

## **Abstract**

**Titel: Best Practise im Key Account Management**

### **Kurzzusammenfassung:**

Das Ziel jedes Unternehmens weltweit ist es durch Leistung einen Umsatz und Gewinn zu erzielen. In der heutigen Zeit benötigt es bei steigenden Kundenerwartungen aber mehr wie nur ein Produkt, sondern eine komplette wirtschaftliche Problemlösung mit einer umfangreichen und individuellen Beratungsleistung. Durch den Einsatz besonderer Konzepte, Instrumente und Massnahmen erreichen Unternehmen gegenüber ihren Topkunden eine solche optimale, geforderte Betreuung. Diese funktioniert am besten mit Key Account Management. Dazu werden Best Practise Ansätze aus der Theorie mit der Praxis in erfolgreichen Schweizer Unternehmen verglichen, um Abweichungen, Überschneidungen oder Potentiale herauszufinden. Dadurch können Erfolgsfaktoren für das Key Account Management aufgelistet werden.

,

**Verfasser:** Andreas Fraefel  
**Herausgeber:** Herr Dr. Pius Kueng  
**Veröffentlichung (Jahr):** 26.06.2015  
**Zitation:** Andreas Fraefel, 2015, Best Practise im Key Account Management.  
FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften:  
Masterarbeit MSc in Business Administration  
**Schlagworte:** Key Account Management, Best Practise, Erfolgsfaktoren

## **Ausgangslage**

Das Ziel jedes Unternehmens weltweit ist es durch Leistung einen Umsatz zu erzielen, einen Gewinn zu erwirtschaften und langfristig gegen Konkurrenten bestehen zu können. Durch die Globalisierung, der steigenden Macht des Handels und durch die immer moderneren Kommunikationsmittel entstehen aber mehr Anforderungen an das Marketing und den Vertrieb. Die Erwartungen und Ansprüche der Kunden steigen zudem an. Die Topkunden fordern nicht nur den Verkauf eines Produkts, sondern sie erwarten eine komplette wirtschaftliche Problemlösung mit einer umfangreichen und individuellen Beratungsleistung. Entwicklungen der letzten Jahre zeigen zudem auf, dass nur rein traditionelle Verkaufstechniken nicht mehr genügen, um grosse Aufträge zu generieren. Argumentation und Verkaufstechnik reichen in anstrengenden Konkurrenzsituationen nicht mehr aus, weshalb es unbedingt Key Account Management benötigt. Unternehmen muss es demnach gelingen, ihren Kunden bei der Lösung betrieblicher oder unternehmerischer Probleme beizustehen, um so kommende Konkurrenz- und Preisdrücke zu verringern. Das Key Account Management hängt dadurch auch sehr mit dem strategischen Verkauf zusammen. Durch den Einsatz besonderer Konzepte, Instrumente und Massnahmen erreichen Unternehmen gegenüber ihren Topkunden eine solche optimale, geforderte Betreuung. Dies funktioniert am besten über das Key Account Management, welche 80 bis 90 % des Umsatzes mit 10 bis 20 % der bestehenden, wichtigsten Kundschaft generiert. Die Bedeutung für Key Account Management zeigt sich also in der Umsatzkonzentration. Der Erfolg bei den Schlüsselkunden ist also der Schlüssel zum Unternehmenserfolg und sorgt für ein langfristiges Bestehen eines Unternehmens.

## **Ziel**

Das Ziel der Masterthesis ist es Erfolgsfaktoren im Key Account Management aus der Literatur und aus der Praxis aus Expertensicht darzustellen und zu vergleichen. Dafür werden konzeptionelle, organisatorische und instrumentelle Perspektiven aus der Literatur der letzten zehn Jahre vorgestellt. Der Aufgabenbereich wird dadurch eingegrenzt. Es werden demnach keine Erfolgsfaktoren zur direkten Umsetzung mit Key Accounts aufgeführt. Dadurch wird ersichtlich, ob das, was in der Theorie beschrieben, auch in der Praxis umgesetzt wird und was die Gründe dafür sind oder ob es bestimmte Abweichungen oder Potentiale gibt. Dabei beschränkt sich diese Arbeit auf deutschsprachige Literatur.

## **Vorgehen**

Es wurde eine forschungsleitende Hauptfrage (*Werden Erfolgsfaktoren aus der Theorie im Key Account Management auch in der Praxis angewendet?*) mit acht Unterfragen formuliert. Dabei entstanden zusätzlich acht Hypothesen, die es zu verifizieren oder zu falsifizieren galt. Um diese Fragen zu beantworten und einen Vergleich mit der Theorie zu gewährleisten, wurden die notwendigen Informationen durch qualitative Experteninterviews gewonnen. Es war geplant, mit

zehn Key Account Experten in erfolgreichen Deutschschweizer Unternehmen telefonische Interviews durchzuführen. Dazu wurden 15 Experten durch Empfehlung des Referenten der Masterthesis angeschrieben, wovon elf einem Interview zugesagt haben. Letztendlich wurden neun qualitative Experteninterviews durchgeführt, wovon sieben telefonisch und zwei persönlich vor Ort stattfanden. Aus zeitlichen Gründen auf Seiten des Autors und der Key Account Experten konnten zwei Interviews nicht stattfinden. Die zeitliche Planung war auch der Grund, weshalb mehrheitlich telefonische Interviews durchgeführt wurden und nicht persönliche (direkte). Die qualitative Befragung besitzt ausserdem einen thematischen Leitfaden, wobei auf ein standardisiertes Vorgehen weitgehend verzichtet wurde. Dadurch wurde eine hohe Inhaltsvalidität und ein tieferer Informationsgehalt der Ergebnisse erreicht. Dies jedoch ohne repräsentative und zahlenmässige Aussagen machen zu können. Nach der Durchführung der Interviews wurden diese per Transkription ausgewertet, was als Vorlage für den Vergleich mit der Theorie gilt.

### **Erkenntnisse**

Grundsätzlich zeigen die Ergebnisse, dass die untersuchten Best Practise Ansätze aus der deutschsprachigen Theorie als Erfolgsfaktoren in der Praxis gelten. Konzeptionelle, organisatorische und instrumentelle Ansätze aus der Theorie sind demnach bekannt und werden auch gezielt in erfolgreichen Schweizer Unternehmen im KAM eingesetzt. Sie wurden entweder direkt oder indirekt durch die Key Account Experten bestätigt und decken sich somit mit der Theorie. Was dabei sehr wichtig ist und hervorgehoben werden muss, ist, dass die Theorie nicht exakt mit der Praxis übereinstimmt. Die theoretischen Ansätze unterliegen einer starken Dynamik und verändern sich in der Praxis permanent. Es sind Märkte, Branchen und Schlüsselkunden selber, die sich schnell verändern und neue Bedürfnisse und Wünsche an ihre Partner stellen und sie so vor neue Schwierigkeiten und Herausforderungen stellen. Darum muss nebst der Vorgehensweise, der Strategie und der Arbeitsweise wie ein Schlüsselkunde behandelt wird, auch die dazu notwendige Methodik (Theorie) permanent neu angepasst werden. Die Theorie bleibt darum nicht dieselbe, sondern verändert sich im Laufe der Zeit und wird unternehmensspezifisch angepasst. Sie basiert als Fundament bei der Einführung und Implementierung im Unternehmen. Doch sie ist nur allgemein aufgestellt und nicht an Spezifitäten, kunden- und marktspezifische Eigenarten ausgerichtet. Denn nur durch die konkreten Anpassungen der Erfolgsfaktoren über einen längeren Zeitabschnitt können die Key Accounts bestmöglich behandelt werden. Dafür entstehen unternehmensinterne Arbeitsaufwände, welche die Theorie durch eigene Inputs ergänzen, professionalisieren und verbessern. Aber auch dafür gilt es zu berücksichtigen, dass auch neue theoretische Ansätze immer wieder ihren Platz finden, was die erfolgreichen Schweizer Unternehmen stets auf dem neusten Stand im Bereich des Key Account Management hält.

Key Account Management hat demnach in Schweizer Unternehmen einen sehr wichtigen Platz eingenommen, dem viel Aufmerksamkeit gewidmet wird. Trotz den teilweisen Verifizierungen der

Hypothesen finden auch indirekt alle in dieser Masterarbeit erwähnten Themenbereiche ihre Anwendung in der Praxis. Die richtige Bearbeitung des Schlüsselkunden ist darum entscheidend und erfolgsabhängig. Der Fokus auf die Schlüsselkundenbearbeitung sollte deshalb in allen Unternehmen fest verankert sein. Key Account Management ist zudem kein statischer Themenbereich, sondern verändert sich permanent. Darum tun sich Unternehmen gut bei der Theorie, stets auf dem neusten Stand zu sein, um sich daraus einen Vorteil zu schaffen, indem die neueste Theorie immer weiter professionalisiert wird. Durch das bessere agieren im kontinuierlichen Wandel der Veränderungen können Differenzierungen auf dem Wettbewerb und eine verstärkte Kundenbindung geschaffen werden. Eine kontinuierliche Überprüfung der Ergebnisse mit den Key Accounts und die logische Konsequenz der Verbesserungen ermöglichen es zusätzlich, noch besser und intensiver auf die Bedürfnisse des Key Accounts einzugehen und sich erfolgreich gegen den Wettbewerb zu profilieren. Dabei ist es wichtig sich, mit den Themen von Morgen auseinanderzusetzen, um stets einen Schritt voraus zu sein.

Die Wissenschaft und die Praxis können sich dafür auch einig sein, dass nur ein absolut permanent kundenorientiertes Unternehmen in einem hart umkämpften Markt bestehen und überleben kann. Die Theorie zeigt der Praxis dafür Wege oder Leitplanken auf, die auch umgesetzt und kontinuierlich erneuert werden. Key Account Management bietet Unternehmen Chancen für dauernden Erfolg. Gelingt es einem Unternehmen das KAM langfristig professionell zu halten, wird dieses auch erfolgreich auf einem Markt bestehen bleiben.