

Key Account Management ist mehr als nur ein Schlagwort der aktuellen Diskussion um verstärkte Kundenorientierung. Gerade in wirtschaftlich rauheren Zeiten ist die Konzentration der Kräfte auf wichtige Kunden für viele Unternehmungen häufig das einzige Überlebensprinzip. Daraus resultieren aber oft auch gegenseitige Abhängigkeiten; eine Tatsache, welche viele Firmen zum Anlass nehmen, ihre bisherige Zusammenarbeit mit Schlüsselnkunden kritisch zu überprüfen. Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse zweier kürzlich durchgeführter Workshops zusammen. Im Zentrum der Arbeiten standen Fragen nach Kernproblemen und Reserven im Key Account Management.

Kernprobleme und Reserven im Key Account Management

Ergebnisse aus zwei Forschungsworkshops des FAH



Prof. Dr. Christian Belz

Professor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Hochschule St.Gallen und Direktor des Forschungsinstituts für Absatz und Handel.

1. Ausgangslage für die Forschungsmotivation

Der Wirtschaftswandel der neunziger Jahre ist gekennzeichnet vom Ende der Ost-West-Polarisierung sowie von einer Verlagerung des wirtschaftlichen Wettbewerbs weg von den drei Zentren USA, Japan und Europa hin zu einem *Konkurrenzkampf von weltweit operierenden Konzernen*. Dadurch entsteht für viele Unternehmungen eine zunehmend globale Wettbewerbssituation. Der Integrationsprozess in Europa (z. B. EG und EWR) verstärkt gerade für schweizerische Unternehmungen den internationalen Wettbewerbsdruck zusätzlich. Gleichzeitige Konzentrations-tendenzen im Zuliefer- und Abnehmerbereich schaffen für wenige Gross- bzw. Schlüsselnkunden (im folgenden mehrheitlich Key Accounts genannt, wobei alle drei Begriffe als Synonyme verstanden werden) eine erhebliche Marktmacht.

Die Probleme und Lösungen des Grosskundenmanagement erörterte die Marketingforschung bisher intensiv im Bereich des Konsumgütermarketing. Erst vereinzelt wurden auch weitere Branchen in Untersuchungen einbezogen. Der Hauptgrund hierfür ist in der hochgradig dynamischen Entwicklung



Lic. oec. Christoph Senn

Seminarleiter und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Absatz und Handel.

zu suchen, welcher das Key Account Management in der Konsumgüterindustrie zweifellos unterworfen ist. So begünstigte beispielsweise im deutschen Konsumgüterbereich die Aufhebung der Preisbindung die Konzentration der Kaufkraft auf immer weniger Abnehmer. Zwischen den wenigen noch verbliebenen Konkurrenten entstand ein verschärfter Verdrängungswettbewerb, in welchem versucht wurde, die Kosten des gegenseitigen Wettbewerbs, insbesondere der Preiskämpfe, auf die Industrie abzuwälzen. Als Folge davon wurde die professionelle Bearbeitung von Key Accounts vor allem im Konsumgüterbereich (speziell im Lebensmitteleinzelhandel) neben einem verbraucherbezogenen Marketing rasch zum Erfolgsfaktor Nr. 2 der Branche.¹

In einer vielbeachteten Untersuchung über das Key Account Management des deutschen Lebensmittelhandels von 1989 schreibt Diller dazu: «Key Account Management im strategischen Sinne ist ... ein kundenindividuelles Marketingkonzept mit dem Ziel der Kundennähe und -bindung unter Nutzung aller Interaktionsebenen. Die Stossrichtung einer solchen vertikalen Marketingstrategie liegt zunächst in der Rückgewinnung der Geschäftsinitiative,

die in den 70er Jahren vielfach an den Handel übergegangen war. ... Offenkundig fällt es vielen Unternehmen schwer, in sich geschlossene und für die Key Accounts attraktive Konzepte zu schmieden, mit denen eine Profilierung im vertikalen Wettbewerb möglich ist. ... Die Partnerschaftsstrategie ist in der Praxis oft beschworen, aber bisher im Vergleich dazu selten realisiert worden.»²

Weitere Branchen greifen ähnliche Konzepte des Key Account Management auf und könnten zahlreiche Fehler der Konsumgüterbranche wiederholen. Zunehmende Internationalisierung, Restrukturierungen, Fusionen und Aufkäufe oder rasche Wechsel der verantwortlichen Führungspersonlichkeiten prägen auch in diesen Bereichen vermehrt die Dynamik in den Anbieter- und Kundenorganisationen. Vor allem international operierende Industrieunternehmen mit ausgesprochen dezentraler Struktur wie z. B. ABB oder Ascom werden durch die eben geschilderten Entwicklungen vor neue Probleme gestellt. Es gilt, die weltweiten Ressourcen optimal einzusetzen und Key Accounts nach dem Prinzip der «Konzentration der Kräfte» zu bearbeiten. Zu diesem Zweck wurden bei den erwähnten Konzernen aufwendige Projekte für ein verbessertes Key Account Management eingeleitet. Ein Hauptaugenmerk wird in diesem Zusammenhang auf den Aufbau von strategischen Allianzen gelegt.

Georg Demling von ABB Deutschland formuliert beispielsweise zu strategischen Kundenallianzen: «Unter Allianz verstehen wir die auf Vertrauen aufgebaute Zusammenarbeit mit den Kunden, in der gemeinsam zukunftsorientierte Problemlösungen entwickelt werden und in der beide Partner – Kunde und ABB – auch im operativen Geschäft wichtige Produktivitätssteigerungen realisieren, und zwar durch vereinfachte Formen der Zusammenarbeit, Wiederholeffekte sowie beste Kenntnisse der gegenseitigen Stärken und Schwächen. Mit einer Reihe von Kunden konnten strategische Allianzen bereits geschaffen werden – aus den unterschiedlichsten Branchen und mit den verschiedensten Gesellschaften von ABB. Ein begleitender Schritt in diese Richtung sind auch die bei ABB angelaufenen Time Based Management- und Total Quality Management-Projekte zur Verbesserung des operativen Geschäfts als Ausgangsposition für strategische Allianzen.»³

Ebenso suchten und fanden viele Klein- und Mittelunternehmungen (etwa in der Zulieferindustrie) geeignete Lösungen, um in der Zusammenarbeit mit Grosskunden eine gegenseitige Abhängigkeit und gefestigte Partnerschaft zu erreichen. Ein Stichwort dazu lautet auch: Marketing für Erstausrüster oder Original Equipment Manufacturers.

Die Motivation für Key Account Management ist aber noch zu oft intern bestimmt und durch die Bedürfnisse der Unternehmung selbst dominiert. So gilt es beispielsweise, die Konkurrenz von Unternehmungseinheiten bei den Kunden zu vermeiden, einen einseitigen Preiskampf und -druck abzubauen, eine vernachlässigte Betreuung von Grosskunden vom Top-Management auf Spezialisten zu delegieren, bestehende Probleme der Koordination zwischen Funktionsbereichen abzubauen oder einfach auf ergiebige Markteinheiten zu konzentrieren.

Vorteile für Kunden sind zwar häufig die Folge dieser introvertierten Denkweise; sie prägen aber die Lösungen der Unternehmungen nicht genügend. Die Gesamtprobleme von Kunden, ihre strategischen Reserven, Möglichkeiten einer verstärkten Wirtschaftlichkeit, neue Geschäfte für Kunden, Optimierung operativer Abläufe usw. sind den Anbietern unzureichend bekannt. Deshalb richten sich die neuen Anbieter auch zu wenig nach den Problemen der Kunden aus. Dieser Umstand bewirkt, dass heute «klassische» Lösungen der Key Account-Bearbeitung bereits nicht mehr ausreichen, um die komplexen Beziehungen, welche sich in der Zusammenarbeit mit Grosskunden ergeben, erfolgreich zu gestalten. *Oft erreichen nämlich die sogenannten Key Account Manager ihre Wirkungsschwelle gar nicht mehr*, weil sie aufgrund begrenzter interner Ressourcen einen zu grossen Aufgabenkreis wahrnehmen müssen.

Erste Ergebnisse eigener Forschung scheinen diese Vermutung denn auch zu bestärken. In mehreren explorativen Gesprächen mit Key Account-Verantwortlichen verschiedener Schweizerischer Unternehmungen zeigte sich, dass viele Problemfelder des Key Account Management noch nicht erschöpfend ausgeleuchtet worden sind. Aus diesem Grund entschloss sich das FAH, in einem ersten Schritt eines langfristigen Projekts mittels zwei Workshops einen ersten Überblick über praxisrelevante Probleme des Key Account Management zu gewinnen.

Im November 92 und März 93 wurde deshalb zusammen mit rund 50 Führungskräften verschiedener Branchen während insgesamt drei Tagen intensiv über Probleme und Lösungsansätze im Key Account Management diskutiert.

2. Kernprobleme: Unzuverlässige Informationen und fehlender Effizienznachweis

Zu Beginn stand die Bestandesaufnahme der Probleme bzw. das definitorische Verständnis des Key Account Management im Zentrum der Arbeiten. Verschiedene Anwendungen aus der Praxis illustrierten eindrücklich, welche Erfolge bereits erzielt werden konnten bzw. wo noch Defizite in den Prozessabläufen des Key Account Management (KAM) herrschen. Einige Kernpunkte der Einstiegsdiskussion zur Bedeutung des KAM sind in Tafel 1 zusammengefasst:

1. Die Bedeutung und der Nutzen einer systematischen Pflege und Betreuung der Beziehungen zu Grosskunden ist mehrheitlich unbestritten. Über die konkrete Ausgestaltung waren sich die beteiligten Führungskräfte jedoch nicht einig: Während auf der einen Seite eine klare Zuweisung der KAM-Aufgabe an Linienstellen mit Handlungsbefugnis gefordert wurde, verlangt die andere Seite eine übergreifende organisatorische Ausgestaltung des Key Account Management.

2. Ebenfalls unbestritten ist der grosse Einfluss, den Beziehungen und die damit verbundenen Hierarchiestufen auf das Key Account Management haben. Eine optimale Abstimmung der Kommunikation zwischen den verschiedenen beteiligten Stufen ist eine unerlässliche Voraussetzung für den Erfolg bei Schlüsselkunden.

3. Wichtig ist auch die passende Verzahnung der eigenen Aktivitäten mit denjenigen der Abnehmerunternehmung. Im Idealfall ergibt sich z. B. die Möglichkeit, strategische Allianzen einzugehen; im Minimalfall soll mindestens die Stufe eines «Preferred Suppliers» erreicht werden.

Tafel 1: Die Bedeutung des Key Account Management aus der Sicht der beteiligten Workshop-Teilnehmer.

Aus den obenstehenden Ergebnissen ist vor allem der hohe Stellenwert eines systematischen Beziehungsmanagement zu Grosskunden hervorzuheben. Eng damit verbunden ist auch die optimale Abstimmung der Kommunikation zwischen den verschiedenen beteiligten Hierarchieebenen im KAM-Prozess.

In der Diskussion über die zweckmässige Ausgestaltung des Key Ac-

count Management in der Praxis traten zwei Positionen besonders deutlich hervor: Eine erste Gruppe von Unternehmungsvertretern votierte für eine *Integration des Key Account Management in die Linienfunktionen* der Gesamtunternehmung. Argumente sind: Klare Organisation, direkte Entscheidungswege, keine Doppelspurigkeiten, Vermeidung einer Scheindelegation von Verantwortung auf Spezialisten.

Für eine *Spezialisierung und Zuweisung des Key Account Management an Stabsstellen* sprach sich die zweite Gruppe aus. Im Vordergrund standen Argumente wie: Produktiver Konflikt von Key Account Management und Vertrieb, Kraft und Aufmerksamkeit für wichtige Kunden, Spezial-Know-how und Tiefgang für Key Accounts. Hier stellt sich auch die Frage, wie stark eine Unternehmung in die verschiedenen bestehenden Geschäftseinheiten eingreifen will. Key Account Management neigt zu einer gewissen Zentralisierung von Funktionen und ist mit einer Philosophie der dezentralen Kompetenz nur bedingt vereinbar.¹

Generell entstand in der Diskussion mit den beteiligten Führungskräften etwas der Eindruck einer Beliebigkeit. Man kann Key Account Management betreiben oder auch nicht. Wenige Unternehmungen setzen den strategischen Schwerpunkt auf die Key Accounts und leiten konsequent die Anforderungen an die eigene Organisation ab. Bei einigen verbleibt deshalb Key Account Management in einem etwas «besseren Verkaufen».

Nüchtern betrachtet, musste man sich nach der ersten Veranstaltung somit vergegenwärtigen, dass einige Fragen, deren Klärung für ein umfassend betrachtetes Key Account Management hohe Priorität hat, noch nicht intensiv angesprochen werden konnten. Beispielsweise konnte noch wenig über konkrete Anforderungen und Probleme, situative Lösungsansätze oder die erfolgreiche internationale Multiplikation von Key Account-Lösungen diskutiert werden. Die Diskussion blieb grösstenteils bei Fragen wie z. B. der organisatorischen Ausgestaltung des Grosskundenmanagement oder dem optimalen Vorgehen in der Beziehungspflege stecken.

Deshalb ging es in einem weiteren Schritt vornehmlich darum, Kernprobleme zu erfassen und aufbauend darauf, Bereiche mit Verbesserungsreserven für das Key Account Management zu identifizieren. Zusammengefasst, kri-

stallisierten sich nach Auffassung der beteiligten Unternehmungsvertreter nachstehende Problembereiche heraus:

1. Ungenügende Informationen für die Selektion von Key Accounts (52%)
2. Fehlende Kriterien zur Messung der Effizienz des KAM (44%)
3. Vertrauensdefizite bei Kunden durch ungeeignete Kommunikation (35%)
4. Schwierige Koordination der eigenen internen Zusammenarbeit (32%)
5. Unbefriedigende Personalsituation: Fluktuationsrate und Rekrutierung (31%)
6. Unpassende Infrastruktur für die Betreuung von Schlüsselkunden (20%)

[35 Führungskräfte verschiedener Branchen in CH + D, Mehrfachnennungen erlaubt, März 1993]

Tafel 2: Ausgewählte Kernprobleme des Key Account Management

Quer durch alle Branchen zieht sich offensichtlich das Problem ungenügender Entscheidungsgrundlagen zur zweckmässigen Selektion von Key Accounts. In vielen Fällen wurde dieser Umstand mit dem Fehlen geeigneter Management-Informationssysteme begründet. Allerdings argumentierten einige Unternehmungsvertreter auch mit der hohen Dynamik ihrer Kundenorganisationen, welche eine zuverlässige Bestimmung der Entscheidungskriterien zur Selektion von Schlüsselkunden häufig torpediert, oft sogar verunmöglicht.

Zur Beurteilung von Kunden durch Anbieter sollten jedoch nicht nur statische Kriterien herangezogen werden. Es gilt auch zu beachten, dass Projekte ebenso im Zeitablauf nach Aufwand und Risiko zu bewerten sind. Wichtig in der Beurteilung von Kunden durch Anbieter ist auch die Gewichtung des Durchsetzungspotentials in der gesamten Organisation. Abmachungen mit dem Anbieter sollten auch intern durchgesetzt werden können. Besonders in der Konsumgüterbranche werden diese Abmachungen auch überprüft. Das Selling-out wird begleitet, natürlich ist auch das Umgekehrte entscheidend. Der Key Account Manager sollte keine Vereinbarungen eingehen, welche die Unternehmung nicht einhalten kann. Zudem soll er die Abmachungen auch durchsetzen können. Das Durchsetzungspotential ist ein wichtiger Faktor im gesamten Key Account Management.

Betrachtet man die ausgewählten Kernprobleme in ihrer Gesamtheit, so

fällt auf, dass sich ausser dem Punkt drei «Vertrauensdefizite durch ungeeignete Kommunikation» alle anderen Punkte schwergewichtig auf Problembereiche innerhalb der Anbieterorganisation beziehen. In den weiteren Diskussionen war denn auch festzustellen, dass die ursprünglichen Erwartungen, welche man mit der Einführung des Key Account Management hegte, vor allem unternehmungsintern, also aus der Anbieterperspektive, nicht erfüllt werden konnten.²

Aber auch aus der Sicht des Einkaufs ist Key Account Management nur in bestimmten Fällen zielführend. Gefordert sind kundenspezifische Lösungen. Offenbar konzentrieren sich manche Lieferanten nicht auf ihre eigenen Kernleistungen, sondern flunkern über strategische Allianzen, was eventuell ein Hinweis auf die angesprochenen Vertrauensdefizite bei Kunden sein könnte. Zudem beschäftigen sich viele Lieferanten nicht eingehend genug mit neuen Anforderungen der Logistik, der Ökologie, der Informatik usw. Es ist einfacher, in Anbieterorganisationen Gesprächspartner zu finden, die über Produktvorteile argumentieren, als Partner, die sich intensiv mit innovativen und übergreifenden Lösungen befassen. Schon ist eine Gegenbewegung erkennbar: Strebten manche Einkaufsabteilungen früher stark nach einer beliebigen Auswechselbarkeit von Lieferanten und nach einem Risikoausgleich, so ist heute festzustellen, dass sie die Lieferanten rigoros beschränken und eine gegenseitige Abhängigkeit akzeptieren, falls professionell gearbeitet wird. Manche Abnehmer bauen deshalb mit ihren Schlüssel-Lieferanten für strategisch wichtige Beschaffungsleistungen bereits ein umfassendes «Supply Management» auf und kehren den Spieß sozusagen um. Dadurch werden die Anbieter bei diesen Kunden unmittelbar vor die Überlebensfrage gestellt, weil sie durch dieses professionelle Selektionsprozedere rasch auf der Strecke bleiben können.

Als zentralen Engpassfaktor im ganzen Prozess der Anbieter-Abnehmer-Beziehung bezeichnete die Mehrheit der Unternehmungsvertreter einhellig die Funktion des Key Account Managers. Im folgenden soll deshalb die besondere Rolle, welche der Key Account Manager als «Informationsdrehscheibe» in der Unternehmung wahrzunehmen hat, kurz beleuchtet werden.

Zum einen werden für diese Funktion Übermensch gesucht, die von Fachqualifikation bis zur Entscheidungskompetenz alle Fähigkeiten gezielt nach Kundenbedürfnissen aktivieren können müssen. Zum anderen zeichnen sich die Aufgabenkataloge für Key Account Manager vor allem durch ihren Umfang aus. Von 20 möglichen Aufgaben (als Vorgabe) wählt sich der Key Account Manager dann nach seinem Belieben 4 bis 5 Aufgaben aus, die ihm besonders entsprechen. Zudem sollten Key Account Manager oft ein so breites Programm erfüllen, dass sie mit den Gesamtaufgaben schlicht überfordert wären. Die tendenzielle Grundaussage, welche von den Beteiligten mit überwiegender Mehrheit bestätigt wurde, lautet: Es lassen sich 20 Aufgaben für einen Kunden oder eine Aufgabe für 20 Kunden erfüllen.

Einigkeit herrschte bei den beteiligten Unternehmungsverantwortlichen auch bezüglich der Problematik, welche die Key Account Manager bei der internen Durchsetzung des KAM-Gedankens antreffen. Hier ist der Key Account Manager zuerst einmal interner Missionar und Botschafter und muss einen beträchtlichen Teil seiner Arbeitszeit darauf verwenden, seine «Existenzberechtigung» bei den eigenen Linienstellen mit Führungsverantwortung zu beweisen. Damit wird aber die effektive Arbeitszeit zugunsten der Schlüsselkunden verringert, was sich wiederum negativ auf die Betreuungsqualität auswirken kann.

Um dieses Dilemma zu lösen, haben einige Unternehmungen allerdings bereits wirksam vorgekehrt. So fasste beispielsweise ABB Schweiz die Key Account-Funktionen zu einer zentralen Stelle zusammen und unterzieht die im Konzern angebotenen Dienstleistungen zusammen mit den nutzniehenden Marktorganisationen (im Fall von ABB Schweiz rund 35 AG's mit direktem Marktzugang) einer gründlichen jährlichen Leistungsbewertung. So lässt sich einerseits die Finanzierung zentraler Stabsdienstleistungen und gesonderter Key Account-Betreuungsaufgaben sicherstellen; andererseits werden dadurch aber auch nur diejenigen Leistungen angeboten, welche in der Bewertung aller Beteiligten einen Nutzen erbringen. Gerade in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten sind solche Ansätze, Leistungen des Key Account Management einer kritischen Prüfung zu unterwerfen, von besonderer Bedeutung.

Zu beantworten bleibt schliesslich die Frage, wann es sinnvoll ist, eine spezifische Person oder Organisationseinheit für das KAM einzusetzen. Nach Ansicht der beteiligten Führungskräfte ist eine gesonderte KAM-Einheit eher sinnvoll, wenn:

- das Geschäft ausgesprochen know-how-intensiv ist und der Dialog mit dem Kunden (inklusive Problemerkennung, Anpassung usw.) anspruchsvoll ist;
- die Delegationsbereitschaft der Unternehmung an Lieferanten gegeben ist, insbesondere weil sich das Angebot nicht im Kernbereich des Abnehmers befindet;
- ein hoher Anteil für Informationsfluss, Anpassungen der Leistung auf den Kunden, Geschäftsablauf usw. gegeben ist;
- sich die Geschäftseinheiten einer Unternehmung in der Kundenbeziehung stark überschneiden und deshalb in der Koordination massgebliche Optimierungspotentialien liegen (interne Konkurrenzierung, regionale Organisation für Kunden mit internationaler Beschaffung und internationalem Management, funktionale Organisation mit ungenügender Zusammenarbeit der Funktionsbereiche für Grosskunden, Produktorganisation mit ungenügender Synergie für Gesamtlösungen des Kunden, hierarchische Schranken einer effizienten internen Zusammenarbeit für Kunden).

Falls ein Grosskunde standardisierte Komponenten von einem grossen Lieferanten abnimmt und der Spielraum für die Geschäfte ausgesprochen klein ausfällt (ausgeschöpfte Reserven in Logistik, Ökologie, Informatik usw.), ist es bestimmt nicht notwendig, spezialisierte Einheiten für einzelne Kunden einzusetzen. Es kann bei solchen Standardlieferungen auch genügen, eine einfache Kontaktpflege ohne besondere Koordination aufrechtzuerhalten. Allerdings ist das strategische Potential einer Zusammenarbeit mit Kunden nicht einfach gegeben oder nicht. Es lassen sich gemeinsam neue Reserven und Lösungswege entwickeln.

3. Reserven: Spitzenreiter Beziehungsmanagement

Befragt zu Bereichen mit Optimierungspotentialien im KAM, skizzierten die beteiligten Führungskräfte ein überras-

schend einheitliches Bild: Mit rund 64% stand die Förderung bzw. Vertiefung des *Beziehungsmanagement* zu *Schlüsselkunden auf allen Stufen* klar an erster Stelle (vgl. Tafel 3). Als Argumente und Begründungen wurden vor allem der Wunsch nach verstärkter Kundenkenntnis und besserer Erfassung der Kundenbedürfnisse sowie eine Erhöhung des Bekanntheitsgrades und Images der eigenen Unternehmung bei den Schlüsselkunden angeführt.

Drei weitere Bereiche bewerteten die befragten Führungskräfte dann mit rund 38% bzw. je 35% ebenfalls als wichtig: Erstens soll durch eine rigorose Selektion der Schlüsselkunden besonders in Akquisitionsphasen eine Konzentration der Kräfte erreicht werden, welche schliesslich zum «Durchbruch» beim Schlüsselkunden führt. Dieses Prinzip hat nach Ansicht der Beteiligten auch in der anschliessenden Phase, wo es um das «Halten» von Key Accounts geht, seine Gültigkeit. Die Fokussierung der Kräfte ermöglicht es, Kundenbedürfnisse rascher wahrzunehmen und gezielter massgeschneiderte Lösungen zu entwerfen, was zu Profilierungsmöglichkeiten gegenüber der Konkurrenz führt und so den letztlich entscheidenden Wettbewerbsvorteil sichert.

Beziehungsmanagement auf allen Stufen (64%)

Stossrichtung:

Verstärkte Kenntnis der Kundenorganisation, Partnerschaft, erhöhte gegenseitige Verpflichtung, verbesserter Bekanntheitsgrad, positiveres Image, gesteigertes Cross Selling.

Selektion von Key Accounts (38%)

Stossrichtung:

Konzentration der Kräfte ermöglicht den «Durchbruch» bei ergiebigen Schlüsselkunden, Kostenkontrolle, Abbau von Stabsstellen, Effizienzverbesserung.

Kundeninformationssystem (35%)

Stossrichtung:

Frühwarnsystem, Kostentransparenz, Leistungsbewertung der Kundenbetreuung, Vernetzung von Anbieter- und Abnehmerorganisation, Synergien in Einkauf, Logistik etc., verbesserte interne Zusammenarbeit.

Projektmanagement mit Schlüsselkunden (35%)

Stossrichtung:

Gegenseitiges Feedback mit Reaktionschancen, gemeinsame Produktentwicklung, Know-how-Transfer, Innovationsmanagement, Leistungssysteme.

[35 Führungskräfte verschiedener Branchen in CH + D, Mehrfachnennungen erlaubt, März 1993]

Tafel 3: Bereiche mit Optimierungspotentialien im Key Account Management

Eng mit der Idee der straffen Selektion ergiebiger Key Accounts verbunden ist zweitens der *Aufbau bzw. die Weiterentwicklung des Kundeninformationssystems*. Nach Ansicht der Beteiligten soll ein solches System in erster Linie als Frühwarnsystem dienen. Erhofft wird aber auch eine Verbesserung der internen Zusammenarbeit zwischen den am KAM beteiligten Stellen, was viele der beteiligten Unternehmungsvertreter mit Stichworten wie «Informationstransparenz», «klare Verantwortungszuweisung» oder «Leistungsbeurteilung der Kundenbetreuung» umschrieben.

Drittens schliesslich soll ein *gemeinsames Projektmanagement mit Schlüsselnkunden* zu einem Instrument der verstärkten Profilierung von immer austauschbarer werdenden Leistungen werden. Neben einem intensiven Know-how-Austausch steht vor allem die gemeinsame langfristige Entwicklung von Leistungssystemen im Zentrum der Aktivitäten. «Gemeinsames Wachstum mit dem Kunden» war die am häufigsten genannte Begründung dafür. Interessant war übrigens die Feststellung, dass hauptsächlich die Vertreter des Handels in diesem Bereich ein deutliches Defizit diagnostizierten und verstärkte Anstrengungen in der Zusammenarbeit mit Key Accounts in Aussicht stellten. In der Investitionsgüterindustrie ist ein anderes Vorgehen nur schlecht denkbar.

Obwohl Generalisierungen jeweils mit Vorsicht zu geniessen sind, lässt sich unserer Ansicht nach abschliessend der Versuch wagen, die vier vorher kurz beschriebenen Bereiche mit Verbesserungspotential mindestens in Ansätzen zu einem Optimierungsprogramm des Key Account Management zusammenzufassen. Aufbauend auf den erarbeiteten Resultaten und dem logischen Problemlösungsprozess folgend, könnten die Schritte zur Optimierung des KAM somit lauten:

I. Rigorose Selektion ergiebiger Schlüsselnkunden und strikte Konzentration der Kräfte auf die bezeichneten Key Accounts.

II. Einstieg bzw. Beziehungspflege bei den identifizierten Schlüsselnkunden durch systematische Kommunikationsaktivitäten auf allen Stufen.

III. Gemeinsame Entwicklung von Leistungssystemen und Effizienzkontrolle mittels gemeinsamem Projektmanagement.

IV. In allen Phasen Unterstützung der kundenbezogenen Aktivitäten

durch ein zweckmässig ausgestaltetes Kundeninformationssystem (z. B. Phase I: Entscheidungsgrundlagen für die Selektion von Key Accounts, Phase II: Antennenfunktion zur Erschliessung neuer Projekte, Phase III: Leistungsbeurteilung der Kundenbetreuung).

Kritisch bleibt allerdings anzumerken, dass zum konkreten Vorgehen für die erfolgreiche Realisation im Moment noch wenig ausgesagt werden kann. Viele Fragen bleiben zur Zeit noch offen. So lassen sich z. B. zum Key Account Management noch keine wissenschaftlich überprüften Gestaltungsmodelle oder Regeln zur deren Entwicklung formulieren, wie dies Ulrich von einer angewandten Wissenschaft fordert.⁶

Diese und weitere offene Fragen zu klären, ist deshalb weiteren Forschungsarbeiten überlassen. Zur Vertiefung sind bereits zwei weitere Projekte eingeleitet. Zum einen ist im Moment eine Bestandesaufnahme des Key Account Management in der Schweiz quer durch alle Branchen hindurch im Gange. Zum anderen bearbeitet ein weiteres Institutsprojekt die Frage, wie sich KAM in Grosskonzernen erfolgreich ausgestalten lässt.

4. Fazit

Fasst man die vorhergehenden Ausführungen zusammen, lässt sich folgende Bilanz dieser beiden Workshops ziehen:

1. *Die Bedeutung des Key Account Management ist unbestritten.* Gerade in wirtschaftlich rauheren Zeiten ist die Konzentration der Kräfte auf Schlüsselnkunden für viele Unternehmungen das einzige Überlebensprinzip. Das starke Interesse, welches die Praxis erfolgreichen Lösungsansätzen im Bereich des Key Account Management entgegenbringt, scheint diese Überlegung zu bestätigen.

2. Die ganze Diskussion im Key Account Management ist im Moment aber geprägt durch organisatorische Fragen und Aufgabenkataloge für das KAM und den übrigen Verkauf. *Die strategischen Aspekte des Key Account Management sind noch ungenügend gewichtet.* Ebenso fehlen konkrete Marketing-Konzepte (Strategie, Operationen, Taktik) für unterschiedliche Grosskunden.

3. Forscht man nach Kernproblemen im Key Account Management, so

scheinen ungenügende Informationen, fehlende Kriterien für die Messung des Erfolgsbeitrags des KAM sowie interne Koordinationsschwierigkeiten, aber auch eine unbefriedigende Personalsituation darauf hinzudeuten, dass vor allem die *Position des Key Account Managers grundlegend Neubewertet werden muss.*

4. *Verbesserungsreserven* sind im Key Account Management in mehreren Bereichen vorhanden. Die Mehrheit der an diesen beiden Veranstaltungen beteiligten Führungskräfte favorisiert *für die Zukunft ein systematisches Beziehungsmanagement.* Neben der erhöhten Akquisitionswirkung beim Abnehmer verspricht man sich auf Anbieterseite vor allem Informationsvorteile durch stärkere Kundennähe⁷; im Hinblick auf die vorher genannten Kernprobleme ein nicht zu unterschätzender Vorteil.

5. *Mögliche Schritte zur Optimierung des Key Account Management* könnten sein:

a) Rigorose Selektion und Konzentration der Kräfte auf ergiebige Key Accounts.

b) Systematisches Beziehungsmanagement durch Kommunikation auf allen Stufen.

c) Entwicklungszusammenarbeit und Effizienzkontrolle durch Projektmanagement.

d) Begleitende Unterstützung durch zweckmässiges Informationssystem.

6. Ein *umfassendes, ganzheitliches Vorgehen in der Gestaltung des Key Account Management fehlt jedoch immer noch.* Zu oft noch vernachlässigen Anbieter die wachsenden Ansprüche ihrer Kunden, was schliesslich auf Kundenseite zu Entwicklungen wie einem strategischen «Supply Management» mit kritischer Leistungsbewertung und Selektion der Lieferanten führen kann, in dem wiederum die Handlungsinitiative eindeutig beim Kunden liegt. Für den Anbieter gilt es, sich auch in diesem Bereich die Freiheit des Handelns zu bewahren.

Insgesamt gesehen kann festgehalten werden, dass in der laufenden Diskussion zum Thema «Key Account Management» manche erfolgversprechende Ansätze und Ideen vorhanden sind, wie auch das starke Engagement vieler Unternehmungen im Bereich des KAM deutlich zeigt. Die Überprüfung der an diesen zwei Workshops erarbeiteten Ideen und Konzepte muss aber weiteren Forschungsarbeiten vorbehalten

ten bleiben. Insbesondere ist eine vertiefte Analyse der Beziehungen im Prozess des Key Account Management und der daran beteiligten Anspruchsgruppen vorzunehmen. Dies kann aber nur durch den engen Kontakt mit der Realität geschehen. Gefordert sind deshalb weitere gemeinsame Forschungsanstrengungen von Wissenschaft und Praxis, um damit nicht nur einen gegenseitigen Ideenaustausch zu erreichen, sondern auch für die Realität des Key Account Management einen brauchbaren Beitrag zu leisten.

Fussnoten

- 1 Sidow, H. D.: **Key Account Management: Wettbewerbsvorteile durch kundenbezogene Verkaufsstrategien**, Landsberg/Lech, 1991, S. 27 f.

- 2 Diller, H.: **Key Account Management als vertikales Marketingkonzept**; in: Marketing ZFP (1989), No. 4, S. 214 ff.
- 3 Demling, Georg: **Vernetzte Kommunikation wird zum Erfolgsrezept**; in: ASW 5/92, S. 59
- 4 Belz, Ch.: **Strategisches Kundenmarketing**; in: Berichte und Materialien des FAH, Nr. 3/93
- 5 Belz, Ch.: **Strategisches Kundenmarketing**; in: Berichte und Materialien des FAH, Nr. 3/93
- 6 Ulrich, H.: **Anwendungsorientierte Sozialwissenschaft**; in: M. N. Geist, M. Köhler (Hrsg.): Die Führung des Betriebes, Stuttgart, 1981, S. 1-25
- 7 vgl. auch den Beitrag «Management von Geschäftsbeziehungen» vorne S. 23 ff.

FAH-Kompetenzzentrum 1:

«Leistungssysteme und innovative Zusammenarbeit mit Kunden»

1. Ausgangslage

Im September 1992 entschied sich das Forschungsinstitut für Absatz und Handel für eine Neustrukturierung seiner Forschungsaktivitäten. Vier Kompetenzbereiche sollen die Fähigkeiten des Instituts weiterentwickeln und dadurch eine langfristige Profilierung sicherstellen. Die neue Organisationsstruktur wurde in Thexis 1/93 detailliert beschrieben. Mit dem Kompetenzzentrum «Leistungssysteme und innovative Zusammenarbeit mit Kunden» (Kom 1) stellt sich im folgenden ein wichtiger Schwerpunkt der Forschung am FAH vor.

2. Forschungsausrichtung: Leistungsinnovation für Kundenvorteile

Der Ansatz der Leistungssysteme wurde von Thexis schon in früheren Ausgaben ausführlich dargestellt. Im Kern geht es darum, Produkte und Dienstleistungen für den Kunden zu einer massgeschneiderten Problemlösung zu verknüpfen. Das Hauptproblem liegt hierbei im wesentlichen in der erfolgreichen Gestaltung eines transparenten Leistungspaketes ohne unnötigen «Leistungsballast». Zu berücksichtigen gilt

es aber auch die unterschiedlichen Ausgangslagen für die Entwicklung solcher Leistungssysteme. Im Marketing für technische Produkte bzw. für Investitionsgüter zum Beispiel werden seit jeher umfangreiche Nebenleistungen angeboten. Dies bedeutet, dass sich die Aktivitäten hier besonders auf die zweckmässige Strukturierung und Verrechnung der angebotenen Dienstleistungen konzentrieren müssen. Anders dagegen das Marketing für «Commodities» bzw. für Konsumgüter. In diesen Fällen geht es darum, auswechselbare Grundprodukte mit Dienstleistungen so aufzuwerten und anzureichern, dass eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz erfolgt.¹

Für eine Unternehmung, welche Leistungssysteme erfolgreich einsetzen will, muss daher das Ziel in der Gestaltung innovativer Leistungs-/Marktkombinationen liegen. Dadurch können Vorteile für die eigenen Kunden geschaffen werden und ebenso kann eine wirksame Profilierung gegenüber dem Leistungsangebot von Mitbewerbern erreicht werden.

Der Ansatz der Leistungssysteme konnte bereits in mehr als einem Dutzend Workshops und Unternehmungsprojekten durch viele Erfolgsbeispiele bestätigt, konkretisiert und weiterentwickelt werden. Damit manifestiert sich

auch der Anspruch, den das Kom 1 an seine Arbeit stellt: Im Zentrum der Aktivitäten steht nicht allein die Grundlagenforschung im Bereich der Leistungsinnovation und innovativen Zusammenarbeit mit Kunden. Auch der anwendungsorientierten Forschungsarbeit mit kritischer Reflexion und Weiterentwicklung von Ergebnissen in Zusammenarbeit mit der Praxis (z. B. gemeinsame Projekte mit interessierten Unternehmungen) wird ein grosser Stellenwert eingeräumt.

3. Vielfältige Aktivitäten

Basierend auf dieser Kombination von «Kommerz und Forschung» versucht das Kom 1 deshalb, Forscher und Führungskräfte/Experten auf vielfältige Weise zusammenzuführen. Im folgenden sind einige ausgewählte Aktivitäten des noch jungen Kom 1 kurz beschrieben.

Bereits eineinhalb Monate nach seiner Gründung führte das Kom 1 im Oktober/November 1992 unter der Leitung von Prof. Dr. Ch. Belz zwei Workshops zu den Themen «Beziehungsmanagement» und «Key Account Management» durch, welche bei den beteiligten Führungskräften auf grosses Interesse stiessen. Mit zwei Folge-workshops im Februar/März 1993 wurden diese beiden wichtigen Themen vertieft. Weitere Veranstaltungen sind geplant.

Im Januar 1993 konnte die HSG mit der Mercuri International Foundation eine Vereinbarung zur Unterstützung von Projekten abschliessen. Das Kom 1 ist mit dem Projekt «Key Account Management in der Schweiz – Eine Bestandsaufnahme» an dieser Zusammenarbeit beteiligt. Erste Resultate werden im Herbst 1993 vorliegen.

Das Kom 1 engagiert sich aber auch in der Lehre. Soeben wurde an der HSG mit Studenten des 7. Semesters (Vertiefungsgebiet Absatz und Handel) die Bearbeitung einer von Prof. Dr. Ch. Belz und lic. oec. Ch. Senn in Zusammenarbeit mit der ABB Schweiz verfassten Fallstudie zum Thema «Investitionsgütermarketing» erfolgreich abgeschlossen. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Kernfragen dieser Fallstudie.

4. Ausblick

Weil sich Marketing nur in der Realität der Märkte lernen lässt, wird das Kom 1