



Hartmut H. Biesel

# Key Account Management erfolgreich planen und umsetzen

Mehrwert-Konzepte  
für Ihre Top-Kunden

2., überarbeitete Auflage



Hartmut H. Biesel

Key Account Management  
erfolgreich planen und umsetzen

Hartmut H. Biesel

# **Key Account Management erfolgreich planen und umsetzen**

Mehrwert-Konzepte für Ihre Top-Kunden

2., überarbeitete Auflage



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.

1. Auflage Dezember 2002
2. Auflage Januar 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Manuela Eckstein

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: FROMM MediaDesign GmbH, Selters/Ts.

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0403-4

# Vorwort

---

Die Konzentrationsprozesse in der Wirtschaft wirken sich nachhaltig auf die Kundenstrukturen in den Unternehmen aus. Die persönliche Vertriebsarbeit wird aus Kostengründen auf die wertigen Kunden von heute und morgen verdichtet. Key Accounts und Lieferanten internationalisieren ihre Aktionsradien. Diese Entwicklung führt zu einer zunehmenden Komplexität der Vertriebsprozesse und zu steigenden Anforderungen an das Management. Der Koordinationsbedarf innerhalb von vertikalen und horizontalen Vertriebsorganisationen steigt. Die Ansprüche der Kunden wachsen, die geforderten Leistungsumfänge verändern sich. Nicht mehr gefragt ist eine Konzentration auf Produkte, sondern die Erfüllung von individuellen Wünschen. Kunden reduzieren zudem konsequent die Zahl ihrer Lieferanten und übertragen die Aufgaben an die verbliebenen Zulieferer. Sie zeigen außerdem die Bereitschaft, durch Outsourcing eigene Aktivitäten an Zulieferer abzugeben, um sich auf die eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren.

Die Ressourcen an Mitarbeitern, Zeit und Kosten sind in jedem Unternehmen begrenzt. Der Versuch, nach dem Gießkannenprinzip vorzugehen und Unternehmensleistungen allen potenziellen Kunden gleichermaßen anzubieten, wird aus Kosten- und Differenzierungsgründen, immer problematischer. Konzentration auf die Erfolgsbringer von morgen und Selektion nach Erfolgchancen und Kundenwertigkeit werden zu kritischen Erfolgsfaktoren.

Mit diesen Veränderungen steigen auch die Anforderungen an die Mitarbeiter in Marketing und Vertrieb. Die Form der Kundenbetreuung wird an die Wertigkeit der Kunden angepasst und ein Multi-Channel-Vertrieb eingeführt. Key Account Management (KAM) wird in dieser multiplen Vertriebsausrichtung zum treibenden Faktor für die anderen Vertriebsaktivitäten. Damit ändert sich auch die Rolle des Verkäufers im Key Account Management. Neben den Fähigkeiten eines Top-Verkäufers (operatives Verkaufen) wird der Key Account Manager zum Berater des Kunden (strategisches Verkaufen). Mitarbeiter, die Key Accounts (Schlüsselkunden) betreuen, müssen deshalb über ständig steigende Kenntnisse in Controlling, Marketing, Logistik oder Menschenführung verfügen.

Key Account Management besitzt in der Zukunft einen höheren Stellenwert bei der Gewinnung, Betreuung und Bindung von wertigen Kunden. Zur erfolgreichen Gestaltung dieser Vertriebsausrichtung bedarf es in vielen Fällen allerdings einer Neuausrichtung der Vertriebsstrategie, der Unternehmensstruktur und oftmals auch der Denkhaltung. Der Begriff „Management“ ist bei diesem Vertriebswerkzeug ernst gemeint, das Key Account Management wird intern zu einem Meinungsführer, wenn die strategische Unternehmensvertriebsausrichtung bestimmt wird.

Wenn auch in Ihrem Geschäft mit 20 Prozent der Kunden 80 Prozent der Umsätze und Erträge erbracht werden, dann kommen Sie an diesem Thema nicht mehr vorbei. Key Account Management eröffnet Ihnen viele neue Vertriebsansätze. Gerade deshalb sollten Sie sich jetzt und heute mit diesem Thema befassen, um Ihrem Wettbewerb eine Nasenlänge voraus zu sein. Misstrauen Sie aber jedem, der Ihnen zu vermitteln versucht, dass es ein Patentrezept für die Gestaltung und Umsetzung eines Key Account Managements gibt. Key Account Management ist ein sehr komplexes Thema. Jedes Unternehmen wird seinen eigenen Weg finden müssen, die Betreuung der wichtigsten Kunden zu organisieren. Die Entscheidungen sind unter anderem abhängig von den unterschiedlichen Märkten, der Geschäftsbeziehungskultur, der Berücksichtigung der Historie des eigenen Unternehmens und der geplanten zukünftigen Strategie.

Die Idee zu diesem Buch kam aus der Praxis. Gesprächspartner aus meiner Beratungstätigkeit und Seminarteilnehmer zeigten immer wieder Interesse an einem Leitfaden, der sich hauptsächlich an der Unternehmenspraxis orientiert und weniger an theoretischen Ansätzen. In meiner langjährigen beruflichen Tätigkeit als Umsetzer, Manager und Berater habe ich immer wieder festgestellt, wie hilfreich es ist, praktische und theoretische Überlegungen von außerhalb an die Hand zu bekommen, um neue Marketing- und Vertriebsideen weiterzuentwickeln und umzusetzen.

Um sowohl das generelle Informationsbedürfnis von Einsteigern an diesem Thema zu befriedigen als auch den Profis Tipps für die Tagesarbeit im Key Account Management an die Hand zu geben, finden Sie unter anderem folgende Themenschwerpunkte:

- Die Aufgabe des Key Account Managements in einem Multi-Channel-Vertrieb der Zukunft.
- Die Einführung eines Key Account Managements in Ihrem Unternehmen und der daraus resultierende mögliche Zusatznutzen für Ihre Schlüsselkunden und Ihr eigenes Unternehmen.

- Die Wissensvermittlung über geeignete Marketing- und Vertriebswerkzeuge im Key Account Management.
- Praktische Tipps für den Key Account Manager im Alltagsgeschäft.

Key Account Management fügt Denkhaltung, Vertriebsstrategie, Handwerkszeug und Umsetzung zu einer einheitlichen Vorgehensweise zusammen. Deshalb beschäftigt sich dieses Buch besonders mit der Denkhaltung und der praktischen Umsetzung, denn sie bilden die Basis für die Gestaltung eines erfolgreichen Key Account Managements.

Wenn Sie sich grundsätzlich mit der Neueinführung von Key Account Management beschäftigen, ist es ratsam, das Buch einmal konsequent durchzuarbeiten. Sollten Sie jedoch dieses Vertriebswerkzeug schon eingeführt haben, liegt es an Ihnen, sich besonders mit den für Sie relevanten Kapiteln zu beschäftigen. Sie erhalten zu Beginn des Buches Ausführungen über die Gestaltung und Organisation eines Key Account Managements. Der zweite Teil beschäftigt sich mit Analysen und Strategieentwicklungen. Der dritte Block ist der Umsetzung von Visionen und Strategien im Key Account Management vorbehalten.

Sie finden viele Checklisten und Praxisbeispiele, die Ihnen das Verständnis und die Umsetzung von Ideen erleichtern sollen.

Die Begriffe „Key Account“ und „Schlüsselkunde“ werden in diesem Buch parallel verwendet. Sie bedeuten beide dasselbe. Gleiches gilt für die nach innen gerichteten Bezeichnungen „Key Account Management“ und „Schlüsselkunden-Management“. Eine Abgrenzung habe ich zum Großkundenmanagement vorgenommen und den Unterschied, wenn vorhanden, im Text erläutert. Ich habe bewusst versucht, Anglizismen, wo möglich, zu vermeiden, um die Verständlichkeit sicherzustellen.

Eine kleine Anekdote am Rande: Meine Lektorin bei Gabler, Frau Eckstein, hatte mir den Korrekturabzug der ersten Auflage dieses Buches per pdf-Datei an meinen Winteraufenthaltort Neuseeland gesandt mit der Bitte um Überprüfung. In dem Ort betreibt ein Maori einen Secondhand-Laden für Computer und ausgeschlachtete EDV-Hardware. Dieser Platz war an unserem Ort die einzige Möglichkeit, die Datei per Internet herunterzuladen. Ich probierte es auf dem besten Computer des Maori, einem 286er Rechner aus der EDV-Steinzeit. Er beobachtete, wie ich mühsam und langwierig versuchte, die Daten auf Diskette zu ziehen. Er erklärte, dass er in der Lage sei, über DOS ein kleines Programm zu schreiben, die Daten auf seinen Rechner zu ziehen und dann in Windows 98 zu konvertieren. Ich habe bangend zugesehen, wie er zwei Stunden lang seinen Computer und meinen Laptop bearbeitete. Ehrlich

gesagt, ich war sehr skeptisch, aber das Ergebnis konnte sich sehen lassen. Ich war sein Key Account, und wir haben gemeinsam eine Win-Win-Situation – die Basis für erfolgreiches und gelebtes Key Account Management – geschaffen: Ich konnte meine Überprüfung abschließen, und der Maori bekam den Entwurf eines deutschen Buches (was ihn mit sehr viel Stolz erfüllte) in der Erstfassung auf seinen Computer ...

In diesem Buch werden eine Reihe von Analysewerkzeugen beschrieben, zu denen ich elektronische Hilfsmittel anbieten kann. Und noch ein Hinweis zum Schluss: Ich bin an Ihren Meinungen und Ideen interessiert und offen für Anregungen. Sie können unter der am Ende des Buches angegebenen Adresse Kontakt mit mir aufnehmen.

Viel Spaß beim Lesen!

Östringen, im Dezember 2006

*Hartmut H. Biesel*

# Inhaltsverzeichnis

---

Vorwort _____	5
<b>I. Die effiziente Key-Account-Management-Organisation _____</b>	<b>13</b>
1. Die Entwicklung des Key Account Managements im Multi-Channel-Vertrieb _____	13
Warum Key Account Management? _____	19
Die Zusammenarbeit mit Schlüsselkunden – von der eindimensionalen Produktorientierung zum Partnering _____	25
Trends im Key Account Management _____	30
2. Die Ausrichtung des Vertriebs auf die Schlüsselkunden- Bearbeitung _____	31
Im Vertrieb läuft alles auf den Ausbau des Key Account Managements hinaus _____	33
Haben Sie noch Zweifel an der Wichtigkeit eines Key Account Managements? _____	35
Das Wissen um die Key-Account-Interessen _____	38
3. Die Entscheidungskriterien für die Einführung eines Key Account Managements _____	40
Wann ist ein Kunde ein Key Account? _____	46
Key Account Management in unterschiedlichen Branchen _____	48
Die Kriterien für die Auswahl eines Schlüsselkunden _____	49
Die Einführung eines Key Account Managements in das Unternehmen _____	52
Die unterschiedlichen Ziele von Schlüsselkunden und Anbietern _____	59
Bottom-up-Strategien versus Top-down-Strategien _____	62
Wann ist Key Account Management für Sie sinnvoll? _____	66
4. Die organisatorische Gestaltung des Key Account Managements – grundsätzliche Überlegungen _____	67
Die Internationalisierung des Key Account Managements _____	72

Die organisatorische Gestaltung – Umsetzung _____	74
Die Einbindung in einen Multi-Channel-Vertrieb _____	82
Der Aufbau eines Key-Account-Management-Teams _____	87
Die persönlichen Voraussetzungen des erfolgreichen Key Account Managers _____	95
Die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf die Key Accounts _____	101
Die emotionale Einbindung der Key-Account- Teammitglieder _____	108
Entlohnungssysteme für Key Account Manager und deren Teams _____	111
<b>II. Die Gestaltung einer Key-Account-Strategie _____</b>	<b>121</b>
5. Vertriebsprozesse und Strategiebildung _____	121
Die Ausrichtung der eigenen Vertriebsprozesse auf die Key Accounts _____	121
Die Strategiebildung im Key Account Management _____	124
6. Die Key-Account-Analyse und der Kundenwert _____	135
Die Key-Account-Analyse _____	140
Zielkundenmanagement _____	144
Die Schlüsselkundenauswahl _____	145
Die Informationsgewinnung in der Schlüsselkunden- Analyse _____	154
Der Aufbau von Kennzahlensystemen _____	158
Der Einsatz von Workflow-Systemen zur Optimierung der Key-Account-Management-Prozesse _____	159
7. Die Grundlagen eines Key-Account-Durchdringungsplans _____	160
Der Aufbau eines Schlüsselkunden-Beziehungsnetzes _____	165
Der Key-Account-Beziehungszyklus _____	167
Vom Lieferanten zum strategischen Partner des Key Accounts _____	171
8. Kundendurchdringungsplan und Key-Account-Analyse _____	175
Schritt 1: Die Informationsbeschaffung _____	179
Schritt 2: Die Ist-Beurteilung _____	184
Schritt 3: Die strategischen Einzelziele _____	189
Schritt 4: Das Projekt- und Kundenscreening _____	192

Schritt 5: Die Bestimmung positiver und negativer Investitionsentscheidungen _____	204
Schritt 6: Strategievernetzung mit Schlüsselkunden _____	207
9. Die Einbeziehung von Key Accounts in die Produkt- und Leistungsentwicklung _____	210
Die Gestaltung von operativen Einzelzielen: Benchmarking und Kundenzufriedenheit _____	216
Die Key-Account-Erwartungen erfüllen _____	223
Kundenzufriedenheitsanalyse im Verbund mit Benchmarking _____	230
Die Stärken-Schwächen-Analyse _____	232
Beschwerden und Reklamationen für die Key-Account-Analyse nutzen _____	239
Die richtigen Zusatznutzen und Serviceleistungen herausfinden _____	241
Die Wettbewerbsanalyse _____	245
10. Werkzeuge zur effektiven Unterstützung des Key Account Managements _____	250
Category Management _____	250
Efficient Consumer Response (ECR) _____	253
Supply Chain Management _____	259
Internationales Profit Management im Key Account Management _____	264
Procurement – ganzheitliches Beschaffungsmanagement _____	266
Customer Relationship Management (CRM) im Key Account Management _____	269
Die Balanced Scorecard _____	276
Informationsmanagement _____	278
<b>III. Umsetzung der Key-Account-Management-Strategien _____</b>	<b>281</b>
11. Gespräche und Verhandlungen mit Key Accounts _____	281
Die 6 Verhandlungsphasen _____	281
Die emotionale Verhandlungsführung _____	282
Einkäufertricks und deren Abwehr _____	287
Die Gesprächsvorbereitung _____	290
Die Durchführung von Key-Account-Gesprächen _____	297

Die Gesprächsnachbearbeitung _____	313
Gespräche mit Buying-Centern von Schlüsselkunden _____	314
12. Der Aufbau von Partnering-Systemen bei Key Accounts ____	317
Aufbau eines Netzwerks beim Key Account _____	319
Vorteile des Partnering für Ihre Personalpolitik _____	321
13. Die Gestaltung der Präsentationsunterlagen und des Key-Account-Plans _____	328
14. Preisverhandlungen in Schlüsselkunden-Gesprächen _____	336
15. Preispolitik im europäischen Markt _____	346
<b>IV. Ausblick auf das Key Account Management der Zukunft _____</b>	<b>351</b>
Glossar _____	356
Literaturverzeichnis _____	358
Der Autor _____	360

# I. Die effiziente Key-Account-Management-Organisation

---

## 1. Die Entwicklung des Key Account Managements im Multi-Channel-Vertrieb

In einem kleinen Café einer 50-Seelen-Gemeinde auf der schottischen Insel Skye fand ich den folgenden Sinnspruch an einer Wand: „Es scheint, dass immer, wenn wir anfangen, neue Gruppen zu bilden, wir uns scheinbar neu organisieren. Ich habe in meinem Leben lernen müssen, dass wir dazu neigen, jede neue Situation mit einer Neuorganisation zu beginnen. Und dieses ist eine wundervolle Methode, uns die Illusion von Fortschritt vorzugaukeln. Stattdessen produzieren wir häufig Konfusion, Ineffektivität und Demoralisierung“ (Petronius Arbiter, 210 a. C.). Ist Key Account Management also nur eine Frage der Neuorganisation und Neuausrichtung des Vertriebs? Was kann Key Account Management bewirken, was die gewohnten Vertriebsaktivitäten nicht mehr leisten können?

Verändert hat sich der Markt, wenn auch mit unterschiedlicher Geschwindigkeit in den einzelnen Branchen. Die gravierendsten Veränderungen sind:

- ▶ Die Märkte in den hoch entwickelten Ländern sind überwiegend gesättigt. Die Konzentrationsprozesse sind weiter in vollem Gang. Die Bedeutung der noch verbleibenden potenziellen Kunden wird größer. Absatzsteigerungen und Marktanteilsgewinn lassen sich in konzentrierten Märkten oftmals nur durch Verdrängung realisieren. Daraus resultieren harte Preis- und Leistungswettbewerbe.
- ▶ Produkte werden immer austauschbarer, Qualität und Leistungsstärke werden von den Kunden kaum mehr als Alleinstellungsmerkmal, sondern als Selbstverständlichkeit angesehen. Die eigentlichen Produkte werden Service, Beratungsleistungen, Übernahme von Kundenaufgaben etc.
- ▶ Die Kunden werden immer unberechenbarer und multioptionaler. Sie suchen auf der einen Seite Abwechslung und Spannung, andererseits aber auch Verlässlichkeit und Kontinuität.

- ▶ Um die gleiche Aufmerksamkeit bei den wichtigen Kunden zu erreichen, steigen die Marketing- und Vertriebskosten im Verhältnis zum Umsatz überproportional. Dies bedeutet sinkende Deckungsbeiträge und als Folge oftmals radikale Kostensenkungsprogramme.
- ▶ Die Internationalisierung des Vertriebs steigt. Berücksichtigt werden müssen zunehmend kulturelle Vielfalt, die Betreuung von internationalen Kundenstrukturen und damit ein hoher Koordinationsbedarf. Ohne leistungsstarke Informationssysteme und Koordination der nationalen und internationalen Aktivitäten kann es schnell zu negativen Wechselwirkungen in der Vertriebsarbeit kommen.

Die Bereitschaft zu Partnerschaften sowohl auf Anbieter- als auch auf Abnehmerseite wächst. Key Accounts suchen zunehmend Partner statt Lieferanten. Sie erkennen, dass Partnerschaften mit A-Lieferanten ihnen helfen können, ihre eigenen Kernkompetenzen auszubauen. Die praktischen Auswirkungen auf der Kundenseite: Händler schließen sich zu Einkaufsgemeinschaften zusammen, mittelständische Druckereien organisieren einen gemeinsamen Papiereinkauf, Krankenhäuser bündeln ihren Einkauf etc.

Auf der Anbieterseite wächst die Erkenntnis, dass unter den Bedingungen des Verdrängungswettbewerbs eine ausgewogene Bearbeitung aller Kunden nicht mehr möglich ist und dass eine Fokussierung der Unternehmensleistungen auf definierte Schlüsselkunden ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Zukunft sein wird.

Bereits seit den 1970er Jahren begegnen Unternehmen der Konsumgüterherstellung der zunehmenden Konzentration im Einzelhandel durch Key Account Management. Das Thema verlor zwischen Anfang 1980 und Mitte der 1990er Jahre an Aufmerksamkeit. Im heutigen Verdrängungswettbewerb, von dem inzwischen so gut wie alle Branchen betroffen sind, entscheiden sich auch Investitionsgüterhersteller und Dienstleister verstärkt für dieses Vertriebswerkzeug.

Wissenschaft und Berater stellen den Unternehmen ein Arsenal von Managementmethoden als Krücken zur Verfügung. Viele dieser Methoden helfen den Unternehmen, ihre immer komplexer werdenden Geschäftsprozesse in den Griff zu bekommen. Aber ohne gleichzeitige Veränderung der Denkhaltung in den Köpfen der Unternehmensmitarbeiter bleibt es bei der Methode, und es kehrt eine Management-of-Change-Mode in den Unternehmen ein. Ist Key Account Management also ebenso eine „Modeerscheinung“, die durch die Konzentrationsentwicklungen in den Märkten wieder steigende Bedeutung

erhält? Wenn Key Account Management nicht richtig verstanden und umgesetzt wird, ist dies zu bejahen.

Wie so viele Managementmethoden stand auch das Thema Key Account Management mit unterschiedlicher Intensität im Blickpunkt der Medien und Unternehmensstrategen. In der Vergangenheit entschieden häufig die Sachzwänge über Veränderungen, heute nimmt Kundenorientierung einen breiteren Raum in der Vertriebsausrichtung ein und verändert die Denkhaltung in den Unternehmen. Bedingt durch die veränderte Marktsituation in Verbindung mit den neuen eigenen Denkansätzen ist die Zeit reif für einen Multi-Channel-Vertrieb mit dem Schwerpunkt Key Account Management, um die selbst gesteckten Ziele zu erreichen. Der Wandel ist zur Konstanten geworden, heute und morgen muss in nicht bekannten Gewässern gerudert werden. Moden sind schnelllebig und vergänglich, zumal wenn die Erkenntnisse weder neu noch originell sind.

Wissenschaftler und Berater haben über zehn Jahre Unternehmen weltweit begleitet und analysiert. Es gab Sieger und Verlierer, Auf- und Absteiger. Dabei hat sich herauskristallisiert, dass vier Primärleistungen und mindestens zwei Sekundärleistungen erfüllen werden müssen, um dauerhaft zu den Siegern zu gehören:

- ▶ **Primäres Gesetz 1 – „Strategie“:** Unternehmen erreichen oder sichern dann dauerhaften Erfolg, wenn sie eine klare Strategie formulieren und diese langfristig verfolgen.
- ▶ **Primäres Gesetz 2 – „Kultur“:** Unternehmen arbeiten dann auf höchstem Niveau, wenn die Mitarbeiter klare Werte und Ziele kompromisslos verfolgen und nicht nach „Befehl und Kontrolle“ agieren.
- ▶ **Primäres Gesetz 3 – „Struktur“:** Erfolgreiche Unternehmen bauen, wo immer möglich, Bürokratie ab, um ihre Mitarbeiter und Kunden nicht zu entmutigen und auszulaugen und den Fortschritt zu behindern.
- ▶ **Primäres Gesetz 4 – „Umsetzung“:** Gewinnerunternehmen setzen ihre Strategie konsequent um durch den Einsatz professioneller Methoden und Werkzeuge unter Beachtung des Kundenwerts und eigener Ressourcen.
- ▶ **Sekundäres Gesetz 1 – „Führung“:** Erfolgreiche Unternehmen schaffen Freiräume für ihre Mitarbeiter und fördern die Kreativität zur Gestaltung neuer Ideen.
- ▶ **Sekundäres Gesetz 2 – „Personalentwicklung“:** Top-Unternehmen betreiben eine gezielte Mitarbeiterförderung durch Halten von Spitzenkräften und Investition in die Personalentwicklung.

- ▶ **Sekundäres Gesetz 3 – „Innovation“:** Innovative Unternehmen erkennen Trends frühzeitig, richten ihre gesamten Unternehmensleistungen darauf aus und konzentrieren sich ausschließlich auf erfolgreiche Produkte und Leistungen.
- ▶ **Sekundäres Gesetz 4 – „Partnerschaften“:** Gewinner nutzen gezielt Fusionen/Partnerschaften und setzen dabei auf ihr Kerngeschäft.

Die Unternehmen haben dabei drei Herausforderungen zu bewältigen:

- Die veränderte Bewertung des Faktors „Zeit“ steht immer stärker im Vordergrund. Prozesse werden dadurch, wo immer möglich, standardisiert und automatisiert.
- Die Verknappung des Faktors „Geld“ führt dazu, dass der Vertrieb nach dem Gießkannenvertrieb nicht mehr bezahlbar ist.
- Die Erhöhung des Faktors „Komplexität“ hat zur Folge, dass der Vertrieb verstärkt strategisch ausgerichtet wird.

Kunden und Lieferanten richten ihre Einkaufs- und Vertriebsstrategien neu aus: Die Key Accounts konzentrieren sich auf immer weniger Lieferanten, mit denen sie eine sehr viel intensivere Zusammenarbeit pflegen und höhere Ansprüche an die Zusammenarbeit stellen. Die Anbieter modifizieren Ihre Vertriebsaktivitäten, führen ein Key Account Management ein oder intensivieren die Zusammenarbeit mit wichtigen Kunden mit Zukunftspotenzial. Die veränderten Strukturen der Zusammenarbeit lassen sich an den folgenden Tendenzen ablesen:

- Statt regionaler oder nationaler Beschaffung gewinnt die globale Beschaffung an Bedeutung.
- Nicht mehr der autonome Einkäufer allein bestimmt über die Einkaufspolitik, sondern Einkaufsteams.
- Der Preis pro Stück ist nicht mehr das alleinige Entscheidungskriterium, sondern die Gesamtkosten der Transaktionen und Kosten pro Funktion.

Das Key Account Management hat sich in den letzten zwei Dekaden kontinuierlich weiterentwickelt. Zu Beginn standen Strukturveränderungen zur Verbesserung der Key-Account-Betreuung im Vordergrund. Dann folgte die strategische Ausrichtung in Form von differenzierten Marketing- und Organisationskonzepten zur individuelleren Schlüsselkunden-Bearbeitung. Damit verbunden wurden Infrastrukturen geschaffen, wie zum Beispiel Kundendatenbanken, Analyseverfahren, SWOT-Analysen (Stärken-Schwächen-Analysen) und Benchmarking, um den Key Accounts gezielt ein erfolgsorientierteres Leistungsangebot anbieten zu können. Das Vertriebscontrolling nahm in die-

sem Zusammenhang eine immer wichtigere Rolle ein, um getroffene Entscheidungen zu steuern und zu bewerten. Es hat sich inzwischen durchgesetzt, dass Key Account Management nicht nur unter kurzfristigen Erfolgsüberlegungen zu sehen ist, sondern dass eine langfristige Key-Account-Beziehung die Grundlage für den zukünftigen Erfolg ist. Nicht mehr die Fokussierung auf die eigene Wertschöpfungskette steht im Vordergrund, sondern die konsequente Beachtung der Problemlösungskette des Kunden. Kunden erwarten neben hochwertigen Produktlösungen zu angemessenen Konditionen zunehmend auch maßgeschneiderte Serviceleistungen.

### Beispiel

**Ein Beispiel, welche Anforderungen heute ein zukünftiger Betreiber eines Bürogebäudes an einen Aufzughersteller stellt:**

- ▶ **Er möchte mit der Wartung nicht mehr behelligt werden, um seine eigenen Personalaufwendungen „schmal“ zu halten.**
- ▶ **Er wünscht ein Finanzierungsmodell, mit dem er die Investition strecken und die eigenen Finanzmittel in sein Kerngeschäft stecken kann.**
- ▶ **Er erwartet Kostentransparenz, um seine finanziellen Belastungen überschaubar zu halten.**
- ▶ **Er verlangt hohe Verfügbarkeit.**
- ▶ **Er kann sich vorstellen, den Bereich Aufzug durch Outsourcing auszugliedern und gegen eine Leasinggebühr zu begleichen.**

**Das Resultat: Der Aufzughersteller verdient nicht mehr am Verkauf seiner Produkte (Aufzüge), sondern an den jahrelangen Serviceleistungen (Wartung, Finanzierung etc.). Über diese Leistungen kann er sich auch von seinen Wettbewerbern unterscheiden.**

Kundenorientierung unter Berücksichtigung der eigenen Strategie und der eigenen Ziele bildet die Grundlage erfolgreichen Key Account Managements. Der wertige Kunde ist nicht das Ziel, sondern der Auslöser der unternehmerischen Aktivitäten. Der kritische Erfolgsfaktor ist das Wissen um die Key Accounts und die Befriedigung der emotionalen Bedürfnisse der Gesprächspartner. Nicht mehr die Bedienung aller möglichen potenziellen Kunden bringt den dauerhaften Erfolg, sondern die passgenaue Bedienung von wertigen Schlüsselkunden mit hoher Abschlusswahrscheinlichkeit. Ohne einen

dauerhaften Dialog mit den ausgesuchten Key Accounts wird dies allerdings nicht zum Erfolg führen.

Das Ziel der Lieferanten muss es sein, eine maximale Bindung der Schlüsselkunden zu erreichen. Key Accounts erheben den Anspruch, individuell betreut zu werden, was erhebliche Ressourcen bindet, die dann den C-/D-Kunden nur noch bedingt und durch Einsatz anderer Vertriebswerkzeuge – klassischer Außendienst, Kundenmanagement im Innendienst, Call Center etc. – zur Verfügung stehen.

Analysieren Sie doch einmal Ihre heutigen Außendienstkosten je Kundenbesuch, Auftrag oder Kleinprojekt. Sie werden schnell feststellen, dass Sie bei den Kosten pro Kundenbesuch bei zirka 150 bis 250 Euro liegen. Dann rechnen Sie noch die direkt zurechenbaren Kundenbetreuungskosten hinzu und entscheiden dann, wie lange Sie es sich noch erlauben können, diese Finanzmittel in der jetzigen Bearbeitungsform für Ihre C- und D-Kunden einzusetzen. Prüfen Sie also Ihre Vertriebspower und entscheiden Sie, welche Kunden für Ihren zukünftigen Vertriebserfolg stehen und damit für die Unternehmenssicherung. Sie werden wahrscheinlich schnell feststellen, dass die Key Accounts und damit auch das Key Account Management eine besondere Beachtung und echte Kundenorientierung verdienen.

Die Basis des strategischen Key Account Managements orientiert sich an den folgenden Merkmalen:

- Die Schlüsselkunden stehen im Mittelpunkt.
- Erfolgreiches Key Account Management betreibt keine eindimensionale Produktpolitik aus der Eigenansicht, sondern sucht individuelle Problemlösungen für die Key Accounts.
- Key Account Management verabschiedet sich vom Massenmarketing und bevorzugt ein individuelles Partnerschaftsmarketing.
- Der Key Account wird als Partner des Unternehmens anerkannt.
- Die individuelle Gestaltung der jeweiligen Kundenbeziehung wird durch Datenbanken und Analysewerkzeuge unterstützt.
- Alle Unternehmensmitarbeiter sind bereit und fähig, einen dauerhaften Dialog mit den Key Accounts zu führen.
- Kundenorientierung gegenüber den Schlüsselkunden wird als unternehmerisches Konzept vom gesamten Unternehmen akzeptiert und gelebt.

Vergessen Sie nicht: Die Key Accounts sind die Treiber und Multiplikatoren Ihrer anderen Kunden.

## Warum Key Account Management?

Die Ansprüche der wichtigen Kunden steigen: Sie erwarten höhere Leistungsqualität, fordern einen individuelleren Leistungsumfang als kleinere Kunden und legen Wert darauf, dass auf ihre Wünsche und Anforderungen schnell und flexibel eingegangen wird. Hinzu kommt das Bestreben seitens der Einkäufer, die Zahl der Lieferanten zu verringern, um unter anderem die Einkaufskomplexität zu reduzieren und eventuelle Leistungen, die nicht zu ihren Kerngeschäften gehören, an Zulieferer abzugeben. Damit ändern sich auch die Anforderungen an die eigene Unternehmensorganisation, insbesondere für das Marketing und den Vertrieb. Als Folge müssen – um die wertigen Kunden schnell, flexibel und kundennah zu bedienen – mehr Mitarbeiter der Anbieterorganisationen in den Betreuungsprozess aktiv eingebunden und neue Leistungen aufgebaut werden.

Nehmen Sie das Beispiel „Outsourcing“. Prof. Dr. Wildemann, TU München, hat in einer Erhebung festgestellt, dass sich der Anteil der Eigenfertigung im Jahr 1980 von 71 Prozent auf 60 Prozent im Jahr 2000 verringert hat. Ein anderes Beispiel: Noch vor zehn Jahren war es in der Automobilindustrie üblich, Einzelteile durch den Autohersteller von den verschiedensten Lieferanten zu beziehen und dann zu einem Systemteil zusammen zu bauen. Seit dem „Lopez-Effekt“ ist es normal, dass ein ausgewählter Lieferant in der Regel ein komplettes Systemteil nach Vorstellungen des Fahrzeugproduzenten zusammengebaut anliefert und teilweise mit eigenen Mitarbeitern auch einbaut.

Voraussetzung, diese veränderten Anforderungen zu erfüllen, ist eine zielgerichtete Koordination und Vernetzung der eigenen Aktivitäten mit denen des Key Accounts. Das betrifft

- die Qualität hinsichtlich Kompetenz, Projektbearbeitung oder Produktleistungen,
- den Service hinsichtlich Erreichbarkeit, Reaktionszeit bei Key-Account-Wünschen, Beratungskompetenz oder Know-how in der Problemlösungsfindung,
- die Leistungsfähigkeit hinsichtlich Fehlerfreiheit, Termineinhaltung oder Projektmanagement.

Das Key Account Management von heute und morgen verabschiedet sich aus der eindimensionalen Produktsicht. Diese operative Sichtweise wird immer austauschbarer. Der Paradigmenwechsel im Geschäft mit den Key Accounts ist die strategische Sichtweise, die spezifische Key-Account-Probleme individuell und innovativ löst und mit hilft, die Key-Account-Ablaufprozesse zu op-

timieren. Key Account Management trennt sich deshalb auch von den bisher bevorzugten Erfolgsparametern Umsatz und Profit und strebt ebenso den Gewinn von Budgetanteilen am Einkaufspotenzial des Schlüsselkunden als auch die Steigerung der Kundenbindung an. Im Zuge einer Zweibahnstraße wird der Aufbau von lernenden Organisationen – Key Account und Anbieter – zu einem wichtigen Faktor.

Key Account Management setzt die Bereitschaft voraus, Beziehungsmanagement als eigenständiges Aufgabengebiet anzusehen und entsprechend aufzubauen. Auf dieser Grundlage ist die dauerhafte Suche nach der optimalen Angebotsleistung, sowohl aus Sicht des Key Accounts als auch bezüglich der Umsetzung der eigenen Strategie, einfacher. Nicht mehr Umsatz und Absatz stehen als Ziele im Vordergrund. Die Erreichung dieser betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten ergibt sich aus der konsequenten Verfolgung der gemeinsamen Marktbearbeitung.

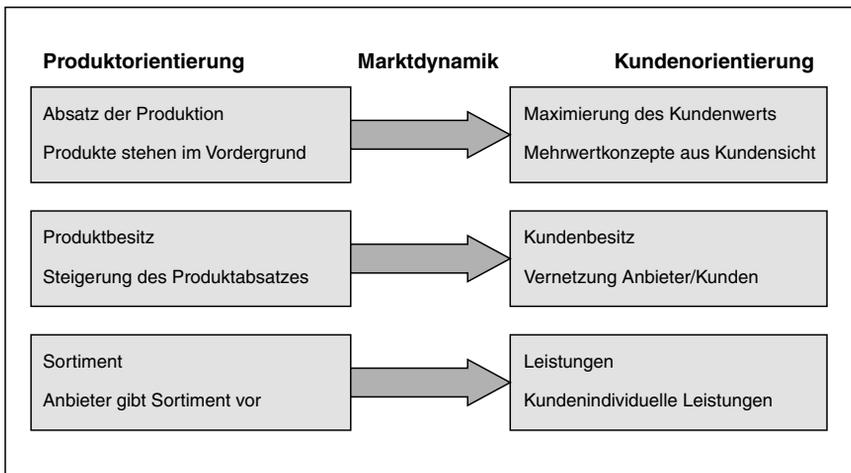


Abb. 1.1: Der Wandel im Vertrieb: Die Kundenorientierung löst die Produktorientierung ab.

Die Befragung von zirka 400 Firmenteilnehmern pro Jahr in meinen Seminaren und Lehrgängen ergab, dass bei zirka 15 Prozent Key Account Management umfassend eingeführt und intern progressiv gelebt wurde, zirka weitere 15 Prozent befanden sich in positiven Einführungsprozessen, in den restlichen 70 Prozent war die Umsetzung entweder nur halbherzig angepackt worden oder das Verständnis war noch nicht ausreichend geweckt.

Welche Gründe sprechen für die Einführung von Key Account Management?

**1. Änderungen der Kundenstrukturen:**

Firmenübernahmen, Joint Ventures, Verschmelzungen etc. verändern diese Strukturen täglich. Das Pareto-Prinzip, nachdem mit 20 Prozent der Kunden 80 Prozent des Umsatzes und Gewinns realisiert werden, ist vielleicht schon heute für Ihr Unternehmen Realität.

**2. Neue Vertriebsformen:**

Neue Vertriebsformen bringen neue Anbieter hervor, die sich verstärkt um Marktnischen bemühen. Beachten die neuen Anbieter die drei Grundsätze der Nischenpolitik – die Nische besitzt Wachstumspotenzial, Gewinnpotenzial und ein Alleinstellungsmerkmal in den Leistungen (Produkt, Service, Vertrieb etc.), die von den Kunden gewünscht werden –, werden sie zu einer ernstesten Konkurrenz für die etablierten Anbieter.

**3. Internationalisierung:**

Sie verändert die Kunden- und Anbieterstrukturen. Regionale und nationale Marktbearbeitung sind im Vertrieb durch das internationale Geschäft ergänzt worden. Exportabteilungen werden abgelöst durch Euro-Teams. Ohne angepasste Vertriebsstrukturen und zeitgemäße Werkzeuge, wie beispielsweise internationales Partnering, wird diese neue Komplexität nicht zu bewältigen sein.

**4. Wettbewerbsvorteile:**

In der Vergangenheit konnten sich neue Ideen oftmals nur langsam am Markt entwickeln. Wer aber heute nicht mit ganzer Kraft seine neuen Ideen am Markt platziert, muss zur Kenntnis nehmen, dass der Wettbewerb schnell nachzieht und mit einer besseren Leistung und eventuell geringeren Kosten die Marktanteile gewinnt, die man sich selbst erhofft hat.

**5. Innovation:**

Innovatoren gehört die Zukunft. Gefordert ist das gesamte Unternehmensteam. Das Management muss seinem Namen („manum agere“ = in die Hand nehmen, führen) gerecht werden. Absicherungsmentalität schadet der Unternehmensentwicklung, Schnelligkeit und Flexibilität sind gefragt und entscheiden über den Zukunftserfolg.

**6. Servicemarketing:**

Gelebte Kundenorientierung und Individualisierung von Leistungen werden zu kritischen Erfolgsfaktoren. Unternehmen sind für ihre Kunden da und nicht umgekehrt. Servicemarketing hat die Aufgabe, darüber nachzudenken, wie Kunden ihre Geschäfte mit Unterstützung des eigenen Unternehmens erfolgreicher tätigen können. Servicemarketing und neue Software-Werkzeuge sollen hierbei helfen.

### **7. Liberalisierung der Wirtschaft:**

Durch Aufweichung der nationalen Grenzen werden Gesetze und Wirtschaftsentwicklungen zunehmend „internationalisiert“. Gesetzesangleichungen, die Harmonisierung von Vorschriften und die Einführung neuer Marktspielregeln führen zu gravierenden Veränderungen innerhalb des heute gewohnten Standards.

### **8. Wechselbereitschaft:**

Kunden stellen langjährige Verbindungen infrage, seit die Möglichkeit des internationalen Einkaufs immer einfacher wird und selbst kleinere Nachfrager über Techniken verfügen, die Einkaufsgewohnheiten der letzten Jahre kritisch zu überprüfen. Der Wettbewerb nimmt zu und die Kundenloyalität nimmt ab.

### **9. Auflösung von Branchengrenzen:**

Kernkompetenzen innerhalb der Unternehmen werden umdefiniert und neue Geschäftsfelder erschlossen: Was hindert ein Logistikunternehmen wie UPS daran, in Zukunft auch Geldtransfers anzubieten, da Logistik ohnehin die Kernkompetenz ist? So entstehen branchenübergreifende Kundenerwartungen. Funktionales Benchmarking wird damit immer mehr zum Erfolgsfaktor.

### **10. Deckungsbeitrag:**

Der Deckungsbeitrag pro Kunde sinkt bei den Anbietern in vielen Branchen. Ursache hierfür ist der harte Wettbewerb, die steigende Transparenz im Markt, aber auch die schnell wechselnden Kundenwünsche, die Mehrkosten für die Anbieter nach sich ziehen.

### **11. Reduzierte Lieferantenzahl:**

Durch die Internationalisierung des Einkaufs entstehen neue Beschaffungschancen. Die Key Accounts kaufen zunehmend strategisch statt operativ ein. Werkzeuge des Beschaffungsmarketing, wie etwa Category Management, Supply Chain Management, Efficient Consumer Response etc., sorgen für eine Vernetzung der Key-Account- und Anbieterinteressen. Um als strategischer Partner anerkannt zu werden, bedarf es einer eigenen starken Marktposition.

### **12. Neue Anforderungen:**

Ein ausgeprägtes Sortiment mit hoher Qualität wird heute ebenso wie die Innovationsfreudigkeit als selbstverständlich angesehen. Für diese Faktoren bekommt der Lieferant immer seltener einen Bonus. Die kritischen Erfolgsfaktoren sind heute Markt- und Kundenorientierung, Markt- und Kundenwissen sowie die Lieferung von Zusatznutzen.

Doch einer der wesentlichsten Gründe ist: Ihnen kommen die Kunden abhanden. Vier Beispiele:

### Beispiele

- ▶ **Im Lebensmittelbereich ist die Zahl der potenziellen Kunden dramatisch gesunken. Die Top 10 sind inzwischen für zirka 80 Prozent des Einkaufsvolumens verantwortlich.**
- ▶ **Der Baustoffgroßhandel hatte 1980 zirka 3 300 unabhängige Händler, die Zahl ist im Jahr 2001 auf zirka 1 300 gesunken.**
- ▶ **Vor einigen Jahren stellten 11 000 Betriebe Bauelemente (vornehmlich Türen und Fenster) her. Heute sind es noch zirka 5 000.**
- ▶ **Die Entwicklungen und Veränderungen auf dem weltweiten Fahrzeugherstellermarkt gehen weiter in Richtung Konzentration.**

Nicht so bei Ihnen? Beobachten Sie Ihren Markt sehr genau. Eine ähnliche Entwicklung kann schneller als vermutet eintreten. Wenn Ihr Markt diese Tendenzen schon heute aufzeigt, dann sind Sie reif für die Einführung eines Key Account Managements.

Die Ressourcen eines jeden Unternehmens sind generell limitiert. Kaum ein Unternehmen kann es sich erlauben, seine Kräfte gleichmäßig unter den potenziellen Kunden zu verteilen. Prüfen Sie, wie Sie eine Differenzierung Ihrer Unternehmensleistungen zur Betreuung von Key Accounts und C- und D-Kunden vornehmen können. Schlüsselkunden erwarten eine individuelle Betreuung. Das heißt, nicht das Verkaufen steht mehr im Vordergrund, sondern das Angebot wertiger Leistungen aus Schlüsselkunden-Sicht.

Es entsteht eine neue Liga für Anbieter und Schlüsselkunden mit eigenen Spielregeln. Die bisherigen Kampfszenarien werden verstärkt durch Partnering-Konzepte in Kooperationsszenarien umgewandelt. Durch gemeinsame Prozesse und kundensegmentierte Produkte besteht die Möglichkeit der gemeinsamen Marktbearbeitung. Es gibt Branchen, in denen in den nächsten Jahren die Hälfte der heutigen Kunden entweder vom Markt verschwinden oder durch den Wettbewerb übernommen werden. Wer sich nicht schon heute auf diese Entwicklung einstellt, läuft Gefahr, morgen entweder keine oder nicht mehr die richtigen Kunden zu besitzen.

Konzentrieren Sie Ihre Kräfte auf die Gewinner der Zukunft. Fragen Sie sich:

### Prüfen Sie

- ▶ **Wo und in welcher Form setze ich die Vertriebsmannschaft in Zukunft ein?**
- ▶ **Welche Serviceleistungen gebe ich zukünftig an welche Kunden?**
- ▶ **An welche Kunden werden Leistungen der Anwendungstechnik kostenfrei abgegeben?**
- ▶ **Welche Kunden unterstütze ich in welcher Form bei Werbung und Verkaufsförderung?**
- ▶ **Für welche Kunden leiste ich kostenlose oder kostenneutrale Entwicklungsarbeit?**
- ▶ **Für welche Kunden baue ich ein maßgeschneidertes Logistikkonzept auf?**
- ▶ **Bei welchen Kunden bin ich bereit, eine elektronische Vernetzung zuzulassen?**

Die Bewältigung der Marktänderungen und die Einführung von Key Account Management ist eine dynamische Herausforderung an den Vertrieb von morgen. Dabei ist es nicht damit getan, Visitenkarten zu drucken und neue Positionen zu besetzen. Wer mit falschen oder unrealistischen Erwartungen an dieses Thema geht, kann schnell enttäuscht werden. Einige Beispiele:

#### ▶ **Problematischer Ansatz:**

Nachdem in einem Unternehmen der Telekommunikation Key Account Management eingeführt worden war, erbat der Vorstand nach sechs Monaten vom zuständigen Team eine Erfolgsaufstellung, die den Mehrumsatz und Mehrertrag der vergangenen Monate belegen sollte, schließlich habe man auf Key Account Management umgestellt und entsprechend in Personal und Ablauforganisation investiert. Das Team griff in seiner Not zu einem beliebten Mittel, dem „Schönrechnen“. *Fazit:* Das Management hatte nicht verstanden, worum es bei diesem Vertriebswerkzeug geht.

#### ▶ **Personalentscheidungen:**

Die besten Verkäufer eines Gebrauchsgüterherstellers wurden zu Key Account Managern ernannt. Damit hatte das Unternehmen einige gute Verkäufer weniger und einige zum Teil überforderte Key Account Manager mehr. Die Frage nach nötigen Qualifikationen bzw. Fähigkeiten von Key Account Managern war nie gestellt worden. *Fazit:* Der Erfolg eines Key Account Managements steht und fällt mit den Personen, die es umsetzen, und damit gehören Personalentscheidungen für diese Position zu einer der wichtigsten Managementaufgaben.

► **Organisation:**

In einem Unternehmen der Glasindustrie wurde Key Account Management in einem Geschäftsbereich eingeführt, ohne dem Key-Account-Team die notwendigen Unternehmensressourcen an die Hand zu geben. Das Ergebnis: Die Feldorganisation verteidigte „ihre“ Ressourcen und das Key-Account-Team verschwendete einen erheblichen Teil seiner Kraft darauf, interne Kämpfe um die Ressourcennutzung auszufechten, anstatt sich um die Schlüsselkunden zu bemühen. *Fazit:* Ohne ein umfassendes, ausgearbeitetes Organisationskonzept und die Vermittlung an die anderen internen Mitspieler kommt es zu erheblichen Reibungsverlusten.

Prüfen Sie, ob und in welcher Form Key Account Management Ihren Vertrieb absichern kann und welche Kriterien zu beachten sind, um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten.

## Die Zusammenarbeit mit Schlüsselkunden – von der eindimensionalen Produktorientierung zum Partnering

Eine Umfrage unter Marketing- und Vertriebsleitern ergab ein sehr interessantes Bild über die Zukunftserwartung der befragten Unternehmen:

- Die Befragten erwarten weitere Kundenkonzentration.
- Sie befürchten weiteren Preisdruck.
- Die Marketing- und Vertriebsleiter prognostizieren aufgrund der Marktveränderungen gravierende Organisationsänderungen in Richtung eines Multi-Channel-Vertriebs mit Schwerpunkt Key Account Management und Bildung von internationalen Key-Account-Teams.
- Sie nehmen an, dass sie sich mit neuen Wettbewerbsaktivitäten von ausländischen Anbietern auseinandersetzen müssen.
- Über die Hälfte der Befragten geht von einer Umverteilung des Kundeneinkaufspotenzials, besonders bei Key Accounts, auf der Anbieterseite aus.
- Sie erwarten einen Ausbau des Key Account Managements und Rationalisierungsmaßnahmen im klassischen Vertrieb.

Weitere Aussagen über die „Vertriebstrends 2005“ finden sich in einer Studie der Mercuri International Deutschland:

- Produkte, Service und Dienstleistungen werden immer mehr zu komplexen Leistungspaketen zusammengeschnürt.

- Kunden und Anbieter verschmelzen verstärkt ihre Wertschöpfungsketten, um Optimierungsprozesse anzustoßen.
- Dem Multi-Channel-Vertrieb gehört die Zukunft, das klassische Management der Absatzkanäle wird an Bedeutung verlieren.
- Das Vertriebscontrolling wird an Bedeutung gewinnen, um die vorhandenen Ressourcen möglichst optimal nach Wertkriterien einzusetzen.
- Key Account Management wird an Bedeutung gewinnen.

Strategisch einkaufende Key Accounts werden in Zukunft nur noch bei Anbietern abschließen, denen sie vertrauen und die Veränderungsbereitschaft zeigen. Zuverlässigkeit und Beständigkeit werden genauso wichtig wie Preis und Innovationskraft. Anbieter, die noch keinen Vertrauensbonus bei ihren Key Accounts besitzen, müssen sich diesen erst langwierig erarbeiten und anschließend dauerhaft bestätigen. Glaubwürdigkeit – das Einhalten von Zusagen –, Kompetenz – die Vermittlung von Sicherheit bei der Lösung von Kundenproblemen – und Kontinuität – Kundenerwartungen werden ohne Einschränkungen erfüllt – werden zu den wichtigen Erfolgsparametern.

Das heißt, dass sich die Kundenbeziehungen, die sich bereits in den letzten Jahren dramatisch gewandelt haben, auch in Zukunft weiter verändern werden. Hinzu kommt, dass sich die Halbwertszeit des Wissens ständig verringert. Untersuchungen von Dr. Pinczolits beispielsweise haben ergeben, dass sich die Wertschöpfung in der Computerbranche alle zwei Jahre verdoppeln muss, um die gleiche Anzahl an Mitarbeitern auf Basis der heutigen Rendite beschäftigen zu können. In eher konservativen Branchen liegt der Zeithorizont zwar noch höher, mit einer erheblichen Verringerung des Faktors ist jedoch auch hier zu rechnen. Das bedeutet, dass Unternehmen, wenn sie einen optimalen Gewinnrückfluss im Verhältnis zu den eingesetzten Ressourcen erreichen wollen, die Entscheidung treffen müssen, wer ihre wertigen Kunden der Zukunft sein sollen. Berücksichtigen Sie dabei einige essenzielle Grundsätze, um an vorderster Stelle mithalten zu können:

► **Kostenführerschaft:**

Initiieren Sie nur Kosten für Leistungen, die den Erfolg der von Ihnen ausgesuchten Schlüsselkunden stärken. Ohne unterstützende Werkzeuge wie Benchmarking, Datenbanken und eine ausgefeilte Vertriebsanalyse mit begleitendem Vertriebscontrolling ist es fast unmöglich, kundenorientierte Leistungen zielgenau zu bestimmen.

► **E-Commerce:**

Neue Formen der Zusammenarbeit und Vernetzung von Kunden- und Anbieterinteressen bieten Ihnen online und offline heute Business-to-Busi-

ness- ebenso wie Business-to-Customer-Konzepte. Die elektronischen Medien ermöglichen ein aktives Beschaffungs- und Wertschöpfungsmarketing und eine flexible Zweibahnstraßen-Kommunikation. Nicht mehr der Anbieter mit guten Produkten wird der Gewinner der Zukunft sein, sondern derjenige, der die Kommunikationshoheit bei den wertigen Kunden besitzt. Die Informationsmärkte werden die Produktmärkte in der Zukunft treiben.

► **Management-Werkzeuge:**

Sie helfen, Kosten in Produktion, Logistik und im Dienstleistungsbereich zu senken. Beispielsweise greift Efficient Consumer Response (ECR) nach der Einführung in der Konsumgüterbranche inzwischen auch in der Investitionsgüterbranche und schafft ein erhebliches Einsparungspotenzial, unter anderem in der Produktion und Logistik. Zu Management-Werkzeugen zählen auch Datenbanken und Vertriebsinformationssysteme, die untereinander ausgetauscht werden und auf die Partner gemeinsam zugreifen können ebenso wie Partnerschaftswerbung und Verkaufsförderung.

► **Kundenteams:**

Sie werden in der Kundenbetreuung – vom Erstkontakt bis zur After-Sales-Betreuung – immer unentbehrlicher, da bei Geschäftsabschlüssen gerade der Zusatznutzen „Serviceleistungsvereinbarung“ an Bedeutung gewinnt. Service Center bieten eine wichtige Kundenanalysefunktion (Kundenwünsche, Möglichkeiten für Zukunftsgeschäfte etc.) und schaffen eine kostenlose Möglichkeit, kontinuierlich die Kundenzufriedenheit zu messen.

► **Category Management:**

Die Marktteilnehmer auf der Kundenseite legen immer mehr Wert auf eine individuelle Betreuung und verlangen deshalb nach einem segmentierten Leistungsangebot. Category Management unterstützt Ihren Vertrieb bei der Umsetzung selektiver Marketingpläne für unterschiedliche Marktsegmente und Geschäftseinheiten, um zielorientierte Unterstützungsprogramme für die Kunden zu entwickeln.

► **Partnerschaften mit Schlüsselkunden:**

Schnelligkeit, Flexibilität und zunehmende Konzentration auf die Kernkompetenzen erlauben es nur noch bedingt, Geschäftsideen alleine zu entwickeln. Es ist daher auch aus strategischen Überlegungen ratsam, die Schlüsselkunden mit in die Analyse- und Umsetzungsprozesse einzubeziehen. Prüfen Sie anhand der nachfolgenden Fragen, ob sich nicht eine enge Zusammenarbeit mit Schlüsselkunden lohnt:

## Prüfen Sie

- ▶ **Hat das eigene Unternehmen die finanziellen Ressourcen, in kürzester Zeit Ideen allein in Leistungen umwandeln zu können?**
- ▶ **Besitzt Ihr Unternehmen die finanziellen Möglichkeiten, die Markteinführung neuer Vertriebsideen ohne Einbindung von Key Accounts nachhaltig zu organisieren?**
- ▶ **Verfügt das eigene Unternehmen über die notwendige Marktdurchdringung, um eine Produkteinführung schnell und erfolgreich zu gestalten?**
- ▶ **Ist die erforderliche Kompetenz vorhanden, um auch ohne Einbindung der wichtigsten Markt- und Schlüsselkunden den Bekanntheitsgrad zu erhöhen?**
- ▶ **Kann das Ziel umgesetzt werden, den Wertschöpfungsprozess ohne Key-Account-Beteiligung kontinuierlich zu optimieren?**
- ▶ **Reicht das eigene Wissen aus, um Logistik, Dienstleistung, Service etc. punktgenau zu gestalten?**
- ▶ **Ist es möglich, ohne Einbindung von Key Accounts, Marken zu etablieren?**

**Wird nur eine der Fragen mit Nein beantwortet, sind Überlegungen bezüglich einer strategischen Partnerschaft mit Key Accounts angebracht.**

Partnerschaften mit Key Accounts werden zu einem unternehmenssichernden Faktor. Realität ist in vielen Branchen und Unternehmen aber die Top-down-Methode, Anbieter meinen immer noch zu wissen, was für ihre Kunden das Beste ist. Beispielsweise entwickelt nur jedes siebte Unternehmen des Maschinenbaus neue Produktideen gemeinsam mit Kunden und nur jedes fünfte setzt diese Ideen auch um. Eine Untersuchung von Diebold zeigt: Mit Kundenhilfe entwickelte und umgesetzte Produktideen konnten in 75 Prozent aller Fälle optimiert werden. Dabei wurde die Entwicklungszeit um 60 Prozent bei Innovationen reduziert, die Gewinnschwelle bei 45 Prozent der Innovationen schneller erreicht und in 40 Prozent der Fälle ein höherer Deckungsbeitrag erzielt.

Die *Wirtschaftswoche* fand in einer Untersuchung heraus:

- Für viele Techniker ist Qualität das, was sie selbst als solche definieren.
- Nur jeder zweite Manager von 270 Investitionsgüterherstellern befragte die Anwender nach deren bisherigen Produkterfahrungen.

- Nur 45 Prozent der Unternehmen messen einer gemeinsamen Produktentwicklung mit Key Accounts einen hohen Stellenwert zu.
- Nur jeder siebte Vertriebsmanager kann sich vorstellen, Mitarbeiter vorübergehend bei Kunden zu beschäftigen.

Sie werden im Vertrieb nicht auf die Bearbeitung des Gesamtkundenpotenzials in Ihrem Markt verzichten können, zumal sich unter den B- und C-Kunden von heute eventuell die Gewinner und potenziellen Schlüsselkunden von morgen befinden werden. Gefragt ist also ein Gesamtvertriebskonzept. Bauen Sie deshalb auf einen Multi-Channel-Vertrieb. Nachstehend ein erster grober Organisationsvorschlag, wie Sie Ihre Kundensegmente effizient betreuen können:

1. Die Schlüsselkunden werden vom Key-Account-Management betreut.
2. Groß- und B-Kunden werden von der klassischen Vertriebsorganisation bearbeitet.
3. C-Kunden werden durch Call Center und E-Commerce gepflegt.
4. D-Kunden werden an andere Vertriebskanäle oder Vertriebspartner abgegeben.

Mit der durchgeführten Differenzierung schaffen Sie sich Freiraum – finanziell und persönlich – für die Betreuung und Zusammenarbeit im Key Account Management. Entwickeln Sie ein eigenes Vertriebskonzept nach Kundenwertigkeit und für den jeweiligen Markt. Jedes Kundenunternehmen ist einzigartig, kein Markt vergleichbar. Setzen Sie aber Prioritäten und betreuen Sie zuerst die wertigen Kunden mit den besten Zukunftsaussichten und der höchsten Erfolgswahrscheinlichkeit. Achten Sie darauf, dass Kosten und Kundenzufriedenheit ein ausgewogenes Verhältnis aufweisen und klassifizieren Sie deshalb Ihre Kunden nach Wichtigkeit und Wertigkeit. Vermeiden Sie Kosten, die nicht der Erhöhung der Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität dienen, geben Sie den Key Accounts deshalb nur das, was sie unbedingt wünschen und aus ihrer Sicht einen Wert darstellt.

Analysieren Sie die Bedürfnisse der Schlüsselkunden und filtern Sie Kundensegmente mit ähnlichen oder gleichen Bedürfnissen heraus, um individuelle Leistungen aus Kostengründen bis zu einem gewissen Grad standardisieren zu können. Schaffen Sie eine Balance zwischen Ihren Investitions- (A-Kunden) und Betreuungskunden (B- und C-Kunden), reservieren Sie aber immer zuerst die Zeit für Ihre Key Accounts.

## Trends im Key Account Management

Das Key Account Management entwickelt sich mit einem enormen Schub nach vorne. Unterschiede gibt es sicherlich abhängig von Branchen und Unternehmensausrichtung. Einige Trends sind in den nächsten Jahren allerdings vorhersehbar:

- ▶ Key Account Management bleibt kein statischer Vertriebsprozess, sondern wird massiven Veränderungen unterworfen sein. Nur veränderungsbereite und -fähige Teams werden dieser Herausforderung begegnen können.
- ▶ Bewertungen von attraktiven Marktsegmenten mit interessanten Key Accounts können nicht mehr nur allein auf Basis von Finanzkennzahlen vorgenommen werden. Notwendig ist eine Verschmelzung von qualitativen und quantitativen Kennzahlen.
- ▶ Um die Key Account Manager und Teammitglieder von morgen zur Verfügung zu haben, bedarf es eines gezielten Personalentwicklungsplans. Die Anforderungen an die Mitarbeiter in diesem Vertriebsbereich werden weiter steigen.
- ▶ Nicht mehr Einzelpersonen sind die Erfolgsträger von morgen im Key Account Management, sondern Teams, die sich ganzheitlich für die Begeisterung der wichtigsten Kunden einsetzen.
- ▶ Auf persönliche Beziehungen kann im Key Account Management nicht verzichtet werden. Im Gegenteil: Beziehungsmanagement wird zum Dreh- und Angelpunkt in wichtigen Kundenbeziehungen.
- ▶ Workflow-Prozesse sind notwendig, um die knappe Ressource „Mensch“ optimal einzusetzen. Ohne den konsequenten Einsatz moderner Technologien wird die Verfügbarkeit – jederzeit an jedem Ort – der Teammitglieder nicht zu leisten sein.
- ▶ Das Key Account Management von morgen wird zunehmend international.
- ▶ Key Accounts werden die Zahl ihrer Zulieferer reduzieren, A-Lieferanten werden deren Aufgaben mit übernehmen müssen. Ohne Vernetzung der gemeinsamen Interessen unter Schirmherrschaft des Key Account Managements besteht die Gefahr, dass operative und strategische Fehler begangen werden.

- ▶ Key Accounts werden zunehmend Leistungen, die nicht zu ihren Kernkompetenzen gehören, outsourcen und auf ihre A-Lieferanten übertragen. Die Aufgabe des Key Account Managements wird es sein, synergetisch zu steuern.

Key Account Management wird *die* Managementaufgabe im Vertrieb. Das Management unterstützt den Vertrieb bei dem Ziel, Mehrwertkonzepte aus Kundensicht zu entwickeln.

## 2. Die Ausrichtung des Vertriebs auf die Schlüsselkunden-Bearbeitung

### Beispiel

***Ich habe einige Jahre auf der „anderen Seite des Schreibtischs“ gesessen und war Entscheider bei wichtigen Einkaufsentscheidungen. Als Vertriebsleiter einer Systemzentrale legte ich Wert darauf, bei allen wichtigen Jahres- und Konzeptgesprächen mit Top-Lieferanten anwesend zu sein. Resümierend stelle ich fest, dass die meisten Gesprächspartner von der Anbieterseite, in der Regel Geschäftsführer Vertrieb oder Gesamtvertriebsleiter, kaum etwas über unsere Pläne und strategischen Ziele wussten, ganz zu schweigen von den „emotionalen Befindlichkeiten“ der einzelnen Mitglieder des jeweiligen Einkaufsteams. Sie waren sehr häufig miserabel vorbereitet und konnten dem Einkaufsteam nicht das Gefühl vermitteln, für den Lieferanten ein wichtiger Kunde zu sein. In den Gesprächen wurde von den Anbietern hervorgehoben, wie hervorragend das Lieferantenunternehmen und seine Produkte seien, welche Nachteile der Wettbewerb besäße etc. Unsere Fragen, welche Vorteile sich aus dieser Argumentation für uns als Kunden ergeben, wurden selten befriedigend beantwortet. Es ist nachzuvollziehen, dass in derartigen, top-down orientierten Ausrichtungen, in der die Anbieter immer noch meinen zu wissen, was für den Kunden gut ist, die Kundenausrichtung zu kurz kommt.***

In den letzten Jahrzehnten durchliefen die Kunden- und Lieferantenbeziehungen verschiedene Reifestufen. Ein prozessorientiertes Kundenmanagement ist die Basis, in den heutigen Verdrängungsmärkten zu bestehen.

### ▶ Die Zeit der Kundenberatung:

Das Marktgeschehen wandelt sich in einen Käufermarkt, das Angebot ist größer als die Nachfrage. Die Kunden werden reifer und fordern offen Ihre Wünsche ein. Die Verkäufer erlernen manipulative Verhandlungstechni-

ken und erklären den Kunden, was gut für sie sei. Kundeninteressen werden dabei nur bedingt berücksichtigt. Dieses produkt- und eigensicht-orientierte Verhalten wird von den Kunden abgewählt und ist auf Dauer nicht durchsetzbar.

► **Die Zeit der Kundenbindung:**

Anbieter müssen akzeptieren, dass die Wertschöpfung von den Kunden ausgeht. Die Anbieter zeigen stärkere Kundenorientierung und den Willen, in eine individuelle Partnerschaft mit wertigen Kunden einzutreten.

► **Die Zeit der Kundenbeziehung:**

Die Themen „Konzentrationsprozesse, Internationalisierung des Geschäfts etc.“ verändern die Vertriebsausrichtungen. Die Macht liegt in den meisten Fällen bei den Einkäufern und mit manipulativen Kundenbindungsmaßnahmen allein lassen sich wichtige Kunden nicht mehr halten. Anbieter, die sich des Themas „Kundenbeziehung“ ernsthaft annehmen, erarbeiteten sich Pluspunkte auf der Kundenorientierungsskala und beginnen, Produkte, Dienstleistungen und individuelle Kundenangebote nach Kundensegmenten auszurichten.

► **Die Zeit der strategischen Allianzen und Partnerschaften:**

Ohne die Bereitschaft zu einer strategischen Allianz oder Partnerschaft wird gerade im Key Account Management der Zukunft keine erfolgreiche Vertriebsarbeit mehr zu leisten sein. Die Fähigkeit, sowohl die eigene Strategie als auch die Interessen der Schlüsselkunden zu einem Gesamtkonzept zu vereinen, ist die Voraussetzung, um mit den Trendsettern auf der Kundenseite erfolgreich zusammenzuarbeiten. Die Bereitschaft auf der Key-Account-Seite, strategische Kooperationen mit Lieferanten einzugehen, wird ansteigen. Dafür erwarten die Key Accounts aber, dass sich die Lieferanten in ihre Infrastruktur einklinken und gemeinsam Lösungen zur Verbesserung der Wertschöpfungskette erarbeiten.

Prüfen Sie einmal für Ihr eigenes Unternehmen im Hinblick darauf, wo Sie Ihr Unternehmen auf der Bewertungsskala zwischen Kundenbearbeitung und Bildung von strategischen Allianzen und Partnerschaften sehen. Nach meiner Erfahrung schwanken die Befragten zwischen Kundenbindung und Kundenbeziehung. Geht man aber in die Tiefe, wird in vielen Fällen klar, dass die Vertriebsausrichtung eher zwischen produktorientierter Beratung und Kundenbindung anzusiedeln ist. Es reicht nicht aus, wenn eventuell einzelne Unternehmensbereiche einen hohen Reifegrad in der Kundenorientierung erworben haben. Die Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf die Kunden, vornehmlich auf die Key Accounts, und die Bildung einer darauf ausgerichteten

Vertriebsstrategie ist einer der Erfolgsfaktoren für eine gesicherte Unternehmenszukunft.

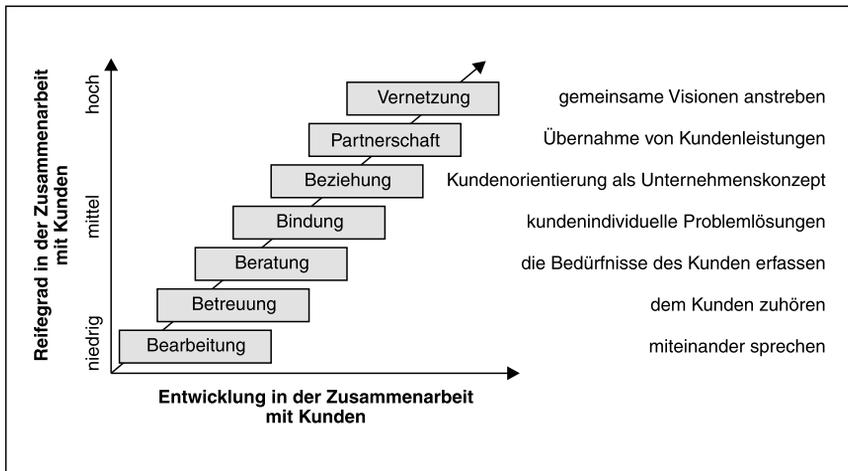


Abb. 2.1: Die Beziehungen zu den Top-Kunden verändern sich umfassend von eindimensionaler Produktorientierung zu engem Partnering.

Partnering ist die Bereitschaft, sein Unternehmen von den selbst definierten Zielgruppen mitsteuern zu lassen. Dies ist die Voraussetzung, damit Schlüsselkunden und Anbieter mit einer gemeinsamen Zielsetzung zu Partnern werden. Beide Parteien informieren sich über ihre Ziele und finden einen gemeinsamen Nenner, die beiderseitigen Visionen miteinander zu verknüpfen und auf den Markt auszurichten. In der Zukunft werden Kaufentscheidungen zunehmend durch Einkaufsgremien (Buying-Center) getroffen. Key Accounts erwarten deshalb eine Betreuung durch Verkaufsteams (Selling-Center), um schnell alle Sachfragen umfassend klären zu können.

## Im Vertrieb läuft alles auf den Ausbau des Key Account Managements hinaus

Die Kundenstrukturen werden sich in den nächsten Jahren weiter dramatisch ändern und damit auch die Anforderungen an die Vertriebsarbeit. Akzeptieren Sie, dass viele Initiativen zur Neuausrichtung der Vertriebsstrategien von den Key Accounts angestoßen werden. Es ist vorauszusehen, dass dem Vertrieb die folgenden Umwälzungen bevorstehen:

- ▶ **Änderung der Management-Prozessausrichtung:**  
Heute sind die Ziele Produktionssteigerung und Verkauf der Produkte in unterschiedlichen Vertriebskanälen zu möglichst hohem Umsatz und Ertrag. Das Produkt ist die inhaltliche Klammer für das Vertriebsmanagement. Morgen werden die Maximierung des Kundenwerts für das eigene Unternehmen durch Erhöhung der Kundenbindung und der Deckungsbeitrag pro Kunde die Ziele sein. Der segmentierte Kunde mit individuellen Produktangeboten ist die inhaltliche Klammer für das Vertriebsmanagement.
- ▶ **Änderung der Marketingausrichtung:**  
Heute ist die Ermittlung von potenziellen Kundengruppen, bezogen auf das vorhandene Produktionssortiment, die zentrale Marketingaufgabe. Morgen muss das Marketing herausfinden, welche Leistungsangebote von den Key Accounts gefordert werden und wie durch zielgerichtete Mehrwerte des eigenen Unternehmens die Wertschöpfung des Kunden erhöht werden kann.
- ▶ **Änderung der Vertriebsausrichtung:**  
Heute sind die zentralen Vertriebsaufgaben der Produktbesitz, die Auswahl und das Angebot an alle potenziellen Kunden. Morgen werden die zentralen Vertriebsaufgaben die Gewinnung und Begeisterung der unterschiedlichen Kundengruppen und die Steigerung des Vertriebsserfolgs am Einkaufspotenzial des einzelnen Kunden sein.
- ▶ **Anforderungen an das Key Account Management:**  
Heute hat der Schlüsselkunde Einfluss auf die Produktion im Rahmen technischer und wirtschaftlicher Möglichkeiten. Der Kundenwert ergibt sich aus der Verkaufsmenge eines bestehenden Produktsortiments. Morgen wird der Schlüsselkunde Einfluss auf das Produktangebot haben – ungeachtet dessen, ob Ihr Unternehmen es selbst herstellt oder ob Sie Produkte anderweitig zukaufen und in Ihr Programm aufnehmen müssen.

Aus diesen Änderungsprozessen ergibt sich eine verstärkte Trennung von Produktion und Vertrieb. Die Key Accounts werden darauf drängen, in Zukunft auch die Produkte von ihren A-Lieferanten zu erhalten, die das Zulieferunternehmen nicht selbst herstellt. Aus diesem Grund kann gerade im Key Account Management die Produktion und Beschaffung nicht mehr allein aus dem Blickwinkel „nur Gewinn bringende Produkte = hoher Umsatz zu niedrigen Kosten“ betrachtet werden. Auch die heutigen Abstimmungen zwischen Produktion und Vertrieb werden so in Zukunft nur noch bedingt funktionieren. Die Auswahl der Produktions- und Vertriebsportfolios aus Eigensicht werden

zunehmend durch eine Wertschöpfungsmaximierung aus Key-Account-Sicht ersetzt. Die ausschließliche Fokussierung auf die eigene Wertschöpfungskette wird abgelöst durch die konsequente Beachtung der Supply Chain des Key Accounts. Der Gesamtprofit mit dem Schlüsselkunden wird zum Wertmesser und schließt dabei ein, dass in Einzelfällen mit einzelnen Produkten oder Organisationseinheiten ein negatives Ergebnis erzielt wird.

## Haben Sie noch Zweifel an der Wichtigkeit eines Key Account Managements?

Ich fasse die Fakten noch einmal zusammen: Es wird zu einer

- Reduktion der Lieferantenzahl,
- Fokussierung auf den Kundenwert und die Kundenqualität,
- Integration von Produkten und Dienstleistungen Dritter,
- verstärkten Trennung von Produktion und Vertrieb,
- Hinwendung innerhalb der Wertschöpfungskette zum Schlüsselkunden,
- neuen Stellung des Schlüsselkunden als Mittelpunkt und Auslöser der Wertschöpfungsprozesse und
- unter Umständen ungerechten, weil subjektiven und ergebnisorientierten Wahrnehmung der Produktqualität durch die Schlüsselkunden

kommen.

Nach Beantwortung folgender Fragen können Sie selbst noch einmal Ihren Unternehmens-Ist-Zustand auf der vorher beschriebenen „Reifeskala“ beurteilen:

### Prüfen Sie

- ▶ ***Kann Ihr Unternehmen den Schlüsselkunden sowohl ausreichend Abwechslung, Neuheit, Spannung, Auswahl und Anregung als auch Orientierung, Entspannung, Entlastung, Vereinfachung, Muße und Sicherheit bieten?***
- ▶ ***Ist Ihr Unternehmen schon heute im Besitz von virtuellen Plätzen und Marktplätzen, um Informationen unkompliziert austauschen zu können?***

- ▶ ***Ist Ihre Unternehmensorganisation darauf ausgerichtet, die Schlüsselkunden von Anstrengungen und Risiken zu entlasten?***
- ▶ ***Ist es ständiges Ziel Ihres Unternehmens, die Komplexität bei Produkten, Dienstleistungen, Ablauforganisation etc. aus Sicht der Key Accounts zu reduzieren?***
- ▶ ***Ist es das Ziel der gesamten Organisation, den Key-Account-Nutzen kontinuierlich zu steigern und somit von einer Produkt- zu einer wertigen Prozesslösung zu kommen?***
- ▶ ***Sind Sie heute mit Ihrer jetzigen Vertriebsform in der Lage, eine Verknüpfung der generellen Kundenbetreuung mit einem individuellen Beziehungsmarketing herzustellen?***
- ▶ ***Sammeln Sie laufend Informationen über die emotionalen und sachlichen Bedürfnisse und die strategischen Ziele der Schlüsselkunden?***
- ▶ ***Kennen Sie das jeweilige Ist-Potenzial jedes von Ihnen ausgesuchten Key Accounts?***

Überlegen Sie, wie gut Sie Ihr Marktsegment und Ihre Schlüsselkunden kennen. Wert- und Preisangebot sind zwei unterschiedliche Ausgangspositionen. Leonhard L. Berry hat dies zu der Aussage veranlasst: „Großartige Unternehmen konkurrieren über den Wert und nicht lediglich über den Preis. Einer der größten Fehler vieler Manager ist der Irrglaube, dass Wert und Preis für den Key Account das gleiche bedeuten. Der Preis ist zwar eine Komponente – ein Teil des Wertes – ist aber nicht identisch mit dem Wert.“

Es gibt heute schon Branchen, in denen die Produkte verschenkt und die Dienstleistungen berechnet werden.

### **Beispiel**

***Ein deutsches Maschinenbauunternehmen hatte im Laufe der Jahre sein Leistungsangebot rund um die Maschine kontinuierlich ausgeweitet und seine Kunden und eigenen Mitarbeiter an diesen Standard „gewöhnt“. Der Anteil der verkauften Service- und Beratungsleistungen betrug Mitte der 1990er Jahre ca. 3 Prozent. Italienische Anbieter traten ab diesem Zeitpunkt verstärkt als Wettbewerber auf. Sie boten eine gute Maschinenqualität, Service- und Dienstleistungen mussten allerdings größtenteils extra bezahlt werden. In Auftragsverhandlungen hatte der deutsche Anbieter zunehmend Probleme, da die Kunden „Äpfel mit Birnen“ verglichen – hier das Vollangebot, dort das rudimentäre Angebot. Es wurde schnell klar, dass Kunden zwar gerne kostenfrei alles mitnahmen, sie aber nicht bereit waren, dafür zu bezahlen. Der deut-***