Abbildung 9.6:	Beispiele für die Ausprägung einer KAM-Balanced Scorecard in der Finanziellen Perspektive	274
Abbildung 9.7:	Beispiele für die Ausprägung einer KAM-Balanced Scorecard in der Prozessperspektive	275
Abbildung 9.8:	Beispiele für die Ausprägung einer KAM-Balanced Scorecard in der Wachstums- und Lernperspektive	276
Abbildung 9.9:	Screenshot eines KAM-Cockpits	277
Abbildung 10.1:	Spannungsfelder zur Realisierung des Key Account Management	280
Abbildung 10.2:	Logiken der Realisierung des Key Account Management	282
Abbildung 10.3:	Fragen zur Entwicklung des Key Account Management in Forschung und Praxis	303
Abbildung 10.4:	Divergierende Ansprüche von Anbieter und Kunden	305
Abbildung 10.5:	Stellgrößen für den Einfluss des Key Account Management ..	308

Verzeichnis der Exkurse

Exkurs: Hunter müssen mehr säen, Farmer mehr jagen	12
Exkurs: Kundenprozesse – Verluste vom Potenzial mit Kunden bis zum Auftrag mindern	54
Exkurs: Unerwartete Ablehnung im Buying Center des Kunden	66
Exkurs: Was müssen Key Account Manager vom Kunden wissen?	76
Exkurs: „The next big thing“ – große Potenziale bei Kunden erschließen	109
Exkurs: Kunden und Marktnetze	128
Exkurs: Erfolge für Kundenprojekte steuern – Gewinner sein und nicht der Preis	164
Exkurs: Marktverantwortliche sind getrieben	176
Exkurs: Cross Selling überwindet Distanzen	233
Exkurs: Net Promoter Score für die Key Account Zufriedenheit	273

Erfolge mit Schlüsselkunden

In diesem Kapitel erfahren Sie, ...

- wie stark Unternehmen das Key Account Management für ihren Erfolg gewichten.
- dass sich Unternehmen nicht nur nach Kunden, sondern auch nach zahlreichen weiteren Dimensionen ausrichten.
- wie sich das Thema Key Account Management (KAM) im Laufe der Jahre entwickelte.
- die aktuellen Herausforderungen für das Key Account Management.

Die Kunden eines Unternehmens sind für seine Existenz und Entwicklung unterschiedlich wichtig. Größere Kunden wurden und werden naturgemäß anders bearbeitet als die kleinen Kunden. Key Account Management (KAM), das heißt der spezifische Umgang mit den wichtigsten Kunden eines Unternehmens, ist damit selbstverständlich und nicht neu. Auch die Forschung befasst sich schon seit vielen Jahren mit der Thematik.

Trotzdem steht auf der Agenda für zukünftige Prioritäten im Marketing das Key Account Management seit Jahren an vorderer Stelle. Untersuchungen über Akzente der Unternehmen innerhalb von rund 150 Innovationsfeldern des Marketing zeigten regelmäßig, dass diese Thematik immer in den Top 10 positioniert wurde. Dabei gewann Key Account Management, ausgehend vom 9. Platz im Jahre 1992, stetig, bis zum 2. Platz in der letzten Erhebung 2007, an Bedeutung (vgl. Abbildung 1.1).

Key Account Management hat für Unternehmen Priorität.

Zudem sind weitere Topthemen der Liste mit Key Account Management eng verknüpft. Für Schlüsselkunden braucht es innovative Leistungen (1), die Kundenakquisition (3) und Kundenpflege (7) sind wichtige Bausteine, ebenso wie persönliche Geschäftsbeziehungen (4). Kundeninformationssysteme schließen auch Key Account Management ein (5). Besonders internationale Key Accounts fordern die Unternehmen heraus (8) und die Größe der Kunden ist eine robuste Form der Segmentierung (10). Gleichzeitig dominieren sowohl in Phasen des Aufschwungs als auch in Krisen die Budgets im Vertrieb (Belz et al. 2009, S.27). Auf spätere empirische Erhebungen verzichtete Belz, denn die Schlüsselergebnisse erwiesen sich als erstaunlich robust. Die wichtigen Themen verschoben sich unwesentlich. Auch für 2020 bis 2022 setzte das renommierte Marketing Science Institute „Delivering Customer Value“ an die erste Stelle (www.msi.org), wichtige Bereiche zu diesem Forschungsstrang sind „prioritize customer value at all touchpoints during the omnichannel customer journey“ und

- 1 Produktinnovation
- 2 Schlüsselkunden-Management
- 3 Neue Kunden: Eroberung von neuen Kundengruppen
- 4 Management der persönlichen Geschäftsbeziehungen und Vertrauensmarketing
- 5 Customer Relations- und Database-Management
- 6 Behavioral Branding/interaktive Markenführung
- 7 Kundenstamm-Marketing und Kundenbindung
- 8 Schlüsselmärkte international
- 9 Integrierte Kommunikation
- 10 Segmentierung des Marketing nach spezifischen Kundengruppen

*Abbildung 1.1: Top 10 in Marketing und Vertrieb
Quelle: Belz 2007a, S. 118*

„macro trends influencing customer decision making“. Zwar betreffen solche Entwicklungen alle Kundenkategorien, die Key Accounts bleiben aber dabei besonders wichtig.

Können Unternehmen Key Account Management nicht so einrichten, dass es einfach und selbstverständlich funktioniert? Dann wären die Kräfte für andere Initiativen frei. Offensichtlich ist Key Account Management ein zentrales und permanentes Thema. Anbieter und Kunden verändern sich dynamisch. Trends der Restrukturierung von Branchen, Digitalisierung oder Globalisierung prägen das Umfeld. Was sich heute in der Zusammenarbeit mit Großkunden profiliert und Erfolg verspricht, ist morgen bereits selbstverständlich. Laufend sind strategische und auch operative Verbesserungen gefordert. Es genügt nicht, Key Account Management zu haben. Es gilt, die wachsenden Anforderungen der Kunden zu erfüllen und besser als die Wettbewerber vorzugehen. Es lohnt sich also, Key Account Management ernst zu nehmen und in die weitere Entwicklung zu investieren.

Schlüsselkunden bergen für Unternehmen spezifische Chancen und Risiken. Damit gilt es professionell umzugehen:

Key Account Management ist nie fertig eingerichtet.

- **Chancen:** Mit Key Accounts kann ein Unternehmen stärker wachsen, seine Erträge steigern, die Auslastung sichern und die Kräfte im Vertrieb konzentrieren. Key Accounts sind meist vom Wettbewerb am stärksten umkämpft. Gemeinsam mit ihnen lernen Unternehmen Spitzenleistungen zu erbringen. Dieser Lernprozess steigert insgesamt die Fitness im Wettbewerb und nützt allen Kunden. Oft zeichnen sich Leistungsinnovationen oder Neuerungen in der Zusammenarbeit mit Key Accounts ab. Damit wird Key Account Management zu einem Schrittmacher für Fortschritte im Unternehmen. Dabei ist es aber anspruchsvoll, solche Innovationen für mittlere und kleine Kunden zu übertragen.

Chancen und Risiken gilt es zu managen.

- **Risiken:** Key Accounts zu verlieren, kann die Existenz eines Unternehmens bedrohen; mögliche Ausfälle sind hoch. Die Kunden kombinieren höchste Ansprüche mit steigenden Aufwendungen für die Lieferanten, senken aber in harten Verhandlungen (bis zu gerichtlichen Auseinandersetzungen) die Preise. Abhängigkeiten lassen sich von Kunden ausnutzen. Schließlich investieren manche Anbieter für große Kunden intensiv, was die Abhängigkeit wieder steigert.

Key Accounts stellen spezifische Anforderungen. Die Gefahr ist groß, dass Key Account Management zum einen nur reaktiv auf Kundenansprüche eingeht und häufig defensiv bleibt. Zum anderen konzentriert sich die Zusammenarbeit mit Großkunden oft auf individuelle Verhandlungen und Leistungen. Die spezifischen Lösungen für jeden Kunden zersplittern die Aktivitäten, sie verlagern sich auf eine operative Zusammenarbeit und vernachlässigen die neuen und strategischen Geschäfte. Jeder Verantwortliche erfindet neue Formen der Kooperation. Bei großen Kunden geht es potenziell um große Aufträge. Entsprechend lässt sich für diese Aufträge leicht ein großer Aufwand begründen. Oft verselbständigen sich die Anstrengungen um Kunden zu halten oder zu gewinnen. Auch ist der Druck für Anbieter enorm, einen Zuschlag des Kunden zu erreichen. Es etabliert sich ein ineffizientes Vorgehen für Projekte; kundenspezifisches Vorgehen behindert eine Standardisierung. Große Erwartungen vernebeln den kritischen Blick auf die Erfolgchancen und Risiken, große Volumina verdrängen die Konsequenz für gesunde Margen. Große Aufträge werden oft angestrebt, auch wenn sie nicht zur Leistungsfähigkeit des Anbieters passen. Unbegründete Zugeständnisse und Großzügigkeit setzt der Kunde zukünftig als selbstverständlich voraus. Daraus entsteht ein Paradox: Weil sich Unternehmen für aktuelle und potenzielle Key Accounts verausgaben, verhalten sie sich oft unprofessionell. Weil Key Account Management dynamisch, komplex und individuell ist, brauchen Unternehmen klare Strategien, Konzepte und modulare Lösungen. Erst auf professionelle Standards gestützt, lässt sich gekonnt individualisieren.

In nachhaltigen Geschäftsbeziehungen sind Anbieter und Key Accounts gegenseitig voneinander abhängig.

Key Account Management eines Unternehmens ist keine robuste Strategie, wie beispielsweise die Implementierung eines Informatiksystems oder die Einführung eines neuen Produkts. Beide Beispiele erfordern ebenfalls ein professionelles Vorgehen. Das lässt sich aber besser strukturieren und der Prozess erreicht klar definierte Endpunkte oder Meilensteine. Anders sieht es im Key Account Management aus. Know-how und Services für Schlüsselkunden sind subtil und differenziert. Entsprechend schwierig ist es, sie laufend zu verbessern, die vielen beteiligten Personen einzubeziehen und ihr Verhalten für neue Rollen bei Kunden zu entwickeln. Manche Lösungen werden durch Kunden erschwert oder durchkreuzt, weil sie sich selbst verändern und neue Entscheidungskriterien berücksichtigen sowie Verhaltensweisen erwerben müssen. Key Account Management als Strategie erfordert einen langen Atem, Konsequenz und viel Energie. Weil Verbesserungen anspruchsvoll sind und Veränderungen oft erst langfristig greifen, gehen viele Wettbewerber in diesem Bereich kaum erfolgreich vor. Gerade deshalb lassen sich auch nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen.

Der Drive der Kunden ist nicht genug.

Excellence ist der Anspruch, wie der Buchtitel ausdrückt.

1.1 Kundenorganisation

Warum ist es für Unternehmen so anspruchsvoll, sich auf Kunden und Key Accounts zu orientieren? Grundsätzlich richtet sich jedes Unternehmen nach verschiedenen Dimensionen aus, wie Abbildung 1.2 verdeutlicht.

Customer Centricity ist eine verbreitete Forderung, aber schwierig einzulösen.

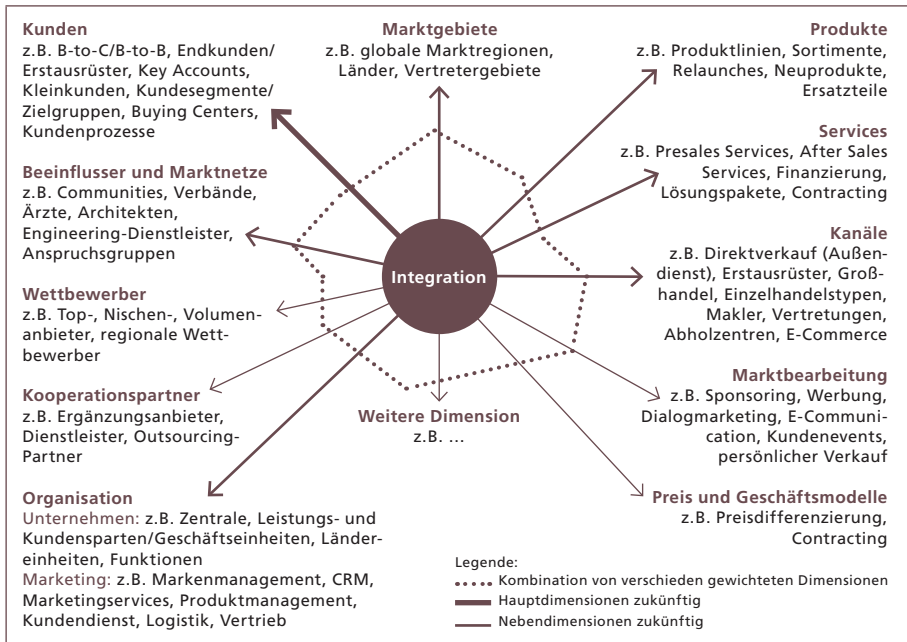


Abbildung 1.2: Dimensionen der Differenzierung von Marketing und Vertrieb
Quelle: Belz 2007b, S. 374

Verschiedene Dimensionen stehen in Spannung zueinander. Kunden sind nur eine Dimension.

So stehen Optimierungen nach Kunden in Spannung zu Marktgebieten, Produkten und Services, Kanälen, Instrumenten der Marktbearbeitung, Preisen und Geschäftsmodellen, Kooperationspartnern und Wettbewerbern. Die Kombination dieser Dimensionen mündet in unzählige Varianten. Die Komplexität ist riesig. Reine Lösungen für Kunden sind in diesen Spannungsfeldern nie möglich.

Die dominierende Dimension wird häufig in der Struktur des Unternehmens berücksichtigt. So sind viele Unternehmen beispielsweise nach Sparten und Produkten sowie Ländern aufgestellt. Häufig stehen auch Funktionen stark im Vordergrund: von Forschung & Entwicklung, Produktion, Controlling bis Marketing (je mit ihren Teilfunktionen).

Unternehmen sind häufig nicht nach dem Bedarf der Kunden spezialisiert und aufgestellt.

Weil Unternehmen häufig nicht nach Kunden strukturiert sind, braucht es mit dem Key Account Management die Verantwortlichen, welche die Leistungsfähigkeit des Unternehmens für Kunden koordinieren.

Unternehmen mit einer Kundenorganisation, welche sehr große Teile der eigenen Wertschöpfung nach Kunden spezialisieren, erkennen im Key Account Management keine besondere Herausforderung. Große Kunden und umfangreiche Kundenprojekte sind bereits das Organisationsprinzip. Typisch das Beispiel von Interbrand, Zintzmeyer&Lux, einem Unternehmen, welches sich auf das Brandmanagement der Kunden ausrichtet und Mandate von BMW bis Deutsche Telekom betreut. Kundenaufträge und -abläufe prägen bereits das gesamte Unternehmen.

Der Kundenorganisation gehört die Zukunft.

Wir sind überzeugt, dass der Kundenorganisation die Zukunft gehört. Nicht der Kunde koordiniert die vielfältigen Leistungen der Anbieter, sondern die Anbieter selbst.

Nur so gelingt es, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens in die Zusammenarbeit mit Kunden zu bringen. Key Account Management kompensiert vorerst die Nachteile einer Ausrichtung nach Produkten, Ländern oder Funktionen (vgl. Fallbeispiel).

Fallbeispiel: Reorganisation eines Baukonzerns

Ein führender internationaler Baukonzern reorganisierte sich grundsätzlich. Die zwei Hauptsparten Facility Management und Bau wurden auf oberster Ebene aufgelöst und das Unternehmen konzentriert sich nun auf 14 Business Units (jeweils mit mehreren Unternehmen). Damit ist eine starke Rationalisierung möglich. Das Unternehmen installierte auf Corporate-Ebene ein Key Account Management verbunden mit Business Development. Ziel ist es, mit koordinierten Angeboten für Key Accounts das Cross Selling maßgeblich zu steigern und die Geschäftseinheiten für Key Accounts wirksam einzubringen.

Key Account Management leidet unter der Aufgabe der Koordination interner Bereiche für den Kunden. Oft kann es nicht genügend durchgreifen. Deshalb gilt es, die internen Kräfte für den Kunden zu mobilisieren. Diese anspruchsvolle Koordination ist aber gleichzeitig der Grund, weshalb es überhaupt Key Account Manager braucht.

Key Account Management koordiniert die Leistungen des Unternehmens für attraktive Großkunden.

In den Phasen des Übergangs ist die Koordination von Produkt-, Länder- und Funktionsspezialisten für Kunden besonders anspruchsvoll und das Key Account Management kämpft um mehr Anerkennung. Der interne Wettbewerb um Einfluss und Ressourcen äußert sich leider häufig so, dass in manchen Unternehmen im Key Account Management eine Innenorientierung vorherrscht und besonders die Fragen der Organisation und Erfolgszuweisung beschäftigen. Entscheidend sind jedoch die Wirkung und die Leistung beim Kunden.

Cross Selling ist oft ein dominierendes Ziel.

In der langfristigen Perspektive ist Key Account Management die Vorhut oder der Schrittmacher in Unternehmen zur echten Kundenorganisation. Schrittweise spielt das Prinzip der Kundenorientierung nicht nur für Key Accounts, sondern auch für weitere Kunden (etwa Branchensegmente) eine prägende Rolle.

1.2 Entwicklungslinien des Key Account Management

Key Accounts bzw. strategische Kunden sind die wertvollsten Kunden für ein Unternehmen. Ohne einen systematischen Ansatz werden häufig elementare Aspekte vernachlässigt und es gelingt nicht, nachhaltig zu verbessern. Das Key Account Management (KAM) stellt darum einen der wichtigsten Trends im Marketing der letzten drei Jahrzehnte dar (Conlon/Napolitano/Pusateri 1997; Abratt/Kelly 2001). In den USA setzten Ende der 60er-Jahre bereits mehr als 250 Unternehmen das „National Account Management“ (NAM) für landesweit tätige Kunden ein (Ebert/Lauer 1988, S. 8). Die Mehrzahl der Unternehmen stammte aus dem Investitionsgüterbereich. Zu Beginn der 70er-Jahre kam das Schlüsselkunden-Management nach Europa. Es wurde vor allem bei Konsumgüterunternehmen eingesetzt, die sich bereits zu dieser Zeit einer dynamischen Entwicklung im zunehmend konzentrierten Lebensmittel-Einzelhandel gegenübersehen (Kemna 1979).

Es ist nützlich, den Standort für Key Account Management zu bestimmen.

Die strategisch wichtigsten Kunden eines Unternehmens wurden aber in der Praxis immer schon anders bearbeitet als die übrigen Kunden. Fast alle Anbieter im Business-to-Business-Geschäft betreiben heute in irgendeiner Form ein Key Account Management (Boles/Pilling/Goodwyn 1994, S. 25). Zudem behandeln sogar die meisten Unternehmen, die nicht über einen formalisierten Key Account-Ansatz verfügen, ihre wichtigsten Kunden anders (Wengler/Ehret/Saab 2006). Die Bedeutung der Schlüsselkunden für das Unternehmen ermöglicht eine Konzentration der Kräfte auf diese Kunden und damit kundenorientiertes Handeln des Unternehmens in einer klaren Form. Trotz dieser langen Erfahrung in der Unternehmensrealität und der Begleitung durch die Wissenschaft (z. B. Pegram 1972; Shapiro/Moriarty 1982; Verra 1994; Wilson/Weilbacker 2004) stehen Unternehmen bei der Umsetzung immer wieder bzw. immer noch vor großen Herausforderungen (Zupancic 2001, S. 1; Homburg/Workman/Jenson 2002; Zupancic/Bussmann 2004). Dies liegt zum einen daran, dass die Implementierung von Marketingkonzepten, also z. B. auch die Implementierung eines Key Account Management-Programms, immer eine große Herausforderung für Unternehmen darstellt (Belz 1998, S. 566 ff.; Backhaus 1997, S. 725 ff.; Hilker 1993). Selbst wenn man also bereits alles über das Key Account Management wüsste, hätten Unternehmen wohl dennoch ihre Schwierigkeiten, alles Wichtige umzusetzen.

Wir legen dar, dass es zwar bereits viele Erkenntnisse zum Key Account Management gibt, dass sie aber noch nicht vollständig sind. Vor allem geht es jedoch darum, Folgendes zu verdeutlichen: Es gilt, vorhandenes Wissen zu nutzen, um im Key Account Management von Unternehmen erfolgreich vorzugehen. Dieser Abschnitt bietet somit eine Bestandsaufnahme der vorhandenen Literatur und zeigt, auf welcher Basis wir das St. Galler KAM-Konzept entwickelten.

Abbildung 1.3 zeigt die Entwicklung des Themas Key Account Management im Zeitablauf.

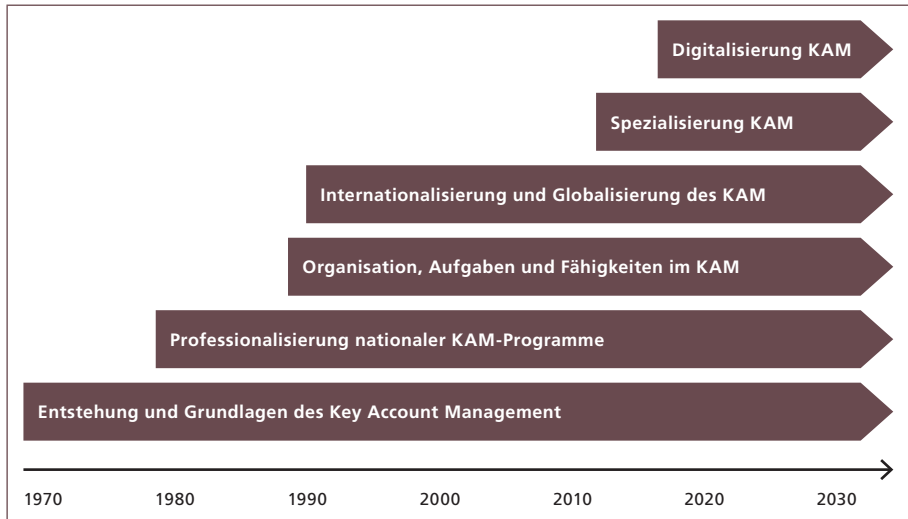


Abbildung 1.3: Entwicklung des Key Account Management im Zeitablauf

Chronologisch stellen wir wichtige Schritte der Entwicklung dar. Wie bei den meisten Innovationen ist dabei die Einsicht: Alles bleibt. Das Arsenal an Erkenntnissen gilt es gleichzeitig zu berücksichtigen, aber zu gewichten. Dabei spielt auch der spezifische Entwicklungsprozess im Key Account Management eines Unternehmens eine wichtige Rolle.

Es gibt schon viel über Key Account Management.

- 1 **Entstehung und Grundlagen des Key Account Management seit den 60er-Jahren:** Ein guter und talentierter Verkäufer wird seine wichtigsten Kunden immer schon auf eine andere Art und Weise bearbeitet haben als die übrigen Kunden. Die Grundidee des Key Account Management basiert somit auf einem gesunden Menschenverstand, Intuition und auch Talent. In Unternehmen geht es jedoch darum, diese Dinge zu systematisieren und, was noch wichtiger ist, zu professionalisieren und in der Organisation zu multiplizieren. Exakt hier liegt auch der Hebel für ein Thema wie dem Key Account Management und der Art und Weise, wie wir das Wissen zum Key Account Management erhalten und für die Praxis nutzbar machen.

Pegram nahm diese Idee bereits 1972 auf und interviewte 250 Führungskräfte aus Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Er untersuchte, wie man Key Account Management als Teil- und Vollzeitstelle realisieren könnte und gab somit erste Hinweise für die Umsetzung der KAM-Idee. Kemna (1979) knüpfte im deutschsprachigen Raum an den Trend in der Konsumgüterindustrie an, die großen nationalen Kunden individuell zu bearbeiten und legte hier die erste umfassendere Konzeption eines KAM-Programms vor, die funktionale und organisatorische Aspekte beleuchtete.

Je nach Branche ist Key Account Management verschieden.

- 2 **Professionalisierung nationaler KAM-Programme seit den 80er-Jahren:** In den 80er-Jahren wurde das Key Account Management professionalisiert. Es wurden viele und facettenreiche Publikationen zum Key Account Management veröffentlicht. In dieser Zeit wurde der Nutzen des Key Account Management genauer erforscht. Beispielsweise untersuchte Stevenson (1981) den Wert von KAM- und NAM (National Account Management)-Programmen. Ford (1980) befasste sich mit der Entstehung von Käufer-Verkäufer-Beziehungen und leitete daraus Anforderungen an die Verkäufer ab. Auch Cunningham/Turnbull (1982) erkundeten persönliche Beziehungen zwischen Unternehmen. Cunningham (1982) befasste sich nachfolgend zudem mit den Hemmern solcher Beziehungen. Es wurden erste Aufgabenprofile eines Key- oder National-Account Managers erstellt (z. B. Platzer 1984; Herrmann 1989) und organisatorische Fragen diskutiert (z. B. Shapiro/Moriarty 1984; Hanan 1989). Colletti/Tubridy (1987) untersuchten Reporting Level, Zeitnutzung, Vergütung und zentrale Fähigkeiten von Key Account Managern. Theile befasste sich in seinem Artikel (1991) mit den Möglichkeiten für Kleine und Mittelgroße Unternehmen (KMU), sich durch Großkundenmanagement zu differenzieren. Diverse interessante empirische Studien wurden durchgeführt (z. B. Verra 1994; Yip/Madsen 1996; Montgomery/Yip/Villalonga 1998). So wurden verschiedene Strategien mit Schlüsselkunden entwickelt (z. B. Diller 1989; Belz/Senn 1994) und Organisationsvarianten aufgezeigt (z. B. Sidow 1991; Senn 1996; Brielmaier 1998). Außerdem entstanden konzeptionelle Ansätze, die die strategische, die funktionale und die organisatorische Ebene unterschieden, um die Thematik zu strukturieren (Senn 1997, S. 27; Rau 1994, S. 13; Diller 1989).

Zuerst stand nationales Key Account Management im Vordergrund.

Zudem dominierten häufig organisatorische Fragen.

- 3 **Organisation, Aufgaben und Fähigkeiten im KAM seit den 90er Jahren:** Auch in den 90er Jahren entstanden immer wieder substanzielle Beiträge zu den KAM-Grundlagen, wie beispielsweise die Untersuchung von Jensen (2001), der die Erfolgsfaktoren von verschiedenen Gestaltungsvarianten eines KAM-Programms aufzeigt. Er empfiehlt, die „weichen Faktoren“ zu berücksichtigen, Exklusivleistungen für Key Accounts anzubieten, das Top-Management zu integrieren und das Key Account Management nicht übermäßig zu formalisieren (Jensen 2001, S. 173). Daneben erschienen Werke, die das vorhandene Wissen aufbereiten (z. B. Bickelmann 2001; Biesel 2002; Kühn/Schillig/Toscano 2002; Wilson/Weilbacker 2004).

Die 90er-Jahre bildeten mit einer Vielzahl von deutschsprachigen und internationalen Publikationen zu diversen Branchenschwerpunkten und verschiedenen Vertiefungsthemen einen ersten Höhepunkt in der Entwicklung des Key Account Management. Einen Schwerpunkt bildeten häufig die Aufgaben des Key Accounters (Gaitanides/Diller 1989; Götz 1995; Rieker 1995; Gruner/Garbe/Homburg 1997), die sich beispielsweise in Funktionen wie Koordination, Information, Sach- und Formalplanung und Verkaufsfunktion niederschlugen. In dieser Phase wurden substanzielle Erkenntnisse zum funktionalen Key Account Management, also zum operativen Kundenmanagement, gewonnen (Yip/Madsen 1996; Millman 1996; Kempers/van der Hart 1999).

Globales Key Account Management potenziert die Anforderungen.

- 4 **Internationales und globales Key Account Management seit den 90er Jahren:** Anbieter reagierten seit den 90er-Jahren auf die Bedürfnisse oder Forderungen der internationalen Schlüsselkunden mit einer koordinierten und systematischen Bearbeitung. Hierzu finden sich diverse Bezeichnungen: „Different companies use different terms to refer to this coordination activity, such as „parent Account Management“, „international Account Management“ or „worldwide Account Management“, but the most common denomination for it seems to be „global Account Management“.“ (Montgomery/Yip/Villalonga 1999, S. 1). Zusätzlich existieren Begriffe, die sich von der geographischen Konzentration des International Key Accounts ableiten. So entwickelte sich z. B. in spezifischen Branchen ein so genanntes „Euro Key Account Management“ (Diller 1992; Brielmaier 1997).

Verra (1994) legte die erste umfassende Untersuchung zum internationalen Key Account Management vor. Er identifizierte die Spezifika und stellte organisatorische Lösungen vor. Das Management von Schlüsselkunden auf internationaler Ebene beruhte zwar auf den Grundprinzipien des Key Account Management, es gibt jedoch eine Reihe von Besonderheiten und Herausforderungen, die im Rahmen verschiedener Werke herausgearbeitet wurden. Hierzu gehört die kulturelle Vielfalt (z. B. bei Millman/Wilson 1999, S. 1), die Virtualität von internationalen Key Accounts (Barth/Lockau 1999, S. 49f.), ein hoher Koordinationsbedarf (Zupancic 2001, S. 10), kundenindividuelle weltweite Leistungen (Müllner/Zupancic 1999, S. 22; Müllner 2002) oder ein weltweites Informationsmanagement (Zupancic/Senn 2000, S. 45; Arnold 2002). Verschiedene Autoren bieten Lösungen an, die bestimmte Facetten in den Mittelpunkt stellen. So fokussierten Montgomery/Yip/Villalonga (1998) und Lockau (2000) auf Global Account Management-Strukturen beziehungsweise organisatorische Fragen. Montgomery/Yip/Villalonga entwickelten ein Modell davon, wie stark multinationale Firmen Global Account Management (GAM) nutzen, was Erfolgsfaktoren sind und wie sich die Nutzung

von GAM auf die Leistung der Unternehmen auswirkt. Eine Studie mit 165 Unternehmen zeigt auf, dass die Nutzung und die Leistungseffekte von GAM positiv mit der Nachfrage der Kunden korrelieren. Diese wiederum hängt vom Grad der Globalisierung der Kunden ab. In ihrem auf einer qualitativen Studie basierenden Werk beschrieben Yip/Madsen (1996) die Schlüsselfaktoren für GAM, notwendige funktionale und organisatorische Maßnahmen sowie Unterstützungsprozesse einer globalen Strategie und ihrer Implementierung. Millman (1996) kombinierte das Global Key Account Management mit Ansätzen des Systemverkaufs. Birkinshaw/Toulan/Arnold (2000) konzentrierten sich auf die Aspekte Verhandlungsmacht des Verkäufers und seine Kapazität, Informationen zu sammeln und zu nutzen. In ihrem 2001 erschienenen Werk nutzten sie die zwei theoretischen Perspektiven Informationsverarbeitung und Ressourcenabhängigkeit, um GAM zu untersuchen. Mit der internationalen Preisharmonisierung griffen Mühlmeier/Belz (2000) ein wichtiges Sonderthema auf.

Internationale und globale Aspekte diffundieren in das Key Account Management, ohne grundsätzlich einen neuen Ansatz zu begründen. Dies spiegelt sich auch in der Umbenennung der Vereinigung von Key Account Management-Interessierten. Lange als NAMA (National Account Management Association) bezeichnet und mit amerikanischen Themen beschäftigt, änderte die namhafteste Interessensvertretung des Key Account Management nicht nur ihre Bezeichnung SAMA (Strategic Account Management Association), sondern befasst sich seitdem verstärkt mit internationalen Themen.

- 5 **Spezialisierung und Perfektionierung des Key Account Management in neuerer Zeit:** Wie wir gezeigt haben, hat das Thema Key Account Management eine lange Geschichte und beruht auf vielen grundlegenden Untersuchungen. Es verwundert daher nicht, dass derzeit verschiedene Spezialthemen bearbeitet werden, um das Key Account Management weiter zu „perfektionieren“. So konzentrierten sich Kempeners/van der Hart (1999) auf die Entwicklung und die Einführung von Key Account Management in Organisationen. Spencer (1999) nutzt Netzwerk- und Interaktions-Theorien, um die strategische Komplexität von Geschäftsbeziehungen mit Key Accounts zu meistern. Millman/Willson (1999) wiederum betrachteten die Prozesse des Key Account Management und trugen damit zur Diskussion um Koordination bei. In einer weiteren Studie (2003) betonten sie den großen Einfluss der Menschen in den Funktionen als Key Account Manager. Mermey hingegen untersuchte die Einflüsse von Anreizsystemen auf die Leistungen von Key Account Managern. Die Kernaufgabe des Key Account Management zu koordinieren beleuchtet Schröder (2019).

Natürlich gibt es Veröffentlichungen bis heute.

Meist handelt es sich eher um Verästelungen. Die relevante Basis war ca. 2005 geschaffen.

Hinzu kamen unter anderem die Themen „Key Supplier Management“ (Belz/Mühlmeier 2001), „Ausschreibungen gewinnen“ (Belz/Reinhold 2014b) „Knowledge Management im GAM“ (Arnold 2002), „Datenschutz im Key Account Management“ (Müller/Zupancic 2003), „Key Account Management und E-Commerce“ (Storp 2001), „Leistungen für International Key Accounts“ (Müllner 2002) oder „Controlling im Key Account Management“ (Zupancic/Belz 2005). Neben diesen spezifischen Forschungsthemen ist das Thema der Integration zunehmend zu einem Trend im Key Account Management geworden. Dabei spielen die Verkäufer-Käufer Beziehungen eine zentrale Rolle, weshalb Guenzi/Pardo/Georges (2007) das Verhalten der Key Account Manager und mögliche Einflussnahme da-

rauf genauer betrachtet haben. Piercy/Lanae (2006) befassten sich mit den Risiken strategischer Bearbeitung von Key Accounts.

Ergiebig sind auch mögliche Bezüge zum Leistungsmanagement. Stichworte sind etwa Outsourcing, Contracting, Services oder Preismodelle (Belz/Bieger et al. 2011). Flankiert werden die aufgeführten Quellen durch mannigfaltige Forschungen im Verkauf, die nicht nur aber auch das Key Account Management betreffen (z. B. Belz et al. 2018 über Sales Excellence Development oder Belz et al. 2016 zu Value Selling). Solche Hinweise quellen über. Es ist wohl sinnvoller, weitere Erkenntnisse, auch aus den Fachartikeln der Autoren dieses Buches, an geeigneter Stelle in der Fachstruktur des vorliegenden Werkes einzubeziehen.

- 6 **Aktuelle Digitalisierung im KAM:** Übergreifend beschäftigt heute die Digitalisierung im KAM. Erstens führen digitale Lösungen in Produkten und Services zu völlig neuen Geschäftsmodellen mit Key Accounts, beispielsweise spielen andere Entscheider in Kundenunternehmen eine Rolle. Zweitens wachsen Plattformen von Amazon bis Alibaba und werden für Anbieter zu Key Accounts, die neue Spielregeln schaffen. Drittens wird die Interaktion zwischen Anbieter und Kunden durch digitale Kanäle erneuert. Beispielsweise entwickelte Selent (2019) die „Digital Interaction Hubs“, um Vertriebssoftware an Großkunden zu verkaufen und vor allem den Kunden in frühen Phasen seines möglichen Interesses zu begleiten.

Die Themen zur Spezialisierung sind vielfältig, lassen sich aber schlecht verbinden.

Die Herausforderung besteht darin, einen umfassenden Orientierungsrahmen zu entwickeln, der aufzeigt, wie sich die Elemente in der Praxis realisieren lassen und wo noch Forschungsbedarf besteht. Einen ersten solchen Orientierungsrahmen stellt der von Senn (1999) für nationale KAM-Programme entwickelte Rahmen dar. Die auf neun Elementen basierende Struktur wurde dann auf einen GAM-Ansatz übertragen. Workmann/Homburg/Jenson (2002) identifizierten hingegen vier Hauptthemen (Prozesse, Akteure, Ressourcen und Formalisierung) und entwickelten daraus ein intra-organisationales KAM-Programm. Willson/Weilbacker (2004) erstellten basierend auf wissenschaftlicher Literatur ein konzeptionelles Modell für GAM. Ojasalo (2001) definierte vier wichtige Elemente für Key Account Management: Die Identifikation von Key Accounts, ihre Analyse, die Auswahl passender Bearbeitungs-Strategien und die Entwicklung operationeller Fähigkeiten, um langfristige und profitable Beziehungen zu den Key Accounts auf- und auszubauen.

Die für effektives Key Account Management notwendigen Elemente sind zu weiten Teilen vorhanden, aber häufig fehlen die Zusammenhänge. Es geht einerseits darum, die Inhalte vollständig aufzubereiten und zu verbinden. Andererseits gilt es, Erkenntnislücken zu identifizieren und zu schließen, um Spitzenleistungen für Schlüsselkunden zu erbringen, die auf den in Unternehmen vorhandenen, internen Voraussetzungen aufbauen. Dies ist das Ziel des St. Galler KAM-Konzepts und damit dieses Buches.

1.3 Aktuelle Herausforderungen im Key Account Management

Wir identifizieren aktuell die folgenden Herausforderungen für Unternehmen:

- 1 **Differenzierte Lösungen für Kunden:** Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren sich auf attraktive Geschäfte und Kunden. In unserer Forschungs- und Entwicklungszusammenarbeit mit Unternehmen fokussierten wir uns für Jahre darauf, ein Key Account Management (KAM) und Global Account Management (GAM) zu verankern. Mit den besten Großkunden können die Anbieter wachsen. Die Kräfte des Unternehmens von Technik bis Verkauf lassen sich aber nicht auf Key Accounts umlenken, wenn die Anbieter nicht gleichzeitig für mittlere und auch kleine Kunden professionelle Lösungen implementieren. Die Kunden beanspruchen selbst die Ressourcen des Unternehmens und durchkreuzen deshalb die Absichten der Anbieter, wenn sie nicht effektiv und effizient bearbeitet werden. Kurz: Ein Unternehmen braucht differenzierte und wirksame Lösungen für jede Kundenkategorie. Dabei ist es für Kleinkunden und mittlere Kunden ebenso anspruchsvoll wie für Schlüsselkunden, die richtigen Lösungen zu entwickeln und umzusetzen. Jede Kundenkategorie ist für den Anbieter strategisch wichtig. In spezifischen Fällen lässt sich beispielsweise mit Großkunden ein großes Geschäftsvolumen realisieren. Bei mittleren Kunden gilt es, die möglichen „Sprungkunden“ zu erfassen, welche sich zu Key Accounts der Zukunft entwickeln werden. Ebenso ist es wichtig, bei mittleren Kunden den Eintritt von Wettbewerbern zu verhindern oder zu bekämpfen. Mit kleineren Kunden lassen sich oft die besseren Margen realisieren und die Risiken reduzieren (zum Kleinkundenmanagement: Belz/Schmitz 2008). Interessant ist dabei, dass Unternehmen für Kleinkunden ebenso ihre Geschäftsaktivitäten koordinieren müssen, wie für große. Es lohnt sich nicht, für kleine Kunden und Geschäfte mehrere Sparten anzuwerfen, schlanke Koordination ist gefragt.

Abbildung 1.4 zeigt für Sick Schweiz, wie für jede Kundenkategorie ein Profitcenter gebildet wurde, um die Bearbeitung jeder Gruppe zu optimieren.

Key Accounts werden dabei als Kunden mit großen Potenzialen, aber geringem bestehendem Geschäft definiert. Bewusst investiert das Unternehmen damit in den Aufbau. Das führt uns zum nächsten Punkt.

Herausforderungen im Key Account Management sind differenziert. Einige Probleme stellen wir aber häufig fest.

Es braucht Lösungen für große, mittlere und kleine Kunden.

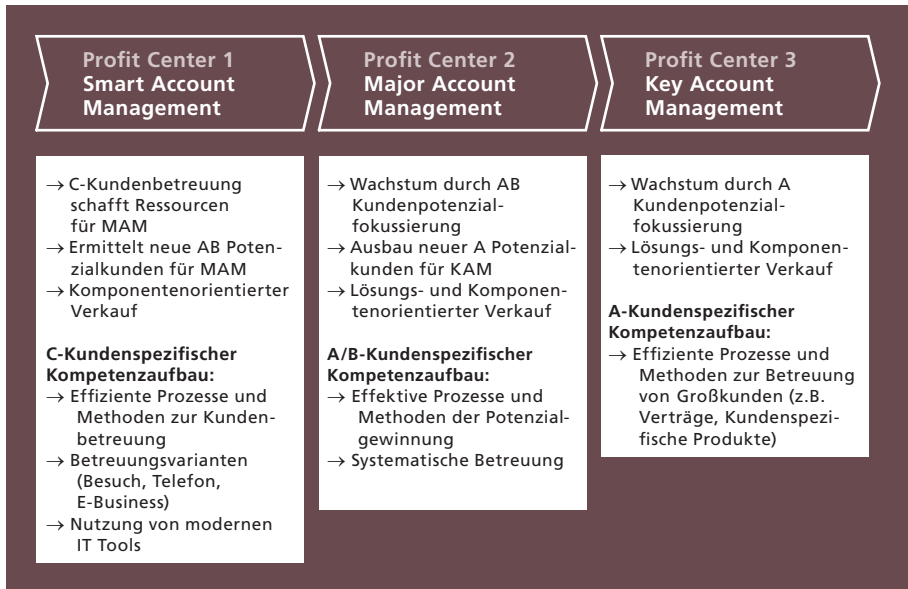


Abbildung 1.4: Profitcenter für Kundengruppen am Beispiel Sick
Quelle: Belz 2013, S. 64)

- 2 **Akquisition:** Implizit oder auch explizit fokussiert das Key Account Management häufig auf die Pflege von bestehenden Kunden. Leicht verlieren damit die Anbieter die möglichen Potenziale bei Kunden aus dem Auge. Selbst bei bestehenden Großkunden bleibt die Akquisition eine Kernaufgabe. Es gilt, bei bestehenden Kunden das Geschäft laufend zu erneuern und zu erweitern. Die diskutierten Pole von Kundenbetreuung und -akquisition werden damit relativiert. In der Regel brauchen erfolgreiche Anbieter nicht Gärtner oder Jäger („Farmer“ und „Hunter“) in ihrem Kundenmanagement, sondern eine geeignete Kombination, wie auch folgender Exkurs zeigt.

Exkurs: Hunter müssen mehr säen, Farmer mehr jagen

Bei neuen Kunden müssen wir mehr säen und bei bestehenden mehr jagen.

Es ist bis zu sechsmal wirtschaftlicher, die bestehenden Kunden zu pflegen, als laufend neue Kunden zu gewinnen. Trotzdem erfüllen Anbieter die Aufgaben der Akquisition und Pflege der Kunden natürlich parallel. Es sind die Kernaufgaben des Marketing und Vertriebs, neben Leistungsinnovation und -pflege. Es braucht dazu unterschiedliche Qualifikationsprofile der Menschen, die Jäger gewinnen Kunden und die Gärtner pflegen sie.

Diese Zusammenhänge sind richtig, nur sollten Unternehmen keinen Klischees erliegen. Zudem kann mancher Anbieter kaum wählen, weil der nötige Anteil von neuen und bestehenden Kunden mit der Natur des Geschäftes zusammenhängt. Viele Käufe sind zeitlich begrenzt, einmalig oder selten. Entscheidend ist es zu bestimmen, wo der Wachstumspfad des Unternehmens liegt.

Beispielsweise liegen die größten Probleme für Anbieter häufig im bestehenden Kundenstamm. Ganze Kundengruppen lassen sich kaum mehr rentabel bearbeiten oder entwickeln sich unterdurchschnittlich. Nicht selten sind Unternehmen gezwungen, mit gewissen Kunden schlechte Geschäfte weiterzuführen, weil sie doch nicht auf den

Umsatz verzichten wollen oder einen Imageschaden befürchten. Bei der Kundenakquisition lassen sich die Spielregeln des Geschäftes demgegenüber neu bestimmen. Kurz: Weniger Akquisition und mehr Bindung der Kunden ist in allgemeiner Form keine gute Empfehlung. Kundenloyalität bewirkt nicht immer mehr (oder genügend) Gewinn. Manche Loyalitätsprogramme sind für Anbieter und Kunden kritisch.

Um neue Kunden zu gewinnen, braucht es andere Fähigkeiten, als um bestehende Kunden zu pflegen; so die verbreitete Meinung. Manche Unternehmen versuchten deshalb in ihrem Verkauf, zwischen „Huntern“ und „Farmern“ zu unterscheiden; so die einprägsamen Bilder. Hunter sind aggressiver, haben mehr Biss, spüren mit ihren (inneren) Hunden neue Geschäfte auf und schließen ab. Farmer sind gemächlicher, sie pflegen ihre Felder oder Gärten.

Die Herausforderungen und Risiken von Hunter und Farmer sind:

- **Hunter:** Die Herausforderung besteht darin, bei neuen Kunden das Potenzial zuverlässig einzuschätzen, die richtigen Personen zu identifizieren und zu erreichen sowie mit einem Angebot zum Verkaufsabschluss zu kommen. Großes Risiko ist es, in Bezug auf Personen, Leistungen, Preise und Zusammenarbeit falsch einzusteigen. Dadurch werden zukünftige Entwicklungschancen behindert. Die „Foot in the door-Technik“ mit kleinen Anfangsgeschäften (inkl. Aktionen, Preiszugeständnissen usw.) behindert jeden späteren Ausbau – der kleine und wenig attraktive Einstieg bleibt auch später klein. Auch die Verwertungsquote von neuen, angesprochenen Kunden (auch Treffer) ist kritisch, weil rasche Abschlüsse oft Größeres verhindern. Um das Bild zu verwenden: Der Wildschweinjäger läuft Gefahr, nur ein Kaninchen zu erlegen.
- **Farmer:** In etablierten Beziehungen zum Kunden gilt es, auch neue und wichtige Bezugspersonen zu identifizieren und zu erreichen (aber bestehende Beziehungen nicht zu gefährden) sowie neue Produkte und Lösungen einzubringen. Kritisch ist dabei, dass auch der Kunde einen Lieferanten und den Verkäufer mit seinen bisherigen Erfahrungen einschätzt. Er ist selten motiviert, neue Geschäftsmöglichkeiten mit ihm auszuschöpfen. Die Zusammenarbeit bleibt schmal, trotz viel größerer Potenziale. Es gelingt beispielsweise vielen Anbietern zu wenig, ihre Möglichkeiten für Cross Selling auszuschöpfen. Um im Bild zu bleiben: Farmer säen oft auf einem zu kleinen Stück Land und immer das Gleiche. Wer einen Umsatz von 100 abholt, wenn 500 möglich wäre, verpasst nicht nur ein gegenwärtiges Geschäft, sondern ist zukünftig falsch positioniert.

Ein weiterer Aspekt: Besonders in Märkten mit einem intensiven Kampf der Anbieter um Marktanteile bemühen sich Unternehmen stärker um neue als um bestehende Kunden. Sie passen ihre Leistungen und Preise dynamisch an, um Kunden zu gewinnen. Nicht selten werden damit vorhandene Kunden benachteiligt. Die intensiven Akquisitionsanstrengungen fördern zudem wieder einen raschen Wechsel von Kunden.

Die wichtigste Herausforderung in der Akquisition von neuen Kunden ist nicht, einen ersten Umsatz mit dem Kunden zu gewinnen. Der Einstieg mit Stil, Leistung, Preis und erreichten Kontaktpersonen prägt nämlich die Zukunft und trotz einem anfänglichen Erfolg zerstört die falsche Positionierung zu Beginn den großen Teil des zukünftigen Geschäftes. Die Hunter-Mentalität mit Aggressivität, Biss oder Abschlussorientierung fördert die falsche Zusammenarbeit. Sie lässt sich später oft nicht mehr korrigieren oder erneuern. Richtig wäre es wohl, sehr sorgfältig auf den Kunden einzugehen, die Möglichkeiten mit dem Kunden umfassend abzuschätzen, die Beziehungsnetze breit abzustützen, anspruchsvollere Lösungen gemeinsam mit dem Kunden zu entwickeln. Alles Merkmale, die normalerweise dem Farmer für Kunden zugeordnet werden. Um das Bild zu verwenden: Bei der Akquisition sollte der Samen sorgfältig gesät werden. Hunting ist oft nicht der beste Ansatz, um Kunden zu gewinnen.

Die wichtigste Herausforderung in der Pflege des Kunden ist nicht, die erreichten Umsätze und die etablierte Zusammenarbeit fortzuführen; kurz, die eingespielten Erwartungen des Kunden zu erfüllen und damit die Umsätze etwas zu erhöhen. Herausfordernd ist es, in einer bestehenden Beziehung neu zu akquirieren, auszurechnen,