

Key Account Management in der Praxis

Ergebnisse einer empirischen Studie des

Kompetenzzentrums für angewandtes Marketing
an der Hochschule Niederrhein

- März 2006 -

©

**Kompetenzzentrum für angewandtes Marketing
an der Hochschule Niederrhein**

Prof. Dr. Ingo Bieberstein,
Telefon: 02161/186-6338
E-Mail: Ingo.Bieberstein@hs-niederrhein.de

Prof. Dr. Harald Vergossen
Telefon: 02161/186-6367
E-Mail: Harald.Vergossen@hs-niederrhein.de

Webschulstr. 41 – 43, 41065 Mönchengladbach
Fax: 02161/186-6313

Die Grundlagen für die vorliegende Studie stammen aus der Übung
Verkaufsmanagement von Professor Dr. H. Vergossen im WS 2005/06

Das Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers nicht zulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikrokoverfilmungen und Einspeisung in elektronische Systeme.

Inhaltsverzeichnis

1. Management Summary	4
2. Ausgangssituation und Kernfragen der Studie.....	7
3. Design und Methodik der Untersuchung	9
4. Ergebnisse der Befragung	10
5. Handlungsempfehlungen	21
6. Das Kompetenzzentrum für angewandtes Marketing an der Hochschule Niederrhein.....	25

1. Management Summary

Die in vielen Branchen weit fortgeschrittenen Konzentrationsprozesse haben dazu geführt, dass immer weniger Marktteilnehmer immer größere Umsatzanteile kontrollieren. Vor diesem Hintergrund ist für viele Anbieter die Abhängigkeit von wenigen Großkunden in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Eine erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung ist in vielen Fällen nur noch dann möglich, wenn diese Schlüsselkunden optimal betreut werden.

Key Account Management (KAM) ist weder in der Praxis, noch in der Wissenschaft neu. Dennoch bietet das Themenfeld – wie die vorliegende Studie zeigt – vielen Unternehmen eine Reihe von Optimierungsmöglichkeiten. Diese ergeben sich einerseits aus dem immer noch zu geringen Durchsetzungsgrad des KAM in der Praxis und andererseits aus der Art und Weise, wie KAM in verschiedenen Unternehmen realisiert wird:

- Etwa ein Drittel der befragten Unternehmen hat die Betreuung von Schlüsselkunden bislang nicht auf ein separates KAM übertragen. Die Unternehmen sollten sich nicht länger von den hohen Aufwendungen abschrecken lassen, welche durch die Einrichtung eines KAM entstehen, sondern vielmehr den hohen Nutzen einer professionellen Schlüsselkundenbetreuung erkennen.
- Für Unternehmen, die bereits über ein (wie auch immer organisiertes) KAM verfügen, ergeben sich aus der Studie zum Teil nicht unerhebliche Optimierungspotenziale.
 - *Professionellere Identifizierung der Key Accounts*
Die immer noch dominierende Umsatzorientierung bei der Identifizierung der Key Accounts sollte dringend erweitert werden. Dabei bieten sich solche Verfahren an, die sowohl quantitative als

auch qualitative Kriterien berücksichtigen können (z. B. Portfolio-Modelle). In diesem Zusammenhang sollten zudem die Verfahren zur Ermittlung des Umsatzpotenzials eines Kunden verbessert werden. Angesichts der hohen Investitionen, die ein KAM verlangt, muss durch ein geeignetes Auswahlverfahren sichergestellt werden, dass die „richtigen“ Kunden selektiert werden.

- *Bessere Kommunikation*

Optimierungspotenzial gibt es zudem hinsichtlich der Kommunikation – und zwar sowohl innerhalb der in der Praxis häufig anzutreffenden KAM-Teams als auch zwischen dem KAM und anderen Teilen der (Vertriebs-)Organisation. Innerhalb der KAM-Teams sollte stärker über eine Weisungsbefugnis des Key Account Managers gegenüber den anderen Teammitgliedern nachgedacht werden. Die Kommunikation zwischen dem KAM und anderen Organisationseinheiten sollte stärker institutionalisiert werden, damit sie reibungsloser funktioniert.

- *Qualifiziertere Analyse und Steuerung der Geschäftstätigkeit mit Key Accounts*

In vielen Unternehmen kann die Analyse und Steuerung der Geschäftstätigkeit mit Schlüsselkunden verbessert werden. Hierzu bietet sich der konsequente Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente und Marketing-Tools an. Der Einsatz dieser Tools sollte zudem stärker standardisiert werden, statt sie dem Engagement eines einzelnen Key Account Managers zu überlassen.

- *Intensivere Schulung der Key Account Manager*

Schließlich sollten Unternehmen sicherstellen, dass die Handlungskompetenz der Mitarbeiter, in die sie die so wichtige Betreuung der Schlüsselkunden gelegt haben, ausgezeichnet ist.

Wie die vorliegende Studie zeigt, besteht Schulungsbedarf insbesondere hinsichtlich der Sozialkompetenz sowie der personalen Kompetenz der Key Account Manager.

Insgesamt muss das Verständnis für die hohe Relevanz eines professionellen Key Account Managements in vielen Unternehmen noch weiter entwickelt und vertieft werden. Andere Untersuchungen haben bereits gezeigt, dass KAM zwar aufwendig, aber auch sehr erfolgreich sein kann.

2. Ausgangssituation und Kernfragen der Studie

Die in vielen Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen anzutreffende Abhängigkeit von einigen wenigen großen Kunden hat sich in den letzten Jahren durch die ständig weiter fortschreitenden Konzentrationsprozesse noch verschärft. Eine konzentrierte und professionelle Betreuung dieser wenigen Schlüsselkunden durch hochqualifizierte Verkaufsmitarbeiter ist für viele Unternehmen zum wichtigen Erfolgsfaktor geworden. Vielfach ist eine wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmensentwicklung nur noch dann möglich, wenn Großkunden optimal betreut werden.

Vor diesem Hintergrund hat sich die Wissenschaft in den letzten Jahren verstärkt mit dem Thema Key Account Management beschäftigt und eine Reihe von Konzepten zur optimalen Betreuung von Schlüsselkunden entwickelt. Die Ansätze unterscheiden sich allerdings stark voneinander. Sie zeichnen sich zunächst durch eine unterschiedliche Nähe zur Praxis aus. Darüber hinaus weisen die Vorschläge unterschiedliche Komplexitätsgrade aus. Während bestimmte Ansätze sehr umfassend sind und alle Aspekte eines KAM behandeln, konzentrieren sich andere Vorschläge auf einzelne Aspekte der Großkundenbetreuung.

In welchem Maße die Ansätze von der Praxis aufgegriffen wurden, ist nur unzulänglich bekannt. Deshalb soll die vorliegende Studie helfen, Transparenz zu schaffen darüber, wie in der Praxis des KAM gearbeitet wird. Aus dem Abgleich zwischen dem Vorgehen in der Praxis einerseits und den in der Wissenschaft und Forschung entwickelten Ansätzen andererseits können konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Wie die nachfolgenden Kernfragen zeigen, bezieht sich die Studie auf eine Vielzahl von Aspekten des KAM, angefangen bei dessen Organisation bis hin zu den zukünftigen Herausforderungen, denen sich das KAM stellen muss.

- Wie haben Unternehmen ihr Key Account Management organisiert?
- Wie gehen Unternehmen bei der Identifizierung ihrer Schlüsselkunden vor?
- Welche Verfahren setzen Unternehmen bei der Analyse ihrer Schlüsselkunden ein und welche Kriterien spielen dabei eine Rolle?
- Wie steuern Unternehmen das Geschäft mit ihren wichtigsten Kunden?
- Wie werden die Key Account Manager entlohnt und welche Qualifizierungsmaßnahmen werden ergriffen, um diesen Personenkreis auf die Herausforderungen von morgen vorzubereiten?
- Welchen Herausforderungen muss sich das Key Account Management zukünftig stellen?

3. Design und Methodik der Untersuchung

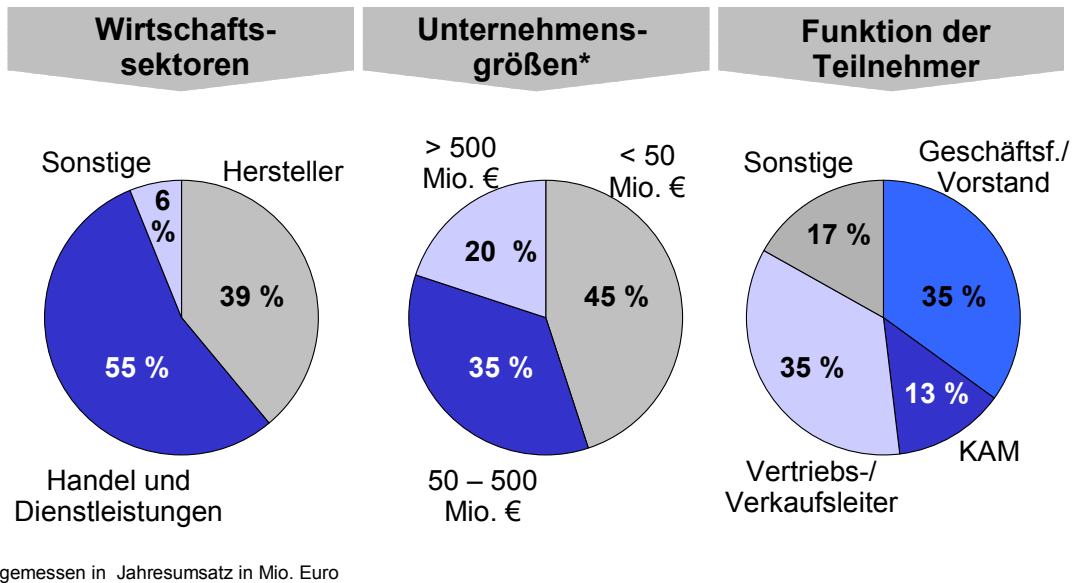
Grundlage der empirischen Studie ist ein sechsseitiger, standardisierter Fragebogen, welcher in 22 Fragen die wichtigsten, nachfolgend genannten Aspekte des KAM umfasst:

- Organisation des KAM
- Identifizierung von Key Accounts
- Analyse von Key Accounts
- Steuerung des Key Account Geschäfts
- Entlohnung und Qualifizierung des KAM
- Zukünftige Herausforderungen des KAM

Nach Optimierung des Fragebogens durch einen Pretest wurden insgesamt 800 Vertriebsführungskräfte in deutschen Unternehmen angeschrieben und um eine Teilnahme an der Befragung gebeten. Die im Vergleich zu anderen Studien niedrige Rücklaufquote von nur knapp 5 % wird im auf den ungünstigen Befragungszeitraum im Dezember 2005 und Januar 2006 zurückgeführt, aber auch auf die Komplexität des Fragebogens. Die Ergebnisse erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität, jedoch erscheinen sie vor dem Erfahrungshintergrund aus diversen KAM-Projekten weitgehend plausibel.

Wie die nachstehende Grafik zeigt, decken die Antworten verschiedene Wirtschaftssektoren, Unternehmensgrößen und Funktionsträger ab.

Die Antworten decken verschiedene Wirtschaftssektoren, Unternehmensgrößen und Funktionsträger ab



4. Ergebnisse der Befragung

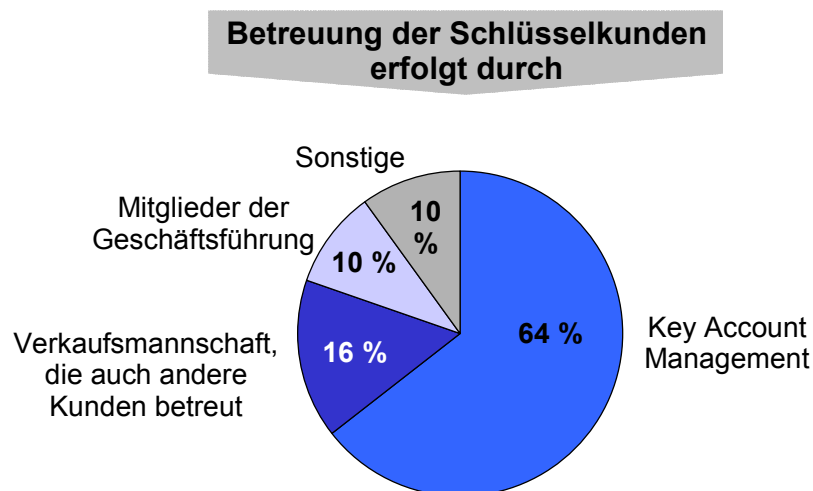
Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse orientiert sich an den oben erwähnten, verschiedenen Aspekten des KAM.

Organisation des KAM

Wie die nachstehende Abbildung deutlich macht, haben knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen die Betreuung der Schlüsselkunden auf bestimmte Personen in der Verkaufsabteilung, ein sog. Key Account Management, übertragen. Hingegen ist die Schlüsselkundenbetreuung in einem Drittel der Unternehmen anders organisiert. Vergleichsweise häufig werden Großkunden nicht durch separate Verkäufer betreut, sondern durch die gleiche Verkaufsmannschaft, wie auch alle anderen Kunden. In jedem 10. Unternehmen

sind Mitglieder der Geschäftsführung für die Schlüsselkundenbetreuung zuständig.

64% der befragten Unternehmen haben die Schlüsselkundenbetreuung organisatorisch klar getrennt



Angesichts der hohen Bedeutung des Schlüsselkundengeschäfts wäre zu überlegen, ob nicht noch deutlich mehr Unternehmen den Stellenwert der Key Accounts durch Einführung eines separaten Key Account Managements besonders herausstellen sollten.

In 83 % der befragten Unternehmen werden die Key Account Manager durch ein Team von Mitarbeitern aus anderen Abteilungen unterstützt. Diesen KAM-Teams gehören in der Regel zwischen zwei und fünf Personen an, welche sowohl aus traditionell kundennahen Abteilungen als auch aus eher kundenfernen Funktionsbereichen kommen. In der Studie wurden in diesem Zusammenhang die folgenden Abteilungen am häufigsten genannt: Customer Service, Versand/Logistik, Marketing, Produktion/Technik, Controlling, Finanzen, IT und Recht.

In 50 % der Fälle ist der Key Account Manager gegenüber den Teammitgliedern weisungsbefugt. Erfahrungsgemäß sichert dies nicht nur schnelle Entscheidungen, sondern auch eine klare Prioritätensetzung in der Bearbeitung von Kundenprojekten.

Nur in Ausnahmefällen ist das Team auch räumlich in einem Büro zusammengeführt. Insofern muss der Informationsaustausch zwischen den Teammitgliedern durch regelmäßige Meetings oder den Einsatz anderer Kommunikationsinstrumente sichergestellt werden.

In 40 % der befragten Unternehmen finden regelmäßig persönliche Meetings der Key Account Manager mit Funktionsträgern aus anderen Abteilungen statt; in weiteren 30 % der Fälle werden solche Treffen *nur* nach Bedarf einberufen. Erst knapp die Hälfte der Unternehmen arbeitet mit einem kontinuierlichen Informationsaustausch über elektronische Hilfsmittel, z. B. einer kundenbezogenen Plattform im unternehmenseigenen Intranet.

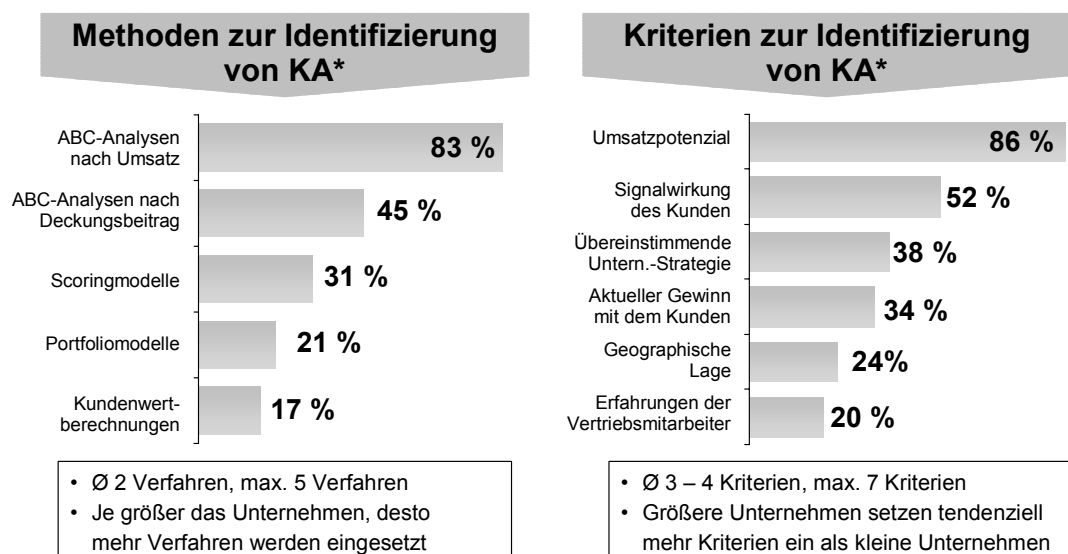
Teilweise haben Unternehmen ihren Vertrieb nach Produktsparten gegliedert, d. h. je Produktsparte gibt es eine separate Vertriebsorganisation. Nicht selten werden von den einzelnen Sparten die gleichen Kunden bearbeitet. In solchen Fällen gibt es mehrere Alternativen, die Verantwortlichkeit für das übergeordnete KAM zu organisieren. Gemäß der Studie wird die übergeordnete KAM-Funktion in 75 % der Unternehmen durch die Produktsparte wahrgenommen, die den höchsten Umsatzanteil bei dem Kunden generiert. In 25 % der Fälle sind die einzelnen Produktsparten nebeneinander für die Kundenbetreuung zuständig.

Identifizierung von Key Accounts

Bei der Identifizierung von Schlüsselkunden spielen Umsatzzahlen nach wie vor eine dominierende Rolle. Wie der nachstehenden Grafik zu entnehmen ist, arbeiten 83 % der Unternehmen in diesem Zusammenhang mit umsatzbasierten ABC-Analysen. Für 86 % der Unternehmen ist zudem das Umsatzpotenzial eines

Kunden ein Kriterium zur Identifizierung von Key Accounts (wie später noch dargestellt wird, macht die Ermittlung des Umsatzpotenzials in der Praxis häufiger Schwierigkeiten). Die befragten Unternehmen nutzen bei der Key Account-Selektion durchaus weitere Kriterien bzw. Methoden (siehe Chart); allerdings werden komplexere Instrumente, wie z. B. Scoringmodelle, Portfoliomodelle oder Kundenwertberechnungen nur vergleichsweise selten genutzt. Angesichts der hohen Aufwendungen, die ein professionelles KAM erfordert, besteht hier Optimierungsbedarf, damit die Ressourcen auf die „richtigen“ Kunden fokussiert werden.

Häufig werden Umsatzzahlen zur Identifizierung von Schlüsselkunden herangezogen



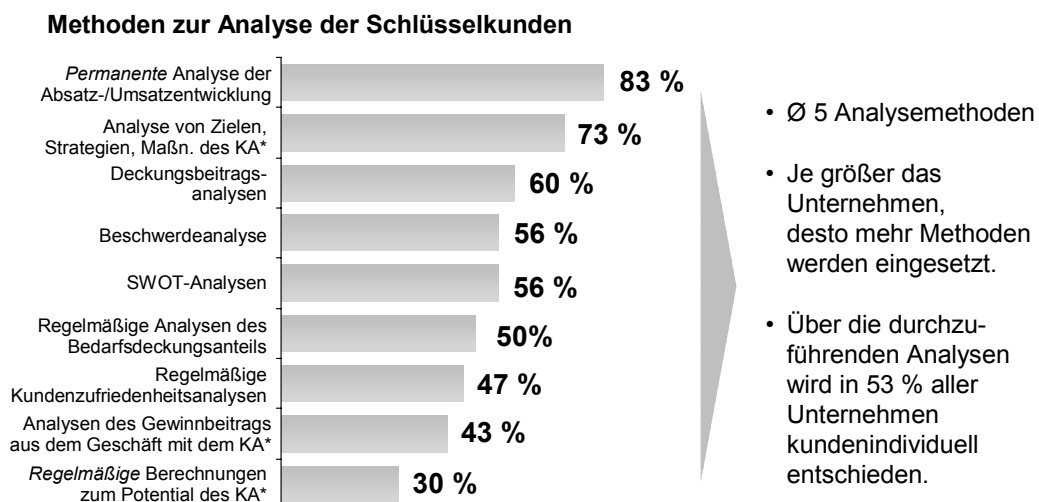
* KA = Key Account, Mehrfachnennungen möglich

Analyse und Steuerung des Key Accounts bzw. der Key Account Geschäfts

Die in der Praxis eingesetzten Methoden zur Analyse des Geschäfts mit den Schlüsselkunden sind vielfältig. Nachfolgende Grafik zeigt, dass permanente Analysen der Absatz-/Umsatzentwicklung die häufigste Betrachtungsweise darstellen, dicht gefolgt von Analysen der Ziele, Strategien und Maßnahmen der Key Accounts. Auffällig ist, dass eine Reihe von wichtigen Analysen, z. B.

Kundenzufriedenheitsbetrachtungen oder Gewinnberechnungen, vergleichsweise selten durchgeführt werden. Tendenziell gilt: Je größer das Unternehmen, desto mehr Instrumente werden zur Analyse des Schlüsselkunden eingesetzt. In 53 % der Fälle wird allerdings kundenindividuell über den Einsatz der Instrumente entschieden. D. h.: Es ist vielfach kein kundenübergreifender Vergleich der Ergebnisse möglich; zum Teil ist es auch vom Engagement des Key Account Managers abhängig, ob bestimmte Analysen durchgeführt werden oder nicht.

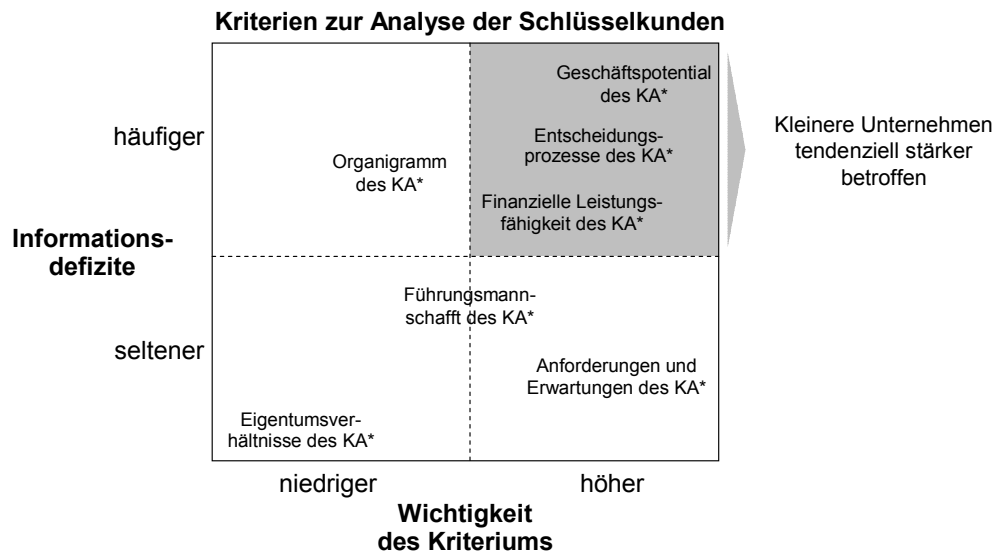
Die Methoden zur Analyse des Geschäfts mit den Schlüsselkunden sind sehr unterschiedlich



* KA = Key Account, Mehrfachnennungen möglich

Bei der Analyse der Geschäftstätigkeit mit einem Schlüsselkunden kommt erschwerend hinzu, dass hinsichtlich der dabei wichtigen Kriterien in der Praxis häufiger Informationsdefizite bestehen. Dies trifft, wie oben schon erwähnt, auf die Ermittlung des tatsächlichen Geschäftspotenzials eines Kunden besonders zu. Außerdem empfinden Unternehmen häufig Informationsdefizite bei der Darstellung der Entscheidungsprozesse innerhalb der Organisation des Kunden sowie bei der Einschätzung seiner finanziellen Leistungsfähigkeit.

Bei der Analyse der Schlüsselkunden machen die wichtigen Kriterien in der Praxis oft die größten Probleme



* KA = Key Account

Angesichts der Vorgehensweisen bei der Analyse von Key Accounts ist es nicht verwunderlich, dass dem KAM in allen befragten Unternehmen regelmäßig und permanent lediglich Absatz- und Umsatzdaten zur Verfügung stehen. Hingegen sind kundenbezogene Deckungsbeitragsberechnungen nur in 52 % der Unternehmen regelmäßig verfügbar; andere Daten (z. B. qualitative Untersuchungen über den Key Account) sogar noch deutlich seltener.

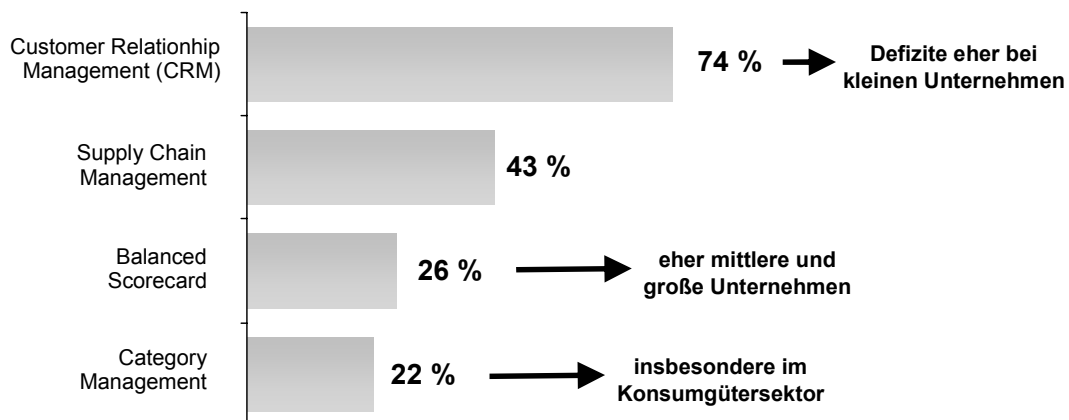
Im Rahmen der Analysen ihrer Key Account Geschäfte untersuchen die meisten Unternehmen auch die Position ihrer Wettbewerber. Dabei werden von 83 % der Unternehmen Stärken/Schwächen-Profile erstellt; weitere 24 % analysieren die Wertschöpfungsketten ihrer Wettbewerber. Auffallend ist, dass 17 % der Unternehmen keine systematische Wettbewerbsbetrachtung durchführen.

Zur Steuerung ihrer Key Account-Geschäfte stellen 80 % der befragten Unternehmen sog. Kundenentwicklungspläne auf. Allerdings sind die Inhalte dieser Pläne von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich. Eine konkrete Planung von Absätzen oder Umsätzen wird nur in zwei Dritteln der Pläne vorgenommen; lediglich ein Drittel der Kundenentwicklungspläne gibt Auskunft über die Entwicklung von Preisen und Konditionen des jeweiligen Key Accounts. Angesichts der hohen Bedeutung des Key Account-Geschäfts für die wirtschaftliche Performance eines Anbieters sollten die Kundenentwicklungspläne entsprechend ergänzt werden.

In der Studie wurde gefragt, mit welchen Instrumenten die Unternehmen die Steuerung ihres KAM unterstützen. Wie die nachstehende Abbildung deutlich macht, werden CRM-Systeme von 74 % der Unternehmen eingesetzt; Nachholbedarf besteht hier eher bei kleineren Unternehmen. Andere Tools, z. B. das Supply Chain Management oder die Balanced Scorecard, kommen in deutlich weniger Unternehmen zum Einsatz. Hier besteht Optimierungspotenzial.

CRM wird von den meisten Unternehmen zur Unterstützung des Key Account Managements eingesetzt

Instrumente zur Unterstützung und Steuerung des KAM



* KA = Key Account, Mehrfachnennungen möglich

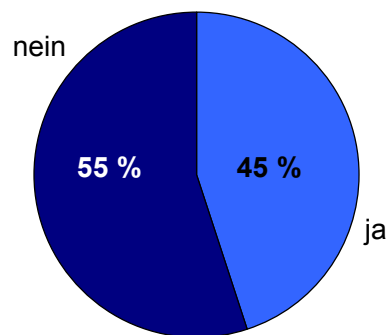
Entlohnung und Qualifizierung des KAM

Key Account Manager werden nur selten, konkret in 15 % der befragten Unternehmen, mit einem reinen Festgehalt entlohnt. In 85 % der Unternehmen kommt zum Festgehalt ein variabler Anteil hinzu. Dieser beträgt im Durchschnitt 18 % der Gesamtvergütung, wobei das Spektrum von 5 bis 30 % reicht. In zwei Dritteln besteht der variable Anteile aus einem Bonus, ein Drittel der Unternehmen arbeiten mit Provisionen.

Auffällig ist, dass lediglich 45 % der befragten Unternehmen KAM-spezifische Weiterbildungsangebote machen. Die wichtigsten Themen der KAM-Weiterbildung sind der nachstehenden Abbildung zu entnehmen. Gleichzeitig bewerten nur 11 % der Unternehmen die Handlungskompetenz ihrer Key Account Manager als hoch. Die größten Entwicklungspotenziale werden vor allem im Bereich der Sozialkompetenz (z. B. Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit) sowie der personalen Kompetenz (z. B: Leistungsmotivation, Belastbarkeit) des KAM gesehen. Angesichts der hohen Bedeutung des Key Account-Geschäfts sollten die Unternehmen ihre verantwortlichen Mitarbeiter besser qualifizieren.

Weniger als die Hälfte der Unternehmen bietet ihrem KAM spezielle Weiterbildungsmaßnahmen an

KAM-spezifische Weiterbildungsangebote



Themen der KAM-Weiterbildung


- Beschwerdemanagement
- Customer Relationship Management
- Efficient Consumer Response (ECR)
- Verkaufsgesprächsführung/
Verhandlungstechniken
- KAM allgemein

- Nur 11 % der Unternehmen bewerten die Handlungskompetenz ihres KAM als hoch.
- Entwicklungspotenziale werden vor allem im Bereich der Sozialkompetenz und der personalen Kompetenz der Key Account Manager gesehen.

Herausforderungen, Probleme und Optimierungsmöglichkeiten des KAM

Die Unternehmen sehen ihr KAM mit einer Reihe von Herausforderungen und Problemen konfrontiert, teils externer, teils interner Natur. Die häufigsten Nennungen sind nachstehender Übersicht zu entnehmen.

Das KAM sieht sich mit vielfältigen Herausforderungen und Problemen konfrontiert

- Fortschreitende Internationalisierung, teils Globalisierung auf Kundenseite
 - Stärkere Fokussierung auf Verbesserung der Kundenbeziehung statt zu starker Technikorientierung
 - Anonymisierung der Geschäftsprozesse durch fortschreitenden Einsatz unpersönlicher Kommunikationsmittel
 - Adäquate Honorierung der (kundenindividuellen) Leistungsangebote
 - Höhere Effizienz des KAM (gleiche Kundenzahl mit weniger KAM bzw. mehr Kunden mit gleicher Anzahl KAM zu betreuen)
 - Bessere organisatorische Einbindung des KAM in die Vertriebsorganisation
- 
- extern
- intern

Bei der Frage nach den Optimierungsmöglichkeiten in Bezug auf die Schlüsselkundenbetreuung kommen zum Teil die Punkte zu Tage, die auch im Verlauf der Befragung bereits deutlich wurden.

Die Befragten sehen eine Reihe von Optimierungsmöglichkeiten in Bezug auf ihr Key Account Management

- Stärkere Vernetzung der IT-Systeme zwischen Lieferanten und Key Accounts
- Verbesserung des Informationsflusses zwischen KAM und anderen Teilen der Vertriebsorganisation (z. B. dem Flächenvertrieb)
- Führung und strategische Ausrichtung des KAM auf eindeutige Ziele
- Professionellere und systematischere Kundenanalyse und Kundenbearbeitung
- Stärkere Wirtschaftlichkeitsorientierung bei der Realisierung von kundenindividuellen Prozessen und Leistungsangeboten
- Verbesserung der Durchsetzungsfähigkeit des KAM in Preisfragen
- Bessere Versorgung des KAM mit relevanten Daten durch weitere Professionalisierung der CRM-Systeme
- Stärkere Leistungsorientierung der KAM-Vergütungssysteme

5. Handlungsempfehlungen

Aus den Befragungsergebnissen leiten sich eine Reihe von Handlungsempfehlungen für die Praxis ab. Die Handlungsempfehlungen können an dieser Stelle allerdings lediglich allgemein beschrieben werden. Vor einer Übertragung auf ein spezifisches Unternehmen sollte die jeweilige Situation im Unternehmen näher analysiert werden. Abhängig von den Gegebenheiten muss geprüft werden, ob bzw. inwieweit die generelle Empfehlung tatsächlich umgesetzt werden sollte.

KAM-Funktion organisatorisch in Vertriebsstruktur verankern

Zwar haben bereits 64 % der befragten Unternehmen ein organisatorisch eigenständiges KAM eingerichtet, aber gleichzeitig arbeitet etwa ein Drittel der Unternehmen noch ohne ein explizit ausgewiesenes KAM. In jedem 6. Unternehmen erfolgt das Großkundenmanagement durch die gleiche Verkaufsmannschaft, die auch andere Kunden betreut. Wenn die optimale Betreuung von Großkunden tatsächlich von besonderer Relevanz für einen Anbieter ist, sollte dies durch eine separate organisatorische Einheit innerhalb der Vertriebsstruktur sichtbar werden. Die besondere Bedeutung des Großkundengeschäfts kann intern und extern besser dokumentiert werden.

Professionellere Identifizierung der Key Accounts

Bei der Identifizierung ihrer Key Accounts arbeiten viele Unternehmen mit Umsatzwerten. Gleichzeitig sind die Schwierigkeiten bei der Ermittlung des Umsatzpotenzials der Kunden deutlich artikuliert worden. Vor diesem Hintergrund ergeben sich zwei Empfehlungen:

- Unternehmen sollten zur Identifizierung von Schlüsselkunden stärker auch andere Größen bzw. Methoden einsetzen. Scoring- und Portfoliomodelle bieten sich dabei in vielen Fällen an, da sie sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien berücksichtigen können. Je nach Branche könnten zudem Kundenwertberechnungen sinnvoll sein.

- Zudem sollten die Verfahren zur Ermittlung des Umsatzpotentials eines Kunden professionalisiert werden. Dabei könnte z. B. das Verfahren der Expertenbefragung hilfreiche Beiträge liefern; gleichzeitig könnte stärker mit Marktforschungsdaten gearbeitet werden, z. B. aus Märkten von Komplementärprodukten oder eigenen kleinen Testmärkten. Die gewonnenen Potenzialdaten sollten auch in der permanenten Analyse des Geschäfts mit den Schlüsselkunden stärker genutzt werden.

Bessere Kommunikation innerhalb und außerhalb des KAM-Teams

Handlungsbedarf könnte zudem bei der Kommunikation innerhalb der KAM-Teams bestehen. In 50 % der befragten Unternehmen ist der KAM gegenüber seinem Team *nicht* weisungsbefugt, woraus Probleme hinsichtlich Schnelligkeit der Entscheidungen und Eindeutigkeit der Prioritätensetzung folgen könnten. Aufbauend auf den positiven Erfahrungen vieler Unternehmen mit der Weisungsbefugnis des KAM innerhalb des Teams sollten die Vorteile einer solchen Regelung geprüft werden.

Darüber hinaus könnte die konsequente Nutzung von intranetbasierten Informations- und Kommunikationsinstrumenten den Austausch innerhalb der KAM-Teams sowie zwischen KAM und anderen Unternehmensfunktionen fördern. Auf jeden Fall sollte der Informationsfluss zwischen KAM-Team und anderen Teilen der (Vertriebs-)Organisation institutionalisiert und damit verbessert werden.

Qualifiziertere Analyse und Steuerung der Geschäftstätigkeit mit Key Accounts

Zudem sollten die Unternehmen die Analyse ihrer Geschäfte mit den Key Accounts professionalisieren. Dabei sind folgende Aspekte wichtig:

- Konsequentes Hinterfragen der Entscheidungsabläufe innerhalb der Organisation des Key Accounts, um Kriterien und Personen besser

kennen zu lernen bzw. zu verstehen und somit auch für das eigene Unternehmen nutzen zu können.

- Noch stärker als bisher sollten Deckungsbeiträge, Gewinnbeiträge und Lieferanteile eines Key Accounts analysiert werden, um das Geschäft besser steuern und gezielter entwickeln zu können. Auf Basis der Erkenntnisse kann z. B. entschieden werden, ob das Eingehen auf einen individuellen Kundenwunsch wirtschaftlich sinnvoll bzw. vertretbar ist oder nicht. Außerdem können Personal- und Sachressourcen gezielter eingesetzt werden.
- Beschwerden der Key Accounts sollten systematisch erfasst und analysiert werden, um daraus Verbesserungsmaßnahmen ableiten zu können. Darüber hinaus sollte die Zufriedenheit der Großkunden möglichst objektiv und regelmäßig transparent gemacht werden.
- Insbesondere kleine Unternehmen sollten bei der Analyse ihrer Wettbewerber systematischer vorgehen und z. B. SWOT-Analysen durchführen.
- Die Analysen sollten über die einzelnen Key Accounts hinweg stärker als bisher standardisiert werden, damit die Entwicklung der einzelnen Schlüsselkunden besser miteinander verglichen werden kann.
- Das Aufstellen von Kundenentwicklungsplänen sollte für alle Key Accounts verbindlich vorgeschrieben werden, wobei konkrete Absatz- und Umsatzplanungen ebenso enthalten sein sollten, wie die Entwicklung von Preisen und Konditionen.
- Auch kleinere Unternehmen müssen zukünftig verstärkt über den Einsatz von CRM-Systemen nachdenken, um langfristig Wettbewerbsnachteile zu vermeiden.
- Zudem könnten Potenziale in der stärkeren Anwendung folgender Instrumente stecken:
 - Unternehmensübergreifende Optimierung von Wertschöpfungsketten im Sinne des Supply Chain Management-

Ansatzes, z. B. durch stärkere Vernetzung der IT-Systeme zwischen Lieferanten und Kunden.

- Klare und systematische Ausrichtung des Großkundengeschäfts auf die Unternehmensziele durch Einsatz der Balanced Scorecard.

Intensivere Schulung der Key Account Manager

Weiterhin sollten Unternehmen die Handlungskompetenz ihrer Key Account Manager durch gezielte Schulungsmaßnahmen verbessern. Zwei Bereiche scheinen besonders beachtenswert:

- Stärkung der Sozialkompetenz, d. h. Verbesserung von z. B. Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Toleranz
- Stärkung der personalen Kompetenz, also Verbesserung von z. B. Leistungsmotivation, Selbständigkeit und Belastbarkeit der Key Account Manager.

6. Das Kompetenzzentrum für angewandtes Marketing an der Hochschule Niederrhein

Das Kompetenzzentrum für angewandtes Marketing an der Hochschule Niederrhein wird von den Professoren Dr. Ingo Bieberstein und Dr. Harald Vergossen geleitet.



Prof. Dr. Ingo Bieberstein verfügt über 20 Jahre Erfahrung in praktischer Marketingarbeit; er ist seit 13 Jahren an der Hochschule Niederrhein tätig, Schwerpunkte: Zufriedenheitsforschung, Dienstleistungsmarketing, Verkaufsmanagement (inkl. KAM)
Ingo.Bieberstein@hs-niederrhein.de



Prof. Dr. Harald Vergossen verfügt ebenfalls über 20 Jahre Erfahrung in praktischer Marketingarbeit, er ist seit 5 Jahren an der Hochschule Niederrhein tätig, Schwerpunkte: Marketing-Kommunikation, Marktforschung, Verkaufsmanagement (inkl. KAM)
Harald.Vergossen@hs-niederrhein.de, www.vergossen.com

Das Leistungsspektrum des Kompetenzzentrums für angewandtes Marketing konkretisiert sich in den nachfolgenden Themen:

Vertrieboptimierung/Key Account Management/CRM

Unser Vertriebskompass gibt einen Überblick über die Leistungsfähigkeit einer Vertriebsorganisation, insbesondere über das Key Account Management eines Unternehmens. Es werden Stärken und Schwächen in der Organisation deutlich, auch aus der Perspektive des Kunden. Aus dem Kompass ergeben sich konkrete Ansatzpunkte zur Optimierung der Vertriebsarbeit.

Darüber hinaus begleiten wir Projekte zur Auswahl und Implementierung von CRM-Systemen.

Marketing-Kommunikations-Check sowie Entwicklung von Kommunikationsstrategien

Vielfach investieren Unternehmen große Summen in kommunikative Maßnahmen, ohne die zielgerichtete Wirkung dieser Investitionen zu verfolgen. Teilweise sind die Maßnahmen so vielschichtig, dass ein ganzheitlicher Überblick über den kommunikativen Auftritt des Unternehmens nicht vorhanden ist. Der Kommunikations-Check stellt die notwendige Transparenz her und ermöglicht dem Unternehmen eine konsequentere Ausrichtung der Marketing-Kommunikation auf die Unternehmensziele.

Gemeinsam mit qualifizierten Partnern aus dem Design-Bereich entwickeln wir Kommunikationsstrategien – bis hin zur fertigen Werbekampagne. Dabei analysieren wir Zielgruppen sowie Consumer Insights und wählen geeignete Kommunikationsinstrumente aus. Wir entwickeln eine Kampagnenidee und setzen diese in den ausgewählten Instrumenten bzw. Medien um. Wenn gewünscht, kann die Werbeagentur des Auftraggebers in den Prozess integriert werden.

Markt- und Meinungsforschung/Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit

Zur Absicherung ihrer Entscheidungen benötigen Unternehmen Informationen über die Meinungen und Einstellungen des Kunden und/oder Konsumenten. In diesem Zusammenhang hat sich der Einsatz von qualitativ und quantitativ orientierten Marktforschungsansätzen bewährt. So können z. B. Fokusgruppen oder auch breiter angelegte Befragungen wertvolle Entscheidungshilfen in Marketing- und Vertriebsfragen liefern. Häufig werden, auch unter Einbezug von Studierenden, Kundenzufriedenheitsbefragungen, Produktakzeptanztests oder Werbemitteltests durchgeführt.

Marketing- und Sales-Academy

Unternehmen investieren große Summen in die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter/innen. Vor dem Hintergrund sich ständig weiterentwickelnder Methoden und Systeme in Marketing und Vertrieb ist dies sicherlich notwendig. Gemeinsam mit

Netzwerkpartnern werden konkrete Schulungs- und Trainingsangebote unternehmensindividuell zusammengestellt und durchgeführt.

Strategieentwicklung

Eine an den eigenen Kernkompetenzen sowie an den Anforderungen der Märkte ausgerichtete Strategie ist für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung unerlässlich. Aus diesem Grund wird die Unterstützung von Unternehmen bei der Entwicklung einer marktorientierten Strategie immer öfter verlangt. Solche Projekte umfassen die Analyse der Kundenanforderungen und -bedürfnisse ebenso wie eine entsprechende Beurteilung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens sowie seiner Hauptwettbewerber. Darauf aufbauend werden die Kernkompetenzen des Anbieters ermittelt und seine Absatzmärkte hinsichtlich ihrer Attraktivität bewertet. Auf Basis der Erkenntnisse wird die zukünftige Unternehmensstrategie formuliert, bei Bedarf können auch konkrete Maßnahmenpläne für die Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik abgeleitet werden.

Stadt- und Citymarketing

Für Städte und Gemeinden werden Marketingkonzepten erarbeitet. Grundlage solcher Konzepte sind oftmals Meinungen und Einstellungen, die im Rahmen von Marktforschungsstudien erkundet wurden. In den Konzepten geht es z. B. um Leitbilder für Städte und Gemeinden oder um die Frage, wie Stadtmarken gebildet werden können.