

Key Account Management: Wer betreut unsere wichtigsten Kunden

- 1 **Key Account Management : Was ist das?**
- 2 **Organisationsformen**
- 3 **Key Account Management im Wandel – neue Formen**
- 4 **Prozessabwicklung und Durchführung**
- 5 **Zusammenfassung der wichtigsten Vor- Nachteile**



Warum?

„In der Regel realisiert ein Unternehmen mit 20% der Kunden 80% des Umsatzes.“
(Züricher Newcomer, 1/2002)

„Servicewüste“ dieser häufig benutzte Ausspruch charakterisiert das Ignorieren von Kundenwünschen.

Leapfrogging Behaviour, Kundendienstdilemma, Illoyalität und Reduktionsstrategien der Kunden, um nur einige zu nennen, sind Reaktionen der Kunden auf dieses Phänomen. Doch wurde in den letzten Jahren vielfach nachgewiesen, dass Anbieter erfolgreicher sind, wenn sie sich konsequent an ihren Kunden ausrichten. Aktuelle Konzentrationsprozesse führen zu einer wachsenden Anzahl Großkunden. Gerade diesen umsatzstarken Abnehmern sollte besonderes Interesse zukommen. Eine Möglichkeit, die Bedürfnisse der Kunden besser zu befriedigen, ist das Konzept der besseren Pflege der Beziehungen zu diesen „Schlüsselkunden“, das

Key Account Management - Schlüsselkundenmanagement

„Account Management represents a change in sales philosophy“

(Shapiro1988 S.4)

1 Key Account Management (KAM): Was ist das?

Das Konzept des KAM wurde bereits in den 70-er Jahren bei großen Firmen der Lebensmittelbranche, wie z.B. Dr. Oetker oder General Foods, angewandt, um der Einkaufsmacht der Kunden stand halten zu können. Aufgrund der zunehmenden Konzentration in diesem Sektor sah man sich gezwungen ein System zu erstellen, dass in der Lage war, die Interessen der Industrie zu wahren und gleichzeitig profitable und dauerhafte Geschäftsbeziehungen zu ermöglichen.

Theoretische Analysen die sich mit dem Schlüsselkundenmanagement beschäftigen:

- „*decision making unit*“ Was steckt hinter einer Kaufentscheidung bzw. wie kommt sie im Individuum zustande?
- „*interactionist*“ Modell: die Beziehungen zwischen Käufer und Verkäufer bedingen sich gegenseitig, persönliche Beziehungen sind wertvolle Ressourcen und können als Investition in die Zukunft gesehen werden
- „*Relationship Marketing*“ (Beziehungsmanagement) betont den Aufbau, die Pflege und die Dauerhaftigkeit der Beziehung zu den Kunden
- „*Transaktionskostentheorie*“: Das Ziel der beteiligten Akteure ist es, die Kosten einer *Transaktion* („Prozess der Klärung und Vereinbarung eines Leistungsaustausches“ Picot 1982, S.269) zu minimieren. Einteilung in: *Kosten vor Vertragsabschluss* – Anbahnungskosten, Vereinbarungskosten und in *Kosten nach Vertragsabschluss* – Kontrollkosten, Anpassungskosten

Theoretische Konzeptionen, die die Grundlagen des Key Account Management erläutern

1.1 Der Begriff des Key Account Management

- „Management-Konzept im Verkauf, das organisatorische, funktionale und verkaufsstrategische Aspekte umfasst.“

(Diller, Marketing Lexikon, S.530)

- „Key Account Management (Schlüsselkundenmanagement) bedeutet die Betreuung von Großkunden im Handel durch spezielle Manager der Industrie.“

(Gemel et al., Marketing Lexikon, S.142)

Der Key Account Manager pflegt intensive Beziehungen zu seinen Key Accounts (Schlüsselkunden) und baut durch ein systematisches Customer Relation Management Kundennähe auf. Dabei betreut der Key Account Manager eine möglichst kleine Anzahl von Kunden, denen er als zentraler Verhandlungs- und Koordinationspartner zur Verfügung steht. Er entwickelt beispielsweise kundenspezifische Marketingkonzepte und –aktionen (z.B. Schulungen und Workshops) oder kontrolliert Verkaufsziele. Außerdem sorgt er für die Weitergabe von speziellen Kundenwünschen an die dafür zuständigen internen Stellen.

Der Erfolg des Konzeptes basiert auf der strikten Ausrichtung, der organisatorischen, funktionalen und strategischen Ebene des Unternehmens auf das Key Account Management. Idealerweise nimmt das Key Account Management im Unternehmen eine Querschnittsfunktion ein und steuert als alleiniger Akteur alle Aktivitäten Gegenüber den Schlüsselkunden.

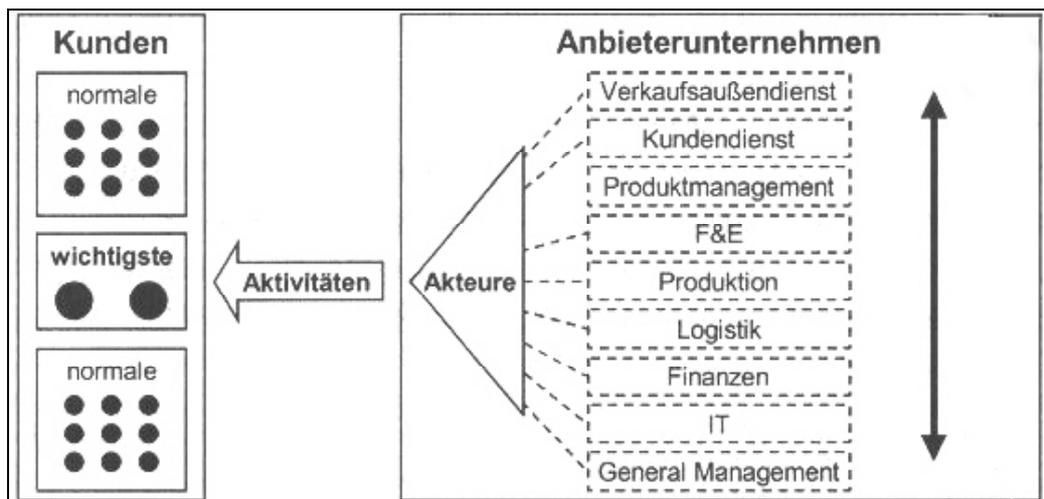


Abbildung 1:
Das Key Account Management im Unternehmen

(in an Anlehnung an Jensen: KAM: .58)

1.2 Ziele des Key Account Management

Eine Umfrage zu den Zielen des Key Account Management unter ca.1000 deutschen Firmen zeigte bereits 1993, dass der Wunsch die Kundenzufriedenheit zu steigern, das wichtigste Ziel bei der Einführung des Konzeptes war, während die Steigerung des Umsatzes erst auf dem fünften Rang zu finden ist.

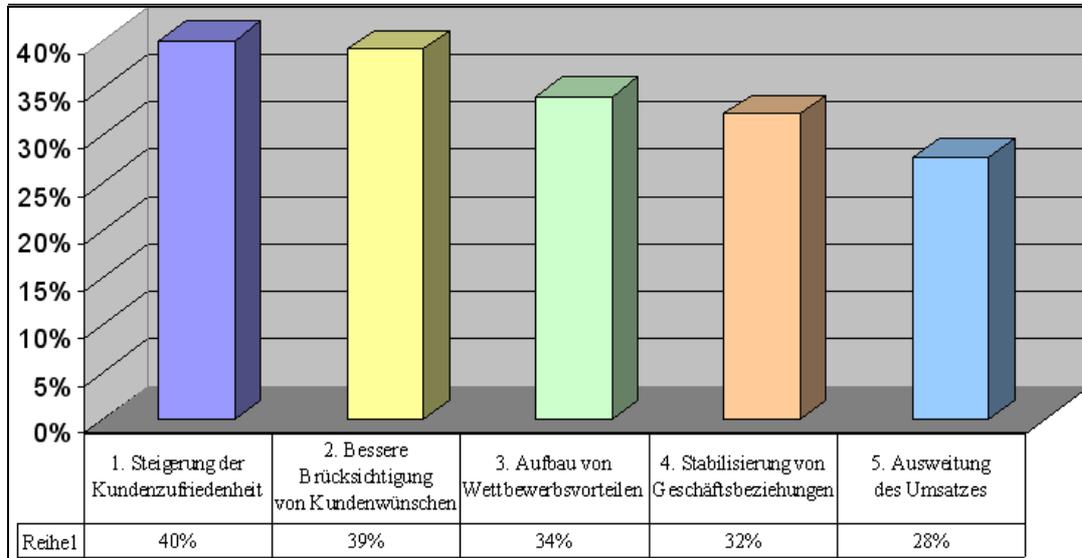


Abbildung 2:
Ziele des Key Account Management

(vgl. Diller/Götz: Key Account Management in der Zulieferindustrie: 37)

Die Ziele des Key Account Managements lassen sich in zwei Ebenen einteilen:

- Das langfristige Oberziel besteht darin, den langfristigen Erfolgs zu sichern durch Kundenbindung, Erschließung gemeinsamer Erfolgspotentiale und dadurch bedingter Kostensenkung.
- Das kurzfristige Oberziel liegt darin, den kurzfristigen Erfolgs mit Hilfe von möglichst großen Umsatzvolumenmengen sowie dem daraus erwirtschafteten Gewinn (Netto-Gewinn bzw. Deckungsbeitrag) zu sichern.

Ziele des KAM:

- langfristig
- kurzfristig

1.3 Wichtige Eigenschaften eines Key Account Managers

Um in seiner Arbeit erfolgreich zu sein, muss der Key Account Manager neben einer fundierten Ausbildung (z.B. Abitur, langjährige Berufserfahrung...) folgende Kernkompetenzen beweisen.

1. soziale Kompetenz:	gegenüber Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kunden
2. Projektarbeit	Erfahrung und Abstraktionsfähigkeit, Konfliktfähigkeit
3. Problemlösungsfähigkeiten	Chancen, Risiken, Probleme und Konflikte erkennen, strategisches und konzeptionelles Denken
4. Verantwortung	Entscheidungsbereitschaft innerhalb des Handlungsfreiraums, Verhandlungsgeschick

Abbildung 3:
Eigenschaften eines Key Account Managers

(eigene Darstellung, nach Siemens 2003: 20; Rau: Key Account Management: 93ff.; Bickelmann: Key Account Management: 16ff.)

2 Organisation

2.1 Die Entwicklung einer KAM Beziehung

Einteilung nach Millman und Wilson in ein sechs- stufiges „Key account relational development model“ (McDonald, KAM, S.9ff) (Millman/Wilson 1994).

Die Entwicklung der Beziehung zu Kunden folgt einem festgelegten Schema.

KAM Stufe	Pre- KAM	Early- KAM	Mid- KAM	Partnership- KAM	Synergistic- KAM
Geschäfts- beziehung	Der Verkäufer versucht einen Markt für seine Produkte oder Dienstleistungen zu finden	Beginn der Geschäftstätigkeit, mit einer stetigen Steigerung des Geschäftsvolumens bis der Verkäufer eine bevorzugte Stellung als Lieferant inne hat.		Der Verkäufer ist nun ein strategischer, möglicherweise auch der einzige Versorger	"Quasi- Integration" der beiden Unternehmen um Synergieeffekte zu nutzen
Art des Kontakts	Einzelner Kontaktpunkt, wenn überhaupt	die Personen der beteiligten Abteilungen kennen sich untereinander		Kontakte auf allen Ebenen	gemeinschaftliche Teamarbeit auf allen Ebenen

Abbildung 4: Tabellarische Darstellung des „relational development model“ nach Millman und Wilson 1994

(vgl. McDonald, Roger: Key Account Management: 24.)

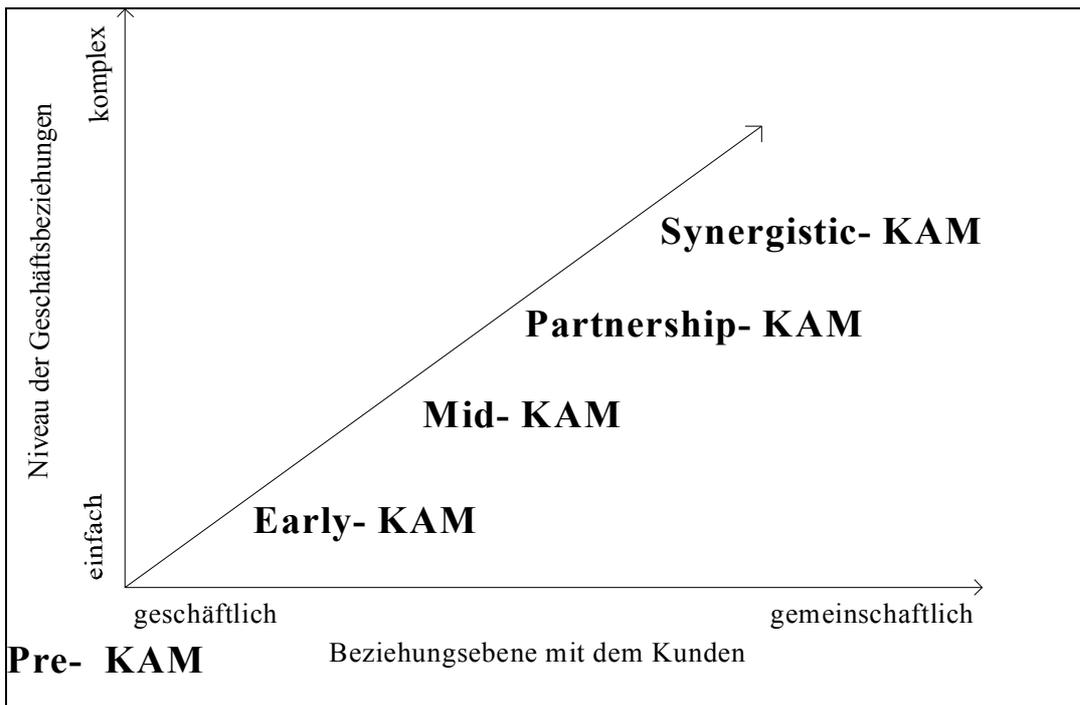


Abbildung 5: Stufen der Beziehungen in Anlehnung an Millmann und Wilson 1994

(vgl. McDonald, Roger: Key Account Management: 9.)

2.2 Aufbauorganisation: Integration in die Organisationsstruktur eines Unternehmens

2.2.1 Wahl der Hierarchiestufe

Grundsätzlich kann das Key-Account-Management auf verschiedenen Ebenen (Konzernebene oder untergeordneter Geschäftsbereichsebene) eines Unternehmens etabliert werden.

Die Wahl der Ebene hängt von der Kundenstruktur (z.B. Kaufbereitschaft) und Produktpalette ab:

Key-Account-Management kann auf verschiedenen Ebenen etabliert werden

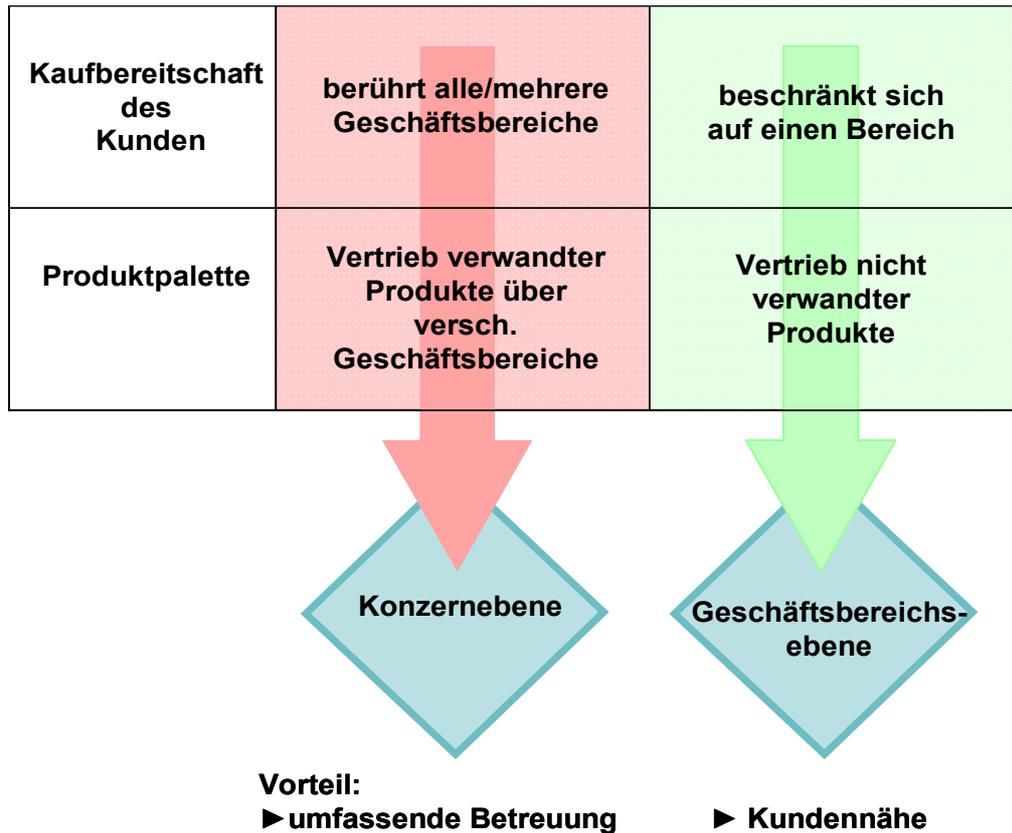


Abbildung 6:
Hierarchiestufe hängt von Kundenspektrum und Produktpalette ab (eigene Darstellung)

Große Unternehmen mit bereichsübergreifenden und bereichsspezifischen Kunden etablieren das Key-Account-Management auch parallel auf verschiedenen Ebenen.

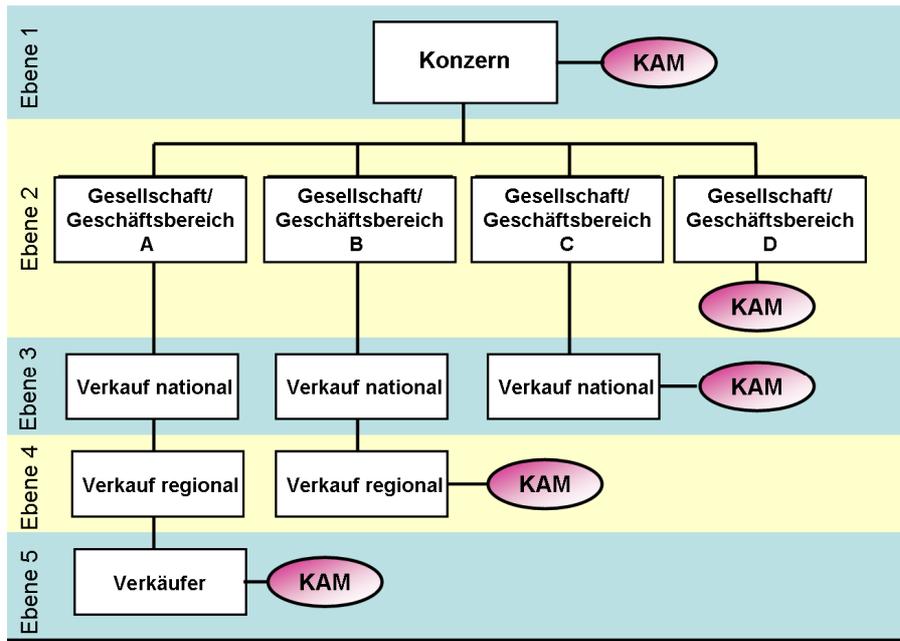


Abbildung 7:
Möglichkeiten der hierarchischen Einbettung des Key-Account-Management (verändert, nach Rau: Key Account Management: 131)

Grundsätzlich gilt: Je höher die Hierarchie, desto größer Ansehen und Autorität der Manager, aber auch desto weiter entfernt vom Markt und Kunden.

Je nach gewünschter organisatorischer Einbindung und Autorität kann Key-Account-Management in der Stab-, Linien und der Matrixorganisation verankert werden.

2.2.2 Key-Account-Management als Stabstelle

Organisationsform mit geringster Integration des Key-Account-Managements:

- bestehende Marketingorganisation bleibt weitgehend unberührt
- der Key-Account-Manager hat keine Weisungsbefugnis gegenüber der Feldorganisation
 - kein direkter Einfluss auf die Durchführung, Steuerung und Kontrolle seiner vorgeschlagenen Maßnahmen
 - Key-Account-Manager fungiert lediglich als Berater

Stabstelle:
Key-Account-Manager fungiert lediglich als Berater und unterstützt die Kundenbetreuung

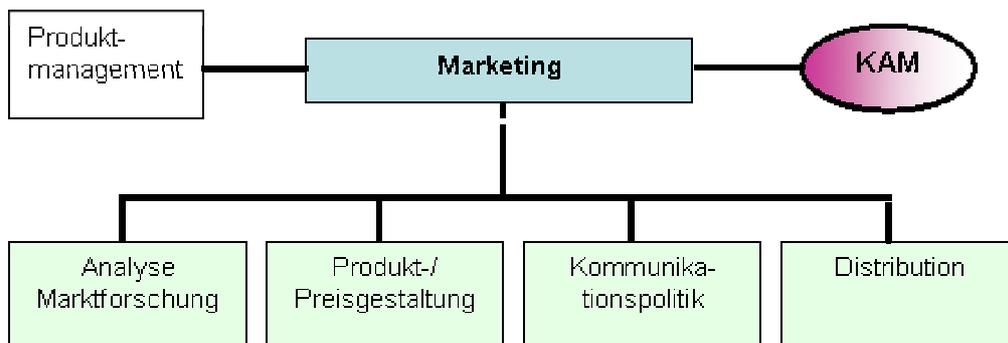


Abbildung 8:
Key-Account-Management in Stabsposition (nach Rau: Key Account Management: 135)

Dennoch ist die Stabs-Organisation vor allem bei kleinen Unternehmen weit verbreitet, da das Key-Account-Management nach durchlaufener „Testphase“ unter Umständen kostengünstig wieder eliminiert werden kann.

→ aufgrund organisatorisch schwacher Einbindung besonders für Einführung von Key-Account-Management geeignet

2.2.3 Key-Account-Management in der Linienorganisation

Eine neue hierarchische Ebene wird eingeführt

- ▶ Key-Account-Manager übernimmt direkte Verantwortung
- ▶ Erhöhung der Autorität des Key-Account-Managers (direkte Weisungsbefugnis): → Arbeitserleichterung, aber auch Überlastung der Leitungsspitze

Die Linienorganisation ist nur für Unternehmen mit „sehr wenigen und großen Kunden mit sehr spezifischen Kundenanforderungen“ empfehlenswert.

Linienorganisation:
am häufigsten gewählte Organisationsform
Key-Account-Management ist der Marketing-Abteilung untergeordnet

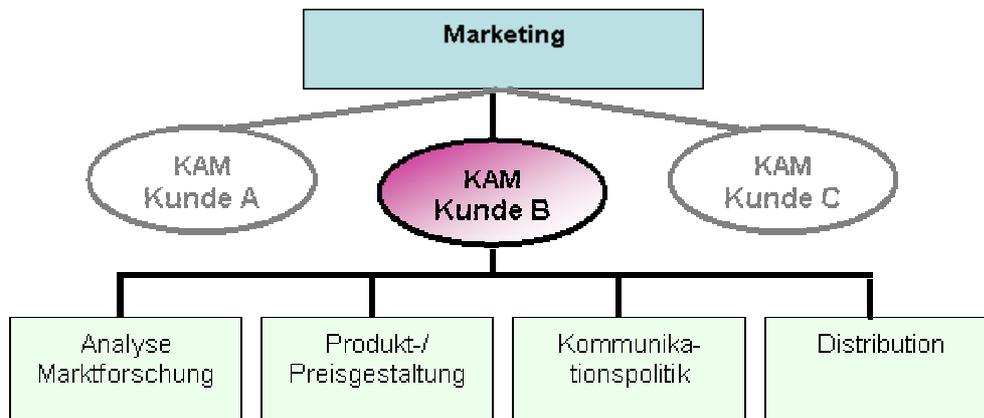


Abbildung 9:
Key-Account-Management in der Linienorganisation
(nach Rau: Key Account Management:136.)

Als Mitglied der Marketing-Abteilung kann der Key-Account-Manager die Kundenanliegen allerdings nur bedingt gegenüber den anderen Bereichen durchsetzen. Außerdem werden Kleinkunden kaum beachtet (→Feldorganisationen mit hohem finanziellen Aufwand parallel dazu nötig).

Ein Extremfall des kundenorientierten Marketings im Liniensystem ist die Spartenorganisation, bei der jeder Kunde durch einen separaten Geschäftsbereich betreut wird.

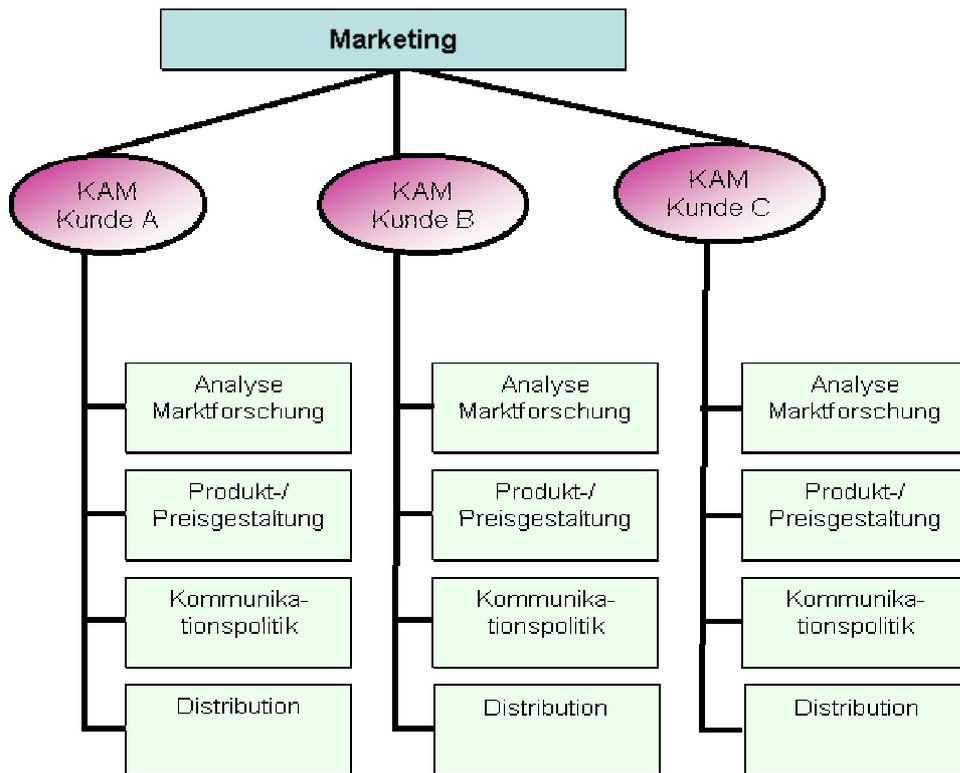


Abbildung 10:
Kundenorientierte Spartenorganisation
(nach Rau: Key Account Management:138.)

→ volle Linienautorität und des KA-Managers verhindert eine Risikostreuung jeder Art

→ deshalb kaum in Praxis angewendet (Idealmodell)

Üblich ist zwar die Betreuung durch eigene Key-Account-Manager, die jedoch auf einen gemeinsamen Geschäftsbereich zurückgreifen.

2.2.4 Key-Account-Management in der Matrixorganisation

Hier steht das Key-Account-Management mit dem Marketing auf gleicher hierarchischen Ebene:

- hohe Integration (kurze Kommunikationswege/kaum Informationsverlust)
- keine organisatorische Zersplitterung (→Economies of Scale leichter realisierbar)
- Betreuung der „Non-Key-Accounts“ durch bestehende Feldorganisation

Voraussetzung für ein gut funktionierendes System ist die Abstimmung der Maßnahmenumsetzung zwischen Key-Account-Management und Feldorganisation/Produktmanager. So lassen sich Kompetenzrängeleien vermeiden.

Matrixorganisation:
Key-Account-Management ist mit Marketing auf gleicher Ebene
Key-Account-Management kann Kundenanliegen gegenüber allen Bereichen durchsetzen

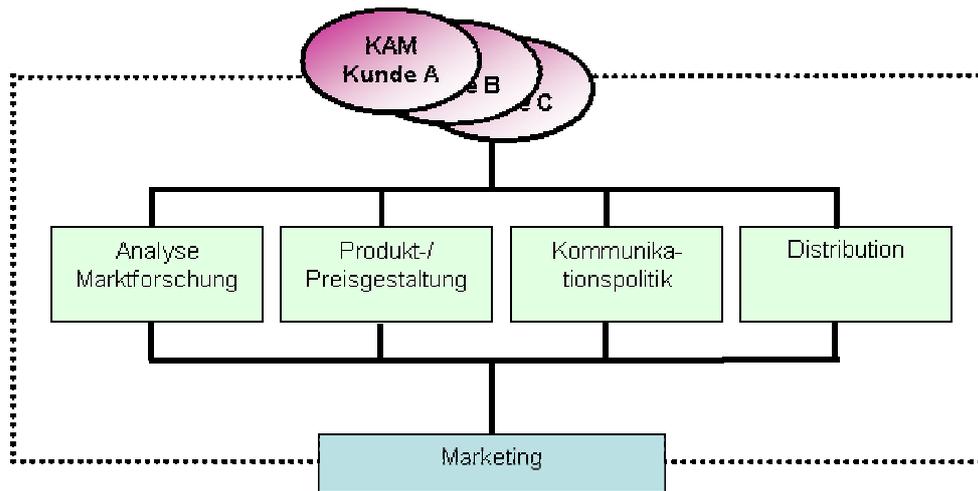


Abbildung 11:
Key-Account-
Management in der
Matrixorganisation
(nach Rau: Key Account
Management:137)

3 Key-Account-Management im Wandel -neue Formen-

Ein veränderter Markt fordert einen ständig an die Veränderungen angepassten Umgang mit den Kunden.

3.1 Multifunktionale Teams lösen KAM als „Einzelkämpfer“ ab

Neuerdings scharft man um den Key-Account-Manager herum ein Multifunktionales Team. Dieses setzt sich aus Vertretern diverser Abteilungen (Produktion, Finanzwesen oder Forschung und Entwicklung...) aus verschiedenen Hierarchieebenen mit unterschiedlichstem Know-How und Kompetenzen zusammen (= Pendant zu Buying Center/Einkauf).

Da der Kunde zunehmend Komplettlösungen aus einer Hand fordert, der Key-Account-Manager aber als alleiniger Dreh- und Angelpunkt für die gesamte Beziehung zwischen Hersteller und Anbieter durch die immer komplexeren Verkaufsaktivitäten häufig überfordert ist, stellt man ihm Multifunktionale Teams zur Seite. Sie werden jedoch oft nur für einzelne Projekte eingerichtet.

Multifunktionale Teams
verbinden soziale
Kompetenz des Key-
Account-Managers
(Generalist) und
Fachkompetenz diverser
Abteilungen

⊕ Vorteile

- ▶ Kosteneinsparungen bei gleichzeitiger Reduktion der Feldorganisation
- ▶ Kunde bekommt umfassende Komplettlösung aus einer Hand

⊖ Nachteile

- ▶ Unabhängigkeit des KAM hinsichtlich seiner Entscheidungskompetenz geht verloren → Unflexibilität
- ▶ zeitintensive Abstimmung

Beispiel: Auch Procter&Gamble arbeitet mit multifunktionalen Teams im Vertrieb.

3.2 Strategische Account Relationships

Die Kommunikation zwischen Key-Account und Hersteller findet hier in Form eines komplexen Netzwerkes statt. Alle Bereiche beider Unternehmen stehen miteinander in Verbindung. Interne Probleme und Schwächen werden offen gelegt und zukunftsorientierte Problemlösungen gemeinsam erarbeitet (→Vorstufe zur vertikalen Integration).

Strategisches Relationship Management
Komplexes Beziehungsnetzwerk verbindet Unternehmen

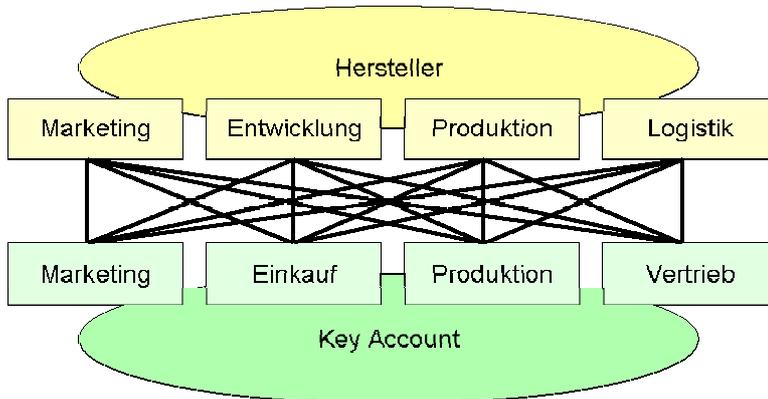


Abbildung 12:
Strategische Account Relationships
(nach Rau: Key Account Management: 205)

Ziel: noch stärkere, langfristige Optimierung der Kundenorientierung, indem persönliche und organisationale Beziehungen intensiviert werden.

Besonders intensive Verknüpfungen entstehen durch unternehmensübergreifende Arbeitsgruppen (**cross-boundary teams**)

- auf langfristige Zusammenarbeit ausgerichtet
- arbeiten selbständig, werden lediglich vom Key-Account-Manager koordiniert
- bereichsspezifisch (z.B. Marktforschungsteam, Umweltteam)
- verwischen die strikte Abgrenzung beider Unternehmen voneinander

⊕ Vorteile

- ▶ Wettbewerbsvorteil durch gemeinsame Produktentwicklung
- ▶ Sicherung der Kundentreue
- ▶ Kostensenkung durch Kostenteilung
- ▶ Nutzung von Synergieeffekten

⊖ Nachteile

- ▶ Autonomieverlust
- ▶ Kaum alternative Abnehmer/Lieferanten
- ▶ Konfliktpotential durch unterschiedliche Unternehmenskulturen
- ▶ Gefahr: unübersichtliches, labiles Kommunikationsnetzwerk

Ein Partnerschaftsteam (je zwei hochrangige Mitarbeiter beider Unternehmen) organisiert die Partnerschaft, um eine zielorientierte Kommunikation zu fördern.

Tipp: besser wenige Partnerschaften eingehen, dafür aber genügend Ressourcen einsetzen um effizient zu arbeiten.

3.3 Wertschöpfende Partnerschaft

Kooperationsansatz (nach Johnston u. Lawrence 1988), der ähnlich wie Strategische Account Relationships funktioniert. Jedoch bezieht diese sogenannte Wertschöpfende Partnerschaft (Value Adding Partnership) mehrere Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette in das Netzwerk mit ein.

Value Adding Partnership

Kooperations-Ansatz entlang der Wertschöpfungskette

3.4 Stationäres Key-Account-Management/Externalisierung

Bei einer Ausgliederung fungiert das Key-Account-Management als externes, autonomes Bindeglied zwischen beiden Unternehmen.

Externes KAM

Key-Account-Management als autonomes Bindeglied

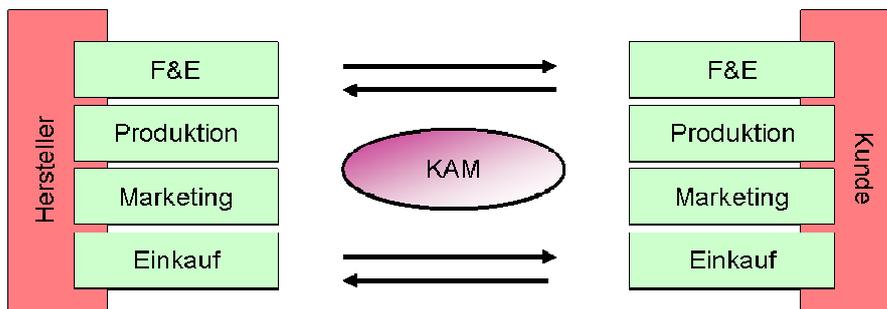


Abbildung 13: Externalisierung des Key-Account-Managements (nach Rau: Key Account Management: 179)

⊕ Vorteile

- ▶ Nutzung externer Kompetenz, überbetrieblichen Know-how, Kreativität
- ▶ wertfreie externe Betrachtung
- ▶ vermittelt aus Sicht des Kunden Eindruck der objektiven Mitte → höhere Vertrauensbasis
- ▶ organisatorisch Konflikte reduziert

⊖ Nachteile

- ▶ mangelnde Identifikation mit Hersteller, auch bedingt durch fehlendes Corporate Design
- ▶ hohe Kosten
- ▶ Umsatzverantwortung des Key-Account-Managers entzieht sich interner direkter Kontrolle

Weiterführendes Modell: extern Beauftragter koordiniert gleichzeitig Kontaktbedürfnisse mehrerer Hersteller zum gleichen Abnehmer.

3.5 Europaweit und global agierende Schlüsselkundenmanager

Der nationale Konzentrationsprozess kann auf die europäische und zunehmend auch globale Ebene übertragen werden. Besonders stark ist der Lebensmittelhandel betroffen (Wal-Mart/USA+Wertkauf; Interspar/Deutschland+Asda Großbritannien).

Für die Industrie bedeutet diese Entwicklung das Entstehen von immer mehr Großkunden, die international agieren (Ein Kunde kann für fast 30% des nationalen Umsatzes verantwortlich sein).

Aus diesem Grunde wird es wichtiger, ein ausgefeiltes Kundenmanagement zu etablieren, das sich auf den Umgang mit europaweit operierenden Großkunden (wie Handelskonzerne Metro, Wal-Mart, Carrefour oder Auchan) spezialisiert. Analog zur nationalen Ebene stellt man solchen europaweit und global agierenden Kunden auch europaweit und global agierende Schlüsselkundenmanager zur Verfügung.

Doch die Anforderungen an das Kundenmanagement auf internationaler Ebene sind härter, da die gesamte Kundenbearbeitung internationalisiert werden muss.

Europaweit und global agierende Schlüsselkundenmanager

Darunter versteht man ein internationalisiertes Key-Account-Management mit erhöhten Anforderungen.

Anforderungen	Auswirkungen
<ul style="list-style-type: none"> ● Standardisierung 	<ul style="list-style-type: none"> ● höhere Skaleneffekte
<ul style="list-style-type: none"> ● Heterogenität von Ländern (Käuferpräferenzen, Inflationsraten, Steuern, Zölle, Einfuhrquoten...) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Preisdifferenzierung im internationalen Rahmen noch wichtiger als im nationalen
<ul style="list-style-type: none"> ● international homogene Güter 	<ul style="list-style-type: none"> ● Preisverfall (Arbitrageaktivitäten)
<ul style="list-style-type: none"> ● länderübergreifende Sortimentsgestaltung und Logistik 	<ul style="list-style-type: none"> ● bisher unerreichte Märkte können gewonnen werden

4 Prozessabwicklung

Bei der Prozessabwicklung geht es um den Prozess der zu einem erfolgreichem Key Account Geschäft führt. Beginnend bei der Informationssammlung ist dieser als Regelkreis zu beschreiben.

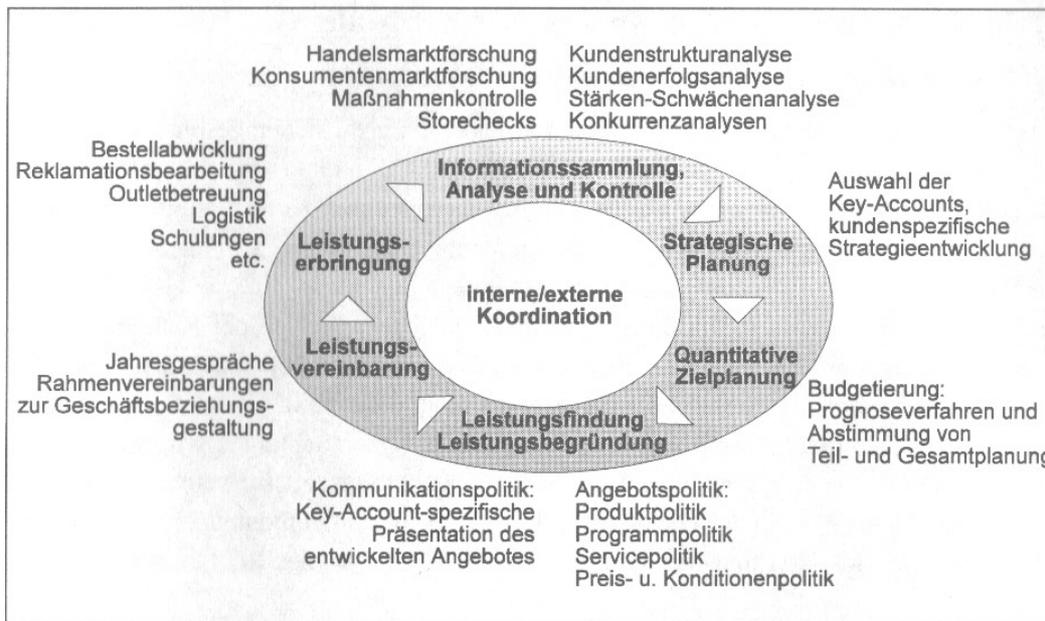


Abbildung 14:
Regelkreis für
Prozessabwicklung im
KAM

(vgl. Gegenmantel: Key-
Account-Management in
der
Konsumgüterindustrie)
81

4.1 Informationssammlung, Analyse, Kontrolle

4.1.1 Analyse der Kundenstammdaten und Geschäftsbeziehungen

Bei Firmen sind neben allgemeinen Daten wie Adresse etc., der Charakter des Unternehmens (Bonität, Branche...), die Entwicklung als Kunde über die Zeit und Daten über entscheidungskompetente Mitarbeiter interessant. Ein Key Account findet sich häufig als Konzern oder Einkaufsgenossenschaft.

Über den Erfolg von Geschäftsbeziehungen informieren Daten der Einzeltransaktionen bei denen es sich um Standardleistungen (verkaufte Produkte), Zusatzleistungen (Verkaufsförderungsaktionen) und bilaterale Kommunikation (Jahresgespräche s.4.5) handelt. Ebenso informieren Daten über Transaktionsfolgen, die den Gesamterfolg der Geschäftsbeziehung widerspiegeln. Dessen Kontrolle ermöglicht es, eigene Ressourcen sinnvoll zu steuern.

Infos, Analyse, Kontrolle

Grundlage für das Beziehungsmanagement sind Daten über den Kunden und über die Geschäftsbeziehung zu ihm.

4.2 Strategische Planung

Nach der Geschäftsbeurteilung mit den vorhandenen Daten folgt nun die Planung des zukünftigen Verhaltens gegenüber dem Kunden. Zuerst die Frage, welcher Kunde sollte betreut werden? Eine Möglichkeit sind Kunden-Portfolio Analysen.

Strategische Planung

Welcher Kunde soll behandelt werden und wie gehe ich mit ihm um?

Wie soll ein Kunde behandelt werden? Dazu muss die Machtverteilung in einer Hersteller-Händler-Beziehung betrachtet werden. Strategiealternativen sind die Defensiv-, Offensiv-, Kooperations-, und die Ausweichstrategie. In der Praxis setzt sich eine komplette Strategie aus mehreren Komponenten zusammen.

4.3 Quantitative Zielplanung

Bei der quantitativen Planung geht es nun darum Mittel für die Umsetzung der Handlungsrichtlinien festzusetzen. Die Mittelfestlegung oder Budgetierung soll Budgets aufstellen, vorgeben und kontrollieren. Im KAM werden Planwerte wie Umsatz, Kosten oder Marktanteil ermittelt, an denen auch der Erfolg eines Managers gemessen wird.

Budgetierung

Auf der Basis von Prognosen und Erfahrungen werden die Budgets festgelegt.

4.4 Maßnahmenplanung

Nachdem die quantitative Zielplanung die Sollwerte vorgibt, handelt es sich nun um die eher kurzfristige operative Planung, die Ausgestaltung eines Key-Account bezogenen, vertikalen Marketingmixes.

4.4.1 Angebotspolitik und Kommunikationspolitik

Die Angebotspolitik setzt sich zusammen aus Produkt-, Programm-, Service-, und Preispolitik. Allgemein gilt für die Angebotspolitik, dass ein konkurrenzfähiges Angebot nur erstellt werden kann, wenn alle Bereiche aufeinander abgestimmt sind.

Angebotspolitik

Bestehend aus Produkt-, Programm-, Service- und Preispolitik

Nachdem ein kundenorientiertes Angebot erstellt wurde, geht es in der Kommunikationspolitik um Informationen, die der Hersteller an den Händler gibt. Der Inhalt der Informationen sollte den spezifischen Vorteil eines Herstellers im Vergleich zu anderen Anbietern aufzeigen.

Vertikale Kommunikationspolitik

Überzeugung des Handels von der Vorteilhaftigkeit des Herstellerproduktes

4.5 Leistungsvereinbarung - Jahresgespräche

Jahresgespräche dienen der Präsentation handelsgerichteter Angebote und zur Vereinbarung langfristiger Verträge. Wichtige Verhandlungsgegenstände sind Rabatte, Skonti, Ladenverkaufspreis etc. Zentrale Bedeutung hat der Teil der Herstellerpräsentation, der die Glaubwürdigkeit und den Nutzen der Infos berücksichtigen sollte.

Jahresgespräche

dienen zur Herstellerpräsentation, Verhandlungen und abschließenden Vereinbarungen

4.6 Leistungserbringung

Nach den Rahmenvereinbarungen gilt es nun die Leistungen auch tatsächlich zu erbringen. Man unterscheidet die eigentlichen Leistungen und die nötigen

Vorarbeiten. Die direkte Leistungserbringung beinhaltet Bestellannahme, physische Distribution, Abrechnungs- und Reklamationsabwicklung.

Mit der Leistungserbringung schließt sich der Key-Account-Kreislauf, die Aktivitäten und deren Ergebnisse können mit den vorher geplanten Maßnahmen und Zielwerten verglichen werden. Man befindet sich wieder im Bereich der Analyse und Kontrolle.

Aus der Praxis...

Key Account Management am Beispiel Siemens

„Kundenbetreuung mit Tiefgang“ ist der Titel des Berichts in der Zeitschrift Siemens Welt. Mit dem Slogan „Wir bieten Lösungen aus einer Hand“ versucht Siemens der Zeit, in der Geschäfte durch Bereichsgeheimen blockiert wurden, ein Ende zu setzen. Darüber hinaus soll mit neuen E-Business-Lösungen versucht werden die Zusammenarbeit über Bereichs- und Ländergrenzen hinweg zu erleichtern.

Siemens hat erkannt, dass Kunden in letzter Zeit nicht mehr das bekommen haben was sie brauchen. Daraus entstanden Anstrengungen den Bereich Account-Management voranzutreiben. Wichtige Kunden wie VW, Cola, Pepsi, Nestle oder Thyssen-Krupp haben besondere Anforderungen und „...wollen vollständige Lösungen aus einer Hand - unsere interne Aufstellung ist für sie oft verwirrend. Für sie ist es nicht entscheidend, ob an der Lösung drei oder zehn Geschäftsgebiete beteiligt sind“, erklärt Dr. Edward Krubasik (für das Thema Verantwortlicher im Zentralvorstand). Automation&Control war 1997 der Vorreiter, heute werden bei Siemens weltweit 500 Kunden von Account Teams betreut. Die Kunden werden in neun Branchenboards betreut, wie z.B. Flughäfen, Öl- und Gascompanies oder Automobilfirmen.

Seit dem 1. Oktober 2001 gibt es bei Siemens im Intranet für die einzelnen Teams eine gemeinsame Arbeitsbasis, das Account Team Portal. Diese gemeinsame Wissens- und Kommunikationsplattform beinhaltet Daten über die wichtigsten Großkunden, es können räumlich getrennte Teams Arbeitsprozesse abwickeln und auch Daten über Geschäftsentwicklungen sind für die Scorecards immer verfügbar.

Für den gemeinsamen Auftritt vor dem Kunden wurde in den USA jetzt sogar ein neues Unternehmen gegründet, das „Siemens ONE“ genannt wurde.

vgl. Siemens Welt 12/01-1/02

5 Zusammenfassung der wichtigsten Vor- und Nachteile im gesamten KAM Prozess:

⊕ Vorteile

- ▶ Kundenorientierte Organisationsform
- ▶ One-Face-to-Customer
- ▶ Individuelle Betreuung der Schlüsselkunden
- ▶ Langfristige Bindung der Schlüsselkunden an das Unternehmen

⊖ Nachteile

- ▶ Kostenintensiv (Aus- und Weiterbildung der Key-Account-Manager, Ausstattung mit moderner IT)
- ▶ Gefahr der Vernachlässigung der „Non-Key-Accounts“

Interessante Literatur zum Thema

Bickelmann, R.

Key Account Management. Erfolgsfaktoren für die Kundensteuerung. Strategien, Systeme, Tools. Wiesbaden 2001.

Gegenmantel, R.

Key-Account-Management in der Konsumgüterindustrie. Wiesbaden 1996.

McDonald, M.; Roger, B.

Key Account Management. Oxford 1998.

Rau, H.

Key Account Management. Konzepte für wirksames Beziehungsmanagement. Wiesbaden 1994.

Interessante Links (Stand 07/2003)

- <http://www.accountmanagement.siemens.com>
- <http://www.unisg.ch/b2b> (Kategorie „News“)



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>