

Christian Belz
Markus Müllner
Dirk Zupancic

Spitzenleistungen im Key Account Management

Das St. Galler KAM-Konzept

3. Auflage



Vahlen

Zum Inhalt:

Das kompakte Know-how für professionelles Key Account Management

Jedes Unternehmen bedient attraktive, aber anspruchsvolle Großkunden. Entscheidend für den Verkaufserfolg ist nur die eigene Professionalität. Einerseits gilt es, die organisatorischen Voraussetzungen im Unternehmen zu schaffen. Andererseits gehen qualifizierte Key Account-Manager systematisch und mit Gespür vor. Die Neuauflage des bekannten und verbreiteten St. Galler KAM-Konzepts stützt sich dabei auf mehr als 10 Jahre Forschung und Praxiserfahrung mit zahlreichen Praxisbeispielen und konkreten Lösungen.

„Es gilt eine Vielzahl komplexer Entscheidungen zu treffen, von der richtigen Auswahl der Key Accounts über das Entwickeln individueller Kundenstrategien bis hin zur effizienten Orchestrierung der benötigten Multi-Level-Ressourcen für die erfolgreiche Kundenbearbeitung. Das St.Galler KAM-Konzept integriert diese.“

Prof. Dr. Pius Baschera, Verwaltungsratspräsident der Hilti AG

„Das Key Account Management eines Unternehmens sorgt für den Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehungen in einem komplexen und immer stärker vernetzten Markt. Das Key Account Management-Team muss befähigt sein, in diesem Umfeld ein Geschäft aufzubauen, zu entwickeln, zu verfolgen und zu gewinnen, das für beide Seiten von Nutzen ist. Um diese Herausforderung zu meistern, ist ein systematischer Orientierungsrahmen erforderlich, welchen das St. Galler KAM-Konzept hervorragend geben kann.“

Fredy Portmann, Head of Large Enterprises, Swisscom Enterprise Customers

Zu den Autoren:

Univ.-Prof. Dr. Christian Belz ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor am Institut für Marketing.

Dr. Markus Müllner ist Geschäftsführer des Hörgeräteherstellers Sonetik Schweiz AG in Zürich.

Prof. Dr. Dirk Zupancic ist Professor für Industriegütermarketing und Vertrieb sowie Präsident der German Graduate School of Management and Law in Heilbronn.

Spitzenleistungen im Key Account Management

Das St. Galler KAM-Konzept

von

Christian Belz

Markus Müllner

Dirk Zupancic

3., vollständig überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Vorwort: Gebrauchsanleitung

Unser Buch zum Konzept des St. Galler Key Account Management erscheint in einer dritten, vollständig überarbeiteten Auflage. 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.

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 15 Dissertationen und viele 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 2 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. In diesem Buch finden sich deshalb einige Beispiele von Hilti. Wir vertieften auch mit Vertriebsberatern und -trainern von Mercuri International (D-Meerbusch) das Konzept und erprobten die internationale Anwendung. Im Institut tragen besonders Dr. Michael Weibel und Dr. Michael Betz zum Key Account Management bei. Unseren inzwischen rund 2.000 Teilnehmenden der unternehmensinternen und überbetrieblichen Key Account-Seminare danken wir für eine intensive Zusammenarbeit und manche Impulse. Auch mehrere Generationen der Studierenden an der Universität St. Gallen befassten sich mit dem Ansatz. Julius Schröder danken wir herzlich, dass er sich intensiv engagierte, um das Werk fertig zu stellen.

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

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.

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.

St.Gallen, Zürich und Heilbronn im Juli 2014

Christian Belz, Markus Müllner, Dirk Zupancic

Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Gebrauchsanleitung	V
Verzeichnis der Abbildungen	XI
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	10
2 Situatives Key Account Management	15
2.1 Dimensionen für eine Spezialisierung des Key Account Management ..	15
2.2 Spezifische Anpassung	18
2.3 Kleinunternehmen verkaufen an Konzerne	23
3 Das St. Galler Key Account Management-Konzept	27
3.1 Win-Win Beziehungen im operativen Key Account Management	28
3.2 Corporate Key Account Management betrifft das gesamte Unternehmen	29
3.2.1 Das neue St. Galler KAM-Konzept und die 6 S	31
4 Screening im Key Account Management	35
4.1 KAM-Screening auf strategischer Corporate Ebene: Situationsanalyse ..	35
4.1.1 Kompetenzanalyse: Erfolgsrelevante Fähigkeiten prüfen	36
4.1.2 Strukturanalyse: Vorhandene Strukturen begreifen	38
4.1.3 Prozessanalyse: Notwendige Aufgaben erkennen	40
4.1.4 Kennzahlenanalyse: Geeignete Erfolgskennziffern eruieren	41
4.2 KAM-Screening auf operativer Ebene: Kundenanalyse	42
4.2.1 Analyse der Wertekette: Wertschöpfungsprozess analysieren ...	44
4.2.2 Strategieanalyse: Strategie des Key Accounts nachvollziehen ...	46
4.2.3 Buying Center-Analyse; Entscheidungsstrukturen und Prozesse des Key Accounts erfassen	47
4.2.4 Persönlichkeitsanalysen: Individuen begreifen	51
4.2.5 Profilanalyse: Soziale Netzwerke nutzen	54
4.2.6 Handlungsempfehlungen für die Analyse von Key Accounts ...	55

5 Strategy im Key Account Management	59
5.1 KAM-Strategy auf Corporate Ebene: Priorisierung und Auswahl	60
5.1.1 Bedeutung des KAM für das Gesamtunternehmen	60
5.1.2 KAM als Teil der Unternehmensstrategie	61
5.1.3 Topmanagement-Support im KAM	64
5.1.4 Key Accounts systematisch bestimmen	65
5.1.6 Optimale Anzahl von Key Accounts	68
5.1.7 Handlungsempfehlungen für die explizite Berücksichtigung des KAM in der Unternehmensstrategie und die Selektion von Key Accounts	70
5.2 KAM-Strategy auf operativer Ebene: Synergien und Planung	71
5.2.1 Synergien zwischen Anbieter und Key Accounts berücksichtigen	72
5.2.2 Strategy Map als flexibles und einfaches strategisches Werkzeug	72
5.2.3 Interaktionsmodelle	77
5.2.4 Ziele der individuellen Key Account-Bearbeitung festlegen	82
5.2.5 Key Account-Bearbeitung planen	83
5.2.6 Handlungsempfehlungen zur Ableitung individueller Key Account-Strategien und zu Key Account-Plänen	85
6 Solutions im Key Account Management	87
6.1 KAM-Solutions auf Corporate Ebene: Kundenvorteile und Leistungs- systeme	88
6.1.1 Profilierung durch Kundenvorteile	88
6.1.2 Leistungssysteme systematisieren das Angebot	92
6.1.3 KAM-spezifische Leistungskategorien	94
6.1.4 Leistungssysteme für Key Accounts fördern	99
6.1.5 Voraussetzungen im Unternehmen für persönliche Geschäfts- beziehungen	111
6.2 KAM-Solutions auf operativer Ebene: Leistung und Gegenleistung	116
6.2.1 Mehrwert für Key Accounts schaffen	116
6.2.2 Leistungsstrategische Überlegungen	117
6.2.3 Leistungsangebot für Key Accounts führen	121
6.2.4 Gegenleistung des Kunden managen	127
6.2.5 Preisgestaltung	130
6.2.6 Handlungsempfehlungen für Key Account-Manager	134
7 Skills im Key Account Management	137
7.1 KAM-Skills auf Corporate Ebene: Kompetenzen und Personal- entwicklung	137
7.1.1 Anforderungsprofil für Mitarbeiter im Key Account Manage- ment	141
7.1.2 Kompetenznetz zur Beurteilung vorhandener Fähigkeiten	144
7.1.3 Aufgaben für nationale und internationale KAM-Ansätze	146
7.1.4 Personalentwicklung für KAM-Mitarbeiter	147
7.1.5 Karrierepfade im KAM	149

7.2	KAM-Skills auf operativer Ebene: Aufgaben und Prozesse	151
7.2.1	Prozessmanagement als Grundlage	152
7.2.2	Ein prozessorientierter Ansatz für das Key Account Management	152
7.2.3	Die Prozesse im Key Account Management	155
7.2.4	Von den Aufgaben zu den Verantwortlichen	158
8	Structures im Key Account Management	161
8.1	KAM-Structure auf Corporate Ebene: Organisatorische Verankerung ..	161
8.1.1	Organisationsvarianten	161
8.1.2	Hierarchische Verankerung	164
8.1.3	Zentralisierung versus Dezentralisierung	165
8.1.4	Honorierungssysteme für das Key Account Management	168
8.1.5	Ein Team zur Unterstützung des KAM	172
8.1.6	Rolle der Unternehmenskultur für das KAM	173
8.1.7	Change Management zur Einführung und Optimierung des KAMs	177
8.1.8	Mitarbeiter in der Implementierung	182
8.1.9	Interne Kommunikation zur Unterstützung des Implemen- tierungsprozesses	185
8.1.10	Die zehn häufigsten Barrieren einer erfolgreichen Implemen- tierung	186
8.2	KAM-Structure auf operativer Ebene: Team & Führung	189
8.2.1	Bedeutung von Teams im KAM	190
8.2.2	Die Zusammenstellung von KAM-Teams	191
8.2.3	Führung von KAM-Teams	195
8.2.4	Der Key Account-Manager als Teamkoordinator	197
8.2.5	Erfahrungswissen und -austausch	200
9	Scorecard im Key Account Management	203
9.1	KAM-Scorecard auf Corporate Ebene:	
	Balanced Scorecard und Controlling	203
9.1.1	Erfolgsmessung mit der Balanced Scorecard	203
9.1.2	Planungs- und Abstimmungsprozess	206
9.1.3	Entwicklung eines Cockpits zur Steuerung des KAM	207
9.2	KAM-Scorecard auf operativer Ebene: Cockpit und Steuerung	208
9.2.1	Eine KAM-spezifische Balanced Scorecard für das operative Management	209
10	Akzente im Key Account Management	215
10.1	Risiken des Key Account Management	215
10.2	Grenzen des Key Account Management	222
10.3	Zukünftige Chancen	226

Anhang: Professionalitäts-Check für das eigene Key Account Management im Unternehmen	235
Quellenverzeichnis	243
Autorenprofile	255
Stichwortverzeichnis	257

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1.1:	Top 10 in Marketing und Vertrieb	2
Abbildung 1.2:	Dimensionen der Differenzierung von Marketing und Vertrieb	3
Abbildung 1.3:	Entwicklung des Key Account Management im Zeitablauf ...	6
Abbildung 1.4:	Profitcenter für Kundengruppen am Beispiel Sick	10
Abbildung 2.1:	Dimensionen für ein situatives Key Account Management ...	17
Abbildung 2.2:	Morphologie der Situationen im Key Account Management ..	22
Abbildung 3.1:	Operatives Key Account Management	29
Abbildung 3.2:	Corporate Key Account Management	30
Abbildung 3.3:	Gesamtkonzept des Key Account Management	31
Abbildung 3.4:	Bausteine des St. Galler KAM-Modells	33
Abbildung 4.1:	Voraussetzungen für erfolgreiches Key Account Management in Industriegüterunternehmen.....	37
Abbildung 4.2:	Kompetenzprofile zur Überprüfung der Leistungsfähigkeit des Key Account Management eines Industriegüterunternehmens	38
Abbildung 4.3:	Beziehungsdigramm zur Bearbeitung eines Key Accounts ..	39
Abbildung 4.4:	Prozessschritte und Aufgaben der Key Account-Bearbeitung bei einem international tätigen Kabelhersteller	41
Abbildung 4.5:	Wertkette	44
Abbildung 4.6:	Buying Center	48
Abbildung 4.7:	Unterschiedliche Rollen im Beschaffungsprozess	49
Abbildung 4.8:	Beziehungsmatrix	50
Abbildung 4.9:	DISG-Modell zur Einschätzung einzelner Charaktere	53
Abbildung 5.1:	Das strategische Dreieck	59
Abbildung 5.2:	Die 80/20 Regel zur Verteilung des Umsatzes auf die Kunden	61
Abbildung 5.3:	Punktbewertungsmodell zur Feststellung der Kundenattraktivität	66
Abbildung 5.4:	Vierstufiges Selektionsmodell zur Auswahl von Key Accounts	68
Abbildung 5.5:	Grundsatzoptionen zur Bestimmung der Anzahl von Key Accounts	69
Abbildung 5.6:	Key Account und Key Supplier Management	73
Abbildung 5.7:	Überprüfen des aktuellen „Engagements“	74
Abbildung 5.8:	Ausgangssituation im strategischen Schlüsselkundenportfolio	75
Abbildung 5.9:	Strategische Stoßrichtungen	76
Abbildung 5.10:	Interaktionsmodelle von BASF	78

Abbildung 5.11: Interaktionsmodelle von BASF	79
Abbildung 5.12: Themen und Schlüsselfragen zu Interaktionsmodellen als Praxishilfe	81
Abbildung 5.13: Aufbau eines Key Account-Plans nach der Logik des St.Galler KAM-Konzepts	84
Abbildung 6.1: Kundenvorteile im Key Account Management	89
Abbildung 6.2: Kundenvorteile im Überblick	90
Abbildung 6.3: Mögliche Vorteile und Risiken von Schlüsselkunden bei der Zusammenarbeit mit Lieferanten	91
Abbildung 6.4: Schalenmodell eines Leistungssystems	92
Abbildung 6.5: Leistungen für industrielle Key Accounts	95
Abbildung 6.6: Partnerschaftsbroschüre Hilti	96
Abbildung 6.7: Modell des Leistungssystems für Key Accounts	98
Abbildung 6.8: Leistungen für indirekte Key Accounts	103
Abbildung 6.9: Ziele und Stellhebel für Anbieter und Beschaffer bei Aus- schreibungen	108
Abbildung 6.10: VIP-Modul für internationale Schlüsselkunden	110
Abbildung 6.11: Vier Entscheidungsfelder für Leistungen von der Vertriebs- leitung	111
Abbildung 6.12: Vertrauen und Misstrauen	115
Abbildung 6.13: Bedürfnisse, Leistungen und Nutzen	116
Abbildung 6.14: Bedürfnisse, Leistungen und Mehrwert	117
Abbildung 6.15: Festlegen des geeigneten Leistungsumfangs	118
Abbildung 6.16: Leistungspakete in Abhängigkeit der gewählten strategischen Option	119
Abbildung 6.17: Normstrategien des Leistungsmanagements für Key Accounts	120
Abbildung 6.18: Die Wirkung unterschiedlicher Leistungskategorien	122
Abbildung 6.19: Das 3P-Konzept der Mehrwert-Argumentation	124
Abbildung 6.20: Entscheidungsfelder beim Abschluss eines Key Account- Vertrags	126
Abbildung 6.21: Gegenleistungen im Key Account Management	128
Abbildung 6.22: Dreiphasenmodell des Verhandlungsmanagements	128
Abbildung 6.23: Stufen der Kommerzialisierung für Kundenlösungen	131
Abbildung 6.24: Bausteine der Kommerzialisierung	133
Abbildung 6.25: 10 Schritte der Preisharmonisierung	134
Abbildung 7.1: Anforderungsprofil an Mitglieder eines KAM-Teams	142
Abbildung 7.2: Fähigkeiten für globale Manager	143
Abbildung 7.3: Beispiel Henkel für die Anforderungen an internationale Key Accounts	143
Abbildung 7.4: Beispielhaftes Kompetenznetz von zwei Mitarbeitern für das KAM	144
Abbildung 7.5: Global Account Executive Evaluation Chart	145
Abbildung 7.6: Aufgaben des Global Account-Managers bei Henkel	146
Abbildung 7.7: Differenzierte Aufgabenbeschriebe im Key Account Management	147
Abbildung 7.8: Trainingskonzept für Mitarbeiter im KAM	148

Abbildung 7.9:	Global Account Executives – Training	149
Abbildung 7.10:	Basisorientierung und Kernaufgaben im Marketing.....	153
Abbildung 7.11:	Software and service package for construction projects	158
Abbildung 8.1:	Organisatorische Optionen für das institutionelle Key Account Management	162
Abbildung 8.2:	Global Account Management-Organisation bei Bosch-Rexroth	164
Abbildung 8.3:	KAM-Organisation bei Siemens	165
Abbildung 8.4:	Problem angemessener hierarchischer Positionierung des Global Account Executives bei Hilti	166
Abbildung 8.5:	Hierarchische Verortung des KAMs in der Organisation	167
Abbildung 8.6:	Beispiel einer zentralen internationalen KAM-Organisation ..	167
Abbildung 8.7:	Beispiel einer dezentralen internationalen KAM-Organisation.....	168
Abbildung 8.8:	Empfohlenes Honorierungssystem für das KAM.....	171
Abbildung 8.9:	Ergänzungsteams für das Key Account Management	172
Abbildung 8.10:	Zusammenarbeit GAE und GAM Competence Center	173
Abbildung 8.11:	Ebenen der Kultur	175
Abbildung 8.12:	Implementierungsmodell für KAM-Strukturen	179
Abbildung 8.13:	Einstellung und Know-how von Mitarbeitenden gegenüber KAM	183
Abbildung 8.14:	Change Agents in der Implementierung	185
Abbildung 8.15:	Kommunikationspolitische Instrumente zur Unterstützung des KAM	186
Abbildung 8.16:	Kundenbeziehungen von Siemens zu Magna	192
Abbildung 8.17:	Cross-funktionale Key Account Management-Teams	192
Abbildung 8.18:	A-, B- und C-Mitglieder im KAM-Team	193
Abbildung 8.19:	Beteiligte bei Anbieter und Kunde sollen sich entsprechen ...	194
Abbildung 8.20:	Koordination in KAM-Teams	197
Abbildung 8.21:	Die Rolle des KAM-Teamkoordinators in unterschiedlichen Teamkonfigurationen	198
Abbildung 8.22:	Die Key Player bei der Orchestrierung der Global Account- Teams	199
Abbildung 9.1:	Grundstruktur der Balanced Scorecard	204
Abbildung 9.2:	Hierarchie verschiedener Balanced Scorecards im Unter- nehmen	205
Abbildung 9.3:	Entwicklung einer KAM-Balanced Scorecard	208
Abbildung 9.4:	Key Account Balanced Scorecard von Philips	209
Abbildung 9.5:	Beispiele für die Ausprägung einer KAM-Balanced Scorecard in der Kundenperspektive	210
Abbildung 9.6:	Beispiele für die Ausprägung einer KAM-Balanced Scorecard in der Prozessperspektive	211
Abbildung 9.7:	Screenshot eines KAM-Cockpits	212
Abbildung 10.1:	Fragen zur Entwicklung des Key Account Management in Forschung und Praxis	228
Abbildung 10.2:	Divergierende Ansprüche von Anbieter und Kunden	229
Abbildung 10.3:	Stellgrößen für den Einfluss des Key Account Management ..	232

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 die 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 zeigen 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 wichtige Themen 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).

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. Was sich heute in der Zusammenarbeit mit Großkunden profiliert und Erfolg verspricht, ist morgen bereits selbstverständlich.

- 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*

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.

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

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. 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.

Key Account Management eines Unternehmens ist keine robuste Strategie, wie beispielsweise die Implementierung eines Informatiksystems für Customer Relationship Management 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.

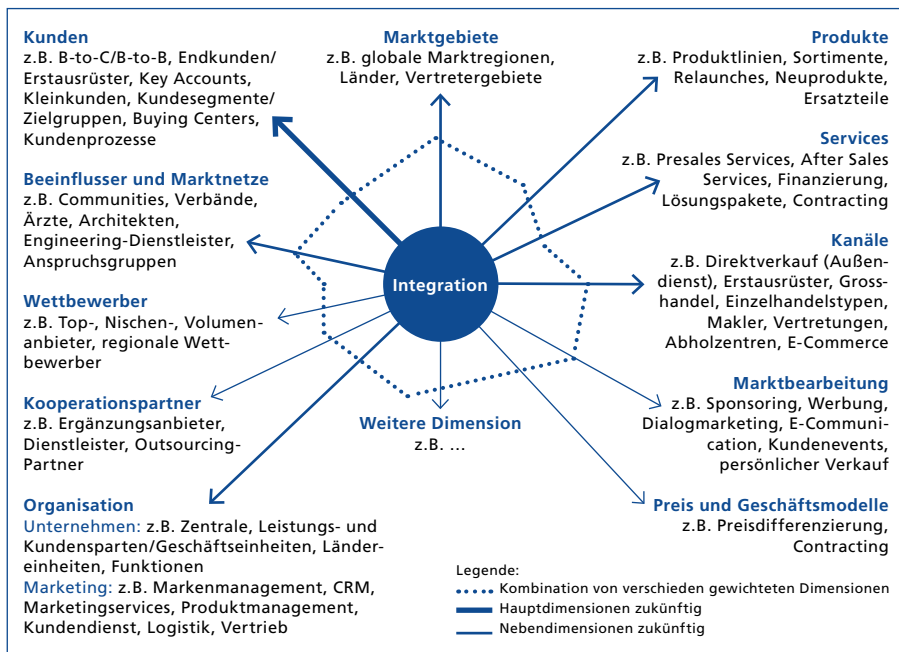


Abbildung 1.2: Dimensionen der Differenzierung von Marketing und Vertrieb
Quelle: Belz 2007b, S. 374

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.

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

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.

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, 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: Baukonzern

Ein führender internationaler Baukonzern reorganisierte sich im Jahr 2013. Die zwei Hauptsparten Facility Management und Bau wurden auf oberster Ebene aufgelöst und das Unternehmen konzentriert sich zukünftig auf 14 Business Units (jeweils mit mehreren Unternehmen). Damit ist eine starke Rationalisierung möglich. Das Unternehmen installierte ab 2014 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.

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

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.

Cross Selling ist oft ein dominierendes Ziel.

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 sie sich besonders mit Fragen der Organisation und Erfolgszuweisung beschäftigen. Entscheidend sind jedoch die Wirkung und die Leistung beim Kunden.

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).

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 1999, 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.

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

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.

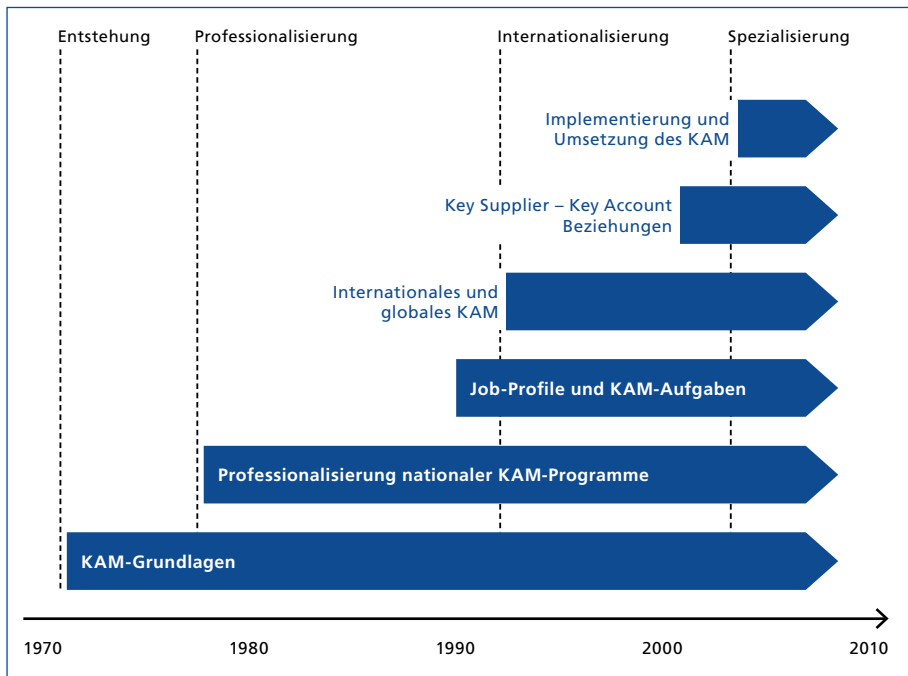


Abbildung 1.3: Entwicklung des Key Account Management im Zeitablauf

Es gibt schon viel über Key Account Management.

Chronologisch stellen wir wichtige Schritte der Entwicklung dar. Dabei fassen wir auch Elemente der Abbildung 1.3 zusammen.

- 1 Entstehung 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.

Je nach Branche ist Key Account Management verschieden.

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.

- 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 Schlüssellkunden 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.

Auch später 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).

- 3 Internationales und globales Key Account Management seit den 90er Jahren:** Anbieter reagierten seit den 90er-Jahren auf die Bedürfnisse oder Forderungen der internationalen Schlüssellkunden 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

Globales Key Account Management potenziert die Anforderungen.

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. 49 f.), ein hoher Koordinationsbedarf (Zupancic 2001, S. 10), kundenindividuelle weltweite Leistungen (Müllner/Zupancic 1999, S. 22) 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/Toulon/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.

Natürlich gibt es Veröffentlichungen bis heute.

- 4 **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 Kempener/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.

Hinzu kamen unter anderem das Thema „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 darauf 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).

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.

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

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

1.3 Aktuelle Herausforderungen im Key Account Management

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

Es braucht Lösungen für grosse, mittlere und kleine Kunden.

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).

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

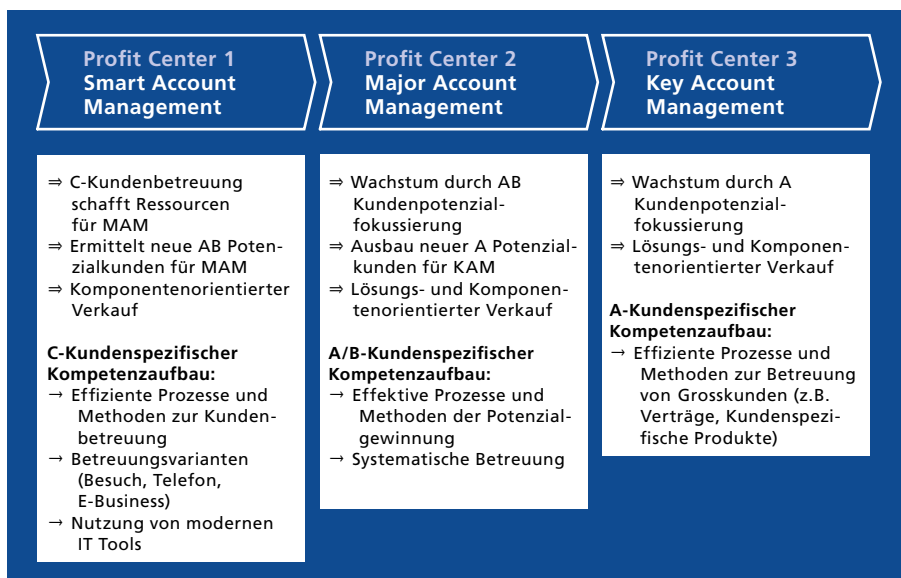


Abbildung 1.4: Profitcenter für Kundengruppen am Beispiel Sick
Quelle: Belz 2013, S. 64)

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.

- 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

Es ist bis zu 6x 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.

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

Diese Zusammenhänge sind richtig, nur sollten Unternehmen keinen Clichés 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 Kundentamm. 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, den Kunden zu überraschen und zu irritieren und zu neuen Potenzialen einer Zusammenarbeit vorzustoßen. Das sind durchaus Hinweise, die sich häufig in der Akquisition des Kunden finden. Farming ist meist nicht der beste Ansatz, um Kundenpotenziale zu erweitern.

Zusammengefasst brauchen bestehende Kunden mehr Jagd und bei neuen Kunden sollte man sorgfältiger säen. Zwar könnte der Eindruck entstehen, dass Hunting und Farming einfach neu zugeordnet werden. Obenstehende Argumentation ist aber ebenso schwarz/weiß, wie die klassische Diskussion zur Gewinnung und Pflege der Kunden. Die Folgerung: Die Grenzen zwischen Hunting und Farming vermischen sich stark, und es ist selten sinnvoll, sie in der Praxis durch eine Spezialisierung des Verkaufs oder standardisierte Verkaufsprozesse zu trennen.

Oft ist die Zusammenarbeit mit Großkunden besonders schlank.

- 3 **Schlanke Zusammenarbeit:** Anbieter entwickeln in der Zusammenarbeit mit Key Accounts oft die Einstellung, dass es gilt, die Zusammenarbeit möglichst zu erweitern, Beziehungen auszubauen und Partnerschaften zu entwickeln. Große Kunden brauchen eine intensive Zusammenarbeit, scheint die Regel zu lauten. Key Accounts sind jedoch meistens in Beschaffung und Technik hoch spezialisiert und nutzen deshalb eigene Ressourcen. Weil sie verschiedene Leistungen selbst erbringen können und wollen, suchen sie in der Zusammenarbeit mit Ihren Schlüssellieferanten eine schlanke und gezielte Ergänzung. Gehen Anbieter von einer umfassenden Kooperation aus, so verbauen sie sich häufig die Möglichkeiten für eine effektive und

effiziente Kundenbegleitung. Sie befassen sich mit ‚Über-Leistungssystemen‘ – mit viel Ballast und Unwirtschaftlichkeit für den Kunden. Die Kooperation mit den Key Accounts wird damit nicht erleichtert, sondern für Kunden zu umständlich. Indiz für ein Bedürfnis nach einer schlanken Verzahnung mit Lieferanten ist auch, dass Key Accounts häufig weit stärker in Internetplattformen und mit schlanken Prozessen beschaffen, als kleinere Kunden (zur gezielten Zusammenarbeit auch Kim/Mauborgne 2005). Demgegenüber suchen kleinere und mittlere Kunden häufig eine intensivere Partnerschaft, weil sie die Unterstützung der Lieferanten stärker benötigen. Nur wollen Anbieter bei diesen kleineren Kunden ihren Aufwand minimieren.

- 4 **Dynamik:** Auch bei großen Kunden ist das Bedürfnis nach einer Zusammenarbeit nicht statisch. Im Zeitablauf der Kooperation mit Lieferanten ergeben sich durchaus Spitzen für eine intensive Kooperation (etwa in der Entwicklungszusammenarbeit, der Lancierung neuer Produkte, der Umstellung von Produktionsprozessen usw.). Solche Spitzen der Kooperation gilt es geeignet abzudecken. Häufig ist ein Engagement in Übergangsphasen bei Kunden die wichtige Investition für eine langfristige und schlanke, spätere Partnerschaft.
- 5 **Mangelhafte Konstanz:** Viele Unternehmen stellen sich den Aufbau oder die systematische Optimierung eines professionellen KAM-Programms zu einfach vor. Wer schon bei Projektstart danach fragt, was man am Jahresende in Bezug auf den Umsatz dazu gewonnen haben wird, hat das Wesen des Key Account Management nicht verstanden. Natürlich geht es um das Geschäft und natürlich sind Umsatzwachstum (und Profitabilität) das Ziel. Aber eben nicht das kurzfristige. KAM-Programme und vor allem GAM-Programme brauchen eine mittel- bis langfristige Perspektive. In dieser Zeit bedarf es einer Konstanz in der Führung und eine Einstellung der Beharrlichkeit. Das Topmanagement ist gefordert, dies zu erkennen, zu fördern und selbst zu leben.
- 6 **Fehlende Rahmenbedingungen:** Nach wie vor sehen Unternehmen das Key Account Management als reinen Verkaufsansatz und arbeiten damit vor allem an der operativen Umsetzung. Im Vordergrund stehen die Kundenwahl und die Pläne für jeden Kunden. Seine volle Wirksamkeit als strategischer Vorteil und Mehrwert für die Kunden schöpft das Konzept auf diese Weise nicht aus. Hierzu bedarf es vieler Voraussetzungen, wie z.B. Infrastruktur, Prozesse, Strukturen oder Kultur. Hier liegt nach wie vor das größte Optimierungspotenzial für viele Unternehmen. Unsere Hinweise zum „Corporate Key Account Management“ zeigen die Ansätze auf.
- 7 **Anreize richtig setzen:** Nach diversen Erfahrungen mit KAM-Programmen in Unternehmen kristallisiert sich das Anreizsystem der beteiligten Mitarbeiter als eine „versteckte“ Barriere heraus. Unternehmen, die ihre KAM-Programme professionell entwickelt haben, scheitern an der Umsetzung in die gelebte Praxis. Der Grund sind häufig widersprüchliche Zielvorgaben und Zielgrößen. Wenn die Ziele nicht mit den Ansprüchen eines KAM-Programms harmonisiert werden, verfolgen Mitarbeiter ihre eigene Agenda und die entspricht eben häufig nicht den Zielen des Key Account Management.

Nach wie vor gibt es also viel zu tun. Key Account Management bleibt spannend und fordernd. An der Notwendigkeit für (fast alle) Unternehmen, dieses Thema professionell aufzugreifen, hat sich nichts geändert. Im Gegenteil – Key Account Management ist notwendiger als jemals zuvor.

Situatives Key Account Management

2

In diesem Kapitel erfahren Sie, ...

- wie sie die aktuelle Situation, in der Key Account Management eingeführt oder professionalisiert werden soll, analysieren, um die richtigen Entscheidungen hinsichtlich des Aufbaus des Key Account Management zu treffen.
- welche Fragen helfen, die für die Einführung oder Professionalisierung des Key Account Management relevante Situation realistisch einzuschätzen und transparent abzubilden.
- welche besonderen Herausforderungen kleine Unternehmen bewältigen, wenn sie an Konzerne als Großkunden liefern.

2.1 Dimensionen für eine Spezialisierung des Key Account Management

Es gilt, den Ansatz des Key Account Management situativ für jedes Unternehmen und seine Kunden anzupassen. Die Unterschiede zwischen Branchen und Unternehmen sind recht groß. Dazu sind drei Fragen wichtig:

1. **Situation:** Welche spezifischen Herausforderungen oder Situationen lassen sich je nach Unternehmen, Markt und Schlüsselkunden unterscheiden?
2. **Lösungen:** Welche Ziele gilt es zu setzen und welche Maßnahmen sind für jede Situation und die Zielerreichung richtig?
3. **Erfolg:** Wie erfolgreich werden die realisierten Lösungen sein?

Die Antworten lassen sich nur fallspezifisch bestimmen. Key Account Management wird in sehr verschiedenen Situationen eingesetzt. Typische Situationen, die sich voneinander unterscheiden, sind beispielsweise:

- Pharmakonzerne bearbeiten spezialisierte Spitäler mit weltweitem Ruf für spezifische Operationen und Therapien. Verschiedene Anspruchsgruppen im Gesundheitswesen müssen integriert werden. Zwischen medizinischer und kommerzieller Perspektive gilt es zu vermitteln.
- In der Chemie (und weiteren Märkten) stoßen Kunden das globale Key Account Management an, indem sie eine internationale Preisharmonisierung bezogen auf den international günstigsten Preis des Anbieters fordern.

Branchen und Unternehmen setzen im Key Account Management verschiedene Akzente.

Die Praxis ist vielfältig.

- Nahrungsmittelhersteller optimieren die gesamte Wertschöpfungskette (Efficient Consumer Response) in der Zusammenarbeit mit dem konzentrierten Einzelhandel und bieten Eigenmarken des Handels und eigene Herstellermarken parallel an. In der Beziehung zum Key Account, der Filialkette oder dem Großverteiler, ergibt sich ein Konfliktpotenzial, das es auszubalancieren gilt. Zunehmend müssen internationale Aktivitäten für globale Handelskunden koordiniert werden.
- Versicherungen engagieren sich für internationale Konzerne und streben ein umfassendes Risikomanagement für diese Kunden an. Globales Management der Sicherheit für den Kunden bildet nicht zuletzt durch unterschiedliche Ländergesetze eine individuelle Herausforderung. Die Zahl der Großkunden ist im Verhältnis zu anderen Branchen hoch.
- Lieferanten oder Hersteller von Möbeln, Textilien oder Geräten engagieren sich für große Objekte und Überbauungen. Viele Querverbindungen mit anderen Objektbeteiligten und Subunternehmern ergeben ein schwierig zu koordinierendes Netzwerk.
- Kleine Zulieferer kooperieren mit der Automobilindustrie oder integrieren sich in einem Anbieternetz für Entwicklung und Produktion von Systemen. Ungleich verteilte Machtverhältnisse beeinflussen unternehmerische Entscheidungen bei den Zulieferern und schränken die Handlungsspielräume im Key Account Management ein. Partner in einer Geschäftsbeziehung sind oft Konkurrenten in anderen Beziehungen.
- Anbieter für Energieinfrastrukturen entwickeln geeignete Anbieter- und Nachfrager-Konstellationen für neue Kraftwerke und führen komplexe Großprojekte durch. Eine Vielzahl beteiligter Parteien muss über lange Zeiträume koordiniert werden. Die zeitgenaue Fertigstellung der Werke liegt in der Verantwortung diverser Parteien und ist zugleich erfolgskritisch für das Key Account Management des Koordinators. In Großprojekten übernehmen Anbieter oft Risiken, die sie erst grob abschätzen können. Damit wird der Gewinner eines Projektes nicht selten zum Verlierer.
- Im Energiebereich spielen auch neue Kundenlösungen mit Contracting eine Rolle. So werden durch Anbieter Gebäudesanierungen über die Energieeinsparungen finanziert oder Kunden zahlen für die Wärme statt Heizanlagen zu besitzen (umfassend: Wünsche 2010).
- Unternehmen der Mobilkommunikation kämpfen um Konzerne als Kunden und verwirklichen mit ihnen ganzheitliche Informatik- und Kommunikationslösungen, die auch kooperative Lösungen mit weiteren Unternehmen einschließen. Auch hier entstehen Netzwerke, die im Key Account Management zu koordinieren sind. Lösungen mit Total Cost of Ownership und Outsourcing werden hier diskutiert. Manchmal sind dabei Kooperationspartner gleichzeitig auch Wettbewerber in verschiedenen Konstellationen oder es geht um die Frage, wer den Lead beim Großkunden übernimmt.
- Größere Druckereien kämpfen um Aufträge von auflagenstarken Medien und Katalogen. Sie entwickeln dabei neue Kommunikationslösungen und begleiten den Druck mit zahlreichen Pre- und Postpress-Leistungen von Konzepten bis zur Logistik und Abonnentenverwaltung. Dabei bewegen sie sich nicht selten auf Gebieten, die von Natur aus nicht unbedingt zu ihren Kernkompetenzen gehören, für das Key Account Management aber erfolgskritisch sein können.
- Anbieter für intelligente Förderanlagen integrieren ihre Anlagen in großen und komplexen Produktionszentren der internationalen Medienindustrie und übernehmen breite Aufgaben des Servicemanagements. Auch hier begibt man sich in Randgebiete der Kernkompetenzen, verbindet aber das schwankende Anlagengeschäft mit dem kontinuierlichen Servicegeschäft.