

## Key Account Management

### Teil 3: Das St. Galler KAM-Konzept: Bezugsrahmen für ein ganzheitliches Vorgehen

Viele Unternehmen bearbeiten strategisch wichtige Kunden, sogenannte Key Accounts, mit besonderer Aufmerksamkeit und auf eine besondere Art und Weise. Dieses Key Account Management erfordert ein professionelles Vorgehen der verantwortlichen Personen und Teams und einen ganzheitlichen Ansatz in der Unternehmensorganisation. Ohne schlüssige Systematik verschenken Unternehmen einen Großteil der Potenziale des Schlüsselkunden-Managements oder setzen falsche Schwerpunkte. Das St. Galler Key Account Management-Konzept gibt sowohl Key Account Managern als auch denjenigen, die für die Implementierung des Key Account Managements in der Organisation verantwortlich sind, wertvolle Hinweise.

*Stichworte:* Funktionales Key Account Management, KAM-Strategie, KAM-Organisation, Auswahl von Key Accounts, Key Account Manager, Key Account Teams, Literatur, Zusammenfassung.

CHRISTIAN BELZ,  
MARKUS MÜLLNER, DIRK ZUPANCIC

#### **KAM in der Praxis: Vom »Muddling Through« zur Systematik**

Key Account Management hat sich in vielen Unternehmen im Laufe vieler Jahre entwickelt und häufig fehlt ein systematischer Ansatz, der es erlaubt, Kunden- und Mitarbeiterpotenziale optimal auszuschöpfen. Es bedarf vielfältiger Fähigkeiten und spezifischer Vorgehens-

#### **In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- welche Aspekte ein ganzheitliches KAM wichtig sind,
- wie das Key Account Management sinnvoll strukturiert werden kann,
- was man unter dem »St. Galler Key Account Management-Konzept« versteht,
- wie Key Account Manager und Key Account Teams Schlüsselkunden erfolgreich systematisch bearbeiten können (funktionales KAM),
- welche Rahmenbedingungen in einer Unternehmung erfüllt sein sollten, um KAM erfolgreich zu realisieren (organisatorisches KAM).

weisen der Personen, die im Kontakt zu Mitarbeitern des Key Accounts stehen und besonderer infrastruktureller Voraussetzungen, um das gesamte Leistungsspektrum eines Unternehmens oder gar eines Konzerns für ausgewählte Kunden zu koordinieren. Da hervorragendes Produktwissen und ausgereifte Verkaufstaktik der Key Account Manager kaum ausreichen, wenn Schlüsselkunden professionell betreut werden sollen, sind viele Key Account Manager ohne systematische Arbeitshilfen häufig überfordert. Hektischer Aktivismus dominiert oftmals das Tagesgeschehen, obwohl die strategische Beziehungspflege im Vordergrund stehen sollte. Ähnlich verhält sich auch die Geschäfts-, Vertriebs- oder Marketingleitung bei der Einführung oder der Professionalisierung des Key Account Managements. Ressourcenknappheit und vielfältige Projektaktivitäten verhindern einen substanziellen Aufbau. KAM-Programme verfügen in der Folge häufig nicht über die notwendige Durchschlagskraft. Es geht in beiden Fällen darum, das Key Account Management effizient zu gestalten und kein Overengineering zu betreiben, zugleich aber die Ziele optimal zu erreichen, das heißt effektiv zu sein.

Zwar kann ein unsystematisches Key Account Management in einigen Situationen erfolgreich sein. Auf Dauer ist davon jedoch abzuraten, will man die langfristige Beziehung zum Schlüssel-

kunden und das Erreichen der Umsatz- und Ertragsziele nicht aufs Spiel setzen. Intuition der beteiligten Personen und unternehmerischer Spürsinn sind wichtig, hängen jedoch immer an den Persönlichkeiten und können selten im gewünschten Ausmaß ‚gemanaged‘ werden. In jedem Falle bleiben Unsicherheiten und ein gewisses Restrisiko. Diese gilt es durch Systematik zu minimieren.

Systematik im Key Account Management beginnt bereits mit der *Auswahl von Schlüsselkunden*. [4, S. 46.] Eine wesentliche Voraussetzung, um bestimmte Kunden systematisch bearbeiten zu können, ist ein klarer Fokus auf bestimmte Kunden durch die Geschäftsleitung. Eine *systematische Bearbeitung* kann auf unterschiedliche Weise realisiert werden. So ist es denkbar, zunächst nur einige ausgewählte Prinzipien eines systematischen Key Account Managements zu verfolgen und damit einen gewissen Erfolg zu verzeichnen. Allerdings sind *ganzheitliche Ansätze* in einer dynamischen Umwelt langfristig zu empfehlen. Diese sind meist komplex und auslandend. Häufig leidet darunter die Verständlichkeit der Konzepte. Die *Konstruktion eines verständlichen, ganzheitlichen Bezugsrahmens* sollte deshalb auf einer anschaulichen Analogie aufbauen. Das St. Galler Key Account Management-Konzept bezieht sich explizit auf bekannte organisatorische Aspekte und Prozesse, um die Verständlichkeit des

Ansatzes und damit seine Umsetzung in der Praxis zu erleichtern.

### Priorisieren von Kunden bedarf einer breiten Unterstützung

Kunden müssen bewertet werden, um sie entsprechend ihrer unterschiedlichen Bedeutung für ein Unternehmen bearbeiten zu können. Wichtig erscheint es hierbei, dass Unternehmen verschiedene Kriterien kombinieren und nicht nur rein umsatzbezogen entscheiden. Andere wichtige Kriterien sind zum Beispiel die Kundenprofitabilität oder qualitative Kriterien, wie zum Beispiel das Referenzpotenzial des Kunden, seine Bereitschaft zur Zusammenarbeit oder Synergiepotenziale durch gemeinsame Projekte in Forschung und Entwicklung. Priorisiert ein Unternehmen bestimmte Kunden, stuft es die restlichen Kunden zurück. Es besteht eine gewisse Gefahr, dass diese sich verärgert abwenden. Deshalb gilt es, unterschiedliche Kundengruppen zwar differenziert, aber professionell zu bearbeiten. Zudem entstehen hier möglicherweise auch interne Schwierigkeiten, wenn Mitarbeiter, die für die nicht bevorzugten Kunden verantwortlich sind, wie zum Beispiel Regionalleiter oder Leiter ausländischer Niederlassungen, die Vorzugsbehandlung bestimmter Kunden aufgrund von Eigeninteressen torpedieren.

Ein weit verbreitetes Problem des internationalen Industriegütergeschäfts

besteht beispielsweise darin, dass bestimmte Kunden für die Zentrale des Anbieters, das Headquarter, große strategische Bedeutung haben, während sie für einzelne Niederlassungen nahezu bedeutungslos sind. Wenn die Niederlassungsleiter ihren Kunden nun eigenständig Vorzugsleistungen und -konditionen zukommen lassen, welche die Zentrale exklusiv für International Key Accounts vorsieht, sind interne Streitigkeiten oder Konflikte bei Kunden programmiert. Um diese Problematik von vornherein zu entschärfen, ist ein breites Commitment zu Gunsten des Key Account Managements erforderlich. [9, S. 634]

Dies sollte idealerweise beim Top Management beginnen, das eine Vorbildfunktion für alle Mitarbeiter mit KAM-Aufgaben inne hat. Gelingt es, die Gründe für die Aufnahme bestimmter Kunden in das Key Account Management-Programm transparent und verständlich zu machen, indem das Key Account Management die Selektionskriterien nachvollziehbar gestaltet, ist eine weitere wichtige Voraussetzung für eine breite Unterstützung des gesamten Ansatzes geschaffen.

**Ganzheitlichkeit als Prinzip:  
Sporadisches Bevorzugen ist noch kein Key Account Management**

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass strategisch bedeutende Kunden von

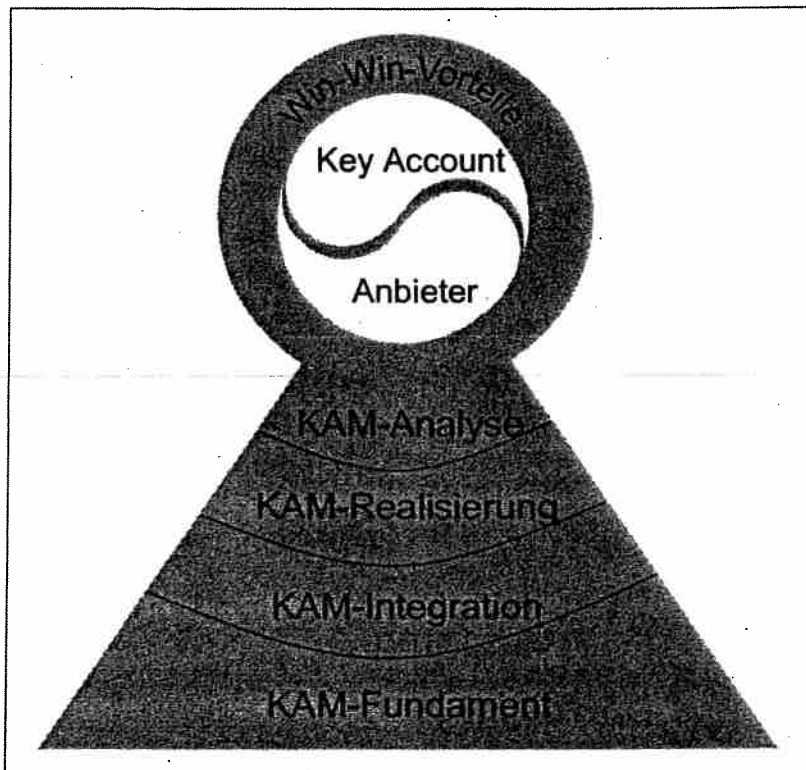
jeher eine bevorzugte Behandlung erfahren haben. Ob eine Einladung zum Geschäftsessen ausgesprochen wird, ein Anbieter sich in Hausmessen eines Händlers engagiert, einem Kunden günstigere Konditionen einräumt oder ihm einen Key Account Manager zuweist, stets handelt es sich um Leistungen, die nur einem bevorzugten Kundenkreis zu Gute kommen. Ein sporadisches Bevorzugen von Kunden und ein Verteilen von Vorzugsleistungen im Gießkannenprinzip ist jedoch mit erheblichen Gefahren verbunden. Kunden, die sich an den Genuss von Vorzugsleistungen gewöhnt haben, akzeptieren die Wegnahme eines solchen Privilegs kaum. Um die Rentabilität der Kundenbearbeitung zu gewährleisten und Schlüsselkunden langfristig zufrieden zu stellen, ist ein planvolles Vorgehen erforderlich. Hierzu bedarf es eines konzeptionellen Bezugsrahmens, der auf theoretischen Erkenntnissen und praktischen Erfahrungen aufbaut. In den folgenden Abschnitten wird mit dem St. Galler Key Account Management-Konzept ein solcher Bezugsrahmen vorgestellt.

### Das Schlüssel-Schloss-Prinzip als Ausgangspunkt des ganzheitlichen St. Galler Key Account Management-Konzepts

Das Modell des St. Galler Key Account Management-Konzepts folgt dem Prin-

zip von Schlüssel und Schloss: Ein individueller Schlüssel mit dem passenden Profil entriegelt das Schloss und gewährt denen, die den Schlüssel richtig zu verwenden verstehen, den erfolgreichen Zugang zum Schlüsselkunden, indem er für Anbieter und Kunde gleichermaßen Vorteile, sogenannte Win-Win-Vorteile, schafft.

Im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen Geschäftsbeziehungen zwischen dem Anbieter und individuell zu bearbeitenden Schlüsselkunden. Dabei spielt es zunächst eine untergeordnete Rolle, ob der Key Account seinerseits bereit ist, in die Beziehung zu investieren. Es gilt, für beide Seiten potenzielle Vorteile einer engen Zusammenarbeit zu identifizieren und zu bewerten. [4, S. 46] Dies erfordert auf Seiten des Anbieters eine systematische und eingehende Analyse seiner eigenen Situation und derjenigen des Key Accounts. Auf Basis der Analyseergebnisse erfolgt die an kundenindividuellen Zielen ausgerichtete Realisierung des Key Account Managements. [15, S. 79] Da ein wirksames Key Account Management nicht als Insellösung implementiert werden sollte, ist eine systematische Integration in das Gesamtunternehmen erforderlich. Dabei fußt das gesamte Key Account Management-Konzept auf den unternehmensindividuellen Rahmenbedingungen, die das Fundament bilden.



**Abb. 1:** *Schlüssel zum Erfolg im Key Account Management*

### **Zwei Ebenen: Funktionales und organisatorisches KAM**

Erfolgreiches KAM basiert somit auf einer eingehenden Analyse des Key Accounts und der Anbietersituation (KAM-Analyse), dem planvollen Umsetzen individueller Kundenstrategien (KAM-Realisierung), einem systematischen Abstimmen des Schlüsselkundenkonzepts auf die Unternehmensstrategie (KAM-Integration) und dem Schaffen geeigneter infrastruktureller Voraussetzungen (KAM-Fundament). Dabei werden zwei unterschiedliche Ebenen angesprochen: Die funktionale und die organisatorische Ebene des Key Account Managements.

### **Ebenen des Key Account Managements**

Die Literatur zum Key Account Management erklärt das Wesen des Key Account Managements häufig aus unterschiedlichen Perspektiven. Key Account Management lässt sich demnach aus strategischer, funktionaler und organisatorischer Sicht begreifen. [z.B. 14, S. 27 oder 6, S. 6f.] Dabei wird häufig eine Hierarchie zwischen den drei Ebenen unterstellt, wonach Organisation und operatives Management der Strategie folgen. Diese starre hierarchische Sichtweise erscheint in einer dynamischen Unternehmensumwelt nicht mehr zeit-

gemäß, wie die Erkenntnisse zur Implementierungsforschung verdeutlichen. [z.B. 5, S. 8 oder 2, S. 12] Strategische Entscheidungen von Unternehmen werden durch die dynamischen Herausforderungen des Tagesgeschäfts und die historisch gewachsenen und gefestigten Organisationsstrukturen beeinflusst. Um die Realität dynamischer Unternehmen und Märkte modellhaft treffender abzubilden ist von Entscheidungsebenen auszugehen, die sich in immer neuer Konstellation gegenseitig beeinflussen.

Das St. Galler Key Account Management-Konzept berücksichtigt diese Erkenntnisse, indem es strategische Entscheidungen im Key Account Management nicht an einer eigenen Ebene festmacht und eigenständig betrachtet. Vielmehr ist hier die Frage nach den jeweiligen Entscheidungsträgern bedeutend. Zwei Gruppen sind zu unterscheiden. Entscheidungen, die sich direkt auf die Beziehung zum Key Account auswirken, werden von Personen gefällt, welche die Funktion eines Key Account Managers oder eines Key Account Team-Mitglieds bekleiden und direkte Verantwortung für die Kundenbeziehung tragen. Diese Personen repräsentieren die *funktionale Ebene des Key Account Managements*.

Entscheidungen zur Infrastruktur und Organisation eines KAM-Programms werden typischerweise von Geschäfts-, Marketing- oder Vertriebsleitern getroffen. Sie tragen Verantwortung

für die Implementierung und Professionalisierung des Konzepts als Ganzes. Ihre Entscheidungen beeinflussen damit die Rahmenbedingungen, innerhalb derer Key Account Manager tätig sind. Diese Entscheidungen werden daher als *organisatorische Ebene des Key Account Managements* bezeichnet.

Strategische Entscheidungen finden sowohl auf funktionaler als auch auf organisatorischer Ebene statt. Die Entscheidung der Geschäftsleitung beziehungsweise des Vertriebsmanagements, bestimmte Kunden als strategisch bedeutsam zu erachten und durch ein KAM-Programm bevorzugt zu behandeln, stellt eine strategische Entscheidung auf organisatorischer Ebene dar. Auf funktionaler Ebene finden strategische Überlegungen hingegen dann statt, wenn Key Account Manager Ziele der Zusammenarbeit mit individuellen Key Accounts festlegen und daraus ihre Vorgehenspläne ableiten.

### Funktionale Ebene des Key Account Managements

Die Fähigkeiten, die ein Key Account Manager beziehungsweise die Mitglieder eines Key Account Teams benötigen, beziehen sich in erster Linie auf Analyse und Realisierung. Im Rahmen des *funktionalen Key Account Managements* obliegt es dem Schlüsselkunden-Manager, die Situation seines Kunden, seiner spe-

zifischen Bedürfnisse und Entscheidungsstrukturen sowie der Leistungen, Kompetenzen und Strukturen des eigenen Unternehmens zu analysieren, um daraus eine wirksame Schlüsselkunden-Strategie abzuleiten sowie einen Key Account-Plan zu entwerfen und ihn systematisch umzusetzen.

Die Arbeitsschritte und Prozesse im funktionalen KAM müssen einer bestimmten Logik folgen, um ein effizientes Vorgehen zu gewährleisten. Der KAM-Zirkel im St. Galler Key Account Management-Konzept systematisiert das

Vorgehen, strukturiert die Aufgaben der operativen Key Account Bearbeitung und verdeutlicht den kontinuierlichen Charakter des Prozesses (vgl. Abbildung 2). Der KAM-Zirkel stellt somit einen Bezugsrahmen für die tägliche Arbeit von Key Account Managern beziehungsweise Key Account Team-Mitgliedern dar.

Der KAM-Zirkel unterscheidet fünf wesentliche Schritte. Ausgehend von den Analyseergebnissen sind konkrete *Strategien und Ziele* für einzelne Schlüsselkunden zu entwickeln. Der Key Account

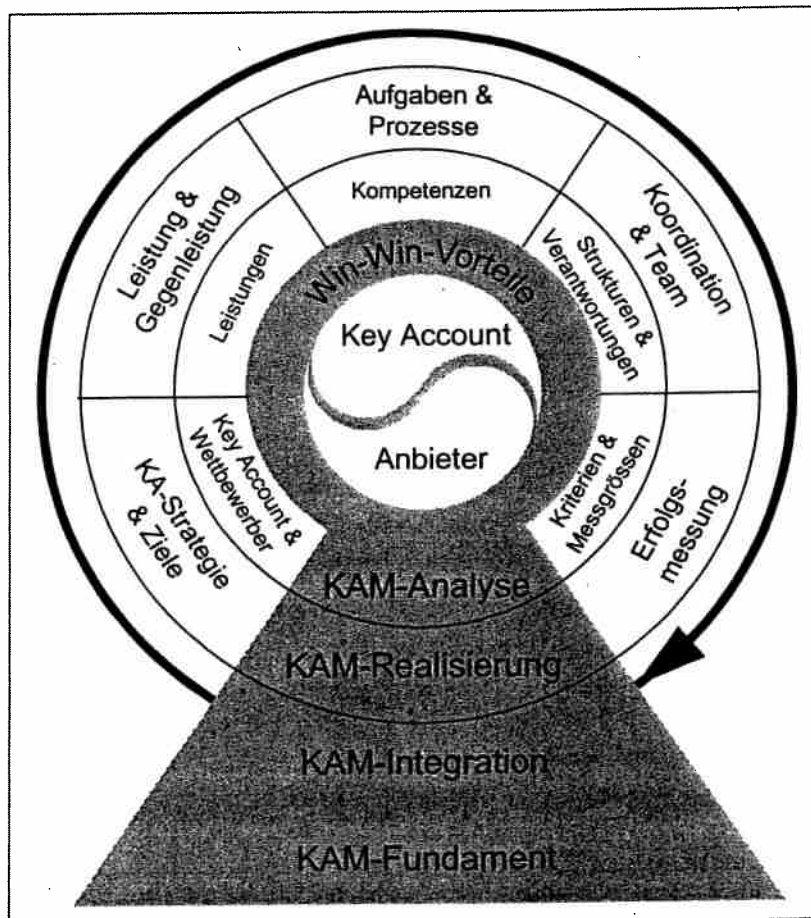


Abb. 2: Der KAM-Zirkel im St. Galler Key Account Management-Konzept

Manager wählt dabei aus unterschiedlichen Strategievarianten die geeignete Option aus. In Abhängigkeit der Vorteile, die der Key Account und der Anbieter vom KAM-Ansatz haben, unterscheidet man die Strategien Frühwarnung, Partnerschaft, Cross-Selling und Strategische Allianz [siehe 4, S. 48]. Diese unterscheiden sich deutlich in der Intensität der Zusammenarbeit und entsprechend im Aufwand, den beide Unternehmen für die Partnerschaft betreiben.

Die gewählte Strategie gilt es nun mit Leben zu füllen. Dementsprechend müssen schlüsselkundenindividuelle *Leistungen* bestimmt werden. [11, S. 72f.] Ebenso gilt es, die *Gegenleistungen* des Key Accounts zu berücksichtigen. Neben dem Preis [10] gehören dazu unter anderem auch die Bereitschaft des Kunden zum Aufbau geeigneter Key Supplier Strukturen, der Wille zu gemeinsamen Projekten oder die Übernahme von Risiken. [1, S. 20-35] Leistungen und Ge-

genleistungen finden in speziellen Verträgen mit einzelnen Key Accounts ihren Niederschlag. [11, S. 181f.]

Aus den zu erbringenden Leistungen und Gegenleistungen lassen sich daraufhin konkrete *Aufgaben und Prozesse* ableiten, die es zu koordinieren und zu realisieren gilt. Die Prozesse im KAM unterscheiden sich in rein interne Prozesse (zum Beispiel Teambuilding, Auftragsabwicklung, Konfliktmanagement) und Prozesse unter Einbeziehung des Key Accounts (zum Beispiel Prozess- und Projektmanagement, Beziehungsmanagement, Verhandlungen). Aufgaben und Prozesse werden von Personen im Anbieterunternehmen und gegebenenfalls auch im Key Account Unternehmen *koordiniert* und erbracht. Der Key Account Manager beziehungsweise die *Key Account Teams* spielen daher eine besondere Rolle bei der Realisierung, die mit der Erfolgsmessung im KAM abgerundet wird. [7, S. 474ff.] Die Ansätze zur Er-

#### Schlüsselfragen zur funktionalen Ebene des KAM

- ⇒ Kennen Sie Ihren Key Account wirklich? Seine Branche, seine Produkte, seine Marktpartner und Kunden, seine Entscheider, seine Strategie, seine Struktur und Unternehmenskultur etc.?
- ⇒ Kennen sie Ihr eigenes KAM-Arbeitsumfeld wirklich? Ihr gesamtes Leistungssystem (im Vergleich zu dem Ihrer Wettbewerber), Ihre Kompetenzen, Ihre Mitarbeiter, die für den Key Account aktiv sind, die Erfolgsgrößen, die sie messen und daraus lernen könnten? Verbinden Sie Ihre Erkenntnisse?
- ⇒ Bearbeiten Sie Ihren Key Account systematisch? Legen Sie echte Strategien fest? Verknüpfen Sie diese Strategien mit messbaren Zielen? Kombinieren Sie Leistungen nach den Bedürfnissen des Schlüsselkunden und bedenken Sie zugleich seine Gegenleistungen? Ermitteln Sie Prozesse sowie Aufgaben und nutzen diese zur Koordination Ihres Teams? Messen Sie Ihre Ziele und leiten daraus Lernprozesse ab?

*folgskontrolle* im KAM sollten idealerweise zu einem KAM-Cockpit vereinigt werden. [15, S. 101ff.]

### Organisatorische Ebene des Key Account Managements

Da Key Account Management in Unternehmen nicht als Insellösung realisiert werden kann, ist eine systematische Integration des Konzepts in das Gesamtunternehmen erforderlich. Dabei müssen die unternehmensindividuellen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. »KAM-Integration« und »KAM-Fundament« bilden die *organisatorische Ebene des KAM*.

Bei der Integration gilt es unter anderem, Key-Account-Strategien mit der Unternehmensstrategie abzustimmen, mögliche negative Ausstrahlungseffekte einer Bevorzugung von Schlüsselkunden auf Durchschnittskunden zu berücksichtigen, Karrierewege für Key Account Manager in der Personalentwicklungsstrategie zu integrieren, Entscheidungskompetenzen zwischen Schlüsselkunden- und Product Managern beziehungsweise General Managern sinnvoll aufzuteilen oder die KAM-Steuerung an vorhandene Controlling-Systeme anzupassen. [3, S. 154] Das Fundament eines erfolgreichen Key Account Managements bilden beispielsweise der Grundsatzentscheid des Top-Managements, sich auf strategisch wichtige Kunden zu fokussieren, qualita-

tiv hochwertige Grundleistungen, ein qualifizierter Mitarbeiterstamm, eine geeignete Unternehmenskultur oder professionelle Informations- und Kommunikationssysteme. [15, S. 152ff.]

Die organisatorischen Voraussetzungen für ein erfolgreiches Key Account Management müssen bewusst geschaffen werden. Der Support-Zirkel im Modell des St. Galler Key Account Management-Konzepts folgt der Struktur des KAM-Zirkels (vgl. Abb. 2) und strukturiert die kritischen Aufgaben, Prozesse und Voraussetzungen eines erfolgreichen Key Account Managements (vgl. Abb. 3). Der Support-Zirkel stellt als eine Art Roadmap den Bezugsrahmen der Implementierung des Key Account Managements dar.

Beide Ebenen des organisatorischen KAM, KAM-Integration und KAM-Fundament, werden in erster Linie durch die Vertriebsleitung und das Top Management bestimmt. Darüber hinaus beeinflussen auch kundenferne Unternehmensbereiche – wie das Personalmanagement, der technische Support oder das strategische Controlling – das Fundament für eine erfolgreiche Schlüsselkunden-Bearbeitung.

Key Account Manager, die die Mechanismen des Zusammenspiels verschiedener Abteilungen und Schnittstellen verstehen, können durch internes Networking Einfluss auf die KAM-Integration und das KAM-Fundament nehmen. Da-

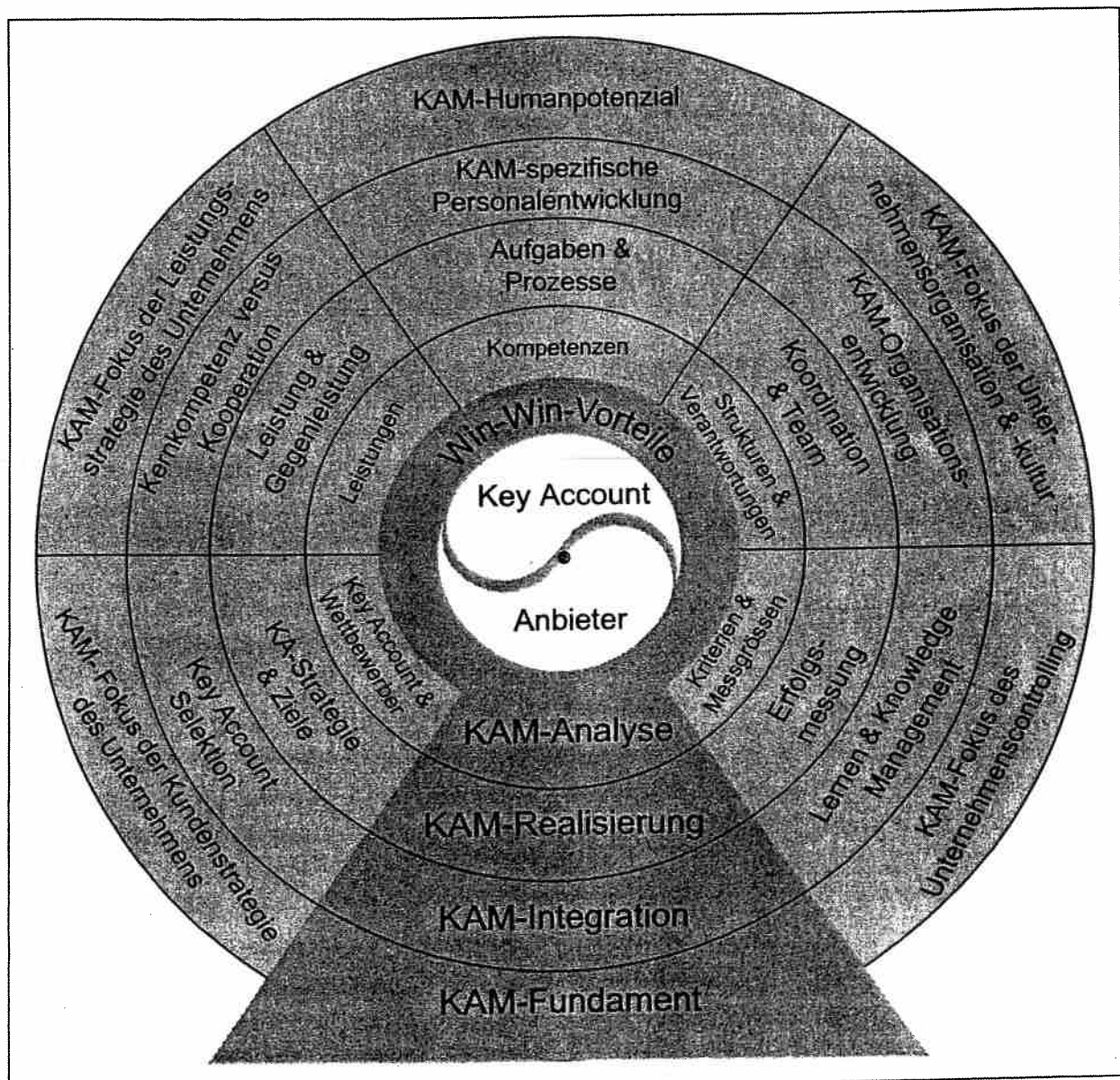


Abb. 3: KAM auf Unternehmensebene: Das Gesamtmodell im Überblick

her ist es wichtig, dass Key Account Manager nicht nur die dem KAM-Zirkel zuzurechnenden Aufgaben und Instrumente beherrschen, sondern ihren Wirkungskreis darüber hinaus geltend machen, um die organisatorische Ebene des Key Account Managements aktiv mitzugestalten.

**»Outside-in« oder »inside-out«? Verschiedene Zugänge zum St. Galler Key Account Management-Konzept**

Das in Abbildung 3 dargestellte Modell des St. Galler Key Account Management-Konzepts lässt sich aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten.

### Schlüsselfragen zur organisatorischen Ebene im KAM

- ⇒ Integrieren Sie Ihr Key Account Management in das Gesamtunternehmen? Managen Sie Ihr Kundenportfolio systematisch und selektieren Ihre Key Accounts mit qualitativen und quantitativen Kriterien? Versuchen Sie systematisch neue Kompetenzen für die Zusammenarbeit mit Schlüsselkunden zu entwickeln oder geeignete Kooperationspartner zu finden? Entwickeln Sie Ihr Personal und Ihre Organisation für die anspruchsvollen Aufgaben im KAM bewusst und speziell weiter? Versuchen Sie aus der Zusammenarbeit mit Schlüsselkunden zu lernen, diese Erkenntnisse im Gesamtunternehmen zu multiplizieren und umgekehrt?
- ⇒ Arbeiten Sie an einem echten Fundament für Ihr KAM-Programm? Gibt es in Ihrer Unternehmensstrategie einen Fokus auf die Bearbeitung der Schlüsselkunden und wird dieser vom Top-Management gelebt? Sind sie bereit, für bestimmte Schlüsselkunden neue und individuelle Leistungen zu erbringen? Nehmen Sie die enormen personellen, strukturellen und unternehmenskulturellen Herausforderungen ernst und arbeiten an der Optimierung für das KAM? Räumen Sie dem KAM im Rahmen des Unternehmenscontrolling den nötigen Stellenwert ein?

Die gewählte Perspektive bestimmt den Startpunkt der Auseinandersetzung mit dem Modell. Dabei gilt es, die Entscheidungssituation, in der sich der Betrachter befindet, zu beachten.

Entscheidungssituation bestimmt die Perspektive

#### »Inside-Out«-Perspektive:

##### Unterstützung für das KAM

Key Account Manager oder Mitglieder von KAM-Teams, die Antworten zur systematischen Bearbeitung von Schlüsselkunden suchen, sollten das Modell von innen nach außen betrachten. Sie wählen die »Inside-Out-Perspektive«.

Für diese Personen im operativen KAM-Geschäft sind die zum KAM-Zirkel gehörenden beiden inneren Kreise »KAM-Analyse« und »KAM-Realisierung« entscheidend.

#### »Outside-In«-Perspektive:

##### Implementierung des KAM

Betrachten die in einem Unternehmen für die Implementierung oder die Professionalisierung des gesamten Key Account Management-Ansatzes Verantwortlichen das Modell, so wählen sie die »Outside-In-Perspektive«. Diese unterstützt sie bei der Beantwortung der Frage nach den geeigneten Instrumenten und dem richtigen Vorgehen bei der Implementierung oder der Weiterentwicklung des Key Account Managements im Unternehmen. Die den Support-Zirkel bildenden Kreise *KAM-Integration* und *KAM-Fundament* weisen auf die dabei zu klärenden Fragen und Aufgabenfelder hin.

### KAM als Prozess: Schritt für Schritt zum Erfolg

Die Erkenntnisse zum Prozessmanagement haben auch vor dem Key Account Management nicht halt gemacht. Häufig spricht man in Unternehmen von »Key Account Management Prozessen«. [15, S. 109ff.] Aufgabe des Prozessmanagements ist es, dafür zu sorgen, dass Aufgaben von Abteilung zu Abteilung und von Mitarbeiter zu Mitarbeiter ohne Reibungsverluste weiterlaufen [8, S. 250]. Abteilungsübergreifende Teams sorgen für ein besseres Management der Kernprozesse. Jede Tätigkeit kann dabei als Prozess aufgefasst werden. Prozesse erhalten einen Input in Gestalt von Daten, Schriftstücken, verbalen Mitteilungen oder Materialien. Der Prozessoutput besteht wiederum in Form von Daten,

Schriftstücken, verbalen Mitteilungen oder Materialien, die aufgrund bestimmter Anweisungen entstehen. Die Detaillierung der Anweisungen hängt von der Stellung des Ausführenden im Unternehmen und seiner Kompetenz ab. Der Prozess spielt sich im Rahmen bestimmter Umfeldbedingungen ab, zu denen beispielsweise die Büroausrüstung, die Personal Computer oder die Telefonanlage gehören [8, S. 250].

Übertragen auf das Key Account Management können »KAM-Analyse«, »KAM-Realisierung«, »KAM-Integration« und »KAM-Fundament« als Kernprozesse aufgefasst werden. Abbildung 5 zeigt in Pfeilrichtung jeweils fünf wesentliche Prozess-Schritte der Kernprozesse »KAM-Analyse« und »KAM-Realisierung«. Der durchgezogene kreisförmige Pfeil deutet darauf hin, dass die einzel-

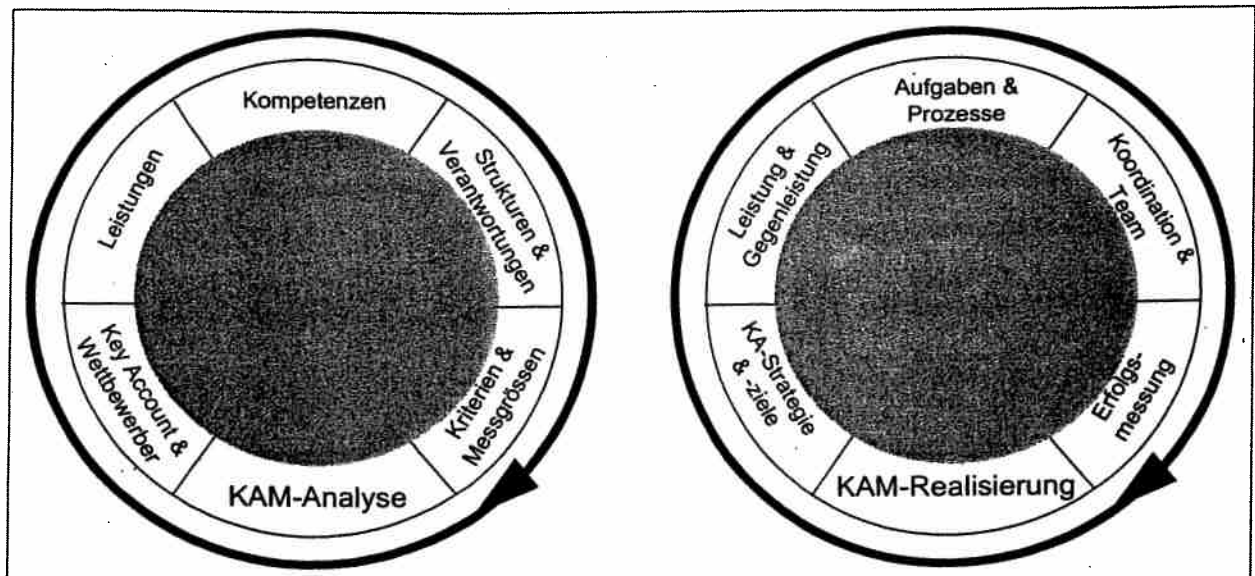


Abb. 4: Kernprozesse KAM-Analyse und KAM-Realisierung

nen Analyse- beziehungsweise Realisierungsschritte kontinuierlich zu durchlaufen sind.

Die bei der Implementierung und Professionalisierung des Key Account Managements anfallenden Aufgaben, die im Support-Zirkel in Abbildung 3 der »KAM-Integration« und dem »KAM-Fundament« angehören, können ebenfalls als Prozesse aufgefasst werden. Allerdings handelt es sich dabei in erster Linie um Tätigkeiten, welche die beiden Kernprozesse der Kundenbearbeitung unterstützen beziehungsweise wichtige Voraussetzungen für ein erfolgreiches Zusammenspiel der Elemente schaffen. Sie stehen zueinander in einem ähnlichen Verhältnis wie die unterstützenden Wertaktivitäten (Kauf von Inputs, Technologie, Infrastruktur menschliche Ressourcen) zu den primären Wertaktivitäten (Ein- und Ausgangslogistik, physische Erzeugung von Produkten, Vermarktung, Kundendienst) im Wertkettenmodell von Porter. [13, S. 63-66]

Als Erkenntnis der Prozessbetrachtung ergeben sich folgende Konsequenzen: Das Bearbeiten von Key Accounts lässt sich als Prozess auffassen, dessen einzelne Schritte in einem logischen Zusammenhang zueinander stehen. Die bei der Schlüsselkundenbearbeitung anfallenden Aufgaben und die bei der Implementierung des Key Account Managements durchzuführenden Tätigkeiten lassen sich als eine Folge von Aktivitäten

auffassen, denen eine innere Ablauflogik zugrunde liegt. Diese Logik dient zur Systematisierung der Key Account-Bearbeitung und des Aufbaus geeigneter Key Account Management-Strukturen.

### Von Tätigkeiten und Voraussetzungen: Fünf »Fächer« im Modell

Das Modell zum St. Galler Key Account Management-Konzept lässt sich nicht nur prozessweise, also Kreis für Kreis erschließen. In Abhängigkeit der Fragestellung erscheint es durchaus sinnvoll, die einzelnen »Fächer« des Modells vollständig zu betrachten. Abbildung 7 zeigt die fünf »Fächer«. Ist es beispielsweise das Ziel des Lesers, den in seinem Unternehmen verfolgten Key Account Management-Ansatz mit unserem Konzeptvorschlag zu überprüfen, so erschließen sich ihm durch das Denken in »Fächern« wichtige Einblicke in die Systematik des Key Account Managements.

Dem an der Implementierung Interessierten verdeutlicht diese Betrachtungsweise, dass die Key Account Management-Implementierung nicht auf einer »grünen Wiese« stattfindet. Vielmehr ist das Key Account Management in vorhandene Unternehmensgegebenheiten einzufügen. Die »Fächer-Perspektive« verdeutlicht, dass sich Key Account Management und unternehmensspezifische Rahmenbedingungen gegenseitig beeinflussen.

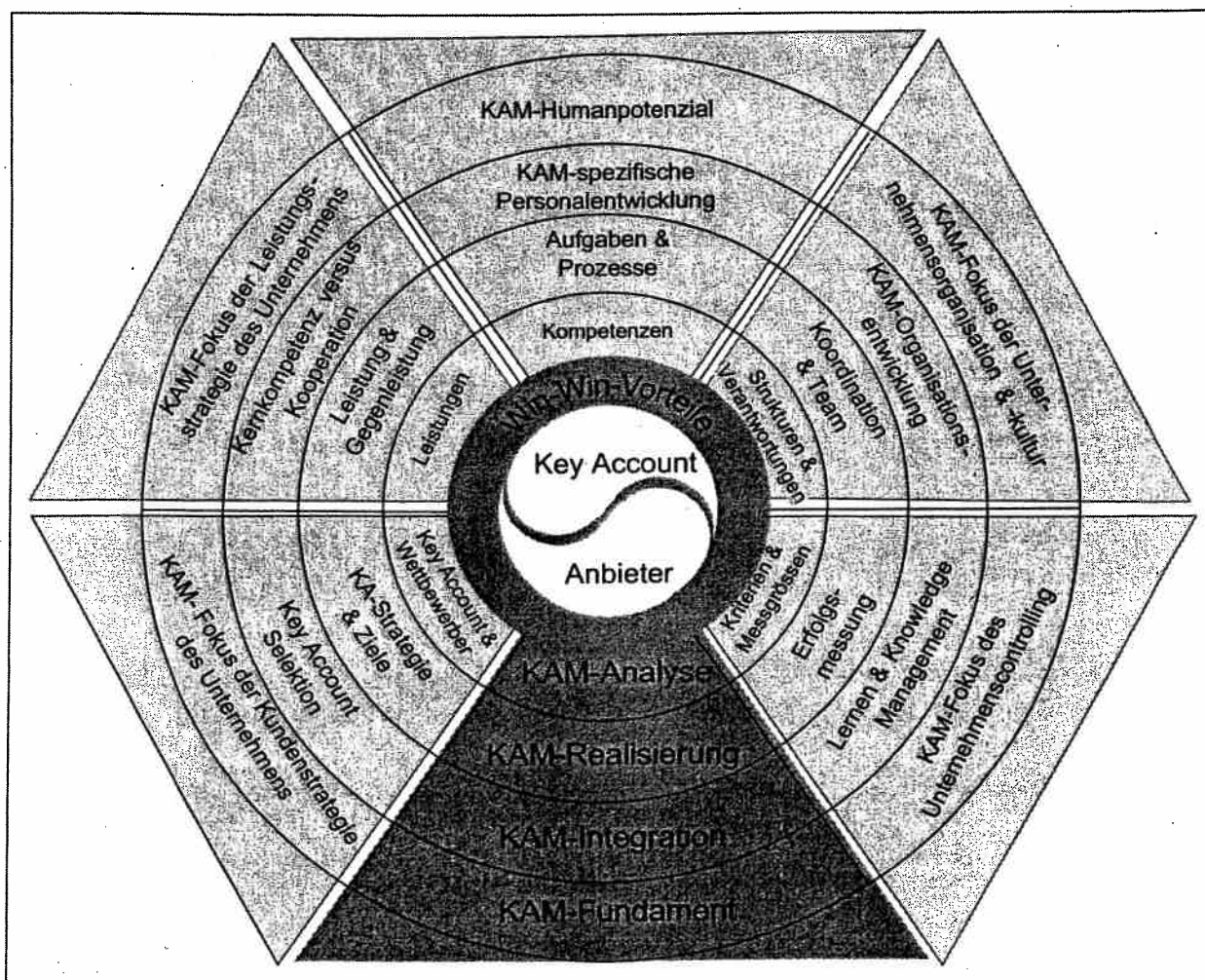


Abb. 5: Fünf Fächer im Modell zum St. Galler Key Account Management-Konzept

Die Ausführungen haben verschiedene Modellzugänge gezeigt. Letztlich ist es von der Fragestellung des Modellverwenders abhängig, welche Perspektive er wählen sollte. Jeder Zugang birgt gewisse Verständnissvorteile in sich, die dem Leser das Begreifen des komplexen Modells vereinfachen sollen.

### Literatur

- [1] BELZ, CHRISTIAN & MÜHLMAYER, JOACHIM: *Key Supplier und Key Account Management: In Belz, Christian & Mühlmeier, Joachim [Hrsg.]: Key Supplier Management, St. Gallen/Kristel-Neuwied: Thesis/Luchterhand 2001, S. 20-35.*
- [2] BELZ, CHRISTIAN, MÜLLNER, MARKUS & SENN, CHRISTOPH (1999): *Die Implementierung von Marketing-Strategien in global tätigen Industriegüterunternehmen – Ergebnisse einer explorativen Untersuchung, Fachbericht für Marketing, St. Gallen 1999.*

- [3] BELZ, CHRISTIAN & REINHOLD, MICHAEL (1999) *Anleitung zum Vertriebsserfolg*. In: *Belz, Christian & Reinhold, Michael* (Hrsg.): *Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter*. St. Gallen/Wien: Thexis/ Ueberreuter, 1999, S. 15-221.
- [4] BELZ, CHRISTIAN & SENN, CHRISTOPH (1995): *Richtig umgehen mit den Schlüsselkunden*. *HAVARD BUSINESSmanager*, Nr. 2, S. 45-54.
- [5] BONOMA, T.V. & CRITTENDEN, V.L. (1988): *Managing marketing implementation*, in: *Sloan Management Review*, Heft: 2, 1988, Vol. 29, S. 7-14.
- [6] DILLER, HERMANN (1993): *Key Account Management: Alter Wein in neuen Schläuchen?*. *THEXIS*, Nr. 3, S. 6-16.
- [7] FLIESS, SABINE (2001): *Key Account Controlling*, in: *Reinecke, Sven, Tomczak, Torsten & Gerold Geis* (Hrsg.): *Handbuch Marketing-Controlling*, Thexis: St. Gallen/ Ueberreuther: Wien, S. 474-498.
- [8] MASING, WALTER (1995): *Planung und Durchsetzung der Qualitätspolitik im Unternehmen – zentrale Prinzipien und Problembereiche*, in: *Stauss, Bernd & Bruhn, Manfred* (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler 1995.
- [9] MILLMAN, TONY F. (1996): *Global Key Account Management and Systems Selling*. *International Business Review*, Vol. 5, Nr. 6, S. 631-643.
- [10] MÜHLMAYER, JOACHIM: *Internationale Preisharmonisierung im Business-to-Business Geschäft*, St. Gallen: Thexis 2001.
- [11] MÜLLNER, MARKUS (2002): *Leistungen für International Key Accounts*, St. Gallen: Thexis, 2002, in Vorbereitung.
- [12] MÜLLNER, MARKUS & ZUPANCIC, DIRK (1999): *Betreuung globaler Kunden*. *Marketing & Kommunikation*, Nr. 11, S. 22-23.
- [13] PORTER, MICHAEL E. (1986): *Wettbewerbsvorteile*, Frankfurt: Campus 1986.
- [14] SENN, CHRISTOPH (1997): *Key Account Management für Investitionsgüter: Ein Leitfaden für den erfolgreichen Umgang mit Schlüsselkunden*. Wien: Ueberreuter 1997.
- [15] ZUPANCIC, DIRK (2001): *International Key Account Management Teams – Koordination und Implementierung aus der Perspektive des Industriegütermarketing*, St. Gallen: Thexis 2001.
- .....

**Prof. Dr. Christian Belz** ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen. Er ist geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel, Autor zahlreicher Bücher und Artikel sowie Inhaber mehrerer Verwaltungsratsmandate.

**Dr. des. Dipl.-Kfm. Markus Müllner** ist Mitarbeiter des Kompetenzzentrums für Business-to-Business Marketing am Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen. Er ist als Autor, Dozent und Berater tätig.

**Dr. oec. Dipl.-Kfm. Dirk Zupancic** ist Dozent an der Universität St. Gallen. Er leitet das Kompetenzzentrum für Business-to-Business-Marketing am Institut für Marketing und Handel derselben Universität. Der Autor ist seit vielen Jahren als Referent, Trainer und Consultant im Marketing tätig.

### **Zusammenfassung**

Key Account Management hat in Unternehmen eine lange Tradition und wurde oftmals intuitiv und wenig systematisch entwickelt. Die Anforderungen an ein professionelles Management der wichtigsten Kunden eines Unternehmens sind jedoch äußerst hoch. Ein ganzheitliches und systematisches Konzept ist erforderlich um die vielfältigen Aufgaben auf organisatorischer und funktionaler Ebene zu erfolgreich zu erfüllen. Das St. Galler Key Account Management-Konzept erfasst diese Aufgaben vollumfänglich. Es bietet mit dem sogenannten KAM-Zirkel Key Account Managern und KAM-Teams einen Orientierungsrahmen für das operative Management von Key Accounts. Darüber hinaus systematisiert das Konzept die vielfältigen organisatorischen Herausforderungen. Erfolgreiches Key Account Management ist in eine komplexe Struktur eingebettet, die Unternehmen aktiv gestalten sollten, um die nötige Wirkung eines KAM-Programms entfalten zu können. Die Komplexität des Gesamtmodells entspricht der Komplexität eines umfassenden Key Account Management-Programms. Unternehmen, die sich mit dem Modell beschäftigen, sollten jedoch niemals alle Facetten gleich gewichten. Vielmehr geht es darum, in Abhängigkeit der Wichtigkeit und der Dringlichkeit einzelner Aspekte klare Schwerpunkte zu setzen.