

FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business
an der FH-Studienrichtung
International Marketing & Sales Management

KEY ACCOUNT MANAGEMENT IN DER DIENSTLEISTUNGSBRANCHE

Erarbeitung eines Key Account Management-Konzepts für die FERCHAU Austria
GmbH

Betreuer:
Ing. Mag. (FH) Stefan Korb

Vorgelegt von:
Jakob Stader, B.Sc.
1910557019

Graz, Jänner 2022

Unterschrift:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "J. Stader".

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert, sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, am 09.01.2022



.....

Jakob Stader, B.Sc.

ZUSAMMENFASSUNG

In dieser Masterarbeit mit dem Titel „Key Account Management in der Dienstleistungsbranche“ wird ein Key Account Management (KAM) Konzept für die FERCHAU Austria GmbH erarbeitet. Anhand des Konzepts soll sich der Umsatz und die vertriebliche Durchdringung mit den SchlüsselkundInnen verbessern.

Im Theorieteil wird zuerst auf den B2B-Markt eingegangen, um anschließend die Eigenheiten und rechtlichen Grundlagen der Personaldienstleistung sowie der Arbeitskräfteüberlassung aufzuzeigen. Die Methode der Personalgewinnung von Unternehmen ist ausschlaggebend für den Erfolg von FERCHAU. Anschließend wird im Kapitel drei erklärt, was Key Account Management ist und Definitionen für Key Account und Buying Center im KAM erläutert. Im Kapitel vier werden die gängigsten Key Account Management Konzepte aus der Theorie verglichen und es fällt eine Auswahl für eines der Konzepte, das für die restliche Arbeit als Ausgangsbasis genutzt werden soll. Anschließend wird ein theoretisches KAM-Konzept für die Personaldienstleistung erstellt, in der die Key Account Qualifizierung eine zentrale Rolle spielt. Es werden die Bildung eines KAM-Teams, mögliche Maßnahmen für die Personaldienstleistung und das Controlling im KAM erläutert.

Im Praxisteil wird zuerst eine Situationsanalyse durchgeführt, in der das Unternehmen FERCHAU veranschaulicht und eine externe Analyse unternommen wird. Es folgt im Kapitel sieben die empirische Untersuchung, in der eine qualitative Primärmarktforschung durchgeführt und anschließend ausgewertet wurde. Die Erkenntnisse aus Theorie und der Untersuchung fließen in das Key Account Konzept, das in Kapitel acht für FERCHAU erstellt wurde, ein.

Das Konzept beinhaltet die Ziele für das KAM, Key Account Qualifizierung mit den anzuwendenden Tools und Kriterien, sowie die Gestaltung des KAM-Teams, in der die Rollen und Aufgaben der Teammitglieder erklärt werden. Des Weiteren werden die anwendbaren Maßnahmen für das KAM in der Personaldienstleistung aufgeführt und ein Maßnahmenplan mit integriertem Zeitplan erstellt.

ABSTRACT

In this master's thesis entitled "Key Account Management in the Service Sector", a key account management concept for FERCHAU Austria GmbH is developed. The concept is intended to improve sales and sales penetration with key customers.

In the theoretical part, the B2B market is explained, and then the peculiarities and legal bases of personnel services are shown. The method of recruiting companies is crucial for the success of FERCHAU. In chapter three it is explained, what key account management is and what the definition of a key account should be, as well as the buying center in the KAM. In chapter four, the most common theoretical key account management concepts are compared, and a selection is made for one of the concepts. This concept is used as a reference for the rest of the master thesis. The next chapter is the theoretical KAM concept for the personnel service, in which the key account qualification has a central role, as well as the formation of a KAM team and possible measures are explained, as well as the controlling in the KAM is told.

In the beginning of the practical part a situation analysis is made, in which the company FERCHAU is illustrated, and an external analysis is made. Chapter seven is the empirical study in which a qualitative primary market research is carried out and evaluated. The findings from theory and the investigation are used in the key account concept that is created for FERCHAU in chapter eight.

The concept includes the goals for the KAM, key account qualification with the tools and criteria to be used as well as the design of the KAM team, in which the roles of the team members are explained and as well the tasks they have. Furthermore, the applicable measures for the KAM in the personnel service are explained and an action plan with an integrated schedule is drawn up.

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichniss.....	vii
Tabellenverzeichnis.....	viii
Abkürzungsverzeichnis	viii
1. Einleitung.....	1
1.1.Ausgangssituation	1
1.2.Problemstellung	2
1.3.Ziele der Arbeit.....	3
1.3.1. Unternehmensziele.....	3
1.3.2. Masterarbeitsziel.....	3
1.4.Bezugsrahmen.....	4
2. Dienstleistung im B2B-Bereich	5
2.1.Definition und Terminologien	5
2.2.Personalmanagement.....	6
2.2.1. Grundlagen	6
2.2.2. Personalgewinnung	7
2.3.Personaldienstleistung.....	8
2.3.1. Begriffserklärung.....	8
2.3.2. Arbeitskräfteüberlassungsgesetz Österreich.....	9
2.3.3. Motive für die Arbeitskräfteüberlassung	10
2.3.4. Eigenheiten und Herausforderungen.....	12
3. Key Account Management im B2B-Bereich.....	14
3.1.Definition KAM	14
3.2.Entscheidungskriterien zur Einführung eines KAMs.....	15
3.3.Kundensegmentierung.....	16
3.4.Key Account.....	17
3.5.Buying Center im KAM	19
4. Key Account Management Programme und Konzepte.....	21
4.1.Aufbau eines KAM-Konzepts.....	21
4.2.Konzept Sidow	21
4.3.Konzept Sieck.....	23
4.4.St. Galler KAM-Konzept.....	25
4.5.Konzept Biesel.....	28
4.6.Auswahl KAM-Konzept	29
5. Theoretisches KAM-Konzept für die Personaldienstleistung.....	31
5.1.Situationsanalyse.....	31
5.2.Ziel eines KAM-Konzepts	33
5.3.Key Account Qualifizierung.....	35
5.3.1. Kriterien der Key Account Selektion	35
5.3.2. Festlegung der Auswahlkriterien	35
5.3.3. Gewichtung der Kriterien	39

5.3.4.	Anzahl an Key Accounts.....	39
5.4.	Gestaltung eines KAM-Teams.....	41
5.4.1.	Key Account ManagerInnen	44
5.4.2.	KA ManagerIn Vergütung und Karriere	46
5.5.	Maßnahmen.....	47
5.6.	Erfolgsmessung und Controlling.....	51
5.6.1.	Balanced Scorecard	51
5.6.2.	Entwicklung einer BSC im Team	52
5.6.3.	Kennzahlen für das Key Account Management in der Personaldienstleistung.....	53
5.6.4.	Key Account spezifischer Entwicklungsplan	55
5.6.5.	CRM-System	57
5.6.6.	Budgetierung	58
5.7.	Fazit des Theorieteils.....	59
6.	Situationsanalyse	61
6.1.	Interne Analyse	61
6.1.1.	Unternehmensvorstellung FERCHAU Austria GmbH	61
6.1.2.	Dienstleistungsportfolio	61
6.1.3.	Derzeitiges Key Account Management	62
6.1.4.	Interne Stärken und Schwächen	63
6.2.	Externe Analyse.....	64
6.2.1.	Marktanalyse (Micro-Umwelt).....	64
6.2.2.	Marktumfeldanalyse.....	66
6.2.3.	SWOT Katalog.....	68
7.	Empirische Untersuchung	71
7.1.	Untersuchungsdesign	71
7.1.1.	Untersuchungsgegenstand und Problemstellung.....	71
7.1.2.	Untersuchungsziele	72
7.1.3.	Untersuchungsmethode	72
7.1.4.	Auswahl des Erhebungsinstruments	73
7.1.5.	Auswahl der Zielgruppe/InterviewpartnerInnen	73
7.1.6.	Durchführung, Datenanalyse und Auswertung.....	74
7.2.	Untersuchungsergebnisse	75
7.2.1.	Bedeutung des Key Account Managements	76
7.2.2.	Hauptaufgaben eines KA Managers/einer KA Managerin.....	77
7.2.3.	Persönliche und Fachliche Anforderungen	78
7.2.4.	Kundenqualifizierung und Kundenauswahl	79
7.2.5.	Key Account Status	82
7.2.6.	Key Account Betreuung - Maßnahmen	83
7.2.7.	Weitere Themen	84
8.	Key Account Management Konzept für die FERCHAU Austria GmbH	87
8.1.	Ziele des KAM Konzepts	87
8.2.	Key-Account Qualifizierung	88

8.2.1. ABC-Analyse zur Vorselektion	89
8.2.2. Scoring-Modell zur Endauswahl der Key Accounts.....	90
8.3. Gestaltung des KAM-Teams.....	92
8.3.1. Key Account ManagerIn	94
8.3.2. Weitere Aufgaben im KAM-Team.....	95
8.3.3. Key Account spezifischer Entwicklungsplan	96
8.4. Maßnahmen.....	97
8.5. Erfolgsmessung und Controlling.....	100
8.6. Maßnahmenplan mit Budgetierung und Handlungsempfehlungen	101
9. Persönliches Resümee	105
Literaturverzeichnis	106
Tabellenverzeichnis Anhang	1

ABBILDUNGSVERZEICHNISS

Abbildung 1: Bezugsrahmen (Eigene Darstellung)	4
Abbildung 2: Dreiecksverhältnis der Arbeitskräfteüberlassung (Riesenfelder/Danzer/Wetzel 2018, S. 43)	9
Abbildung 3: Der Wandel im Vertrieb: Die Kundenorientierung löst die Produktorientierung ab (Biesel 2013, S. 12).....	15
Abbildung 4: Direktes und indirektes KAM (Sieck 2019, S. 67)	18
Abbildung 5: Key Account Management Exzellenz Modell (Sieck 2019, S. 30)	23
Abbildung 6: Gesamtkonzept des Key Account Management (Belz/Müller/Zupancic 2015, S. 31). 25	
Abbildung 7: Inhaltliche Teilbereiche der Analyse der strategischen Ausgangssituation (Homburg 2017, S. 471).....	31
Abbildung 8: Managing the Future (in Anlehnung an Cheverton 2015, S. 48)	37
Abbildung 9: Grundsatzoptionen zur Bestimmung der Anzahl von Key Accounts (in Anlehnung an Belz/Müller/Zupancic 2015, S. 69)	40
Abbildung 10: Key Account Management Team in kundennahen Unternehmensbereichen in der Personaldienstleistung (Eigene Darstellung)	43
Abbildung 11: Bedürfnisse, Leistungen und Mehrwert (Zupancic 2019, S. 176)	49
Abbildung 12: Unterschiedliche Leistungspakete für Kundenstamm (Sieck 2019, S. 112)	50
Abbildung 13: Balanced Scorecard (Aunkofer 2012).....	52
Abbildung 14: Key Account Plan (Sieck 2019, S. 184)	57
Abbildung 15: Regionale Verteilung und Branchenverteilung der F&E-Kosten in Österreich (In Anlehnung an BMBWF 2021).....	67
Abbildung 16: Umsatz Engineering und IT-Markt in Österreich (in Anlehnung an Statistik Austria 2021)	67
Abbildung 17: Wortwolke Bedeutung KAM (Eigene Darstellung)	76
Abbildung 18: Wortwolke Hauptaufgaben KA-ManagerIn (Eigene Darstellung)	77
Abbildung 19: Wortwolke persönliche Anforderungen KA-ManagerIn (Eigene Darstellung).....	78
Abbildung 20: Wortwolke fachliche Anforderungen KA-ManagerIn (Eigene Darstellung)	78
Abbildung 21: Erhebungsergebnis Kundenqualifizierung (Eigene Darstellung)	79
Abbildung 22: Erhebungsergebnis Kundenbewertung (Eigene Darstellung)	80
Abbildung 23: Erhebungsergebnis KA Status (Eigene Darstellung)	82
Abbildung 24: Erhebungsergebnis Maßnahmen (Eigene Darstellung)	83
Abbildung 25: Erhebungsergebnis Konzeptbestandteile (Eigene Darstellung)	85
Abbildung 26: ABC-Analyse Ergebnis (Business-Wissen 2021)	89
Abbildung 27: Organigramm FERCHAU Austria GmbH (Eigene Darstellung)	93
Abbildung 28: Key Account Plan für FERCHAU Österreich (Eigene Darstellung)	96

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Interne Stärken und Schwächen (Eigene Darstellung)	64
Tabelle 2: Potenzielle MarktbegleiterInnen FERCHAU Austria (In Anlehnung an trend.at 2019) ...	65
Tabelle 3: SWOT-Katalog für FERCHAU Austria (Eigene Darstellung)	70
Tabelle 4: Paarweiser Vergleich (Eigene Darstellung).....	91
Tabelle 5: Scoring Modell (Eigene Darstellung).....	92
Tabelle 6: Leistungskatalog (Eigene Darstellung).....	98
Tabelle 7: Maßnahmenplan mit zeitlicher Planung 1 (Eigene Darstellung)	102
Tabelle 8: Maßnahmenplan mit zeitlicher Planung 2 (Eigene Darstellung)	103

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AKÜ	=	Arbeitskräfteüberlassung
AM	=	Account ManagerIn
BCA	=	Buying Center Analyse
B2B	=	Business to Business
CRM	=	Customer Relationship Management
ECR	=	Efficient Consumer Response
FERCHAU	=	FERCHAU Austria GmbH
F&E	=	Forschung und Entwicklung
HR-ManagerIn	=	Human Resources ManagerIn
HR-Management	=	Human Resources Management
KA	=	Key Account
KAs	=	Key Accounts
KAM	=	Key Account Management
KA-ManagerIn	=	Key Account ManagerIn
KAP	=	Key Account Plan
MA	=	MitarbeiterIn
MV	=	Master Vendor
PDL	=	Personaldienstleistung

1. Einleitung

In dieser Masterarbeit werden vom Autor die Schwerpunktthemen Dienstleistung und Key Account Management aufgegriffen. Diese beiden Themen werden miteinander verknüpft und daraus resultierend wird ein Key Account Management-Konzept für die Dienstleistungsbranche gebildet. Im empirischen Teil wird anhand eines Grundkonzepts aus dem theoretischen Teil ein Key Account Management Konzept am Beispiel FERCHAU Austria abgeleitet und Handlungsempfehlungen werden abgegeben.

1.1. Ausgangssituation

Durch die Trends zur Internationalisierung und Globalisierung steigt die Anzahl an Personaldienstleistern in Österreich stetig. FERCHAU ist der Marktführer in Deutschland in der Engineering- und IT-Dienstleistung mit 8.260 MitarbeiterInnen (vgl. FERCHAU 2020).

Auch FERCHAU hat sich dazu entschlossen, den umkämpften Markt mit über 100 Personaldienstleistern landesweit, davon 98 im Verbund der österreichischen Personaldienstleister, zu bedienen. Ein Personaldienstleister generiert einen Mehrwert für seine KundInnen durch verschiedene Leistungen. Das Hauptportfolio besteht aus der Beschaffung, Vermittlung und dem Verleihen von qualifiziertem Personal. Das Qualifikationsniveau der KandidatInnen kann hier von einem Hilfsarbeiter/einer Hilfsarbeiterin bis hin zum Geschäftsleiter/zur Geschäftsleiterin variieren. Des Weiteren werden das Outplacement und Outsourcing, Interimsmanagement oder die Übernahme von Personaleinsatzplanung und das Personalcontrolling angeboten (vgl. Österreichische Personaldienstleister 2020).

Den größten Anteil nimmt jedoch die Verleihung in Form der Arbeitskräfteüberlassung ein. Diese hat im Sprachgebrauch verschiedene Synonyme wie Zeitarbeit, Leiharbeit, Personalleasing, Fremdarbeit oder Integrationsleasing (vgl. Gutmann/Kilian 2013; S. 15f). Die Gründe für die Personaldienstleistung sind verschiedene, zum einen können es Kapazitätsengpässe und Flexibilisierung sein, zum anderen können die ZeitarbeiterInnen bei Rückgang der Auftragslage schneller an die Personaldienstleister zurückgegeben werden als die Kündigungsfrist betragen würde. Die Nachfrage nach qualifiziertem Personal in unterschiedlichen Branchen ist in Österreich sowie in Deutschland ständig gegeben und wird deshalb auch von vielen Unternehmen angeboten. Die Branchen, die FERCHAU

Deutschland bedient, sind: Anlagenbau, Marine (Schiffsbau), Luft- und Raumfahrttechnik, die Automobilbranche, die IT-Dienstleistung und Entwicklung, Elektrotechnik, Maschinenbau, Pharmazie und Life Science, Backoffice, Recruiting und Vertrieb. Die FERCHAU Austria GmbH hat dieselben Branchen im Portfolio.

1.2. Problemstellung

In der Geschäftstätigkeit von FERCHAU Österreich konnten viele GroßkundInnen akquiriert werden, daraus resultierend konnten 31 Rahmenvereinbarungen mit den wichtigsten Unternehmen geschlossen werden. Die Aufbauphase in Österreich ist vorbei und es soll ein weiteres Wachstum sowie eine Organisationsreife stattfinden. Um den vorhandenen Kundenstamm langfristig an das Unternehmen zu binden, ist die zusätzliche Einführung von geeigneten Werkzeugen des Key Account Managements erforderlich. Das im Mutterkonzern in Deutschland bereits institutionell verankerte Key Account Management-System ist für die Belange und Möglichkeiten von FERCHAU Austria zu umfangreich. Der abgesteckte Budgetrahmen für die mittelfristige Betrachtung lässt weitreichendere, zusätzliche Investitionen nicht zu.

Im Jahr 2018 hatte FERCHAU Austria über 20 Millionen Euro Umsatz. Trotz des großen Wachstums bis 2018 hat der Umsatz 2019 zum ersten Mal stagniert. Die klare Forderung der Gesellschafter ist es, wieder zurück auf die „Wachstumsstraße“ zu finden. Das Marktpotenzial und die Attraktivität des österreichischen Marktes sind gegeben. Von FERCHAU gibt es eine klare, langfristige Zielvorstellung, dass es bis 2025 über 600 MitarbeiterInnen geben soll, die einen Umsatz von über 50 Mio. Euro erwirtschaften. Durch die Corona-Krise gibt es keine Budgetdecke und es müssen kurzfristige Veränderungen erfolgen, damit das Ziel der 600 MitarbeiterInnen erreicht werden kann (vgl. FERCHAU 2020).

Eines das Hauptproblem ist, dass es noch keinen einheitlichen Ansatz bei FERCHAU Austria gibt, wie GroßkundInnen betreut werden sollen. Diese umfassen aber rund 40% des Umsatzes. Eine der Lösungen könnte ein Key Account Management sein, das für FERCHAU Österreich eigens entworfen werden muss.

1.3. Ziele der Arbeit

Nachfolgend in diesem Kapitel werden die beiden Unternehmensziele und das Masterarbeitsziel, die mit dieser Arbeit einhergehen, beschrieben.

Die FERCHAU Austria GmbH hat sich ein stetiges Wachstum zum Ziel gesetzt, daraus resultierend haben sich folgende Unternehmensziele ergeben:

1.3.1. Unternehmensziele

Unternehmensziel 1:

Erhöhung des Gesamtumsatzvolumens mithilfe der fünf Unternehmen mit dem höchsten Kundenwert um mehr als 20 Prozent bezogen auf den Geschäftsjahresvergleich 2019/2022.

Unternehmensziel 2:

Steigerung der vertrieblichen Durchdringung (Messgröße ist der regelmäßige Kontakt zu FachansprechpartnerInnen) um mehr als 20 Prozent bei gleichzeitiger Etablierung von mindestens drei der fünf Dienstleistungsbereiche von FERCHAU bei den fünf Unternehmen mit dem höchsten Kundenwert bezogen auf den Geschäftsjahresvergleich 2019/2022.

Zusätzliche Erklärung des Unternehmensziels 2:

Die vertriebliche Durchdringung wird bei FERCHAU Austria folgend definiert: Durch direkte Kommunikation mit den FachansprechpartnerInnen, GeschäftsführerInnen, AbteilungsleiterInnen, GruppenleiterInnen, ProjektleiterInnen oder vergleichbaren Positionen sollen die weiteren Dienstleistungsbereiche, die FERCHAU anbietet, abgesehen von der Arbeitskräfteüberlassung und der Personalvermittlung, erklärt werden. Davon werden eine höhere Kundenbindung und hochdotierte Aufträge auf Werkvertragsbasis, Freelancer-Basis oder ganze Projekte, die von FERCHAU abgearbeitet werden, erwartet. Um eine Messgröße zu haben, wird Salesforce genutzt, das ist das CRM-Tool, das von der FERCHAU Austria GmbH genutzt wird. Hier werden alle Gespräche und Themen dokumentiert, deshalb ist eine Auslesung der vertrieblichen Durchdringung möglich.

1.3.2. Masterarbeitsziel

Das Ziel dieser Masterarbeit ist die Erstellung eines Key Account Management-Konzepts für die Personaldienstleistungsbranche am Beispiel der FERCHAU Austria

GmbH. Ein Schwerpunkt dieser Arbeit wird die Kundenqualifikation mit der dazugehörigen Wertung sein.

1.4. Bezugsrahmen

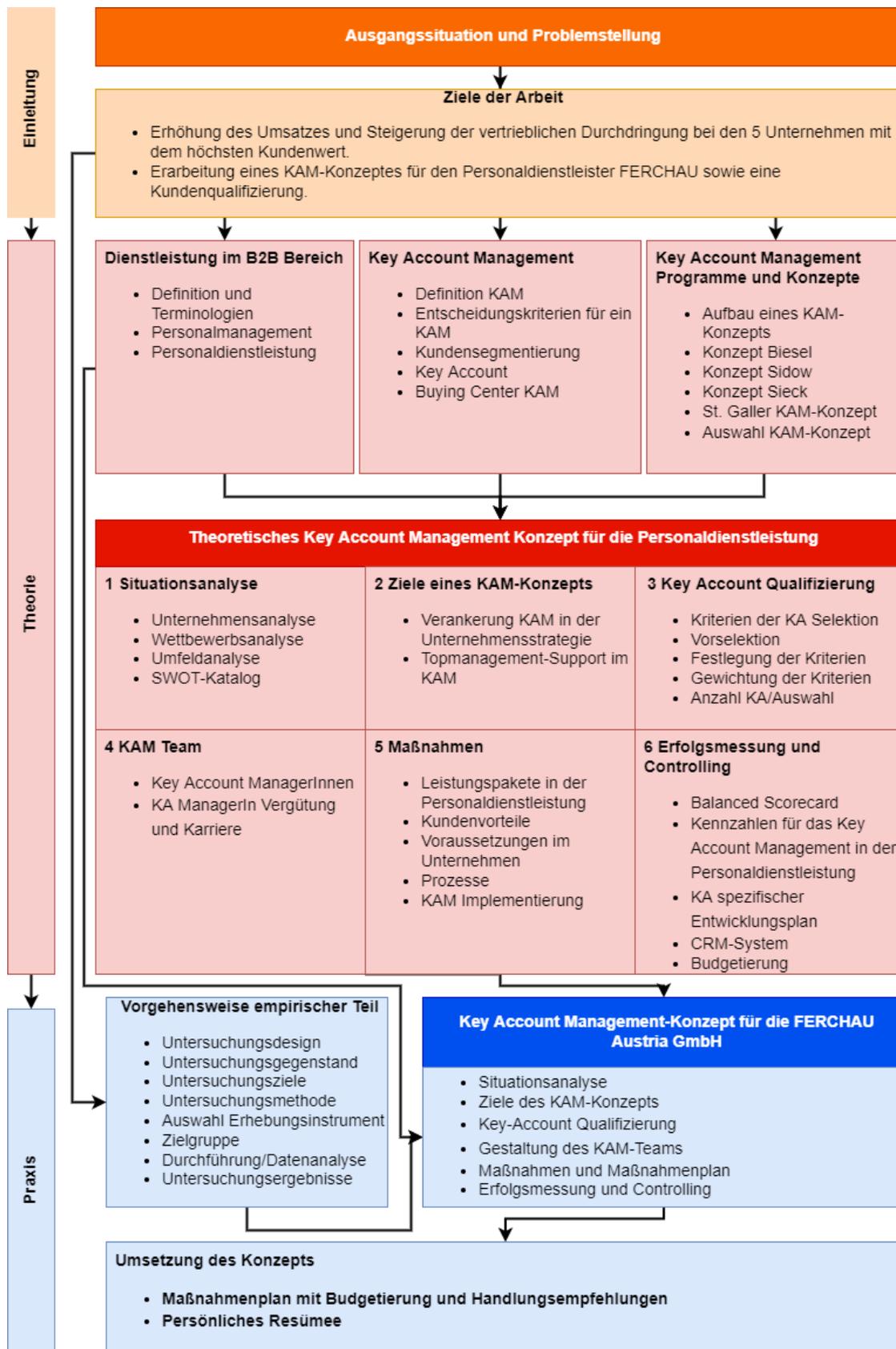


Abbildung 1: Bezugsrahmen (Eigene Darstellung)

2. Dienstleistung im B2B-Bereich

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Vertrieb von Personaldienstleistungen im Business to Business (B2B) Geschäft und der Erstellung eines Key Account Management Konzepts. In den folgenden Kapiteln wird ein Einblick in die Dienstleistung im B2B-Bereich gegeben, sowie spezielle Anforderungen in der Personaldienstleistung aufgeschlüsselt.

2.1. Definition und Terminologien

In der Betriebswirtschaftslehre wird zwischen Sachgütern und Dienstleistungen unterschieden. Dienstleistungen können in einer sehr hohen Bandbreite auftreten, eine Abgrenzung von Sachdienstleistungen kann sich daher als schwierig erweisen. Beispiele von Dienstleistungen sind das Probefahren beim Autokauf oder die Vermittlung von Personal. Die Dienstleistung des Probefahrens hat im Gesamtprozess des Autoherstellers/der Autoherstellerin nur einen relativ geringen Anteil. Im Gegensatz dazu wird die Beratung durch einen/eine PersonalvermittlerIn vielfach als annähernd „reine“ Dienstleistung verstanden (vgl. Bruhn 2019, S. 24).

Charakteristika von Dienstleistungen sind im Regelfall die Immaterialität und die Integration des externen Faktors. Es gibt eine gewisse Verbundenheit zwischen der Immaterialität und der Intangibilität bei Services. Das bedeutet, dass die Qualität der Dienstleistung vor der Produktion und daher vor dem Kauf oftmals nur begrenzt wahrnehmbar ist. Das Risikoempfinden beim Kauf einer Dienstleistung ist höher, weil die Qualität der zukünftig erbrachten Leistung nur schwer abschätzbar ist. Meist ist der Erfolgsfaktor einer Dienstleistung von materiellen und immateriellen Bestandteilen in unterschiedlicher Variation geprägt (vgl. Haller/Wissing 2020, S. 10).

Eine Integration des Kunden/der Kundin wird bei Dienstleistungen auch als externer Faktor bezeichnet und spielt eine wesentliche Rolle. Produktion und Konsum eines Dienstes geschehen in vielen Fällen simultan, beziehungsweise wird die Dienstleistung an einem Objekt der KundInnen erbracht. Ein Beispiel dafür ist die Reparatur von Kleidungsstücken in einer Näherei (vgl. Engelhardt 1990, S. 271-273).

Dienstleistungen sind im Gegensatz zu Sachgütern unteilbar, nicht lagerfähig und die Produktion erfolgt simultan zur Konsumation. Dies ist das Uno-Actu-Prinzip. (vgl. Corsten/Gössinger 2015, S. 48).

Prinzipiell ist der direkte Kontakt zwischen AnbieterIn und NachfragerIn einer Dienstleistung erforderlich. Eine Ausnahme ist die Finanzdienstleistungsbranche, welche oft in Form einer indirekten Kundenbeziehung bereitgestellt wird. Eine Dienstleistung ist des Weiteren nicht transportierbar und wird in der Regel am Ort des/der Dienstleistungsanbieters/-anbieterin oder des Kunden/der Kundin erstellt. Das Leistungsergebnis ist auch nur in begrenzten Fällen transportierbar (vgl. Bruhn/Meffert/Hadwich 2018, S. 25).

Zusammengefasst sind Dienstleistungen marktfähige Leistungen, die einem Kunden/einer Kundin von einem Anbieter/einer Anbieterin mit einem Einsatz von Leistungsfähigkeiten bereitgestellt werden. Interne und externe Faktoren werden im Rahmen eines Leistungsprozesses erstellt und kombiniert, um als Ziel bei einem externen Faktor (Mensch oder Objekt), eine nutzenstiftende Wirkung zu zeigen.

2.2. Personalmanagement

2.2.1. Grundlagen

Um 1900 wurde das Verständnis von eigenständigen Personalabteilungen in industriellen Großunternehmen fundamental verändert. Bis zu dieser Zeit war die traditionelle Auffassung, die betriebliche Arbeit an die rechtlichen, technologischen, organisatorischen und marktlichen Rahmenbedingungen der Unternehmung anzupassen und diese zu optimieren. Ein treibender Faktor war der Taylorismus, der besagt, dass ein/eine ArbeiterIn einen Handgriff oft wiederholt, sodass dieser perfektioniert wird. Demzufolge war das Personalwesen lange von der Personalpolitik, dessen Rechtmäßigkeit und die dazugehörigen Aktivitäten geprägt. In dieser Zeit setzen sich vor allem JuristInnen mit der Personalverwaltung auseinander. Durch erste Zeit- und Bewegungsstudien der ArbeiterInnen wurde versucht, eine möglichst hohe Arbeitsproduktivität zu gewährleisten (vgl. Kolb 2008, S. 10).

Mit Beginn der Achtzigerjahre des 20. Jahrhunderts hat sich das Personalmanagement neu erfunden. Die Zielsetzung, sowie die organisatorische Verankerung haben sich grundsätzlich verändert. Die Ziele des neuen

Personalmanagements unterscheiden sich vom Personalwesen wesentlich. Während der Fokus bislang auf maximaler Arbeitsproduktivität und Rechtmäßigkeit lag, wird das Personalmanagement dem aktuellen Menschenbild der Nachkriegszeit angepasst. Zum einen werden ArbeiterInnen und Angestellte nicht mehr als reiner Produktionsfaktor angesehen, sondern als Bestandteile des Erfolges und der Gesamtzielsetzung, deren Qualifikation, Bedürfnisse und Zufriedenheit berücksichtigt werden müssen. In der aktuellen Arbeitskräfteüberlassung ist die Qualifikation des Personals der wichtigste Faktor. Mit dem richtigen Management des Personals wird seither versucht, die Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Seitdem werden die Methoden und Erkenntnisse der Ökonomie herangezogen (vgl. Holtbrügge 2018, S. 3).

2.2.2. Personalgewinnung

In vielen unterschiedlichen Branchen verlieren die ArbeitgeberInnen an Macht und es wandelt sich zu einem Arbeitnehmermarkt. Dies bedeutet, dass mehr Fachkräftestellen ausgeschrieben, als Fach- und Führungskräfte verfügbar sind. Die unaufhaltbare Digitalisierung der Arbeitswelt hat zur Folge, dass immer mehr qualifizierte MitarbeiterInnen gebraucht werden. Die Rekrutierung von neuen Talenten ist einer der wichtigsten Aufgaben des aktuellen Personalmanagements (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 160).

Alle Aktivitäten, die der Versorgung des Unternehmens in quantitativer und qualitativer Hinsicht mit MitarbeiterInnen und Führungskräften dienen, werden zum Hauptbegriff Personalgewinnung zusammengefasst (vgl. Curth/Lang 1990, S. 98).

Der Ausgangspunkt ist ein Netto-Personalbedarf, der aus der Unternehmensstrategie abgeleitet wird. Hier wird in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und räumlicher Hinsicht sichergestellt, dass die Unternehmensziele mit ausreichend Personal erreicht werden können. Die Gewinnung von neuem Personal ist von zwei Faktoren abhängig, zum einen von der Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften, zum anderen von der aktuellen Position des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt (vgl. Holtbrügge 2018, S. 114f.).

Es gibt zwei verschiedene Wege, Personal zu gewinnen: die interne Personalbeschaffung oder die Einschaltung einer externen Personaldienstleistung. Bei ersterem werden im Bedarfsfall vom Unternehmen selbst geeignete

KandidatInnen gesucht. Hier können inner- und außerbetriebliche Stellenausschreibungen im Intranet, Internet, in verschiedenen Job-Portalen, sozialen Medien, Stellenanzeigen in Zeitungen sowie Zeitschriften und weiteres genutzt werden. Bei dieser Form der Personalgewinnung ist der Aufwand für das Unternehmen selbst teilweise sehr groß. Vor allem bei klein- und mittelständischen Unternehmen kann das zu einem großen Kostenfaktor führen, da kein zusätzliches Personal für die Akquirierung eingestellt werden kann (vgl. Schulz 2014, S. 38).

Die zweite Möglichkeit der Personalgewinnung ist es, externe PersonaldienstleisterInnen einzuschalten. Am Arbeitsmarkt sind oft nicht genügend KandidatInnen verfügbar, die sich auf die ausgeschriebenen Stellen bewerben und dem Anforderungsprofil entsprechen. Deshalb wird der Auftrag der Suche nach passendem Personal extern vergeben. Meist haben diese Stellen eine höhere Dringlichkeit und Bedeutung für die AuftraggeberInnen. Es kann auch sein, dass ein Unternehmen nicht direkt von der Konkurrenz Personal abwerben möchte, deshalb werden PersonaldienstleisterInnen als Vermittler eingesetzt. Vorteile externer Personalfirmen sind die gesteigerte Auswahlmöglichkeit von BewerberInnen, sowie Kenntnisse und Erfahrungen des Arbeitsmarktes. Die AuftragnehmerInnen haben auch keine personelle Abhängigkeit, keine Betriebsblindheit und können unabhängiger Entscheidungen treffen (vgl. Schulz 2014, S. 39).

2.3. Personaldienstleistung

2.3.1. Begriffserklärung

Die Arbeitskräfteüberlassung (AKÜ) ist eine rechtlich anerkannte Anstellungsart. Sie wird im Deutschen auch oft als Zeitarbeit oder Leiharbeit betitelt, im Englischen sind die Begriffe "agency work" oder auch "temporary agency work" gebräuchlich. (vgl. Gutmann/Kilian 2013, S. 15f).

ArbeitnehmerInnen oder Angestellte, die sich in der AKÜ befinden, sind über PersonaldienstleisterInnen oder Zweitunternehmen angestellt. Diese Unternehmen bezahlen das Gehalt an die von ihnen angestellten Personen, sowie die fälligen Personalabgaben, jedoch wird das Personal einem weiteren Unternehmen für ein Entgelt zur Verfügung gestellt. Das bedeutet, dass bei der AKÜ mehrere Vertragsbeziehungen zwischen mehreren Parteien bestehen. Zum einen zwischen dem/der LeiharbeiterIn und dem verleihenden Unternehmen, zum anderen zwischen dem/der LeiharbeiterIn und dem entleihenden Unternehmen, sowie

zwischen dem entleihenden Unternehmen und dem verleihenden Unternehmen, siehe Abbildung 2 (vgl. Bornewasser/Zülch 2013, S. 87).

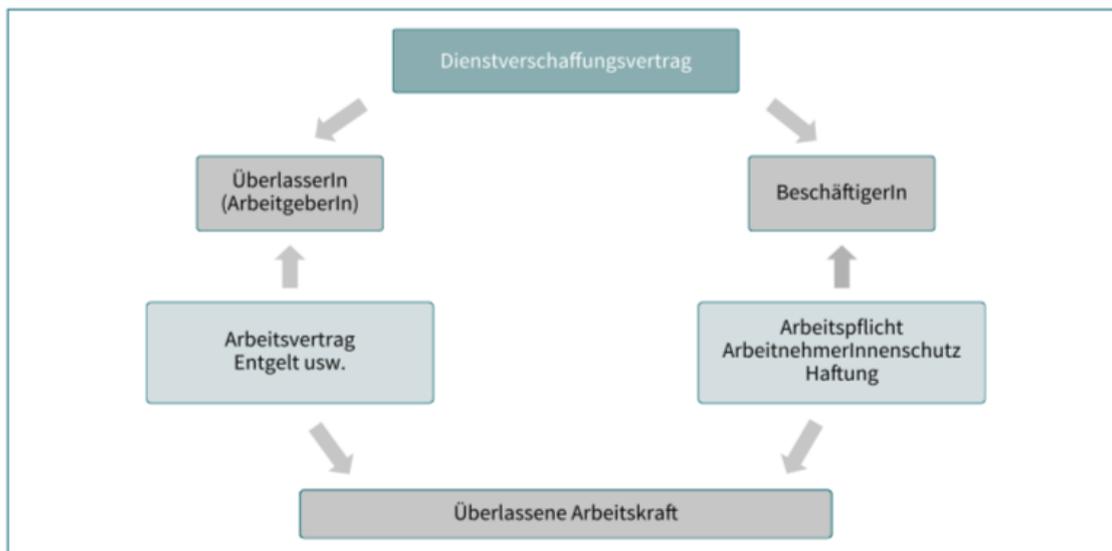


Abbildung 2: Dreiecksverhältnis der Arbeitskräfteüberlassung (Riesenfelder/Danzer/Wetzel 2018, S. 43)

Die AKÜ bietet Unternehmen die Möglichkeit, Personal kurzfristig anzustellen, um Auftragsspitzen entgegenzuwirken, oder um flexibel auf Bedarfsänderungen zu reagieren. Denn das angeliehene Personal kann meist nach einer sehr kurzen Frist (0-14 Tage) an die PersonaldienstleisterInnen zurückgegeben werden. Dies wird auch als dynamischer Personaleinsatz beschrieben (vgl. Riesenfelder/Danzer/Wetzel, S. 47).

ArbeitnehmerInnen, die mittels der AKÜ angestellt sind, haben oft soziale als auch monetäre Nachteile. Die Auszahlung von Jahresboni werden mit der Anstellung durch einen Personaldienstleister oft übergangen und ein Jobverlust ist leichter möglich, da die ausleihenden Unternehmen bei Auslastungsrückgang LeiharbeiterInnen einfach zurückgeben können. (vgl. Riesenfelder/Danzer/Wetzel 2018, S. 7).

2.3.2. Arbeitskräfteüberlassungsgesetz Österreich

In Österreich gilt bereits seit 1988 ein gesicherter gesetzlicher Rahmen für die Zeitarbeit mit Mindeststandards, die im AÜG festgelegt sind. Hier ist auch ein Anspruch auf Mindestentlohnung normiert. Für ArbeiterInnen in der Leiharbeitsbranche gibt es seit 2003 einen eigenen Kollektivvertrag. Das österreichische Arbeitsrecht kennt bei ArbeitnehmerInnen traditionsgemäß eine Unterscheidung zwischen ArbeiterInnen und Angestellten. Auch für Angestellte gibt es einen kollektivvertraglichen Schutz. Die Entlohnung der überlassenen

Arbeitskräfte darf seit der gesetzlichen und kollektivvertraglichen Regelung während der Dauer des Arbeitseinsatzes beim entleihenden Unternehmen nicht geringer sein als die der festangestellten MitarbeiterInnen. Es ist ein sogenannter Günstigkeitsvergleich vorzunehmen, der besagt, dass die Entlohnung der ArbeitnehmerInnen mit dem günstigeren Kollektivvertrag abgewickelt werden muss (vgl. Bruckmüller 2012, S. 3).

Des Weiteren müssen in- und ausländische Personaldienstleister seit 2016 in den geltenden Sozial- und Weiterbildungsfond 0,8 % der Bruttolohnkosten einbezahlen. Diese gesetzlichen Vorschriften sollen den LeiharbeiterInnen bei Leistungen zur Finanzierung von Weiterbildungsmaßnahmen helfen. Kurse von bekannten Schulungsträgern in Österreich wie das Wirtschaftsförderungsinstitut der Wirtschaftskammer Österreich (WIFI), das Bundesförderinstitut Österreich (BFI) und viele weitere können in Anspruch genommen werden (vgl. SWF 2020).

2.3.3. Motive für die Arbeitskräfteüberlassung

Das Motiv des Personaldienstleisters, dem verleihenden Unternehmen, ist ein betriebswirtschaftliches und damit auf Gewinnerzielung gerichtetes Interesse.

Für den Kunden/die Kundin, das entleihende Unternehmen, ist die Abdeckung von Auftragsspitzen vorrangig. Mit dem Einsatz der AKÜ soll auf den zusätzlichen Bedarf an Personal reagiert werden. Die AKÜ bildet eine Alternative zu Überstunden und Direkteinstellung von neuem Personal, denn jede Personalrekrutierung bringt nennenswerte Kosten mit sich (vgl. Bornwasser/Zülch 2013, S. 93).

Die einfache und rasche Freisetzung von Personal, das durch die AKÜ im Unternehmen tätig ist, ist ein weiteres Argument für die Nutzung von Personaldienstleistern. Rückgänge der Auftragslage oder saisonal bestimmte Schwankungen können unkompliziert ausgeglichen werden, und zwar binnen weniger Tage. Allerdings kann das Image des Entleihers/der Entleiherin durch diese Herangehensweise auch leiden. Potenzielle MitarbeiterInnen können durch Mundpropaganda über dieses Prozedere vom entleihenden Unternehmen abgeschreckt werden. Auch die Reputation des verleihenden Unternehmens kann durch die Auflösung dieser Zusammenarbeit leiden, da die MitarbeiterInnen meist auch beim Verleiher/bei der Verleiherin gekündigt werden (vgl. Schiersch 2014, S. 2).

Ein weiterer wichtiger Punkt für das Nutzen von überlassenen MitarbeiterInnen ist die Kosten- und Administrationsreduzierung in der Personalrekrutierung. Gerade bei kurzen Beschäftigungsdauern von wenigen Wochen bis zu mehreren Monaten lohnt es sich für Unternehmen nicht, selbst neue MitarbeiterInnen zu beschaffen. Hier kann sich das entleihende Unternehmen Ausgaben für Stellenanzeigen, Personalauswahl, Vertragserstellung und weitere Kosten, die bei einer eigenen Rekrutierung anfallen, sparen. Des Weiteren fallen auch die Kosten für das An- und Abmelden der MitarbeiterInnen weg, es gibt keine Auszahlung des 13. und 14. Gehalts und auch die Kosten für die Erstellung des Arbeitszeugnisses werden vom Personaldienstleister übernommen (vgl. Schwaab/Durian 2017, S. 57).

Kosten fallen für das entleihende Unternehmen nur in der Höhe der tatsächlichen geleisteten Arbeitsstunden der MitarbeiterInnen an. Die Stundensätze sind klar definiert und bieten einen Vorteil bei der Kalkulation der anfallenden Mitarbeiterkosten (vgl. Schwaab/Durian 2017, S. 57).

Der Ruf von etablierten Personaldienstleistungsunternehmen kann von klein- und mittelständischen Unternehmen genutzt werden, um an qualifiziertes Personal zu gelangen. Unternehmen, die sich noch im Aufbau befinden und kein bzw. nur ein geringes Budget für die Personalwerbung zur Verfügung haben, profitieren durch die Nutzung von Zeitarbeitsfirmen nicht nur mit weniger Kosten, sondern auch durch die spezifischen Kenntnisse des Arbeitsmarkts und dessen Gepflogenheiten (vgl. Schwaab/Durian 2017, S. 58).

Viele Betriebe nutzen auch die AKÜ als eine Art Verlängerung der Probezeit. Das eingesetzte Personal kann vom entleihenden Unternehmen meist nach einem bestimmten Zeitraum zum Beispiel einem Jahr gegen eine Vermittlungsprovision oder häufig kostenlos übernommen werden. Hat der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin in diesem Zeitraum überzeugt, wird er/sie direkt beim entleihenden Unternehmen festeingestellt. Dies wird auch als Klebeeffekt in der Zeitarbeit bezeichnet (vgl. Sczesny 2013, S. 4).

ArbeitnehmerInnen profitieren durch die AKÜ von einer Beschäftigung in diversen Unternehmen und Branchen, ohne selbst Bewerbungen zu schicken, denn das übernimmt der Personaldienstleister/die Personaldienstleisterin für sie. Des Weiteren bietet sie die Möglichkeit, eine besserbezahlte Beschäftigung in einem anderen Unternehmen zu finden, die Arbeitslosigkeit zu beenden, Berufserfahrung zu sammeln, und bei mehrmaliger Überlassung gehört auch das Kennenlernen von

verschiedenen Unternehmen zu den positiven Eigenschaften der AKÜ (vgl. Bornewasser/Zülch 2013, S. 93).

2.3.4. Eigenheiten und Herausforderungen

Eine der größten Herausforderungen der Personaldienstleistung ist die Suche nach dem richtigen Kandidaten/der richtigen Kandidatin. Es muss eine Person gefunden werden, die den Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle entspricht und diese Person muss zum Zeitpunkt verfügbar sein. Um als entleihendes Unternehmen sicherzugehen, dass die Stelle besetzt wird, werden mehrere Personaldienstleister mit derselben Stellenausschreibung beauftragt. Deshalb ist die Personaldienstleistung sehr umkämpft, da mehrere Firmen für dieselben Positionen suchen und nur der/diejenige mit dem besten Kandidaten/der besten Kandidatin den Auftrag bekommt (vgl. Schwaab/Durian 2017, S. 60f).

Die eben genannte Herausforderung gilt auch für die Bewerberseite. Bewerbende können sich bei mehreren Personaldienstleistern registrieren, und in der Regel passiert das auch. Wenige KandidatInnen bei vielen PersonaldienstleisterInnen führen zu einem erhöhten Konkurrenzkampf und das Image der DienstleisterInnen rückt in den Vordergrund.

Die Zeitarbeitsbranche ist von einer sehr hohen Fluktuationsquote von etwa 20-30 % bei internen VertriebsmitarbeiterInnen geprägt. Bei ArbeiterInnen und Angestellten, die durch einen Personaldienstleister/eine Personaldienstleisterin verliehen werden, liegt diese in Deutschland bei 121 %. Ein Grund für diese derart hohe Fluktuation ist der stetige Wechsel der ZeitarbeitnehmerInnen in eine andere Branche, in ein anderes Unternehmen oder die Übernahme durch einen Entleiher/eine Entleiherin (vgl. Haufe 2018).

Das Geschäft von PersonaldienstleisterInnen ist turbulent und sehr oft durch die Anforderungen und Marktmacht der entleihenden Unternehmen geprägt. Der Markt wird eher passiv bearbeitet. Das bedeutet, es werden eher Stellen auf diversen Plattformen geschaltet, damit sich potenzielle KandidatInnen selbst bewerben. Ein aktiver Zugang auf qualifiziertes Personal wird meist durch spezialisierte Head-Hunting-Unternehmen durchgeführt, welche eine eigene Form der Personaldienstleistung darstellt. Der passive Ansatz funktioniert solange der Markt nach Fachpersonal sucht. Sobald wirtschaftliche Veränderungen eintreten, oder ein wichtiger Großkunde/eine wichtige Großkundin bzw. ein wichtiger Key Account

wegbricht, ändert sich die Situation. Die Vertriebsaktivitäten müssen infolgedessen erhöht werden, ansonsten besteht Gefahr, den Markt und deren Entwicklung nicht mehr im Auge behalten zu können. Eine weitere Folge wäre, das bestehende Potenzial nicht genutzt werden kann, und somit Marktanteile verloren gehen. Eines der Hauptanzeichen für die beschriebene Situation ist, wenn sehr gute KandidatInnen bei keinem potenziellen Kunden/bei keiner potenziellen Kundin eine Einstellung erlangt und nicht vermittelt werden können (vgl. Truchseß/Brandl 2017, S. 2).

3. Key Account Management im B2B-Bereich

Dieses Kapitel soll zum allgemeinen Verständnis von Key Account Management beitragen. Der Hauptfokus liegt dabei auf dem B2B-Bereich und dem Dienstleistungssektor. Im Detail werden nun die Definitionen, allgemeine Bestandteile eines KAM, Entscheidungskriterien für ein KAM, Erfolgsfaktoren und das Buying Center beschrieben.

3.1. Definition KAM

Der Begriff Key Account Management (KAM) kommt aus dem angloamerikanischen Raum und kann ins Deutsche wortwörtlich als Schlüsselkundenmanagement übersetzt werden. KAM ist eine Marketing-Konzeption mit Blick auf den Absatzkanal und die dazugehörigen abnehmenden Unternehmen. Es werden Mechanismen geschaffen, um KundInnen, die sich durch Größe, Auftragsvolumen- und Auftragspotenzial, sowie durch Prestige oder Bedeutung abheben, von anderen KundInnen zu unterscheiden. Diese SchlüsselkundInnen werden speziell betreut und gepflegt, um eine Bindung der Key Accounts an den Produzenten/die Produzentin entstehen zu lassen. Daraus sollen die Erträge erhöht werden und gleichzeitig eine Kundenbindungsstrategie im Absatzkanal verfolgt werden (vgl. Rau 1994, S. 28-29).

Die Definition von Key Account Management ist zum Teil sehr unterschiedlich. Laut dem St. Galler KAM-Konzept ist es die systematische Analyse, die Auswahl sowie die Bearbeitung von aktuellen oder potenziellen SchlüsselkundInnen. Der Aufbau und die Optimierung einer organisatorischen Infrastruktur, die für die Bearbeitung der ZielkundInnen benötigt wird, ist auch Teil des KAMs (vgl. Belz/Müllner/Zupancic 2015, S. 10).

Biesel selbst geht davon aus, dass es kein allgemeingültiges KAM gibt, das für jedes Unternehmen passt. Key Account Management muss immer individuell auf die Bedürfnisse und Gegebenheiten der einzelnen Unternehmen angepasst werden. Jedoch sollte immer systematisch und strukturiert bei der Einführung eines solchen Systems vorgegangen werden (vgl. Biesel 2013, S. 21).

Key Account Management ist eine Form der Marketingorganisation. Es werden AbnehmerInnen in Schlüsselpositionen, sogenannten Key Accounts, bevorzugt behandelt, denn ihre Machtposition am Absatzkanal wird als besonders hoch

eingeschätzt. Diese Schlüsselposition ist für den Erfolg der anbietenden Unternehmen wichtig, weshalb diese speziell behandelt werden. Eine besondere Behandlung kann zum Beispiel über eigene VerkaufsmitarbeiterInnen nur für einen Kunden/eine Kundin geschehen. Die eingesetzte Mitarbeiterin/der eingesetzte Mitarbeiter sollte über einen höheren Erkenntnisstand, bessere Verkaufserfahrungen und umfangreichere Entscheidungsbefugnisse verfügen als der/die DurchschnittsverkäuferIn (vgl. Meffert et al. 2019, S. 859).

3.2. Entscheidungskriterien zur Einführung eines KAMs

Einer der wichtigsten Gründe zur Einführung eines Key Account Managements ist die Steigerung der Ansprüche von GroßkundInnen. Die Erwartungen von diesen sind höhere Leistungsqualität, sowie die Forderung nach einem individuelleren Leistungsumfang als ihn kleinere KundInnen bekommen. Key Accounts legen hohen Wert darauf, dass ihre Wünsche und Forderungen schneller und flexibler umgesetzt werden. Des Weiteren ist die steigende Macht der Einkaufsabteilungen für eine neue Ausrichtung zum Key Account Management verantwortlich. Dabei versucht das Einkaufspersonal, der höheren, globalen Einkaufskomplexität entgegenzuwirken, in dem weniger, dafür leistungsstärkere LieferantInnen gewählt werden (vgl. Biesel 2013, S. 10).

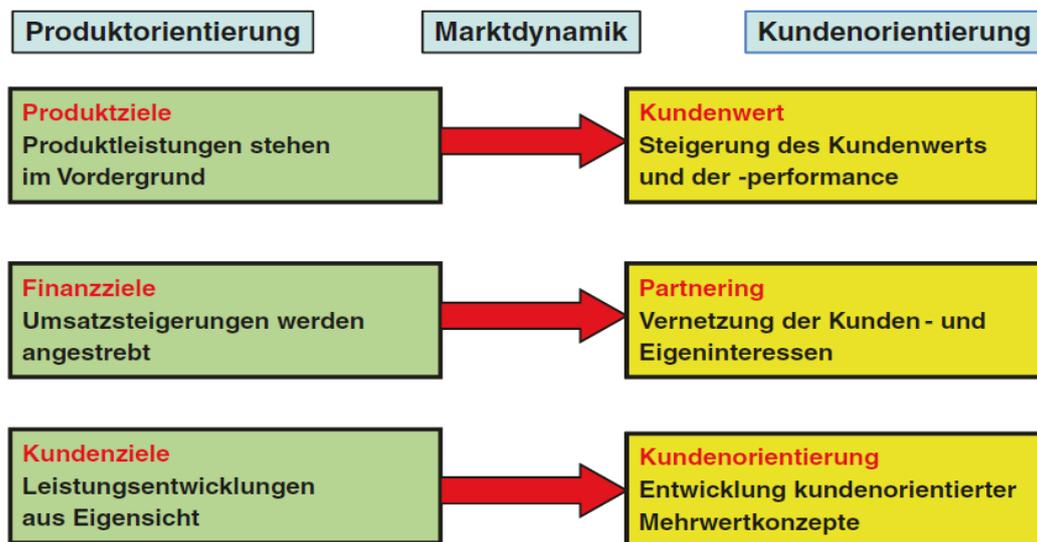


Abbildung 3: Der Wandel im Vertrieb: Die Kundenorientierung löst die Produktorientierung ab (Biesel 2013, S. 12).

Um die Zukunft eines Unternehmens zu sichern, muss in ein KAM investiert werden, denn der Aufbau langfristiger Partnerschaften mit ausgesuchten Key Accounts steht im Vordergrund. Angesichts der umfangreichen Tätigkeiten, unter anderem die

Erstellung von Mehrwertkonzepten für KundInnen, gemeinsame Marktbearbeitung und Berechnung des Kundenwerts (siehe Abbildung 3), kann Beziehungsmanagement als eigenständiges Aufgabengebiet angesehen werden. Im normalen Flächenvertrieb stehen vor allem die eigenen Interessen, wie der schnellstmögliche Produktverkauf an möglichst viele AbnehmerInnen und die daraus resultierende Erreichung von Umsatzzielen (vgl. Biesel 2013, S. 12).

Um einige weitere Gründe für die Einführung eines Key Account Management anzugeben, folgende Aufzählung:

- Die Kundenstruktur verändert sich und viele Unternehmen realisieren, dass ein hoher Anteil des Umsatzes mit wenigen KundInnen gemacht wird - Pareto Prinzip.
- Kunden- und Anbieterstrukturen werden durch die Internationalisierung verändert. Der Vertrieb von Dienstleistungen und Waren am regionalen und nationalen Markt werden durch internationale Geschäfte ergänzt. Die Vertriebsstrukturen müssen dahingehend angepasst werden. KAM ist ein zeitgemäßes Werkzeug für Unternehmen, mit dem diese Anforderungen bewältigt werden können.
- Um sich einen Wettbewerbsvorteil zu erarbeiten, muss eine bewusste Abgrenzung der Produkte und Leistungen erfolgen. Diese werden gemeinsam mit den wertigen KundInnen entwickelt, reduziert oder sogar eliminiert. Gemeinsam werden Innovationen geschaffen und nur jene Unternehmen werden einen zukünftigen Erfolg haben, die die Schnelligkeit und Flexibilität am Absatzmarkt aufbringen.
- Das Kundenmanagement hat viele neue Anforderungen. Von SchlüsselkundInnen wird ein breites Sortiment mit hoher Qualität erwartet. Qualität führt immer seltener zu besseren Preisen, die kritischen Erfolgsfaktoren sind heute das Wissen über und die Orientierung nach KundInnen und neuen Märkten, sowie die Lieferung von Zusatznutzen (vgl. Biesel 2013, S. 13f.).

3.3. Kundensegmentierung

Im Falle, dass in einem Unternehmen ein diversifiziertes Produkt- oder Dienstleistungsportfolio vorliegt, kann es sinnvoll sein, Key Account Management

nur für einen oder einige bestimmte Bereiche einzuführen. Dies ist empfehlenswert, wenn kein Cross-Selling Potenzial existiert. Ist ein Kunde/eine Kundin jedoch mit mehr als einem Vertriebskontakt im Unternehmen konfrontiert, ist eine produktunabhängige Einführung des KAMs zu favorisieren (vgl. Sieck 2019, S. 77).

Bei einem international strukturierten Unternehmen mit internationalen KundInnen, ist eine unternehmensweite Ausrollung des KAMs möglich. Es ist jedoch ratsam, die Komplexität zuerst niedrig zu halten und auf einen begrenzten geografischen Markt, wie den Heimatmarkt auszurollen, und später auf andere Länder zu erweitern und adaptieren (vgl. Sieck 2019, S. 78).

3.4. Key Account

Der Begriff Key Account ist sowohl in Deutsch als auch in Englisch auf die amerikanische Wirtschaft zurückzuführen. Hier wurde zum Teil für eine bessere Übersicht bei den Verrechnungen ein eigenes Bankkonto für die GroßkundInnen angelegt. Dieser Begriff wurde immer mehr in den Sprachgebrauch aufgenommen, und heute versteht man darunter SchlüsselkundInnen, die sich ein Unternehmen nicht leisten kann, zu verlieren (vgl. Biesel 2013, S. 354).

Viele Unternehmen stellen bei der Analyse unternehmensinterner Auftragsbestände und Umsätze fest, dass hier die Pareto-Regel anwendbar ist. Diese besagt, dass 20 % der KundInnen 80 % des Umsatzes oder der Deckungsbeiträge ausmachen (vgl. Bickelmann 2001, S. 25).

Diese werden als GroßkundInnen, SchlüsselkundInnen oder Key Accounts bezeichnet. Das Auftragsvolumen dieser ist von zentraler Bedeutung für das Unternehmen und ein Verlust würde zu großen Einbußen in finanzieller Hinsicht führen. Key Accounts sind folgendermaßen die KundInnen, bei denen ein Account Manager/eine Account Managerin oder ein Account Team eine spezielle Betreuung anbietet, um auf mehreren Ebenen in verschiedenen Abteilungen den Key Account zu durchdringen. Diese Durchdringung soll einen langfristigen Erfolg garantieren und die unternehmerischen Ziele erreichbar machen (vgl. Küng et al. 2011, S. 48f).

Es gibt einige Unterscheidungsmerkmale bei Unternehmen und somit auch bei Key Accounts. Zum einen gibt es international tägige SchlüsselkundInnen, die auf mehreren Kontinenten Standorte besitzen. Global Accounts sind Unternehmen mit einem Fokus auf einige wenige Länder beziehungsweise eine bestimmte Region wie Europa oder den DACH-Raum. Beide Unternehmensformen können aber als

Corporate Key Accounts bezeichnet werden, wenn alle Geschäftsbereiche für das Gesamtunternehmen von Interesse sind (vgl. Sieck 2019, S. 65).

Target Accounts sind bereits identifizierte Key Accounts mit viel Potenzial, mit denen bis zum derzeitigen Zeitpunkt jedoch lediglich eine geringe oder noch keine Geschäftsbeziehung besteht. Hier ist die Aufgabe des Key Account Managements eine Geschäftsbeziehung aufzubauen. Eine solche Entwicklung kann sehr zeit- und damit auch kostenintensiv werden (vgl. Sieck 2019, S. 64).

Des Weiteren gibt es die Unterscheidung zwischen direkten und indirekten Key Accounts. In den meisten Fällen wird das KAM heute immer noch für direkte Geschäftsbeziehungen zwischen LieferantInnen und seinen/ihren direkten KundInnen eingesetzt. Wenn jedoch das KAM auf den wichtigsten Marktteilnehmer/die wichtigste Marktteilnehmerin mit dem größten Einfluss auf den Kunden/die Kundin ausgerichtet ist, lautet die Bezeichnung KAM 2.0. Es wird versucht, diesen Marktteilnehmer/diese Marktteilnehmerin so zu beeinflussen, dass es zu einem sogenannten Pull-Effekt kommt und die direkten KundInnen der KundInnen zum Key Account werden und eine direkte Geschäftsbeziehung entsteht, wie in Abbildung 4 zu sehen ist (vgl. Sieck 2019, S. 66).

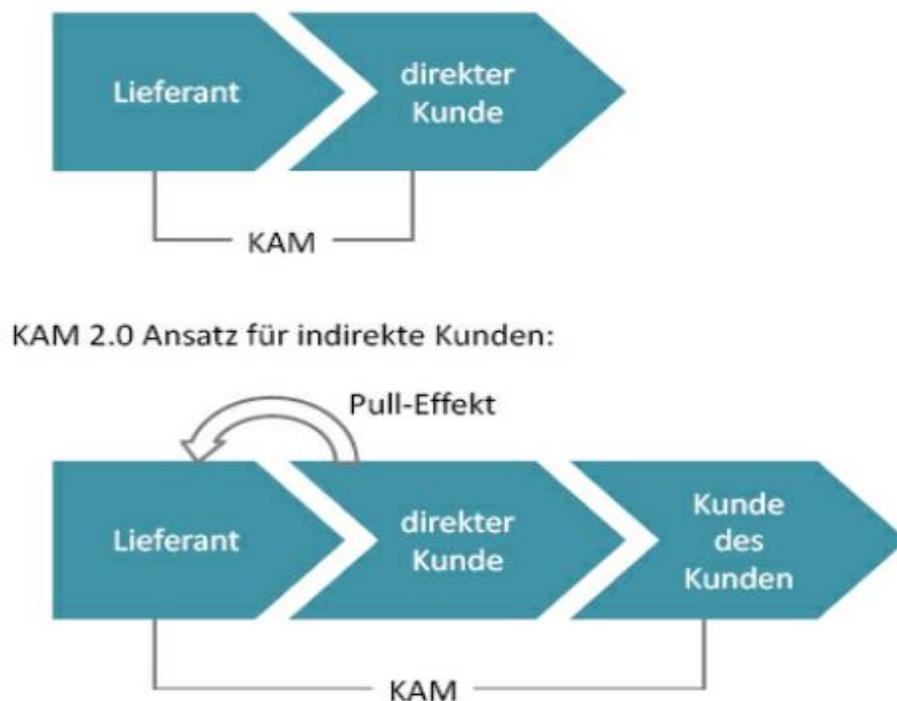


Abbildung 4: Direktes und indirektes KAM (Sieck 2019, S. 67)

Im Dienstleistungsbereich erfolgt die Differenzierung ebenfalls nach Größe und Umsatzvolumen. GroßkundInnen arbeiten meist mit einer Vielzahl an Unternehmen

zusammen und haben meist komplexere Probleme. Das bedeutet, dass versucht werden muss, optimale und maßgeschneiderte Lösungspakete anzubieten, um die eigene Position beim Key Account bestmöglich auszubauen (vgl. Küng et al. 2011, S. 52f).

3.5. Buying Center im KAM

Im B2B-Bereich sind Kaufprozesse sehr komplex und haben deshalb eine große Bedeutung. Im speziellen müssen Key Account ManagerInnen wissen, welche Personen bei einer Kaufentscheidung kundenseitig involviert sind, welche Rollen diese im Kundenunternehmen haben und welchen Einfluss sie auf den Kaufprozess ausüben.

SchlüsselkundInnen sind zumeist sehr komplex in ihrer Organisationsstruktur, und Entscheidungen werden meist von mehreren Personen getroffen. Daher ist es wichtig, bereits vor Verhandlungen zu wissen, wer der/die HauptansprechpartnerIn ist. Bei multinationalen Konzernen kann das zu einer aufwendigen Recherche führen. Ein Beispiel ist die Automobilbranche. Hier haben Personen aus unterschiedlichen Abteilungen oft viele unterschiedliche Ansprechpersonen und noch mehr zusätzliche persönliche Kontakte, die sich durch Reorganisationen und Fluktuationen ständig verändern. Dieser Prozess kann auch bei kleineren SchlüsselkundInnen zeitaufwendig sein, da auch externe BeraterInnen, LieferantInnen, KundInnen, VertriebspartnerInnen, VerwaltungsrätInnen oder öffentliche Stellen im Kaufprozess involviert sein können (vgl. Belz/Müller/Zupancic 2015, S. 47f.).

Um herauszufinden, welche Personen einen Einfluss auf die Kaufentscheidung beim Kundenunternehmen haben, soll eine Buying-Center-Analyse (BCA) durchgeführt werden. Bevor es zur BCA kommt, wird eine Analyse der rechtlichen und wirtschaftlichen Verflechtungen der SchlüsselkundInnen erstellt. Diese obliegt dem Key Account Manager/der Key Account Managerin. Im ersten Schritt der BCA erfolgt eine Auseinandersetzung mit der Entscheidungsstruktur des Kunden/der Kundin und dem internen Beziehungsgeflecht beim Key Account. Hier wird analysiert, welche Rollen und Ansprüche die verschiedenen Personen haben (vgl. Sieck 2019, S. 158).

Diese Rollen wurden bereits von Webster/Wind 1972 als Rollenkonzept definiert. Dieses Konzept wird in sämtlicher Literatur genannt. Die damals definierten Rollen sind:

- Buyer

Als KäuferIn (Buyer) werden die Buying-Center-Mitglieder genannt, welche für die LieferantInnenwahl und den Kaufabschluss verantwortlich sind.

- User

BenutzerInnen (User) sind diejenigen Organisationsmitglieder, die das angeschaffte Produkt in der Nachkaufphase nutzen.

- Influencer

Sogenannte BeeinflusserInnen (Influencer) sind nicht direkt an der Kaufentscheidung beteiligt, tragen aber aufgrund ihrer Informationspolitik maßgeblich zum Ausgang der Entscheidung bei. Dabei kann es sich auch über externe ExpertInnen handeln, die über eine Abgabe ihrer Meinung vom Unternehmen gebeten werden.

- Gatekeeper

Die Informationsselektierer (Gatekeeper) kontrollieren den Informationsfluss im Unternehmen und beeinflussen damit die Entscheidung. Häufig sind diese in einer Assistenzfunktion, z. B. als SekretärIn tätig, und geben wichtige Informationen an die Decider weiter.

- Decider

Als EntscheiderInnen (Decider) werden jene Personen bezeichnet, welche letztendlich die Entscheidung treffen, meist aufgrund ihrer hierarchischen Stellung im Unternehmen (vgl. Brinkmann 2006, S. 9-10).

Die Stärke des Einflusses auf die Kaufentscheidung ist nicht immer hierarchisch im Unternehmen verankert. Es hängt auch oft vom individuellen Charakter und der persönlichen Verankerung der Person im Unternehmen ab. Um eine Abbildung der Beziehungsstruktur machen zu können, gibt es mehrere Werkzeuge. Zum einen das Soziogramm, wo mit Plus- und Minuszeichen eine Beziehung zwischen den MitarbeiterInnen im Kundenunternehmen bewertet wird. Die „Players-Map“ gibt den unterschiedlichen Personen einen Rollennamen und beschreibt diese (vgl. Prior/Mudiyanselage/Hussain 2020, S. 130).

4. Key Account Management Programme und Konzepte

Das Wort Konzept kommt aus dem Lateinischen und bedeutet Entwurf. In der Arbeitswelt wird der Begriff unterschiedlich eingesetzt und weist unterschiedliche Bedeutungen auf. Ein Konzept kann vom skizzenhaften Entwurf bis hin zum klar definierten Plan reichen. Die Funktionen eines Konzepts sind die Richtungsvorgabe, Klärung der Grundfragen, Schaffung von Klarheit und Transparenz sowie die Orientierungshilfe. Außerdem sorgt ein Konzept dafür, dass alle am gleichen Strang ziehen, ein bewusstes Arbeiten garantiert wird und Vorstellungen über Arbeit und Zusammenarbeit vermittelt werden. Zusammenfassend hat also ein Konzept immer auch mit der Verfolgung von Zielen oder Vorstellungen zu tun (vgl. AD HOC 2015, S. 3).

4.1. Aufbau eines KAM-Konzepts

Die Hauptaufgabe eines Konzeptes liegt darin, eine Hauptherausforderung systematisch zu lösen, weshalb bei Konzeptarbeiten ein Problemlösungsschema im Mittelpunkt steht.

Bei der Situationsanalyse wird im ersten Schritt eine Aufgabe klar formuliert. Danach wird das System genauer definiert, in dem es von seiner Umwelt herausgelöst wird. Ursachen und Wirkungen werden analysiert, denn alle weiteren Schritte bauen auf das Wissen, das in der Situationsanalyse zusammengetragen wurde, auf. Darauf basierend werden Ziele und Teilziele formuliert, die mit der gesuchten Lösung erreicht werden sollen. In der Konzeptphase wird nach Lösungswegen gesucht, und diese werden anschließend bewertet. Danach wird eine Entscheidung getroffen (vgl. Schweizer 2008, S. 38).

Mit der Thematik der Erstellung eines Key-Account-Management-Konzepts befasst sich eine große Anzahl an AutorInnen, die Teilbereiche oder Gesamtkonzepte definieren. Um einen Vergleich zu machen, werden ausgewählte Konzept-Modelle nachfolgend zusammengefasst.

4.2. Konzept Sidow

Im Key-Account-Management-Konzept von Sidow wird zuerst die strategische Ebene beschrieben, bei welcher der Nutzen des KAMs für die KundInnen und das eigene Unternehmen dargestellt wird. Es wird geklärt, welche Strategie zur optimalen Bedienung des Kunden/der Kundin gewählt werden soll, wie

Informationen über das Kundenverhalten gewonnen werden können und wie sich das KAM auf die Umsatzkurve auswirken kann (vgl. Sidow 2007, S. 55-61).

Die zweite der vier Ebenen ist die organisatorische Ebene, in der nach dem Motto „Structure follows Strategy“ vorgegangen wird. Die Quintessenz ist, dass die Organisationsstruktur zu den KundInnen passen soll. Es wird eine Ablauforganisation mit Bottom-up und Top-down erklärt, dem Zeitgeist entsprechend ist Ersteres empfehlenswert. Dabei werden mehrere Organisationsmodelle für die Verankerung des KAMs in eine funktionale, gemischte, institutionelle und stationäre Organisation dargestellt (vgl. Sidow 2007, S. 61).

Die personelle Ebene, in der die grundlegenden Aufgaben und Prozesse des Key Account Managements, sowie die Stellenbeschreibung inklusive Fach- und Sozialkompetenzen des KA-Managers/der KA-Managerin in verschiedenen Branchen beschrieben werden, ist die dritte Ebene (vgl. Sidow 2007, S. 101).

Die vierte Ebene von KAM ist die operative Ebene, die sich mit der Ausführung beschäftigt (vgl. Sidow 2007, S. 116). Es wird als Regelkreis, der in zehn Elemente eingeteilt wird, beschrieben. Diese zehn Elemente bilden die Arbeitsweise im Key Account Management und lauten:

- Aufbau und Pflege von Kontaktdaten zu Key-Accounts
- Information an Key Accounts geben - Informationen über KA sammeln, speichern und verarbeiten
- Key-Account Analyse und Standortbestimmung
- Entwicklung einer kundenbezogenen Strategie
- Festlegung eines Kundenentwicklungsplans
- KundInnen durch Präsentation und Verhandlung gewinnen und einbinden, Vorbereitung und Durchführung von Jahres- und weiteren Schlüsselgesprächen
- Einbindung des Kunden/der Kundin durch Rahmenvereinbarungen, Realisierung der vereinbarten Maßnahmen, Kontrolle der Zwischenergebnisse und der durchgeführten Maßnahmen
- Durchführung von Korrekturen.

Danach folgen die speziellen Formen des KAMs und Wettbewerbsvorteile (vgl. Sidow 2007, S. 119).

4.3. Konzept Sieck

Das Key Account Management Exzellenz Modell von Hartmut Sieck wird in acht Hauptbereiche aufgeteilt, wie in Abbildung 5 zu sehen ist, und umfasst eine Reihe wichtiger Bausteine zur erfolgreichen Implementierung eines KAM-Konzepts. Es wurde mehrmals von Sieck selbst überarbeitet, verbessert und weiterentwickelt, bis es zur aktuellen Form gelangt ist (vgl. Sieck 2019, S. 11).



Abbildung 5: Key Account Management Exzellenz Modell (Sieck 2019, S. 30)

Die acht Hauptbereiche stehen in einer Abhängigkeit zueinander. Nach Sieck sind folgende Schritte nacheinander vorzunehmen:

Ziele, Strategie, Begriffe:

- Es muss formuliert werden, welche Ziele mit dem KAM im Unternehmen erreicht werden sollen (z. B. Marktabsicherung wegen Marktveränderungen, Internationalisierung der KundInnen) und welche Begrifflichkeiten im Rahmen des KAMs verwendet werden (Key Account, direkte oder indirekte KA usw.) (vgl. Sieck 2019, S. 61).

Key Account Selektion:

- Eine der wichtigsten und schwersten Aufgaben im KAM ist die Auswahl der KAM. Sieck unterteilt diese Aufgabe in vier Schritte. Zuerst die Kundensegmentierung, die wiederum in vier Stufen gegliedert ist. Stufe 1 ist die Entscheidung über ein produktbezogenes oder produktübergreifendes KAM, Stufe 2, der geografische Fokus, Stufe 3 die Kundengruppierung und welche Chancen diese mitbringen und in Stufe 4 die Auswahl des Kundensegments. Schritt 2 ist die Kundenanalyse und Bewertung mit diversen Methoden, die sich das Unternehmen je nach Situation aussuchen soll. Schritt 3 ist die Auswahl der SchlüsselkundInnen und Schritt 4 die regelmäßige Überprüfung der Entscheidung (vgl. Sieck 2019, S. 70).

Leistungen/Pakete für KA

- Festlegung von (exklusiven) Leistungen für SchlüsselkundInnen, die sie von regulären KundInnen unterscheiden (vgl. Sieck 2019, S. 111f.).

Organisation und KA-Teams

- Hier liegt der Fokus auf der Implementierung des KAMs in die Unternehmensorganisation. Des Weiteren werden agile KAM-Teams gebildet und die Rollen der Mitglieder definiert, sowie die Unterstützung des Topmanagements erklärt (vgl. Sieck 2019, S. 117).

Prozesse und Spielregeln

- Die Key Accounts sind identifiziert, die organisatorischen Rahmenbedingungen gesteckt und es wurde klar definiert, welche Leistungspakete die Key Accounts erhalten. Jetzt gilt es, das KAM in die Unternehmensprozesse einzubetten beziehungsweise die vorhandenen Prozesse entsprechend zu erweitern und die Spielregeln im KAM festzulegen (vgl. Sieck 2019, S. 170).

Werkzeuge

- Im vorletzten Schritt werden Werkzeuge für die Key Account ManagerInnen erklärt, z. B. der Key Account Plan, das als strategisches Steuerungsinstrument genutzt werden soll (vgl. Sieck 2019, S. 184).

Steuerung

- Die Steuerung wird in vier Dimensionen aufgeteilt. Diese sind die Finanzperspektive, die interne Perspektive, die Kundenperspektive und die Zukunftsperspektive (vgl. Sieck 2019, S. 192).

4.4. St. Galler KAM-Konzept

Das St. Galler Key Account Management Konzept ist eine Entwicklung der drei Autoren Christian Belz, Markus Müller und Dirk Zupancic. Dieses Konzept wurde mehrmals von den Autoren selbst überarbeitet, verbessert und Themen wurden adaptiert und an die modernen Umstände angepasst, damit eine Allgemeingültigkeit gewährleistet wird. Damit ist gemeint, dass es in allen Branchen einsetzbar sein soll und eine Orientierungshilfe für die Praxis darstellt. Das Konzept baut auf der Schlüssel-Schloss-Analogie auf (vgl. Belz/Müller/Zupancic 2015, S. 27).

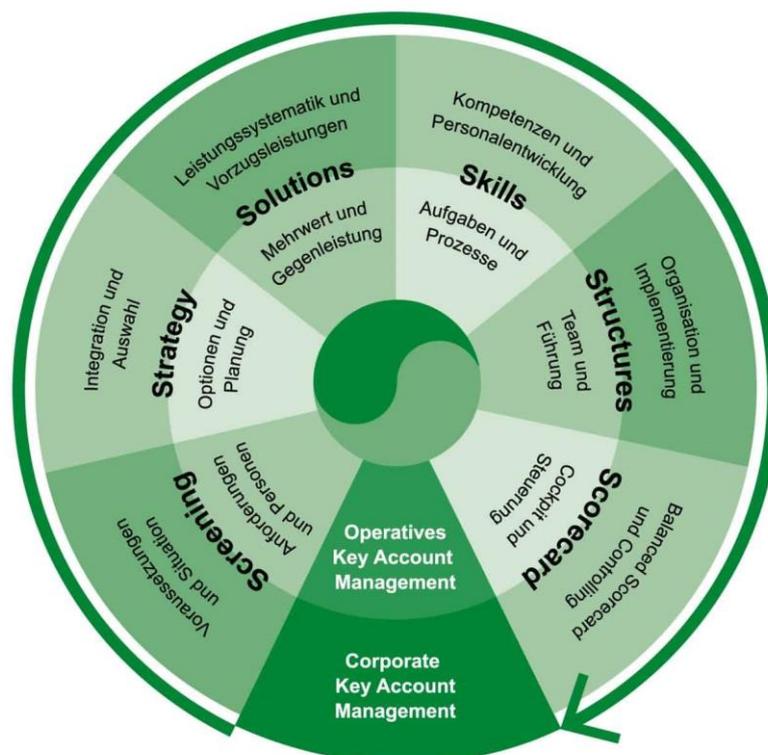


Abbildung 6: Gesamtkonzept des Key Account Management (Belz/Müller/Zupancic 2015, S. 31).

Das St. Galler KAM Konzept umfasst zwei Ebenen. Zum einen das operative KAM, das die Win-Win-Beziehung zwischen Unternehmen und Key Accounts beinhaltet. Es bezieht sich auf die individuellen Geschäftsbeziehungen mit den SchlüsselkundInnen und Themen und beschreibt die Aufgaben des Key Account Managers/einer Key Account Managerin. Zum anderen erläutert es das Corporate KAM, das Voraussetzungen und Programme des KAMs im gesamten Unternehmen

erfasst. Diese zwei Ebenen sind jeweils in sechs Kategorien, die sogenannten „6 S“ gegliedert und lauten Screening, Strategy, Solution, Skills, Structure und Scorecard, wie in Abbildung 6 ersichtlich (vgl. Belz/Müller/Zupancic 2015, S. 27).

Um etwas näher auf das Konzept einzugehen, werden im Folgenden die verschiedenen Kategorien kurz erklärt:

Screening:

- Corporate KAM: Im ersten Schritt sollen die Voraussetzungen für die Einführung eines erfolgreichen KAMs und die Ausgangssituation geprüft werden (vgl. Belz/Müller/Zupancic 2015, S. 35).
- Operatives KAM: Key Account ManagerInnen erheben die Situation ihrer SchlüsselkundInnen und die Optionen vom eigenen Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette (vgl. Belz/Müller/Zupancic 2015, S. 42).

Strategy:

- Corporate KAM: In dieser Phase soll das Unternehmen grundsätzlich entscheiden, welche Bedeutung das KAM langfristig für das eigene Unternehmen hat und welche KundInnen als Key Accounts behandelt werden sollen (vgl. Belz/Müller/Zupancic 2015, S. 59).
- Operatives KAM: Die Ergebnisse aus dem Screening fließen in den sogenannten Key Account Plan ein. Auf dieser Basis der Analyse arbeiten die Key Account ManagerInnen nach einem Managementprozess, der durch das operative KAM strukturiert ist. Es werden Ziele der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und dem Key Accounts festgelegt, eine Vision formuliert und eine Strategie geplant (vgl. Belz/Müller/Zupancic 2015, S. 71f.).

Solution:

- Corporate KAM: Aus der Bestimmung der Key Accounts wird ein Entwurf einer Systematik für Produkte und Dienstleistungen erstellt, die Key Accounts angeboten werden. Dazu gehören Vorzugsleistungen, die speziell bzw. ausschließlich für SchlüsselkundInnen erbracht werden (vgl. Belz/Müller/Zupancic 2015, S. 87).
- Operatives KAM: Auf der Basis der Strategy legen KA-ManagerInnen Mehrwertkonzepte für KA fest, um sich von den KonkurrentInnen zu

differenzieren und dafür Gegenleistungen von den SchlüsselkundInnen einfordern zu können (vgl. Belz/Müller/Zupancic 2015, S. 116).

Skills:

- Corporate KAM: Alle Jobs im KAM, vor allem die der Key Account ManagerInnen, sind anspruchsvoll. Daher müssen die Unternehmen sicherstellen, dass die Kompetenzen zu den Stellen passen und das Personal bestmöglich ausgebildet wird (vgl. Belz/Müller/Zupancic 2015, S. 137).
- Operatives KAM: Aufgaben der KA-ManagerInnen, die sie durchführen und durchsetzen werden. Des Weiteren werden diese in Prozesse aufgeschlüsselt, um eine zielorientierte Abwicklung und reibungslose Koordination zu gewährleisten (vgl. Belz/Müller/Zupancic 2015, S. 151).

Structure:

- Corporate KAM: Die Organisation des KAM und die Implementierung in vorhandene Strukturen wird im Rahmen eines professionellen Change Managements durchgezogen (vgl. Belz/Müller/Zupancic 2015, S. 161).
- Operatives KAM: Mehrere Key Account ManagerInnen formen ein Team, in dem es viele unterschiedliche Aufgaben gibt, jedoch keiner einen Vorgesetzten/eine Vorgesetzte hat, da es eine Gleichstellung unter den Teammitgliedern gibt. Neben den fachlichen Voraussetzungen werden auch weitere Faktoren für KAM-Teammitglieder bestimmt (vgl. Belz/Müller/Zupancic 2015, S. 189f.).

Scorecard:

- Corporate KAM: In der letzten Phase werden Grundzüge für ein professionelles und zeitgemäßes Controlling für das KAM in Form der Balanced Scorecard implementiert (vgl. Belz/Müller/Zupancic 2015, S. 203).
- Operatives KAM: Das KAM-Team misst den Erfolg seiner Aktivitäten mithilfe einer Balanced Scorecard, für die Steuerungsgrößen festgelegt werden. Das KAM-Cockpit wird auf die Strategien der einzelnen KundInnen angepasst. (vgl. Belz/Müller/Zupancic 2015, S. 208).

Das Modell ist recht komplex, es entspricht aber den Herausforderungen im KAM.

4.5. Konzept Biesel

Das Key-Account-Management-Konzept nach Hartmut Biesel ist dem zuvor beschriebenen St. Galler Konzept ähnlich. Es beginnt mit der Strategie- und Prozessbildung. Hier wird zuerst eine Strategieplanung durchgeführt, wo es zu einer Bestandsaufnahme und zur Erklärung der aktuellen Position kommt. Danach werden Ziele für die taktische Planung und Marketingplanung definiert. Daraus folgend entsteht die Vertriebsstrategie, die mithilfe der Identifikation des USPs und der Wettbewerbsstrategie zur Umsetzungsstrategie endet (vgl. Biesel 2013, S. 117 - 119).

Die darauffolgende Phase ist die Key-Account-Analyse und die Kundenwertanalyse. Hier wird festgelegt, welche Faktoren zur Auswahl herangezogen werden, welche Einflussfaktoren bei der Schlüsselkundenauswahl bedacht werden müssen und wie der Vorgang definiert ist (vgl. Biesel 2013, S. 147 - 150). Nach Festlegung der SchlüsselkundInnen wird ein Key-Account-Entwicklungsplan erarbeitet, um die SchlüsselkundInnen professionell zu betreuen. Diese Key Accounts sollen sich infolgedessen von anderen KundInnen in Hinblick auf Umsatz und Loyalität verbessern und zu strategischen PartnerInnen werden (vgl. Biesel 2013, S. 153).

In der nächsten Phase entsteht der Kundendurchdringungsplan. Dieser soll dabei helfen, die definierten Ziele für die Zusammenarbeit mit einem SchlüsselkundInnen zu realisieren und die Kundenzufriedenheit und -bindung zu stärken. Das Unternehmen soll in der Wahrnehmung des Kunden/der Kundin ein strategischer Partner sein. Das bedeutet, das Unternehmen ist enger mit dem Key Account verbunden als mit normalen LieferantInnen. Diese Phase ist in folgende sechs Schritte gegliedert.

Schritt 1: Die Informationsbeschaffung

Schritt 2: Die Ist-Beurteilung

Schritt 3: Die strategischen Einzelziele

Schritt 4: Das Projekt- und Kundenscreening

Schritt 5: Die Entwicklung kundenindividueller Lösungen

Schritt 6: Vernetzung der Ziele und Interessen auf Kunden- und Anbieterseite (vgl. Biesel 2013, S. 167 - 195).

Nach dieser Phase werden die SchlüsselkundInnen in die Produkt- und Leistungsentwicklung einbezogen, um die Kundenzufriedenheit zu stärken. Diese kann mit mehreren Tools, wie dem Benchmarking und der Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse kurz SWOT-Analyse, durchgeführt werden (vgl. Biesel 2013, S. 199). Anschließend werden Werkzeuge ausgewählt, um das KAM zu unterstützen. Dazu gehört das Efficient-Consumer-Response (ECR), Category-Management, Supply-Chain-Management, und die Verrechnung (vgl. Biesel 2013, S. 235 - 251). Die letzte Phase ist die Steuerung des KAMs durch Kennzahlen und Wissensmanagement. Hier werden Kennzahlensysteme vorgestellt, unter anderem das Customer-Relationship-Management als ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung und das Profit-Center (vgl. Biesel 2013, S. 251).

4.6. Auswahl KAM-Konzept

Key Account Management ist eine langfristige Investition, die dauerhaft ins Unternehmen integriert wird und sich somit nachhaltig bezahlt machen soll. Es gibt mehrere Konzeptbereiche, die als Kriterien zur Auswahl eines KAM-Konzeptes für die Dienstleistungsbranche zu beachten sind. Die Selektion in dieser Arbeit wird nach Erfüllung der Unternehmens- und Masterarbeitsziele getätigt. Die Key Account Auswahl ist ein Grundziel, das erreicht werden muss, ebenso die Strategiebildung und Ausrichtung im Unternehmen, Werkzeuge und Kompetenzen eines Key Account Managers, Definition von Leistungen für SchlüsselkundInnen, Bildung eines KAM-Teams und Gestaltung der KAM-Organisation. Die Auswahl der Konzepte wird mittels der Scoring-Methode getroffen. Hier werden die Kriterien Übersichtlichkeit der Schritte, Verständlichkeit des Konzeptes und der beschriebenen Tools, der Umfang des Konzeptes, die Aktualität der Konzepte, sowie die Anwendbarkeit für die Dienstleistung herangezogen. Diese Bewertung ist der Tabelle 4 aus dem Anhang Seite A-5 zu entnehmen.

Anhand dieser Bewertung ergibt sich folgendes Ranking der Konzepte:

1. St. Galler Key Account Management Konzept
2. Key Account Management Exzellenz-Modell von Hartmut Sieck
3. Key Account Management Konzept von Hartmut Biesel
4. Key Account Management-Konzept von Sidow

Aufgrund der Ausführlichkeit und Anwendbarkeit, für die Dienstleistungsbranche, sowie der Aktualität, sind die Konzepte von St. Gallen und sowie das Exzellenz-Modell nach Sieck zu bevorzugen.

Des Weiteren wurde bei einer umfangreichen internationalen Fachzeitschriftenanalyse des Autors dieser Masterarbeit auf Emerald festgestellt, dass nur das St. Galler KAM Konzept und dessen Autoren 14-mal in Zusammenhang mit Key Account Management zitiert wurden. Alle Beiträge sind Peer-reviewed und wurden in diversen Journalen veröffentlicht. Die Bereiche des organisatorischen Aufbaus und der Strukturierung der KAM Organisation, die Rollen im KAM-Team, und die Identifizierung der KAs wurden hier mehrmals wiedergegeben. Sieck selbst ist ein Unternehmensberater für KAM und gibt über 80 Unternehmen als Referenz an, unter anderem die Bosch AG, die KONE GmbH; die Roto Frank AG, und ZF Lenksysteme GmbH, die alle Kundenunternehmen von FERCHAU sind (vgl. Sieck 2013, S. 9).

Eine Kombination der beiden Konzepte gilt als Basis dieser Arbeit, da sowohl strategische als auch operative Aspekte aus beiden Konzepten einfließen, und sie nach Anzahl an Zitierungen auch der aktuelle Stand der Wissenschaft gelten können (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 583).

5. Theoretisches KAM-Konzept für die Personaldienstleistung

5.1. Situationsanalyse

Der Absatzmarkt bildet in der klassischen Betrachtung des Marketingansatzes den Mittelpunkt. Dieser wird auch als relevanter Markt bezeichnet. Diesen gilt es zu identifizieren, abzugrenzen und näher zu beschreiben. Hier ist eine Analyse des Marketingsystems vorzunehmen, um den für das Unternehmen aktuellen oder potenziellen Markt zu bestimmen (vgl. Bruhn 2019, S. 19).

Jede Marketingentscheidung ist grundsätzlich abhängig von der Lage des eigenen Unternehmens, der Beurteilung der Markt- und Umweltsituation sowie den eigenen Kernkompetenzen und Ressourcen, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen. Eine möglichst vollständige und genaue Erfassung der Umweltsituation ist für die Festlegung von Marketingzielen und für die Ableitung von Marketingstrategien und der Marketinginstrumente notwendig (vgl. Meffert et al. 2019, S. 269).

Bei der Analyse der strategischen Ausgangssituation stehen drei Bereiche im Mittelpunkt, wie in Abbildung 7 zu sehen ist. Zum einen die Analyse der Marktgegebenheiten (Mikro-Umwelt), sowie der Unternehmenssituation, als auch die Analyse der globalen Umweltfaktoren (Makro-Umwelt) (vgl. Homburg 2017, S. 470).

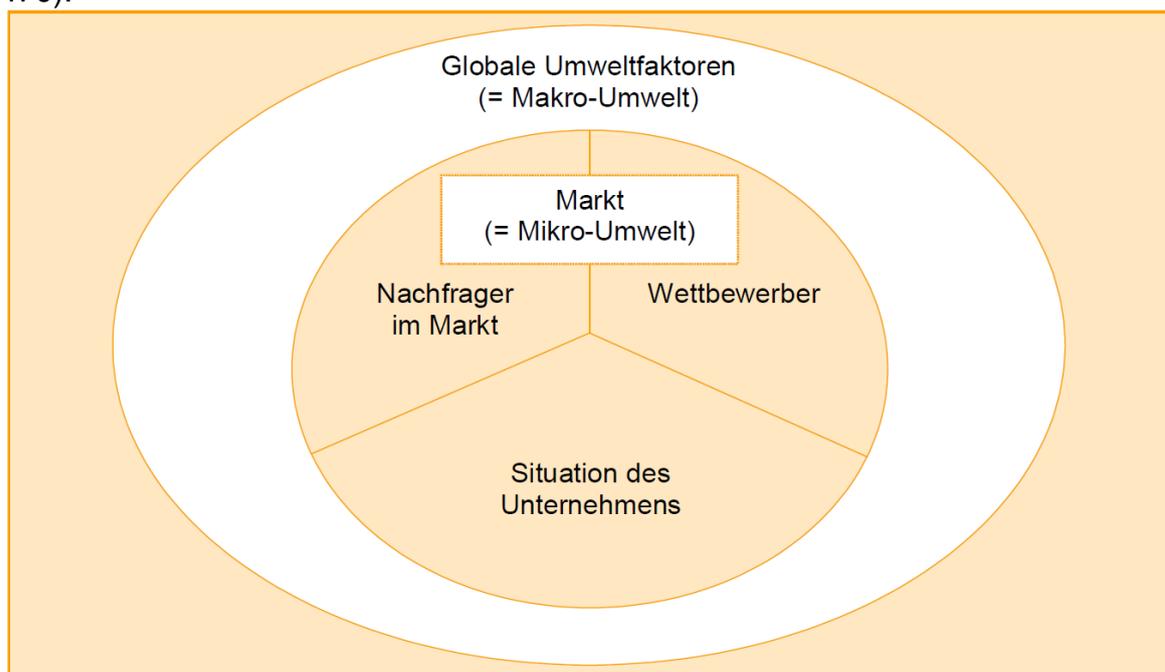


Abbildung 7: Inhaltliche Teilbereiche der Analyse der strategischen Ausgangssituation (Homburg 2017, S. 471).

In der Analyse der Makro-Umwelt, auch Marktumfeldanalyse genannt, werden die Entwicklungen von derzeitigen und zukünftigen Bereichen der Gesellschaft, Gesamtwirtschaft, Politik, sowie von Recht und Technologie identifiziert. Diese werden auf die Bedeutung für die marketingstrategische Ausrichtung untersucht. Dies geschieht mit der STEP-Analyse (soziokulturell, technologisch, wirtschaftlich, politisch). Dabei ergeben sich Chancen und Risiken aus dem Unternehmensumfeld, die in die SWOT-Analyse einfließen (vgl. Theobald 2016, S. 4f).

Die Marktanalyse der Mikro-Umwelt, die den relevanten Markt betrachtet, bezieht sich insbesondere auf die Veränderungen der Kundenbedürfnisse und des Kundenverhaltens sowie einige andere Marktcharakteristika wie das geschätzte Marktwachstum, die Entwicklung der Gewinnsituation aller AnbieterInnen im Markt etc. Die Betrachtung des Wettbewerbs, sowie die Ziele und Strategien der Mitbewerber spielen in diesem Bereich eine zentrale Rolle. Es muss überlegt werden, wer die relevanten MarktbegleiterInnen sind, inwiefern sich diese durch neue oder ausscheidende WettbewerberInnen verändern können, wie stark deren Marktposition ist, welche Strategien diese verfolgen und welche Stärken und Schwächen diese gegenüber dem eigenen Unternehmen haben (vgl. Homburg 2017, S. 481).

Die Analyse des Unternehmens und dessen Situation ist grundlegend für das Eruiieren von internen Stärken und Schwächen. Deshalb sollen das Image und der Bekanntheitsgrad des eigenen Unternehmens sowie der Produkte beziehungsweise Dienstleistungen herausgefunden werden. Des Weiteren werden die Zufriedenheit mit den Dienstleistungen/Produkten, die Kundenloyalität, das Gewinn- und Absatzpotenzial der einzelnen KundInnen, das Preisniveau, sowie der absolute oder relative Marktanteil des Unternehmens und der für KundInnen relevante, wahrgenommene Wettbewerbsvorteil analysiert.

Aus der externen Analyse lassen sich Einflussfaktoren und Entwicklungstendenzen identifizieren, die anschließend bewertet werden. Daraus ergeben sich Chancen- und/oder Risikopotenziale für das Unternehmen. Bedrohungen, die gegebenenfalls den Markt stagnieren oder verringern lassen, stellen ein Risiko dar. Ein Beispiel dafür ist ein neuer ausländischer Konkurrent/eine neue ausländische Konkurrentin, der/die den eigenen Markt erschließen möchte. Weitere Risiken sind Substitutionsprodukte, Steigerungen der Rohstoffpreise, sowie technologische, rechtliche oder ökologische Entwicklungen. Als Chancen lassen sich neue

Kundenbedürfnisse definieren, sowie neue Vertriebsmöglichkeiten, wie zum Beispiel der weltweite Online-Versand oder andere Wachstumsmöglichkeiten auf anderen Märkten, mit anderen Produkten etc. (vgl. Bruhn 2019, S. 44).

Die eigenen Stärken im Vergleich zur Konkurrenz und die daraus resultierenden Marktchancen, sowie mögliche Schwächen, die zu Marktrisiken führen können, werden mit einer Stärken-Schwächen-Analyse identifiziert. Diese Analyse muss immer im Vergleich zum größten Marktkonkurrenten gemacht werden (vgl. Bruhn 2019, S. 45).

Der nächste Schritt ist die Zusammenführung der Ergebnisse der unternehmensinternen und -externen Faktoren zu einem SWOT-Katalog (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats). Die Stärken und Schwächen werden den Chancen und Risiken gegenübergestellt und es entstehen vier Normstrategien. Diese Form der Analyse wird in der Literatur auch TOWS-Matrix genannt (vgl. Bruhn/Meffert/Hadwich 2019, S. 218).

5.2. Ziel eines KAM-Konzepts

Die Ziele des Key Account Managements ergeben sich aus den Gründen der Einführung eines KAMs, diese wurden bereits im Kapitel 3.2 aufgeschlüsselt. Der weiterführende Schritt ist die Strategieentwicklung und Implementierung in das Unternehmen (vgl. Sidow 2007, S. 51).

Bei der Planung einer Strategie speziell im Zusammenhang mit der Einführung eines KAMs sollen gravierende Fehler vermieden werden. Es gibt zwei Ansätze zur Bildung einer Strategie: Die Top-down- und die Bottom-up-Strategie. Bei Ersterer versucht das Unternehmen, das Geschehen zu diktieren. Es wird in Planzahlen gedacht, nach ihnen gearbeitet und sich orientiert, nur bedingt auf die Wünsche der KundInnen eingegangen und im Sinne des eigenen Betriebs bestimmt (vgl. Biesel 2013, S. 121). Dieser Ansatz funktioniert, solange das Management den richtigen „Riecher“ für den Markt und die strategischen Erfolgsfaktoren hat. In der heutigen Zeit ist diese Taktik sehr selten umsetzbar, da sich alles sehr schnell verändert und an KundInnen angepasst werden muss (vgl. Sidow 2007, S. 44).

Der zweite Ansatz ist die Bottom-up-Strategie, die die Möglichkeiten des ECR (Efficient Consumer Response – Erfassung und Auswertung von Verkaufsdaten) und der Erhebung und Verwertung von regelmäßigen Marktinformationen beinhaltet. Des Weiteren erfolgt eine realistische Einschätzung der eigenen

Ressourcen, die den SchlüsselkundInnen zur Verfügung gestellt werden können. Das Unternehmen muss extrovertiert auftreten. Damit ist gemeint, dass es Kundeninformationen einholt und daraus Leistungsketten bildet (vgl. Biesel 2013, S. 121).

Das Key Account Management soll explizit in die Unternehmensstrategie implementiert werden. Damit wird gewährleistet, dass genug Ressourcen für die wichtigsten KundInnen bereitstehen. Zur Etablierung der langfristigen Zusammenarbeit mit den SchlüsselkundInnen soll eine KAM-Vision formuliert werden, die auch im eigenen Unternehmen kommuniziert werden muss. Es empfiehlt sich auch, diese KAM-Vision an die KAs zu übermitteln. Diese ist für die interne Akzeptanz, vor allem für die der Unternehmensleitung, wichtig. Diese Vision ist realistisch formuliert und kann durch konkrete Maßnahmen umgesetzt werden (vgl. Sieck 2019, S. 203).

Die Planung des KAMs soll nicht auf einer allzu niedrigen Hierarchieebene stattfinden und das Top-Management soll sich aktiv in das KAM-Konzept einbringen, da es ein Teil der Unternehmensstrategie ist. Dieser Support muss tatsächlich gelebt werden, auch wenn die Zeit der Führungskräfte sehr oft begrenzt ist. Vom Topmanagement wird erwartet, dass es bei einer schwierigen Verhandlung, weitreichenden Verträgen oder prekären Situationen mit internen oder externen AnsprechpartnerInnen teilnimmt, um den Key Account Manager/die Key Account Managerin zu unterstützen. Zudem soll das Management Board bei wichtigen und weitreichenden Entscheidungen dem KAM-Team Hilfestellung leisten und bei etwaigen Konflikten Lösungsvorschläge bieten. Die Wichtigkeit des KAMs muss vom Topmanagement in regelmäßigen Abständen im Unternehmen wiederholt werden, um eine dauerhafte Akzeptanz zu gewährleisten. Die Freigabe der Ressourcen, die zur Durchführung eines professionellen und reibungslosen Key Account Managements benötigt werden, obliegt auch der Unternehmensführung (vgl. Belz/Müller/Zupancic 2015, S. 64).

Die Bedeutung des Key Account Managements für das Gesamtunternehmen lässt sich mit dem Pareto-Prinzip wiedergeben. Somit machen 20 % der KundInnen 80 % des Umsatzes aus. Das KAM fokussiert sich auf die potenzialträchtigsten Unternehmen dieser 20 %, und versucht die Interessen der SchlüsselkundInnen, sowie die eigenen Unternehmensinteressen zu kombinieren. Es liegt im eigenen Interesse, einen Gewinn durch Vermarktung der Unternehmensressourcen und

-potenziale zu erwirtschaften, sowie die Eigenkosten durch effiziente Ablaufprozesse zu reduzieren. Mit diesen Mitteln soll eine langfristige Beziehung mit den wertigen Kundinnen aufgebaut werden. Das Interesse der KundInnen ist, die Wünsche ihrer KundInnen zu erfüllen und damit das Geschäft langfristig abzusichern. Das gemeinsame Interesse ist das Streben nach einem optimalen Gewinn. Um diesen Erfolg zu garantieren, ist die Einbindung der Key Accounts essenziell. Deshalb muss im nächsten Schritt festgelegt werden, wer diese SchlüsselkundInnen sind (vgl. Biesel 2013, S. 120).

5.3. Key Account Qualifizierung

5.3.1. Kriterien der Key Account Selektion

Die Auswahl der Key Accounts ist eine der wichtigsten, aber zugleich auch die schwerste Aufgabe im Key Account Management (vgl. Sieck 2019, S. 70). Fehler gilt es zu vermeiden, den sonst kann das gesamte Potenzial nicht ausgeschöpft werden, oder es führt sogar zu einem Scheitern vom KAM. Die Auswahl muss im eigenen Unternehmen auf Akzeptanz treffen, und es muss auf Dauerhaftigkeit ausgelegt werden, um den Erfolg des KAM-Programms zu gewährleisten (vgl. Zupancic/Müller 2008, S. 34).

Grundsätzlich trifft jedes Unternehmen selbst die Entscheidung, welche KundInnen sie zu Key Accounts benennen und auf welcher Basis die Auswahl der Kriterien erfolgt. Ein ausgewogener Mix aus qualitativen und quantitativen Kriterien soll als Ausgangspunkt dienen (vgl. Ivens/Pardo 2016, S. 32).

Im Mittelpunkt steht der Kundenwert aus der Anbietersicht (Customer Equity), den jedes Unternehmen unterschiedlich definiert und bewertet. Er setzt sich nicht nur aus quantifizierbaren Daten zusammen, sondern hat eine ganzheitliche Sichtweise, die auch qualitative, weiche Faktoren mit einbezieht, wie etwa das Referenzpotenzial eines Kunden/einer Kundin (vgl. Meffert et al. 2019, S. 936).

5.3.2. Festlegung der Auswahlkriterien

Für die Auswahl der KA ist in vielen Unternehmen der Umsatz, der mit einem Kunden/einer Kundin erwirtschaftet wird, die wichtigste Kennzahl. Die Bewertung ist schnell und einfach, und empfiehlt sich auch als Vorselektionstool. Allerdings ist die Auswahl sehr kurzfristig durchgeführt, denn es gibt weitere finanzielle Aspekte, wie Kundenprofitabilität oder das Wachstumspotenzial des Kunden/der Kundin,

sowie strategische Aspekte wie das Referenzpotenzial des Kunden/der Kundin, die Bereitschaft zu gemeinsamen Projekten und noch viele mehr (vgl. Belz/Müller/Zupancic 2015, S. 65).

Die ABC-Analyse selektiert die KundInnen nach Umsatz und es entsteht eine Reihung, die sehr oft zum Pareto-Prinzip führt. Das bedeutet, dass bei 20 % der KundInnen 80 % des Umsatzes erwirtschaftet wird. Ein weiteres Kriterium für die ABC-Analyse kann der Kunden-DB sein, der die Profitabilität des Kunden/der Kundin darlegt (vgl. Winkelmann 2008, S. 339).

Die Dauer der Kundenbeziehung kann ebenfalls als Kriterium der Vorauswahl genutzt werden. Eine langjährige Zusammenarbeit repräsentiert Loyalität und aus Fairnessgründen können langjährige KundInnen mit geringeren Umsätzen einen Vorzug bei der Ernennung zum Key Account erhalten (vgl. Workman/Homburg/Jensen 2003, S. 18). In der Personaldienstleistungsbranche lässt sich diese langjährige Kundenbeziehung auf einige Gründe zurückführen. Zum einen liegt es an der Absicherung der Stammebelegschaft, die über eine Fixanstellung verfügt und weitere Arbeitskräfte werden von Personaldienstleistern bereitgestellt. Des Weiteren wird eine fristgerechte Produktion und somit eine Bindung und Zufriedenstellung der eigenen KundInnen gewährleistet (vgl. Truchseß/Brandl 2017, S. 20).

Bei der Klassifizierung soll ein Blick in die Zukunft geworfen werden, denn wachsende KundInnen haben einen höheren Bedarf an Dienstleistungen und Produkten. Es wird davon ausgegangen, dass sich eine Betreuung mittels KAM umso eher anbietet, je größer die kundenbezogene Spezifität des Gesamtangebotes, je komplexer und erklärungsbedürftiger das Angebot, je größer das mit einem Kauf bzw. Verkauf verbundene Risiko, je größer die Abnahmemenge des Kunden/der Kundin, je schwieriger die Beschaffungsentscheidung (z. B. durch ein Gremium), je geringer die alternativen Absatzmöglichkeiten für den Anbieter/die Anbieterin und je individueller die Kundenbetreuung der KonkurrenzanbieterInnen ist (vgl. Gegenmantel 1996, S. 109). Auf die PDL übertragen bedeutet ein Wachstum beim Kundenunternehmen einen erhöhten Bedarf an SpezialistInnen, die für Arbeitsschritte gebraucht werden. Diese Arbeitskräfte werden in Form der Arbeitskräfteüberlassung vom Personaldienstleister/von der Personaldienstleisterin bereitgestellt (vgl. Schwaab/Durian 2017, S. 58).

Mögliche Kriterien sind:

- Umsatzpotenzial

Mit dem Umsatzpotenzial bzw. dem zukünftigen Investitionsvolumen des Kunden/der Kundin wird der Blick in die Zukunft gerichtet. Ausgangsbasis sind die Werte der Vergangenheit. Es muss jedoch berücksichtigt werden, ob der Kunde/die Kundin ein absehbares Potenzial für die eigenen Produkte oder Dienstleistungen hat (vgl. Sieck 2019, S. 92). Das Key Account Management muss eine Balance zwischen den eigenen Geschäftszielen, den Geschäftsgelegenheiten, die es am Markt gibt, und den zur Verfügung stehenden Ressourcen im eigenen Unternehmen finden. Es nützt nichts, wenn potenzielle KundInnen mit einem großen Investitionsvolumen identifiziert werden, jedoch die daraus resultierenden Geschäftsgelegenheiten nicht abgewickelt werden können, da die eigenen Ressourcen nicht ausreichen, wie in Abbildung 8 zu sehen ist (vgl. Cheverton 2015, S. 48).

- Unternehmenskennziffern

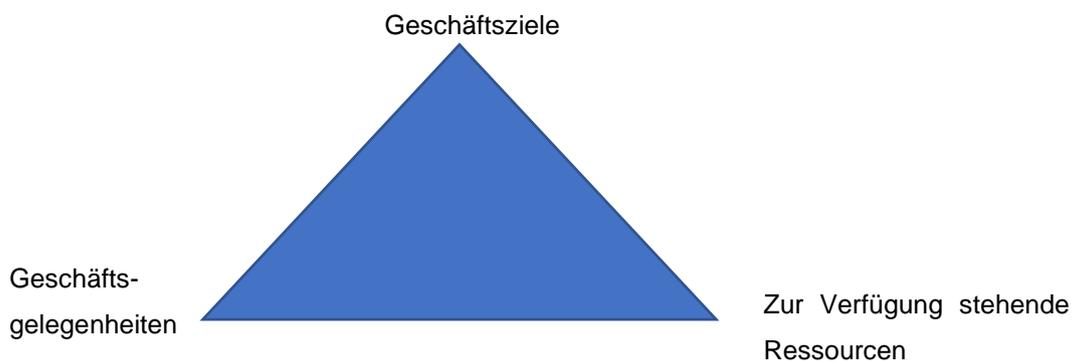


Abbildung 8: Managing the Future (in Anlehnung an Cheverton 2015, S. 48)

Die Bestimmung der Kundenattraktivität kann auch mittels Unternehmenskennziffern wie dem Umsatz, Gewinn vor Steuern und Zinsen (Ebit), Eigenkapitalquote, Verschuldungsgrad, Personalfuktuation oder weitere Kennzahlen, die dem Unternehmen zugänglich sind, erfolgen und somit zu einer klaren Bewertung führen (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S 598).

- Cross Selling Potenzial

Unter Cross Selling werden alle Bemühungen von Unternehmen verstanden, KundInnen, die nur einen Teil des Produkt- oder Dienstleistungsangebot in Anspruch nehmen, zu einer Nutzung von weiteren Leistungen zu gewinnen. Diese Dienstleistungen werden oft nicht von dem Kunden/der Kundin nachgefragt und

müssen durch aktives Anbieten bei dem Kunden/der Kundin platziert werden. Es muss immer hinterfragt werden, ob der Kunde/die Kundin noch weitere Produkte in anderen Geschäftsbereichen oder differenzierte Leistungen im gleichen Geschäftsbereich braucht (vgl. Meffert et al. 2019, S. 563). Als derartige Möglichkeiten wären im Bereich der Personaldienstleistungen etwa die Übernahme von kompletten Teilprojekten zu nennen, die in einem eigenen technischen Büro abgearbeitet werden, oder die Vermittlung von Freelancern (vgl. Bülow/Dahler 2020).

- Zahlungsmoral und -fähigkeit

Die Zahlungsmoral und die Zahlungsfähigkeit entscheiden nicht selten über die Insolvenz eines Unternehmens, das bei gemeinsamer Geschäftstätigkeit zu einem Verlust der Forderungen führen kann, und somit zu nicht kalkulierten Verlusten, sofern darüber zuvor nichts bekannt war. Deshalb sollte jeder Kunde/jede Kundin vor dem Abschluss eines Vertrags auf die Liquidität geprüft werden (vgl. Sieck 2019, S. 94).

Early Adopters

Um eine neue Dienstleistung am Markt einführen zu können, braucht es Unternehmen, die diesen Markt kreieren. Early Adopters sind KundInnen, die bereit sind, etwas Neuartiges auszuprobieren oder bewusst das Neueste haben wollen. Deshalb kann es vor allem für Unternehmen mit neuen Produkten ein qualitatives Kriterium sein (vgl. Sääksjärvi/Hellén 2018, S. 587).

- Einkaufsstrategie

Der Kunde/die Kundin kann je nach angewandter Einkaufsstrategie Dienstleistungen oder Produkte nur von einem Anbieter/einer Anbieterin beziehen oder von mehreren. Des Weiteren kann er/sie eine internationale Beschaffungsstrategie nutzen. Je nach Strategie des Kunden/der Kundin, wird er/sie als KA geführt (vgl. Biesel 2013, S. 139).

- Multiplikatoren

Verbände und Einkaufsorganisationen sind klassische Multiplikatoren. Das heißt, es wird im ersten Schritt an einen dieser Multiplikatoren adressiert und damit gleichzeitig an einen großen Kundenkreis. Insbesondere für Unternehmen mit begrenzten Ressourcen ist es wichtig, mit möglichst geringem vertrieblischem Aufwand einen möglichst großen Kundenkreis

ansprechen zu können. KundInnen mit Multiplikatoreneffekt können in diesem Fall hilfreich sein (vgl. Sieck 2019, S. 94).

- **Imageträger**

Um in einem angestrebten Markt oder einer Branche Fuß zu fassen, ist es oft hilfreich ein Unternehmen im Portfolio aufweisen zu können, das über eine sehr gute Reputation verfügt. Ist das Unternehmen bei einem solchen Imageträger gelistet und beliefert diesen Kunden/diese Kundin mit Produkten oder Dienstleistungen, öffnet es oft die Türen zu weiteren potenziellen KundInnen, auf denen der eigentliche Hauptfokus liegt, wenn das Umsatzpotenzial beim Imagekunden/beider Imagekundin als gering eingeschätzt wird (vgl. Sieck 2019, S. 95). Hier kann der gute Name eines Personaldienstleisters/einer Personaldienstleisterin von klein- und mittelständischen Unternehmen genutzt werden, um Fachkräfte zu akquirieren.

5.3.3. Gewichtung der Kriterien

All die gelisteten Kriterien sind für ein Unternehmen relevant und damit auch wichtig, jedoch sind sie im Verhältnis zueinander nicht gleich zu gewichten. Das bedeutet, einige Kriterien spielen für die Zielsetzung eine größere Rolle als andere. Zur Gewichtung von Kriterien gibt es mehrere Lösungsansätze. Es gibt einige Ansätze aus der Praxis, die sich gut bewährt haben, wie die Scoring-Methode (100 % Regel). Alle Kriterien gemeinsam haben 100 % und es wird das Gewicht, also der Anteil von 100 pro Kriterium, vergeben (vgl. Sieck 2019 S. 99).

Der paarweise Vergleich ist eine Methode, um mehrere Kriterien oder Alternativen zu bewerten. Jedes Kriterium wird einzeln mit jedem anderen verglichen, am Ende ergibt dies eine Quersumme pro Kriterium und eine Gesamtsumme, durch die die Quersumme dividiert wird. Somit ergibt sich ein Prozentsatz für jedes Kriterium, mit dem gewichtet wird (vgl. Allen 2019, S. 587).

5.3.4. Anzahl an Key Accounts

Nach der Vorselektion, Auswahl von Kriterien und der Durchführung einer Kundenanalyse erhält ein Unternehmen eine Übersicht über den Kundenwert und die Kundenstruktur. Jedes Unternehmen verfügt über unterschiedlich viele Ressourcen, die für das KAM eingesetzt werden können. Eine dieser Ressourcen ist das qualifizierte Personal, das als Key Account ManagerIn eingesetzt werden

kann. Je nach Unternehmen und Branche kann ein Key Account Manager/eine Key Account Managerin einen oder mehrere Key Accounts betreuen. Es ist abzuwiegen, wie hoch die anfallenden Investitionen einer konzentrierten Bearbeitung gegenüber dem Geschäftspotenzial der Geschäftsbeziehung sind. Zur Bestimmung der Anzahl bietet die folgende Abbildung 9 eine Orientierung (vgl. Belz/Müller/Zupancic 2015, S. 69f).

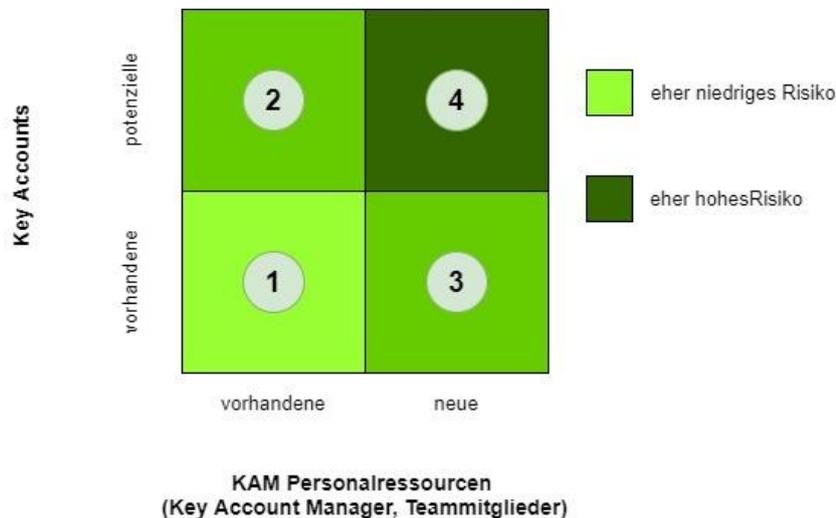


Abbildung 9: Grundsatzoptionen zur Bestimmung der Anzahl von Key Accounts (in Anlehnung an Belz/Müller/Zupancic 2015, S. 69)

Quadrat 1: Es besteht ein Wissen, wer die Key Accounts sind und das Unternehmen hat genug Ressourcen zur Bearbeitung der KA. In dieser Situation steht vor allem die optimale Abwicklung in Vordergrund. Es muss geklärt sein, welche Ziele mit dem Kunden/der Kundin erreicht werden sollen und wie viele Ressourcen dafür aufgebracht werden müssen und können. Es handelt sich schlussfolgernd um eine Abwägung zwischen Wunsch- und Rentabilitätsdenken.

Quadrat 2: Unterschiedlich zur Situation 1 besteht hier eine Unsicherheit bei den Key Accounts. Das Unternehmen hat genug Ressourcen, um weitere potenzialreiche KundInnen als Key Accounts zu benennen. Im Regelfall lässt sich der Aufwand bei BestandskundInnen gut abschätzen, da der Kunde/die Kundin bereits bekannt ist. Jedoch sind die Unsicherheiten höher als in der ersten Situation, da nicht klar ist, ob sich der Bestandskunde/die Bestandskundin überhaupt zu einem Key Account entwickeln lässt. Das unternehmerische Risiko, dass der Kunde/die Kundin den Erwartungen nicht entspricht, ist gegeben und macht es deshalb zu einer Managemententscheidung. Dieses Risiko ist bei potenziellen KundInnen entsprechend höher.

Quadrat 3: In dieser dritten Situation bestehen mehr Key Accounts als mit den vorhandenen Ressourcen betreut werden können. Es gibt zwei Herangehensweisen, um dieses Problem zu lösen. Zum einen können neue Key Account ManagerInnen eingestellt werden, jedoch gibt es hier das Risiko des Qualitätsverlustes für wichtige und bekannte KAs. Diese sollten nicht von neuen MitarbeiterInnen betreut werden, da sie weniger Know-How haben, was SchlüsselkundInnen im Regelfall auch bemerken. Zum anderen kann der Schwellenwert für die Auswahl der KA heraufgesetzt werden, damit weniger KundInnen den KA-Status bekommen. Auch hier besteht ein unternehmerisches Risiko.

Quadrat 4: In der vierten Situation liegt eine Investitionsentscheidung vor. Das Unternehmen hat potenzielle KundInnen, die Key Accounts werden können, aber auch zu wenig Ressourcen, um diese bedienen zu können. Das bedeutet, dass für die neuen Key Accounts neue MitarbeiterInnen eingestellt werden müssen. Das bringt ein hohes Risiko mit sich, aber auch hohe Chancen (vgl. Belz/Müller/Zupancic 2015, S. 69f).

Aus den eben genannten Situationen lässt sich schlussfolgern, dass es keine allgemeingültige Empfehlung zur optimalen Anzahl von Key Accounts gibt. Grundsätzlich ist die Entscheidung vom Bearbeitungsaufwand der Branche abhängig und dieser Aufwand wird individuell im Unternehmen bestimmt. Es wird empfohlen, bei einer Neueinführung eines Key Account Managements sich auf einige PilotkundInnen zu fokussieren. Diese fünf bis zehn KundInnen werden Aufschluss darüber geben, wie hoch der Aufwand ist und wie viele Ressourcen zur Bearbeitung benötigt werden.

5.4. Gestaltung eines KAM-Teams

Viele KundInnen setzen vermehrt auf den Einsatz von Buying-Centern, die sich, wie in Kapitel 3.5 beschrieben, aus mehreren MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Abteilungen und mit verschiedenen Kernkompetenzen zusammensetzen. Diese multifunktional besetzten Einkaufsteams erhöhen die Qualifikationserwartungshaltung an die KAM-Teams. Diese gewachsene Erwartungshaltung der KundInnen lässt sich sachlich und effizient nur durch die Einführung eines KAM-Teams bewältigen, denn im modernen KAM soll nicht nur

eine Person alles Organisieren und Regeln aufstellen, sondern alle Personen, die inkludiert sind (vgl. Pereira et al. 2019, S. 980).

Die Aufgaben solcher KAM-Teams sind funktionsübergreifend und breit gestaltet. Zu ihnen zählen die Rekrutierung und der Aufbau von potenziellen SchlüsselkundInnen, die Pflege und der Ausbau der Beziehungen mit bestehenden KAs, Mitarbeit bei der maßgeschneiderten Produktentwicklung oder Dienstleistungen in Zusammenarbeit mit den SchlüsselkundInnen und die Umsetzung von gemeinsamen Marketingaktivitäten für den Ausbau von Marktanteilen. Um den Qualifikationsanforderungen gerecht zu werden, befinden sich im KAM-Team bestenfalls Personen aus dem Marketing, der Verwaltung, F&E, der Produktion und dem Kundenmanagement/Vertrieb. Eine weitere Mitarbeitergruppe, die Teil des KAM-Teams in der Personaldienstleistung sein soll, sind die verliehenen MitarbeiterInnen, die vor Ort im Kundenunternehmen arbeiten und Informationen aus erster Hand erhalten. Eine regelmäßige Kommunikation zwischen den Key Account ManagerInnen und den Angestellten kann einen erheblichen Informationsvorsprung erzeugen (vgl. Biesel 2013, S. 80-82).

Die Gründe für die Einführung von KAM-Teams sind bessere Arbeitsergebnisse, aufgrund von Ergänzung der Fähigkeiten der einzelnen Teammitgliedern. Des Weiteren ist die Motivation höher und es lassen sich Maßnahmen schneller und einfacher durchsetzen. Solche Teams sind flexibler, der Wissensaufbau sowie die Lernfähigkeit sind höher als in KAM-Systemen, die aus individuell arbeitenden KA-ManagerInnen bestehen. Ein weiterer Vorteil der Einführung von KAM-Teams sind die wegfallenden Hierarchieebenen und der größere Entscheidungsspielraum, sowie der reduzierte Druck auf einzelne Teammitglieder. SpezialistInnen müssen nur noch dort eingesetzt werden, wo es unbedingt nötig ist. Das KAM-Team nimmt eine fundamentale Rolle in der Optimierung der Prozesse ein und steigert die Effizienz zwischen dem eigenen Unternehmen und dem KA, wie in Abbildung 10 zu sehen ist (vgl. Biesel 2013, S. 81).



Abbildung 10: Key Account Management Team in kundennahen Unternehmensbereichen in der Personaldienstleistung (Eigene Darstellung)

Die KAM-Teams müssen flexibel auf die Anforderungen der Key Accounts ausgerichtet sein, können aber auf vier Grundannahmen gestützt werden:

- Es ist möglich, ein KAM-Team fest und dauerhaft, oder nur für ein Projekt als agiles Team zu installieren und als Marktbearbeitungswerkzeug zu nutzen.
- Ein KAM-Team hat klar definierte Ziele und ist mit dem notwendigen Know-How ausgestattet.
- Jedes Teammitglied ist sich seinen Aufgaben und seiner Rolle bewusst und hat einen gewissen Freiraum in der Gestaltung von Aktionen. Dieser Aktionsplan wird den eigenen Stärken individuell angepasst.
- Ein fachkompetenter Austausch zwischen den Teammitgliedern ist ein Muss, und die Fähigkeiten sollten sich ergänzen. Ein Geflecht aus Beziehungen im KAM-Team führt zu einer stärkeren Kundenbindung (vgl. Sieck 2019, S. 139-145).

Eine Grundvoraussetzung bei der zielorientierten Gestaltung von KAM-Teams sind Offenheit und Transparenz. Der Unternehmenserfolg hängt von der Qualität und der Qualifikation der Teammitglieder ab, da Dienstleistungen und Produkte zunehmend vergleichbar und dadurch austauschbar sind. Die Teammitglieder müssen die Branche und Vorlieben der KAs kennen und verstehen. Ein/Eine KA-ManagerIn muss eine Begeisterung für die Aufgaben haben, sowie Freude am persönlichen

Kontakt mit den KAs haben, belastbar sein, und ein fundamentales Wissen über Management haben (vgl. Biesel 2013, S. 83).

5.4.1. Key Account ManagerInnen

Die Anforderungen an die MitarbeiterInnen sind gerade im Key Account Management sehr hoch, denn sie repräsentieren das Unternehmen nach außen. Das KAM steht und fällt einzig und allein mit den Fähigkeiten und Persönlichkeiten der MitarbeiterInnen im KAM. Schlecht ausgebildete MitarbeiterInnen können, genauso wie der ständige Wechsel der AnsprechpartnerInnen für den Kunden/die Kundin, zu immensen betriebswirtschaftlichen Schäden bis hin zur Gefährdung der eigenen Firmenexistenz führen. Langfristige und stabile Beziehungen zum Kunden/zur Kundin müssen im Vordergrund stehen (vgl. Sieck 2019, S. 187).

Ein Key Account Manager/eine Key Account Managerin muss eine ausgeprägte Persönlichkeit besitzen, um bei dem Schlüsselkunden/der Schlüsselkundin als AnsprechpartnerIn akzeptiert zu werden und von internen und externen GesprächspartnerInnen ernst genommen zu werden. Es sollen keine unerfahrenen MitarbeiterInnen auf die Position eines Key Account Managers/einer Key Account Managerin gesetzt werden, da sie zumeist nur bedingt den Anforderungen gerecht werden können. Auch VerkäuferInnen, die langjährig und erfolgreich im Unternehmen sind, bringen nicht immer die richtigen Qualifikationen für die Position als Key Account ManagerIn mit. VerkäuferInnen sind für die Geschäfte von heute, Key Account ManagerInnen für die Geschäfte von morgen verantwortlich (vgl. Giovannetti/Cardinali/ Sharma 2020, S. 618).

Die Anforderungen an die Key Account ManagerInnen steigen kontinuierlich an. Neben Sprachkenntnissen und interkulturellen Kompetenzen, muss ein KA Manager/eine KA Managerin über Fach-, Branchen und Methodenkompetenz verfügen. Um einen Überblick über diese zu geben, folgende Aufzählung:

- Die fachlichen Fähigkeiten setzen sich aus theoretischem Wissen über Marketing, Vertrieb, Controlling, Logistik und Betriebswirtschaft zusammen. Key Account ManagerInnen sollten aus der Praxis bereits Kenntnisse über die strategischen Ziele und die Ressourcen des eigenen Unternehmens sowie der SchlüsselkundInnen haben. Fachwissen aus verschiedenen Bereichen der KundInnen und des eigenen Unternehmens tragen dazu bei,

dass Synergieeffekte generiert werden und somit eine Win-Win-Situation entsteht (vgl. Sidow 2007, S. 111).

- Die fachliche Kompetenz allein ist nicht mehr ausreichend, um ein erfolgreicher Key Account Manager/eine erfolgreiche Key Account Managerin zu sein. Soziale Kompetenz bestehend aus positivem Umgang mit Menschen, Akzeptanz von anderen Meinungen und Positionen, sowie Fingerspitzengefühl bei der Verhandlungsführung sind als Key Account ManagerIn aufzuweisen. Diese Kompetenz ist nur teilweise erlernbar und beruht zumeist auf Berufs- und Lebenserfahrung. Ein/Eine KA-ManagerIn sollte in der Lage sein, andere Personen mit seinen/ihren eigenen Ideen und Visionen zu begeistern. Bei Besprechungen und Meetings, soll er/sie die richtigen Fragen stellen und zuhören können. Die Pflege von KA-Kontakten ist eine der wichtigsten Aufgaben eines KA-Mangers/einer KA-Managerin (vgl. Biesel 2013, S. 93f).
- Ein KA-Manager/eine-KA Managerin ist zumeist in einem Team tätig und kann hier unterschiedliche Positionen aufgrund der Organisationsform (Linien, Matrix, Stabslinien etc.) einnehmen. Zum einen als TeamleiterIn, bei der die Fähigkeiten im Bereich Menschenführung und Motivation vorhanden sein muss. Führen ohne disziplinarische Macht und eine hohe Sozialkompetenz werden daher zu kritischen Erfolgsfaktoren (vgl. Sieck 2019, S. 149).
- Alle kunden- und verkaufsrelevanten Informationen, die im Unternehmen kommuniziert werden, gehen über den zuständigen Account Manager/die zuständige Account Managerin vom Unternehmen zum Kunden/zur Kundin. Das wird auch als „one Face to the Customer“ bezeichnet. Die Beherrschung der wichtigsten Analysewerkzeuge und Erarbeitung strategischer Konzepte sowie analytisches Denken, helfen dem Key Account Manager/der Key Account Managerin den Anforderungen gerecht zu werden. Folgend daraus werden hohe Kommunikations- und Koordinationsfähigkeiten von dem KA Manager/der KA Managerin abverlangt (vgl. Wannenwetsch 2013, S. 103-105).
- Das Gesamtgeschäft mit einem Schlüsselkunden/einer Schlüsselkundin ist dem Key Account Manager/der Key Account Managerin übertragen. Deshalb sind KA ManagerInnen auch Treiber zur Erarbeitung von Strategien und

Maßnahmen, um Geschäftsbeziehungen zum Kunden/zur Kundin zu sichern oder auszubauen (vgl. Sidow 2007, S. 113f).

Key Account ManagerInnen, die alle Fähigkeiten, Branchen- und Fachkenntnisse, Methoden- und Sozialkenntnisse mitbringen, gibt es nur sehr selten am Markt. Oft werden potenzielle MitarbeiterInnen, die bereits Grundkenntnisse und Erfahrungen mit GroßkundInnen haben, für diese Arbeit ausgesucht. Damit ein Erfolg aus dem Key Account Management entsteht, ist sehr wichtig, in die Ausbildung von KA ManagerInnen zu investieren und ihnen das nötige Wissen beizubringen.

5.4.2. KA ManagerIn Vergütung und Karriere

Fachkarrieren sind im Vertrieb und im Key Account Management im Gegensatz zum Technikumfeld eine Rarität. Sehr oft berichten Key Account ManagerInnen nach einigen Jahren in der Praxis über ein Motivationstief, weil sich an ihrer Position und an Ihrem Umfeld meist nichts ändert und auch keine Weiterbildungsprogramme angeboten werden, bei denen neues Wissen aufgebaut werden kann. Die Geschäftsbeziehungen im Key Account Management sind mittel- bis langfristig ausgelegt, so auch die der Key Account ManagerInnen. Ein Job-hopping ist nicht erwünscht, es soll versucht werden, den KA-Manager/die KA-Mangerin so lange wie möglich an das Unternehmen zu binden. Dafür benötigen KA-ManagerInnen ein solides Netzwerk, sowie gute Kenntnisse über das eigene Unternehmen (vgl. Sieck 2019, S. 154).

Das Anforderungsprofil der KA-ManagerInnen ist in persönlichen und sozialen Kompetenzen sehr hoch, sodass viele Unternehmen Probleme haben, diese Positionen intern zu besetzen. Allerdings ist auf der fachlichen Ebene oft eine langjährige Zugehörigkeit zum Unternehmen erforderlich. Deshalb ist es wichtig die MitarbeiterInnen im KAM intern aufzubauen und eine entsprechende Karriereplanung zu implementieren (vgl. Järvi/Khoreva 2019, S. 85).

Eine Gehaltserhöhung für Key Account ManagerInnen ist langfristig nicht genug, um sie an das Unternehmen zu binden. Sie müssen auch nach außen hin Karriere machen. Das fängt einerseits durch einen höherwertigen Jobtitel an, zum Beispiel wird ein Junior KA-Manager/eine Junior KA-Managerin zum KA-Manager/zur KA-Managerin und dieser/diese wird zum Senior KA-Manager/zur Senior KA-Managerin. Andererseits kann ein Karriereaufstieg auch durch umfangreichere Aufgaben und mehr Verantwortung passieren, wie etwa die Leitung eines kleinen

Teams oder das selbstständige Unterzeichnen diverser Verträge bis zu einem gewissen Preislimit. Diese Karriereschritte werden auch kommuniziert und mit monetären Aspekten untermauert (vgl. Sieck 2019, S. 156).

Die Vergütung der Key Account ManagerIn kann durch ein Festgehalt, Festgehalt plus Bonus, Festgehalt plus leistungsabhängigen Anteil oder eine Mischform erfolgen. Laut einer Gegenüberstellung von 138 Gehältern 2020 liegt das Durchschnittsgehalt bei EUR 70.498 brutto pro Jahr (vgl. Glassdoor 2021).

Bei einem Festgehalt gibt es keine zusätzliche ergebnisorientierte Vergütung. Dies wird in der Praxis aber meist nur angewandt, wenn der Key Account Manager/die Key Account Managerin als ProjektleiterIn in langfristigen Projektzyklen fungiert. Bei Vergütung mit Boni werden diese nach vorher vereinbarten Zielen ausgezahlt. Die Anwendung ist sehr einfach und nachvollziehbar. Bei einer leistungsabhängigen Gehaltsvergütung beträgt der feste Anteil zwischen 40 % und 70 %. Der restliche Betrag ist variabel und wird nur bei der Erfüllung ausbezahlt. Jedoch ist eine Übererfüllung auch möglich, in diesem Fall kann auch eine überproportionale Bezahlung vereinbart werden. Es wird aber geraten, den leistungsbezogenen Anteil auf maximal 20 % zu vereinbaren, um die MitarbeiterInnen auch bei Nichterfüllung mit dem Gehalt zu motivieren (vgl. Sieck 2019, S. 166f).

5.5. Maßnahmen

Produkte und Dienstleistungen von unterschiedlichen einzelnen Unternehmen sind austauschbar geworden, so auch in der Personaldienstleistung. Der Erfolg kann nur dann langfristig gesichert werden, wenn ein Unternehmen sich permanent an dem Kundennutzen orientiert. Nicht jeder Kunde/jede Kundin nutzt alle Sach- und Dienstleistungen, die ein Unternehmen anbietet. Deshalb ist es besonders im Key Account Management wichtig, individuelle Leistungspakete für Business-to-Business-KundInnen anzubieten, um den KundInnen die Aufgaben zu erleichtern und den Wertschöpfungsprozess zu optimieren. Der Key Account Manager/die Key Account Managerin muss ermitteln, welche Leistungen für SchlüsselkundInnen attraktiv sind und somit zu weiteren Käufen animieren (vgl. Belz/Müller/Zupancic 2015, S. 88).

In der Personaldienstleistung können solche Leistungspakete für Key Accounts unterschiedlich gestaltet werden:

- Übernahme des kompletten Personalbeschaffungsprozesses. Der Personaldienstleister/die Personaldienstleisterin übernimmt in Absprache mit den AnsprechpartnerInnen von der Aufnahme der Anforderung über die Ausschreibung der Stelle auf verschiedenen Personalplattformen bis hin zum kompletten Bewerbungsprozess, mit Vorauswahl der Kandidaten, Führung der Bewerbungsgesprächen und Besetzung der Stelle, alle Aufgaben. Somit hat der Key Account keinen Aufwand.
- In der Arbeitskräfteüberlassung werden zumeist Abschlagszahlungen für MitarbeiterInnen, die von dem Kunden/der Kundin übernommen werden, verrechnet. Für Key Accounts können diese Zahlungen nach einer gewissen Frist entfallen.

SchlüsselkundInnen haben Erwartungen an die LieferantInnen und DienstleisterInnen. Letztere sollen Problemlösungskompetenz mitbringen, um auftretende Probleme möglichst schnell und effizient zu lösen. Für die Profilierung bei dem Schlüsselkunden/der Schlüsselkundin ist deshalb entscheidend, dass Leistungen angeboten werden, die nicht von der Konkurrenz übernommen werden können. Key Accounts müssen einen Vorteil sowie einen Nutzen gegenüber einem Konkurrenzangebot wahrnehmen, damit ein Wettbewerbsvorteil entsteht, wie in Abbildung 11 zu sehen ist. Diese dargestellte Logik soll Key Account ManagerInnen dabei helfen, einzigartige Leistungen den SchlüsselkundInnen anzubieten (vgl. Sieck 2019, S. 176).

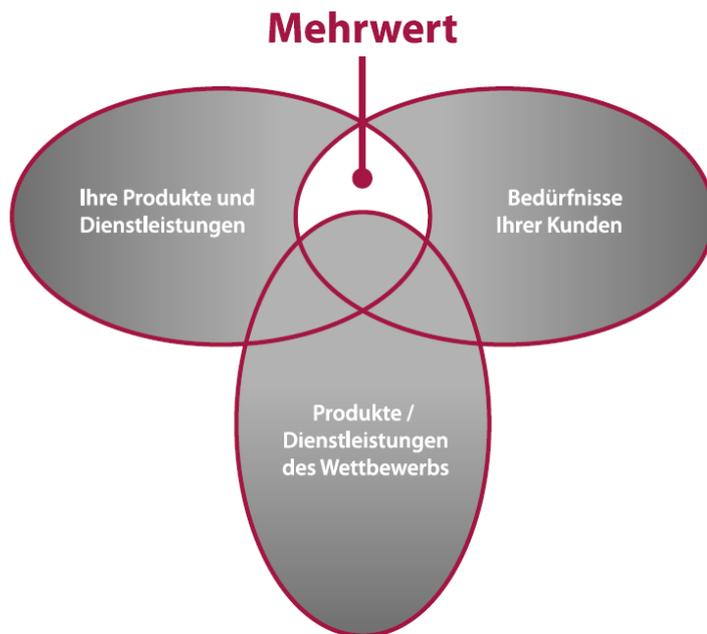


Abbildung 11: Bedürfnisse, Leistungen und Mehrwert (Zupancic 2019, S. 176)

Die exklusiven Leistungen können auf unterschiedlichen Ebenen angeboten werden. Zum einen werden Vertrauensleistungen angeboten, die die Unsicherheit und das Risiko reduzieren und mehr Vertrauen schaffen. Diese spielen vor allem bei der Geschäftsintensivierung, sowie in und nach Krisenzeiten eine tragende Rolle. Vertrauen ist ein asymmetrisches Phänomen und lässt sich nur langfristig aufbauen. Durch falsche Handlungen oder Inaktivität bei der Betreuung wird die Beziehung allerdings rasch geschädigt. Unter Vertrauensleistungen fallen Dokumentation von Referenzprojekten für den Kunden/die Kundin, Fachbeiträge in Zeitschriften, Joint-Ventures, Preisgarantien, Risikobeteiligungen, erstklassige Beratung, Garantieübernahmen, Vorfinanzierungen und viele mehr. Für eine Effektivitätssteigerung eines Key Accounts werden Koordinationsleistungen angeboten, die die Qualität der Entscheidungen verbessert. Dabei wird die Wirtschaftlichkeit durch größere Transparenz erhöht. Solche Koordinationsleistungen sind Angebotsauswertungen, Disaster-Planungen, Entwicklungspartnerschaften, Marketing-Support, Prozessanpassungen, Verbrauchsprognosen, Einkaufshilfen etc. Die Rationalisierungsleistungen sprechen die Wirtschaftlichkeitsbedürfnisse der SchlüsselkundInnen an und steigern die Effizienz der Key Accounts. Diese Leistungen sind zum Beispiel Bestellvereinfachungen, Produktionsoptimierungen, Telefon-Hotlines für eine 24-Stunden-Beratung, Übernahme von ausgelagerten Funktionen, präventive Wartungen etc. (vgl. Belz/Müller/Zupancic 2015, S. 95f).

Die klare Definition von unterschiedlichen Leistungen und einem unterschiedlichen Leistungsumfang für SchlüsselkundInnen und A/B- oder C-KundInnen ist wichtig, damit jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin im Unternehmen sich im Klaren ist, was der jeweilige Kunde/die jeweilige Kundin erhalten darf und was nicht. Des Weiteren werden somit die Key Accounts systematisch bedient und damit entsteht ein tatsächlicher Unterschied zwischen SchlüsselkundInnen und Nicht-SchlüsselkundInnen. Mit dem Titel Key Account folgen also dementsprechende Leistungen, die aber nicht zwingend angenommen werden müssen, sondern situativ zu vergeben sind. Eine mögliche Aufstellung ist in folgender Abbildung 12 zu sehen (vgl. Sieck 2019, S. 111f).

Leistung	Key Account	A-Kunde	B-Kunde	C-Kunde
Bevorzugung bei Lieferengpässen	Ja	Ja	-	-
Austausch defekter Teile innerhalb 24h	Ja	Ja	Gegen Bezahlung	Gegen Bezahlung
Innovationsworkshops	Ja	-	-	-
Produktmuster	Ja	Ja	Ja	Ja
Internationaler Ansprechpartner (KAM)	Ja	-	-	-

Abbildung 12: Unterschiedliche Leistungspakete für Kundenstamm (Sieck 2019, S. 112)

Aus einer intensiven und langfristigen Zusammenarbeit von Unternehmen entstehen sehr oft Innovationen, die als Mehrwert auch außerhalb der Zusammenarbeit zweier Unternehmen einen Nutzen haben. Innovationsmanagement ist ein wichtiger Bestandteil des Key Account Managements. Innovationen werden von Lead-Usern (sehr häufig auch SchlüsselkundInnen) genutzt, die sich bereit erklären neue Produkte oder Dienstleistungen auszuprobieren, beziehungsweise gehen sie aus den Bedürfnissen der Key Accounts hervor. Durch regelmäßiges und konstruktives Feedback kann so etwas entstehen, das auch außerhalb dieser Kundenbeziehung genutzt werden kann. Wichtig ist hier die Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Abteilungen, die für die Entwicklung gebraucht werden. Der Key Account Manager/die Key Account Managerin übernimmt hier die Vermittlung und Koordination (vgl. Biesel 2013, 185).

5.6. Erfolgsmessung und Controlling

In der Praxis hat sich herausgestellt, dass nur ein nachhaltiger Erfolg am Markt erzielt werden kann, wenn die Strukturen und Prozesse regelmäßig auf Effizienz, Marktgerechtigkeit und Rendite überprüft werden. Die Erfolgsmessung funktioniert nach dem Prinzip: Ist es nicht messbar, ist es nicht managebar. Eine stetige Optimierung des Vertriebsmanagements ist ein Erfolgsgarant am Absatzmarkt. Der Vertrieb ist die Schnittstelle und der Multiplikator zwischen Unternehmen und Kunde/Kundin. Die Schwierigkeit des Vertriebscontrollings besteht in der Auswahl des richtigen Verfahrens, bei dem eine beträchtliche Anzahl an Daten verarbeitet werden und es trotzdem zu einem verwertbaren Output kommen soll. Das Steuerungssystem muss eine hohe Genauigkeit besitzen, anpassungsfähig und individuell sein, um den dynamischen Charakter des Marktes widerspiegeln zu können. Des Weiteren soll das Steuerungssystem zeitgemäß sein, denn der Kostendruck zwingt Unternehmen zur Erarbeitung und Implementierung von simplen und effektiven Systemen (vgl. Sieck/Meißner 2005, S. 174).

5.6.1. *Balanced Scorecard*

Die Balanced Scorecard (BSC) wird sowohl im KAM-Konzept von St.Gallen als auch in denjenigen von Sidow, Biesel und Sieck als hilfreiches und nützliches Tool genannt. Die BSC im Key Account Management hat den Sinn, viele Einzelbeiträge zu einem Endresultat zusammenzuführen, um einen ganzheitlichen Überblick zu schaffen. Um den Ertrag langfristig mit einem Kunden/einer Kundin zu sichern und die Kundenbeziehung aufrechtzuerhalten, ist es nicht ausreichend, nur die Erlöse zu betrachten. Die Perspektive muss um eine Vielzahl von Kennzahlen aus anderen Unternehmensbereichen erweitert werden, um die Kundenverbindung analysierbar zu machen. Die Balanced Scorecard ist ein Managementtool, die eine Vielzahl relevanter Kennzahlen aus vier Dimensionen zusammenführt. Diese Dimensionen sind die Finanzperspektive, die interne Prozessperspektive, die Kundenperspektive und die Zukunfts- beziehungsweise Mitarbeiterperspektive wie in Abbildung 13 zu sehen ist (vgl. Preißner 2019, S. 17f).



Abbildung 13: Balanced Scorecard (Aunkofer 2012).

5.6.2. Entwicklung einer BSC im Team

Die Entwicklung einer unternehmensspezifischen Balanced Scorecard zur Steuerung der Leistungen im Key Account Management sollte erst als nachgelagerter Prozess der Umsetzung des KAM-Konzepts verstanden werden. Zuerst muss das Key Account Management ins Unternehmen eingeführt werden, darauffolgend sollte die BSC entwickelt und nach einer Vorlaufzeit von drei bis sechs Monaten implementiert werden. Es müssen eine Vielzahl von Maßnahmen getroffen werden, bevor die BSC effizient, ohne Verlust von Zeit und Verschwendung von Ressourcen eingeführt werden kann (vgl. Bergeron 2018, S. 124).

Zuerst muss das aktuelle Vertriebscontrolling analysiert werden, um feststellen zu können, ob die derzeitig ermittelten Kennzahlen für die Konzipierung der BSC genutzt werden können. Die Einführung der BSC sollte zuerst auf kleinerer Ebene passieren, um den Überblick nicht zu verlieren und unnötig viele Ressourcen zu binden. Das erste Projekt und die daraus gewonnenen Erfahrungswerte wie Fehler beim Ablauf, in der Organisation und Zusammensetzung sind fundamental für die Ausweitung der Balanced Scorecard auf weitere Projekte und Geschäftsfelder (vgl. Gleich 2012, S. 67).

Eine weitere Grundvoraussetzung zur Einführung einer BSC ist eine vertrauensvolle Atmosphäre, in der auf Augenhöhe kommuniziert wird und jeder Beteiligter/jede Beteiligte ein Partner/eine Partnerin des Projektes ist. In hierarchisch aufgebauten Unternehmen kann dieser Schritt ein Kraftakt sein, vor allem für die Führungskräfte. Mehrere Workshops, die durch neutrale externe Personen oder durch eine

erfahrene interne Person geleitet werden, sollten abgehalten werden. Dieser Workshop-Prozess sollte mit einer Kick-off-Veranstaltung eingeleitet werden. In dieser Veranstaltung wird der Grund und der Sinn der Entwicklung der BSC erklärt, ein Zeithorizont festgelegt und es werden klare Regeln für die Zusammenarbeit sowie Projektziele formuliert (vgl. Kaplan, S. 12).

Die Auswahl der Kennzahlen und die Erhebungsmethoden sollten nach zuvor festgelegten Kriterien und vor allem transparent geschehen. Denn jede Kennzahl muss vom Team akzeptiert werden, um ein nachvollziehbares Gesamtkennzahlensystem und ein nachprüfbares Ergebnis zu erhalten (vgl. Kühnapfel 2019, S. 17).

5.6.3. Kennzahlen für das Key Account Management in der Personaldienstleistung

Da die Entwicklung einer BSC erst nach der Einführung des Key Account Management Konzeptes geschehen soll, braucht es auch vorab bereits definierte Kennzahlen, um den Einfluss des KAMs in das Unternehmen auch in Zahlen darstellen zu können. Jedoch wird bei der BSC ein höherer Abstraktionsgrad angesetzt als im KAM erforderlich. Es lassen sich aber Erkenntnisse und Kennzahlen für die Einführung eines Key Account Management Konzepts ableiten und übertragen (vgl. Zupancic/Belz 2006, S. 381).

Zur Erfolgsmessung werden Kennzahlen definiert, die im Folgenden sowohl bei der Einführung eines KAM als auch in der BSC angewendet werden können.

Umsatzwachstumsrate mit Key Accounts

- Die Wachstumsrate des Umsatzes mit einem Key Account stellt die relative Zunahme in einem bestimmten Zeitraum dar. Eine spezielle Form dieser Wachstumsrate ist die GAGR (Compound Annual Growth Rate) wie in der Messgröße zu sehen ist. Mit dieser Kennzahl wird die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate einer zu betrachtenden Größe angegeben (vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 225).

- **Messgröße:** n = Jahresdifferenz

$$CAGR [\%] = \left(\sqrt[n]{\frac{\text{Endwert}}{\text{Anfangswert}}} - 1 \right) * 100$$

- **Zielausprägung:** Steigerung um X Prozent zum Jahr X

Schnelleres Wachstum durch Key Accounts

- Mit dieser Kennzahl wird das Wachstum beschrieben, das durch die spezielle und intensive Betreuung der Key Accounts durch das KAM, lukriert werden kann (vgl. Sieck 2019, S. 195).
- **Messgröße:** Kumulierter Gesamtumsatz mit Key Account
- **Zielausprägung:** Steigerung um X Prozent pro Jahr im Vergleich zu nicht Key Accounts

Cross-Selling-Bereitschaft

- Diese ist ein wichtiger qualitativer Werttreiber, der Rückschlüsse auf bevorzugte Vertragsmodelle zulässt. Die Cross-Selling-Bereitschaft bezieht sich auf sämtliche zusätzliche und unabhängige Geschäfte im Rahmen einer Kundenbeziehung neben der klassischen Arbeitskräfteüberlassung. (vgl. Lissautzki 2007, S. 120).
- **Messgröße:** Erwirtschafteter Zusatzumsatz mit weiteren Dienstleistungen aus dem Portfolio von FERCHAU, abgesehen von der bevorzugten Dienstleistung des Key Accounts
- **Zielausprägung:** Steigerung um X Euro zum Vorjahr

Ausschöpfung des Kundenpotenzials

- Diese Kennzahl wird auch „Share of Wallet“ genannt. Es gibt an, wie hoch der Anteil eines Unternehmens als LieferantIn am gesamten Einkaufsvolumen des belieferten Kunden/der belieferten Kundin ist. Es beschreibt und beantwortet die Frage nach Marktgröße und Marktanteil bezogen auf einen Key Account. Der Vorteil gegenüber der reinen Marktanteilerhebung besteht in der Information über die Kundenabdeckung und Kundenausschöpfung (vgl. Rinauer 2013, S. 186).

- **Messgröße:**
$$\frac{\text{Umsatzvolumen des Lieferanten/der Lieferantin mit dem Kunden/der Kundin}}{\text{Gesamtes Einkaufsvolumen des Kunden/der Kundin (in der Personaldienstleistung)}} * 100$$
- **Zielausprägung:** Steigerung um X Prozent pro Jahr

Steigerung der Angebotsqualität

- Um herauszufinden, ob die Beziehung zum Kunden/zur Kundin sich durch das KAM verbessert und es eine Steigerung der Informationsqualität gibt, da es einen direkten Kontakt zu den Fachansprechpartnern gibt, der die ausgeschriebene Stelle durch die AKÜ besetzen will. Dadurch soll sich die Menge der Angebote, beziehungsweise der geschickten Personalprofile reduzieren (vgl. Belz/Müller/Zupancic 2015, S. 210).
- **Messgröße:**
$$\frac{\text{Anzahl an Projekte beim Key Account}}{\text{Anzahl der gesamten Angebote/Profile bei dem Key Account}} * 100 \%$$
- **Zielausprägung:** Senkung um X Prozent

Steigerung der Informationsbereitschaft

- Diese Kennzahl gibt an, um wie viel Prozent mehr Gespräche mit FachansprechpartnerInnen, durch die persönliche Betreuung durch einen Key Account Manager/eine Key Account Managerin, durchgeführt werden und spiegelt so die Feedbackbereitschaft des Kunden/der Kundin und die Informationsqualität wider. (vgl. Rinauer 2012, S. 195).
- **Messgröße:** Vergleich Anzahl an Gesprächen mit FachansprechpartnerInnen zum Vorjahr
- **Zielausprägung:** Steigerung um X Prozent

5.6.4. Key Account spezifischer Entwicklungsplan

Der Key Account Plan (KAP) oder auch Kundenentwicklungsplan ist ein Tool für die Key Account ManagerInnen. Er ist für alle Key Accounts einsetzbar und unabhängig von dem Gewerbe, in dem diese tätig sind. Der KAP ist ein strategisches Steuerungsinstrument, das aufgrund der großen Bedeutung der Key Accounts einen großen Einfluss auf die Unternehmensplanung hat. Es ist ein zentrales

Werkzeug, das kein auszufüllendes Formblatt darstellt, sondern ein strukturiertes Arbeitskonzept ist. Diese Pläne werden kontinuierlich überarbeitet und aktuell gehalten. Die Erstellung individueller Key Account Pläne ist ein entscheidender Faktor in der Umsetzung eines KAM. Der KAP beinhaltet verschiedene Teilbereiche, wie Details zum Kundenmarkt und dessen Wettbewerb und Absatzkanäle, zum eigenen Unternehmen und der Zusammenarbeit mit dem KA, sowie den beteiligten Personen. Das Ziel des Kundenentwicklungsplans ist es, die Summe der Maßnahmen, die für Key Accounts getroffen werden zu bündeln, und die Entwicklung der KA zu strukturieren, planen, dokumentieren und intern zu kommunizieren. Es wird ein Aktionsplan für die Umsetzung der Ziele integriert. Ein KAP ist dann von großer Bedeutung, wenn dadurch Wissens- und Koordinationsflüsse zwischen den internen und externen Beteiligten erleichtert werden und es eine maßgeschneiderte KA-Bearbeitung sicherstellt. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass ein zufriedener Key Account eine geringere Preissensibilität aufweist. Dadurch wird nicht nur ein höherer Gewinn erwirtschaftet, sondern das Key Account Management Team wird durch den Erfolg noch weiter motiviert. Ohne KAP kann es vorkommen, dass die enge Verbindung zum KA abreißt, und/oder das Unternehmen Veränderungen und Entwicklungen des Kunden/der Kundin erst dann bemerkt, wenn es schon zu spät ist, um darauf zu reagieren (vgl. Sieck 2019, S. 183 – 186).

Der Key Account Plan kann in drei wesentliche Teilbereiche gegliedert werden wie in Abbildung 14 zu sehen ist.

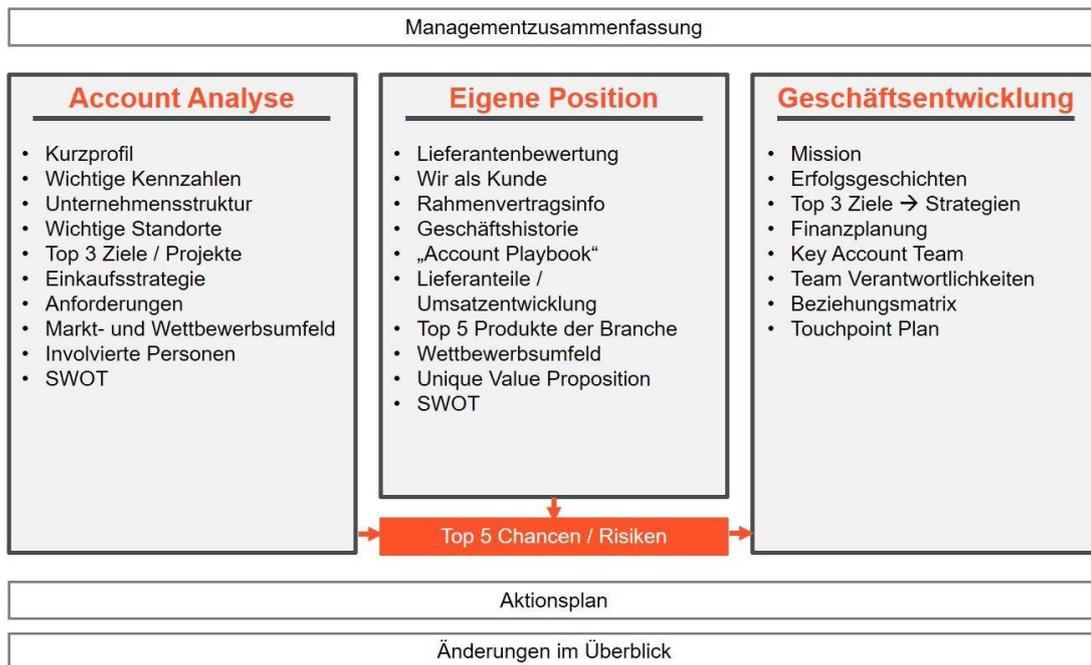


Abbildung 14: Key Account Plan (Sieck 2019, S. 184)

Für die Erhebung der Daten ist das KA-Team verantwortlich. Je präziser und umfangreicher die Zahlen, Daten und Fakten zusammengetragen werden, desto genauer und aussagekräftiger ist der KAP. In der Account Analyse bzw. in der Informationsbeschaffung wird der Key Account durchleuchtet, um herauszufinden, wie die Geschäftsaktivitäten derzeit sind und wie sie sich entwickeln, wie der KA organisiert und strukturiert ist, welche Stärken und Schwächen dieser hat und welche Chancen sich daraus für das eigene Unternehmen ergeben. In der Analyse der eigenen Position wird erfasst, wie der Kunde/die Kundin einen wahrnimmt und welche WettbewerberInnen einem gegenüber stehen. Zudem wird auch eine SWOT-Analyse aus Sicht des Kunden/der Kundin für das eigene Unternehmen durchgeführt. Daraus lassen sich kurz-, mittel- und langfristige Ziele für die Zusammenarbeit mit dem Key Account und für die Zusammenarbeit speziell durch das KAM-Team bilden (vgl. Sieck 2019, S. 186 - 191).

5.6.5. CRM-System

Das Customer-Relationship-Management oder kurz CRM ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung, mit dem Hauptfokus auf die Verbesserung der Beziehungen eines Unternehmens zu den KundInnen und zur Generierung eines Mehrwerts für diese. Das CRM basiert auf einer Datenbank sowie einer Software

zur Marktbearbeitung und dient der Vereinigung von kundenbezogenen Prozessen aus diversen Bereichen, wie die Kommunikations-, Distributions- und Angebotspolitik, Marketing, F&E und Kundendienst. Die Kundenzufriedenheit bildet die zentrale Messgröße des CRM-Erfolges und ist ein Indikator für die Kundenbindung, die auch einen Einblick über die langfristige Kundenzufriedenheit gibt. Ohne ein CRM können die komplexen Key Account Beziehungen kaum noch gesteuert werden. Vorteile sind die Integration und Optimierung aller Kundenprozesse durch Datenbanken, einfachere und konsequentere Informationsbeschaffung für eine bessere Kundennähe, sowie ständige Leistungsoptimierung zur Verbesserung von Key Account Beziehungen (vgl. Helmke/Uebel/Dangelmaier 2017, S. 7 - 19).

Im CRM-System sind alle AnsprechpartnerInnen mit deren Namen, Funktion, Kontaktdaten, sowie alle Gesprächsprotokolle, offenen und geschlossenen Positionen, in denen sie eine Verantwortlichkeit haben/hatten, gelistet. Des Weiteren sind Konditionen der KundInnen im CRM-System erfasst, sowie alle MitarbeiterInnen, die beim Zielkunden/bei der Zielkundin arbeiten. Durch regelmäßige Kontaktierung der AnsprechpartnerInnen und MitarbeiterInnen ist es möglich, Informationen über die Anforderungen der Key Accounts zusammenzutragen. Daraus resultiert eine bessere und genauere Angebotslegung.

Bei der Einführung oder dem Ausbau eines kennzahlengestützten Ertragsmanagements, das wie ein Profit-Center funktioniert, ist CRM sehr hilfreich. Die unternehmensweite Ausweitung des Key Account Managements ist einfacher zu gestalten, da alle Daten rund um den Kunden/die Kundin jederzeit von jedem Vertriebsmitarbeiter/jeder Vertriebsmitarbeiterin abrufbar sind und deren Handlungen synergetisch werden können. Das KAM wird dadurch zum Unternehmen im Unternehmen, ist selbstgesteuert und hat somit einen hohen Wirkungs- und Entscheidungsspielraum. Das CRM im KAM steigert den Erfolg und reduziert Kosten für zielgerichtete Leistungen und Maximierung des Deckungsbeitrags und durch höhere Produktivität der VertriebsmitarbeiterInnen (vgl. Helmke/Uebel/Dangelmaier 2017, S. 22).

5.6.6. Budgetierung

Parallel zur Maßnahmenplanung müssen finanzielle Möglichkeiten geprüft werden, damit die gesetzten Ziele erreicht werden. Inwieweit eine Strategie

beziehungsweise ein Konzept durchgesetzt werden kann, ist von der Budgethöhe abhängig. Zuerst wird erhoben, wie viele Ressourcen und Budget zur Verfügung stehen. Danach werden diese den verschiedenen Abteilungen zugewiesen, die diese wiederum ihren Planungsobjekten zuweisen. Dabei kann es sich um Produkte, Vertriebskanäle oder Kundengruppen handeln. In der Praxis wird die Budgethöhe oft subjektiv bestimmt, jedoch ist die Empfehlung es an konkrete Ziele und deren Aufgaben auszurichten. Dies kann zwar zu Operationalisierungsproblemen führen, aber der Output rechtfertigt den Mehraufwand (vgl. Bruhn 2019, S. 50).

Es können mehrere Methoden zur Anwendung kommen, um das Budget zu berechnen. Zum einen kann ein Prozentwert einer Bezugsgröße, wie dem Umsatz, Gewinn, Deckungsbeitrag, etc., festgelegt und im Verhältnis zu diesem Wert das Budget kalkuliert werden. Ein weiteres Verfahren ist, das Budget als Quotient der Gewinnplanung zu berechnen. Dabei wird für das eigene Unternehmen das Umsatzvolumen für eine Planungsperiode betrachtet und mit einem Schätzwert des zu erwartenden Gewinns in derselben Periode durchgeführt. Dem Gewinn wird ein Anteil abgezogen, der nicht für das Projekt genutzt werden kann/darf, somit verbleibt ein Endbudget für die Einführung eines Konzeptes. Eine weitere simple und wirkungsvolle Methode ist die Budgetberechnung als Ziel-Maßnahmen-Kalkulation. Dabei werden die anfallenden Kosten der Maßnahmen, die zur Realisierung der Ziele nötig sind, geprüft und die Summe dieser Kosten stellt das angesetzte Budget dar (vgl. Bruhn 2019, S. 51f).

5.7. Fazit des Theorieteils

Zur Gestaltung des Key Account Managements in der Praxis gibt es mehrere Ansätze aus der Literatur, wie in Kapitel 4 dieser Arbeit vorgestellt. Das Excellence Modell von Sieck und das St.Galler-KAM-Konzept von Belz, Müller und Zupancic sind weit verbreitet, häufig angewendet, sowie aktuell und für die Dienstleistungsbranche relevant. Der Vorgang ist in beiden Konzepten sehr ähnlich und kann in Teilbereichen gut mit dem KAM-Ansatz von Biesel ergänzt werden. Die Ausgangssituation soll zuerst mit Analysen geklärt sein, damit für die Implementierung des Key Account Management Systems möglichst keine unerwarteten Hindernisse auftreten und möglichst konkrete Ziele für das KAM definiert werden können.

Das KAM muss in die Unternehmensstrategie implementiert werden. Damit wird gewährleistet, dass genug Ressourcen für die wichtigsten KundInnen bereitstehen. Die Key Accounts werden nach gewissen Kriterien, die das Unternehmen selbst definiert, bewertet. Somit entsteht eine gewisse Anzahl an SchlüsselkundInnen, die von einem Key Account Management Team betreut werden. Ein KAM-Team besteht aus Personen aus mehreren Abteilungen, die für die Bearbeitung der KA zuständig sind. Ein Key Account Manager/eine Key Account Managerin ist das Aushängeschild des Unternehmens und der Ansprechpartner/die Ansprechpartnerin für die KA.

Um auf die individuellen Bedürfnisse der KA einzugehen, ist es wesentlich, maßgeschneiderte Leistungspakete für die SchlüsselkundInnen zu definieren. Auch Gegenleistungen müssen eingefordert werden, damit ein Bewusstsein der SchlüsselkundInnen für die erbrachten Leistungen entsteht. Eine im Nachgang implementierte Balanced Scorecard hilft bei der Zusammenführung von zahlreichen Einzelbeträgen zu einem Endresultat. Das CRM wird dabei unterstützend genutzt.

6. Situationsanalyse

Im nachfolgenden Kapitel wird zuerst eine interne Analyse, in der das Unternehmen FERCHAU und dessen Dienstleistungsportfolio dargestellt werden, durchgeführt. Zudem wird das derzeitige Key Account Management analysiert. In einer externen Analyse wird der Markt, sowie die größten Einflussfaktoren mithilfe der PEST-Analyse untersucht. Zum Abschluss werden die Ergebnisse in einem SWOT-Katalog zusammengeführt.

6.1. Interne Analyse

6.1.1. Unternehmensvorstellung FERCHAU Austria GmbH

Die FERCHAU Austria GmbH ist ein Tochterunternehmen der FERCHAU GmbH in Deutschland und wird seit 2014 als eigenständiges Unternehmen geführt. Durch mehrfache grenzübergreifende Projekte und das hohe Marktpotenzial für Engineering und IT-Dienstleistungen in Österreich wird es seitdem in fünf Standorten in Österreich geführt. Gesamt sind bei FERCHAU Austria ca. 250 technische Angestellte im Projektgeschäft und 40 InnendienstmitarbeiterInnen, bestehend aus Account ManagerInnen, VertriebsassistentInnen, PersonalreferentInnen und NiederlassungsleiterInnen, tätig.

Die Zahl der ProjektmitarbeiterInnen ist seit dem Beginn der geschäftlichen Tätigkeiten im Jahr 2012 stetig gestiegen, bis in das Jahr 2019, wo sie zum ersten Mal stagnierte. Die Krise in der Automobilbranche und andere Faktoren haben das Unternehmenswachstum von FERCHAU Austria beeinträchtigt.

Die Personaldienstleisterbranche differenziert sich in der Marktabdeckung und dem angebotenen Leistungsumfang. Hauptunterscheidungsmerkmal von FERCHAU von der klassischen Personaldienstleistung ist das Qualifikationsniveau der MitarbeiterInnen. Die Anforderungen sind entsprechend der Kundenwünsche deutlich komplexer, die Überlassungszeiten länger und die Produktivitätserwartungen entschieden höher (vgl. Lünendonk 2020).

6.1.2. Dienstleistungsportfolio

FERCHAU ist als Dienstleistungsunternehmen spezialisiert auf Personalbereitstellung für Angestellte und Fachkräfte im Engineering und IT-

Bereich. Es gibt fünf Dienstleistungsbereiche (fünf Säulen), die FERCHAU anbietet und folgend geschildert werden (vgl. Schulz 2020).

SUPPORT: Mit Support ist die Arbeitskräfteüberlassung gemeint, in der MitarbeiterInnen vor Ort beim Kundenunternehmen ihre Arbeit verrichten. Jeder Einsatz wird individuell mit den MitarbeiterInnen abgeklärt und diese erhalten von FERCHAU einen unbefristeten Arbeitsvertrag. Es kommt häufig vor, dass ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin von einem Projekt in das nächste wechselt, wobei das Unternehmen, für welches die Arbeit verrichtet wird, sich auch ändern kann.

COMPETENCE: In dieser Säule sind die Geschäfte mit Werkverträgen gemeint. Unter das Competence-Geschäft fallen die Anstellungen im Rahmen von Werkverträgen. Die MitarbeiterInnen arbeiten hier in der Regel über einen längeren Zeitraum hinweg an spannenden und innovativen Projekten und begleiten dabei alle Schritte von der Idee bis hin zur finalen Umsetzung. Im Rahmen eines WV/DV sind die MitarbeiterInnen entweder vor Ort beim Kundenunternehmen im Einsatz oder in einem der technischen Büros von FERCHAU.

DIRECT: Die Direktvermittlung von Personal, die BewerberInnen und KundInnen passgenau zusammenbringt, bildet die dritte Säule. Zum Kundenportfolio gehören mehr als 2.500 Unternehmen in Österreich und Deutschland.

CONTRACT: Der Freelancer-Bereich ist die vierte Säule von FERCHAU. Hier arbeiten FreiberuflerInnen im Namen von FERCHAU für diverse Unternehmen in Projekten. FERCHAU unterstützt Freelancer dabei, Kontakt mit den Unternehmen aufzunehmen und Projekte zu akquirieren.

SERVICES: Die prime-ing GmbH ist ein 2013 gegründetes Tochterunternehmen der ABLE GROUP. Das Unternehmen entlastet als Managed Service Provider KundInnen u. a. bei der rechtskonformen Modellierung und Steuerung von Werk- und Dienstverträgen sowie mit Outsourcing-Lösungen rund um das Thema Arbeitnehmerüberlassung. FERCHAU bringt die prim-ing GmbH in Kontakt mit den Unternehmen (vgl. Bülow/Dahler 2020).

6.1.3. Derzeitiges Key Account Management

Derzeit ist ein systematisiertes Key Account Management im in dieser Arbeit behandelten Sinne bei FERCHAU so gut wie nicht existent. Wie in fast jedem anderen Unternehmen gibt es KundInnen, die einen großen Teil des Umsatzes ausmachen. Alle KundInnen werden derzeit von den VertriebsassistentInnen, den

(Senior) Account ManagerInnen, sowie den NiederlassungsleiterInnen betreut. Die Intensität der Betreuung hängt von der Entscheidung des Vertriebsteams der fünf Niederlassungen ab. Es gibt ein bestehendes CRM-System, in dem alle AnsprechpartnerInnen und KundInnen, sowie MitarbeiterInnen und KandidatInnen gespeichert sind. Die Betreuungsintensität und Betreuungshäufigkeit kann in diesem CRM-System einzeln für jeden Ansprechpartner/jede Ansprechpartnerin gepflegt werden. Es kann zwischen monatlich, quartalsweise, halbjährlich, jährlich, alle zwei Jahre oder nicht erlaubt/nicht erwünscht gewählt werden.

Im Mutterkonzern, der FERCHAU GmbH aus Deutschland, gibt es bereits ein bestehendes Key Account Management. Key Accounts werden hier nur Unternehmen, die an mehreren Standorten in Deutschland agieren und mehrere Niederlassungen von FERCHAU Deutschland betreuen lassen.

In diesem KAM gibt es drei ausgewiesene strategische Key Account Manager, die für die Verhandlung der Rahmenverträge, die Organisation zwischen den Standorten, sowie den Informationsfluss bezüglich der unterschiedlichen Key Accounts verantwortlich sind. Des Weiteren fallen in ihr Aufgabengebiet die Planung strategischer Modelle für die Zusammenarbeit mit den KA, die das gesamte Dienstleistungsportfolio zum Teil behandeln. Der operative Output, wie das Senden von Kandidatenprofilen und Informationsmaterial, wird von den Niederlassungsteams übernommen. In diesen Niederlassungen gibt es meistens einen Ansprechpartner/eine Ansprechpartnerin für den Key Account. Die drei KA-Manager unterstützen diese VertriebsmitarbeiterInnen beim Entwickeln und Verbessern der Kundenbeziehung und fungieren als zentrale Ansprechpartner für die strategischen EinkäuferInnen der SchlüsselkundInnen.

6.1.4. Interne Stärken und Schwächen

Um die Stärken und Schwächen zu eruieren, muss eine Abgrenzung von der Muttergesellschaft in Deutschland geschehen, das es im folgenden Konzept ausschließlich um die FERCHAU Austria GmbH geht. Diese Abgrenzung ist allerdings schwierig, da alle Prozesse, außer dem Key Account Management, bei FERCHAU Deutschland gleich ablaufen.

Folgende Stärken und Schwächen hat FERCHAU Austria:

Tabelle 1: Interne Stärken und Schwächen (Eigene Darstellung)

Stärken	Schwächen
Starkes Image nach außen zu den KundInnen und KandidatInnen	Ausbaufähiges CRM Tool – leichtere und schnellere Bedienbarkeit
Großer Bewerberpool	Hohe Fluktuation der InnendienstmitarbeiterInnen
Langjährige Erfahrung im IT- und Engineering-Bereich	Brancheneinengung durch Image
Gut funktionierende Prozesse sowie ein intaktes Strategiekonzept	Österreichische Marktbearbeitung liegt unter 10 Jahren

Diese Stärken und Schwächen fließen in den SWOT-Katalog mit den Stärken und Schwächen der externen Analyse ein, wie in Kapitel 5.1. beschrieben.

6.2. Externe Analyse

Folgend wird, wie bereits erwähnt und in 5.1. beschrieben, zuerst eine Markt- und anschließend die PEST-Analyse durchgeführt.

6.2.1. Marktanalyse (Micro-Umwelt)

Es besteht eine große Nachfrage nach Ingenieur- und IT-Fachkräften in Österreich. Allerdings steigt auch die Anzahl der Studierenden und HochschulabgängerInnen im Bereich „Ingenieurwesen“. Zudem gehört FERCHAU mit Rang 27 im Jahr 2019 zu den beliebtesten ArbeitgeberInnen in Österreich (vgl. trend.at, 2019).

PersonaldienstleisterInnen konkurrieren in der Rekrutierung von IngenieurInnen und ITlerInnen vielfach mit ihren eigenen KundenInnen – zum Teil große und namhafte Unternehmen mit hoher Reputation. Mit FERCHAU, Maschinenring und VACE-Engineering befinden sich auch drei PersonaldienstleisterInnen mit Fokus auf den hier betrachteten Ingenieurs- und IT-nahen Branchen unter den Top 300 der beliebtesten ArbeitgeberInnen Österreichs (vgl. trend.at, 2019).

Der Personaldienstleistungsmarkt in Österreich ist sehr umkämpft, da es einen starken Markt für Fachkräfte gibt. Die Anzahl an PersonaldienstleisterInnen hat sich in den letzten zehn Jahren stetig erhöht. Seit 2011, als es noch 263 PersonaldienstleisterInnen gab, ist die Gesamtzahl von Unternehmen, die zumindest eine Arbeitskraft überlassen haben, bis 2019 auf 430 gestiegen. Die größten MitbewerberInnen sind in folgender Tabelle 2 zu sehen (vgl. Statista, 2020).

Tabelle 2: Potenzielle MarktbegleiterInnen FERCHAU Austria (In Anlehnung an trend.at 2019)

Fokus	Wettbewerber	Portfolio (Fokus)				Branchenfokus	Umsatz 2018 [in Mio]	# Standorte
		AÜ	Competence	Vermittlung	Workforce Mgmt.			
Fokus-Wettbewerber für FERCHAU	Beko Engineering & Informatik GmbH	X	X	X		Anlagenbau, Maschinenbau, Digitalisierung, SAP, Elektrotechnik, Automatisierung, Applikationsentwicklung, Software Qualitätssicherung, u.a.	44	6
	ePunkt GmbH	(X)		X		IT, Wirtschaft, Technik	> 30	4
	KERN engineering careers GmbH	X		X	X	Automotive und Aerospace, Maschinen- und Anlagenbau, Elektrotechnik und IT, Kunststofftechnik und Chemie	10,5 ²	4
	IVM Technical Consultants GmbH	X		X	X	Software & IT-Solutions, Elektronik & Elektrotechnik, Anlagenbau & Automatisierung, Maschinenbau & Konstruktion	9 ²	4
	VACE Engineering GmbH	X	X	X		Konstruktion & Entwicklung, Projektmanagement, Automatisierung, IT und Software, Tech. Einkauf und techn. Vertrieb, General-Mgmt., Projektleitung	n.v.	7
Markanteile Zeit- arbeit AUT Top 5	Brunel Service GmbH & Co. KG	X		(X)		Automotive, Business IT, Energie, Industrial IT, Life Sciences, Luft- und Raumfahrt, Maschinen- und Anlagenbau, Schienenverkehrstechnik, Schiffbau	n.v.	4
	Trenkwalder Personaldienste GmbH	X		X	X	Sämtliche Branchen	> 300	35
	L.K. Hofmann GmbH	X		X	X	Sämtliche Branchen	n.v.	17
	Manpower	X		X	X	Sämtliche Branchen	99,4	12
	TTI Personaldienstleistung GmbH & Co KG	X		X		Sämtliche Branchen	n.v.	13
	Maschinenring Österreich	X				Fokus: Agrargewerbe; Zudem: Bau & Gewerbe, Industrie & Handel, Verkehr, Tourismus, Kommunalbereich, u.a.	69,9	1

Der Zeitarbeitsmarkt in Österreich ist sehr zersplittert. Insgesamt gibt es eine Vielzahl an PersonaldienstleisterInnen mit größtenteils kleinen Marktanteilen. Marktführerin ist die Trenkwalder Personaldienste GmbH mit einem Marktanteil von ca. 11 % (2017) und über 300 Mio. EUR Umsatz (2018). Die hauptsächlichen MitbewerberInnen von FERCHAU sind u.a. Beko, ePunkt, KERN, IVM, VACE und Brunel. Darüber hinaus gibt es etliche weitere branchenspezifische WettbewerberInnen, wie z.B. Hays, ASCO, StadlmannTec oder Alten (vgl. IC Market Tracking 2018, S. 7).

Neben den direkten Technologie-/ PersonaldienstleisterInnen stellen eine große Anzahl an Ingenieurbüros weitere Konkurrenz dar. Ein Beispiel dafür ist StadlmannTec, das FERCHAU-intern als Top 1 Konkurrent beim Kunden Magna betrachtet wird.

Auch das Umsatzvolumen des Gesamtmarktes der Arbeitskräfteüberlassung ist in Österreich seit 2013 fast um eine Milliarde gestiegen. Waren es 2013 noch 2,76 Mrd. sind es 2019 3,68 Milliarden Euro (vgl. Statista, 2020).

Die KundInnen haben die Auswahl aus einer Vielzahl an PersonaldienstleisterInnen und Ingenieurbüros. FERCHAU konkurriert bei aktuellen und potenziellen

KundInnen regelmäßig mit namhaften DienstleisterInnen. Aus diesem Grund besteht eine hohe Verhandlungsmacht der KundInnen.

6.2.2. Marktumfeldanalyse

Mithilfe der STEP-Analyse (soziokulturell, technologisch, wirtschaftlich, politisch) wird das Marktumfeld von FERCHAU Austria betrachtet. Die STEP-Analyse, oder auch PEST-Analyse bezeichnet, ist ein Modell der externen Umweltanalyse und listet die oben genannten Kategorien auf. Eine Liste mit möglichen Einflussfaktoren wird erstellt und den jeweiligen Kategorien zugeordnet. Die Ergebnisse aus dieser Analyse helfen dabei, Chancen und Risiken zu erkennen und fließen in den nachfolgenden SWOT-Katalog ein.

Soziokulturelle Einflussfaktoren

Von allen Personen in Österreich im Alter zwischen 25 und 64 Jahren (4.868.505) haben 1.106.177 Personen einen Bildungshintergrund in der Fachrichtung „Ingenieurwesen, verarbeitendes Gewerbe & Baugewerbe“ und 38.272 Personen in der Fachrichtung Informatik & Kommunikationstechnologie (vgl. Bundesministerium für Bildung 2018, S. 274 - 298).

Die Arbeitslosenquote schwankt seit 2010 auf einem moderaten Niveau (~5 %). Im EU-Vergleich nimmt Österreich im Durchschnitt zwischen 2010 und 2018 eine Spitzenposition ein. Jedoch ist die Arbeitslosenquote durch die Corona-Krise wie in allen EU-Ländern gestiegen. Waren es im Jahr 2019 noch 7,4 % nach nationaler Definition des AMS und laut der Erwerbslosenquote nach internationaler Definition 4,5 %, stieg diese mit Eintritt der Krise auf 12,7 % im April 2020 laut AMS. Die durchschnittliche Arbeitslosenquote in Österreich stieg im Jahr 2020 während der Corona-Krise deutlich auf 9,9 % nach nationaler Definition an. Im Bundesländervergleich steht Wien mit weitem Abstand an der Spitze; dort gibt es nicht nur absolut, sondern auch anteilmäßig die meisten Arbeitslosen (vgl. AMS 2020, S. 15 - 17).

Jedoch wurden bereits im ersten Quartal 2021 in Österreich in den beiden Sparten, in denen FERCHAU Austria tätig ist, nämlich Engineering und IT, laut Index die meisten Fachkräfte gesucht. Beide Sparten liegen über den Durchschnitt (vgl. Statista 2021).

In der Industrieregion Nieder- und Oberösterreich sowie in der Steiermark ist der Bildungshintergrund in der Fachrichtung „ING,VG&BG“ entsprechend am höchsten.

Am meisten ausgebildete „ITlerInnen“ gibt es in Wien, gefolgt von Nieder- und Oberösterreich (vgl. Auer et al. 2021, S. 6 - 8).

Technologische Einflussfaktoren

Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung sind in Österreich seit 2012 kontinuierlich angestiegen und lagen im Jahr 2019 bei rund 12,69 Mrd. Euro. Im EU-Vergleich nimmt Österreich mit einer Forschungsquote (F&E Ausgaben in % des BIP) von 3,18 % mit Platz 2 eine Spitzenposition hinter Schweden (3,4 %) ein. Die Länder in denen FERCHAU auch tätig ist, wie beispielsweise Deutschland (3,18 %) und Frankreich (2,19 %), liegen teilweise deutlich darunter. Die durchschnittliche Forschungsquote im EU-Raum liegt bei 2,2 %. Die wichtigsten Finanzierungsquellen für die in Österreich durchgeführte Forschung sind der Unternehmenssektor mit 54,7 %, sowie der öffentliche Sektor mit 28,4 %. Die regionale Verteilung der Forschung, sowie die Branchenverteilung im Jahr 2017 sind in Abbildung 15 zu sehen (vgl. Bundesministerium für Bildung 2021, S. 129).

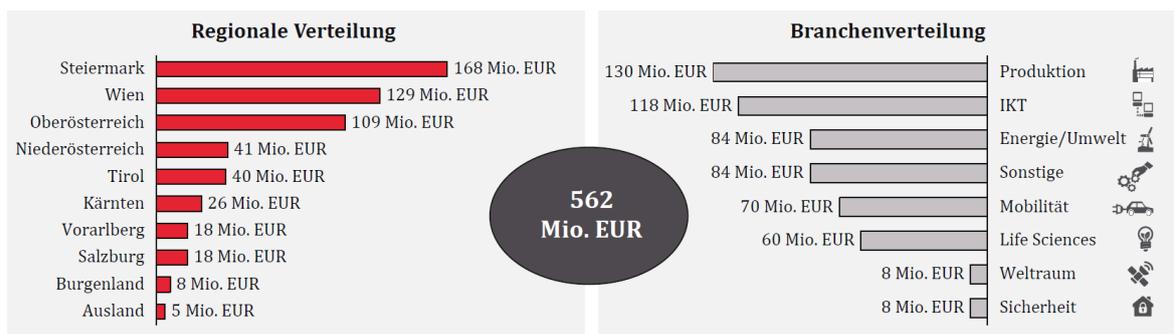


Abbildung 15: Regionale Verteilung und Branchenverteilung der F&E-Kosten in Österreich (In Anlehnung an BMBWF 2021)

Wirtschaftliche Einflussfaktoren

In den Sektoren Engineering und IT ist der Umsatz durchschnittlich um 4,4 % von 2015 bis 2017 gestiegen. Diese Statistik ist in Abbildung 16 zu sehen und beinhaltet

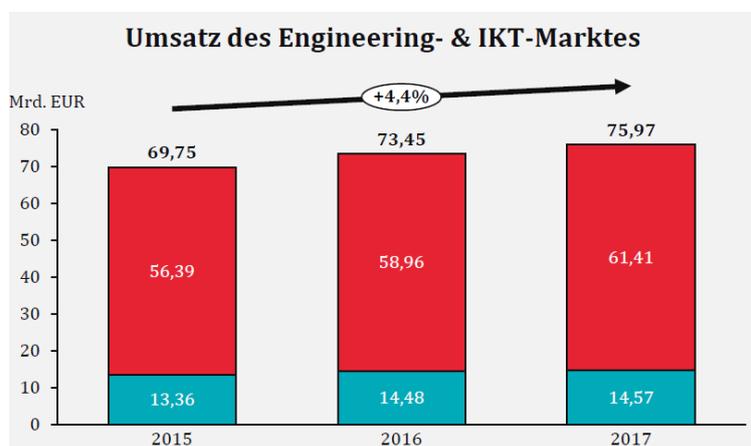


Abbildung 16: Umsatz Engineering und IT-Markt in Österreich (in Anlehnung an Statistik Austria 2021)

folgende Branchen und Sektoren: Maschinenbau, Herstellung von Kraftwägen und -teilen, sonstiger Fahrzeugbau, Reparatur/Installation von Maschinen, Hoch-/Tief- und sonstiger Bau, Architektur und Ingenieurbüros, IT-Dienstleistungen und Telekommunikation (vgl. Statista 2021).

Des Weiteren hat sich auch die Anzahl der Unternehmen in den zuvor genannten Branchen um 1,6 % erhöht, sowie die Gesamtanzahl der ArbeitnehmerInnen um 2,3 %. Somit gibt es mehr potenzielle KundInnen für FERCHAU.

Politische Einflussfaktoren

Das Arbeitskräftegesetz wurde bereits in Kapitel 2.3.2 erklärt und zusammengefasst wiedergegeben. Jedoch ist FERCHAU Austria nicht nur in der AKÜ tätig, sondern es werden auch Geschäfte mit Werkverträgen und freien Dienstverträgen, die anderen gesetzlichen Vorgaben unterliegen, aufgesetzt. So ist beim Werkvertrag der Vertragsgegenstand ein konkreter Erfolg oder eine qualifizierte Leistung. Die Bezahlung erfolgt durch einen festgelegten Preis für das Gewerk, unabhängig von geleisteten Arbeitsstunden oder Stunden- bzw. Tagessätzen. Das Weisungsrecht unterliegt ausschließlich dem Auftragnehmer/der Auftragnehmerin. Bei den freien Dienstverträgen ist der Vertragsgegenstand die Arbeitskraft des Auftragnehmers/der Auftragnehmerin. Die Bezahlung ist abhängig von geleisteten Arbeitsstunden bzw. -tagen. Hier gibt es eine Unterscheidung in den Weisungsrechten. Das Weisungsrecht bzgl. der Aufgaben obliegt dem Auftraggeber/der Auftraggeberin und das Weisungsrecht bzgl. Ort, Zeit und Kontrolle dem Auftragnehmer/der Auftragnehmerin.

Ein weiterer Einfluss wird durch die aktuelle Regierung und deren Gesetzesänderungen für die verschiedenen Vertragsvarianten und den Besteuerungen verursacht. Eine Senkung der Körperschaftssteuer, die für 2022 vorgesehen ist, hat einen Einfluss auf die FERCHAU Austria GmbH (vgl. WKO 2020).

6.2.3. SWOT Katalog

Aus den internen Stärken und Schwächen aus Kapitel 6.1. sowie den Umweltentwicklungen aus den Kapiteln 2.3. Personaldienstleistung und 6.2. Externe Entwicklungen sind die Umweltentwicklungen in Zusammenarbeit mit der FERCHAU entstanden. Diese werden im unten angeführten SWOT-Katalog (Tabelle 3) aufgeschlüsselt. Ein SWOT-Katalog verbindet die Stärken und

Schwächen mit den Chancen und Risiken und erläutert die daraus resultierenden Ziele.

Tabelle 3: SWOT-Katalog für FERCHAU Austria (Eigene Darstellung)

Umwelt-entwicklung	trifft im System auf eine Stärke oder Schwäche:			das bedeutet Chance oder Gefahr:		daher wird angestrebt:		
	+	-	Stärke/Schwäche	Ursache	+	-	Chance/Gefahr	Erste Ziele
Marktwachstum	3		Internes Umfeld vorhanden, sowie nötiges Know-how	Ausbildungsschwerpunkte im IT- und Engineering Bereich	3		Ausbau des Marktanteils	Anzahl MitarbeiterInnen 400
Erfahrung in der Branche	1		51 Jahre internationale Markterfahrung	Rasches und stetiges Wachstum	2		Schnelle Reaktion auf dynamische Markteinflüsse	Fluktuationsrate niedrig halten
Ausbaufähiges CRM-Tool		2	Support für SAP und Salesforce-Tools außerhalb Deutschlands eingeschränkt	Competence-Zentrum ausnahmslos im Headquarter angesiedelt		3	Zeitressource wird strapaziert und	Eigenes Competence-Zentrum für Auslandsgesellschaften
Dienstleistungsportfolio	3		Kundenwünsche können individuell eingegangen werden	Breites Portfolio durch langjährige Kundenbeziehung	3		Arbeitsmarktpolitische Schwankungen können ausgeglichen werden	Ausbau der Marke FERCHAU am österr. Markt
Fluktuation in der Branche		2	Veraltetes Führungskonzept	Dynamischer und schnelllebiger Markt		3	Verlust von fachspezifischem Expertenwissen an den Mitbewerb	Employer-Branding und Verbesserung der Rahmenbedingungen für MitarbeiterInnen
Image der Branche		2	Werden als klassische Personaldienstleisterin von KundInnen und KandidatInnen wahrgenommen	Kein technisches Büro in Österreich, mangelnde Bekanntheit des gesamten FERCHAU-Portfolios		2	Erschließung neuer Kundenmärkte und lokaler Ausbau	Steigerung der vertrieblichen Durchdringung

Stärke/Chance

Schwäche/Risiko

Ausprägung 1 = niedrig, 2 = mittel, 3 = hoch

7. Empirische Untersuchung

Das Kapitel 7 behandelt den Vorgang der im Rahmen der Erstellung dieser Arbeit angestellten empirischen Untersuchung. Zunächst werden der Untersuchungsgegenstand, die Ziele, die Methode und das Erhebungsinstrument, sowie die Auswahl der Zielgruppe und der einzelnen GesprächspartnerInnen erklärt. Anschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst, wiedergegeben und fließen gemeinsam mit der Situationsanalyse in das Key Account Konzept für FERCHAU ein.

7.1. Untersuchungsdesign

Für die Erstellung des Key Account Management Konzepts müssen fehlende Informationen, die anhand der Theorie nicht verantwortbar waren, erhoben werden. Dafür ist ein Untersuchungsdesign nötig, um diese Primärmarktforschung folgend zu gliedern:

- Untersuchungsgegenstand und Problemstellung
- Untersuchungsziele
- Untersuchungsmethode
- Auswahl des Erhebungsinstruments
- Auswahl der Zielgruppe/InterviewpartnerInnen
- Durchführung, Datenanalyse und Auswertung

7.1.1. Untersuchungsgegenstand und Problemstellung

Die erste Phase der Untersuchung ist die Definition des Untersuchungsproblems. Hier werden die Weichen für den Erfolg der Marktforschung gelegt. Wenn der Untersuchungsgegenstand ausreichend beschrieben wird, kann verhindert werden, dass am relevanten Problem vorbeigeforscht wird (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 9).

Derzeit ist das Key Account Management bei FERCHAU nicht systematisch vorhanden und es gibt auch noch keine konzeptionelle Herangehensweise. FERCHAU hat in Österreich einige GroßkundInnen akquirieren können, aber es gibt noch keine qualifizierte Entscheidungsstruktur für die Auswahl dieser Key Accounts. Der Prozess für die Betreuung der KA ist auch noch undefiniert. Ebenfalls offen sind

die Rollenverteilungen im Key Account Management System und Leistungspakete, die den Key Accounts angeboten werden sollen. Das bedeutet, dass einige Prozesse noch nicht ausreichend geplant sind, beispielsweise die Durchführung der KA-Betreuung, der Vorgang zur Kundenqualifizierung sowie die Anforderungsliste über notwendiges Wissen zur problemlosen und erfolgreichen Implementation des KAM.

7.1.2. Untersuchungsziele

Um die Problemdefinition zu konkretisieren und zu präzisieren, wird die Aufgabenstellung mithilfe von Unternehmenszielen festgelegt (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 9).

Aus der zuvor beschriebenen Problemstellung leiten sich für die Marktforschung folgende Ziele ab:

- Erhebung von individuellen Meinungen zur Wichtigkeit der Teilbereiche aus dem Key Account Management, ergo welche Bereiche eine höhere Dringlichkeit bei der Implementierung haben.
- Durch gezielte Fragen sollen Probleme erkannt werden, die bei der Einführung eines KAM-Konzepts auftreten und bereits vorab durch Vorbereitung ausgeschlossen werden können.
- Es soll ein Best-Practice-Beispiels eines KAM-Konzepts erhoben werden, um die Vorzüge eines solchen Konzeptes gleich von Beginn an nutzen zu können. Aus der Erfahrung der InterviewteilnehmerInnen und im Vergleich mit den Informationen aus dem theoretischen Teil dieser Arbeit ergibt sich dieses Best-Practice.
- Mit gezielten Fragen sollen die Maßnahmen kritisch hinterfragt werden, um somit eine Ansammlung an relevanten und einsetzbaren Tools zusammenzutragen.

Die Ergebnisse werden in weiterer Folge in das KAM-Konzept einfließen.

7.1.3. Untersuchungsmethode

Das Untersuchungsdesign legt die weiteren wesentlichen Entscheidungen über die anzuwendende Forschungsmethode fest, indem die Datenerhebung bestimmt wird (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2017, S. 35). Da die obengenannten Marktforschungsfragen

nicht durch sekundäre Datenquellen beantwortet werden können, wird in dieser Masterarbeit eine Primärmarktforschung durchgeführt. Die quantitative Marktforschung wird in dieser Masterarbeit nicht berücksichtigt, da es keine Zielgruppe, Erwartungen oder Einstellung beziehungsweise die Verhaltensweisen von Personen zu eruieren gibt. Die qualitative Marktforschung hingegen eignet sich für explorative Fragestellungen, um Erkenntnisse zu wenig erforschten Themen zu gewinnen (vgl. Steffen/Doppler 2019, S. 2).

7.1.4. Auswahl des Erhebungsinstruments

In dieser Arbeit werden 16 qualitative Interviews, oder auch Einzelexplorationen genannt, durchgeführt. Es wird zwei Zielgruppen geben, in denen jeweils acht Personen befragt werden. Diese Interviews sind persönliche, mündliche Gespräche, wobei Fragen und der Ablauf vorab grob definiert sind. Es wird versucht, mit den interviewten Personen eine Vertrauensbeziehung zu entwickeln, um ihnen das ehrliche Beantworten der Fragen so leicht wie möglich zu machen (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 89).

7.1.5. Auswahl der Zielgruppe/InterviewpartnerInnen

Mithilfe von Einzelbefragungen von Personen aus der Personaldienstleistung, die in einem KAM-System tätig sind und Key Account ManagerInnen aus anderen Branchen, die Erfahrungen hinsichtlich der Anwendung von Werkzeugen des KAM oder dem Aufbau eines KAM-System haben, sollen die oben genannten Untersuchungsziele beantwortet werden. Dafür wird ein Gesprächsleitfaden erstellt, der eine Einführungsphase, mehrere Themenblöcke in der Befragungsphase und eine Abschlussphase beinhalten soll wie in Anhang A-7 bis A-15 zu sehen ist.

Qualitative Forschung stellt nicht die Grundgesamtheit dar, sondern wird anhand von Stichproben durchgeführt. Diese Stichproben sind klein und nicht repräsentativ, auch eine große Stichprobe führt nicht zu einer Erhöhung der Validität des Ergebnisses. Die Auswahl erfolgt gezielt und mit bewusster Entscheidung für einzelne Personen nach bestimmten Kriterien. Es ist eine heterogene Stichprobe, da die Personen über mehrere Rekrutierungswege angesprochen werden (vgl. Steffen/Doppler 2019, S. 17f).

Die Kriterien zur Auswahl der interviewten Personen sind:

Zielgruppe 1:

Die erste Zielgruppe fokussiert sich auf den österreichischen Markt. Für die Umfrage werden nur KandidatInnen ausgewählt, die derzeit in der Personaldienstleistung im Innendienst arbeiten. Es müssen zwei der folgenden vier Kriterien erfüllt werden:

- Mindesterfahrung in der Personaldienstleistungsbranche Österreichs von drei Jahren
- Tätigkeit als Key Account ManagerIn, NiederlassungsleiterIn oder Vergleichbares
- Key Account Managementsystem muss länger als ein Jahr im Unternehmen implementiert sein
- Erfahrung in der Implementierung des KAM-Systems

Zielgruppe 2:

In der zweiten Zielgruppe liegt der Fokus auf FERCHAU Deutschland und das dort bereits implementierte und bestehende Key Account Management System. Hier werden KollegInnen des Autors aus dem FERCHAU-Konzern, die im KAM tätig sind, befragt. Drei der folgenden vier Kriterien müssen von den Personen erfüllt werden:

- Firmenzugehörigkeit länger als ein Jahr
- Anstellung als Key Account ManagerIn, der/die für einen Key Account von FERCHAU tätig ist
- Vorerfahrung als Account ManagerIn oder Vergleichbares
- Hochschulabschluss in einem technischen oder betriebswirtschaftlichen Fach
 - Weitere Auswahlkriterien sind im Anhang A-6 aufgelistet

7.1.6. Durchführung, Datenanalyse und Auswertung

Es werden telefonische, persönliche und Gespräche via Skype oder MS Teams geführt. Zur Auswertung der Daten empfiehlt es sich, eine Auswertungssoftware zu nutzen. Der Forschende erspart sich Zeit und es hilft, den Überblick über die Daten zu bewahren. Bei sorgfältiger Aufbereitung der Daten können neben der inhaltlichen

Auswertung auch Auswertungsgrafiken, Wortwolken usw. per Knopfdruck erstellt werden (vgl. Steffen/Doppler 2019, S. 57).

Das Nutzen von Aufzeichnungsmedien wie z.B. das Smartphone oder einer Aufnahmesoftware direkt am PC wird geraten (vgl. Hödl 2009, S. 666). In dieser Arbeit wurden alle 16 Gespräche mithilfe des Aufnahmetools von MS-Teams aufgezeichnet und konnten ohne technische Probleme ausgewertet werden. Für die Datenaufbereitung, sowie die Auswertung, wurde in dieser Arbeit das IT-System Max-QDA genutzt, um Rohdaten in ein passendes Datenformat zu bringen. (vgl. Döring/Bortz 2016, S. 583).

Zur Datenauswertung wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring genutzt. Die Stärke dieser wissenschaftlichen Methode, die sich im deutschsprachigen Raum am stärksten etablieren konnte, ist die Nachvollziehbarkeit und intersubjektive Überprüfbarkeit. Als Vorgang dient ein standardisiertes Ablaufmodell, welches jedoch auf den jeweiligen Fall bzw. das Material angepasst werden kann (vgl. Mayring 2010, S. 59).

7.2. Untersuchungsergebnisse

In dieser Arbeit wurden zuerst acht Hauptkategorien, die sich auf die Daten des Theorieteils beziehen, für die Auswertung erstellt. Diese haben unterschiedlich viele Unterkategorien. Mithilfe dieser Kategorien beziehungsweise Codes konnten die einzelnen Gesprächsteile kategorisiert werden, um später die Aussagen miteinander zu vergleichen. Das Resultat der Auswertung der 16 qualitativen Interviews wird nachfolgend zusammengefasst wiedergegeben und fließt in das praktische Key Account Management Konzept ein. Als Erleichterung der Sichtbarmachung werden Wortwolken genutzt. Die Größe der einzelnen Begriffe deuten auf die Häufigkeit der Nennung bzw. der Bewertung hin.

7.2.1. Bedeutung des Key Account Managements



Abbildung 17: Wortwolke Bedeutung KAM (Eigene Darstellung)

Die Bedeutung wurde recht unterschiedlich aufgefasst. Bei den externeren AnsprechpartnerInnen ist sehr oft ein Zusammenhang mit Rahmenverträgen und hohem Umsatz, dafür wenig Gewinn gefallen. Hier kann der Rückschluss gezogen werden, dass das Geschäft mit Key Accounts erst durch die Masse lukrativ wird. Des Weiteren wurde einige Male erwähnt, dass Key Accounts nicht überlebenswichtig für die Unternehmen seien, aber ein Wachstum nur mit KAM möglich sei.

"Key Account Management ist das Gesicht nach draußen, ist das Bindeglied zu meinem Geschäftserfolg und dementsprechend ist das Um und Auf" (Interview 5, 22.04.2021).

7.2.2. Hauptaufgaben eines KA Managers/einer KA Managerin

Die Hauptaufgaben der Key Account ManagerInnen aus den Interviews sind zusammengefasst folgende:



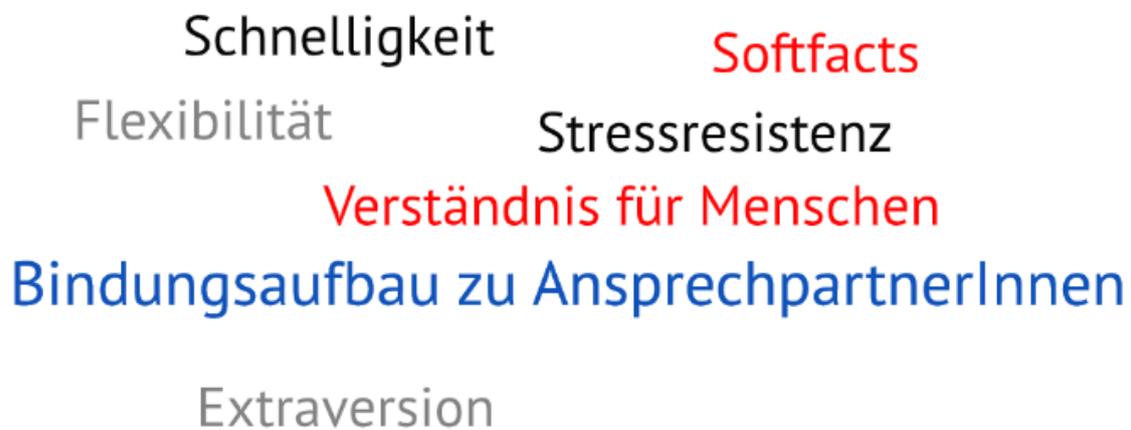
Abbildung 18: Wortwolke Hauptaufgaben KA-ManagerIn (Eigene Darstellung)

Die Kundenbetreuung beziehungsweise Projektbetreuung ist bei 12 von 16 InterviewpartnerInnen die Hauptaufgabe, meist mit Fokus auf eine Branche. Fast die Hälfte der InterviewpartnerInnen ist der Meinung, dass das Key Account Management die Masterclass des Unternehmens sei, da es als das Aushängeschild zu den GroßkundInnen fungiere, die repräsentativ für das Unternehmen sind.

"Meine Hauptaufgaben waren damals und sind auch jetzt die Betreuung unterschiedlicher Branchen, spezifisch bei mir die Branche Automotive, Neukundenakquise, Bestandskundenbetreuung und Abwicklung der Projekte in Zusammenarbeit mit den Recruiting Partnern" (Interview 16, 04.05.2021).

7.2.3. Persönliche und fachliche Anforderungen

Laut den Erfahrungen und Meinungen der GesprächsteilnehmerInnen sind die **persönlichen Anforderungen** an einen Key Account Manager/eine Key Account Managerin folgende:



A word cloud of personal requirements for Key Account Manager/In. The words are arranged in a circular pattern. The most prominent words are 'Schnelligkeit' (top), 'Softfacts' (top right), 'Stressresistenz' (right), 'Verständnis für Menschen' (center, in red), 'Bindungsaufbau zu AnsprechpartnerInnen' (bottom, in blue), and 'Extraversion' (bottom left). Other words include 'Flexibilität' (left).

Abbildung 19: Wortwolke persönliche Anforderungen KA-ManagerIn (Eigene Darstellung)

Ein/Eine KA-ManagerIn darf keine Scheu haben, auf Menschen zuzugehen. In dieser Rolle muss ein Verständnis für das Verhalten der Menschen gegeben sein, sich in andere hineinversetzen gekonnt werden. Das kann nicht erlernt werden, dafür muss derjenige/diejenige die richtige Persönlichkeitsstruktur haben. Softfacts wie Offenheit, Ehrlichkeit, Eloquenz, sehr gute Analysefähigkeiten der Bedürfnisse der KundInnen, sowie das aktive Zuhören sind eine Grundvoraussetzung. *"Ich muss zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein. Und sehr aktiv sein. Also, introvertierte Menschen tun sich im Key Account Management glaube ich schwer, es müssen extrovertierte Persönlichkeiten sein"* (Interview 5, 22.04.2021).

Fachlich war den AnsprechpartnerInnen für die Personaldienstleistung wesentlich, folgende Dinge mitzubringen:



A word cloud of professional requirements for Key Account Manager/In. The words are arranged in a circular pattern. The most prominent words are 'Lohnkalkulation' (top, in green), 'Rechtliche Gegebenheiten in der AKÜ' (top right, in blue), 'Wissen über Vertragswesen' (center, in blue), and 'Strukturiertes Arbeiten' (bottom, in red).

Abbildung 20: Wortwolke fachliche Anforderungen KA-ManagerIn (Eigene Darstellung)

In der Arbeitskräfteüberlassung ist es wichtig, Wissen über das Arbeitsrecht beginnend mit Kollektivverträgen, Arbeitnehmerschutz und kalkulatorische Facetten

wie Lohnnebenkosten oder Deckungsbeiträge zu haben. Ein Key Account Manager/eine Key Account Managerin muss strukturiert arbeiten und sich in mehreren Branchen auskennen beziehungsweise die Hintergründe der verschiedenen Positionen der KundInnen kennen. Die Mehrheit der Interviewten hat angegeben, dass ein Studium nicht unbedingt nötig, aber von den FachansprechpartnerInnen der KundInnen sehr gerne gesehen sei.

"Jedoch zu den persönlichen Anforderungen meiner Meinung gehört dazu, dass man ein guter Zuhörer ist, um auf die Kundenwünsche, Probleme, Anliegen einzugehen. Er sollte nicht das Gefühl haben, dass ich ihm etwas verkaufen möchte, sondern ich nehme seine Probleme an und berate ihn gern und bringe dann im besten Fall eine Lösung" (Interview 9, 26.04.2021).

7.2.4. Kundenqualifizierung und Kundenauswahl

Für die AnsprechpartnerInnen war dieses Thema laut der abgegebenen Bewertungen am wichtigsten, wie folgende Grafik zeigt.

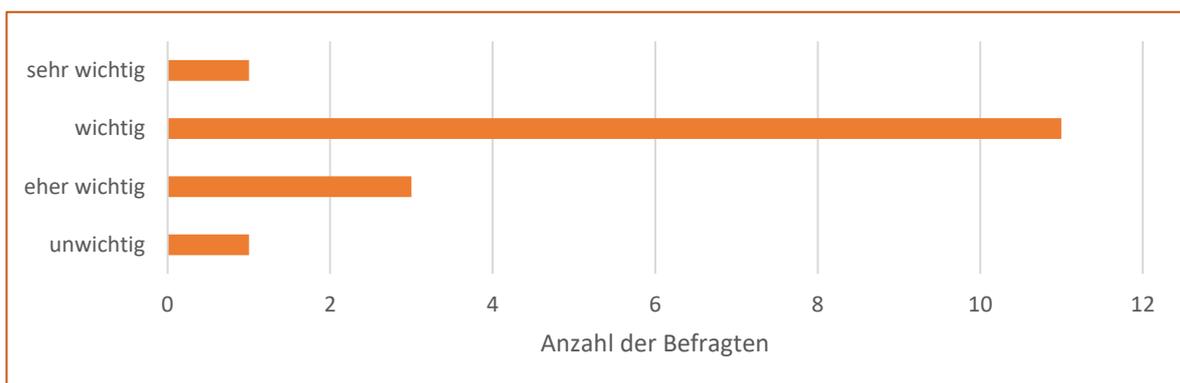


Abbildung 21: Erhebungsergebnis Kundenqualifizierung (Eigene Darstellung)

Es gab nur eine Person, die die Kundenanalyse als eher unwichtig bezeichnete, alle anderen als eher wichtig bis sehr wichtig.

"Es nützt mir nichts, wenn ich das nicht im Vorfeld sauber bearbeite. Wenn ich aufs falsche Pferd setze, dann verliere ich nur Zeit" (Interview 8, 23.04.2021).

Kundenanalyse

Die Kundenanalyse wird in 13 von 16 Fällen nach Branche und/oder den angewandten Kollektivvertrag beim Beschäftigungsunternehmen gemacht. Des Weiteren wird nach derzeitigem Umsatz, dem Umsatzpotenzial und der Anzahl der überlassenen MitarbeiterInnen differenziert. Diese Einteilung wird in fünf der befragten Unternehmen jährlich, in acht halbjährlich und in zwei befragten

Unternehmen auch quartalsweise wiederholt beziehungsweise einmal wurde eine monatliche Bewertung genannt, jedoch in der Form eines Jour-fix, bei dem die KundInnen beobachtet werden.

Anzahl KA

Die Anzahl der Key Accounts variiert sehr stark zwischen einem einzigen und 30 Key Accounts österreichweit. Am häufigsten wurde eine Zahl zwischen vier und acht ausgewiesenen SchlüsselkundInnen genannt. Hier ist die Bewertung sehr individuell und nicht jedes dieser Unternehmen ist in ganz Österreich tätig, was auch ein Grund für diese Unterschiede sein kann.

Kundenbewertung

Des Weiteren wurden verschiedene Bewertungskriterien und Kennzahlen nach Relevanz zur Bewertung der KundInnen abgefragt, die angegebenen Bewertungen wurden zu einem Durchschnittswert zusammengerechnet, wie im folgenden Diagramm zu sehen ist.

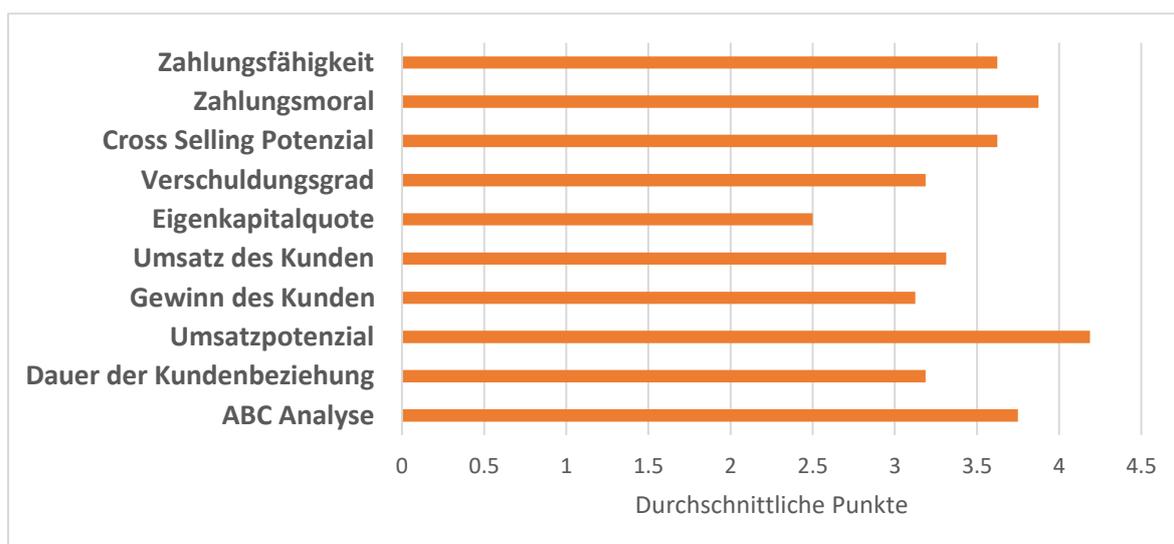


Abbildung 22: Erhebungsergebnis Kundenbewertung (Eigene Darstellung)

Das **Umsatzpotenzial** wurde mit Abstand am höchsten bewertet und von allen InterviewpartnerInnen als zumindest eher wichtig bezeichnet. Eine mehrfache Nennung war Master-Vendoring, also die Übernahme des kompletten Bewerbungsprozesses für eine gewisse Dauer, sowie dass es eine Verbindung zwischen dem eigenen Wachstum und dem des Kunden/der Kundin gibt, da es in der Personaldienstleistung nur möglich ist zu wachsen, wenn sich auch die KundInnen vergrößern. Investitionen des Key Accounts, Potenzialanalysen und Marktbeobachtung fallen für viele in diese Kategorie. Es muss auch ermittelt

werden, wie groß das Gesamtvolumen der vergebenen Leistungen an PersonaldienstleisterInnen ist, und wie viel Anteil davon an das eigene Unternehmen fällt.

Für eine Erst- bzw. Vorauswahl soll nach Angaben der InterviewpartnerInnen **die ABC-Analyse** genutzt werden, da es ein transparentes und strukturiertes Tool ist. Kritikpunkte an der ABC-Analyse sind die Außerachtlassung, dass Umsatz nicht gleich Deckungsbeitrag bedeutet, und die regionalen Unterschiede wie das Ost-Westgefälle in Österreich, das in der Personaldienstleistung einen erheblichen Einfluss hat, nicht berücksichtigt werden. Somit reicht es nicht aus, nur diese Methode zu nutzen.

Das **Cross-Selling-Potenzial** ist für die mehr als drei Viertel der InterviewpartnerInnen ein sehr wichtiges Thema, da neben der Arbeitskräfteüberlassung auch die Direktvermittlung oder Werkverträge angeboten werden. Jedoch ist es laut den AnsprechpartnerInnen zum Teil sehr schwer, auch andere Dienstleistungsformen, die von FERCHAU angeboten werden, bei den KundInnen anzubieten, da sie sich meist sehr auf die Arbeitskräfteüberlassung oder Direktvermittlungen versteifen.

Zahlungsfähigkeit wird als etwas wichtiger eingeschätzt als die **Zahlungsmoral**, da erstgenanntes in den meisten Fällen durch KSV-Auszüge oder Vergleichbares bewertet werden kann.

Sechs Mal wurde als eigenes Kriterium für die Kundenqualifizierung die Anzahl der MitarbeiterInnen beim Key Account, die durchschnittliche Einsatzdauer der MitarbeiterInnen beim Kunden/ bei der Kundin, beziehungsweise das Potenzial dafür genannt. Auch die Rückmeldungsdauer und Verbindlichkeit der KundInnen, sowie die Regionalität und der Wettbewerb wurden als Kriterium genannt. Alle weiteren Kriterien sind als Einzelnes nicht für die Kundenbewertung geeignet und können adaptiv genutzt werden.

7.2.5. Key Account Status

Bei der Frage, ob dem Key Account der Status, dass sie ein Key Account sind, mitgeteilt wird, wurde folgendermaßen beantwortet:

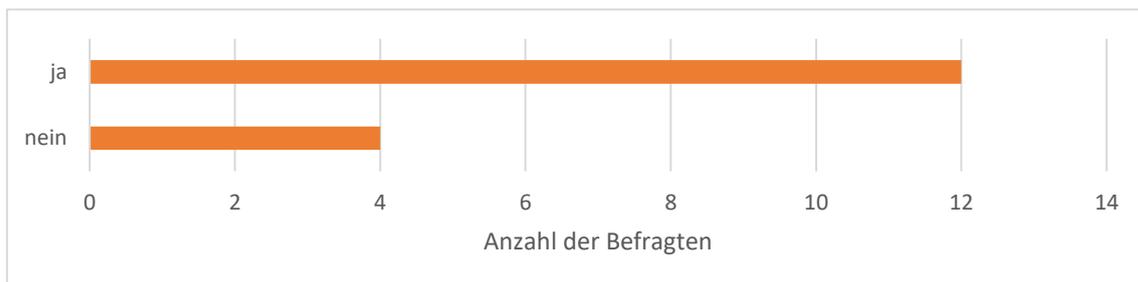


Abbildung 23: Erhebungsergebnis KA Status (Eigene Darstellung)

Es muss jedoch angemerkt werden, dass acht Zustimmungen allein auf Ferchau entfallen, somit steht das Ja-Nein-Verhältnis bei externen Unternehmen bei 50/50. Die Vorteile können eine bessere Verhandlungsbasis sein, dass sich der Kunde/die Kundin wertgeschätzt fühlt, es eine klare Priorisierung nach außen widerspiegelt, und dahingehend eine andere Gesprächsebene entsteht - sowie bei neuen AnsprechpartnerInnen als Symbol eingesetzt werden kann. Gegenargumente sind, dass alle KundInnen nach außen hin gleich wichtig sein sollten, das eigene Unternehmen in eine schlechte Verhandlungsposition kommt, da die KundInnen wissen, wie wichtig sie sind, und der Preis in den Vordergrund gerät und nicht die Serviceleistungen oder die Qualität.

"Also der Kunde fühlt sich anders wahrgenommen. Wie heißt es so schön, wie man in den Wald hineinruft, so schallt es zurück" (Interview 11, 26.04.2021).

7.2.6. Key Account Betreuung - Maßnahmen

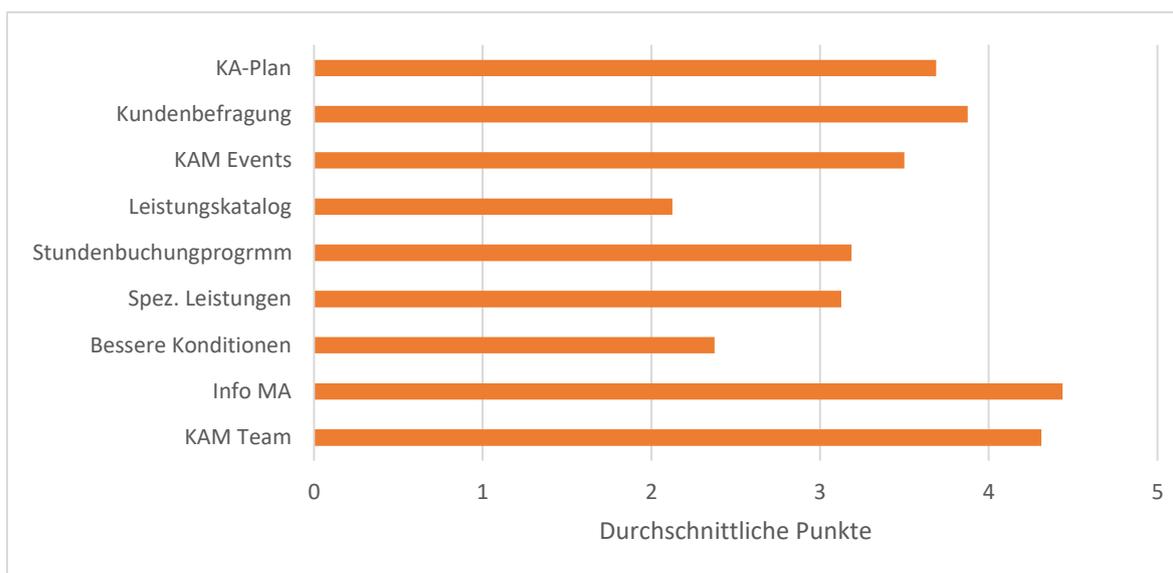


Abbildung 24: Erhebungsergebnis Maßnahmen (Eigene Darstellung)

Die **Informationseinholung bei den MitarbeiterInnen**, die als KollegInnen behandelt werden sollen, ist für die InterviewpartnerInnen am wichtigsten. Hier wurde von fünf AnsprechpartnerInnen betont, dass mindestens halbjährlich mit ihnen gesprochen werden soll und es keine Informationsquelle gibt, die einfacher zu erreichen ist. Die eigenen Angestellten geben oft mehr Informationen ungefiltert weiter. Es wird empfohlen, die Kontaktierung durch das ganze KAM-Team zu machen, um sich die Arbeit aufzuteilen, da es bei einer großen Anzahl sehr zeitintensiv ist, aber der Output es rechtfertigt.

Die Anwendung eines **Key Account Management Teams** hat den zweitgrößten Zuspruch bekommen, vor allem der Single Point of Contact/One Face to the Customer wurde oft genannt. Wenn ein Schlüsselkunde/eine Schlüsselkundin verschiedene Branchen bedient, soll es je Branche einen Key Account Manager/eine Key Account Managerin geben, beziehungsweise müssen die Kundenwünsche beachtet werden.

Die **KA Befragungen** wurden als drittbeste Maßnahme klassifiziert. Um ein ehrliches Feedback zu erhalten, ist die Befragung eine gängige Methode und sollte laut den GesprächspartnerInnen mindestens einmal im Jahr gemacht werden, bei Key Accounts bietet sich auch eine halbjährliche Abfrage an. Die Durchführung wird entweder selbst gemacht, oder durch einen externen Dienstleister/eine externe Dienstleisterin, was zu einem neutraleren und ehrlicheren Feedback führen kann. *"Machen wir jährlich. Finde ich extrem wichtig, weil ich dadurch vielleicht auch Fehler*

herausfinden kann, die ich mache oder Dinge, die ich vielleicht übersehen habe in meiner Arbeit, die dadurch aufgedeckt werden" (Interview 1, 16.04.2021).

Von besseren **Konditionen** und einem **Leistungskatalog** wird von der Mehrheit der Interviewten abgeraten da meist nur die AKÜ und Direktvermittlungen angeboten werden. Fast in allen Gesprächen wurde gesagt, dass die KundInnen in diesem Feld sowieso den Preis diktieren, hier wird von einem Kundenmarkt gesprochen. Es gibt für viele Befragte keinen Grund, aktiv die Konditionen zu senken. Jedoch sei es vor allem bei Unternehmen mit mehr als 5.000 MitarbeiterInnen oft die einzige Methode, um ihn zu halten.

Unter **speziellen Leistungen** werden die Übernahme der gesamten Personalbeschaffung durch Master-Vendoring oder einer gewissen Sparte wie die Konstruktion von den AnsprechpartnerInnen verstanden. *"Die spezielle Leistung an sich kann entweder ein Zusatzgeschäft sein, wo wir weitere Unterstützungen und weitere Umsätze auch mit einfahren. Kann aber auch eine Leistung sein, die an den Kunden bindet" (Interview 14, 22.04.2021).*

Ein **gemeinsames Stundenbuchungsprogramm** wäre für die meisten ein sehr gutes Tool, jedoch ist es kein KAM Thema, sondern für alle KundInnen relevant.

KAM-Events werden von den Interviewten empfohlen, sofern sie aus Compliance Gründen gemacht und angenommen werden dürfen. In kleinen Rahmen mit wenigen Personen, die den fachlichen Input erhöhen, ist es bei einigen möglich.

Die Anwendung eines **Key Account Plans**, wie in Kapitel 5.6.2 beschrieben, findet die Mehrheit als eher geeignet und ein solcher findet bereits bei vielen befragten Unternehmen Anwendung. *"In der Theorie ist es sehr geeignet, in der Praxis ist es unrealistisch, weil unser Geschäft tagesabhängig ist. Eine Analyse ist sehr aufwendig" (Interview 13, 24.04.2021).*

7.2.7. Weitere Themen

Es können kaum **Gegenleistungen** verlangt werden, außer firstgerechte Zahlung und die Übermittlung der Stundenaufzeichnungen. Es handelt sich meist um unausgesprochene und inoffizielle Vereinbarungen, wie das Schicken eines nicht AÜ-fähigen Kandidaten/einer nicht AÜ-fähigen Kandidatin und dafür bekommt das eigene Unternehmen einen Eigenkandidaten/eine Eigenkandidatin, oder die offene Kommunikation zwischen den Parteien.

Die **Erfolgsmessung** des Key Account Managements wird in der Regel gleich gestaltet wie im restlichen Unternehmen. Kundenziele, Umsatz, Deckungsbeiträge und individuelle Einkommenspläne werden kontrolliert.

Bei den Befragungen zu den **Konzeptbestandteilen** gab es kaum noch Input, der in den Interviews noch nicht besprochen wurde. Leistungspakete wurden auch hier als nicht relevant für die Personaldienstleistung bewertet, die restlichen Bestandteile sind alle mit zumindest eher wichtig bewertet worden, wie in folgender Abbildung 25 zu sehen ist.

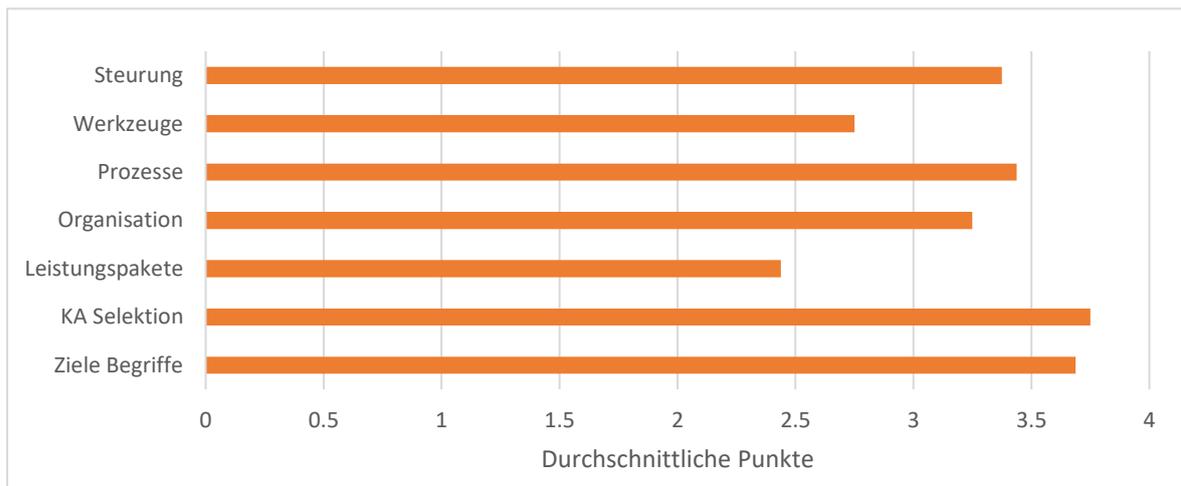


Abbildung 25: Erhebungsergebnis Konzeptbestandteile (Eigene Darstellung)

Verbesserungsvorschläge für das Key Account Management von FERCHAU Deutschland gibt es einige. Zum einen wurde angemerkt, dass wichtige Informationen zum Teil von den KA-ManagerInnen nicht weitergegeben wurden, oder im CRM-Tool sowie im Intranet nicht zu finden sind, und sich dadurch Probleme ergeben hätten, sowie eine schlechte Kommunikation zwischen den KA-ManagerInnen und den Vertriebsverantwortlichen bestehe. Des Weiteren wurde gewünscht, dass der Vertriebsverantwortliche in die Rahmenvertragsverhandlungen sowie der Erstellung der Budgetplanung einbezogen werden muss, sowie der einzige zentrale Ansprechpartner/die einzig zentrale Ansprechpartnerin für die KA ist und die Transparenz allgemein zu verbessern ist. Die Account ManagerInnen fühlen sich hier oft vor vollendete Tatsachen gestellt, da sie so gut wie nicht in die erwähnten Prozesse eingebunden sind.

Eine klare Beschreibung der Aufgaben der Vertriebsverantwortlichen sei ein weiterer wichtiger fehlender Aspekt. Klare Zuständigkeiten, Aufgaben und Pflichten müssten definiert und kommuniziert werden. Das KAM solle dezentralisiert sein,

jedoch eine bessere Plattform für die VertriebsmitarbeiterInnen bei mehreren Standorten bieten.

Eine weitere Anmerkung war, dass der Standort Österreich und dessen Key Account Management von Deutschland mitgeleitet werden solle.

Die Kundenbefragungen würden außerdem so gut wie nie an die verantwortlichen VertriebsmitarbeiterInnen gesendet, außer das negative Feedback und Verbesserungspotenziale, was einen falschen Eindruck hinterlasse, da es dann tendenziell nur um negative Aspekte gehe.

8. Key Account Management Konzept für die FERCHAU Austria GmbH

Im folgenden Kapitel wird ein maßgeschneidertes Key Account Management Konzept für die FERCHAU Austria GmbH erarbeitet. Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen des Theorieteils werden die Inhalte durch die Aspekte der Situationsanalyse ergänzt und die relevanten Untersuchungsergebnisse eingearbeitet. Das Konzept basiert auf einer Mischung des St. Galler KAM-Konzepts und des Konzeptes von Sieck, die im Kapitel 4. bereits dargestellt wurden.

8.1. Ziele des KAM Konzepts

Das vorliegende Konzept dient zur Implementierung des Key Account Managements als selbstständiges Organisationsmodul in FERCHAU. Die Ziele des Konzepts ergeben sich aus den Unternehmenszielen, dem Masterarbeitsziel, sowie den gewonnenen Aspekten der Untersuchung und werden folgend definiert:

1. Erhöhung des Gesamtumsatzvolumens mithilfe der fünf Unternehmen mit dem höchsten Kundenwert um mehr als 20 Prozent bezogen auf den Geschäftsjahresvergleich 2019.
2. Steigerung der vertrieblichen Durchdringung (Messgröße ist der regelmäßige Kontakt zu FachansprechpartnerInnen in CORA dem CRM-Tool von FERCHAU) um mehr als 20 Prozent bei gleichzeitiger Etablierung von mindestens drei der fünf Dienstleistungsbereiche von FERCHAU bei den fünf Unternehmen mit dem höchsten Kundenwert bezogen auf den Geschäftsjahresvergleich 2019.
3. Für den Aufbau von zielführenden, langfristigen und umsatzstarken Beziehungen mit Key Accounts, wird die richtige Auswahl und Qualifizierung der KA eine zentrale Rolle spielen. Es sollen 5-8 Key Accounts mit einer Analyse gefunden werden. Des Weiteren sollen die Aufgaben der Key Account ManagerInnen auf diese Key Account angepasst werden
4. Aufgrund der steigenden Ansprüche der KundInnen, muss eine Auswahl passender Maßnahmen (Key Account Plan, Leistungskatalog, etc.) für die Personaldienstleistung getroffen werden. Diese soll helfen sich von der Konkurrenz abzusetzen und ein Alleinstellungsmerkmal zu kreieren, damit FERCHAU sich von der Masse abhebt.

5. Ein individueller Leistungsumfang für Schlüsselkunden bei FERCHAU Austria sollen dabei helfen, ein KAM so schnell als möglich im Unternehmen zu implementieren.

Wichtig ist hierbei, dass bereits von Anfang an die Geschäftsführung hinter dem Projekt der Einführung des Key Account Managements steht und vollen Support bei fachlichen und finanziellen Herausforderungen gibt. Eine Aufstellung der möglichen Kosten ist im Kapitel 8.6 angegeben.

Des Weiteren soll den internen MitarbeiterInnen von FERCHAU ausführlich erklärt werden, welche Bedeutung das KAM zukünftig für das Unternehmen hat, wer die KA-ManagerInnen sind, welche Aufgaben diese haben und welche Ziele generell mit dem KAM verfolgt werden. Für eine intensivere Auseinandersetzung mit der Strategiebildung wird zur Anwendung der ECR geraten, in der Verkaufsdaten und Marktinformationen ausgewertet werden und somit ein noch klareres Bild entsteht. Eine Implementierung des Konzepts in die Unternehmensstrategie ist unumgänglich, denn nur so kann gewährleistet werden, dass die Ressourcen bereitgestellt werden und der nötige Rückhalt gegeben ist. Für die Verbesserung des KAM ist ein mehrstündiger Austausch jeden Monat unentbehrlich. Derzeit findet jede Woche mit den NiederlassungsleiterInnen in Österreich ein Jour-fixe statt. Für einen guten Informationsaustausch wäre das auch die Empfehlung für das KAM von FERCHAU, sowie ein quartalsweiser mehrstündiger Termin, um Änderungsvorschläge zu erarbeiten und die möglichen Fehler des KAM auszubessern.

8.2. Key-Account Qualifizierung

Eines der Hauptthemen des KAM-Konzept ist die richtige Auswahl der Key Accounts. Es gilt herauszufinden, welche Kunden den höchsten Wert für FERCHAU haben. Des Weiteren ist dies auch ein zentraler Punkt, um festzulegen, welche Unternehmen von dem KAM-Team von FERCHAU bearbeitet werden. Diese Klassifizierung muss transparent und für alle MitarbeiterInnen verständlich und nachvollziehbar sein. Die Auswahl der angewendeten Tools wird nach den gewonnenen Theorieerkenntnissen und der Einschätzung der InterviewpartnerInnen gemacht, die die einzelnen Tools und Kriterien im Zuge der Befragungen bewertet haben. Diese Auswahl soll jedes Jahr mit den notwendigen und von der Geschäftsleitung zur Verfügung gestellten Informationen zum gleichen

Stichtag wiederholt werden. Eine Auswahl von qualitativen und quantitativen Kriterien ist gegeben.

Aufgrund der Ergebnisse der Befragung und auch den bekannten Daten wird empfohlen, sich auf sechs bis acht Key Accounts zu beschränken. Diese Anzahl sollten zwei bis drei Key Account ManagerInnen je nach Unternehmensgröße und Aufwand betreuen, da die InterviewpartnerInnen angaben, dass ein einzelner/eine einzelne zwischen zwei bis vier Key Accounts zur selben Zeit betreut. Für die Auswahl der Key Accounts eignen sich in der Personaldienstleistung folgende Tools und Kriterien:

8.2.1. ABC-Analyse zur Vorselektion

Der Vergleich der Unternehmen mithilfe der ABC-Analyse soll als Vorselektierungsmethode genutzt werden. Alle KundInnen, mit der FERCHAU Austria in einer Geschäftsbeziehung steht, werden mit dieser Methode bewertet. Es muss darauf geachtet werden, dass derselbe Zeitraum (die des vergangenen Geschäftsjahres) betrachtet wird, sowie alle Umsätze, auch die noch nicht verrechneten, in die Bewertung einfließen. Aus dieser Analyse sollten sich, wie in Abbildung 26 zu sehen ist, eine klare Struktur mit mehreren potenziellen Key Accounts abzeichnen - der sogenannten A-KundInnen. Aus dieser Analyse resultieren 15-20 A-KundInnen für ganz Österreich. Für eine weitere Selektion sollen diese A-KundInnen mithilfe einer Entscheidungsmatrix bewertet werden.

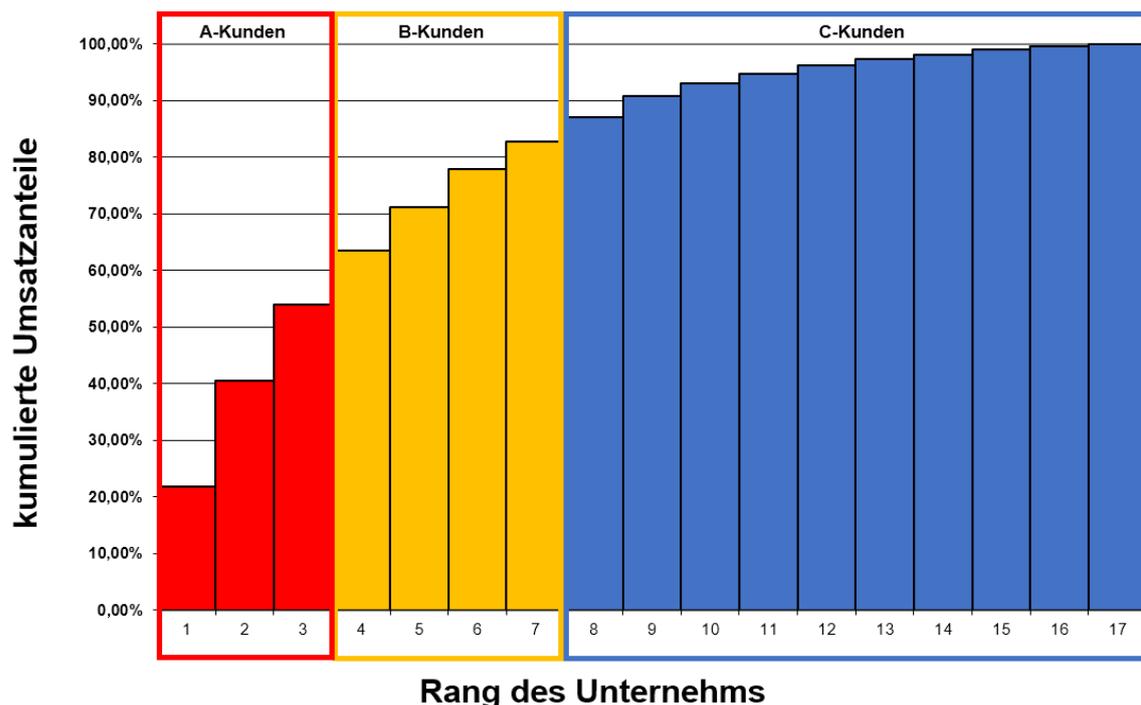


Abbildung 26: ABC-Analyse Ergebnis (Business-Wissen 2021)

Trotz der systematischen Auswahl anhand des Umsatzes der KundInnen, kann es durchaus dazu kommen, dass potenzielle Key Accounts nach der ABC-Analyse wegfallen, da der derzeitige Umsatz zu gering oder nicht gegeben ist. Jedoch können auch solche Unternehmen einen sehr hohen zukünftigen Wert für die FERCHAU Austria GmbH haben. Um dem entgegenzuwirken, soll zusätzlich zur ABC-Analyse ein halbjährliches Meeting einberufen werden, in dem der/die GeschäftsführerIn, die (Key) Account ManagerInnen sowie die VertriebsassistentInnen diese High-Potencial-Unternehmen vorstellen können. Danach wird gemeinsam entschieden, ob diese mit dem Scoring-Modell durchleuchtet werden sollen, da dies einen hohen zeitlichen Aufwand darstellt.

8.2.2. Scoring-Modell zur Endauswahl der Key Accounts

Im zweiten Schritt werden die A-Kundinnen aus der ABC-Analyse und die High-Potencial-Unternehmen untereinander mit dem Scoring-Modell verglichen, und die tatsächlichen Key Accounts definiert.

Informationen, auf denen die Entscheidungen basieren, können Zeitungsartikeln oder dem Internet entnommen werden, die hierfür zusammengefasst werden. Auch Informationen der AnsprechpartnerInnen und MitarbeiterInnen, die bei den potenziellen Key Accounts arbeiten, sind hierfür relevant. Die anzuwendenden Kriterien sollen nach Auswertung der Interviews und den theoretischen Erkenntnissen folgende sein:

- Das Umsatzpotenzial mit den potenziellen Key Accounts
- Die Branche des Schlüsselkunden und deren Wachstumsprognosen
- Das Cross Selling Potenzial
- Die potenzielle Anzahl an MitarbeiterInnen, die bei den Key Accounts durch eine intensivere Betreuung eingesetzt werden können
- Kommunikationsverhalten und Informationsqualität der AnsprechpartnerInnen
- Durchschnittliche Rückmeldungsdauer auf Profile, Vorstellungstermine etc.
- Zahlungsmoral und Zahlungsfähigkeit

In Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung von FERCHAU und der Niederlassung Graz, wurde eine Gewichtung der Kriterien mit dem paarweisen

Vergleich gemacht. Diese ist der Tabelle 4 zu entnehmen. Der paarweise Vergleich ist eine Methode, um mehrere Kriterien oder Alternativen zu bewerten. Jedes Kriterium wird einzeln mit jedem anderen verglichen, am Ende ergibt dies eine Quersumme pro Kriterium und eine Gesamtsumme, durch die die Quersumme dividiert wird. Somit ergibt sich ein Prozentsatz, mit dem gerechnet wird (vgl. Allen 2019, S. 587).

Wie in Tabelle 5 sollen je nach Erreichung der Kriterien eine Punktezahl von eins bis zehn, wobei eins für das Minimum und zehn das Maximum darstellt, gewichtet werden. Es erfolgt zuerst eine Multiplikation der Bewertung mit der Gewichtung, um anschließend eine Addition aller Zwischensummen der einzelnen Unternehmen zu machen. Wie in diesem fiktiven Beispiel zu sehen ist, gibt es eine Gesamtpunktzahl, nach der die Reihung erfolgen soll. Wird ein Schwellenwert von 500 Punkten erreicht, soll dieses Unternehmen als Key Account von FERCHAU betreut werden.

Tabelle 4: Paarweiser Vergleich (Eigene Darstellung).

Paarweiser Vergleich

Die mit dieser Farbe hinterlegten Zellen werden automatisch berechnet

als wichtiger	Umsatz-potenzial	Branche	Cross Selling	Anzahl MAs	Informations-qualität AP	Rückmelde-dauer	Zahlungs-moral	Zahlungs-fähigkeit	Summe	%
Umsatz-potenzial		1	1	1	1	1	1	1	7	25.00%
Branche	0		0	0	1	1	1	0	3	11.00%
Cross Selling	0	1		1	1	1	1	1	6	21.00%
Anzahl MAs	0	1	0		1	1	1	1	5	18.00%
Informations-qualität AP	0	0	0	0		1	1	1	3	11.00%
Rückmelde-dauer	0	0	0	0	0		1	1	2	7.00%
Zahlungs-moral	0	0	0	0	0	0		1	1	3.00%
Zahlungs-fähigkeit	0	1	0	0	0	0	0		1	4.00%
Prüfsumme									1	100.00%

Bewertung 1 bedeutet im Beispiel Kriterium 1 ist wichtiger als Kriterium 2

Tabelle 5: Scoring Modell (Eigene Darstellung)

Kriterium	Gewichtung	Unternehmen1		Unternehmen2		Unternehmen20	
		Bewertung	Zwischen-summe	Bewertung	Zwischen-summe	Bewertung	Zwischen-summe
	in %						
Umsatz-potenzial	25	10	250	3	75	1	25
Branche	11	5	55	8	88	7	77
Cross Selling	21	7	147	6	126	7	147
Anzahl MAs	18	3	54	3	54	4	72
Informations-qualität AP	11	2	22	3	33	6	66
Rückmelde-dauer	7	4	28	10	70	1	7
Zahlungs-moral	3	5	15	4	12	4	12
Zahlungs-fähigkeit	4	2	8	8	32	7	28
Total	<u>100</u>		<u>584</u>		<u>494</u>		<u>438</u>

Aus dem Beispiel kann entnommen werden, dass von den ersichtlichen Unternehmen nur das erste genügend Punkte erreicht, um den Key Account Status von FERCHAU zu bekommen. Diese werden folglich durch das KAM-Team betreut und die Maßnahmen aus Kapitel 8.4. werden für diese angewendet.

8.3. Gestaltung des KAM-Teams

Das Key Account Management Team ist die ausführende Organisation und soll als eigene Abteilung aufgebaut und strukturiert werden. Alle Teammitglieder sind an einem zentralen Ort ansässig. Hier wird der Standort Linz empfohlen, da es sehr zentral gelegen ist und von dort aus die KundInnen in fast ganz Österreich an einem Tag ohne Übernachtung vor Ort betreut werden können. Des Weiteren ist dort auch die Zentrale von FERCHAU und somit existiert bereits die nötige Infrastruktur. Ein KAM-Team wird benötigt, um die im Kapitel 1.3. genannten Unternehmensziele für das KAM zu erfüllen. Mit den zusätzlichen Ressourcen, die durch das KAM entstehen, wird davon ausgegangen, dass sich der Umsatz sowie die vertriebliche

Durchdringung der fünf Unternehmen mit dem höchsten Kundenwert um 20 Prozent erhöhen.

Das KAM-Team von FERCHAU Österreich soll am Anfang aus vier fixen Personen und einer „Ersatzfrau“/einem „Ersatzmann“ bestehen. Zwei der Mitglieder sollten die Position als Key Account ManagerInnen mit den im nachfolgenden Kapitel beschriebenen Aufgaben einnehmen. Eine Person wird als KAM-Assistenz, die dieselben Aufgaben hat wie ein/e VertriebsassistentIn derzeit bei FERCHAU, jedoch ausschließlich für die Key Accounts tätig ist, eingestellt. Zuletzt wird eine Person als KAM-Personalreferenz, die für das Recruiting der speziellen Positionen der KA verantwortlich ist, benötigt. Als Back-Up soll ein Account Manager/eine Account Managerin über den kompletten Prozess und die Aufgaben im KAM-Team informiert sein, um im Falle von Krankheit oder Urlaub einen reibungslosen Ablauf garantieren zu können. Dieser Account Manager/diese Account Managerin sollte über genügend Erfahrung innerhalb der FERCHAU GmbH verfügen. Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin muss nicht am Standort Linz arbeiten, jedoch wäre dies ratsam, ihn/sie vermehrt in persönliche Meetings einzubinden. Alle MitarbeiterInnen des KAM-Teams unterliegen keinem Standort in Österreich und sind direkt der Geschäftsführung unterstellt. Das Organigramm ist in Abbildung 27 zu sehen.

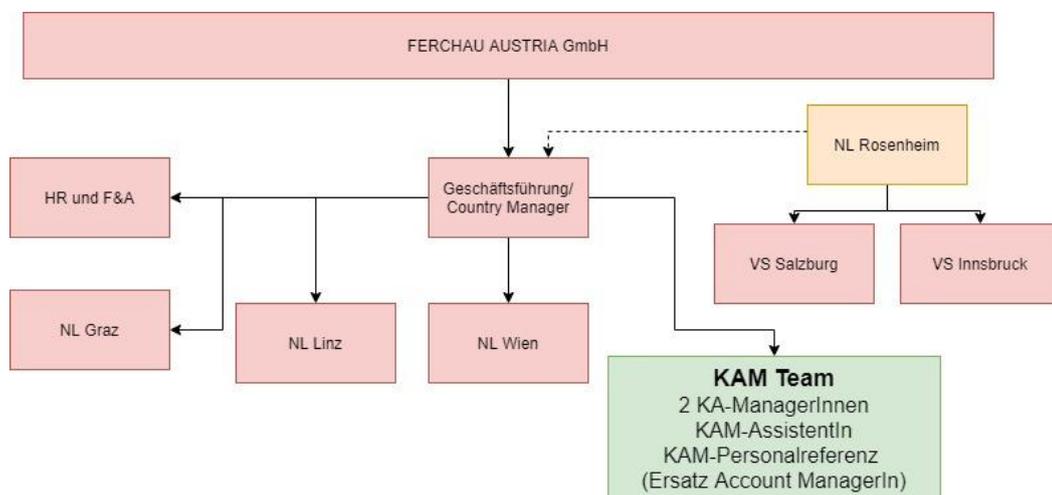


Abbildung 27: Organigramm FERCHAU Austria GmbH (Eigene Darstellung)

Das KAM-Team ist für ein flächendeckendes Key Account Management verantwortlich und betreut alle ausgewiesenen SchlüsselkundInnen in ganz Österreich. Es bekommt den nötigen Freiraum und ist keiner Niederlassung untergeordnet. Die Key Accounts werden nur vom KAM-Team betreut. Jedoch werden hauptsächlich die KandidatInnen von den Niederlassungen in Österreich rekrutiert, deshalb ist auch der Austausch der PersonalreferentInnen von den

einzelnen Standorten mit der KAM-Personalreferenz sehr wichtig. Eine Person allein hat dabei nicht ausreichend Kapazität, um den ganzen Recruitingbedarf der SchlüsselkundInnen zu decken.

8.3.1. Key Account ManagerIn

Aktuell gibt es bei FERCHAU Austria keine ausgewiesenen Key Account ManagerInnen, jedoch gibt es mehrere Key Accounts, die im Konzern von FERCHAU als Key Account ausgewiesen sind und einen Standort in Österreich haben. Es besteht auch eine geschäftliche Beziehung in Form von überlassenen MitarbeiterInnen oder der Direktvermittlung von Personal an diese KundInnen. Die aktuellen BetreuerInnen dieser Accounts werden wie in jedem anderen Standort (Senior) Account ManagerInnen genannt und eine Betreuung durch mehrere Personen ist der Fall. Es wird zwar zu einem gewissen Grad auf die Fachrichtung geachtet, jedoch nicht auf einen Single Point of Contact. Sowohl die (Senior) Account ManagerInnen, als auch die VertriebsassistentInnen schicken im eigenem Namen Profile und andere Informationsmaterialien an dieselben KundInnen. Es wird empfohlen, die Bezeichnung Key Account ManagerIn einzuführen. Nur noch diese/r ist für einen Kunden/eine Kundin verantwortlich und alle Informationen werden in seinem/ihrer Namen geschickt. So wird ein klares Bild zum Unternehmen geschaffen, und die AnsprechpartnerInnen des Key Accounts haben einen Ansprechpartner/eine Ansprechpartnerin, an den/die sie sich richten können. Somit ist eine Verwirrung kundenseitig ausgeschlossen.

Die Aufgabenverteilung ist essenziell und eine klare Formulierung wichtig, vor allem für die Stellenbeschreibung und um Unklarheiten auszuschließen. Folgende Aufgaben soll der Key Account Manager/die Key Account Managerin bei FERCHAU Österreich übernehmen:

- Einziger Ansprechpartner/einzige Ansprechpartnerin für den Kunden/die Kundin (One face to the customer)
- Verantwortlichkeit für die Verhandlung der Rahmenvereinbarungen und Budgetplanungen und allen anderen vertrieblichen Vereinbarungen mit den Key Accounts in Absprache mit der Geschäftsführung
- Betreuung aller MitarbeiterInnen des Key Accounts, um eine bessere Kommunikation und Informationsbeschaffung zu gewährleisten

- Neukundenakquise ausschließlich von potenziellen Key Accounts – Unternehmensgröße größer als 1.000 MitarbeiterInnen in Österreich
- Projektbetreuung bei Werkverträgen und Freelancer-Projekten
- Matching der Kandidatenprofile auf die offenen Stellen des Key Accounts
- Sonstige Tätigkeiten sollen dieselben sein, wie die eines Account Managers/einer Account Managerin

Die Key Account ManagerInnen sollten sehr erfahrene MitarbeiterInnen aus den eigenen Reihen von der österreichischen oder der deutschen GmbH sein. Die fachlichen und persönlichen Anforderungen sind dem Kapitel 7.2.3. zu entnehmen. Wenn keine eigenen MitarbeiterInnen für diese Stellen gefunden werden, sollen diese Positionen mit KA-ManagerInnen oder vergleichbaren von anderen PersonaldienstleisterInnen in Österreich besetzt werden.

8.3.2. Weitere Aufgaben im KAM-Team

Ein Key Account Manager/eine Key Account Managerin kann alle anfallenden Arbeiten nicht allein bewältigen und braucht deshalb ein Team im Hintergrund. Dieses Team soll gleich aufgebaut sein, wie die derzeitige Aufteilung bei FERCHAU ist, jedoch werden alle Informationen mit dem Key Account Manager/der Key Account Managerin geteilt. Im Falle von Urlaub oder Krankheit des KA-Managers/der KA-Managerin ist natürlich eine weitere Betreuung der KA nötig und wichtig, für die der Ersatz-Account Manager/die Ersatz-Account Managerin fungiert. Diese Person wird auch dem Schlüsselkunden/der Schlüsselkundin präsentiert und mitgeteilt, sodass keine Verwirrung entsteht, wenn eine andere Person den Kunden/die Kundin kontaktiert.

Es soll eine Zielvereinbarung für das ganze Team geben, in dem Provisionen klar definiert sind und jedes Teammitglied einen gewissen Betrag bekommt. Das KAM-Team sollte dezentralisiert organisiert sein und eigenmächtig Entscheidungen treffen können.

Alle Informationen, die eine Person vom Key Account, den MitarbeiterInnen vor Ort oder den AnsprechpartnerInnen bekommt, müssen im Intranet oder in Cora geteilt werden, und für alle ersichtlich sein, um eine Transparenz zu gewährleisten.

8.3.3. Key Account spezifischer Entwicklungsplan

Der KAP soll als weitere Maßnahme eingeführt werden, jedoch in einem schlankeren Umfang als im Kapitel 5.6.2. gezeigt. In folgender Abbildung 28 ist der KAP für FERCHAU Austria dargestellt.

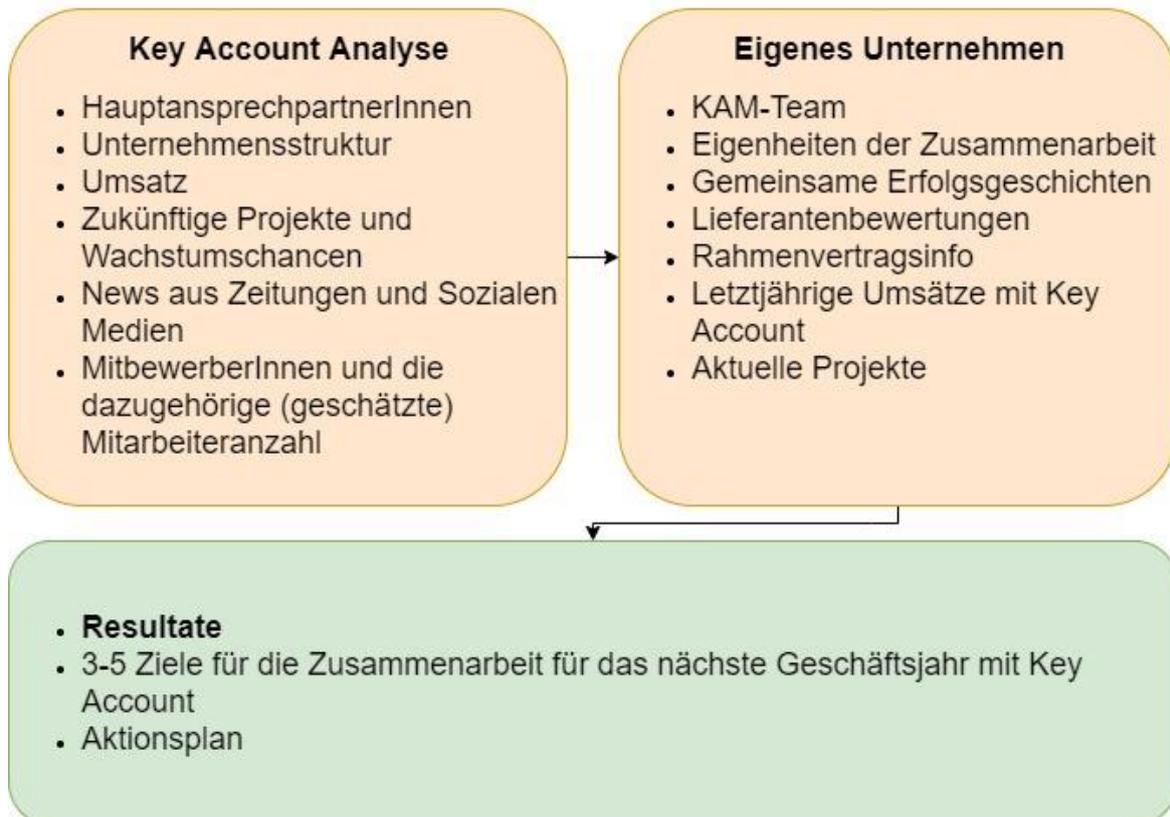


Abbildung 28: Key Account Plan für FERCHAU Österreich (Eigene Darstellung)

Die Auswahl der Hauptkategorien und deren Unterpunkte beziehen sich auf die Umfrageergebnisse. Diese wurden der FERCHAU Austria GmbH im Zuge eines Meetings vorgestellt und gemeinsam konnte man diesen Key Account Plan entwickeln. Die Analyse des Key Accounts steht auch hier im Vordergrund und bildet die Basis. Die Informationsqualität ist hier entscheidend. Um diese zu gewährleisten, wird eine eigene Intranet-Seite für jeden Key Account implementiert, wo alle Informationen in der Geschäftszeit abgelegt werden und für alle MitarbeiterInnen von FERCHAU einsehbar sind. Die Daten können auch archiviert werden, um Datenleichen zu vermeiden. Aus der Key Account Analyse heraus wird die Position von FERCHAU Austria bei diesem KA eruiert und daraus resultieren Ziele für die Zusammenarbeit und ein Aktionsplan wird erstellt.

8.4. Maßnahmen

Die Anwendbarkeit, der in Kapitel 5.6 beschriebenen Maßnahmen wurden mittels der persönlichen Umfragen eruiert. Folgende Maßnahmen sollen im KAM von FERCHAU umgesetzt werden:

Mitteilung des Key Account Status

Den Key Accounts von der FERCHAU soll mitgeteilt werden, dass sie einen anderen Status haben als andere KundInnen. In Österreich gibt es sehr viele PersonaldienstleisterInnen, jedoch nutzen nur wenige ein Key Account Management System und teilen ihren KundInnen den KA-Status mit. Dies kann als Chance genutzt werden, um den zukünftigen Key Account an FERCHAU zu binden und eine engere Zusammenarbeit als mit den MitbewerberInnen kann die Folge sein. Ein weiterer Schritt wäre die Übernahme des kompletten Bewerbungsprozesses in Form von einem **Master-Vendoring**. Dies hat die FERCHAU Austria in ihrer gesamten Geschäftszeit seit 2012 bis dato noch nicht gemacht. Ein Master Vendor unterstützt zu allen Personalthemen und ist der Hauptlieferant/die Hauptlieferantin für Personal. Der MV ist der verlängerte Arm der Personalabteilung der Key Accounts, stellt das benötigte Personal aus dem eigenen Mitarbeiterpool, beziehungsweise kann der MV bei großem Personalbedarf auch weitere PersonaldienstleisterInnen eigenständig dazu holen. Beim Master Vendoring werden administrative Aufgaben im Personalmanagement übernommen und entlastet damit die Personalabteilung, wie z.B. alle organisatorischen Personalaufgaben, die Prüfung und Abrechnung von geleisteten Stunden, Durchführung von Sicherheitschecks, prüft LieferantInnen, und vieles mehr. Zwischen Kundenunternehmen und Master Vendor gilt ein Rahmenvertrag begrenzt auf einen Zeitraum (meist 5 Jahre). Der Master Vendor tritt als Vertreter/in des Schlüsselkunden/der Schlüsselkundin auf und schließt mit den UnterlieferantInnen bzw. Co-LieferantInnen einen Arbeitnehmerüberlassungsvertrag im Namen des Key Accounts ab. Durch den direkten Überlassungsvertrag soll ein Kettenverleih umgangen werden (vgl. Zvoove 2021).

Master-Vendoring ist eine Maßnahme die nur Key Accounts angeboten werden soll, dementsprechend soll auch ein **Leistungskatalog** entworfen werden. Dieser wurde von den InterviewpartnerInnen zum Großteiles negativ bewertet, jedoch hat FERCHAU einen größeren Leistungskatalog als die anderen Personaldienstleister

in Österreich anzubieten. Ein Exempel wie ein Leistungskatalog für FERCHAU ausschaun soll ist folgender Tabelle 6 zu entnehmen.

Tabelle 6: Leistungskatalog (Eigene Darstellung)

Leistung	Key Accounts	A-KundInnen	B & C KundInnen
Übernahme Master-Vendoring	Ja	-	-
Profile mit Zeitvorsprung	Ja	-	-
Arbeitskräfteüberlassung	Ja	Ja	Ja mit höheren Faktoren
Direktvermittlung	Ja	Ja	Ja mit höheren Faktoren
Werkverträgen	Ja	Ja, mit Rahmenvertrag	-
Freelancer	Ja	Ja	Ja
Services durch Tochterfirma	Ja	-	-
Stundenbuchungsprogramm	Ja	-	-

Die Leistung der Profile mit Zeitvorsprung wird bei der FERCHAU Deutschland GmbH bereits umgesetzt. Hier bekommen Key Accounts die Zusammenfassungen der potenziellen KandidatInnen mit zwei Tage bevor den A-C KundInnen. Somit wird dem Schlüsselkunden ein Anreiz zur schnellen Bearbeitung der Bewerbungen gegeben und somit wird die Zusammenarbeit intensiviert und verbessert.

Der monetäre und zeitliche Aufwand, der mit Werkverträgen verbunden ist, wie die Erstellung eines Lastenhefts, rechtfertigt, dass diese nur A-KundInnen mit Rahmenvereinbarungen und KAs angeboten werden. Hier muss eine Veränderung von der Denkweise bei FERCHAU entstehen, den bereits jetzt sind einige Werkvertragsprojekte mit B und C KundInnen nicht erwartungsgemäß abgelaufen und wurden teils mit Verlust beendet (vgl. Rothballer 03.05.2021).

Die Stundenbuchung kann von den MitarbeiterInnen die bei den Key Accounts vor Ort sind durch das Aufstellen eines Zeiterfassungsmodul erfolgen. Jeder externe MA muss sich bei diesem Ein- und Ausstempeln. Diese Zeitbuchungen werden direkt ins SAP von FERCHAU gespielt und es muss nicht zum Monatsende auf die Zeitrachweise der KundInnen gewartet werden. Das spart Ressourcen auf beiden Seiten.

Informationen durch MitarbeiterInnen

Bei FERCHAU Austria werden alle MitarbeiterInnen, die neu im Unternehmen sind, zuerst am ersten Arbeitstag, dann nach zwei Wochen, nach der Probezeit und nach sechs Monaten kontaktiert. Außer zu den Geburtstagen und, wenn die MitarbeiterInnen diverse Anliegen haben, werden diese zumeist nur noch einmal im Jahr kontaktiert. Dies ist auf den Zeitmangel der internen MitarbeiterInnen von FERCHAU zurückzuführen. Um mehr Input zu bekommen, sollte ein Gespräch im Quartal mit den MitarbeiterInnen bei den Key Accounts zeitlich eingeplant werden. Diese Gespräche führt das gesamte KAM-Team. Ein weiterer Bonus aus diesen Kontaktierungen ist, dass die MitarbeiterInnen sich mehr zum Unternehmen verbunden fühlen, und eine stärkere Bindung zu FERCHAU Austria aufbauen. Somit wird sich auch der Bekanntheitsgrad im Positiven erhöhen.

Kundenbefragungen

Derzeit werden solche Befragungen nur nach einem abgeschlossenen Projekt gemacht. Jedoch sollten Kundenbefragungen jährlich von externen DienstleisterInnen durchgeführt werden. Die Ergebnisse müssen unbedingt in vollem Umfang an den verantwortlichen KAM-Manager/die verantwortliche KAM-Managerin weitergeleitet und anschließend im gesamten Team gemeinsam besprochen werden. Die AnsprechpartnerInnen werden von Key Account ManagerInnen akquiriert. Nach der Besprechung soll eine Zielformulierung erfolgen, um die Zusammenarbeit mit dem KA zu verbessern. Diese Ziele fließen in den **Key Account Plan ein**, der auch in den Aufgabenbereich des KAM-Teams liegt.

Kundenevents

Ziel der Kundenevents soll die Stärkung der Bindung des KAs zu FERCHAU sein und resultierend daraus ein Wettbewerbsvorteil für das eigene Unternehmen entstehen. Eine Herausforderung, die mit guten Events ausgeglichen werden kann, ist das Compliance Problem der KundInnen. Viele AnsprechpartnerInnen wollen und dürfen keine Geschenke annehmen, oder an Events der LieferantInnen teilnehmen. Ein denkbare Event wäre der Einstandskuchen, der bereits in einer Niederlassung in Österreich praktiziert wird. Wenn ein neuer Mitarbeiter/eine neue

Mitarbeiterin eingestellt wird und die Probezeit vorbei ist, bringt der Key Account Manager/die Key Account Managerin einen Kuchen für die Abteilung, in der der/die MA tätig ist, und lernt dadurch neue AnsprechpartnerInnen kennen, oder kann mit den bekannten einen Austausch machen. Da eigene MitarbeiterInnen beschenkt werden, wird die Compliance Regel umgangen. Des Weiteren sind Veranstaltungen, die die AnsprechpartnerInnen auch technisch/wirtschaftlich bilden ein gutes Instrument, da ein Mehrwert dadurch für den Key Account entsteht. Aus den Gesprächen hat sich hier ergeben, dass in so einem Fall sehr oft die Compliance Regel nicht durchgeführt wird.

Begrifflichkeiten und Verbesserung des KAMs

Um ein klares und strukturiertes Key Account Management zu schaffen, müssen vorab die Begrifflichkeiten festgelegt werden. Diese sind von der Geschäftsführung und den Verantwortlichen im Vorhinein auszuwählen und festzulegen. Vorschläge für Abkürzungen und Begriffe können dem Abkürzungsverzeichnis entnommen werden.

Das Key Account Management von FERCHAU Austria soll sich jährlich verbessern. Dafür ist eine Auflistung der tatsächlichen Aufgaben und des Zeitaufwands für einzelne Schritte zu erstellen. Aus dieser Auflistung lässt sich eine Verbesserung entwickeln, die das KAM-Team und die Geschäftsführung gemeinsam erarbeiten.

8.5. Erfolgsmessung und Controlling

Die Erfolgsmessung soll ident zu den Kennzahlen sein, die derzeit für das Recruiting und für die Account ManagerInnen genutzt werden. Es bedarf keine weiteren eigenen Kennzahlen für das KAM, jedoch kann jederzeit ein eigenes Kriterium eingeführt werden. Das muss jedoch offen kommuniziert werden. Die Auswertung erfolgt mit dem CRM-System Cora, das bereits bei FERCHAU implementiert wurde und seit über zwei Jahren von allen MitarbeiterInnen genutzt wird.

Eine Balance Scorecard, wie in Kapitel 5.6.1 zu sehen ist, wird nicht von Anfang an empfohlen, da der Aufwand sehr groß ist und nicht genug Ressourcen vorhanden sein werden. Auch in der Literatur wurde erwähnt, dass die BSC erst nach Einführung des KAM implementiert werden soll. Mit der Entwicklung der BSC sollte nach einem halben bis ganzem Jahr, nachdem das KAM erfolgreich ausgerollt wurde, begonnen werden.

8.6. Maßnahmenplan mit Budgetierung und Handlungsempfehlungen

Für den Startzeitraum des KAM bei FERCHAU gilt der 01.01.2022, davor muss das Unternehmen darauf vorbereitet werden und die Struktur muss bereits definiert sein. Falls es zu einer Verzögerung kommen sollte, werden alle weiteren Maßnahmen um diesen Zeitraum verschoben. Es soll keine Vorrückung geben und alle Maßnahmen in der unten angeführten Reihenfolge des Maßnahmenplans durchgeführt werden. Die Abkürzung beim Zeitraum Q steht für Quartal. Alle angegebenen Maßnahmen sind als Handlungsempfehlung des Autors zu verstehen, jedoch sind Maßnahme 1-3, M6 und M9-11 zu priorisieren.

Tabelle 7: Maßnahmenplan mit zeitlicher Planung 1 (Eigene Darstellung)

Nr.	Umsetzungsempfehlung	Verantwortlichkeit	Kosten/Aufwand	Geplantes Ergebnis	Zeitraum
M1	Startschuss für das KAM, Eingliederung des Konzepts im Unternehmen, Ableitung von Zielen und Aufgabendefinition für KAM-Team	Geschäftsführung (GF), Personalabteilung (PA) Externe BeraterInnen	Aufwand ca. 40 externe Beratungsstunden a 400€ = 16.000€	Start des KAM und Einführung in das Unternehmen	Q4 2021
M2	Start der Bildung eines Key Account Management Teams. Recruiting von zwei Key Account ManagerInnen, einer VertriebsassistentIn und PersonalreferentIn. Ernennung des AM/der AM aus einer der Niederlassungen als Ersatz KA-ManagerIn	GF, PA	Personalkosten neu: Nachbesetzung Vertriebsassistent und Personalreferenz ca. 49.000€ Jahreslohn+ 16.500€ Dienstgeberanteil= 65.500€x2 Nachbesetzung von zwei Senior Account ManagerInnen mit 70.000€ Jahreslohn+ 21.000€ Dienstgeberanteil= 91.000€x2 Gesamt: 313.000€	Start des KAM Teams mit Verantwortlichkeitsvergabe und Besetzung der Stellen	Q4 2021
M3	Aufgabendefinition in Absprache mit KAM-Team eruieren, KAM-Ziele definieren, Workshop und Fortbildung für KAM ManagerInnen sowie Teambuilding Wochenende	KAM-Team, GF	Schulungskosten ca. 4.000€ Teambuilding: 2.800€ Stundenaufwand für Definition ca. 30 Stunden	Definition der KAM-Verantwortlichkeiten	Q4 2021
M4	Kundmachung an restliches Unternehmen mittels Intranet-Eintrag, Vorstellung bei den Niederlassungen und persönlichen Gesprächen	KAM-Team, GF	ca. 15. Stunden	Verbreitung der Message und Erzeugung von Verständnis	Ende Q4 2021
M5	Vorbereitung des KAM in den internen Systemen (CRM, Intranet, usw.)	KAM-Team, GF, Programmierer	Aufwand für ProgrammiererInnen ca. 20 Stunden a 250€= 5.000€	Vorbereitung auf Einführung	Ende Q4 2021

Tabelle 8: Maßnahmenplan mit zeitlicher Planung 2 (Eigene Darstellung)

Nr.	Umsetzungsempfehlung	Verantwortlichkeit	Kosten/Aufwand	Geplantes Ergebnis	Zeitraum
M6	Key Account Selektion (Aufbereitung der Daten, Organisation und Schulung der anzuwendenden Tools, Durchführung der Selektion), Start der Key Account Pläne	KAM Team berichtet an GF	ca. 40. Stunden	KA-Selektion	Q1 2022
M7	Zielgerechte Betreuung für jeden Key Account eruieren sowie Absprache mit den ehemaligen BetreuerInnen	KA-ManagerInnen	ca. 40 Stunden	Vorbereitung auf Kontaktierung der KA	Q1 2022
M8	Vorstellung der neuen Unternehmensstruktur bei den KundInnen und AnsprechpartnerInnen, Mitteilung über den KA-Status	KA-ManagerInnen	ca. 20. Stunden Aufwand pro KA-MangerIn für die zentralen AnsprechpartnerInnen und laufender Prozess für alle anderen Aps	Kundeninformation und Beginn des tatsächlichen KAM	Q1 2022
M9	Fortlaufende Key Account Betreuung, zielgerechte Ansteuerung und Vermittlung des gesamten Dienstleistungsportfolios von FERCHAU Austria, Informationen von MitarbeiterInnen bei den Key Accounts einholen, und sämtliche andere Tätigkeiten die in das Jobprofil reinfallen	KA-Team	laufender Prozess	Vorbereitung für die Ausweitung des Geschäftspotenzials	Ab Q1 2022
M10	Ausrollung der Stundenbuchungs-module bei den KAs	Externe FacharbeiterInnen	Kosten pro Modul ca. 1.500€, wahrscheinlicher Verbrauch liegt bei ca. 30 Geräten	Verbesserung der Kommunikation	Fallweise
M11	Kundenevents planen, Akquise der Referenten und Terminvereinbarung	KA-Team	Kosten max. pro Key Account 10.000€ angenommen werden acht KA	Key Account Bindung an FERCHAU	Q2
M12	Jahresende: KA-Auswahl wiederholen, Work-Shop zur Verbesserung des KAM, Kundenbefragungen auswerten	KA-Team, GF	ca. 80 Stunden Work-Shop 4.000€	Verbesserung des KAM	Ende Q3
Gesamt einmalig:			95.800-140.800€		
Gesamtlöhne mit DGA:			313.000€		

Alle Kosten sind anhand interner Recherche bei FERCHAU festgelegt worden, oder wurden per Online-Recherche geschätzt und es wurde mit dem Mittelwert gerechnet (vgl. Wiwo 2017). Die einmaligen Kosten fallen nur bei der Implementierung des Key Account Managements an, die Lohnkosten werden sich jedes Jahr um einen gewissen Prozentsatz erhöhen und fallen jedes Jahr an. Hinzu kommen Kosten für die Arbeitsmaterialien, den Betriebsstandort und weitere variable Kosten, die hier nicht einberechnet wurden.

9. Persönliches Resümee

Die Einführung eines Key Account Management Konzepts ist sehr umfangreich und ein wichtiger Schritt für ein mittelständisches Unternehmen. Aufgrund der gesammelten theoretischen und praktischen Erkenntnisse in dieser Masterarbeit, ist eine Implementierung eines KAMs unabdinglich. Der umstrittene Markt in der Personaldienstleistungsbranche ist ein Risiko, jedoch bietet das KAM die Chance für FERCHAU, sich von den MitbewerberInnen abzuheben und sich als innovatives Unternehmen durchzusetzen. Eine Planung der Ressourcen und die Neuausrichtung der Vertriebstätigkeiten ist wesentlich für den Erfolg des KAM.

Eine der größten Herausforderungen war die Akquise geeigneter InterviewpartnerInnen und die Koordination der Termine, da die ausgewählten Personen Führungspositionen innehaben und dementsprechend eingeteilt sind.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Personaldienstleistung eine spezielle Sparte darstellt und schwer mit anderen Dienstleistungen verglichen werden kann, denn sowohl ein technisches und auch rechtliches Grundwissen ist von Nöten, um in dieser Branche erfolgreich zu sein. Ein übliches KAM kann hier nicht angewendet werden. Deshalb ist die Ausarbeitung des Theorie- sowie des Praxisteil wichtig für eine problemlose und einfache Umsetzung einer Key Account Management Organisation bei FERCHAU. Bei der Selektierung der KAs muss darauf geachtet werden, dass das Scoring-Modell mit wirtschaftlich geprüften Daten und Fakten angewendet wird, um eine Falschwahl zu vermeiden.

Vom Autor wird noch angemerkt, dass sich die angegebenen Kosten noch erhöhen können, je nachdem wie viel Vorerfahrung die eingesetzten KA-ManagerInnen mitbringen und wie schnell sich die Organisationsmitglieder in ihrer neuen Umgebung zurechtfinden. Schließlich ist dies eine komplette Umstrukturierung und Neuplanung der Vertriebstätigkeiten von FERCHAU. Eine klare Kommunikation mit den derzeitigen MitarbeiterInnen ist von Anfang an notwendig, um ein Verständnis für diesen Schritt aufzubauen.

LITERATURVERZEICHNIS

Fachbücher

- Allen, Theodore (2019): Introduction to Engineering Statistics and Lean Six Sigma, Statistical Quality Control and Design of Experiments and Systems, 3. Aufl., London, Springer
- Belz, Christian/Müllner, Markus/Zupancic, Dirk (2015): Spitzenleistungen im Key Account Management, Das St. Galler KAM-Konzept, 3. Aufl., Vahlen
- Berekoven, Ludwig/Eckert, Werner/Ellenrieder, Peter (2009): Marktforschung Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12. Aufl., Wiesbaden, Gabler Verlag.
- Bickelmann, Rolf (2001): Key Account Management. Erfolgsfaktoren für die Kundensteuerung – Strategien, Systeme, Tools, 1. Aufl., Wiesbaden, Gabler Verlag.
- Bauer, Hans/Stokburger, Gregor/Hammerschmidt, Maik (2006): Marketing Performance, Messen – Analysieren – Optimieren, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer
- Bergeron, Bryan P. (2018): Performance Management in Healthcare, From Key Performance Indicators to Balanced Scorecard, 2. Aufl., Boca Roton, CRC Press
- Biesel, Hartmut H. (2002): Key Account Management erfolgreich planen und umsetzen, Mehrwert-Konzepte für Ihre Top-Kunden, 2. Aufl., Wiesbaden, Springer Gabler Verlag
- Biesel, Hartmut H. (2013): Key Account Management erfolgreich planen und umsetzen, Mehrwert-Konzepte für Ihre Top-Kunden, 3. Aufl., Wiesbaden, Springer Gabler Verlag
- Bornwasser, Manfred/Zülch, Gert (2013): Arbeitszeit – Zeitarbeit, Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung, 1. Aufl., Wiesbaden, Springer Fachmedien
- Brinkmann, Jörg (2006): Buying Center-Analyse auf der Basis von Vertriebsinformationen, 1. Aufl., Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag
- Bruhn, Manfred (2019): Marketing, Grundlagen für Studium und Praxis, 14.Aufl., Wiesbaden, Springer Verlag
- Cheverton, Peter (2015): Key Account Management: Tools and Techniques for Achieving Profitable Key Supplier Status, 6. Aufl., London, Kogan Page Publishers
- Curth, Michael/Lang, Brigitte (1990): Management der Personalbeurteilung, 1. Aufl., Oldenburg, De Gruyter Verlag
- Corsten, Hans/Gössinger Ralf (2015): Dienstleistungsmanagement, 6. Aufl., Oldenburg, De Gruyter Verlag.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016). Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Aufl., Heidelberg, Springer Verlag
- Gegenmantel, Rolf (1996): Key-Account-Management in der Konsumgüterindustrie, Dissertation, Frankfurt am Main, Springer Verlag

Gutmann, Joachim/Kilian, Sven (2013): Zeitarbeit: Fakten, Trends und Visionen, 3. Aufl., München, Haufe Verlag.

Haller, Sabine/Wissing, Christian (2020): Dienstleistungsmanagement, Grundlagen – Konzepte – Instrumente, 8. Aufl., Wiesbaden, Springer Gabler Verlag

Helmke, Stefan/Uebel, Matthias/Dangelmaier, Wilhelm (2017): Effektives Customer Relationship Management, Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, 6. Aufl., Wiesbaden, Springer Verlag

Homburg, Christian (2017): Grundlagen des Marketingmanagements – Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden, Springer Gabler Verlag

Homburg, Ruth/Groß Matthias (2019): Personalmanagement, Theorie – Konzepte – Instrumente, 4. Aufl., Wiesbaden, Springer Gabler

Holtbrügge, Dirk (2018): Personalmanagement, 7. Aufl., Berlin, Springer Verlag

Kolb, Meinulf (2008): Personalmanagement, Grundlagen – Konzepte – Praxis, 1. Aufl., Wiesbaden, Gabler Verlag

Kühnapfel, Jörg B. (2019): Balanced Scorecards im Vertrieb, 2. Aufl., Wiesbaden, Springer Verlag

Küng, Pius/Toscano-Ruffili, Rosella/Schillig, Beat/Willi-Piezzi, Daniela (2011): Key Account Management. Praxistipps – Beispiele – Werkzeuge, 4. Aufl., St. Gallen, Midas Management Verlag

Kuß, Alfred/Wildner, Raimund/Kreis, Henning (2018): Marktforschung, Datenerhebung und Datenanalyse

Lissautzki, Marius (2007): Kundenwertorientierte Unternehmenssteuerung. Voraussetzungen, Aufgaben, Werttreiberanalysen, 1. Aufl., Wiesbaden, Springer Verlag.

Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 11. Aufl., Basel, Beltz Verlag

Preißner, Andreas (2019): Balanced Scorecard anwenden: Kennzahlengestützte Unternehmenssteuerung, 5. Aufl., München, Carl Hanser Verlag

Rau, Harald (1994): Key Account Management. Konzepte für wirksames Beziehungsmanagement, Wiesbaden: Gabler Verlag

Rinauer, Sabine (2013): Key Account Controlling in der pharmazeutischen Industrie, Aktuelle Herausforderungen und Lösungsansätze, 1. Aufl., Wiesbaden, Springer Fachmedien

Schulz, Ludwig M. (2014): Das Geheimnis erfolgreicher Personalbeschaffung, Von der Bedarfsidentifikation bis zum Arbeitsvertrag, 1. Aufl., Wiesbaden, Springer Fachmedien

Schwaab, Markus-Oliver/Durian, Ariane Hrsg (2017): Zeitarbeit, Chancen – Erfahrungen – Herausforderungen, 2. Aufl., Wiesbaden, Springer Fachmedien

Schweizer, Peter (2008): Systematisch Lösungen finden, Eine Denkschule für Praktiker, 3. Aufl. vdf-Hochschulverlag [Online Kindle]

Sieck, Hartmut/Meißner, Stephan (2005): Key Account Management im Mittelstand, die kurzfristige Einführung zum erfolgreichen Umgang mit Schlüsselkunden, 1. Aufl., Weinheim, Wiley-VCH Verlag

Sieck, Hartmut (2019): Key Account Management. KAM erfolgreich einführen und professionell weiterentwickeln, 4. Aufl., Norderstedt: BoD Verlag [Online Kindle]

Sidow, Hans D (2007): Key-Account-Management, Geschäftsausweitung durch kundenbezogene Strategie, Wiesbaden, 8. Aufl., Gabler Verlag

Steffen, Adrienne/Doppler, Susanne (2019): Einführung in die Qualitative Marktforschung Design – Datengewinnung – Datenauswertung, 1. Aufl., Wiesbaden, Springer Verlag

Stock-Homburg, Ruth/Groß, Matthias (2019): Personalmanagement, Theorie – Konzepte – Instrumente, 4. Aufl., Wiesbaden, Springer Verlag

Truchseß, Nicole/Brandl, Markus (2017): Zeitarbeit erfolgreich verkaufen, Praxistipps für Arbeitgeberakquise, Recruiting und Bewerbermanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, Springer Gabler Verlag

Wannenwetsch, Helmut (2013): Erfolgreiche Verhandlungsführung in Einkauf und Logistik, Praxisstrategien und Wege zur Kostensenkung – für Einkauf, Logistik und Vertrieb, 4. Aufl., Berlin, Springer Verlag

Winkelmann, Peter (2008): Marketing und Vertrieb, Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung, 6. Aufl., Oldenbourg, 2008

Zupancic, Dirk (2019): Sales Drive, Wie Sie durch konsequente Vertriebsorientierung im Wettbewerb gewinnen, 1. Aufl., Wiesbaden, Springer Verlag

Fachzeitschriften und Journals

Giovannetti, Marta/Cardinali, Silvio/Sharma, Piyush (2020): Sales technology and salespeople's ambidexterity: an ecosystem approach, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Volume 36, Nr 4, S.-615 – 629

IC Market Tracking (2018): Zeitarbeit in Österreich, in: IC Market Tracking Jg. 18, Wien, Interconnection Marketing u. Information Consulting Ges.m.b.H.

Ivens, Björn S./Pardo Catherine (2016): Managerial implications of research on inter-organizational interfaces The case of key account management, in: IMP Journal Vol. 10 Nr. 1, S. 25-49

Järvi, Kati/ Khoreva, Violetta (2019): The role of talent management in strategic renewal, in: Employee Relations: The International Journal Vol. 42, Nr. 1, S. 75 - 89

Kaplan, Robert S (2010) Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, in: Handbook of Management Accounting Research: Volume 3, S. 1 - 36

Pereira, Giancarlo/ Tzempelikos, Nektarios/ Trento, Luiz Reni/ Trento, Carlos Renato/ Borchardt, Miriam/Viegas, Claudia Viviane (2019): Top managers' role in key account management, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 34, Nr. 5, S. 977 - 993

Prior, Daniel D./ Mudiyansele, Lakshmi/Hussain, Omar (2020): Buying centre members' information control, and complex organizational buying, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 36, Nr 1, S. 125 – 136

Schiersch, Alexander (2014): Atypische Beschäftigung und Unternehmenserfolg, in: DIW Roundup Politik im Fokus, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung., Nr. 45, S. 1 - 5

Sääksjärvi, Maria/ Hellén, Katarina (2018): Idea selection using innovators and early adopters, in: European Journal of Innovation Management, Vol. 22 Nr. 4, S. 585 - 599

Workman, John P. Jr/Homburg, Christian/Jensen, Ove (2003): Interorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 31, 1/2003, S. 3 - 21

Zupancic, Dirk/Müller, Markus (2008): How to handle your most important customers: The St. Gallen KAM Concept, in: Journal of Selling and Major Account Management, Nr. 8., S. 32 - 39

Sammelwerke und Handbücher

Backhaus, Klaus/Voeth Markus (2015): Handbuch Business-to-Business-Marketing, Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing, 2. Aufl., Wiesbaden, Springer Verlag, S. 583 - 602

Bruhn, Manfred/Meffert, Heribert/Hadwich, Karsten (2018): Handbuch Dienstleistungsmarketing, Planung – Umsetzung – Kontrolle, 2. Aufl., Wiesbaden, Springer Fachmedien, S. 1 - 331

Bruhn, Manfred (2019): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 11. Aufl., Berlin, Springer Gabler Verlag, S. 1 - 234

Engelhardt, Werner H. (1990): Dienstleistungsorientiertes Marketing – Antwort auf die Herausforderung durch neue Technologien. In Adam, Dietrich et al. (1990): Integration und Flexibilität Wiesbaden, Gabler, S. 268 - 288

Höld, Renate (2009): Zur Transkription von Audiodaten. In Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut (2009): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 655 - 688

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred/Eisenbeiß, Maik (2019): Marketing Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte– Instrumente – Praxisbeispiele 13. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, S. 253 - 963

Zupancic, Dirk/Belz, Christian (2006): Controlling im Key Account Management in: Reinecke, Sven/Tomczak, Torsten (2006): Handbuch Marketingcontrolling Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden, Gabler Verlag, S. 273 - 394

Wissenschaftliche Publikationen

Auer, Eva/ Felix, Claudia/Lichtblau, Rainer/Wach, Iris (2021): AMS Arbeitsmarktlage 2020, Wien, online Druck GmbH

Bruckmüller, Georg (2012): Stellungnahme AÜG [Online]
https://www.wko.at/branchen/w/gewerbe-handwerk/gewerbliche-dienstleister/personaldienstleister/003_Merkblatt_UeBerlasser_AUeG_neu_Endfassung-1.pdf
[09.01.2022]

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2021): Universitätsbericht > 2020,
Wien, Print Alliance HAV Produktions GmbH

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2018): Forschung in Österreich
[Online] <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/Forschung/Forschung-in-%C3%96sterreich.html>
[09.01.2022]

Riesenfelder, Andreas/Danzer, Lisa/Wetzel, Petra (2017): Arbeitskräfteüberlassung in Österreich,
Wien, Verlag des ÖGB GmbH

Schiersch, Alexander (2014): Atypische Beschäftigung und Unternehmenserfolg (DIW Roundup).
Berlin, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.

Sczesny, Cordula (2013). Der Klebeeffekt in der Zeitarbeit aus Sicht von Zeitarbeitsunternehmen.
Ausgewählte Ergebnisse einer Befragung von Zeitarbeitsunternehmen in NRW. Erstellt im Rahmen
des Projekts Zeitarbeit – eine Brücke in den Arbeitsmarkt? Dortmund, Si research consult.

Theobald, Elke (2016): PESTEL-Analyse, die wichtigsten Einflussfaktoren der Makroumwelt,
Management Monitor

Internetquellen

AD HOC- Beratung (2015): Grundlagen Konzept [Online] https://www.adhoc-beratung.ch/pluginAppObj_27_79/download.php?action=download [09.01.2022]

Aunkofer, Benjamin (2012): Balanced Scorecard [Online] <https://www.der-wirtschaftsingenieur.de/index.php/balanced-scorecard/> [09.01.2022]

FERCHAU GmbH (2020): Über uns [Online] <https://www.FERCHAU.com/de/de/ueber-uns/wer-wir-sind>
[09.01.2022]

Glassdoor (2021): [Online] Wie viel verdient man als Key Account Manager?
https://www.glassdoor.at/Geh%C3%A4lter/key-account-manager-gehalt-SRCH_KO0,19.htm
[09.01.2022]

Haufe (2018): Mitarbeiterfluktuation in Deutschland,[Online] https://www.haufe.de/personal/hr-management/fluktuation-wechselbereitschaft-der-arbeitnehmer-steigt_80_193940.html
[09.01.2022]

Lünendonk (2020): Zeitarbeitsunternehmen verlieren im zweiten Quartal deutlich an Umsatz –
Talsohle ist erreicht [Online] <https://www.luenendonk.de/aktuelles/themen-trends/zeitarbeitsunternehmen-verlieren-im-zweiten-quartal-deutlich-an-umsatz-talsohle-ist-erreicht/> [09.01.2022]

Österreichische Personaldienstleister (2020): Das sind wir, ZIELE, [Online]
<https://www.personaldienstleister.at/ueber-oesterreichs-pdl/ziele-und-aufgaben/> [09.01.2022]

Sieck, Hartmut 2013: Hartmut Sieck, (Key) Account Management Experte [Online]
<https://www.yumpu.com/de/document/read/31215747/sieck-consulting-broscha-1-4-re> [09.01.2022]

Statista.at (2020): Anzahl der Unternehmen in der Arbeitskräftevermittlung in Österreich von 2011 bis 2019 [Online] <https://de-statista-com.elibrary.campus02.at/statistik/daten/studie/717061/umfrage/unternehmen-in-der-arbeitskraeftevermittlung-in-oesterreich/> [09.01.2022]

Statista.at (2020): Umsatz in der Arbeitskräfteüberlassung in Österreich von 2011 bis 2019 [Online]
<https://de-statista-com.elibrary.campus02.at/statistik/daten/studie/715638/umfrage/umsatz-in-der-arbeitskraefteueberlassung-in-oesterreich/> [09.01.2022]

Statista.at (2020): Arbeitslosenquote in Österreich von April 2020 bis April 2021 [Online] <https://de-statista-com.elibrary.campus02.at/statistik/daten/studie/288887/umfrage/arbeitslosenquote-in-oesterreich-nach-monaten/> [09.01.2022]

Statista.at (2020): Anzahl der Arbeitslosen in Österreich von 2010 bis 2020 [Online] <https://de-statista-com.elibrary.campus02.at/statistik/daten/studie/607357/umfrage/arbeitslosenzahl-in-oesterreich/> [09.01.2022]

SWF - Sozial- und Weiterbildungsfonds (2020): Förderung von Aus- & Weiterbildungen für Zeitarbeitskräfte, [Online] <https://www.swf-akue.at/index.php> [09.01.2022]

Trend (2019): Die besten Arbeitgeber 2019 [Online] <https://www.trend.at/toparbeitgeber/2019> [09.01.2022]

Wiwo (2017): Strategieberater sind am teuersten – was Unternehmensberater für welche Expertise kassieren [Online] <https://blog.wiwo.de/management/2017/01/23/strategieberater-sind-am-teuersten-was-unternehmensberater-fuer-welche-expertise-kassieren/> [09.01.2022]

Zvoove (2021): Master Vendor [Online] <https://zvoove.com/was-ist/master-vendor> [09.01.2022]

Sonstige Quellen:

Bülow, Tanja/Dahl, Alisha (2020): Arbeitgebermarke FERCHAU: Das Geschäftsmodell für Bewerber erklärt [Online] <https://intranet.able-group.de/pages/viewpage.action?pageId=106086245> [03.05.2021]

Rothballer, Fabian MA, Geschäftsführer, FERCHAU Austria [03.05.2021]

Schulz, Alexander/Hahn, Tobias (2020): Strategie 2020: FERCHAU Classic [Online]
<https://intranet.able-group.de/display/USF/Strategie+2020%3A+FERCHAU+Classic> [03.05.2021]

TABELLENVERZEICHNIS ANHANG

A-Tabelle 1: Projektplan Teil 1 (Eigene Darstellung)	2
A-Tabelle 2: Projektplan Teil 2 (Eigene Darstellung)	3
A-Tabelle 3: Projektplan Teil 3 (Eigene Darstellung)	4
A-Tabelle 4: Scoring-Methode KAM-Konzept Auswahl (Eigene Darstellung).....	5
A-Tabelle 5: Kriterien Auswahl Key Account (Eigene Darstellung).....	8
A-Tabelle 6: Mögliche Maßnahmen (Eigene Darstellung)	9
A-Tabelle 7: KAM Teilbereiche (Eigene Darstellung).....	10
A-Tabelle 8: Kriterien Auswahl Key Account (Eigene Darstellung).....	12
A-Tabelle 9: Mögliche Maßnahmen (Eigene Darstellung)	13
A-Tabelle 10: KAM Teilbereiche (Eigene Darstellung).....	14
A-Tabelle 11: InterviewteilnehmerInnen-Liste (Eigene Darstellung)	15
A-Tabelle 12: Liste der Codes aus MAXQDA (Eigene Darstellung)	16
A-Tabelle 13: Benotung der InterviewpartnerInnen (Eigene Darstellung)	17

Nr.	Vc	Vorgangname	Dauer	Anfang	Ende	Vorgänger	
1		Phase 1 /MS1	358 Tage	Mon 03.08.20	Mit 15.12.21		
2	★	Literaturrecherche	45 Tage	Mon 03.08.20	Fre 02.10.20		
3	★	Einleitung, Ausgangssituation, Problemstellung, Zielsetzung	11 Tage	Mon 05.10.20	Mon 19.10.20	2	
4	★	Erstes Betreuertreffen	0 Tage	Mon 28.09.20	Mon 28.09.20	3	
5	★	Ideengeneation und Bezugsrahmen	36 Tage	Mon 28.09.20	Mon 16.11.20	4	
6	★	Projektplan	1 Tag	Die 22.09.20	Die 22.09.20	5	
7	★	Company Meeting	1 Tag	Die 06.10.20	Die 06.10.20	6	
8	★	Präsentation erstellen	3 Tage	Mit 07.10.20	Fre 09.10.20	7	
9	★	Abgabe MS1	0 Tage	Mon 12.10.20	Mon 12.10.20	8	
10	★	Vorbereitung Präsentation	2 Tage	Mon 12.10.20	Die 13.10.20	9	
11	★	Präsentation MS1	0 Tage	Mit 14.10.20	Mit 14.10.20	10	
12	★	Mehr Literatur lesen	16 Tage	Mit 14.10.20	Mit 04.11.20	11	
13	★	Überarbeitung MAS1	6 Tage	Don 05.11.20	Don 12.11.20	12	
14	★	Abgabe MAS1 Wiederholung	2 Tage	Fre 13.11.20	Mon 16.11.20	13	
15	★	Überarbeitung MAS1 2	1 Tag	Fre 11.12.20	Fre 11.12.20		
16	★	Abgabe und Präsentation MAS1 zum 3 mal	1 Tag	Mit 15.12.21	Mit 15.12.21		
17		Phase 2 Theorie	61 Tage	Mon 23.11.20	Die 16.02.21		
18	★	Kapitel Dienstleistung	11 Tage	Mon 23.11.20	Mon 07.12.20		
19	★	Kapitel KAM Konzept	7 Tage	Die 15.12.20	Mit 23.12.20	21	

Projekt: Masterarbeit Datum: Don 10.06.21	Vorgang		Inaktiver Vorgang		Manueller Sammelrollup		Externer Meilenstein	
	Unterbrechung		Inaktiver Meilenstein		Manueller Sammelvorgang		Stichtag	
	Meilenstein		Inaktiver Sammelvorgang		Nur Anfang		In Arbeit	
	Sammelvorgang		Manueller Vorgang		Nur Ende		Manueller Fortschritt	
	Projektsammelvorgang		Nur Dauer		Externe Vorgänge			

A-Tabelle 1: Projektplan Teil 1 (Eigene Darstellung)

Nr.	Vorgangname	Dauer	Anfang	Ende	Vorgänger	3. Qtl, 2021 4. Qtl, 2021 1. Qtl, 2022 2. Qtl, 2022 3. Qtl, 2022 4. Qtl, 2022 1. Qtl, 2023																
						Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan	Feb	März	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov
20	Kapitel Key Account Management	6 Tage	Die 08.12.20	Die 15.12.20	18																	
21	Kapitel Key Account Qualifizierung	3 Tage	Die 01.12.20	Don 03.12.20	20																	
22	Untersuchungsdesidn entwerfen	6 Tage	Mon 21.12.20	Mon 28.12.20																		
23	Untersuchungsdesign mit Studienkollegen teilen und Feedback einbinden	10 Tage	Die 29.12.20	Mon 11.01.21	22																	
24	Überarbeitung Teilgebiete und Erreichung von 9000 Wörter	5 Tage	Die 12.01.21	Son 17.01.21	23																	
25	Rücksprache mit Betreuer - Konzept fertigstellen																					
26	Theoretisches KAM Konzept fertig schreiben	11 Tage	Mon 18.01.21	Sam 30.01.21																		
27	Abgabe MAS 2	0 Tage	Mon 15.02.21	Mon 15.02.21																		
28	MAS 2 Termin	0 Tage	Die 16.02.21	Die 16.02.21	27																	
29	Phase 3 Praxisteil	103 Tage	Mon 25.01.21	Mit 16.06.21																		
30	Durchführung der Primärmarktforschung	40 Tage	Mon 25.01.21	Sam 20.03.21																		
31	Suche Nach Interviewpartnern	8 Tage	Mon 25.01.21	Mit 03.02.21	23																	
32	Überarbeitung Theorieteil und finalisieren	11 Tage	Die 16.02.21	Die 02.03.21																		
33	Einarbeitung Feedback MAS2	24 Tage	Mit 17.02.21	Sam 20.03.21																		
34	Durchführung der 16 Interviews und zeitgleiche Transkription	38 Tage	Mon 22.03.21	Mit 12.05.21	33																	
35	Auswertung der Gespräche mit MAXQDA	5 Tage	Don 13.05.21	Mit 19.05.21	34																	
36	Inhaltsanalyse nach Mairing	6 Tage	Don 20.05.21	Don 27.05.21	35																	

Projekt: Masterarbeit Datum: Don 10.06.21	Vorgang		Inaktiver Vorgang		Manueller Sammelrollup		Externer Meilenstein	
	Unterbrechung		Inaktiver Meilenstein		Manueller Sammelvorgang		Stichtag	
	Meilenstein		Inaktiver Sammelvorgang		Nur Anfang		In Arbeit	
	Sammelvorgang		Manueller Vorgang		Nur Ende		Manueller Fortschritt	
	Projektsammelvorgang		Nur Dauer		Externe Vorgänge			

A-Tabelle 2:Projektplan Teil 2 (Eigene Darstellung)

Nr.	Vorgangname	Dauer	Anfang	Ende	Vorgänger	
37	Untersuchungsergebnisse schriftlich zusammenfassen und Kapitel schreiben	9 Tage	Die 18.05.21	Fre 28.05.21	36	
38	Praxisteil	58 Tage	Mon 29.03.21	Mit 16.06.21		
39	Situationsanalyse	7 Tage	Mon 29.03.21	Die 06.04.21		
40	Key Account Analyse	6 Tage	Mit 07.04.21	Mit 14.04.21	39	
41	KAM Team Beschreibung	6 Tage	Don 15.04.21	Don 22.04.21	40	
42	Leistungen für KA	6 Tage	Fre 23.04.21	Fre 30.04.21	41	
43	Absprache mit Betreuer	0 Tage	Mon 24.05.21	Mon 24.05.21		
44	Maßnahmen	6 Tage	Mon 24.05.21	Mon 31.05.21	43	
45	Controlling	2 Tage	Die 01.06.21	Mit 02.06.21	44	
46	Handlungsempfehlungen	3 Tage	Don 03.06.21	Mon 07.06.21	45	
47	Zusammenfassung schreiben, Anhang überarbeiten	6 Tage	Mon 07.06.21	Sam 12.06.21		
48	Abgabe MAS 3	1 Tag	Mon 14.06.21	Mon 14.06.21		
49	MAS 3	1 Tag	Mit 16.06.21	Mit 16.06.21	48	
50	Phase 4 Abschluss Master	122 Tage	Don 17.06.21	Fre 03.12.21		
51	Einarbeitung Finales Feedback	20 Tage	Don 17.06.21	Mit 14.07.21	49	
52	Späteste Abgabe Masterarbeit	0 Tage	Mon 13.09.21	Mon 13.09.21		
53	Einarbeitung Verbesserung	10 Tage	Mon 18.10.21	Fre 29.10.21		
54	Abgabe Finale Version		Mon 08.11.21			
55	Masterprüfung	5 Tage	Mon 29.11.21	Fre 03.12.21		

Projekt: Masterarbeit Datum: Don 10.06.21	Vorgang		Inaktiver Vorgang		Manueller Sammelrollup		Externer Meilenstein	
	Unterbrechung		Inaktiver Meilenstein		Manueller Sammelvorgang		Stichtag	
	Meilenstein		Inaktiver Sammelvorgang		Nur Anfang		In Arbeit	
	Sammelvorgang		Manueller Vorgang		Nur Ende		Manueller Fortschritt	
	Projektsammelvorgang		Nur Dauer		Externe Vorgänge			

A-Tabelle 3: Projektplan Teil 3 (Eigene Darstellung)

Konzepte	Gewichtung	Biese		Sido		Sieck		St.Galle	
		Punkte 1-5	Einzelgewichtun g	Punkte	Einzelgewichtun g	Punkt e	Einzelgewichtun g	Punkte	Einzelgewichtun g
Übersichtlichkeit der Schritte, die im KAM-Konzept beschrieben werden. (Bewertung nach der subjektiven Wahrnehmung des Autors)	20%	3	0,6	3	0,6	4	0,8	5	1
Verständlichkeit des Konzeptes und der Tools (Bewertung nach der subjektiven Wahrnehmung des Autors)	15%	4	0,6	3	0,45	5	0,75	4	0,6
Umfang des Konzeptes - Vorbereitung des Unternehmens, KA-Analyse, Einführung, Bildung eines KAM-Teams etc. (Bewertung nach der subjektiven Wahrnehmung des Autors)	20%	3	0,6	2	0,4	3	0,6	5	1
Aktualität des Konzeptes (Bewertung nach Alter der Konzepte)	15%	3	0,45	1	0,15	5	0,75	4	0,6
Anwendbarkeit für die Dienstleistungsbranche (Bewertung anhand Literatur)	30%	4	1,2	3	0,9	5	1,5	5	1,5
Summe	100%		3,45		2,5		4,4		4,7

A-Tabelle 4: Scoring-Methode KAM-Konzept Auswahl (Eigene Darstellung)

Für die Auswahl der externen Ansprechpartner aus Zielgruppe 1 wurden Personen von den größten Marktbegleitern in der Personaldienstleistung im Engineering und IT-Bereich von FERCHAU Austria herangezogen. Diese sind in der Situationsanalyse im Kapitel 6.2.1. ersichtlich. Von diesen Unternehmen wurde je eine Person, die sich bereit erklärte, ein Gespräch zu führen, interviewt. Wenn eines dieser Unternehmen kein Key Account Management hatte, oder keine Person für ein Interview akquiriert werden konnte, wurde ein Gespräch mit einem/einer Key Account ManagerIn oder vergleichbares, die die obengenannten Anforderungen erfüllen, des nächstgrößten Marktbegleiters vereinbart.

Bei den internen InterviewpartnerInnen von FERCHAU Deutschland wurde versucht, von jedem Key Account der bereits ausgewiesen ist, je mit dem zuständigen Account Manager zu sprechen, sowie mit allen ausgewiesenen Key Account ManagerInnen die die oben genannten Kriterien erfüllten.

Die Interviews wurden vollständig wortwörtlich transkribiert, jedoch wurde auf inhaltslose Formulierungen wie „äh“, „aha“ oder ähnliches verzichtet. Unklarheiten und Verständnisfragen der Interviewpartner wurden beim Transkribieren, wenn sie keinen relevanten Inhalt hatten, ausgelassen. Alle Interviews sind beim Autor vorliegend, werden aber nur an die Studiengangsleitung und dem Bewertungskomitee übermittelt, und bleiben sonst, aufgrund von Datenschutz beim Verfasser, und werden nicht an Dritte weitergegeben (vgl. Höld 2009, S. 665)

Gesprächsleitfaden externe Key Account Manager aus der Personaldienstleistung

1. Einführung mit Danksagung, Persönliche Vorstellung und erneute Erklärung des Interviews (Zweck, Ablauf), sowie Erinnerung, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt
2. Einverständniserklärung – Einverständnis für das Aufzeichnen und Protokollieren des Gesprächs und das alle Personendaten anonymisiert in die Masterarbeit einfließen

Einstieg:

1. Seit wann sind Sie in der Personaldienstleistungsbranche tätig und was sind Ihre Hauptaufgaben?
2. Was sind nach Ihrer Meinung die wichtigsten fachlichen und persönlichen Anforderungen, die ein Key Accounter mitbringen muss?
3. Welche Bedeutung hat das Key Account Management Ihrer Meinung nach für Ihr Unternehmen?

Hauptteil:

4. Kommen wir zur Kundenanalyse. Einer der Hauptaufgaben des KAM ist es, die Key Accounts zu bestimmen. Wie gehen Sie im Unternehmen vor?
 - a. Kontrollfrage: Wird die Bewertung in regelmäßigen Abständen wiederholt?
 - b. Wie viele Key Accounts gibt es in Ihrem Unternehmen?

5. Bitte bewerten Sie diese Auswahlkriterien anhand ihrer Relevanz für die Auswahl der Schlüsselkunden? (Liste wird Interviewten gezeigt)

Kriterium	Bewertung
ABC-Analyse (selektiert die KundInnen nach Umsatz und es entsteht eine Reihung, die sehr oft zum Pareto-Prinzip führt, das bedeutet das bei 20% der KundInnen, 80% des Umsatzes erwirtschaftet wird)	
Dauer der Kundenbeziehung, (langjährige Zusammenarbeit repräsentiert Loyalität und aus Fairnessgründen können langjährige KundInnen mit geringeren Umsätzen einen Vorzug bei der Ernennung zum Key Account erhalten)	
Umsatzpotenzial zukünftigen Investitionsvolumen des Kunden mit dem Blick in die Zukunft	
Unternehmenskennziffern: Gewinn des Kunden Umsatz des Kunden Eigenkapitalquote Verschuldungsgrad	
Cross Selling Potenziale (Kunden zur Nutzung von weiteren Leistungen zu bringen.	
Zahlungsmoral und Fähigkeit	
Weiteres eigenes Kriterium	

A-Tabelle 5:Kriterien Auswahl Key Account (Eigene Darstellung)

6. Kommunizieren Sie Ihren Kunden, dass sie einen Key Account Status haben?
- Wenn ja, warum? Was sind ihrer Meinung die Vorteile?
 - Wenn nein, warum? Was sind Ihrer Meinung die Gründe, den Kunden den KA-Status nicht mitzuteilen?

7. Ein weiteres großes Thema ist die Betreuung der Key Accounts. Bitte bewerten Sie die einzelnen Kriterien und beschreiben Sie kurz, wenn eine Maßnahme bei Ihnen in dieser oder vergleichbarer Form Anwendung findet.

Kriterium	Bewertung
Nutzung eines Key Account Management Teams, bestehend aus mehreren Personen, die alle gemeinsam in einer Hierarchieebene zusammenarbeiten. In diesem KAM-Team gibt es einen Ansprechpartner für einen KA	
Informationsbeschaffung durch MitarbeiterInnen die beim Kunden vor Ort arbeiten	
Bessere Konditionen für Key Accounts (z.B. niedrigere Faktoren, geringere Abschlagszahlungen, geringere Dauer bis zur kostenlosen Übernahme der MitarbeiterInnen usw.)	
Spezielle Leistungen (z.B. die Übernahme des kompletten Personalbeschaffungsprozesses von der Aufnahme des Stellenprofils bis hin zur Besetzung)	
Nutzung eines gemeinsamen Stundenbuchungsprogramms	
Leistungskatalog für diverse Kundengruppen z.B. ABC-Kunden	
Key Account Events/Kundenworkshops, mit den eigenen MitarbeiterInnen und die des Key Accounts	
Kundenbefragungen z.B. zur Zufriedenheit, Verbesserungspotenzialen	
Key Account Plan (KAP)	
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Managementzusammenfassung</div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; color: red; margin: 0;">Account Analyse</p> <ul style="list-style-type: none"> Kurzprofil Wichtige Kennzahlen Unternehmensstruktur Wichtige Standorte Top 3 Ziele / Projekte Einkaufsstrategie Anforderungen Markt- und Wettbewerbsumfeld Involvierte Personen SWOT </div> <div style="width: 30%; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; color: red; margin: 0;">Eigene Position</p> <ul style="list-style-type: none"> Lieferantenbewertung Wir als Kunde Rahmenvertragsinfo Geschäftshistorie „Account Playbook“ Lieferanteile / Umsatzentwicklung Top 5 Produkte der Branche Wettbewerbsumfeld Unique Value Proposition SWOT </div> <div style="width: 30%; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; color: red; margin: 0;">Geschäftsentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> Mission Erfolgsgeschichten Top 3 Ziele → Strategien Finanzplanung Key Account Team Team Verantwortlichkeiten Beziehungsmatrix Touchpoint Plan </div> </div> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <div style="background-color: red; color: white; padding: 5px; display: inline-block;">Top 5 Chancen / Risiken</div> </div> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Aktionsplan</div> <div style="text-align: center; border: 1px solid black;">Änderungen im Überblick</div> </div>	
Weitere individuelle noch nicht genannte Leistungen/Maßnahmen	

A-Tabelle 6: Mögliche Maßnahmen (Eigene Darstellung)

8. Gibt es Gegenleistungen, die Sie von den Schlüsselkunden einfordern?

9. Wird der Erfolg des Key Account Managements in Ihrem Unternehmen speziell gemessen?
 - a. Wenn ja, wie?
 - b. Wenn nein: Wie messen sie generell in Ihrem Unternehmen den Erfolg?

10. Die Key Account Konzepte sind allesamt im Inhalt sehr identisch. Folgende Teilbereiche werden immer genannt, bitte gewichten Sie diese nach Relevanz für den Start eines Key Account Managements und begründen Sie Ihre Bewertung.

Kriterium	Bewertung
Ziele, Strategie, Begriffe: Unternehmensvorbereitung auf die Einführung eines KAMs (Definierung von Zielen, Strategien und Begriffen)	
Key Account Selektion: Key Account Auswahl (wie bereits besprochen)	
Leistungen/Pakete für KA Definierung von Leistungspaketen für Kunden und Schlüsselkunden	
Organisation und KA-Teams: agile KAM Teams werden gebildet und die Rollen der Mitglieder definiert, sowie die Unterstützung des Topmanagements erklärt.	
Prozesse und Spielregeln Das KAM wird in die Unternehmensprozesse eingebettet beziehungsweise die vorhandenen Prozesse entsprechend erweitert und die Spielregeln im KAM festzulegen.	
Werkzeuge: Werkzeuge für die Key Account ManagerInnen erklärt, z. B. der Key Account Plan, das als strategisches Steuerungsinstrument genutzt werden soll.	
Steuerung: Grundzüge für ein professionelles und zeitgemäßes Controlling werden eingeführt und Kennzahlen festgelegt	

A-Tabelle 7: KAM Teilbereiche (Eigene Darstellung)

Abschluss

11. Gibt es zum Abschluss noch irgendwelche Anregungen oder Ideen zu Themen die noch nicht besprochen worden sind?

Gesprächsleitfaden interne Key Account Manager von FERCHAU aus der Personaldienstleistung

1. Einführung mit Danksagung, Persönliche Vorstellung und erneute Erklärung des Interviews (Zweck, Ablauf), sowie Erinnerung, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt
2. Einverständniserklärung – Einverständnis für das Aufzeichnen und Protokollieren des Gesprächs und das alle Personendaten anonymisiert in die Masterarbeit einfließen

Einstieg:

3. Seit wann sind Sie in der Personaldienstleistungsbranche tätig und was sind Ihre Hauptaufgaben?
4. Was sind nach Ihrer Meinung die wichtigsten fachlichen und persönlichen Anforderungen, die ein Key Accounter mitbringen muss?
5. Welche Bedeutung hat das Key Account Management Ihrer Meinung nach für FERCHAU?

Hauptteil:

6. Kommen wir zur Kundenanalyse. Einer der Hauptaufgaben des KAM ist es, die Key Accounts zu bestimmen. Wie gehen Sie im Unternehmen vor?
 - a. Kontrollfrage: Wird die Bewertung in regelmäßigen Abständen wiederholt?
 - b. Wie viele Key Accounts gibt es in Ihrem Unternehmen?

Bitte bewerten Sie diese Auswahlkriterien anhand ihrer Relevanz für die Auswahl der Schlüsselkunden? (Liste wird Interviewten gezeigt)

Kriterium	Bewertung
ABC-Analyse (selektiert die KundInnen nach Umsatz und es entsteht eine Reihung, die sehr oft zum Pareto-Prinzip führt, das bedeutet das bei 20% der KundInnen, 80% des Umsatzes erwirtschaftet wird)	
Dauer der Kundenbeziehung, (langjährige Zusammenarbeit repräsentiert Loyalität und aus Fairnessgründen können langjährige KundInnen mit geringeren Umsätzen einen Vorzug bei der Ernennung zum Key Account erhalten)	
Umsatzpotenzial zukünftigen Investitionsvolumen des Kunden mit dem Blick in die Zukunft	
Unternehmenskennziffern: Gewinn des Kunden Umsatz des Kunden Eigenkapitalquote Verschuldungsgrad	
Cross Selling Potenziale (Kunden zur Nutzung von weiteren Leistungen zu bringen.	
Zahlungsmoral und Fähigkeit	
Weiteres eigenes Kriterium	

A-Tabelle 8: Kriterien Auswahl Key Account (Eigene Darstellung)

7. Wurde Ihrem Key Account kommuniziert, dass dieser für Ferchau ein Key Account ist?

- Wenn ja, warum? Was sind ihrer Meinung die Vorteile?
- Wenn nein, warum? Was sind Ihrer Meinung die Gründe, den Kunden den KA-Status nicht mitzuteilen?

8. Was ist das spezielle an Ihrem Key Account?

- Mit wie vielen Kontaktpersonen haben Sie regelmäßigen Austausch und aus welchen Abteilungen sind diese?

9. Ein weiteres großes Thema ist die Betreuung der Key Accounts. Bitte bewerten Sie die einzelnen Kriterien und beschreiben Sie kurz, wenn eine Maßnahme bei Ihnen in dieser oder vergleichbarer Form Anwendung findet.

Kriterium	Bewertung
Nutzung eines Key Account Management Teams, bestehend aus mehreren Personen, die alle gemeinsam in einer Hierarchieebene zusammenarbeiten. In diesem KAM-Team gibt es einen Ansprechpartner für einen KA	
Informationsbeschaffung durch MitarbeiterInnen die beim Kunden vor Ort arbeiten	
Bessere Konditionen für Key Accounts (z.B. niedrigere Faktoren, geringere Abschlagszahlungen, geringere Dauer bis zur kostenlosen Übernahme der MitarbeiterInnen usw.)	
Spezielle Leistungen (z.B. die Übernahme des kompletten Personalbeschaffungsprozesses von der Aufnahme des Stellenprofils bis hin zur Besetzung)	
Nutzung eines gemeinsamen Stundenbuchungsprogramms	
Leistungskatalog für diverse Kundengruppen z.B. ABC-Kunden	
Key Account Events/Kundenworkshops, mit den eigenen MitarbeiterInnen und die des Key Accounts	
Kundenbefragungen z.B. zur Zufriedenheit, Verbesserungspotenzialen	
Key Account Plan (KAP) <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Managementzusammenfassung</div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; color: red; margin: 0;">Account Analyse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kurzprofil • Wichtige Kennzahlen • Unternehmensstruktur • Wichtige Standorte • Top 3 Ziele / Projekte • Einkaufsstrategie • Anforderungen • Markt- und Wettbewerbsumfeld • Involvierte Personen • SWOT </div> <div style="width: 30%; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; color: red; margin: 0;">Eigene Position</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lieferantenbewertung • Wir als Kunde • Rahmenvertragsinfo • Geschäftshistorie • „Account Playbook“ • Lieferanteile / Umsatzentwicklung • Top 5 Produkte der Branche • Wettbewerbsumfeld • Unique Value Proposition • SWOT </div> <div style="width: 30%; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; color: red; margin: 0;">Geschäftsentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mission • Erfolgsgeschichten • Top 3 Ziele → Strategien • Finanzplanung • Key Account Team • Team Verantwortlichkeiten • Beziehungsmatrix • Touchpoint Plan </div> </div> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <div style="background-color: red; color: white; padding: 5px; display: inline-block;">Top 5 Chancen / Risiken</div> </div> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Aktionsplan</div> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px;">Änderungen im Überblick</div> </div>	
Weitere individuelle noch nicht genannte Leistungen/Maßnahmen	

A-Tabelle 9:Mögliche Maßnahmen (Eigene Darstellung)

10. Gibt es Gegenleistungen, die Sie von den Schlüsselkunden einfordern?

11. Die Key Account Konzepte sind allesamt im Inhalt sehr identisch. Folgende Teilbereiche werden immer genannt, bitte gewichten Sie diese nach Relevanz für den Start eines Key Account Managements und begründen Sie Ihre Bewertung.

Kriterium	Bewertung
Ziele, Strategie, Begriffe: Unternehmensvorbereitung auf die Einführung eines KAMs (Definierung von Zielen, Strategien und Begriffen)	
Key Account Selektion: Key Account Auswahl (wie bereits besprochen)	
Leistungen/Pakete für KA Definierung von Leistungspaketen für Kunden und Schlüsselkunden	
Organisation und KA-Teams: agile KAM Teams werden gebildet und die Rollen der Mitglieder definiert, sowie die Unterstützung des Topmanagements erklärt.	
Prozesse und Spielregeln Das KAM wird in die Unternehmensprozesse eingebettet beziehungsweise die vorhandenen Prozesse entsprechend erweitert und die Spielregeln im KAM festzulegen.	
Werkzeuge: Werkzeuge für die Key Account ManagerInnen erklärt, z. B. der Key Account Plan, das als strategisches Steuerungsinstrument genutzt werden soll.	
Steuerung: Grundzüge für ein professionelles und zeitgemäßes Controlling werden eingeführt und Kennzahlen festgelegt	

A-Tabelle 10: KAM Teilbereiche (Eigene Darstellung)

Abschluss

12. Was würden Sie am Key Account Management von Ferchau Deutschland sofort ändern?

Interviewnummer	Geschlecht	Unternehmen	Datum des Interviews
1	männlich	PDL in Österreich	16.04.2021
2	männlich	PDL in Österreich	21.04.2021
3	weiblich	Ferchau Deutschland	21.04.2021
4	männlich	Ferchau Deutschland	22.04.2021
5	weiblich	PDL in Österreich	22.04.2021
6	männlich	PDL in Österreich	23.04.2021
7	männlich	Ferchau Deutschland	23.04.2021
8	männlich	PDL in Österreich	23.04.2021
9	männlich	PDL in Österreich	26.04.2021
10	weiblich	PDL in Österreich	26.04.2021
11	männlich	Ferchau Deutschland	26.04.2021
12	männlich	Ferchau Deutschland	27.04.2021
13	männlich	Ferchau Deutschland	24.04.2021
14	männlich	Ferchau Deutschland	22.04.2021
15	männlich	Ferchau Deutschland	28.04.2021
16	männlich	PDL in Österreich	04.05.2021

A-Tabelle 11: InterviewteilnehmerInnen-Liste (Eigene Darstellung)

Liste der Codes		
Code	Codesystem	593
Code	Eigenschaften KAMer	0
Code	Hauptaufgaben	19
Code	Persönliche Anforderungen	28
Code	Fachliche Anforderungen	26
Code	Bedeutung KAM	21
Code	Bedeutung für Ferchau	15
Code	Kundenanalyse	8
Code	Vorgehen	15
Code	Wiederholung Bewertung	10
Code	Anzahl KA	8
Code	ABC Analyse	21
Code	Dauer Kundenbeziehung	17
Code	Umsatzpotenzial	17
Code	Kennzahlen	9
Code	Cross Seilling	15
Code	Zahlungsmoral	14
Code	Eigene Sachen	19
Code	Kay Account Status	26
Code	Eigenheiten KA	10
Code	KAM Betreuung	18
Code	KAM Team	28
Code	Info MA	20
Code	Konditionen	21
Code	Spezielle Leistungen	14
Code	Stundenbuchung	17
Code	Leistungskatalog	16
Code	KAM Events	14
Code	KAM Befragung	23
Code	KA Plan	22
Code	weitere	5
Code	Gegenleistungen	18
Code	Erfolgsmessung	12
Code	Konzeptinhalte	0
Code	U-Vorbereitung	8
Code	Organisation	8
Code	Prozesse	6
Code	Werkzeuge	11
Code	Controlling/Steuerung	9
Code	Verbesserung Ferchau	25

A-Tabelle 12: Liste der Codes aus MAXQDA (Eigene Darstellung)

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16		extern	intern
ABC Analyse	5	4	4	2	3	4	4	4	2	4	3	4	4	5	4	4	3,75	3,33	3
Dauer der Kundenbeziehung	3	4	1	1	5	4	3	5	5	2	1	2	5	5	3	2	3,19	3,33	2,1
Umsatzpotenzial	5	3	5	3	4	5	5	3	3	4	5	4	5	5	4	4	4,19	3,44	3,6
Gewinn des Kunden	2	5	4	4	3	3	3	2	1	3	3	4	3	4	3	3	3,13	2,44	2,8
Umsatz des Kunden	4	4	4	5	2	3	3	4	1	3	3	4	4	3	3	3	3,31	2,67	2,9
Eigenkapitalquote	5	4	2	3	1	3	1	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2,5	2,44	1,8
Verschuldungsgrad	5	2	3	3	4	3	1	3	5	4	2	4	3	3	3	3	3,19	3,22	2,2
Cross Selling Potenzial	5	4	3	4	2	2	3	4	5	3	3	3	5	4	5	3	3,63	3,11	3
Zahlungsmoral	5	5	4	4	2	2	3	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3,88	3,44	3,1
Zahlungsfähigkeit	5	5	4	4	2	2	1	5	5	4	4	4	4	4	2	3	3,63	3,44	2,7
KAM Team	5	5	1	5	3	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	4	4,31	3,89	3,4
Info MA	5	5	5	5	4	5	1	5	5	5	3	5	5	5	3	5	4,44	4,33	3,2
Bessere Konditionen	0	2	2	4	3	2	1	1	3	4	5	3	2	2	2	2	2,38	1,89	2,1
Spez. Leistungen	0	5	1	4	5	1	4	2	1	3	4	4	5	4	4	3	3,13	2,22	3
Stundenbuchungsprogramm	5	0	3	4	2	5	0	4	5	3	4	4	0	4	4	4	3,19	3,11	2,3
Leistungskatalog	4	3	1	1	2	1	4	1	2	1	4	2	2	3	1	2	2,13	1,78	1,8
KAM Events	3	2	3	3	4	5	3	5	1	3	2	4	5	5	4	4	3,5	3	2,9
Kundenbefragung	5	4	4	2	5	5	2	4	5	4	3	3	3	5	5	3	3,88	3,89	2,7
KA-Plan	5	3	3	2	2	5	4	4	4	5	3	4	2	5	4	4	3,69	3,56	2,7
Ziele Begriffe	5	3	4	3	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3,69	3,22	3
KA Selektion	5	4	4	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3,75	3,22	3,1
Leistungspakete	5	2	2	2	1	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2,44	2,22	1,9
Organisation	5	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	1	3	4	4	3,25	3,22	2,3
Prozesse	5	4	4	3	3	4	3	4	3	2	2	4	3	4	4	3	3,44	3,11	2,7
Werkzeuge	5	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	4	2,75	2,67	2
Steuerung	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3,38	3,11	2,6

A-Tabelle 13: Benotung der InterviewpartnerInnen (Eigene Darstellung)