

Master-Studium
MSc Handelsmanagement

Steuerung des Key Account Managements über die Kennzahl Umsatz

Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades eines
Master of Science (MSc)

Verfasst von: **Wolfgang Todsauer**

Matrikel-Nr.: **14F1419**

Lehrgangsort: WIFI Graz

Betreut von: Hr. Mag. Alfred Löscher, MBA

Ich versichere,

- dass ich die Masterarbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe,
- dass ich diese Arbeit bzw. Teile selbiger bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
- dass diese Arbeit mit der dem/der BetreuerIn vorgelegten Arbeit übereinstimmt.

So keine befristete Sperrung der Arbeit vorliegt, bin ich damit einverstanden, dass meine Masterarbeit in der Bibliothek der FH-Wien der WKW öffentlich zugänglich gemacht wird.

Graz, 14.05.2016

Ort, Datum

Unterschrift



INHALT

Inhalt	I
Danksagung	IV
Abstract	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	1
Abbildungsverzeichnis	1
1 Einleitung	2
1.1 Wissenschaftliche Problemstellung	2
1.2 Zielsetzung	3
1.3 Forschungsfragen	4
1.4 Methodik	4
1.5 Sampling	5
1.6 Qualitätssicherung	5
2 Begriffsabgrenzungen und –definitionen	7
2.1 Was versteht man unter Unternehmenssteuerung?	7
2.2 Bedeutung von Key Account Management	8
2.3 Was sagen Kennzahlen aus?	9
3 Key Account Management	11
3.1 Was ist Key Account Management?	11
3.2 Ausgangsfeld des Key Account Managements	13
3.3 Potenzialfelder des Key Account Managements	15
3.4 Strategiefindung	17
3.5 Zielsetzung des Key Account Managements	19
3.6 Effizienz des Key Account Managements	21
4 Steuerung	23

4.1	Bedeutung von Steuerungskonzepten.....	23
4.2	Strategische und operative Steuerung.....	25
4.3	Herausforderungen in der Unternehmenssteuerung.....	27
4.4	Auswirkungen auf die Unternehmenssteuerung	29
5	Kennzahlen	31
5.1	Bedeutung von Kennzahlen.....	31
5.2	Kennzahl Umsatz	33
5.3	Umsatz als Messkennzahl.....	34
5.4	Kennzahlen als betriebswirtschaftlicher Vergleich	37
6	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	39
6.1	Wie effektiv ist die Kennzahl Umsatz im B2B Geschäft in Bezug auf die Steuerung des Key Account Managements?.....	40
6.2	Wie effizient ist die Kennzahl Umsatz in Bezug auf die Steuerung des Key Account Managements?.....	41
7	Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse.....	43
7.1	Methodische Vorgangsweise.....	43
7.2	Vorstellung der befragten Personen	45
7.3	Das Experteninterview.....	46
7.4	Auswertung der Interviews	48
8	Darstellung der Ergebnisse	49
8.1	Kategorie 1: Wahrnehmung des Key Account Managements	50
8.2	Kategorie 2: Kennzahl Umsatz	52
8.3	Kategorie 3: Steuerung des Key Account Managements	55
8.4	Kategorie 4: Praxis der Steuerung des Key Account Managements	58
8.5	Kategorie 5: Gründe für die verwendeten Kennzahlen	60
9	Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen.....	63
9.1	Subforschungsfrage 1	63

9.2 Welche Hauptgründe, Beweggründe gibt es für die Geschäftsleitung zur Anwendung von Umsatz als Kennzahl zur Steuerung des KAM?	65
10 Conclusio und Ausblick	68
10.1 Beantwortung der Hauptforschungsfrage	68
10.2 Diskussion und Ausblick	70
11 Literaturverzeichnis	73
12 Anhang	78
12.1 Interviewleitfaden	78
12.2 Kategorienschema	86

DANKSAGUNG

An dieser Stelle möchte ich mich vom Herzen bei meiner Familie für Ihre Unterstützung und Geduld während meines Studiums bedanken. Besonderen Dank möchte ich dabei an meine Frau und meinen Sohn richten, ohne Ihre Ermutigung und Beistand hätte ich nicht die Kraft gehabt mein Studium zu absolvieren.

Nicht vergessen zu erwähnen sind alle Personen die mir netter Weise als Interviewpartner zur Verfügung gestanden sind und damit aktiv zu einem positiven Abschluss meines Studienlehrganges beigetragen haben.

Bei Hr. Mag. Alfred Löscher, MBA möchte ich mich bedanken für seine ausgezeichnete fachliche und kompetente Betreuung, dank dieser war mir es möglich eine Masterarbeit nach den erforderlichen Kriterien zu erstellen.

Ein großes Dankeschön auch an das Team rund um Dr. Toni Monsberger welches uns zwei Jahre durch das Studium geführt hat und uns in jeder Hinsicht unterstützt hat.

ABSTRACT

Die vorliegende Masterarbeit gibt einen Überblick über die Möglichkeiten und Auswirkungen der Kennzahl Umsatz zur Steuerung des Key Account Managements. Key Account Management hat in der heutigen Zeit eine wichtige Rolle in Unternehmen eingenommen, um die wirtschaftlichen Ziele zu erreichen. Die Steuerung des KAM ist daher ein wesentlicher Bestandteil der Geschäftsführung und stellt diese vor neue Herausforderungen. Durch Recherche der vorhandenen wissenschaftlichen Literatur soll ein Überblick über das Thema gegeben werden und in weiterer Folge auf die Besonderheiten des KAM eingegangen werden. In der Literatur sollen ebenfalls die notwendigen Kennzahlen, im Besonderen die Kennzahl Umsatz, betrachtet werden und der Zusammenhang zwischen Kennzahlen und Steuerung des KAM hergestellt werden. Dadurch sollen die Fragen nach der Effektivität und der Effizienz der Kennzahl Umsatz zur Steuerung des KAM beantwortet werden. In weiterer Folge wird durch eine empirische Studie die praxisrelevante Seite des Themas beleuchtet und nach der Methode von Mayring ausgewertet. Durch Befragung von ExpertenInnen aus dem Bereich der Geschäftsführung sollen mittels einem durch einen Leitfaden gestütztes Interview entsprechende Ergebnisse für die Studie gesammelt werden. Die ExpertenInnen sind durchgehend bei Industrieunternehmen beschäftigt welche eine Mitarbeiteranzahl zwischen 100 und 1000 Personen vorweisen können und international tätig sind. Durch kritische Reflektion der wissenschaftlichen Literatur in Kombination mit den Erkenntnissen der empirischen Studie wird die Hauptforschungsfrage beantwortet. Die Ergebnisse aus den Antworten der Subforschungsfragen und der Hauptforschungsfragen sollen für Personen aus dem Bereich der Geschäftsführung als Informationsquelle zur Steuerung des Key Account Managements mit der Kennzahl Umsatz dienen. Im Fazit der Arbeit werden wissenschaftliche Erkenntnisse und empirische Ergebnisse einer kritischen Betrachtung unterzogen und eventuelle mögliche Alternativen in Bezug auf die Steuerung des KAM aufgezeigt.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BSC	Balanced Scorecard
CFO	Chief Financial Officer
GF	Geschäftsführung
KAM	Key Account Management
KPIs	Key Performance Indicators
MbO	Management by Objectives
MA	Mitarbeiter
OPEX	operational expenditures
SCM	Supply Chain Management
TCO	Total Cost of Ownership

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Key Account Management.....	11
(http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5712/key-account-management-v6.html; -Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg; 09.02.2016)	
Abbildung 2 Unternehmenserfolg.....	27
(http://www.netales.de/leistungen/unternehmenssteuerung/prozessanalyse/prozess-insight/; 11.02.2016)	
Abbildung 3 Kundencockpit.....	36
(http://www.comlineag.de/leistungen/business-solutions/integrated-customer-mangement/webbasiertes-vertriebscockpit/; 11.02.2016)	
Abbildung 4 Effektivität vs. Effizienz.....	40
(http://www.rechnungswesen-verstehen.de/bwl-vwl/bwl/effektivitaet-und-effizienz.php; Fabian Simon, 28.02.2016)	
Abbildung 5 Vorstellen der Experten.....	46
Abbildung 6 Key Account Management.....	50
(http://www.ekep.de/tl_files/files/managementkreis.png, 08.05.2016)	
Abbildung 7 Wirtschaftswachstum in der Industrie.....	53
(http://www.statistik.at/web_de/services/wirtschaftsatlas_oesterreich/industrie/index.html , 09.05.2016)	
Abbildung 8 Aufgaben des KAM.....	55
(http://www.alexanderverweyen.com/typo3temp/fl_realurl_image/key-account-ke.png, 02.05.2016)	

1 EINLEITUNG

1.1 Wissenschaftliche Problemstellung

Seit Beginn des Key Account Management (KAM) im Jahr 1970 gibt es eine Vielfalt von Entwicklungen und Trends zu beobachten. Das KAM ist national wie auch international zu betrachten und auch zwischen den Branchen und Unternehmen gibt es Unterscheidungsmerkmale zu berücksichtigen (vgl. *Bickelmann*, 2001, S.16). Im Bereich der Industrie und speziell bei dem Thema Business to Business (B2B) wurde KAM immer mehr zum Marketingschwerpunkt, um ganz spezifische Ziele zu erreichen. Diese Entwicklung hat zur Folge, dass Handelsunternehmen sich den Kunden und Marktanforderungen stellen müssen (vgl. *Rau*, 1994, S.1-2). Die Anforderungen der Kunden steigen, was die Bereiche des individuellen Leistungsumfangs betrifft. Betrachtet man den Wertschöpfungsprozess, der sich in mehrere Teilprozesse unterteilen lässt, zeigt sich bei einzelnen Prozessen eine gegenseitige Abhängigkeit zwischen Käufer und Verkäufer (vgl. *Gegenmantel*, 1996, S.300). Die Zulieferer haben damit die Unternehmensorganisation zu überdenken und die Bereiche Kundenmanagement, Marketing, Vertrieb und Logistik sind hier als einige Beispiele zu nennen. Damit die wichtigen Kunden schnell, flexibel und kundennah betreut werden können, ist es notwendig, die Mitarbeiter/innen im Vertrieb verstärkt zu unterstützen und zu vernetzen, um das volle Leistungsportfolio für die angesprochenen Kunden transparent zu machen (vgl. *Schlüter*, 2011, S.29). Um diese Voraussetzungen und Anforderungen zu erfüllen, ist eine zielgerichtete Koordination zum KAM ein wesentliches Kriterium für ein erfolgreiches KAM-Konzept.

Im Mittelpunkt dieser Aktivitäten steht das Key Account Management mit den angesprochenen Aufgaben. Das Unternehmen benötigt messbare Kennzahlen, um auf der einen Seite zu sehen, welche Erfolge im KAM erreicht werden und auf der anderen Seite, um rechtzeitig erkennen zu können falls strategische Änderungen notwendig sind. Die Vielzahl an wirtschaftlichen Kennzahlen bedeutet aber für die Unternehmen eine Herausforderung, die wesentlichen davon zu bestimmen. Für die Unternehmen stellt sich das Problem der Auswahl an messbaren Kennzahlen für die strategische Ausrichtung und Zielvereinbarung des KAM (vgl. *Pufahl*, 2006, S.20-21). Das KAM ist grundsätzlich eine abteilungsübergreifende Stelle, auf welche auch unterschiedliche Faktoren

Einfluss nehmen. Betrachtet man den Umsatz, beeinflussen hier nicht nur Vertrieb und Marketing das Ergebnis, dies macht die Messbarkeit schwierig und ungenau. Um den Erfolg der vom KAM betreuten Kunden realistisch einschätzen zu können, bedarf es valider ökonomischer und vorökonomischer Kennzahlen, die Vergangenheit und Zukunftspotenziale berücksichtigen (vgl. *Belz, et al., 2015, S.42*). In der Arbeit soll untersucht werden, ob die Kennzahl Umsatz das KAM effektiv und steuerbar macht. In weiterer Folge soll herausgefunden werden, in welchem Zusammenhang diese mit dem KAM steht.

1.2 Zielsetzung

In der Masterthesis soll untersucht werden, wie effektiv und effizient die Kennzahl Umsatz in Bezug auf die Steuerung des Key Account Managements ist. Dabei soll nicht nur erforscht werden, ob der Umsatz den angesprochenen Kriterien entspricht, sondern auch ob man diese in der Theorie und Praxis findet. Die Schlussfolgerung der Arbeit soll von spezifischen Unternehmen derselben Branche als Unterstützung bei der Festlegung der Kennzahl Umsatz verwendet werden können.

1.3 Forschungsfragen

1.3.1 Hauptforschungsfrage

Welche Erkenntnisse ergeben sich für die Geschäftsführung aus der Kennzahl Umsatz der definierten Zielkunden zur Steuerung des Key Account Managements?

1.3.2 Theoretische Subforschungsfragen

Wie effektiv ist die Kennzahl Umsatz im B2B Geschäft in Bezug auf die Steuerung des Key Account Managements?

Wie effizient ist die Kennzahl Umsatz in Bezug auf die Steuerung des Key Account Managements?

1.3.3 Empirische Subforschungsfragen

Wie praxisrelevant ist die Kennzahl Umsatz im B2B Geschäft zur Steuerung des KAM?

Welche Hauptgründe, Beweggründe gibt es für die Geschäftsleitung zur Anwendung von Umsatz als Kennzahlen zur Steuerung des KAM?

1.4 Methodik

Eine kritische Analyse der Fachliteratur und der darin bestehenden Aussagen, sowie eine Meinung des Autors dazu, sollen den ersten Schritt in der Bearbeitung des Themas darstellen. In weiterer Folge soll durch Recherche erweiterter Medien, wie Fachzeitschriften, Zeitungen sowie Beiträge aus dem Internet das Gesamtbild ergänzen.

In dieser Arbeit sollen durch Experteninterviews Erkenntnisse gesammelt und ausgewertet werden, um fundierte Aussagen zu den Forschungsfragen tätigen zu können.

1.5 Sampling

Die Interviews werden als Leitfadeninterviews mit den ExpertenInnen durchgeführt. Als Grundlage dient dem Fragesteller eine vorbereitete Liste mit konkreten Fragen (der sogenannte Leitfaden). Ein Leitfadeninterview ähnelt sehr stark einem gewöhnlichen Gespräch, wie es auch im Alltag häufig vorkommt (vgl. *Gläser / Laudel*, 2009, S.111). Die Interviews werden persönlich nach Terminvereinbarung mit den ausgewählten Personen aus der Unternehmensführung und dem Controlling durchgeführt und schriftlich dokumentiert. Es werden sich daraus etwa zehn Interviews zu je 60 Minuten ergeben. Die ExpertenInnen kommen aus dem Bereich der Elektrobranche und dem Großhandel und sind überwiegend im B2B Geschäft tätig. Die Betriebe sind mit Ihren Standorten national wie auch international vertreten und haben eine Mitarbeiteranzahl von 100 bis über 1000. Die zusammengefassten Erkenntnisse werden anhand einer vergleichenden Analyse festhalten, ob und wie die Kennzahlen auf das KAM Einfluss nehmen.

1.6 Qualitätssicherung

Anfangs wird Literaturrecherche betrieben, um das vorhandene Grundwissen des Verfassers in diesem Bereich zu erweitern. Anschließend wird ein Leitfaden für die Interviews erstellt.

Durch den vorhandenen Leitfaden können die Expertengespräche miteinander verglichen und ausgewertet werden. Die Befragungen werden nach der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet, im Zuge dieser Arbeit wird nach Mayring ausgewertet (vgl. *Mayring*, 2010).

Die Inhaltsanalyse wird daher nach folgenden Punkten durchgeführt:

- Kommunikation analysieren
- dabei systematisch vorgehen
- dabei also regelgeleitet vorgehen
- dabei auch theoriegeleitet vorgehen
- das Ziel verfolgen, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen (vgl. *Mayring*, 2010, S.13).

Damit die Schlussfolgerungen aus den Befragungen schlüssig sind müssen Validität, Objektivität und Reliabilität sichergestellt sein.

Nachdem jede Person interviewt wurde, erfolgt eine fundierte Auswertung aller Interviews. Zuerst wird jedes Interview für sich ausgewertet und anschließend erfolgt eine Gesamtauswertung und Zusammenfassung.

2 BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND –DEFINITIONEN

2.1 Was versteht man unter Unternehmenssteuerung?

Unternehmenssteuerung wird auch häufig mit dem Begriff Leadership definiert, dabei werden die personenorientierten, handlungsorientierten, eigenschaftsorientierten, interaktionsorientierten und motivationsorientierten Themen der Geschäftsführung nicht einheitlich beschrieben (vgl. *Lies*, 2014). Steuerung von Unternehmen hatte und wird weiterhin eine existenzielle Bedeutung haben, um Unternehmen erfolgreich zu machen. Visionen und die daraus resultierenden Ziele sollen durch Kreativität, Innovation und Zielstrebigkeit erreicht werden (vgl. *Hegele-Raih*, 2004). Unternehmenssteuerung oder Führung lässt sich auch sehr gut damit erklären, dass man Menschen durch gemeinsame Werte, Ziele und Strukturen in die Lage bringt, das gewünschte Ergebnis zu erreichen. Dabei spielt natürlich auch die Aus- und Weiterbildung der handelnden Personen eine Rolle in der Unternehmenssteuerung. Leader oder Führungskräfte sollen von Werten geleitet sein, sollten Mitarbeiterentwicklung und den ständigen Veränderungen am Markt gewachsen sein, um eine effektive und effiziente Unternehmenssteuerung zu gewährleisten (vgl. *Pinnow*, 2006, S. 37). Unternehmenssteuerung kommt aus der Betriebswirtschaft und beschreibt zwei Aspekte, sie zeigt auf einen bestimmten Personenkreis, der das Unternehmen leitet, auch Geschäftsführung oder Management genannt. Durch den Begriff Unternehmenssteuerung wird aber auch der Prozess „Führen eines Unternehmens“ beschrieben (vgl. *Müller*, 2000). Die rasanten Änderungen am Markt haben auch die Unternehmenssteuerung in zwei wesentliche Teile gespalten, man unterscheidet in den meisten Fällen eine strategische Steuerung und eine operative Steuerung des Unternehmens. Bei der strategischen Steuerung werden die nachfolgenden Gesichtspunkte betrachtet.

Festlegen strategischer Ziele

- Auswahl der Betätigungsfelder des Unternehmens
- Allokation von Mitteln

Die operative Steuerung hat folgende Aspekte im Blickwinkel:

- Maßnahmen zur Budgetierung
- Festlegung der Steuerungsinstrumente
- Festlegung der Kennzahlen

Die erfolgreiche Umsetzung wird durch entsprechende Unternehmensorganisationen durchgeführt (vgl. *Meffert*, 1988, S. 8-13).

2.2 Bedeutung von Key Account Management

Key Account Management (KAM) ist eine Form der Marketingorganisation, bei der Kunden, die eine Schlüsselposition für das Unternehmen haben, bevorzugt behandelt werden. Diese Kunden werden auch „Key Accounts“ genannt. Diese Schlüsselkunden stellen eine besondere Anforderung an die Vertriebsaufgaben des Unternehmens und verlangen aufgrund spezieller Bedürfnisse neue Ansätze im Marketing (vgl. *Kirchgeorg*, 2001).

Die Veränderungen am Markt erfordern neue Wege im Vertrieb, mit den Großkunden zu wachsen und gleichzeitig kompetente Lösungen für mittlere wie auch kleinere Betriebe zu erarbeiten. Ein erfolgreiches Unternehmen benötigt differenzierte und wirksame Lösungen, um weitere Potenziale ausschöpfen zu können, eine solche Möglichkeit besteht mit der Implementierung des KAM. Das KAM hat die Aufgabe, bei bestehenden Key Accounts das Volumen zu steigern, bei mittleren Betrieben diese zu Key Accounts zu entwickeln und bei kleineren Unternehmen steht die Chance der Margensteigerung im Fokus (vgl. *Belz*, et al., 2015, S.10).

Zum besseren Verständnis einige Gründe, die für die Einführung eines KAM sprechen:

- Änderungen der Kundenstrukturen
- Internationalisierung
- Liberalisierung der Wirtschaft
- Auflösung von Branchengrenzen
- Steigerung der Deckungsbeiträge

Diese Punkte sind nur einige Beispiele, die Veränderungen am Markt und das Implementieren eines KAM sind dynamische Aufgaben für jedes Unternehmen mit Blick Richtung Zukunft (vgl. *Biesel*, 2013, S. 21-24).

Das KAM unterliegt bestimmten Unterschieden bei Betrachtung von B2C und B2B Kunden, bei B2B Kunden spricht man im Wesentlichen vom sogenannten „Kontraktgütermarketing“ und im Bereich der B2C Kunden sind die Vorgänge ähnlich, doch ist hier der Sprachgebrauch des „Beziehungsmarketings“ vorherrschend (vgl. *Gegenmantel*, 1996, S. 9).

2.3 Was sagen Kennzahlen aus?

Kennzahlen stellen in komprimierter Form Informationen dar. Diese haben mehrere Bedeutungen, hier sollen einige Beispiele genannt werden:

- Es werden konkrete Sachverhalte sichtbar
- Bessere Transparenz im Unternehmen
- Sie dienen für Vergleiche
- Es wird einfacher, die Wirtschaftslage des Unternehmens zu erkennen
- Sie lassen Rückschlüsse auf die Stärken und Schwächen zu
- Sie haben oft Signalwirkung

Ein wichtiger Aspekt bei der Betrachtung von Kennzahlen ist auf jeden Fall die Interpretation (vgl. *Posluschny*, 2007, S. 8-9).

Für die Interpretation von Kennzahlen benötigt man einen anderen quantitativen Wert zum Vergleich, man spricht in diesem Kontext von einer Bezugsgröße. Zum besseren Verständnis, wenn ein Unternehmen einen Gewinn von 3,5 Mio. € hat, sagt diese Kennzahl allein nichts darüber aus, ob dieses Ergebnis gut oder schlecht ist, erst im Vergleich, z.B. zum Vorjahr, wird das ermöglicht (vgl. *Kühnapfel*, 2014, S. 1-2).

Bei Kennzahlen wird unter folgenden unterschieden:

- Absolute Kennzahlen
- Relative Kennzahlen
- Kurzfristige Kennzahlen

- Langfristige Kennzahlen
- Qualitative Kennzahlen
- Quantitative Kennzahlen
- Reaktive Kennzahlen
- Proaktive Kennzahlen

Die meisten dieser Kennzahlen finden wir bei Unternehmen im Controlling wieder (vgl. *Capone*, 2015, S. 23-25).

3 KEY ACCOUNT MANAGEMENT

3.1 Was ist Key Account Management?

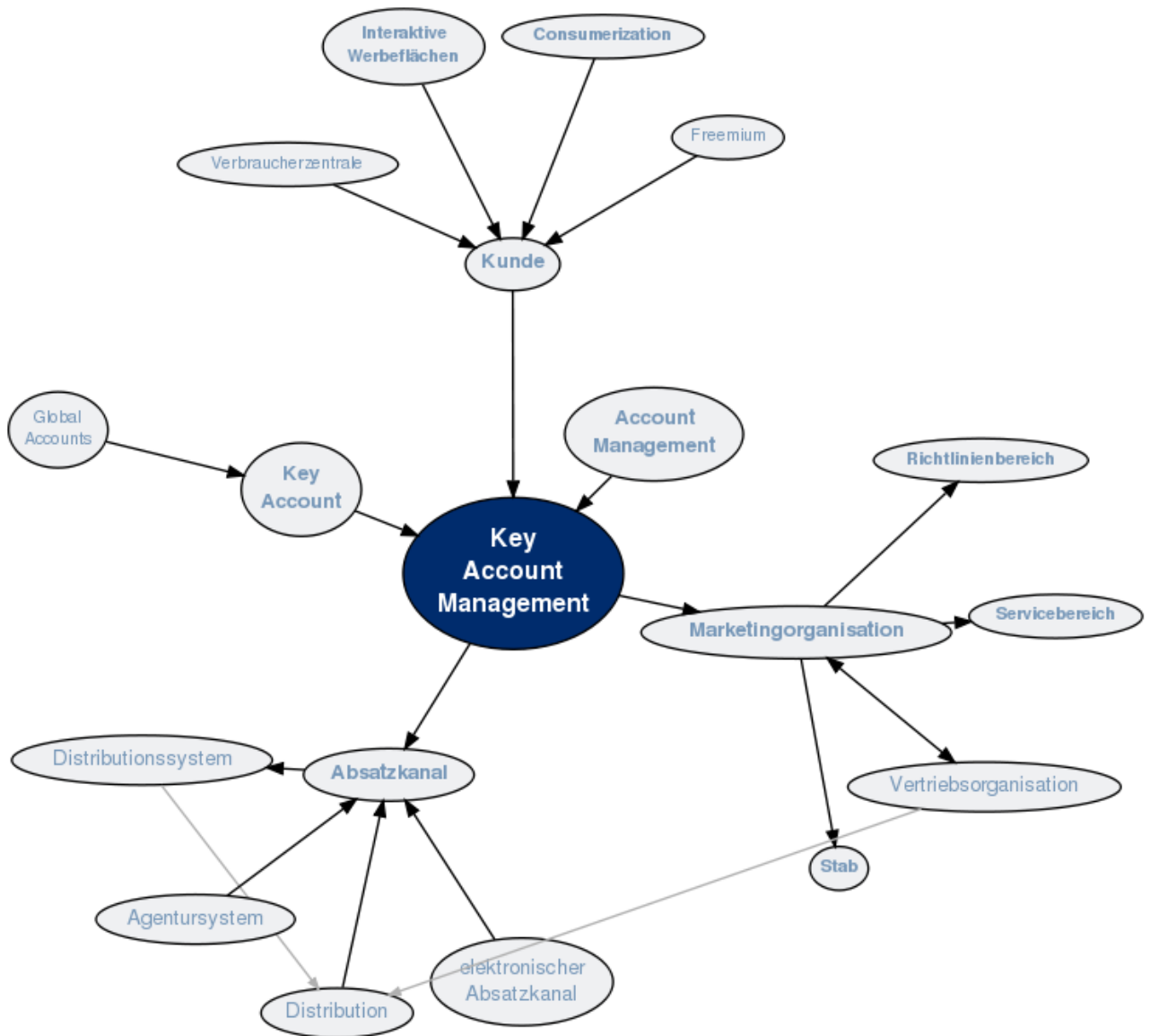


Abbildung 1 Key Account Management

Das Key Account Management ist in den meisten Fällen die Kommunikationsdrehscheibe zwischen Kunden und Unternehmen. KAM hat grundsätzlich die Aufgabe, die wichtigsten Kunden zu erkennen und deren Geschäftsabläufe zu gestalten. In vielen Unternehmen beschränkt sich das KAM auf diese Aufgaben, dafür sind häufig folgende Gründe ausschlaggebend:

- Die GF gibt diese Aufgaben vor
- Dem KAM sind diese Aufgaben ausreichend
- Es werden neben diesen Aufgaben keine weiteren wahrgenommen
- Das KAM wird für diese Aufgaben bezahlt

Auf diese Aufgaben beschränkt, ist das KAM nur ein Großkundenbetreuer, dies ist nicht unbedingt negativ zu betrachten, aber in der heutigen Zeit nicht mehr ausreichend (vgl. *Sidow, 2014, S. 1*).

Betrachtet man die Entwicklung des KAM, so sieht man in der ersten Grundidee, dass die wichtigsten Kunden schon immer von den Verkäufern besonders bearbeitet worden sind. Dies wurde schon in den 60er-Jahren erkannt und in weiterer Folge durch Pegram 1972 untersucht, dadurch entwickelte sich die erste Vollzeitstelle zur Umsetzung des KAM. Am Anfang beschäftigte man sich überwiegend mit dem nationalen KAM welches sich rasant weiterentwickelte. In diesem Zusammenhang erkannte man immer stärker die Bedeutung der „weichen Faktoren“ und dadurch wurde immer öfter das KAM in das Top-Management integriert. Das KAM hat sich im Laufe der Zeit längst auch schon international etabliert und einen wichtigen Stellenwert bei den Unternehmen eingenommen (vgl. *Belz, et al., 2015, S. 5-7*).

KAM bedeutet die Ausrichtung des Vertriebs auf die wichtigen Kunden, in den meisten Fällen Schlüsselkunden genannt, um vorhandene Potenziale auszuschöpfen.

Im Zuge der Wertschöpfungskette ergibt sich daher meistens folgende Entwicklung mit den Kunden:

- Am Anfang steht häufig die Kundenberatung
- In weiterer Folge entsteht eine Kundenbindung
- Diese führt oft zur Kundenbeziehung
- Und im optimalen Fall ergibt sich eine strategische Allianz oder Partnerschaft

Diese Entwicklung kann durch den klassischen Vertrieb aufgrund seiner komplexen Aufgabenstellung nicht mehr erfüllt werden, daher erfolgt die Einführung eines KAM, um diese Aufgaben zu übernehmen. Für viele Unternehmen ist das ein Schritt um die

Markt- und Kundenbedürfnisse der heutigen Zeit zu erfüllen bzw. das eigene Unternehmen zu festigen und weiterzuentwickeln (vgl. *Biesel*, 2013, S. 27-32).

Die Aufgaben eines KAM sind in der Regel folgende:

- SWOT-Analysen der Kunden als Basis für potenzialorientierte Zielvereinbarungen
- Erstellung von Strategien und Maßnahmen mit den einzelnen Kunden
- Abweichungsanalysen bezüglich der mit den Kunden getroffenen Strategien und Maßnahmen und dementsprechende Gegenmaßnahmen
- Fortlaufende Kontrolle der intern wie extern getroffenen Maßnahmen
- Betrachtung der Sortiments-, Preis- und Promotiontätigkeiten
- Beachtung der vorgegebenen Konditionen
- Mitarbeit bei der Koordination und Steuerung des internationalen KAM

Diese Aufgabenstellungen unterliegen natürlich einer gewissen Flexibilität je nach Unternehmen und Branche, eine Weiterentwicklung nach den Anforderungen des Marktes wird nicht ausbleiben sondern stellt eine logische Schlussfolgerung dar (vgl. *Bickelmann*, 2001, S. 22).

3.2 Ausgangsfeld des Key Account Managements

Die Geschäftsfelder des KAM sind in erster Linie jene, in denen schon heute die laufenden Geschäfte getätigt und natürlich auch geplant werden. In diesem Geschäftsfeld werden aus den bestehenden Kunden die Key Account Kunden definiert, also jene Kunden die für das Unternehmen von besonderer Bedeutung sind. In diesem Bereich ist es wichtig, die eigene Position zu überprüfen und zu festigen (vgl. *Sidow*, 2014, S. 18). Eine Situationsbetrachtung kann durch folgende Punkte erfolgen:

- Die Anforderungen des Kunden an seine Lieferanten prüfen.
- Wie weit erfüllt das Unternehmen diese Anforderungen?
- Der Vergleich der Leistungen im Verhältnis zu den eigenen Mitbewerbern, bezogen auf das Anforderungsprofil des Kunden.
- Wie hoch ist der eigene Beitrag zur Renditeverbesserung des Kunden?
- Wie hoch ist die eigene Renditeverbesserung bei dem Kunden?

Im Wesentlichen wird in diesem Bereich das aktuelle laufende Geschäft mit dem Kunden optimiert und erweitert (vgl. *Sidow*, 2014, S. 19).

Key Account Management ist ein sehr starker Erfolgsfaktor im B2B Geschäftsfeld geworden, aufgrund der Veränderungen am Markt hat das KAM viele Herausforderungen zu bewältigen. Betrachtet man die heutigen Anforderungen der Kunden im B2B Bereich genauer, so wird deutlicher was damit gemeint ist.

- Lieferanten werden ständig reduziert.
- Entscheidungen werden immer häufiger global getroffen.
- Entscheidungen kommen oft von Teams oder Gruppen.
- Konzepte finden mehr Bedeutung bei Entscheidungen.
- SCM ist in Unternehmen ein wesentlicher Aspekt bei Kunden.
- Zunehmende Transparenz wird gefordert.
- Elektronische Datenverarbeitung und Verknüpfung wird erwartet.

Anhand dieser Punkte erkennt man rasch wie komplex die Anforderungen geworden sind, damit kann auch erklärt werden weshalb KAM zum Erfolgsfaktor vieler Unternehmen geworden ist. Im B2B Geschäftsfeld wird auch in der Zukunft das Wissen über den Kunden ein Überlebens- und Differenzierungsfaktor sein, genauso wie die Themen E-Business und Konzepte eine wesentliche Aufgabe des KAM sind (vgl. *Sieck / Goldmann*, 2014, S. 3-4).

In Hinsicht auf auf das B2C Geschäftsfeld zeigt uns die Literatur nur sehr geringe Unterschiede zum B2B Bereich. Ein wesentlicher Unterschied zum B2B Markt ist die fehlende Einbeziehung des privaten Endkunden.

Der private Endkunde hat einen anderen Blick auf das Leistungsspektrum seines Lieferanten, hier sind vorrangige Themen:

- Preis
- Qualität
- Service

Das Hauptaugenmerk des privaten Endkunden liegt nicht auf dem Thema Produktion. Diese Unterschiede sind gering, wirken sich aber auf das KAM in seiner Ausrichtung aus (vgl. *Biesel*, 2013, S. 35-36).

3.3 Potenzialfelder des Key Account Managements

Da vom Unternehmen das Geschäftsfeld des KAM definiert worden ist, kann man sich nun mit den vorhandenen Potenzialfeldern auseinandersetzen, erst danach wird eine dementsprechende Strategie erarbeitet. Potenzialfelder zu erkennen setzt voraus, dass man seine Kunden gut kennt, um dementsprechende Bereiche zur Erweiterung der laufenden Geschäfte zu erkennen. Die schnellste und effektivste Möglichkeit, an diese Informationen zu gelangen, ist durch den Kunden selbst, da dies nicht immer möglich ist, wird durch Analyse bestehender Zahlen und durch dementsprechende Einschätzungen das Potenzialfeld ermittelt. In der heutigen Zeit kommen natürlich Internetinformationen und persönliche Netzwerke genauso zum Einsatz, um die vorhandenen Daten zu vervollständigen. Folgende Fragen sollten in dieser Phase gestellt werden:

- Wie hoch ist das Potenzial beim Kunden in Euro?
- Wie viel von diesem Potenzial ist für das eigene Unternehmen aufgrund der vorhandenen Möglichkeiten und der des Mitbewerbs erreichbar?
- Wie werden die Chancen beurteilt?
- Wie werden die Risiken beurteilt?
- Wie sehen die Entscheidungsprozesse beim Kunden aus?
- Wer sind die Entscheidungsträger beim Kunden?
- Welche Entscheidungskriterien haben für den Kunden Priorität?
- Welche Medien nutzt der Kunde für seine Entscheidungen?

Alle diese Fragen sind ein Teil für die zukünftigen Schritte des KAM hin zum Kunden, um die bestmöglichen Erfolgsergebnisse zu erwirtschaften (vgl. *Sidow, 2014*).

Eine der Möglichkeiten, seine Potentialfelder zu erkennen, sind Marktanalysen, die dem Unternehmen helfen, die relevanten Märkte effektiv zu bearbeiten.

Nach der Marktanalyse werden in den relevanten Märkten Absatzanalysen vorgenommen, in welchen folgende Kriterien ausgewertet werden:

- Marktvolumen
- Absatzvolumen
- Marktanteil
- Marktpotenzial

- Absatzpotenzial

Diese Auswertungen dienen der GF und dem KAM, in Kombination mit ihrem bestehenden Kundenstamm neue Potenzialfelder zu erkennen und zu definieren (vgl. *Pufahl*, 2015, S. 29-32). Gewöhnlich wird mindestens einmal im Jahr das Produkt oder Dienstleistungsspektrum des Unternehmen besprochen und dabei sollten diese Erkenntnisse einfließen, um dementsprechende Neuausrichtungen oder Korrekturen für die Zukunft zu ermöglichen. Die aus diesen Besprechungen resultierenden Entscheidungen beeinflussen wesentlich die zukünftigen Ertrags- und Umsatzergebnisse des Unternehmens (vgl. *Pufahl*, 2015, S. 71).

Eine weitere Möglichkeit zur Bestimmung der Potenzialfelder sind Kundenanalysen, bei welchen im Wesentlichen folgende Aspekte betrachtet werden:

- Wer sind meine potenziellen Key Account Kunden?
- Welche Gründe gibt es für Key Account Kunden mit unserem Unternehmen zusammen zu arbeiten?
- Welche Rolle spielt das Thema Preis bei diesen Kunden?
- Wie hoch wird die Qualität der Produkte vom Kunden beurteilt und wie wichtig ist diese?
- Wer sind die derzeitigen Lieferanten des Kunden?
- Welche Alleinstellungsmerkmale können wir unseren Kunden bieten?
- Was sind unsere Schwächen beim Kunden?

Diese Aspekte finden nicht nur bei der Suche nach Potenzialkunden, sondern auch bei bestehenden Kunden Anwendung. Diese Fragen stehen im Fokus bei Gesprächen mit Key Account Kunden, um die entsprechenden Potenzialfelder zu erkennen und dementsprechend mit den Kunden umzusetzen (vgl. *Biesel*, 2013, S. 295).

Umso detaillierter die Kundenanalysen durchgeführt werden, desto individueller kann das Angebot auf den Kunden angepasst werden. Individueller bedeutet in der Regel aber auch, dass die Aufgaben dadurch um einiges komplexer werden, das ist ein Aspekt der unbedingt im KAM berücksichtigt werden sollte (vgl. *Gegenmantel*, 1996, S. 221-222).

Um die Potenzialfelder der Kunden ausschöpfen zu können, muss sich das KAM auch mit anderen Analysen wie

- Umsatzanalysen
- Deckungsbeitragsanalysen
- Distributionsanalysen
- Produktportfolioanalysen
- Marktpreisanalysen
- Logistikanalysen

auseinandersetzen, um ein möglichst vollständiges Bild seines Kunden und der Möglichkeiten seines Unternehmens zu bekommen und dementsprechende Strategien zu entwickeln (vgl. *Rau*, 1994, S. 104-105).

3.4 Strategiefindung

Die Basis zur Strategiefindung wurde in den vorhergehenden Kapiteln beschrieben, diese ist notwendig, um die Aktivitäten des KAM auf den Markt auszurichten. Eine Strategie ist demzufolge eine Antwort auf die Erkenntnisse der Analysen. In der Strategie werden verschiedene Aspekte festgelegt, die zur Zielerreichung des KAM und des Unternehmens führen sollen. Ein Gesichtspunkt kann beispielweise sein, wie intensiv mit ausgewählten Kunden zusammengearbeitet werden soll. Die Standardisierung und Differenzierung sind weitere Punkte, die häufig in KAM-Strategien eingebunden werden. Strategien dienen dazu, um die Verhandlungsposition zu stärken und um opportunistisches Verhalten und Unsicherheit zu verringern (vgl. *Schlüter*, 2011, S. 100-101).

Bei der Entwicklung von Strategien ist zu berücksichtigen, dass diese nicht zu langfristig geplant werden, die Praxis zeigt uns, dass Strategien je nach Branche und Unternehmen nicht über einen Zeitraum von 10 bis 15 Jahren dauern. Dies setzt natürlich eine regelmäßige Kontrolle und Überarbeitung dieser voraus. In vielen Fällen wird der Wettbewerb als Referenz für die eigene strategische Positionierung herangezogen.

Der Marktbegleiter als Referenz hat häufig zwei Gründe:

- Marktführer wollen Ihre Position ausbauen und sichern.
- Unternehmen haben das Ziel, den Marktführer zu überholen oder den Anschluss an diesen zu halten.

Ein anderer Ansatz für die Strategie ist der Kundennutzen als Referenz für das KAM, dieser Aspekt findet in der heutigen Zeit öfter Anklang und entspricht mehr dem modernen KAM-Gedanken. Bei dieser Strategie wird von den Unternehmen versucht, die beste Unternehmensaufstellung in Bezug auf den Kundennutzen umzusetzen (vgl. *Wicharz, 2015, S. 81-82*).

Ist die Strategie im Unternehmen und KAM festgelegt, können daraus Geschäftsmodelle entwickelt werden. Aus den Geschäftsmodellen können dann wiederum Umsetzungsmaßnahmen erstellt werden, welche zu bestimmten Ergebnissen führen. Die Erstellung von Geschäftsmodellen auf Basis der Strategie ermöglicht es dem Unternehmen, diese auch eindeutig innerhalb der Unternehmensprozesse zuzuordnen. Die Frage, die sich hier stellt, lautet: Worin besteht der Unterschied zu einem Konzept? Der Unterschied liegt in der Leistungserstellung, bei einem Geschäftsmodell sind bestimmte Leistungen definiert, das Konzept ist dabei kundenorientierter und in der Leistungsbestimmung flexibler (vgl. *Schallmo, 2013, S. 40-45*).

Strategien sind, je nachdem welches Ziel verfolgt wird, zu unterscheiden, grundsätzlich unterscheiden wir nach dem Charakter, hier differenzieren wir zwischen offensiver und defensiver Strategie.

In weiterer Folge gibt es Alternativstrategien, die nach internen und externen Umwelteinflüssen in Betracht gezogen werden können, folgende Strategien sind dabei zu erwähnen:

- Marktbehauptungsstrategie, die zum Ziel hat die Marktführerschaft zu halten, auszubauen oder zu erreichen.
- Austritts-oder Rückzugsstrategie. Zeigt der Markt, dass dieser die gewünschten Potenziale nicht hat oder die Risiken zu groß sind, wird diese Strategie in den Fokus rücken.

- Selektive Strategie, diese wird oft auch als Repositionierungsstrategie bezeichnet, da in diesem Fall bestehende Strategien korrigiert oder in Teilstrategien zerlegt werden.

Diese Strategieformen zeigen sich überwiegend in stagnierenden und schrumpfenden Märkten (vgl. *Göttgens*, 1996, S. 21-29).

3.5 Zielsetzung des Key Account Managements

Die Überlegung von jedem Unternehmen sollte sein, welche Ziele mit dem KAM erreicht werden sollen. Die Ziele des KAM sind ein existenzieller Bestandteil jedes Unternehmens, welches sich mit dem Thema auseinandersetzt. Die häufigsten Ziele sind die Präsenz des Unternehmens beim Kunden zu steigern, Verringerung des Koordinationsaufwandes zwischen Käufer und Verkäufer wie auch innerhalb des eigenen Unternehmens, Bündelung und Integrierung der Marketingaktivitäten, um die wirtschaftlichen Ergebnisse zu erreichen. Bei Firmen, die am internationalen Markt tätig sind, kommen noch andere Aspekte in Betracht. Bei diesen Unternehmen finden wir oft stark divisionalisierte Einheiten, die im Zuge des KAM koordiniert werden müssen. In diesem Fall ist ein Ziel, die Corporate Identity umzusetzen, um ein einheitliches Erscheinungsbild für den Kunden zu gewährleisten. Bei Unternehmensgruppen werden Profit-Center als erfolgsorientierte Einheiten gebildet, hier kann man davon ausgehen, dass diese, um mehr Gewinn zu machen, die Ziele des KAM unterstützen und aktiv die Kooperation mit anderen Unternehmenseinheiten vorantreiben (vgl. *Rau*, 1994, S. 39-43).

Klassische ökonomische Ziele für das KAM sind Umsatz, Marktanteil und Gewinn, die im Laufe der Entwicklung des KAM immer stärker in den Hintergrund treten und gegen andere qualitative Zielvorgaben ersetzt werden. Die bekanntesten qualitativen Ziele sind Kundenzufriedenheit, Qualität des Angebots und Festigung des Unternehmens am bestehenden Markt sowie die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit. Der Unterschied zwischen den Zielen wird durch die Wertigkeit erreicht, welche die Unternehmen den einzelnen Zielen geben. In empirischen Studien wurde dargestellt, dass Unternehmen, die den qualitativen Zielen eine höhere Bedeutung zukommen lassen, in der Regel die erfolgreicher sind. Bei Firmen, welche die Potenziale der Mitarbeiter und damit im

wesentlichen auch das KAM noch nicht erkannt haben, zeigen sich geringere Erfolge am Markt (vgl. *Göttgens*, 1996, S. 259-260).

Ein Ziel muss auch als solches definiert und festgelegt werden, um die Umsetzung der Unternehmensstrategie zu erreichen. Ziele erleichtern die Kommunikation und die Koordination innerhalb des Unternehmens, dadurch wird die Führung von MA und Organisationen oder Abteilungen vereinfacht. Die Zielbildung entsteht meistens nach dem Top-Down-Konzept, die Firmenleitung bildet Ziele in Zielkonferenzen, Strategiemeetings oder in festgelegten Teams, die aus Sicht der MA als Zielvereinbarung (kooperative Variante) oder als Zielvorgabe (autoritäre Variante) festgelegt werden.

Die vorgegebenen Ziele kann man nach folgende Zieltypen unterscheiden:

- Zielarten, diese können sein: Leistungsziele, Verhaltensziele, Entwicklungsziele.
- Zielkategorien, wie z.B. Innovationsziele oder Standardziele.
- Zielanspruch, wie etwa Optimierungsziele, Expansionsziele oder Erhaltungsziele.
- Zieldauer, hier gilt der Zeitfaktor als Ziel, wird häufig bei Projekten eingesetzt.
- Zielinhalte, diese können sein: Umsatzziele, Gewinnziele oder strukturelle Ziele.

Bei allen Zielen wird in der Literatur immer wieder darauf verwiesen, dass die Ziele, bezogen auf die MA, einem bestimmten Katalog folgen sollten, der besser bekannt ist unter der Definition SMART-Regel.

Die SMART-Regel besagt, dass Ziele

- spezifisch
- messbar
- anspruchsvoll
- resultatsbezogen (ergebnisbezogen)
- terminiert

sein sollen, um den Anspruch als solche zu behalten (vgl. *Schwaab*, et al., 2010, S. 9-10).

Heute wird meistens von Zielvereinbarungen gesprochen. Zielvereinbarungen dienen zum Messen der Leistungen der einzelnen MA oder auch Abteilungen. Bei der Leistungsmessung von MA werden von den Personalverantwortlichen im Vorfeld die Kennzahlen als Individualziele für jeden MA festgelegt. Bei der Festlegung von

Zielvereinbarungen ist zu beachten, dass es eine konsequente Trennung zwischen Innen- und Außendienst gibt, da hier unterschiedliche Maßstäbe gesetzt werden. Im Innendienst steht die effiziente Abwicklung im Fokus und im Außendienst wird auf eine effektive Kundenbetreuung geachtet. Ziele und deren Zielvereinbarungen führen in den Unternehmen zu einer klaren Fokussierung des Vertriebs, eine einheitliche Ausrichtung führt langfristig zum Vertriebs Erfolg (vgl. *Tiffert, et al., 2013, S. 430-431*).

3.6 Effizienz des Key Account Managements

Die Möglichkeit, die Effizienz des KAM zu beurteilen, hängt von einer Vielzahl von Fragen und Faktoren ab. Im Vorfeld sollte zunächst zwischen Effizienz und Effektivität unterschieden werden. Diese Unterscheidung lässt sich sehr deutlich in den folgenden Aussagen erkennen:

- Effektivität = „Die richtigen Dinge tun“
- Effizienz = „Die Dinge richtig tun“

Diese Aussagen beschreiben gut, wie schwierig sich dieses Thema beurteilen lässt (vgl. *Anon., 2015*). Noch schwieriger wird die Beantwortung zur Frage der Effizienz, wenn wir diese vor der Einführung eines KAM stellen. Zu diesem Zeitpunkt sind bestimmte Faktoren nur schwer einschätzbar und werden deshalb auf Basis vorhandener Analysen einem Soll-Ist-Vergleich unterzogen wie zum Beispiel die zu erwarteten Kosten im Vergleich zum Unternehmensnutzen (vgl. *Rau, 1994, S. 50-54*).

Das KAM wird mit hohen Erwartungen in der Praxis konfrontiert, dadurch ergibt sich die Frage, inwieweit diese Erwartungen tatsächlich erfüllt werden können. Die Literatur gibt durch verschiedene Untersuchungen einen breit gefächerten Überblick, Teile dieser Ergebnisse sind in Folge beschrieben (vgl. *Gegenmantel, 1996, S. 15*).

Es wird allgemein als schlüssige Argumentation gesehen, dass Top-Vertriebsorganisationen in der Regel wesentlich effektiver und effizienter sind, als Unternehmen mit schlechteren Vertriebsstrukturen. Daher sollten sich Unternehmen oder Abteilungen mit Problemen bezüglich der Effizienz folgende Fragen stellen:

- Haben wir die richtigen Kunden?
- Kommunizieren wir mit den richtigen Personen beim Kunden?

- Haben wir die passenden Projekte?
- Sind unsere Lösungen die richtigen für unsere Kunden?

Diese Fragen sollten wiederkehrend gestellt werden, um ein effektives und kundenorientiertes Handeln des KAM zu sichern. Im Kontext zum Thema Effektivität lässt es sich nicht von der Hand weisen, dass man sich auch dem Thema Effizienz stellen sollte. In diesem Zusammenhang sollten folgende Fragen einfließen:

- Werden die richtigen Werkzeuge verwendet (z.B. für Terminvereinbarung, Angebotserstellung)?
- Gibt es klare Strukturen, um erfolgsorientiert arbeiten zu können?
- Verwenden wir die passenden elektronischen Hilfsmittel?

Eine Kombination beider Themen ist eine sinnvolle Vorgehensweise, um die angestrebten Ziele zu erreichen (vgl. *Sieck / Goldmann*, 2014, S. 4-8). Das KAM wird seine volle Leistungskraft und Effektivität nur entfalten können, wenn der Entscheidungsspielraum dementsprechend groß ist, um seine erforderlichen Aktivitäten im Vertrieb umsetzen zu können. Ein wichtiger Aspekt sind die Rahmenbedingungen, welche durch das Management zur Verfügung gestellt werden sollten, um die gewünschten Ergebnisse zu bekommen. Alle Unternehmen wünschen sich maximale Effizienz in jedem Bereich und in allen Abläufen. Daher hat die Unternehmensführung die Aufgabe, die organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen und diese durch ständige Kontrolle der Ziele in einen effizienten Vertriebsprozess zu verwandeln (vgl. *Pufahl*, 2015, S. 119, S. 131).

In bestimmten Unternehmen werden der Effektivität noch zusätzlich die Kriterien Berechenbarkeit und Kontrolle zugeführt, ein Praxisbeispiel hierfür ist das Unternehmen „McDonald`s“ (vgl. *Kobi*, 2008, S. 15). Es wird aber schnell klar, dass der Erfolg aller Prozesse, Strukturen und Ideen, die in einem Unternehmen umgesetzt werden sollen, von dessen MA abhängig sind. Auf den Punkt gebracht bedeutet das, dass das KAM nur so effektiv und erfolgreich ist wie seine MA (vgl. *Kobi*, 2008, S. 33-34). Davon lässt sich ableiten, dass Effektivität oft mit der Unternehmenskultur zu tun hat. Die Unternehmenskultur bestimmt häufig auch den Entscheidungsspielraum der betroffenen Personen und dies kann zulasten der kurzfristigen Effizienz geschehen. Nachdem festgestellt wurde, dass Effizienz mit Menschen zu tun hat, ist auch eindeutig klar, dass Effizienz unmittelbar mit Führungsqualität gleichzustellen ist (vgl. *Kobi*, 2008, S. 107-110).

4 STEUERUNG

4.1 Bedeutung von Steuerungskonzepten

Die Unternehmensstrategie und die Unternehmensziele sind definiert, da diese abstrakte Größen darstellen, ist es notwendig, diese Vorgaben zu operationalisieren und zu konkretisieren, damit anschließende Organisationseinheiten diese umsetzen können. Abweichungen wird meistens mit Analysen gegenüber getreten, was man als korrekt bezeichnen kann, aber in Märkten der volatilen Ökonomie entspricht das nicht mehr den Anforderungen. Moderne Steuerungskonzepte konzentrieren sich nicht nur mehr auf die Frage welche Business-Units oder Länder gesteuert werden, zukunftsorientierte Steuerungskonzepte werden unternehmensindividuell auf das optimale Gesamtbild des Unternehmens definiert. Die heutigen Konzepte berücksichtigen die sich schnell verändernden Marktbedingungen und es kann dementsprechend rasch reagiert werden (vgl. *Keuper / Ralf*, 2014, S. 6).

Liest man in der Literatur über das Thema Steuerung von Unternehmen, bekommt man viele Buchvorschläge, die in Zusammenhang mit Controlling stehen. Controlling bedeutet „steuern“ im Sinne von finanzwirtschaftlichen Aspekten und natürlich wird Controlling in Zeiten von Management by Objectives (MbO) immer wichtiger, jedoch kann kein Controller seine Aufgaben wahrnehmen, wenn nicht vorher durch die Unternehmensführung bestimmte Aufgaben erfüllt worden sind (vgl. *Watzka*, 2011, S. 255-258).

Es muss im Vorfeld definiert werden, welche Einheiten gesteuert werden und es werden klare Verantwortlichkeiten zu den jeweiligen Einheiten verteilt. Die Bestimmung der Steuerungsgrößen und in Folge die Steuerungsobjekte sollten festgelegt werden. Der nächste Schritt betrifft die Steuerungsinstrumente, die durchgehend für das ganze Unternehmen angewendet werden können, ein spezieller Blick sollte dabei auf die Instrumente gerichtet sein, die eine kurzfristige Steuerung ermöglichen (vgl. *Keuper / Ralf*, 2014, S. 6-8).

Steuerungsinstrumente sind im wesentlichen Ziele, diese können strategische wie auch operative Ziele sein. Beide Zielarten finden wir im KAM und diese sind somit auch dementsprechende Steuerungsinstrumente. Die bekanntesten Steuerungsinstrumente betreffen finanzwirtschaftliche Ziele, welche sich auch gut über das Controlling

regelmäßig überprüfen lassen. Komplexer werden die Steuerungsmöglichkeiten bei den strategischen Zielen wie z.B.

- Quality Function Deployment
- Geschäftsprozessoptimierung
- Prozessmanagementoptimierung

Für diese Bereiche werden in der Praxis Zielvereinbarungen mit den jeweiligen Bereichsverantwortlichen getroffen (vgl. *Schwaab, et al., 2010, S. 68*).

Steuerungskonzepte und deren Steuerungsinstrumente haben sehr stark mit Mitarbeiterführung zu tun und sind dementsprechend wichtige Führungsaufgaben. Im Vertrieb wie auch im KAM ist der menschliche Einfluss von Seiten der Kunden und auch der eigenen MA nicht von der Hand zu weisen (vgl. *Gruber, 2015, S. 63-65*).

Um langfristig ein erfolgreiches KAM im Unternehmen zu implementieren, ist es unbedingt erforderlich die laufenden Aktivitäten zu messen. Das setzt voraus, dass für das KAM entsprechende Kennzahlen und auch eine angemessene Kontrollfrequenz festgelegt wurden, Kennzahlen wie zum Beispiel Kundenzufriedenheit, Kundenbindung oder auch Umsatz sind als Beispiel zu nennen. Bei der Auswahl der Kennzahlen ist ein wesentliches Entscheidungskriterium die Branche, Art und Größe des Unternehmens (vgl. *Pufahl, 2015, S. 112*).

Bei der Umsetzung von Steuerungskonzepten ist der Gedanke an die Steuerungsinformationen nicht zu vernachlässigen. Das bedeutet zunächst die Implementierung von Informationssystemen im Unternehmen und dessen Ablauf. Bei operativen Steuerungsinformationen wird in der Regel von oben nach unten, dem hierarchischen System entsprechend, vorgegangen. Die weitergeleiteten Steuerungsinformationen sind meistens Befehle, Anordnungen und Zielvorgaben für die nachfolgenden Organisationseinheiten und handelnden Personen, häufig beinhaltet dies auch Soll-Kennzahlen (vgl. *Staeble, 1969, S. 35*).

4.2 Strategische und operative Steuerung

Unternehmenssteuerung ist ein existenzieller Bestandteil und ist deshalb sowohl auf der strategischen wie auch auf der operativen Ebene jedes Unternehmens unbedingt durchzuführen. Bisherige aufwendige, langwierige und statische Planungen sind veraltet, moderne Steuerungskonzepte sind darauf ausgelegt, erfolgsentscheidend und schnell reagieren zu können. Als Person steht in diesem Zusammenhang der CFO im Mittelpunkt der Unternehmenssteuerung und gilt somit als das „wirtschaftliche Gewissen“, mit der Aufgabe das bestmögliche Ergebnis zu erwirtschaften. Durch diese Steuerungsaufgaben ergeben sich auch bestimmte Anforderungen an das Reporting und die Planung, diese können nur passen falls die richtigen Steuerungsinstrumente und Controlling-Methoden gewählt wurden. Die Herausforderungen eines CFO liegen bei der Steigerung der Finanz- und Ertragskraft des Unternehmens und auch bei der organisatorischen Leistungssteigerung (vgl. *Keuper / Ralf*, 2014, S. 12-13).

Die operativen Steuerungskonzepte sind dafür zuständig, die vorgegebenen Ziele im Kontext zur regelmäßigen Leistungserstellung durchzuführen (vgl. *Gladen*, 2011, S. 33). Die Aufgaben der operativen Steuerung liegen bei den Führungskräften und beinhalten die Planung und Kontrolle der Steuerungsinstrumente (vgl. *Gladen*, 2011, S. 187). Folgende Kennzahlen stehen Führungskräften dabei zur Verfügung:

- Marketingkennzahlen
- Absatzkennzahlen
- Unternehmensdefinierte Kennzahleninstrumente
- Kennzahlen unterschiedlicher Organisationseinheiten (vgl. *Gladen*, 2011, S. 296)

Bei der operativen Steuerung reicht in den wenigsten Unternehmen eine einperiodige Betrachtung aus, zum rechtzeitigen Erkennen von Trends und Entwicklungen empfiehlt sich eine regelmäßige Kontrolle (vgl. *Gladen*, 2011, S. 300).

Die stärker werdende Vernetzung und die sich rasch verändernden Marktanforderungen haben zur Folge, dass die strategische Steuerung für die Unternehmensführung immer mehr an Bedeutung gewinnt. Unter Vernetzung ist zu verstehen, dass es im Laufe der Entwicklung häufiger zu Verbindungen zwischen Bereichen kommt, welche früher getrennt oder sogar autonom voneinander waren. Dieser Trend hat zur Folge, dass folgende Effekte eintreten können, wie z.B. wechselseitige Verstärkungen oder auch

Überraschungseffekte (vgl. *Lattwein*, 2002, S. 29).

Die strategische Steuerung ist der operativen voran gestellt und wird aus der Organisationspolitik (Vision) abgeleitet. Die Umsetzung erfolgt durch die Festlegung von strategischen Zielen (vgl. *Watzka*, 2011, S. 27-29). Das KAM hat darauf zu achten, die Lücke zwischen strategischer und operativer Zielsetzung zu schließen. Die MA benötigen für eine effektive und effiziente Umsetzung konkrete Vorgaben, welche in den strategischen Zielen für die MA nicht immer klar erkennbar sind.

Betrachten wir zur Verdeutlichung einige strategische Ziele, wie etwa folgende Beispiele:

- Profitables Unternehmen
- Höchste Liefergeschwindigkeit
- Null-Fehler-Quote
- Innovationsführerschaft

In diesen strategischen Zielen fehlt für die MA ein wesentlicher Bestandteil, nämlich wie dieses Ziel erreicht werden kann. Diese Lücke muss geschlossen werden (vgl. *Watzka*, 2011, S. 255-256).

4.3 Herausforderungen in der Unternehmenssteuerung



Abbildung 2 Unternehmenserfolg

Die strategischen Steuerungskonzepte haben aufgezeigt, wie intensiv das unternehmerische Umfeld Einfluss auf das KAM hat und dies ist nicht erst seit der Finanzkrise der Fall. Die Chancen und auch die Risiken sind gestiegen, die Anforderungen an die Reaktionszeit des KAM und der Unternehmen stellt heute in vielen Branchen einen Erfolgsfaktor dar. Betrachtet man das Wachstumstempo einzelner geografischer Bereiche, so erkennt man hohe Unterschiede, in Europa lag das Wachstum 2012 bei -0,58 % im negativen Trend, im Vergleich zu China, wo es eine Steigerung von +7,8 % gab. Diese „volatile Ökonomie“ wird nicht so schnell abnehmen und hat damit komplexe Aufgaben für die Unternehmen und das KAM mitgebracht (vgl. *Keuper / Ralf*, 2014, S. 5).

Bei der Internationalisierung handelt es sich um grenzüberschreitende Auslandsaktivitäten oder auch die Führung ausländischer Tochtergesellschaften. Die Internationalisierung entwickelte sich zum Komplexitätstreiber weil sich diese nicht nur auf einen Unternehmensbereich, wie den Vertrieb, konzentrierte, sondern auch auf andere Teilbereiche. Bereiche wie Einkauf, Marketing oder Logistik sind mit neuen komplexen Aufgaben konfrontiert, daher gilt für das Unternehmen wie auch für das KAM die Ganzheit der

Strategie bis hin zu den Aktivitäten im Auge zu behalten (vgl. *Bogner / Brunner, 2007, S. 75*).

Betrachtet man ein Unternehmen, das nur in einer Region sein Geschäftsfeld hat und dieses nun aufgrund der Marktanforderungen erweitern möchte, stehen einige Aufgaben auf der Liste, die verdeutlichen, wie komplex die Anforderungen werden. Beginnend bei den Kundenanforderungen in der neuen Region, der Wettbewerbssituation, den rechtlichen Anforderungen, bis hin zu dem Thema der lokalen Präsenz oder doch besser Export, sind zu klären. In weiterer Folge muss sich auch das KAM mit den jeweiligen neuen Herausforderungen auseinandersetzen, um die Komplexität des Steuerungskonzeptes bewältigen zu können. Kurz gesagt, „global Denken“ ist die neue Aufgabe und Herausforderung (vgl. *Schallmo, 2013, S. 300*).

Die politische und wirtschaftliche Entwicklung hat zu diesen Komplexitätstreibern für die Unternehmen und in Folge für das KAM geführt, alleine die Internationalisierung von Branchen und Märkten durch die EU und die Öffnung der Ostmärkte stellen enorme wirtschaftliche Potenzialquellen dar. Einen weiteren Aspekt, diese Komplexitätstreiber in Kauf zu nehmen, stellt die zunehmende Sättigung der Inlandsnachfrage dar. Limitierte Absätze zwingen Unternehmen, das Risiko rezessiver Konjunkturzyklen auf mehrere Regionen zu verteilen. (vgl. *Göttgens, 1996, S. 181-183*).

Unternehmenssteuerung in Zeiten der Volatilität und der Internationalisierung betrifft natürlich alle Organisationsbereiche und damit auch das Key Account Management. KAM ist Koordinationsmanagement und wird deshalb mit besonderen internen wie externen Koordinationsaufgaben belastet. Es gibt verschiedene Anforderungen an das KAM in Bezug auf nationales und internationales KAM und dies führt somit zu neuen komplexen Aufgaben, die sich auch in der Unternehmenssteuerung widerspiegeln. Als Beispiel dafür soll bei internationalem KAM das Personalwesen genannt werden, die Koordination der Verantwortlichen wird plötzlich über die Landesgrenzen hinweg gelegt (vgl. *Belz, et al., 2015, S. 146*).

Die Steuerung des KAM wird durch räumliche Distanzen erschwert, des Weiteren sind auch kulturelle Unterschiede mit einzubeziehen. Der Grad der Internationalisierung und die jeweiligen Regionen bestimmen in der Regel die Komplexität der neuen Aufgaben. Der allgemeine Druck auf die Unternehmen und das KAM bezüglich der sozialen Kom-

petenz ist auf dem heutigen Markt nicht zu vernachlässigen und sollte in die strategische Zielorientierung einbezogen werden (vgl. *Schwaab, et al., 2010, S. 303*).

4.4 Auswirkungen auf die Unternehmenssteuerung

Bisher erfolgreiche Steuerungsinstrumente gelangen bei den neuen Herausforderungen an ihre Grenzen. Experte in seiner Branche zu sein oder zu werden war eine vorausgesetzte Qualifikation, das neue Umfeld verlangt Wissen über die eigene Branche hinaus. Die im Vorfeld angesprochene Internationalisierung erfordert eine globale Steuerung, die Unternehmenszentrale wird stärker als Koordinator gefordert. Aufgrund der neuen Gegebenheiten kann man zur Erkenntnis gelangen, dass dezentrale und heterogene Organisationsstrukturen nicht mehr für die heutigen Anforderungen passen. (vgl. *Keuper / Ralf, 2014, S. 6*).

In vielen Firmen werden Feedback oder Anregungsfunktionen initiiert, welche wieder sogenannte Lernprozesse in der Entscheidungsfindung auslösen sollen, die in dem vorhandenen dynamischen Umfeld für sehr wichtig angesehen werden (vgl. *Gladen, 2011, S. 45-46*). Ob sich ein Unternehmen mit den Auswirkungen der Veränderungen anpassen kann und dementsprechende Erfolge erreichen kann liegt an der strategischen Ausrichtung und deren Umsetzung. Bei der Umsetzung kommen die entsprechenden Kennzahlen und Kennzahlensysteme zu Einsatz. Eine ausgewogene Auswahl an monetären wie nicht monetären Kennzahlen ist hier sehr wichtig, um eine unausgewogene Unternehmenssteuerung zu vermeiden (vgl. *Gladen, 2011, S. 429*).

Die Auswirkungen auf die Unternehmenssteuerung lassen sich einfach ausgedrückt als „zurück zum Start“ beschreiben. Die Unternehmenssteuerung hat die Synthese zwischen Einzellösung und Gesamtlösung im Auge zu behalten. Die neuen Anforderungen verlangen eine Überarbeitung des kontinuierlichen Kreislaufes, der über alle Organisationsbereiche, betriebswirtschaftlichen Aufgaben und deren Werkzeuge gehen. Zum Stolperstein für viele Firmen wird das Tagesgeschäft, dieses erlaubt oft wegen der aktuellen Lage keinen Spielraum für strategische Überlegungen, da das Erreichen der operativen Ziele im Fokus steht (vgl. *Walter, 2006, S. 222-224*).

Bei der Ausrichtung auf die neuen, durch Internationalisierung und Globalisierung hervorgerufenen Aufgaben des KAM sind vier wesentliche Punkte neu zu betrachten.

- Finanzielle Aspekte des neuen Umfeldes
- Der Kunde in den neuen Bereichen
- Interne Geschäftsprozesse
- Lern- und Entwicklungsprozesse zu den neuen Bereichen

Diese Punkte sollten unbedingt entsprechende Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen beinhalten (vgl. *Pufahl*, 2006, S. 164).

Unternehmen, die bisher dem Regionalprinzip in der Unternehmenssteuerung gefolgt sind, werden in Hinblick auf die Auswirkungen sehr wahrscheinlich die Organisationsstruktur auf die Bedürfnisse der Kunden ausrichten. Das bedeutet in diesen Fällen meistens eine vollständige Aufarbeitung der bestehenden Systeme (vgl. *Bickelmann*, 2001, S. 262).

Die angesprochenen Veränderungen beeinflussen das Unternehmensergebnis. Ein existenzielles Ziel für jedes Unternehmen und dadurch ein untrennbares Ziel für die Unternehmenssteuerung ist die Schließung der Wertlücken, um eine Erhöhung des Firmenwertes zu erreichen (vgl. *Lattwein*, 2002, S. 117). In vielen Unternehmen spricht man von Electronic Business, welches die Unternehmenssteuerung massiv beeinflusst hat. Die Möglichkeiten zur Unternehmenssteuerung haben sich vervielfältigt, was zur Folge hat, dass bei bestehendem Electronic Business schneller auf die neuen Bedürfnisse eingegangen werden kann. Ein schnellerer Zugang zu Informationen und Daten lässt rascher neue strategische Maßnahmen und Kennzahlen erkennen (vgl. *Lattwein*, 2002, S. 411).

5 KENNZAHLEN

5.1 Bedeutung von Kennzahlen

Betriebswirtschaftliche Steuerungskonzepte benötigen Kennzahlen, auch Key Performance Indicators (KPIs) genannt, zur Überprüfung und Kontrolle der festgelegten Ziele. Bei den KPIs handelt es sich nicht nur um interne Kennzahlen, diese sind auch für externe Institutionen wie Banken, Leasingunternehmen und Steuerberater von hoher Bedeutung. Diese KPIs sind beispielsweise bei einer Kreditvergabe wichtig. Um die Komplexität gewisser betrieblicher Zusammenhänge transparent zu machen, benötigt man Kennzahlen oder Kennzahlensysteme. Diese werden nicht nur für bereits getätigte Geschäfte betrachtet, sondern wie bereits angesprochen auch zur Zieldefinition und Zielfindung gebraucht (vgl. *Walter*, 2006, S. 58-61).

Bei KPIs differenziert man zwischen finanzwirtschaftlichen und strategischen Kennzahlen, die meistens die „weichen Faktoren“, wie z.B. die Kundenzufriedenheit darstellen. Die Auswahl der KPIs stellt einen grundsätzlich wichtigen Punkt dar, da diese zum weiteren Unternehmenserfolg beitragen. Folgende Kriterien sollten bei der Auswahl berücksichtigt werden:

- Die Kennzahlen müssen in einem direkten Verhältnis zu den strategischen Erfolgsfaktoren stehen.
- Es darf nur eine überschaubare Menge von Kennzahlen geben.
- Die KPIs müssen die GF proaktiv in der Entscheidung unterstützen.
- Kennzahlen müssen sinnvoll sein.
- KPIs sollen zeitgerecht verfügbar sein.

Diese Kriterien tragen zu einer soliden Entscheidungsbasis und Zielorientierung bei (vgl. *Lattwein*, 2002, S. 295).

Ein wichtiger Aspekt bei der Analyse von KPIs besteht beim KAM darin, die Chancen und Risiken beurteilen und einschätzen zu können (vgl. *Schallmo*, 2013, S. 58). In den meisten Unternehmen finden wir finanzwirtschaftliche Kennzahlen zur Messung unterschiedlicher Faktoren, eine dieser Kennzahlen ist der Umsatz. Bei dieser Kennzahl werden Faktoren, wie z.B. Umsatz je Kunde, Umsatz je MA, Umsatz nach Produktgruppen oder Umsatz pro Geschäftsniederlassung, gemessen und ausgewertet.

Entscheidend für KPIs ist, sich nicht nur auf finanzwirtschaftliche Kennzahlen zu beschränken, sondern dem Aufgabenfeld entsprechende KPIs auszuwählen (vgl. *Schallmo*, 2013, S. 228-229).

KPIs haben in Unternehmen äußerst wichtige Funktionen, folgende sind dabei zu nennen:

- Operationalisierungsfunktion
- Anregungsfunktion
- Vorgabefunktion
- Steuerungsfunktion
- Kontrollfunktion
- Koordinationsfunktion

Auf diesen Funktionen aufgebaut kann die GF, genauso wie das KAM, ihre Aufgaben wertorientiert erledigen (vgl. *Becker / Winkelmann*, 2014, S. 69).

Kennzahlen und Kennzahlensysteme ermöglichen eine vereinfachte Darstellung komplex vorhandener Daten. Ein wesentlicher Anspruch an KPIs ist deren Verständlichkeit, jeder der mit Kennzahlen arbeitet sollte wissen, woher diese bezogen werden und vor allem wie diese zu interpretieren sind. Es soll bei der Betrachtung von KPIs jedem bewusst sein, dass ein Missverständnis in der Auslegung fatale Auswirkungen haben kann. Denkt man in diesem Zusammenhang an den Faktor Zeit, ist es ein gravierender Unterschied, ob von einem Monat oder einem Quartal gesprochen wird (vgl. *Kühnapfel*, 2014, S. 34).

5.2 Kennzahl Umsatz

Wie im Vorfeld bereits erwähnt, wird bei vielen Unternehmen der Umsatz als erfolgsrelevante Kennziffer verwendet. Der Umsatz birgt aber seine Tücken, da dieser nicht immer gewünschte Ergebnisse widerspiegelt. Umsatz ist in der Betrachtung eine finanzielle vergangenheitsorientierte Kennzahl. KAM auf Basis von Umsatz zu messen, zeigt nicht objektiv die erbrachten Leistungen, da eventuelle Umfeldeinflüsse nicht berücksichtigt werden, so könnte der Umsatz durch positive Marktentwicklungen auch ohne KAM gesteigert worden sein (vgl. *Belz, et al., 2015, S. 41-42*).

Umsatz als alleinige Erfolgskennzahl zu verwenden ist auf jeden Fall kritisch zu betrachten, speziell im Zusammenhang mit KAM. Die Risiken, die sich aus solch einer Entscheidung heraus ergeben, sprechen in keiner Weise für ein erfolgreiches Unternehmensergebnis. Die Gefahr besteht darin, die Deckungsbeiträge überdimensional zu senken und die eigentlichen Aufgaben des KAM nicht erkannt zu haben. Umsatz ist in zukunftsorientierten Unternehmen nicht mehr ausschließlich das Erfolgskriterium, der Kunde als Ganzes steht im Mittelpunkt. Betrachtet man den Umsatz, so erkennt man bei vielen Unternehmen das Pareto-Prinzip, das bedeutet, dass das Unternehmen mit 20 % der Kunden 80 % des Umsatzes erwirtschaftet (vgl. *Biesel, 2013, S. 15 ff*).

Ein Ansatz, der im KAM sehr starke Bedeutung hat, ist der Umsatzanteil des Unternehmens beim Kunden. Damit wird die Kennzahl Umsatz in ein anderes Licht gestellt. Es wird deutlich, wie wichtig die Konkretisierung der KPIs ist, als Kennzahl betrachtet ist Umsatz nicht gleich Umsatz (vgl. *Jensen, 2004, S. 24*).

Die Kennzahl Umsatz in Verbindung mit dem Werkzeug der Kundenumsatzanalyse stellt ein wichtiges Instrument dar, um ein erfolgreiches KAM umzusetzen. Diese Ergebnisse werden in der Regel auch als Kennzahlen definiert. Die Erkenntnis des Umsatzpotenzials der einzelnen Kunden ist ein weiterer Punkt, der die Messzahl Umsatz für das KAM interessant macht. Umsatz als erfolgsrelevanter Baustein ist ebenfalls bei der Betrachtung des TCO vorhanden und spielt in vielen KAM-Strategien eine wichtige Rolle (vgl. *Oberstebrink, 2009, S. 126-128*).

Bei dem Thema Umsatz kommt in Verbindung mit dem KAM immer wieder das Schlagwort Umsatzwachstum ins Gespräch. Dabei soll der GF klar sein, dass Umsatzwachstum nicht immer in Korrelation mit der Marge oder dem Gewinn steht (vgl. *Göttgens, 1996, S. 311*).

Ein Grund für die Kennzahl ist, dass das KAM intensiv mit den Kunden in Kontakt steht, dadurch wird der Nähe zum Kunden eine Umsatzauswirkung zugesprochen. Der häufigsten Auffassung nach sollen dadurch Ineffizienzen aufgedeckt werden und neue Aktivitäten gesetzt werden (vgl. *Becker / Winkelmann*, 2014, S. 272-273).

Es lässt sich feststellen dass je exakter der Umsatz und die damit verbundenen Ziele definiert werden, umso simpler und schneller sind die gewünschten Ergebnisse sichtbar. In weiterer Folge wird sichtbar, dass Teilziele zum großen Ganzen des Umsatzes notwendig sind, um die richtigen Messkennzahlen zu bestimmen (vgl. *Löscher*, 2010, S. 25).

5.3 Umsatz als Messkennzahl

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen werden oft auch als statistische Zahlen verwendet, zu beachten ist dabei, dass entsprechende Sachverhalte gleichen Kennzahlenwerten zugeordnet sind. Ein weiterer Aspekt ist, bei Betrachtung von statistischen Kennzahlen zwischen absoluten und relativen Zahlen zu unterscheiden (vgl. *Gladen*, 2011, S. 16-18).

Bei der Bestimmung der Messkennzahlen zur Festlegung strategischer Ziele, wie z.B. Marktanteil, Umsatzwachstum oder des ROI, ist die Messkennzahl Umsatz auf jeden Fall von hoher Bedeutung. Ebenfalls findet man den „Umsatz“ fast in jeder Budgetierung, im KAM spielt diese Messzahl auch heute noch eine wesentliche Rolle für die Steuerung der Abteilung (vgl. *Meffert*, 1988, S. 9).

Folgende Kriterien haben dazu geführt, dass die Kennzahl Umsatz eine so bedeutende Rolle in fast allen Unternehmen spielt:

- Umsatz stellt einen bestimmten Sachverhalt im Unternehmen dar.
- Der Sachverhalt wird mit einer aussagekräftigen Zahl dargestellt.
- Diese ermöglicht den Vergleich mit anderen Unternehmen aus der gleichen Branche.
- Die Kennzahl dient als wirtschaftliches Beurteilungskriterium.
- Sie lässt sich auf Teilbereiche des Unternehmens anwenden.
- Es werden Stärken und Schwächen aufgezeigt.
- Umsatz hat auch oft Signalwirkung.

Die Messkennzahl Umsatz liefert einen Maßstab zur Beurteilung betriebswirtschaftlicher Ziele (vgl. *Posluschny*, 2007, S. 8-9).

Das Steuerungsinstrument Umsatz kann im KAM sowohl zur Ausführungskontrolle wie auch zur Ergebniskontrolle durch dementsprechende Analysen verwendet werden (vgl. *Rinauer*, 2012, S. 101). In Folge kann auch das KAM, genauso wie dessen Arbeitsfeld, auf Effektivität und Effizienz überprüft werden (vgl. *Rinauer*, 2012, S. 123). Im Sinne des Key Account Controllings ist die Kennzahl Umsatz ein elementarer Bestandteil zur Steuerung und Kontrolle, mit Sicherheit aber nicht die einzige. Die Messkennzahl Umsatz ist überwiegend ein Teil von sogenannten Kennzahlensystemen oder Steuerungskonzepten (vgl. *Rinauer*, 2012, S. 129).

Umsatz erfüllt das Kriterium, im mathematischen Sinne eindeutig zu sein, sollte aber wie bereits im Vorfeld erwähnt, genau definiert sein. Um dies deutlicher darzustellen gibt es folgende Möglichkeiten, Umsatz als Messkennzahl festzulegen:

- Umsatz nach Person, Abteilung, Organisationseinheit oder dem ganzen Unternehmen
- Umsatzentwicklung als Messkennzahl
- Umsatzanteil vom Produkt oder der Filiale
- Ausgeschöpftes Umsatzpotenzial vom Marktpotenzial

Dies sind nur einige Beispiele, die aufzeigen, dass die Definition von Umsatz genauso wichtig ist wie die Zuordnung als Messkennzahl (vgl. *Kühnapfel*, 2014, S. 13-16). Die Aufgabe der Kennzahl ist es, durch beobachten, kontrollieren, abwägen, bewerten, entscheiden und agieren die Ziele zu erreichen und diese entsprechend einem Controlling zuzuführen (vgl. *Dietzel*, 2013, S. 183).

Davon ausgehend, dass die richtigen Kennzahlen in Bezug auf das KAM ausgewählt worden sind, stellt sich als nächste Aufgabe der Zugang. Zum besseren Verständnis soll ein Beispiel genannt werden: Wenn man die zurückgelegten Kilometer messen möchte, geschieht dies bei einem Moped mittels Kilometerzähler, bei einem Auto in einem Cockpit, das mehr Informationen zur Verfügung stellt, und bei einem Flugzeug mit noch komplexeren Gerätschaften. Das KAM benötigt ebenfalls ein Cockpit, um das Ziel im Auge zu behalten, denn ohne Cockpit kann weder ein Flugzeug noch ein KAM erfolgreich gesteuert werden (vgl. *Belz*, et al., 2015, S. 207).

Ausgehend davon, dass man sich für eine genau definierte Kennzahl Umsatz entschie-

den hat, ist der nächste Schritt, den jedes Unternehmen erwägen sollte, eine kritische Selbstbetrachtung durch eine IST – Analyse. Diese Erkenntnisse sollen dazu führen, dass die in Folge gesetzten Ziele nicht fern jeder Realität sind, wie im Vorfeld erwähnt sollen Ziele SMART sein (vgl. Capone, 2015, S. 20).

Nachdem die Kennzahl definiert worden ist, einer Analyse unterzogen wurde und ein Ziel festgelegt wurde, wird in den meisten Unternehmen wie bereits erwähnt das Cockpit zur Kontrolle und Steuerung des KAM eingerichtet.

» Kundencockpit

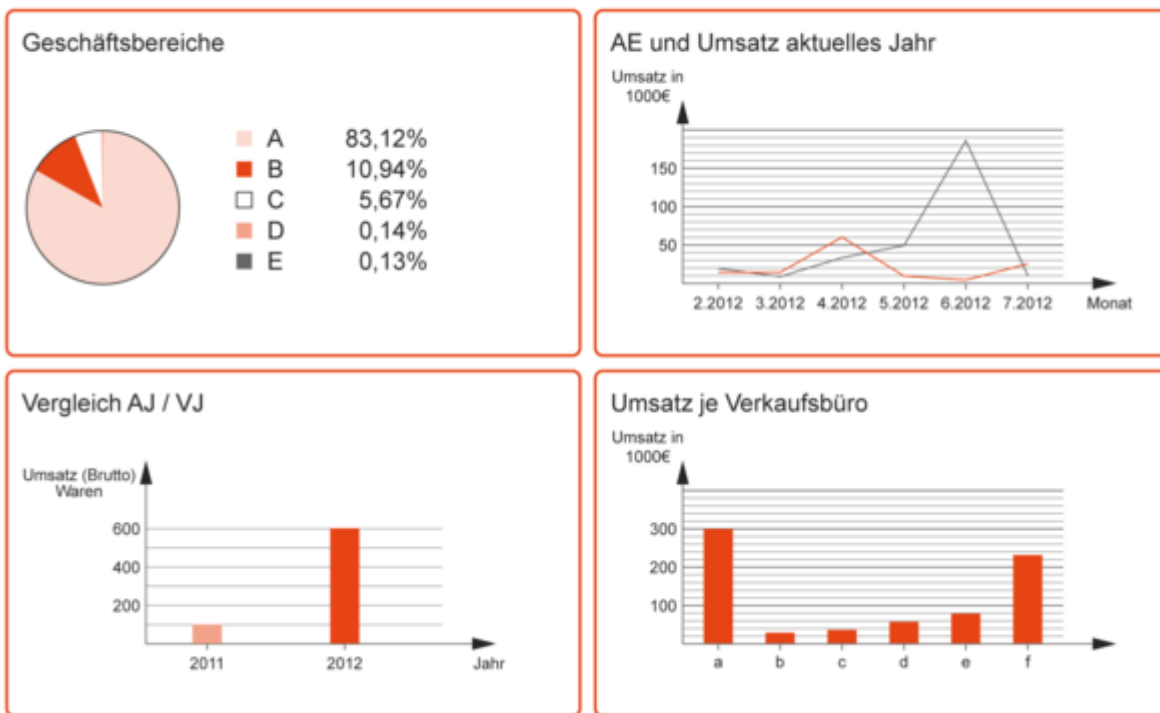


Abbildung 3 Kundencockpit

Zur Erklärung, ein Cockpit ist eine grafische oder schematische Darstellung von unternehmensrelevanten Daten und dient häufig auch zur Kommunikation und Protokollierung von unternehmerischen Abläufen (vgl. Puschmann, 2004, S. 36).

5.4 Kennzahlen als betriebswirtschaftlicher Vergleich

Bewertet werden Kennzahlen durch eine Gegenüberstellung, auch Vergleich genannt. Dabei wird zwischen zwei wesentlichen Vergleichstypen unterschieden:

- Der Zeitvergleich dient zum Vergleich von gleichartigen Kennzahlen unterschiedlicher Zeitpunkte oder Perioden.
- Der Betriebsvergleich dient zur Feststellung, wie das eigene Unternehmen gegenüber anderen Firmen, mit welchen man sich im Wettbewerb befindet, steht.

Diese Vergleiche geben nur einen groben Überblick über die betriebswirtschaftliche Situation des Unternehmens, aussagekräftiger sind auf jeden Fall Soll-Ist-Vergleiche (vgl. *Gladen*, 2011, S. 100-101).

In diesem Zusammenhang findet man immer wieder den Begriff „Benchmarking“, dazu ist anzumerken, dass dies kein einfacher Vergleich von Kennzahlen ist. Benchmarking beschreibt eine genaue Analyse von Abläufen, Methoden, Zielen und Ideen erfolgreicher Betriebe, besonders aus KAM-Sicht (vgl. *Biesel*, 2013, S. 217).

Der betriebswirtschaftliche Vergleich wird umso schwieriger wenn man an die in Kapitel 4.3 beschriebenen Herausforderungen denkt, die Internationalisierung bringt oft unterschiedliche Kennzahlen mit sich. Es wird von einem Vergleichbarkeitsproblem gesprochen, da unter anderem nicht immer die geforderten Indikatoren auf die selbe Art erfasst werden (vgl. *Jensen*, 2004, S. 96).

Im Zuge von Vergleichsrechnungen wird unter anderem der definierte „Umsatz“ einem betriebswirtschaftlichen Vergleich unterzogen, das Ergebnis wird oft mit der Effektivität oder der Effizienz des KAM gleichgesetzt. Diese Bewertung sollte aber im Vergleich mit einer Gesamtbetrachtung des KAM erfolgen (vgl. *Rau*, 1994, S. 49-50).

Kennzahlen werden für den betriebswirtschaftlichen Vergleich aus verschiedenen Gründen benötigt, folgend einige Beispiele:

- Zur Messung des unternehmerischen Erfolgs
- Für Controllingzwecke
- Für die Jahresabschlussanalyse und Bilanz
- Zur Unternehmenssteuerung

Diese Punkte betreffen auch das KAM und sollen dazu beitragen, die gewünschten Ziele zu erreichen. Ein wesentlicher Aspekt bei diesen Vergleichen ist die Interpretation

dieser betriebswirtschaftlichen Kennzahl „Umsatz“ (vgl. *Glück*, 2015, S. 1).

Der Umsatz steht häufig an der Spitze der zu erreichenden Kennzahlen, da dieser oft in ein Verhältnis zum Unternehmenswert gestellt und daher von Unternehmen als oberste strategische Zielgröße definiert wird. Diese Zielvorgabe steht in Folge unter einem permanenten betriebswirtschaftlichen Vergleich (vgl. *Lattwein*, 2002, S. 120). Einen wesentlichen Aspekt bei der Betrachtung solcher Vergleiche stellt die Unternehmensstruktur dar, im Konkreten bei strategischen Entscheidungen auf Basis von betriebswirtschaftlichen Vergleichen und im Besonderen dem Umsatz. Hier unterscheidet man voluntaristisch geführte Unternehmen, die eventuell nur von einer Person in ihren Entscheidungen abhängig sind und im Gegensatz dazu Unternehmen mit rekursiver Steuerungsstruktur mit mehreren Personen oder Instanzen, welche strategisch denken und entscheiden (vgl. *Lattwein*, 2002, S. 213).

Die Literatur hat bis jetzt eines deutlich gemacht, nämlich dass der betriebswirtschaftliche Vergleich für jedes Unternehmen ein existenzieller Bestandteil ist und regelmäßig durchgeführt werden sollte. Erfolgreiche Unternehmen werden auf jeden Fall den Vergleich nicht nur auf eine Kennzahl beschränken, wie z.B. den Umsatz, es werden mehrere Kennzahlen in Kennzahlensystemen erfasst und ausgewertet, um daraus Maßnahmen abzuleiten (vgl. *Andresen-Zöphel*, 2014).

6 BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Betrachtet man die im Vorfeld beschriebene Literatur wird augenscheinlich, dass von der Unternehmenssteuerung über das Key Account Management bis hin zur Definition der zu verwendenden Kennzahlen ein intensiver Zusammenhang herrscht. Beginnend bei der Entscheidung, ein KAM zu implementieren und dieses dem Unternehmen angepasst und den Kundenanforderungen entsprechend umzusetzen, ist die erste Herausforderung der GF. In weiterer Folge sind die Ziele des KAM zu definieren und dementsprechende Kennzahlen bzw. Kennzahlensysteme auszuwählen, die unter anderem auch für die Steuerung des KAM benötigt werden. Ein Aspekt beim KAM ist die organisatorische Verankerung im Unternehmen, je nach Branche und Unternehmensgröße sollte laut Literatur das KAM im Bereich der Geschäftsführung angesiedelt sein. Wie bereits in Kapitel 5.4 erläutert, ist bei der Steuerung des KAM die Kennzahl Umsatz in vielen Unternehmen zu finden, jedoch spielt die Definition dieser Kennzahl eine wesentliche Rolle. Die ausgesuchten Kennzahlen ermöglichen aus der Sichtweise der Autoren eine wirtschaftliche Einschätzung des Unternehmens, wie auch eine Hilfestellung für strategische Entscheidungen, welche auch auf das KAM bezogen ist. Auf Basis der verwendeten Literatur lässt sich folgende Schlussfolgerung ziehen: Die definierten Kennzahlen sind von Unternehmensart, Unternehmensgröße und Branche abhängig. Des Weiteren stehen die Kennzahlen in einem direkten Verhältnis zu den Zielen des jeweiligen Bereiches, dies gilt auch für das KAM. Bei der Auswertung der Kennzahlen ergibt sich daher für die GF nicht nur die Erkenntnis ob die Ziele erreicht worden sind, es werden dadurch auch folgende Fragen in den Raum gestellt, welche im Anschluss detaillierter beantwortet werden.

6.1 Wie effektiv ist die Kennzahl Umsatz im B2B Geschäft in Bezug auf die Steuerung des Key Account Managements?



Abbildung 4 Effektivität vs. Effizienz

Bei der Frage nach der Effektivität wird bei Betrachtung der Literatur deutlich, dass die Kennzahl Umsatz allein als Steuerungselement nicht ausreichend ist. In Kapitel 5.3 wird festgestellt, dass die Kennzahl benötigt wird, um eine Ergebniskontrolle durchführen zu können, aber für weitreichendere Erkenntnisse zur Unternehmensführung noch weitere Kennzahlen benötigt werden. Es wird bei Untersuchung der Literatur der Einsatz von Kennzahlensystemen zur Steuerung von Unternehmen und KAM erkennbar, da diese einen besseren Überblick geben können. Die Effektivität der Steuerung des KAM ist aufgrund der komplexen Aufgabenstellung schwierig zu beurteilen, da je nach Unternehmen und strategischer Ausrichtung die Ziele des KAM und damit auch die entsprechenden Kennzahlen unterschiedlich sind. Ein Aspekt, der die Effektivität beeinflussen kann, ist wie im Vorfeld beschrieben die GF selbst. Entscheidet hier eine Person alleine oder werden durch mehrere Personen die Entscheidungen festgelegt? Eine größere Anzahl an Personen bedeutet auch unterschiedliche Interpretationen der zu bewertenden Kennzahlen, dies betrifft auch die Sichtweise der Effektivität des KAM. Bei den meisten Beschreibungen des KAM geht es um die kundenorientierten Geschäftsmodelle, wobei das KAM die Drehscheibe zwischen Kunde und Unternehmen bildet. Optimierung der Abläufe und Geschäftsfelderweiterung bei den Top-Kunden ist ein vorrangiges Thema im KAM, die angesprochenen Abläufe lassen sich aber nur schwer in der Kennzahl Umsatz messen. Die Geschäftsfelderweiterung steht in einem direkten Verhältnis zum Umsatz, mehr verkaufte Produkte bedeuten mehr Umsatz. Die Prozesse oder Abläufe beim Kunden lassen diesen Rückschluss nicht zu, hier kommen die in der Literatur erwähnten weichen Faktoren ins Spiel, die wie von den verschiedenen Autoren be-

schrieben beim KAM nicht vernachlässigt werden sollten. Unternehmen, die sich stark an finanzwirtschaftlichen Kennzahlen orientieren, werden auch in der Zukunft diese als Maßstab verwenden. Dagegen ist nichts einzuwenden, jedoch sollte bei Umsetzung eines KAM ein Kennzahlensystem zum Einsatz kommen, welches beiden Aspekten Platz bietet. Die Kennzahl Umsatz wird nach Sichtweise der Literatur eine Kennzahl für das KAM bleiben, aber immer öfter wird diese in einem Kennzahlensystem zu finden sein. Die Kennzahlensysteme geben ein besseres Gesamtbild über das KAM und damit auch über dessen Effektivität. Effektivität lässt sich laut Literatur für das KAM nicht verallgemeinern, da dies immer abhängig vom Unternehmen und der Branche zu betrachten ist, bei gezielter Auswahl eines Betriebes lässt sich aufgrund der vorhandenen Strukturen und der ausgewählten Strategie ein Maßstab für die Effektivität des Betriebes festlegen. In Folge stellt sich die Frage nach der Effizienz des Unternehmens.

6.2 Wie effizient ist die Kennzahl Umsatz in Bezug auf die Steuerung des Key Account Managements?

Bei der Beurteilung der Kennzahl Umsatz wird in der Literatur diese als Maßstab für die wirtschaftlichen Ziele beschrieben und ist damit auch für das KAM ein wesentlicher Faktor. Die Effizienz der Leistung im KAM lässt sich aus Sicht der Autoren nur im Kontext mit anderen Kriterien feststellen. Die Steuerung des KAM wird wie in Kapitel 4.2 beschrieben in strategische und operative Ebenen unterteilt. Bei der operativen Steuerung des KAM ist die Kennzahl Umsatz ein wesentlicher Bestandteil aufgrund der regelmäßigen Kontrolle, jedoch wird von einem direkten Bezug auf die Effizienz des KAM abgeraten. Das Gesamtbild der Aufgaben des KAM wird dadurch nicht dargestellt, deshalb gilt auch bei der Steuerung im operativen Bereich des KAM, dass die Kennzahl Umsatz nur bedingt Rückschlüsse auf die Effizienz zulässt. Daher ist wie in Kapitel 5.1 erläutert die Auswahl der passenden KPIs von starker Bedeutung. Die strategische Steuerung ist eine zukunftsorientierte Aufgabe und bei der Auswertung der Kennzahl Umsatz lässt sich eher ein Trend erkennen. Der Beobachtungszeitraum von strategischen Auswertungen ist in der Regel ein größerer als bei der operativen und bietet daher auch eine Basis für eine Beurteilung der Effizienz des KAM. Die Literatur gibt aber auch hier den

Hinweis, sich nicht auf eine Kennzahl festzulegen, sondern einen dem Unternehmen angepassten Mix aus „harten“ und „weichen“ Faktoren für eine Bewertung zu verwenden. Ein laut Literatur häufig unterschätzter Faktor bei der Steuerung des KAM und damit auch der Effizienz ist der Mensch. Eine Schlussfolgerung mehrerer Autoren ist, dass ein KAM nur so gut ist wie seine MA. Der zur Verfügung gestellte Handlungsspielraum steht in einem erheblichen Zusammenhang mit den gewünschten Ergebnissen und dadurch in einem direkten Verhältnis mit der Effizienz des KAM. Die Steuerung des KAM nur auf Basis der Kennzahl Umsatz festzulegen, ist nach Betrachtung der Literatur keine moderne Lösung und birgt eine Vielzahl an Risiken. Umsatz als Kennzahl lässt nur in Kombination mit anderen Faktoren eine Beurteilung der Effizienz des KAM zu. Wie im Vorfeld erkennbar, sind Steuerungssysteme und dementsprechende Kennzahlensysteme aus heutiger Sicht die effektivste und effizienteste Lösung zur Steuerung und Beurteilung des KAM. In Folge sollen durch eine empirische Studie die wissenschaftlichen Aussagen kritisch betrachtet werden und einen Praxisbezug hergestellt werden.

7 ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Die Basis der empirischen Arbeit beruht auf der qualitativen Sozialforschung nach Philipp Mayring. Die nötigen Vorgaben qualitativen Denkens sind Mittelpunkt humanwissenschaftlicher Forschung. Grundlage und Ziel der Ermittlungen sind die von den Forschungsfragen betroffenen Personen, in dieser Arbeit sind das ExpertenInnen, die zum Thema interviewt wurden. Im Anschluss an die Interviews erfolgt die Analyse, mit einer spezifizierten und detaillierten Darstellung der sogenannten Deskription des Gegenstandsbereiches. Es sind alle Angaben aus sämtlichen Quellen berücksichtigt und interpretiert worden. Nach der Generalisierung der Erkenntnisse wird in weiterer Folge der Prozess der Verallgemeinerung durchgeführt (vgl. *Mayring, 2002, S. 20-23*).

7.1 Methodische Vorgangsweise

Als Ergebnis dieser Arbeit sollen die beiden Subforschungsfragen aus Kapitel 1.3.3 beantwortet werden.

Frage 1:

Wie praxisrelevant ist die Kennzahl Umsatz im B2B Geschäft zur Steuerung des KAM?

Frage 2:

Welche Hauptgründe, Beweggründe gibt es für die Geschäftsleitung zur Anwendung von Umsatz als Kennzahlen zur Steuerung des KAM?

Im ersten Teil der Arbeit wurden die übergeordneten Themen Key Account Management, Steuerung des KAM und Kennzahlen auf Basis wissenschaftlicher Literatur erforscht um die Fragen nach der Effektivität und Effizienz des KAM beantworten zu können.

nen. Der zweite, empirische Teil soll die kompetenten Aussagen der ExpertenInnen zu den betreffenden Themen in Augenschein nehmen. Aus diesen Expertisen können in Folge Strategien und/oder Ziele für das KAM abgeleitet werden. Die Basis der Datengewinnung ist ein Experteninterview, das leitfadengestützt durchgeführt wird. Als ExpertenInnen sind Personen zu betrachten, die spezielles Wissen zu bestimmten Themen haben (vgl. *Gläser / Laudel*, 2004, S. 10). Diese Art der Befragung gehört zur qualitativen Sozialforschung und ist aus diesem Grund zur Beantwortung der Forschungsfragen in dieser Arbeit ausgewählt worden. Die unterschiedlichen Interviewpartner und Interviewpartnerinnen aus verschiedenen Unternehmen lassen einen Blick aus anderen Perspektiven in Bezug auf Fragen zu. Das Ermittlungsverfahren wird durch ein problemzentriertes Interview durchgeführt, dieses wird durch seine offene und leitfadengestützte Befragung charakterisiert. Diese Form der Befragung ermöglicht dem Gesprächspartner/der Gesprächspartnerin, frei zu antworten, ist aber auf bestimmte Kernkompetenzen ausgerichtet, die durch den Fragesteller vorher dargestellt werden. Dem Interviewer steht ein Interviewleitfaden zur Verfügung, welcher einen Fragenkatalog enthält, der eine themenkonzentrierte Befragung ermöglicht. Diese Fragen werden im Zuge des Interviews nach den Grundregeln der Offenheit abgearbeitet (vgl. *Mayring*, 2002, S. 67).

Der Grundgedanke bei dieser Vorgangsweise liegt in folgenden Punkten:

- Ein themenzentriertes Interview mit verbalem Zugang.
- Die befragte Person formuliert selbstständig ihre Aussagen.
- Es entsteht ein Vertrauensverhältnis zwischen den Gesprächspartnern.
- Ermittlung basiert auf spezifizierten, gruppenorientierten Problemen, welche unvoreingenommen im Vorfeld analysiert werden.

- Die befragten Personen werden leitfadengestützt interviewt um das Themenfeld nicht zu verlassen, antworten aber frei, ohne Antwortvorgaben zu erhalten.

(vgl. *Mayring*, 2002, S. 69)

Die bisher beschriebene Art des Interviews eignet sich aus ganz bestimmten Gründen für die empirische Erhebung dieser Arbeit. Die ausgewählten Personen werden nicht wegen Ihres sozialen Stellenwertes befragt, das Interview erfolgt aufgrund des vorhandenen Wissens, welches sich die Beteiligten im Laufe der Zeit angeeignet haben. Ideen, Gewohnheiten und Darstellungen sind für den Interviewer oder die Interviewerin nur soweit von Interesse, als dass die Aussagen das Thema der Arbeit betreffen (vgl. *Gläser / Laudel*, 2009, S. 12 ff.). Die befragten Personen wurden aufgrund Ihrer Erfahrung im Bereich der Unternehmensführung ausgesucht. Die betroffenen Führungskräfte wurden vom Autor dieser Arbeit telefonisch oder per Mail kontaktiert. Sie wurden über das Thema des Interviews informiert und gefragt, ob Sie sich diesem Interview stellen möchten. Im nächsten Schritt wurden Termine zum persönlichen Interview vereinbart. Die Interviews wurden vor Ort bei der jeweiligen befragten Person durchgeführt, um eine entspannte Atmosphäre zu schaffen. Die Interviewlänge der einzelnen Gespräche, welche auf Tonband aufgezeichnet wurden, bewegte sich zwischen 38 und 73 Minuten.

7.2 Vorstellung der befragten Personen

Im Laufe der empirischen Untersuchung wurden, wie im Vorfeld beschrieben, Interviews mit ExpertenInnen mit Erfahrung aus dem Bereich der Unternehmensführung geführt. Alle Gesprächsteilnehmer sind in der Geschäftsführung tätig oder haben mehrjährige Berufserfahrung als Führungskraft.

Bezeichnung	Unternehmen	Position	Interviewtermin	Interviewort
IP 1	easyTherm	Geschäftsführer	17.03.2016	Wien
IP 2	Weidmüller	Geschäftsführer	17.03.2016	St. Pölten
IP 3	Kellner & Kunz	Außendienst	18.03.2016	Graz
IP 4	Siblik	Geschäftsführer	22.03.2016	Wien
IP 5	e-term	Geschäftsführer	24.03.2016	Innsbruck
IP 6	selbstständiger Unternehmer	Geschäftsführer	24.03.2016	Innsbruck
IP 7	Regro	Niederlassungsleiter	06.04.2016	Graz
IP 8	Klauke	Geschäftsführer	08.04.2016	Leobersdorf
IP 9	PMS	Abteilungsleiter	14.04.2016	Bruck/Mur

Abbildung 5 Vorstellen der Experten

7.3 Das Experteninterview

Zur Sicherstellung der Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews wurde ein Interviewleitfaden erstellt. Das themenkonzentrierte Interview ist für eine theoriegeleitete Forschung gut geeignet, speziell wenn, wie im Fall dieser Arbeit, bereits durch Recherche ein gewisser Wissensstand vorhanden ist und durch gezielte Befragung neue Informationen über das Thema herausgefunden werden wollen. Ein weiterer Aspekt ist, dass man durch den Leitfaden von einer Art der Standardisierung sprechen kann, was in Folge die Befragungen vergleichbar macht und diese damit auch besser ausgewertet werden können.

Das Interview wurde auf drei Bausteinen aufgebaut:

- ▶ Demoskopische Befragung (Einstiegsfragen)
- ▶ Fragen aus dem Leitfaden

- ▶ Ad-hoc Fragen (vertiefende Fragen bei Punkten, welche sehr relevant für das Thema sind) (vgl. *Mayring*, 2002, S. 70).

Der Leitfaden dient nicht zum Ablesen der identischen Fragen, sondern soll im Wesentlichen eine Stütze für den Interviewer bieten, damit die befragten Personen im Redefluss bleiben und das Gespräch nicht vom Kernthema abweicht. Des Weiteren hat der Interviewleitfaden die Aufgabe, den Interviewer wesentliche Fragen zum Thema nicht vergessen zu lassen. Im Zuge der Befragungen sollte sich eine Routine bemerkbar machen, dank derer der Leitfaden kaum noch verwendet werden muss. Der Leitfaden hat nach der Durchführung der ersten Gespräche seine Aufgabe, die inhaltliche und methodische Aufbereitung der Ermittlung des Themas, bereits erfüllt (vgl. *Bogner*, et al., 2014, S. 32).

Am Anfang der Interviews wird die zu befragende Person begrüßt und für die Bereitschaft, sich für das Interview zur Verfügung zu stellen, gedankt. In Folge wird erklärt dass es in der Masterarbeit um das Thema „Steuerung des Key Account Managements über die Kennzahl Umsatz“ geht. Die befragten Personen werden darüber informiert, dass die persönlichen Daten in der Arbeit anonymisiert werden und nur berechtigten Personen Einblick gewährt wird. Mittels Interviewleitfaden, welcher für einen strukturierten Ablauf des Interviews sorgte, und durchgehend offenen Fragen in allen drei Themenblöcken wurde die befragte Person angehalten, so viel Information wie möglich bekannt zu geben. Der Interviewleitfaden wurde im Vorfeld durch eine sachkundige Person überprüft und danach auf Basis des erhaltenen Feedbacks überarbeitet, bevor das erste aktive, zum Auswerten geeignete Interview durchgeführt wurde. Es wurden drei übergeordnete Themenblöcke im Leitfaden abgearbeitet, diese sind:

- Key Account Management
- Steuerung und Steuerungsinstrumente
- Kennzahlen und Kennzahlensysteme

7.4 Auswertung der Interviews

Die aufgezeichneten Interviews wurden im Anschluss transkribiert und entsprechend der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) ausgewertet. Bei der Inhaltsanalyse sind Objektivität, Reliabilität und Validität jene Punkte, auf welche ein hohes Augenmerk gelegt wurde, um die Ergebnisse auch rekonstruieren zu können. Die Befragungen fanden so weit wie möglich in einem störungsfreien Umfeld statt und die methodische Auswertung der Transkription erfolgte nach einem gleichbleibenden Muster. Dafür wurden die Texte aufbereitet, geordnet und danach ausgewertet. Die Analyse der Transkription erfolgte mit Unterstützung des selektiven Protokolls. Für die Verwendung des selektiven Protokolls ist es notwendig, Kriterien zu definieren, welche auf Basis der Forschungsfragen festgelegt wurden. In weiterer Folge wird bei der Auswertung alles nicht Relevante weg gelassen und jene Elemente, die im Anschluss noch vorhanden sind, werden paraphrasiert, generalisiert und zuletzt erfolgt die Reduktion (vgl. *Mayring*, 2002, S. 97-99).

8 DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE

Im Zentrum der Inhaltsanalyse steht der Informationsfluss mit den ExpertenInnen. Die Untersuchung wird nach exakten Regeln durchgeführt und ist damit für jeden weiteren Interessenten nachvollziehbar. So kann ein Zusammenhang mit bestimmten Punkten aus den Expertenergebnissen hergestellt werden (vgl. *Mayring*, 2010, S. 13).

Das Analyseverfahren nach Mayring wird grundsätzlich in drei charakteristische Punkte eingeteilt, diese sind (vgl. *Mayring*, 2010, S. 65):

- ▶ Zusammenfassung: Dabei wird das Interview auf bestimmte Inhalte reduziert, damit in Folge eine Darstellung des Basismaterials übrig bleibt.
- ▶ Explikation: Ist es unerlässlich, sind zusätzliche Informationen einzuholen, damit die Auffassung der Aussagen erhalten oder erweitert wird.
- ▶ Strukturierung: Ziel der Auswertung ist, die markantesten Punkte zu strukturieren und eine genaue, gestraffte Ausführung unter Berücksichtigung der jeweiligen theoretischen Fragen darzustellen.

Kategorie 1	Wahrnehmung des Key Account Managements
Kategorie 2	Kennzahl Umsatz
Kategorie 3	Steuerung des Key Account Managements
Kategorie 4	Praxis der Steuerung des Key Account Managements
Kategorie 5	Gründe für die verwendeten Kennzahlen

Die angeführten Kategorien dienen zur Gewährleistung, dass die Aussagen der ExpertenInnen einer bestimmten Zuweisung unterliegen und damit kategorisiert sind. In Folge kann kontrolliert werden, wie oft Textstellen zugeordnet worden sind (vgl. *Mayring*, 2002, S. 117).

In der vorliegenden Master-Thesis steht die Auslegung der fünf Kategorien im Zentrum der Arbeit, anschließend wird durch Untersuchung der übersichtlichen Tabellen eine Antwort auf die empirischen Subforschungsfragen erarbeitet.

Nach der Transkription der Experteninterviews und Reduktion der Aussagen, wird in den anschließenden Kapiteln eine Zusammenfassung und Auslegung derselben vorgestellt.

8.1 Kategorie 1: Wahrnehmung des Key Account Managements

Erklärung der Kategorie:

In der heutigen Zeit findet man sehr oft die Bezeichnung Key Account Management, bei genauerer Betrachtung bemerkt man, dass die Aufgaben und Wahrnehmung dieser Organisationseinheit sehr unterschiedlich sind. Wie bereits in Kapitel 3.1 beschrieben, wird laut Literatur dem KAM im Wesentlichen die Aufgabe zugeordnet, die wichtigsten Kunden zu erkennen und deren Geschäftsabläufe zu gestalten. Bei den Gesprächen mit den ExpertenInnen sollte deren Wahrnehmung ergründet werden, um in Folge die weiteren Kategorien besser einschätzen zu können. Ein weiterer Aspekt dieser Kategorie soll die wissenschaftlichen Erkenntnisse aus den Kapiteln 3.1 und 3.2 in ein Verhältnis zur Praxis stellen. Die Abbildung 6 soll noch einmal verdeutlichen, welche Aufgaben dem KAM zugeordnet werden, um ein besseres Verständnis für die in Folge beschriebenen Wahrnehmungen der befragten Personen aufzuzeigen.



Abbildung 6 Key Account Management

Interpretation der Expertenaussagen:

Die häufigste Aussage zu dieser Kategorie ist, dass KAM ein Wegbereiter für das Unternehmen ist. Die Befragten sehen das KAM als Scout oder Späher am Markt (IP 6, Z. 70), um neue Potenzialkunden und neue Geschäftsfelder zu finden und in Folge für das Unternehmen aufzubereiten. KAM soll mit bestehenden Schlüsselkunden gemeinsam den Weg in die Zukunft planen, frei nach dem Motto „Wo geht die Reise hin?“ (IP 3, Z. 77-79). In diesem Kontext sehen die befragten Personen das KAM als abteilungsübergreifende Institution im Unternehmen, welche vom Organigramm her gesehen unter der Geschäftsführung angesiedelt sein sollte. Im selben Ausmaß wird das KAM als Großkundenbetreuer eingesetzt, laut den Aussagen der ExpertenInnen wird hier im Wesentlichen auf die vorhandenen Großkunden, Key Accounts, verwiesen. Große Kunden mit mehreren Standorten, die von einer zentralen Stelle aus geleitet werden, sind als Key Account Kunden zu definieren (IP 3, Z. 69-70).

Einige Aspekte, die durch die Befragten zum Vorschein gekommen sind, stehen im Widerspruch zu den in Kapitel 3.1 beschriebenen Aussagen der Literatur. Eine Aussage stellt das KAM als Zielkundendefinition dar, die regional wie auch produktbezogen sein kann (IP 4, Z. 40-41). Diese Sichtweise des KAM ist eine außergewöhnliche, aber sie spiegelt einige Punkte aus Kapitel 3.3 wieder, in welchem unter anderem Beispiele für die operativen Aufgaben des KAM beschrieben werden. Ein ebenso interessanter Punkt ist, dass Kunden von größeren Firmen erwarten, dass ein KAM vorhanden ist und durch diese Erwartungen ein KAM implementiert worden ist (IP 1, Z. 84-85). Im Gegensatz zu den Erwartungen wurde KAM als strategisches Instrument eher selten genannt, zwei ExpertenInnen haben explizit auf diesen Punkt hingewiesen. Das KAM ist relevant für die Umsetzung der Strategie (IP 2, Z. 37-38), so lautet einer der beiden Kommentare, die auch mit den Nachforschungen in der Literatur übereinstimmen.

Es gibt noch weitere einzelne Aussagen zum Thema Wahrnehmung des KAM, die hier angeführt werden sollen, um die enorme Bandbreite besser darstellen zu können:

- KAM steht im Informationsmittelpunkt zwischen Unternehmen und Kunden (IP 2, Z. 82-83).
- KAM bindet Kunden durch Verträge an das Unternehmen (IP 3, Z. 47-48).
- Unabhängig vom Warenfluss führt das KAM Gespräche mit den Kunden und Lieferanten um Potenziale und Entwicklungen zu erkennen (IP 4, Z. 81-82).
- KAM erhebt Daten vom Kunden und vom Markt und bereitet diese für das eigene Unternehmen auf (IP 7, Z. 95-96).

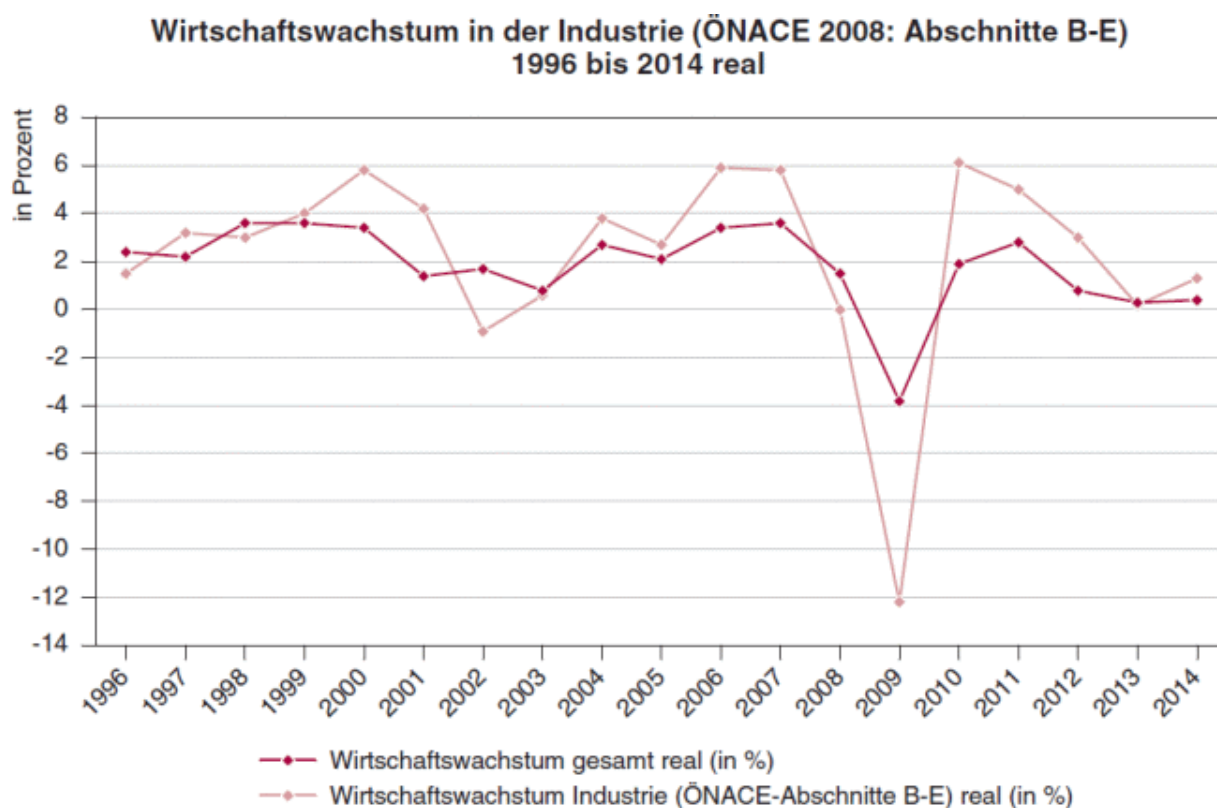
Diese Punkte stehen in keinem Widerspruch mit den Erkenntnissen aus den Nachforschungen der in Kapitel 3 erläuterten Literatur, sie sind kritisch zu betrachten, aber im Kontext mit den restlichen Aussagen nachvollziehbar.

8.2 Kategorie 2: Kennzahl Umsatz

Erklärung der Kategorie:

Bei dieser Kategorie wurden die Befragten über die Kennzahl Umsatz interviewt, um einen Überblick zu gewinnen, welchen Stellenwert diese Kennzahl hat. Einen wichtigen Punkt stellt der Vergleich zu Kapitel 5.2 dar, in welchem auf die Kennzahl Umsatz eingegangen wird. Entsprechend der Erkenntnisse aus der Literatur wurde die Sichtweise der ExpertenInnen zu diesem Thema abgefragt und hinterfragt. Umsatz ist in der Betrachtung eine finanzielle vergangenheitsorientierte Kennzahl und dieser Aspekt aus Kapitel 5.2 machte diese Kategorie für die weitere empirische Arbeit interessant. Die befragten Personen wurden zu den unterschiedlichen Sichtweisen der Kennzahl Umsatz befragt, um diese Kennzahl in weiterer Folge besser einschätzen zu können und einen besseren Vergleich zur Darstellung in der Literatur zu haben. Abbildung 7 zeigt das Wirtschaftswachstum in der Industrie von 1996 bis 2014, dabei zeigt sich ein mas-

siver Einbruch im Jahre 2008. Dieses markante Ereignis stellt die Kennzahl Umsatz im Kontext mit Wirtschaftswachstum und Unternehmensplanung eventuell anders dar.



Q: STATISTIK AUSTRIA, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen. Erstellt am 12.10.2015.

Abbildung 7 Wirtschaftswachstum in der Industrie

Interpretation der Expertenaussagen:

Die Kernaussage der Befragten wurde im Zuge der Interviews sehr schnell deutlich, die wichtigste Kennzahl ist immer noch der Umsatz (IP 1, Z. 174). Die Kennzahl Umsatz ist wichtig im Sinne von Unternehmensgröße und Unternehmenswachstum (IP 6, Z. 205-206), diese Antworten wurden sinngemäß von der überwiegenden Mehrheit der Gesprächspartner wiedergegeben. Der Umsatz spielt auch im KAM eine bedeutende Rolle und ist als Kennzahl laut den Expertenmeinungen nicht wegzudenken. Ein praktischer Ansatz bezüglich der Kennzahl Umsatz ist, dass es die erste Kennzahl ist, die leicht

messbar ist (IP 5, Z. 278). Dieser Ansatz stimmt natürlich und es bedarf nicht unbedingt eines Controllings, um an diese Kennzahl zu kommen, jedoch sind auch die meisten ExpertenInnen der Meinung, dass die Betrachtung der Kennzahl Umsatz als alleinige Größe nicht zielführend ist. Umsatz, Deckung oder Marge sind Kennzahlen, die ebenfalls beobachtet werden (IP 3, Z. 216-217), um einen Überblick zu haben, dies gilt auch in Bezug auf das KAM. Die Mehrheit stimmt zu, dass es mehrere Kennzahlen zu beachten gilt, da sonst kein klares Bild entsteht, weder in Bezug auf das Unternehmen noch auf die Kunden oder den Markt. Eine markante Aussage zu diesem Thema war, dass Umsatz nicht alles sei (IP 7, Z. 228). Diese Erkenntnisse spiegeln die Ergebnisse aus Kapitel 5.2 wieder und stellen damit die Kennzahl Umsatz als alleinige Kennzahl für das KAM in das Abseits. Die Literatur hat bereits die Verwendung von mehreren Kennzahlen empfohlen und nach den Interviews zu urteilen, stimmen die befragten Personen dieser Aussage zu und wird diese auch entsprechend dem Unternehmen in der Praxis umgesetzt.

In welchem Zusammenhang mit anderen Kennzahlen der Umsatz betrachtet wird, ist je nach Branche und strategischer Ausrichtung des Unternehmens sehr unterschiedlich. Dass die Kundenzufriedenheit führt bei Bedarf zu mehr Umsatz führt (IP 1, Z. 234), ist eine Sichtweise, die sich auch in der Literatur wiederfindet. Die Kundenzufriedenheit ist eine immer stärker werdende Kennzahl bei Unternehmen, obwohl immer wieder betont wird, dass diese Kennzahl äußerst schwierig zu messen ist. Das KAM wird unter den ExpertenInnen immer häufiger für die Kundenzufriedenheit verantwortlich gemacht und diese wird als eine der wichtigsten Aufgaben des KAM gesehen. Umsatz wird als sehr wichtig gesehen, aber es wird auch nach Branchen unterschieden, es gibt bei der Betrachtung von Umsatz und Marktanteil Unterschiede zwischen Banken und Telefonanbietern (IP 2, Z. 132-133). Eine weitere Unterscheidung wird durch die Betrachtung der qualitativen und quantitativen Kennzahlen gesehen, wobei die Kennzahl Umsatz eine quantitative Kennzahl ist (IP 7, Z. 339).

Die befragten Personen sehen die Kennzahl Umsatz als unbedingt erforderliche Größe im Unternehmen und auch im Bezug zum KAM. Der Zeitraum, in dem der Umsatz betrachtet wird, ist abhängig von Unternehmenszielen und strategischer Ausrichtung, je-

doch ist ein regelmäßiges Reporting des Umsatzes laut den Aussagen der ExpertenInnen auf jeden Fall erforderlich. Umsatz und Umsatzentwicklung werden auch über mehrere Jahre betrachtet (IP 3, Z. 341-342), diese Sichtweise findet man auch in der langfristigen Planung des KAM laut Literatur wieder.

8.3 Kategorie 3: Steuerung des Key Account Managements

Erklärung der Kategorie:

Diese Kategorie soll Einblick geben, wie die Steuerung des KAM durch die ExpertenInnen gesehen wird, damit ein Vergleich zur Literatur, wie in Kapitel 4 beschrieben, möglich ist. Alle befragten Personen sind mit Führungsaufgaben betraut und haben daher die Aufgabe, bestimmte Unternehmensbereiche zu steuern und/oder zu führen. Das gibt dem Interviewer die Möglichkeit, relevante Punkte der Steuerung des KAM abzufragen und einen entsprechenden Überblick zu gewinnen. Wie bereits in Kapitel 4.2 beschrieben, sind die Aufgaben in strategische und operative Steuerung unterteilt, die ExpertenInnen wurden nach diesen unterschiedlichen Aufgaben befragt, um einen detaillierteren Einblick in die Steuerung des KAM zu erhalten und entsprechend genauer mit den wissenschaftlichen Erkenntnissen vergleichen zu können. Zum besseren Verständnis, welche Aufgabengebiete dabei zu beachten sind, siehe Abbildung 8.



Abbildung 8 Aufgaben des KAM

Interpretation der Expertenaussagen:

Bei den einzelnen Befragungen über die Steuerung des KAM ist eine ganz bestimmte Aussage immer wieder gefallen, dass Umsatz immer als Zielvorgabe verwendet wird (IP 1, Z. 244). Der Umsatz als Zielvorgabe und damit als Steuerungsinstrument der Führungskräfte ist als markanteste Erkenntnis aus den Interviews zu sehen. In Folge wird aber deutlich, dass auch andere Steuerungsinstrumente in Kombination mit dem Umsatz zum Einsatz kommen. Um das KAM richtig zu bewerten, muss man den Umsatz mit anderen Elementen im Kontext sehen (IP 7, Z. 487-488). Dieser Punkt wird auch von IP 5 und IP 6 in ähnlicher Weise dargestellt und zeigt damit, dass ein Gesamtüberblick über das KAM und das Unternehmen, wie auch den Markt ein wesentlicher Bestandteil in der Steuerung des KAM ist. Ein interessanter Standpunkt wird durch

IP 5 vertreten, und zwar die Steuerung des KAM durch Produktgruppen (IP 5, Z. 333). Ein Aspekt, der sowohl von Handelsunternehmen wie auch von produzierenden Unternehmen aufgegriffen werden kann. Im Gespräch mit IP 5 wurde darauf hingewiesen, dass durch die Steuerung über Produktgruppen auf der einen Seite Stärken und Schwächen im Sortiment erkannt werden können und auf der anderen Seite das KAM mit auf Produktgruppen bezogenen Zielen dementsprechend gegensteuern kann. Die ExpertenInnen sind auch mehrheitlich der Meinung, dass sogenannte „weiche Faktoren“, wie zum Beispiel die Kundenzufriedenheit, wichtig für das Unternehmen sind und auch ein Leistungskriterium für das KAM sind, aber wegen der schwierigen Messbarkeit dieser Kennzahlen nicht als Steuerungsinstrument geeignet sind. Kundenzufriedenheit ist wichtig, aber nicht zur Steuerung (IP 1, Z. 273), dieser Meinung schließt sich sinngemäß auch IP 3 an. Eine Sicht der Unternehmensleitung, dass das KAM selbst das wichtigste Steuerungsinstrument im Unternehmen ist (IP 4, Z. 53), macht deutlich welchen Stellenwert KAM in der heutigen Zeit einnimmt. KAM wird von der Geschäftsführung vorwiegend mit der Kennzahl Umsatz gemessen und gesteuert, ohne dabei andere für das Unternehmen wichtige Kennzahlen aus den Augen zu verlieren. IP 7 bringt ein Argument ein, welches ein besseres Verständnis für das Steuerungsinstrument Umsatz herstellt, und zwar, dass das Gesamtunternehmen wie auch das KAM ja irgendwo budgetiert werden muss (IP 7, Z. 453-454). Die Planung von Unternehmen und KAM wird bei vielen Firmen auf Basis des Umsatzes vorgenommen, daher ergibt sich eine logische Schlussfolgerung, weshalb Umsatz ein nicht wegzudenkendes Steuerungsinstrument auch in Bezug auf das KAM ist.

KAM wird bei den befragten Personen mehrheitlich strategischen und operativen Aufgaben zugeordnet, jedoch die Steuerungsinstrumente zielen sehr stark auf die operativen Aufgaben des KAM ab. Die strategischen Steuerungsinstrumente decken sich mit den operativen, der Unterschied besteht im Wesentlichen im Zeitraum der definierten Vorgaben. Die operativen Ziele werden eher kurzfristig betrachtet, ein öfter genannter Zeitraum ist hier das Quartal. KAM wird dabei alle drei Monate mit den Zielvorgaben überprüft und dadurch können, falls notwendig entsprechende Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden. Bei den strategischen Zielen geht der Beobachtungszeitraum laut den ExpertenInnen von einem bis zu fünf Jahren, auch wird zum Beispiel die Umsatz-

entwicklung der definierten Kunden oder Produktgruppen kontrolliert und gegebenenfalls eine neue strategische Planung durchgeführt.

Im Vergleich zu den wissenschaftlichen Erkenntnissen kommt es nur zu wenigen Abweichungen, eine der auffallendsten ist, dass die sogenannten „weichen Faktoren“ in der Literatur als wichtige Kennzahlen in Bezug auf das KAM dargestellt werden. Dem Interviewer ist der Eindruck entstanden, dass diese Faktoren bei den ExpertenInnen zwar für wichtig gehalten werden, für diese jedoch keine besondere Bedeutung in der Steuerung des KAM haben.

8.4 Kategorie 4: Praxis der Steuerung des Key Account Managements

Erklärung der Kategorie:

Kategorie 4 soll die Praxis der Steuerung des KAM abfragen und einen Vergleich zu den in den Kapiteln 4.3 und 4.4 beschriebenen Inhalten ermöglichen. Die ExpertenInnen wurden über die im eigenen Unternehmen vorhandenen Steuerungsinstrumenten in Bezug auf das KAM befragt. Bei jenen befragten Personen, die kein KAM im Unternehmen implementiert haben, wurde auf die berufliche Erfahrung aus anderen Firmen zurückgegriffen. Die wissenschaftliche Literatur hat bereits auf Unterschiede zwischen Theorie und Praxis hingewiesen, daher sollen die Aussagen der befragten Personen neue Erkenntnisse zu diesem Thema bringen. Wie in Kapitel 4.3 beschrieben, sind Internationalisierung und unterschiedliche Wachstumsraten in den Branchen eine Herausforderung für die Unternehmen und beeinflussen dadurch die Unternehmenssteuerung.

Interpretation der Expertenaussagen:

In der Praxis wird von den ExpertenInnen an der Kennzahl Umsatz zur Steuerung des KAM festgehalten, obwohl die Marktanforderungen sich je nach Unternehmen und

Branche zum Teil massiv verändert haben. Die Kennzahl Umsatz ist sehr praxisnahe (IP 1, Z. 392), dies wird auch von den restlichen befragten Personen überwiegend so gesehen. Ein praktisches Argument ist, dass Umsatz einen gewissen Erfolg des Unternehmens und des KAM zeigt (IP 2, Z. 272-273) und deshalb auch als Kennzahl verwendet wird. Die Kennzahl Umsatz findet man in der Praxis aber auch, hier wird darauf hingewiesen, dass eine Kennzahl für sich alleine nicht ausreichend ist, manche Aussage geht sogar darüber hinaus, es wird eine objektive Steuerung rein über Kennzahlen in Frage gestellt (IP 6, Z. 584-585). In Übereinstimmung mit der Literatur wird bei vielen ExpertenInnen im Unternehmen mit Zielvereinbarungen gearbeitet, aber unter Einbeziehung der Kennzahl Umsatz, das KAM wird nach MbO geführt. Es werden Zielvereinbarungen mit dem KAM geschlossen (IP 7, Z. 634-635), um die Unternehmensziele zu erreichen. Die Kennzahl Umsatz ist in der Praxis nicht wegzudenken, eine logische Erklärung kommt von einem Gesprächspartner: Man muss aus wirtschaftlichen Gründen mit dem Umsatz wachsen (IP 3, Z. 202-203). Wie bereits erwähnt, kommt die Mehrheit der ExpertenInnen darauf zu sprechen, dass der Umsatz alleine nicht ausreichend ist für die Steuerung des KAM aber dennoch eine der wichtigsten Kennzahlen ist. Es gibt einige Unternehmen die aufgrund des reinen Umsatzgedankens riesige Probleme bekommen haben (IP 4, Z. 358-359), diese Aussage unterstreicht noch einmal, dass Umsatz zwar wichtig ist, aber niemals alleine betrachtet werden sollte.

Ein anderer Zugang zur Steuerung des KAM ist von einem anderen Gesprächspartner gekommen, in dessen Unternehmen wird mit einer BSC gearbeitet, welche sechs Kennzahlen beinhaltet (IP 5, Z. 154-155). Diese Art der Steuerung des KAM findet sich auch in der Literatur wieder, die BSC zur Steuerung des KAM ist noch relativ unbekannt, wird aber in immer mehr Unternehmen als Steuerungsinstrument eingesetzt. Dass die Kundenzufriedenheit extrem wichtig ist, spiegelt sich an anderer Stelle wieder, durch eine hohe Kundenzufriedenheit erteilt uns der Kunde mehr Aufträge (IP 9, Z. 40-41), dadurch kommt es zu Umsatzsteigerungen, die als Kennzahlen dargestellt werden. Bei dieser Aussage landen wir wieder bei der Kennzahl Umsatz, doch die Ausgangslage stellt sich im Kontext anders dar. Dieser Kontext stimmt mit den wissenschaftlichen Nachforschungen überein und bringt auch aus der Praxis die bereits beschriebenen „weichen Faktoren“ ins Spiel.

Die Praxis zeigt, dass die Steuerung des KAM fast bei jedem ExpertenInnen die Kennzahl Umsatz beinhaltet, jedoch wird stark darauf verwiesen dass diese Kennzahl ohne Berücksichtigung von anderen wichtigen Kennzahlen nicht aussagekräftig genug ist, um das KAM in die gewünschte Richtung zu lenken. Diese Erkenntnisse stimmen mit den wissenschaftlichen Untersuchungen im Wesentlichen überein und können daher auch als praxisnahe betrachtet werden.

8.5 Kategorie 5: Gründe für die verwendeten Kennzahlen

Erklärung der Kategorie:

In Kapitel 5.1 wurde bereits die Wichtigkeit von Kennzahlen aus wissenschaftlicher Sicht beschrieben und auch die erhebliche Anzahl an möglichen Kennzahlen, die den heutigen Unternehmen zur Verfügung stehen. Die Kategorie 5 soll daher durch Befragung der ExpertenInnen einen Überblick geben, aus welchen Gründen man sich für bestimmte Kennzahlen und im speziellen auf das KAM bezogen entschieden hat. Kennzahlen, oder auch KPI's genannt, sind die Basis für die Entscheidung von Führungskräften, sowohl strategische wie auch operative Ziele werden auf den Erkenntnissen von Kennzahlen und deren Analyse hin gefällt. Diese wissenschaftliche Beobachtung soll in dieser Kategorie in der Praxis überprüft werden und eventuelle zusätzliche oder neue Ergebnisse zum Vorschein bringen.

Interpretation der Expertenaussagen:

Eine Kennzahl, die sich in allen Gesprächen wiederfindet, ist die Kennzahl Umsatz. Der KPI Umsatz ist in der Wichtigkeit seiner Aussagekraft unterschiedlich bewertet worden, aber er ist definitiv von allen ExpertenInnen als Kennzahl für das Unternehmen und auch im Zusammenhang mit dem KAM genannt worden. Der Umsatz ist die Basis von allem anderen im Unternehmen (IP 1, Z. 396-397) und stellt daher eine hohe Bedeutung dar, das wird von mehreren ExpertenInnen sinngemäß wiedergegeben. Unter-

nehmen haben Erfolg, wenn sie ihre Produkte oder Dienstleistung verkaufen, dahinter steht Umsatz und Gewinn (IP 3, Z. 392-393), diese Meinung macht deutlich, weshalb Umsatz eine für die ExpertenInnen nicht verzichtbare Kennzahl ist. Einer der Gründe, diese Kennzahl zu verwenden, liegt bei vielen Befragten darin, dass diese nicht nur Basis für die Unternehmensplanung ist, sondern dass Umsatz eine einfache und schnell zu ermittelnde Kennzahl ist. Es ist nicht unbedingt ein Controlling nötig, um an diese Zahlen zu kommen und Umsatz ist damit laut Expertenmeinung auch für Klein –und Mittelbetriebe als KPI geeignet. Auch bei der Begründung, weshalb die Kennzahl Umsatz einen enormen Stellenwert für das jeweilige Unternehmen hat, betonen die ExpertenInnen, dass Umsatz als einzige Kennzahl nicht zielführend ist. Es herrscht die mehrheitliche Meinung, dass immer eine Kombination von verschiedenen Kennzahlen im Unternehmen im Fokus steht, auch bei Betrachtung des KAM. Eine Expertenaussage bringt dieses Thema relativ genau auf den Punkt, die absoluten Beträge von OPEX werden bei uns als wesentlich gesehen (IP 2, Z. 289-290). Der Gesprächspartner beschreibt in seinen Ausführungen weiter, dass die Kennzahl Umsatz nur ein Teilbereich des Ganzen ist, dies wird sinngemäß von den restlichen ExpertenInnen bestätigt. Es werden auch alternative Gründe genannt, weshalb bestimmte Kennzahlen gewählt worden sind. Ein praktischer Grund für die Auswahl der gewählten Kennzahlen kommt aus dem Bereich der Entlohnung, für die Gehaltsgrundlage und für die variablen Teile muss es Kennzahlen geben (IP 6, Z. 600-601). Dieser Grund ist sehr interessant, da in keinem der Gespräche die Themen Entlohnung des KAM oder Anreizsysteme angesprochen worden sind. In der Literatur findet man zu diesem Thema am häufigsten die Empfehlung, das KAM mit einem fixen Gehaltsschema zu entlohnen oder zumindest nur einen sehr geringen variablen Anteil zu nehmen. Die Argumentation liegt dabei im Aufgabenbereich des KAM und dass dieses abteilungsübergreifend tätig ist. Falls man unbedingt einen variablen Anteil berücksichtigen möchte, wird von der Literatur ein erfolgsabhängiges Bonussystem empfohlen.

Bei einem Überblick welche Gründe für die Kennzahl Umsatz ausschlaggebend sind, bemerkt man recht rasch dass die Einfachheit und schnelle Verfügbarkeit der Kennzahl ein Argument ist. Ein anderer Aspekt ist die Kennzahl als Indikator für Veränderungen beim Kunden, am Markt oder in einer Produktgruppe. Bei markanten Entwicklungsände-

rungen im Verlauf der Kennzahlen können die Führungskräfte rechtzeitig eingreifen und entsprechende Korrekturmaßnahmen einleiten. Die ExpertenInnen weisen deutlich darauf hin, dass die verwendeten Kennzahlen für das KAM nicht an einer Kennzahl alleine festgemacht werden können und welche Kennzahlen zum Einsatz kommen, ist abhängig von der Art des Unternehmens, der Unternehmensgröße, der Branche, in der die Firma tätig ist, und der strategischen Ausrichtung.

9 BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

9.1 Subforschungsfrage 1

Wie praxisrelevant ist die Kennzahl Umsatz im B2B Geschäft zur Steuerung des KAM?

Bei Betrachtung der Literatur zu dem Thema Kennzahl Umsatz sind sich die Autoren in der Mehrheit einig, dass diese Kennzahl finanzwirtschaftlich auf jeden Fall Relevanz und eine wichtige Bedeutung für jedes Unternehmen hat. Die empirischen Ergebnisse zeigen hier ein drastischeres Bild, hier wird die Kennzahl als die wichtigste aller Kennzahlen dargestellt. In Bezug auf die Steuerung des KAM wird diese Ansicht in der Literatur abgeschwächt, mit der Begründung, dass es zu viele unterschiedliche Einflussfaktoren gibt, die eine objektive Beurteilung des KAM nicht zulassen. Diese Aussagen wurden bereits in Kapitel 5.2 beschrieben und in Folge wird darauf hingewiesen, dass der Umsatz eine Kennzahl darstellt, welche aus der geschäftlichen Vergangenheit kommt und damit eine zukunftsorientierte Steuerung erschwert. Das Kapitel 3.1 beschreibt die Aufgaben des KAM laut Literatur und dabei wird deutlich, dass das KAM abteilungsübergreifend tätig ist, diese Erkenntnisse zeigen auf, weshalb die Kennzahl Umsatz nicht die erste Wahl bei den Steuerungsinstrumenten sein sollte. Die ExpertenInnen sind hier im Gegensatz zur Literatur sehr stark auf die Kennzahl Umsatz fokussiert. Die wissenschaftlichen Nachforschungen geben hier der Kombination von Kennzahlen den Vorzug, wobei den sogenannten „weichen Faktoren“, wie zum Beispiel der Kundenzufriedenheit in Bezug auf das KAM, immer größere Bedeutung zugemessen wird. Die Kennzahl wird in Kapitel 5.3 beleuchtet und dabei wird klar, dass der Umsatz als Messkennzahl eine praktische Relevanz hat, diese dient zur mathematischen Zielsetzung und Kontrolle des KAM, wobei darauf hingewiesen wird, dass der Bedeutung dieser Kennzahl ohne Berücksichtigung von anderen Aspekten nicht zu viel Gewicht beigemessen werden sollte. Die Literatur misst der Kombination von Kennzahlen, je

nach Branche und Unternehmen, die größte Bedeutung zu, um das KAM so praxisnah wie möglich zu steuern. Durch die Experteninterviews wurde signifikant dargestellt, wie enorm wichtig die Kennzahl Umsatz in der heutigen Wirtschaft ist, die eindeutige Mehrheit der befragten Personen hat darauf hingewiesen, dass der Umsatz auch für das KAM die wichtigste Kennzahl zur Steuerung repräsentiert. Das KAM wird immer am Umsatz gemessen (IP 1, Z. 215-216), diese Aussage ist eine der prägnantesten, um die gewaltige Bedeutung der Kennzahl Umsatz aus dem Blickwinkel der ExpertenInnen zu verdeutlichen. Die Gesprächspartner stimmen mit der Literatur darin überein, dass der Kombination von Kennzahlen eine wichtige Rolle zukommt, doch im Vergleich zur Literatur werden von den ExpertenInnen auch hier finanzwirtschaftliche Kennzahlen, wie zum Beispiel der Deckungsbeitrag oder die Marge, bevorzugt. Den bereits angesprochenen Kennzahlen der sogenannten „weichen Faktoren“ wird von den ExpertenInnen zwar eine große Bedeutung zugestanden, jedoch nicht zur Steuerung des KAM. Die Kundenzufriedenheit ist wichtig, aber nicht zur Steuerung des KAM (IP 1, Z. 273-274). Diese Aussage verdeutlicht, welchen Stellenwert die „weichen Faktoren“ in der Praxis haben. Die Begründung für das Festhalten an den finanzwirtschaftlichen Kennzahlen ist relativ simpel, diese sind einfach und schnell zu ermitteln, des Weiteren spiegeln diese Kennzahlen den Erfolg des Unternehmens wieder. Die Finanzkennzahlen dienen nicht nur zur Steuerung des KAM, sondern werden auch zur Planung und Budgetierung herangezogen, der Einfachheit halber werden diese Kennzahlen auch zur Steuerung des KAM genommen. Die ExpertenInnen geben zu bedenken, dass eine Ausweitung der Steuerungsinstrumente zu unübersichtlich für die Geschäftsführung wird, das widerspricht der Literatur, die der Meinung ist, dass aufgrund der Aufgaben des KAM ein Mix von finanzwirtschaftlichen und weichen Kennzahlen erforderlich ist.

In einer Gesamtbetrachtung kommt man zu dem Schluss, dass die ExpertenInnen der Literatur zwar zustimmen, in der Praxis jedoch überwiegend an den finanzwirtschaftlichen Kennzahlen festgehalten wird. Die komplexe und schwierige Erhebung der weichen Kennzahlen hält die meisten Unternehmen davon ab, diese zur Steuerung des KAM einzusetzen. In Bezug auf die Subforschungsfrage kann damit sehr nachdrücklich darauf hingewiesen werden, dass die Kennzahl Umsatz die zurzeit praxisrelevanteste Kennzahl zur Steuerung des KAM ist.

9.2 Welche Hauptgründe, Beweggründe gibt es für die Geschäftsleitung zur Anwendung von Umsatz als Kennzahl zur Steuerung des KAM?

Bei der Begründung der angewandten Kennzahlen findet man rasch zu dem in Kapitel 5.4 beschriebenen wirtschaftlichen Vergleich. Kennzahlen werden in bestimmten Zeiträumen einem Vergleich unterzogen, um die Ergebnisse entsprechend bewerten zu können und gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen einleiten zu können. Die Experteninterviews haben unübersehbar gezeigt, dass aus den vorhandenen Kennzahlen im Unternehmen jene ausgewählt worden sind, die nach der Meinung der Geschäftsleitung am besten zur Steuerung des KAM geeignet sind. Neue Kennzahlen als Steuerungsinstrumente für das KAM stehen nicht im Fokus der Unternehmen, dies bildet einen Widerspruch zur vorhandenen Literatur, in welcher darauf hingewiesen wird, dass die Steuerungsinstrumente den Aufgaben entsprechend gewählt werden sollten. Umsatz ist planbar (IP 5, Z. 135-136), Planung ist ein wesentlicher Punkt in jedem Unternehmen und damit fast schon automatisch eine Kennzahl für die Unternehmensleitung. Die Planbarkeit einer Kennzahl ist laut Aussagen der Gesprächspartner ein wichtiger Punkt bei der Auswahl von Kennzahlen. Dieser Aspekt ist ein wesentlicher Bestandteil bei der Begründung zur Anwendung der Kennzahl Umsatz, auch in Bezug auf das KAM. Der angesprochene wirtschaftliche Vergleich von der Kennzahl Umsatz ist ebenso wichtig für die Geschäftsführung, weil sich aus diesen Vergleichen Tendenzen und Erfolge ablichten lassen. Die wissenschaftliche Nachforschung warnt vor solchen Rückschlüssen, da oft verschiedene Einflüsse von anderen Abteilungen, wie zum Beispiel vom Vertrieb, diese Ergebnisse massiv beeinflussen und daher eine objektive Beurteilung der Situation verhindert wird. Wie bereits im Vorfeld erwähnt, weist die Literatur auf eine Kombination von finanzwirtschaftlichen und sogenannten „weichen Faktoren“ hin, bei der Frage weshalb die ExpertenInnen die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen so stark in den Fokus stellen bekommt man mehrheitlich die Begründung zu hören, dass das KAM zum wirtschaftlichen Erfolg beizutragen hat und deshalb auch am erreichten Umsatz gemessen wird (IP 3, Z. 392-393). Die Autoren der angeführten Literatur stimmen zu, dass das KAM einen merklichen Anteil am Unternehmenserfolg haben kann, es wird aber auch aufgezeigt, dass KAM mehr als nur eine Großkundenbetreuung sein soll und damit nicht alles an der Kennzahl Umsatz zu messen ist. Bei einem Blick auf das Kapitel 4.1,

der Bedeutung von Steuerungskonzepten, wird die Frage aufgeworfen, ob die richtigen Unternehmensfelder für das KAM als Ziele ausgewählt worden sind. Die Auswertung zur Wahrnehmung des KAM hat gezeigt, dass bei den befragten Personen die Großkundenbetreuung das zentrale Thema für das KAM ist, erst am Rande wurden Aspekte wie zum Beispiel Marktbeobachtung oder Evaluierung von neuen Geschäftsfeldern genannt. Diese Erkenntnisse machen verständlicher, weshalb die Kennzahl Umsatz einen so extremen Stellenwert zur Steuerung des KAM einnimmt. Das KAM wird im Gegensatz zur Literatur sehr nahe am Vertrieb gesehen und daher wird die vorhandene Kundennähe des KAM mit der Kennzahl Umsatz gemessen. Ein weiterer Grund für die Auswahl des Steuerungsinstrumentes Umsatz ist, dass das KAM zur Steigerung des Deckungsbeitrages oder der Marge eingesetzt wird. Einige ExpertenInnen stellen Umsatz und Deckungsbeitrag in einen Kontext, es wird mehr auf den Deckungsbeitrag geachtet (IP 7, Z. 524-525), diese Aufgabe sieht die Literatur aus einem anderen Blickwinkel. Die Steigerung der Marge oder des Deckungsbeitrages wird in den wissenschaftlichen Erkenntnissen als Folgeerscheinung des erfolgreichen KAM gesehen. Wie in Kapitel 4.2 bereits erörtert, unterscheidet man zwischen operativer und strategischer Steuerung des KAM, bei der Analyse der Interviews entsteht der Eindruck, dass die operative Steuerung des KAM das vorherrschende Thema ist und dass das KAM als strategisches Instrument eingesetzt wird. Tatsächlich ist KAM ein strategisches Instrument, doch auch dieses sollte einer strategischen Steuerung unterliegen. Die ExpertenInnen sind teilweise der Meinung, dass KAM die Informationen für zukünftige strategische Schritte beschaffen sollte, beziehen aber diese Sichtweise nicht in die Begründung zur Auswahl der Kennzahlen für das KAM mit ein.

Sieht man sich die Gründe für die Auswahl der Kennzahl Umsatz genauer an, werden einige Punkte deutlich. Das Steuerungsinstrument Umsatz ist in der Mehrheit der Aussagen der befragten Personen zu finden und auch der Grund dass diese Kennzahl einen wesentlichen Erfolgsfaktor für das KAM widerspiegelt. Ein weiterer markanter Grund für den Umsatz kommt aus seiner Einfachheit, der Umsatz lässt sich einfach und schnell eruieren sowie einem Vergleich unterziehen. In Folge werden die Planbarkeit der Kennzahl und die unmittelbare Erkennbarkeit von Tendenzen als Grund genannt. Diese Gründe widersprechen der angeführten Literatur nicht, aber es werden wesentliche Zusammenhänge nicht wahrgenommen oder bewusst übergangen. Bei den wis-

senschaftlichen Nachforschungen wird sehr viel Wert darauf gelegt, KAM nicht als Vertriebsabteilung für Großkunden zu sehen, sondern als Wegbereiter für die Zukunft des Unternehmens. Daher kann es nicht ausschließlich an der Kennzahl Umsatz gemessen werden.

10 CONCLUSIO UND AUSBLICK

10.1 Beantwortung der Hauptforschungsfrage

Welche Erkenntnisse ergeben sich für die Geschäftsführung aus der Kennzahl Umsatz der definierten Zielkunden zur Steuerung des Key Account Managements?

Bei oberflächlicher Betrachtung der Ergebnisse könnte man voreilig zu dem Schluss kommen das die einfache Erkenntnis über Erfolg oder Misserfolg gewonnen wird. So einfach ist die Antwort nach vorliegenden Ergebnissen der wissenschaftlichen und empirischen Ergebnisse allerdings nicht. In der vorliegenden Literatur wird beschrieben, dass das definierte Ziel des KAM nicht immer ein Kunde sein muss, es kann genauso ein Gebiet, ein Produkt oder ein Prozess sein. Diese Definitionen ergeben auch unterschiedliche Erkenntnisse zur Steuerung des KAM. In dieser Arbeit wurden für den empirischen Teil ExpertenInnen aus dem Bereich des B2B Geschäftes befragt und dabei haben diese bestätigt, dass es markante Unterschiede in der Steuerung eines KAM zwischen produzierenden Unternehmen und Handelsunternehmen gibt. Die Unternehmensbranche, die Unternehmensgröße und die strategische Ausrichtung sind laut Expertenmeinung die wichtigsten Aspekte für die Steuerung des KAM. Diese Punkte werden bei Betrachtung der angeführten Literatur bestätigt und auch bei der Auswahl der Steuerungsinstrumente als Argumente angeführt. Ein gewisser Widerspruch ist bei der Kennzahl Umsatz zu bemerken: In der wissenschaftlichen Literatur wird der Umsatz nicht in den Mittelpunkt der Steuerung des KAM gestellt, bei den Experteninterviews wurde im Gegensatz zur Literatur sehr stark deutlich, welch hohen Stellenwert der Umsatz als Steuerungsinstrument für das KAM hat. Die Kennzahl Umsatz gewinnt schon bei der Definition der Zielkunden eine enorme Bedeutung bei den ExpertenInnen, Zielkunden werden oft über den aktuellen oder zu erwartenden Umsatz als Key Account Kunden festgelegt. Auf Basis der Definition der Zielkunden wird laut den befragten Personen in weiterer Folge auch dementsprechend der Umsatz als KPI für das KAM verwendet. Dies geschieht unter Berücksichtigung anderer für das Unternehmen relevanter

Kennzahlen, wie zum Beispiel der Marge, überwiegend aber finanzwirtschaftlicher Kennzahlen. Vergleicht man diesbezüglich die Aussagen mit der Literatur wird sichtbar, dass es hier Abweichungen gibt, die Literatur betont die Wichtigkeit eines guten Kennzahlenmix aus finanzwirtschaftlichen und sogenannten „weichen“ Kennzahlen, um ein adäquates Bild zur Steuerung des KAM zu erhalten. Diese Mischung der Kennzahlen soll es der Geschäftsführung ermöglichen, Erkenntnisse über KAM in seiner Gesamtheit zu erhalten, da die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen nur ein eingeschränktes Bild vermitteln. Die ExpertenInnen stellen hier die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen in den Vordergrund, mit der Begründung, dass der Umsatz den Erfolg des KAM und des Unternehmens widerspiegelt. In den Gesprächen mit den ExpertenInnen wurde erkennbar, dass KAM häufig noch als eine besondere Vertriebsform betrachtet wird, dies hat zur Folge, dass auch die Steuerung in Richtung Vertrieb orientiert ist. Das KAM wird wie bereits erwähnt in der Mehrheit durch das Steuerungsinstrument Umsatz gemessen und die Erkenntnisse durch diesen KPI gehen vereinfacht dargestellt in die Richtung, dass hoher Umsatz mit erfolgreichem KAM gleichzusetzen ist. Die Autoren der angeführten Literatur stimmen dieser simplen Darstellung nicht zu, der Erfolg des KAM wird wesentlich komplexer präsentiert. Wie bereits in Kapitel 4.1 beschrieben, wird auf die hohe Bedeutung der Steuerungskonzepte und der damit verbundenen Kombination von Kennzahlen hingewiesen, um gezielte Erkenntnisse bezüglich der Leistungen des KAM zu erhalten. Die Ergebnisse der Kennzahl Umsatz sind für die Geschäftsleitung daher nur eine Momentaufnahme von einer finanzwirtschaftlichen Situation und geben keine Rückschlüsse auf zukünftige Potenziale. Aus den Umsatzzahlen lassen sich zwar Ergebnisse über die Vergangenheit herauslesen und dementsprechend können Maßnahmen erarbeitet werden, um neue Wege zu gehen, jedoch kann in Frage gestellt werden, inwieweit das KAM mit diesen Erkenntnissen in einen Kontext zu stellen ist, da sehr viele unterschiedliche Kriterien auf das KAM Einfluss nehmen. Die Interviews lassen den Schluss zu, dass die Kennzahl Umsatz aus der Einfachheit heraus so stark im Fokus steht, Umsatz ist jederzeit und einfach ermittelbar und gibt rasch Information zum vergangenen Zeitraum über die Erfolge des Unternehmens. Bei den Expertengesprächen wurde deutlich, dass die Führungskräfte die Erkenntnisse aus der Kennzahl Umsatz direkt zur Steuerung des KAM verwenden, aber es für wichtig erachten auch andere Kennzahlen zu berücksichtigen. Es wird von den ExpertenInnen auch eingestanden,

dass die sogenannten „weichen“ Faktoren eine wichtige Rolle einnehmen, aber nicht zur Steuerung des KAM. Bei diesem Aspekt entsteht eine klare Differenzierung zu den Aussagen in der wissenschaftlichen Literatur, die eine Kombination dieser KPI's als optimale Steuerungsinstrumente beschreibt. Die Geschäftsführung kann nur eingeschränkte Erkenntnisse bezüglich der definierten Zielkunden über die Kennzahl Umsatz erhalten, es ist in den meisten Fällen notwendig einen Gesamtblick auf die Kunden, das Produkt oder einen Prozess zu haben, um entscheidungsrelevante Erkenntnisse zu erhalten. Im Kontext mit anderen KPI's ist die Kennzahl eine sehr wichtige und aussagekräftige, für sich alleine gestellt birgt diese die Gefahr, wesentliche Punkte zu übersehen.

10.2 Diskussion und Ausblick

Im Vergleich zwischen wissenschaftlicher Literatur und empirischer Nachforschung lassen sich viele Übereinstimmungen feststellen. Es wird von den ExpertenInnen mehrheitlich zum Ausdruck gebracht, wie wichtig ein KAM im B2B Geschäft ist und dass dieses immer mehr an Bedeutung gewinnt. Die stärker werdenden Anforderungen der Kunden an Ihre Lieferanten und Geschäftspartner machen es notwendig eine intensivere Kundenorientierung zu betreiben. Dafür dass dieser Trend für die Zukunft in die für das Unternehmen erfolgreichen Wege geleitet wird, ist in den meisten Firmen das KAM verantwortlich. Die Unternehmensführung hat auch bei produzierenden Betrieben erkannt, dass nicht nur ein gutes Produkt und ein funktionierendes Marketing wichtig sind, sondern wie auch bei Handelsunternehmen ein gut organisierter Vertrieb ein elementares Thema ist. Experteninterviews und Literatur haben gezeigt, dass die Aufgaben des KAM über den klassischen Vertrieb hinausgehen, KAM wird als der Wegbereiter für das Unternehmen gesehen. Das KAM soll neue Geschäftsfelder, neue Potenzialkunden, neue Produktideen und entsprechende Information zu deren Umsetzung finden. Diese Aufgabenfelder müssen abteilungsübergreifend bearbeitet werden, um erfolgreich zu sein, daher wird von Literatur und den ExpertenInnen das KAM direkt unter der Geschäftsführung gesehen. Wie bereits in Kapitel 3.4 beschrieben, ist die Strategiefindung sowohl in der Literatur wie auch bei den ExpertenInnen ein zentrales Thema, welches

sich ganz unterschiedlich nach Unternehmen, Branche und Firmengröße richtet. Einig sind sich beide Bereiche, dass sich in der Strategie die Basis eines erfolgreichen KAM befindet. Im Vorfeld gewonnene Erkenntnisse durch entsprechende Analysen helfen der Geschäftsführung in Kombination mit den Unternehmenszielen die Ziele für das KAM zu definieren. Der Punkt, an dem die Übereinstimmung zwischen wissenschaftlicher Theorie und den Aussagen der ExpertenInnen endet, ist bei der Steuerung des KAM. Die Steuerung von Unternehmensteilen ist ein elementarer Bestandteil der Geschäftsführung und wird in der Praxis auch erfolgreich umgesetzt, jedoch wird bei der Auswahl der Steuerungsinstrumente und der verwendeten Kennzahlen unterschiedlich vorgegangen. In der Literatur wird die Kombination von finanzwirtschaftlichen Kennzahlen und den sogenannten „weichen“ Faktoren, wie zum Beispiel der Kundenzufriedenheit, enorm hervorgehoben. Die Experteninterviews haben gezeigt, dass dieser Aussage zugestimmt wird, aber in der Praxis den finanzwirtschaftlichen Kennzahlen wie Umsatz und Marge der Vorzug gegeben wird. Diese Abweichung in der praktischen Umsetzung lässt sich auf Basis der Auswertung über die Kategorie 1, die Wahrnehmung des KAM, erklären. Die wesentlichen Abweichungen sind hier im Bereich der Aufgaben des KAM zu bemerken, wie bereits am Anfang erklärt ist laut Literatur das KAM eine abteilungsübergreifende Organisationseinheit mit zukunftsorientierten Aufgaben. Bei den Gesprächen mit den ExpertenInnen werden diese Aufgaben bestätigt, aber in der Praxis wird das KAM noch immer als Großkundenbetreuer gesehen und eingesetzt. Im Zuge dieser Aufgabe werden von der Geschäftsführung Ergebnisse erwartet, die bestimmte Aufgabenbereiche aus der Literatur widerspiegeln, zum Beispiel die Prozessoptimierung beim Kunden oder die Bedarfsermittlung definierter Bestandskunden. Der bereits beschriebene Wegbereiter für die Zukunft wird von den Autoren anders gesehen, das KAM sucht, findet und bereitet vor, für die operative Umsetzung sind je nach Aufgabe die vorhandenen Abteilungen, wie Vertrieb oder Marketing, verantwortlich. Das KAM begleitet den Prozess und ist Kommunikationsdrehscheibe zwischen Kunde und Unternehmen. Bei den ExpertenInnen wird in der Mehrheit auch die Umsetzung beim KAM gesehen, hier sollte ganz klar zum Ausdruck kommen, dass KAM keine Wunder bewirken kann. Der Vergleich zwischen wissenschaftlicher Literatur und empirischer Forschung lässt die Schlussfolgerung zu, dass beide in dieselbe Richtung tendieren, jedoch bei der praktischen Umsetzung noch erhebliche Verbesserungspotenziale vor-

handen sind. Eine gewichtige Aufgabe wird dabei sein, die Wahrnehmung des KAM, und damit in Folge die Aufgaben eines KAM, am bestehenden Markt einheitlich zu definieren. Dies ist nicht zu verwechseln mit den unternehmensbezogenen Teilaufgaben oder Zielvereinbarungen, aber in Zukunft wird nach Aussagen der Literatur und der ExpertenInnen ein immer stärker erfolgsorientiertes KAM benötigt. In dieser Arbeit hat sich die Betrachtung des KAM im Wesentlichen auf nationale Steuerung konzentriert, ausgehend von den Erkenntnissen der wissenschaftlichen Literatur und den Experteninterviews wird auch unübersehbar, dass die Internationalisierung noch nicht in vollem Ausmaß bis zum österreichischen Markt durchgedrungen ist. Die ExpertenInnen sehen die Internationalisierung und sind überwiegend der Meinung dass diese für das Unternehmen wichtig ist, in Hinblick auf das KAM spielt dieser Punkt zum heutigen Zeitpunkt eher eine untergeordnete Rolle. Die Anforderungen der Industrie und die Beobachtungen der aktuellen Marktsituation geben aber zu bedenken, dass die Internationalisierung auch eine enorme Chance für die Unternehmen bietet und daher nicht vernachlässigt werden sollte.

Key Account Management ist ein strategisches Mittel für alle Unternehmen und diese Möglichkeit wird von immer mehr Firmen genutzt. Der richtige Einsatz und die effektivste Nutzung dieses Mittels werden in der Zukunft zwischen erfolgreichen Betrieben und Unternehmen mit Spitzenleistungen differenzieren.

11 LITERATURVERZEICHNIS

Andresen-Zöphel, D., 2014. *CONTROLLING -Portal.de.* [Online] Available at: http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Unternehmenssteuerung.html?sphrase_id=4406068

[Zugriff am 24 01 2016].

Anon., 2015. *4managers.* [Online] Available at: <http://4managers.de/management/themen/effektivitaet-und-effizienz/>

[Zugriff am 06 03 2016].

Becker, J. / Winkelmann, A., 2014. *Handelscontrolling Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen.* 3. Auflage Hrsg. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Belz, C., 1997. *Leistungs- und Kundensysteme.* St. Gallen: Thexis.

Belz, C., 1998. *Management von Geschäftsbeziehungen. Konzepte - Integrierte Ansätze - Anwendungen in der Praxis.* Wien: Ueberreuter Wirtschaftsverlag.

Belz, C., Müllner, M. / Zupancic, D., 2015. *Spitzenleistungen im Key Account Management.* 3. vollständige überarbeitete Auflage Hrsg. München: Franz Vahlen GmbH.

Bickelmann, R. E., 2001. *Key Account Management Erfolgsfaktoren für die Kundensteuerung - Strategien, Systeme, Tools.* 1. Auflage Hrsg. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.

Biesel, H. H., 2013. *Key Account Management erfolgreich planen und umsetzen.* 3. überarbeitete Auflage Hrsg. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bogner, A., Littig, B. / Menz, W., 2014. *Interviews mit Experten.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bogner, T. / Brunner, N., 2007. *Internationalisierung im deutschen Lebensmittelhandel Möglichkeiten und Grenzen der Globalisierung.* 1. Auflage Hrsg. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- Capone, R., 2015. *Nachhaltiges Vertriebscontrolling für Elektrotechniker*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Dietzel, A., 2013. *Vertriebscontrolling optimieren, Grundlagen und Praxis*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Gegenmantel, R., 1996. *Key-Account-Management in der Konsumgüterindustrie*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Gladen, W., 2011. *Performance Measurement Controlling mit Kennzahlen*. 5., überarbeitete Auflage Hrsg. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Gläser, J. / Laudel, G., 2004. *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse..* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gläser, J. / Laudel, G., 2009. *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. 3., überarbeitete Auflage Hrsg. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Glück, O., 2015. *Welt der BWL*. [Online] Available at: <http://welt-der-bwl.de/Kennzahlen> [Zugriff am 22 01 2016].
- Göttgens, O., 1996. *Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Gruber, A., 2015. *Beraten nach Zahlen Über Steuerungsinstrumente und Kennzahlen in Beratungsprojekten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hegele-Raih, C., 2004. *Harvard Business Manager*. [Online] Available at: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620896.html> [Zugriff am 29 01 2016].
- Jensen, O., 2004. *Key-Account-Management Gestaltung- Determinanten- Erfolgsauswirkungen*. 2.aktualisierte Auflage Hrsg. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Keuper, F. / Ralf, S., 2014. *Unternehmenssteuerung in der produzierenden Industrie*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kirchgeorg, M., 2001. *Gabler Wirtschaftslexikon*. [Online] Available at: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5712/key-account-management->

v6.html

[Zugriff am 09 02 2016].

Kobi, J. M., 2008. *Die Balance im Management Werte, Sinn und Effizienz in ein Gleichgewicht bringen*. 1. Auflage Hrsg. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.

Kühnapfel, J. B., 2014. *Vertriebskennzahlen, Kennzahlen und Kennzahlensysteme für das Vertriebsmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Lattwein, J., 2002. *Wertorientierte strategische Steuerung Ganzheitlich-integrativer Ansatz zur Implementierung*. 1. Auflage Hrsg. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH.

Lies, J., 2014. *Gabler Wirtschaftslexikon*. [Online] Available at: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/-2046932901/leadership-v1.html> [Zugriff am 29 01 2016].

Löscher, R. M., 2010. *49 schnelle Wege zum Umsatzwachstum*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Mayring, P., 2002. *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativen Denken..* 5. Auflage Hrsg. Weinheim und Basel: s.n.

Mayring, P., 2010. *Qualitative Inhaltsanalyse*. 11. Auflage Hrsg. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Meffert, H., 1988. *Strategische Unternehmensführung und Marketing, Beiträge zur Marktorientierten Unternehmenspolitik*. 1. Auflage Hrsg. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.

Müller, H. E., 2000. *GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON*. [Online] Available at: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/-2046533086/unternehmensfuehrung-und-management-v1.html>

[Zugriff am 29 01 2016].

Oberstebrink, T., 2009. *So verkaufen Sie Investitionsgüter*. 1. Auflage Hrsg. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

- Pinnow, D. F., 2006. *Führen*. 2., überarbeitete Auflage Hrsg. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Posluschny, P., 2007. *Die wichtigsten Kennzahlen*. Heidelberg: Redline Wirtschaft, Redline GmbH.
- Pufahl, M., 2006. *Vertriebscontrolling So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn*. 2., erweiterte Auflage Hrsg. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Pufahl, M., 2015. *Sales Performance Management Exzellenz im Vertrieb mit ganzheitlichen Steuerungskonzepten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Puschmann, T., 2004. *Prozessportale, Architektur zur Vernetzung mit Kunden und Lieferanten*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Rau, H., 1994. *Key Account Management Konzepte für wirksames Beziehungsmanagement*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Rinauer, S., 2012. *Key Account Controlling in der pharmazeutischen Industrie, Aktuelle Herausforderungen und Lösungsansätze*. Mainz: Springer Fachmedien.
- Schallmo, D., 2013. *Geschäftsmodell-Innovation Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schlüter, A., 2011. *Gestaltung des internationalen Key Account Managements*. 1. Auflage Hrsg. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schwaab, M. O., Bergmann, G., Gairing, F. / Kolb, M., 2010. *Führen mit Zielen Konzepte – Erfahrungen – Erfolgsfaktoren*. 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage Hrsg. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Sidow, H., 2014. *Key Account Marketing & Key Account Selling*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sieck, H. & Goldmann, A., 2014. *Erfolgreich verkaufen im B2B*. 2. überarbeitete Auflage Hrsg. Wiesbaden: Springer Gabler.

Staehe, W. H., 1969. *Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Mittel der Organisation und Führung von Unternehmen*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.

Tiffert, A., Hölter, A. K. / Binckebanck, L., 2013. *Führung von Vertriebsorganisationen Strategie - Koordination - Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Walter, W., 2006. *Erfolgsfaktor Unternehmenssteuerung Kennzahlen, Instrumente, Praxistipps*. Heidelberg: Springer-Verlag.

Watzka, K., 2011. *Zielvereinbarungen in Unternehmen Grundlagen, Umsetzung, Rechtsfragen*. 1. Auflage Hrsg. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Wicharz, R., 2015. *Strategie: Ausrichtung von Unternehmen auf die Erfolgslogik ihrer Industrie*. 2. Auflage Hrsg. Wiesbaden: Springer Gabler.

12 ANHANG

12.1 Interviewleitfaden

<i>Steuerung des Key Account Managements über die Kennzahl Umsatz</i>		
Datum:	Start:	Ende:
Interviewpartner:	Unternehmen:	

Anweisungen an den Interviewer

- Störfaktoren minimieren (z.B. Ausschalten des Handys)
- Zeitablauf klären (eventuelle Pausen usw.)
- Einverständnis von IP für Tonaufzeichnung einholen
Gibt es Themen welche zuvor noch geklärt werden müssen? (z. B. Anonymisierung)
- Start der Tonbandaufzeichnung
- Fragen möglichst offen beantworten lassen, Stichworte nur bei Bedarf verwenden!

Einführung durch den Interviewer

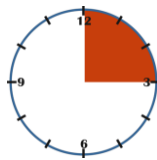
- Begrüßung
- Offizielles Einverständnis von IP auf Tonbandaufnahme festhalten
- Kurzvorstellung Themenbereich der Masterarbeit und Erkenntnisinteresse
- Ablauf der Befragung
 - Offene Fragen vertiefen, Meinungen und Erfahrungen sind relevant (Es gibt kein „Richtig“ oder „Falsch“)
- Themenbereiche
 - Key Account Management

- Steuerung und Steuerungsinstrumente
- Kennzahlen und Kennzahlensysteme
- Masterthesis mit anonymisierten Ergebnissen wird den IP auf Wunsch zur Verfügung gestellt

Fragen zum Thema Key Account Management (KAM)

1. Was verstehen Sie unter KAM?
2. Welche Bedeutung hat Ihrer Meinung nach KAM im heutigen Markt?
3. Welche strategische Rolle spielt das KAM Ihrer Meinung nach?
4. Welche operativen Aufgaben sehen Sie beim KAM?

5. Haben Sie ein KAM im Unternehmen implementiert?
- a) JA: Warum?
 - b) NEIN: Weshalb nicht?



Fragen zum Thema Steuerung und Kennzahlen

6. Welche Kennzahlen setzen Sie zur Führung des KAM ein und warum?
7. Bei Betrachtung der Kennzahl Umsatz, welche Bedeutung hat diese für Sie als Führungskraft und warum?

8. Die Kennzahl Umsatz findet man häufig in Verbindung mit Kennzahlensystemen, ist dies bei Ihnen auch der Fall?

a) JA: Warum?

b) NEIN: Weshalb nicht?

9. Wie wird derzeit der Erfolg des KAM gemessen und warum?

10. Welche Kennzahlen haben sich in Bezug auf das KAM für geeignet erwiesen und warum?

11. Wird die Kennzahl Umsatz zur Zielvorgabe für das KAM verwendet?

a) JA: Warum?

b) NEIN: Weshalb nicht?

12. Welche Erkenntnisse lassen sich Ihrer Meinung nach aus der Kennzahl Umsatz für das KAM ziehen?



13. Wie praxisnahe ist die Kennzahl Umsatz zur Führung des KAM heute noch nach Ihrer Meinung?

14. Warum wird der Umsatz als Kennzahl Ihrer Meinung nach bei vielen Unternehmen als Führungsinstrument verwendet?

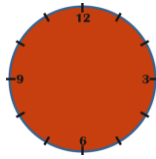
15. Welche Unterschiede gibt es Ihrer Meinung nach in der Kennzahl Umsatz zur Führung des KAM zwischen B2B und B2C Bereichen?



Abschluss

16. Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Faktoren zur Steuerung des KAM durch Kennzahlen?

17. Gibt es sonst noch wichtige Aspekte welche aus Ihrer Sicht für die vorliegende Thematik relevant wären?



Anweisungen an den Interviewer

1. Bedanken für das Interview
2. Stoppen und sichern der Audioaufnahme
3. Verabschiedung

12.2 Kategorienschema

IP	Reduktionen	K.Nr.	Kategorien	Kategorienbeschreibung
1	KAM betreut Potentialkunden	1	Wahrnehmung des KAM	<p>Wahrnehmung des Key Account Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betreuung von Großkunden • Beschaffung von Marktinformationen • Erfüllung der Kundenerwartungen <p>Kennzahl Umsatz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz ist eine wichtige Kennzahl • Verhältnis Umsatz zu anderen Kennzahlen beachten • Steigerung des Umsatzes ist gleich Steigerung des Ertrages <p>Steuerung des Key Account Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz ist eine Zielvorgabe • Kundenzufriedenheit ist kein Steuerungsinstrument • Umsatz und Spanne sind Steuerungsinstrumente <p>Praxis der Steuerung des Key Account Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz ist eine praxisnahe Kennzahl • Umsatz zeigt Unternehmenserfolg <p>Gründe der verwendeten Kennzahlen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz ist die Basis im Unternehmen
1	KAM beschafft Marktinformationen	1	Wahrnehmung des KAM	
1	Kunden erwarten ein KAM	1	Wahrnehmung des KAM	
1	KAM orientiert sich am Kunden	1	Wahrnehmung des KAM	
1	Umsatz ist wichtig	2	Kennzahl Umsatz	
1	Verhältnis Kosten zum Umsatz beachten	2	Kennzahl Umsatz	
1	Umsatzsteigerung ist gleich Ertragssteigerung	2	Kennzahl Umsatz	
1	Umsatz ist ein Ziel	3	Steuerung des KAM	
1	keine Steuerung durch Kundenzufriedenheit	3	Steuerung des KAM	
1	Umsatz und Spanne sind Steuerungsinstrumente	3	Steuerung des KAM	
1	Kennzahl Umsatz ist praxisnahe	4	Praxis der Steuerung des KAM	
1	Umsatz zeigt Erfolg	4	Praxis der Steuerung des KAM	
1	Umsatz ist die Basis	5	Gründe der verwendeten Kennzahlen	

I P	Reduktionen	K.Nr.	Kategorien	Kategorienbeschreibung
2	KAM gehört zur Strategie	1	Wahrnehmung des KAM	Wahrnehmung des Key Account Management <ul style="list-style-type: none"> • KAM ist Teil der Unternehmensstrategie • KAM ist wichtig für den Informationsfluss • KAM gibt den Kunden einen besonderen Stellenwert Kennzahl Umsatz <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz ist eine wichtige Kennzahl • Bedeutung des Umsatzes je nach Branche unterschiedlich Steuerung des Key Account Management <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz ist eine Zielvorgabe • Umsatz ist ein Steuerungsinstrument • KAM wird Top-Down gesteuert Praxis der Steuerung des Key Account Management <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz ist eine praxisnahe Kennzahl • Umsatz zeigt Unternehmenserfolg • Umsatz ist öffentlich zugänglich Gründe der verwendeten Kennzahlen <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz im Kontext mit anderen Kennzahlen ist wichtig
2	KAM steht im Informationsmittelpunkt	1	Wahrnehmung des KAM	
2	KAM gibt Kunden einen Stellenwert	1	Wahrnehmung des KAM	
2	Umsatz ist wichtig	2	Kennzahl Umsatz	
2	Kennzahl Umsatz ist Branchen abhängig	2	Kennzahl Umsatz	
2	Umsatz ist ein Ziel	3	Steuerung des KAM	
2	Umsatz ist ein Steuerungsinstrument	3	Steuerung des KAM	
2	Top-Down Steuerung	3	Steuerung des KAM	
2	Kennzahl Umsatz ist praxisnahe	4	Praxis der Steuerung des KAM	
2	Umsatz zeigt Erfolg	4	Praxis der Steuerung des KAM	
2	Umsatz ist Öffentlich	4	Praxis der Steuerung des KAM	
2	OPEX ist wichtig	5	Gründe der verwendeten Kennzahlen	

I P	Reduktionen	K.Nr.	Kategorien	Kategorienbeschreibung
3	KAM ist international tätig	1	Wahrnehmung des KAM	<p>Wahrnehmung des Key Account Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • KAM ist international tätig • KAM ist Vertragsabschlüsse verantwortlich • KAM betreut Großkunden • KAM ist Wegbereiter für das Unternehmensziel <p>Kennzahl Umsatz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz ist eine wichtige Kennzahl • Umsatz wichtig im Kontext mit anderen Kennzahlen • Umsatz wird auch langfristig betrachtet <p>Steuerung des Key Account Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz ist eine Zielvorgabe • Umsatz und Spanne sind Steuerungsinstrumente • Softskills sind wichtig aber schwer messbar <p>Praxis der Steuerung des Key Account Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundenkennzahlen sind Steuerungsinstrumente • Umsatz zeigt Unternehmenserfolg • Umsatz ist ein signifikantes Steuerungsinstrument <p>Gründe der verwendeten Kennzahlen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz ist die Basis für die Planung
3	KAM macht Verträge	1	Wahrnehmung des KAM	
3	KAM ist Großkundenbetreuung	1	Wahrnehmung des KAM	
3	KAM ist Wegbereiter	1	Wahrnehmung des KAM	
3	Umsatz ist wichtig	2	Kennzahl Umsatz	
3	Gesamtbetrachtung von mehreren Kennzahlen	2	Kennzahl Umsatz	
3	Umsatz ist auch langfristige Kennzahl	2	Kennzahl Umsatz	
3	Umsatz ist ein Ziel	3	Steuerung des KAM	
3	Umsatz und Spanne sind Steuerungsinstrumente	3	Steuerung des KAM	
3	weiche Faktoren sind wichtig und schwer zu messen	3	Steuerung des KAM	
3	Kundenkennzahlen sind Steuerungsinstrumente	4	Praxis der Steuerung des KAM	
3	Umsatz zeigt Erfolg	4	Praxis der Steuerung des KAM	
3	Umsatz ist signifikant	4	Praxis der Steuerung des KAM	
3	Umsatz ist die Basis	5	Gründe der verwendeten Kennzahlen	

I P	Reduktionen	K.Nr.	Kategorien	Kategorienbeschreibung
4	KAM ist eine Zielkundendefinition	1	Wahrnehmung des KAM	Wahrnehmung des Key Account Management <ul style="list-style-type: none"> • KAM wird als Zielkundendefinition verwendet • KAM beschafft Marktinformationen Kennzahl Umsatz <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz ist eine wichtige Kennzahl • Umsatz wichtig im Kontext mit anderen Kennzahlen Steuerung des Key Account Management <ul style="list-style-type: none"> • KAM selbst ist ein Steuerungsinstrument • Umsatz und Spanne sind Steuerungsinstrumente Praxis der Steuerung des Key Account Management <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz zur Steuerung notwendig um Deckungsbeitrag zu erreichen • Umsatz als alleinige Kennzahl nicht sinnvoll Gründe der verwendeten Kennzahlen <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz ist nur ein Teil des Ganzen
4	KAM beschafft Marktinformationen	1	Wahrnehmung des KAM	
4	Umsatz ist wichtig	2	Kennzahl Umsatz	
4	Gesamtbetrachtung von mehreren Kennzahlen	2	Kennzahl Umsatz	
4	KAM ist ein Steuerungsinstrument	3	Steuerung des KAM	
4	Umsatz und Spanne sind Steuerungsinstrumente	3	Steuerung des KAM	
4	Umsatz notwendig für Deckungsbeitrag	4	Praxis der Steuerung des KAM	
4	Umsatz alleine nicht ausreichend	4	Praxis der Steuerung des KAM	
4	Umsatz nur ein Teilbereich	5	Gründe der verwendeten Kennzahlen	

IP	Reduktionen	K.Nr.	Kategorien	Kategorienbeschreibung
5	KAM betreut Potentialkunden	1	Wahrnehmung des KAM	<p>Wahrnehmung des Key Account Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • KAM betreut Potentialkunden • KAM ist für Prozesse zwischen Kunden und Unternehmen verantwortlich <p>Kennzahl Umsatz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz ist eine wichtige Kennzahl • Umsatz ist im Kontext mit anderen Kennzahlen zu betrachten <p>Steuerung des Key Account Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz ist ein Steuerungsinstrument • Produktgruppen sind Steuerungsinstrumente • Mehrere Kennzahlen zur Steuerung verwenden <p>Praxis der Steuerung des Key Account Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Steuerung des KAM durch BSC • Umsatz wird als Ziel für das KAM verwendet <p>Gründe der verwendeten Kennzahlen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz ist planbar • Umsatz nur ein Teil der Kennzahlen
5	KAM ist für Abläufe verantwortlich	1	Wahrnehmung des KAM	
5	Umsatz ist wichtig	2	Kennzahl Umsatz	
5	Gesamtbetrachtung von mehreren Kennzahlen	2	Kennzahl Umsatz	
5	Umsatz ist ein Steuerungsinstrument	3	Steuerung des KAM	
5	Produktgruppen sind Steuerungsinstrument	3	Steuerung des KAM	
5	mehrere Kennzahlen werden verwendet	3	Steuerung des KAM	
5	BSC ist ein Steuerungsinstrument	4	Praxis der Steuerung des KAM	
5	Umsatz ist ein Steuerungsinstrument	4	Praxis der Steuerung des KAM	
5	Umsatz ist planbar	5	Gründe der verwendeten Kennzahlen	
5	Umsatz nur ein Teilbereich	5	Gründe der verwendeten Kennzahlen	

IP	Reduktionen	K.Nr.	Kategorien	Kategorienbeschreibung
6	KAM betreut Potentialkunden	1	Wahrnehmung des KAM	<p>Wahrnehmung des Key Account Management</p> <ul style="list-style-type: none"> Betreuung von Potentialkunden KAM ist Wegbereiter für die Unternehmensziele <p>Kennzahl Umsatz</p> <ul style="list-style-type: none"> Umsatz ist eine wichtige Kennzahl <p>Steuerung des Key Account Management</p> <ul style="list-style-type: none"> Umsatz ist ein Steuerungsinstrument Umsatz ist im Kontext mit anderen Kennzahlen zu betrachten Kennzahlen sind auch langfristig zu beobachten <p>Praxis der Steuerung des Key Account Management</p> <ul style="list-style-type: none"> Umsatz ist eine praxisnahe Kennzahl zur Steuerung Umsatz als alleinige Kennzahl nicht sinnvoll <p>Gründe der verwendeten Kennzahlen</p> <ul style="list-style-type: none"> Kennzahlen werden als Basis zur Entlohnung verwendet Kennzahlen sind Indikatoren für das Unternehmen
6	KAM ist Wegbereiter	1	Wahrnehmung des KAM	
6		1	Wahrnehmung des KAM	
6		1	Wahrnehmung des KAM	
6	Umsatz ist wichtig	2	Kennzahl Umsatz	
6		2	Kennzahl Umsatz	
6		2	Kennzahl Umsatz	
6	Umsatz ist ein Steuerungsinstrument	3	Steuerung des KAM	
6	mehrere Kennzahlen werden verwendet	3	Steuerung des KAM	
6	Kennzahlen sind langfristig zu betrachten	3	Steuerung des KAM	
6	Umsatz ist ein Steuerungsinstrument	4	Praxis der Steuerung des KAM	
6	Umsatz alleine nicht ausreichend	4	Praxis der Steuerung des KAM	
6	Kennzahlen dienen der Entlohnung	5	Gründe der verwendeten Kennzahlen	
6	Kennzahlen sind Indikatoren	5	Gründe der verwendeten Kennzahlen	

IP	Reduktionen	K.Nr.	Kategorien	Kategorienbeschreibung
7	KAM ist Großkundenbetreuung	1	Wahrnehmung des KAM	<p>Wahrnehmung des Key Account Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betreuung von Großkunden • KAM ist Wegbereiter für die Unternehmensziele • KAM bereitet Marktdaten für das Unternehmen auf <p>Kennzahl Umsatz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beobachtung von mehreren Kennzahlen wichtig • Umsatz alleine ist nicht wichtig • Unterscheidung von qualitativen und quantitativen Kennzahlen ist wichtig <p>Steuerung des Key Account Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz ist die Basis zum planen • Umsatz ist ein Steuerungsinstrument • KAM durch Kombination von Kennzahlen steuern <p>Praxis der Steuerung des Key Account Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deckungsbeitrag ist ein Steuerungsinstrument • Steuerung durch MbO • Umsatz alleine ist kein Steuerungsinstrument <p>Gründe der verwendeten Kennzahlen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deckungsbeitrag ist ein wichtiges Steuerungsinstrument
7	KAM ist Wegbereiter	1	Wahrnehmung des KAM	
7	KAM bereitet Daten auf	1	Wahrnehmung des KAM	
7	Gesamtbetrachtung von mehreren Kennzahlen	2	Kennzahl Umsatz	
7	Umsatz ist nicht wichtig	2	Kennzahl Umsatz	
7	Unterscheidung zwischen quantitativen und qualitativen Kennzahlen	2	Kennzahl Umsatz	
7	Umsatz ist Basis zum planen	3	Steuerung des KAM	
7	Umsatz ist ein Steuerungsinstrument	3	Steuerung des KAM	
7	mehrere Kennzahlen werden verwendet	3	Steuerung des KAM	
7	Deckungsbeitrag ist ein Steuerungsinstrument	4	Praxis der Steuerung des KAM	
7	Management by Objectives	4	Praxis der Steuerung des KAM	
7	Umsatz ist kein Steuerungsinstrument	4	Praxis der Steuerung des KAM	
7	Kennzahl Deckungsbeitrag ist ein Steuerungsinstrument	5	Gründe der verwendeten Kennzahlen	

I P	Reduktionen	K.Nr.	Kategorien	Kategorienbeschreibung
8	KAM ist Großkundenbetreuung	1	Wahrnehmung des KAM	Wahrnehmung des Key Account Management <ul style="list-style-type: none"> • Betreuung von Großkunden • Beschaffung von Marktinformationen • KAM ist mit dem Vertrieb gleich zu setzen Kennzahl Umsatz <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz ist eine wichtige Kennzahl • Kennzahl Umsatz kann schnell ermittelt werden Steuerung des Key Account Management <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz ist ein Steuerungsinstrument • Umsatz spiegelt die Kundenzufriedenheit wieder Praxis der Steuerung des Key Account Management <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz wird als Steuerungsinstrument verwendet Gründe der verwendeten Kennzahlen <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz ist die Basis zur Planung • Umsatz kann schnell ermittelt werden
8	KAM beschafft Marktinformationen	1	Wahrnehmung des KAM	
8	KAM ist gleich Vertrieb	1	Wahrnehmung des KAM	
8	Umsatz ist wichtig	2	Kennzahl Umsatz	
8	Umsatz ist schnell Verfügbar	2	Kennzahl Umsatz	
8	Umsatz ist ein Steuerungsinstrument	3	Steuerung des KAM	
8	Umsatz ist gleich Kundenzufriedenheit	3	Steuerung des KAM	
8	Umsatz ist ein Steuerungsinstrument	4	Praxis der Steuerung des KAM	
8	Umsatz ist die Basis	5	Gründe der verwendeten Kennzahlen	
8	Kennzahl schnell ermittelbar	5	Gründe der verwendeten Kennzahlen	

I P	Reduktionen	K.Nr.	Kategorien	Kategorienbeschreibung
9	KAM ist Stammkundenbetreuer	1	Wahrnehmung des KAM	Wahrnehmung des Key Account Management <ul style="list-style-type: none"> • KAM betreut Stammkunden • KAM betreut Großkunden
9	KAM ist Großkundenbetreuung	1	Wahrnehmung des KAM	
9	Gesamtbetrachtung von mehreren Kennzahlen	2	Kennzahl Umsatz	Kennzahl Umsatz
9	mehrere Kennzahlen werden verwendet	3	Steuerung des KAM	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz als alleinige Kennzahl nicht sinnvoll
9	Kundenzufriedenheit ist ein Steuerungsinstrument	3	Steuerung des KAM	Steuerung des Key Account Management <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz in Kombination mit anderen Kennzahlen verwenden • Kundenzufriedenheit ist ein Steuerungsinstrument
9	Gesamtbetrachtung zur Steuerung notwendig	4	Praxis der Steuerung des KAM	Praxis der Steuerung des Key Account Management <ul style="list-style-type: none"> • Gesamtbetrachtung aller wesentlichen Faktoren
9	Umsatz ist wichtig	5	Gründe der verwendeten Kennzahlen	Gründe der verwendeten Kennzahlen <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz aus kaufmännischen Gründen notwendig