

# Logiken der agilen Realisierung des Key-Account-Managements

**Key-Account-Management** ist eine große und anspruchsvolle Gesamtaufgabe für Unternehmen und schließt viele Teilprojekte mit ein. Sie ist nie beendet und fordert das Unternehmen laufend heraus.

Im Wechselspiel von dynamischen Anbietern und Kunden entstehen laufend neue Anforderungen und auch Überraschungen. Gleichzeitig kümmern sich Anbieter nicht nur um Schlüsselkunden, sondern bearbeiten manche weiteren wichtigen Probleme. Dabei sind im Key-Account-Management meist jene Schlüsselpersonen beansprucht, die sich auch für Digitalisierung, Marketingreserven, internationalen Vertrieb oder innovativen Service engagieren. Die Ressourcen sind knapp, deshalb stellt sich die Frage, wie sich Key-Account-Management erfolgreich anpacken und schrittweise verwirklichen lässt.

Dieser Beitrag zeigt die Herausforderungen und schlägt verschiedene Wege zu einem professionellen Key-Account-Management vor. Traditionell wurde Key-Account-Management, wenn es professionell gemacht wurde, als umfassendes Change-Management-Projekt in Phasen eingeführt und optimiert. Als Alternative dazu haben sich auch einige dynamische

oder agile Vorgehensweisen bewährt. Aktuell wird auch oft der Begriff einer Roadmap verwendet. Er drückt aus, dass verschiedene Wege und Etappen zum Ziel führen; es gibt kein mechanistisches Vorgehen, denn es braucht Beweglichkeit und Fokus.

## Herausforderungen für die Realisierung des Key-Account-Managements

Die Realisierung eines professionellen Key-Account-Managements bewegt sich in mehreren Spannungsfeldern, wie sie Abbildung 1 zeigt. Zwei Muster sind dabei zu erkennen:

- **Systematisch-ganzheitlicher Zugang im Rahmen eines Change-Projektes:** Grundsätzlich lässt sich auf der linken Seite ein abgestütztes, langfristiges, breites, systematisches und geregeltes Vorgehen feststellen, welches das Key-Account-Management im Unternehmen sorgfältig einbettet. Die Lösungen werden „top-down“ entwi-

ckelt und umgesetzt. Positiv sind dabei die bewahrte Übersicht und der sorgfältige Aufbau. Beteiligte können sich längerfristig ausrichten und lernen. Gefährlich sind oft ein zu langsames Vorgehen und mangelnde Prioritäten. Laufend wird mehr über zukünftige als über aktuelle Erfolge debattiert und es werden Luftschlösser aufgebaut. In besonders dramatischen Fällen kommen die Beteiligten kaum über eine Analyse hinaus und ambitionierte Vorhaben bleiben im Ansatz stecken.

- **Selektive und agile Implementierung über verschiedene Zugänge:** Die Realisierung mit den rechten Ausprägungen entspricht wohl eher dem herrschenden Zeitgeist und dem Streben nach agilen, flexiblen Vorgehensweisen. Sie stützt sich auf die Gelegenheiten im eigenen Unternehmen und bei Kunden, orientiert sich an raschen Erfolgen, fokussiert sich auf ausgewählte Verbesserungen und Themen, setzt laufend



auf neue Trends und Innovationen, geht spezifisch und nicht flächendeckend vor und trennt die Bearbeitung der Key-Accounts vom übrigen Geschäft. Die Lösungen entstehen eher an der Front. Die häufigen Kompromisse zwischen den Beteiligten können dabei auch produktiv sein. Dieses Vorgehen wirkt sporadisch und vielfältig. Positiv ist dabei, wie vielfältige und dezentrale Kräfte

mobilisiert werden. Gefährlich können bei diesem Ansatz eine laufende Symptombekämpfung, Oberflächlichkeit, Hektik und Zersplitterung sein.

Diese Bündel zu Systematik und „Schritt für Schritt“ lassen sich als vorherrschende Ansätze zur Professionalisierung des Key-Account-Managements in Unternehmen beobachten. Es ist ergiebig, aus diesen grundsätzlichen Ausrichtungen zu wählen, denn

**Abb. 1: Spannungsfelder zur Realisierung des Key-Account-Managements**

Systematisch-ganzheitlicher Zugang im Rahmen eines Change-Projektes	<< >>	Selektive und agile Implementierung über verschiedene Zugänge
Voraussetzungen des Unternehmens für Key-Account-Management (Corporate Key-Account-Management)	<< >>	Individuelles Engagement von einzelnen Key-Account-Managern für spezifische Kunden (Operatives Key-Account-Management)
Nachhaltige Lösungen für die Zukunft	<< >>	Rasche Erfolge
Ganzheitliches Key-Account-Management	<< >>	Selektive Verbesserungen
Hausaufgaben	<< >>	Innovation im Key-Account-Management
Analytik mit konsequenten Folgerungen und Verhalten	<< >>	Intuition, Macht- und Interessenausgleich
Regelung	<< >>	Individualisierung im Key-Account-Management
Top-down	<< >>	Bottom-up
Verbindung	<< >>	Trennung des Key-Account-Managements

Quelle: Belz, Zupancic & Müllner, 2020.

Fotos: © iStockphoto, Unternehmen

Verantwortliche mit dem dominierenden linken Zugang werden sich mit den Rechten kaum auf gemeinsame Lösungen einigen. Trotzdem genügt es nicht, links und rechts zu unterscheiden. Zwischen den Ausprägungen gilt es, subtiler eine passende Balance zu verfolgen, besonders, um die gefährlichen Auswirkungen der Extreme zu verhindern. Die angestrebte Ausprägung der Spannungsfelder lässt sich in klaren Zielen für das Key-Account-Management verankern.

### St.Galler Key-Account-Management-Konzept als Anleitung

Das St.Galler Key-Account-Management-Konzept strukturiert das umfassende Key-Account-Management für Unternehmen, wie das Abbildung 2 zeigt.

Das Modell bestimmt bereits ein grundsätzliches Vorgehen, um Key-Account-Management zu professionalisieren. Der Analyse mit dem Screening folgt die Strategie. Sie wird mit verschiedenen Maßnahmen in Solutions, Skills und Structure gestaltet und schließlich kontrolliert (Scorecard). In jedem Bereich werden der unternehmerische Zugang (Corporate Key-Account-Management) und die spezifische Sicht der Key-Account-Manager berücksichtigt. Das Modell ist vollständig, es schafft eine Übersicht des Möglichen. Es zeigt aber nicht den Weg, wie aus den Möglichkeiten gewählt wird und aus ihnen reale Verbesserungen folgen.

Hilfreich für Agilität und Schwerpunkte sind die folgenden Zugänge, die wir als Logiken zur

**Abb. 2: St.Galler Key-Account-Management-Konzept**



Quelle: Belz, Müllner & Zupancic, 2015.

Realisierung des Key-Account-Managements bezeichnen. Sie knüpfen an den Stichworten der Spannungsfelder in Abbildung 1 und auch dem Modell in Abbildung 2 an.

### Logiken der Realisierung des Key-Account-Managements

In Unternehmen stellen wir prägende Logiken der Realisierung des Key-Account-Managements fest, wie sie Abbildung 3 zeigt.

Die einzelnen Logiken beschreiben wir wie folgt:

#### 1. Facts & Strategy

Diese analytische Logik konzentriert sich vorerst auf eine fundierte Diagnose von Kundenmärkten

und Key-Accounts. Dabei spielen Herausforderungen der Kunden, Entscheidungsprozesse und Beteiligte für erfolgreiche und erfolglose Projekte, Geschäftsentwicklung und vor allem Potenziale für das eigene Unternehmen eine Rolle. Manche Potenziale mit Key-Accounts schätzen die Verantwortlichen chronisch zu optimistisch ein. Deshalb konzentrieren sich Unternehmen darauf, die Opportunities systematisch zu erhärten; sorgfältige Risikoanalysen der Kundenprojekte gehören auch dazu. Sind die Kunden vielfältige Konzerne, wie beispielsweise Siemens oder Hitachi, so handelt es sich um hochkomplexe Gebil-



de mit eigenen Spielregeln; gleichsam eigenen Märkten.

Verdichtete und interpretierte Fakten sind Grundlage, um eine realistische Strategie des Unternehmens abzuleiten und Ressourcen zu optimieren. Diese Logik ist sachlich gestützt. Viele Unternehmen brauchen definitiv mehr Fakten, um besser zu entscheiden. Die Analytik begründet aber noch keine Identifikation, eine Verpflichtung und das Engagement der Beteiligten. Ausufernde Analyse kann lähmen. Der Strategie müssen Ressourcen und Verantwortlichkeiten folgen, wenn diese Logik wirksam werden soll.

## 2. Tools

Märkte und Kunden, Leistungen und Unternehmenseinheiten sind vielfältig. Sie lassen sich nicht über den gleichen Leisten schlagen. Die Werkzeuge, um gezielt vorzugehen, lassen sich aber häufig übergreifend professionalisieren. Dazu gehören im Key-Account-Management ein aussagekräftiges Customer-Relationship-Management,

ein vernünftiger Key-Account-Plan, ein professionelles Projekt-Management, definierte und differenzierte Prozesse sowie eine systematische Erfolgsmessung.

Solche „Tools“ fördern die Transparenz und den Austausch und steigern die Effizienz, weil nicht jeder Verantwortliche ein eigenes Vorgehen entwickelt und verfolgt. Bestimmt liegt hier in vielen Unternehmen eine maßgebliche Reserve. Werkzeuge gilt

es, aber auch richtig einzusetzen, um erfolgreiche Werke zu erstellen. Hammer und Meißel schaffen noch keine Skulptur. Beste Software und Systeme müssen auch richtig genutzt werden. Dies sicherzustellen, ist Führungsaufgabe des Managements.

## 3. Structure

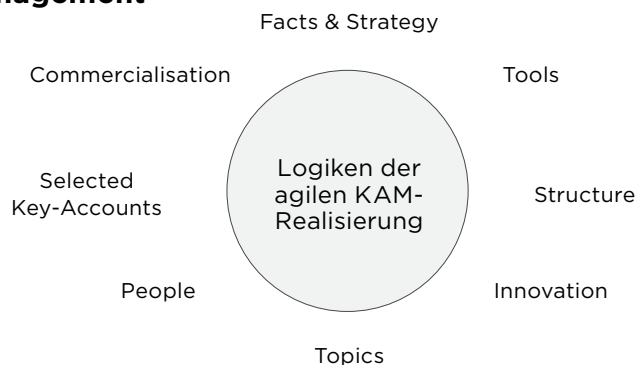
Die Logik der Organisation konzentriert sich darauf, das Key-Account-Management wirksam zu positionieren und einzubetten sowie das Zusammenspiel der beteiligten Einheiten und Personen zu klären. Mittel sind Organigramme, Ziele, Aufgabenkataloge und Funktionendiagramme sowie Prozesse. Greifen Unternehmen für das Key-Account-Management nur wenig in be-

# Das St.Galler Key-Account-Management-Konzept strukturiert das umfassende Key-Account-Management für Unternehmen.

stehende Strukturen ein, so etablieren sie lediglich Lead-Konzepte. Beispielsweise übernimmt die Länderorganisation für den Key-Account mit der Zentrale in ihrem Land gleichzeitig den Lead für das gesamte internationale Geschäft mit diesem Kunden. Die Verantwortlichen sind für mehrere Rollen gleichzeitig verantwortlich und führen nur informal. Tiefere Eingriffe für das Key-Account-Management, z.B. klare Ressourcenzuweisungen, stärken die Hierarchie, benennen Verantwortliche, die nur für Schlüsselkunden zuständig sind, sie definieren klar die Ziele und Aufgaben der weiteren beteiligten Stellen.

Jede Organisation bewegt sich zwischen verbundener und geteilter Verantwortung, zwischen Rigidität und Flexibilität. In manchen Unternehmen ist es durchaus sinnvoll, mehr zu formalisieren. Grenzen der Logik

**Abb. 3: Logiken der Realisierung des Key-Account-Management**



Quelle: Belz, Müllner & Zupancic, 2015.



werden erreicht, wenn Unternehmen langsam und starr werden und Regelungen zunehmend dazu dienen, nach Misserfolgen die Schuld zuzuweisen.

#### 4. Innovation

Diese Logik setzt im Key-Account-Management vor allem an Trends in den Märkten der Kunden und des Anbieters an. Anbieter setzen auf neue Lösungen für Kunden, etwa mit differenzierten Modellen einer schlanken bis intensiven Zusammenarbeit, dem Outsourcing des Kunden für den Gesamtservice, Nutzenmodellen statt dem Verkauf von Maschinen oder neuen Services. Übergreifende und kundenspezifische Trends, beispielsweise der Digitalisierung, sollen erfolgreich besetzt, aufgegriffen und erweitert werden. Spezifisch spielen neue Möglichkeiten für Kunden in ihrer Innovation, Qualität, Wirtschaftlichkeit und Flexibilität/Geschwindigkeit eine Rolle. Innovationen sollen nicht nur entwickelt und angeboten, sondern mit dem Key-Account-Management auch wirksam bei großen Kunden vermarktet werden. In diesen Formen der Zusammenarbeit geht

es um die sogenannte „Co-Creation“, d.h. das kooperative Entwickeln der Leistungen und der Zusammenarbeit.

Mit diesem Ansatz können sich Anbieter in ihrem eigenen Markt und bei Kunden zu Schrittmachern entwickeln. Bleiben jedoch die Hausaufgaben des Key-Account-Managements oder die dominierenden bestehenden Geschäfte unge-

**Jede Organisation bewegt sich zwischen verbundener und geteilter Verantwortung, zwischen Rigidität und Flexibilität.**

wichtet, so erweist sich eine einseitige Innovationsorientierung als Bumerang oder die Durststrecke für Erfolge wird zu lange. Beispielsweise verdienen manche Anbieter mit ihren digitalisierten Leistungen bisher kein oder wenig Geld. Vielfach erweist es sich als zielführend, Co-Creation-Initiativen parallel

zum Tagesgeschäft aufzugleisen und später zu integrieren.

#### 5. Topics

Die Themen, um Key-Account-Management zu verbessern, sind vielfältig. Zu jedem Feld im Konzept des Key-Account-Managements von Abbildung 2 ließe sich ein Katalog erstellen. Unternehmen bestimmen mit gesundem Menschenverstand, wo sie im nächsten Schritt anpacken wollen. In Unternehmen trafen wir Schwerpunkte an wie: Market-Intelligence, Opportunities fundieren, Key-Account-Management auf neue und große Potenziale fokussieren, Marketing und Vertrieb im Kundenprozess optimieren, Cross-Selling fördern, Risiken für Großkundenprojekte erfassen und selektionieren.

Naturgemäß überschneiden sich diese Themen inhaltlich mit den weiteren Logiken.

Wählen Unternehmen gute Themen für das Key-Account-Management aus, so fokussieren sie sich. Wechselnde Themen führen aber leicht zu einem Flickenteppich von verschiedenen Ansätzen und oft erlahmt die Initiative für neue Themen bald oder die Ergeb-

nisse von Projektgruppen werden nicht einmal in die Gesamtorganisation überführt. Es empfiehlt sich, bestimmte Themen, die für Anbieter und Key-Account gleichsam wichtig sind, zu priorisieren und in gemeinsamen strategischen Initiativen zu planen.

## 6. People

Key-Account-Manager sind als Personen die Helden oder Versager, wenn es gilt, neue Großkunden zu gewinnen, zu erweitern oder die Zusammenarbeit zu verändern. Die Logik konzentriert sich deshalb darauf, die fähigen Key-Account-Manager zu wählen, einzuführen, zu entwickeln und einzubeziehen.

Manche Unternehmen schulen beispielsweise ihre Key-Account-Manager bereits früh und sehr intensiv. Sie gehen davon aus, dass die unmittelbar Verantwortlichen mit einem soliden Rucksack zum Key-Account-Management ihr Verhalten und damit ihre Erfolge selbstständig optimieren. Viele behindernde

Rahmenbedingungen können Key-Account-Manager jedoch selbst nicht gestalten. Es wächst die Gefahr, dass sie Verbesserungen durch ein Training klar erkennen, aber nicht beeinflussen können und damit frustriert werden. Kurz: Ein optimales persönliches Verhalten ist nur in einem guten Unternehmenssystem möglich.

## 7. Selected Key-Accounts

Diese Logik geht davon aus, dass jeder Großkunde völlig einzigartig ist. Zudem gibt es vielleicht nur eine Handvoll Großkunden, für die keine Standardisierung ergiebig scheint. Gerade in einer solchen Situation ist diese Logik

durchaus empfehlenswert. Damit wird ein kundenindividuelles Vorgehen begründet, welches sich auf rigoros ausgewählte Kundenpotenziale richten soll. Ressourcen werden flexibel auf jedes spezifische, positiv eingeschätzte Kundenprojekt angesetzt.

Auch dieses Vorgehen wirkt direkt und rasch. Gefahr ist jedoch, dass jede Lösung für Kunden neu erfunden wird. Einzellösungen werden zudem zu wenig sorgfältig entwickelt und führen in jedem neuen Projekt mit Kunden zu unbekanntem Problemen. Grundsätzlich erlaubt nur ein gewisser Grad der Standardisierung, aus der Zusammenarbeit mit Kunden zu lernen, zu verbessern und Lösungen zu multiplizieren. Nach einem Vorgehen, welches sich auf einzelne Kunden fokussiert, beginnen Unternehmen später oft, diese Key-Accounts zu gruppieren oder zu segmentieren und Unterschiede zu berücksichtigen, aber Gemeinsamkeiten zu nutzen.

## 8. Commercialisation

Diese Logik setzt besonders an der Wirtschaftlichkeit der Zusammenarbeit mit einzelnen Key-Accounts an. Anstoß ist oft die ungenügende Rentabilität des Gesamtunternehmens und zunehmender Preisdruck in den

---

## Quellen

Belz, Ch. (2017): Erfolge für Kundenprojekte steuern – Gewinner sein und nicht der Preis, in: Marketing Review St.Gallen, Nr. 6, S. 10-22.

Belz, Ch./Müllner, M./Zupancic, D. (2015): Spitzenleistungen im Key-Account-Management – Das St.Galler KAM-Konzept, 3. Auflage, München: Vahlen.

Belz Ch./Müllner, M./Zupancic, D. (2019): The next big thing – Grosse Potenziale bei Kunden erschliessen, in: marke41, Nr. 5, S. 8-15.

Müllner, M./Belz, Ch./Zupancic, D. (2020): Wie Key-Account-Manager ohne Weisungsbefugnis führen, in: marke41, Nr. 1.

---



Märkten. Dieser Zugang wird durch das Top-Management ebenso gefördert, wie vom Controlling; bereits eine günstige Voraussetzung.

Besonders für große Key-Accounts und große Aufträge wer-

Die geschilderten Logiken prägen das Vorgehen, sind aber kaum in reiner Form anzutreffen. Sie können in einer besonderen Unternehmenssituation genau passen, stoßen aber später an ihre Grenzen. Vorteile einer Logik las-

überwunden. Nach der Installation wird aufgebaut und die angestrebte Koordination zwischen Key-Account-Management und Top-Management, Technik, übrigem Verkauf und Controlling geklärt; Key-Account-Management wird von anderen Abteilungen teilweise getrennt und teilweise verbunden. Auf dieser Grundlage gilt es, die Professionalität des Key-Account-Managements schrittweise zu verbessern. In jeder Phase braucht es besondere Akzente.

Dabei bleibt Key-Account-Management eine Herausforderung ohne Ende und ist nie fertig. Es gibt keinen besten Weg zum Key-Account-Management, sondern nur passende. Vergleichen wir verschiedene Unternehmen mit ihrem Key-Account-Management, so sind sie auch in unterschiedlichen Lösungen für ihre Kunden besonders gut.

## Key-Account-Manager sind als Personen die Helden oder Versager, wenn es gilt, neue Großkunden zu gewinnen, zu erweitern oder die Zusammenarbeit zu verändern.

den die Kalkulation und Preisgestaltung und der Aufwand zur Akquisition überprüft; hier liegen die Klumpenrisiken und großen Potenziale. Eine Analyse der Ertragsminderungen im Prozess der Zusammenarbeit mit Kunden identifiziert die Stellen, wo Gewinn abfließt; das reicht von überbordenden Akquisitionsanstrengungen, unentgeltlichen Services und Leistungen, anspruchsvollen Anpassungen für Kunden, unerwarteten technischen Entwicklungen, Aufwendungen für Qualitätsprobleme inkl. Garantiarbeiten bis zu Strafzahlungen (Belz 2017). Solche Gewinnabflüsse können ein anfangs bejubeltes Projekt am Ende zu einem Verlustprojekt werden lassen.

Der Wirtschaftlichkeitsansatz befasst sich direkt mit den Treibern für Gewinne oder Verluste. Die Analysen bezeichnen die Hebel, wo sich ein Einsatz unmittelbar lohnt. Zu diesen neuralgischen Stellen gilt es aber auch, die geeigneten Lösungen und Vorgehensweisen in Zukunft zu bestimmen.

sen sich verstärken und Nachteile beheben, wenn die Ansätze geschickt kombiniert werden oder sich vernünftig folgen.

### Fazit

Die Realisierung des Key-Account-Managements bewegt sich in Spannungsfeldern zwischen eklektisch und systematisch. Das umfassende St.Galler Konzept des Key-Account-Managements schafft die Übersicht, aber es ist notwendig zu selektionieren. Um einen Fisch zu essen, sollte man ihn nicht quer in den Mund nehmen. Verschiedene Logiken erleichtern es, das Key-Account-Management fokussiert zu verbessern.

Im Key-Account-Management gibt es Phasen: installieren, aufbauen, professionalisieren, fokussieren. Zuerst wird es installiert, also gilt es, Personen zu bezeichnen oder einzustellen und das Key-Account-Management organisatorisch zu verorten. Parallel wird die Akzeptanz für Key-Account-Management gefördert und die Widerstände



**PROF. DR. CHRISTIAN BELZ,**  
emeritierter  
Professor der  
Universität St.Gallen.



**PROF. DR. DIRK ZUPANCIC,**  
Inhaber der DZP GmbH,  
Aufsichtsrat und  
habilitierter Privat-  
dozent an der  
Universität St.Gallen.



**DR. MARKUS MÜLLNER,**  
Key-Account-Management-Berater bei internationalen Unternehmen sowie Dozent an renommierten Hochschulen und Business Schools.