

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim

Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:

Management Know-how

Nr. M 085

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch. / Jensen, O.

KAM-Excellence –
Key-Account-Management mit System

Mannheim 2004

ISBN Nr. 3-89333-306-1

Prof. Dr. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim, wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirates der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

Dr. Ove Jensen ist Habilitand am Lehrstuhl für ABWL und Marketing I der Universität Mannheim. Davor arbeitete er mehrere Jahre in der Marketing- und Vertriebsberatung, zuletzt als Geschäftsführer der Mannheimer Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagments: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Abstract

KAM-Excellence ist ein Leitfaden zur systematischen Einrichtung und Optimierung eines Key-Account-Managements. Dieser Leitfaden kann zum einen genutzt werden, um die Stärken und Schwächen des eigenen Vorgehens im Sinne eines „Fitness-Checks“ einzuschätzen. Zum anderen bietet er eine strukturierte Gestaltungsrichtlinie für Maßnahmen, die aus der Stärken-Schwächen-Analyse abgeleitet werden.

KAM-Excellence hat zwei große inhaltliche Bereiche. Im ersten Bereich, der Aufstellung der KAM-Systeme, geht es um strategische Weichenstellungen, wie die Selektion der Key-Accounts und die diesbezügliche Ressourcenpriorisierung, ferner um Organisationsstrukturen und um Steuerungssysteme. Dieser Bereich spiegelt die Perspektive der Vertriebs- und Business-Unit-Leitung wider.

Im zweiten Bereich, der laufenden Erschließung eines Key-Accounts, wird der Blickwinkel des Key-Account-Managers eingenommen. Hier geht es um die Entwicklung eines Plans für einzelne Key-Account-Beziehungen. Durch systematisches Leistungsmanagement und systematische Beziehungspflege kann das gemeinsame Profit-Potential mit dem Key-Account gehoben werden.

Inhaltsverzeichnis

1	Grundlagen von KAM-Excellence.....	1
1.1	Bedeutung des Key-Account-Managements	1
1.2	Zentrale Herausforderungen an das KAM in der Unternehmenslandschaft .	4
1.3	Ziel und Grundlage dieses Leitfadens	6
1.4	Der KAM-Excellence-Ansatz im Überblick	7
1.5	Anwendungsmöglichkeiten und Nutzen des KAM-Excellence-Ansatzes....	10
2	Strategische Weichenstellung	12
2.1	Wer sind die wichtigsten Nachfrager im Markt?	12
2.2	Welche wichtigen Nachfrager wollen wir, welche nicht?	15
2.3	Wie stark setzen wir strategisch auf die Key-Accounts?	17
2.4	Wieviele Ressourcen investieren wir in die einzelnen Key-Accounts?	18
2.5	Exemplarische Excellence-Kriterien zur strategischen Weichenstellung im KAM	19
3	Organisation und Steuerung.....	20
3.1	Wie weit spannen wir das KAM?	21
3.2	Wie besetzen wir das KAM-Gerüst im Vertrieb?	24
3.3	Wie binden wir die lokalen Ressourcen an das KAM-Gerüst?	26
3.4	Wie managen wir die internen Schnittstellen im KAM?	29
3.5	Wie steuern wir das KAM?	32
3.6	Exemplarische Excellence-Kriterien zur Organisation und Steuerung im KAM	35
4	Leistungsmanagement	36
4.1	Was tut der Key-Account?.....	37
4.2	Was ist für den Key-Account wichtig?	37
4.3	Wo stehen wir bei dem Key-Account im Vergleich zum Wettbewerb?	38
4.4	Welchen Wert generieren wir mit unseren Leistungen für den Key-Account?	39
4.5	Wie bringen wir den Key-Account dazu, den von uns generierten Wert zu bezahlen?.....	41
4.6	Wo wollen wir bei dem Key-Account zukünftig stehen?	44
4.7	In welche Leistungen investieren wir zukünftig unsere Ressourcen?.....	46
4.8	Exemplarische Excellence-Kriterien zum Leistungsmanagement im KAM.	48

5	Beziehungspflege.....	49
5.1	Wie laufen Entscheidungen im Buying-Center?	49
5.2	Was ist für die einzelnen Schlüsselentscheider wichtig?.....	52
5.3	Wo stehen wir bei den einzelnen Schlüsselentscheidern?.....	53
5.4	Welchen persönlichen Nutzen generieren wir für die einzelnen Schlüsselentscheider?	54
5.5	Wie organisieren wir die Kommunikation mit den Entscheidern?	55
5.6	In welche Personen investieren wir zukünftig unsere Ressourcen?.....	57
5.7	Exemplarische Excellence-Kriterien zur Beziehungspflege im KAM	58
6	Schlußbemerkung	59
7	Weiterführende Literatur.....	61

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die vier Dimensionen des KAM-Excellence-Ansatzes.....	8
Abbildung 2: Visualisierung der KAM-Excellence mittels eines Excellence-Profiles...	11
Abbildung 3: Aufbau des Kundenportfolios.....	14
Abbildung 4: Wettbewerbsvorteilsmatrix aus Sicht eines Chemiekunden	16
Abbildung 5: Systematische Ressourcenverteilung.....	18
Abbildung 6: Fundamentaler Wandel der Organisationsstruktur in den meisten Branchen.....	20
Abbildung 7: BU-übergreifender Koordinationsbedarf	22
Abbildung 8: Gebietsübergreifender Koordinationsbedarf	22
Abbildung 9: Typische Spannweiten im KAM	23
Abbildung 10: Rollenvarianten des Key-Account-Managers.....	25
Abbildung 11: Anforderungen an Key-Account-Manager	25
Abbildung 12: Funktionen-, länder- und hierarchieübergreifende Kundenbeziehung .. im KAM.....	27
Abbildung 13: Möglichkeiten des Zugriffs auf lokale Vertriebsressourcen	28
Abbildung 14: Möglichkeiten des Zugriffs auf Ressourcen außerhalb des Vertriebs	29
Abbildung 15: Informationsmatrix am Beispiel eines Maschinenbauunternehmens .	30
Abbildung 16: Die drei Steuerungsprozesse im KAM	33
Abbildung 17: Die Steuerung des KAM in der Gesamtschau	34
Abbildung 18: Die Nutzen-Zwiebel	39
Abbildung 19: Kosten und Folgekosten eines technischen Verbrauchsguts	41
Abbildung 20: Preis-Leistungs-Balance	42
Abbildung 21: Schaffung von Zahlungsbereitschaft für Value-Added-Services	43
Abbildung 22: Leistungsorientierte Konditionenstruktur.....	44
Abbildung 23: Informelle Rollen im Buying-Center	51
Abbildung 24: Beispiel für eine Buying-Center-Map	54
Abbildung 25: Beispiel für eine Kundenkontaktmatrix.....	56

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Struktur der Dimension "Strategische Weichenstellung"	12
Tabelle 2: Exemplarische Excellence-Kriterien zur strategischen Weichenstellung	19
Tabelle 3: Struktur der Dimension "Organisation und Steuerung"	21
Tabelle 4: Entscheidung zwischen Vollzeit- und Teilzeit-Key-Account- Managern	24
Tabelle 5: Entscheidung zwischen Linienmodell und Stabsmodell.....	28
Tabelle 6: Exemplarische Excellence-Kriterien zur Organisation und Steuerung.....	35
Tabelle 7: Struktur der Dimension "Leistungsmanagement".....	36
Tabelle 8: Wirtschaftliches und markterfolgsbezogenes Zielgerüst im KAM am Beispiel eines Chemieunternehmens	45
Tabelle 9: Exemplarische Excellence-Kriterien zum Leistungsmanagement.....	48
Tabelle 10: Struktur der Dimension "Beziehungspflege"	49
Tabelle 11: Formale Entscheidungsstruktur in einem Industriegüterunternehmen ...	50
Tabelle 12: Exemplarische Excellence-Kriterien zur Beziehungspflege	58
Tabelle 13: Der KAM-Excellence-Ansatz in der Gesamtschau.....	60

1 Grundlagen von KAM-Excellence

1.1 Bedeutung des Key-Account-Managements

Key-Account-Management (nachfolgend KAM) rangiert seit Jahren auf den vordersten Plätzen der Managementagenda in Marketing und Vertrieb. Wir verwenden KAM hier als Oberbegriff für National-Account-Management, Global-Account-Management, Regional-Account-Management, Corporate-Account-Management und ähnliche Gestaltungskonzepte für die wichtigsten Kundenbeziehungen des Unternehmens. KAM ist damit kein Modethema, wie wir sie mit schöner Regelmäßigkeit kommen und gehen sehen. KAM ist zu einem Kernbaustein des Vertriebsmanagements geworden. Für viele Unternehmen, z.B. in der Autozuliefer- und der Konsumgüterindustrie, ist Vertriebsmanagement nahezu gleichbedeutend mit Key-Account-Management.

Es wäre jedoch weit gefehlt, die Relevanz des KAM auf die üblichen Beispiele im Automotive-, Elektronik- und Konsumgüterbereich zu beschränken, die von jeder einschlägigen Veröffentlichung aufgeführt werden. Entstanden ist KAM nicht hier, sondern schon viel früher in der Chemieindustrie und im Maschinenbau. Auch das Großkundengeschäft von Banken und Versicherungen erfordert KAM. Verkürzt wäre es ferner, KAM nur im Lichte von internationalen Märkten zu sehen: So muss sich auch die von nationalen Gesetzen regierte Pharmabranche derzeit Gedanken machen, wie die eigene Produktpalette optimal an ein Krankenhaus heranzutragen ist. Die Bauzulieferindustrie sieht sich mit immer mächtigeren Baumärkten und Einkaufskooperationen konfrontiert. Die Reihe ließe sich beliebig fortsetzen.

Was hat die Bedeutung des KAM so nachhaltig und branchenübergreifend nach oben getrieben? Hier sind sowohl anbieterseitige als auch nachfragerseitige Faktoren zu nennen. *Anbieterseitig* sind folgende Treiber bedeutsam:

- Erstens ist seit Beginn der 90er Jahre ein systematisches *Anstreben langfristiger Geschäftsbeziehungen* zu beobachten. Dies wird von der Erkenntnis getragen, dass langfristige Geschäftsbeziehungen profitabler sind als kurzfristige (vgl. z.B. Reichheld/Sasser 1990 sowie den Überblick bei Bruhn/Homburg 2003). Dahinter stehen Kosteneffekte (z.B. verringerte Akquisekosten), Mengeneffekte (z.B. Möglichkeiten zum Cross-Selling) und Preiseffekte (z.B. verringerte Preissensitivität der Kunden). KAM kann unter diesem

Blickwinkel als ein Instrument des Kundenbindungsmanagements und des Relationship-Marketing aufgefasst werden.

- Zweitens hat sich in den letzten Jahren ein *erweitertes Verständnis von Wertschaffung* herausgebildet, das darauf abzielt, den Kunden in seinem Markt erfolgreich zu machen und ganzheitliche Lösungen anzubieten. Dadurch wird im Vertrieb neben der Produktkenntnis die Kundenkenntnis immer wichtiger, d.h. z.B. das Verständnis für Absatzmärkte, Produktionsprozesse und Logistikprozesse der Kunden. Dies wiederum steigert die Bedeutung von Kundenspezialisten in der Verkaufsorganisation.
- Drittens findet seit den 90er Jahren in vielen Bereichen eine verstärkte *Konzentration der Ressourcen* statt. Im Vertrieb geht damit eine verstärkte Differenzierung der Marktbearbeitung zwischen potentialschwachen und potentialstarken Kunden einher. Im Extremfall bedeutet dies, dass kleine Kunden nur noch indirekt, d.h. über Händler, bedient werden und der eigene (Direkt-)Vertrieb sich auf mittelgroße Kunden und Key-Accounts fokussiert.

Neben diesen (proaktiven) Initiativen der Anbieter ist KAM aber auch die Reaktion auf fundamentale *nachfragerseitige* Änderungen, die seit den 90er Jahren in der Produktion, in der Beschaffung und in der Organisation vieler Kundenunternehmen stattgefunden haben:

- An erster Stelle ist die *Internationalisierung der Unternehmensaktivitäten* zu nennen. Multinationale Unternehmen (MNU) betreiben nicht selten weltweite Produktionsnetzwerke bzw. Beschaffungsnetzwerke, um lokale Standortvorteile zu nutzen. Die Produktion und die Supply Chain weltweit eng zu verknüpfen, ist im heutigen Ausmaß erst durch die Fortschritte der Informations- und Kommunikationstechnologie möglich geworden. Um ihre Produktionsstandards bzw. ihre Sortimente international zu transferieren und zu koordinieren, suchen MNU geeignete Partner, die international nach einheitlichen Standards arbeiten können. Häufig stellen MNU ihre bisherigen Zulieferer und Dienstleister dabei schlichtweg vor die Wahl, sie entweder global zu begleiten oder ausgelistet zu werden.
- Zweitens schreitet innerhalb der multinationalen Unternehmen die *Vernetzung der lokalen Beschaffungseinheiten* voran. Durch die Email-Vernetzung können lokale Einkäufer regionale Preisunterschiede ihrer Anbieter leicht aufdecken. Die Anbieter sind also gefordert, ihre Preise international abzustimmen und Preisunterschiede gut zu rechtfertigen.

- Im Zusammenhang mit der Beschaffungsvernetzung sind drittens *Branchenkonsolidierung und Unternehmenszusammenschlüsse* zu nennen. Nach Fusionen & Akquisitionen (vgl. zu diesem Thema Homburg/Bucerius 2003) werden häufig als erstes die viel beschriebenen Einkaufssynergien gehoben. Schon mancher Anbieter hat gleich zwei Geschäftsbeziehungen auf einmal verloren, wenn er dem übernommenen, kleineren Partner bessere Konditionen als dem größeren eingeräumt hatte. Somit zwingt oft bereits eine *drohende* Branchenkonsolidierung zu einer Harmonisierung des Preisgefüges bei Großkunden.
- Viertens nehmen viele Unternehmen nicht nur eine Vernetzung, sondern eine *Zentralisierung der Beschaffung* vor. Hierdurch bündeln die Kunden ihre Beschaffungsvolumina - und damit ihre Verhandlungsmacht - häufig über Länder und über Business-Units hinweg. Probleme in einem Produktbereich werden oft ausgenutzt, um Preiszugeständnisse in einem anderen Produktbereich zu erlangen. Anbieter müssen also einen Weg finden, um ausreichende Gegenmacht aufzubauen und die Informationen aus allen Berührungspunkten mit dem Kundenunternehmen zu bündeln. Viele Kunden fordern eine Bündelung der Berührungspunkte auch ein: Statt vieler Anlaufstellen und Verhandlungspartner wollen sie möglichst nur eine bzw. einen.
- Fünftens brachte die Zentralisierung der Beschaffung eine *Professionalisierung der Einkäufer* mit sich. Mit dem strategischen Einkäufer ist in den letzten 10 Jahren vielerorts ein neues Rollenbild entstanden. Manche Unternehmen haben die Einkaufsfunktion sogar erstmals auf Vorstandsebene verankert. Mit der Ausbildung und der hierarchischen Position der Verhandlungspartner im Einkauf wuchsen auch die Ansprüche an die Fähigkeiten und an das Auftreten des Verkäufers.

In Krisenzeiten suchen Unternehmen häufig zuerst in der Beschaffung nach Einsparpotential. Somit erfährt der Professionalisierungsdruck auf das KAM mit jeder Krise einen zusätzlichen Schub. Stillstand in der Evolution des KAM ist daher nicht zu erwarten. Es gilt, das eigene KAM ständig fit für die Zukunft zu machen, um nicht eines Tages vom neuen Zentraleinkauf der Kunden überrumpelt zu werden.

1.2 Zentrale Herausforderungen an das KAM in der Unternehmenslandschaft

Im Zusammenhang mit der Fitness des KAM stellt sich die Frage, wo momentan in der Mehrheit der Unternehmen die zentralen Defizite liegen. Gibt es überhaupt noch Schwierigkeiten, nachdem KAM doch bereits so lange diskutiert wird? Unser Eindruck ist, dass im KAM noch viel ungelöste Herausforderungen bestehen. Allerdings haben sich die Problemfelder im Laufe der letzten Jahre verschoben.

Dies lässt sich recht anschaulich anhand einer Anekdote schildern. Als wir kürzlich mit einer Gruppe von Managern über KAM sprachen, entspann sich eine kontroverse Diskussion. Einer äußerte spontan: „KAM – das Thema ist doch durch“. Ein anderer bezeichnete KAM im Gegenteil als die größte Managementherausforderung, vor der sein Unternehmen gerade stehe. Es stellte sich schnell heraus, dass beide von unterschiedlichen Aspekten sprachen. Der eine hatte mit KAM lediglich die *Benennung* von Verantwortlichen für nationale Großkunden gemeint, der andere die auf Key-Accounts bezogene Steuerung der gesamten internationalen Vertriebs- und Servicemannschaft.

Um den Umsetzungsstand des KAM herauszuarbeiten, ist es deshalb angebracht, unser Begriffsverständnis zu präzisieren. Einleitend hatten wir Key-Account-Management grob als die Gestaltung der wichtigsten Kundenbeziehungen bezeichnet. Im einzelnen zählen wir dazu:

- *Selektion von Key-Accounts und Ressourcenallokation zu einzelnen Key-Accounts,*
- *spezielle Organisationsstrukturen für Key-Accounts, z.B. Key-Account-Manager, Key-Account-Teams,*
- *spezielle Steuerungssysteme für Key-Accounts, z.B. Kundenentwicklungspläne, Kundenbeziehungs-Profitabilitätsrechnungen,*
- *spezielle Leistungen für Key-Accounts, z.B. besondere Produktvarianten, besondere Services, gemeinsame Entwicklungsprojekte, international harmonisierte Preise, sowie*
- *spezielle Beziehungspflege zu Key-Accounts, z.B. Vorstand-zu-Vorstand-Kontakte.*

In den 90er Jahren haben sich viele Unternehmen nach unserer Wahrnehmung noch mit grundlegenden Fragen wie der Selektion der Key-Accounts und der Benennung der Verantwortlichen befasst. Diese Themen sind heute in der Tat vielerorts „durch“. Probleme stellen sich dagegen häufig noch im Bereich der Ressourcenallokation, der Steuerungssysteme, der Leistungen und der Beziehungspflege. Das KAM ist vielfach noch eine leere Hülle, die nicht mit Leben erfüllt ist.

Im Bereich der *Ressourcenallokation* existieren in vielen Unternehmen zwar funktionierende Mechanismen, um die dem Key-Account zugeordneten Ressourcen auf einzelne Projekte zu verteilen. Ob jedoch die Verteilung der Ressourcen über Key-Accounts und Länder hinweg (noch) sinnvoll ist, wird zu selten systematisch hinterfragt. Der Ressourceneinsatz wird zu wenig nach Prioritätskriterien ausgerichtet und umgeschichtet. Die alte Managementweisheit, dass sich vorhandene Kapazitäten selbst Beschäftigung suchen, trifft auf viele Unternehmen zu.

Im Bereich der *Steuerungssysteme* lassen sich folgende Kernprobleme aufzählen:

- Kundenbeziehungs-Profitabilitätsrechnungen sind weiterhin ein Defizit, obwohl viele Unternehmen in den letzten Jahren gewaltige Anstrengungen in diese Richtung unternommen haben. Noch immer bringt aber die Frage, ob sie mit einem Key-Account nach Einbezug allen kundenspezifischen Service-, Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebsaufwands überhaupt noch Geld verdienen, nicht wenige Unternehmen in Verlegenheit.
- Kundenentwicklungspläne, d.h. kundenspezifische „Mini-Strategien“ fehlen. Zu selten werden aus kundenspezifischen Zielen, wie der Steigerung von Beziehungsprofitabilität, Cross-Selling oder Share-of-Customer, systematische Kontaktpflege-Aktivitäten und Leistungs-Aktivitäten abgeleitet.
- Es werden zu wenig Synergien zwischen den Aktivitäten der verschiedenen Key-Account-Teams geschaffen. Viele Vertriebsorganisationen müssen im Key-Account-Geschäft erstmals stringentes Projektmanagement lernen. Dabei fehlt oft einerseits ein Lernprozess, in dem die Projekterfahrungen systematisch ausgetauscht werden. Andererseits mangelt es oft an zentraler Unterstützung mit bedarfsgerechtem Präsentationsmaterial und anderen Verkaufstools. Infolgedessen wird in der eigenen Vertriebsorganisation oft „das Rad mehrfach erfunden“.
- Die Teamstrukturen im KAM sind vielerorts noch nicht in den Anreizsystemen abgebildet worden.
- Im internen Projektmanagement muss in der Führung mehr Verbindlichkeit gezeigt werden als früher. Durch Kooperationsprojekte mit Key-Accounts kollidieren im Vertrieb häufiger als früher langlaufende Projekte mit kurzfristigem Handlungsdruck. Wenn die Zwischenschritte im Projekt nicht führungsseitig mit Nachdruck versehen werden, besteht die Gefahr, dass die wichtigen, aber nicht dringenden Projekte wegen des kurzfristigen Drucks immer wieder aufgeschoben werden. Wir haben oft beobachtet, dass es Vertriebs-

organisationen an regelmäßigen Maßnahmen-Reviews mangelt, die einen Rhythmus und einen stetigen Vorwärtsimpuls in die Kundenbearbeitung bringen.

Im Bereich der *Leistungen* lassen sich folgende Kernprobleme aufzählen:

- Die Leistungs-Aktivitäten, z.B. die Produkt-, Service- und Preispolitik, sind tendenziell zu defensiv. Sie kommen zu oft als Reaktion auf Kundenforderungen zustande und werden zu selten proaktiv gestaltet. Die fehlende Proaktivität ist aber beileibe nicht damit zu verwechseln, dass zu wenig getan wird. Gerade weil die Anbieter oft die Getriebenen sind, wird eher zu viel als zu wenig getan – wie unser nächster Punkt zeigt.
- Es werden zu viele Leistungen ohne Gegenleistung des Kunden erbracht, z.B. Beratungsleistungen, Angebotserstellung oder Produktanpassungen. Dieses Problem hat zum einen eine Input-Seite: Der gewaltige Ressourcenverbrauch für Key-Accounts wird zuweilen geradezu fatalistisch hingenommen und nicht kritisch hinterfragt. Zum anderen hat das Problem eine Output-Seite: Die erbrachten – und in der Regel exzellenten – Leistungen werden nicht in einen Verhandlungsvorteil umgemünzt. Viele Anbieter rechnen ihre Geschäftsbeziehungen nicht aus der betriebswirtschaftlichen Sicht ihrer Kunden durch. Wer aber dem Kunden dessen Erlössteigerungen aufgrund von Marketingunterstützung, dessen Lagerkostensparnis aufgrund von Logistikservices und dessen Produktionskostensparnis aufgrund von Beratungsservices nicht vorrechnen kann, tut sich sehr schwer, einen höheren Einstandspreis für die eigenen Produkte durchzusetzen.

Im Bereich der *Beziehungspflege* sehen wir die folgenden Kernprobleme:

- Die Kontaktpflege-Aktivitäten zu den wichtigen Einflussträgern beim Kunden werden noch nicht strategisch und systematisch genug betrieben. Bei der Einbindung der eigenen Vorstandsmitglieder gibt es häufig Schnittstellenprobleme und Missverständnisse.
- Die Kundenansprache ist oft nicht genug auf die persönlichen Präferenzen des Einflussträgers zugeschnitten. Kaufmännisch orientierte Ansprechpartner erfordern eine andere Vorteilsargumentation als technikbegeisterte Ansprechpartner.

1.3 Ziel und Grundlage dieses Leitfadens

Ziel dieses Leitfadens ist, einen systematischen Weg zur Einführung und Optimierung des KAM aufzuzeigen. Der Leitfaden ist das Produkt der Erfahrungen, die wir Autoren und das

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) in den letzten Jahren zum Thema KAM gewonnen haben. Wir können uns dabei auf drei Säulen stützen:

- Erstens haben wir die *Literatur* und sämtliche Erfolgsfaktorenstudien zum KAM ausgewertet. Einen Überblick dieser Bestandsaufnahme vermittelt Jensen (2004a).
- Zweitens haben wir eine *eigene internationale Erfolgsfaktorenstudie* zur Strategie, Organisation und Steuerung des KAM durchgeführt. Mit 385 deutschen und amerikanischen Unternehmen ist die Untersuchung unseres Wissens nach die weltweit größte ihrer Art. Die Studie umfasst fünf Branchen: Chemie, Maschinenbau, Banken/Versicherungen, Computer/Elektronik und Lebensmittel. Einige zentrale Ergebnisse werden wir in diesem Leitfaden berichten. Die Details finden sich bei Homburg/Workman/Jensen (2002), Workman/Homburg/Jensen (2003) sowie Jensen (2004a).
- Drittens waren wir in den letzten Jahren in zahlreichen *Kooperationen mit Unternehmen verschiedener Branchen* aktiv an der Einführung und Optimierung von KAM-Programmen beteiligt. Das Spektrum der Zusammenarbeit reichte von der Konzeption des KAM bis hin zu Seminaren für Key-Account-Manager. In diesen Projekten wurden die Kerngedanken dieses Leitfadens bereits erfolgreich angewandt und laufend verbessert.

KAM-Excellence ist somit ein in gleicher Weise wissenschaftlich fundierter wie praxiserprobter Ansatz. Er reiht sich in eine Serie von Excellence-Leitfäden ein, die in den letzten Jahren in der Reihe Management Know-how des IMU erschienen sind:

- *Sales Excellence* (Homburg/Schäfer/Beutin 2002),
- *Branding Excellence* (Homburg/Richter 2003),
- *Complaint Management Excellence* (Homburg/Fürst 2003) und
- *Pricing Excellence* (Homburg/Jensen/Schuppar 2004).

In den nächsten zwei Abschnitten werden wir zunächst den KAM-Excellence-Ansatz im Überblick darstellen und seine Anwendungsmöglichkeiten aufzeigen. Die folgenden Kapitel steigen dann ausführlich in die einzelnen Dimensionen von KAM-Excellence ein.

1.4 Der KAM-Excellence-Ansatz im Überblick

Vielen Unternehmen bieten sich die Managementherausforderungen im KAM als ein verwirrender Komplex dar, den sie schwer zu strukturieren finden. Um eine systematische

KAM-Optimierung zu ermöglichen, zerlegt der KAM-Excellence-Ansatz die Herausforderungen in handhabbare Managementfelder.

Herausforderungen stellen sich im KAM auf zwei Ebenen:

- Auf einer übergreifenden Ebene geht es um das gesamte Key-Account-Programm, d.h. die *Aufstellung der KAM-Systeme über alle Key-Accounts hinweg*. Hier stellen sich z.B. Fragen nach der Zielgruppe des KAM, der weltweiten Ressourcenallokation, der Organisationsstruktur und der Steuerungsprozesse. Diese Ebene spiegelt die Perspektive des Vertriebsleiters bzw. der Unternehmensleitung wider.
- Darunter liegt die Detailebene des *Managements der einzelnen Geschäftsbeziehung zu einem spezifischen Key-Account*. Hier handelt es sich im Kern darum, wie das Profit-Potential, das in einem spezifischen Key-Account steckt, systematisch erschlossen werden kann. In welche Projekte und in welche Personen sollte man beispielsweise Zeit und Mühe investieren? Diese Ebene blickt somit durch die Brille eines einzelnen Key-Account-Managers.

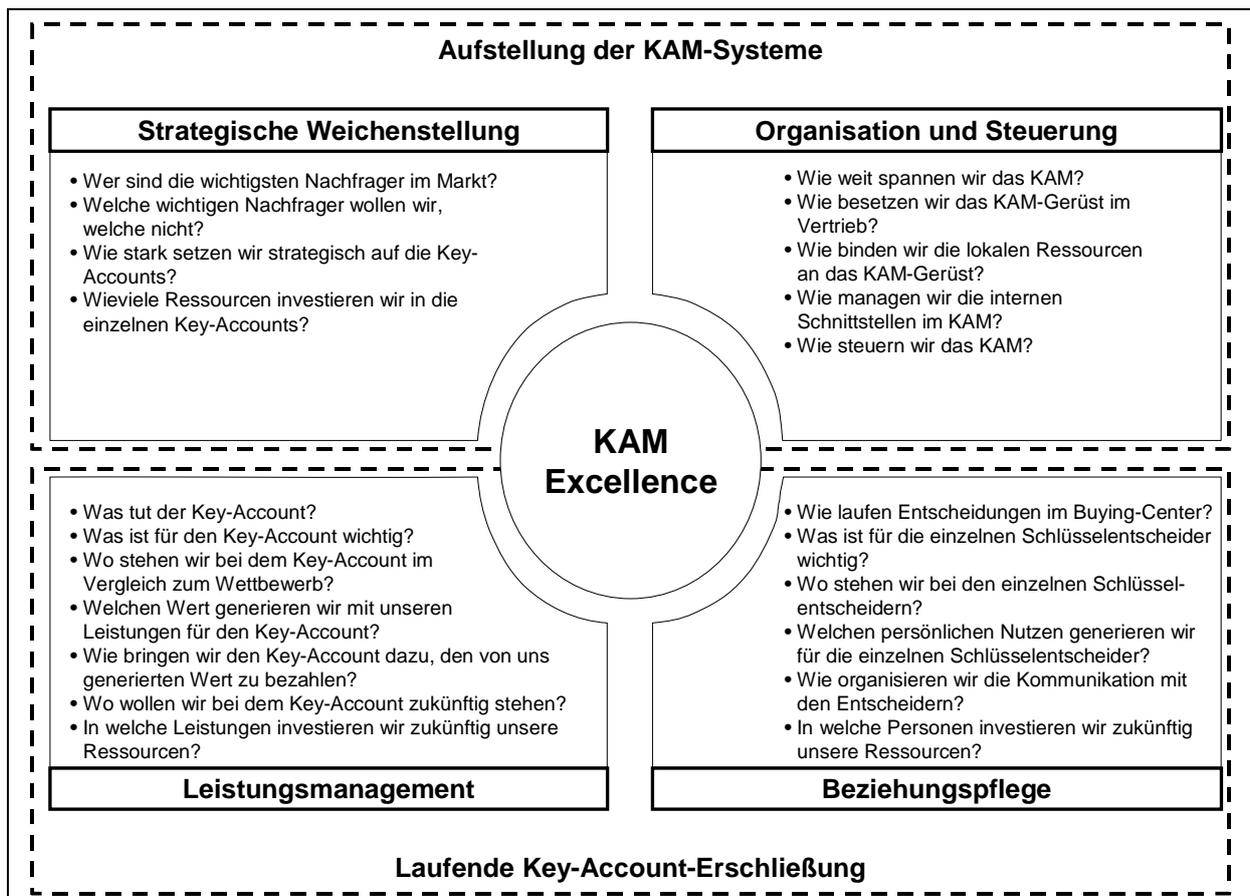


Abbildung 1: Die vier Dimensionen des KAM-Excellence-Ansatzes

Beide Ebenen von Herausforderungen werden durch den KAM-Excellence-Ansatz adressiert. Von den vier grundsätzlichen Managementdimensionen des KAM-Excellence-Ansatzes beziehen sich die beiden ersten auf die *Aufstellung der KAM-Systeme* (vgl. Abbildung 1). Sie lehnen sich an die bewährte Unterscheidung zwischen „Strategy“ und „Structure“ an:

- Die erste Dimension bezeichnen wir als *Strategische Weichenstellung*. Zu den Weichenstellungen gehören die Priorisierung der Nachfrager nach ihrer Wichtigkeit, die Selektion derjenigen Kunden, für die Key-Account-Management betrieben werden soll, sowie die Definition, wieviel Ressourcen insgesamt in welchen Key-Account investiert werden sollten.
- Die zweite Dimension heißt *Organisation & Steuerung*. Sie umfasst zum einen die Einbindung des KAM in die Aufbauorganisation des Unternehmens, z.B. die Besetzung von Key-Account-Manager-Positionen und den Zugriff der Key-Account-Manager auf interne Ressourcen. Zum anderen spricht diese Dimension ablauforganisatorische Fragen an, wie den internen Informationsaustausch und die internen Steuerungsprozesse.

Die dritte und vierte Managementdimension des KAM-Excellence-Ansatzes behandeln die spezifische Beziehungsebene, d.h. die *laufende Erschließung einzelner Key-Accounts*:

- Die dritte Dimension diskutiert das *Leistungsmanagement*. Hierzu zählen wir u.a. die Wertschaffung durch Produkte und Services sowie die Wertabschöpfung durch Preismanagement.
- Die vierte Dimension dreht sich um *Beziehungspflege*. Hierbei geht es u.a. um das Verständnis der Entscheidungs- und Machtkonstellation beim Kunden und um die Beeinflussung einzelner Schlüsselentscheider.

Die dritte und vierte Dimension bilden somit zwei zentrale Wege ab, um Kundennutzen – oder moderner: „Value to the Customer“ – zu schaffen: den Unternehmensnutzen, d.h. den „Value to the Company“, und den individuellen Nutzen, d.h. den „Value to the Person“. Man könnte auch sagen: die „Hard Facts“ und die „Soft Facts“, den Kopf und den Bauch, das Rationale und das Emotionale, die Ökonomie und die Sympathie. Um einen Key-Account nachhaltig an sich zu binden, muss ein Anbieter beide Aspekte kombinieren.

Die vier Hauptdimensionen bricht der KAM-Excellence-Ansatz dann top-down in detaillierte Managementfragen herunter. Der Excellence-Fragenkatalog strebt in mehrfacher Hinsicht eine Balance an:

- Die erste Balance ist die zwischen *analytischer Rückschau* und *planender Vorausschau*. Wir haben in Unternehmen schon viele Key-Account-Pläne gesehen, die zwar detailliert die Geschäftszahlen der Vergangenheit auflisteten, aber keine Aussage über das zukünftige Geschäft verloren. Ein solchen Zustand nennen wir „Paralyse durch Analyse“.
- Die zweite Balance ist die zwischen *Zielen* und *Maßnahmen zur Zielerreichung*. Zuweilen haben wir Key-Account-Pläne angetroffen, die zwar Aussagen über zukünftige Geschäftsziele enthielten, sich aber nicht damit auseinandersetzten, welche Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele nötig sind.
- Die dritte Balance ist die zwischen *qualitativen* und *quantitativen* Angaben. Des öfteren beobachten wir in Key-Account-Plänen recht vage Zielangaben, wie etwa das qualitative Ziel, der „bevorzugte Lieferant“ des Key-Accounts zu werden. Wirklich messbar wird die Zielerreichung aber nur, wenn ein quantitatives Zielkriterium definiert wird, z.B. der erreichte Bedarfsdeckungsanteil. Die gleiche Beobachtung gilt für Maßnahmen. Eine „massive Ausweitung der Präsenz vor Ort“ ist eine reichlich dehnbare Aussage, verglichen mit der konkreten Angabe, wer von wem wie oft persönlich besucht werden soll.

1.5 Anwendungsmöglichkeiten und Nutzen des KAM-Excellence-Ansatzes

Der KAM-Excellence-Ansatz kann auf vielfältige Weise eingesetzt werden und Nutzen stiften:

- Erstens kann KAM-Excellence als *Systemrahmen* genutzt werden, wenn in einer Vertriebsorganisation Key-Account-Management neu aufgebaut oder weiter ausgebaut werden soll. Hierfür sind insbesondere die Leitfragen zu den Strategischen Weichenstellungen und zur Organisation & Steuerung heranzuziehen.
- Zweitens kann KAM-Excellence zur Aufstellung von *Key-Account-Plänen* für einzelne Kundenbeziehungen eingesetzt werden. Die Beantwortung der Leitfragen zum Leistungsmanagement und zur Beziehungspflege unterstützt die Kreativität, wie eine Geschäftsbeziehung entwickelt werden kann.
- Drittens kann KAM-Excellence als *Steuerungsinstrument* dienen. Vertriebsleiter können die Key-Account-Pläne, die sie sich von ihren Key-Account-Managern vorlegen lassen, strukturiert hinterfragen.

- Viertens kann KAM-Excellence zur *Stärken-Schwächen-Analyse* eingesetzt werden. Wir haben passend zum Fragengerüst des KAM-Excellence-Ansatzes einen Bewertungsbogen entwickelt. Exemplarische Kriterien aus dem Bewertungsbogen stehen jeweils am Ende jeder Excellence-Dimension. Damit können einzelne Key-Account-Manager, Vertriebsleiter oder ganze Business-Units die eigene Vorgehensweise systematisch durchleuchten.

Es bietet sich an, diese vier Einsatzmöglichkeiten miteinander zu kombinieren. So ist es sinnvoll, mit einer Stärken-Schwächen-Analyse zu beginnen, danach gezielt die schwächeren Bereiche zu optimieren und nach einiger Zeit einen erneuten „Fitness-Check“ zur Erfolgsmessung und eventuellen Kurskorrektur durchzuführen.

Viele Unternehmen visualisieren die Ergebnisse der Excellence-Analyse in Form eines Radarcharts (vgl. Abbildung 2). Dellen im Excellence-Profil deuten auf Handlungsprioritäten hin. Das in Abbildung 2 exemplarisch gezeigte Profil ist nach unserer Erfahrung übrigens nicht untypisch: Die Key-Accounts sind selektiert und die organisatorischen Verantwortlichkeiten wurden definiert. Im Leistungsmanagement wird zu viel „Blindleistung“ erbracht, ohne dass der Kunde dies honoriert. Das Hauptdefizit ist jedoch das Fehlen einer systematischen Beziehungspflege.

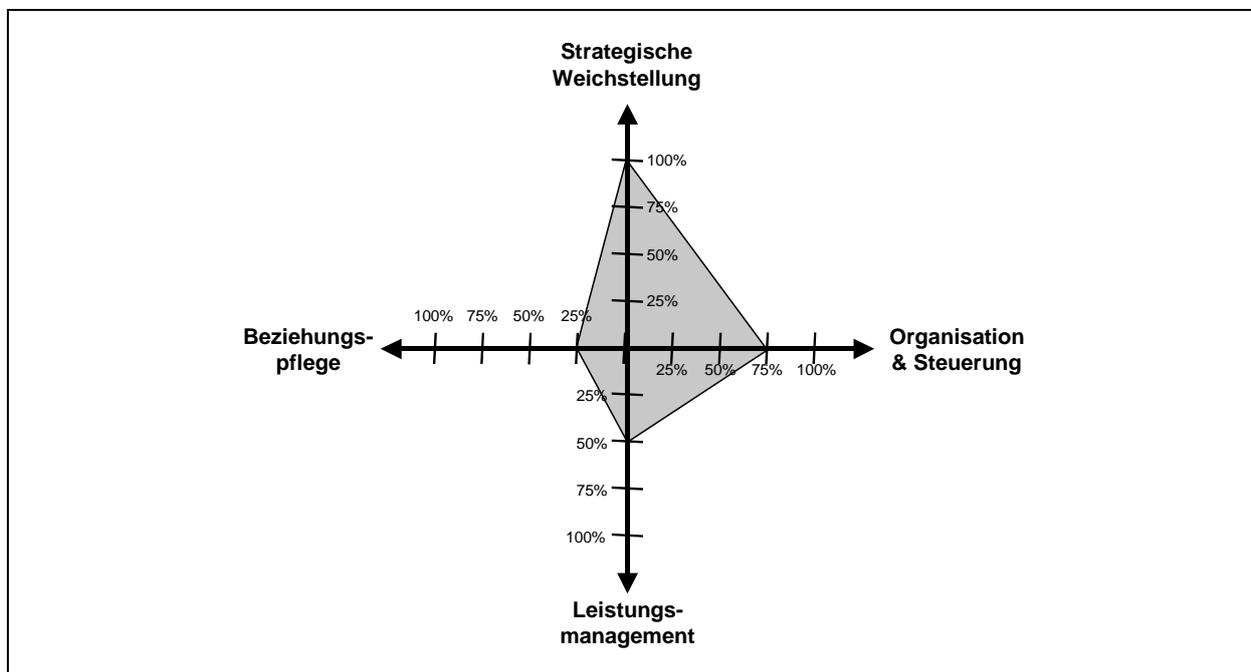


Abbildung 2: Visualisierung der KAM-Excellence mittels eines Excellence-Profiles

2 Strategische Weichenstellung

Wir werden nun die einzelnen Managementdimensionen von KAM-Excellence diskutieren. Jede Dimension haben wir strukturiert in die zentralen Managementfragen heruntergebrochen. Tabelle 1 stellt die Struktur dieses Kapitels im Überblick dar.

Abschnitt	Leitfrage
Wer sind die wichtigsten Nachfrager im Markt?	1. Mit wem verdienen wir derzeit unser Geld? 2. Mit wem könnten wir potentiell unser Geld verdienen? 3. Mit wem sollten wir aufgrund seiner Referenzwirkung oder seines Know-hows zusammenarbeiten?
Welche wichtigen Nachfrager wollen wir, welche nicht?	4. Bei wem haben wir einen strategischen Leistungsnaheil? 5. Bei wem können wir mittelfristig kein auskömmliches Preis- und Kostenniveau erreichen?
Wie stark setzen wir strategisch auf die Key-Accounts?	6. Sollten wir uns auf Key-Accounts konzentrieren? 7. Wie stark wollen wir die Bearbeitung der Key-Accounts von der Bearbeitung der Small-Accounts abheben?
Wieviele Ressourcen investieren wir in die einzelnen Key-Accounts?	8. Wieviele Ressourcen investieren wir in welcher Region? 9. Wieviele Ressourcen investieren wir pro Region in jeden Key-Account?

Tabelle 1: Struktur der Dimension "Strategische Weichenstellung"

2.1 Wer sind die wichtigsten Nachfrager im Markt?

Eine intuitive Antwort auf diese Frage ist schnell gefunden: Die *größten* Kunden sind auch die wichtigsten. Bei näherem Hinsehen entpuppt sich Größe jedoch als ein recht vielschichtiges Kriterium. Einerseits kann man Größe als das *Absatzvolumen* verstehen. Andererseits lebt das Unternehmen aber nicht vom Volumen, sondern vom *Profit*, den eine Geschäftsbeziehung einbringt. Jedes Unternehmen sollte somit wissen:

Frage 1: Mit wem verdienen wir derzeit unser Geld?

Diese scheinbar einfache Frage bringt die meisten Unternehmen, die wir kennen, in größte Schwierigkeiten. Ihre Kostenrechnungssysteme können perfekt ausrechnen, was bei jedem *Produkt* unter dem Strich übrig bleibt – zu diesem Zweck wurde die Kostenrechnung ursprünglich ja auch geschaffen. Was bei jedem *Kunden* übrig bleibt, gibt eine normale Kostenrechnung jedoch nicht her.

Damit wir uns richtig verstehen: Wir sprechen hier nicht von einem einfachen Kundendeckungsbeitrag nach Abzug von kundenspezifischen Erlösschmälerungen, Fracht und Herstellkosten. Wir meinen einen Kundendeckungsbeitrag III, der auch kundenspezifische Entwicklungs-, Produktions-, Service- und Vertriebskosten einbezieht. Viele Unternehmen ahnen, dass ihre großvolumigen Accounts gerade in diesem Bereich gewaltige Komplexitäts-

kosten verursachen. Umso bedeutsamer ist es zu wissen, ob man noch Geld verdient oder das große Volumen mit Verlust erkaufte. Eine verursachungsgerechte Zuordnung dieser Kosten erfordert, die herkömmliche Kostenrechnung um Elemente der Prozesskostenrechnung (Activity-Based-Costing) zu ergänzen (vgl. hierzu ausführlich Homburg/Daum 1997).

Wenn man sich KAM-Excellence in Abbildung 1 als einen Kreislauf vorstellt, den Unternehmen regelmäßig durchlaufen, so steht die Ermittlung der Kundenbeziehungsprofitabilität sowohl am Anfang als auch am Ende des Zyklus. Die Kundenbeziehungsprofitabilität ist letztlich der entscheidende Gradmesser für den Nutzen und den Erfolg des KAM aus Sicht des Anbieters. Exzellente Unternehmen müssen sie kennen. Wir unterscheiden dabei zwischen

- dem absoluten Kundendeckungsbeitrag (in Euro) und
- dem relativen Kundendeckungsbeitrag (in %).

Während die Kundenbeziehungsprofitabilität am Ende des KAM-Zyklus ein tragfähiges Erfolgsmaß bei bestehenden Kunden ist, reicht sie am Anfang des Zyklus alleine nicht aus, um die Wichtigkeit eines Zielkunden einzustufen. Da sie nur in die Vergangenheit blickt, muss sie um zukunftsgerichtete Überlegungen ergänzt werden:

Frage 2: Mit wem könnten wir potentiell Geld verdienen?

Kommen wir noch einmal auf die Größe eines Kunden zurück und drehen wir die Betrachtung herum: Was bedeutet es, wenn ein Kunde *klein* ist? Hinter einem kleinen Geschäftsvolumen kann ein kleiner Nachfrager stehen, bei dem nichts zu holen ist, ein kleiner Nachfrager, der einem starken Wachstum entgegensieht, oder ein großer Nachfrager, bei dem man nur einen winzigen Fuß in der Tür hat. Dies führt uns zu zwei weiteren wichtigen Kennzahlen, welche die Wichtigkeit eines Nachfragers bestimmen:

- der Gesamtnachfrage für die eigenen Produktkategorien in drei bis fünf Jahren (in Volumeneinheiten) sowie
- dem eigenen Anteil an der gegenwärtigen Gesamtnachfrage (in %), der häufig als „Share-of-Wallet“ bezeichnet wird.

Ein hervorragendes Instrument, das die vier zentralen Kriterien der Wichtigkeitsbeurteilung auf einen Blick veranschaulichen kann, ist das Kundenportfolio. Abbildung 3 verdeutlicht dessen Aufbau.

Bei der Verdichtung des Kundenpotentials zu einer Kennzahl kommt häufiger die Frage auf, wie man ein großvolumiges Produkt von kleiner Marge mit einem kleinvolumigen Produkt von großer Marge vergleichen kann. Wir empfehlen in einem solchen Fall, die jeweiligen Volumina mit der Margenrelation zu gewichten: Eine Tonne des margenträchtigen Produkts zählt dann z.B. dreimal soviel wie eine Tonne des margenschwachen Produkts.

Anhand von Abbildung 3 lassen sich Überlegungen zur Identifikation von wichtigen Nachfragern gut verdeutlichen. Ein klarer Kandidat ist Kunde 1 – dieser hat ein großes Potential und arbeitet eng mit dem Anbieter zusammen. Trotz eines eher schwachen relativen Deckungsbeitrags liefert er einen großen absoluten Deckungsbeitrag. Ein interessanter Fall ist Kunde 2 – dieser hat zwar nur ein geringes Potential, das Geschäft mit ihm ist aber äußerst profitabel und damit wichtig.

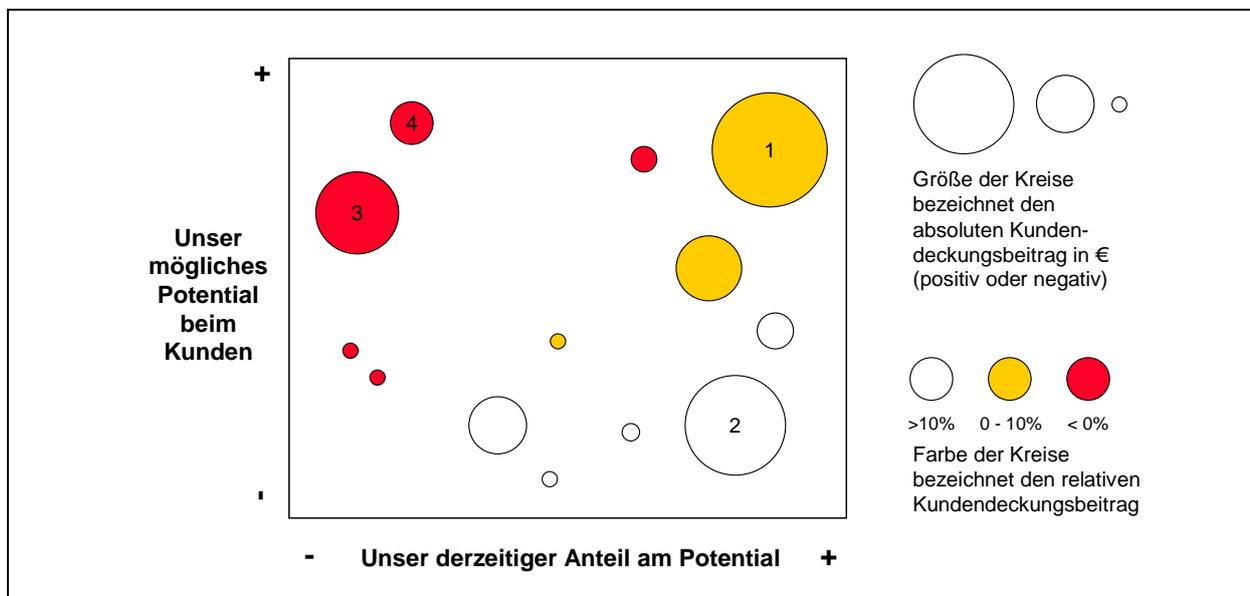


Abbildung 3: Aufbau des Kundenportfolios

Gemischt ist das Bild dagegen bei den Kunden 3 und 4. Sie haben zwar ein großes Potential, sind aber auch sehr anspruchsvoll. Das Geschäft mit ihnen ist nicht profitabel.

Hier ist jedoch wiederum eine Differenzierung nötig. Präziser sollte man sagen, dass das Geschäft mit den Kunden 3 und 4 nicht *unmittelbar* profitabel ist. Möglicherweise bietet eine Zusammenarbeit mit diesen Kunden aber die Chance, *mittelbar* an profitable Geschäfte heranzukommen. Zur Beurteilung der Wichtigkeit sollte daher noch eine weitere Frage beantwortet werden:

Frage 3: Mit wem sollten wir aufgrund seiner Referenzwirkung oder seines Know-hows zusammenarbeiten?

Die Referenzwirkung des Kunden nützt dem Anbieter sicherlich kurzfristiger als das Know-how, das in der Zusammenarbeit mit dem Kunden gelernt wird. Weder Referenzwirkung noch Know-how können jedoch als Generalrechtfertigung für beliebig hohe Verluste aus einer Geschäftsbeziehung gelten. Die enge Beobachtung der mittelbaren und der unmittelbaren Kundenbeziehungsprofitabilität ist in solchen Fällen besonders wichtig. Unsere Studie zeigt übrigens, dass Image und technologisches Know-how als Selektionskriterien für Key-Accounts eine deutlich nachrangige Bedeutung haben (vgl. Jensen 2004a).

2.2 Welche wichtigen Nachfrager wollen wir, welche nicht?

Wir diskutieren den Umgang mit unprofitablen Key-Accounts in diesem Leitfaden deshalb so intensiv, weil wir diese Frage für eine der wichtigsten strategischen Weichenstellungen überhaupt halten, die ein Unternehmen vornehmen kann. In unseren Augen hat KAM manchmal mehr mit der Entscheidung zu tun, was man für wen *nicht* tun möchte, als mit der Entscheidung, was man für wen tun möchte.

In vielen Unternehmen begegnet uns an dieser Stelle folgender Einwand: Man könne auch auf unprofitable Großkunden nicht verzichten, weil mit diesen die Kapazitäten ausgelastet und die anteiligen Fixkosten für die anderen Kunden gesenkt würden. Ganz abgesehen von grundsätzlichen Überlegungen zur Kostenrechnungslogik, die sich hier gewissermaßen „in den eigenen Schwanz beißt“ (für eine ausführliche Diskussion vgl. Homburg/Daum 1997), halten wir dieses Argument für zu pauschal. In vielen Fällen hat man zwar bei den Top-3-Accounts keine Wahl. Man hat dagegen meist sehr wohl eine Wahl, wer die Top-4- bis Top-6-Accounts sind.

Wir glauben, dass es sich kein Unternehmen leisten kann, mit einem Kunden *dauerhaft* Geld zu verlieren. Wenn eine Kundenbeziehung weder unmittelbar noch mittelbar profitabel ist, muss sich der Anbieter einer schmerzhaften Entscheidung stellen: *Big Step – or Out*. Der Leiter der Marktregion Asien eines großen deutschen Maschinenbauunternehmens sagte uns einmal: „Als junger Verkaufsleiter hatte ich einen großen Kunden, der immer eine Extra-Wurst verlangte, ein Sonderformat hier, ein besonderes Logo dort. Wir haben eine Menge

Geld verloren, doch damals hatte ich nicht den Mut, diesen Kunden rauszuwerfen. Heute hätte ich den Mut“.

Die Entscheidung zwischen *Big Step* und *Out* ist davon abhängig, welche Erfolgsaussichten man für einen großen Profitabilitätsschritt sieht. Die Leitfragen 4 und 5 sind dabei besonders relevant:

Frage 4: Bei wem haben wir einen strategischen Leistungsnachteil?

Ein großer Schritt kann erstens durch eine Erhöhung der Share-of-Wallet erreicht werden. Im Kundenportfolio (Abbildung 3) entspricht dies einer Bewegung von links nach rechts. Zuweilen hat man dafür aber einfach keine Chance. Nehmen wir das Beispiel in Abbildung 4, das wir einem Projekt in der Lifescience-Industrie entnommen haben. Die gezeigte Wettbewerbsvorteilsmatrix lässt sich mittels einer Conjoint-Analyse und eines Wettbewerbsvergleichs (vgl. ausführlich Jensen 2004b) für jeden Kunden aufstellen. Da der Kunde – ein asiatisches Unternehmen – eine große Präferenz für asiatische Lieferanten hat, wird sich ein deutscher Anbieter immer sehr schwer tun, bei diesem Kunden ein Bein auf den Boden zu bekommen.

Wie wichtig ist der Aspekt für den Kunden (Conjoint-Analyse)?	überdurchschnittlich	<ul style="list-style-type: none"> • Lokale Produktion • Verfügbarkeit der Produkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Technische Beratungs-Services • Forschungs-Know-how 	
	unter-schnittlich	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing-Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> • Dosiersysteme • Markenimage • Analyse-Services 	<ul style="list-style-type: none"> • Software
		schlechter	gleich	besser
Wie werden wir vom Kunden im Vergleich zum Wettbewerb wahrgenommen (Benchmarking)?				

Abbildung 4: Wettbewerbsvorteilsmatrix aus Sicht eines Chemiekunden

Frage 5: Bei wem können wir mittelfristig kein auskömmliches Preis- und Kostenniveau erreichen?

Ein großer Schritt kann zweitens durch eine Verbesserung der Preis-Kosten-Situation bei gleicher Portfolioposition erreicht werden. Die Erfolgsaussichten einer solchen Verbesserung hängen letztlich davon ab, ob die Beschaffungsmentalität des Kunden Raum für eine partner-

schaftliche Zusammenarbeit lässt. Der Weg der deutschen Drogerie- und Lebensmitteldiscounter ist beispielsweise von insolventen mittelständischen Herstellern gesäumt, die geglaubt hatten, in einer engen Bindung an einen großen Händler eine Win-Win-Situation zu finden. Möglicherweise hätten diese Unternehmen überlebt, wenn rechtzeitig eine *Out*-Entscheidung getroffen worden wäre, verbunden mit einer Positionierung in Marktnischen. Viele Banken verzichten im Firmenkundengeschäft z.B. bewusst auf das Geschäft mit großen multinationalen Unternehmen und fokussieren sich auf mittelständische sowie auf nationale Unternehmen.

2.3 Wie stark setzen wir strategisch auf die Key-Accounts?

Ergebnis der vorangegangenen Leitfragen sollte eine Liste von Key-Accounts sein. An dieser Stelle ergibt sich folgende strategische Grundsatzfrage:

Frage 6: Sollten wir uns auf Key-Accounts konzentrieren?

Viele Unternehmen haben sich in den letzten Jahren bewusst umorientiert: Das Geschäft mit industriellen Small-Accounts sowie kleineren Händlern wurde an große Händler abgegeben und nur noch die großen Händler sowie die industriellen Key-Accounts werden direkt bedient. Dahinter steht die Erkenntnis, dass der Parallelbetrieb des serviceintensiven Key-Account-Geschäfts mit einem Small-Account-Geschäft die Vertriebsmannschaft in eine Ressourcenfalle führen kann: Die Small-Accounts erhalten im Verhältnis zu ihrem Geschäftsvolumen zuviel Service, anstatt aufwandsminimal abgespeist werden. Gleichzeitig fehlen diese Ressourcen für die Projekte bei Key-Accounts.

Frage 7: Wie stark wollen wir die Bearbeitung der Key-Accounts von der Bearbeitung der Small-Accounts abheben?

Wenn Key-Accounts und Small-Accounts parallel bedient werden, ist auf der strategischen Ebene zu entscheiden, welches Ausmaß an zusätzlichen Leistungen oder zusätzlichen Preisnachlässen den Key-Accounts im Vergleich zu den Small-Accounts zugestanden wird. Wir empfehlen bewusst, als Ausgangspunkt dieser Leistungs- bzw. Preisdifferenzierung die Small-Accounts zu nehmen. Wenn man vom Leistungs- bzw. Preisniveau der Key-Accounts ausgeht, besteht tendenziell die Gefahr, zu viel für die Small-Accounts zu tun.

2.4 Wieviele Ressourcen investieren wir in die einzelnen Key-Accounts?

Die strategische Grundsatzentscheidung ist im nächsten Schritt in eine Ressourcenverteilung zu übersetzen. Wir haben in vielen Unternehmen festgestellt, dass zu selten systematisch hinterfragt wird, ob der Einsatz der eigenen Ressourcen der Verteilung des Profitpotentials über einzelne Key-Accounts und Regionen hinweg entspricht:

- Die Geburt des KAM läuft in vielen Unternehmen so ab, dass irgendwann einmal Key-Accounts identifiziert werden und daraufhin in der bestehenden Vertriebsorganisation nach Verantwortlichen für deren Betreuung gesucht wird. Die Verantwortung wird in der Regel dem nationalen oder regionalen Vertriebsleiter zugeschlagen, in dessen Gebiet sich die Unternehmenszentrale des Key-Accounts befindet. Als Folge dieses historischen Zufalls müssen einige Regionalleiter mehr Key-Accounts entwickeln als andere, haben aber nicht mehr Ressourcen zur Verfügung.
- Ehemals gleich große Key-Accounts haben sich oft unterschiedlich entwickelt, werden aber immer noch mit gleichem Ressourcenniveau betreut wie ehemals.

Als Konsequenz verschleißt nicht selten der eine Teil der Vertriebsorganisation seine Ressourcen in gesättigten Märkten, während der andere Teil aus Überlastung selbst leichte Verkaufschancen und Wachstumsmöglichkeiten liegen lassen muss. Viel schlimmer noch: In weltweiten Verkaufsorganisationen, in denen sich oft mehrere Business-Units den lokalen Außendienst der nationalen Vertriebsgesellschaften teilen, wissen einzelne Business-Units zuweilen gar nicht genau, wie viele Ressourcen rund um den Erdball überhaupt für ihre Key-Accounts zur Verfügung stehen. Bevor wir uns der Organisation und der Steuerung im KAM zuwenden, sind deshalb noch zwei letzte Weichenstellungen nötig:

Frage 8: Wieviele Ressourcen investieren wir in welcher Region?

Frage 9: Wieviele Ressourcen investieren wir pro Region in jeden Key-Account?

Region	Kunde	Ist-Ressourcen					Marktgröße					Ziel-Ressourcen	
		Außen-dienst	Innen-dienst	Techn. Service	Gesamt MAK	Kommunikation	Ist-Volumen	Ist-Umsatz	Potential				
NAFTA	Siemens	30%	20%	30%	29%	50%	3,0%	2,0%	2%	23%	2%	25%	
	GE						10,5%	7,0%	8%		9%		
	Small Accounts						16,5%	11,0%	13%		14%		
Europe	Siemens	50%	70%	60%	59%	20%	16,5%	16,5%	10%	36%	13%	46%	
	GE						11,0%	11,0%	8%		9%		
	Small Accounts						27,5%	27,5%	18%		24%		
Asia-Pacific	Siemens	20%	10%	10%	13%	30%	1,5%	2,5%	6%	41%	4%	29%	
	GE						2,3%	3,8%	8%		5%		
	Small Accounts						11,3%	18,8%	27%		20%		
Welt		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Abbildung 5: Systematische Ressourcenverteilung

Es empfiehlt sich, zunächst die geographische Ist-Verteilung der Ressourcen transparent zu machen. Dieser sollte dann gegenübergestellt werden, wie die Ist-Volumina, Ist-Umsätze und die Potentiale bei Key-Accounts und bei Small-Accounts geographisch verteilt sind. Im dritten Schritt sollte auf Basis der Potentialverteilung eine Zielverteilung für die Ressourcen formuliert werden. Im Beispiel der Abbildung 5 strebt das Unternehmen eine Ressourcenverlagerung nach Asien an, wo es die Märkte der Zukunft sieht.

2.5 Exemplarische Excellence-Kriterien zur strategischen Weichenstellung im KAM

Nachfolgende Tabelle 2 stellt eine Auswahl der von uns entwickelten Excellence-Kriterien zur strategischen Weichenstellung dar.

Das Unternehmen ...	Trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
1. Wer sind die wichtigsten Nachfrager im Markt?							
kennt den kundenspezifischen Aufwand für Service und Vertrieb.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kennt den kundenspezifischen Aufwand für Entwicklung und Produktion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
verwendet potentialorientierte Instrumente zur Klassifizierung der Nachfrager (z.B. Kundenportfolio).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Welche wichtigen Nachfrager wollen wir, welche nicht?							
kennt den Kundendeckungsbeitrag III für die wichtigsten Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hat den Mut, sich von aussichtslos verlustbringenden Kundenbeziehungen zu trennen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
wählt Key-Accounts aufgrund klar definierter Kriterien aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Wie stark setzen wir strategisch auf die Key-Accounts?							
stellt systematisch sicher, dass Small-Accounts nicht das gleiche Leistungs- und Preisniveau wie Key-Accounts erhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hat klar definiert, wie stark die Bearbeitung der Key-Accounts von der Bearbeitung der Small-Accounts differenziert werden soll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Wieviele Ressourcen investieren wir in die wichtigsten Key-Accounts?							
überprüft systematisch, ob die geographische Verteilung der Ressourcen mit der geographischen Verteilung des Marktpotentials konsistent ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
überprüft systematisch, ob die Verteilung der Ressourcen auf die Key-Accounts mit dem Potential der Key-Accounts konsistent ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 2: Exemplarische Excellence-Kriterien zur strategischen Weichenstellung

3 Organisation und Steuerung

Gemäß dem Grundsatz *Structure follows Strategy* gilt es nun, die geeigneten Organisationsstrukturen zu schaffen, die internen Schnittstellen zu bewältigen und dem KAM einen Prozess für die nötigen Steuerungsimpulse zu geben.

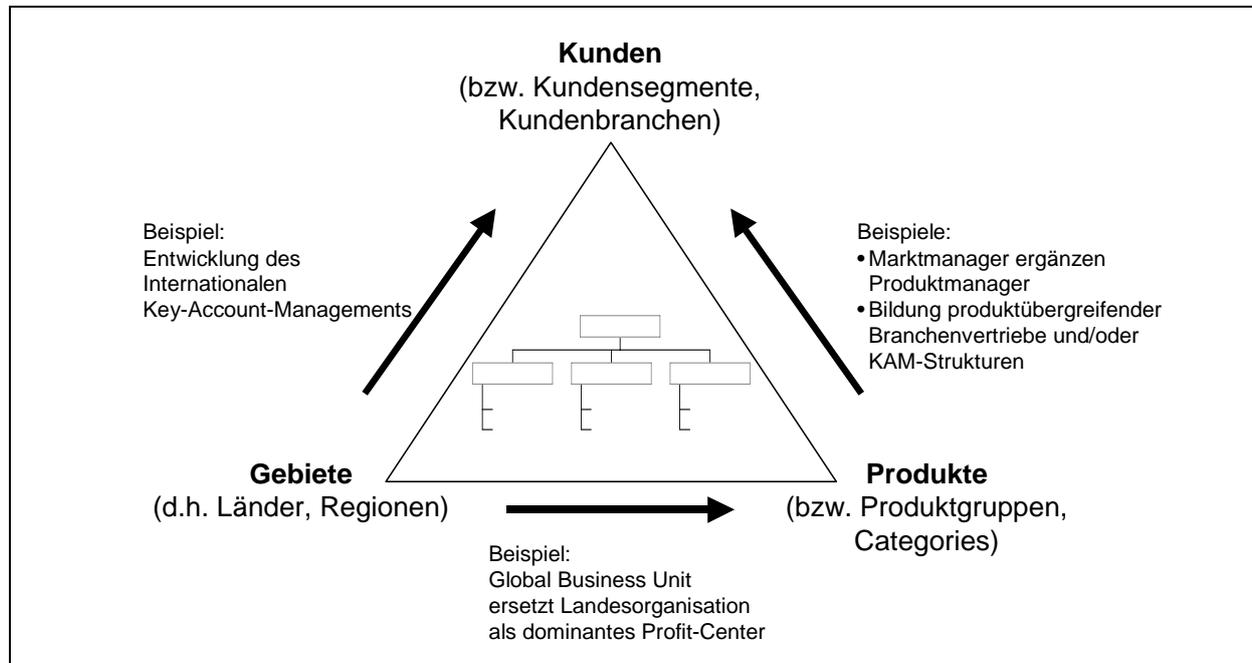


Abbildung 6: Fundamentaler Wandel der Organisationsstruktur in den meisten Branchen

Unter organisatorischen Gesichtspunkten ist KAM Teil eines fundamentalen Wandels der Organisationsstrukturen, der sich durch die meisten Branchen zieht (Abbildung 6, vgl. ausführlich Homburg/Workman/Jensen 2000):

- Die Organisationen werden komplexer, weil die Dimension Kunde (bzw. Kundengruppe, Kundensegment, Kundenbranche) als drittes Strukturierungskriterium neben die Dimensionen Produkte und Gebiete tritt.
- Zwischen den drei Dimensionen verschieben sich die Gewichte zugunsten der Kundendimension, wobei insbesondere die geographische Berichtslinie an Bedeutung verliert. Besonders deutlich wird dies an der Entmachtung der klassischen „Landesfürsten“, die im letzten Jahrzehnt vielerorts stattgefunden hat, sowie an der Zusammenfassung von Landesorganisationen zu Regionalorganisationen.
- Der Strukturaspekt der Organisation, d.h. die Aufbauorganisation, bestimmt die Arbeit von Unternehmen zunehmend weniger stark als der Prozessaspekt, d.h. die Ablauforganisation. Dies kann man sich daran verdeutlichen, dass das Organigramm immer

weniger auszudrücken vermag, wie die Organisation eigentlich „funktioniert“, mit all ihren Dotted-Lines, Task-Forces, Projekt-Teams, Email-Verteilern etc. .

Tabelle 3 stellt die Struktur dieses Kapitels im Überblick dar.

Abschnitt	Leitfrage
Wie weit spannen wir das KAM?	10. Spannen wir unser KAM über Business Units hinweg? 11. Welche geographische Spannweite benötigen wir im KAM?
Wie besetzen wir das KAM-Gerüst im Vertrieb?	12. Arbeiten wir mit Vollzeit- oder mit Teilzeit-Key-Account-Managern? 13. Wie gewichten wir vertriebliche gegenüber koordinierenden Aufgaben der Key-Account-Manager? 14. Nach welchen Kriterien besetzen wir Key-Account-Manager-Positionen? 15. Wie entwickeln wir Key-Account-Manager?
Wie binden wir die lokalen Ressourcen an das KAM-Gerüst?	16. Welchen Zugriff geben wir den Key-Account-Managern auf lokale Vertriebsressourcen? 17. Welchen Zugriff geben wir den Key-Account-Managern auf Ressourcen außerhalb des Vertriebs?
Wie managen wir die internen Schnittstellen im KAM?	18. Wie handhaben wir den Informationsaustausch in und zwischen den KAM-Teams? 19. Wo siedeln wir die KAM-Teams räumlich an? 20. Wie gestalten wir das Anreizsystem im KAM? 21. Wie schweißen wir die KAM-Teams emotional zusammen?
Wie steuern wir das KAM?	22. Wir steuern wir die KAM-Systeme? 23. Wie steuern wir die einzelnen Kundenbeziehungen? 24. Wie steuern wir einzelne Projekte bei den Key-Accounts?

Tabelle 3: Struktur der Dimension "Organisation und Steuerung"

3.1 Wie weit spannen wir das KAM?

In der Literatur wird KAM häufig als Querschnitts- oder Integratorfunktion bezeichnet. Damit ist gemeint, dass KAM-Strukturen und -Prozesse sich quer über die zwei traditionellen Dimensionen der Organisation spannen: über die Produktlinien und über die geographischen Linien. Zunächst ist somit über die Spannweite des KAM zu entscheiden:

Frage 10: Spannen wir unser KAM über Business-Units hinweg?

Ob das KAM über Business-Units hinweg gespannt werden sollte, hängt u.a. von folgenden Aspekten ab:

- BU-übergreifender Koordinationsdruck durch die Kunden (vgl. Abbildung 7),
- Cross-Selling-Möglichkeiten sowie
- Fähigkeit, das Produktprogramm noch technisch zu verstehen und zu vertreten.

Ein großes Problem BU-übergreifender KAM-Strukturen besteht darin, die Prioritäten verschiedener, in der Regel mächtiger, autonomer und selbstbewusster Business-Units vereinbaren zu müssen. Ein weiteres Problem ist die Verwischung der unternehmerischen Ergebnisverantwortlichkeit der Business-Units.

Kriterium / Treiber	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> schwach ausgeprägt ← → stark ausgeprägt </div>							
Vernetzung der dezentralen Einkäufer, Austausch von Preisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BU-übergreifende Zentralisierung der Beschaffung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professionalität und Ausbildung der Einkäufer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Möglichkeit für Kunden, BUs preislich gegeneinander auszuspielen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Möglichkeit für Kunden, eine BU in „Sippenhaft“ für Probleme einer anderen BU zu nehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundenforderung nach einem BU-übergreifenden Verhandlungspartner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
 Spricht für:	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> niedrigen Koordinationsbedarf ← → hohen Koordinationsbedarf </div>							

Abbildung 7: BU-übergreifender Koordinationsbedarf

Unser Eindruck ist, dass Unternehmen deshalb bei starkem BU-übergreifenden Koordinationsdruck häufig andere Lösungen als BU-übergreifendes KAM suchen. Eine alternative Lösung ist z.B. die Verschmelzung der Business-Units, deren Märkte sich so stark überkreuzen.

Ihre größte Verbreitung haben BU-übergreifende Strukturen im nationalen Vertriebskontext. An Bedeutung gewinnen in jüngster Zeit auch BU-übergreifende Branchen-Teams, z.B. für Automotive-Kunden oder für Computerhersteller.

Frage 11: Welche geographische Spannweite benötigen wir im KAM?

Wie weit das KAM geographisch gespannt wird, wird im wesentlichen dadurch bestimmt, wie stark die Beschaffungsseite international zentralisiert bzw. koordiniert auftritt (vgl. Abbildung 8). Dabei gibt es einen einfachen Grundsatz: *Man darf zwar gerne besser koordiniert sein als der Key-Account, aber niemals schlechter.* Es gibt gute Gründe, besser koordiniert zu sein als der Kunde. Hierdurch lassen sich z.B. regionale Preisunterschiede einfacher ausnutzen.

Kriterium / Treiber	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> schwach ausgeprägt ← → stark ausgeprägt </div>							
Internationale Vernetzung der Produktion oder der Supply-Chain	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Branchenkonsolidierung und Unternehmenszusammenschlüsse auf Kundenseite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internationale Vernetzung der Einkäufer, Austausch von Preisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geographische Zentralisierung der Beschaffung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professionalität und Ausbildung der Einkäufer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundenforderung nach einem internationalen Verhandlungspartner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
 Spricht für:	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> niedrigen Koordinationsbedarf regionalen Koordinationsbedarf globalen Koordinationsbedarf </div>							

Abbildung 8: Gebietsübergreifender Koordinationsbedarf

In den meisten Fällen wird bei den Key-Accounts zunächst eine regionale Beschaffungskoordination eingeführt, was das regionale KAM typischerweise zum ersten Schritt der An-

bieterseite macht. Wenn später eine globale Vertriebskoordination nötig wird, existieren in der Regel schon mehrere regionale KAM-Strukturen, z.B. in Europa/Afrika, NAFTA, Lateinamerika und Asien/Pazifik. Global-Account-Management wird dann meist so realisiert, dass einer der regionalen Key-Account-Manager gleichzeitig als Global-Account-Manager fungiert.

Abbildung 9 stellt einige typische Konstellationen BU-übergreifender und geographischer Spannweiten dar:

- Regional-Account-Management, z.B. im Maschinenbau und im Konsumgüterbereich anzutreffen,
- Global-Account-Management, z.B. in der Chemie zu finden,
- National-Account-Management, z.B. in der Pharmabranche und der Baubranche zu sehen,
- sowie Corporate-Account-Management, z.B. im Investment-Banking.

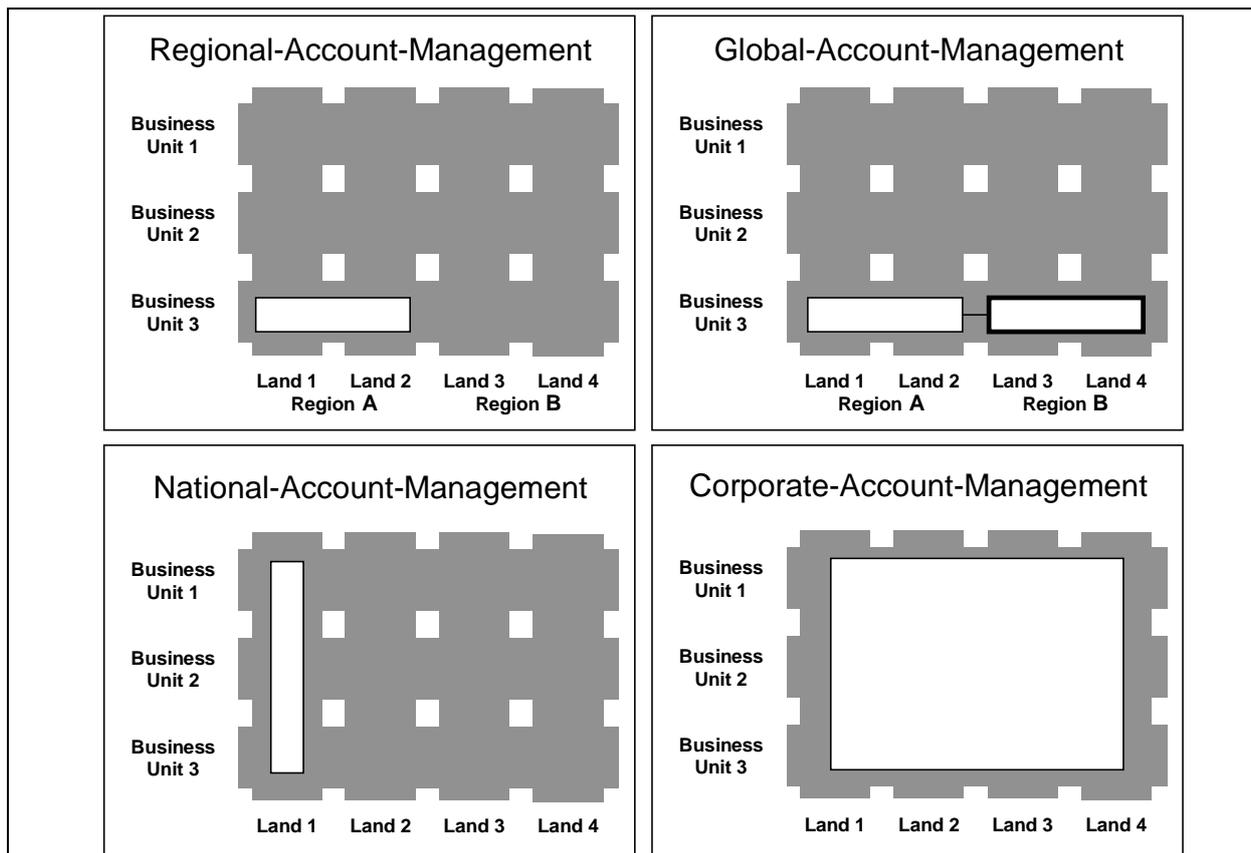


Abbildung 9: Typische Spannweiten im KAM

3.2 Wie besetzen wir das KAM-Gerüst im Vertrieb?

Nachdem die Spannweite der KAM-Architektur konstruiert wurde, kann – um im sprachlichen Bild zu bleiben – der KAM-Aufbau hochgezogen werden. Dabei ist zunächst das Gerüst (bzw. der „Back-Bone“) zu bauen, später ist dann weiteres Material (bzw. „Fleisch“) hinzuzufügen. Den „Back-Bone“ des KAM bildet fast immer der Vertrieb:

Frage 12: Arbeiten wir mit Vollzeit- oder mit Teilzeit-Key-Account-Managern?

Wie wir bereits schilderten, entsteht das KAM-Gerüst zumeist so, dass dem regionalen Vertriebsleiter, in dessen Gebiet die Unternehmenszentrale des Key-Accounts liegt, die Verantwortung für dessen Geschäft zugeschlagen wird. Wir sprechen in diesem Fall von einem Teilzeit-Key-Account-Manager, weil er in seiner Person Key-Account-Verantwortung und regionale Vertriebsverantwortung kombiniert.

Früher oder später stellt sich dann die Frage, ob in einen Vollzeit-Key-Account-Manager investiert werden sollte, der sich ausschließlich um einen oder mehrere Großkunden kümmert. In Tabelle 4 haben wir einige Entscheidungskriterien für beide Modelle zusammengestellt. Die Antwort hängt im wesentlichen davon ab, ob das Geschäftsvolumen einen Vollzeitmanager trägt bzw. ob der Teilzeitmanager neben seiner Führungsaufgabe genug Kapazität frei hat.

Kriterium	Teilzeit-Key-Account-Manager	Vollzeit-Key-Account-Manager
Ressourcenaufwand	+	-
Möglichkeit, sich auf konzeptionelle Arbeit und Kundenentwicklung zu konzentrieren	-	+
Verfügbarkeit von Persönlichkeiten mit Top-Management-Statur	+	-
Zugang zu lokalen Vertriebsressourcen im Kernland des Key-Accounts	+	-
Verantwortungsgefühl für Vertriebs Erfolg beim Key-Account	-	+

Tabelle 4: Entscheidung zwischen Vollzeit- und Teilzeit-Key-Account-Managern

Frage 13: Wie gewichten wir vertriebliche gegenüber koordinierenden Aufgaben der Key-Account-Manager?

Selbst wenn mit Vollzeit-Key-Account-Managern gearbeitet wird, stellt sich die Frage, ob diese eher nach außen oder nach innen wirken sollen. Überspitzt könnte man auch formulieren, ob das Rollenbild des Key-Account-Managers

- das eines „Star-Verkäufers“, der vor allem nach außen wirkt,
- das eines „internen Trommlers“, der vor allem intern koordiniert oder
- das eines „Projekt-Managers“, der nach innen und nach außen koordiniert,

sein soll (vgl. Abbildung 10). Psychologische Untersuchungen haben ergeben, dass eine klare Rollendefinition für die Motivation von Key-Account-Managern mindestens ebenso wichtig ist wie monetäre Anreize. Die Klarheit ist entscheidend, egal, welche Rolle letztlich passend zum Unternehmen gewählt wird.

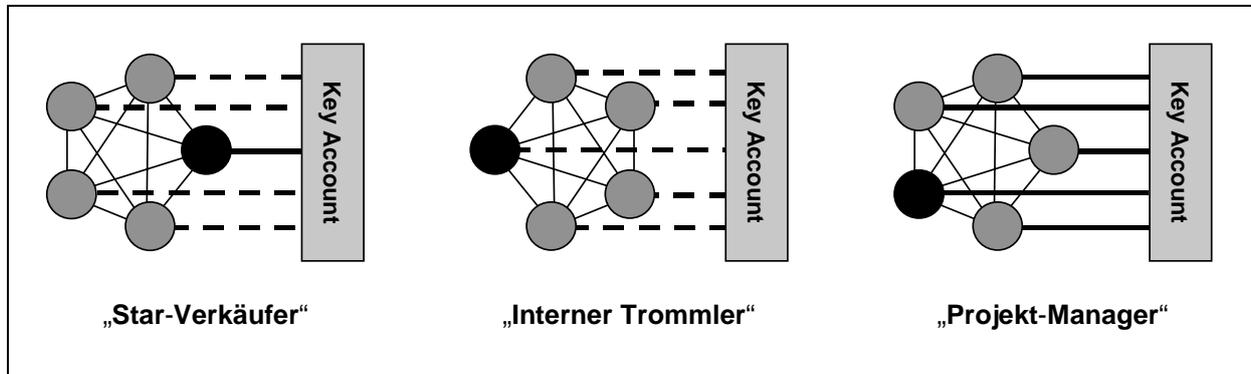


Abbildung 10: Rollenvarianten des Key-Account-Managers (in Anlehnung an Zupancic 2001, S. 91)

Erst, wenn das Rollenprofil steht, kann die nächste Frage beantwortet werden:

Frage 14: Nach welchen Kriterien besetzen wir Key-Account-Manager-Positionen?

Unsere eigene Studie zeigt, dass die vertrieblichen und koordinierenden Aufgaben im Durchschnitt etwa gleich gewichtet sind. Die Tätigkeit eines Key-Account-Managers ist somit eine Kombination aus Vertriebsmanagement und General-Management. In Abbildung 11 sind die zentralen Anforderungen an Key-Account-Manager aufgelistet.

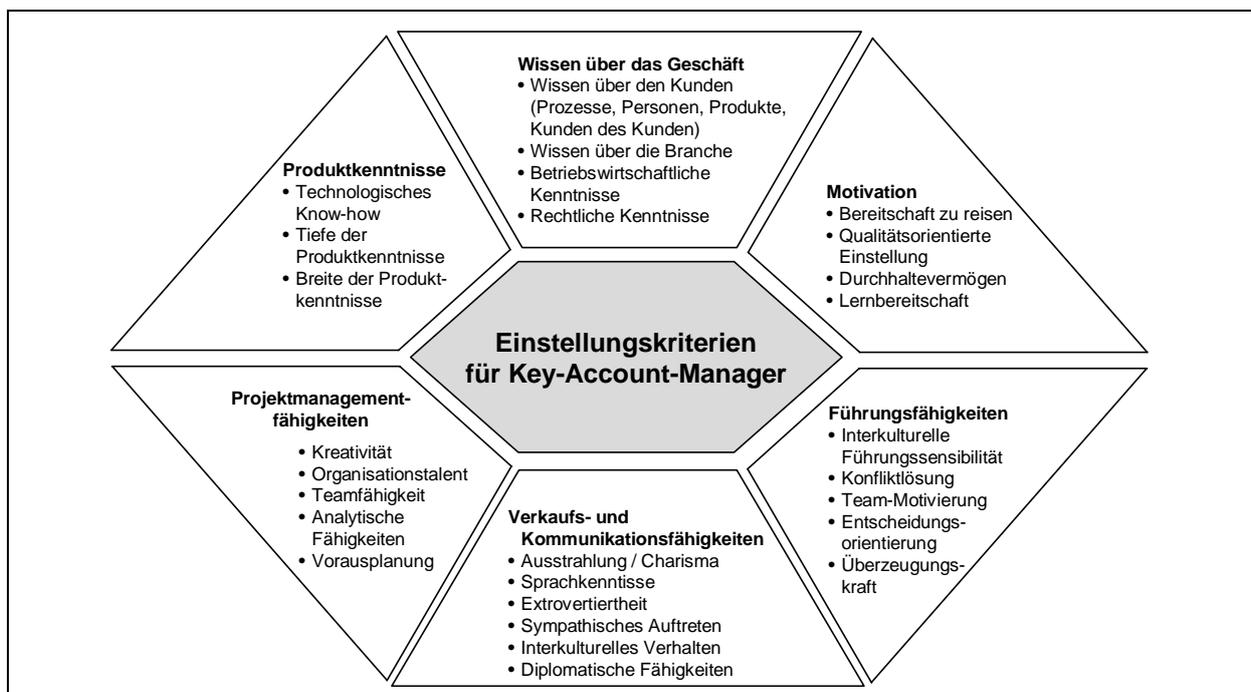


Abbildung 11: Anforderungen an Key-Account-Manager

Für die Besetzung der Key-Account-Manager-Positionen bedeuten diese Kriterien, dass ein guter Vertriebsmanager noch lange kein guter Key-Account-Manager sein muss. Dies führt zu der Frage:

Frage 15: Wie entwickeln wir Key-Account-Manager?

Im wesentlichen beobachten wir zwei Ansätze, um Key-Account-Manager zu entwickeln:

- Ein Teil der Unternehmen baut junge Manager durch Jobrotation und Schulungen systematisch zu Key-Account-Managern auf.
- Ein anderer Teil setzt als Key-Account-Manager sehr erfahrene Vertriebsmanager ein, die das Geschäft „wie die eigene Westentasche“ kennen und diese Position als letzte Station ihrer Karriere bekleiden.

Während man sich darüber streiten kann, welches Modell besser qualifizierte und dynamischere Key-Account-Manager hervorbringt, ist ein gravierender Nachteil des ersten Modells nicht zu vernachlässigen: Die jungen Key-Account-Manager möchten in der Regel nach spätestens vier Jahren den nächsten Karriereschritt machen. Wir wissen jedoch aus zahllosen Studien, dass *Kontinuität* des Ansprechpartners der entscheidende Treiber von Kundenzufriedenheit ist. Darüber hinaus birgt jeder Ansprechpartnerwechsel das Risiko des Informationsverlustes und einer Schwächung der eigenen Verhandlungsposition beim Kunden. Möglicherweise bedeutet das KAM somit auch eine „Renaissance der Erfahrung“ gegenüber dem „Jugendkult“ der vergangenen Jahre.

Ein interessanter Ansatz sei hier noch erwähnt: Einige Unternehmen holen sich von außen Key-Account-Manager ins Unternehmen, die sich perfekt in die Kundensicht hineinversetzen können: ehemalige Mitarbeiter, häufig Einkäufer, der Kundenseite...

3.3 Wie binden wir die lokalen Ressourcen an das KAM-Gerüst?

Wie Abbildung 12 veranschaulicht, bestehen Geschäftsbeziehungen zwischen Lieferanten und Key-Accounts häufig nicht mehr aus nationalen Punkt-zu-Punkt-Beziehungen zwischen Verkäufern und Einkäufern. Stattdessen liegt eine direkte Zusammenarbeit zwischen den (lokalen und internationalen) Fachabteilungen beider Unternehmen vor, die in Logistik, Finanzen, Einkauf, Produktion und Entwicklung die gemeinsame Wertschöpfungskette zu optimieren suchen.

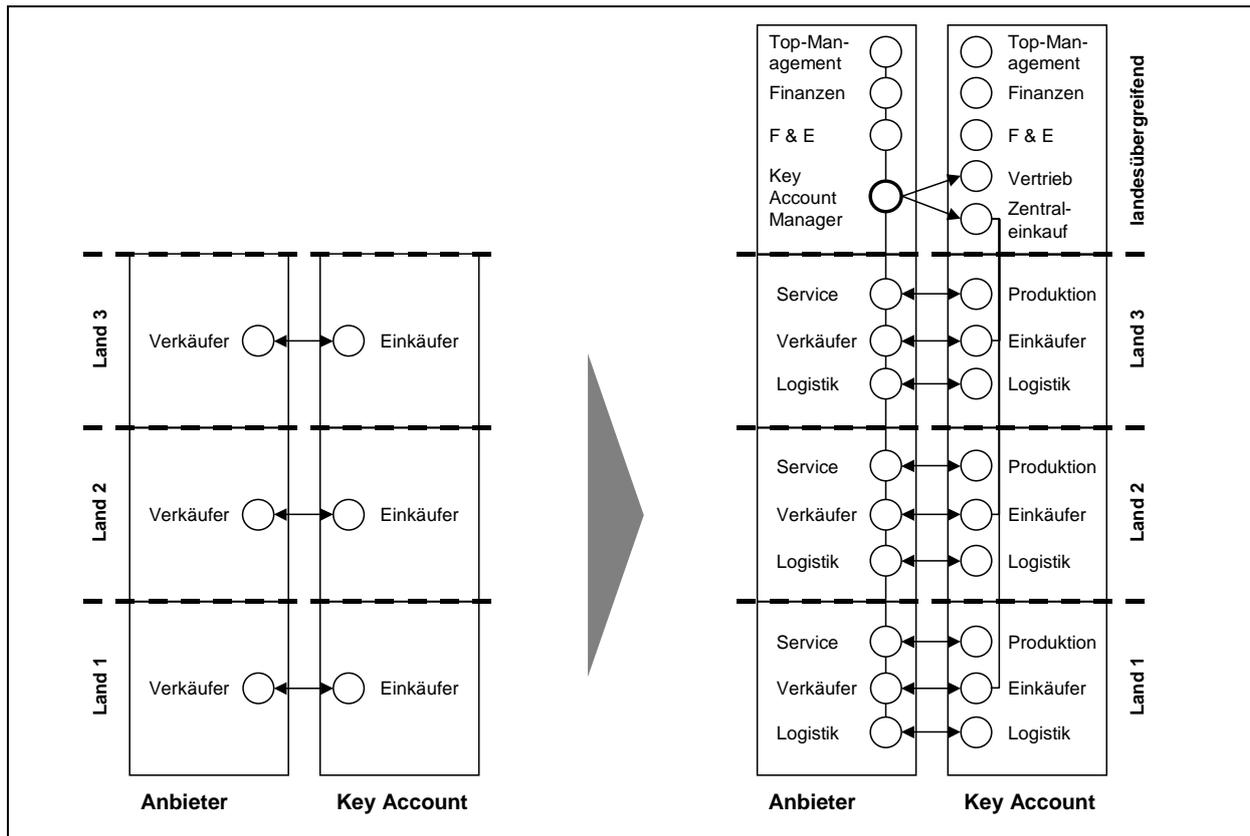


Abbildung 12: Funktionen-, länder- und hierarchieübergreifende Kundenbeziehung im KAM

Für den Key-Account-Manager, der im Zentrum dieses Beziehungsgeflechts steht, lautet die große Herausforderung, die lokalen Ressourcen seiner Organisation auf (s)eine einheitliche strategische Linie zu bringen. Dies ist umso komplizierter, weil die lokalen Ressourcen im Normalfall auch für andere Key-Account-Manager sowie für die lokalen Small-Accounts Leistungen erbringen müssen.

Frage 16: Welchen Zugriff geben wir den Key-Account-Managern auf lokale Vertriebsressourcen?

In diesem Zusammenhang ist zunächst zu klären, ob ein Key-Account-Manager auf einen Teil der lokalen Vertriebsressourcen hierarchischen Zugriff bekommt, d.h., ob ihm diese disziplinarisch unterstellt werden. Falls nicht, sprechen wir vom *Stabsmodell*, falls ja, sprechen wir vom *Linienmodell* (Abbildung 13). Im Linienmodell gibt es lokal gewissermaßen zwei Vertriebsmannschaften: Die eine wird vom lokalen Vertriebsleiter geführt, die andere vom Key-Account-Manager.

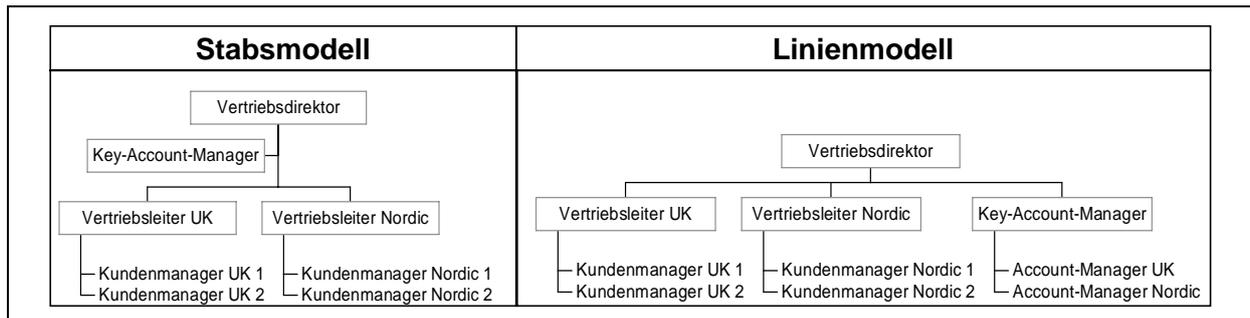


Abbildung 13: Möglichkeiten des Zugriffs auf lokale Vertriebsressourcen

Tabelle 5 stellt Entscheidungskriterien für Stabs- und Linienmodell dar. Keine der beiden Alternativen dominiert klar. Die Gestaltungsentscheidung hängt davon ab, wie stark man die einzelnen Aspekte gewichtet.

Kriteriengruppe	Kriterium	Linienmodell	Stabsmodell
Resourceneffizienz und Geschwindigkeit	Vermeidung von Ressourcenverdoppelung	-	+
	Vermeidung von Reisezeit	-	+
	Vermeidung interner Ressourcenkonflikte	+	-
Kundenorientierung	One face to the Customer	+	-
	Wissen über den Key-Account	+	-
Motivation der Vertriebsmannschaft	Motivation und Rollenklarheit	+	-
	Vermeidung einer „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ im Vertrieb	-	+

Tabelle 5: Entscheidung zwischen Linienmodell und Stabsmodell

Wenn das Stabsmodell gewählt wird, d.h. wenn die Key-Account-Manager keine formalen hierarchischen Befugnisse haben, müssen Key-Account-Manager ihre Interessen mit „weicheren“ Instrumenten verfechten. Wir unterscheiden zwischen fünf Mechanismen, deren Formalisierungsgrad von oben nach unten abnimmt:

- Zugriff durch Prozessgestaltung, z.B. Beratungsrechte, Vetorechte und Anhörungsrechte des Key-Account-Managers,
- Zugriff durch Zielvereinbarung und Vergütung,
- Zugriff durch Expertenmacht,
- Zugriff durch Sympathie und soziale Fähigkeiten sowie
- Zugriff durch Kooperationskultur, d.h. die lokalen Ressourcen bringen sich von sich aus engagiert ein.

Frage 17: Welchen Zugriff geben wir den Key-Account-Managern auf Ressourcen außerhalb des Vertriebs?

Die Zugriffsfrage auf (lokale) Ressourcen stellt sich nicht nur für Vertriebsressourcen, sondern auch für Ressourcen anderer Funktionen, z.B. im Marketing, im technischen Service, im Innendienst oder in der Logistik. Der funktionenübergreifende Personenkreis um den Key-

Account-Manager, der sich auf einen bestimmten Key-Account spezialisiert, wird häufig als *KAM-Team* bezeichnet. Je nachdem, ob der Key-Account-Manager auf diese Personen hierarchischen Zugriff hat, lassen sich zwei Grundmodelle unterscheiden (vgl. Abbildung 14):

- Im *vertikalen Teammodell* hat der Key-Account-Manager hierarchischen Zugriff. Die funktionenübergreifenden Ressourcen sind hier in der Regel auf Vollzeitbasis zugeordnet.
- Im *horizontalen Teammodell* hat der Key-Account-Manager keinen hierarchischen Zugriff. Da die Ressourcen nicht einmal in der Berichtslinie des Vertriebsleiters stehen, sind die Zugriffs- und Prioritätenregelung häufig noch schwieriger als bei den lokalen Vertriebseinheiten. Die Ressourcen sind dem KAM-Team in der Regel auf Teilzeitbasis zugeordnet.

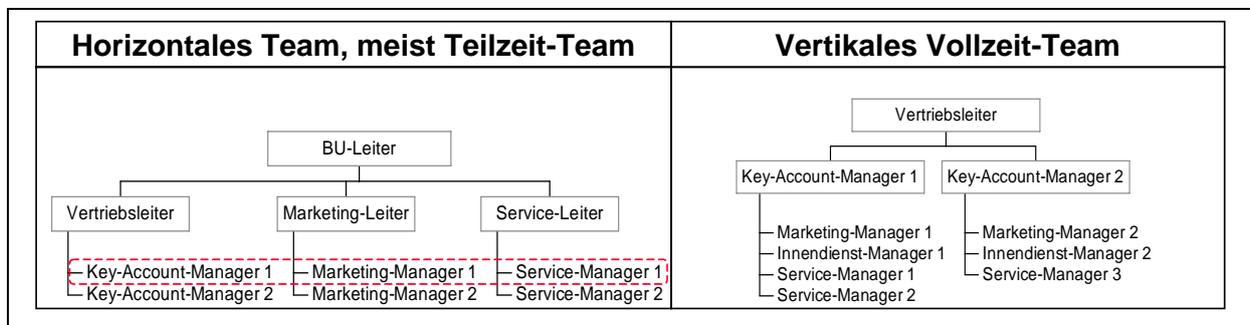


Abbildung 14: Möglichkeiten des Zugriffs auf Ressourcen außerhalb des Vertriebs

Ob ein Teilzeit-Team oder ein Vollzeit-Team empfehlenswert ist, hängt ganz vom Geschäftsvolumen ab, welches die Ressourcen tragen muss. Häufig sind auch Mischmodelle anzutreffen, bei denen einige Ressourcen auf Vollzeit-Basis, andere dagegen auf Teilzeit-Basis integriert werden. Nach dem Integrationsgrad wird oft zwischen einem *Kernteam* und einem *erweiterten Team* unterschieden, in einigen Fällen sogar zwischen A-, B- und C-Teammitgliedern.

3.4 Wie managen wir die internen Schnittstellen im KAM?

Überall, wo interdisziplinäre und internationale Teams zusammenarbeiten, sind Meinungsverschiedenheiten, Missverständnisse und Zielkonflikte sehr wahrscheinlich. Exzellentes KAM bedeutet, solche internen Reibungsverluste aktiv zu begrenzen.

Frage 18: Wie handhaben wir den Informationsaustausch in und zwischen den KAM-Teams?

Innerhalb eines KAM-Teams kann es zwei Arten von Informationsproblemen geben: einerseits zu wenig Information, andererseits in Zeiten des Email oft auch zuviel Information. Um die Informationsströme zu strukturieren, hat es sich gerade in der Selbstfindungsphase von KAM-Teams als nützlich erwiesen, eine Informationsmatrix aufzustellen (vgl. Abbildung 15). Diese spezifiziert, welche Art von Information wie oft wie schnell von wem an wen gesandt werden sollte.

Art der Information	Quelle / Verantwortlicher	Empfänger			Zeitpunkt
		Key-Account-Manager	Vollzeit-Team	Teilzeit-Team	
Absatz nach Werk und Produkt	Vertriebscontrolling				monatlich
Beschwerden	Beschwerdeempfänger				sofort
EBIT pro Kunde	Vertriebscontrolling				quartalsweise
Wettbewerber-Informationen	Außendienst				quartalsweise
Share-of-Wallet	Außendienst				quartalsweise
Änderungen in der Strategie des Key-Accounts	Key-Account-Manager				sofort
Organisatorische Veränderungen auf Werksebene	Technischer Service				sofort
Technische Entwicklungen	R&D				quartalsweise
...

Abbildung 15: Informationsmatrix am Beispiel eines Maschinenbauunternehmens

Neben dem Informationsfluss innerhalb der KAM-Teams ist auch der *teamübergreifende Informationsfluss* wichtig, z.B. im Hinblick auf Projekterfahrungen, Verkaufsideen oder Markttrends. Hier tauscht man sich nach unseren Beobachtungen in vielen Unternehmen eher zu wenig als zu viel aus.

Abhilfe bietet im Prinzip das gesamte Instrumentarium des Knowledge-Managements. Wir empfehlen jedoch dringend, keine überkomplexen Lösungen zu schaffen. Persönlicher Erfahrungsaustausch, verbunden mit einer strukturierten Dateiablage auf einem gemeinsamen Server, ist meist sowohl effektiver als auch effizienter als eine ausgefeilte relationale Projektdatenbank. Um den persönlichen Erfahrungsaustausch am Telefon oder am Rande von Vertriebstagungen zu fördern, sollten die internen Personenverzeichnisse transparent machen, über welche KAM-relevanten Erfahrungen welche Personen verfügen.

Frage 19: Wo siedeln wir die KAM-Teams räumlich an?

Untersuchungen zeigen, dass der interne Informationsaustausch bereits dann erheblich schlechter wird, wenn Teammitglieder bzw. Teams auf unterschiedlichen Etagen sitzen – trotz

exzellenter Kommunikationsmittel, Datenbanken und Prozesse. Die Schlussfolgerung hieraus wird zuweilen auf eine prägnante Formel gebracht: *Co-Location vor Coordination*. In vielen Unternehmen nehmen wir jedoch wahr, dass die Raumfrage eher als lästig empfunden und nicht systematisch genug zur Schnittstellenminimierung eingesetzt wird.

Eine konsequent zu Ende gedachte Umsetzung des Co-Location-Gedankens findet sich in der Kooperation zwischen Procter&Gamble und deren Key-Account Wal-Mart: Das Wal-Mart-KAM-Team von P&G wurde direkt in Wal-Marts Unternehmenszentrale angesiedelt.

Frage 20: Wie gestalten wir das Anreizsystem im KAM?

Ein weiteres Instrument, das unter dem Aspekt des Schnittstellenmanagements noch unterschätzt wird, ist das Anreizsystem. Der alte Managementgrundsatz „What gets rewarded, gets done“ ist nach wie vor gültig. Deshalb sollten...

- die Mitglieder des KAM-Teams neben persönlichen auch gemeinsame Ziele bekommen,
- Profitabilitätsaspekte der Key-Account-Geschäftsbeziehung, nicht allein Umsatz mit dem Key-Account, das Anreizkriterium sein,
- die internen Ressourcen, auf die der Vertrieb zurückgreift, am Erfolg partizipieren.

An dieser Stelle wird oft eingeworfen, dass doch nicht jeder Handschlag, den ein Mitarbeiter für einen Key-Account tue, „incentiviert“ werden könne und dass KAM in der Vergangenheit auch ohne monetäre Lenkung funktioniert habe. Dies sehen wir nicht anders, weisen aber auf einen wichtigen Punkt hin: In den letzten Jahren ist eine neue Situation dadurch eingetreten, dass die Vergütungssysteme mehr variable Anteile und mehr Ziele enthalten als je zuvor (vgl. Homburg/Jensen 2000). Wird KAM im Zielsystem nicht angemessen gewichtet, kann es leichter zu kontraproduktiven Gegenanreizen kommen als in der Vergangenheit.

In ihrer massivsten Form stellt sich die Anreizproblematik, wenn eine Business-Unit des Unternehmens die Produkte einer anderen „mit verkaufen“ soll. Solche Konstellationen sind in den letzten Jahren in vielen Unternehmen mit der Hoffnung geschaffen worden, Cross-Selling voranzutreiben. Sie können aber nur dann funktionieren, wenn ein Vertriebsmitarbeiter den gleichen oder gar einen höheren Anreiz hat, die Produkte der anderen als die Produkte der eigenen Business-Unit zu verkaufen. Der Anreiz muss insbesondere dann höher sein, wenn der Verkauf der unvertrauten Produkte einen höheren (Einarbeitungs-)Aufwand erfordert als der Verkauf der eigenen. Ansonsten wäre Cross-Selling für den Vertriebsmitarbeiter unter Input-Output-Gesichtspunkten irrational.

Frage 21: Wie schweißen wir die KAM-Teams emotional zusammen?

Genauso bedeutend wie äußere Motivation durch Anreize ist die innere Motivation der Teams. Unsere Erfolgsfaktorenstudie hat gezeigt, dass der größte einzelne Erfolgstreiber im KAM der *Korpsgeist* der beteiligten Funktionen ist (vgl. Workman/Homburg/Jensen 2003). Teambuilding ist daher nicht zu vernachlässigen. Ein europäischer Lifescience-Konzern schickt sogar die KAM-Teams seiner Lieferanten gemeinsam mit den eigenen Einkaufsteams in Rollenspiele und Trockentrainings, bevor beide Seiten in Kooperationsprojekte starten.

3.5 Wie steuern wir das KAM?

Mit dem vorigen Abschnitt über Schnittstellen haben wir die Diskussion begonnen, wie die KAM-Organisation zum Laufen gebracht werden kann. In der Tat sehen wir die größte Schwäche vieler Unternehmen darin, die auf dem Papier stehenden KAM-Strukturen mit Leben zu erfüllen. Unsere Erfahrung mit Vertriebssteuerung zeigt, dass Strukturen nur leben, wenn hinter ihnen ein klarer Steuerungsprozess mit einem regelmäßigen Zyklus steht.

Im KAM sind drei Steuerungsprozesse von Bedeutung (vgl. Abbildung 16):

Frage 22: Wie steuern wir die KAM-Systeme?

Die KAM-Systeme müssen eingeführt und sollten regelmäßig evaluiert und angepasst werden. Der Prozess bildet insbesondere die *Perspektive der Vertriebsleitung* ab, die durch die Business-Unit-Leitung gesteuert wird.

Frage 23: Wie steuern wir die einzelnen Kundenbeziehungen?

Diese Steuerungsebene spiegelt die *Perspektive der Key-Account-Manager* wider, die durch die Vertriebsleitung gesteuert werden.

Frage 24: Wie steuern wir einzelne Projekte bei den Key-Accounts?

Dies ist die Perspektive der lokalen Mitarbeiter vor Ort, z.B. im Außendienst, im technischen Service oder in den Werken, welche von den Key-Account-Managern koordiniert werden.

Die drei Steuerungsprozesse haben wir in die generischen Phasen Planen, Kommunizieren, Durchführen und Evaluieren unterteilt. Das Problem der meisten Unternehmen besteht gemäß unserer Erfahrung in einem Übergewicht der *Durchführung*: Die Unternehmen „versacken“ im Operativen. Zu kurz kommen dagegen die anderen Aktivitäten:

- die *Planung*, d.h. das Nachdenken über die Richtung, in die man laufen sollte,
- die *Kommunikation*, d.h. das Verständlichmachen der Richtung gegenüber den Kunden und den eigenen Mitarbeitern, sowie
- die *Evaluation*, d.h. die Überprüfung, ob die Richtung eingehalten wurde.

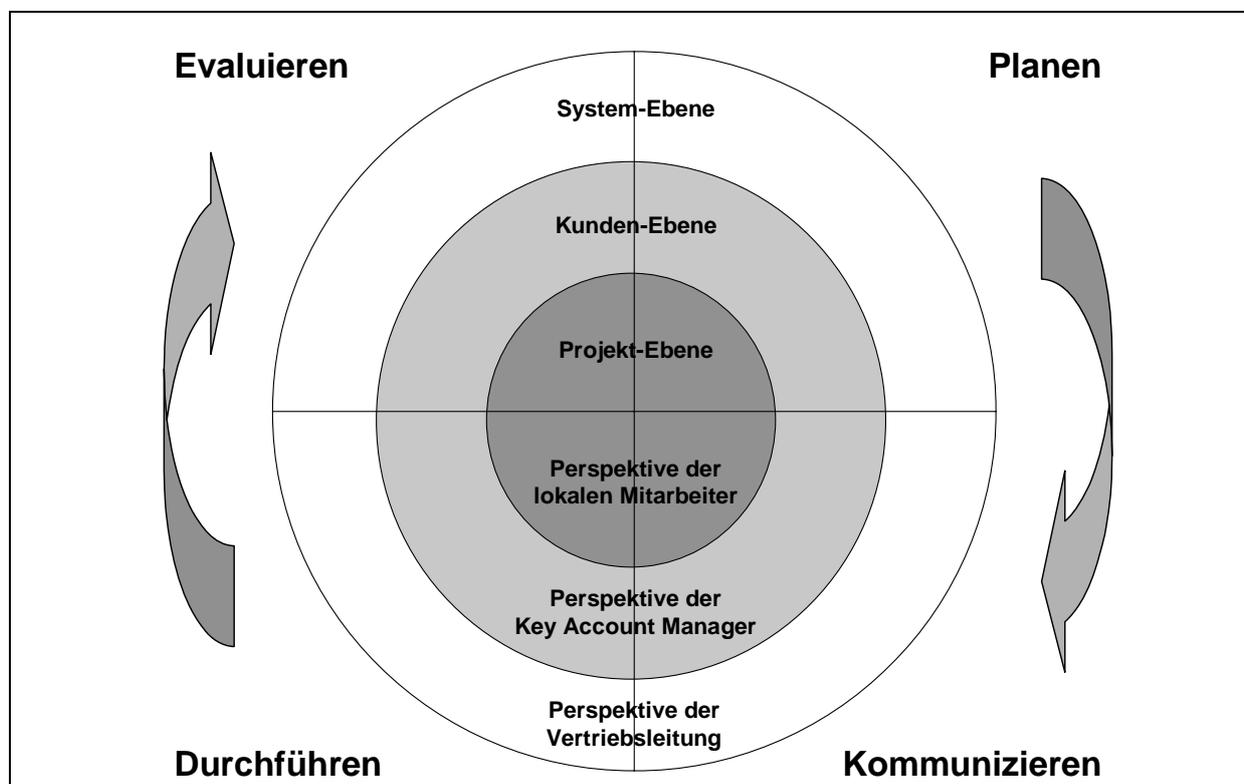


Abbildung 16: Die drei Steuerungsprozesse im KAM

Der Dreh- und Angelpunkt für das Funktionieren der Vertriebssteuerung ist der Vertriebsleiter. Wenn die Vertriebssteuerung nicht rund läuft, liegt dies nach unseren Beobachtungen häufig daran, dass der Vertriebsleiter selbst zu stark im Operativen steckt. Dementsprechend wandelt sich das Selbstverständnis der Vertriebsleiter in den letzten Jahren immer mehr vom „Chef-Verkäufer“ zum „System-Manager“, der seine Zeit auf die Schaffung und Steuerung der Prozesse konzentriert.

Abbildung 17 ordnet den vier Prozessphasen auf jeder Ebene konkrete Inhalte zu. Die Inhalte der Prozessphasen auf der Systemebene haben wir in den ersten beiden Dimensionen von KAM-Excellence, den Strategischen Weichenstellungen sowie Organisation & Steuerung, diskutiert. Mit der dritten und der vierten Dimension von KAM-Excellence, dem Leistungsmanagement und der Beziehungspflege, widmen wir uns in den folgenden Abschnitten den Inhalten von Abbildung 17, die auf der Kunden- und der Projektebene aufgeführt sind.

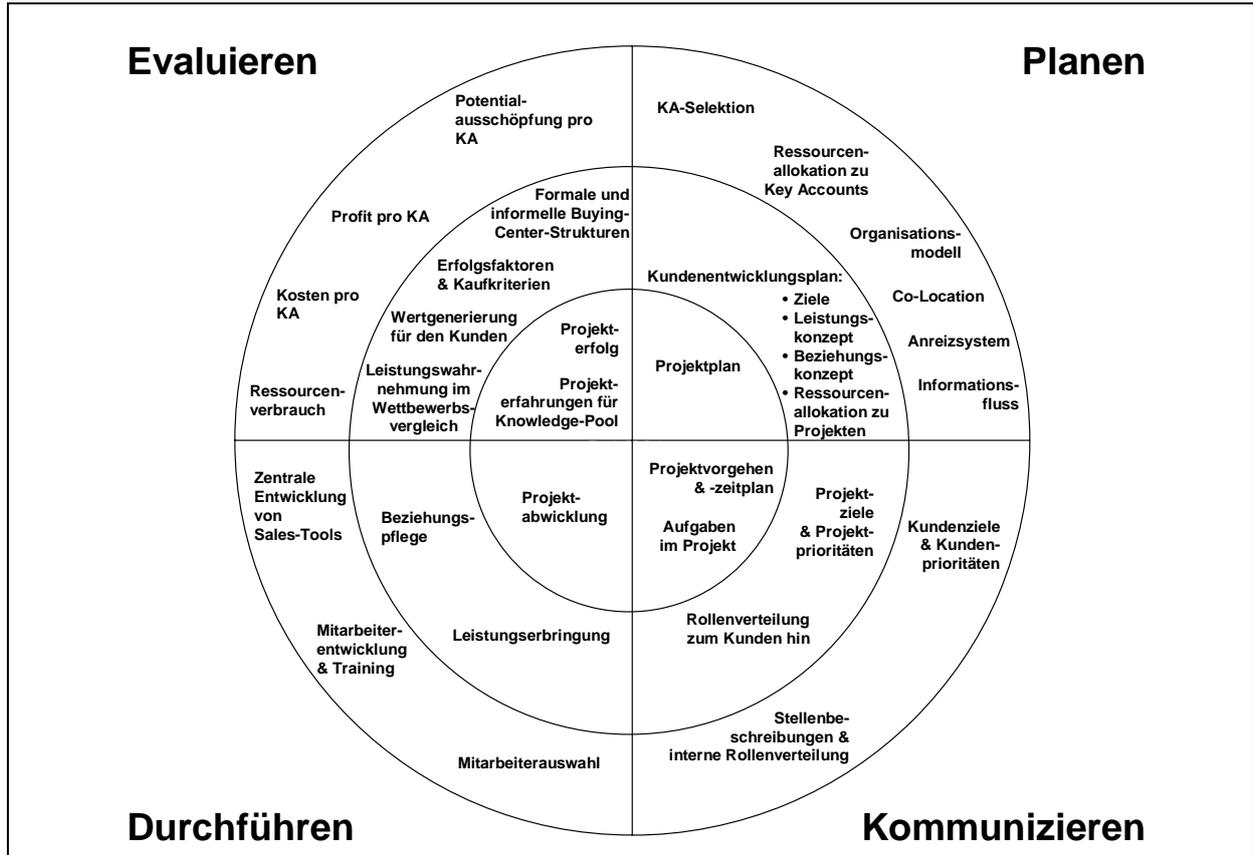


Abbildung 17: Die Steuerung des KAM in der Gesamtschau

3.6 Exemplarische Excellence-Kriterien zur Organisation und Steuerung im KAM

Nachfolgende Tabelle 6 stellt eine Auswahl der von uns entwickelten Excellence-Kriterien zur Organisation und Steuerung dar.

Das Unternehmen ...	Trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
1. Wie weit spannen wir das KAM?							
bewertet systematisch den BU-übergreifenden Koordinationsdruck durch die Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
bewertet systematisch die Cross-Selling-Möglichkeiten, die durch ein BU-übergreifendes KAM realisierbar wären.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ist geographisch nicht schlechter koordiniert als die Key-Accounts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
verfolgt systematisch das Ausmaß der Vernetzung der lokalen Beschaffungseinheiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Wie besetzen wir das KAM-Gerüst im Vertrieb?							
hat die Rolle der Key-Account-Manager klar definiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
besetzt Key-Account-Manager-Positionen auf Basis klarer Anforderungskriterien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
entwickelt Key-Account-Manager systematisch aus dem eigenen Unternehmen heraus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Wie binden wir die lokalen Ressourcen an das KAM-Gerüst?							
hat systematisch abgewogen, in welchem Ausmaß die Key-Account-Manager hierarchischen Zugriff auf lokale Ressourcen bekommen sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
stellt sicher, dass ein Gleichgewicht zwischen den Prioritäten der lokalen und der internationalen Kundenbearbeitung herrscht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Wie managen wir die internen Schnittstellen im KAM?							
stellt sicher, dass die Mitglieder des KAM-Teams die erforderlichen Informationen bekommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
stellt sicher, dass die Mitglieder des KAM-Teams nicht in einer Informationsflut untergehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
verfügt über eine effektive Lösung zum internen Erfahrungsaustausch zwischen KAM-Teams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
optimiert systematisch die räumliche Ansiedlung der KAM-Teammitglieder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
stellt den Zusammenhalt des KAM-Teams durch Team-Anreize sicher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
fördert den kulturellen Zusammenhalt der KAM-Teams durch geeignete Maßnahmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 6: Exemplarische Excellence-Kriterien zur Organisation und Steuerung

4 Leistungsmanagement

Gegenüber den vorangegangenen Ausführungen wechseln wir nun die Betrachtungsebene. Stand bisher die Aufstellung der übergreifenden KAM-Systeme im Mittelpunkt, geht es jetzt um die Erschließung einzelner Key-Accounts. Zusammengenommen bilden die beiden folgenden Kapitel einen Leitfaden für die Aufstellung eines Kundenentwicklungsplans:

- Im vorliegenden Kapitel 4 werden wir die Hebel diskutieren, die das *Leistungsmanagement* bereitstellt. Da das Leistungsmanagement zum großen Teil branchenspezifisch ist, können wir in diesem Leitfaden allerdings nicht stark ins Detail gehen. Eine ausführliche Diskussion von Leistungsmanagement findet sich bei Jensen (2004b) und von Preismanagement bei Homburg/Jensen/Schuppar (2004).
- In Kapitel 5 werden wir dann die Hebel im Bereich der *Beziehungspflege* ansprechen. Hier können wir Instrumente darstellen, die branchenübergreifende Anwendungsrelevanz besitzen.

Abschnitt	Leitfrage
Was tut der Key-Account?	25. Welche sind die wichtigsten Produkte des Key-Accounts? 26. Wer sind die wichtigsten Kunden des Key-Accounts? 27. Welche sind die wichtigsten (Produktions-)Standorte des Key-Accounts? 28. Welche sind die wichtigsten Beschaffungsgüter und Prozesse des Key-Accounts? 29. Wie erfolgreich ist der Key-Account in finanzieller Hinsicht?
Was ist für den Key-Account wichtig?	30. Wie positioniert sich der Key-Account in seinem Markt? 31. Welchen Stellenwert hat unsere Art von Leistungen im Beschaffungsportfolio des Key-Accounts?
Wo stehen wir bei dem Key-Account im Vergleich zum Wettbewerb?	32. Welche alternativen Anbieter hat der Key-Account? 33. Wie hoch ist der Lieferanteil der Wettbewerber?
Welchen Wert generieren wir mit unseren Leistungen für den Key-Account?	34. Mit welchen Leistungen differenzieren wir uns vom Wettbewerb? 35. Welchen monetären Wert schaffen unsere Leistungen für den Key-Account?
Wie bringen wir den Key-Account dazu, den von uns generierten Wert zu bezahlen?	36. Wie lösen wir den Fokus der Verhandlungen vom reinen Einkaufspreis? 37. Wie verringern wir die Diskrepanz zwischen dem objektiven und dem vom Key-Account wahrgenommenen Wert unserer Leistungen? 38. Welche Gegenleistungen erbringt der Key-Account für welche unserer Leistungen und Konditionen?
Wo wollen wir bei dem Key-Account zukünftig stehen?	39. Welche sind unsere markterfolgsbezogenen und wirtschaftlichen Ziele für den Key-Account? 40. Welche sind unsere potentialbezogenen Ziele für den Key-Account?
In welche Leistungen investieren wir zukünftig unsere Ressourcen?	41. Welche Aktivitäten für den Key-Account verfolgen wir mit welchem Ressourceneinsatz? 42. Welche unserer Leistungen können wir zurückschrauben, ohne nennenswert Umsatz einzubüßen?

Tabelle 7: Struktur der Dimension "Leistungsmanagement"

Der Schlüssel zur Kundenentwicklung liegt in der Wertschaffung für den Kunden. Wir bevorzugen den Begriff Wertschaffung gegenüber Nutzenschaffung, weil er verdeutlicht, dass es um finanziell messbaren Nutzen geht. Mit der *Wertschaffung* beginnen wir daher auch unser Kapitel über Leistungsmanagement. Kundenentwicklung ist jedoch nur dann profitabel, wenn

es gelingt, den geschaffenen Wert auch *abzuschöpfen*. Dies wird uns im mittleren Teil dieses Kapitels beschäftigen. Beschließen werden wir das Kapitel mit der Zieldefinition und Ressourcenallokation für das Leistungsmanagement. Tabelle 7 stellt die Struktur dieses Kapitels im Überblick dar.

4.1 Was tut der Key-Account?

Der beste Gradmesser für die Wertschaffung ist letztlich, was man *zum Erfolg des Key-Accounts in seinem eigenen Markt beiträgt*. Jeder Kundenplan sollte damit beginnen, die Aktivitäten des Kunden in seinem Markt zu beleuchten. Fünf grundlegende Fragen drängen sich hierbei so offensichtlich auf, dass sie keines weiteren Kommentars bedürfen:

Frage 25: Welche sind die wichtigsten Produkte des Key-Accounts?

Frage 26: Wer sind die wichtigsten Kunden des Key-Accounts?

Frage 27: Welche sind die wichtigsten (Produktions-)Standorte des Key-Accounts?

Frage 28: Welche sind die wichtigsten Beschaffungsgüter und Prozesse des Key-Accounts?

Frage 29: Wie erfolgreich ist der Key-Account in finanzieller Hinsicht?

4.2 Was ist für den Key-Account wichtig?

Noch aufschlussreicher als die Aktivitäten des Key-Accounts ist natürlich der damit vom Key-Account angestrebte strategische Wettbewerbsvorteil in seinem Markt:

Frage 30: Wie positioniert sich der Key-Account in seinem Markt?

Es liegt auf der Hand, dass ein Key-Account, der sich als Low-Price-Anbieter positioniert, gegenüber gänzlich anderen Initiativen des Herstellers aufgeschlossen ist als ein Key-Account, der sich als Premium-Anbieter zu differenziert. Ist das primäre Verkaufsargument des Key-Accounts die Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit seiner Lieferungen, wird er sicherlich Vorschlägen im Bereich der Logistik aufmerksam zuhören und eine gewisse Zahlungsbereitschaft für Liefergarantien haben. Positioniert er sich eher über die Leistungsfähigkeit seiner Produkte, ist er sicherlich offen für Qualitätssicherungsmaßnahmen, Beratung über Produktionsmethoden oder gemeinsame Innovationsprojekte.

Wir erschrecken regelmäßig darüber, wie ungenau viele Lieferanten die Verkaufsargumente ihrer Kunden in deren Markt kennen. Der Grund dafür ist häufig, dass sich der Lieferant zu sehr auf den Einkäufer fokussiert und zu wenig mit den Vertriebsleuten des Key-Accounts redet.

Ob der Key-Account offen für wertschaffende Vorschläge oder gar eine Kooperation ist, erfordert natürlich auch eine realistische Einschätzung der Aufmerksamkeit, die dieser seinen verschiedenen Lieferanten entgegenbringt:

Frage 31: Welchen Stellenwert hat unsere Art von Leistungen im Beschaffungsportfolio des Kunden?

Der Stellenwert der eigenen Leistungen hat zwei Facetten:

- der Stellenwert für die Herstellkosten des Key-Accounts und
- der Stellenwert für die Zahlungsbereitschaft der Kunden des Key-Accounts.

Je nachdem, welche Facette des Stellenwerts überwiegt, wird ein Anbieter seine Argumente für den Profit des Kunden eher über die Erlös- oder eher über die Kostenseite aufziehen müssen.

4.3 Wo stehen wir bei dem Key-Account im Vergleich zum Wettbewerb?

Der soeben diskutierte Stellenwert der eigenen Leistungen für den Key-Account ist darüber hinaus einer von zwei wesentlichen Faktoren, welche die Abhängigkeit des Key-Accounts vom Anbieter beeinflussen. Vergessen wir nicht, dass KAM zum wesentlichen Teil eine Frage von Macht und Gegenmacht ist! Der zweite Machtfaktor ist dabei die Verfügbarkeit bzw. die Nutzung von alternativen Anbietern:

Frage 32: Welche alternativen Anbieter hat der Key-Account?

Der Kundenplan sollte jedoch nicht nur die Information zusammentragen, mit *welchen* Wettbewerbern der Key-Account zusammenarbeitet, sondern möglichst auch, *welchen Anteil des Bedarfs* er bei jedem deckt. Hieraus lassen sich Rückschlüsse auf die maximal erreichbare Share-of-Wallet ziehen:

Frage 33: Wie hoch ist der Lieferanteil der Wettbewerber?

4.4 Welchen Wert generieren wir mit unseren Leistungen für den Key-Account?

Die vorangegangenen Analysefragen dienen dazu, einige wichtige Einflussfaktoren auf die Bedürfnisse und den Bedarf des Key-Accounts systematisch zu ergründen. Auf Basis dieser Betrachtung kann nun besser abgeleitet werden, welche Leistungen für den Key-Account den größten Wert darstellen.

Die Palette der Möglichkeiten, um Wert für den Kunden zu generieren, ist sehr breit. Die Instrumente, mit denen sich der Nutzen des „nackten“ Produkts anreichern lässt, reichen von „harten“ Value-Added-Services, wie Produktpassungen, bis hin zu „weichen“, wie kaufmännischen Services, Marken und persönlichen Beziehungen. Wir veranschaulichen dies mit unserer *Nutzen-Zwiebel* (vgl. Abbildung 18).

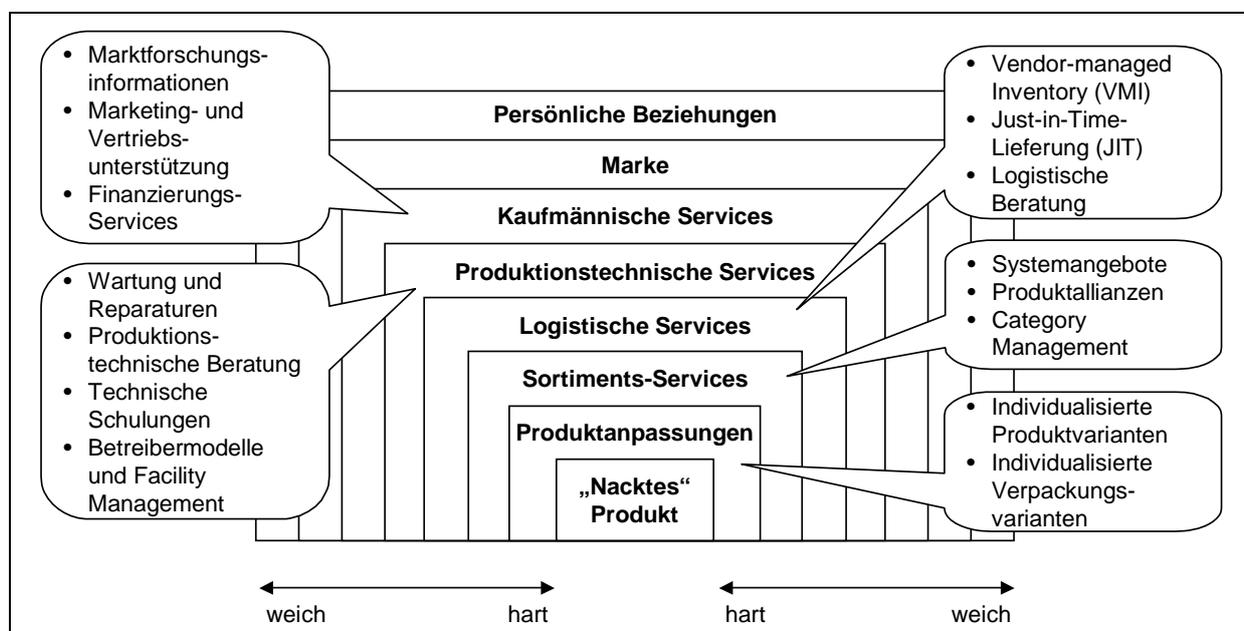


Abbildung 18: Die Nutzen-Zwiebel

Frage 34: Mit welchen Leistungen differenzieren wir uns vom Wettbewerb?

Auch wenn das „nackte“ Produkt selbst keine Möglichkeit bietet, sich vom Wettbewerb abzuheben, kann durch die begleitenden Nutzenschichten eine Differenzierung erreicht werden. Man darf nicht vergessen, dass es in jeder Branche nur einen Kostenführer geben kann, aber vielfältige Differenzierungsführer. Es ist daher gefährlich, die Schärfung und Differenzierung des eigenen Profils zu vernachlässigen.

Unsere Erfolgsfaktorenstudie (vgl. Workman/Homburg/Jensen 2003) zeigt, dass erfolgreiches KAM sich von weniger erfolgreichem KAM durch eine stärkere Proaktivität unterscheidet.

Wenn ein Anbieter Zusatzleistungen erst auf Nachfrage oder gar auf Druck des Kunden initiiert, muss er aus der Defensive heraus meist mehr Aufwand betreiben, als wenn er selbst mit dem Vorschlag gekommen wäre. Ganz davon abgesehen wird die Chance verpasst, Kundenerwartungen positiv zu übertreffen. Vendor-Managed-Inventory (VMI) ist ein klassisches Beispiel für einen Service, der häufig aus Mangel an anderen Argumenten angeboten wird, um dem Preisdruck zu entgehen. Nicht zufällig kursiert der spöttische Spruch: „If you ain't no selling story, vendor-manage inventory...“.

Vor dem Hintergrund unserer Ausführungen über Differenzierungsmöglichkeiten und Proaktivität halten wir übrigens den in vielen Branchen üblichen Begriff *Commodity* für problematisch: Dieser engt den Blick zu stark auf das physische Produkt ein und vernachlässigt die übrigen Differenzierungsmöglichkeiten. Vorschnell wird so suggeriert, dass man keine Chance habe, höhere Preise als der Wettbewerb zu fordern. Dies kann nicht nur strategisch kurzfristig sein, sondern ist sicherlich darüber hinaus nicht gerade geeignet, das Selbstbewusstsein der Vertriebsmannschaft zu stärken und dem Kunden zusätzliche profitwirksame Zehntelprozente im Preis abzutrotzen.

Selbstbewusstsein im Vertrieb fängt damit an, sich des Wertes der eigenen Leistung für den Key-Account bewusst zu sein:

Frage 35: Welchen monetären Wert schaffen unsere Leistungen für den Key-Account?

Zur allerersten Frage des KAM-Excellence-Ansatzes hatten wir angemerkt, dass nach unseren Beobachtungen viele Anbieter nicht den Deckungsbeitrag kennen, den *sie selbst* mit einzelnen Kundenbeziehungen erwirtschaften. Noch weniger Unternehmen, so unser Eindruck, stellen ergänzend dazu eine Deckungsbeitragsrechnung der Geschäftsbeziehung *aus Kundensicht* auf.

Die Idee der Deckungsbeitragsrechnung aus Kundensicht ist, die Treiber des Kundengewinns im gesamten Weiterverarbeitungs- und Vermarktungsprozess zu identifizieren. Bereits im Verarbeitungsprozess kommt man dabei oft zu dem Ergebnis, dass der Einstandspreis für das Produkt nur einen Bruchteil der Folgekosten ausmacht (vgl. Abbildung 19). Da viele Value-Added-Services gerade auf die Reduzierung dieser Folgekosten abzielen, besteht die Gefahr, dass sich Anbieter unter Wert verkaufen, wenn sie diese Value-Added-Services kostenlos mit dem Produkt abgeben.

In unserer Beratungsarbeit stießen wir kürzlich auf einen Anbieter, dessen kostenlose Software, Beratung und Produktionskalibrierung manchen Key-Accounts jährlich mehr Geld

einsparten, als diese für die Produkte des Anbieters ausgaben! Gleichzeitig feilschte dieser Anbieter mit den Key-Accounts hart um jedes Prozent des Produktpreises...

Noch wirksamer als die kostenseitigen Gewinntreiber sind häufig die erlösseitigen. So geben viele Hersteller ihren Händlern Vermarktungsunterstützung und tragen dazu bei, den Händlerverkaufspreis oben zu halten. Maschinenbauunternehmen und Automobilhersteller managen aktiv den Gebrauchtmärkte für ihre Produkte, um den Wiederverkaufswert für den Erstkäufer zu verbessern und die Anfangsinvestition damit lohnender zu machen.

Die profitabelsten Geschäftsbeziehungen – für den Anbieter und den Key-Account! – sind diejenigen, in denen beide Seiten so viel Vertrauen zueinander aufbauen, dass sie gemeinsam nach Einsparungs- und Erlöspotential in der gesamten Wertschöpfungskette suchen. Das viel zitierte Paradebeispiel für eine solche Wertschöpfungspartnerschaft ist die Kooperation zwischen Procter&Gamble und Wal-Mart, die Veröffentlichungen zufolge innerhalb von 10 Jahren 30 Mrd. USD heben konnte (Sengupta/Krapfel/Pusateri 1997).

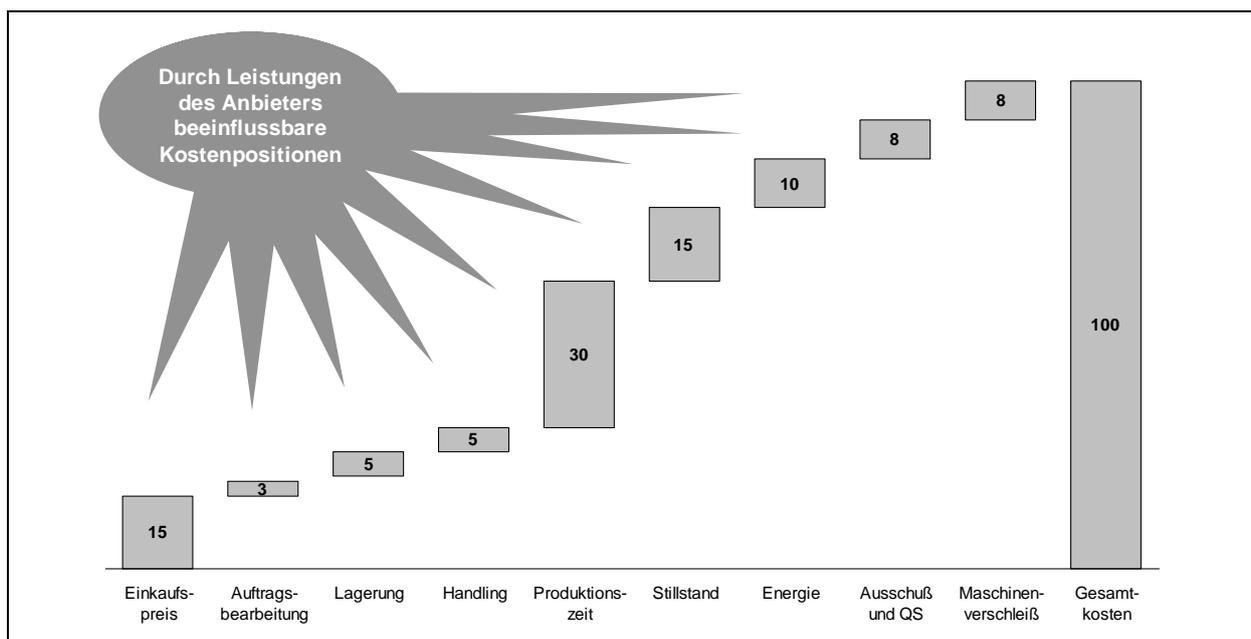


Abbildung 19: Kosten und Folgekosten eines technischen Verbrauchsguts

4.5 Wie bringen wir den Key-Account dazu, den von uns generierten Wert zu bezahlen?

Viele Unternehmen und Branchen, mit denen wir zusammenarbeiten, sind im Verhältnis zu ihren Key-Accounts noch sehr weit vom paradiesischen Zustand einer vertrauensvollen Wert-

schöpfungspartnerschaft entfernt. Gerade für viele europäische Industriegüterhersteller sieht die Realität derzeit so aus, dass sie von ihren Key-Accounts mit günstigen Vergleichsangeboten asiatischer Wettbewerber unter Preisdruck gesetzt werden. Die dadurch schrumpfenden Produktmargen decken immer weniger den Aufwand für die exzellenten Value-Added-Services der europäischen Hersteller. Für eine Darstellung des in dieser Situation erforderlichen Kostenmanagements verweisen wir auf Homburg/Daum (1997) und Jensen (2004b). Uns geht es im folgenden um die Konsequenzen für das Preismanagement:

Frage 36: Wie lösen wir den Fokus der Verhandlungen vom reinen Einkaufspreis?

Preismanagement hat zu einem guten Teil auch etwas mit der „Erziehung“ der Kunden zu tun. Dies ist in der Regel nichts, was man innerhalb von Wochen bewerkstelligen kann. Wir reden hier über den steten Tropfen, der den Stein höhlt.

Gegenüber den Kunden (wie auch den eigenen Mitarbeitern) kann dabei eine Basisbotschaft nicht oft genug wiederholt werden: Es zählen nicht Preisunterschiede, sondern nur Preis-Leistungs-Unterschiede (vgl. Abbildung 20). So sollten Anbieter in Verhandlungen nie einen Preisnachlass gewähren, ohne demonstrativ den wahrgenommenen Wert des Leistungspakets zu reduzieren. Anderenfalls verschaffen sie sich zwar möglicherweise kurzfristig einen Auftrag, untergraben dafür aber dauerhaft den Referenzpreis des Kunden für vergleichbare Leistungen.

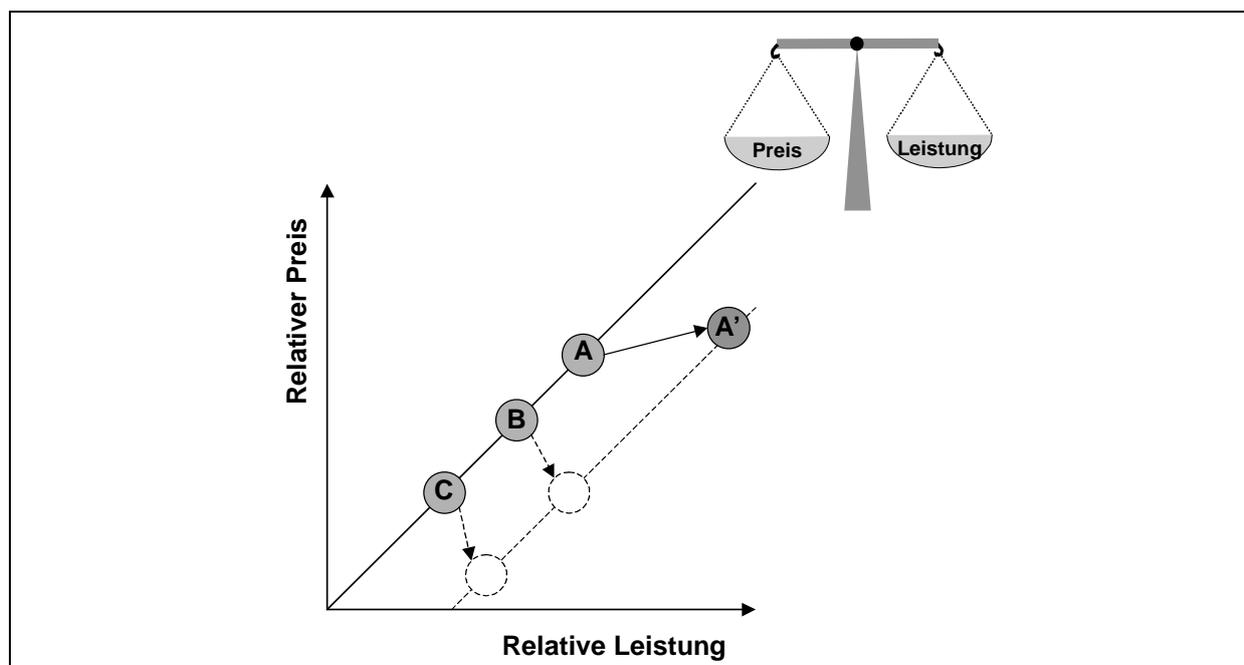


Abbildung 20: Preis-Leistungs-Balance

Umgekehrt sollten Anbieter auch mit Leistungsveränderungen bewusst umgehen: Wie in Abbildung 20 dargestellt, kann ein Preiskrieg auch dadurch ausgelöst werden, dass ein Anbieter (A) seine Leistungen ausweitet, ohne den Preis stark genug anzuziehen. Damit provoziert er seine Wettbewerber (B, C) dazu, ihre Preise massiv abzusenken, um die Preis-Leistungs-Balance wiederherzustellen. Die hieraus resultierenden Turbulenzen können den akzeptierten Maximalpreis nach unten reißen und dadurch auch den Anbieter massiv beschädigen.

Frage 37: Wie verringern wir die Diskrepanz zwischen dem objektiven und dem vom Key-Account wahrgenommenen Wert unserer Leistungen?

Beim Management der Preis-Leistungs-Balance stellt sich das Problem, dass der vom Key-Account wahrgenommene Wert vieler Services – und damit die Zahlungsbereitschaft dafür – nicht dem tatsächlichen Wert entspricht. Beispielsweise sind Schulungen und Beratung in vielen Branchen zwei der am häufigsten wahrgenommenen und am seltensten bezahlten Leistungen.

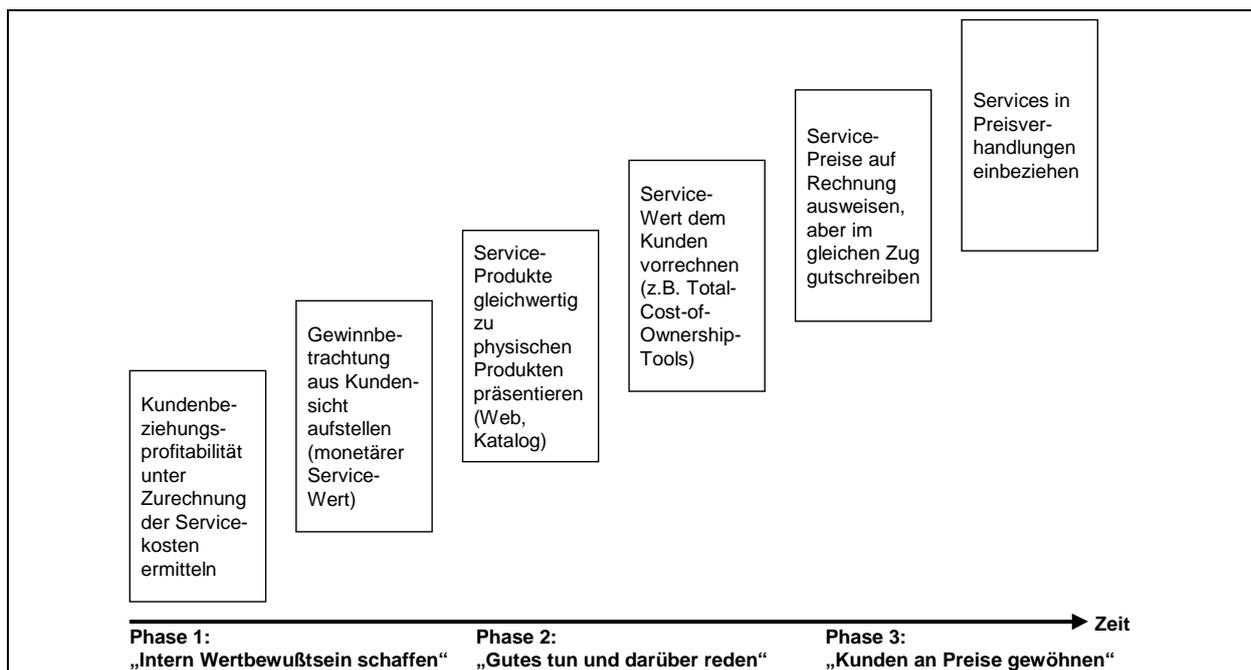


Abbildung 21: Schaffung von Zahlungsbereitschaft für Value-Added-Services

Kann man solche Branchenstandards und -spielregeln ändern? Wir meinen: ja, aber natürlich nicht von heute auf morgen. Eine fortgeschrittene Branche ist in diesem Bereich z.B. der Maschinenbau. Während hier vor zehn Jahren eine Honorierung von technischen Services vielfach noch undenkbar war, haben sich Serviceverträge heute in vielen Geschäftsbezie-

hungen etabliert. Im Aufbruch befindet sich gerade z.B. die Finanzdienstleistungsbranche, in der viele Anbieter Modelle zur Vergütung von Beratungszeit testen. Die chemische Industrie dagegen stößt heute vielfach noch auf ähnliche Widerstände wie die Maschinenbauer vor einigen Jahren, wird aber nach unserer Einschätzung die gleiche Entwicklung nehmen. Abbildung 21 stellt ein Phasenmodell vor, mit dem Hersteller bei ihren Key-Accounts behutsam die Weichen in Richtung Servicevergütung stellen können.

Frage 38: Welche Gegenleistungen erbringt der Key-Account für welche unserer Leistungen und Konditionen?

Preis-Nutzen-Orientierung und Servicevergütung sind zwei Aspekte einer branchenübergreifenden Entwicklungstendenz in den Preissystemen: einer zunehmenden *Leistungsorientierung* (vgl. ausführlich Homburg/Jensen/Schuppar 2004). In den letzten Jahren arbeiten immer mehr Hersteller daran, eigene Leistungszugaben und Preisreduktionen systematisch mit Gegenleistungen des Kunden zu verknüpfen. Beispielsweise wird die Erbringung von Services an klare Kriterien geknüpft. Statt großer Kopfrabatte und –boni werden kleinere Konditionen für Verhaltensweisen des Kunden vergeben, die dem Hersteller Kosten sparen, z.B. die Bestellung voller LKW-Ladungen oder die frühzeitige Bestellung (vgl. Abbildung 22).

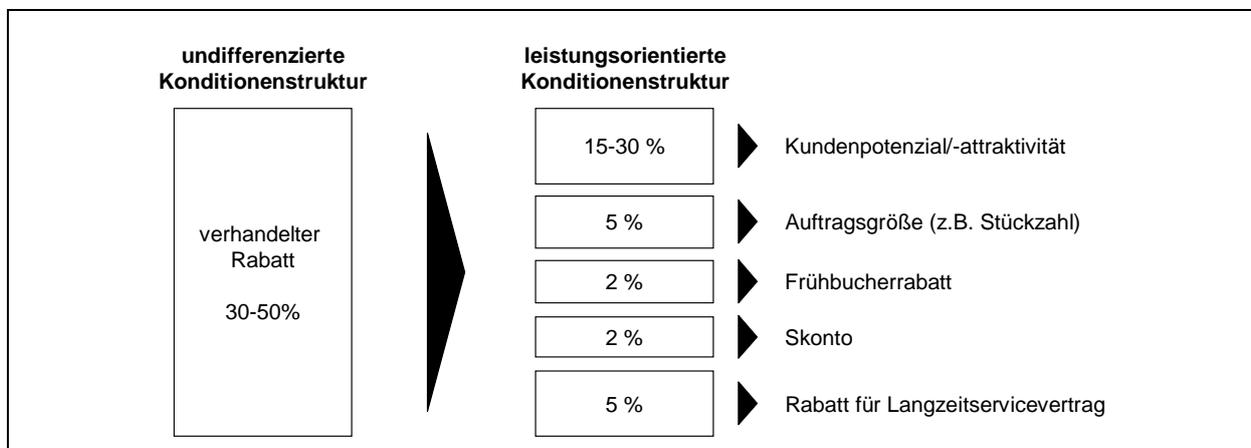


Abbildung 22: Leistungsorientierte Konditionenstruktur

4.6 Wo wollen wir bei dem Key-Account zukünftig stehen?

Nachdem wir uns in diesem Kapitel mit den Möglichkeiten auseinandergesetzt haben, Wert für Key-Accounts zu schaffen und abzuschöpfen, fehlen noch zwei wichtige Bausteine im Leistungsmanagement-Konzept: zum einen die Ziele für die Geschäftsbeziehung und zum anderen die Schwerpunkte beim eigenen Ressourceneinsatz. Hinsichtlich der Ziele

unterscheiden wir zwischen *wirtschaftlichen*, *markterfolgsbezogenen* und *potentialbezogenen* Zielen (vgl. Homburg/Krohmer 2003):

Frage 39: Welche sind unsere wirtschaftlichen und markterfolgsbezogenen Ziele für den Key-Account?

Das Zielgerüst sollte zwei Anforderungen genügen:

- Erstens sollte über dem ganzen Zielsystem eine einzige Kennzahl stehen, auf die das KAM-Team hinarbeitet. All unsere Erfahrung mit Vertriebssteuerung zeigt, dass verästelte Scorecards im Vertrieb schlechter funktionieren als einfache, klare Marschrichtungen.
- Zweitens sollte das Zielsystem profitabilitätsorientiert gestaltet werden, nicht volumenorientiert. Rein volumenorientierte Ziele können massive Fehlsteuerungen hervorrufen, wie Nachgiebigkeit beim Preis oder Freigiebigkeit mit Zusatzservices.

An der Kundenbeziehungsprofitabilität als oberster Zielgröße führt im Key-Account-Geschäft somit kein Weg vorbei. Die Profitabilität kann dann mit Unterzielen für die Kostenseite und für die Erlösseite unterlegt werden, die Erlösseite wiederum mit Absatz- und Preiszielen (vgl. Tabelle 8).

	Kategorie	I/2005	II/2005	III/2005	IV/2005	Gesamt 2005	Gesamt 2006
Kundenbeziehungsprofitabilität	absolut [€]	116.520	51.724	249.866	196.599	614.710	673.896
	relativ [%]	5%	2%	8%	7%	5%	6%
Kundenbeziehungskosten [€]	Außen-, Innendienst	30.000	29.000	29.500	27.800	116.300	117.482
	Techn. Service	153.000	258.000	80.000	134.000	625.000	589.765
	Fracht	499.200	564.540	598.944	597.332	2.260.016	2.307.232
	Produktkosten	1.497.600	1.693.620	1.796.832	1.791.996	6.780.048	6.921.696
	Sonstige Kosten	199.680	225.816	239.578	238.933	904.006	926.089
	Gesamt	2.379.480	2.770.976	2.744.854	2.790.061	10.685.370	10.862.264
Umsatz	Gesamt	2.496.000	2.822.700	2.994.720	2.986.660	11.300.080	11.536.160
Absatz [k to]	Dyestuffs	20	24	24	22	90	88
	Retention/Fixation	1.000	1.125	1.200	1.205	4.530	4.600
Durchschnittspreis [€ cif]	Dyestuffs	9.800	9.800	9.780	9.780	9.790	9.820
	Retention/Fixation	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.320
Share-of-Wallet [%]	Dyestuffs	25	26	26	29	26,5	26
	Retention/Fixation	30	32	32	32	31,5	31

Tabelle 8: Wirtschaftliches und markterfolgsbezogenes Zielgerüst im KAM am Beispiel eines Chemieunternehmens

Frage 40: Welche sind unsere potentialbezogenen Ziele für den Key-Account?

Den markterfolgsbezogenen und wirtschaftlichen Zielen vorgelagert sind solche Ziele, die sich auf die Voraussetzungen für spätere Markterfolge beziehen. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von potentialbezogenen Zielen. Die potentialbezogenen Ziele schlagen die

Brücke zwischen den markterfolgsbezogenen Zielen und den konkreten Aktivitäten für den Key-Account. Auch wenn die potentialbezogenen Ziele eher „weiche“ Größen betreffen, sollten sie so weit wie möglich quantitativ und messbar formuliert werden. Denkbare Ziele und Zielgrößen sind beispielsweise:

- erfolgreiche Einführung eines neuen Produkts beim Key-Account, gemessen durch die Zahl der Werke, in denen es bereits eine technische Zulassung erhalten hat,
- verbesserte Lieferzuverlässigkeit, gemessen durch die Pünktlichkeitsquote,
- erhöhte Präsenz beim Kunden, gemessen durch die Zahl der Kontakte.

4.7 In welche Leistungen investieren wir zukünftig unsere Ressourcen?

Im Rahmen der strategischen Weichenstellungen (vgl. Abschnitt 2.4) sollte festgelegt worden sein, wie viele Ressourcen insgesamt in den Key-Account investiert werden können. Nun gilt es, diesen Ressourcentopf einzelnen Zielen und Aktivitäten zuzuordnen:

Frage 41: Welche Aktivitäten für den Key-Account verfolgen wir mit welchem Ressourceneinsatz?

Damit die formulierten Ziele nicht gleichsam in der Luft schweben, ist es unabdingbar, im Kundenplan nicht nur konkrete Aktivitäten zu deren Erreichung festzulegen, sondern auch die für die Aktivitäten benötigten Ressourcen zu planen.

An dieser Stelle hören wir zuweilen den Einwand, dass sich „Ressourcen nie genau planen“ ließen und dass man doch „flexibel auf Chancen reagieren“ müsse. Unsere Erfahrung zeigt, dass diese Einstellung zugleich die größte Stärke und die größte Schwäche vieler „Vollblut-Verkäufer“ ist. Natürlich darf der Key-Account-Plan nicht in Bürokratie ausarten, natürlich muss man, wenn sich die Chance bietet, „zuschlagen“. Jedoch haben wir seltener erlebt, dass Chancen vom Himmel fielen, als dass sie systematisch erarbeitet wurden. In diesem Zusammenhang erfüllt eine Ressourcenplanung bis zur Ebene einzelner Aktivitäten und Projekte mehrere wichtige Funktionen:

- „Erdung“: Das Herunterbrechen der Ressourcen entlarvt viele gut gemeinte Ziele und Aktivitäten häufig als unrealistisch.
- „Reflektionszwang“: Je hektischer das Tagesgeschäft ist, desto wichtiger ist es, sich durch die Planung selbst zu zwingen, kritisch darüber nachzudenken, wo teure Ressourcen ihre beste Verwendung haben.

- „Leitschnur“: Eine Binsenweisheit besagt, dass man „einen Plan haben muss, um zu wissen, wann man abweicht“.

Zu guter letzt empfehlen wir, sich im Leistungskonzept regelmäßig folgende Frage zu stellen:

Frage 42: Welche unserer Leistungen können wir zurückschrauben, ohne nennenswert Umsatz einzubüßen?

Manche Services existieren nur noch aus einem einzigen Grund: Weil sie „schon immer“ da waren. Es ist ratsam, in die Selbststeuerung der Organisation einen Mechanismus einzubauen, mit dem systematisch nach solchen „Blindleistungen“ geforscht wird.

4.8 Exemplarische Excellence-Kriterien zum Leistungsmanagement im KAM

Nachfolgende Tabelle 9 stellt eine Auswahl der von uns entwickelten Excellence-Kriterien zum Leistungsmanagement dar.

Das Unternehmen ...	Trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
1. Was tut der Key-Account?							
kennt die wichtigsten Beschaffungsgüter und Prozesse der Key-Accounts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kennt die wichtigsten Kunden der Key-Accounts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Was ist für den Key-Account wichtig?							
kennt die Positionierung und den angestrebten Wettbewerbsvorteil der Key-Accounts in deren Markt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
bewertet systematisch den Stellenwert der eigenen Leistungen für die Herstellkosten der Key-Accounts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
bewertet systematisch den Stellenwert der eigenen Leistungen für die Zahlungsbereitschaft der Kunden der Key-Accounts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Wo stehen wir bei dem Key-Account im Vergleich zum Wettbewerb?							
kennt den Bedarfsanteil, den es bei den Key-Accounts hält.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kennt den Bedarfsanteil der einzelnen Wettbewerber bei den Key-Accounts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Welchen Wert generieren wir mit unseren Leistungen für den Key-Account?							
gestaltet das eigene Leistungsangebot für die Key-Accounts proaktiv, anstatt auf Druck zu reagieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kennt den monetären Wert der eigenen Produkte und Dienstleistungen für die Key-Accounts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
sucht gemeinsam mit dem Key-Account nach Optimierungspotential in der gemeinsamen Wertschöpfungskette.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Wie bringen wir den Key-Account dazu, den von uns generierten Wert zu bezahlen?							
managt systematisch die Preis-Leistungs-Relationen zu den Wettbewerbern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
zieht den Fokus von Verhandlungen systematisch von Preis-Relationen auf Preis-Leistungs-Relationen zu den Wettbewerbern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
entwickelt systematisch Zahlungsbereitschaft der Key-Accounts für Value-Added-Services.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
verfügt über ein leistungsorientiertes Konditionensystem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Wo wollen wir bei dem Key-Account zukünftig stehen?							
verwendet eine klare Kennzahl als Ziel für die Key-Account-Teams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
steuert das KAM nicht rein volumenorientiert, sondern profitabilitätsorientiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
definiert quantitative Meßgrößen auch für eher qualitative Ziele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. In welche Leistungen investieren wir zukünftig unsere Ressourcen?							
plant systematisch die zur Erreichung der Ziele nötigen Aktivitäten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
plant systematisch die für die Aktivitäten nötigen Ressourcen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
überprüft das eigene Leistungsprogramm systematisch auf nicht benötigte „Blindleistungen“.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 9: Exemplarische Excellence-Kriterien zum Leistungsmanagement

5 Beziehungspflege

Während wir bisher immer von „dem Key-Account“ als Ganzes gesprochen haben, beschäftigen wir uns nun mit der Bearbeitung der Individuen, aus deren Zusammenspiel organisationales Kaufverhalten entsteht. Die Personengruppe, die beim Kunden die Kaufentscheidungen mittelbar oder unmittelbar beeinflusst, bezeichnen wir nachfolgend als *Buying-Center*. Hierzu zählen unternehmensinterne Personen, in vielen Branchen aber auch Externe, wie Unternehmensberater, Planer oder technische Berater.

Analog zum Aufbau unseres vorausgegangenen Kapitels über Leistungsmanagement analysieren wir zunächst die Nutzenkriterien der Buying-Center-Mitglieder und damit die Hebelpunkte für den Anbieter. Dann gehen wir auf Instrumente ein, mit denen für die Individuen Nutzen geschaffen werden kann. Wir beenden das Kapitel wiederum mit der Prioritätensetzung für den Ressourceneinsatz. Tabelle 10 stellt die Struktur dieses Kapitels im Überblick dar.

Abschnitt	Leitfrage
Wie laufen Entscheidungen im Buying-Center?	43. Welche formalen Beschaffungskriterien gibt es? 44. Wie sieht die formale Hierarchie und Budgethoheit im Buying-Center aus? 45. Wie sieht die informelle Entscheiderstruktur aus? Wie ist das Verhältnis der Buying-Center-Mitglieder zueinander?
Was ist für die einzelnen Schlüsselentscheider wichtig?	46. Sind die Schlüsselentscheider eher für technische oder für kaufmännische Argumente offen? 47. Was ist der Karrierehintergrund der Schlüsselentscheider? 48. Sind die Schlüsselentscheider nur für geschäftliche oder auch für private Themen offen?
Wo stehen wir bei den einzelnen Schlüsselentscheidern?	49. Wie wird unsere geschäftliche Leistungsstärke im Vergleich zum Wettbewerb wahrgenommen? 50. Wie gut ist unsere persönliche Beziehung zu den Schlüsselentscheidern?
Welchen persönlichen Nutzen generieren wir für die einzelnen Schlüsselentscheider?	51. Welchen emotionalen Nutzen bieten wir den einzelnen Schlüsselentscheidern? 52. Wie helfen wir den einzelnen Schlüsselentscheidern, in ihrem eigenen Unternehmen gut auszusehen?
Wie organisieren wir die Kommunikation mit den Entscheidern?	53. Wer von uns ist für wen zuständig? 54. Wer von uns spricht über was? 55. Wie halten wir alle Mitglieder des Buying-Centers auf dem erforderlichen Informationsstand?
In welche Personen investieren wir zukünftig unsere Ressourcen?	56. Wie oft wollen wir mit wem in Kontakt treten?

Tabelle 10: Struktur der Dimension "Beziehungspflege"

5.1 Wie laufen Entscheidungen im Buying-Center?

Als wir einmal in einem Workshop eine Gruppe von Einkäufern befragten, womit sie denn bei der Analyse eines Buying-Centers beginnen würden, stach eine Betrachtung deutlich hervor:

Frage 43: Welche formalen Beschaffungskriterien gibt es?

Formale Beschaffungskriterien können neben den Evaluationskriterien der Anbieterqualität z.B. auch die Zahl der einzuholenden Vergleichsangebote, die Bedeutung des Preises oder den maximalen Preisabstand zum nächstgünstigeren Wettbewerber umfassen. Ein Vertriebsmanager berichtete uns, dass er einmal lange versucht hatte, bei der nationalen Tochtergesellschaft eines internationalen Konzerns ins Geschäft zu kommen. Erst nach einer Reihe vergeblicher Angebote durchschaute er, dass nur solche Anbieter in die nähere Auswahl kommen konnten, die auf einer Liste des internationalen Zentraleinkaufs standen...

Aufhängung	Abteilung	Befugnisse / Aufgaben
Zentrale	Koordination Fertigung und Investitionsplanung	<ul style="list-style-type: none"> Weltweite Fertigungskoordination über alle Business-Units hinweg Zustimmungs- und Bestellverfahren Prüfung von Alternativlösungen für Investitionen Prüfung der Investitionsrechnung Festlegung und Definition von Pilotwerken
	Zentraleinkauf Investitionsgüter	<ul style="list-style-type: none"> Bündelung des Investitionsgüterbedarfs Einbindung bei Investitionsentscheidungen über € 500.000 Kaufmännische Abwicklung und Verhandlung mit Lieferanten
	Zentraleinkauf Fertigungsgüter	<ul style="list-style-type: none"> Bündelung der Bedarfe von Zukaufteilen für die Serienfertigung Kaufmännische Abwicklung und Verhandlung mit Lieferanten
	Technischer Einkauf	<ul style="list-style-type: none"> Standardisierung des Maschinenparks in den Werken zur Investitionskostensenkung Technischer Gegenpol zum Zentraleinkauf Investitionsgüter
	Fertigungs-koordination weltweit	<ul style="list-style-type: none"> Transfer von Fertigungstechnologie in ausländische Standorte Projektplanung und –abwicklung Einführung neuer Fertigungstechnologien
	Forschung	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung und Stärkung von Schlüsselfähigkeiten der Business-Units zur Entwicklung und Fertigung von innovativen Projekten Entwicklung von Grundlagen, Konzepten und Prototypen für neue Erzeugnisse Standardisierung von Methoden, Verfahren, Werkzeugen und Fertigungseinrichtungen
Werke	Werksleitung	<ul style="list-style-type: none"> Gesamtleitung und –verantwortung für das Werk In kleineren Werken auch technische und kaufmännische Verantwortung für die Beschaffung neuer Produktionsmaschinen und –anlagen
	Fertigungsvorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> Verantwortlich für den Aufbau einer Produktionsanlage in einem Werk Auftragserteilung/Bestellung bei externen Lieferanten Erstellung von Pflichtenheften für Produktionsanlagen
	Technik	<ul style="list-style-type: none"> Lokaler Maschinenbauer innerhalb des Werks Verantwortlich für Betreuung beim Aufbau neuer Produktionsanlagen Verantwortlich für Aufrechterhaltung des Anlagenbetriebs (z.B. Service, Ersatzteile)
Business-Unit	Fertigung	<ul style="list-style-type: none"> Technische Koordination der Fertigungen weltweit Bestimmung der notwendigen Produktionsausweitung im Fertigungsverbund
	Controlling	<ul style="list-style-type: none"> Kaufmännische Koordination der Fertigungen weltweit Entscheidungsvorbereitung zur Investition in neue Fertigung

Tabelle 11: Formale Entscheidungsstruktur in einem Industriegüterunternehmen

Frage 44: Wie sieht die formale Hierarchie und Budgethoheit im Buying-Center aus?

Strategisches Kontaktmanagement beginnt mit der Kenntnis des Kunden-Organigramms. Hier gibt es oft eine Kluft zwischen dem Wissen in der eigenen Vertriebsmannschaft vor Ort und dem für die zentralen KAM-Team-Mitglieder in der Kontaktdatenbank abgelegten Wissen. In zahlreichen Marktforschungsprojekten haben wir immer wieder festgestellt, dass das Management die Qualität der Kontaktdatenbank eher überschätzt als unterschätzt. Aber auch das Wissen vor Ort erweist sich beim Nachbohren häufig nicht als so gut, wie es auf den

ersten Blick erscheint. Statt der genauen Berichtslinien und Budgethoheiten sind nur vage Beziehungen bekannt („X berichtet irgendwie an Y“, „Da gibt es noch eine Zentralstelle, die ich aber nicht kenne“). Wie komplex die formale Entscheidungsstruktur sein kann, verdeutlicht das Beispiel eines Industriegüterunternehmens in Tabelle 11. Sich in diesem „Minenfeld“ auszukennen, kann einen entscheidenden Vorteil gegenüber den Wettbewerbern bringen.

Frage 45: Wie sieht die informelle Entscheiderstruktur aus? Wie ist das Verhältnis der Buying-Center-Mitglieder zueinander?

Die formale Entscheidungsstruktur wird durch ein informelles Geflecht von Beziehungen und Autoritäten überlagert. Abbildung 23 zeigt einige typische Verhaltensmuster im Buying-Center und die dahinter stehende Motivation. Wie ersichtlich, vermengen sich hier rationale und emotionale Überlegungen.

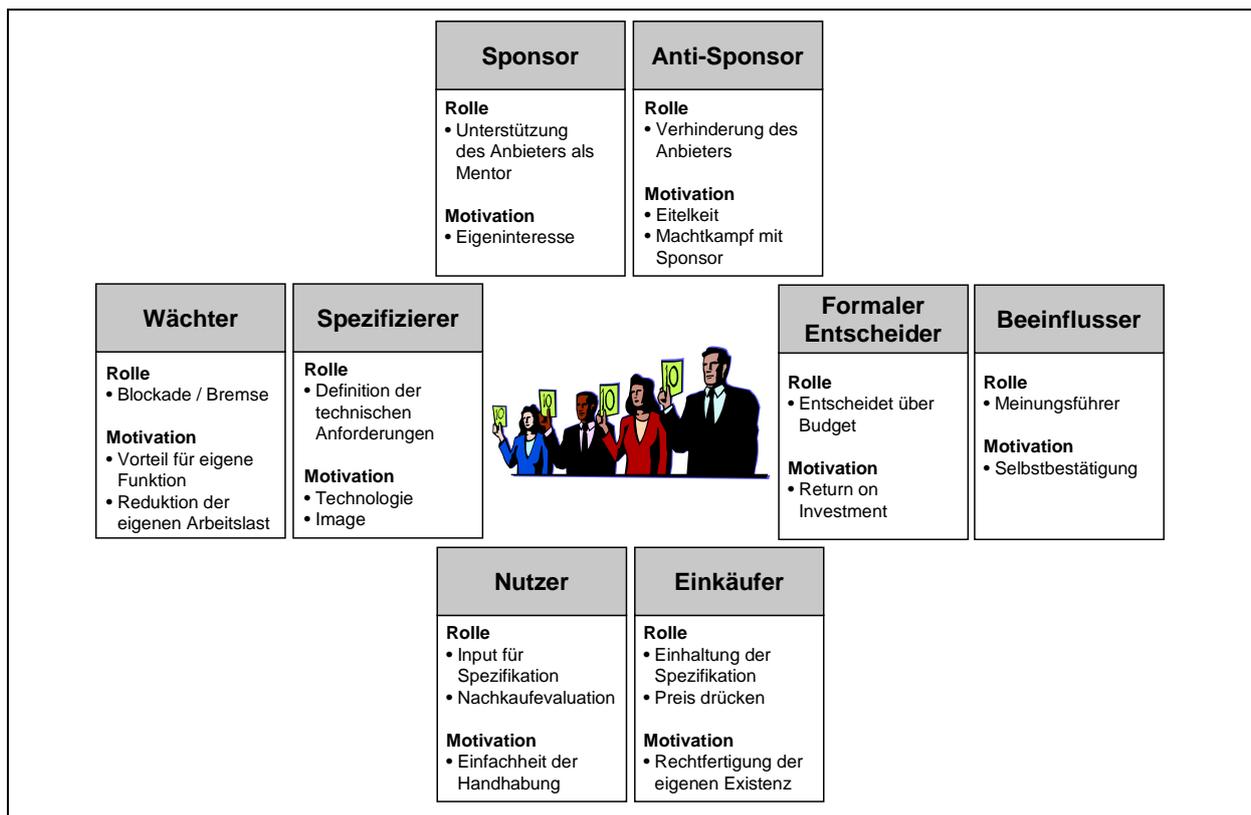


Abbildung 23: Informelle Rollen im Buying-Center

Wer die Seilschaften und die Gräben zwischen den Mitgliedern im Buying-Center versteht, kann „politisch“ besser manövrieren. Eine denkbare Strategie ist, sich auf die Seite der stärkeren Fraktion zu schlagen, eine andere Strategie ist, sich als von allen Fraktionen als neutral akzeptierte Instanz zu etablieren.

Die Stärke der Fraktionen einzuschätzen, ist jedoch nicht trivial. Wir haben in mehreren Projekten zum einen untersucht, wie hoch die verschiedenen Spieler im Buying-Center des Key-Accounts den Einfluss aller Beteiligten einschätzen, und zum anderen, wie der verantwortliche Vertriebsmanager die Einflusstruktur wahrnimmt.

Das Ergebnis:

- Jedes Mitglied des Buying-Centers schätzt seinen eigenen Einfluss höher ein, als alle anderen ihn einschätzen. Es ist somit wichtig, sich nicht nur auf einen einzigen Informanten beim Kunden zu verlassen.
- Entscheider, die in der formalen Hierarchie sehr weit oben stehen, überschätzen sich – gemessen an den Einschätzungen aller anderen – am meisten. Dies lässt sich durch die subtilen Mechanismen (z.B. selektive Informationsweitergabe) begründen, mit denen die Entscheidungsvorbereiter ihre Vorgesetzten beeinflussen können. „Ratgeber“-Bücher verwenden dafür zuweilen die plakative Formel „Wie manage ich meinen Chef?“. Die Beziehungspflege zu formal untergeordneten Stellen kann somit einen entscheidenden Vorteil bringen - unter langfristigen Gesichtspunkten ohnehin, da einige aus diesen Positionen ins Top-Management aufsteigen werden.
- Die Wahrnehmungen der Vertriebsmanager spiegeln zu stark die Sicht der Einkäufer wider. Es ist folglich wichtig, sind nicht nur auf den Einkaufsmanager zu fokussieren.

5.2 Was ist für die einzelnen Schlüsselscheider wichtig?

Wenn klar ist, wer wichtig ist, ist für den Key-Account-Plan natürlich wichtig, was den Wichtigen wichtig ist. Viele Vertriebsorganisationen legen sich über ihre Key-Accounts neben einem Unternehmensprofil auch *Entscheiderprofile* der wichtigsten Personen an.

Frage 46: Sind die Schlüsselscheider eher für technische oder für kaufmännische Argumente offen?

Eine fundamentale Entwicklung, die sich im Vertrieb in den letzten Jahren vollzogen hat, ist der Wechsel vom Primat technischer zum Primat kaufmännischer Argumente. Technische Vorteile in monetäre Größen zu übersetzen, wird immer wichtiger. Hinter dieser Entwicklung steht zum einen die schwindende Möglichkeit, sich technisch noch vom Wettbewerb abzuheben, zum anderen die Professionalisierung und Zentralisierung im Einkauf.

Ein Vertriebsmanager im Maschinenbau schilderte uns bezüglich dieses Wandels die Anekdote eines Kundenbesuchs in seinem Demonstrationscenter. Aus einem Familienunternehmen waren Vater und Sohn angereist. Während der Vater sogleich auf die Maschine zuging und diese technisch ausprobierte, steuerte der Sohn geradewegs auf den Schreibtisch zu und fragte nach dem Preis.

Das Key-Account-Team muss daher sowohl auf eine technische als auch auf eine kaufmännische Argumentationslinie vorbereitet sein. Um die diesbezügliche Denkweise der Schlüsselentscheider zu verstehen, ist meist ein Blick in die Vergangenheit aufschlussreich:

Frage 47: Was ist der Karrier Hintergrund der Schlüsselentscheider?

Es ist – in anderen Kulturkreisen allemal - nicht von der Hand zu weisen, dass neben der geschäftlichen, rationalen Beurteilung auch die persönliche, emotionale Präferenz und Sympathie eine große Rolle spielt. Wohl jede Vertriebsorganisationen hat schon die Erfahrung gemacht, dass bei Kundenveranstaltungen ein attraktives Rahmenprogramm für die mit eingeladenen Lebenspartner einen „Deal“ genauso stark beeinflussen kann wie das geschäftliche Hauptprogramm. Umgekehrt gibt es aber auch Manager, die eine Ansprache auf der persönlichen Schiene aus persönlicher Überzeugung oder aufgrund von Unternehmensrichtlinien strikt ablehnen. Der Key-Account-Plan sollte deshalb systematisch darüber nachdenken:

Frage 48: Sind die Schlüsselentscheider nur für geschäftliche oder auch für private Themen offen?

5.3 Wo stehen wir bei den einzelnen Schlüsselentscheidern?

Wenn klar ist, welche Entscheidungskriterien den Schlüsselentscheidern wichtig sind, ist einzuschätzen, wo das eigene Unternehmen bei den Schlüsselentscheidern auf der geschäftlichen wie auch auf der privaten Schiene im Vergleich zum Wettbewerb steht:

Frage 49: Wie wird unsere geschäftliche Leistungsstärke im Vergleich zum Wettbewerb wahrgenommen?

Frage 50: Wie gut ist unsere persönliche Beziehung zu den Schlüsselentscheidern?

Mittels des Instruments der *Buying-Center-Map* lassen sich die drei diskutierten Aspekte der Entscheiderprofile zusammenfassend visualisieren (vgl. Abbildung 24). Diese Darstellungsweise ist zwar recht schematisch, hilft aber hervorragend, die Diskussions- und Denkprozesse im KAM-Team zu strukturieren.

- Die vertikale Achse gibt die Sensitivität für technische und preisliche Vorteile an.
- Die horizontale Achse gibt die Sensitivität für private Themen und preisliche Vorteile an.
- Die Größe des Kreises spiegelt die Einflussstärke des Entscheiders wieder.
- Die Farbe des Kreises bezeichnet die technische Präferenz im Vergleich zum Wettbewerb.
- Das Symbol im Kreis steht für die persönliche Sympathie im Vergleich zum Wettbewerb.

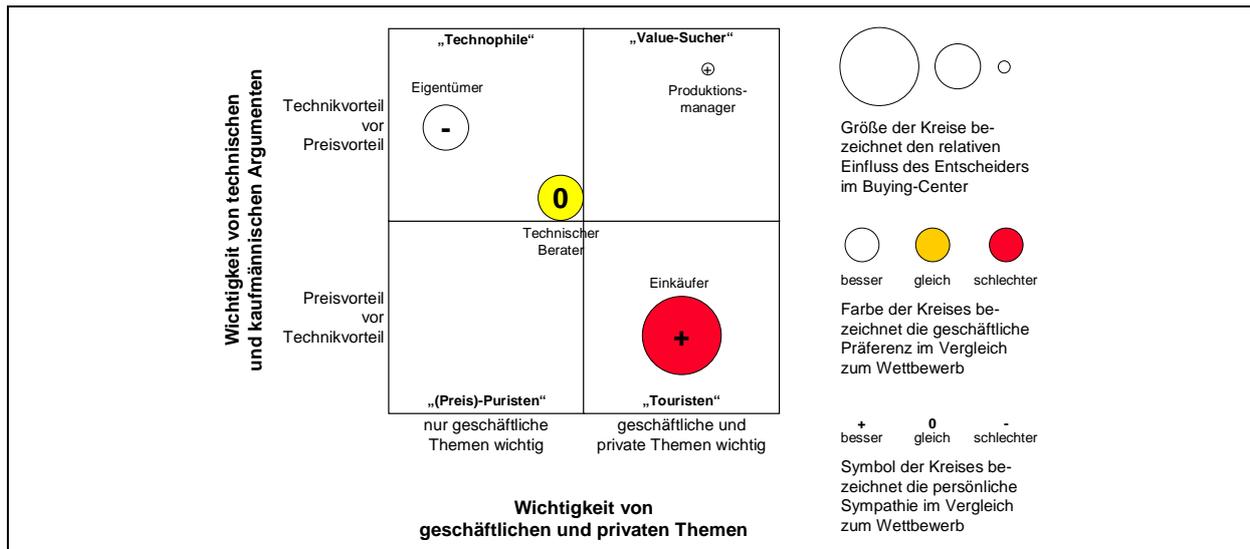


Abbildung 24: Beispiel für eine Buying-Center-Map

5.4 Welchen persönlichen Nutzen generieren wir für die einzelnen Schlüsselenentscheider?

Nachdem ermittelt wurde, in welchem Ansehen das eigene Unternehmen bei den Schlüsselenentscheidern steht, ist darüber nachzudenken, wie diesen zusätzlich zum Nutzen für ihr Unternehmen auch ein ganz persönlicher Nutzen geboten werden kann – auf legalem Wege, versteht sich:

Frage 51: Welchen emotionalen Nutzen bieten wir den einzelnen Schlüsselenentscheidern?

Zurückkommend auf die Motivationen im Buying-Center (Abbildung 23) muss man sich eine Tatsache vor Augen halten: Jede Befürwortung eines Anbieters oder eines Anbieterwechsels stellt für den Schlüsselenentscheider auch ein mehr oder weniger großes persönliches (Karriere-) Risiko dar. Dieses berücksichtigend, sollte sich das KAM-Team fragen:

Frage 52: Wie helfen wir den einzelnen Schlüsselenentscheidern, in ihrem eigenen Unternehmen gut auszusehen?

An dieser Stelle erfährt das Thema Kommunikation eine besondere Bedeutung. Es hilft nicht nur, die Ansprechpartner von der Überlegenheit des eigenen Leistungsangebots zu überzeugen. Es ist darüber hinaus notwendig, ihnen mundgerechte Präsentationen an die Hand zu geben, um ihre Überzeugung im eigenen Unternehmen zu vertreten. Dem Ansprechpartner beim Kunden zusätzlich Plattformen zur Selbstdarstellung zu vermitteln, wie Konferenzpräsentationen, redaktionelle Artikel oder Interviews, kann einem Anbieter das entscheidende Quantum persönlicher Sympathie eintragen.

5.5 Wie organisieren wir die Kommunikation mit den Entscheidern?

Wie in Abschnitt 3.3 erläutert, gibt es im KAM zahlreiche Schnittstellen zwischen Kundenorganisation und Anbieterorganisation. Eine einheitliche Kommunikationslinie gegenüber dem Kunden zu vertreten und sich nicht selbst zu widersprechen, stellt daher eine der größten Herausforderungen für den Anbieter dar. Die in einigen Veröffentlichungen erhobene Forderung, alle Kommunikation müsse über den Key-Account-Manager laufen („One face to the customer“), halten wir allerdings für reichlich praxisfern. Aufgabe des Key-Account-Managers ist allenfalls, den Kommunikationsfluss zu *organisieren* und intern die inhaltliche Linie vorzugeben. „*One brain to the customer*“ trifft in unseren Augen die Arbeit eines Key-Account-Managers weit besser; „*Same voice to the customer*“ ist die passende Bezeichnung für den Auftritt des KAM-Teams.

Der erste Schritt bei der Strukturierung des Kommunikationsflusses ist, jedem Mitglied des Buying-Centers einen klaren Ansprechpartner in der eigenen Organisation zuzuordnen. Ein Mitarbeiter des Anbieters kann zwar für mehrere Ansprechpartner beim Kunden zuständig sein, aber es sollte tunlichst vermieden werden, verschiedene eigene Leute auf den gleichen Ansprechpartner anzusetzen. Es gilt also, das sogenannte „Manndeckungskonzept“ zu definieren:

Frage 53: Wer von uns ist für wen zuständig?

Das „Manndeckungskonzept“ sollte auch das eigene Top-Management einbinden. Unsere Erfolgsfaktorenstudie zeigt, dass erfolgreiches KAM das eigene Top-Management als Türöffner beim Top-Management des Kunden einsetzt.

Natürlich bergen die sprichwörtlichen „Goldenen Abendessen“ auf Geschäftsleitungsebene neben Chancen immer auch die Gefahr, dass die eigene Geschäftsleitung zuviel verspricht. Als zweiter Schritt der Kommunikationsstrukturierung sollte somit klar definiert werden:

Frage 54: Wer von uns spricht über was?

Ein bewährtes Instrument, um in der Findungsphase eines KAM-Teams die Organisation des Informationsflusses übersichtlich darzustellen, ist die Kundenkontaktmatrix (vgl. Abbildung 25). Die grau markierten Felder in der Abbildung bezeichnen den für den Kunden zuständigen „Manndecker“ im eigenen Unternehmen.

Ansprechpartner beim Key Account				General Manager	Einkäufer	Controller	Logistiker
Position							
Name				M. Carelle	Mme. Viana	M. Phillip	M. Vouzellaud
Einfluss des Ansprechpartners				5	8	6	4
Verantwortliche in unserem Unternehmen	Vorstand	Mme. Raclout	Themen	Allianz bei Markteintritt in China			
			Kontakte (Ist/Soll)	1/1			
	Key-Account-Manager	M. Chevallier	Themen		Geschäfts-entwicklung, Preise	Geschäfts-entwicklung	VMI-Projekt
			Kontakte (Ist/Soll)		2/6	2/4	
	Produkt-manager	M. Arnaud	Themen		Einführung Neuprodukt		
			Kontakte (Ist/Soll)		2/3		
	Logistik-manager	M. Laroucaux	Themen				VMI-Projekt
			Kontakte (Ist/Soll)				5/12

Abbildung 25: Beispiel für eine Kundenkontaktmatrix

Frage 55: Wie halten wir alle Mitglieder des Buying-Centers auf dem erforderlichen Informationsstand?

Je enger die Kooperation zwischen Anbieter und Key-Account wird, desto schwieriger wird es, alle Ansprechpartner über das eigene Unternehmen auf dem Laufenden zu halten. In Kundenzufriedenheitsbefragungen stellen wir regelmäßig fest, dass die Zufriedenheit mit der Informationspolitik des Anbieters umso niedriger ist, je „tiefer“ intern sich der Ansprechpartner befindet, also z.B. in der Produktion oder in der Entwicklung. Aus diesem Grunde führen immer mehr Anbieter Kundenzeitschriften als Informationsvehikel ein. Während Kundenzeitschriften nach unserem Eindruck im B2C-Kontext wegen der hohen Portokosten eher auf dem Rückzug sind (vgl. Jensen/Fürst 2003), sind sie im B2B-Kontext eher auf dem Vormarsch.

5.6 In welche Personen investieren wir zukünftig unsere Ressourcen?

Strategische Beziehungspflege mit begrenzten Vertriebsressourcen erfordert eine disziplinierte Prioritätensetzung bei den Kontakthäufigkeiten. Es ist daher sinnvoll, sich in der Kundenkontaktmatrix (vgl. Abbildung 25) auch Ziele zu setzen, wie häufig tendenziell vernachlässigte Ansprechpartner *mindestens* besucht und wie häufig anspruchsvolle Ansprechpartner *maximal* besucht werden sollten:

Frage 56: Wie oft wollen wir mit wem in Kontakt treten?

Der eigentliche Sinn dieser Zielsetzung liegt dabei nicht darin, am Ende des Jahres die Ziele exakt einzuhalten. Vielmehr geht es darum, zu einem bewussten Ressourceneinsatz zu kommen. Kritisches Hinterfragen offenbart z.B. oft, dass so mancher persönliche Besuch durch Telefonate ersetzt werden kann.

Unsere Erfahrung zeigt, dass Ressourcenfokus bei der Beziehungspflege sehr viel damit zu tun hat, den eigenen Leuten mit regelmäßigen Prioritäten-Reviews „auf die Nerven zu gehen“. Anderenfalls erodieren die Prioritäten im tagesgetriebenen Vertriebsgeschäft sehr schnell.

5.7 Exemplarische Excellence-Kriterien zur Beziehungspflege im KAM

Nachfolgende Tabelle 12 stellt eine Auswahl der von uns entwickelten Excellence-Kriterien zur Beziehungspflege dar.

Das Unternehmen ...	Trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
1. Wie laufen Entscheidungen im Buying-Center?							
kennt die formalen Evaluationskriterien der Key-Accounts für ihre Anbieter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kennt die formalen Berichtswege und Budgethoheiten im Buying-Center.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kennt den informellen Einfluss der einzelnen Mitglieder im Buying-Center auf Kaufentscheidungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
pflegt nicht nur zum Einkauf Kontakte, sondern auch zu den anderen Funktionen im Buying-Center.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Was ist für die einzelnen Schlüsselentscheider wichtig?							
kennt den Karrierehintergrund der Schlüsselentscheider.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kennt die Offenheit der Schlüsselentscheider für technische Verkaufsargumente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kennt die Offenheit der Schlüsselentscheider für private Gesprächsthemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Wo stehen wir bei den einzelnen Schlüsselentscheidern?							
bewertet systematisch die Qualität der persönlichen Beziehungen zu den Schlüsselentscheidern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ermittelt systematisch die Wahrnehmung der Schlüsselentscheider bezüglich der Leistungsfähigkeit der verschiedenen Wettbewerber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Welchen persönlichen Nutzen generieren wir für die einzelnen Schlüsselentscheider?							
hilft den Schlüsselentscheidern, sich in ihrem Unternehmen positiv darzustellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
bietet den Schlüsselentscheidern Gelegenheiten, sich außerhalb ihres Unternehmens zu positionieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Wie organisieren wir die Kommunikation mit den Entscheidern?							
stellt sicher, dass die im Kontakt mit dem Key-Account stehenden Mitarbeiter sich nicht widersprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
definiert klare interne Zuständigkeit für die Ansprechpartner bei den Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
stellt auch für Schlüsselentscheider in der Produktion und der Entwicklung des Kunden eine kontinuierliche Informationsversorgung sicher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
setzt das eigene Top-Management systematisch als Türöffner bei den Key-Accounts ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. In welche Personen investieren wir zukünftig unsere Ressourcen?							
definiert Ziele, wie häufig die einzelnen Ansprechpartner beim Kunden (mindestens und maximal) besucht werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
sucht systematisch nach ressourcenschonenden Wegen, um Präsenz beim Kunden zu zeigen (z.B. Telefonkonferenzen statt persönlicher Besprechungen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 12: Exemplarische Excellence-Kriterien zur Beziehungspflege

6 Schlußbemerkung

In unseren Unternehmenskooperationen haben wir zum einen sehr häufig erlebt, dass KAM zwar auf dem Papier definiert war, aber nicht wirklich gelebt wurde. Zum anderen ist oft zu beobachten, dass historisch gewachsene Strukturen und Arbeitsmethoden im KAM nicht mehr hinterfragt werden.

KAM-Excellence sollte mit seinen 56 Leitfragen herausfordern, ein Key-Account-Management strukturiert zu durchleuchten bzw. aufzubauen. Tabelle 13 stellt alle Fragen noch einmal in der Gesamtschau dar. Sicherlich sind viele der hier genannten Begriffe für sich genommen bereits geläufig. Gerade in unserer von Managementmoden geprägten Zeit besteht jedoch das größte Managementproblem eher darin, die Einzelkonzepte sinnvoll zu vernetzen und mit systematischen Prozessen zu hinterlegen. In dieser Vernetzung und Systematik sehen wir den größten Nutzen von KAM-Excellence.

KAM-Excellence bündelt die Erfahrungen aus unseren zahlreichen Unternehmenskontakten, ist also ein sich ständig weiterentwickelnder Ansatz. Wir sind permanent an neuen Ideen im KAM interessiert. Daher würden wir uns sehr über Feedback und Anregungen zu diesem Leitfaden freuen.

Dimension	Abschnitt	Leitfrage
Strategische Weichenstellung	Wer sind die wichtigsten Nachfrager im Markt?	1. Mit wem verdienen wir derzeit unser Geld? 2. Mit wem könnten wir potentiell unser Geld verdienen? 3. Mit wem sollten wir aufgrund seiner Referenzwirkung oder seines Know-hows zusammenarbeiten?
	Welche wichtigen Nachfrager wollen wir, welche nicht?	4. Bei wem haben wir einen strategischen Leistungsnachteil? 5. Bei wem können wir mittelfristig kein auskömmliches Preis- und Kostenniveau erreichen?
	Wie stark setzen wir strategisch auf die Key-Accounts?	6. Sollten wir uns auf Key-Accounts konzentrieren? 7. Wie stark wollen wir die Bearbeitung der Key-Accounts von der Bearbeitung der Small-Accounts abheben?
	Wieviele Ressourcen investieren wir in die einzelnen Key-Accounts?	8. Wieviele Ressourcen investieren wir in welcher Region? 9. Wieviele Ressourcen investieren wir pro Region in jeden Key-Account?
Organisation und Steuerung	Wie weit spannen wir das KAM?	10. Spannen wir unser KAM über Business Units hinweg? 11. Welche geographische Spannweite benötigen wir im KAM?
	Wie besetzen wir das KAM-Gerüst im Vertrieb?	12. Arbeiten wir mit Vollzeit- oder mit Teilzeit-Key-Account-Managern? 13. Wie gewichten wir vertriebliche gegenüber koordinierenden Aufgaben der Key-Account-Manager? 14. Nach welchen Kriterien besetzen wir Key-Account-Manager-Positionen? 15. Wie entwickeln wir Key-Account-Manager?
	Wie binden wir die lokalen Ressourcen an das KAM-Gerüst?	16. Welchen Zugriff geben wir den Key-Account-Managern auf lokale Vertriebsressourcen? 17. Welchen Zugriff geben wir den Key-Account-Managern auf Ressourcen außerhalb des Vertriebs?
	Wie managen wir die internen Schnittstellen im KAM?	18. Wie handhaben wir den Informationsaustausch in und zwischen den KAM-Teams? 19. Wo siedeln wir die KAM-Teams räumlich an? 20. Wie gestalten wir das Anreizsystem im KAM? 21. Wie schweißen wir die KAM-Teams emotional zusammen?

Dimension	Abschnitt	Leitfrage
	Wie steuern wir das KAM?	22. Wir steuern wir die KAM-Systeme? 23. Wie steuern wir die einzelnen Kundenbeziehungen? 24. Wie steuern wir einzelne Projekte bei den Key-Accounts?
Leistungsmanagement	Was tut der Key-Account?	25. Welche sind die wichtigsten Produkte des Key-Accounts? 26. Wer sind die wichtigsten Kunden des Key-Accounts? 27. Welche sind die wichtigsten (Produktions-)Standorte des Key-Accounts? 28. Welche sind die wichtigsten Beschaffungsgüter und Prozesse des Key-Accounts? 29. Wie erfolgreich ist der Key-Account in finanzieller Hinsicht?
	Was ist für den Key-Account wichtig?	30. Wie positioniert sich der Key-Account in seinem Markt? 31. Welchen Stellenwert hat unsere Art von Leistungen im Beschaffungsportfolio des Key-Accounts?
	Wo stehen wir bei dem Key-Account im Vergleich zum Wettbewerb?	32. Welche alternativen Anbieter hat der Key-Account? 33. Wie hoch ist der Lieferanteil der Wettbewerber?
	Welchen Wert generieren wir mit unseren Leistungen für den Key-Account?	34. Mit welchen Leistungen differenzieren wir uns vom Wettbewerb? 35. Welchen monetären Wert schaffen unsere Leistungen für den Key-Account?
	Wie bringen wir den Key-Account dazu, den von uns generierten Wert zu bezahlen?	36. Wie lösen wir den Fokus der Verhandlungen vom reinen Einkaufspreis? 37. Wie verringern wir die Diskrepanz zwischen dem objektiven und dem vom Key-Account wahrgenommenen Wert unserer Leistungen? 38. Welche Gegenleistungen erbringt der Key-Account für welche unserer Leistungen und Konditionen?
	Wo wollen wir bei dem Key-Account zukünftig stehen?	39. Welche sind unsere markterfolgsbezogenen und wirtschaftlichen Ziele für den Key-Account? 40. Welche sind unsere potentialbezogenen Ziele für den Key-Account?
	In welche Leistungen investieren wir zukünftig unsere Ressourcen?	41. Welche Aktivitäten für den Key-Account verfolgen wir mit welchem Ressourceneinsatz? 42. Welche unserer Leistungen können wir zurückschrauben, ohne nennenswert Umsatz einzubüßen?
	Beziehungspflege	Wie laufen Entscheidungen im Buying-Center?
Was ist für die einzelnen Schlüsselentscheider wichtig?		46. Sind die Schlüsselentscheider eher für technische oder für kaufmännische Argumente offen? 47. Was ist der Karrierehintergrund der Schlüsselentscheider? 48. Sind die Schlüsselentscheider nur für geschäftliche oder auch für private Themen offen?
Wo stehen wir bei den einzelnen Schlüsselentscheidern?		49. Wie wird unsere geschäftliche Leistungsstärke im Vergleich zum Wettbewerb wahrgenommen? 50. Wie gut ist unsere persönliche Beziehung zu den Schlüsselentscheidern?
Welchen persönlichen Nutzen generieren wir für die einzelnen Schlüsselentscheider?		51. Welchen emotionalen Nutzen bieten wir den einzelnen Schlüsselentscheidern? 52. Wie helfen wir den einzelnen Schlüsselentscheidern, in ihrem eigenen Unternehmen gut auszusehen?
Wie organisieren wir die Kommunikation mit den Entscheidern?		53. Wer von uns ist für wen zuständig? 54. Wer von uns spricht über was? 55. Wie halten wir alle Mitglieder des Buying-Centers auf dem erforderlichen Informationsstand?
In welche Personen investieren wir zukünftig unsere Ressourcen?		56. Wie oft wollen wir mit wem in Kontakt treten?

Tabelle 13: Der KAM-Excellence-Ansatz in der Gesamtschau

7 Weiterführende Literatur

- Bruhn, M., Homburg, Ch. (2003, Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Bucerius, M. (2003), Marktorientierte Post Merger Integration – Leitfaden und empirische Ergebnisse, Management Know-how Papier M84, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Daum, D. (1997), Marktorientiertes Kostenmanagement, Frankfurt.
- Homburg, Ch., Fürst, A. (2003), Complaint Management Excellence: Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, Management Know-how Papier M73, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Jensen, O. (2000), Kundenorientierte Vergütungssysteme, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 70 (1), 55-74.
- Homburg, Ch., Jensen, O., Schuppar, B. (2004), Pricing Excellence – Wegweiser für professionelles Preismanagement, Management Know-how Papier M90, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Krohmer, H. (2003), Marketing-Management, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Richter, M. (2003), Branding-Excellence: Wegweiser für professionelles Markenmanagement, Management Know-how Papier M75, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Schäfer, H., Beutin, N. (2002), Sales Excellence – Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, Management Know-how Papier M65, IMU, Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Stock, R. (2003), Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, Ch. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit, 5. Aufl., Wiesbaden, 17-52.
- Homburg, Ch., Workman, J., Jensen, O. (2002), A Configurational Perspective on Key-Account-Management, Journal of Marketing, 66 (2), 38-60.
- Jensen, O. (2004a), Key-Account-Management: Gestaltung, Determinanten, Erfolgsauswirkungen, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Jensen, O. (2004b), Value Selling – produktbegleitende Services systematisch optimieren, erscheint in: Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Jensen, O., Fürst, A. (2004), In Search of Excellence, Absatzwirtschaft, 1/2004, 44-47.
- Reichheld, F.F., Sasser, E.W. (1990), Zero Defections: Quality Comes to Services, Harvard Business Review, 68 (5), 105-111.
- Sengupta, S., Krapfel, R., Pusateri, M. (1997), The Strategic Sales Force, Marketing Management, Summer 1997, 29- 34.
- Workman, J., Homburg, Ch., Jensen, O. (2003), Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness, Journal of the Academy of Marketing Science, 31 (1), 3-21.
- Zupancic, D. (2001), International Key-Account-Management Teams, St. Gallen.