

Themenreihe: Marketing- und Vertriebsmanagement

Stefan Klein

Ziele im Key Account Management

New York, 22. Juli 2009

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abkürzungsverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	III
1 Einleitung.....	1
2 Ziele Key Account Management	1
3 Quantitative Ziele.....	2
3.1 Zielsetzung im Rahmen der Geschäftsbeziehung mit Key Accounts.....	3
3.2 Kombinierte Push- und Pull-Strategie	5
4 Qualitative Ziele	6
5 Instrumente des Key Account Management	7
6 Fazit	7
Vorausschau – Neuerscheinungen zum Thema Key Account Management	9

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	-	beispielsweise
bzw.	-	beziehungsweise
CRM	-	Customer Relationship Management
etc.	-	et cetera
KAM	-	Key Account Management
sog.	-	sogenannte

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ziele des Key Account Managements auf auf quantitativer Ebene.....	Seite 2
Abbildung 2: Zielsetzung von Geschäftsbeziehungen im Key Account Management.....	Seite 4
Abbildung 3: Kombinierte Push- und Pull-Strategie des Key Account Managements.....	Seite 5

1 Einleitung

Ziele sind die wichtigste Voraussetzung zur Planung von relevanten Eckdaten im Sinne eines effizienten Key Account Managements. Sie beeinflussen zugleich die Wahl der Instrumente, welche die Akteure dazu befähigen sollen, die gesetzten Ziele auch tatsächlich zu erreichen. Nachfolgend werden die Kernziele des Key Account Managements nach quantitativen und qualitativen Gesichtspunkten betrachtet und ein Ausblick auf mögliche (Marketing)Instrumente gegeben.

2 Ziele Key Account Management

Die Ziele des Key Account Management können in drei Dimensionen gruppiert werden. Diese Gruppierung stellt damit eine Entwicklung vom Cross- zum Strategic Selling dar. Verbunden damit wird eine Strategieformulierung generiert, die folgenden Bezug darstellen soll:

- Bestimmung des Status-Quo (Aussage – Wo stehen wir?)
- Analyse und Bewertung bestehender Chancen und Risiken
- Zielplanung (Aussage – Wohin wollen wir?)
- Ableitung eines Maßnahmenplans mit Details zu Terminen, Verantwortlichkeiten und Kosten
- Integration eines adäquaten Controlling-Rahmens mit dem Zielfokus der Fortschrittskontrolle, Plankosten und –aufwendungsvorgabe¹

Dimensionierung meint die Orientierung vom Single- zum produktbezogenen Cross-Selling, bei der zusätzlich zum einen Produkt noch weitere aus dem Produktportfolio verkauft werden. Der Status vom Single-Selling hin zum übergreifenden Cross-Selling stellt dar, dass Produkte oder Produktgruppen innerhalb der Kundenfirma an andere Standorte, Regionen oder auch in andere Länder verkauft werden. Die dritte Dimension orientiert sich an der Entwicklung vom Cross-Selling zum Up-Selling. Hier werden Produktgruppen gebündelt und um Services erweitert, wodurch ein Up-Selling, also der Verkauf einer ganzheitlichen Lösung bis hin zum Conjoint Development, einer gemeinsamen Produktentwicklung mit dem Kunden generiert werden kann.

Bezogen auf die Ausrichtung und Messbarkeit dieser Ziele, wird zwischen quantitativen und qualitativen Ansätzen unterschieden. Den Zielerreichungsgrad

¹ vgl. Ackerschott, H. (2001): Strategische Vertriebssteuerung, S. 99f.

stellt das Key Account Controlling durch Kennzahlenermittlung dar und bietet bei Abweichungen die Option, hier operativ gegen zu steuern. Als weiteres Instrument könnte eine Balanced–Scorecard zum Einsatz kommen, weil damit die Möglichkeit erschlossen wird, Ziele des Key Account Managers in Marketing-, Finanz-, Prozess- und Mitarbeiterzielen zu integrieren um letztlich einen Implementierungsplan zu entwickeln.² Es sei aber angemerkt, dass sämtliche Maßnahmen ausschließlich innerhalb des von der Unternehmensstrategie vorgegebenen Rahmens entwickelt werden müssen, auch dann wenn dieser Rahmen behindernd wirkt.³

3 Quantitative Ziele

Die quantitativen, im Sinne von operationalen Zielen des KAM lassen sich durch die Verbesserung der Wettbewerbsposition, die Verbesserung der Geschäftsbeziehungen, die Stärkung der vertikalen Marktposition im Sinne des Marktanteils sowie die Minimierung des Koordinationsaufwandes differenzieren.⁴

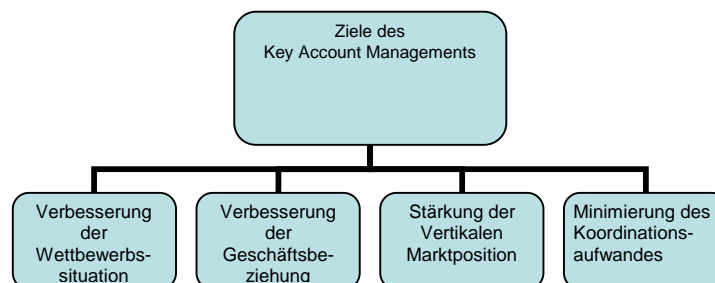


Abbildung 1: Ziele des Key-Account-Managements auf quantitativer Ebene

Quelle: Baguhl, O. (2004): Key-Account-Controlling im Marketing für Industriegüter, S. 46

Die Zielsetzung im Sinne einer Verbesserung der Wettbewerbssituation wird durch den Einsatz von Experten begünstigt. Dabei sind zwar nicht die Wettbewerbsfaktoren beeinflussbar, aber das KAM verfügt durch seine Marktnähe und die besonderen Beziehungen zu den Entscheidungsinstanzen über einen

² vgl. Hofmaier, R.: Key-Account-Management, SalesBusiness, Heft 07/2008, S. 45.

³ vgl. Ackerschott, H. (2001): Strategische Vertriebssteuerung, S. 99f..

⁴ vgl. Gaitanides, M./Diller, H.: Großkundenmanagement, a.a.O., S. 186.

optimalen Informationsstatus, hinsichtlich der vom eigenen Unternehmen bzw. vom Wettbewerber angebotenen Produkte.⁵ Diese Besonderheit kann zu Veränderungen in Bereichen wie Firmenimage, Distribution, Vertrieb und Service führen und als positiver Impulsgeber fungieren.⁶ Dem KAM fällt damit auch die Überprüfung der Unternehmenskonzeptionen und –strategien, dadurch bedingt ebenso das Vorgehen am Markt, zu. Sofern sich Maßnahmen im Rahmen eines KAM erfolgreich mit den Key Accounts umsetzen lassen, steigt die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs, auch im Hinblick auf die übrigen Kunden des Unternehmens.⁷ Das KAM kann durch die Versorgung der Key Accounts mit einer ausgewählten Unterstützung eine Barriere zwischen dem eigenen Unternehmen und seinen Wettbewerbern errichten, sodass sich für das Unternehmen ein wichtiger Wettbewerbsvorteil generieren lässt.⁸

3.1 Zielsetzung im Rahmen der Geschäftsbeziehung mit Key Accounts

Im Hinblick auf die Verbesserung der Geschäftsbeziehung ist diese charakterisiert als eine Abfolge von Transaktionen zwischen einem Anbieter und einem Kunden, die nicht zufällig ist.⁹ Eine Austauschbeziehung zwischen Unternehmen und seinen Kunden ist gegeben, sodass die Ausrichtung des Marketing auf die Kundenbindung nicht nur intern im Führungsprozess präsent ist, sondern ebenso gegenüber dem Kunden zum Ausdruck gebracht wird.¹⁰ So nimmt sich der Lieferant bspw. individuellen Problemen des Kunden an und entwickelt Lösungen bzw. ist unterstützend tätig.

Welche Zielsetzungen von Geschäftsbeziehungen im Key Account Management relevant sind, wird im Rahmen der nachstehenden Grafik dargestellt. Zugleich findet eine Differenzierung nach strategischen und operativen Zielen statt. Ebenso wird zwischen Zielvorstellungen aus Sicht des Lieferanten und aus Sicht des Kunden unterschieden. Gemeinsame Zielsetzungen werden dabei nicht außer Acht gelassen.

⁵ vgl. Münzberg, H.(1990): Das Konzept des Key-Account-Managers im Kontext ausgewählter Theorieansätze, Bad Homburg, S. 19.

⁶ vgl. Gaitanides, M./Diller, H.: Großkundenmanagement, a.a.O., S. 16.

⁷ vgl. Sidow, H.D. (1993): Key-Account-Management, S. 12.

⁸ vgl. Herrmann, A./Huber, F./Fischer, M.: Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Unternehmenserfolg, krp, 14. Jg. (2000), Sonderheft 3, S. 15-21.

⁹ vgl. Plinke, W.: Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, a.a.O., S. 23.

¹⁰ vgl. McDonald, M.: Key Account Management – A Domain Review, The Marketing Review, o. Jg., 2000, Nr. 1, S. 15-34.

Perspektive	Strategisch	Operativ
Beidseitig	<ul style="list-style-type: none"> - Aufbau von Informations- u. Innovationspotenzialen - Aufbau von Koordinationspotenzialen - Aufbau von Synergiepotenzialen - Senkung von Transaktionskosten - Reduzierung von Transaktionsrisiken - etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Partnerschaftliches Verhalten - Effizientere Nutzung von Ressourcen - Gemeinsame Forschungsvorhaben - Verminderung des Risikos in Einzeltransaktionen - etc.
Aus Sicht des Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> - Bindung des Kunden - Sicherung von Wiederverkäufen - Sicherung dauerhafter Deckungsbeiträge - Schaffung von Referenzpotenzialen - etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kapazitätsauslastung - Erhöhung der Toleranz und Preisbereitschaft des Kunden - Relativer Umsatz, Gewinn - etc.
Aus Sicht des Kunden	<ul style="list-style-type: none"> - Sicherung dauerhafter Beschaffungspotenziale - Verringerung der Fertigungstiefe - Einflussnahme auf den Lieferanten - etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bevorzugte Behandlung durch den Lieferanten, insbesondere bei Lieferengpässen - Individuellere Spezifikation von Problemlösungen - etc.

Abbildung 2: Zielsetzungen von Geschäftsbeziehungen im Key Account Management

Quelle: Schütze, R. (1992): Kundenzufriedenheit – After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten, S. 63

Grundsätzlich steht im KAM daher nicht die kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern die langfristige Sichtweise der Geschäftsbeziehung im Vordergrund. Vor diesem Hintergrund schafft das KAM die Basis für eine langfristige Kooperation zwischen Partnern im Hinblick auf Leistung und Gegenleistung. Das Prinzip, keine Leistung ohne Gegenleistung gilt im KAM als essentiell.¹¹ Die Geschäftsbeziehung lässt sich zudem mit Hilfe von regelmäßigen Informationen, Kommunikationen und durch intensives Kontaktieren von Schlüsselpersonen auf sämtlichen Interaktionsebenen verbessern und konfliktarm gestalten. Treten diese dennoch gelegentlich auf, können die Meinungsverschiedenheiten bereits im Vorfeld entschärft werden.¹² Unerlässliche Voraussetzung für eine Verbesserung der

¹¹ vgl. Ludwig, W.F.: Mit Vertriebstargeting und schlanken Teams zu mehr Kundennähe, a.a.O., S. 426.

¹² vgl. Gaitanides, M./Diller, H.: Großkundenmanagement, a.a.O., S. 186.

Geschäftsbeziehung ist jedoch, dass der Kunde diese engere Zusammenarbeit mit dem Lieferanten wünscht und schließlich auch für sich einen Mehrwert durch diese Verbundenheit erkennt bzw. wahrnimmt. Ergebnis einer Verbundenheit spiegelt sich schließlich im Entwicklungspotential von Umsatz, Deckungsbeitrag und Ertragssituation des Unternehmens wieder.

3.2 Kombinierte Push- und Pull-Strategie

Ein weiteres, bedeutsames Ziel ist die Stärkung der vertikalen Marktposition. Vertikales bzw. mehrstufiges Marketing meint in diesem Zusammenhang, die Gesamtheit aller absatzpolitischen Maßnahmen, die auf eine oder mehrere, den direkten Nachfragern nachfolgende(n) Marktstufe(n) fokussiert ist/sind.¹³ Insbesondere auf Industriegütermärkten werden die Leistungen durch Einbindung einer zusätzlichen Weiterverarbeitungsstufe zum Endprodukt. Daraus resultiert schließlich die Schaffung einer Push- und Pull-Strategie.

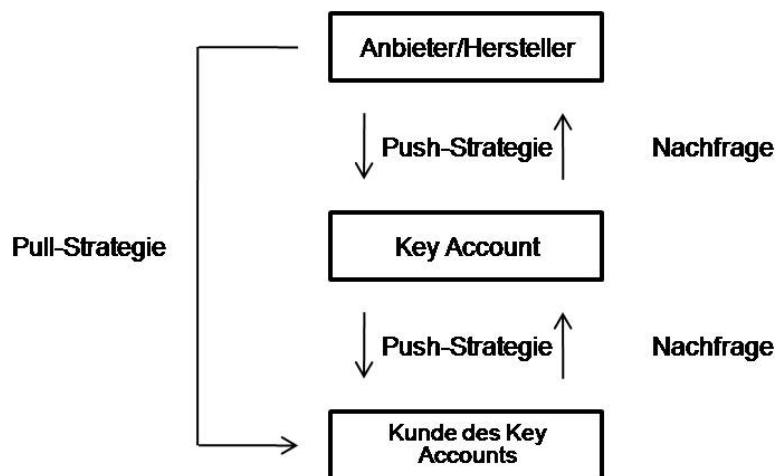


Abbildung 3: Kombinierte Push- und Pull-Strategie des KAM

Quelle: Baguhl (2004): Key Account Controlling

Innerhalb des vertikalen Marktsystems macht der Hersteller das Leistungsangebot bis zum Endverbraucher hin bekannt, ohne das jedoch seine Interessen und die des Endverbrauchers durch Zwischenhändler oder Weiterverarbeiter tangiert werden.¹⁴ Das vertikale Marketing kommt vor allem dort zum Einsatz, wo Produkte

¹³ vgl. Rudolph, M. (1989): Mehrstufiges Marketing für Einsatzstoffe, S. 34.

¹⁴ vgl. Kotler, P./Bliemel, F.W.: Marketing Management, a.a.O., S. 971.

des Zulieferers physisch in die Erzeugnisse des Kunden einfließen und wo gleichzeitig die Merkmale der Vorprodukte entscheidend für den Markterfolg der mit ihnen erzeugten Leistungen sind. Die Unabhängigkeit des Zulieferers in der Produktions- und Distributionskette wird gewahrt und dadurch die Möglichkeit generiert, langfristig am Markt eigenständige Strategien erfolgreich umzusetzen.¹⁵ Um den teilweise mächtigen Einkäufern auf Verhandlungs- und Hierarchieebene adäquat zu begegnen, wird ein Fach- und Entscheidungskompetentes KAM eingesetzt, welches die Initiative und Verhandlungsflexibilität gegenüber dem Kunden behält oder ggf. zurückgewinnt.¹⁶ Ergänzend wird dabei dem Verhandlungsprozess, im Vergleich zur regionalen Vertriebsorganisation, ein erhöhtes Gewicht zu Teil. Der Gesichtspunkt der verbesserten Informationsgewinnung, mit Hilfe des KAM, um zugleich frühzeitig auf Probleme reagieren zu können, wurde bereits im Rahmen der Verbesserung der Geschäftsbeziehung erwähnt. Der Erfolg des KAM im Rahmen des vertikalen Marketing wird über die Durchsetzung eigener Interessen beim Key Account gemessen, so bspw. durch Akzeptanz neuer Produkte, Produktinnovationen, eigener Vorstellungen hinsichtlich der Preis- und Konditionenpolitik.¹⁷

4 Qualitative Ziele

Im Zielfokus der qualitativen Ziele stehen insbesondere im Key Account Management, der Wandel einer Ausrichtung von Produktspezifischen Belangen auf Kundeninteressen bzw. Kundenwünsche. Die Verbesserung oder Optimierung der Betreuungsqualität von Key Accounts stellt ein wichtiges Element im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements, dem sog. Customer Relationship Management (CRM) dar und ist somit Ausdruck dafür, inwiefern ein Unternehmen die verschiedenen Schnittstellen zum Kunden, sowie die Geschäftsbeziehung zum Kunden systematisch managt.¹⁸ Das Streben nach einem Total-Quality-Management kann dabei durchaus hilfreich sein. Wie gut der gesamte Prozess des Kundenbeziehungsmanagements gelingt, hängt auch entscheidend von der Qualifikation der Key Account Manager ab. Aus dem effizienten, und vom Kunden als Mehrwert empfundenen Beziehungsmanagement, resultiert dann auch ein Steigerungspotential im Sinne des Kundenwertes, weil sich bspw. Cross- und Up-Selling Potentiale durch das eigene Key

¹⁵ vgl. Backhaus, K. (1999): Industriegütermarketing, S. 715 ff.

¹⁶ vgl. Kemna, H.: Key-Account-Management, a.a.O., S. 78.

¹⁷ vgl. Gaitanides, M./Diller, H.: Großkundenmanagement, a.a.O., S. 186.

¹⁸ vgl. Homburg, Ch./Schäfer, H./Schneider, J. (2008): Sales Excellence, S. 12.

Account Management beim Kunden besser nutzen lassen. Die Verbesserung der Kundenzufriedenheit, resultierend aus dem zunehmenden Vertrauen des Key Accounts gegenüber seinem Lieferanten, bspw. aufgrund der verbesserten Betreuungsqualität, kann schließlich die Möglichkeit generieren, durch Kundenempfehlungen seitens des Key Accounts, das Kundenpotential des Anbieters auch quantitativ zu erhöhen. In der Schaffung einer gemeinsamen Wertschöpfungspartnerschaft, im Sinne einer Ge- und Verbundenheitsstrategie zwischen Key Account und Anbieterunternehmen bzw. dessen Key Account Management, könnte auch die Generierung einer Win-Win-Situation ermöglicht werden. Dieser Ansatz würde dann letztlich auch dem zunehmenden Konsolidierungstrend in der Wirtschaft folgen.¹⁹

5 Instrumente des Key Account Management

Die Instrumente des Key Account Managements orientieren sich an den Grundfunktionen des Marketing-Mix. Darunter ist die zielorientierte, strategieadäquate Kombination der Marketinginstrumente im Rahmen einer taktisch-operativen Vermarktung²⁰ zu verstehen. Ein Marketing-Mix orientiert sich dabei am Vier-Instrumenten-Ansatz (4 P's), erweitert um ein fünftes Instrument, hier die Personaldimension. Es gelten folglich die Produktpolitik, die Kontrahierungspolitik, die Distributionspolitik, die Kommunikationspolitik und die Personalpolitik als Richtungsweisende Instrumente.

6 Fazit

Im Hinblick auf die Deckungsbeiträge und die Ertragssituation gilt eine Minimierung des Koordinationsaufwandes als bedeutsam. Dabei sind ebenso schnelle wie flexible Abstimmungsprozesse als Ziel eines effizienten KAM definiert. Damit ist nicht ausschließlich der Koordinationsaufwand zwischen Hersteller und Kunden gemeint, sondern auch die Bereichsübergreifende, innerbetriebliche Koordination zwischen den Schnittstellen im Unternehmen selbst. Notwendig ist deshalb, organisatorische Strukturen zu schaffen, um interne und externe Abläufe reibungsarm zu gestalten, was folglich den Aufwand minimiert. In strategischer Hinsicht führt diese enge Verbindung von Aktivitäten zu Synergieeffekten, zum

¹⁹ vgl. Hofmaier, R. (2008): Key-Account-Management–Verkaufen in drei Dimensionen, SalesBusiness, Heft 07/2008, Seite 42 ff.

²⁰ vgl. Pepels, W. (2004): Marketing, S. 350.

Resultat von Wertschöpfungsketten.²¹ Zu bedenken ist allerdings immer, dass ein KAM seine Ziele nur insoweit erreichen kann, wie alle relevanten Aufgaben, die ein erfolgreiches kundenorientiertes Marketing- und Vertriebskonzept charakterisieren, tatsächlich umgesetzt werden.²²

***** ENDE *****

²¹ vgl. Senn, C. (1995): Key Account Management im Investitionsgütermarketing, S. 39.

²² vgl. Diller, H.(1989): Key Account Management als vertikales Marketingkonzept, S. 214.

Vorausschau – Neuerscheinungen zum Thema Key Account Management

1. Instrumentarium im Key Account Management (voraussichtlich im Februar 2010)
2. Key Account Management – Planung (voraussichtlich im März 2010)
3. Industriegütermärkte (Bsp.: ERP-Systeme) im Key Account Management (voraussichtlich im März 2010)