

Key Account Management zwischen Implementation und Illusion
Wissenstransfer in Unternehmen und Umwelt

Genehmigte Dissertation

zur Erlangung des Grades eines Doctor rerum politicarum
im Fachbereich Gesellschafts- und Geschichtswissenschaften
an der Technischen Universität Darmstadt

Referenten:

Prof. Dr. Rudi Schmiede

Prof. Dr. Günter Bechtle

Vorgelegt von:

Hans-Günter Joost

Diplom Wirtschaftsingenieur

geboren in Wiesbaden

Tag der Einreichung: 24. Oktober 2007

Tag der mündlichen Prüfung: 13. März 2008

D 17

Darmstadt, 2008

Darmstädter Studien zu Arbeit, Technik und Gesellschaft

Schriftenreihe des Instituts für Soziologie
der Technischen Universität Darmstadt

herausgegeben von
Prof. Dr. Rudi Schmiede

Band 6

Hans-Günter Joost

**Key Account Management zwischen
Implementation und Illusion**

Wissenstransfer in Unternehmen und Umwelt

D 17 (Diss. TU Darmstadt)

Shaker Verlag
Aachen 2008

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.

Zugl.: Darmstadt, Techn. Univ., Diss., 2008

Copyright Shaker Verlag 2008

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8322-7479-5

ISSN 1863-8643

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Geleitwort

Hans-Günter Joost hat sich mit der vorliegenden Studie einer Thematik zugewandt, die in der Soziologie bislang überhaupt nicht behandelt worden ist: Der Schnittstelle zwischen Unternehmen (hier der IT-Wirtschaft) und ihren Großkunden, den Key Accounts. Was zunächst nach einem rein betriebswirtschaftlichen Thema aussieht, ist für die Soziologie deswegen interessant, weil mit diesen Key Accounts eine wichtige, wenn nicht die entscheidende Öffnung des oft relativ geschlossenen Systems Unternehmen zu seiner Umwelt bezeichnet ist (wie der Verfasser hervorhebt, werden sie durch die Faustregel beschrieben, dass mit ihnen i.d.R. höchstens 20% der Kunden, mindestens 80% des Umsatzes generiert werden). Darüber hinaus stellt das Key Account Management (KAM) in dieser Eigenschaft einer zentralen Schnittstelle zur Außenwelt eine – zumindest potentiell sehr bedeutsame – Schleuse für den Transfer von Wissen in beide Richtungen dar. Durch die Beteiligung an Kernprozessen des Kundenunternehmens einerseits, durch die Bündelung verschiedener interner fachlicher Funktionen andererseits kann bzw. könnte das Key Account Management bzw. das KAM-Team eine – wie der Autor es formuliert – „Wissensdrehscheibe“ für die darin zusammengeführten unterschiedlichen Wissensbestände bilden. Sowohl organisations- als auch wissenssoziologisch haben wir es mithin mit einem äußerst interessanten Forschungsfeld zu tun.

Der Verfasser bringt neben den wissenschaftlichen Grundlagen die besondere Qualifikation jahrzehntelanger Berufserfahrung in diesem Bereich in die Untersuchung ein. Er hat erst selbst in mehreren namhaften IT-Firmen in entsprechenden Funktionen gearbeitet und dabei an der Weiterentwicklung und Implementierung des Konzepts mitgewirkt, dann als selbständiger Berater die Einführung und den Einsatz des Key Account Management vielfältig begleitet. Darin ist auch eine wichtige praktische Voraussetzung der hier vorliegenden Untersuchung zu sehen, denn nur auf dieser Erfahrungs- und Vertrauensbasis war der Zugang zu den untersuchten IT-Unternehmen (die alles, was in diesem Bereich in Deutschland „Rang und Namen“ hat, umfasst) möglich. In einer Industrie, die von ausgeprägter Konkurrenz sowie außerordentlich hohem Zeitdruck gekennzeichnet ist, 39 mehrstündige Interviews mit wichtigen Funktionsträgern in 16 namhaften Unternehmen zu realisieren, dürfte für den in der wissenschaftlichen Forschung beschäftigten „Normalforscher“ kaum möglich sein. Wegen der Unvertrautheit eines sozialwissenschaftlichen Leserpublikums mit der Thematik erscheint es sinnvoll, in diesem Vorwort kurz den Gang der Untersuchung zu beleuchten.

Joost stellt im ersten Teil seiner Arbeit in Kap. II das Konzept des Key Account Management detailliert dar. Da es einem soziologischen Leserpublikum kaum bekannt

sein dürfte, erscheint dies gerechtfertigt. Interessant ist der Hinweis am Anfang, dass das Konzept – wenn auch früher unter dem anderen Begriff der Kundenplanung – schon Jahrzehnte alt ist. Gegenwärtig bleibt die Realisierung deutlich hinter seinen Möglichkeiten zurück. Der Verfasser stellt es in den Kontext organisatorischer Veränderungen wie Business Reengineering, Lean Organisation, Wissensmanagement und den gewachsenen Tempozwängen. Er macht dann die Unterschiede zum klassischen Vertrieb deutlich, die an der von ihm gewählten Definition von Belz sichtbar werden: „Key Account Management bedeutet, aktuell oder potenziell bedeutende Schlüsselkunden des Unternehmens systematisch zu analysieren, auszuwählen und zu bearbeiten sowie die dazu notwendige organisatorische Infrastruktur aufzubauen und zu optimieren.“ Insbesondere hebt er die unternehmensstrategische Komponente hervor, die das KAM auszeichnet. Der Key Account Manager selbst wird im Hinblick auf seine Aufgaben der Koordination sowie auf seine Kompetenzen als Generalist, der Team- und Führungsfähigkeit haben muss, beschrieben. Zur Zielkontrolle wird oft mit Zielvereinbarungen und dem Instrument der Balanced Scorecard gearbeitet. In Bezug auf das zugehörige KAM-Team wird deutlich, dass wechselseitiges Vertrauen – im Team gegen mögliche Interessenkonflikte wie gegenüber dem Kunden – eine zentrale Rolle für den Erfolg spielen. Auch nach außen hin muss der KAM eine Balance zwischen dem Eigeninteresse seines Unternehmens und der Kundenorientierung finden. Dazu ist ein langfristig angelegtes Beziehungsmanagement notwendig, das eng mit der Vertrauensbasis zusammenhängt. Dazu ist die Einbettung des KAM in die Unternehmensorganisation notwendig. Am Beispiel von DEC wird – mit eigenem Erfahrungshintergrund des Autors – demonstriert, wie KAM die Unternehmenspyramide umkehren kann. Die Darstellung möglicher unternehmensinterner Konflikte verdeutlicht, dass KAM der Initiative und Unterstützung der Unternehmensführung bedarf; sie muss ein Coaching-Verhältnis zum KAM entwickeln.

Kap. III behandelt das Verhältnis von KAM und Wissensmanagement. KAM kann, im Sinne von Willke, einen systemischen Relevanzfilter darstellen; im Hinblick auf den gerade im IT-Sektor steigenden Wissensbedarf gewinnt diese Funktion an Bedeutung. Joost arbeitet mit einem anspruchsvollen Wissensbegriff, wie er in der deutschen Soziologie vor allem von Willke und der Darmstädter kairos-Gruppe vertreten wird. Als relevante Informationen, die in die Unternehmensprozesse einzubinden sind, werden die mittel- und langfristigen Zielvorgaben und ihre Realisierung, die Geschäftstätigkeit des Kunden, Produktentwicklungen, eintretende Veränderungen, die Entwicklungsstrategien des Kunden sowie dessen Märkte und der Wettbewerb hervorgehoben. KAM ist, in dieser Dimension betrachtet, nach der Formulierung von Sidow ein „riesiges Informations-Beschaffungssystem“, dass allerdings, soll es wirksam genutzt werden,

der schon erwähnten Tätigkeit des KAM Teams als „Wissensdrehscheibe“ auf der Grundlage eines unternehmensinternen Netzwerks bedarf.

In Kap. IV folgt die empirische Untersuchung der Umsetzung des KAM in der Praxis. Joost stellt einleitend kurz die Form der Erhebung (leitfadengestützte persönliche Einzelinterviews mit differierenden Fragebögen für je Firma befragte zwei Key Account Manager und ihren jeweiligen Vorgesetzten, i.d.R. Vertriebsleiter oder Geschäftsführer) vor. Die Bedeutung des KAM für das Unternehmen wurde – nicht überraschend – durch die Vertriebsleiter geringer als durch die KA Manager selbst eingeschätzt. Die Differenzen zum Standardverkauf werden deutlich gesehen, gerade im Hinblick auf die Intensität und Kontinuität der Betreuung. Fast alle KA Manager haben vorher schon in anderen Funktionen gearbeitet und bringen entsprechende Erfahrungen mit. Eine gezielte Job-Rotation zur Weiterbildung fand sich allerdings in keinem der befragten Unternehmen institutionalisiert. Das Verhältnis von Vertrieb und KAM wird unterschiedlich intensiv (Übergabe vs. Begleitaktivität) gesehen. Auffällig ist jedoch, dass an der Account-Planung Marketing und Service ebenso wie die Entwicklung nur schwach beteiligt sind. Dies gilt noch verstärkt für die regelmäßigen Überarbeitungen des Account Plans und die Account Reviews. Entgegen dem dargelegten Konzept wurden zwei zentrale Elemente des KAM, nämlich der Wissenstransfer und die strategische Ausrichtung, bei der Einschätzung des Nutzens für das Unternehmen kaum angesprochen; bei der Einbeziehung des Kunden stand die Kundenbindung im Vordergrund. Die Organisation des KAM in Teamform dominiert, allerdings sind die Teams unterschiedlich günstig zusammengesetzt. Öfter wurde die Einschätzung vertreten, dass die Account Meetings häufig dem Tagesgeschäft nachgeordnet werden. Die Vorgesetzten der KAM Teams wechseln häufig (überwiegend alle 1-2 Jahre), was der notwendigen Kontinuität widerspricht. Zudem ist oft die Kontrollspanne der Vertriebsleiter so breit, dass sie sich kaum dem KAM angemessen widmen können. Entsprechend niedrig ist die Frequenz ihrer Kundenkontakte. Dieses Muster setzt sich auch in die Key Accounts fort: Dort liegt die Zahl der zu betreuenden Accounts i.d.R. so hoch, dass eine qualifizierte Betreuung schwer fällt; insbesondere die Generierung und Weitergabe von Wissen fällt dem oft zum Opfer. Eine besondere Frage galt der Rolle der Quartalsergebnisse: Deutliche Mehrheiten der KA Manager und noch ausgeprägter der Vertriebsleiter sehen ein Nichterreichen als ein Hindernis für das KAM an.

Joost widmet der Frage der Angemessenheit der Organisationsform (funktionale vs. prozessorientierte Organisation) für das KAM ein eigenes Unterkapitel. Während aus der Literatur deutlich wird, dass KAM nur funktionieren kann, wenn die Funktionen Prozessen gegenüber offen sind, wird in den Interviews deutlich, dass zwar die Zusammenarbeit mit dem Service i.d.R. gut ist, dagegen mit dem Marketing nicht. Die

ausgeprägte funktionale Denkweise steht hier offensichtlich der Koordinationsfunktion des KAM entgegen. „Dieses Ergebnis lässt den Schluss zu, dass die Funktionen und Einheiten in den untersuchten Unternehmen zwar mit den Key Account Managern zusammenarbeiten, ..., sie sich aber letztendlich primär für ihre eigenen Ziele verantwortlich fühlen. Im Zweifelsfall werden also immer das funktionale Teilinteresse und die eigene Zielsetzung den Ausschlag vor dem Gesamtinteresse geben.“ Joost schätzt dieses Ergebnis als weitgehend für die gesamte IT-Industrie gültig ein; von einer Entgrenzung der funktionalen Barrieren sei kaum etwas zu erkennen. Diese Strukturen beeinträchtigen auch die viel gepriesene Kundenorientierung, die mehrheitlich als unzureichend eingeschätzt wird.

In Bezug auf das zentrale Thema des Wissenstransfers wird in der Untersuchung die auch aus anderen Studien bekannte mangelnde Pflege der Kundendatenbanken sichtbar. Dem widerspricht, dass die Bedeutung der Kundendatenbanken von allen beteiligten Funktionen (außer den Consultants) als hoch eingeschätzt wird. Die insgesamt doch hohe Nutzungsfrequenz der Kundendatenbanken steht aus der Sicht der KA Manager der Pflege der persönlichen Vertrauensbeziehungen im Wege. Dies zeigte sich auch in den formulierten Zielsetzungen: Die überwiegende Zahl der Interviewpartner gab an, dass es in den Zielvereinbarungen keine Ziele gibt, die die Informationsgewinnung und den Wissenstransfer betreffen! Auch hier kommen offensichtlich technisch-organisatorische Barrieren hinzu: „Von mehreren Vertriebsleitern wird das Thema angesprochen, dass zwar Informationen in die Kundendatenbank eingegeben werden, aber wegen des Vorhandenseins von getrennten, nicht integrierten Datenbanken für Vertrieb, Marketing und Service eine Weitergabe nicht gewährleistet ist und so gut wie nicht stattfindet.“ Auch dieses Ergebnis schätzt der Verfasser als für die gesamte IT-Industrie gültig ein. Gemessen an der konzeptionellen Bedeutung und dem Potential „ist es erstaunlich festzustellen, dass das Wissensmanagement innerhalb der praktischen Umsetzung eine zu vernachlässigende Rolle spielt.“

Auch dem an sich vorhandenen Interesse der Forschung und Entwicklung stehen eher organisationsstrukturelle Hindernisse entgegen: Der Autor nennt die zu große Anzahl der Key Accounts, die besondere Rolle der embedded products (hier arbeiten die FuE-Abteilungen meist direkt mit dem Kunden zusammen) und das mangelnde technische Wissen des KA Managers. Joost sieht daher den Wissenstransfer durch das KAM eher als ein Thema des Mittelstands an. Dazu kommt noch, wie bei den meisten Wissensträgern, die Nutzung des eigenen Wissens als Machtpotential durch die KA Manager, zumal kooperatives Verhalten nur sehr begrenzt durch Anreize gefördert wird. Die schon erwähnten Prioritätensetzungen der Unternehmen prägen auch das Beziehungsmanagement: Seine notwendigerweise längerfristige Orientierung „ist häufig nur schwierig mit dem Ziel vereinbar, die kurzfristigen Quartals- oder gar

Monatsergebnisse zu erfüllen.“ Auch das Wissen über die Unternehmensstrategie der Key Accounts, das ja nach dem Konzept eine bedeutsame Information für das Unternehmen darstellen müsste, wird mit wenigen Ausnahmen nicht weitergeleitet.

Die Nutzung und der Implementierungsgrad des KAM scheint grob mit der Unternehmensgröße anzusteigen. In keinem Unternehmen gab es eine Kosten-Nutzen-Analyse zum Einsatz von KAM. Wegen der längerfristigen Ausrichtung des KAM scheint es schwierig zu sein, das gewonnene Wissen zu bewerten und einen kurzfristigen Nutzen glaubhaft zu machen.

In seinem Resümee in Kap. V gelangt Joost zu dem ernüchternden Ergebnis, „dass das Key Account Management in kaum einem der untersuchten Unternehmen der IT-Industrie umfassend und konsequent implementiert ist.“ Eine ganzheitliche Umsetzung existiert praktisch nicht. Die dem System attestierten Potentiale und ihre Realisierung in der Wirklichkeit divergieren, auch in der Sicht der Befragten, erheblich. Der alltägliche Marktdruck schlägt offensichtlich durch: „Das Ansehen des Key Account Managements ist nach Ansicht der Key Account Manager in den letzten Jahren sogar zurückgegangen.“ Die strategische Orientierung fehlt da, wo es zumindest formal realisiert wurde, fast immer. Das Wissensmanagement scheint dagegen vor allem an den organisationsstrukturellen und den damit verbundenen mikropolitischen Gegebenheiten zu scheitern: „Funktionalisierung und Hierarchisierung liefern eine stabile, relativ kontinuierliche transparent-berechenbare Machtbasis. Welche Auswirkungen entstehen aber, wenn im Umfeld tendenziell das 'Gegenteil' durch eine intensivere Einbeziehung der Key Accounts stattfindet: Instabilität, Unsicherheit, Intransparenz, Diskontinuität?“ Um KAM zu realisieren, müssten die funktionalen Organisationsstrukturen stärker entgrenzt werden, und zwar initiativ von der Unternehmensspitze ausgehend.

Der Verfasser sieht die unzulängliche Implementierung nicht in Insuffizienzen des Modells begründet. Er benennt zusammenfassend zur Erklärung fünf unternehmensstrukturelle Gründe:

- Die kurzfristige Ergebnisorientierung (Quartalsdenken)
- Die fehlende langfristige strategische Ausrichtung
- Die permanenten Veränderungen der Organisationen
- Die Dominanz des funktionalen Denkens und
- Die Unterbewertung des Wissensmanagements in den Unternehmen.

Die Untersuchung von Hans-Günter Joost hat eine Vielfalt von interessanten Ergebnissen produziert, die in einen breiten Rahmen der Organisationsanalyse eingebettet sind. Der Arbeit kommt das Verdienst zu, ein komplexes, bislang wenig bekanntes, gleichwohl bedeutsames Feld der Unternehmensorganisation und -politik transparent gemacht zu haben und im Hinblick auf seine Beteiligten, Prozesse,

Interessenskonflikte und Probleme hin analysiert zu haben – und das alles auf der Grundlage eines sehr soliden empirischen Untersuchung, zu der man in der Organisationsforschung ihresgleichen suchen muss. Die Studie ist zugleich dadurch kritische Wissenschaft, dass sie sich nicht von einem Konzept – auch wenn der Verfasser dieses cum grano salis für richtig und zukunftsträchtig hält – blenden lässt, sondern es nüchtern und methodisch abgesichert mit der ärmlichen Realität seiner Implementation konfrontiert. Der weiteren Erforschung der organisatorischen Strukturen und Prozesse von Unternehmen ist dieser zugleich kenntnisreiche und nüchterne Blick zu wünschen.

Darmstadt, im Juli 2008

Rudi Schmiede

Vorwort

Die Idee zur vorliegenden Arbeit ist aus meiner langjährigen Vertriebstätigkeit im Umgang mit Großkunden und der Beschäftigung mit dem Key Account Management entstanden. Die vorliegende Arbeit widmet sich den Fragen, welche Voraussetzungen bei der Implementierung des Key Account Managements notwendig sind, um die Erwartungen in dieses Tool zu erfüllen, welchen Beitrag das Key Account Management zu dem Wissensmanagement im Unternehmen leisten kann, und wie die Implementierung in der Praxis realisiert wird.

An dieser Stelle möchte ich allen meinen Dank aussprechen, die mich bei der Entstehung der vorliegenden Arbeit unterstützt haben.

Mein Dank gebührt Herrn Prof. Dr. Rudi Schmiede, der diese Dissertation ermöglicht, betreut und mit konstruktiven Ratschlägen begleitet hat.

Herrn Prof. Dr. Günter Bechtle danke ich für die Betreuung bei der Entstehung dieser Arbeit und für zahlreiche anregende Vorschläge.

Ferner gilt mein Dank allen Personen und Unternehmen, die mir als Interviewpartner umfassende Informationen und ihre Zeit zur Verfügung gestellt haben.

Bei Herrn Dr. Peter Schally bedanke ich mich für die wertvolle Hilfe in allen computertechnischen Fragen.

Ganz besonders danke ich meiner Familie für ihr Verständnis, das sie in der ganzen Zeit für mich aufgebracht hat und für den Rückhalt, den sie mir stets geboten hat.

Darmstadt, im November 2007

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis..... I
Abbildungsverzeichnis..... VII
Tabellenverzeichnis..... IX
Abkürzungsverzeichnis..... X

Inhaltsverzeichnis

I: Einführung - Situation, Problemstellung, Vorgehensweise

1. Die aktuelle Situation der Kundenbeziehung..... 1
2. Problemstellung..... 2
 2.1. Veränderungen in den Geschäftsbeziehungen 2
 2.2. Besondere Aspekte des Key Account Managements..... 3
 2.3. Ausgangspunkt für die Erstellung der Arbeit..... 4
 2.4. Zielsetzung der Arbeit..... 4
 2.5. Feldspezifische Abgrenzung des Themas 6
 2.6. Die Schwerpunkte der Arbeit..... 6
3. Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit..... 7

II: Key Account Management und Unternehmensorganisation

1. Key Account Management..... 9
 1.1. Entwicklung des Key Account Managements 9
 1.2. Key Account Management: Ein Modetrend 10
 1.2.1. Einfluss von Organisationsmethoden 12
 1.2.1.1. Business Reengineering 13
 1.2.1.2. Lean Organisation 14
 1.2.1.3. Wissensmanagement 14
 1.2.2. Veränderungen im Umfeld der Unternehmen..... 15
 1.3. Vertrieb als Grenzstelle zu Kunden und Umwelt..... 16
 1.4. Entwicklung der Kundenbeziehung 17
 1.5. Unterschiede zwischen Standardvertrieb und Key Account Management 18
 1.6. Key Account Management..... 20
 1.6.1. Aufgaben des Key Account Managements..... 21
 1.6.2. Die Bedeutung des Key Account Managements 24
 1.7. Das Key Account Management Modell 26
 1.7.1. Account Planungsprozess 27
 1.7.1.1. Account Analyse 28
 1.7.1.2. Account Strategie 28
 1.7.1.3. Account Plan 29
 1.7.1.4. Account Review 31
 1.8. Der Key Account Manager 32
 1.8.1. Die Aufgabe des Key Account Managers..... 32

1.8.2. Anforderungen an den Key Account Manager.....	34
1.8.3. Kompetenzen.....	36
1.8.4. Qualifizierung des Key Account Managers.....	37
1.8.4.1. Personalauswahl.....	37
1.8.4.2. Vorbereitung des Key Account Managers auf seine Aufgabe.....	38
1.8.4.3. Zielvereinbarung für Key Account Manager.....	39
1.9. Das Key Account Management Team.....	39
1.9.1. Die Aufgaben des Key Account Management Teams.....	43
1.9.2. Die Zusammensetzung des Key Account Management Teams.....	43
1.9.3. Die Zusammenarbeit innerhalb des Key Account Management Teams....	45
1.9.3.1. Kommunikation im Key Account Management Team.....	47
1.9.3.2. Dialog im Key Account Management Team.....	48
1.9.3.3. Konflikte im Key Account Management Team.....	49
1.9.4. Das Key Account Meeting.....	50
1.10. Key Accounts.....	51
1.10.1. Die Auswahl der Key Accounts.....	51
1.10.2. Kundenorientierung.....	52
1.10.2.1. Beziehungsmanagement und Kundenbindung.....	54
1.10.2.2. Emotionsarbeit.....	56
1.10.2.3. Beziehungsebene und Vertrauen.....	57
1.10.3. Organisation der Außenbeziehung.....	58
1.10.4. Interorganisationale Beziehungen.....	59
2. Das Key Account Management aus Kundensicht.....	60
2.1. Einbeziehung des Kunden in die Account Planung.....	60
2.2. Nutzen für den Kunden.....	62
2.3. Abgrenzung/Entgrenzung zum Lieferanten.....	62
3. Nutzen für das Unternehmen.....	63
4. Unternehmensorganisation.....	64
4.1. Organisatorische Einbindung des Key Account Managements.....	65
4.1.1. Stabsstelle für das Key Account Management.....	66
4.1.2. Der Key Account Manager als Zusatzaufgabe.....	67
4.1.3. Key Account Management am Beispiel Digital Equipment.....	68
4.2. Unternehmensfunktionen.....	71
4.2.1. Zusammenarbeit der Funktionen.....	71
4.2.2. Konflikte in der Zusammenarbeit.....	73
5. Aufgabe des Unternehmens-Managements.....	75
5.1. Unternehmensführung.....	75
5.2. Coaching-Aufgabe des Managements.....	76
III: Key Account Management und Wissensmanagement.....	78
1. Wissen in Unternehmen.....	78
1.1. Wissen als Wettbewerbsfaktor.....	79

1.2. Wissensbedarf	79
1.3. Die Bedeutung des Wissensmanagements in der IT-Industrie.....	80
1.4. Daten/Informationen/Wissen	81
1.4.1. Daten	81
1.4.2. Informationen.....	81
1.4.3. Wissen.....	82
1.4.4. Wissen und Subjekt	83
1.5. Informationsbedarf.....	84
1.5.1. Relevante Informationen.....	85
1.5.1.1. Erkennen und Aufnahme von relevanten Informationen	85
1.5.1.2. Unternehmensvision.....	87
1.6. Wissensmanagement	88
1.6.1. Wissensidentifikation.....	90
1.6.2. Wissenserwerb	91
1.6.3. Wissensentwicklung	92
1.6.3.1. Wissensschaffung.....	92
1.6.3.2. Wissenumwandlung implizit/explicit	93
1.6.3.3. Personales/organisationales Wissen.....	95
1.6.4. Wissensverteilung/Wissenstransfer	96
1.6.4.1. IT-Unterstützung	98
1.6.4.1.1. Kundendatenbanken.....	98
1.6.4.1.2. Computerisierte Kommunikation.....	101
1.6.4.1.3. IT-basierte Wissensverteilung	102
1.6.4.2. Personaler Wissenstransfer	103
1.6.5. Wissensnutzung	104
1.6.5.1. Key Account Management und organisationales Lernen	105
1.6.5.2. Wissens- und Lernbarrieren	107
1.6.6. Wissensbewahrung/Wissenssicherung	108
1.6.7. Wissensziele.....	110
1.6.8. Wissensbewertung	110
1.7. Wissen und Unternehmenskultur	111
1.8. Interaktionen zwischen Key Account und Lieferant.....	112
2. Auswirkungen des Wissensmanagements auf das Key Account Management 113	
2.1. Die Rolle Key Account Managements bei der Wissensbeschaffung.....	113
2.2. Die Bedeutung des Key Account Management Teams.....	114
2.3. Wissenstransfer / Wissensaustausch mit anderen Funktionen	115
IV: Die Umsetzung des Key Account Managements in der Praxis	
Eine empirische Untersuchung	
1. Untersuchungsdesign	117
1.1. Empirisches Forschungsdesign und methodische Vorgehensweise.....	117

1.1.1. Form der Datenerhebung	117
1.1.2. Fragebogendesign	119
1.2. Interviewter Personenkreis (Zielgruppen).....	119
1.2.1. Ausgewählte Firmen	120
1.2.2. Befragte Funktionen	120
2. Key Account Management in der Umsetzung.....	121
2.1. Die Bedeutung des Key Account Managements im Unternehmen.....	121
2.2. Die Elemente des Key Account Managements.....	123
2.2.1. Der Key Account Manager	123
2.2.1.1. Der Unterschied zum Standardverkäufer.....	124
2.2.1.2. Dauer der Kundenzuständigkeit.....	125
2.2.1.3. Ausbildung der Key Account Manager	127
2.2.1.4. Trainingsmaßnahmen für Key Account Manager.....	128
2.2.1.5. Anteil des Key Account Managers an laufenden Projekten	129
2.2.2. Account Planungsprozess	130
2.2.2.1. Account Plan	131
2.2.2.2. Account Review	133
2.2.2.3. Nutzen für den Key Account Manager	136
2.2.2.4. Nutzen für das Unternehmen	137
2.2.2.5. Einbeziehung des Kunden in den Planungsprozess	138
2.2.3. Das Account Management Team.....	139
2.2.3.1. Hindernisse in den Account Teams	141
2.2.3.2. Informelle Organisation	142
2.2.4. Account Team Meetings.....	142
2.3. Management – Vertriebsleitung.....	144
2.3.1. Dauer der Zuständigkeit des Vorgesetzten.....	144
2.3.2. Das Umfeld des Vertriebsleiters.....	146
2.3.3. Der Nutzen des Key Account Managements für die Vertriebsleiter	150
2.3.4. Der Nutzen des Key Account Managements für das Unternehmen	150
2.3.5. Unterstützung des Planungsprozesses durch das Top-Management	150
2.4. Anzahl der zu betreuenden Kunden	151
2.5. Das organisatorische Umfeld für das Key Account Management	152
2.5.1. Trennung von Key Account Management und Standardvertrieb	153
2.5.2. Stabsstelle	154
2.6. Quartalsdenken.....	154
2.7. Funktionale Zusammenarbeit.....	156
2.7.1. Funktionales Denken	156
2.7.2. Funktionale Hindernisse/Barrieren	158
2.7.3. Ergebnisse der Interviews.....	159
2.7.3.1. Beurteilung der funktionalen Zusammenarbeit.....	160
2.7.3.2. Zielsetzungen und Zielverfolgung der Funktionen.....	162

2.7.3.3. Kundenorientierung.....	164
2.8. Wissensmanagement	166
2.8.1. Kenntnisse der Visionen und Strategien.....	166
2.8.2. Wissenstransfer.....	167
2.8.2.1. Kundendatenbank – IT-Basis.....	168
2.8.2.1.1. Eingesetzte Kundendatenbanken	168
2.8.2.1.2. Aufwand für die Kundendatenbank-Pflege	169
2.8.2.1.3. Nutzen für das Key Account Management und andere Funktionen.....	172
2.8.2.2. Hindernisse für den Wissenstransfer.....	175
2.8.2.3. Wissenstransfer in Account Team Meetings.....	177
2.8.3. Wissensziele.....	178
2.8.3.1. Berichtswesen und Zielformulierung	179
2.8.3.2. Wissensgenerierung durch das Key Account Management.....	181
2.8.3.3. Forschung und Entwicklung	182
2.8.4. Wissensmanagement durch den Key Account Manager	185
2.8.4.1. Persönliches Wissen.....	186
2.8.4.2. Anreizsysteme	188
2.9. Beziehungsmanagement.....	189
2.10. Einfluss der Unternehmensstrategie der Key Accounts auf die Strategie des eigenen Unternehmens.....	191
2.11. Größe der interviewten Unternehmen	192
2.12. Kosten-/Nutzen-Analyse	193
2.13. Auftretende Hindernisse bei der Umsetzung des Key Account Managements	194

V: Schlussbetrachtung, Fazit und Ausblick

1. Resümee	196
1.1. Heutige Umsetzung des Key Account Managements in der IT-Industrie	196
1.2. Wissensmanagement im Rahmen des Key Account Managements.....	198
1.3. Wesentliche Voraussetzungen für eine qualifizierte Implementierung	200
1.4. Gründe für die Divergenz zwischen Modell und Umsetzung.....	201
1.5. Anforderungen und zukünftige Entwicklung.....	203
Literaturverzeichnis	205

Anhang

A) Ergebnisse der Interviews mit den Key Account Managern	215
B) Ergebnisse der Interviews mit den Vertriebsleitern	235
C) Fragen gleichen Inhalts an die Vertriebsleiter und an die Key Account Manager ..	247
D) Fragebogen für Interviews mit den Key Account Managern	249
E) Fragebogen für Interviews mit den Vertriebsleitern	259

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau und Struktur der Arbeit	8
Abbildung 2: Die Entwicklung des Key Account Managements.....	10
Abbildung 3: Die zukünftige Bedeutung des Key Account Managements.....	11
Abbildung 4: Lorenzkurve mit Ergänzung von Miller/Heiman.....	12
Abbildung 5: Kundenstruktur und Kundengröße nach Biesel	19
Abbildung 6: Gegenüberstellung klassischer Verkauf und Key Account Management.....	20
Abbildung 7: Anforderungen an das KAM für die Investitionsgüterindustrie	22
Abbildung 8: Die fünf“S“ des St. Galler Key Account Management Konzepts.....	23
Abbildung 9: Top 10 von 110 Akzenten im innovativen Marketing	25
Abbildung 10: Orientierung des Unternehmens im Verkäufer- und Käufermarkt	25
Abbildung 11: Key Account Management Kreis.....	27
Abbildung 12: Wichtige Regeln für die Planung in Anlehnung an Belz	30
Abbildung 13: Zusammenhang zwischen Erstellung und Umsetzung des Key Account Plans	31
Abbildung 14: Wichtige Regeln für die Umsetzung.....	32
Abbildung 15: Fachkompetenz und soziale Kompetenz.....	35
Abbildung 16: Anforderungen an den KAM in der Investitionsgüterindustrie	36
Abbildung 17: Key Account Management Team.....	41
Abbildung 18: Aspekte bei der Auswahl von Team-Mitgliedern	45
Abbildung 19: Anforderungen und Eignungen von Kommunikationswege und -instrumente	47
Abbildung 20: Bindungsinstrumente im Beziehungsmanagement	55
Abbildung 21: Koordinationsfunktion im Key Account Management	59
Abbildung 22: Vorteile Account Planung mit Kundenbeteiligung.....	61
Abbildung 23: Optionen für die Key Account Management Organisation.....	65
Abbildung 24: Account based organisation von Digital Equipment.....	69
Abbildung 25: Digital Equipment: Account Based Organisation	70
Abbildung 26: Funktionen mit Kundenkontakt	71
Abbildung 27: Einflussfaktoren von Konflikten zwischen Abteilungen	74
Abbildung 28: Merkmale der Grundbegriffe	83
Abbildung 29: Basis: Relevante Informationen – Wissen	86
Abbildung 30: Probst Bausteine des Wissensmanagement.....	89
Abbildung 31: Wettbewerbsvorteile	92
Abbildung 32: Explizites/implizites Wissen	94
Abbildung 33: Transfermethoden	97
Abbildung 34: Wissensweitergabe.....	104

Abbildung 35: Organisationales Lernmodell	106
Abbildung 36: Hindernisse/Barrieren für das Wissensmanagement.....	107
Abbildung 37: Unternehmensinterne Prozesse und Interaktionen zwischen Lieferant und Key Account.....	112
Abbildung 38: Funktionale Kontakte	116
Abbildung 39: Durchgeführte Interviews	121
Abbildung 40: Bedeutung und Ansehens des Key Account Managers im Unternehmen in der Einschätzung durch die KAM.....	123
Abbildung 41: Schwerpunkte des KAM aus der Sicht der Vertriebsleiter	125
Abbildung 42: Die Dauer der Kundenzuständigkeit	126
Abbildung 43: Key Account Manager mit Erfahrung in anderen Funktionen.....	128
Abbildung 44: Überarbeitung des Account-Plans im Planungszeitraum.....	132
Abbildung 45: Wie häufig werden Account-Reviews durchgeführt? (Angabe Key Account Manager)	134
Abbildung 46: Wie häufig werden Account-Reviews durchgeführt? (Angabe Vorgesetzte)	134
Abbildung 47: Nutzen für den Key Account Manager aus dem Planungs-Prozess.....	137
Abbildung 48: Weiterleitung der Ergebnisse des Account Plans	138
Abbildung 49: Größe der Account Management Teams	141
Abbildung 50: Häufigkeit der Account-Meetings (Angaben der Key Account Manager).....	143
Abbildung 51: Verweildauer des Vertriebsleiter in seiner derzeitigen Position	145
Abbildung 52: Anzahl Jahre des Vertriebsleiter in dieser Position	146
Abbildung 53: Kontrollspanne der Vertriebsleiter.....	147
Abbildung 54: Häufigkeit der Teilnahme der Vertriebsleiter an Account Meetings....	148
Abbildung 55: Häufigkeit der durchgeführten Account-Meetings pro Geschäftsjahr (Angaben der Vertriebsleiter)	148
Abbildung 56: Anzahl Kundenbesuche pro Monat.....	149
Abbildung 57: Primäre Verfolgung der eigenen Ziele der Funktionen, Ergebnis der KAM	162
Abbildung 58: Primäre Verfolgung der eigenen Ziele der Funktionen, Ergebnis der Vertriebsleiter.....	163
Abbildung 59: Pflegeaufwand für die Kundendatenbank	171
Abbildung 60: Täglicher Zeitaufwand des Key Account Managers für die Dateneingabe	171
Abbildung 61: Aktualität der Kundendatenbank	172
Abbildung 62: Nutzen-Einschätzung der Kundendatenbank durch die Vertriebsleiter für sich.....	173

Abbildung 63: Beispiele von Hindernissen bei der Umsetzung des Key Account Managements.....	194
Abbildung 64: Entwicklung der Kundenbeziehung	204

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterschied zwischen KAM und Normal-Vertrieb	121
Tabelle 2: Stellenwert des Key-Account-Managements beim Top-Management	123
Tabelle 3: Vorbereitung der KAM auf ihre Aufgabe.....	128
Tabelle 4: Teilnahme der Funktionen an der Account Planung nach Einschätzung der Vertriebsleiter.....	131
Tabelle 5: Teilnahme der Funktionen an der Account Planung.....	132
Tabelle 6: Teilnahme der Funktionen am Account Review nach Einschätzung der KAM	135
Tabelle 7: Zu selten Account Reviews.....	136
Tabelle 8: Teilnehmende Funktionen am Account Meeting.....	143
Tabelle 9: Teilnahme der Funktionen an KAM-Aktivitäten in den Einstufungen ,selten' oder ,gar nicht'.....	144
Tabelle 10: Zu viele Kunden zu betreuen	152
Tabelle 11: Einschätzung des Einflusses der Quartalsergebnisse durch KAM und Vertriebsleiter.....	155
Tabelle 12: Zusammenarbeit mit anderen Funktionen.....	160
Tabelle 13: Teilnahme von Marketing an Account Meetings (Aussage KAM)	162
Tabelle 14: Funktionen sind zu wenig kundenorientiert.....	165
Tabelle 15: Installierte Kundendatenbanken.....	169
Tabelle 16: Eingabe in die Kundendatenbank – Key Account Manager	169
Tabelle 17: Eingabe in die Kundendatenbank – Vertriebsleiter	170
Tabelle 18: Nutzen Einschätzung durch die KAM für andere Funktionen.....	172
Tabelle 19: Nutzen Einschätzung durch die Vertriebsleiter für andere Funktionen...	173
Tabelle 20: Gegenüberstellung Nutzen Einschätzung KAM und Vertriebsleiter.....	174
Tabelle 21: Wer benutzt die Kundendatenbank und wie intensiv (Einschätzung Key-Account-Manager)	174
Tabelle 22: Wer benutzt die Kundendatenbank und wie intensiv (Einschätzung Vertriebsleiter)	174
Tabelle 23: Zielvorgaben für Informationsgewinnung für das KAM in Jahreszielen verankert.....	180
Tabelle 24: Größe der interviewten Unternehmen.....	192
Tabelle 25: Hindernisse bei der Umsetzung aus der Sicht der Key-Account-Manager	195
Tabelle 26: Hindernisse bei der Umsetzung aus der Sicht der Vertriebsleiter	195

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
BU	Business Unit
bzw.	beziehungsweise
CRM	Customer Relation Management
d.h.	das heißt
et al.	et alii – und andere
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
F&E	Forschung und Entwicklung
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
KAM	Key Account Manager
LMU	Ludwig Maximilian Universität, München
m.E.	meines Erachtens
Nr.	Nummer
PC	Personal Computer
S.	Seite(n)
u.a.	unter anderem(n)
u.U.	unter Umständen
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft