

# Kostengünstig zum wirksamen Key Account Management

---

Über Key Account Management (KAM) scheint bereits alles gesagt zu sein. Jedoch zeigt eine aktuelle Studie, dass knapp zwei Drittel der Unternehmen im KAM deutliches Optimierungspotenzial aufweisen, die finanziellen Mittel hierfür jedoch knapp sind. Der Beitrag stellt vier Optionen vor, wie sich KAM-Ansätze wirksam und gleichzeitig kostengünstig verbessern lassen.

*Michael Betz, Philine Werner*

Der Geschäftserfolg des Generikaherstellers TEVA beruht zu einem sehr großen Teil auf einigen wenigen Schlüsselkunden, wie zum Beispiel Apothekenketten und pharmazeutischen Großhändlern. Damit das Unternehmen seine ambitionierten Wachstumsziele erreichen konnte, mussten auch das Geschäft mit Key Accounts ausgebaut und ungenutzte Potenziale systematisch ausgeschöpft werden. Das war jedoch mit dem bestehenden, historisch gewachsenen Betreuungsansatz nicht möglich. Für Dr. Janis Meiksans, General Manager bei TEVA Baltic, war somit klar, dass das Key Account Management (KAM) zwingend professionalisiert werden musste. Alle infrage kommenden professionellen KAM-Konzepte waren jedoch ganzheitlich, umfangreich und äußerst komplex. Folglich wäre eine Umsetzung in der Praxis für TEVA sehr aufwendig und teuer geworden. Da das verfügbare Budget jedoch relativ begrenzt war, suchte man bei dem Generikahersteller nach einer Möglichkeit, um Key Account Management im Baltikum möglichst kostengünstig, aber dennoch wirksam verbessern zu können.

TEVA ist mit seinem Problem nicht allein. Dies zeigt auch eine aktuelle Untersuchung der Universität St. Gallen, die diesem Beitrag zugrunde liegt. Obwohl Key Account Management seit mehreren Jahrzehnten in der Praxis angewandt wird und als ausgereiftes Konzept gilt (Jensen 2004), ist die Performance von mehr als 60 Prozent der befragten Unternehmen hier immer noch unterdurchschnittlich. Bei weiteren knapp 25 Prozent gerade einmal durchschnittlich. Vor dem Hintergrund stetig wachsender Erwartungen der Key Accounts sind diese Zahlen enttäuschend. Sie belegen, dass ein hoher und dringender Optimierungsbedarf besteht.

Für die KAM-Optimierung greifen Unternehmensberatungen sowie wissenschaftlich- und praxisorientierte Autoren in der Regel auf sophistische, auf Vollständigkeit ausgerichtete, Modelle zurück. Diese beinhalten nicht selten bis zu 30, auf verschiedene Dimensionen wie zum Beispiel Analyse, Planung, Leistungsangebot, Fähigkeiten der Key Account Manager, interne Strukturen und Prozesse oder Monitoring und Steuerung verteilte Stellhebel. Damit wird in der Literatur ein Optimalzustand im KAM beschrieben, der für Unternehmen konkret bedeutet, dass sie alle 30 Stellhebel vollumfänglich und auf professionellem Niveau entwickeln und umsetzen sollen. Die Frage nach dem für die Umsetzung notwendigen Ressourcenaufwand wird dabei häufig vollständig ausgeklammert, obwohl sie in der Praxis von zentraler Bedeutung ist. Aus mehr als 20 von uns geführten Experteninterviews mit KAM-Verantwortlichen sowie aufgrund der Erfahrung aus mehr als 30 Praxisprojekten (vier davon werden in unserem Beitrag vorgestellt) wissen wir, dass allumfassende Konzepte nur in den seltensten Fällen realisierbar beziehungsweise überhaupt gewollt sind. Vielmehr suchen Unternehmen nach schlanken, pragmatischen und einfach umsetzbaren Ansätzen, mit deren Hilfe sie mit beschränkten Mitteln wirksame Akzente in ihrem Key Account Management setzen können.

Mit dem vorliegenden Beitrag wollen wir aufzeigen, wie Unternehmen ihr KAM schnell, wirksam und gleichzeitig kostengünstig verbessern können. Dazu haben wir in einem fast einjährigen Forschungsprojekt rund 150 Ver-

### **Dr. Michael Betz**

*leitet das Kompetenzzentrum „Inhouse und Customised Programmes“ am Institut für Marketing der Universität St. Gallen. Er ist Trainer und Berater zum Thema Key Account Management, [www.ifm.unisg.ch/inhouse](http://www.ifm.unisg.ch/inhouse).*

### **Philine Werner, M. A.(HSG)**

*ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing der Universität St. Gallen. Sie forscht und arbeitet im Bereich Inhouse-Programme für Marketing, Vertrieb und Key Account Management, [www.ifm.unisg.ch/inhouse](http://www.ifm.unisg.ch/inhouse).*

Michael Betz  
Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz  
E-Mail: [michael.betz@unisg.ch](mailto:michael.betz@unisg.ch)

Philine Werner  
Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz  
E-Mail: [philine.werner@unisg.ch](mailto:philine.werner@unisg.ch)

etriebsleiter, KAM-Verantwortliche und Key Account Manager unterschiedlichster Branchen auf Basis eines standardisierten Fragebogens schriftlich befragt. Die Befragten kamen unter anderem aus den Sektoren Automobil, Chemie und Pharma, Maschinen- und Anlagenbau, Konsumgüter, Nahrungs- und Genussmittel sowie Telekommunikation. Unser Ziel war es, diejenigen Stellhebel zu identifizieren, die den größten Einfluss auf den KAM-Erfolg haben und gleichzeitig ein günstiges Aufwands-Ertrags-Verhältnis aufweisen. Auf dieser Basis konnten wir, abhängig vom im Unternehmen vorhandenen Budget, insgesamt vier verschiedene Optimierungsansätze ableiten. Diese beschreiben wir im Folgenden ausführlich, geben konkrete Handlungsempfehlungen zur direkten Umsetzung und illustrieren sie anhand von Beispielen aus der Unternehmenspraxis.

## Die zentralen Stellhebel für die KAM-Optimierung

Insgesamt haben wir 27 Stellhebel, die Bestandteil verschiedener, etablierter KAM-Konzepte sind (Belz/Müllner/Zupancic 2014; Capon/Potter/Schindler 2005; Sieck 2011), hinsichtlich ihres Erfolgseinflusses und des jeweils benötigten Optimierungsaufwands untersucht und anschließend priorisiert (siehe **Tabelle 1**: Sowohl für die Erfolgswirkung als auch für das Aufwands-Ertrags-Verhältnis errechneten wir Mittelwerte anhand der Daten aus der Befragung. Für die Datenerhebung wurden Fünfer-Likert-Skalen eingesetzt. Auf Basis beider Werte konn-

### Zusammenfassung

Trotz der Reife des Themas KAM in Forschung und Praxis ist bei knapp 85 Prozent der Unternehmen die tatsächliche Performance nur unterdurchschnittlich bis durchschnittlich, weshalb die Nachfrage nach gangbaren Optimierungswegen groß ist. Anerkannte ganzheitliche KAM-Konzepte übersteigen die verfügbaren Ressourcen jedoch vielfach, weshalb das Setzen gezielter Akzente eine sinnvolle Alternative für die erfolgswirksame KAM-Optimierung darstellt. Bei gleichzeitiger Berücksichtigung von Erfolgswirksamkeit und Aufwands-Ertrags-Verhältnis ergeben sich vier Optimierungsansätze: 1. personengetriebener, 2. strukturgetriebener, 3. strategietriebener und 4. systematikgetriebener KAM-Ansatz.

ten wir die in der **Tabelle 1** dargestellte Rangreihenfolge festlegen. Die farbliche Kategorisierung dient der leichteren Lesbarkeit). Es zeigte sich, dass die betrachteten Stellhebel nicht ganz zu Unrecht Elemente bestehender KAM-Ansätze sind. Denn selbst die schwächsten Stellhebel wiesen hinsichtlich des Erfolgseinflusses immer noch durchschnittliche Werte auf.

Allerdings waren von den ursprünglich 27 Stellhebeln lediglich zwölf stark erfolgswirksam und gleichzeitig überdurchschnittlich ressourceneffizient. Die anderen 15 erwiesen sich dagegen als lediglich durchschnittlich erfolgswirksam und sogar unterdurchschnittlich ressourceneffizient.

Die zwölf zentralen Stellhebel lassen sich thematisch in drei Gruppen einteilen (siehe **Abbildung 1**).

**Personenbezogene Stellhebel:** Hierzu gehören die Sozial-, Fach- und Führungskompetenzen der Key Account Manager (Götz 1995) sowie strukturierte Aus- und Weiterbildungskonzepte (Weeks/Stevens 1997). Zusammen haben diese Stellhebel einerseits den größten Einfluss auf den KAM-Erfolg. Andererseits verfügen sie über das beste Aufwands-Ertrags-Verhältnis. Folglich können durch die Nutzung personenbezogener Faktoren mit relativ wenig Aufwand die größten Effekte erzielt werden.

**Strategiedefinierende Stellhebel:** Diese umfassen die Definition einer klaren KAM-Strategie, die Entwicklung kundenspezifischer Bearbeitungsstrategien, die Erstellung bedürfnisgerechter, mehrwertstiftender Lösungen (Müllner 2002) sowie den Einbezug des Top Managements. Die strategiedefinierenden Stellhebel weisen in Summe hinter den personenbezogenen Stellhebeln die zweitgrößte Erfolgswirksamkeit auf. Allerdings ist ihre Aufwands-Ertrags-Bilanz lediglich befriedigend. Wenn es also das Budget zulässt, können mit diesen Stellhebeln ebenfalls sehr gute Optimierungsergebnisse erzielt werden.

**Strukturgebende Stellhebel:** Diese beinhalten das klare Festlegen von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die Definition von Aufgaben- und Fähigkeitenprofilen für Key Account Manager, die Einbettung des KAM in die Gesamtorganisation sowie die Zusammenarbeit in crossfunktionalen KAM-Teams (Zupancic 2001). Zwar weisen diese Stellhebel zusammen lediglich die dritthöchste Erfolgswirksamkeit auf, sie punkten jedoch vor allem durch ihre teils sehr gute Aufwands-Ertrags-Bilanz. Letzteres führt dazu, dass der Großteil der strukturgebenden Stellhebel in unserer Priorisierung sogar vor den strategiedefinierenden rangiert. Wenn also Budget einen limitierenden Faktor darstellt, bieten diese Stellhebel ein sehr gutes „Preis-Leistungs-Verhältnis“.

Tab. 1 Veranstaltungen zum Thema Marketing

| Rang* | Stellhebel   | Einfluss auf den KAM-Erfolg** | Aufwands-Ertrags-Verhältnis*** |
|-------|--|-------------------------------|--------------------------------|
| 1     | Sozialkompetenz der Key Account Manager                    | sehr hoch                     | sehr gut                       |
| 2     | Fachkompetenz der Key Account Manager                      | sehr hoch                     | gut                            |
| 3     | Klare KAM-Strategie und -Ziele                             | sehr hoch                     | gut                            |
| 4     | Klare Definition von Aufgaben und Verantwortlichkeiten     | hoch                          | sehr gut                       |
| 5     | Aus- und Weiterbildungskonzepte für Key Account Manager    | hoch                          | sehr gut                       |
| 6     | Aufgaben- und Fähigkeitenprofile für Key Account Manager   | hoch                          | gut                            |
| 7     | Führungskompetenzen der Key Account Manager                | hoch                          | gut                            |
| 8     | Einbettung des KAM in die Gesamtorganisation               | hoch                          | befriedigend                   |
| 9     | Definition kundenindividueller Bearbeitungsstrategien      | hoch                          | befriedigend                   |
| 10    | Erstellung bedürfnisgerechter, mehrwertstiftender Lösungen | hoch                          | befriedigend                   |
| 11    | Einbezug des Top Managements                               | überdurchschnittlich          | gut                            |
| 12    | Zusammenarbeit in crossfunktionalen KAM-Teams              | hoch                          | befriedigend                   |
| 13    | Marketingsupport über reine Kommunikation hinaus           | überdurchschnittlich          | befriedigend                   |
| 14    | Regelmäßige Kontrolle des KAM-Erfolgs                      | überdurchschnittlich          | befriedigend                   |
| 15    | Bereitstellung von Exklusivleistungen für Key Accounts     | hoch                          | ausreichend                    |
| 16    | Management des Produkt- und Serviceportfolios              | überdurchschnittlich          | ausreichend                    |
| 17    | KAM-geprägte Unternehmenskultur                            | überdurchschnittlich          | ausreichend                    |
| 18    | Definition von Kennzahlen für Erfolgsmessung               | überdurchschnittlich          | ausreichend                    |
| 19    | Formalisierter Selektionsprozess für Key Accounts          | überdurchschnittlich          | ausreichend                    |
| 20    | Einfordern der Gegenleistungen des Key Accounts            | überdurchschnittlich          | ausreichend                    |
| 21    | Fördern von Cross- und Up-Selling                          | überdurchschnittlich          | ausreichend                    |
| 22    | Systematische Kundenanalyse                                | überdurchschnittlich          | ausreichend                    |
| 23    | Einheitliche Key-Account-Pläne                             | überdurchschnittlich          | ausreichend                    |
| 24    | Einheitliche Kennzahlensysteme für alle Key Accounts       | durchschnittlich              | ausreichend                    |
| 25    | Karriere- und Entwicklungspfade für Key Account Manager    | durchschnittlich              | ausreichend                    |
| 26    | Incentivierung und Steuerung der Key Account Manager       | durchschnittlich              | ausreichend                    |
| 27    | Intranetbereich für das KAM                                | durchschnittlich              | mangelhaft                     |

Legende zu Tabelle 1:

Dunkelrot eingefärbte Stellhebel = Personenbezogene Stellhebel

Hellrot eingefärbte Stellhebel = Strukturgebende Stellhebel

Grau eingefärbte Stellhebel = Strategiedefinierende Stellhebel

\* Die in der Tabelle dargestellte Rangreihenfolge der Stellhebel errechnet sich auf Basis von konkreten Zahlenwerten für Erfolgseinfluss und Aufwands-Ertrags-Bilanz. Die farbliche Unterscheidung soll lediglich die Lesbarkeit erleichtern.

\*\* Legende zu „Einfluss auf den KAM-Erfolg“: sehr hoch = Mittelwert 5.0 - 4.5; hoch = Mittelwert 4.5 - 4.0; überdurchschnittlich = Mittelwert 4.0 - 3.5; durchschnittlich = Mittelwert 3.5 - 3.0.

\*\*\* Legende zu „Aufwands-Ertrags-Verhältnis“: sehr gut = Mittelwert 5.0 - 4.2; gut = Mittelwert 4.2 - 3.4; befriedigend = Mittelwert 3.4 - 2.6; ausreichend = Mittelwert 2.6 - 1.8; mangelhaft = Mittelwert 1.8 - 1.0.

Quelle: eigene Darstellung

## Die vier Optionen für die KAM-Optimierung

Grundsätzlich bieten sich durch die geschickte Kombination der dargestellten Stellhebel vier verschiedene Optionen an, wie Unternehmen ihr Key Account Management wirksam optimieren können. Für jedes Budget ist etwas dabei, denn jede Option berücksichtigt explizit, wie viele Ressourcen tatsächlich im Unternehmen für die Optimierung zur Verfügung stehen (siehe **Abbildung 2**).

**Option 1 – Personengetriebener KAM-Ansatz:** Stehen im Unternehmen keine oder kaum Ressourcen für die Optimierung bereit, sollten KAM-Verantwortliche sich auf einen personengetriebenen KAM-Ansatz fokussieren. Im Rahmen von strukturierten Aus- und Weiterbildungsprogrammen setzt dieser ausschließlich auf die Kompetenzentwicklung der Key Account Manager. Damit werden gezielt die Stellhebel mit der höchsten Erfolgswirksamkeit und dem besten Aufwands-Ertrags-Verhältnis genutzt.

Weiter zeigen unsere Untersuchungen, dass der aktuell recht ordentliche Leistungsstand der Key Account Manager gute Ansatzpunkte für eine weitere Professionalisierung liefert. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Key Account Manager häufig ihre Stärken im Networking und Produktwissen haben, sie jedoch im analytisch-strategischen Arbeiten noch deutlich zulegen können. Dies könnte zum Beispiel im Rahmen von Weiterbildungsprogrammen, maßgeschneiderten Trainings oder individuellen Coachings geschehen. Solche Maßnahmen zielen unter anderem darauf ab, die Kunden- und Bedürfnisorientierung zu stärken, die Idee des Value-Sel-

lings zu etablieren oder Verhandlungsfähigkeiten weiterzuentwickeln. Egal, für welche Art der Weiterbildung man sich entscheidet: Wichtig ist, den exakten Weiterbildungsbedarf vorher, beispielsweise im Rahmen von Development Centern, zu bestimmen (Betz/Werner 2012). Idealerweise arbeitet die Fachabteilung hierbei eng mit der Personalabteilung zusammen. Nur so gelingt es, dass die Aus- und Weiterbildung nachhaltig ist und nicht als Insellösung stehen bleibt (Belz/Betz/Werner 2012).

Auf diese Option setzte auch Dr. Janis Meiksans von TEVA Baltic, der im Rahmen eines zweitägigen Inhouse-Trainings insgesamt rund 20 ins Key Account Management involvierte Mitarbeiter (Key Account Manager, Produktmanager und Vertriebsinnendienst) von einem externen Expertenteam schulen ließ. Im Training setzte TEVA klare inhaltliche Schwerpunkte und thematisierte Aspekte wie Teamkoordination und Führen ohne Weisungsbefugnis zum Ausbau der Führungskompetenzen. In Bezug auf die Fachkompetenzen lag der Fokus auf analytisch-strategischem Denken und Handeln sowie auf kaufmännischen Aspekten. Innerhalb kurzer Zeit stellten sich so quantifizierbare Erfolge in puncto Kundenzufriedenheit und Umsatz mit den drei wichtigsten Apothekenketten ein.

**Option 2 – Strukturgetriebener KAM-Ansatz:** Steht im Unternehmen hingegen ein kleines bis mittleres Optimierungsbudget zur Verfügung, sollten zusätzlich zu personenbezogenen Maßnahmen auch strukturebende ergriffen werden. Dabei werden neben den Fähigkeiten der Key Account

**Abb. 1 Die drei Gruppen von Stellhebeln für die KAM-Optimierung**

### Personenbezogene Faktoren:

- Sozialkompetenzen der Key Account Manager
- Fachkompetenzen der Key Account Manager
- Führungskompetenzen der Key Account Manager
- Aus- und Weiterbildungs-konzepte für Key Account Manager

### Strukturebende Faktoren:

- Definition von Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- Aufgaben- und Fähigkeits-profile für Key Account Manager
- Einbettung des KAM in die Organisation
- Zusammenarbeit in cross-funktionalen KAM-Teams

### Strategiedefinierende Faktoren:

- Klare KAM-Strategie und -Ziele
- Definition kundenindividueller Bearbeitungsstrategien
- Erstellung bedürfnisgerechter, mehrwertstiftender Lösungen
- Einbezug des Top Managements

Quelle: eigene Darstellung

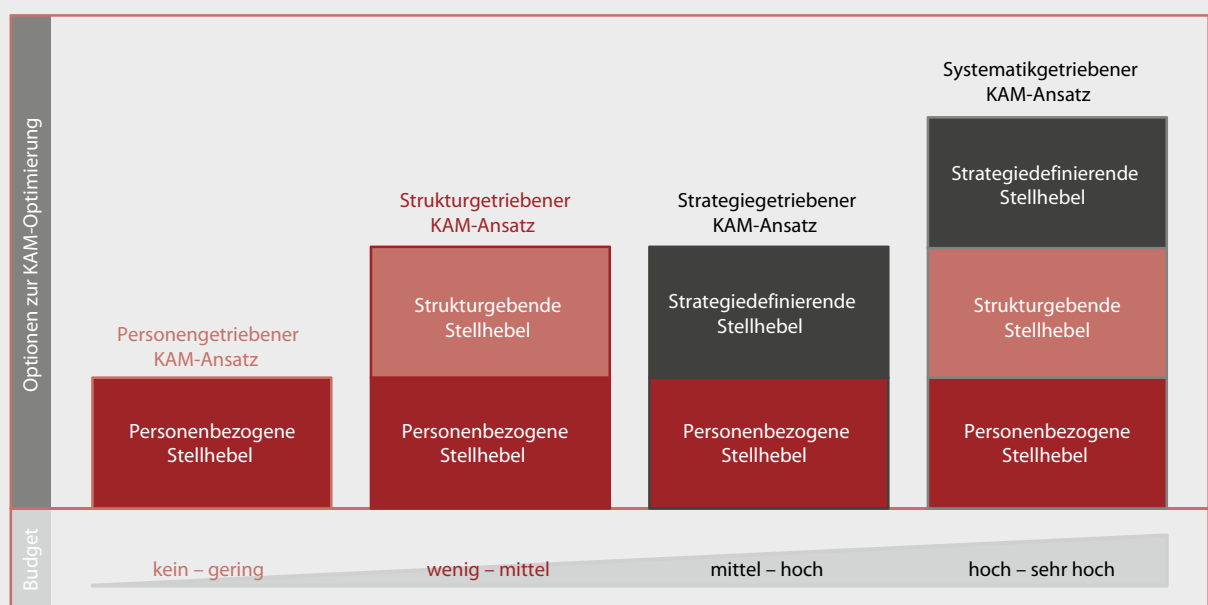
Manager auch Strukturen optimiert beziehungsweise geschaffen, die es diesen erlauben, effektiver im Feld zu agieren. Hierfür ist es einerseits wichtig, Key Account Management richtig in die bestehenden Organisationsstrukturen zu integrieren. Es ist dabei relativ unerheblich, ob KAM als eigene Abteilung oder Stabsstelle etabliert wird. Vielmehr muss es gelingen, eine KAM-orientierte Denkhaltung im gesamten Unternehmen zu schaffen. Nur so lässt sich langfristig die Unterstützung aus allen Fachbereichen sicherstellen. Andererseits geht es darum, Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die Eingang in formalisierte Aufgaben- und Fähigkeitsprofile finden, klar zu definieren. Dadurch wird die Zusammenarbeit des Key Account Managers mit crossfunktionalen Teams einheitlich geregelt und stark vereinfacht. So vermeidet man unter anderem Doppelspurigkeiten und liegende Ebene Aufgaben. Beides führt zu Unzufriedenheit, sowohl bei den Teammitgliedern als auch beim Kunden. Insgesamt gilt es, mithilfe von strukturgebenden Maßnahmen, die eine bessere und gezieltere Unterstützung aus den eigenen Reihen ermöglichen, die Key Account Manager schlagkräftiger zu machen. Key Account Management wird dadurch vom Einzelkämpfertum zu einer Teamaufgabe, bei der jeder Einzelne genau weiß, was er zu tun hat. Team-Selling, Multi-Level-Sel-

ling und Cross-Selling werden dadurch deutlich erleichtert beziehungsweise überhaupt erst möglich.

Auf diesen Ansatz setzt unter anderem Continental. Der Reifenhersteller und Automobilzulieferer entwickelte in In-house-Trainings gezielt sowohl fachliche als auch soziale Fähigkeiten von internationalen und nationalen Key Account Managern sowie des Vertriebsinnendienstes im Autohaus-Geschäft für Pkw-Reifen. Unter Moderation eines externen Experten arbeitete dieses Team darüber hinaus intensiv daran, die formale Zugehörigkeit der zahlreichen beteiligten Personen und Funktionen zu den verschiedenen KAM-Teams festzulegen. Zusätzlich definierte die Gruppe sowohl Teamstrukturen und -abläufe als auch Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Regeln für die Zusammenarbeit. Diese gemeinsame Strukturentwicklung führte zu einem hohen Commitment jedes einzelnen Teammitglieds und deutlich erleichterten sowie effizienteren Arbeitsabläufen.

**Option 3 – Strategiegetriebener KAM-Ansatz:** Dieser Ansatz eignet sich, wenn Unternehmen mittlere bis große Budgets für die Optimierung ihres KAM bereitstellen können. Er setzt zusätzlich zu personenbezogenen Maßnahmen auf strategiedefinierende Aktivitäten. Zu Letzteren gehört die Definition einer unternehmensspezifischen KAM-Strategie, wel-

Abb. 2 Die vier Optionen für die KAM-Optimierung



Quelle: eigene Darstellung

che auch konkrete Ziele enthält. Darüber hinaus geht es um die Entwicklung von Key-Account-spezifischen Bearbeitungsstrategien (Betz/Werner 2013) und deren Umsetzung in Form von mehrwertstiftenden Lösungen. Schließlich spielen die frühestmögliche Einbeziehung und die daraus resultierende Unterstützung des Top Managements eine zentrale Rolle. Nur wenn die Unternehmensleitung voll hinter dem Key Account Management steht, hat das Konzept überhaupt eine reelle Chance, im Unternehmen zu überleben.

Unternehmen, die anstatt auf Option 2 auf einen strategiegetriebenen Ansatz setzen, wollen vor allem vom höheren Erfolgseinfluss der strategiedefinierenden Stellhebel profitieren und nehmen dafür die schlechtere Aufwands-Ertrags-Bilanz bewusst in Kauf. Insgesamt erlaubt es diese Option den Key Account Managern, ihre Effizienz deutlich zu steigern. Die Effizienz resultiert vor allem daher, dass diese für jeden ihrer Schlüsselkunden konkrete Ziele in Verbindung mit einer klaren Strategie haben. Nur mit einer konkreten Idee und einem Plan davon, in welche Richtung sie ihre Key Accounts entwickeln möchten, können Key Account Manager ihre persönlichen Ressourcen und die des Unternehmens passgenau und effizient einsetzen. So gelingt es, dem Kunden echte Mehrwerte zu stiften.

### Handlungsempfehlungen

1. Bei einem geringen Optimierungsbudget sollten Unternehmen idealerweise die Sozial-, Fach- und Führungskompetenzen der Key Account Manager weiterentwickeln, um bestmögliche Optimierungsergebnisse zu erzielen.
2. Bei einem mittleren Budget sind zusätzlich zu den personenbezogenen Maßnahmen auch die KAM-Strukturen, wie beispielsweise Organisationsstrukturen und crossfunktionale Teamarbeit, aufzubauen.
3. Ist das Budget groß, sind für die größte Erfolgswirkung neben den personenbezogenen Stellhebeln auch die strategiedefinierenden Stellhebel (zum Beispiel KAM-Strategie, kundenspezifische Lösungen) zu entwickeln.
4. Unternehmen mit einem sehr großen Budget können strategiedefinierende, strukturgebende und personenbezogene KAM-Stellhebel optimieren und damit sogar Synergien zwischen diesen optimal nutzen.

Auch der Baudienstleister Bilfinger wählte für die Implementierung eines neuen, geschäftsübergreifenden KAM-Ansatzes Option 3 und nutzte durch eine geschickte Kombination und Bearbeitungsreihenfolge der einzelnen Faktoren bewusst Synergien zwischen diesen. Ein Team von Spezialisten arbeitete zunächst ein detailliertes Konzept aus, das unter anderem eine klare Strategie und konkrete Ziele beinhaltete. Um die notwendige interne Unterstützung beziehungsweise das Commitment des Top Managements für das Konzept zu erhalten, führte das Unternehmen einen eintägigen Workshop mit den Leitern sämtlicher Geschäftsbereiche durch. Diese wurden dadurch zu KAM-Botschaftern in ihrer jeweiligen Business Unit. In einem nächsten Schritt werden nun die Key Account Manager im Rahmen von mehrtägigen Schulungen aus- und weitergebildet. Bilfinger legt hier im Sinne einer größtmöglichen Effizienz besonderes Augenmerk auf die enge inhaltliche Abstimmung des Trainings mit der neuen KAM-Strategie. So werden genau diejenigen Fähigkeiten gefördert, die zur erfolgreichen Strategierealisierung benötigt werden.

**Option 4 – Systematikgetriebener KAM-Ansatz:** Hat ein Unternehmen schließlich umfangreiche Ressourcen für die Optimierung des KAM, raten wir, neben personenbezogenen Aktivitäten gleichsam strukturgebende und strategiedefinierende Maßnahmen zu ergreifen. Die Arbeit der Key Account Manager wird durch das Schaffen strategischer Rahmenbedingungen und die Bereitstellung formalisierter Unterstützung aus den eigenen Reihen sowohl effizienter als auch effektiver. Unternehmen, die Option 4 wählen, sollten darauf achten, die einzelnen Themenfelder in der richtigen Reihenfolge anzugehen, um Synergien zwischen den einzelnen Faktoren bestmöglich zu nutzen. Wir empfehlen, zuerst Ziele sowie eine klare Strategie zu definieren, anschließend die strukturellen Rahmenbedingungen zu schaffen und erst in einem dritten Schritt die Key Account Manager gezielt weiterzuentwickeln.

Bei diesem umfassendsten der vier Ansätze handelt es sich jedoch nicht um eines dieser in der Literatur häufig beschriebenen komplexen Komplettpakete. Vielmehr setzt auch er ausschließlich auf Faktoren, die sich durch eine hohe Erfolgswirkung bei gleichzeitig überdurchschnittlicher Aufwands-Ertrags-Bilanz auszeichnen. Er umfasst demnach auch nur zwölf der ursprünglich 27 betrachteten Stellhebel.

Auch der US-amerikanische Baumaschinenhersteller Caterpillar ging bei der KAM-Optimierung systematisch vor. In einem mehrmonatigen Projekt definierte das Unternehmen zunächst eine neue länderübergreifende KAM-Strategie. Anschließend arbeitete das Team intensiv daran, sowohl

## Kernthesen

1. Professionelle, ganzheitliche KAM-Ansätze scheitern in der Praxis an Umfang, Komplexität und Ressourcenaufwand.
2. Erfolgreiche KAM-Optimierungen zeichnen sich durch einen klaren Fokus auf die wirkungsstärksten Stellhebel aus.
3. Die Auswahl der richtigen Stellhebel im KAM richtet sich dabei gleichzeitig am verfügbaren Budget aus.

Organisationsstrukturen als auch Kompetenzen der Key Account Manager festzulegen. Weiter definierte die Gruppe Aufgaben- und Fähigkeitenprofile für die ins KAM involvierten Funktionen und konfigurierte multinationale KAM-Teams. Im Anschluss an diesen Prozess wurden die verantwortlichen Key Account Manager in einem mehrtägigen Training einerseits mit den wesentlichen Aspekten und Tools des KAM und andererseits mit der neuen Strategie vertraut gemacht. Zusätzlich wurden sie auf ihre neue Rolle als internationale Change Agents vorbereitet. Entsprechend der Unternehmensphilosophie entstand in einem schlanken und pragmatischen Prozess ein hochwirksames und zielführendes Konzept. Caterpillar gelang es, ein aus einem Guss kommendes Konzept zu entwickeln, das dafür sorgte, dass länderübergreifend im Key Account Management eine einheitliche Sprache gesprochen wird. Diese begünstigte insbesondere das Cross- und Up-Selling bei den Global Accounts des Unternehmens.

Entscheidet sich ein Unternehmen für eine der Optionen 2, 3 oder 4, kann es sich Interdependenzen zwischen einzelnen Stellhebeln zunutze machen und dadurch zusätzliche Synergien ausschöpfen. Beispielsweise lässt sich an den Fähigkeiten der Key Account Manager zielgerichteter arbeiten, wenn zuerst Aufgaben- und Fähigkeitenprofile definiert werden (Option 2). Gleiches gilt im Rahmen von Option 3: Spezielle Weiterbildungsprogramme für Key Account Manager sind so auszugestalten, dass sie die Implementierung der KAM-Strategie und den Verkauf von bedürfnisgerechten Lösungen bestmöglich unterstützen.

## Fazit

Natürlich lässt sich einwenden, dass die Optimierung eines der komplexesten und ressourcenintensivsten Vertriebsansät-

ze unter größtmöglicher Ressourceneffizienz ein Widerspruch in sich ist. Aber auch im Key Account Management sind die Zeiten der Schlüsselkundenbetreuung nach dem „Darf’s-noch-etwas-mehr-sein?“-Prinzip vorbei. Key Accounts sind heutzutage auf der Suche nach wirklich passenden und mehrwertstiftenden Lösungen. Gleiches gilt für die dringend benötigte Generalüberholung dieses reifen Konzepts. Key Account Management lässt sich heute nicht mehr mit komplexen und allumfassenden Komplettlösungen optimieren, für die Unternehmen weder Zeit noch Geld haben. Stattdessen bedarf es pragmatischer und wirksamer Akzente. Dazu haben wir in unserem Beitrag vier direkt umsetzbare Optionen vorgestellt. Dabei gibt es jedoch nicht die „beste“ Option. Unternehmen müssen situativ den Ansatz auswählen und konsequent weiterverfolgen, der am besten zu ihren Rahmenbedingungen und Kundenstrukturen passt.

## Literatur

- Belz, Ch./Betz, M./Werner, Ph. (2012): Zwölf Mythen der Inhouse-Weiterbildung im Marketing, in: Marketing Review St. Gallen, Nr. 6, S. 38-44.
- Belz, Ch./Müllner, M./Zupancic, D. (2014): Spitzenleistungen im Key Account Management: Das St. Galler KAM-Konzept, München.
- Betz, M./Werner, Ph. (2013): Wer? Wie? Was? im Key Account Management, in: Verkaufen, Nr. 2, S. 8-12.
- Betz, M./Werner, Ph. (2012): Tuning des Erfolgsmotors – Weiterbildung für Key Account Manager, in: marke41, Nr. 4, S. 10-15.
- Capon, N./Potter, D./Schindler, F. (2005): Managing Global Accounts: Nine Critical Factors for a World-Class Program, Independence.
- Götz, P. (1995): Key-Account-Management im Zuliefergeschäft, Berlin.
- Jensen, O. (2004): Key-Account-Management: Gestaltung – Determinanten – Erfolgsauswirkungen, Wiesbaden.
- Müllner, M. (2002): Leistungen für International Key Accounts auf Industriegütermärkten, St. Gallen.
- Sieck, H. (2011): Key Account Management, Norderstedt.
- Weeks, W. A./Stevens, C. G. (1997): National Account Management Sales Training and Directions for Improvement, in: Industrial Marketing Management, Nr. 26, S. 423-431.
- Zupancic, D. (2001): International Key Account Management Teams, St. Gallen.

## Anmerkung

Die Autoren danken Dr. Michael Weibel für sein Feedback zum Fragebogen.



Download des Beitrags

[www.springerprofessional.de/mrsg](http://www.springerprofessional.de/mrsg)