

# The next big thing

## Große Potenziale bei Kunden erschließen

**Key-Account-Management** konzentriert sich auf bestehende und neue Kunden sowie Geschäfte. In neuerer Zeit richten sich dabei manche Anbieter besonders auf neue Großkunden sowie nicht ausgeschöpfte, große Potenziale bei bestehenden Kunden aus. Es geht also darum, markante Schritte einzuleiten, die dann richtig einschenken. Manche Unternehmen sind überzeugt, dass sie die Zusammenarbeit mit bestehenden Großkunden bereits hinreichend beherrschen. Neue Geschäfte anzubahnen und Kunden bereits früh für mögliche Beschaffungen anzuregen und zu begleiten, ist besonders anspruchsvoll. Erstens ist ein Ergebnis ungewiss, und zweitens entstehen neue Beschaffungen bei Kunden oft eher chaotisch. Entsprechend schwierig ist es, die Initialphase bei Kunden proaktiv mitzugestalten. Dieser Beitrag gibt wichtige Impulse dazu.





## Fallbeispiele

Die Ausgangslage und Motivation, um sich auf neue Potenziale zu fokussieren, ist unterschiedlich, wie bereits wenige Beispiele zeigen:

- Bereits vor Jahren orientierte Sick-Schweiz (für intelligente Sensortechnik) ihr Key-Account-Management ausschließlich auf neue Großkunden und entsprach mit einer speziellen Organisationseinheit diesem unsicheren, offenen und langfristigen Geschäftstyp.
- SFS ist weltweiter Anbieter für komplexe Komponenten und Befestigungstechnik und globale Key-Accounts bewegen sich in den Bereichen Automotive, Electronics, Industrial, Medical und Construction. In Workshops richteten die verantwortlichen Führungskräfte den Fortschritt im Key-Account-Management bewusst auf neue Großkunden und große Potenziale bei bestehenden Kunden aus.
- STILL, einer der führenden Anbieter für maßgefertigte innerbetriebliche Logistiklösungen, hat mit dem Aufbau seines International Key-Account-Management völlig neue Kundenprojekte gewonnen, die man bis dahin nicht „auf dem Schirm“ hatte. Offensichtlich ist durch die Ausrichtung auf große Potenziale in der Intra-logistik bei aktuellen Kunden auch die Sensitivität für Chancen und aufkommende Projekte bei großen Nichtkunden massiv gestiegen. Die Key-Account-Management-Initiative ist damit zu einem wichtigen Impulsgeber für das Business-Development von STILL geworden.

- Typisch auch die Situation eines Herstellers für Verpackungsmaschinen. Über den Maschinenverband sind in einem Jahr 300 Projekte der deutschen Hersteller im definierten Markt ausgewiesen. Davon werden 75 Projekte des Anbieters erfolgreich abgeschlossen, 125 Projekte verliert er und von weiteren 100 Projekten weiß er gar nichts und war unbeteiligt. Letztere gilt es, geeignet zu erfassen und aufzugreifen.

Bei allen Anbietern geht es um große und zusätzliche Potenziale, die erschlossen werden sollen. Zudem besteht ein Ziel darin, den Markt so breit zu bearbeiten, dass sich das eigene Unternehmen an den attraktivsten Projekten aktiv beteiligen kann. Es geht darum, zu gestalten und weniger von zufälligen Gelegenheiten abzuhängen. Anspruchsvoll ist es dabei, die geeignete Balance zwischen breiter Marktpräsenz und Aufbauarbeit sowie gezielten Abschlüssen zu verwirklichen. Während vor Jahren ein klar positioniertes Unternehmen mit einer starken Marke genügte, um rechtzeitig in der Auswahl von Kunden berücksichtigt zu werden, sind heute besonders potenzielle Großkunden und große Geschäfte weit intensiver in ihrer Initialphase zu begleiten. Besonders im B-to-B-Bereich sind manche Unternehmen inzwischen so komplex, dass viele Kunden kaum mehr abschätzen können, was diese für sie leisten könnten.

Differenziert sind auch die Beschaffungssituationen bei Kunden. Einen neuen Lieferanten für Verbrauchsmaterial zu bestimmen, einen bestehenden Maschinenpark



zu erneuern oder zu ergänzen, Komponenten von Metall auf Plastik umzustellen oder eine bereichsübergreifende Digitalisierung für ein Unternehmen zu realisieren, stellt an Kunden und Lieferanten völlig andere Anforderungen. Die Initialphase des Kunden wird wichtiger, wenn Beschaffungen für den Kunden sehr neu und diffus sind und dem Kunden die Ressourcen für eine gültige Entwicklung und Beurteilung fehlen. Trotz langen Klärungsphasen in Kundenunternehmen bestehen zudem oft enge Zeitfenster, um neue Lösungen einzubringen oder bestehende Wettbewerber abzulösen. Die laufende Präsenz und das echte Interesse der Key-Account-Manager oder der Kundenmanager am Geschäftsmodell der Kunden ist entscheidend. Der richtige Augenblick lässt sich kaum genau erfassen.

### **Explorative Initialphase**

Bei Kunden lässt sich für größere Engagements eine explorative und eine projektbezogene Phase unterscheiden. Besonders bei innovativen Möglichkeiten der Beschaffung ist die anfängliche Explorationsphase geprägt durch

informale Initiativen von Einzelpersonen. Oft sind diese nicht einmal direkt zuständig. Sie empfinden ein Unbehagen, sie entwickeln eine Ahnung für Probleme, sie erkennen Umsetzungslücken in der Strategie oder mögliche Verbesserungen, sie wägen ganz verschiedene Vorha-

## **Wichtigen, komplexen und neuen Beschaffungen geht eine langwierige Exploration des Kunden voraus.**

ben des Unternehmens gegeneinander ab. Sie strukturieren mögliche Lösungen, klären interne und externe Partner sowie Gegner und schätzen ein sinnvolles Vorgehen ab. Mit Recherchen sowie einzelnen internen und externen Gesprächen bestimmen sie in einem groben Durchlauf, wie ergiebig und risikoreich neue Lösungen sind, wie sie diese beeinflussen können und welche Wirkungen sie für Unternehmen und die eigene Po-

sition erwarten. Typische Fragen sind dabei beispielsweise: Sollte das Unternehmen etwas tun? Wie aufwendig wird das? Können wir das? Lässt sich eine Initiative verschieben und wann ist die richtige Zeitphase? Wie innovativ und umfassend soll die Lösung sein? Soll ich etwas tun? Wohin soll ich mich wenden? Wer kann mir extern bei einem Vorhaben helfen?

In dieser explorativen Initialphase wollen beteiligte Personen der potenziellen Kunden unabhängig bleiben, auch wenn sie beispielsweise die Quellen von verschiedenen Anbietern im Internet durchaus nutzen. Einerseits behalten sie sich dabei den eigenen Entscheid vor, ob, wann und wie sie sich engagieren. Andererseits verpflichten sie sich (noch) nicht gegenüber weiteren internen Personen und Anbietern. Kunden verhindern, dass sie zu einem bearbeiteten Lead der möglichen Anbieter werden. „Der Anbieterkontakt wird gewählt, um den Transfer auf das eigene Unternehmen in den Bereichen Performance, Individualisierung und Implementierung zu vertiefen. Daneben werden Spezifikationen überprüft und



**Abb. 1: Explorative und projektbezogene Phase bei Beschaffungen**

Merkmal	Explorative Initialphase	Beschaffungsprojekte
<b>Vorgehen Kunden</b>	Chaotisch, breit und offen, unsicher; suchen und grob klären	Strukturiert, fokussiert und geplant; spezifizieren und auswählen
<b>Arbeitsfeld für Anbieter</b>	Markt- und Kundenpflege; breite Leistungskompetenz aufzeigen	Kunden- und Projektselektion, systematisches Lead- und professionelles Projekt-Management; spezifische Kompetenz des Unternehmens belegen
<b>Erfolg für Anbieter</b>	Relevante Initiativen des Kunden, Beteiligung des Anbieters	Projektattraktivität, Trefferquote
<b>Funktion</b>	Marketing und Vertrieb	Vertrieb und Marketing

Quelle: Eigene Darstellung.

Pricing, Prozesse sowie Kulturverständnis thematisiert“ (Pahl/Belz/Reinhold und Weibel 2019).

Die explorative Initialphase mündet erst später in Beschaffungsprojekte mit Vorgaben, definierten Buying-Centers, Vorgehensschritten und Zwischenentscheiden mit Lieferantenevaluation, Offerten und Referenzen bis zur Verhandlung. Die Exploration ist chaotisch und unverbindlich, sie gehorcht im Vergleich zur geplanten Beschaffung völlig anderen Spielregeln. Die Exploration ist breit ausgerichtet und schließt sämtliche Voraussetzungen und Aktivitäten des Kunden ein, nicht nur die abgeleiteten und konkreten Beschaffungen bei Lieferanten.

### Engagement in der Initialphase

Wichtigen, komplexen und neuen Beschaffungen geht eine langwierige Exploration des Kunden voraus. Hier entscheidet sich, ob eine Veränderung mit entsprechenden Beschaffungen verfolgt, verschoben oder abgebrochen wird.

Grundsätzlich erkennen wir zwei Arbeitsfelder für Anbieter, wie Abbildung 1 zeigt.

Es gibt dabei nicht einfach die Phasen der Exploration oder des Beschaffungsprojektes. Auf dem Weg von ersten Ideen zu einer konkreten Beschaffung steigen einfach planerische Anteile und Elemente der Erkun-

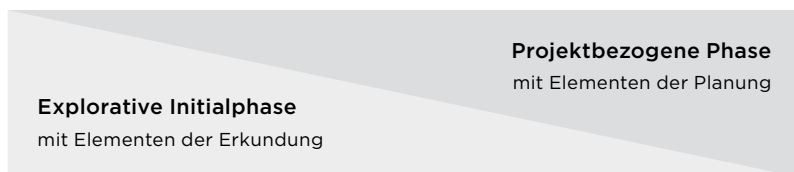
dung schwinden, wie Abbildung 2 zeigt.

Ließen sich die Explorationen mit unsicherem Ausgang einfach dem Kunden überlassen? Dann könnten sich die Anbieter nur um konkrete Projekte kümmern, die sich bereits im Wettbewerb der Ideen und Möglichkeiten zu realen Optionen der Kunden entwickelten? Oder soll sich ein Anbieter gewichtig in der Explorationsphase engagieren?

Diese Frage ist für Unternehmen schwierig zu beantworten. Eine frühe Initiative bei Kunden:

- schafft den breiten Zugang zu entstehenden Projekten und durch die Präsenz kann der Anbieter wählen, wo er sich beteiligt
- baut Beziehungen zum Kunden auf
- bindet den Kunden für folgende Beschaffungen
- erklärt die Kompetenz des Anbieters
- lenkt Projekte und Lösungen in die Richtung der Kompetenz des Anbieters
- schafft Spielräume für Services und Geschäfte vor dem Kauf
- ...

**Abb. 2: Balance zwischen Exploration und Projekt**



Quelle: Eigene Darstellung.

Fotos: © iStockphoto, Unternehmen

Kurz: Das Engagement bereitet das Terrain vor. Dem steht der hohe Aufwand mit hohem Erfolgsrisiko gegenüber.

Unternehmen, welche aktuelle Beschaffungsprojekte bei strategisch interessanten Kunden noch wenig professionell begleiten, fokussieren sich mit Vorteil zuerst auf die Defizite in diesem Bereich. Führende und/oder innovative Anbieter mit breiter Kompetenz und vielfältigem Leistungsportfolio nehmen aber die Explorationsphase ernst. Dabei berücksichtigen sie, dass sich die Arbeit und die Erfolgskriterien der grundlegenden Phasen Exploration und Beschaffungsprojekt grundsätzlich unterscheiden. Es genügt nicht, das Leadmanagement bei Kunden einfach etwas früher im Prozess des Kunden zu beginnen.

Grundsätzlich unterschätzen viele Unternehmen die Explorationsphase und tun gut daran, hier mehr zu tun. Eindrücklich dazu einige Ergebnisse einer Anbieterbefragung (Belz/Dannenberg/Pahl 2018):

- 32% der Kunden verfolgen wichtige Beschaffungen im Angebotsbereich ihrer Kunden nicht, obschon diese für sie durch kurzen Payback, Kostenvorteile, Qualitätsvorteile oder Innovation sinnvoll sind.
- In seinem Beschaffungsaufwand beschäftigt sich der Kunde zu 35% mit der Frage, ob er überhaupt etwas tun oder umstellen soll.
- In seinem Weg von Interessen, Abklärungen, Vergleichen bis Kauf macht der Kunde 41% seines Weges selbstständig und ohne unmittelbare Lieferanten-

kontakte. 42% davon macht er im Internet oder digital unterstützt. Für 37% davon stützt er sich auf Kollegen, interne Hinweise, unabhängige „Experten“ oder eigene Einschätzungen.

- Kunden machen zu 31% bei Beschaffung und Lieferantenauswahl große Fehler und handeln mindestens gegen ihre langfristigen Interessen.
- Auf einer Skala von Anfänger (0%) bis Professional (100%) sind die Kunden zu 46% für eine optimale Beschaffung qualifiziert, d.h. sie kennen die geeigneten Lösungen und den wirksamen Beschaffungsprozess.

## Das Engagement bereitet das Terrain vor. Dem steht der hohe Aufwand mit hohem Erfolgsrisiko gegenüber.

Die Möglichkeiten für Anbieter sind mit solchen Hinweisen offensichtlich. Unternehmen, welche wie eingangs dargestellt große Potenziale bei neuen und bestehenden Kunden heben wollen, müssen sich zwingend in der Explorationsphase engagieren.

### Lösungen

Große Potenziale bei bestehenden und neuen Kunden unterscheiden sich graduell. Versuchen Anbieter in bestehenden Geschäftsbeziehungen mit Kunden „aus einer kleinen Schublade“ zu kommen und vom Neben-

zum Hauptlieferant aufzusteigen (Belz 2015), so ist das zwar anspruchsvoll, aber immerhin besteht mit dem Kunden bereits eine (kleine) Basis.

Eine Lösung für die Initialphase lässt sich nicht vollständig aufzeigen. Als Basis gilt es, die Initialprozesse von Kunden für ein spezifisches Angebot gründlich zu erfassen. Einige Aspekte sind dabei aber wichtig:

### Repertoire für einen Aufbau

Vielfältige Ansätze für den Aufbau von großen Potenzialen lassen sich gut entwickeln, die Hinweise zeigt Abbildung 3, bezogen auf empirisch erfasste Beschaffungstendenzen bei Kunden. Allerdings wirken manche Maßnahmen für die Initialphase auch in einer späteren Projektphase des Kunden.

Inhalte, Zielgruppen, Instrumente und Formen für ein Engagement in der explorativen Initialphase des Kunden sind vielfältig. Besonders führende Unternehmen neigen dazu, ihre Kunden durch eine Flut von Kunden-Mails, White Papers, YouTube-Filmen, Foren, Kundenzeitschriften und vielem mehr zu ersticken. Weil zu wenig bekannt ist, was die Kunden wann und wo brauchen, werden sie breit eingedeckt. Dadurch steigt der Aufwand und Kunden werden verwirrt oder schirmen sich ab. Deshalb plädieren wir für klare Schwerpunkte, die sich auch langfristig durchsetzen lassen. So profiliert sich vielleicht ein Anbieter mit den nützlichsten Webinaren, andere setzen auf fundierte White Papers zu Zukunftsthemen der

**Abb. 3: Marketing und Vertrieb in der Initialphase – bezogen auf kritische Beschaffungstrends bei Kunden**

These zum Kundenverhalten	Maßnahmen in Marketing und Vertrieb
1. Prozesse ohne Lieferanten – der Kunde bewegt sich unabhängig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen der Kunden aufbauen und pflegen</li> <li>• Markt- und Kundenintelligenz aufbauen und Lösungskompetenz mit Kunden entwickeln</li> <li>• Unabhängige Wege des Kunden proaktiv begleiten</li> <li>• Kundenzugänge on- und offline geschickt verbinden</li> <li>• Soziale Fachvernetzung des Kunden fördern und nutzen</li> <li>• Agenda-Setting für Kunden mit dominanten Innovationsthemen; Erörterung relevanter Themen ohne Auftragsdiskussion</li> <li>• Attraktive Kundenevents mit aktuellen und potenziellen Kunden</li> <li>• Neue Einstiegsformen bei Kunden und Anregungen für neue Lösungen und Erfolge (z.B. Ansatz des „total cost of ownership“; Diagnosetools für Kunden; Analysen und Beratung; generell attraktive Presale Services); Erstpräsentationen positionieren das Unternehmen attraktiv für Kunden</li> <li>• Professionelle Presale-Services entwickeln, umsetzen und kommerzialisieren</li> <li>• Gemeinsam finanzierte Entwicklungsprojekte mit Kunden, Verbindung der Ressourcen von Kunden und Anbieter</li> </ul>
2. Kunden bewegen sich nicht systematisch und linear zum Kauf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundennähe über die reinen Kernleistungen hinaus entwickeln und pflegen</li> <li>• Initialphasen des Kunden detailliert erfassen, die Hebel bestimmen und den Prozess strukturieren</li> <li>• Connectivity fördern – Touchpoints und Instrumente auf den Gesamtprozess ausrichten und den Schwung des Kunden fördern</li> </ul>
3. Fehlende Beschaffungsinitiative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschaffungen für den Kunden aufwerten</li> <li>• Kunden für Beschaffungen anstoßen und attraktive Ergebnisse sowie Nutzen belegen</li> <li>• Kundenfälle im Marketing (sogenannte „Use Cases“) nutzen (Ausgangslage und Herausforderung, Ziel, Arbeitsprozess, Ergebnisse, Learnings, nächste Schritte)</li> <li>• Kunden vorausgehen und führen</li> <li>• Neue Formen der Kundenintegration (von Lead-User-Konzepten, gemeinsamer Entwicklung (Co-Creation) bis Crowd-Sourcing)</li> </ul>
4. Mangelnde Qualifikation des Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden in ihren Prozessen durch Workshops qualifizieren</li> <li>• Mögliche Fehler der Kunden vorhersehen und verhindern</li> <li>• Eigene Leistungsfähigkeit des Unternehmens für Kunden vermitteln</li> <li>• Unabhängige Leistungen für Kunden in der Initialphase optimieren</li> </ul>
5. Alles geht zu langsam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesse mit Kunden beschleunigen und differenzieren</li> <li>• Interne Prozesse beschleunigen und differenzieren</li> </ul>
6. Kunden sind ungeduldig und fordernd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcen der Kundenbearbeitung strategisch auf die Initialphase ausrichten</li> </ul>
7. Kunden formalisieren die Zusammenarbeit zunehmend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In Vorbereitungen für Ausschreibungen mitwirken und Ausschreibungen mitprägen</li> </ul>
8. Zu viele Parteien mischen bei Kundenentscheiden mit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlüsselpersonen selektieren und proaktiv angehen; den Zugang zu den „Entscheidern“ gewinnen</li> </ul>
9. Kunden schlüpfen mit allen Lieferanten „ins Bett“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen gegenüber wiederkehrenden Wettbewerbern klar positionieren</li> <li>• Klare Grenzen aufzeigen und Exklusivität vereinbaren</li> <li>• Transparenz über den Markt steigern</li> <li>• Präsenz bei Kunden steigern</li> </ul>
10. Misstrauische Kunden wehren Lieferanten ab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbild für Kunden sein</li> <li>• Relevanten Kundenpersonen relevant begegnen</li> <li>• Mit Kompetenz und Sympathie das Vertrauen aufbauen</li> <li>• Kunden direkt fragen und sich offen austauschen; unproduktive Versteckspiele vermeiden</li> <li>• Inbound-Marketing intensivieren</li> </ul>
11. Kunden sind unentschlossen und wechseln ihre Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ursachen für versandete Projekte erfassen und angehen</li> <li>• Zum ersten Mal richtig leisten – und Lösungen professionell an Kunden anpassen</li> </ul>

Quelle: Nach Belz/Dannenberg/Pahl 2018.



Kundenbranche. Prioritäten mit Augenmaß sind also gefragt.

### Digital Interaction-Hubs

Um die Marktpflege von Unternehmen zu strukturieren und zu vertiefen, entwickelte Selent (2019) relevante „Digital Interaction Hubs“. Sie versteht unter Hub „mehrdimensionale Knoten, ein begrenzter virtueller Raum, in dem kaufbezogene Interaktionen direkt oder indirekt zwischen dem Anbieter und dem Käufer unter Verwendung des Mediums Internet stattfinden und der durch eine hohe Nutzungsintensität und Kaufentscheidungsrelevanz gekennzeichnet ist“ (Selent 2019). Die Hubs strahlen aus und wirken zusammen.

---

#### Diese Hubs sind:

- 1. Your Business.**  
Industries, Solutions, Topics in the Customers Market
  - 2. Let's Meet:**  
Events & Webinars
  - 3. Customers Who Use It:**  
Customer References
  - 4. Why to Buy:**  
Vendor- & Value Validation
  - 5. What to Buy:**  
Product and Service Facts
  - 6. Explore & Watch:**  
Video Gallery
  - 7. Learn & Get Started:**  
Training & Support
  - 8. Ask the Community:**  
Community
  - 9. Try & Buy:**  
Trials & Online Store
- 

Jeden Hub vertieft Selent (Beschreibung und Bedeutung in der Kaufentscheidung, Relevanz für die Buyer-Personas, Einordnung in den Kaufzyklus, Gestaltungsmöglichkeiten (Interaktionsangebot, Interaktionsplattform, Content, Buyer Engagement Tactics, Navigation Patterns), kritische Erfolgsfaktoren). Dabei lässt sich jeder Hub nach Phasen des Kunden, Ansprechpersonen und eingesetzten Instrumenten (Twitter, YouTube, Internetseite des Unternehmens usw.) differenzieren. Die Komplexität ist erheblich und Unternehmen müssen für ihre Zugänge zum Kunden klare Akzente setzen.

### Challenger-Sale

Um große Potenziale zu erschließen, scheint uns der Ansatz des „Challenger Sale“ besonders ergiebig. Ein Challenger definiert sich durch seine Fähigkeit, Erkenntnisse zu vermitteln, maßzuschneidern und Führung zu übernehmen. Er konzentriert sich darauf, in der Interaktion mit Kunden eine konstruktive Spannung aufzubauen, um diesen aus der Komfortzone zu locken (Dixon/Adamson 2016; 50 und 44).

Challenger bieten dem Kunden eine einzigartige Perspektive, beherrschen die dialogische Kommunikation, kennen die Werttreiber des Kunden, scheuen finanzielle Debatten mit dem Kunden nicht, setzen den Kunden

auch manchmal unter Druck und behalten die Initiative.

Challenger sind in komplexen Verkaufssituationen besonders erfolgreich und krisenresistent. Challenger-Selling ist lernbar. Challenger brauchen aber fähige Unternehmen und nicht nur Verkaufsgeschick.

### Marketing und Vertrieb

Die Grenzen zwischen Marketing und Vertrieb lassen sich nicht klar ziehen. Je nach Unternehmen erfüllen auch Marketingverantwortliche gewisse

**Das Engagement  
bereitet das Terrain  
vor. Dem steht  
der hohe Aufwand  
mit hohem Erfolgs-  
risiko gegenüber.**

Vertriebsaufgaben und Vertriebsverantwortliche übernehmen Aufgaben des Marketings. Die Zuordnung ist nicht entscheidend (Klumpp 2000). Grundsätzlich lässt sich aber die Aufgabe der Identifikation neuer und großer Potenziale eher dem Marketing zuordnen. Es bereitet zukünftige Geschäfte vor, entwickelt die Markt- und Kundenintelligenz des Unternehmens, bedient sich vieler Instrumente

(inkl. Internet). Besonders in der Zusammenarbeit mit großen, potenziellen Kunden ist aber auch ein kundenindividuelles Vorgehen nötig und persönliche Beziehungen geben oft den Ausschlag. Hier kommt das Kontakt- und Leistungsmanagement von Management, Technik und Verkauf ins Spiel. Bezug sind der Geschäftsaufbau und ein späteres Leadmanagement für große Potenziale. Jedes Potenzial braucht ein eigenes Konzept und Marketing- oder Vertriebsansätze lassen sich daraus ableiten. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb unter ganzheitlicher Führung ist dafür eine Voraussetzung.

## Fazit

Um große Potenziale mit neuen Kunden und bei bestehenden Kunden zu erschließen, braucht es einen langen Atem. Das trifft generell für das Key-Account-Management zu (Belz/Müllner/Zupancic 2015). Langfristiger Aufwand steht einem ungewissen Ertrag gegenüber; Großzü-

gigkeit und strategischer Weitblick sind gefragt. Das entspricht kaum dem Zeitgeist in Unternehmen. Bereits Entlohnungssysteme, welche die Verantwortlichen auf rasche Erfolge ausrichten, ersticken die Anstrengung für den Aufbau oder degradieren ihn zu einem Nebenschauplatz. Verknüpfen Unternehmen alle Maßnahmen in Marketing und Vertrieb mit schnellem Umsatz und Ertrag und forcieren sie ihre Kunden, so zerstören sie ihre Stellung bei Kunden in ihrer explorativen Initialphase oder werden von Kunden in dieser Phase nicht mehr einbezogen, weil sie ihre Unabhängigkeit gefährden. Rigorose Effizienz verhindert den Aufbau (Belz 2012).

Das Erschließen bzw. der Aufbau großer Potenziale lässt sich als ein „New Venture“ interpretieren. Offene Lernbereitschaft und Experimente gehören dazu, ebenso wie der Umgang mit Misserfolgen und rechtzeitige Abbrüche. Um den Spielregeln des Aufbaus zu entsprechen, gilt es, die Führung und die Ressourcen darauf auszurichten. Trotzdem braucht es natürlich eine Balance zum operativen Erfolg. Ein Unternehmen erreicht das richtige Gleichgewicht, indem es wenige große Kundenpotenziale selektioniert und bearbeitet.

Unternehmen, die sich bei großen Kunden mit neuen Potenzialen befassen, setzen sich aktiv mit ihrer Zukunft auseinander.

Manche spezifischen Lösungen in diesem Bereich erweisen sich als Schrittmacher von Marketing und Vertrieb der Zukunft für weitere oder alle Kunden.

## Quellen

- Belz, Ch. (2012): Effizienz verhindert auch Kundenbeziehungen, in: Wirtschaftsmagazin, Nr. 12, S. 18-19.
- Belz, Ch. (2015): Raus aus der engen Schublade bei Kunden, in: Sales Management Review, Nr. 5, S. 44-47.
- Belz, Ch./Dannenber, H. und Pahl, M. (2018): Veränderte Kaufprozesse im B-to-B-Marketing gestalten – Fakten und Folgerungen, St.Gallen: Thexis.
- Belz, Ch./Müllner, M. und Zupancic, D. (2015): Spitzenleistungen im Key Account Management, 3. Auflage, München. Vahlen.
- Dixon, M./Adamson, B. (2016): The Challenger Sale: Kunden herausfordern und erfolgreich überzeugen, 2. aktualisierte Auflage, Wien/Frankfurt: Redline.
- Klumpp, T. (2000): Zusammenarbeit von Marketing und Verkauf, St.Gallen: Dissertation.
- Pahl, M./Belz, Ch./Reinhold, M. und Weibel, M. (2019): Beschaffungsprozesse in einem neuen Markt – B-to-B-Studie 2019, St.Gallen: Institut für Marketing (maximilian.pahl@unisg.ch).
- Selent, A. (2019): Digitalisierung von Kundeninteraktionen – „Digital Interaction Hubs“ im Vertrieb von Industriesoftware, St.Gallen: Dissertation.



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



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



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

