

Wenn sich Unternehmen auf ihre strategisch wichtigen Kunden einstellen, müssen sie auch bereit sein, permanent zu lernen

Richtig umgehen mit den Schlüsselkunden

CHRISTIAN BELZ
CHRISTOPH SENN

In den vergangenen Jahren haben sich immer mehr Unternehmen in Key Account Management (KAM) versucht – mit der Hoffnung auf mehr Kundennähe, stärkere Kundenbindung und künftig steigende Gewinne. Doch der ersten Begeisterung folgte vielerorts die Ernüchterung, in vielen Fällen wurden die hochgemuten Erwartungen ganz oder größtenteils enttäuscht. Das so plausible Konzept, nur wirkungsloser Zauber? Lassen sich tägliche Spitzenleistungen an der Kundenfront genauso gut ohne KAM erreichen? Den Autoren zufolge beachten die lauten Kritiker zu wenig, daß KAM sehr wohl auf einer soliden konzeptionellen Grundlage beruht. Wenn es schief läuft, dann zumeist wegen eines falsch angesetzten Aktionismus

und einer unzulänglichen Bereitschaft, in der KAM-Praxis umfassend zu lernen. Sobald die Unternehmen KAM als permanenten Lernprozeß begreifen und betreiben, bekommen sie ein höchst leistungsfähiges Instrument an die Hand, mit dessen Hilfe sie ihre Schlüsselkunden langfristig binden und sich gegenüber der Konkurrenz erfolgreich profilieren können.

Unter den Kunden eines Unternehmens zählen nicht alle gleich viel – das ist ein offenes Geheimnis. Fast immer lassen sich „wichtige“ und „weniger wichtige“ Kunden identifizieren. Bei den besonders wichtigen Kunden handelt es sich in der Regel um jene, die zu verlieren sich das Unternehmen einfach nicht leisten kann (siehe Miller/Heimann 1991). Denn von ihnen hängt der Unternehmenserfolg weitgehend ab. Die Praxis bezeichnet diese Kunden üblicherweise als Schlüsselkunden oder Key Accounts.

Ihre Bedeutung ergibt sich zum einen aus ihrem Anteil an den Unternehmensumsätzen. Für viele Unternehmen gilt dabei nach wie vor die 20-80-Regel, nach der mit 20 Prozent der Kunden rund 80 Prozent des Umsatzes realisiert werden; Lieferanten macht das von wenigen Großabnehmern oft bedenklich abhängig. Zum anderen bilden aber auch qualitative Kriterien Gründe, daß bestimmte Kunden strategisch so bedeutsam werden. Dazu zählen das Kundenimage, die Referenzwirkung, das Technologiepotential oder auch gemeinsam realisierbare Synergien.

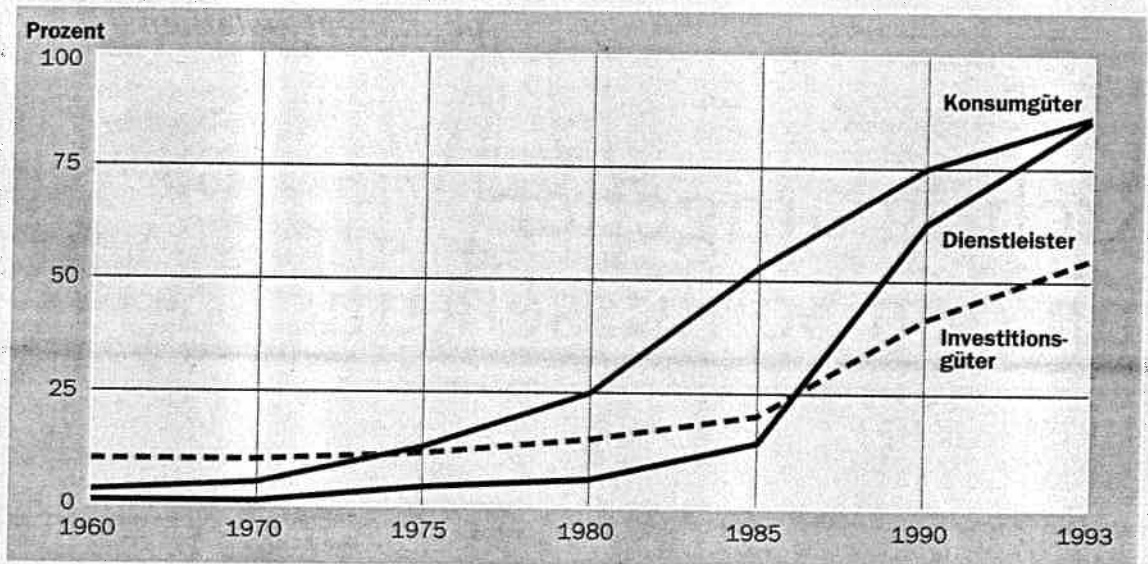
Schlüsselkunden erfordern ein spezifisches Marketing

Ihrer Bedeutung entsprechend werden Schlüsselkunden in der Konzeption des Marketing häufig gesondert erfaßt. Dann schaffen Unternehmen sogar eigene organisatorische Einheiten und wenden, gemessen am Gesamtbudget, überproportional viele Ressourcen für den Aufbau und die Pflege der Geschäftsbeziehungen zu diesen Kunden auf. Die Gesamtheit der zu diesem Zweck getroffenen Maßnahmen und Aktivitäten wird auch hierzulande immer öfter als „Key Account Management“ – KAM – bezeichnet.

Darüber, welcher Aktionsradius und Leistungsauftrag KAM im Detail zugestanden werden soll, gehen die

DR. CHRISTIAN BELZ ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule St. Gallen und Direktor des Forschungsinstituts für Absatz und Handel. CHRISTOPH SENN ist Leiter Marketing und Vertrieb Beschichtungsmaterial bei der Balzers AG.

Abbildung 1: Die zunehmende Bedeutung des Key Account Managements (KAM) in allen Branchen



Ansichten freilich weit auseinander (siehe Shapiro/Moriarty 1982). Jedes Unternehmen strukturiert sein KAM anders und stimmt sowohl Aufgaben und Ziele als auch Organisationsform situativ auf die Anforderungen seiner Schlüsselkunden ab. Universalstrategien für KAM lassen sich kaum bestimmen.

Dazu kommt, daß KAM in einzelnen Branchen, wie zum Beispiel in der Lebensmittelindustrie, seit Jahren bereits zum Standardrepertoire des vertikalen Marketing gehört; wohingegen sich beispielsweise Unternehmen aus den Bereichen Chemie/Pharma, Maschinenbau oder Elektrotechnik erst in jüngster Zeit intensiver mit diesem Konzept befassen.

Eine Befragung von über zweihundert Unternehmen ergab: Vor allem in jüngster Zeit ist der Stellenwert von KAM massiv gestiegen (siehe Abbildung 1). Hielten 1975 gerade zehn Prozent der befragten Unternehmen KAM für wichtig, so waren es 1985 bereits 30 Prozent. 1993 bezeichneten durchschnittlich 75 Prozent KAM als bedeutendes Instrument ihres Marketing, egal, ob die Unternehmen im Konsumgüter-, Investitionsgüter- oder Dienstleistungsbereich tätig waren (siehe Senn/Belz 1994).

Heute verfügt bereits jedes zweite Unternehmen über Erfahrungen mit KAM. Dabei müssen aber branchenspezifische Unterschiede beachtet werden: Im Gegensatz zur Konsumgüterbranche gibt es bei Investitionsgüterherstellern und Dienstleistern noch immer einen bedeutenden Nachholbedarf. Die großen Anstrengungen, die beispielsweise Banken und Versicherungen derzeit für ihre strategisch wichtigsten Kunden machen, belegen das Bestreben, aufzuholen.

Bei jener Untersuchung kamen aber auch branchenübergreifend gültige Erkenntnisse zutage. So kon-

zentriert sich KAM in den meisten Fällen darauf, langfristig tragfähige Beziehungen zu ausgewählten Kunden aufzubauen und zu erhalten. Über 80 Prozent der Befragten stimmten der These zu, daß ohne weiteres mehrere Jahre vergehen können, ehe Geschäftsbeziehungen zu Schlüsselkunden richtig profitabel werden. Deshalb stellen Beziehungen zu Key Accounts langfristige Investitionen dar, die systematisch aufgebaut und gepflegt sein wollen. Soll die Zusammenarbeit mit diesen Kunden ertragbringend verlaufen, sind zwei wichtige Voraussetzungen zu erfüllen: Konzentration der Kräfte auf diese wenigen Schlüsselkunden und Bereitschaft der Kunden zu enger Zusammenarbeit.

Erste Voraussetzung: Konzentration der Kräfte

Begrenzte Ressourcen dämpfen die Anstrengungen für einzelne Kunden empfindlich. Unternehmen müssen wählen, welche ihrer Kunden sie tatsächlich gesondert bearbeiten könne, oder wann sich der Aufwand eher nicht lohnt. Andernfalls laufen sie rasch Gefahr, ihre Kräfte zu zersplittern. Strategisch orientierte Unternehmen fokussieren ihre Ressourcen konsequent auf Schlüsselkunden. In einer McKinsey-Studie über deutsche Maschinenbauer und Komponentenhersteller wurde nachgewiesen, daß erfolgreiche Unternehmen das Prinzip der strategischen Konzentration häufiger anwenden als ihre weniger erfolgreichen Konkurrenten. Die Erfolgreichen begrenzen die Vielfalt ihrer Produkte, setzen klare Prioritäten beim Gestalten ihrer Kundenstruktur und konzentrieren sich darauf, wichtige Kunden selektiv zu bearbeiten (siehe Rommel et al 1993).

Allerdings dürfen in keinem Fall die konzeptionellen Stolpersteine außer acht bleiben, die mit diesem Vor-

gehen auftreten. Überbordende Ansprüche von Großkunden oder schwindende Kundenloyalität führen beispielsweise auf operativer Ebene rasch zu Zweifeln am Nutzen des KAM. Zudem läßt sich nicht verhehlen, daß mit der Bündelung von Ressourcen für wenige Kunden auch gewisse strategische Risiken entstehen. Bereits kurzfristig kann ein konzentrierter Kräfteinsatz im Markt die Gefahr „entblößter Flanken“ beschwören, weil dann versäumt werden könnte, potentielle Key Accounts zu fördern (siehe Bleicher 1991). Langfristig kann eine zu starke Konzentration zudem in eine gefährliche Abhängigkeit von wenigen Schlüsselkunden münden.

Beispielhaft ist da der Fall des schweizerischen Telekommunikationsanbieters Ascom, der sich jahrelang auf Großaufträge von Bahn, Post und Armee verließ. Staatlich verordnete Ausgabenkürzungen sowie die zunehmende Deregulierung im Telekom-Bereich führten dann aber dazu, daß ein Großteil der für gesichert gehaltenen Marktanteile praktisch über Nacht wegbrach und das Unternehmen in eine Krise geriet.

Somit muß es ein vordringliches Anliegen des KAM sein, die Unternehmensressourcen wirklich nur auf die Kundenbeziehungen zu konzentrieren, die für den Erfolg strategisch bedeutsam sind oder daran einen entscheidenden Anteil erlangen könnten – ohne dabei je die Risiken zu vernachlässigen. Fatal wäre es, intensive Geschäftsbeziehungen unbedacht mit zu wenigen oder den falschen Key Accounts einzugehen.

Zweite Voraussetzung: Bereitschaft der Kunden zur Zusammenarbeit

Die Konzentration der Kräfte auf ausgewählte Kunden wird allerdings wenig bewirken, wenn Kunden nicht willens zur Zusammenarbeit sind. Denn es kommt wesentlich darauf an, daß sich mit KAM auch beim Kunden einiges bewegen läßt. Doch es gibt Schlüsselkunden, die sich zum Beispiel aufgrund ihrer Organisation und Ausrichtung zu einer umfassenden Kooperation nicht bereit finden. So ist es schwierig, auf internationaler Ebene mit Kunden zusammenzuarbeiten, die sehr dezentral geführt werden. Doch Key Account Management bedeutet nicht nur, Reserven der eigenen Organisation besser auszuschöpfen, sondern auch, die Aktivitäten von Anbieter und Nachfrager zu integrieren, die Zusammenarbeit zu intensivieren und Synergien für beide Seiten zu bilden (siehe Belz/Kramer/Schögel 1994).

Der Aufwand für Schlüsselkunden ist mithin nach dem Umfang des Integrations- und Synergiepotentials bei Anbietern und Abnehmern zu differenzieren. Nur mit einem spezifischen Marketing, abgestimmt auf die individuelle Situation der einzelnen Key Accounts, wird es gelingen, erfolgreich zu kooperieren. Dazu sind intensive Kenntnisse über Art und Umfang der Integrations- und Synergiepotentiale auf beiden Seiten erforderlich.

Auf Anbieterseite kann das Integrations- und Synergiepotential als hoch bezeichnet werden, wenn

☐ sich die unterschiedlichen Produkte und Dienstleistungen der Firma aus Sicht des Kunden ergänzen,

☐ zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen ein hohes Potential zum Cross Selling abzeichnet und auch realisiert werden soll,

☐ die Geschäftseinheiten miteinander stärker kooperieren sollen und

☐ unterschiedliche Vertriebs- beziehungsweise Ländereinheiten die gleichen Kunden an unterschiedlichen Orten mit ähnlichen Aktivitäten bearbeiten oder sich gegenseitig Konkurrenz machen.

Auf Seiten der Kunden besteht ein hohes Integrations- und Synergiepotential, wenn

☐ das Unternehmen in seinen verschiedenen Organisationseinheiten beim gleichen Anbieter einkauft oder sich die Beschaffungsaktivitäten überschneiden,

☐ die vom Unternehmen beschafften Güter strategisch wichtig sind und sich daher eine Koordination der Beschaffungsaktivitäten empfiehlt,

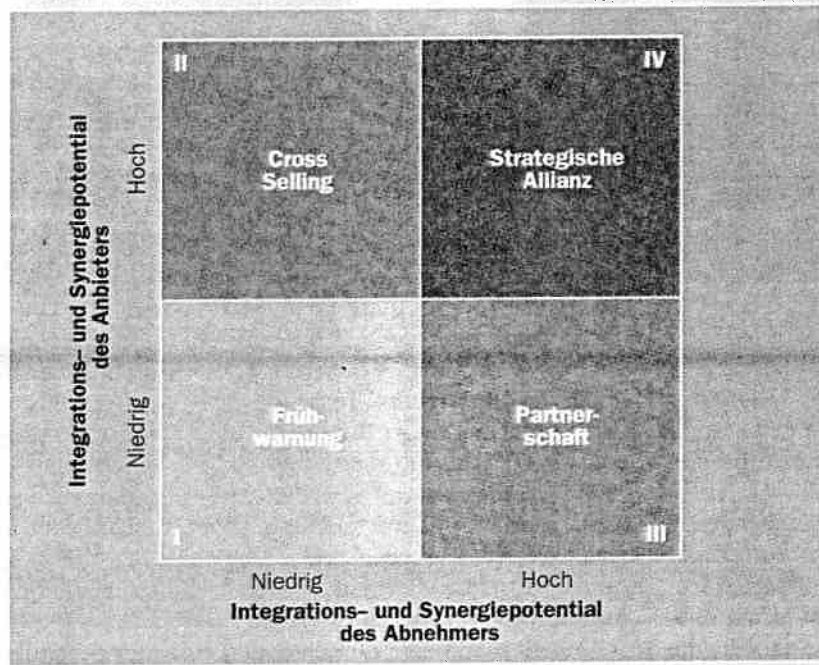
☐ die Entscheidungsprozesse für Investitionen, Produktion und Beschaffung stark zentralisiert werden und

☐ Anbieter über außerordentliche Kompetenzen für umfassende Problemlösungen verfügen und deshalb aus Abnehmersicht eine selektive Verknüpfung von Wertketten beziehungsweise eine Neudefinition der Arbeitsteilung sinnvoll erscheint.

Stellt man beide Dimensionen einander gegenüber, so ergibt sich eine Vier-Felder-Matrix, in der verschiedene Positionen möglich sind. Abbildung 2 zeigt schematisch die unterschiedlichen Anbieter- und Kundendimensionen und die entsprechenden strategischen Optionen im Umgang mit Schlüsselkunden.

Feld I zeigt eine geringe Anbieter- und Kundenintegration. Dezentrale Anbieter- und Kundenkonglomerate treffen aufeinander, die sich mehr von einer Einzeloptimierung als von einer Integration versprechen. Synergieeffekte lassen sich kaum erkennen. Das KAM für solche Kunden ist locker zu koordinieren und sollte in erster Linie als „Antenne im Markt“ zur rechtzeitigen Erfassung von Kunden- und Konkurrenzprojekten dienen. Kombiniert mit einem systematischen Beziehungsmanagement auf allen Stufen verschafft sich das Unternehmen dadurch die Möglichkeit, Bestrebungen zu mehr Integration bei ausgewählten Kunden frühzeitig zu erkennen und zu fördern.

Feld II weist interne Synergiepotentiale aus. Beispielsweise kann ein Unternehmen durch einen internationalen Kunden unter Druck gesetzt werden, der die unterschiedlichen Angebote der Ländervertretungen gegeneinander ausspielt. Preis- und Angebotsharmonisierung sind deshalb typische interne Probleme, denen ein bewußtes KAM gerecht werden muß. In einem solchen Fall kommt es vor allem darauf an, eine geschäftsreichsübergreifende Koordination des Leistungsangebots im Sinne eines Cross Selling vorzunehmen. Schlüsselkunden wird dadurch – über die bisher getätigten Geschäfte hinaus – der Zugang zu weiteren Leistungen ermöglicht. Hier fungiert KAM zudem als Informationsdrehscheibe und muß sicherstellen, daß alle beteiligten Unternehmenseinheiten rasch und zweckmäßig Zugriff auf kundenrelevante Informationen erhalten.

Abbildung 2: **Strategische Optionen gegenüber Schlüsselkunden**

Bei **Feld III** erkennen Kunden, daß es notwendig ist, die Beschaffungsaktivitäten zu koordinieren und die Kernkompetenzen ihrer Lieferanten zum eigenen Vorteil zu nutzen. Die Vorzüge einer langfristigen, vertikalen Leistungsgemeinschaft treten deutlich hervor. Zusammen mit Lieferanten werden gegenseitige Leistungen festgelegt und neu aufgeteilt, teilweise per Franchising und vertikaler Vertriebsbindung vertraglich geregelt. Der Lieferant unterstützt seine Schlüsselkunden in ausgewählten Bereichen umfassend und leistet dadurch seinen Beitrag zum Erfolg der nachgelagerten Stufe. Dabei können die Bereiche partnerschaftlicher Zusammenarbeit je nach Branche unterschiedliche Dimensionen annehmen. Während in der Konsumgüterindustrie unter dem Stichwort „Partnerschaft mit Schlüsselkunden“ beispielsweise über On-line-Informationssysteme mit Handelsketten nachgedacht wird, führt derselbe Gedanke bei einem Investitionsgüterhersteller eher zu projektbezogener Entwicklungszusammenarbeit mit einem führenden Anwender seiner Produkte. Im Dienstleistungsbereich werden wiederum Know-how-Unterstützungspakete vielfach im Vordergrund stehen.

Bei **Feld IV** schließlich streben beide Partner nach den Vorteilen einer umfassenden Verbindung, einer strategischen Allianz. Davon ist im Zusammenhang mit KAM dann zu sprechen, wenn die Allianzbildung in vertikaler Richtung mit Key Accounts erfolgt – vor allem zu dem Zweck, Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Besonders häufig werden solche Allianzen geschlossen, wenn die eigenen Mittel zum Erreichen des Ziels nicht ausreichen, das Risiko des Engagements auf mehrere Beteiligte

verteilt werden soll und erhebliche Synergiepotentiale qualitäts-, kosten- oder zeitbezogener Natur ausgeschöpft werden können (siehe Backhaus 1992).

Damit wird auch der Unterschied zur Option „Partnerschaft“ deutlich, bei der selektive Unterstützung und Förderung von Schlüsselkunden durch den Lieferanten dominieren. Allerdings sind die Grenzen fließend und nicht völlig klar zu ziehen. Angesichts des großen Aufwands sowie der rechtlichen Konsequenzen, die zu einer Allianzbildung in der Regel gehören, ist ein strategisches Bündnis mit Kunden als ultimative Form des KAM anzusehen; sie läßt sich nur mit ausgewählten Schlüsselkunden realisieren.

Fazit: Beziehungen zu Schlüsselkunden können nicht uniform gestaltet werden. Im Gegenteil, die unterschiedlichen Voraussetzungen bei Schlüsselkunden lassen Herstellern oftmals keine andere Wahl, als ein auf die kundenspezifischen Verhältnisse abgestimmtes, differenziertes Marketing zu betreiben (siehe Tomczak/Belz 1994). Im Idealfall legen Unternehmen für jeden einzelnen Schlüsselkunden fest, wie und in welcher Form die Beziehungen geführt werden sollen und leiten daraus die organisatorischen Konsequenzen ab.

Wer initiativ wird, definiert die Regeln des Spiels

Die Realität ist freilich meist komplizierter. Strategisch denkende Abnehmer erhöhen laufend die Anforderungen an die Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten und zwingen sie, im Extremfall sogar gegen ihr eigenes Interesse zu entscheiden und trotz mangelnder Kapazitäten aufwendige Kundenprojekte abzuwickeln. Dadurch geraten Anbieter unter zunehmenden Druck und vermögen spezifische Marketinganstrengungen für ihre Schlüsselkunden nach und nach immer weniger aktiv zu gestalten. Statt dessen müssen sie sich dann auf ein reaktives Vorgehen beschränken und Kundenforderungen passiv nachkommen. Am Ende fehlt vielen Unternehmen nicht selten die nötige Zeit und Kraft, das angestrebte individuelle Marketing mit der gewünschten Wirkung zu realisieren (siehe Kasten rechts mit zwei typischen Beispielen). Längst gilt der Satz: Wer die Initiative ergreift, definiert die Spielregeln. Da bei den herrschenden Marktkonstellationen für Lieferanten der Verlust der Handlungsfreiheit praktisch programmiert ist, muß die zukünftige Gestaltung der Beziehung zu Schlüsselkunden proaktiver erfolgen. Dabei ist aber mit folgenden Schwierigkeiten zu rechnen:

□ *Dynamik in den Kundenorganisationen.* Rasch wechselnde Entscheidungsträger in den Kundenunternehmen führen zu mangelhafter Kenntnis und ungenügender Transparenz der Entscheidungsstrukturen. Daraus resultiert eine zeitraubende Suche nach relevanten Kontakten und ein mühsamer Aufbau neuer, tragfähiger Geschäftsbeziehungen. Der seit einiger Zeit zu beobachtende Trend, Unternehmensprozesse zu restrukturieren, was zu radikalen Veränderungen bei ganzen Organisationen führt, bremst die Initiative auf Anbieterseite zusätzlich.

□ *Steigende Abhängigkeit von wenigen marktmächtigen Kunden.* Die zunehmende Konzentration auf der Abnehmerseite erzeugt in vielen Branchen und Märkten eine völlig neue Dimension von Ansprüchen und Forderungen. Das Potential, Abmachungen durchzusetzen, reduziert sich dadurch für Lieferanten oft dramatisch. Hinzu kommt, daß die immer professioneller werdende Entscheidungsfindung der Kunden die Hersteller mehr und mehr vor die Überlebensfrage stellt. Rascher, als die Unternehmen erwartet hatten, können sie bei rigorosen Selektionsprozeduren dann auf der Strecke bleiben.

□ *Zunehmende Vernetzung von Wertketten.* Problematisch wirken sich auch die immer schnelleren Marktveränderungen aus. Wegen des Trends zur wachsenden Vernetzung von Wertketten, wie das beispielsweise bei Automobilherstellern und ihren Zulieferern gegenwärtig der Fall ist, werden unvermittelt einstmalige Konkurrenten füreinander zu Lieferanten und Kunden im gleichen Markt. Plötzlich erweisen sich da alte „Feindbilder“ als unbrauchbar und stellen das KAM ein weiteres Mal auf die Probe.

□ *Hoher Koordinations- und Informationsbedarf.* Ob es nun um die Verknüpfung interner oder externer Synergiepotentiale geht, in jedem Falle bereitet es Anbietern häufig erhebliche Mühe, ihre Angebote für Schlüsselkunden in einer geeigneten Form zu koordinieren und zu kommunizieren. Ihre Rolle spielen dabei nicht nur die in Profit Centern oft anzutreffenden Vorbehalte gegenüber allen Versuchen, Leistungen bereichsübergreifend aufeinander abzustimmen. Besonders in etablierten Verkaufsorganisationen steht man der Idee des KAM oft kritisch gegenüber. KAM steht dort unter dem Verdacht, die attraktivsten Kunden an eine machtvoll übergeordnete Organisation abgeben zu sollen. Diese Auffassung rührt meist daher, daß Absicht und Auftrag von KAM ungenügend erläutert werden.

□ *Konzeptionelle Mängel in der Kundenbearbeitung.* In vielen Unternehmen fehlen außerdem langfristig ausgerichtete Kundenstrategien sowie eine zweckmäßige Systematik, um die Zusammenarbeit mit Schlüsselkunden aktiv zu gestalten und zweckgerecht zu steuern. Fehlendes Investitionsdenken trägt seinen Teil dazu bei, daß KAM besonders in rezessiven Phasen als Instrument zur kurzfristigen Umsatzmaximierung mißbraucht wird, statt es für die langfristige Bindung von Kunden einzusetzen.

□ *Unbefriedigende Personalsituation.* Zu alledem gestaltet sich die Suche nach geeigneten Personen – tüchtigen Key-Account-Managern – äußerst schwierig. Infolge der hohen Fluktuation bei jungen Spitzenkräften fehlt es in vielen Unternehmen an der notwendigen Konstanz, ohne die sich langfristige Kundenbeziehungen aber nicht aufbauen lassen. Mißlich ist auch der manchenorts übliche Brauch, diese so wichtigen Positionen

IBM UND ABB: WIE SCHLÜSSELKUNDEN IHREN LIEFERANTEN DAS HEFT AUS DER HAND NEHMEN

Im Rahmen ihrer „Major Supplier Management Initiative“ verwies die IBM Microelectronics Division dieses Jahr weltweit auf drei Orte, wo interessierte Lieferanten an einer Informationsveranstaltung über die zukünftige globale Beschaffungsstrategie des Konzerns teilnehmen konnten.

Ziel des IBM-Programms ist es, nicht nur die Einkaufskosten um durchschnittlich 20 Prozent zu senken, sondern auch die Zahl der Lieferanten dramatisch zu reduzieren. Angestrebt werden strategische Partnerschaften mit wenigen, ausgewählten Schlüssellieferanten, die über Fähigkeiten verfügen, mit denen sie sowohl kurz- als auch langfristig zur Wettbewerbsfähigkeit von IBM beitragen können.

Zentrale Bausteine zum Erreichen dieser Ziele sind unter anderem: Aufbau einer globalen Datenbank über die Lei-

stungen und Kompetenzen der Lieferanten, Bildung von gemeinsamen Teams mit je einem verantwortlichen Ansprechpartner und Einführung eines weltweit standardisierten Vorgehens bei der Beschaffung von Produkten und Leistungen jeglicher Art.

Ähnlich ABB Schweiz: Schon des längeren unterzieht das Unternehmen seine Zulieferer im Zuge eines „Supply Management Programme“ einer systematischen Bewertung; im Ergebnis werden die Geschäftsbeziehungen auf wenige ausgewählte Lieferanten beschränkt, die den hohen Anforderungen entsprechen. Zum Katalog der Bewertungskriterien während der Lieferantenauswahl gehören die Punkte: Fähigkeiten, Zusammenarbeit und Service, Qualität und Gesamtkosten. Zur Begründung dieses Vorgehens meint der Leiter des

Regionaleinkaufs von ABB Schweiz: „Das stetig steigende Einkaufsvolumen wird in der Regel auf eine viel zu breite Anzahl von Lieferanten aufgesplittet. Im Interesse einer intensiven Zusammenarbeit zwischen den betrieblichen Hauptfunktionen des Nachfragers und Anbieters muß die Anzahl der Lieferanten daher in folgenden Schritten markant reduziert werden: Aussieben der Lieferanten auf der Basis eines objektiven Lieferantenauswahlprozesses; mit wenigen ausgewählten Lieferanten einen dauernden Verbesserungsprozeß durchführen; ein (maximal zwei) Lieferant(en) pro Produktgruppe auf Weltklassestand bringen; Single Sourcing bei langfristiger Partnerschaft; Risikoanalyse. Statt einer Vielzahl durchschnittlicher Lieferanten brauchen wir wenige Toplieferanten mit Zukunftspotential.“

als „Abstellgleis“ für Führungskräfte zu nutzen, die an anderer Stelle nicht (mehr) gebraucht werden. Zusätzliche Übel sind ungenügende Ausstattung mit Kompetenzen und Überlastung durch zu umfangreiche Aufgaben. All diese Dinge schränken die Effektivität des KAM insgesamt ebenso ein wie die Handlungsspielräume der verantwortlichen Personen.

Ein Leitfaden für den Umgang mit Schlüsselkunden

Bei solch unbefriedigenden Vorzeichen wird es sehr verständlich, wenn sich Unternehmen ernsthaft fragen, ob denn ihr eigenes KAM-Programm jemals Wirkung zeigen wird. Lassen sich Spitzenleistungen für Schlüsselkunden nicht auch mit anderen Mitteln erreichen? Ja, wenn auch immer seltener, lautet dann oft die Antwort. Denn wie die Beispiele von IBM und ABB illustrieren, werden sich Lieferanten zukünftig noch häufiger der Tatsache gegenübersehen, für ihre Schlüsselkunden reichlich Zusatzleistungen erbringen zu müssen. Unternehmen ohne KAM laufen dann Gefahr, zum Spielball der Interessen ihrer Hauptabnehmer zu werden, weil sie ohne Grundlage für eine aktive Gestaltung der Zusammenarbeit dastehen.

Hinzu kommt, daß bei einem individualisierten Marketing die Entscheidungen zur aktiven Beeinflussung der Kundenbeziehungen häufig allzu subtil und zu wenig konsequent ausfallen, wo doch die Zusammenarbeit mit Schlüsselkunden meistens auf komplexen Leistungs- und Beziehungsstrukturen basiert, die über Jahre gereift sind. In dem Bestreben, das mühsam Erreichte nur ja nicht zu gefährden, erschöpfen sich bei vielen Unternehmen die KAM-Aktivitäten in einem vorsichtigen, auf kurze Fristen gerichteten Aktionismus,

anstatt die in Zusammenarbeit mit den Key Accounts gemachten Erfahrungen konsequent auszuwerten und unternehmensweite Lernerfolge zu erzielen. Weil die konzeptionelle Grundlage fehlt, gelingen echte Durchbrüche allenfalls per Zufall. Damit verkümmert KAM aber zum reinen Marketing-Accessoire, von Hebelwirkung auf strategischer Ebene gibt es keine Spur. Wie sagte es der Topmanager eines Herstellers von elektronischen Geräten und Systemen: „Wir haben es mit dem KAM zwar gut gemeint, aber praktisch nichts erreicht.“

Nichts ist also dringlicher, als die Zusammenarbeit mit Schlüsselkunden auf eine stabile konzeptionelle Grundlage zu stellen. Dazu sind zunächst drei relevante Entscheidungsdimensionen des KAM auseinanderzuhalten – die strategische, die funktionale und die organisatorische Dimension (siehe Kemna 1990). Mit Schlüsselkunden erfolgreich umgehen bedeutet eben, Entscheidungen zu treffen, die über die Wahl der geeigneten Organisationsform und die damit verbundenen personellen Regelungen hinausreichen. Zwingend muß sich KAM beispielsweise mit Fragen beschäftigen wie der Identifikation und dem Aufbau von Beziehungsplattformen, dem Verknüpfen von Lernprozessen zwischen Anbieter und Abnehmer sowie dem Sichern und Mehreren des fortlaufend erworbenen Know-hows der KAM-Spezialisten.

Zum Erfolg führt dieses Vorgehen aber nur, wenn auch die Probleme der konkreten Umsetzung genügend Beachtung finden. Es wäre ein Fehler, KAM mit einem einmaligen, zeit- und kostenmäßig präzise umrissenen Projekt einführen zu wollen, um sich anschließend wieder anderen Aufgaben zuzuwenden. Noch wichtiger ist die Weiterentwicklung des KAM-Systems und seine Anpassung an die sich fortgesetzt ändernden Kundenbedürfnisse und Marktverhältnisse. Im unternehmerischen



Abbildung 3: Erfolg bei Schlüsselkunden - in neunfacher Hinsicht auf der Hut sein



Gesamtrahmen ist KAM als funktionsübergreifender Prozeß anzusiedeln, den neun Grundsatzentscheidungen prägen und der in seinen drei Phasen einer ständigen Prüfung unterzogen werden muß (siehe Abbildung 3).

Die im folgenden dargestellten Prozeßphasen können als Leitfaden für den Umgang mit Schlüsselkunden dienen. Die Firma Balzers ist beispielsweise danach mit Erfolg vorgegangen. Abbildung 3 verdeutlicht, wie die neun Grundsatzentscheidungen und drei Phasen zusammenhängen.

Phase 1: Ziele und Inhalte der Zusammenarbeit mit Schlüsselkunden bestimmen

Aus strategischer Sicht muß in dieser Phase zunächst einmal die Identifikation, Analyse und Auswahl der wichtigsten Kunden des Unternehmens erfolgen. Dafür genügt es nicht, Kunden nur aufgrund der Größe der gewöhnlich mit ihnen gemachten Umsätze zu Schlüsselkunden zu erklären. Auch qualitative Maßstäbe sind zu beachten. Aus diesem Grund formulierte beispielsweise die Swissair für ihr KAM-Programm nicht nur das Ziel eines regelmäßigen und ertragsstarken Verkehrsaufkommens; ebenso großen Wert legt der Carrier auf die Steigerung der Kundenloyalität durch persönliche Geschäftsbeziehungen, die Informationsbeschaffung sowie den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz.

Nach Auswahl der Schlüsselkunden sind die Leistungen, die das KAM innerhalb des eigenen Unternehmens erbringen kann, den Leistungen gegenüberzustellen, die für die Key Accounts erzielt werden können. Dies kann, wie schon skizziert, zweckmäßigerweise anhand des Portfolios der Integrations- und Synergiepotentiale geschehen. Wichtig ist, daß davon nicht nur die jetzigen, sondern auch potentielle Kunden erfaßt wer-

den. Zum Ende dieser Portfolio-Analyse gilt es, mit Hinblick auf die einzelnen Kunden (Kundengruppen) situative Strategien und Ziele festzulegen. Das kann von Frühwarnung und Cross Selling bis zu Partnerschaft oder strategischer Allianz mit Kunden reichen.

Auf der funktionalen Ebene geht es dann darum, die Leistungen für Key Accounts zu konkretisieren. Dabei spielen sogenannte Leistungssysteme eine entscheidende Rolle (siehe Belz et al 1991). Im Klartext bedeutet das, nach Schlüsselkunden getrennt nicht nur einzelne Produkte und vielerlei Serviceleistungen anzubieten, sondern umfassende Pakete für komplette Problemlösungen zu schnüren. Die Bandbreite reicht hier vom Angebot umfangreicher Sortimente (alles aus einer Hand), begleitenden Dienstleistungen (wie beispielsweise automatisierte Auftragsabwicklung und Logistik), Finanzierungshilfen bei internationalen Geschäften, regelmäßigem Personalaustausch oder gemeinsamer Forschung und Entwicklung bis hin zum Übernehmen der Leitung komplexer Kundenprojekte.

Häufig werden diese Leistungen zugleich vertraglich abgesichert, zum Beispiel im Rahmen von Exklusiv-Entwicklungspartnerschaften oder über Abnahmeverträge. Verbunden mit der Entwicklung von Leistungssystemen ist auch die Bestimmung des Zeitpunkts, zu dem eine intensive Zusammenarbeit mit Schlüsselkunden beginnen soll. Denn oft kommen Lieferanten bei Key Accounts erstmal in der Rolle des Nothelfers oder Lückenbüßers zum Zug. Haben Unternehmen ihre Leistungsfähigkeit dann schon einmal bei einem abgegrenzten Teilprojekt bewiesen, kommt in einer späteren Phase auch die Gelegenheit zu einer steten Zusammenarbeit mit Key Accounts.

Auf der organisatorischen Ebene sind die festgelegten Strategien und Leistungen schließlich in Anforderungen an die beteiligten Personen zu übersetzen und die

notwendigen personellen Konsequenzen zu treffen. Das betrifft aber nicht nur die Anforderungsprofile für Kundenverantwortliche, die sogenannten Key-Account-Manager. Von größter Bedeutung ist es, ebenso die Anforderungen an die Rollenträger, die den KAM-Gedanken im gesamten Unternehmen weitertragen sollen, zu spezifizieren. Wie Abbildung 3 zeigt, erfordert KAM Entscheidungen von unternehmensweiter Tragweite. Zu ihrer Umsetzung haben folglich alle – Führungskräfte und Mitarbeiter – ihren Beitrag zu leisten. Fehlen beispielsweise die Promotoren auf der Ebene der Geschäftsleitung, wird es äußerst schwierig, die im Umgang mit Schlüsselkunden entstehenden Erfahrungen kritisch zu analysieren und anschließende Verbesserungsmaßnahmen konsequent umzusetzen. Darum kommt es sehr darauf an, die Anforderungen an die verschiedenen Personen nach den Belastungen zu differenzieren, die ihre Tätigkeit mit sich bringt.

Phase 2: Geschäftsprozesse und Strukturen auf die Bedürfnisse von Schlüsselkunden ausrichten

Im nächsten Schritt ist sicherzustellen, daß alle Geschäftsprozesse und Strukturen konsequent auf die Bedürfnisse von Schlüsselkunden ausgerichtet werden. Je nach Branche gibt es dafür mehr oder weniger viele Optionen. Nicht immer müssen Unternehmen ihre Standorte wie die Automobilzulieferer wählen – direkt neben den Betriebsstätten ihrer Abnehmer, den großen Montagewerken der Autobauer – und ihre gesamte Wertkette über ein Just-in-time-System mit den betrieblichen Abläufen dieser Schlüsselkunden voll vernetzen. Statt so weit zu gehen, genügt auch die interne Integration bis hin zu spezialisierten Funktionen in Leistungsprozessen, die nach Kundengruppen differenziert sind. Dieser Weg beschäftigt zur Zeit besonders Dienstleistungsunternehmen.

Übergreifend bei all diesen Bestrebungen ist der Gedanke, das Unternehmen in Prozessen statt in Funktionen zu begreifen. Denn nur auf diese Weise lassen sich die verschiedenen Schnittstellen zu internen und externen Kunden exakt definieren und als Grundlage einer Ausrichtung der eigenen Prozesse und Strukturen auf die Bedürfnisse von Schlüsselkunden nutzen. Aus strategischer Sicht besonders wichtig ist dabei, wie die verschiedenen Beziehungsebenen und -plattformen im Kontakt mit Schlüsselkunden bestimmt werden. In Betracht kommen hier routinemäßig anfallende Servicearbeiten im Rahmen von Wartungsverträgen ebenso wie regelmäßig durchgeführte Kundenforen auf der Topmanagementebene.

Entscheidend für den Erfolg ist, die auf verschiedenen Ebenen existierenden persönlichen Kontakte zu Key Accounts im Zuge eines umfassenden Managements aller Geschäftsbeziehungen systematisch zu koordinieren und dem gesamten Unternehmen nutzbar zu machen. Hand aufs Herz: Welches Unternehmen verfügt bereits über ein umfassendes Programm der Pflege seiner geschäftlichen Beziehungen zu seinen Schlüsselkunden?

Auf der funktionalen Ebene gilt es, die Aufgaben und Kompetenzen der verschiedenen KAM-Verantwortlichen zu klären. Gute Dienste leistet dabei ein Funktionendiagramm, das KAM-Aufgaben und mit KAM betraute Personen einander gegenüberstellt und die geplante Arbeitsbelastung visualisiert. Je nach der gewählten strategischen Option für den Umgang mit Schlüsselkunden kann sich der Aufgabenumfang nämlich von der reinen Informationsbeschaffung und Kundenanalyse bis zur kompletten Planung, Durchführung und Kontrolle aller Aktivitäten und Maßnahmen erstrecken, die mit den Geschäften mit Schlüsselkunden zusammenhängen. In jedem Fall aber sind sowohl nach innen als auch nach außen gerichtete Aufgaben zu definieren. Vier Bereiche lassen sich unterscheiden: Analyse und Information, Planung und Kontrolle, Verkauf und Beratung sowie Koordination und Integration.

□ *Analyse und Information.* Als erstes ist festzulegen, wer die Entscheidungsstrukturen bei Schlüsselkunden gezielt analysieren und die Erkenntnisse darüber in zweckmäßiger Form verdichten und an interessierte Stellen weiterleiten soll. Oft werden zu diesem Zweck vertiefte Marktanalysen erforderlich, speziell über Märkte und Kunden der Key Accounts. Ebenfalls dazu gehören regelmäßig durchgeführte Untersuchungen über die Kundenzufriedenheit – sie dienen als Gradmesser für die Qualität der Kundenbeziehung sowie zur systematischen Erfassung von Konkurrenzaktivitäten bei den Schlüsselkunden.

□ *Planung und Kontrolle.* Des weiteren ist zu bestimmen, wer die Entwicklung von kundenbasierten Strategien verantwortlich vornehmen soll. Das Aufgabenspektrum reicht hier von kundenspezifischen Verkaufsförderungsaktionen über Leistungssysteme bis hin zu Kundenentwicklungsplänen oder kundenindividuellen Marketingkonzepten. Viele dieser Aufgaben müssen mehrere Stellen gemeinsam lösen. Untrennbar damit verbunden ist auch die Kontrolle der geplanten Aktivitäten bei den Schlüsselkunden, etwa mit Hilfe quantitativer Kriterien wie Umsatz- und Deckungsbeiträge oder qualitativer Kriterien wie Kundenzufriedenheits-Indizes.

□ *Verkauf und Beratung.* In besonders präziser Weise muß die Verkaufsfunktion gegenüber den Schlüsselkunden abgegrenzt werden. Hier geht es vor allem um Aktivitäten wie Kontaktaufbau zu und Vertrauensbildung bei ausgewählten Entscheidungsträgern, aktive Kundeninformation, konstante Beziehungspflege, Abschluß von Rahmenvereinbarungen oder eigenständige Durchführung von Verkaufsverhandlungen mit Schlüsselkunden. Im Sinne einer langfristigen Kundenbindung wird KAM vielfach auch eine Beratungsfunktion wahrnehmen müssen, bei der das Unternehmen seinen Key Accounts als ständiger Ansprechpartner zur Verfügung steht beziehungsweise gemeinsam mit dem Kunden neue Problemlösungen zu finden sucht.

□ *Koordination und Integration.* Schließlich gilt es, die kundenbezogenen Aktivitäten sowohl intern als auch extern zum Nutzen aller Beteiligten zu koordinieren.

Diese Aufgabe ist eng mit der Beratungs- und Verkaufsfunktion verknüpft und bedeutet im Grunde genommen nichts anderes, als für Schlüsselkunden die richtige Leistung zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort bereitzustellen. Daneben geht es darum, gezielt Widerstände und Vorbehalte gegenüber einem bereichsübergreifenden Zusammenwirken abzubauen. In diesem Sinne wirken die KAM-Verantwortlichen oft als Katalysatoren bei dem Bemühen, Bedürfnisse von Schlüsselkunden in das Leistungsangebot des eigenen Unternehmens zu integrieren. Der Key-Account-Manager als „Anwalt seines Kunden“ – so lautet hier ein oft gehörtes Stichwort.

Als geeignete Form für die Erfüllung all dieser Aufgaben haben sich in vielen Fällen KAM-Teams bewährt. Allerdings sind die Verhältnisse nicht immer so klar wie etwa im Einzelhandel, wo praktisch jeder Hersteller mehrere vollamtliche Key-Account-Manager zur Betreuung der zehn größten Distributeure abstellen muß. Im KAM der Investitionsgüterindustrie etwa geht es mehr um die Abstimmung zwischen Spezialisten, die gemeinsam die vom Kunden gewünschte Leistung entwickeln. Angesichts der zunehmenden Internationalisierung vieler Branchen bleibt oft gar nichts anderes übrig, als Lösungen über weltweit operierende KAM-Teams zu suchen.

Die Mitglieder dieser Teams nehmen ihre KAM-Aufgaben entweder als vollamtliche Spezialisten wahr oder erfüllen sie ganz oder in Teilen zusätzlich, nach dem „Miliz“-Prinzip. Wie sich gezeigt hat, werden für das KAM mit zunehmender Komplexität und Intensität der Beziehung zu Schlüsselkunden zumeist auch aufwendigere Organisationsformen gewählt. Bei einem vornehmlich als „Frühwarnsystem“ dienenden KAM wird signifikant häufiger zur „Miliz“-Variante gegriffen als bei einem KAM nach dem Muster „Partnerschaft“ oder „strategische Allianz“ (siehe Abbildung 4).

Phase 3: Know-how sichern und Lernprozesse für Kundenvorteile beschleunigen

Hier rückt aus strategischer Sicht besonders die Verknüpfung der Lernprozesse von Lieferant und Kunde ins Blickfeld. Nur wenn es gelingt, von Einzelfällen auf Muster einer erfolgreichen Zusammenarbeit zu schließen, läßt sich der unternehmensweite Lernprozeß auch zugunsten einer konsequenteren Ausrichtung auf Schlüsselkunden in Gang setzen. Instrumente dafür sind beispielsweise Pilotprojekte mit professionellen Kunden, die gemeinsame Entwicklung von Innovationen oder übergreifende Schulungen und Tagungen zum Erfahrungsaustausch.

Abbildung 4: **Strategische Option und Organisationsform des KAM hängen eng zusammen**

Organisationsform	Strategische Optionen			
	Option I	Option II	Option III	Option IV
	Frühwarnung	Cross Selling	Partnerschaft	Strategische Allianz
Organisation des KAM im „Miliz“-Prinzip (Zusatzaufgabe)	57	47	33	25
Organisation des KAM im „Spezialisten“-Prinzip (Vollamt)	43	53	67	75

Zahlenangaben in Prozent.

Intern müssen Unternehmen alles daran setzen, das in der Zusammenarbeit mit Schlüsselkunden erworbene Know-how unternehmensweit zu sichern. Dies kann beispielsweise durch geschäftsbereichsübergreifende Managementpools geschehen. Asea Brown Boveri praktiziert das seit einiger Zeit. Führungskräfte, die das vom Konzern festgelegte Pensionsalter erreicht haben, haben die Möglichkeit, statt in den Ruhestand zu gehen, dem Unternehmen weiterhin in einer beratenden Funktion zur Verfügung zu stehen. Wer – in aller Freiwilligkeit – mittun möchte, kann das als Coach für junge Führungskräfte tun, aber auch als verantwortlicher Projektleiter in Übersee. Durch dieses Angebot sichert sich ABB nicht nur den Zugriff auf die wertvollen Erfahrungen erprobter Manager – auch Kunden profitieren davon, indem bestehende gute Kundenkontakte eine Zeitlang weiterhin erhalten werden.

Funktionieren können solche Lernprozesse aber nur, wenn es auch die dafür notwendigen, bereichsübergreifenden Meßgrößen gibt. Allzuoft dominieren selbst in Key-Account-Organisationen noch die finanziellen Kriterien (Kundenumsätze, Kundendeckungsbeiträge). Damit soll dann der Erfolg beim einzelnen Kunden und somit die Arbeit der Kundenverantwortlichen respektive der KAM-Teams festgestellt werden. Dieses direkt in Geld meßbare Feedback ist gewiß notwendig, und kein Unternehmen könnte es sich heute leisten, auf diese Informationen über seine Schlüsselkunden zu verzichten. Bezogen auf die erwähnten Lernprozesse, versagen diese Kriterien freilich, weil sie außerstande sind, die Hintergründe des Erfolgs (oder Mißerfolgs) beim Schlüsselkunden aufzuzeigen – und damit Faktoren, die den in Geld rechenbaren Erfolg beim Schlüsselkunden letztlich bewirken. Herkömmliche Reportingsysteme weisen gerade sie kaum zureichend aus. Deshalb muß ein

System von Meßgrößen installiert werden, das auch qualitative Faktoren erfaßt. Hilfreich sind dazu beispielsweise regelmäßige persönliche Gespräche mit Schlüsselkunden, Analysen von Kundenbeschwerden oder standardisierte Befragungen zur Kundenzufriedenheit.

Allerdings sind hier zwei kritische Anmerkungen angebracht: Oft sind derartige Befragungen, zumal wenn sie vom eigenen Unternehmen durchgeführt werden, nur bedingt geeignet, ein klares Bild vom Umfang der Kundenzufriedenheit zu zeichnen. Zum einen sind sie meistens zu umfangreich, und zum anderen gewinnen Außenstehende oft tiefere Einblicke als das Unternehmen selbst. In der Praxis bewährt hat sich deshalb, wenn Befragungen zur Kundenzufriedenheit unter interner und externer Regie erfolgen.

Auf der organisatorischen Ebene wiederum ist zu klären, mit welchen Maßnahmen die angestrebten Lernprozesse beschleunigt werden können. Eine zentrale Rolle spielt dabei der Fluß an quantitativen und qualitativen Daten, die ein gut ausgebautes KAM-Controlling liefert. Jedes Unternehmen, das wirklich im Umgang mit ihren Schlüsselkunden erfolgreich sein will, sollte daher über ein zweckmäßiges Informationssystem verfügen.

Die Fortschritte in der Informationstechnik erlauben es mittlerweile, Know-how weltweit ort- und zeitunabhängig abzurufen und zu multiplizieren. Dank moderner Groupware-Systeme braucht in Zukunft kein Außendienstmitarbeiter mehr mit einem Schlüsselkunden Gespräche zu führen, ohne fundiert und aktuell informiert zu sein. Fehlen solche Instrumente, entstehen rasch die bekannten kritischen Situationen, in denen Verkäufer auf Gedeih und Verderb dem Know-how weniger Kundenspezialisten und Fachleute ausgeliefert sind. Wo das passiert, beraubt sich das Unternehmen selbst der Chance, gegenüber der Konkurrenz einen Zeitvorsprung zu erzielen – durch raschen Zugriff auf die relevanten Informationen.

Die Multiplikation des vorhandenen Know-hows in der Zusammenarbeit mit Schlüsselkunden verdient deshalb größte Beachtung – ein Aspekt, der in vielen KAM-Organisationen noch nicht genügend gewürdigt worden ist. Auch dazu eine Beobachtung aus der Praxis: Im Zweifelsfall, so die Regel, gilt es, lieber ein ausbaufähiges KAM-Informationssystem schnell zu installieren, statt den Informationsfluß durch ein zeitraubendes Evaluieren komplexer Übersysteme zu lange zu blockieren.

KAM – ein nie endender Lernprozeß

Zugestanden, es ist möglich, Spitzenleistungen für Schlüsselkunden auch ohne KAM zu erbringen. Dennoch werden in Zukunft immer weniger Lieferunternehmen auf KAM verzichten können, weil sie sonst in die Gefahr geraten, ihre Handlungsfreiheit immer mehr zu verlieren. Nur wenn sie die konzeptionelle Grundlage für ihren Umgang mit Schlüsselkunden schaffen, wird es Herstellern gelingen, auch künftig die Zusammenarbeit mit diesen Kunden selbst aktiv zu gestalten. Ansonsten

wird es ihnen wie vielen anderen Lieferanten gehen: Ihre Schlüsselkunden nehmen ihnen das Heft Zug um Zug aus der Hand.

Um das zu vermeiden, muß KAM als permanenter Lernprozeß verstanden und betrieben werden. Immer wieder neu müssen sich die Unternehmen dazu auf ihre Schlüsselkunden einstellen. Denn in vielen Fällen können sie es sich gar nicht mehr leisten, mit Tausenden von Kunden beliebige Geschäfte zu machen. Voll ins Visier gehören im Gegenteil nur Kunden, mit denen man gemeinsam wachsen und Erfolge erzielen kann (siehe Hanan 1989). Die Erfahrungen, die in der Zusammenarbeit mit diesen Kunden entstehen, entscheiden mit über den Unternehmenserfolg. Diese wiederum gilt es als Basis für permanente Verbesserungen zum Vorteil der Schlüsselkunden zu nutzen.

Zu warnen ist allerdings vor der Illusion, mittels KAM ließen sich die Beziehungen zu Schlüsselkunden voll kontrollieren. Die direkte Abhängigkeit von marktmächtigen Kunden kann auch durch KAM allein schwerlich verringert werden. Aber als umfassender Lernprozeß verstanden, eröffnet KAM große Chancen, Schlüsselkunden langfristig an das eigene Unternehmen zu binden. Denn sofern die Grundsatzentscheidungen in der Zusammenarbeit mit den Schlüsselkunden ständig überprüft und die Ergebnisse als Quelle für Verbesserungen genutzt werden, erfüllt das Unternehmen die Bedürfnisse seiner Schlüsselkunden laufend besser und profiliert sich damit gegenüber der Konkurrenz. ☺

Literatur

- K. Backhaus: Investitionsgütermarketing, 3. überarb. Aufl., München 1992.
 Ch. Belz et al.: Erfolgreiche Leistungssysteme – Anleitung und Beispiele, Stuttgart 1991.
 Ch. Belz et al.: Management von Geschäftsbeziehungen, Fachbuch für Marketing, St. Gallen: Thexis 1994.
 Ch. Belz, M. Kramer und M. Schögel: Supply Management: Probleme, Strategien und Lösungen, Thexis-Fachbericht für Marketing Nr. 94/4, Hochschule St. Gallen, St. Gallen 1994.
 K. Bleicher: Das Konzept integriertes Management, Frankfurt/New York 1991.
 M. Hanan: Key Account Selling, 2nd ed., New York 1989.
 H. Kemna: Das Key Account Management der 90er Jahre, in: Thexis, 1/1990, Seite 29-35.
 R. B. Miller und S. E. Heimann: Schlüsselkunden-Management, Landsberg/Lech 1991.
 G. Rommel et al.: Einfach überlegen: das Unternehmungskonzept, das die Schlanken schlank und die Schnellen schnell macht, Stuttgart 1993.
 Ch. Senn und Ch. Belz: Key Account Management – Bestandesaufnahme und Trends, Thexis-Fachbericht für Marketing Nr. 94/2, Hochschule St. Gallen, St. Gallen 1994.
 B. P. Shapiro und R. T. Moriarty: National Account Management: Emerging Insights, Report No. 82-100, Marketing Science Institute, Cambridge, Mass. 1982.
 T. Tomczak und Ch. Belz (Hrsg.): Kundennähe realisieren, Fachbuch für Marketing, St. Gallen 1994.