

mj

Hans D. Sidow

# Key-Account- Management

Geschäftsausweitung durch  
kundenbezogene Strategien

8., aktualisierte und erweiterte Auflage

Hans D. Sidow

# Key-Account-Management





Hans D. Sidow

# Key-Account-Management

Geschäftsausweitung durch  
kundenbezogene Strategien



**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-636-03099-3

8., aktualisierte und erweiterte Auflage 2007

© 2007 by mi-Fachverlag, Redline GmbH, Landsberg am Lech.  
Ein Unternehmen von Süddeutscher Verlag | Mediengruppe.  
[www.mi-fachverlag.de](http://www.mi-fachverlag.de)

Redaktion: Beate Weih, Frankfurt am Main  
Lektorat: Stephanie Walter, Landsberg am Lech  
Umschlaggestaltung: Jarzina Kommunikations-Design, Köln  
Satz: Jürgen Echter, Landsberg am Lech  
Druck: Himmer, Augsburg  
Printed in Germany

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

# Inhalt

Vorwort .....	7
1 Was heißt Key-Account-Management? .....	9
2 Gründe für die Einrichtung von Key-Account-Management ...	15
2.1 Veränderungen in den Marktstrukturen .....	15
2.2 Weitere Gründe für die Einführung von Key-Account-Management .....	21
2.3 Gesichtspunkte für die Bestimmung von Key-Accounts ...	21
2.4 Das neue Verständnis für die Bildung von Strategien .....	43
2.5 Die Ziele des Key-Account-Managements .....	51
3 Die unterschiedlichen Ebenen und Betrachtungsweisen von Key-Account-Management .....	55
3.1 Die strategische Ebene .....	55
3.2 Die organisatorische Ebene .....	61
3.3 Die personelle Ebene .....	101
3.4 Die operative Ebene .....	116
4 Zehn Kennzeichen der Arbeitsweise des Key-Account-Managements .....	119
4.1 Element 1: Aufbau und Pflege von Kontakten zu Key-Accounts .....	121
4.2 Element 2: Informationen an Key-Accounts geben – Informationen über Key-Accounts sammeln, speichern und verarbeiten .....	129
4.3 Element 3: Key-Account-Analyse und Standortbestimmung	134
4.4 Element 4: Entwicklung einer kundenbezogenen Strategie	161
4.5 Element 5: Festlegung eines Kundenentwicklungsplans ...	168
4.6 Element 6: Kunden durch Präsentation und Verhandlung gewinnen und einbinden: Vorbereitung und Durchführung von Jahres- und sonstigen Schlüsselgesprächen .....	174
4.7 Element 7: Einbindung des Kunden durch Rahmen- vereinbarungen .....	186
4.8 Element 8: Realisierung der vereinbarten Maßnahmen. ...	190

4.9	Element 9: Kontrolle der Zwischenergebnisse und der durchgeführten Maßnahmen; Abweichungsanalyse . . . . .	191
4.10	Element 10: Durchführung von Korrekturen . . . . .	192
4.11	Zusätzliche Besonderheiten für das Key-Account-Management in der Konsumgüterindustrie . . . . .	192
5	Spezielle Formen des Key-Account-Managements . . . . .	199
5.1	Strategisches Key-Account-Management . . . . .	200
5.2	Europäisches Key-Account-Management, Internationales Key-Account-Management . . . . .	202
5.3	Global Account-Management (GAM) oder Global Key-Account-Management (GKAM) . . . . .	203
5.4	Corporate Key-Account-Management (CAM) . . . . .	205
5.5	Headquarter's Account-Management (HAM) . . . . .	205
5.6	Cross-Selling . . . . .	206
6	Wettbewerbsvorteile durch kundenbezogene Strategien . . . . .	211
6.1	Unternehmensstrategie und Key-Account-Management . . . . .	211
6.2	Strategisch verkaufen an Key-Accounts . . . . .	213
6.3	Kooperationsstrategien zwischen Lieferant und Kunde . . . . .	223
6.4	Key-Account-Management und Shareholder-Value-Management: den Unternehmenswert vom Detail seiner Geschäfte her steigern . . . . .	223
7	Key-Accounts gewinnen, entwickeln und langfristig binden . . . . .	233
7.1	Spezielle Empfehlungen für die Kundengewinnung . . . . .	236
7.2	Spezielle Empfehlungen für die Kundenentwicklung . . . . .	239
7.3	Spezielle Empfehlungen zur Kundenbindung . . . . .	243
7.4	Spezielle Empfehlungen zur Kundensicherung oder -rückgewinnung . . . . .	247
8	Geschäftsausweitung mit Key-Accounts . . . . .	249
9	Zehn wichtige Tipps für die Einführung von Key-Account-Management . . . . .	255
	Literaturverzeichnis . . . . .	265
	Register . . . . .	267
	Autoreninformation . . . . .	271

# Vorwort

Die ersten Erfahrungen mit einem Gremium von Key-Accounts verdanke ich meinem früheren Chef, Herrn Paul Uhl. Die Art und Weise, in der Key-Accounts auf einen Unternehmer Macht ausüben, hat mich Jahrzehnte darüber nachdenken lassen, wie man dem begegnen kann. Später habe ich einen Teil dieser Key-Accounts in persönlicher Verantwortung bearbeitet und dabei die ersten Erfahrungen mit Key-Account-Management gemacht. Daraus ergab sich eine Fülle von Ideen und Anregungen, wie ein Unternehmen seine eigene Arbeitsweise kundenbezogen verbessern kann. Daraus ist dann ein Hauptberuf in der Beratungsbranche geworden.

Gegenüber der ersten Auflage dieses Buches aus dem Jahre 1991 haben sich die Akzente, die im Key-Account-Management von Bedeutung sind, etwas verschoben. In den meisten Unternehmen ist heute - im Jahre 2007 - Key-Account-Management eine installierte Funktion und eine praktizierte Tätigkeit. Sie ist in aller Regel durch Stellen, Personen und Prozesse abgedeckt und funktioniert. Also stellt sich im Verhältnis zu früher weniger die Frage, wie man Key-Account-Management einrichtet, als vielmehr die Frage, wie man mit Key-Account-Management erfolgreicher sein kann als die Mitbewerber. Es geht also nicht nur um die Erklärung von Key-Account-Management, sondern auch um die Darstellung, wie man mit Key-Account-Management seine Geschäfte mit Hebelwirkung über die großen Kunden ausweiten kann.

Danken möchte ich meinen zahlreichen Kunden und deren Mitarbeitern im In- und Ausland, die Teilnehmer in Workshops und Seminaren waren, die ich leiten durfte. Sie gaben mir so viele Beispiele für ihre Probleme mit ihren Key-Accounts, wie sie ein einzelner Mensch zeit seines Lebens allein nie sammeln könnte.

Pöcking, im Januar 2007

Dr. Hans D. Sidow





# 1 Was heißt Key-Account-Management?

»Account« bedeutet im Englischen »das Konto«: Firmen führen die Umsätze mit ihren Kunden als »Konten«. Von daher hat sich der Begriff »account« oder »Konto« als Begriff für den Kunden selbst eingebürgert. »Key« ist im Englischen der Schlüssel, der Key-Account folglich der »Schlüsselkunde«. Schlüsselkunden werden in der Regel mithilfe von ABC-Analysen nach dem bestehenden Ist-Umsatz-Anteil ermittelt. Daneben finden eine Reihe anderer Auswahlkriterien Anwendung (mehr dazu unter 2.1).

Unter Key-Account-Management wird Folgendes verstanden:

- Es ist eine grundsätzlich **kundenorientierte Einstellung** und Arbeitsweise des Unternehmens, die – gut ausgebaut – einen strategischen Wettbewerbsvorteil ergeben kann. Denn die Erfahrung über Unternehmenskulturen und die Art ihrer Orientierung hat erwiesen, dass kundenorientiert denkende und arbeitende Unternehmen tendenziell höhere Gewinne erwirtschaften.
- Es liefert einen Ansatz für die Differenzierung des unternehmerischen Vorgehens: Auf der Basis von ABC-Analysen werden **differenzierte Bearbeitungsformen** für unterschiedliche Kundengruppen gewählt, um den Anforderungen dieser Kundengruppen sowie eigenen Kosten- und Ertragsgesichtspunkten besser Rechnung tragen zu können.
- Es bietet **spezielle Organisationsformen** für den Verkauf an und die Zusammenarbeit mit Schlüsselkunden als Ausdruck einer differenzierten Bearbeitungsform.
  - Dabei werden in der Aufbauorganisation spezielle Stellen oder Kundenteams gebildet, welche auf die Zusammenarbeit mit bestimmten Key-Accounts spezialisiert sind. Man kann diese Formen auch als »**institutionelles Key-Account-Management**« bezeichnen.
  - Zum anderen werden die eigenen, internen Leistungsprozesse und Ablaufstrukturen auf Marktsegmente, Kundengruppen oder Einzelkunden ausgerichtet und nicht auf die herkömmlichen vertikalen Hierarchien und »Ab«-Teilungen. Man spricht dabei auch von »**Streamlining**« oder »**Pipelinisierung**« **interner Arbeitsprozesse** und Wertschöpfungsketten. Dies steht bei der Einführung in der Regel mit umfassenden Business-Reengineering-Programmen in Zusammenhang.

- Es ist die Summe professioneller **Arbeitsmethoden und Arbeitstechniken** aus Marketing, Verkauf und strategischem Management, mit deren Hilfe die geschäftlichen Möglichkeiten mit Key-Accounts besser gesichert und ausgeschöpft werden können. Man kann diesen Ansatz auch als »**funktionales Key-Account-Management**« oder auch als **Kundenmarketing** bezeichnen. Der einzelne (Groß-)Kunde wird dabei wie ein (kleinerer) Teilmarkt bearbeitet.
- Die **fundamentale Unterstützung** des Key-Account-Management-Konzeptes **durch das Top-Management** und andere Bereiche des Unternehmens sind für Verständnis und Funktionieren eines Key-Account-Management-Programms von außerordentlich großer Bedeutung. Denn was die Firmenleitung nicht unterstützt, wird auch vom Rest eines Unternehmens nicht getragen und forciert.

In der Praxis treten diese unterschiedlichen Verständnisformen in verschiedenartigsten Kombinationen auf. Nicht nur die einzelnen Branchen, sondern auch die einzelnen Firmen einer Branche verstehen unter Key-Account-Management Unterschiedliches – meist das, was sie selbst praktizieren. So gibt es in der Konsumgüterindustrie viele Firmen, die vor allem den Ansatz des institutionellen Key-Account-Managements verfolgen. Daneben gibt es aber einige wenige, die lediglich funktionales Key-Account-Management betreiben. Dabei bleibt die Bearbeitung der Key-Accounts voll in der Linie, ohne dass spezielle Stellen für das Key-Account-Management gebildet werden. Am häufigsten wird eine **Kombination** aus institutionellem und funktionalem Key-Account-Management betrieben.

So spiegelt Key-Account-Management in der Praxis letztlich immer die sehr individuellen Beziehungen zwischen einem Unternehmen, seiner Firmenphilosophie, seiner Unternehmenskonzeption, seinem Marketing und seiner Art des Verkaufens mit allen Eigenarten, Stärken und Schwächen zu seinen Kunden wider. Dabei wird versucht, zwischen diesen oftmals sehr eigenständigen – auch historisch gewachsenen – Formen, ein Geschäft mehr oder weniger erfolgreich zu betreiben, und den unterschiedlichen Strategien, Anforderungskriterien, Kulturen, Arbeitsweisen und auch Umgangsformen der verschiedenen Kunden und Branchen eine für beide Teile sinnvolle Wertschöpfungsbrücke herzustellen. Damit ist die Summe aller Maßnahmen von Anbieter und Abnehmer gemeint, **Wertschöpfungspotenziale** für beide Beteiligte zu erkennen, zu erschließen, zu vergrößern und »gerecht« oder – viel strapaziert! – »partnerschaftlich«, meist jedoch unter Einsatz der jeweiligen Übermacht, zu teilen.

Lassen sich Unternehmensstrategien und Wertschöpfungsketten mit Key-Accounts erfolgreich realisieren, so ist dies meist ein Prüfstein für die Erfolgsträchtigkeit und Schlüssigkeit der eigenen Vorgehensweisen gegenüber den übrigen Marktpartnern.

Insofern ist der Erfolg im Key-Account-Management zugleich auch immer ein wichtiger Test für das eigene Unternehmen,

- in welchem Maße seine Strategien, Konzeptionen, und Vorgehensweisen greifen und
- inwieweit veränderte Anforderungen, Probleme, Bedürfnisse, Strategien, Konzeptionen und Vorgehensweisen der Kunden eine Anpassung der eigenen Strategien erfordern.

Hier überschneidet sich Key-Account-Management mit den Überlegungen des Unternehmens zur Strategienbildung, welche sich von den Themen des Key-Account-Managements auch kaum trennen lassen und in diesem Buch zusammen behandelt werden.

Die Rückkopplung zwischen Großkunden und Hersteller kann sehr wichtige Anstöße für die Verbesserung der Wertschöpfung in der Kette geben. Das Herstellerunternehmen erhält dadurch wichtige Informationen über Probleme, Anforderungen und Veränderungstendenzen im Markt. Das erfordert aber Key-Account-Manager als Gesprächspartner, welche die Fachsprache der Branche ihrer Key-Accounts beherrschen, auf deren Wellenlänge mitdenken und Anregungen positiv und kritisch verstehen können. **Key-Account-Manager müssen sich in den Märkten ihrer Kunden und in deren Köpfen auskennen.** Solche Fachkräfte sind keineswegs ohne weiteres zu »beschaffen«, sondern müssen konsequent aufgebaut werden.

Früher hat oftmals der Chef des Unternehmens persönlich die Rolle des ersten Verkäufers seiner Firma gespielt und war Träger der Firmenphilosophie und des Firmen-Know-hows. Quelle des Firmen-Know-hows waren die Informationen aus vielen Gesprächen mit großen und kleinen Kunden. Key-Account-Management war Chefsache. In kleineren Firmen ist es dies heute noch. Bei größeren Firmen muss heute als Äquivalent der qualifizierte Key-Account-Manager aufgebaut werden. Das heißt zugleich auch, dass Key-Account-Management nicht nur dann Key-Account-Management ist, wenn es ausdrücklich als solches bezeichnet oder als Institution organisiert wird (»institutionelles Key-Account-Management«). Vielmehr liegt Key-Account-Management auch dann vor, wenn es Key-Accounts gibt und diese in einer besonderen – zunächst nicht näher definierten – Form bearbeitet werden.

Key-Account-Management wird als Funktion im Unternehmen oft auch von mehreren Personen oder **Key-Account-Teams** betrieben. Denn die

Frage der Schlüssigkeit und Tragfähigkeit der eigenen Konzeptionen und Strategien ist keineswegs nur vom Key-Account-Manager zu verantworten, sondern fordert natürlich auch alle anderen, das heißt: die Geschäftsleitung, die Marketingleitung, die Vertriebsleitung, das Produkt-Management, die Werbeleitung, die Forschung und Entwicklung, die Produktion, die Logistik, das Controlling, die Beschaffung et cetera, also im Prinzip das gesamte Unternehmen. Key-Account-Management erfordert, dass es von den anderen Bereichen des Unternehmens Unterstützung und Ressourcen erhält. Deswegen kann man die Rolle des Key-Account-Managements auch mit der einer »Spinne im Netz« vergleichen, welche das Zusammenwirken unterschiedlicher Unternehmensbereiche zu einem key-account-orientierten Leistungsmanagement »konzertiert«: An der Nahtstelle zu den Key-Accounts werden die unterschiedlichsten Personen des eigenen Unternehmens eingebunden, eingeschleust und damit die Kette zwischen dem Unternehmen und seinem Key-Account von der Informationsbeschaffung bis zur Leistungserstellung dicht geschlossen.

Ähnliche Arbeitsweisen gegenüber und mit wichtigen Kunden hat es natürlich schon vor Aufkommen des speziellen Begriffs Key-Account-Management gegeben. Nur übten diese Funktion mehrere Personen nebenbei und nicht unbedingt miteinander vernetzt aus; zum Beispiel

- der Verkäufer des Gebietes, in welchem der Key-Account zufällig den Sitz seiner Zentrale hatte,
- der Gebietsverkaufsleiter, der der Zentrale des Key-Account geografisch am nächsten lag (Prinzipien der geografischen Nähe, der Qualifikation und der Hierarchieadäquanz oder des Kontaktes auf Augenhöhe),
- der Vertriebsdirektor (Prinzipien der Qualifikation und der Hierarchieadäquanz) und
- der Unternehmer selbst (Prinzipien der Hierarchieadäquanz und der Qualifikation; Gedanke der authentischen Darstellung und Abprüfung der Unternehmensphilosophie sowie des Einholens von Primärinformationen für die eigene Geschäftspolitik).

Probleme mit einem solchermaßen praktizierten Key-Account-Management gab und gibt es immer dann, wenn

- sich auf Kundenseite rasche Veränderungsprozesse vollziehen,
- die qualifizierte Key-Account-Bearbeitung Spezialisierung im eigenen Fachbereich **und** vertiefte Kundenkenntnis, zum Beispiel wegen dessen hoher Komplexität, **zugleich** erfordert und

- diese Funktion von anderen Stelleninhabern nicht nebenbei mitausgeübt werden kann.

Denn dann werden Chefs, die Key-Account-Management so nebenbei mit ausüben, sehr schnell überfordert, können sich nicht sachgerecht in die Kundenprobleme vertiefen und werden dazu verführt, die »vordergründigen« Kundenprobleme zu lösen, zum Beispiel durch Preisnachlässe.

Angesichts des **Dilemmas des Hin- und Hergerissenseins zwischen verschiedenen Funktionen**, zum Beispiel

- **»Normal-Verkäufer«:** Bearbeitung zugleich vieler Kunden **und** vertiefte Bearbeitung von Key-Accounts,
- **Verkaufsleiter:** qualifizierte Mitarbeiterführung **und** qualifiziertes Key-Account-Management,
- **Vertriebsdirektor:** Vertriebssteuerung **und** qualifiziertes Key-Account-Management,
- **Unternehmer:** Unternehmensführung **und** qualifiziertes Key-Account-Management,

ist verständlich, dass **Tiefgang und Professionalität der Key-Account-Bearbeitung** eine Spezialisierung erfordern. Diese Spezialisierung sollte auf zwei Ebenen erfolgen:

- Konzentration der Mehrfachfunktionen auf Key-Account-Management unter Verzicht auf andere Aufgaben,
- Konzentration auf wenige Key-Accounts entsprechend dem Bearbeitungsaufwand, den diese aus ihrer individuellen Komplexität heraus erfordern. (Nebenbei: nicht alle großen Kunden sind schwierig und komplex. Es gibt auch große einfache und kleine schwierige Kunden.)

Dem widerspricht nicht, dass immer noch in einigen Unternehmen Key-Account-Management nicht als institutionelles, sondern nur als funktionales Key-Account-Management betrieben wird: Meist handelt es sich dabei um Unternehmen mit starken Pull-Strategien und/oder starkem funktionalem Key-Account-Management. Deshalb ist Key-Account-Management im Wesentlichen geprägt durch Methodik, Systematik, Instrumentalisierung und Professionalität, also durch die Qualität, mit der es ausgeübt wird. Diese professionelle Qualität gerät immer dann in Schwierigkeiten, wenn für sie durch Doppelbelastung, Überbelastung und Ablenkung durch andere Aufgaben und Interessen zu wenig Zeit für Tiefgang bleibt.

Institutionelles Key-Account-Management kann diese Überforderung mit der Folge der Oberflächlichkeit verhindern. Maßgeblich ist aber die Qualifikation des Stelleninhabers und die Zahl der Kunden, die er betreuen soll, und die damit verbundene Arbeitslast. So wurde bei einem Unternehmen der Konsumgüterindustrie ein institutioneller nationaler Key-Account-Manager angetroffen, dem mit einem sehr breiten Sortiment des Unternehmens sämtliche Zentralen des deutschen Lebensmittelhandels zur verantwortlichen Bearbeitung übertragen worden waren. Wir errechneten für deren qualifizierte Bearbeitung eine Gesamtarbeitslast von über 500 Personentagen pro Jahr. Der Mann war verzweifelt, weil er zum einen zwangsläufig oberflächlich arbeiten musste, zum anderen aber auch das Handwerkszeug des Key-Account-Managements nicht ausreichend beherrschte und deshalb zudem die Potenziale dieser Key-Accounts nicht annähernd ausschöpfen konnte.

Daraus ergibt sich, dass die Grundform des Key-Account-Managements das funktionale Key-Account-Management ist. Dieses ist durch die gekonnte Anwendung von professioneller Methodik und Systematik gekennzeichnet (siehe dazu Punkt 4: Die Arbeitsweise des Key-Account-Managements).

Funktionales Key-Account-Management kann, muss aber nicht institutionalisiert werden. Das gilt immer bei starken Pull- Strategien. Das Dilemma ist nur, dass diese immer schwieriger – vor allem mit dem Anspruch der Alleinstellung und der Nichtaustauschbarkeit – realisierbar sind. Für Marketing mit Grenzwirkung müssen alle Elemente einer professionellen Marktbearbeitung aktiviert werden.

Das funktionale Key-Account-Management müssen alle beherrschen, die die Key-Accounts des Unternehmens (mit-)bearbeiten. Man darf nie vergessen, dass Key-Accounts auch ohne Key-Account-Management existieren und bearbeitet werden – mehr oder weniger bewusst und mehr schlecht als recht.

In den folgenden Ausführungen soll daher herausgearbeitet werden, wie Unternehmen ihre Key-Accounts erfolgreich bearbeiten können. Dabei sollen die Ideen und Überlegungen, Denkansätze und Systeme, Methoden und Instrumente, Aufbau- und Ablauforganisationen, die für das Key-Account-Management bekannt sind, für alle Branchen umfassend dargestellt werden. Wo nötig, wird auf die Spezialbedeutung bestimmter Ansätze für bestimmte Branchen hingewiesen. Vielfach ergibt sich jedoch der Nutzen für den Anwender der einen Branche durch Analogie-Erkenntnisse einer anderen Branche. Deshalb wird eher mehr als weniger dargestellt und angeboten. **Im Einzelfall muss jedes Unternehmen sich sein eigenes Key-Account-Management zusammenstellen.**

## 2 Gründe für die Einrichtung von Key-Account-Management

Welche Gründe bewegen ein Unternehmen dazu, Key-Account-Management institutionell oder funktional einzurichten und zu betreiben? Reicht als strategische Erfolgsposition nicht die Kundenorientierung des Unternehmens, ergänzt durch professionelles Verkaufen, aus? Denn tatsächlich beinhalten ja die Methoden und Instrumente des funktionalen Key-Account-Managements eine Reihe professioneller Verkaufstechniken hohen Niveaus in hoher Systematik.

### 2.1 Veränderungen in den Marktstrukturen

Die einfachsten Gründe für die Einrichtung von Key-Account-Management ergeben sich immer dann, wenn einige Kunden des Unternehmens im Verhältnis zu anderen gewichtiger werden. Wichtigkeit kann durch **Umsatzkonzentration** einer Branche entstehen. Dadurch vergrößert sich die Abhängigkeit der Lieferanten von immer weniger Großkunden. Bekannt sind diese Erscheinungen als Pareto-Prinzip, Lorenz-Kurve oder 20-80-Regel, das heißt, 80 Prozent des Umsatzes werden mit 20 Prozent der Kunden gemacht (siehe dazu Abbildung 1).

Weitere Gründe, nicht nur für die Einrichtung von Key-Account-Management, sondern auch für die Veränderung der gesamten Vertriebsstruktur, können sich immer dann ergeben, wenn sich Organisation, Struktur und Arbeitsweise der Kunden verändern, sodass diese aus der bisherigen Vertriebsstruktur des Unternehmens heraus nicht mehr optimal zu bearbeiten sind. Das war in den Jahren nach 1970 für die Konsumgüterindustrie in Deutschland der Fall, weil sich in dieser Zeit die Struktur des Lebensmittelhandels änderte. Folgende Merkmale kennzeichneten diese Veränderung:

- **Konzentration** der vorher amorphen Struktur vieler Einzelhändler auf wenige nachfragestarke Handelskonzerne,
- **Verlagerung der Entscheidungskompetenzen** von einzelnen regionalen Niederlassungen **in die Zentralen** der Großkunden. Diese Zentralen lagen immer seltener in den Gebieten, in denen der Umsatz getätigt wurde. Das hatte zur Folge, dass den Umsatzverantwortlichen in der Region ein Teil der Instrumente zur Umsatzgenerierung fehlte, zum Beispiel der Einfluss auf die Aufnahme in das Warenwirtschaftssystem des Kunden durch Listung oder die Distribution durch die Zentrale.



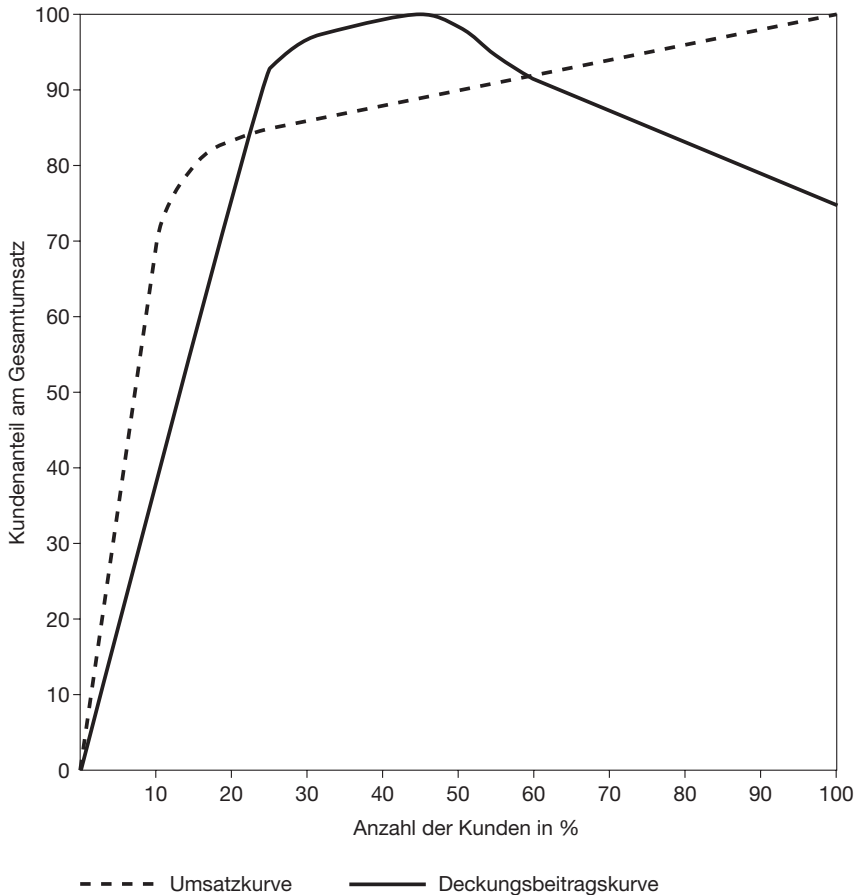


Abbildung 1: Pareto-Kurve: 20 Prozent der Kunden bringen 80 Prozent der Umsätze. Die Deckungsbeiträge verlaufen nicht unbedingt proportional dazu.

In der Konsumgüterindustrie waren deshalb die Verantwortlichen der Industrie für die Bearbeitung der Handelszentralen («Handels-Direktoren») die ersten Key-Account-Manager. Sie hatten vor allem die Schlüsselentscheidung der Listung in den Handelszentralen zu beeinflussen.

Vergleichbare Probleme tauchten europaweit im Vorfeld und Nachgang der Bildung des europäischen Marktes auf. Um Computer an die Tochter eines französischen Konzerns in Norddeutschland verkaufen zu können, benötigte die Key-Account-Managerin eines Computerunternehmens die Freigabe-Erklärung der Zentrale in Paris. Dort durfte sie aber keine Gespräche führen, weil die bürokratische Reisekostenregelung des Unternehmens einen Besuch der Zentrale in Paris nicht zuließ, das Verkaufsgebiet Frankreich der französischen Tochterfirma des Computer-

unternehmens unterstand und diese kein Interesse am Approval für die deutsche Konzerntochter hatte, weil ihr die Teilumsätze aus Deutschland und die damit verbundene Provision nicht angerechnet wurden.

Weitere Beispiele sind aus der Automobilindustrie bei Einführung der Approvals als akzeptierter Lieferant bekannt, zum Beispiel bei Ford als Q1-Lieferant. Hier bestehen **dezentrale Entscheidungsstrukturen**. Die Approvals für einzelne Zulieferteile werden an verschiedenen Niederlassungen der Konzerne erteilt, gelten dann aber konzernweit. All dies machte eine Koordination der Key-Account-Bearbeitung, besser der »**Large Accounts**«, also regionenübergreifender Konzernkunden, nötig.

Ein weiterer Grund für die Installation von Key-Account-Managern ist die **Veränderung des Qualifikationsniveaus der Entscheider bei Großkunden**. Dies erfordert jeweils auch eine Anhebung des Qualifikationsniveaus der Verhandler oder der Teams auf Lieferantenseite.

Ähnlich werden Überlegungen zur Veränderung der Key-Account-Bearbeitung durch eine **Veränderung der Strategien und Arbeitsweisen der Key-Accounts** beschleunigt, insbesondere durch Erhöhung des professionellen Niveaus der Arbeitsweise von Key-Accounts.

### *Beispiel*

In den fünfziger und sechziger Jahren war das Handelsmarketing überwiegend eine Spielwiese unterschiedlicher Herstellerunternehmen mit ihrem Industriemarketing. Nach Aufhebung der Preisbindung der letzten Hand bediente sich der Handel als Erstes sehr intensiv der Preispolitik als des hervorragenden Instruments zur Profilierung, bis er spätestens in den achtziger Jahren feststellen musste, dass eigenständige Profilierung mehr erfordert als das einseitige Ausreizen des Preisinstruments. Denn wenn alle Wettbewerber im Handel zum gleichen Zeitpunkt mit dem gleichen Artikel gleich billig sind, geht die Profilierung gegeneinander verloren. Also entwickelte der Handel ein eigenständiges Handelsmarketing auf allen Instrumenten mit der Folge, dass vieles nicht mehr in die Konzepte des Industriemarketings passte. Dieser Prozess war gekennzeichnet durch stärker werdende Zielkonflikte zwischen den Interessen des Herstellermarketings und denen des Handelsmarketings. Handelsmarketing muss Eigenständigkeit der Profilierung betreiben und dabei auch in der Sortimentsbildung Marken der Hersteller entweder entgegen der Verbrauchernachfrage zurücksetzen oder über sie hinaus forcieren, um eine Differenzierung zum Marketing-Mix der Handelskonkurrenz herzustellen. Herstellermarketing muss dagegen die eigene Marke mindestens analog zu Marktanteil und Verbrauchernachfrage bei allen Handelskunden forcie-

ren und verwischt damit wieder differenzierte Marketingprofile des Handels.

Analytiker und Gestalter dieser Beziehungsdetails ist der Key-Account-Manager. Seinem gestalterischen Einfluss werden Grenzen gesetzt durch vier Faktoren:

- die konzeptionelle Willenskraft des Handelspartners einerseits und die Markenstärke oder Markenschwäche der Industrie andererseits;
- die Qualität des Trademarketings der Industrie. Unter Trademarketing ist die Summe aller Maßnahmen der Industrie zu verstehen, mit denen das Marketing des Handels (das Handelsmarketing) im Herstellersinne gestärkt werden soll. Das erfordert einmal Kreativität der Industrie und zum anderen Berücksichtigung der eigenständigen Interessen und Ziele des Handelspartners;
- die Qualifikation des Key-Account-Managers, dieses Trademarketing maßgeschneidert bei Key-Accounts umzusetzen;
- die Machtkonzentration bei Key-Accounts und der Einsatz dieser Macht gegenüber Lieferanten, zum Beispiel der Automobilhersteller gegen »Ingredient Branding« ihrer Zulieferer Ende der achtziger Jahre (siehe Abbildung 2).

Die Entwicklung von Key-Account-Management ist also meist Spiegelbild einer teilweise gravierenden Veränderung der Markt- und Machtstrukturen. Daraus haben sich veränderte Strategien der Unternehmen zu ergeben. Das Marketing zielte zunächst auf Massenmärkte, dann auf Marktsegmente und schließlich auf Einzelkunden ab. **Die einzelnen Kunden** – insbesondere Großkunden, internationale Kunden, Global Players – **gestalten ihre Organisationsformen unabhängig von Ländern, Grenzen, Regionen und unabhängig von Lieferanten überregional.** Dadurch können sie von regional organisierten Lieferantenunternehmen nicht mehr erfasst werden. Sie passen sozusagen nicht mehr in die Organisation der Lieferanten hinein. Somit verschiebt sich auch die Bedeutung von zum Beispiel »Made in Germany« oder »Swiss made« hin zu »Made by BMW«, »Made by Lufthansa« et cetera: Globale Marken ersetzen die Bedeutung von Herkunftsländern.

Deshalb müssen sich Unternehmen in Organisation und Arbeitsweise an ihren Kunden und deren veränderten Strukturen orientieren. Hierzu gilt es, individuelle Teilbedürfnisse der Kunden nach folgenden Kriterien zu identifizieren:

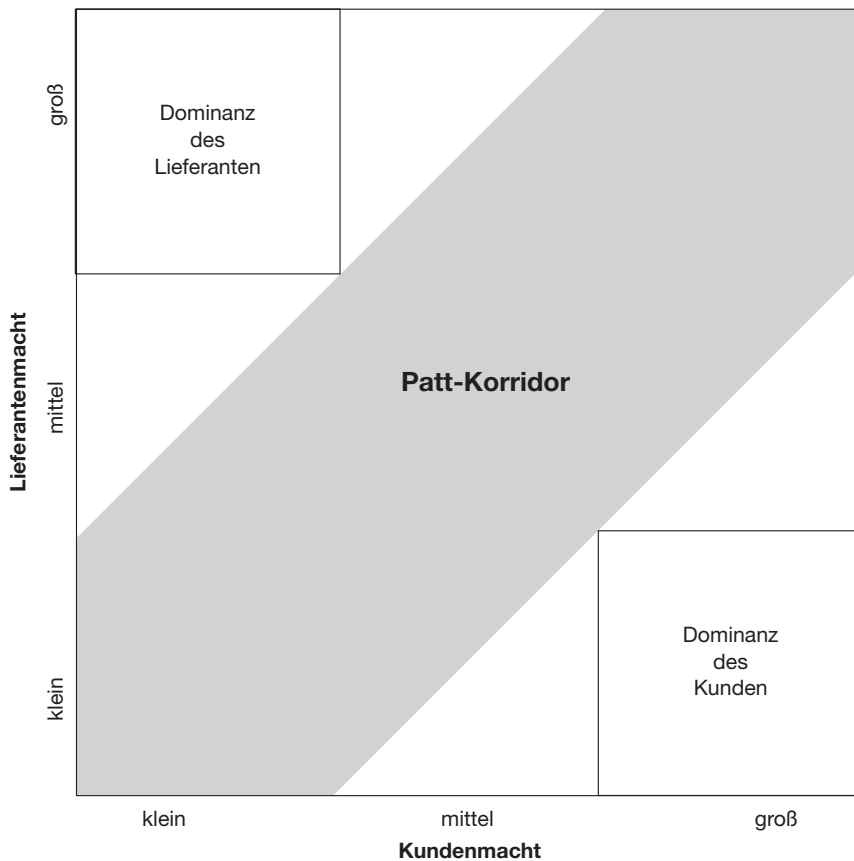


Abbildung 2: Die Beziehung zwischen der Macht des Kunden und der des Lieferanten

- nach Entscheidungseinheiten,
- nach den Anforderungen und den Anwendungen dieser Entscheidungseinheiten,
- nach den Entscheidern in diesen Entscheidungseinheiten und deren Entscheidungskriterien und Prioritäten,
- nach den zukünftigen Anforderungen dieser Entscheidungseinheiten,
- nach den zukünftigen Profilierungsmöglichkeiten dieser Firmen in ihren eigenen Märkten.

Das heißt: Die Individualisierung der eigenen Vorleistung in der Prozesskette muss spezifiziert werden und auch im Sinne eines »Advanced Marketing« proaktiv gestaltet werden.

Hinzu kommt der steigende Wettbewerb in vielen gesättigten Märkten. Das Beispiel von Procter & Gamble ist dafür kennzeichnend: die Erkenntnis, dass die Potenziale der Markendifferenzierung über Werbung im Wesentlichen ausgereizt erscheinen, führte dazu, dass sich das Unternehmen auf die Ausschöpfung von Wertschöpfungspotenzialreserven in der Logistik und im Warenwirtschaftssystem der Kunden orientiert hat. So arbeiteten beispielsweise im Jahre 1999 50 Mitarbeiter von Procter & Gamble in der Firmenzentrale von Wal-Mart in Bentonville/Arkansas zur Nutzung gemeinsamer Potenziale von Hersteller und Händler.

Als dritter Aspekt ist die Neigung zur Lieferantenkonzentration und teilweise zum »Single Sourcing« als Triebkraft für Key-Account-Management zu erkennen. Die großen Automobilhersteller haben die Zahl ihrer Lieferanten drastisch reduziert. Bei BMW hat das eine Reduktion von circa 4.000 auf circa 400, bei Motorola von 5.000 auf circa 500 Lieferanten ergeben.

Das bedeutet

- eine höhere Abhängigkeit der Lieferanten von den Kunden,
- eine geringere Selbstständigkeit der Lieferanten,
- aber auch eine höhere Abhängigkeit der Kunden von den Lieferanten und als Folge daraus
- einen stärkeren, strengeren Dichtschluss zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden.

Des Weiteren sind für das Key-Account-Management und seine Einrichtung die Triebkräfte aus der Qualitätssicherung, dem Total-Quality-Management und dem Business-Process-Reengineering mitbestimmend: Alle drei Ansätze überlagern, durchdringen und bedingen sich in vielfältiger Weise. Sie haben jedoch einen gemeinsamen Ausgangspunkt, und der besteht in den Anforderungen der Kunden.

Vielfach ist auch die veränderte Rolle der Beschaffungswirtschaft der Kunden Ausgangspunkt für die Veränderung des Verkaufs bei Lieferanten zur Ausformung eines Key-Account-Managements: Key-Supplier-Management treibt Key-Account-Management!

Beschaffungsmarketing bildet Ausformungen von Key-Supplier-Management als ein, sehr wichtiges Element der Geschäftspolitik. Dabei werden alle Aktivitäten der Lieferanten, von der Entwicklung über Engineering, Produktion, Marketing, Verkauf, Qualitätsmanagement, Kostenmanagement et cetera analysiert, bewertet und beeinflusst. Daran schließt sich als nächster, möglicher Schritt das Outsourcing. Weitere Triebkräfte sind die sich rasch ändernden Technologien und verkürzten

Produktlebenszyklen. Aus all dem ergeben sich stark veränderte Formen der Zusammenarbeit von Lieferanten und ihren wichtigen Kunden.

## 2.2 Weitere Gründe für die Einführung von Key-Account-Management

Als weitere Gründe für die Einführung von Key-Account-Management werden angegeben:

- Lieferantenkonzentration;
- Globalisierung der Beschaffung;
- Kundenkonzentration: Die daraus entstehende Abhängigkeit muss durch qualifizierte Kundenbearbeitung kontrolliert und gestaltet werden;
- Druck von Kunden, der höhere eigene Qualifikation erfordert;
- zunehmende Bedeutung der Beschaffungswirtschaft;
- verschärfter Wettbewerb, der zur stärkeren Forderung der Lieferanten führt;
- steigende Verkaufskosten, die durch Konzentration auf wichtige Kunden reduziert werden sollen;
- differenzierte Rollen, die Key-Accounts ihren Lieferanten einräumen, wie beispielsweise: Gelegenheitslieferant, Stammlieferant, Vorzugslieferant (preferred supplier), Entwicklungspartner oder industrieller Systempartner. Daraus ergeben sich definierbare Rollen der Zusammenarbeit, die nach Inhalt und Form der Zusammenarbeit natürlich sehr unterschiedlich sind. Problematisch wird dies insbesondere dann, wenn der Lieferant seine Rolle völlig anders sieht als der Key-Account;
- die Neuerfindung von Prozessen: die Notwendigkeit, die Lieferanten bei der Entwicklung von Produkten, Lösungen und Wettbewerbsvorteilen und damit für eine Politik der Geschäftsausweitung viel stärker und enger mit einzubeziehen: »joint business politics« genannt. Der Key-Supplier-Status ist nicht nur ein Ergebnis von Produkten, Technologien oder Service, sondern erfordert vielmehr Beziehungspflege, Aufbau von Vertrauen, Kundenkenntnis in der Tiefe, Wissen für die Schaffung von Kundennutzen und die gemeinsame Zukunftsgestaltung.

## 2.3 Gesichtspunkte für die Bestimmung von Key-Accounts

Gründe für die Einrichtung von Key-Account-Management ergeben sich auch aus der Unterschiedlichkeit der Kunden, die ein hohes Maß an

Spezialisierung auf deren Belange erfordert. Diesen wird ja in vielen Fällen bereits durch die Gliederung der Lieferanten-Unternehmen nach strategischen Geschäftseinheiten oder Business-Units einerseits, aber auch durch ein Special Key-Account-Management andererseits entsprochen. Weiterhin stehen in vielen Branchen Key-Accounts untereinander in scharfem Wettbewerb zueinander und haben kein Interesse daran, dass sensible, interne Informationen auf dem Umwege einer engen Zusammenarbeit mit Lieferanten zu ihren Wettbewerbern gelangen. Diese Gefahr könnte theoretisch auch durch Geheimhaltungsabkommen (Secrecy Agreements) mit den Lieferanten eingegrenzt werden. Tatsächlich ist es aber doch so, dass sich ein und dieselbe Person (oder ein einziges Key-Account-Team) schwer tun würde, im Kopf auseinander zu halten, welche Informationen sie von wem hat und an wen nicht weitergeben darf. Dieses Dilemma legt eine getrennte Bearbeitung der Key-Accounts durch unterschiedliche Personen und Teams im Lieferantenunternehmen nahe. Daneben gibt es aber noch andere Gesichtspunkte, um Kunden als Key-Accounts zu klassifizieren.

### Kriterien für die Bestimmung von Key-Accounts

Die Auswahl, Bestimmung oder Einstufung eines Kunden als Schlüsselkunde oder Key-Account für das eigene Unternehmen erfordert, dass auf den Kunden ein oder mehrere Gesichtspunkte zutreffen, die Ausdruck der Interessenlage des Lieferunternehmens sind und eine höhere Professionalität der Kundenbearbeitung in Qualität und Tiefgang und damit eine höhere Qualifikation des Kundenbearbeiters erfordern.

- **Großkunden als Key-Accounts** (Major Accounts): Die einfachste Auswahl war immer die Festlegung von Großkunden nach der ABC-Analyse: A-Kunden waren nach ihrer Umsatzwertigkeit im Prinzip die ersten Key-Accounts. Der Grund für ihre Sonderbehandlung ist in den meisten Fällen das hohe geschäftspolitische Risiko, welches mit ihrem möglichen Ausfall verbunden ist. Auch ohne den Begriff Key-Account-Management waren es immer strategische Kunden oder Chef-Kunden, deren Sicherung das besondere Augenmerk des Unternehmens galt. Diesen Großkunden gegenüber ist vor allen Dingen die Kundensicherung ein wichtiges Ziel für die Arbeitsweise des Key-Account-Managements.
- **Entwicklungskunden** (Potenzialträger): Für die Strategie des Unternehmens, Erster oder Zweiter in den Märkten zu sein, in denen es operiert, ist natürlich die Kenntnis der Potenziale und die Erringung

hoher Marktanteile bei Key-Accounts ein bedeutender strategischer Aspekt. Deswegen ist die Auswahl von Key-Accounts nach ihrer Potenzialwertigkeit ein wichtiger Gesichtspunkt für ihre Bestimmung. Ziel des Key-Account-Managers muss es gegenüber diesen Key-Accounts sein, möglichst hohe Lieferanteile bei diesen Kunden zu erzielen und damit die Marktführerschaft in Segmenten zu erwerben, welche geschäftspolitisch priorisiert werden.

- **Wachstumskunden:** Für die eigenen Wachstumsstrategien eines Unternehmens sind Kunden, die selbst wachsen, von strategisch außerordentlicher Bedeutung. Hier geht es für die Zielsetzung des Key-Account-Managements darum,
  - das Wachstum dieser Kunden zu erkennen,
  - kundenbezogene Leistungen zu konzipieren, die es dem eigenen Unternehmen ermöglichen, am Wachstum dieser Kunden zu partizipieren und
  - eigene Leistungen zu konzipieren, die dem Key-Account helfen, seine Wachstumsstrategie erfolgreich zu realisieren.
- Das erfordert einen gewissen Kundenfokus, der vor allen Dingen von Tiefgang, aber auch von Voraussicht in Bezug auf die zukünftigen strategischen Schritte der Kunden gekennzeichnet ist.
- **Kunden mit hohen absoluten Deckungsbeiträgen:** Auch nach diesen Kriterien können Key-Accounts bestimmt werden, da die absoluten Deckungsbeiträge aus den Geschäften mit Großkunden eine wesentliche Basis sind für die Ertragserswirtschaftung des Gesamtunternehmens.
- **Kunden mit Deckungsbeitragspotenzial:** Unter diesen Kunden verbergen sich zum einen solche, bei denen der Deckungsbeitrag noch ausgebaut werden kann, zum anderen aber auch solche, bei denen er unbefriedigend ist, sodass eine Sanierung dieser Key-Accounts ansteht (Sanierungs-Key-Accounts). Ziel des Key-Account-Managements muss sein, die Potenziale zur Verbesserung der Deckungsbeiträge mit diesen Kunden herzustellen, auszuschöpfen und zu sichern.
- **Übergreifende Key-Accounts (Large Accounts):** Bei diesen Kunden handelt es sich um solche, die von einer Stelle, einer Sparte oder einer Niederlassung des eigenen Unternehmens nicht ausreichend erfasst werden können. Sie entziehen sich der herkömmlichen Organisation eines Lieferanten, und ihre oft weltweite Bearbeitung erfordert Koordination. Key-Account-Manager, die dies tun, werden oft auch als Global Account Manager (GAM), Internationale Key-Account-Manager (IKAM) oder Strategische Account-Manager (SAM) bezeichnet.



- **Kunden mit hoher Marktbedeutung:** Kunden mit hoher Marktbedeutung sind oft identisch mit Großkunden, Marktführern in ihrem Segment oder auch Large-Accounts: Es lohnt sich, für ihre Bearbeitung einen Key-Account-Manager einzusetzen.
- **Imageführer und Prestigeträger:** Das Image dieser Kunden und ihrer Produkte im Markt ist so hoch, dass es für das eigene Unternehmen sehr wichtig ist, diese Key-Accounts zu halten und zufrieden zu stellen. Man erhofft sich dadurch eine Transferwirkung des Images dieser Key-Accounts auf das eigene Unternehmen (welches sich der Kunde häufig auch gern bezahlen lässt) sowie auch als Referenz für weitere Kunden.
- **Meinungsbildner:** Meinungsbildner müssen weder groß noch prestigeträchtig sein: Es gibt ausreichend viele Beispiele von Kunden, die in ihrer Branche Wortführer sind und einen sehr starken lateralen Einfluss haben. Es ist daher in nicht wenigen Fällen angebracht, diese Kunden einer gesonderten Bearbeitung zuzuführen.
- **Know-how-Träger:** Das Know-how-Potenzial des Kunden und seine Rolle für Forschung und Entwicklung des eigenen Unternehmens auf bestimmten Gebieten bewirkt, dass man die Beziehung zu diesen Kunden besonders qualifiziert gestalten will und muss. Mit ihnen werden auch Lernpartnerschaften geschlossen und Innovationspartnerschaften eingegangen.
- **Steigbügelhalter:** Hier handelt es sich um Kunden, die für die Einführung und Umsetzung von neuen Technologien, Produkten und Dienstleistungen in Märkten sehr wichtig sind: Sie sind als Vorreiter und Multiplikatoren (Lead User) besonders geeignet und lassen sich diese Funktion ebenfalls nicht selten gut bezahlen. Die Zusammenarbeit mit ihnen erfordert mit Sicherheit eine besondere Fokussierung ihrer Bearbeitung.
- **Komplexe Kunden:** Die Organisation und die Entscheidungsprozesse des Kunden sind so umfangreich und komplex, dass nur eine Spezialisierung mit Tiefgang auf diesen Kunden eine erfolgreiche Erschließung seiner Potenziale ermöglicht. Oft sind es auch Large Accounts. Wichtig ist jedoch, dass hinter der Komplexität auch ein interessantes Umsatzpotenzial steckt. Ihre Bearbeitung wird häufig ebenfalls an Global Account Manager (GAM) übertragen.
- **Angst-Kunden:** Dabei handelt es sich um Kunden, die in Einkauf und Beschaffung aggressiv agieren und mit ihrem Beschaffungsmarketing dem eigenen Verkauf deutlich überlegen sind. Solche Beispiele von »purchase-driven Companies« hat es immer wieder gegeben. Insbesondere im Lebensmittelhandel in Deutschland hat sich in einigen

Fällen deutlich gezeigt, dass die Fokussierung dieser Firmen auf den Einkauf oft kombiniert war mit Schwächen im Abverkauf. Es ist so oder so sehr wichtig, dass Lieferanten diese Überlegenheit im Beschaffungsmarketing erkennen und sich so organisieren, dass sie von diesen Kunden nicht ausgespielt werden können, insbesondere in Bezug auf widersprüchliche Aussagen zu Preisen und Konditionen. Beispiele für einkaufsgetriebene Kunden gibt es auch in der Automobilindustrie, und zwar sowohl solche, die im Marketing eher schwächer sind, als auch solche, die im Marketing durchaus sehr stark sind.

- **Entscheidungsmultiplikatoren:** In vielen Branchen gibt es Einrichtungen, wie Einkaufsverbände, Testinstitute und Informationszentren, deren »Wohlgelassenheit« einen wichtigen Hebel bietet, um in den Märkten, die sie beeinflussen, erfolgreich voranzukommen. Es ist sicherlich nützlich, wenn ein Unternehmen diese Multiplikatoren einer Spezialbetreuung zuordnet.
- **Kundenwunsch:** Nicht zuletzt kann es der Wunsch von Kunden sein, einen Key-Account-Manager zugeordnet zu bekommen. Der Grund dafür liegt oft darin, dass es diesen Kunden lästig ist, in ihren Lieferantenunternehmen keine eindeutig definierten Gesprächspartner oder keine klaren und einheitlichen Bearbeitungsstrukturen zu erkennen. Jedes Gespräch mit einem neuen Gesprächspartner erfordert eine Fülle von Vorinformationen, um überhaupt die gewünschten Entscheidungen zu bekommen. Das macht die Kommunikation mit dem Lieferanten sehr aufwändig, da die Spezialisierung und Professionalisierung für das Kundenunternehmen fehlt. Die Gründe für die Einrichtung von Key-Account-Management kommen also keineswegs nur aus dem Interessenspektrum des eigenen Unternehmens, sondern auch aus dem Interesse der Kunden selbst. Sie wird von den Lieferanten als professionelles Key-Supplier-Management gelebt.

## Beispiele für die Auswahl von Key-Accounts in verschiedenen Branchen

### Verbrauchsgüterindustrie

In der Verbrauchsgüterindustrie werden die Key-Accounts fast ausschließlich nach Umsatzvolumen und Umsatzpotenzial bestimmt. Die Bestimmung der Key-Account-Manager erfolgt unter dem Aspekt der Kundenkenntnis, und zwar auf der Beziehungs- wie auf der Sachebene. Der Key-Account-Manager wird zum Trademarketing-Manager und Vermarktungsberater seines Key-Account und hilft diesem, die eigenen Produkte auf die für den Key-Account optimale Art und Weise zum

Nutzen von Hersteller und Key-Account zu vermarkten. Das erfordert Kenntnisse des Marketings, des Handelsmarketings, der Logistik und des Warenwirtschaftssystems der Kunden sowie der Betriebswirtschaftslehre, vor allem aber fundierte Kenntnisse über Strategien, Konzeptionen, Entscheidungsprozesse und Abläufe bei den Key-Accounts. Der Key-Account-Manager ist der Spezialist seines Unternehmens für die einzelnen ihm zugeordneten Großkunden. Eine seiner Hauptaufgaben ist die gekonnte Abwehr von wachsender Handelsmacht in Form von Konditionenforderungen und Versuchen der Wertschöpfungsverlagerung ohne entsprechende Gegenleistung. Eine neuere, wichtige Aufgabe ist die Identifikation und gemeinsame Erschließung und Nutzung von Wertschöpfungspotenzialen im gemeinsamen Gesamtprozess.

### **Gebrauchsgüterindustrie**

In der Gebrauchsgüterindustrie bestimmt ein Unternehmen der Elektrogeräteindustrie seine Key-Accounts nach

- Großkunden, entsprechend a) ihrem Umsatzvolumen und b) ihrem Umsatzpotenzial;
- Kunden mit Marktbedeutung, das heißt Marktführer, Meinungsbildner oder Imageführer;
- Spezialisten;
- Entscheidungsmultiplikatoren, wie beispielsweise Verbände, Einkaufsverbände, Fachverbände, Informationszentren der Stadtwerke und Energieversorgungsunternehmen, Möbelhersteller, Testinstitute, Versender.

Aufgabe der Key-Account-Manager ist es hier vor allen Dingen, die Potenzialwertigkeit der einzelnen Key-Accounts zu ermitteln und den eigenen Marktanteil bei den Key-Accounts entsprechend der Bedeutung des eigenen Unternehmens im Marktumfeld der Key-Accounts zu sichern und auszubauen (Potenzialausschöpfung).

### **Automobil-Zulieferindustrie**

In der Automobil-Zulieferindustrie herrscht eine besondere Situation: Diese Besonderheit besteht darin, dass in Deutschland im Wesentlichen nur sieben Kunden für alle Zulieferer existieren: Audi, BMW, Daimler Chrysler, Ford, Opel, Porsche und VW.

In dieser Branche werden Märkte durch Kunden charakterisiert. Dennoch haben einige Unternehmen der Zulieferindustrie lange Jahre nicht in Strukturen gearbeitet, die sich an ihren Kunden orientiert haben, sondern an eigenen inneren Problemen und Strukturen. Die Bestimmung der Key-Accounts war hier also nicht das Problem, sondern vielmehr die Ausrichtung der eigenen inneren Prozesse und Strukturen auf einzelne Kunden in Form von Key-Account-Teams oder key-account-bezogenen Prozessen und Arbeitsweisen.

In dieser Branche findet aber seit Beginn der neunziger Jahre eine sehr enge Vernetzung zwischen den Herstellern und ihren Lieferanten statt, die durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist:

- der Zulieferer errichtet sein eigenes Werk neben dem Werk des Kunden,
- Just-in-Time-Systeme,
- EDI-Systeme et cetera.

### **Maschinenbauunternehmen**

Ein Maschinenbauunternehmen errichtete auf dem Werksgelände eines Key-Account eine eigene »Niederlassung« mit Konstruktionsbüro, Vorkalkulation und Verkaufsabteilung, um »vor Ort« reagieren zu können, das heißt ständiger Ansprechpartner des Kunden sein zu können (Büro beim Key-Account, stationärer Key-Account-Manager, Resident Engineer oder teilweise totale Prozess-Integration oder Prozess-Partnerschaft).

### **Computerindustrie**

Ein Unternehmen der Computerindustrie hat seine Außendienstorganisation von einer produktorientierten Organisation zu einer kundenorientierten Organisation umgestellt. Grund dafür war die Tatsache, dass die Verkäufer der einzelnen Produktgruppen sich vor allem bei den Großkunden Konkurrenz mit unterschiedlichen Produkten zur Lösung desselben Kundenproblems machten. Bei der kundenorientierten Verkaufsorganisation betreut **ein** Key-Account-Manager den einzelnen Großkunden und versucht, ihm maßgeschneiderte Lösungen mit allen infrage kommenden Systemen des Computerherstellers zu bieten. Außerdem erlangt der Verkäufer oder Berater eine höhere Fachkompetenz durch Spezialisierung auf eine Branche oder auf einen Einzelkunden.