

Masterarbeit

Entwicklung eines Key-Account-Management-Modells für Dienstleistungsunternehmen im Kreativbereich, angelehnt an die mediapool mvp GmbH

ausgeführt an der FH-Studienrichtung
Sales Management
an der FH CAMPUS 02
Berufsbegleitend

Betreuer:

Mag. Dr. Reinhard Neudorfer

Vorgelegt von:

Florian Semmler, B.A.

2010557029

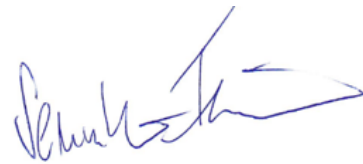
Graz, 29. Jänner 2023

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, 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 Seiten 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 29. Jänner 2023



.....
Florian Semmler

Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit mit dem Titel *„Entwicklung eines Key-Account-Management-Modells für Dienstleistungsunternehmen im Kreativbereich, angelehnt an die mediapool mvp GmbH“*, beinhaltet ein Konzept, welches auf die Herausforderungen, Anforderungen und Umsetzungsvarianten von Key-Account-Management eingeht. Die Besonderheit dieser Arbeit liegt darin, dass der Schwerpunkt auf Unternehmen im Kreativdienstleistungsbereich liegt. KAM ist überwiegend in Unternehmen aus dem industriellen Bereich mit komplexen Wertschöpfungsketten implementiert.

Das Key-Account-Management muss ganzheitlich gedacht und strukturiert eingeführt werden. Individuelle Maßnahmenpläne und flexible Leistungspakete sind in diesem Zusammenhang ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Besonders kleinstrukturierte Dienstleistungsunternehmen haben nicht dieselben Ressourcen, um ein Key-Account-Management-Programm in größerem Umfang einzuführen. Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt darin, wie komplexe KAM-Modelle für kleinere Unternehmen vereinfacht und zielgerichtet umgesetzt werden können.

Die erarbeiteten Inhalte aus der Theorie wurden mit den Erkenntnissen aus der Empirie zu einem Konzept vereint, welches auf konkreten Maßnahmen, Umsetzungsplänen und Handlungsempfehlungen zur Erfolgsmessung aufbaut.

Abstract

This master's thesis "*Development of a key account management model for service companies in the creative sector, based on mediapool MVP GmbH*", contains a concept that addresses the challenges, requirements and implementation variants of key account management. The special feature of this master's thesis is that the focus is on companies in the creative services sector. KAM is mainly implemented in companies from the industrial sector with complex value chains.

Key account management must be thought holistically and introduced in a structured manner. Individual action plans and flexible service packages are a key success factor in this context.

Small-structured service companies in particular do not have the same resources to introduce a key account management program on a larger scale. This work focuses on how complex KAM models can be simplified and implemented in a goal-oriented manner for smaller companies.

The theoretical content has been combined with empirical findings to create a concept based on concrete measures, implementation plans and recommended actions for measuring success.

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Problemstellung	2
1.3	Unternehmensziele	2
1.4	Ziele der Masterarbeit	2
1.5	Bezugsrahmen	3
2	KEY-ACCOUNT-MANAGEMENT	5
2.1	Definition von KAM	6
2.2	Gründe und Ziele von KAM	6
2.3	Anforderungen an KAM	8
2.4	Kritische Erfolgsfaktoren von KAM	9
2.4.1	Personengetriebener KAM-Ansatz	9
2.4.2	Strukturgetriebener KAM-Ansatz	10
2.4.3	Strategiegetriebener KAM-Ansatz	10
2.4.4	Systematikgetriebener KAM-Ansatz	11
2.4.5	Trends im KAM	11
2.5	Risiken im KAM	14
2.6	Organisatorischer Aufbau von Key-Account-Management	17
2.6.1	Prozessorientiertes Key-Account-Management.....	17
2.6.2	Prozessorientiertes Key-Account-Management unter Einbeziehung von regionalen Linienverantwortlichen	18
2.6.3	Teilweise organisationsorientiertes Key-Account-Management.....	19
2.6.4	Weitgehend organisationsorientiertes Key-Account-Management	20
2.6.5	Umfassendes organisationsorientiertes Key-Account-Management....	21
2.6.6	Die Matrixorganisation	22
2.7	Leistungen im KAM	23
2.8	Unterschiedliche KAM-Modelle	24
2.8.1	Grundlagen eines Konzepts.....	24
2.8.2	St. Galler Key-Account-Konzept	25
2.8.3	Key-Account-Management-Konzept nach Sidow.....	29
2.8.4	Key-Account-Management-Konzept nach Biesel.....	31
2.9	Erkenntnisse	32
3	DIENSTLEISTUNGEN.....	33

3.1	Definition von DL	33
3.2	Charakteristika von DL	35
3.3	Typologien von Dienstleistungen	36
3.4	Dienstleistungen 4.0	37
3.5	Vertrieb von DL	39
3.5.1	Besonderheiten des B2B-Vertriebs.....	40
3.5.2	Besonderheiten beim Vertrieb von Dienstleistungen	42
3.5.3	Referenzen	42
3.5.4	Erwartungen von Kund*innen	43
3.5.5	Dienstleistungsqualität.....	45
3.5.6	Die Rolle der Mitarbeiter*innen.....	46
3.5.7	Zusatznutzen	47
3.5.8	After-Sales-Service.....	48
3.5.9	Up- und Cross-Selling.....	49
4	DIENSTLEISTUNGEN IN DER KREATIVBRANCHE	50
4.1	Definition der Kreativbranche	50
4.2	Besonderheiten von DL in der Kreativbranche	52
4.3	Beispiel Werbeagenturen	52
5	THEORETISCHES KEY-ACCOUNT-MANAGEMENT-MODELL FÜR KREATIVDIENSTLEISTUNGEN.....	53
5.1	KAM-Screening auf Corporate-Ebene: Interne Situationsanalyse	53
5.1.1	Kompetenzanalyse	54
5.1.2	Strukturanalyse.....	54
5.1.3	Prozessanalyse	55
5.1.4	Kennzahlenanalyse	55
5.2	KAM-Screening auf operativer Ebene: Externe Kundenanalyse	56
5.2.1	Wertkettenanalyse / Kundenprozessanalyse	56
5.2.2	Strategieanalyse	57
5.2.3	Buying Center-Analyse	59
	Diese individuellen Personen eines Buying-Centers haben unterschiedliche Rollen und Aufgaben, wie die folgende Abbildung zeigt.....	60
5.2.4	Analyse von Aufgaben, Zielen und Problemen	61
5.2.5	Persönlichkeitsanalysen	62
5.2.6	Profilanalyse	63

5.2.7	Fazit für die Analyse von Key-Accounts	64
5.3	Ziele und Strategien	64
5.4	Definition von Key-Accounts	65
5.5	Maßnahmen für das Key-Account-Management	66
5.5.1	Profilierung durch Kundenvorteile	67
5.5.2	Leistungssysteme	68
5.5.3	Gegenleistung des Kunden managen.....	70
5.6	Organisatorische Verankerung des KAM	71
5.7	Budgetierung	71
5.8	Phasen der KAM-Einführung	72
5.8.1	Explorationsphase	72
5.8.2	Konzeptionsphase	72
5.8.3	Pilotphase.....	72
5.8.4	Multiplikationsphase	73
5.9	Erfolgsmessung mit der Balanced Scorecard	73
5.9.1	Dimensionen einer Balanced Scorecard.....	73
5.9.2	Vorteile einer Balanced Scorecard	74
5.9.3	Messgrößen einer Balanced Scorecard.....	75
6	ABLEITUNG ZUR ERSTELLUNG KAM-MODELLS FÜR DAS DIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMEN MEDIAPOOL MVP GMBH.....	77
7	DEFINITION DES UNTERSUCHUNGSDESIGNS.....	78
7.1	Festlegung des Informationsbedarfs	78
7.2	Untersuchungsziel	79
7.3	Erhebungsmethode	79
7.4	Auswahl der Methode	81
7.5	Zielgruppe	81
7.6	Auswahlverfahren der Zielgruppen	81
7.7	Erhebungsinstrument	82
7.8	Ablauf	82
7.9	Auswertung	82
8	SITUATIONSANALYSE	83
8.1	Externe Analyse	83
8.1.1	Kundenanalyse	83
8.1.2	Wettbewerbsanalyse	87

8.1.3	Marktumfeldanalyse.....	88
8.2	Interne Analyse	89
8.2.1	Unternehmensprofil	89
8.2.2	Dienstleistungsportfolio der mediapool mvp GmbH	89
8.2.3	Vertriebsstruktur der mediapool mvp GmbH.....	91
8.2.4	Stärken- und Schwächenanalyse	92
9	SWOT-ANALYSE	93
10	KEY-ACCOUNT-MANAGEMENT-KONZEPT FÜR DIE MEDIAPOL MVP GMBH.....	100
10.1	Ziele des KAM-Konzeptes	100
10.2	Auswahl der Key-Accounts	101
10.2.1	Kriterien zur Definition von Schlüsselkund*innen.....	101
10.2.2	Paarvergleich für die Gewichtung der Kriterien.....	103
10.2.3	Selektion der Key-Accounts.....	103
10.3	Individuelle Betreuung der Schlüsselkund*innen	104
10.3.1	Leistungssystem	105
10.3.2	Aufgaben der Key-Account-Manager*innen	107
10.4	Maßnahmenplan	107
10.5	Budgetierung	108
10.6	Erfolgsmessung	110
11	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	112
12	RESÜMEE	114
13	LITERATURVERZEICHNIS.....	115
14	ANHANG	120

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Bezugsrahmen (Eigene Darstellung).....	4
Abbildung 2 - Prozessorientiertes Key-Account-Management (In Anlehnung an Biesel 2013, S. 69).....	18
Abbildung 3 - Prozessorientiertes Key-Account-Management unter Einbeziehung von regionalen Linienverantwortlichen (In Anlehnung an Biesel 2013, S. 70).....	19
Abbildung 4 - Teilweise organisationsorientiertes Key-Account-Management (In Anlehnung an Biesel 2013, S. 71)	20
Abbildung 5 - Weitgehend organisationsorientiertes Key-Account-Management (In Anlehnung an Biesel 2013, S. 72)	21
Abbildung 6 - Umfassendes organisationsorientiertes Key-Account-Management (In Anlehnung an Biesel 2013, S. 73)	22
Abbildung 7 - KAM als Matrixfunktion (In Anlehnung an Biesel 2013, S. 74).....	23
Abbildung 8 - Aufbau eines Konzepts (In Anlehnung an Küng/Toscano/Schillig/Willi 2011, S. 113).....	25
Abbildung 9 - Gesamtkonzept des St. Galler Key-Account-Management (In Anlehnung an Belz/Müllner/Zupancic 2021, S. 37).....	26
Abbildung 10 - Bausteine des St. Galler KAM-Modells (In Anlehnung an Belz/Müllner/Zupancic, 2021, S. 38-39).....	29
Abbildung 11 - Klassifizierung der Wirtschaftsbereiche (In Anlehnung an Haller 2017, S. 2).....	33
Abbildung 12 - Verbundkasten (Haller 2017, S. 9)	36
Abbildung 13 - Kontinuum der Evaluierung verschiedener Leistungsarten (Haller 2017, S. 15).....	37
Abbildung 14 - Entwicklungsphasen von DL (Bruhn; Hadwich 2017, S. 11).....	38
Abbildung 15 - B2B-Geschäftstypen (Scheed/Scherer 2019, S. 13)	40
Abbildung 16 - Determinanten der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität (Bruhn 2020, S. 38).....	44
Abbildung 17 - Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen (Bruhn 2020, S. 9).....	46
Abbildung 18 - Bereiche der Kreativwirtschaft nach der Wirtschaftsklassifikation ÖNACE 2008 (in Anlehnung an Trautenberger/Gutmann 2021, S. 154-155).....	51
Abbildung 19 - Beziehungsdiagramm zur Bearbeitung eines Key-Accounts (Belz/Müllner/Zupancic; 2021, S. 46).....	55
Abbildung 20 - Prozessschritte der KA-Bearbeitung (Belz/Müllner/Zupancic; 2021, S. 47)	55

Abbildung 21 - Buying-Center (Belz/Müllner/Zupancic; 2021, S. 63).....	60
Abbildung 22 - Rollen im Buying-Center (Belz/Müllner/Zupancic; 2021, S. 63).....	60
Abbildung 23 - Beziehungsmatrix (Belz/Müllner/Zupancic; 2021, S. 64).....	61
Abbildung 24 - Key-Account Value Proposition Canvas (Belz/Müllner/Zupancic; 2021, S. 68).....	62
Abbildung 25 - DISG-Modell zur Einschätzung einzelner Charaktere (Belz/Müllner/Zupancic 2021, S. 71).....	63
Abbildung 26 - Punktbewertungsmodell zur Feststellung der Kundenattraktivität (Belz/Müllner/Zupancic 2021, S. 87).....	66
Abbildung 27 - Kundenvorteile im Überblick (Belz/Müllner/Zupancic 2021, S. 118) .	68
Abbildung 28 - Schalenmodell eines Leistungsystems (Eigene Darstellung in Anlehnung an Belz/Müllner/Zupancic 2021, S. 120).....	69
Abbildung 29 - Grundstruktur einer Balanced Scorecard (Belz/Müllner/Zupancic 2021, S. 266).....	73
Abbildung 30 - Ausprägung einer KAM-Balanced Scorecard in der Kundenperspektive (Belz/Müllner/Zupancic 2021, S. 273).....	75
Abbildung 31 - Ausprägung einer KAM-Balanced Scorecard in der finanziellen Perspektive (Belz/Müllner/Zupancic 2021, S. 274).....	76
Abbildung 32 - Ausprägung einer KAM-Balanced Scorecard in der Prozessperspektive (Belz/Müllner/Zupancic 2021, S. 275).....	76
Abbildung 33 - Ausprägung einer KAM-Balanced Scorecard in der Wachstums- und Lernperspektive (Belz/Müllner/Zupancic 2021, S. 276).....	77
Abbildung 34 - Visualisierung der Verteilung der Kund*innen nach Branchen (mediapool mvp GmbH, 2022).....	84
Abbildung 35 - Anzahl der Kund*innen nach Branchen (mediapool mvp GmbH, 2022).....	84
Abbildung 36 - Visualisierung der Verteilung der Kund*innen nach Wirtschaftssektoren (Eigene Darstellung).....	85
Abbildung 37 - Vertriebsprozess der mediapool mvp GmbH bei Neukund*innen (Eigene Darstellung, angelehnt an die mediapool mvp GmbH).....	91
Abbildung 38 - SWOT Katalog (Eigene Darstellung).....	95
Abbildung 39 - Genannte Kriterien (Eigene Darstellung).....	101
Abbildung 40 - Paarvergleich (Eigene Darstellung).....	103
Abbildung 41 - Scoring-Modell zur Feststellung der Kundenattraktivität (Eigene Darstellung).....	104
Abbildung 42 - Genannte Zusatzleistungen (Eigene Darstellung).....	105

Abbildung 43 - Leistungssystem für mediapool (Eigene Darstellung).....	105
Abbildung 44 - Maßnahmenplan (Eigene Darstellung)	108
Abbildung 45 - Budget für die Maßnahmen (Eigene Darstellung).....	109
Abbildung 46 - Balanced Scorecard mit konkreten Kennzahlen (In Anlehnung an Belz/Müllner/Zupancic 2021, S. 265-268).....	111

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Untersuchungsdesign (Eigene Darstellung)	81
Tabelle 2 - Kundenklassifizierung (Eigene Darstellung, in Anlehnung an mediapool mvp GmbH)	85
Tabelle 3 - Verteilung der Kund*innen nach Geschäftsfeld (Eigene Darstellung, in Anlehnung an mediapool mvp GmbH).....	86
Tabelle 4 - Kundenanforderungen an Dienstleistungsagenturen im Bereich Videomarketing (Eigene Darstellung)	87
Tabelle 5 - Wettbewerbsanalyse nach Internet-Recherche (Eigene Darstellung).....	87
Tabelle 6 - Geschäftsfeldeinheiten der mediapool mvp GmbH (Eigene Darstellung, in Anlehnung an die mediapool mvp GmbH).....	90
Tabelle 7 - Stärken- und Schwächenanalyse (Eigene Darstellung).....	93
Tabelle 8 - Stundensätze (Eigene Darstellung)	109
Tabelle 9 - Kennzahlen der Unternehmensziele (Eigene Darstellung)	110

Abkürzungsverzeichnis

B2B	=	Business to Business
BSC	=	Balanced Scorecard
CRM	=	Customer-Relationship-Management
DB	=	Deckungsbeitrag
DL	=	Dienstleistung(en)
KAM	=	Key-Account-Management
KA	=	Key-Account
SWOT	=	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

1 Einleitung

In dieser Arbeit werden die Themenbereiche Key-Account-Management, Vertrieb von Dienstleistungen und Kreativdienstleistungen miteinander verbunden, um ein Key-Account-Management-Modell für Kreativdienstleistungen zu entwickeln, welches am Beispiel der mediapool mvp GmbH in konkreten Handlungsempfehlungen münden soll.

1.1 Ausgangssituation

Die mediapool mvp GmbH ist eine Agentur mit Sitz in Klagenfurt, die sich auf die Planung und Produktion von Videos für Unternehmen im B2B-Bereich fokussiert hat. Zur Kundschaft zählen Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen und Größen, von KMUs wie Filli Stahl oder Hofbräu München bis hin zu Großunternehmen wie Infineon, ÖBB oder CompuGroup Medical. Die Ziele, welche die von mediapool produzierten Videos bei den Kund*innen erreichen sollen, sind unterschiedlicher Natur und in fünf Geschäftsfelder aufgeteilt. Alle produzierten Videos werden zu 100 % Inhouse produziert und nach einem standardisierten Produktionsprozess hergestellt. Das ermöglicht eine kosteneffiziente Kalkulation, lässt aber trotzdem genügend Freiraum für kreative Entwicklungen. Das Unternehmensziel für 2025 sieht einen Deckungsbeitrag 1 von 1,5 Millionen Euro vor. Das bedeutet, dass einerseits das Portfolio der Auftraggeber*innen mit Neukund*innen vergrößert werden muss und andererseits bei Bestandskund*innen mehr Folgeaufträge akquiriert werden müssen. Ein besonderer Fokus wird auf jene wertvollen Kund*innen gelegt, die ein großes Umsatzpotenzial sowie eine dementsprechende Rentabilität vorweisen. Im Jahr 2020 wurde bei mediapool ein CRM-System implementiert und der Vertrieb (auch aufgrund der Pandemie) neu ausgerichtet. Ein strategischer Vertriebsprozess definiert den Weg der Kund*innen vom ersten Touchpoint über Qualifizierung und Angebot bis hin zu Folgeaufträgen. Vor der CRM-Implementierung wurden keine gezielten Up- und Cross-Selling-Strategien für Bestandskund*innen verfolgt. Jedoch sprechen die Struktur der Kund*innen und auch der richtige Zeitpunkt (Video als Digitalisierungs-Booster) für enormes Potential zum Ausbau der Geschäftsbeziehungen. Immerhin werden 70 % des Jahresumsatzes durch Folgeaufträge und 30 % durch Erstkund*innen erzielt. Auch beim Thema Preis/Leistung kann mit einer Angebotserfolgsquote von 55 % ein sehr gutes Ergebnis vorgelegt werden. Mittlerweile

gibt es automatisierte Prozesse, um mit Kund*innen nach einem abgeschlossenen Projekt wieder in Kontakt zu treten. Jedoch werden in dieser Phase alle Kund*innen einheitlich betrachtet und es gibt keine Differenzierung nach Attraktivität und Potenzialen. Eine Klassifizierung wird derzeit mit einer einfachen ABC-Analyse vorgenommen.

1.2 Problemstellung

Die ABC-Kundenanalyse betrachtet lediglich die Unternehmensgröße der Kund*innen in der Gegenwart und schließt zukünftige Potenziale sowie andere qualitative Faktoren aus. Es existiert demgemäß keine Klassifizierung der wertvollsten Unternehmen. Dadurch wird oftmals Zeit in Kund*innen investiert, deren Projekte nicht rentabel bzw. groß genug sind. Gleichzeitig wird bei wertvollen Unternehmen, die offene und versteckte Potenziale vorweisen, zu wenig Zeit investiert und die Möglichkeiten bleiben ungenutzt. Ein weiterer Punkt ist, dass im Moment keine Berechnung des Customer Lifetime Value vorgenommen wird, welcher jedoch eine wichtige Betrachtung in Bezug auf Potenziale darstellen würde. Nicht nur der Vertrieb ist für die Betreuung der Kund*innen verantwortlich, auch Mitarbeiter*innen aus dem Backoffice und der Produktion sollten in ihrem täglichen Tun zur Gesamtstrategie beitragen. Derzeit gibt es keinen strategischen, ganzheitlichen Ansatz zur Betrachtung der Bestandskundenpflege von Schlüssel-Kund*innen, wodurch es zu einem verlangsamten Wachstum kommt.

1.3 Unternehmensziele

Ziel 1: Identifizierung, Definition und Festlegung von Auswahlkriterien für Key-Accounts und Ausbau des Umsatzes mit diesen auf 60 % des jährlichen DB1 bis 31.12.2023

Ziel 2: Definition von Zusatzleistungen für Key-Accounts, um die Kundenbindungsrate bei diesen bis 31.12.2023 auf 90 % zu festigen.

1.4 Ziele der Masterarbeit

Das Ziel der Masterarbeit beinhaltet die Entwicklung eines Key-Account-Management-Modells,

- das Kriterien für die Identifizierung und Definition von Key-Accounts im Bereich der Kreativdienstleistungen aus dem Bestandskundenpool festlegt,
- eine Handlungsempfehlung für individuelle Key-Account Pläne im Kontext der Kreativdienstleistungen sowie eine Key-Account-Kultur ableitet,
- Zusatzleistungen für Key-Accounts im Bereich der Kreativdienstleistungen in Form eines Leistungssystems definiert
- und eine Scorecard zur Erfolgsmessung beinhaltet.

1.5 Bezugsrahmen

Der Bezugsrahmen dieser Masterarbeit gibt eine visuelle Übersicht über die Zusammenhänge von der Einleitung über den Theorieteil bis zur empirischen Untersuchung und dem Ziel der Arbeit – dem Key-Account-Management-Konzept für die mediapool mvp GmbH. Die Einleitung umfasst die Ausgangssituation und beschreibt die Unternehmensziele als auch die Ziele dieser Masterarbeit. Der theoretische Teil beinhaltet drei Säulen: Key-Account-Management, Vertrieb von Dienstleistungen und Kreativdienstleistungen. Diese Erkenntnisse fließen in ein Key-Account-Management-Modell für Kreativdienstleistungen ein, welches auch die Basis für die weitere empirische Untersuchung darstellt. In dieser Phase werden sowohl eine Situationsanalyse als auch qualitative Einzelexplorationen durchgeführt, die gleichermaßen in einer SWOT-Analyse betrachtet werden. Die Ergebnisse dieser Analysen sind die Basis für das darauffolgende Key-Account-Management-Modell für die mediapool mvp GmbH, das zu konkreten Handlungsempfehlungen ableitet.

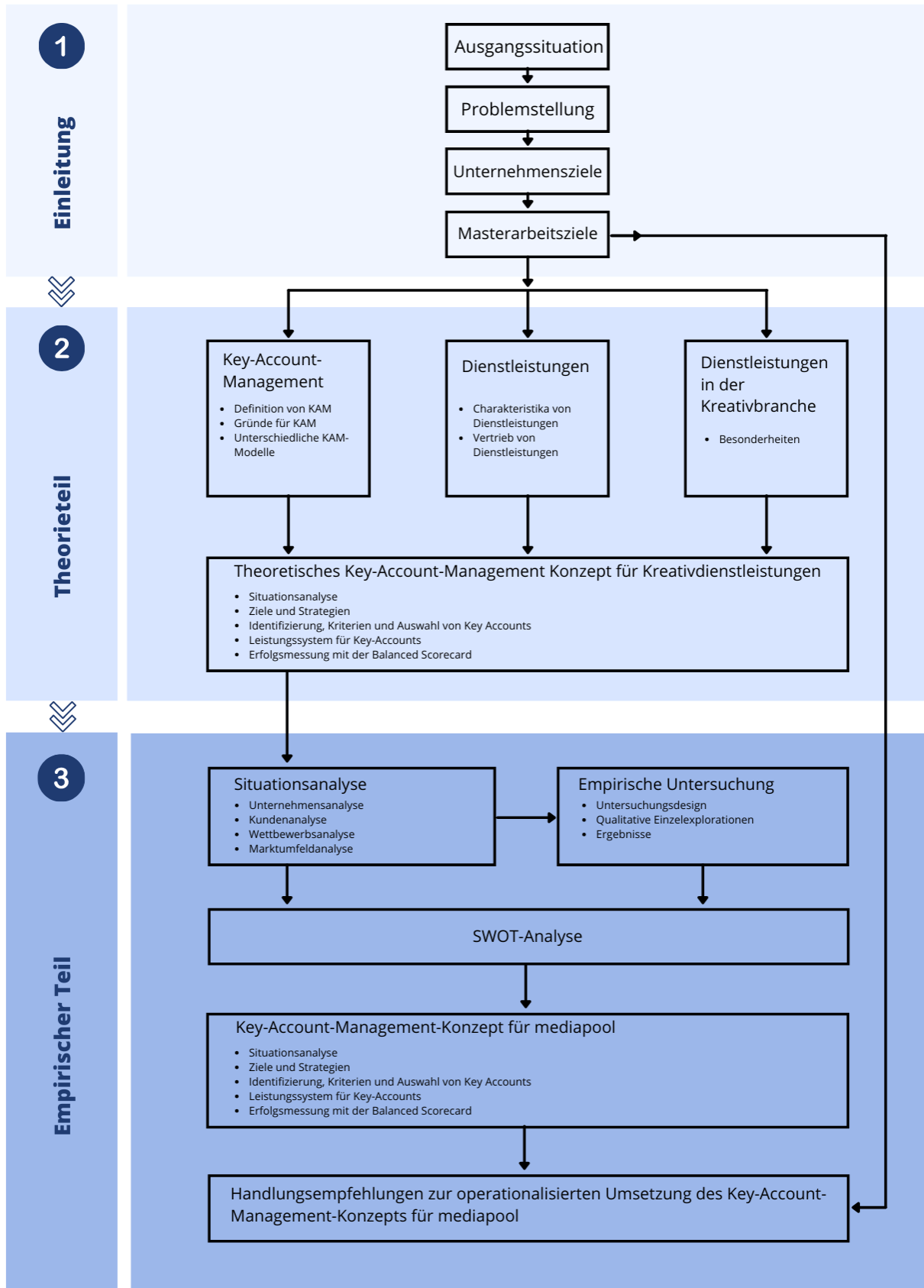


Abbildung 1 - Bezugsrahmen (Eigene Darstellung)

2 Key-Account-Management

Im ersten Teil der theoretischen Abhandlung dieser Masterarbeit wird der Themenbereich Key-Account-Management behandelt.

Angesichts des verschärften Wettbewerbs und des technologischen Wandels in fast allen Branchen versuchen Unternehmen zunehmend, sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, indem sie strategische Allianzen eingehen und engere, längerfristige Beziehungen zu ihren wichtigsten Kund*innen aufbauen. Diese Art von kundenorientierter strategischer Allianz wird als Key-Account-Management bezeichnet (vgl. Speakman und Ryals 2012, S. 361).

Key-Account-Management bezeichnet also den spezifischen Umgang mit den wichtigsten Kund*innen (vgl. Belz et al. 2021, S. 1).

Die Aufgabe des KAM ist es, Strategien zur regionen- und sortimentsübergreifenden Bearbeitung der wertvollsten Kund*innen zu entwickeln und umzusetzen (vgl. Homburg et al. 2016, S. 334).

Die Anfänge von Key-Account-Management finden sich im Industriebereich (vgl. Homburg et al. 2016, S. 334).

In den 70er-Jahren wurden in Unternehmen erste systematisierte Prozesse geschaffen, um wichtige Kund*innen auf eine besondere Art und Weise zu bearbeiten. Zuerst stand nationales Key-Account-Management im Vordergrund und in den 80er-Jahren wurde KAM professionalisiert. Es wurden facettenreiche Publikationen dazu veröffentlicht und es wurde ebenfalls der Nutzen des Key-Account-Managements genauer erforscht. Durch etliche internationale Publikationen zu den unterschiedlichsten Kernpunkten der Branche und komplexe Vertiefungsthemen konnte in den 90er-Jahren ein erster positiver Wendepunkt in der Schaffung des Key-Account-Managements erreicht werden. Auch die Internationalisierung vieler Unternehmen hatte zu jener Zeit eine hohe Relevanz und war für die Globalisierung des Key-Account-Managements verantwortlich. Dies schließt ebenso die kulturelle Reichhaltigkeit, die Möglichkeit von internationalen Key-Accounts, einen hohen Bedarf an Abstimmung, ein weltweites Informationsmanagement sowie globale kundenspezifische Leistungen ein (vgl. Belz et al. 2021, S. 7–8).

Heutzutage wird KAM branchenübergreifend in nahezu allen großen Unternehmen angewendet (vgl. Homburg et al. 2016, S. 334).

Besonders sind die gegenwärtigen Problemstellungen im Key-Account-Management im Bereich der Digitalisierung wahrnehmbar. Nicht nur Märkte und Abnehmer*innen verändern sich, auch die Form der Beschaffung wandelt sich stetig:

There is a move from traditional sales approach to a more service-oriented approach involving more a general management role than a sales role (Wong 1998, S. 215).

Die Herausforderungen im Vertrieb und insbesondere im Key-Account-Management sind von vielfältiger Natur: Sie reichen von der Identifikation von Erfolgsfaktoren in der Kundeninteraktion über das Talent Management bis zu einem erfolgreichen Management der Digitalisierung des Vertriebs (vgl. Schmitz/Wieseke 2015, S. 3).

2.1 Definition von KAM

Key-Account-Management analysiert aktuell oder potenziell bedeutende Schlüssel-Kund*innen eines Unternehmens systematisch, wählt die wichtigsten aus und bearbeitet sie wirksam, indem für das eigene Unternehmen Wettbewerbsvorteile bei diesen Kund*innen realisiert werden. Dafür müssen im Unternehmen auch die Voraussetzungen in Strukturen, Führung und Ressourcen aufgebaut und weiterentwickelt werden (vgl. Belz et al. 2021, S. 33).

Unterschieden werden muss KAM von einer klassischen, wertorientierten Vertriebssteuerung, die ebenfalls eine klare Differenzierung zwischen Kund*innen hinsichtlich ihrer Bedeutung für das Unternehmen vornimmt, um Vertriebsaktivitäten auf bedeutsame Kund*innen zu fokussieren. Key-Account-Management hat breitere Sichtweisen und Zielsetzungen (vgl. Wetzel et al. 2015, S. 81).

2.2 Gründe und Ziele von KAM

Die Gründe für Key-Account-Management können vielseitig sein. Die grundsätzliche Aufgabe von Key-Account-Management besteht darin, die wichtigsten Kund*innen des Unternehmens gezielt anzusprechen und ihnen eine besondere Behandlung in den Bereichen Marketing, Verkaufsverwaltung und Service zukommen zu lassen (vgl. Pardo 1997, S. 17).

Eine weitere Definition, welche die Absichten KAM-Programmen präzise zusammenfasst, lautet wie folgt:

Key-Account-Management (KAM) programmes are a way for companies to develop existing relationships and increase sales, thus being proactive and searching for opportunities (which is often expected of KAM). (Brehmer und Rehme 2009, S. 961)

Was kann ein Key-Account-Management erreichen, was die bekannten Vertriebsengagements nicht mehr bewerkstelligen können? Die Märkte haben sich gewandelt – obgleich mit verschiedener Geschwindigkeit in den diversen Branchen. Die beachtlichsten Umgestaltungen sind:

- In den weit fortgeschrittenen Ländern haben die Märkte größtenteils ihr Marktpotenzial erreicht. Die Konzentrationsabläufe befinden sich weiter in Entwicklung und die Wichtigkeit von bedeutenden Schlüssel-Kund*innen vergrößert sich. In Märkten mit bestimmten Marktteilnehmern lassen sich Marktanteilsgewinn sowie Absatzsteigerungen häufig lediglich mittels Verdrängung verwirklichen. Dadurch ergeben sich strenge Preis- und Leistungswettbewerbe (vgl. Sven Ivens und Pardo 2008, S. 303).
- Die Produkte werden stetig ersetzbarer. Kund*innen sehen Qualität und Leistungsstärke immer mehr als Selbstverständlichkeit an. Die Produktabstufungen erfolgen in Zukunft nur mehr mittels Service, Dienstleistungen sowie Beratungsleistungen. Daher ist es entscheidend, dass KAM genau an diesem Punkt ansetzt:

It is the primary responsibility of the KAM to assess the customer's needs and to act as an advocate for his or her accounts within the selling organization. (Richards und Jones 2009, S. 306)

- Kund*innen werden vermehrt problematischer. Einerseits legen sie das Augenmerk auf Spannung sowie Abwechslung, auf der anderen Seite ist für sie gleichfalls Kontinuität und Verlässlichkeit von Bedeutung. Ein Lieferant macht durch die Einsetzung eines Key-Account-Management-Programms deutlich, dass der Key-Account bzw. das Unternehmen für ihn von Bedeutung ist. Durch das KAM-Programm wird eine Abhängigkeit erzeugt, von welcher Lieferant*innen profitieren können (vgl. Sven Ivens und Pardo 2008, S. 303).

- Steigerung der Marketing- und Vertriebsaufwände. Um bei bedeutenden Kund*innen dasselbe Interesse zu erzielen, erhöhen sich die Marketing- und Vertriebskosten in Bezug zu Umsatz sowie Ertrag multiplikativ. Das hat zur Folge, dass sich Deckungsbeiträge und dem folgend häufig auch drastische Kostensenkungsprogramme vermindern (vgl. Biesel 2013, S. 3–4).
- Die Internationalisierung des Verkaufsprozesses wächst. Es sind daher vermehrt das kulturelle Spektrum, die Unterstützung globaler Kundenstrukturen sowie dem einhergehend ein großer Bedarf an Koordination erforderlich. Eine zusammenhängende Vertriebsausrichtung wird allerdings ohne Planung der globalen und nationalen Vertriebsausrichtung sowie ohne qualitativ hochstehende Informationssysteme bei den Key-Accounts nur schwerlich durchführbar sein (vgl. Biesel 2013, S. 3–4).

Internationalität und Komplexität sind die neuen Treiber für ein Key-Account-Management (vgl. Sieck 2020, S. 12).

Das Denken in maßgeschneiderten Lösungen ist demgemäß in internationalen, gesättigten und komplexen Marktstrukturen ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

2.3 Anforderungen an KAM

Strategisch einkaufende Key-Accounts kaufen verstärkt bei Anbieter*innen ein, die bereit sind, sich in die Wertschöpfungskette der Key-Accounts einzuklinken und die Bereitschaft zeigen, die eigenen Prozesse und Strukturen denen der Kund*innen anzupassen. Von Bedeutung sind neben Preis und Innovationskraft gleichfalls Beständigkeit sowie Zuverlässigkeit. In diesem Kontext sind vor allem drei Punkte entscheidend.

- Glaubwürdigkeit - Zusageeinhaltung
- Kompetenz – Sicherheitsvermittlung bei der Klärung von Kundenkonflikten
- Kontinuität – den Ansprüchen der Kund*innen wird ohne Vorbehalt nachgekommen und zählt zur "Selbstverständlichkeit" (vgl. Biesel 2013, S. 17).

Gerade im Key-Account-Management ist das Wissen um Markt, Kunden und Wettbewerb einer der wesentlichen Erfolgstreiber (vgl. Biesel 2013, S. 17).

KAM ist jedoch kein rein operativer Ansatz aus einzelnen Maßnahmen, vielmehr ist es ein ganzheitlicher und strategischer Ansatz:

KAM in essence, aims at preserving and extending strategically important firm-customer relationships in the long run and goes beyond single, un-coordinated activities. (Ivens et al. 2018, S. 47)

2.4 Kritische Erfolgsfaktoren von KAM

Schlüssel-Kund*innen bergen für Unternehmen unterschiedliche Chancen und Risiken. Key-Accounts können das Wachstum eines Unternehmen vorantreiben, die Gewinne erhöhen, die Sicherheit der Auslastungen gewährleisten sowie das Augenmerk auf die Kräfte im Vertrieb legen. Aufgrund dessen ist der Konkurrenzkampf bei Key-Accounts sehr hoch. Durch Schlüssel-Kund*innen entsteht häufig ein Innovationsvorteil, weil Neuerungen in etlichen Fällen durch die Zusammenarbeit mit dem Key-Account entstehen. Durch den Verlust von Key-Accounts kann womöglich das Fortbestehen eines Unternehmens gefährdet sein. Ebenfalls können große Abhängigkeiten von Kund*innen dazu ausgenutzt werden, Druck in Verhandlungen aufzubauen. Key-Accounts fordern signifikante Kriterien und es besteht eine große Gefahr, dass das Key-Account-Management einerseits auf Wünsche von Kund*innen reagiert, allerdings vielfach vorrausschauend und vorsichtig bleibt (vgl. Belz et al. 2021, S. 2–3).

Key-Account-Management ist kostspielig und benötigt Ressourcen. In vielen Unternehmen wird in diesem Kontext Potenzial nicht ausgenutzt. Aus einer im Jahr 2015 durchgeführten Studie geht zum Beispiel hervor, dass ungefähr zwei Drittel der Unternehmen im KAM ein eindeutiges Optimierungspotenzial zeigen (vgl. Betz 2015, S. 36).

2.4.1 Personengetriebener KAM-Ansatz

Sollten im Unternehmen lediglich einige bis gar keine Ressourcen zur Verfügung stehen, ist es erforderlich, dass die jeweiligen KAM-Verantwortlichen den Fokus auf einen personengetriebenen KAM-Ansatz richten. Durch strukturierte Aus- und Weiterbildungsprogramme wird das Augenmerk ausnahmslos auf die Kompetenzentwicklung der Key-Account-Manager*innen gelegt. Dies gewährleistet die höchste Auswirkung auf den Erfolg sowie das beste Aufwands-Ertrags-Verhältnis.

Zu den Kriterien zählen hierbei Sozial-, Fach- und Führungskompetenzen und für KA-Manager*innen gleichfalls Aus- und Weiterbildungsprojekte (vgl. Betz 2015, S. 40). Das Beziehungsmarketing zwischen KA-Manager*in und KA-Kund*in ist in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung, da die Pflege und der Aufbau von gesunden Beziehungen ein entscheidendes und vorsorgliches Instrument ist (vgl. Yeh et al. 2018, S. 380).

Dieser Ansatz spielt eine immer wesentlichere Rolle, wie folgendes Zitat beschreibt:

The emphasis has shifted from short-term, transactional exchanges toward long-term, more collaborative relationships. (Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness: EBSCOhost 2021, S. 6)

2.4.2 Strukturtriebener KAM-Ansatz

Wenn im Unternehmen ein kleines bis mittleres Kapital vorhanden ist, kann es von Vorteil sein, sowohl personenbezogene als auch strukturgebende Möglichkeiten in Betracht zu ziehen. Hierbei erhalten die Fähigkeiten der Key-Account-Manager*innen Strukturen, wodurch es ihnen ermöglicht wird, zielführender vorzugehen. Zu den strukturgebenden Kriterien zählen beispielsweise die Erklärung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, Profile der Fähigkeiten sowie Zielstellungen, die Einbeziehung in die Organisation sowie das Zusammenwirken in cross-funktionalen KAM-Teams (vgl. Betz 2015, S. 40–41).

2.4.3 Strategietriebener KAM-Ansatz

Der strategiegetriebene Ansatz ist besonders für Unternehmen geeignet, welche für ihr KAM mittleres bis großes Kapital zur Verfügung stellen können. Unternehmen, welche diesen Ansatz anwenden, haben vorrangig für jeden ihrer Schlüssel-Kund*innen sowohl konkrete Ziele als auch eine klare Strategie. Nur wenn Key-Account-Manager*innen einen bestimmten Plan und eine Idee davon haben, wohin sie ihre Key-Accounts entwickeln möchten, können sie ihr eigenes Potential und jenes des Unternehmens exakt sowie effizient in Einsatz bringen. Dadurch ist es möglich, für Kund*innen tatsächliche Mehrwerte zu schaffen. Erfolgsfaktoren sind klare Zielsetzungen: u. a. Bearbeitungsstrategien, welche speziell auf die Kund*innen zugeschnitten sind, bedürfnisgerechte Lösungen schaffen und Beteiligung des Top Managements. Das Konzept hat nur eine Erfolgsaussicht, im Unternehmen Fuß zu

fassen, sofern die Unternehmensleitung zu 100 % das KAM unterstützt (vgl. Betz 2015, S. 40–42).

2.4.4 Systematikgetriebener KAM-Ansatz

Wenn genügend Ressourcen für das KAM vorhanden sind, ist es ratsam, sowohl personenbezogene Tätigkeiten auch strukturgebende sowie strategiedefinierende Konzepte zu verwenden. Wichtig ist dabei, auf die richtige Reihenfolge zu achten. D.h., mit dem ersten Schritt sollte die klare Definition der Ziele und Strategie erfolgen. Erst dem folgend sollten dann die strukturellen Rahmenbedingungen herbeigeführt werden. Im dritten Schritt gilt es, die Key-Account-Manager*innen gezielt weiterzuentwickeln (vgl. Betz 2015, S. 42).

2.4.5 Trends im KAM

Festzuhalten ist, dass sich in den letzten Jahren auch im Key-Account-Management Veränderungen bemerkbar gemacht haben. Traditionell sind Key-Accounts aufgrund ihrer Umsatzstärke von den Vertriebsorganisationen mit allen Leistungen bedient worden, die das Unternehmen anzubieten hatte. Ganz unabhängig davon, ob die Key-Accounts diese Leistungen als für sie wichtig erachteten oder nicht. Die Schlüssel-Kund*innen haben dabei viele Sonderleistungen mitgenommen, bezahlt haben sie sehr häufig dafür aber nicht. Dies ist auf Dauer von den Anbieter*innen nicht durchzuhalten. Entscheidend für den Key-Account-Management-Erfolg ist die Wertschöpfung, die aus dieser Geschäftsbeziehung generiert werden kann. Um einen ausgezeichneten Gewinn erreichen zu können, müssen Unternehmen darüber entscheiden, welche Kund*innen sie zu den Wichtigsten zählen (vgl. Biesel 2013, S. 17–18).

Ein modernes Key-Account-Management sollte die nachstehenden Grundsätze berücksichtigen:

- **Kostenführerschaft:** Lediglich Kosten für Leistungen, welche den Erfolg für die ausgewählten Schlüssel-Kund*innen kräftigen, sollten genehmigt werden. Dabei ist die Messung entscheidend, weil ohne Werkzeuge, die helfen, beispielsweise Benchmarking, Dashboards oder ein CRM-System, wird es kaum möglich sein, die kundenorientierten Leistungen exakt festzulegen (vgl. Biesel 2013, S. 18–19).

- Neue Medien: Mittels neuer Medien wie beispielsweise LinkedIn und Xing werden den Unternehmen gegenwärtig noch nie dagewesene Wege der Zusammenarbeit und Vernetzung geboten. Durch die elektronischen Medien werden ein geschäftiges Beschaffungs- und Wertschöpfungsmarketing sowie eine anpassungsfähige Zweibahnstraßen-Kommunikation geschaffen. Die Identifizierung und die Analyse von Buying-Centern können durch Tools wie den LinkedIn Sales-Navigator in wenigen Sekunden durchgeführt werden. Bei den Gewinner*innen der Zukunft wird es sich nicht mehr um Anbieter*innen mit ausgezeichneten Produkten handeln. Als Sieger*innen hervorgehen werden jene, welche für die qualitativ hochwertigen Kund*innen über hervorragende Kommunikationsfähigkeit verfügen (vgl. Biesel 2013, S. 18–19).
- Wissensmanagement: Besonders hilfreich ist es, die Ausgaben in Produktion, Logistik sowie im Dienstleistungsbereich zu minimieren. Wissensmanagement beeinflusst den Vernetzungsgrad durch die Nutzung von Datenbanken und Vertriebsinformationssystemen, die auch auf Kund*innen zugreifen können, um beispielsweise Partnerschaftswerbung und Verkaufsförderungsaktivitäten umsetzen können (vgl. Biesel 2013, S. 18–19).
- Kundenteams: „One face to the customer“ hat insbesondere im Key-Account-Management ausgedient, viel eher heißt es „One team to the customer“. Weil gerade bei Geschäftsabschlüssen der Zusatznutzen immer wichtiger wird, werden Selling-Teams in der Betreuung der Kund*innen – das geht vom Erstkontakt bis hin zur sogenannten After-Sales-Betreuung – immer notwendiger und lassen sich kaum mehr wegdenken. Selling-Center sind eher in der Lage, fachliche und mentale Kundenanforderungen zielgerecht in kundenindividuelle Leistungen umzuwandeln und Service Center führen zum Beispiel wichtige Analysen zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit durch vgl. Veasey 2020, S. 11).

An diesem Punkt zeichnet sich auch der Unterschied zwischen KAM und klassischem Vertriebsmanagement ab, denn KA-Manager*innen müssen eine koordinierende Rolle zwischen zwei Beziehungsnetzwerken einnehmen (vgl. Ivens et al. 2015).

- Kundenindividuelle Lösungen: Auf individuellen Service, speziell auf die Kund*innen zugeschnitten, wird immer mehr das Augenmerk gelegt, weswegen ein klar gegliedertes Leistungsangebot vonnöten ist. Dadurch wird der Vertrieb

bei der Realisierung partieller Marketing- sowie Kundenentwicklungspläne unterstützt, damit für Schlüsselunternehmen zielführende Programme zur Unterstützung geschaffen werden können (vgl. Veasey 2020, S. 11).

- Partnerschaften mit Schlüssel-Kund*innen: Aufgrund Schnelligkeit, vermehrte Konzentration sowie Flexibilität auf die Kernkompetenzen wird nur noch begrenzt gestattet, die Geschäftsideen eigenständig zu realisieren. Deswegen ist auch aus strategischen Denkvorgängen zu empfehlen, Schlüssel-Kund*innen an den Umsetzungs- sowie Analyseprozessen teilhaben zu lassen (vgl. Biesel 2013, S. 18–19).

Um Schlüssel-Kund*innen samt den Entscheidungsträgern zu identifizieren, sollten folgende Fragen beantwortet werden können:

- Stehen wir vor dem richtigen Unternehmen?
 - Sprechen wir mit den richtigen Leuten beim Unternehmen?
 - Sprechen wir mit den richtigen Leuten beim Unternehmen und binden wir die richtigen Mitglieder unseres Teams ein?
 - Führen wir das richtige Gespräch und beziehen wir die richtigen Mitglieder unseres Teams mit ein? (vgl. Cheverton 2015, S. 7).
- CRM und KAM: Ein Customer Relationship Management hat hauptsächlich das Ziel, neue Potenziale der bestehenden Kund*innen zu bestimmen, Kundenbeziehungen, welche bereits bestehen, zu verbessern sowie bedeutende Neukund*innen anzuwerben (vgl. Hofbauer und Hellwig 2016, S. 33).

Die strategischen Ansätze von CRM und Key-Account-Management ähneln sich in vielen Bereichen. Die Hauptziele von CRM bestehen darin, profitable Kund*innen zu erkennen, zu gewinnen, zufriedenzustellen und zu binden, um das Unternehmen bei der Verbesserung der Leistung und der Steigerung von Umsatz und Rentabilität zu unterstützen. CRM ermöglicht es, dass Ressourcen wie die gemeinsame Wertschöpfung, Wertschöpfungsnetzwerke und Kundenbeziehungen eine dominante Logik für den Vertrieb und andere Abteilungen bilden. Die Verbindung zum KAM ist daher klar, denn je stärker die Beziehung ist, desto besser sind die Chancen, Großkund*innen zu halten. CRM unterstützt die Entwicklung von Beziehungen, Kundenloyalität und langfristigem Engagement (vgl. Veasey 2020, S. 11).

2.5 Risiken im KAM

Key-Account-Management wird überwiegend positiv bewertet. Jedoch gibt es auch Risiken, die im Zuge eines KAM auftreten können. Es kann womöglich das Bestehen eines Unternehmens gefährden, wenn Key-Accounts verlorengehen. Gleichfalls können große Abhängigkeiten von Kund*innen auch dazu ausgenutzt werden, Druck in Verhandlungen aufzubauen. Key-Accounts setzen unverkennbare Ansprüche auf. Es besteht die Gefahr, dass KAM einerseits nur reaktiv auf Kundenwünsche reagiert und des Öfteren aber sehr behutsam bleibt (vgl. Belz et al. 2021, S. 2–3).

Manche Risiken können vorhergesagt werden, durch andere werden plötzliche Krisen herbeigeführt. Es geht aber vor allem darum, problematische Situationen zu bewerkstelligen, sofern sie nicht bereits zeitig festgestellt werden konnten. Deswegen ist es gleichermaßen von Bedeutung, sich tatkräftig mit den Risiken auseinanderzusetzen.

- Risiko – Enttäuschte Erwartungen: Die Richtschnur an Schlüssel-Kund*innen ist schnell vorhergesagt, allerdings geht der Entwicklungsprozess zu einer ausgezeichneten Zusammenarbeit langsam und anspruchsvoll vonstatten. Sollten die zugesagten Effekte des KAM nicht eingehalten werden können, wird den Erwartungen der Kund*innen mit Sicherheit nicht entsprochen, wodurch es zur Enttäuschung der Kund*innen kommt. Ein Unternehmen sollte sich also zuerst mit den internen Entwicklungsprozessen beschäftigen, die ein professionelles KAM erfordert (vgl. Belz et al. 2021, S. 289–296).

Wenn Kund*innen Vertrauen in Bezug zu neuen Lieferant*innen in Betracht ziehen, können sie sich auf den Ruf und die Marke der Lieferant*innen beziehen. Je etablierter der*die Lieferant*in ist, desto mehr Vertrauen können sie in seine Fähigkeit setzen, dass Versprechen gehalten werden. Umgekehrt kann ein Vertrauen als gebrochen gelten, wenn die gemeinsam geschaffenen Leistungen nicht den Qualitätserwartungen entsprechen, Lieferungen ausbleiben oder ein anderes Versprechen gebrochen wird. Die schwerwiegendsten Vertrauensbrüche können sich auf die Fähigkeit der Lieferant*innen auswirken, dass Versprechen gegenüber Kund*innen erfüllt werden, was zu einem Zusammenbruch der KAM-Beziehung führt (vgl. McGowan et al. 2021, S. 1150).

- Risiko – Erhöhter Druck durch Kund*innen und Machtmissbrauch: Einkaufsmacht von Kund*innen kann zu einem gewissen Machtmissbrauch führen. Das bedeutet, dass KAM Gefahr läuft, dass Kund*innen in der Zusammenarbeit ihren Druck steigern und beispielsweise bessere Konditionen, Leistungsdruck oder rechtliche Auseinandersetzungen anstreben. Es ist möglich, dass die Ansprüche an die Zusammenarbeit kleinweise erhöht werden, die Anpassung der Rahmenbedingungen des Vertrags allerdings nicht erfolgt. Um diese Risiken erst gar nicht aufkommen zu lassen, ist es von Bedeutung, dass durch das Unternehmen klare Spielregeln aufgestellt und vertraglich festgehalten werden (vgl. Belz et al. 2021, S. 289–296).
- Risiko – Know-how-Abfluss von Lieferant*innen zu Kund*innen und Konkurrent*innen: Ein wichtiger Bestandteil eines KAM ist ein umfangreicher Know-how-Transfer zwischen Lieferant*innen und Kund*innen. Gefährlich wird es dann, wenn Kund*innen durch einen Lernprozess von Lieferant*innen unabhängig werden. Dadurch könnten beispielsweise von Lieferant*innen entwickelte Innovationen und Lösungen an günstigere Wettbewerber*innen weitergegeben werden. Hier gilt es, eine klare Informationsstruktur zu schaffen und gewisse Schlüsselkomponenten nicht den Kund*innen zu übertragen (vgl. Belz et al. 2021, S. 289–296).
- Risiko – Die komplette Zusammenarbeit wird durch Leistungsverringerungen aufs Spiel gesetzt: Leistungssysteme für Kund*innen integrieren oft verschiedene Angebote und versuchen, eine Gesamtlösung zu schaffen. Es ergibt sich das Risiko, dass ein Unternehmen die vollständige Lösung für Kund*innen nicht so gut ausführt wie die gewesene Teilleistung. Das schwächste Glied einer Gesamtlösung kann die gesamte Zusammenarbeit gefährden. Von Bedeutung ist es, dass die Gesamtleistungen abgesichert sowie wertbeständig durchgeführt werden (vgl. Belz et al. 2021, S. 289–296).
- Klumpen-Risiken durch Leistungsgarantien: Häufig bekommen diejenigen Lieferant*innen einen Auftrag, welche sich in der Zusammenarbeit mit den Kund*innen auf die größten Risiken einlassen. Im Extremfall übernehmen sie das unternehmerische Risiko für Kund*innen. Der Umgang mit Leistungsgarantien, Konventionalstrafen oder anderen Vertragsstrafen ist kritisch. Grundsätzlich gehen Lieferant*innen immer davon aus, dass Projekte mit Kund*innen planmäßig umgesetzt werden können. Risiken sind deshalb

nicht kalkuliert. Es gilt, die eingegangenen Risiken abzuschätzen und einen "Worst-Case" einzuplanen (vgl. Belz et al. 2021, S. 289–296).

- Risiko – Lieferantenwechsel: Mit einer überschaubaren Anzahl von Lieferant*innen zusammenzuarbeiten bringt den Vorteil, dass die Beschaffungsabläufe erleichtert werden. Das bedeutet gleichzeitig, dass es in diesem Kontext immer Gewinner*innen und Verlierer*innen gibt. Beispielsweise besteht die Gefahr, dass eine wichtige persönliche Beziehung zu einem KA abgebrochen wird, weil diese das Unternehmen wechseln oder an Einfluss verlieren. Neue Verantwortliche begünstigen häufig auch neue Lieferant*innen. Umso breiter das Beziehungsmanagement bei Kund*innen aufgestellt ist, desto weniger macht man sich von einzelnen Personen abhängig (vgl. Belz et al. 2021, S. 289–296).
- Risiko – Misserfolg der Kund*innen: Es ist bekannt, dass Lieferant*innen auf den Erfolg der Kund*innen aufbauen. Wenn es dann allerdings zu Zusammenbrüchen, ausgelöst durch Marktentwicklungen oder Fehler, kommt, wirkt sich das unmittelbar auf die Lieferant*innen aus. Diese Marktrisiken fallen zeitweilig erheblich aus, was insbesondere bei Automobilzuliefer*innen ersichtlich wird. Lösungen können dadurch herbeigeführt werden, indem neue Entwicklungen am Markt sowie Veränderungen frühzeitig bemerkt werden müssen (vgl. Belz et al. 2021, S. 289–296).
- Risiko – Diskriminierung weiterer Kundengruppen: Aufgrund dessen, dass sich das Augenmerk hauptsächlich auf gewisse und klar beschriebene Key-Accounts richtet, kommt es häufig zur Vernachlässigung der Kräfte und Bemühungen von anderen Kundengruppen. Besonders in Krisenzeiten erweisen sich kleine und mittlere Kund*innen als stabileres Marktsegment. Die Ergebnisse von Schlüssel-Kund*innen können größer schwanken und sich multiplizieren (vgl. Belz et al. 2021, S. 289–296).
- Risiko – Innovative Angebote und Leistungen: Zuerst ist es erforderlich, angebotene Leistungen vereinzelt zu entwickeln und umzusetzen. Diese Risiken sind charakteristisch, wenn Unternehmen einen Fullservice übernehmen, dies inkludiert die Instandhaltung, Wartung sowie Updates. Bisher haben Kund*innen dies häufig selbst gemacht und akzeptieren ein Outsourcing. Kund*innen können die vorangegangene Arbeit ziemlich gut beurteilen, allerdings bringen Anbieter*innen häufig nicht die damit verbundenen

Erfahrungen und Informationen mit. Die Gefahr dabei ist, dass Aufwände unterschätzt werden und daraus ein Verlustgeschäft entsteht. In solchen Bereichen werden oft Pilot- und Hauptphasen definiert, wobei die Konditionen für die Hauptphase nach der Pilotphase neu verhandelt werden (vgl. Belz et al. 2021, S. 289–296).

- Risiko – Interne Abhängigkeit von Key-Account-Manager*innen: Unternehmen beschreiben für Key-Accounts größtenteils Schlüsselpositionen, welche ein hervorragendes Know-how über Kund*innen geschaffen sowie beständige Beziehungen bewirkt haben. Das bedeutet, dass diese Positionen schlecht ersetzbar sind und Anbieter*innen von ihnen abhängig werden. Die Vernetzung von Unternehmen auf Teamebene senkt die Abhängigkeit von einzelnen Schlüsselmitarbeiter*innen (vgl. Belz et al. 2021, S. 289–296).

2.6 Organisatorischer Aufbau von Key-Account-Management

Im Key-Account-Management sind verschiedenste Aufbaumodelle vorhanden, welche auf die Strategie, die Organisationsformen der bedeutendsten Schlüssel-Kund*innen sowie die Ansprüche der Schlüsselmärkte zurückzuführen sind. Die Gestaltung des KAM hängt von der grundsätzlichen Ausrichtung der Vertriebs- und Personalpolitik ab. Abhängig von der Verantwortung des KAM, kann es unterschiedlich kreativ agieren (vgl. Biesel 2013, S. 67–69).

2.6.1 Prozessorientiertes Key-Account-Management

Bei diesem Ansatz sind die Positionen der Vertriebsleiter*innen und die der Key-Account-Manager*innen in einer Hand, was in erster Linie bei kleineren Unternehmen zu Tage tritt. Die Vertriebsleiter*innen betreuen die wichtigsten Kund*innen selbst und werden dabei im Tagesgeschäft vom Innen- und Außendienst unterstützt. Die Vorteile zeichnen sich durch die direkte Einflussnahme auf beide Bereiche, der Zielkombination sowie dem geringeren Abstimmungsbedarf ab. Nachteilig zu sehen ist die höhere Arbeitsbelastung für die verantwortlichen Manager*innen sowie die mangelnden Zeitressourcen (vgl. Biesel 2013, S. 75–76).

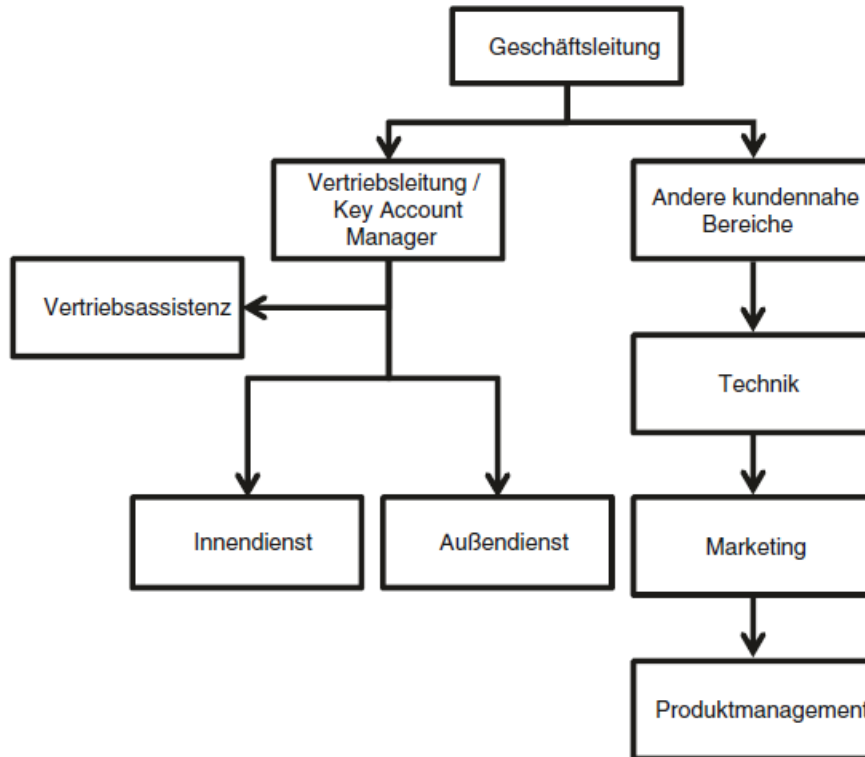


Abbildung 2 - Prozessorientiertes Key-Account-Management (In Anlehnung an Biesel 2013, S. 69)

2.6.2 Prozessorientiertes Key-Account-Management unter Einbeziehung von regionalen Linienverantwortlichen

Key-Account-Manager*innen werden durch regionale Linienverantwortliche wie z. B. Regionalverkaufsleiter*innen unterstützt. Diese verfügen gegenüber den Regional-Manager*innen zwar über fachliche, allerdings über keinerlei disziplinarische Weisungsbefugnis. Durch regionale Führung sowie einer rascheren Übertragung positiver Erfahrungen im KAM auf den Außendienst liegen die Vorteile dabei in einer besseren Balance zwischen den Außendienstaktivitäten sowie dem Key-Account-Management. Hierbei ist Fakt, dass Regionalleiter*innen zwischen Außendienstorganisation sowie Schlüssel-Kund*innen Interessensproblematiken hinbiegen müssen, als Nachteil zu sehen. Oft fehlt es den Regionalleiter*innen als Vollblutverkäufer*innen auch an Managementfähigkeiten, die für das KAM eine Notwendigkeit darstellen (vgl. Biesel 2013, S. 76).

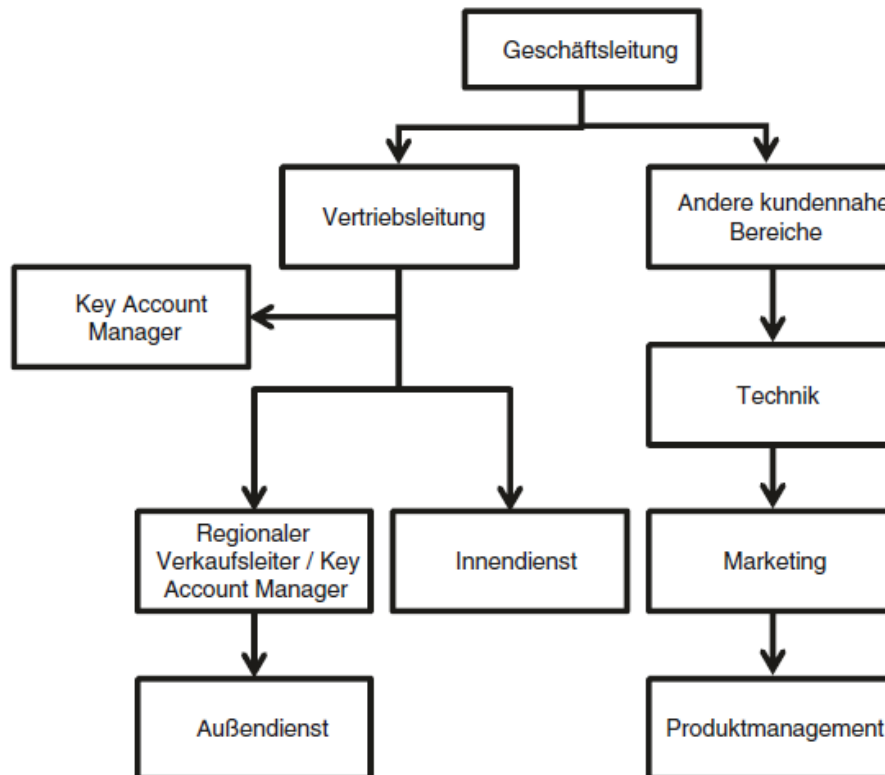


Abbildung 3 - Prozessorientiertes Key-Account-Management unter Einbeziehung von regionalen Linienverantwortlichen (In Anlehnung an Biesel 2013, S. 70)

2.6.3 Teilweise organisationsorientiertes Key-Account-Management

Das Key-Account-Management sowie das Kundenmanagement (Innen- wie auch Außendienst) sind organisatorisch getrennt. Den KA-Manager*innen fällt nur eine fachliche, allerdings keinerlei disziplinarische Kompetenz zu. Dies ist eine deutliche Überzeugung des Unternehmens gegenüber dem KAM. Der Vorteil dadurch besteht in einer umfassenden Konzentration auf die Bearbeitung der Schlüssel-Kund*innen. Nachteile bestehen insofern, dass das Gespräch zwischen den Schnittstellenbereichen nachlässt und die Vertriebsteams inmitten des Multi-Channel-Vertriebs anstatt miteinander gegeneinander arbeiten. Weiters fühlt sich die Außendienstorganisation vielleicht als möglicher Verlierer oder möglicher Verliererin, wenn es um die Kundenzuordnung geht. Da die Schnittstellenbeschreibungen sowie nicht deutlich erkennbare Weisungs- und Informationswege nicht eindeutig definiert sind, kommen nicht nötige Machtkämpfe um die verfügbaren Ressourcen zustande (vgl. Biesel 2013, S. 76–77).

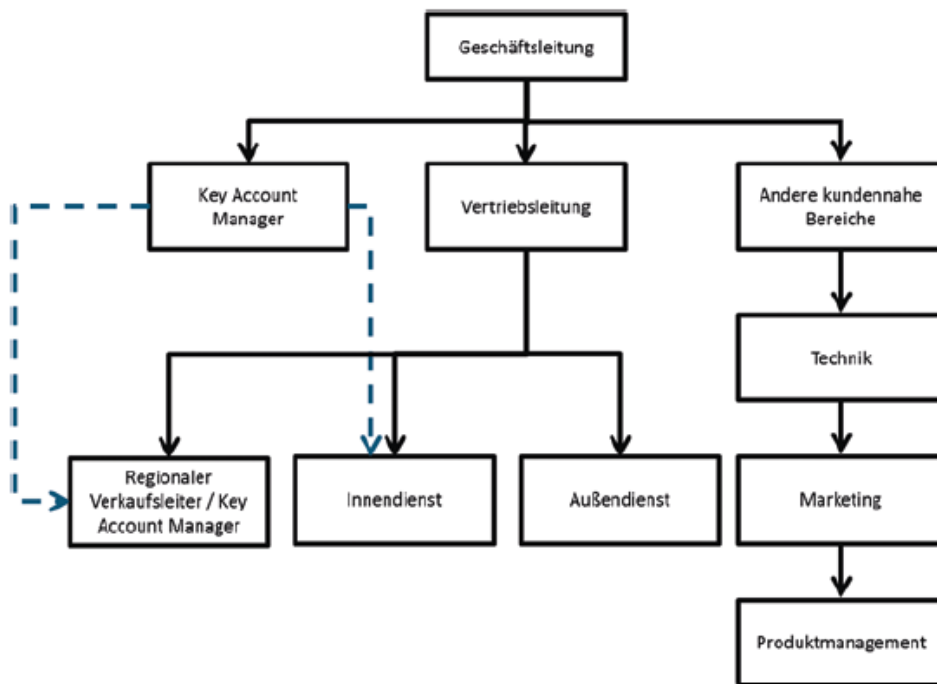


Abbildung 4 - Teilweise organisationsorientiertes Key-Account-Management (an Anlehnung an Biesel 2013, S. 71)

2.6.4 Weitgehend organisationsorientiertes Key-Account-Management

Das Kundenmanagement sowie das Key-Account-Management sind bei dieser Art organisatorisch geteilt. Der KA-Manager besitzt vergleichsweise zum*zur regionalen KA-Manager*in fachliche sowie disziplinarische Kompetenz. Folgende Vorteile sind dadurch gegeben: Es liegt die komplette Konzentration auf die Schlüsselkund*innen, schneller Erfahrungsaustausch im KAM-Team ist möglich und die Spezialisierung bzw. Aufgabenverteilung einzelner Teammitglieder ist zum Vorteil des gesamten Teams. Folgende Gefahren zeichnen sich ab: Das KAM kann ein Eigenleben starten und es besteht die Möglichkeit, dass es sich nicht in die Gesamtvertriebsstrategie integriert. Wenn dies der Fall ist, kann auch kaum mehr ein Erfahrungsaustausch mit der Kundenmanagementorganisation stattfinden (vgl. Biesel 2013, S. 77).

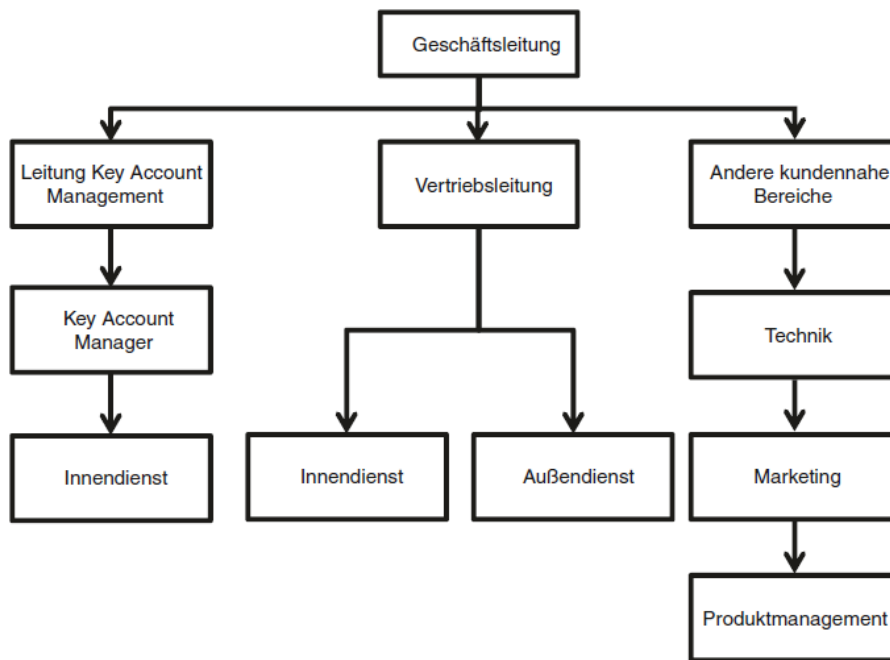


Abbildung 5 - Weitgehend organisationsorientiertes Key-Account-Management (In Anlehnung an Biesel 2013, S. 72)

2.6.5 Umfassendes organisationsorientiertes Key-Account-Management

Kundenmanagement und Key-Account-Management laufen in der Organisation parallel nebeneinander. Im KAM werden auch Spezialist*innen für verschiedene Bereiche angesiedelt. Dadurch wird vermittelt, dass zur Zufriedenheit von Key-Account-Wünschen genügend Ressourcen verfügbar sind bzw. aufgebracht werden können. Nachteile: Auch hier kann das KAM ein Eigenleben führen, Informationen werden lediglich noch über die betreuten Schlüssel-Kund*innen hervorgebracht und es kommt dadurch zu einer weiteren Entfernung zum Marktgeschehen (vgl. Biesel 2013, S. 77–78).

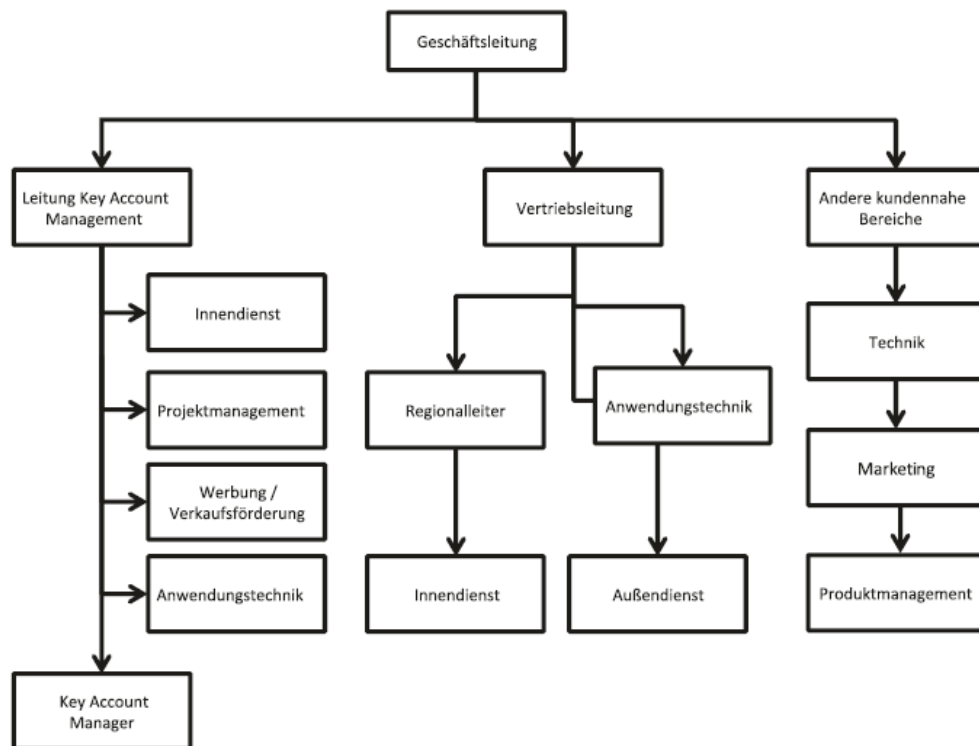


Abbildung 6 - Umfassendes organisationsorientiertes Key-Account-Management (In Anlehnung an Biesel 2013, S. 73)

2.6.6 Die Matrixorganisation

Die KA-Manager*innen beeinflussen die gesamten kundennahen Unternehmensbereiche. Die Linienbereiche haben die Profit- sowie Loss-Verantwortung inne, die sehr intensiv beratende Funktion fällt in die Hände der KA-Manager*innen. Vorteile liegen darin: Es wird lediglich den von den Betriebsbereichen untersuchten sowie für geeignet befundenen Vorschläge der KA-Manager*innen entsprochen. Das bedeutet, dass unrealistische Planungen und Konzepte rechtzeitig entschärft werden und Planungen in der Theorie und Praxis kombiniert werden können. Nachteilig gesehen werden kann die Tatsache, dass aufgrund mangelnder disziplinarischer Macht der KA-Manager*innen zeitraubende Übersetzungsarbeit zu leisten ist und/oder Ratschläge der KA-Manager*innen von den Vertriebsbereichen abgewiesen werden (vgl. Biesel 2013, S. 78).

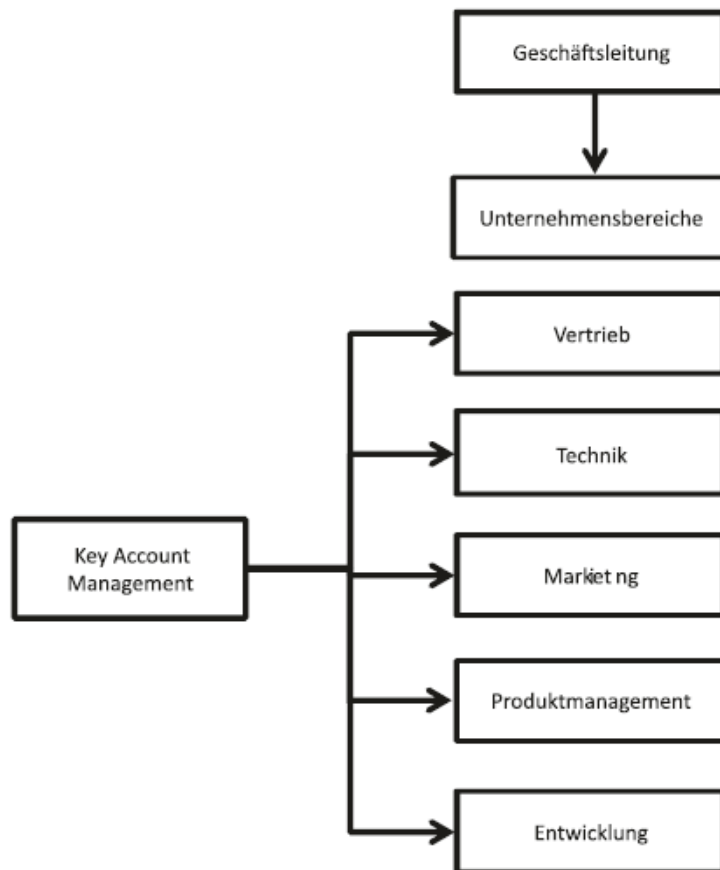


Abbildung 7 - KAM als Matrixfunktion (In Anlehnung an Biesel 2013, S. 74)

Die Teamarbeit der unterschiedlichen Unternehmensbereiche ist der maßgebliche Faktor, dass die Key-Account-Management-Organisation Erfolg hat. Es hat ein Unternehmen, welches seine komplette Organisation sowohl mental als auch funktional auf die Schlüssel-Kund*innen aufbaut, hervorragende Chancen, seiner Position auf dem Markt standzuhalten bzw. im günstigsten Fall weiter vergrößert. Dadurch wird es auch leichter möglich, andere Kund*innen mittels gezieltem Referenzmarketing von den eigenen Leistungen zu beeindrucken (vgl. Biesel 2013, S. 79).

2.7 Leistungen im KAM

Es sollte hinsichtlich der organisatorischen Verankerung des KAM im Unternehmen ebenfalls vereinbart werden, was für Key-Accounts erwirkt wird.

- Informationsbezogene Aktivitäten: Informationsaustausch mit den Kund*innen.

- Logistische Aktivitäten: Gemeinsam mit dem Key-Account die Verbesserung des kompletten Prozesses – von der Produktion bis hin zur Lieferung
- Preisbezogene Aktivitäten: Preisstrategische Entscheidungen und Anpassungen der Konditionen- oder Finanzierungsangebote
- Servicebezogene Aktivitäten: Konzipierung und Entwicklung von Zusatz- oder Serviceleistungen sowie Schulungen von Mitarbeiter*innen des KA
- Produktbezogene Aktivitäten: Anpassung der Produkte an die Wünsche der Kund*innen und die gemeinsame Produktentwicklung
- Gemeinsame Marktbearbeitungsaktivitäten: Fokus auf die Kund*innen des Key-Accounts mit gemeinsamen Marketing- und Vertriebsstrategien
- Interne Maßnahmen: Schulungen von Mitarbeiter*innen im Umgang mit Key-Accounts (vgl. Hofbauer und Hellwig 2016, S. 99–100).

Abhängig von diesen Maßnahmen sollten Entscheidungskriterien für die Identifizierung von Schlüssel-Kund*innen entwickelt werden (vgl. Hofbauer und Hellwig 2016, S. 99–100).

2.8 Unterschiedliche KAM-Modelle

In diesem Kapitel wird zuerst auf die theoretischen Grundlagen eines Konzepts eingegangen, bevor diese anschließend mit drei KAM-Management-Modellen aus der Literatur verglichen werden.

2.8.1 Grundlagen eines Konzepts

In der folgenden Darstellung werden die drei Bestandteile eines Konzepts erläutert:

Situationsanalyse	Externe und interne Situationsanalyse (grobe Account-Analyse, SWOT-Katalog)
Ziele und Strategien	Zieldefinition, Selektion und Auswahl der Key-Accounts
Operative Entwicklung	Maßnahmen, Organisation und Personalplanung, Führungskonzept, Budgetierung und Erfolgskontrolle

Abbildung 8 - Aufbau eines Konzepts (In Anlehnung an Küng/Toscano/Schillig/Willi 2011, S. 113)

Die Grundstruktur, welche diesen drei Bestandteilen für ein KAM-Konzept folgt, wird durch die Ableitung der Unternehmens- und Vertriebsstrategie sowie aus den Erkenntnissen der internen Analysen abgeleitet.

Darauf werden Ziele und Strategien für die Implementierung des KAM formuliert, welche dann im operativen Teil eingebunden und umgesetzt werden (vgl. Küng et al. 2011, S. 98–100).

Es lassen sich in der Literatur eine große Menge von Werken finden, welche sich mit Key-Account-Management-Konzepten beschäftigen. In dieser Arbeit werden drei gängige Modelle vorgestellt.

2.8.2 St. Galler Key-Account-Konzept

Eines der bekanntesten Modelle basiert auf dem St. Galler KAM-Konzept von Belz, Müllner und Zupancic.

Die Systematik dieses Konzepts basiert auf einem ganzheitlichen Bezugsrahmen, der verschiedene unternehmensinterne und -externe Perspektiven in einem Modell integriert. Die Autor*innen sehen dafür zwei relevante Ebenen, die jeweils aus sechs Handlungsfeldern bestehen – den "6 S": Screening, Strategy, Solution, Skills, Structure und Scorecard (vgl. Belz et al. 2021, S. 36).



Abbildung 9 - Gesamtkonzept des St. Galler Key-Account-Management (In Anlehnung an Belz/Müllner/Zupancic 2021, S. 37)

Der äußere Zirkel der Abbildung 9 beschäftigt sich mit der strategischen Ebene von KAM:

- Die Corporate-Ebene im Key-Account-Management: Die Handlungsebene der Geschäfts- bzw. Vertriebsverantwortlichen, die als Corporate KAM-Ebene bezeichnet wird. Key-Account-Management beschränkt sich nicht auf die operative Zusammenarbeit mit den gewählten Großkund*innen. Es gilt zuerst, die Voraussetzungen im Unternehmen zu schaffen. So wird das KAM in die Strategien des Unternehmens integriert. Auf dieser Ebene werden Entscheidungen hinsichtlich der Struktur, der Organisation und der Voraussetzungen für erfolgreiches Key-Account-Management getroffen. Dazu muss man sich zunächst mit den wichtigsten Voraussetzungen und der Situation auf analytische Weise auseinandersetzen (Screening). Im Rahmen der Strategie (Strategy) sollte das Unternehmen grundsätzlich entscheiden, welche Bedeutung das KAM langfristig für das eigene Unternehmen hat und welche der Kund*innen als Key-Accounts betrachtet werden sollen. Damit verbunden ist auch die Entwicklung eines Leistungssystems für Produkte und Dienstleistungen, die man den Schlüssel-Kund*innen anbieten möchte. Dazu gehören vor allem auch Vorzugsleistungen, die man eben nur den Key-Accounts anbietet (Solution). Alle Jobs im KAM, vor allem die der KA-

Manager*innen, sind anspruchsvoll. Deswegen müssen die Unternehmen sicherstellen, dass die Kompetenzen zu den Stellen passen und das Personal bestmöglich aus- und weitergebildet wird (Skills). Die Organisation ist für eine erfolgreiche Integration ebenso des KAMs gefordert. Dazu müssen geeignete Optionen bewertet und professionell implementiert werden (Structure). Letztlich soll eine unternehmensweite Balanced Scorecard oder ein geeignetes Controlling die Rentabilität und Professionalisierung im Key-Account-Management fördern (Scorecard). Vorzugsweise haben die Vertriebsleitung sowie das Top-Management diese Aufgaben auf der Ebene des Corporate KAM inne. Zusätzlich haben ebenfalls Personalmanagement, Technik und Controlling, Business Development sowie Informatik die Qualifikation, um Schlüssel-Kund*innen bestmöglich und wirkungsvoll zu bearbeiten (vgl. Belz et al. 2021, S. 32–35).

- Die operative Ebene im Key-Account-Management: Die Handlungsebene der Key-Account-Manager*innen bzw. derjenigen, die sich den wichtigsten Kund*innen eines Unternehmens annehmen. Diese Ebene bezeichnen die Autoren als die Operative KAM-Ebene. Auf dieser Ebene werden die Fragen lokalisiert, die es zu beantworten gilt, wenn man wichtige Kund*innen richtig betreuen und erfolgreich bearbeiten möchte. Die Analyse der Situation ihrer Schlüssel-Kund*innen sowie des Potentials ihres eigenen Unternehmens (Screening) obliegt den Key-Account-Manager*innen. Die ausgewerteten Ergebnisse fließen in einen Key-Account-Plan ein. Sie legen Ziele der Zusammenarbeit fest, formulieren eine Vision und planen die Strategie (Strategy). Auf dieser Basis bestimmen die KA-Manager*innen Mehrwerte und Gegenleistungen der Kund*innen (Solution), erfassen die nötigen Aufgaben und Prozesse (Skills), stellen das Team zusammen und führen es (Structure). Abschließend gilt es, den Erfolg ihrer Aktivitäten mit einem KAM-Cockpit zu messen und zu steuern (Scorecard) (vgl. Belz et al. 2021, S. 32–34).

Der Vorteil des St. Galler KAM-Konzepts liegt in der integrativen Sicht. Die Autoren empfehlen, immer die kompletten „S“ zu bearbeiten, weil mögliche Mängel auf der operativen Ebene auch durch das Corporate KAM erzeugt worden sein können und umgekehrt (vgl. Belz et al. 2021, S. 37). Die folgende Abbildung 10 zeigt alle Bausteine der „6 S“ mit je zwei Unterteilungen zur Corporate- und zur Operativen-KAM-Ebene:

6 S	Corporate Key-Account-Management	Operatives Key-Account-Management
Screening	<p>Voraussetzungen & Situationen: In einem ersten Schritt erfolgt durch die KAM-Verantwortlichen die Überprüfung, ob Erfordernisse für ein erfolgreiches Key-Account-Management vorhanden sind. Hierzu müssen sie sich mit den für ein erfolgreiches Key-Account-Management erforderlichen Kompetenzen, den organisatorischen Strukturen, internen und externen Zusammenarbeitsprozessen sowie den vom Unternehmen derzeit zur Verfügung gestellten Möglichkeiten des Controllings auseinandersetzen. Dadurch wird ein Überblick über die gegenwärtige Lage geschaffen, wo ein Key-Account-Management gegründet oder optimiert werden kann.</p>	<p>Personen & Anforderungen: Key-Account Manager*innen analysieren die Anforderungen ihrer Key-Accounts, indem sie sich intensiv mit deren Wertschöpfungsprozessen, ihrer Strategie, ihrem Supply Management, den Entscheidungsprozessen und -strukturen sowie den Motiven einzelner an der Entscheidung beteiligter Personen auseinandersetzen.</p>
Strategy	<p>Integration & Auswahl: Bei Einführung oder Optimierung des Key-Account-Managements müssen die KAM-Verantwortlichen dafür Sorge tragen, dass möglichst viele Mitarbeiter*innen die Bedeutung von Schlüssel-Kund*innen und den Wert des KAM-Ansatzes erkennen. Daher gilt es, Key-Account-Management möglichst als expliziten Bestandteil in die Unternehmens- oder zumindest die Vertriebsstrategie zu integrieren. Darüber hinaus trägt die Geschäftsleitung die Verantwortung dafür, dass die richtigen Kund*innen als Key-Accounts betrachtet und für das Key-Account-Programm systematisch ausgewählt werden.</p>	<p>Optionen & Planung: Es sind unterschiedliche strategische Maßnahmen für die Stärke der Zusammenarbeit mit einem Key-Account vorstellbar. Aufgabe der Key-Account-Manager*innen ist es, die geeignete strategische Option zu wählen und daraus Aktivitäten für die erfolgreiche Bearbeitung von Schlüssel-Kund*innen abzuleiten und zu planen.</p>
Solutions	<p>Leistungssystematik & Vorzugsleistungen: KAM-Verantwortliche sollten eine Leistungssystematik entwickeln, die einen strukturierten Überblick über alle Leistungen liefert, die ein Unternehmen seinen Key-Accounts bietet. Damit gibt sie den Key-Account-Managern die Möglichkeit an die Hand, schlüsselkunden-individuelle Leistungspakete für Key-Accounts zu schnüren. Zudem legt sie auf diese Weise die Basis, um kontinuierlich spezifische Vorzugsleistungen für Key-Accounts zu entwickeln.</p>	<p>Mehrwert & Gegenleistung: Key-Account-Manager*innen schaffen Mehrwert, indem sie ihren Key-Accounts Produkte, Dienst- und Zusatzleistungen bieten, die sie von Konkurrenten differenziert. Damit schaffen sie die Voraussetzung, adäquate Gegenleistungen von ihren Key-Accounts einzufordern und zu erhalten.</p>
Skills	<p>Kompetenzen & Personalentwicklung: KAM-Verantwortliche müssen die erforderlichen Rollen und Kompetenzen von Key-Account-Manager*innen und anderen KAM-</p>	<p>Aufgaben & Prozesse: Key-Account-Manager*innen und ihre Teams haben bestimmte Aufgaben zu erfüllen. Für die Koordination dieser Aufgaben müssen, wenn möglich, Prozesse</p>

	Beteiligten erfassen. Sie sollten vorhandenes Personal evaluieren und geeignete Mitarbeitende rekrutieren. Sie müssen geeignete Maßnahmen entwickeln und realisieren, um alle Mitarbeitenden im KAM bestmöglich für ihre Aufgaben zu qualifizieren bzw. in diese Positionen zu entwickeln. Es gilt zudem, die Zahl der betreuten Key-Accounts, den Anspruch der Kundenbearbeitung und die Ressourcen abzustimmen.	bestimmt werden, an denen sich alle Beteiligten orientieren können. Neben den Prozessen gibt es weitere Aufgaben, die ebenfalls zu erfüllen sind. Die Key-Account-Manager*innen sind für die Durchsetzung und -führung verantwortlich. Alle Key-Account-Manager*innen sollen zudem ihr eigenes Leistungsprofil entwickeln, ihre Aufgaben zielorientiert erfüllen und sich selbst wirksam führen.
Structure	Organisation & Implementierung: KAM-Verantwortliche müssen entscheiden, in welcher Form das KAM organisiert und wie es in die vorhandenen Strukturen integriert werden kann. Auch gilt es, die Key-Account-Manager*innen so zu führen, dass sie wirksam handeln können. Dabei spielt die Stärkung der Key-Account-Manager*innen-Rolle mithilfe interner Kommunikation und dem Aufbau einer kundenorientierten Kultur eine entscheidende Rolle. Die Implementierung im Sinne einer Einführung oder Optimierung folgt idealerweise einem systematischen Prozess im Rahmen eines Veränderungsprojekts.	Team & Führung: Key-Account-Manager*innen müssen in Absprache mit dem Unternehmen ihre KAM-Teams zusammenstellen. Dazu sind neben der fachlichen Qualifikation weitere Faktoren relevant. Neben einem professionellen Teambuilding obliegt den Key-Account-Manager*innen auch die Führung des Teams. In ihrer Rolle als Teamleiter*innen sind sie dabei ihren Team-Mitgliedern nicht direkt vorgesetzt, verantworten aber dennoch die Ergebnisse. KollegInnen lateral führen zu können, kommt aufgrund erhöhter Volatilität auf Märkten und bei Kund*innen und der daraus resultierenden Dynamik von Key-Account-Team-Strukturen große Bedeutung zu.
Scorecard	Scorecard & Controlling: KAM-Verantwortliche müssen sich mit den Grundzügen eines professionellen Controllings in Form einer Balanced Scorecard vertraut machen. Diese schafft den instrumentellen Rahmen für ein zeitgemäßes Controlling im KAM.	Cockpit & Steuerung: Key-Account-Manager*innen setzen die Ziele, für die sie verantwortlich sind, entsprechend den Steuerungsgrößen aus der Balanced Scorecard für das gesamte KAM-Programm. In Abhängigkeit der Strategien für einzelne Kunden und der Verfügbarkeit geeigneter Messgrößen müssen sie für jedes Unternehmen ihr Cockpit für die Steuerung und Erfolgsmessung anpassen und nutzen.

Abbildung 10 - Bausteine des St. Galler KAM-Modells (In Anlehnung an Belz/Müllner/Zupancic, 2021, S. 38-39)

2.8.3 Key-Account-Management-Konzept nach Sidow

Sidow definiert unter Key-Account-Management die Möglichkeit, die eigenen Arbeits- und Handlungsabläufe kundenbezogen zu verbessern. Einen großen Fokus legt er auf die Frage, wie sich die Implementierung des eigenen KAM von jenen der Mitbewerber*innen in positiver Hinsicht unterscheidet (vgl. Sidow 2007, S. 7).

In diesem Kapitel wird näher auf die vier verschiedenen Ebenen nach dem Konzept von Hans D. Sidow eingegangen.

- Die strategische Ebene: Diese Betrachtung zeigt die langfristige Ausrichtung vom Key-Account-Management und soll im Wesentlichen zwei Fragestellungen beantworten:

Welchen Nutzen bringt KAM den Kund*innen?

Welchen Nutzen bringt KAM dem eigenen Unternehmen?

Für die Kund*innen ist der Nutzenaspekt im Customer Value added. Gelingt es für Kund*innen einen Mehrwert zu erzeugen, so wird dadurch der Erfolg der Kund*innen prozessstufenübergreifend positiv. Der eigene Nutzen von KAM liegt darin, dass aufgrund des höheren Loyalitätsfaktor, eingespielte Prozesse bestehen und somit höhere Erträge erzielen. Ferner liegt ein Vorteil darin, dass mit der KAM-Einführung eine verstärkte Beziehung zu den Entscheider*innen des Unternehmens etabliert wird (vgl. Sidow 2007, S. 55–60).

- Die organisatorische Ebene: Diese Ebene dient dazu, dass die zuvor ausgearbeitete Strategie und die funktionalen Definitionen strukturell verankert werden. Die Kundenorientierung hat dabei einen hohen Stellenwert. Die Herausforderung liegt darin, dass die eigene Organisation samt Arbeitsweisen an jene der Kund*innen angepasst werden. Das erfordert Prozessketten, die an den Kund*innen ausgerichtet sind und mittels Schnittstellen definiert sind (vgl. Sidow 2007, S. 62).
- Die funktionale Ebene: In dieser Ebene gilt es, die internen Abläufe und Verantwortlichkeiten zu definieren sowie den Informationsfluss zwischen allen Beteiligten zu gestalten, zu organisieren und abzuwickeln sowie damit Leistungsgestaltung und Zahlungsfluss zu initiieren, abzuwickeln und zu realisieren (vgl. Sidow 2007, S. 101).
- Die operative Ebene beinhaltet eine Zusammenfassung aller Arbeitsmethoden, Techniken und Instrumente, mit denen die Möglichkeiten mit KA identifiziert, entwickelt und ausgeschöpft werden können. In dieser Umsetzungsphase kommt es dann auch zur Auswahl der Key-Accounts, zu deren Bewertung und schließlich zur Umsetzung des Entwicklungsplans (vgl. Sidow 2007, S. 116).

2.8.4 Key-Account-Management-Konzept nach Biesel

Biesel definiert unter zeitgemäßen Key-Account-Management die Verabschiedung einer eindimensionalen Produktsicht, da diese operative Sichtweise immer austauschbarer wird. Im Fokus stehen stattdessen die Unterstützung der Key-Accounts bei ihrer Zielerreichung, Angebote von Lösungsideen zur Steigerung des Kundenwerts, Vernetzung der Interessen zwischen KA und eigenem Unternehmen, Angebote kundenorientierter Leistungen sowie Beiträge zur Optimierung der Key-Account-Ablaufprozesse. In diesem Zusammenhang kann als wichtige Aussage fixiert werden, dass der Ertrag, der Umsatz sowie der Marktanteil im Key-Account-Management keine Ziele darstellen, sondern das Resultat einer gelungenen Arbeit sind (vgl. Biesel 2013, S. 11).

Im ersten Schritt beschreibt Biesel die Formulierung der strategischen Ziele, die für Anbieter*innen und Kund*innen einen dementsprechenden Mehrwert liefern müssen. Im nächsten Schritt werden die Einzelziele auf die Key-Accounts abgestimmt, bevor mittels einer Potenzialanalyse die Einflussfaktoren bei der Auswahl der KA festgelegt werden. Gleichzeitig wird auch beschrieben, wie neue und für den Key-Account-Plan notwendige Informationen generiert werden. Darauf aufbauend wird ein konkreter KA-Plan erarbeitet, um die Key-Accounts professionell betreuen zu können. Dieser Entwicklungsplan fundiert auf sechs Schritten (vgl. Biesel 2013, S. 117–266).

- Informationsbeschaffung
- Ist-Beurteilung
- Strategische Einzelziele
- Projekt- und Kundenscreening
- Entwicklung kundenindividueller Lösungen
- Zielvernetzung von Anbieter*innen und Kund*innen (vgl. Biesel 2013, S. 117–266).

Die letzte Phase einer KAM-Implementierung beinhaltet lt. Biesel ein ganzheitliches Controlling, welches für die kennzahlenbasierte Steuerung verantwortlich ist. Biesel beschreibt unterschiedliche Kennzahlensysteme, die mittels einer Balanced Scorecard ausgewertet werden können (vgl. Biesel 2013, S. 117–266).

2.9 Erkenntnisse

In den vorangegangenen Kapiteln wurden drei Konzepte vorgestellt. Es ist für die Entwicklung eines KAM-Konzeptes für Kreativdienstleistungen von Bedeutung, dass das Key-Account-Management nicht in einem weitverbreiteten, industriellen Vertriebskontext betrachtet wird. Aufgrund dessen wird als Basis für die weitere Abfassung dieser Arbeit das St. Galler KAM-Konzept herangezogen, da es sowohl die strategische als auch die operative Ebene in allen Phasen des Key-Account-Managements beschreibt. Ein besonders wichtiger Punkt liegt in der Einbeziehung von digitalen Geschäfts- und Vertriebsmodellen, die das St. Galler KAM-Konzept abbildet und die im Zuge dieser Arbeit auf Kreativdienstleistungen abgeleitet werden können. Ein weiterer entscheidender Faktor für dieses Modell ist die Definition, Beschreibung und Entwicklung von Leistungssystemen, die für das Unternehmensziel von Bedeutung sind.

3 Dienstleistungen

Der zweite Teil der theoretischen Abhandlung dieser Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Themenbereich Dienstleistungen.

In Österreich ist der Dienstleistungssektor von großer Wichtigkeit, weil er zu rund zwei Drittel zum Bruttoinlandsprodukt beiträgt und zugleich den am raschesten wachsenden Wirtschaftssektor darstellt (vgl. Kittinger 2010, S. 72).

Dienstleistung – diese Bezeichnung kann aus verschiedenen Sichtweisen sowie Perspektiven gemessen werden (vgl. Bruhn 2020, S. 23).

In diesem Kapitel wird ein Überblick über die begrifflichen Grundzüge von Dienstleistungen geschaffen und ein vertrieblicher Rahmen hergestellt.

3.1 Definition von DL

Zuerst entfaltete sich nach der Drei-Säulen-Theorie in den Volkswirtschaften der primäre Sektor. Hierzu zählen die Viehzucht, die Land- und Forstwirtschaft sowie die Fischerei. In weiterer Folge erhielt im Rahmen der industriellen Entwicklung der sekundäre Sektor, zu dem vordergründig die Produktionswirtschaft zählt, an Wichtigkeit. Schlussendlich verlagerte sich die Wertschöpfung immer mehr zum tertiären Sektor, welcher die Dienstleistungen beinhaltet (vgl. Haller 2017, S. 1).

Primärer Sektor	A Land-, Forstwirtschaft und Fischerei
Sekundärer Sektor	B Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden C Verarbeitendes Gewerbe D, E Energie- und Wasserversorgung F Baugewerbe
Tertiärer Sektor	G Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen H Verkehr und Lagerei I Gastgewerbe J Information und Kommunikation K Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen L Grundstücks- und Wohnungswesen M, N Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen, sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen O Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung P Erziehung und Unterricht Q Gesundheits- und Sozialwesen R Kunst, Unterhaltung und Erholung S Sonstige Dienstleistungen T Private Haushalte mit Hauspersonal U Exterritoriale Organisationen und Körperschaften

Abbildung 11 - Klassifizierung der Wirtschaftsbereiche (In Anlehnung an Haller 2017, S. 2)

Haller definiert den Begriff DL wie folgt: *Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (z. B. Versicherungsleistung) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (z. B. Friseurleistung) verbunden sind (Potenzialorientierung). Interne (z. B. Geschäftsräume, Personal, Ausbildung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (z. B. Kunden) oder deren Objekten (z. B. Auto des Kunden) Nutzen stiftende Wirkungen (z. B. Inspektion beim Auto) zu erzielen (Ergebnisorientierung)* (Haller 2017, S. 14).

Demgemäß hat eine Dienstleistung keine physische Realität inne und wird aufgrund dessen gleichfalls als intangible Ware beschrieben (vgl. Scheuer 2015, S. VII).

Beispielsweise werden zwei Unternehmensberater*innen eine*n gleiche*n Kund*in mit hoher Wahrscheinlichkeit unterschiedlich beraten. Die Besonderheit der Dienstleistung kann demgemäß so erklärt werden, dass wegen der meist personalintensiven Leistungserbringung sowie den signifikanten Anforderungen des*der Kund*in jeder Leistungsprozess ein anderes Resultat in Zeit sowie Qualität nach sich bringt. Es gibt kaum – trotz Standardisierung – eine detailgetreue bzw. gründliche Wiederholung (vgl. Scheuer 2015, S. 8).

Die Herausforderung für Anbieter*innen besteht oft darin, die Leistung in diesem Kontext sichtbar zu machen. Da Dienstleistungen tendenziell einen immateriellen Charakter haben, ist die eigentliche Kernleistung nicht greifbar. Wissenschaftler*innen haben seit den 80er-Jahren das Bestreben, eine Einigung auf eine allgemein geltende Definition von Dienstleistungen zu finden. Dieser Versuch ist deswegen mit Schwierigkeiten verwoben, weil es häufig zu Überschneidungen zwischen den Produkten sowie Dienstleistungen kommt. Eine Flasche Saft ist unumstritten ein Produkt und eine Beratung dagegen eine DL. Demgemäß kann kaum eine Grenze zwischen Sachgut und Dienstleistung gezogen werden (vgl. Haller 2017, S. 7).

Das Ergebnis etlicher Dienstleistungen ist vielfach untrennbar mit Sachleistungsanteilen verknüpft (als Beispiel kann eine Autoreparatur unter Gebrauch von Neuteilen genannt werden). Andere Dienstleistungen benötigen zudem zwingend

eine Sachleistungsinfrastruktur (beispielsweise Telekommunikationsleistungen in Mobilfunknetzen) (vgl. Bruhn 2020, S. 24).

3.2 Charakteristika von DL

In diesem Kapitel werden Charakteristika von Dienstleistungen herausgearbeitet, mit denen eine Unterscheidung zu Sachgütern abgeleitet werden kann. Die Literatur hat sich auf zwei Faktoren geeinigt, die konstituierend für Dienstleistungen sind:

- Die Immaterialität
- Die Integration eines externen Faktors (Kundenintegration)

Die Immaterialität steht eng in Zusammenhang mit der Intangibilität. Eine Dienstleistung kann weder gesehen, gehört, gerochen, gefühlt oder geschmeckt werden. Kund*innen können nicht sehen, was sie kaufen. Daraus lässt sich schließen, dass der Kauf von Dienstleistungen als kritischer, risikoreicher betrachtet wird als jener von Sachgütern, weil sich die Leistung nur ziemlich schwierig evaluieren lässt. Mit der Immaterialität eng verwoben sind gleichsam sowohl die Nicht-Lagerbarkeit als auch die Nicht-Transportfähigkeit von Dienstleistungen (vgl. Haller 2017, S. 8).

Der Einschluss eines externen Faktors, die Integration, kann gleichfalls als Kundenintegration bezeichnet werden. Eine Produktion bzw. ein Verkauf kann folglich nur vonstattengehen, wenn Interessent*innen oder ggf. ein ihnen gehörendes Objekt am Prozess einbezogen sind. Dieser Sachverhalt lässt ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal zum Sachgut herstellen, weil die benötigten Rohstoffe des hergestellten Gutes jene Komponente des Sachguts bilden, die von Bedeutung sind. Im Sektor der Dienstleistungen sind keine Rohstoffe vorhanden, deswegen wird wenigstens eine Person oder ein Objekt von außen hinzugezogen, an welcher/welchem die Leistung erbracht wird. Hier finden sich etliche Beispiele für Objekte: die Schuhreparatur, der Tierarztbesuch oder auch die Finanzberatung. Sämtliche Objekte verbleiben sowohl vor, während als auch nach dem Dienstleistungsprozess im Eigentum der Kund*innen (vgl. Haller 2017, S. 9).

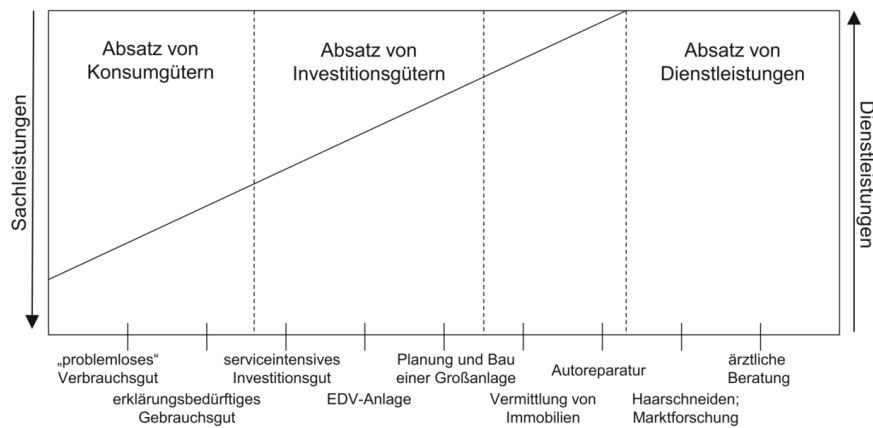


Abbildung 12 - Verbundkasten (Haller 2017, S. 9)

Obwohl die Kundenintegration als wichtigstes Charakteristikum von DL betrachtet wird, gilt es als alleiniges Merkmal tatsächlich als nicht akzeptabel, weil es immer noch Leistungen gibt, an welchen Kund*innen teilnehmen, ohne dass es sich dabei auf eine klassische DL bezieht. Dies kommt bei Auftragsfertigungen vor, wo die gewünschte Leistung durch die Kund*innen konkretisiert sowie Objekte zur Verfügung gestellt werden. Als Beispiele lassen sich hier der Bau Fabrikanlagen oder die Herstellung eines Maßanzugs nennen. Demgemäß kann eindeutig festgehalten werden, dass sich immer beide Charakteristika, sowohl die Immaterialität als auch die Kundenintegration, verbinden müssen, damit von Dienstleistungen gesprochen werden kann (vgl. Haller 2017, S. 9).

3.3 Typologien von Dienstleistungen

DL lassen drei Eigenschaften erkennen. Sucheigenschaften schließen sämtliche Funktionen ein, welche Interessent*innen vor dem Kauf begutachten. Die Erfahrungseigenschaften lassen sich erst evaluieren, nachdem ein Kauf vollzogen wurde, oder während des Prozesses. Im Gegensatz dazu sind die Vertrauenseigenschaften, bspw. die Beratungsleistungen, sogar nach der Inanspruchnahme fast nicht zu bewerten. Oft ist eine Verzögerung damit behaftet. Wenn nun die verschiedene Leistungen nach Evaluierungsmöglichkeiten gliedert und diese sichtbar bzw. bildlich darstellt, so lässt sich erkennen, dass Sachgüter einen größeren Anteil an Sucheigenschaften besitzen, im Gegensatz dazu sich allerdings die Dienstleistungen mit großem materiellen Leistungsanteil vorwiegend durch Erfahrungseigenschaften qualifizieren. Je mehr die Stellung auf der Skala nach rechts

rückt, desto erforderlicher werden die Vertrauenseigenschaften (vgl. Haller 2017, S. 14–15).

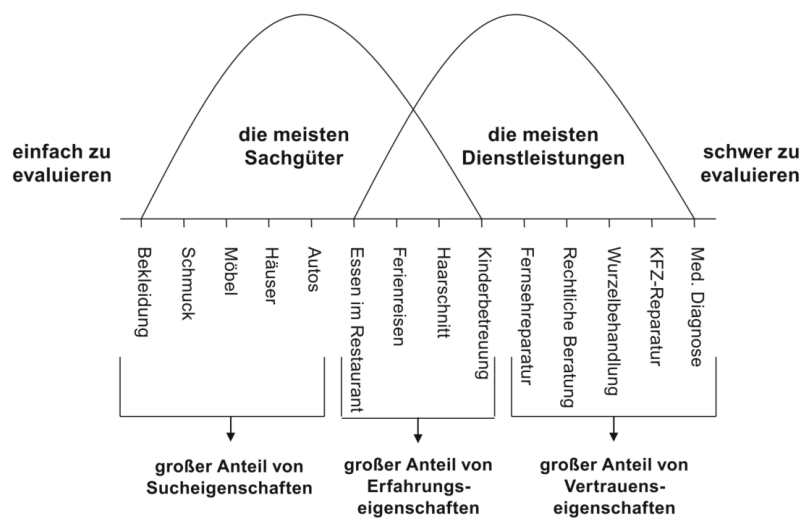


Abbildung 13 - Kontinuum der Evaluierung verschiedener Leistungsarten (Haller 2017, S. 15)

Detaillierte Abgrenzungsversuche, welche sich an der Immaterialität der Leistung gründen, führen zu nichts, weil jede Sachleistung ebenso Serviceleistungen beinhaltet. Hierzu kann noch erwähnt werden, dass vermehrt solche Leistungsbündel ins Angebot kommen und gestaltet werden, deren grundsätzliche Kategorisierung in Sach- und Dienstleistungen wegen der anwachsenden Komplexität deutlich sichtbar nicht schaffbar sind (vgl. Haller 2017, S. 15).

3.4 Dienstleistungen 4.0

Durch den fortschreitenden Prozess der Digitalisierung entstehen mehr und mehr Arten von digitalen Geschäftsmodellen – entweder als Neugründungen oder durch digitale Transformationen bestehender Geschäftsmodelle und Dienstleistungen (vgl. Detscher/Würtenberger 2021, S. 78).

Ein großer Teil von Dienstleistungen basiert heutzutage technologiebasiert und da sich auch diese Arbeit mit digitalen Dienstleistungen beschäftigt, wird in diesem Unterkapitel näher drauf eingegangen. In diesem Kontext wird gleichfalls von Dienstleistungen 4.0 gesprochen. Diese Definition ist angelehnt an jener der bekannten Industrie 4.0, welche folgende Merkmale aufweist (vgl. Bruhn/Hadwich 2017, S. 8).

- Individualisierung bzw. Hybridisierung der Produkte

- Eingliederung von Kund*innen sowie Geschäftspartner*innen in die Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse (vgl. Bruhn/Hadwich 2017, S. 8).

Diese oben erwähnten Merkmale weisen zudem einen engen Zusammenhang zu Dienstleistungen auf (vgl. Bruhn/Hadwich 2017, S. 8).

In Anlehnung an dieses Verständnis lässt sich folgende Definition von Dienstleistungen 4.0 ableiten:

Dienstleistungen 4.0 bezeichnen die Verzahnung von Dienstleistungen mit den Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnik, d. h. durch den Einsatz von Technologien im Dienstleistungspotenzial werden die Erwartungen im Dienstleistungsprozess individuell und interaktiv mit aktiver technologischer Unterstützung erfüllt, um als Dienstleistungsergebnis nutzenstiftende Wirkungen bei den Kunden zu erzielen. In diesem Sinne handelt es sich um eine selbstständige Koordination von Dienstleistungsprozessen, also um wissensbasierte, intelligente Dienstleistungen (Bruhn/Hadwich 2017, S. 9).

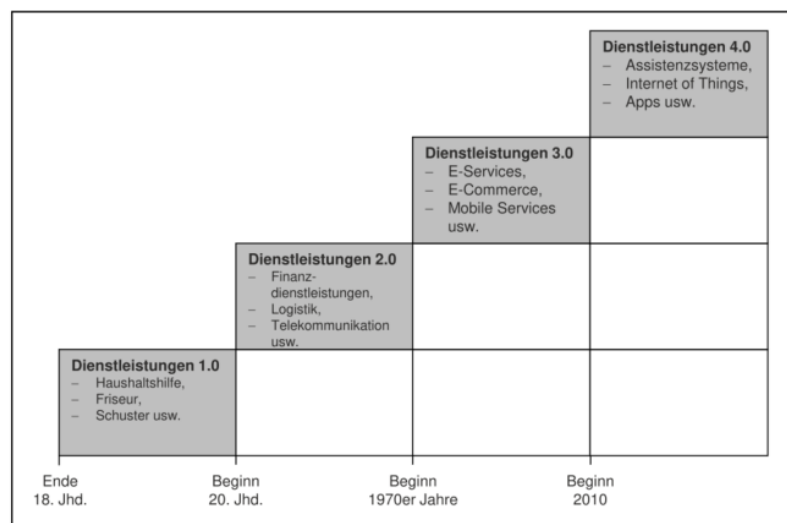


Abbildung 14 - Entwicklungsphasen von DL (Bruhn; Hadwich 2017, S. 11)

Aufbauend auf dieser Definition ergibt sich eine Reihe von Merkmalen, mit denen Dienstleistungen 4.0 charakterisiert werden können:

- Digitalisierungsfähigkeit: Dienstleistungen 4.0 basieren auf digital vernetzten Systemen, welche analoge Informationen aufnehmen, aufbereiten sowie speichern. Es erfolgt die Digitalisierung sämtlicher Daten, welche dann für den Dienstleistungsprozess bereitstehen.

- Visualisierungsfähigkeit: Durch Dienstleistungen 4.0 werden (Teil-)Prozesse der Leistungserstellung in digitaler Form einsatzbereit gemacht, z. B. über das Internet. Für diesen Dienstleistungsprozess sind nicht unbedingt reale Gegebenheiten wie beispielsweise persönliche Kontakte vonnöten. Sie geschehen imaginär, also virtuell, zwischen den technologischen Systemen.
- Zeitunabhängigkeit: Dienstleistungen 4.0 sind zeitunabhängig. Technisch ist eine Verfügbarkeit rund um die Uhr gegeben. Die Resonanz der Dienstleistung kann demgemäß jederzeit nachvollzogen werden.
- Ubiquitätsfähigkeit: Dienstleistungen 4.0 haben keine geografische Einschränkung und stehen weltweit zur Verfügung. Die Anbieter*innen sind mit ihrem Dienstleistungsangebot kann durch die Anbieter*innen zu jedem Zeitpunkt und überall zugänglich gemacht werden. Als Beispiel sind hier die Social-Media- Dienste zu nennen. Voraussetzung für dieses Merkmal ist die politische Möglichkeit der Nutzung.
- Big Data: Große Datenmengen werden in Verbindung mit der Digitalisierung mit enormer Geschwindigkeit generiert, verarbeitet sowie versendet. Hierbei können die gesammelten Daten aus unterschiedlichen Quellen kommen. Als Beispiele lassen sich Kunden- oder Bezahlkarten, Social Media, Smartphones, Smart Home usw. nennen.
- Multimedialität: Durch digitale Technologien besteht die Möglichkeit der Kombination von Ton, Schrift, Bild sowie Unmengen an Animationstechniken (vgl. Bruhn/Hadwich 2017, S. 11–12).

Die aufgezählten Merkmale zeigen die Komplexität von Dienstleistungen 4.0 gegenüber klassischen Dienstleistungen.

3.5 Vertrieb von DL

Diese Arbeit beschäftigt sich mit Dienstleistungen, die für den B2B-Bereich (Business-to-Business) angeboten werden. Daher widmet sich dieses Unterkapitel ausschließlich diesem Themenbereich und schließt den B2C (Business-to-Customer) nicht ein.

Der Vertrieb ist das Nadelöhr oder das Tor zum Markt (vgl. Belz et al. 2008, S. 1).

Für viele Unternehmen ist der Vertrieb im B2B-Bereich ein entscheidender Wachstumstreiber: Verglichen mit anderen Unternehmensbereichen besitzt er mit 61

Prozent eine große Bedeutung für den Geschäftserfolg (vgl. Schmitz und Wieseke 2015b, S. 14).

Da sich die Kriterien stetig aktiv verändern, führt dies dazu, dass der Vertrieb zu einer strategischen Ressource und gleichfalls zu einem zusammenhängenden Bestandteil der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit wird (vgl. Binckebanck 2015, S. 45).

Auf die Erfolgsumstände vom Dienstleistungsvertrieb im B2B-Kontext wird in den nachfolgenden Unterkapiteln näher eingegangen.

3.5.1 Besonderheiten des B2B-Vertriebs

Anfragen nach Dienstleistungen auf B2B-Märkten stellen produzierende oder auch dienstleistende Firmen bzw. Organisationen. Sie werden nicht von Endverbraucher*innen abgegeben. Ein wichtiges Charakteristikum von B2B-Geschäften ist, dass die von Anbieter*innen angebotenen Leistungen von den Nachfrager*innen erfolgreich benutzt werden (vgl. Kittinger 2010, S. 71).

Um B2B-Geschäftstypen in einen Vertriebskontext zu setzen, können vier Unterscheidungen getroffen werden:

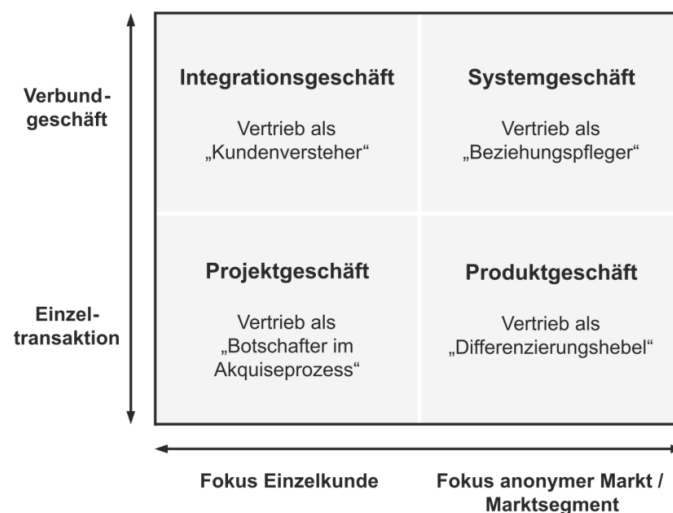


Abbildung 15 - B2B-Geschäftstypen (Scheed/Scherer 2019, S. 13)

- Integrationsgeschäft: Das Verhältnis zwischen Kund*innen und Lieferant*innen ist geht über das normale Vertriebsverständnis hinaus. Der Vertrieb hat in diesem Fall die Funktion der Kundenversther*innen und hat die Bedürfnisse sowie die fortlaufenden Veränderungen der Kund*innen entlang der gesamten

Wertschöpfungskette zu erkennen und zu interpretieren. In diese Kategorie ist auch das Key-Account-Management in den meisten Fällen einzuordnen.

- Systemgeschäft: Auch hier basiert die Zusammenarbeit auf längerfristigen Kundenbeziehungen durch wiederholte Folgekäufe nach dem Erstgeschäft. Der Vertrieb hat die stetige Betreuung, Weiterentwicklung und Absicherung der Kundenbeziehung zur Aufgabe.
- Projektgeschäft: Diese Kategorie zeichnet sich durch längere Akquisephasen ab. Der Vertrieb hat die Aufgabe als Botschafter*in zu fungieren und die Potenziale und Bedürfnisse von Kund*innen zu erkennen sowie Verbindungen zwischen den vielfältigen internen und kundenseitigen Interessen herzustellen.
- Produktgeschäft: Die Wettbewerbsintensität und die Vergleichbarkeit sind in diesem Bereich sehr hoch. Deswegen gilt es, die Vergleichbarkeit mit Leistungsangeboten zu minimieren (vgl. Scheed und Scherer 2019, S. 13–14).

Folgende weitere Merkmale sind B2B-Märkten zuzuordnen:

- Abgeleiteter Bedarf: Die Nachfrage ergibt sich aus dem Ergebnis der Nachfrage bzw. des Interesses der nachgelagerten Konsummärkte.
- Vergleichsweise relativ geringe Anzahl potenzieller Nachfrager*innen: Dies ergibt sich aus der Tatsache, dass mit nachfragenden Unternehmen kommuniziert wird, welche andererseits direkt oder auch indirekt Leistungen für Endkund*innen ermöglichen.
- Feste Geschäftsbeziehungen: Diese sind in B2B-Märkten langfristig gewachsen und dauerhaft.
- Direkte Marktkontakte: Wegen der minimalen Zahl von Nachfrager*innen sowie die Relevanz einzelner Geschäftsbeziehungen sind sie bei dem Erwerb von großer Wichtigkeit.
- Fundierte sowie formalisierte Kaufentscheidungen: An diese Entscheidungen beteiligen sich einschlägig spezialisierte Expert*innen bzw. Anwender*innen, keine Einzelpersonen. Es liegen klar definierte Regeln vor. Hierzu können beispielsweise Anforderungen zur Entscheidungsfindung oder die Struktur des Buying-Centers für den Prozessablauf genannt werden. Für die Formalisierung sind schriftliche Angebote, Ausschreibungsverfahren sowie ausführliche Verträge als Beispiele zu nennen.

- Mehr-Personen-Entscheidungen: Für den Erwerb eines Unternehmens spielt das Buying-Center eine wesentliche Rolle. Die teilnehmenden Personen können hinsichtlich des fachlichen Genres (kaufmännisch, technisch), der rangmäßigen Einordnung (vom*von der Sachbearbeiter*in bis hin zum*zur Top-Manager*in) und der persönlichen Charakteristika wie beispielsweise Ausbildung oder Alter sehr unterschiedlich sein.
- Lang dauernde Kaufentscheidungsprozesse: Die Beteiligung von mehreren Personen führt zu länger dauernden Sales-Cycles – oft über mehrere Monate.
- Verantwortung von Kaufentscheidungen: Die Beteiligten am Beschaffungsprozess müssen ihre Vorgehensweise gegenüber Vorgesetzten begründen und rechtfertigen (vgl. Kittinger 2010, S. 71–72).

3.5.2 Besonderheiten beim Vertrieb von Dienstleistungen

Kund*innen haben, bevor sie die Leistung in Anspruch nehmen, aufgrund der Immaterialität der Dienstleistung keinerlei direkte Grundlagen, um die Dienstleistung sowie Anbieter*innen zu beurteilen. Es ist ihnen im Unterschied mit einem Sachgut nicht möglich, vor dem Entschluss des Erwerbs die Leistung zu begutachten sowie mit anderen Offerten zu vergleichen. Kund*innen stehen lediglich Anhaltspunkte auf das Versprechen der Leistung der Anbieter*innen sowie eine anlässlich unterschiedlicher Merkmale entstandene Zuversicht in deren Leistungsfähigkeit zur Verfügung (vgl. Scheuer 2015, S. VII).

Potenzielle Kund*innen sind nicht dazu imstande, die Qualität sowie Beschaffenheit einer Dienstleistung zu bewerten, bevor sie generiert wird. Das Beziehen einer Dienstleistung fundiert auf dem Vertrauen des*der Interessent*in an Anbieter*innen und ihre Leistungsfähigkeit. Demgemäß werden Dienstleistungen zu einem ausschließlichen Vertrauensgut (vgl. Scheuer 2015, S. 8).

Aufgrund dessen ist die Kundeninteraktion die Basis des Dienstleistungsprozesses (vgl. Bruhn/Hadwich 2015, S. 5).

3.5.3 Referenzen

Referenzen sind positive Äußerungen von Kund*innen und anderen Bezugsgruppen wie Beratungsunternehmen oder staatlichen Institutionen über ein Unternehmen,

dessen Eigenschaften (wie z.B. Verlässlichkeit) und die Qualität der marktlichen Leistungen (vgl. Pick 2012, S. 112).

Referenzen dienen dazu, um Vertrauen bei Interessent*innen für die angebotenen Leistungen aufzubauen. In der Praxis existieren unterschiedlichste Referenzen, die sich in zwei Kategorien einteilen lassen, welche auch in Kombination auftreten können:

- *Subjektbezogene Referenzen* sind Referenzen, die vor allem das Image der Referenzkund*innen in den Vordergrund stellen. Dazu können z.B. Listen bestehender Referenzkund*innen inkl. Unternehmenslogo oder Testimonial Videos erstellt werden. Diese Referenzen sind durch einen hohen Interaktionsgrad zwischen Referenzkund*in und B2B-Interessent*in gekennzeichnet.
- *Objektbezogene Referenzen* sind Referenzen, die sich auf die erbrachte Leistung wie z.B. Fallstudien und Erfolgsgeschichten über Kundenprojekte fokussieren (vgl. Bruhn/Hadwich 2013, S. 325).

Die subjektbezogenen Referenzen lassen sich dann weiter in direkte und indirekte Referenzen unterscheiden. *Subjektbezogene direkte Referenzen* umfassen den persönlichen Informationsaustausch zwischen Referenzkund*innen und Interessent*innen, z.B. durch Referenztelefonate oder persönliche Gespräche auf Messen und Veranstaltungen. Unter *subjektbezogenen indirekten Referenzen* sind hingegen allgemeine Informationen über eine Zusammenarbeit oder den Kauf einer Leistung von Kund*innen zu verstehen. Daher erlauben subjektbezogene indirekte Referenzen keine unmittelbar persönliche Interaktion zwischen Referenzkund*innen und Interessent*innen (vgl. Bruhn/Hadwich 2013, S. 325).

Abschließend ist es im Sinne von Referenzen auch entscheidend, die eigenen Botschaften präzise und klar zu formulieren, damit sich Interessierte sofort damit identifizieren können (vgl. Miller 2020, S. 13–14).

3.5.4 Erwartungen von Kund*innen

Kund*innen erwarten sich durch Inanspruchnahme der Dienstleistung eine Lösung ihres Problems und sind dem folgend auch einverstanden, dafür zu zahlen. In diesem Sinne können sie dann einschätzen, welches Resultat das Ergebnis bringen könnte bzw. wie überhaupt die Methode der Leistungserstellung vonstattengehen sollte. Die

Kund*innen werden eine Leistung nur in Anspruch nehmen, wenn sie der Ansicht sind, dass diese ihre Bedürfnisse am besten erfüllen. Diese erhofften Leistungen werden dann von den Kund*innen mit der tatsächlichen Erkenntnis der Leistungserbringung abgewogen. Die Nebeneinanderstellung von Erwartungen sowie Wahrnehmungen ergibt dem folgend daraufhin das Qualitätsurteil wie auch die Kundenzufriedenheit. Kundenorientiertes Verkaufen fokussiert langfristige Kundenzufriedenheit (vgl. Haas et al. 2013, S. 66).

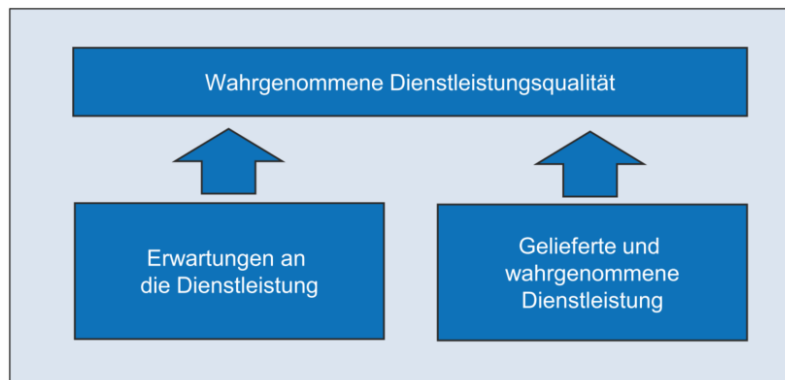


Abbildung 16 - Determinanten der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität (Bruhn 2020, S. 38)

Das bedeutet, dass die Erwartungen der unterschiedlichen Gruppen von Nachfrager*innen gekannt und erfüllt werden sollte (vgl. Haller 2017, S. 35).

Bei gleicher Leistungserbringung können manche Kund*innen begeistert und andere enttäuscht sein. Das liegt an der unterschiedlichen Erwartungshaltung, die sich im Allgemeinen aus verschiedenen Faktoren zusammensetzt:

- Eigene Erfahrungen mit gleichen oder ähnlichen Leistungen
- Eigene Erfahrungen mit gleichen oder ähnlichen Dienstleister*innen
- Erfahrungsberichte von dritten Personen
- Motiv für die Inanspruchnahme der Leistung (Werbung)
- Eigenes Leistungsversprechen
- Eigenes Image
- Leistungsversprechen der Mitbewerber*innen (vgl. Scheuer 2015, S. 69).

Erwartungen können häufig nur durch direkte Befragungen herausgefunden werden. , Gelegentlich sind es nur Kleinigkeiten, die in der Gesamtwahrnehmung das ganze Erlebnis in ein negatives Licht rücken (vgl. Scheuer 2015, S. 69).

Um Erwartungen zu übertreffen, benötigt es im Dienstleistungsbereich eine ganzheitliche Erlebnisvermittlung an sämtlichen Touch-Points. Die Ziele bestehen hierbei in der Beeinflussung der Zufriedenheit der Kund*innen, der Veränderung ihrer Erwartungen, Generierung eines Sicherheitsgefühls und letztendlich in der Generierung und Steigerung der emotionalen Kundenbindung (vgl. Haller 2017, S. 264).

3.5.5 Dienstleistungsqualität

In den zurückliegenden Jahren hat sich eine große Qualität der Dienstleistung zu einem Wettbewerbsfaktor entfaltet, der extrem wichtig ist (vgl. Bruhn 2020, S. 4).

Wenn es Anbieter*innen möglich ist, den Zustand einer anfänglich intangiblen sowie der Kundenbeteiligung erforderlichen Leistung entsprechend den Erwartungen der Kund*innen auf einem gewissen Niveau der Anforderung auszuarbeiten, kann von einer Dienstleistungsqualität gesprochen werden. Sie ergibt sich aus dem Resultat der Merkmale beziehungsweise der Eigenschaften der Dienstleistung, gewissen Kriterien Genüge zu leisten (vgl. Bruhn 2020, S. 37).

Mangelhafte Dienstleistungsqualität führt zu Kundenunzufriedenheit und zu Konsequenzen, die in vielen Dienstleistungsunternehmen ignoriert werden. Wenn eine Unzufriedenheit gegeben ist, kann dies dazu führen, dass sich aktuelle Kund*innen abwenden, weil nicht zufriedene Kund*innen in ihrem Umfeld schlecht über das Unternehmen reden, indem sie die negativen Erfahrungen von sich geben. Es bedarf einem Vielfachen von Aufwand im Vergleich zur Bindung von bereits existierenden Kund*innen, Neukund*innen anzuwerben. Wenn eine große Dienstleistungsqualität garantiert wird, sind die positiven Auswirkungen aufgrund des Erfolgs des Qualitätsmanagements nicht zu übersehen. Sofern die Kundenerwartungen verwirklicht werden, ist es möglich, die Kundenzufriedenheit noch weiter auszubauen. Diese beeinflusst wiederum die Kundenbindung. Es wird in diesem Zusammenhang von der Vermutung ausgegangen, dass Kund*innen, welche zufrieden sind, erneut bzw. noch mehr die Leistungen eines Unternehmens nutzen. Eine hohe Kundenbindung hat demgemäß wieder Erfolgswirkungen auf den Umsatz zur Folge. Den Hauptpunkt für die Zufriedenheit der Kunden bildet die angebotene Qualität der Dienstleistung (vgl. Bruhn 2020, S. 9).

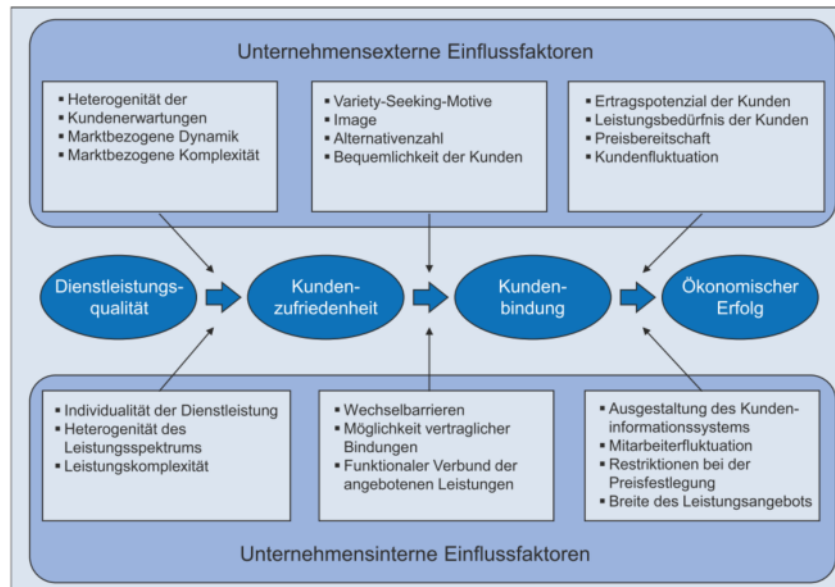


Abbildung 17 - Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen (Bruhn 2020, S. 9)

3.5.6 Die Rolle der Mitarbeiter*innen

Bei der Erbringung von Dienstleistungen stellen die Mitarbeiter*innen eines Unternehmens die zentralste Ressource dar (vgl. Haase 2006, S. 25–27).

Mitarbeiter*innen erschaffen das Konzept bzw. das Produkt. Sie nehmen die Kund*innen wahr und treten stellvertretend für das Unternehmen ein. Wenn der Mitarbeiterstamm leistungsfähig sowie leistungsbereit ist, zeigt dies einen bedeutungsvollen Wettbewerbsvorteil, vorausgesetzt, er wird qualifiziert sowie zielgerichtet aufgebaut und auch geführt. Hierfür bedarf es allerdings einer Strategie, welche die Einstellung der Dienstleistung der Mitarbeiter*innen ins Zentrum rückt und auch fördert. Nur so ist es möglich, die Kund*innen rasch, freundlich sowie auch anpassungsfähig zu bedienen. Durch die Immaterialität der Dienstleistung kommt es dazu, dass Kund*innen Qualitätsbeurteilungen anhand jener Elemente durchführen, die sie wahrnehmen. Üblicherweise sind es verschiedene Mitarbeiter*innen, welche die Kund*innen bedienen. Daher ist es für das Dienstleistungsunternehmen von großem Interesse, dass die Kund*innen unabhängig von jeweiligen Mitarbeiter*innen eine stets qualitativ hochwertige Leistung erhalten. Für Anbieter*innen bedeutet dies, eine hohe Standardisierung sicherzustellen. Das Thema Intrapreneurship ist dafür ein potenzieller Ansatz. Intrapreneure sollen denken und handeln wie Entrepreneur*innen, also selbständige UnternehmerInnen. In einem definierten Verantwortungsbereich werden

Mitarbeiter*innen mit entsprechenden Kompetenzen und Handlungsspielräumen ausgestattet. Die Charakteristika einer solchen Intrapreneur-Kultur sind:

- *Kreativität und Innovationsfähigkeit*
- *Flexibilität im Denken und Handeln*
- *Veränderungsbereitschaft*
- *Eigenverantwortlichkeit* (Haller 2017, S. 340–345).

Es ist förderlich, weitere Leistungsanreize, beispielsweise Provisionen oder Prämien, anzubieten, um die Motivation noch weiter voranzutreiben (vgl. Haller 2017, S. 340–345).

Eine wichtige Aufgabe von Führungskräften im Vertrieb ist es, Verkäufer*innen auf ihrem Weg zu begleiten. Dabei geht es um Unterstützung und Förderung, natürlich auch um Kontrolle und Fordern (vgl. Herndl 2010, S. 13).

3.5.7 Zusatznutzen

Neben der eigentlichen Kernleistung bietet nahezu jedes Unternehmen weitere Services, welche die eigentliche Leistung attraktiver und dadurch besser vermarktbar machen (vgl. Scheuer 2015, S. 75).

Besonders im Bereich der Dienstleistungen ist Zusatznutzen ein entscheidender Faktor, um die Vergleichbarkeit zu Mitbewerber*innen zu minimieren. Damit Zusatznutzen zu Wettbewerbsvorteilen führen, müssen sie folgende Anforderungen erfüllen:

- **Kundenwahrnehmung:** Die Leistungsvorteile müssen so gestaltet werden, dass sie von Kund*innen als wesentliches Unterscheidungsmerkmal erkannt werden.
- **Bedeutsamkeit:** Es ist erforderlich, eine von Kund*innen als vorwiegend bedeutend eingeschätzte Leistung zu erreichen und hat auch kaufrelevant zu sein.
- **Dauerhaftigkeit:** Ebenso ist es wichtig, dass der Vorteil des Wettbewerbs eine dauerhafte Beständigkeit zeigt (vgl. Bruhn 2020, S. 6–7).

Viele Unternehmen stellen die Kernleistung ihrer werblichen Aktivitäten in den Vordergrund. Die Zusatzleistungen werden häufig nur am Rande erwähnt. Kund*innen erfassen Dienstleistungsprozesse nie als einzelne Maßnahme, sondern stets als ein Gesamterlebnis. Wenn die Kernleistung mit jenen der Mitbewerber*innen vergleichbar ist, sind Zusatzleistungen ein elementarer Bestandteil, der auf alle Fälle stark herausgestellt werden muss. Die Grundleistung stellt heute kaum noch einen überzeugenden Moment dar (vgl. Scheuer 2015, S. 76).

3.5.8 After-Sales-Service

Viele Kund*innen erwarten für erstellte Leistungen auch nach der Fertigstellung umfassenden Service und achten im Kaufentscheidungsprozess von Beginn an auf den durch Anbieter*innen gegebenen After-Sales-Service. Dieser Service stellt für die Kund*innen gleichfalls Sicherheit da, denn die Dienstleister*innen verpflichten sich, nach dem Erstellungsprozess Verantwortung zu übernehmen. Im Softwarebereich benötigen Kund*innen den Service beispielsweise für Korrekturen, Erweiterungen oder Updates. Den Anbieter*innen bietet sich dadurch eine dauerhafte Einnahmequelle sowie eine ausgezeichnete Kundenbindung. Interessent*innen wollen bereits in einem frühen Stadium genaue Auskünfte über den Umfang und die Kosten der anschließenden Betreuung, da diese die Kalkulation beeinflussen. Von daher ist es relevant, dass die Leistungserbringung für den After-Sales-Service möglichst konkret definiert wird. Die verschiedensten standardisierten Formen des Services wie beispielsweise Telefon-Support, Online-Support oder Wartungsverträge können unterschiedlicher kaum sein. Es ist wichtig, gegenüber den Interessent*innen möglichst konkret zu werden. Wer sich unter verschiedenen Leistungspaketen das für ihn passende aussuchen kann, ist auch nicht enttäuscht, wenn er am Wochenende niemanden erreicht, denn der*die Kund*in hat sich immerhin bewusst gegen eine 24-h-Erreichbarkeit entschieden, die grundsätzlich etwas mehr kosten würde. Nicht jeder benötigt einen Rund-um-die-Uhr-Service, aber jeder möchte gerne ernstgenommen werden und wissen, dass sich Anbieter*innen auch nach der eigentlichen Leistungserbringung aktiv um ihre Kund*innen kümmern (vgl. Scheuer 2015, S. 145–146).

Da sie den geschaffenen Mehrwert als Ausgleich für ihre geringere Produktivität sehen, sind Kund*innen auch bereit, mehr zu zahlen (vgl. Sivakumar und Mahadevan 2021, S. 787).

3.5.9 Up- und Cross-Selling

Der Grundgedanke des Up- und Cross-Selling ist, durch den Verkauf zusätzlicher Leistungen an Bestandskunden einen Mehrwert zu schaffen, von dem Anbieter*innen und Kund*innen profitieren. Die Anbieter*innen ermöglichen es ihren Kund*innen, unterschiedliche Leistungen von einer einzigen Quelle zu beziehen. Das Kundenunternehmen kann die Anzahl seiner Lieferant*innen somit reduzieren und mit ausgewählten Anbieter*innen enger kooperieren (vgl. Malms und Schmitz 2008, S. 30).

Um Folgegeschäfte anzusprechen, gibt es einen optimalen Zeitpunkt. Dieser liegt lt. Literatur idealerweise vor der Rechnungsstellung und am Höhepunkt der Begeisterung der Kund*innen. Darüber hinaus ist erfahrungsgemäß ein weiteres Zeitfenster ideal für weitere Geschäfte mit denselben Kund*innen: während des Leistungsprozesses, wenn der Großteil der Arbeiten erledigt und die Kund*innen von den Anbieter*innen bis dahin überzeugt sind. Solange Kund*innen begeistert von einem Unternehmen sind, stehen die Türen für Up- und Cross-Selling weit offen. Verstreicht nach der Fertigstellung zu viel Zeit, muss erneut Energie und Zeit in Überzeugungsarbeit geleistet werden, da die emotionale Komponente der Begeisterung dann abgeflacht ist. Eine wichtige Voraussetzung für Cross-Selling ist erfahrungsgemäß eine gute partnerschaftliche Beziehung mit Kund*innen und eine Beschäftigung damit, wie ihnen das Angebot des Cross-Selling helfen kann. Durch den Erstauftrag erhalten Anbieter*innen tiefere Einblicke in die Abläufe der Kund*innen und können weitere Angebote bzw. Lösungen platzieren, welche die Kund*innen tatsächlich benötigen. Die Cross-Selling-Rate zeigt den Erfolg kundenorientierter Dienstleistung, die zu begeisterten Kund*innen führt (vgl. Scheuer 2015, S. 144–145).

4 Dienstleistungen in der Kreativbranche

Dieses Kapitel der vorliegenden Arbeit beschäftigt sich mit der Definition und den Besonderheiten von Dienstleistungen in der Kreativbranche.

4.1 Definition der Kreativbranche

Um die breit angelegte Kreativbranche einzugrenzen und zu definieren, wird als Basis der neunte österreichische Kreativwirtschaftsbericht der Kreativwirtschaft Austria herangezogen.

Die Kreativwirtschaft umfasst erwerbsorientierte Unternehmen, die sich mit der Schaffung, Produktion und (medialen) Distribution von kreativen und kulturellen Gütern sowie Dienstleistungen beschäftigen (Trautenberger/Gutmann 2021, S. 101).

- *Architektur*
- *Buch und Verlagswesen*
- *Design*
- *Film und Fotografie*
- *Markt für darstellende Kunst*
- *Musikwirtschaft*
- *Radio und TV*
- *Software und Games*
- *Werbung*
- *Bibliotheken, Museen sowie botanische und zoologische Gärten*
(Trautenberger/Gutmann 2021, S. 101).

Eine detaillierte Einteilung kann anhand der Wirtschaftsklassifikation ÖNACE 2008 vorgenommen werden.

Architektur	
71110	Architekturbüros
Buch und Verlagswesen	
47610	Einzelhandel mit Büchern
47620	Einzelhandel mit Zeitschriften und Zeitungen
47790	Einzelhandel mit Antiquitäten und Gebrauchtwaren
Buch und Verlagswesen	
58110	Verlegen von Büchern
58120	Verlegen von Adressbüchern und Verzeichnissen
58130	Verlegen von Zeitungen
58140	Verlegen von Zeitschriften
58190	Sonstiges Verlagswesen (ohne Software)
63910	Korrespondenz- und Nachrichtenbüros
74300	Übersetzen und Dolmetschen
90030 ¹	<i>Künstlerisches und schriftstellerisches Schaffen (z. B. Schriftstellerinnen und Schriftsteller, Journalistinnen und Journalisten)</i>
Design	
32120	Herstellung von Schmuck, Gold- und Silberschmiedewaren (ohne Fantasieschmuck)
74100	Ateliers für Textil-, Schmuck-, Grafik- u.ä. Design
Film und Fotografie	
59110	Herstellung von Filmen, Videofilmen und Fernsehprogrammen
59120	Nachbearbeitung und sonstige Filmtechnik
59130	Filmverleih und -vertrieb (ohne Videotheken)
59140	Kinos
77220	Videotheken
74200	Fotografie und Fotolabors
90010 ¹	<i>Darstellende Kunst (z. B. FilmschauspielerInnen und Filmschauspieler)</i>
Markt für darstellende Kunst	
90010	Darstellende Kunst
90020	Erbringung von Dienstleistungen für die darstellende Kunst
90030	Künstlerisches und schriftstellerisches Schaffen
90040	Betrieb von Kultur- und Unterhaltungseinrichtungen
85521	Tanzschulen
85529	Sonstiger Kulturunterricht
Musikwirtschaft	
32200	Herstellung von Musikinstrumenten
47591	Einzelhandel mit Musikinstrumenten und Musikalien
47630	Einzelhandel mit bespielten Ton- und Bildträgern
59200	Tonstudios; Herstellung von Hörfunkbeiträgen; Verlegen von bespielten Tonträgern und Musikalien
90010 ¹	<i>Darstellende Kunst (z. B. Musikerinnen und Musiker, Dirigentinnen und Dirigenten, Sängerinnen und Sänger)</i>
90020 ¹	<i>Erbringung von Dienstleistungen für die darstellende Kunst (z. B. KonzertveranstalterIn)</i>
90030 ¹	<i>Künstlerisches und schriftstellerisches Schaffen (z. B. Komponistinnen und Komponisten)</i>
90040 ¹	<i>Betrieb von Kultur- und Unterhaltungseinrichtungen (z. B. Konzerthaus, Opernhaus)</i>
Radio und TV	
60100	Hörfunkveranstalter
60200	Fernsehveranstalter
Software und Games	
58210	Verlegen von Computerspielen
58290	Verlegen von sonstiger Software
62010	Programmierungstätigkeiten
62020	Erbringung von Beratungsleistungen auf dem Gebiet der Informationstechnologie
Werbung	
73111	Werbegestaltung
73112	Werbemittelverbreitung
73120	Vermarktung und Vermittlung von Werbezeiten und Werbeflächen
Bibliotheken, Museen sowie botanische und zoologische Gärten²	
91010	Bibliotheken und Archive
91020	Museen
91030	Betrieb von historischen Stätten und Gebäuden und ähnlichen Attraktionen
91040	Botanische und zoologische Gärten sowie Naturparks

Abbildung 18 - Bereiche der Kreativwirtschaft nach der Wirtschaftsklassifikation ÖNACE 2008 (In Anlehnung an Trautenberger/Gutmann 2021, S. 154-155)

4.2 Besonderheiten von DL in der Kreativbranche

Als Hauptaufgabe der Kreativwirtschaft kann der „schöpferische Akt“ gesehen werden. Unternehmen aus der Kreativbranche haben die Fähigkeit, dass sie auf die Herausforderungen ihrer Kund*innen besonders gut erkennen können. Aus dem Grund können sie Trends sehr einfach in Kundenlösungen übersetzen (vgl. Trautenberger/Gutmann 2021, S. 103–105).

Die folgenden Charakteristika kennzeichnen Unternehmen aus der Kreativwirtschaft:

- *Kleinteilige und heterogene Markt- und Unternehmensstrukturen*
- *Intensive Nutzung digitaler Technologien*
- *Innovative Geschäftsmodelle und Finanzierungsstrukturen*
- *Beitrag zur Erreichung der UN-Nachhaltigkeitsziele*
- *Fachkräfte und Kompetenzen an der Schnittstelle von Kreativität, Technik und Unternehmertum*
- *Erzeugung von Innovationseffekten in anderen Branchen*
(Trautenberger/Gutmann 2021, S. 103–105).

Kreativwirtschaftsunternehmen pflegen eine starke Vernetzung mit Unternehmen aus anderen Branchen. Diese Teilbereiche werden sich in Zukunft stärker überschneiden bzw. auch miteinander verschmelzen. Die Zusammenarbeit über mehrere Branchen wird immer mehr zum Standard. Daraus resultiert, dass sich neue Wirtschaftsbereiche entwickeln, die es zu identifizieren und mit neuen Geschäftsmodellen zu bearbeiten gilt. Durch die kollaborative Zusammenarbeit bekommen Unternehmen im Kreativbereich Einblicke in die Abläufe fremder Branchen. Daraus haben sich Netzwerke entwickelt, durch die Kreativunternehmen das Potenzial haben, Nischen zu bedienen und gleichzeitig ein breites Angebot abzudecken (vgl. Trautenberger/Gutmann 2021, S. 132–133).

4.3 Beispiel Werbeagenturen

Werbeagenturen sind Dienstleistungsunternehmen, die Werbemaßnahmen für Unternehmen planen, operativ durchführen und kontrollieren. Mehrere Disziplinen und Fachkenntnisse werden zusammengeführt, um den Erfolg der Werbemaßnahmen zu sicherzustellen (vgl. Botzenhardt/Pätzmann 2012, S. 20–21).

Lange Zeit stand im Vordergrund, Leistungen für Kund*innen zu erweitern und als Full-Service-Agentur aufzutreten. Inzwischen gilt es vermehrt, die Leistungen für Kund*innen zu spezifizieren (vgl. Belz/Dannenberg 2015, S. 2).

Für Agenturen ist es entscheidend, dass sie Mehrwerte entwickeln, umsetzen und dadurch die individuellen Probleme der Kund*innen lösen (vgl. Botzenhardt/Pätzmann 2012, S. 55–57).

5 Theoretisches Key-Account-Management-Modell für Kreativdienstleistungen

Der letzte Teil des Theorieteils beschäftigt sich mit einem theoretischen Key-Account-Management-Konzept mitsamt den strategischen und operativen Planungen, die zur Erstellung dieses Konzeptes für die Kreativbranche nötig sind. Es beinhaltet einen theoretischen Rahmen für den Praxisteil und fasst die Themenbereiche Key-Account-Management, Vertrieb von Dienstleistungen und Dienstleistungen im Kreativbereich in einem KAM-Modell zusammen.

Die Besonderheit liegt darin, dass KAM-Konzepte überwiegend im industriellen bzw. technischen mit materiellen Produkten zum Einsatz kommen. Dienstleistungen haben hingegen einen immateriellen Charakter, da die eigentliche Kernleistung nicht greifbar ist und sie somit zu einem reinen Vertrauensgut werden. Die Kund*innen von Dienstleistungsunternehmen erfassen DL-Prozesse immer als Gesamterlebnis. Zusatzleistungen, Qualität und Standardisierung spielen in diesem Kontext eine wichtige Rolle. Dazu kommt noch, dass Unternehmen im Kreativbereich vorwiegend klein strukturiert sind und einen großen Spezialisierungsgrad aufweisen. Bei größeren Aufträgen werden häufig externe Partner*innen in Form von Freelancer*innen oder Agenturen hinzugezogen.

In den folgenden Kapiteln werden die untersuchten Themenbereiche mittels dem St. Galler KAM-Konzept zusammengeführt.

5.1 KAM-Screening auf Corporate-Ebene: Interne Situationsanalyse

Bevor ein Key-Account-Management Modell erarbeitet wird, sollten die Geschäfts- und Vertriebsleitung ein fundiertes Bild über die unternehmensspezifische Situation

gewinnen, in der das KAM eingeführt werden soll. Dazu gilt es, zu überprüfen, welche notwendigen Fähigkeiten vorhanden sind, um KAM erfolgreich einzuführen und zu betreiben (vgl. Belz et al. 2021, S. 41).

Die folgend angeführten Analysen stellen dafür eine einfach anwendbare Grundlage dar.

5.1.1 Kompetenzanalyse

Als erstes gilt es, anhand einer Kompetenzanalyse zu überprüfen, welche Fähigkeiten das Unternehmen verfügen muss, um das Key-Account-Management erfolgsorientiert zu führen. Während für Industriekund*innen beispielsweise technologische Fähigkeiten eine wichtige Voraussetzung darstellen, müssen Dienstleistungsunternehmen über eine ausgeprägte Dienstleistungskultur verfügen, um KA zu gewinnen und zu halten (vgl. Belz et al. 2021, S. 42).

5.1.2 Strukturanalyse

Mit der Strukturanalyse wird ein Überblick über das komplexe Zusammenspiel und Beziehungsgeflecht zwischen einzelnen Key-Accounts in der eigenen Organisation erfasst. Sind die Teamstrukturen samt Verantwortlichkeiten klar definiert, lassen sich Anfragen oder Sonderwünsche von KA schneller bearbeiten. Das verbessert die Flexibilität des Anbieters*der Anbieterin aus KA-Sicht maßgeblich. Ein Beziehungsdiagramm bildet das Geflecht zwischen Anbieter*innen und Kund*innen ab und trägt dazu bei, die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Teilnehmer*innen auf beiden Seiten zu visualisieren (vgl. Belz et al. 2021, S. 45–46).

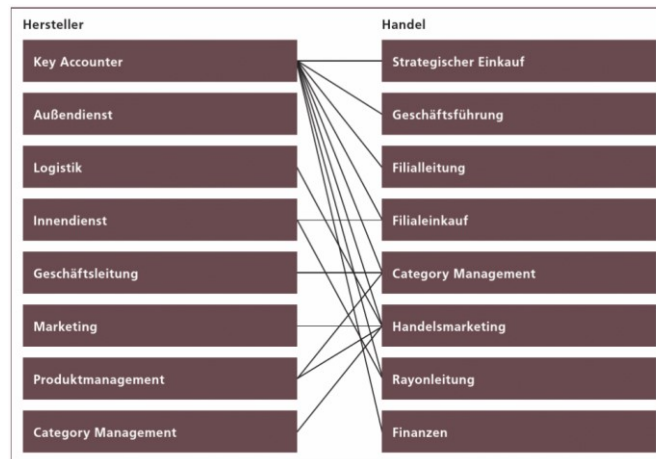


Abbildung 19 - Beziehungsdiagramm zur Bearbeitung eines Key-Accounts (Belz/Müllner/Zupancic; 2021, S. 46)

5.1.3 Prozessanalyse

In diesem Schritt wird der Frage nachgegangen, welche Kernaufgaben Key-Account-Manager*innen in der Bearbeitung ihrer Key-Accounts übernehmen müssen. Die Prozessanalyse beschäftigt sich demgemäß damit, wie Kundenprozesse ablaufen und welche Arbeitsschritte für eine systematische Bearbeitung notwendig sind. Weiters wird beantwortet, welche Arbeitswerkzeuge benötigt werden, um KA erfolgreich zu bearbeiten und welche Fähigkeiten die KAM-Verantwortlichen mitbringen sollten (vgl. Belz et al. 2021, S. 47).



Abbildung 20 - Prozessschritte der KA-Bearbeitung (Belz/Müllner/Zupancic; 2021, S. 47)

5.1.4 Kennzahlenanalyse

Um den Erfolg der Key-Account-Bearbeitung zu messen, braucht es Faktoren, welche die Vergangenheit und Zukunftspotenziale betrachten. Zuerst gilt es, zu analysieren,

welche Kennzahlen bestehen und wie der Erfolg von KAM-Aktivitäten derzeit gemessen wird. Anschließend sollten realistische Kontrollgrößen definiert werden, die das Controlling unterstützen und die Ausbau- und Entwicklungspotenziale von Kund*innen berücksichtigen (vgl. Belz et al. 2021, S. 48–49).

5.2 KAM-Screening auf operativer Ebene: Externe Kundenanalyse

Nach den internen Analysen sollte von den potenziellen Key-Accounts ein umfassendes Bild gewonnen werden, damit diese effizient bearbeitet werden können. Erfolgreiche KAM-Verantwortliche kennen die Beschaffungsprozesse und die Entscheidungswege sowie die relevanten Entscheidungsträger*innen ihrer Key-Accounts. Weiters gilt es auch, die Herausforderungen und Probleme ihrer Schlüssel-Kund*innen zu verstehen. Für ein detailliertes Gesamtbild sind quantitative und qualitative Analysen notwendig. Unter quantitativen Analysen können Umsätze, Bearbeitungskosten und die daraus resultierenden Deckungsbeiträge verstanden werden. Qualitative Analysen setzen sich systematisch mit den Zielen, den Herausforderungen, den Erwartungen und den Entscheidungsstrukturen sowie den Entscheidungsprozessen der Schlüssel-Kund*innen auseinander. Unabhängig von den spezifischen Unternehmen ist es jedoch entscheidend, die Bedürfnisse und Erwartungen der Key-Accounts zu verstehen und daraus Schlüsse für die Selektion von Leistungen zu ziehen (vgl. Belz et al. 2021, S. 50–51).

In den folgenden Unterkapiteln werden Analysen beschrieben, mit denen die potenziellen Key-Accounts untersucht werden können.

5.2.1 Wertkettenanalyse / Kundenprozessanalyse

Was für Unternehmen im industriellen Bereich die Wertketten-Analyse darstellt, ist bei Unternehmen im Dienstleistungssektor die Kundenprozess-Analyse. Bedürfnisse von Key-Accounts entstehen aus der Geschäftstätigkeit bzw. der Wertschöpfung. Es handelt sich dabei um wirtschaftliche Erfordernisse, welche die Nachfrage nach bestimmten Leistungen umfassen. Aus diesem Grund müssen die Prozesse der Schlüssel-Kund*innen erfasst werden, die als Kette wertsteigernder Aktivitäten aufzufassen sind. Um einen Output zu generieren, sind verschiedene Aktivitäten nötig. Möglicherweise könnten Kund*innen Probleme mit der Eingangslogistik haben. Die KAM-Manager*innen sollten sich dann überlegen, mit welchen Aktivitäten sie dieses

Problem für ihre Kund*innen lösen könnten. Im Kontext dieses Masterarbeitsthemas geht es dabei nicht um logistische Themensetzungen, sondern darum, wie Kreativdienstleistungen potenzielle Schlüssel-Kund*innen bei Marketing- und Vertriebsdienstleistungen unterstützen können, um somit das Kundenbedürfnis zu decken. Um eine Kundenprozessanalyse durchzuführen, sollte ein Überblick darüber geschaffen werden, welche Wertaktivitäten und Verknüpfungen die Wertkette des KA umfasst und wie die organisatorische Verteilung dieser verteilt ist. Weiters stellt sich die Frage, in welcher Wertaktivität Schlüssel-Kund*innen keine Kernkompetenz vorweisen bzw. welche Wertaktivitäten selbst nicht wirtschaftlich durchgeführt werden können und welche Unterstützung dafür benötigt werden würde. Interne- und externe Abstimmungen sind ebenfalls essenzielle Bereiche. Bei Ersterem gilt es, herauszufinden, welche Verknüpfungen zwischen zentralen Abteilungen kritisch sind und in Form von unklaren Kompetenzverteilungen sichtbar werden. Bei Zweiterem gilt dasselbe für externe Partner*innen, beispielsweise Agenturen oder Unternehmensberater*innen. Abschließend sollten sich Anbieter*innen die Frage stellen, welche Effektivitäts- und Effizienzbeiträge die Wirkung einzelner Wertaktivitäten des KA erhöhen und Verknüpfungen reibungsloser gestalten können. Das Aufstellen einer vollständigen Kundenprozess-Analyse erscheint im ersten Moment aufwändig, jedoch bietet die Einarbeitung in diese Prozesse beim Verstehen der jeweiligen Pain Points der Key-Accounts Unterstützung. Eine Kundenprozessanalyse lässt sich effizient im Rahmen interner Workshops mit jenen Mitarbeiter*innen durchführen, die mit dem KA in Kontakt stehen (vgl. Belz et al. 2021, S. 52–54).

Besonders im Bereich der Kreativdienstleistungen treten Kund*innen als Wertschöpfungspartner auf, indem sie beispielsweise Produkte oder Dienstleistungen mitgestalten, sodass aus der vom Anbieterunternehmen dominierten Leistung eine interaktive Wertschöpfung wird. Die klassische Prozessdimension der Dienstleistung wird demgemäß in diesem Fall um eine Wertgenerierungskomponente erweitert (vgl. Bruhn/Hadwich 2015, S. 8).

5.2.2 Strategieanalyse

Mittels der Strategieanalyse wird versucht, die strategischen Ziele des Key-Accounts zu verstehen. Sie ist ein wesentlicher Faktor, um gemeinsame Wege vorzubereiten

und Potenziale auszuschöpfen. Die Analyse der Strategie dient ebenso dazu, um Motive und Bedürfnisse des KA zu erkennen und dafür ein Leistungsbündel zusammenzustellen. Als Informationsbasis für die Strategieanalyse können Bilanzen, Geschäftsberichte, Online-Informationen, Meeting-Protokolle oder gemeinsame Kundenworkshops herangezogen werden. Die wohl größte Herausforderung in diesem Kontext besteht darin, den richtigen Umgang mit der Informationsflut zu finden. Hierbei gilt es, die Informationen über den KA zu erfassen, zu fokussieren und an die richtigen Personen zu verteilen. Diese Aufgabe obliegt den Key-Account-Manager*innen (vgl. Belz et al. 2021, S. 60–61).

Bei Anbieterunternehmen aus dem industriellen Bereich existieren in der Regel interne Selling-Center, dessen Mitglieder in unterschiedlichen Ausprägungen mit KA arbeiten und daher alle wichtigen Informationsquellen abdecken können. Bei Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich, insbesondere dem Kreativbereich, sieht die Ausgangslage jedoch anders aus. Wie aus dem vorherigen Kapitel (4.2. Besonderheiten von DL in der Kreativbranche) entnommen werden kann, sind Dienstleistungsunternehmen in der Kreativbranche meist auf eine Expert*innen-Fokussierung ausgerichtet und decken nur einen kleinen Bereich in der Wertschöpfung der Kund*innen ab. Jedoch pflegen sie ein starkes Partner-Netzwerk mit anderen Dienstleistungsunternehmen, mit denen vollumfängliche Kundenlösungen zusammen angeboten werden. Dieser Kontext ist für die Strategieanalyse ein entscheidender Punkt, denn es gilt, diese Partner*innen in diesen Analyse-Prozess einzubinden.

Um Kund*innen systematisch zu analysieren, sollte im ersten Schritt die Intensität des Wachstums und der möglichen Internationalisierung untersucht werden: Welche sind die Kernmärkte und in welchen Märkten beabsichtigt der KA, sich in Zukunft zu engagieren? Wichtig ist auch, welche Rolle und vor allem, welche Positionierung der KA in seinen Zielmärkten einnehmen und welche die Zukünftige sein sollen, um das volle Potenzial auszuschöpfen. In Bezug auf die Beschaffungsstrategie sollte erhoben werden, welche Leistungen und Bereiche ausgelagert sind, wie diese vergeben werden und mit welchen Partner*innen bisher zusammengearbeitet wird (vgl. Belz/Schmitz/Zupancic 2008, S. 61-62).

In der Entscheidungsfindung, ob eine Leistung selbst erstellt oder ausgelagert wird, geht es im weiteren Sinne auch darum, in welcher Art und Weise die organisatorische

Einbindung von Fremd-Dienstleister*innen erfolgt. Mit dieser Entscheidung werden auch die Ausprägung für die Abhängigkeit der Zusammenarbeit gelegt (vgl. Haller 2017, S. 192).

Um die Marketing- und Kommunikationsstrategie des KA zu verstehen, sollte ein Verständnis geschaffen werden, inwieweit Vertriebswege und Kommunikation an unterschiedliche Zielmärkte oder lokale Gegebenheiten angepasst werden (Standardisierung vs. Differenzierung). Das Hineinversetzen in Kundenstrategien kann helfen, Key-Accounts besser zu verstehen und das in ihnen liegende Potenzial effektiver auszuschöpfen (vgl. Belz et al. 2008, S. 61–62).

5.2.3 Buying Center-Analyse

Kaufentscheidungen in Organisationen werden in der Regel nicht von einzelnen Individuen getroffen. Vielmehr bilden mehrere Mitarbeiter*innen des Kundenunternehmens problembezogene Gruppen, die untereinander interagieren und Entscheidungen treffen. Dadurch wird das Ziel verfolgt, dass Beschaffungsentscheidungen auf mehrere Individuen verteilt werden, um das Risiko bei Kaufentscheidungen zu reduzieren (vgl. Haehnel 2011, S. 27–28).

Es ist jedenfalls die Aufgabe der KAM-Manager*innen, die Entscheidungsstrukturen des KA mitsamt dem internen Beziehungsgeflecht zu verstehen. Organigramme und Funktionen lassen sich aus dem Internet und Social-Media schnell und leicht auslesen. Das ist jedoch lediglich ein erster Hinweis darauf, wie Einkaufsentscheidungen ablaufen können. Mit der Buying-Center-Analyse sollen jene Personen identifiziert werden, die Einfluss auf die Kaufentscheidungen nehmen. Die Analyse soll Entscheidungswege analysieren und das für die Entscheidung relevante Beziehungsnetzwerk überblicken, um zu verstehen, welche Personen auf unterschiedlichen Stufen des Beschaffungsprozesses in welchem Maße beeinflussen und welche Kriterien sie heranziehen. Dafür werden die am Beschaffungsprozess beteiligten Personen, Funktionen und Niederlassungen erfasst. Anschließend werden besondere Rollen und Ansprüche der Einkaufsbeteiligten analysiert (vgl. Belz et al. 2021, S. 62–63).

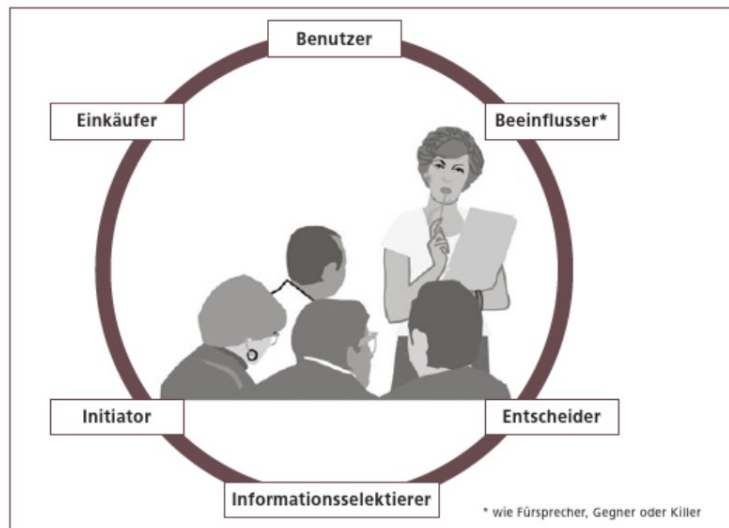


Abbildung 21 - Buying-Center (Belz/Müllner/Zupancic; 2021, S. 63)

Diese individuellen Personen eines Buying-Centers haben unterschiedliche Rollen und Aufgaben, wie die folgende Abbildung zeigt.

Benutzer	Wendet das zu beschaffende Gut an, kann die Arbeit mit einem nicht präferierten Gut verweigern
Einkäufer	Wählt Lieferanten aus und verhandelt mit ihnen
Initiator	Initiiert die Kaufentscheidung
Informationsselektierer	Kontrolliert und filtert den Informationsfluss ins Buying Center
Entscheider	Trifft die endgültige Kaufentscheidung
Beeinflusser	Beeinflusst die Entscheidungskriterien und liefert Informationen zur Bewertung der Alternativen

Abbildung 22 - Rollen im Buying-Center (Belz/Müllner/Zupancic; 2021, S. 63)

Die Rollenträger*innen nehmen Einfluss auf die verschiedenen Phasen der Entscheidungsprozesse. Initiator*innen und Informationsselektierer*innen sind in erster Linie in den Anfängen von neuen Projekten involviert, während die Entscheider*innen oft erst gegen Ende Einfluss nehmen. Zu beachten ist auch, dass auch externe Personen Einfluss auf die Kaufentscheidung nehmen, beispielsweise Unternehmensberater*innen oder Lieferant*innen. Im Kreativbereich nehmen Agenturen in diesem Kontext eine wesentliche Rolle ein. Um eine Übersicht zu gewinnen, kann eine Beziehungsmatrix herangezogen werden, wie die folgende Abbildung zeigt. Diese kombiniert die Rollen aus dem Buying-Center mit den persönlichen Präferenzen einzelner Beteiligten auf Seiten des KA. Doppelte Pluszeichen weisen auf sehr gute Beziehungen, ein Pluszeichen auf gute

Beziehungen und Minuszeichen auf kritische Beziehungen zwischen Personen hin (vgl. Belz et al. 2021, S. 64).

	Geschäftsführer Hofer	Einkäufer Riedel	Vertriebsleiter Schuster	IT-Chef Lüder
Geschäftsführer Meyer	+		+	
Vertriebsleiter Schmid	++	++		
Key Accounter Müller	++	-	+	+
Außendienst Süd				
Außendienst Nord		+		-
Innendienst Huber				
Product Manager Wiler			-	

Abbildung 23 – Beziehungsmatrix (Belz/Müllner/Zupancic; 2021, S. 64)

Um das Buying-Center zu analysieren, sollten die relevanten Personen und die Schlüsselfiguren identifiziert sowie die Rolle dieser geklärt werden.

In diesem Zusammenhang ist es gleichfalls entscheidend, bei welchen Teilentscheidungen sie ihren Einfluss geltend machen. Wichtig ist ebenso die Betrachtung der individuellen Ziele und Verhaltensweisen, dementsprechend, welche Motive und Interessen die Beteiligten bewegen. Sobald diese grundlegenden Informationen geklärt sind, sollte erhoben werden, welche Schritte der Beschaffungsprozess des Key-Accounts umfasst, wer dabei wen beeinflusst und wer die Verhandlungs- und Entscheidungsphase dominiert. Mit einer gezielten Beeinflussungsstrategie können dann bestehende Kontakte zum Key-Account erhoben und ggf. eine zentrale oder dezentrale Vernetzung zu einzelnen Schlüsselpersonen aufgebaut werden (vgl. Belz et al. 2021, S. 64–66).

5.2.4 Analyse von Aufgaben, Zielen und Problemen

Das Businessmodell Canvas wurde entwickelt, um Geschäftsmodelle eines Unternehmens übersichtlich darzustellen (vgl. João Maurício Gama Boaventura 2014, S. 3).

Im KAM wird es als Grundlage verwendet, um die Ausgangssituation mit einzelnen KA zu analysieren und daraus Ansätze für Mehrwerte zu entwickeln (vgl. Belz et al. 2021, S. 67–68).

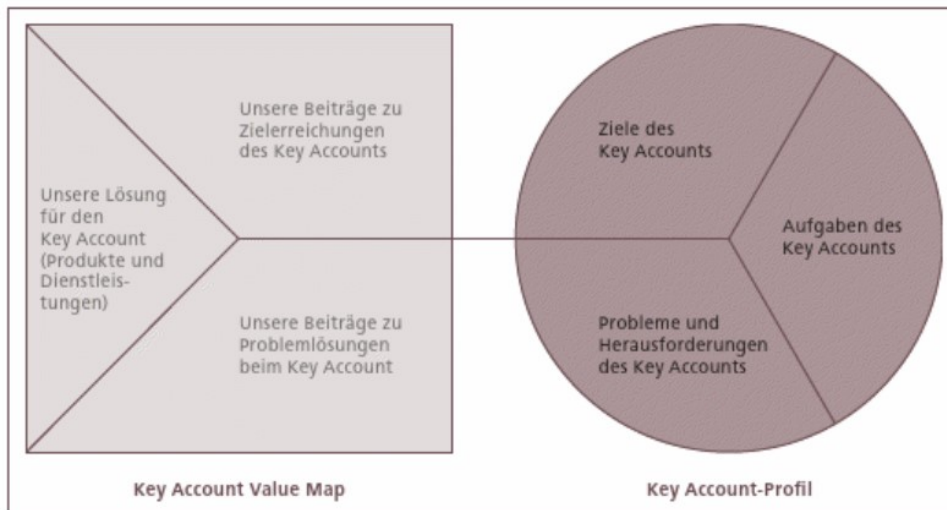


Abbildung 24 - Key-Account Value Proposition Canvas (Belz/Müllner/Zupancic; 2021, S. 68)

Es wird mit dem Profil des Key-Accounts, welches mit Zielen und den dabei entstehenden Herausforderungen befüllt wird, begonnen. Daraus werden Lösungen abgeleitet, die zur besseren Potenzialausschöpfung dienen (vgl. Belz et al. 2021, S. 68).

5.2.5 Persönlichkeitsanalysen

Auf der Ebene der Individuen lassen sich unterschiedliche Ziele, Motive, Charaktere und Mentalitäten finden, die zur Kaufentscheidung beitragen. Vor allem im Dienstleistungsvertrieb ist es wichtig, diese Faktoren zu berücksichtigen, da DL aufgrund ihrer Immaterialität einen hohen Wert an Vertrauenseigenschaften aufweisen. Mit einem DISG-Profil lassen sich Einzelpersonen hinsichtlich ihres Verhaltensstils in vier Gruppen teilen (vgl. Belz et al. 2021, S. 69–71), wie dies aus Abbildung 25 ersichtlich ist.

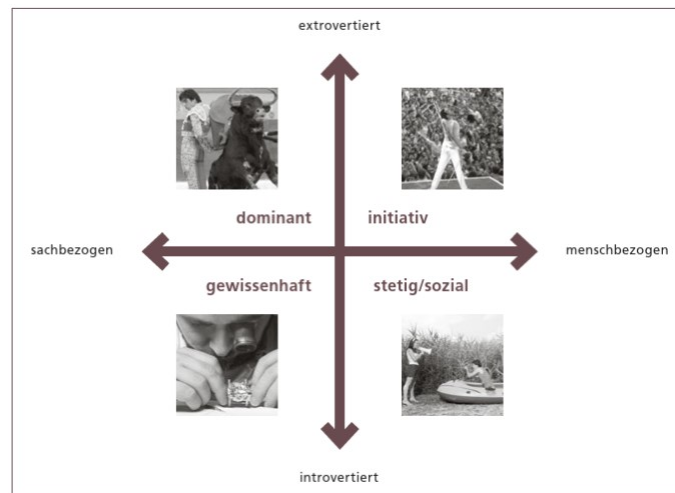


Abbildung 25 - DISG-Modell zur Einschätzung einzelner Charaktere (Belz/Müllner/Zupancic 2021, S. 71)

Das Denken in unterschiedlichen Typen kann helfen, sich gegenüber Kund*innen fokussierter zu verhalten. Obwohl das DISG-Modell eine vereinfachte Form der Beschreibung menschlichen Verhaltens darstellt, stellt es eine solide Basis dar, um unterschiedliche Charaktere einzuschätzen. Rote Typologien sollten zum Beispiel herausgefordert, gelben Typologien Anerkennung für Geleistetes gewidmet, blaue Typologien mit Fakten und Beweisen überzeugt und grünen Typologien ein Gefühl der persönlichen Wertschätzung verliehen werden (vgl. Belz et al. 2021, S. 71).

5.2.6 Profilanalyse

Soziale Netzwerke wie LinkedIn dienen als unkomplizierte Informationslieferant*innen zu Individuen auf Seite der Kund*innen. Positionen, Funktionen und unterschiedliche Werdegänge lassen sich ebenso ermitteln wie Meinungen oder Interessen zu bestimmten Themen. Fragen, die man sich in diesem Kontext stellen sollte:

- Wer sind die richtigen Ansprechpartner*innen auf der Seite der Kund*innen?
- Wer könnte als Türöffner*in oder Vernetzer*in für neue Ansprechpartner*innen fungieren?
- In welchem Unternehmen hat die Person zuvor gearbeitet?
- Gibt es Gemeinsamkeiten in den Bereichen Ausbildung oder Interessen?
- Befinden sich unter seinen Kontakten Wettbewerber*innen von unserem Unternehmen?

Mit der Profilanalyse verbunden ist ein Informationsüberfluss, für den es das richtige Maß zwischen Informationsmöglichkeiten und Informationsnutzen zu finden gilt (vgl. Belz et al. 2021, S. 74–75).

5.2.7 Fazit für die Analyse von Key-Accounts

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine detaillierte Analyse von KA zeitaufwändig und anspruchsvoll ist. Es ist wichtig, die Kund*innen samt ihren Problemen und Herausforderungen gründlich zu verstehen, kundenbezogen vorzugehen und nutzenorientiert zu argumentieren. Das erworbene Kundenwissen sollte strukturiert und abgegrenzt werden, denn es gibt auch viel überflüssiges und eher hemmendes Wissen über KA. Gesunder Menschenverstand ist die Basis, um das richtige Maß zu finden (vgl. Belz et al. 2021, S. 76–78).

5.3 Ziele und Strategien

Die strategische Verzahnung des Key-Account-Managements in das eigene Unternehmen kann durch zwei Stellhebel erfolgen. Zum einen sollte die Planung für das KAM in der Unternehmensstrategie verankert werden. Das hat zur Folge, dass sich das Unternehmen bewusst auf die wichtigsten Kund*innen fokussieren und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen. Zum anderen ist es unabdingbar, dass sich das Top-Management aktiv in das KAM-Programm einbringt (vgl. Belz/Müllner/Zupancic 2021, S. 82)

Potenzielle Themen, mit denen das KAM in der Unternehmensstrategie verankert werden sollte, sind bspw. die Folgenden:

- Ziele, die das Unternehmen bei Schlüssel-Kund*innen verfolgt (vgl. Belz/Müllner/Zupancic 2021, S. 82)
Ziele sind ein entscheidender Bestandteil der konzeptionellen Planung. Sie geben die grundsätzliche Richtung vor und erfüllen die Kontroll-, Koordinations- und Motivationsfunktion (vgl. Bruhn/Meffert 2012, S. 199)
- Innovationen, die mit oder für KA entwickelt und im weiteren Sinne auf andere Kunden- oder Marktsegmente ausgerollt werden können
- Strategische Partnerschaften, die man zu bestimmten Schlüssel-Kund*innen aufbauen oder erweitern möchte (vgl. Belz/Müllner/Zupancic 2021, S. 82)

Ziele sollten möglichst konkret und nach dem SMART-Prinzip (Spezifisch – Messbar – Attraktiv – Realistisch – Terminiert) formuliert werden (vgl. Hilker 2009, S. 39).

Um eine Zielsetzung zu definieren, sollte ein einheitliches Verständnis darüber bestehen, was das Unternehmen mit der Einführung des KAM erreichen will, wie dieses Ziel erreicht wird und welche Voraussetzungen es bedarf, um dieses Ziel zu erreichen (vgl. Belz et al. 2021, S. 83).

5.4 Definition von Key-Accounts

Die Definition der richtigen KA ist entscheidend für den Erfolg eines KAM-Programms. In den meisten Unternehmen ist allein der Umsatz das relevante Kriterium, nach dem KA bestimmt werden. Diese Sichtweise ist jedoch kurzfristig angelegt, werden doch Kundenprofitabilität oder das Wachstumspotenzial der Kund*innen ebenso nicht betrachtet wie strategische Faktoren, bspw. das Referenzpotenzial der Kund*innen oder die Qualität der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit. Eine mögliche und vor allem langfristige Betrachtungsweise liegt im Kundenwert potenzieller Key-Accounts. Darunter wird der Wert von Kund*innen für ein Unternehmen verstanden, welcher sich sowohl aus ökonomisch eindeutig messbaren Kriterien, beispielsweise Umsatz oder Gewinn, als auch aus qualitativen Kriterien zusammensetzt (vgl. Belz et al. 2021, S. 86). Mögliche Kriterien zur Bestimmung des Kundenwerts können die Folgenden sein:

- Konsument*in/Abnehmer*in der Leistungen
- Potenzielle/r Nachfrager*in der Leistungen von morgen
- Informationslieferant*in bei der Leistungsentwicklung oder Bedürfniserfassung
- Partner*in und Co-Produzent*in im Leistungserstellungsprozess
- Referenzträger*in zur Akquisition von Neukund*innen (vgl. Belz et al. 2021, S. 86).

Zusätzlich sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass jede Bearbeitung von Kund*innen Geld kostet. Kund*innen mit hohen Ansprüchen erfordern eine höhere Bearbeitungsintensität als ein pflegeleichte Kund*innen (vgl. Belz et al. 2021, S. 86).

Measures:	Weights	RMX 1		RMX 2		RMX 3		RMX 4		Contractor 1		Contractor 2		Contractor 3		Project 1		Project 2		Project 3	
		Scores	Weighted scores	Scores	Weighted scores	Scores	Weighted scores	Scores	Weighted scores	Scores	Weighted scores	Scores	Weighted scores	Scores	Weighted scores	Scores	Weighted scores	Scores	Weighted scores	Scores	Weighted scores
Profitability	50	4	200	2	100	4	200	5	250	1	50	2	100	3	150	1	50	3	150	2	100
Size: Revenue	20	5	100	5	100	4	80	4	80	2	40	2	40	1	20	5	100	3	60	3	60
Growth potential	12	1	12	1	12	3	36	5	60	1	12	3	36	4	48	1	12	3	36	1	12
Strategic fit	3	4	12	2	6	2	6	2	6	3	9	2	6	2	6	4	12	5	15	1	3
'Low maintenance' relation	3	5	15	3	9	1	3	2	6	4	12	3	9	2	6	5	15	4	12	2	6
Occurrence of problems etc.	3	5	15	3	9	1	3	3	9	3	9	3	9	1	3	5	15	5	15	1	3
Good payment behavior	3	4	12	2	6	3	9	4	12	3	9	2	6	2	6	5	15	5	15	2	6
References	3	5	15	4	12	3	9	3	9	4	12	3	9	3	9	4	12	5	15	2	6
Lead customer	3	3	9	4	12	2	6	3	9	4	12	4	12	2	6	4	12	4	12	2	6
Total attractiveness	100		390		266		352		441		165		227		254		243		330		202

Abbildung 26 - Punktbewertungsmodell zur Feststellung der Kundenattraktivität (Belz/Müllner/Zupancic 2021, S. 87)

Um einen effektiven, effizienten, transparenten und wiederholbaren Selektionsprozess zu etablieren, ist es notwendig, eine Systematik anzuwenden, welche die entscheidenden Kriterien miteinander verknüpft (vgl. Belz et al. 2021, S. 88).

Die bewerteten Punkte in diesem Scoring-Modell werden mit dem Faktor der Gewichtung multipliziert und anschließend addiert. Daraus resultiert der Kundenwert für das Unternehmen. In dieser Masterarbeit wird ein Punktbewertungsmodell für die Auswahl der Key-Accounts herangezogen, da in diesem Fall sowohl quantitative als auch qualitative Faktoren betrachtet werden.

5.5 Maßnahmen für das Key-Account-Management

Abgeleitet von den Zielen wird in diesem Kapitel nun darauf eingegangen, welche Maßnahmen für das KAM ergriffen werden können. In jedem Fall sollen Maßnahmen drei Richtungen fokussieren:

- KA-spezifische Leistungen sollen den Absatz der Kernleistung steigern, indem die Bedürfnisse des Key-Accounts besser abgedeckt werden. Mithilfe von Zusatzleistungen kann auch eine tiefere Kundendurchdringung erreicht werden.
- KA-spezifische Leistungen sollen den Profit auf direktem Weg steigern.
- Schlüsselkunden-spezifische Leistungen können das Vertrauen des Key-Accounts in die Kompetenz der Schlüssellieferant*innen stärken. Dadurch wird

eine essenzielle Voraussetzung geschaffen, um Geschäftsbeziehungen zu vertiefen und Synergien zu fördern (vgl. Belz/Müllner/Zupancic 2021, S. 115).

5.5.1 Profilierung durch Kundenvorteile

Um sich permanent am Kundennutzen auszurichten, ist es wichtig, dass individuelle und auf die Kund*innen zugeschnittene Dienstleistungspakete angeboten werden. Die Aufgabe dieser Pakete können Steigerungen bei den Erträgen durch den Support von Marketingaktivitäten oder die Senkung von Kosten durch einfachere Bestellprozesse sein (vgl. Belz et al. 2021, S. 116).

Wie bereits in Kapitel 3.5.8. erwähnt, sind Zusatznutzen und Leistungsversprechen besonders im Bereich der Dienstleistungen ein wichtiger Faktor, um die Vergleichbarkeit zu Mitbewerber*innen zu minimieren. Vor allem im Kreativbereich sollten alle Kundenvorteile dementsprechend transparent und nachvollziehbar kommuniziert werden, da kreative Erstellungsprozesse oft nur schwer mess- und bewertbar sind. Die folgende Abbildung zeigt einzelne Vorteilsbereiche und verbindet sie mit Lösungen.

Kundenvorteil	Ziel	Ansatz
1. Imagevorteil	Der Kunde erlebt das Unternehmen als sympathisch, kompetent und zuverlässig.	Markenmanagement: Positionierung; Emotions- und Fachkompetenz
2. Beziehungs- und Netzwerkvorteil	Der Kunde kennt die wichtigen Bezugspersonen und Unternehmen und kann ihre Fähigkeiten einschätzen (und umgekehrt).	Management persönlicher Geschäftsbeziehungen: Personenvernetzung Anbieter und Kunde; Umgang mit persönlichen Geschäftsbeziehungen in Organisationen; Beziehungsmanagement einzelner Führungskräfte und Mitarbeiter
3. Erklärungs-vorteil	Der Kunde kann die Leistung des Anbieters beurteilen und gute/ schlechte Angebote für sich kompetent beurteilen.	Kommunikationsmanagement: Kundenintegration; Steigerung der Qualifikation des Kunden, Lösungsverkauf: Leistungsdokumentationen; Marktbearbeitung
4. Individualisierungs-vorteil	Die Leistung passt auf den Bedarf des Kunden.	Leistungsmanagement: Leistungsmodulare und -pakete, Umgang mit verschiedenen Stufen der Intensität einer Zusammenarbeit mit Kunden (Interaktionsmodelle), gezielte Kooperation mit Kunden im Spannungsfeld von Rationalisierung ohne Ballast und Anreicherung
5. Entlastungs- und Sicherheitsvorteil	Der Kunde delegiert Aufgaben an das Unternehmen und fühlt sich dabei sicher.	Leistungsmanagement der 2. Generation: Outsourcing; nutzenorientierte Geschäftsmodelle (z.B. Fleetmanagement, Contracting, Sharing usw.)
6. Qualitätsvorteil	Die Leistungsqualität (Produkte, Prozesse usw.) ist für den Kunden optimiert.	EFQM und Qualitätsmanagement: Total Quality Management und Zertifizierungen; Servicequalität; gezielte Beratung, Beziehungsqualität
7. Innovationsvorteil	Innovationen bereiten zukünftige Erfolge des Kunden vor.	Innovationsmanagement: F&E und Innovationsmanagement; Lead User-Konzepte und Kundenintegration; Entwicklungszusammenarbeit mit Kunden
8. Wirtschaftlichkeitsvorteil	Der Kunde senkt seine Kosten und steigert seine Erträge.	Kosten- und Nutzenmanagement: Kostensenkung, nutzenorientierte Preis-Gestaltung; Leistungsselektion für Kunden
9. Geschwindigkeits- und Flexibilitätsvorteil	Der Kunde bleibt beweglich.	Prozess- und Zeitmanagement: Abstimmung der Vorräte, Kapazitäten und Logistik (Verfügbarkeit); vereinfachte Strukturen und Abläufe; Prozessmanagement und -differenzierung für kontinuierliche Zusammenarbeit und Kundenprojekte
10. Koordinationsvorteil	Interne und externe Schnittstellen werden für den Kunden optimal bewältigt.	Internes und externes Koordinationsmanagement: Organisation; Prozesse; Systeme; definierte interne Rollen (Product Management, Kundendienst, KAM usw.), Teams zur Koordination, Best Practice Sharing

Abbildung 27 - Kundenvorteile im Überblick (Belz/Müllner/Zupancic 2021, S. 118)

5.5.2 Leistungssysteme

Leistungssysteme können im Dienstleistungsbereich als systematische Problemlösungspakete verstanden werden. Die Grundidee eines Leistungssystems besteht darin, getrennte Teilleistungen zu kombinieren und so zusammenzufassen, dass sie für Kund*innen und Anbieter*innen Vorteile schaffen (vgl. Belz et al. 2021, S. 120).

Das lässt sich anhand des folgenden Schalenmodells veranschaulichen.

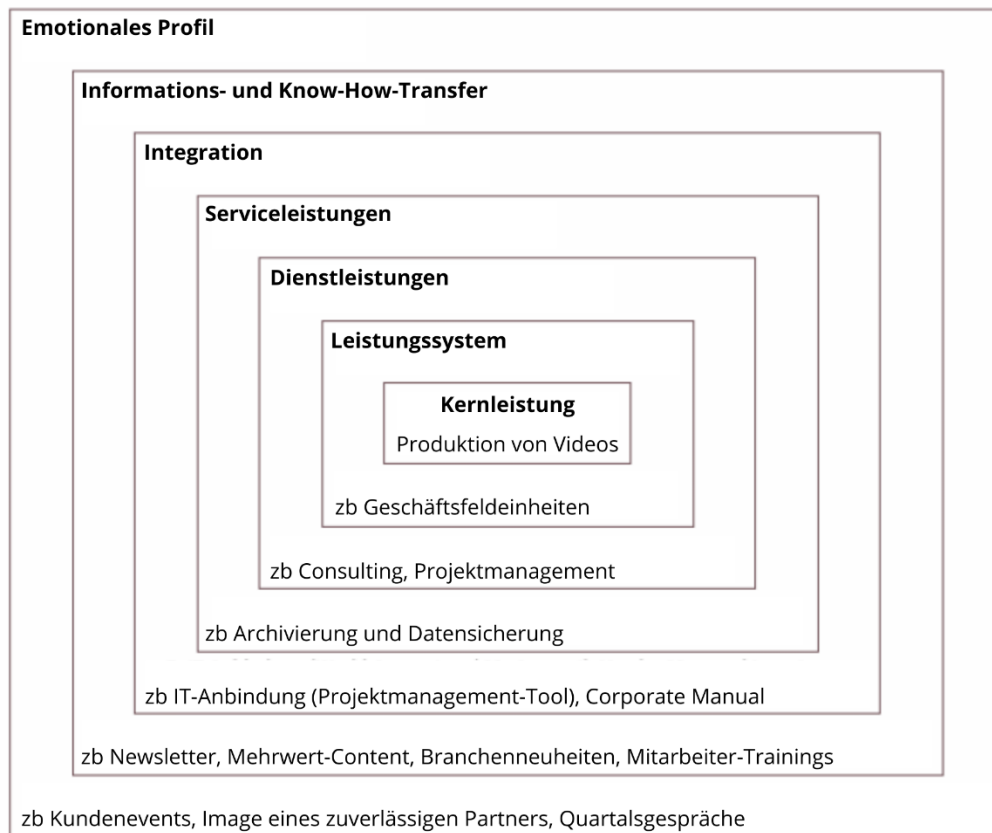


Abbildung 28 - Schalenmodell eines Leistungssystems (Eigene Darstellung in Anlehnung an Belz/Müllner/Zupancic 2021, S. 120)

Der Vorteil von Leistungssystemen besteht in ihrem modularen Aufbau, der es ermöglicht, dass einzelne Leistungsbausteine individuell für spezifische Kund*innen oder Kundengruppen zusammengesetzt werden können. Das Zusammenstellen der Module nach individuellen Bedürfnissen erhöht den Kundennutzen und bietet auch auf Seite der Anbieter*innen Vorteile. Module können der übersichtlicheren Verrechenbarkeit dienen, wenn Paketpreise anstatt einzelner Teilleistungen in Rechnung gestellt werden. Unwirtschaftliche Dienstleistungen können zudem auch in wirtschaftliche Gesamtpakete verschnürt werden (vgl. Belz et al. 2021, S. 122).

Aufgrund der genannten Vorteile wird für die vorliegende Arbeit ein Schalenmodell entwickelt, um ein Leistungssystem für Kreativdienstleistungen zu entwickeln. Die Basis für die Strukturierung des Leistungsangebotes bildet die Key-Account Value Proposition Canvas, welche in Kapitel 4.2.5 beschrieben wurde.

5.5.3 Gegenleistung des Kunden/der Kundin managen

Um die Geschäftsbeziehung mit einem Key-Account langfristig abzusichern, müssen beide Seiten von der Zusammenarbeit profitieren. Ein systematisches Management von Gegenleistung hat in diesem Kontext eine entscheidende Bedeutung. Mögliche Gegenleistungen könnten sich wie folgt zusammensetzen (vgl. Belz et al. 2021, S. 158–160).

- Preise
- Konditionen
- Informationen
- Referenzen
- Kontakte
- Projekte
- Exklusivität
- Gremien

Leistungen und Gegenleistungen zwischen Anbieter*innen und Key-Accounts sollten systematisch verhandelt werden. Im Vorfeld der Verhandlung ist es notwendig, sich mit der Leistungs-Gegenleistungsseite intensiv auseinanderzusetzen:

1. Leistungs-, Kosten- und Preistransparenz schaffen
2. Kalkulieren von Verhandlungsspielräumen
3. Preisinformationssysteme einsetzen
4. Nutzenerwartungen antizipieren
5. Potenzielle Einwände durchdenken
6. Nicht erfüllbare Ansprüche antizipieren
7. Verhandlungstaktik festlegen
8. Gesamtpaketangebote entwickeln

9. Klare Regelungen für interne Verrechnung schaffen (vgl. Belz et al. 2021, S. 158–160).

In der anschließenden Verhandlungsphase sollten logische Zusammenhänge des Leistungsangebots aufgezeigt werden. Das kundenspezifisch erstellte Canvas führt dabei zu den passenden Leistungen samt den ersten Argumenten. Die Durchsetzung des Verhandlungsergebnisses hängt mit der Verbindlichkeit der Vereinbarungen und der internen Kommunikation der Ergebnisse zusammen. Die beteiligten Einheiten müssen zum Einhalten der Abmachungen motiviert werden (vgl. Belz et al. 2021, S. 158–160).

5.6 Organisatorische Verankerung des KAM

Key-Account-Management ist ein strategisches Konzept, das sich dann am meisten entfaltet, wenn es in einer eigenständigen Organisationseinheit verortet ist. In Kapitel 2.6. wurden bereits verschiedene Organisationsformen von KAM behandelt. Die Besonderheit bei Unternehmen aus der Kreativbranche ist jedoch jene, dass es sich überwiegend um kleinteilige Unternehmensstrukturen handelt, dessen Ressourcen nicht mit jenen aus Industriebetrieben zu vergleichen sind. Aus diesem Grund wird für die vorliegende Arbeit das „Milizprinzip“ als organisatorische Verankerung gewählt. In diesem Konzept können Vertriebsleiter*innen oder einzelne Sales-Manager*innen mehrere Key-Accounts „im Milizprinzip“ bearbeiten und werden dabei oft direkt durch ein Mitglied der Geschäftsleitung unterstützt. Darüber hinaus sind diese Vertriebsverantwortlichen aber auch für weitere „normale“ Kund*innen zuständig. Das Key-Account-Management ist in diesem Fall nicht im Organigramm zu erkennen und bildet keine eigene organisatorische Einheit. Das sorgt für jene Flexibilität, die bei kleinstrukturierten Unternehmen in sich schnell verändernden Märkten notwendig ist (vgl. Belz et al. 2021, S. 207–208).

5.7 Budgetierung

Die geplanten KAM-Aktivitäten benötigen Ressourcen, die mittels Kosten in einem Budget einzuplanen sind. Für die vorliegende Arbeit wird die Ziel-Maßnahmen-Kalkulation herangezogen, die bei den definierten Zielen ansetzt, die es durch das festzulegende Budget zu erreichen gilt. Überprüft wird, welche Maßnahmen zur

Umsetzung dieser Ziele notwendig sind und welche Kosten dafür anfallen. Die Summierung wird anschließend im Budgetplan festgelegt (vgl. Bruhn 2014, S. 48–50).

5.8 Phasen der KAM-Einführung

Die professionelle Einführung eines Key-Account-Managements stellt ein umfassendes Change-Management-Projekt dar, das in Phasen eingeführt, organisatorisch verankert und laufend optimiert wird (vgl. Belz et al. 2021, S. 235).

In den folgenden Unterkapiteln werden die Phasen einer KAM-Implementierung genauer beschrieben.

5.8.1 Explorationsphase

Zu Beginn wird eine erste „Exploration“ des Umfelds zukünftiger KAM-Strukturen durchgeführt. Am Ende dieser Phase sollte der Nutzen, den die neuen Aktivitäten dem Unternehmen bringen, klar sein. Wichtig ist dabei, dass für alle betroffenen Einheiten ein gewisser Nutzen (Win-Win) erkennbar ist (vgl. Belz et al. 2021, S. 237).

5.8.2 Konzeptionsphase

In der Konzeptionsphase beginnt ein Steering-Team mit dem konzeptionellen Teil der Implementierung. Die Ziele und Messgrößen für den Erfolg des KAM-Programmes sollten dabei relativ früh festgelegt werden. Da Erfolge oft erst nach längeren Zeiträumen von mehr als einem Jahr und länger sichtbar werden, sollten Zwischenziele eingeplant werden. Kurzfristige Erfolge bei der Einführung lassen sich beispielsweise durch Kundenbefragungen ermitteln (vgl. Belz et al. 2021, S. 237–238).

Im Kontext der Kreativdienstleistungen können in dieser Phase für individuelle Key-Accounts auch externe Leistungspartner*innen miteinbezogen werden, mit welchen gesamtheitliche Kundenlösungen angeboten werden.

5.8.3 Pilotphase

Nach der Auswahl der Pilot-Kund*innen ist es wichtig, dass die beteiligten Mitarbeiter*innen gut vorbereitet werden. Damit die Implementierung des KAM erfolgreich fortgeführt werden kann, sollten die gewonnenen Kenntnisse laufend in den Prozess eingepflegt werden (vgl. Belz et al. 2021, S. 238).

5.8.4 Multiplikationsphase

Nach der Pilotphase wird das KAM-Programm auf weitere Kund*innen ausgeweitet und die neuen Erkenntnisse werden in den Prozess gepflegt. Anschließend ist die Einführung abgeschlossen. Künftige Adaptierungen werden im Rahmen von regelmäßigen Meetings durchgeführt (vgl. Belz et al. 2021, S. 239).

5.9 Erfolgsmessung mit der Balanced Scorecard

Die BSC wurde eigentlich als strategische Erfolgskontrolle für die Unternehmensführung entwickelt. Trotzdem lassen sich wichtige Erkenntnisse für die Ergebniskontrolle im KAM ableiten (vgl. Belz et al. 2021, S. 265).

Die folgende Abbildung zeigt die Grundstruktur einer BSC.

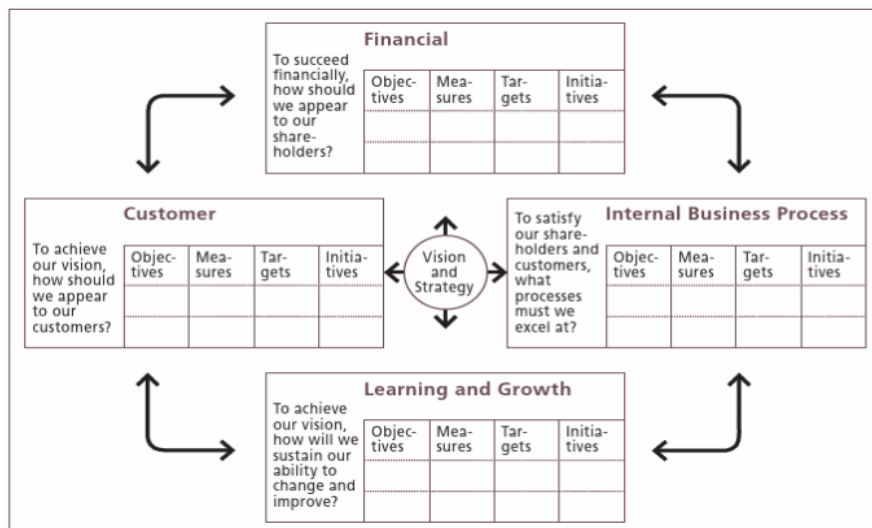


Abbildung 29 - Grundstruktur einer Balanced Scorecard (Belz/Müllner/Zupancic 2021, S. 266)

5.9.1 Dimensionen einer Balanced Scorecard

In der BSC wird eine begrenzte Anzahl aus vier Dimensionen ausbalanciert:

- Die wirtschaftliche Dimension bildet den direkten Beitrag der einzelnen KAM-Manager*innen ab und definiert die wirtschaftliche Leistung, die von Mitarbeiter*innen erwartet wird.
- Die kundenbezogene Dimension reflektiert die Ziele für die Betreuung von Kund*innen sowie Marktsegmenten und kann beispielsweise durch die Kundenzufriedenheit gemessen werden.

- Die interne Prozessdimension hat die Aufgabe, Ziele für die Verhaltensweisen zu setzen, die zur Erfüllung der wirtschaftlichen und kundenbezogenen Ziele dienen.
- Die Lern- und Entwicklungsdimension stellt Aktivitäten zur langfristigen Mitarbeiter*innen- und Unternehmensentwicklung ab (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 163-164).

Jede Dimension integriert Teilziele, die in die Zielvereinbarungen der KAM-Verantwortlichen einfließen (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 163-164).

Damit Ziele mit einer Balanced Scorecard erfasst werden können, muss das Zielsystem, das mittels der BSC abgebildet werden soll, den Zielen des Vertriebes entsprechen und somit ein konsistenter Bestandteil des Gesamtziel des Unternehmens sein (vgl. Kühnapfel 2019, S. 5).

5.9.2 Vorteile einer Balanced Scorecard

Die Vorteile für die Verwendung einer BSC ergeben sich wie folgt:

- Die Erweiterung der Erfolgsmessung, denn kurzfristig betrachtet lässt sich der Erfolg im KAM in wenigen Fällen in Umsatzzahlen messen. Kundenbefragungen liefern qualitative Werte, um auch nach kurzer Zeit messbare Ergebnisse zu erhalten.
- Die Ziele für das KAM werden aus der übergeordneten Gesamtstrategie abgeleitet: Damit das Kontrollsystem nachvollziehbar ist, müssen die Wechselwirkungen zwischen den Key-Account-Manager*innen zum Gesamtunternehmen beachtet werden.
- Die Notwendigkeit einer Verknüpfung der Ziele mit den Messgrößen und den Aufgaben.
- Die Berücksichtigung der Perspektive des Key-Accounts bei der Erfolgskontrolle: Im besten Fall sind die Zielsysteme und die Ansätze der Erfolgskontrolle in jeder Dimension auf Seiten der Anbieter*innen im Einklang mit denen des Key-Accounts (vgl. Belz et al. 2021, S. 267).

5.9.3 Messgrößen einer Balanced Scorecard

Um geeignete Messgrößen für die BSC festzulegen, sollte zuerst die Frage beantwortet werden, welche Ziele mit dem Key-Account erreicht werden sollen. Die draus abgeleiteten Aktivitäten und Prozesse bestimmen die geeigneten Steuerungskennzahlen. Daraus resultiert auch die Frage, welche Kennzahlen sich leicht erheben lassen und welche Messgrößen wann überprüft werden sollten (vgl. Belz et al. 2021, S. 278).

Ziele, Messgrößen und Zielausprägungen sollten in die vier unterschiedlichen Dimensionen unterteilt und analysiert werden, wie die folgenden Abbildungen veranschaulichen.

Perspektive des Key Account: Wie sollte der KA die Leistungen des Anbieters beurteilen?		
Ziel	Messgröße	Zielausprägung
Steigerung der Kundenzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheitsindex im Rahmen von Kundebefragungen • Qualitative Fragen 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung im Index um X Prozent • Qualitative Beurteilung
Reduktion der Beschwerden/ Reklamationen	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Beschwerden • Ausmaß der Problemursache 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion der Anzahl • Verminderung der Problemursache
Steigerung der Effizienz in der KAM-Team-Koordination	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative Befragung des Kunden • Qualitative Befragung des KAM-Teams 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative Beurteilung
Steigerung der Angebotsqualität	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Zuschläge in Ausschreibungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung um X Prozent
Status eines bevorzugten Lieferanten beim Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferantenbewertungen durch den Key Account 	<ul style="list-style-type: none"> • Status erreichen oder Position verbessern
Akquise neuer Key Accounts (Referenzkunden)	<ul style="list-style-type: none"> • Aufträge von neuem Key Account 	<ul style="list-style-type: none"> • Auftragseingang
Intensivierung der Zusammenarbeit mit dem Key Account	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl gemeinsamer Innovationen, neuer F&E-Projekte oder gemeinsamer Events 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Anzahl
Verbesserung der Beziehungsqualität	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl außergeschäftlicher Kontakte • Anzahl Kundenevents 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Anzahl

Abbildung 30 - Ausprägung einer KAM-Balanced Scorecard in der Kundenperspektive (Belz/Müllner/Zupancic 2021, S. 273)

Finanzielle KAM-Perspektive: Wie sollte die Leistung des Anbieters in finanzieller Hinsicht aussehen?		
Ziel	Messgröße	Zielausprägung
Schnelleres Wachstum mit dem Key Account	• (Weltweit) kumulierter Umsatz	• Steigerung um X Prozent pro Jahr im Vergleich zu anderen Kunden (-gruppen)
Senkung der Bearbeitungskosten des Key Accounts	• (Weltweit) kumulierte Transaktionskosten im Verhältnis zum Umsatz	• Senkung um X Prozent pro Jahr
Erschließen von Kostensynergien	• Kostensenkung aufgrund neuer Funktionsaufteilung	• Senkung um X Prozent pro Prozess und Jahr
Steigerung der Profitabilität des Key Accounts	• (Weltweit) kumulierter Gewinn bzw. Kundendeckungsbeitrag	• Steigerung um X Prozent pro Jahr
Ausschöpfung des Kundenpotenzials	• (Weltweiter) Share of Wallet des Key Accounts	• Steigerung um X Prozent pro Jahr

Abbildung 31 - Ausprägung einer KAM-Balanced Scorecard in der finanziellen Perspektive (Belz/Müllner/Zupancic 2021, S. 274)

KAM-Prozessperspektive: In welchen KAM-Prozessen sollte der Anbieter besonders herausragende Leistungen erbringen, um die KA-Bedürfnisse optimal zu erfüllen?		
Ziel	Messgröße	Zielausprägung
Steigerung der Angebotsqualität	• Anzahl der Zuschläge	Steigerung gegenüber Vorjahr
Steigerung der Qualität in der Auftragsrealisierung	• Zeit, Qualität, Flexibilität, Beschwerden, First Pass Yield	• Steigerung der Messgrößen gemäß der internen Statistik
Koordination der Leistungserstellung verbessern	• Projektlaufzeit • Auftragsbearbeitungszeiten	• Verkürzung
Optimierung logistischer Prozesse	• Zeit, Qualität, Flexibilität, Beschwerden	• Steigerung der Messgrößen gemäß der internen Statistik
Optimierung der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit	• Qualitative Befragung von Kunden- und KAM-Teammitgliedern • Zeit, Qualität, Flexibilität, Beschwerden	• Qualitative Beurteilung • Steigerung der Messgrößen gemäß der internen Statistik
Transparenz der Schlüsselkunden-Beziehung steigern	• Dokumentation gemeinsamer Projekte, Meilensteine und Ergebnisse in Datenbank	• Anteil dokumentierter Leistungen steigern
Verrechenbarkeit erhöhen	• Verhältnis von in Rechnung gestellter zu einem Key Account erbrachten Leistungen	• Verhältnis verbessern

Abbildung 32 - Ausprägung einer KAM-Balanced Scorecard in der Prozessperspektive (Belz/Müllner/Zupancic 2021, S. 275)

Wachstums- und Lernperspektive der KAM-Organisation: Wie kann das Lernen innerhalb der KAM-Organisation, insbesondere der KAM-Teams gefördert werden und wie können gemeinsame Lernprozesse angestoßen werden, um Wettbewerbsvorteile in der Bearbeitung von Schlüsselkunden aufzubauen?		
Ziel	Meßgröße	Zielausprägung
Über eine bestimmte Zeit soll die Teamkonfiguration möglichst stabil sein	• Teaminterne Fluktuation	• Fluktuation < X pro Jahr
Zufriedenheit der Teammitglieder	• Qualitative Befragung	• Qualitative Auswertung
Steigerung der Mitarbeiterqualifikation für KAM-Teamaufgaben	• Trainingsrate, Turnus Jobrotation • Anzahl potenzieller Mitarbeiter für KAM-Teams	• Trainingsrate > X Tage pro Jahr • Pool von X Mitarbeitern
Steigerung des Informationsaustausches	• Nutzung eines internen Knowledge-Systems • KAM-Workshops	• Nutzungsrate > Std. pro Tag; Abfrage bestimmter Informationen pro Tag • Anzahl Workshops pro Jahr
Anstoßen gemeinsamer Lernprozesse	• Mitarbeiteraustausch • Integration von technischem Personal in die Fertigungs- und Entwicklungsprozesse • Gemeinsame Schulungen	• Anzahl der Mitarbeiter pro Jahr
Verbesserung der Neuproduktentwicklung	• Anzahl gemeinsamer Neuentwicklungen • Anzahl gemeinsam generierter Ideen	• Anzahl pro Jahr • Steigerung der Anzahl im Laufe der Geschäftsbeziehung

Abbildung 33 - Ausprägung einer KAM-Balanced Scorecard in der Wachstums- und Lernperspektive (Belz/Müllner/Zupancic 2021, S. 276)

6 Ableitung zur Erstellung KAM-Modells für das Dienstleistungsunternehmen mediapool mvp GmbH

Basierend auf dem theoretischen Key-Account-Management-Modell für Kreativdienstleistungen wird ein Praxismodell für die mediapool mvp GmbH abgeleitet. Dafür werden zuerst die internen und externen Analysen durchgeführt. Anschließend wird eine MAFO durchgeführt, deren Ergebnisse mit den Erkenntnissen aus den vorangegangenen Analysen in einer SWOT-Analyse zusammengefasst werden, um die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen sowie die Chancen und Risiken abzuschätzen.

SWOT steht dabei für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken) (vgl. Judt und Klausegger 2019, S. 918, zit. n. ÖBA 2019).

Die Ziele für das KAM-Programm werden von den Unternehmenszielen abgeleitet. Anhand der Ziele und den Ergebnissen aus der Empirie werden Leistungssysteme für

die Key-Accounts definiert, welche in Handlungsempfehlungen für konkrete Maßnahmen resultieren. Der anschließende Erfolg des KAM-Modells wird mittels der dafür entwickelten Kennzahlen überprüft.

7 Definition des Untersuchungsdesigns

In diesem Kapitel wird zuerst der Informationsbedarf und in weiterer Folge das Ziel der empirischen Untersuchung definiert. Anschließend werden das Untersuchungsdesign und die Messinstrumente festgelegt. Das Ziel der empirischen Untersuchung liegt darin, das theoretische KAM-Modell zu vervollständigen und relevante Informationen zu erhalten, die im theoretischen Teil nicht abgedeckt werden konnten. Anschließend werden die erhobenen Daten ausgewertet und interpretiert. Mit den gewonnenen Informationen kann das KAM-Konzept finalisiert werden.

7.1 Festlegung des Informationsbedarfs

Um das KAM-Modell für die mediapool mvp GmbH zu vervollständigen, bedarf es Informationen, die im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit nicht abgedeckt werden konnten und mit Einzelexplorationen im Sinne einer Marktforschung erhoben werden sollen. Unter Marktforschung wird die systematische Sammlung, Aufbereitung, Analyse und Interpretation von Daten über Märkte und Marktbeeinflussungsmöglichkeiten zum Zweck der Informationsgewinnung verstanden (vgl. Steffen und Doppler 2019, S. 1).

KAM-Modelle existieren vor allem für den industriellen und technischen Bereich, nicht jedoch für Unternehmen aus dem Bereich der Kreativdienstleistungen. Das Informationsdefizit liegt vor allem in der fehlenden Beschreibung von potenziellen

Leistungssystemen und konkreten Maßnahmen für ein professionelles Key-Account-Management-Modell im Bereich der Kreativdienstleistungen.

Folgende Fragen sollten durch die Untersuchung beantwortet werden:

- Anhand welcher Kriterien können Key-Accounts im Bereich der Kreativdienstleistungen identifiziert und definiert werden?
- Welche Leistungssysteme müssen rund um die Kernleistung angeboten werden und in welcher Dimension sind die Kund*innen bereit, das Unternehmen mediapool mvp GmbH in die dafür relevanten Prozesse zu integrieren?
- Sind die Kund*innen bereit, langfristige Rahmenverträge für Kreativdienstleistungen abzuschließen?
- Mit welchen konkreten Vorteilen im Bereich der Kreativdienstleistungen können Schlüssel-Kund*innen unterstützt werden?
- Welche Gegenleistungen sind Key-Accounts bereit zu gewähren?

7.2 Untersuchungsziel

Abgeleitet vom notwendigen Informationsbedarf lässt sich folgendes Untersuchungsziel für die Einzelexplorationen festhalten:

Gewinn von Erkenntnissen über

- Kriterien zur Identifizierung und Definition von Key-Accounts im Bereich der Kreativdienstleistungen
- Anzubietende Leistungssysteme rund um die Kernleistung
- Maßnahmen zur Betreuung von Key-Accounts im Bereich der Kreativdienstleistungen
- Konkrete Vorteile, die Schlüssel-Kund*innen im Bereich der Kreativdienstleistungen ansprechen
- Mögliche Gegenleistungen von Key-Accounts (siehe Tabelle 1)

7.3 Erhebungsmethode

Die qualitative Forschung wird in erster Linie für explorative Fragestellungen verwendet. Dadurch lassen sich Erkenntnisse zu wenig erforschten Themen gewinnen, die man mit quantitativen Methoden nicht bekommen kann, bspw. dem

vorliegenden KAM-Modell für Kreativdienstleistungen. Im Vordergrund steht bei der Datenerhebung und der Datenauswertung nicht zwangsweise die Einhaltung von standardisierten Methoden wie bei quantitativer Forschung, sondern die Offenheit gegenüber neuen Erkenntnissen (vgl. Steffen und Doppler 2019, S. 1–3).

Da für die vorliegende Arbeit keine sekundären Datenquellen existieren, wird eine qualitative Primärmarktforschung durchgeführt. Unter Primärforschung wird eine Forschung verstanden, die gezielt für das Lösen des Untersuchungsproblems durchgeführt wird (vgl. Steffen und Doppler 2019, S. 11).

In der folgenden Abbildung wird die geplante Durchführung der qualitativen Einzelexplorationen definiert:

Informationsbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Anhand welcher Kriterien können Key-Accounts im Bereich der Kreativdienstleistungen identifiziert und definiert werden? • Welche Leistungssysteme müssen rund um die Kernleistung angeboten werden und in welcher Dimension sind die Kund*innen bereit, das Unternehmen mediapool mvp GmbH in die dafür relevanten Prozesse zu integrieren? • Sind die Kund*innen bereit, langfristige Rahmenverträge für Kreativdienstleistungen abzuschließen? • Mit welchen konkreten Vorteilen im Bereich der Kreativdienstleistungen können Schlüssel-Kund*innen unterstützt werden? • Welche Gegenleistungen sind Key-Accounts bereit zu gewähren?
Untersuchungsziel	<p>Gewinn von Erkenntnissen über</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kriterien zur Identifizierung und Definition von Key-Accounts im Bereich der Kreativdienstleistungen • Anzubietende Leistungssysteme rund um die Kernleistung • Maßnahmen zu Betreuung von Key-Accounts im Bereich der Kreativdienstleistungen • Konkrete Vorteile, die Schlüssel-Kund*innen im Bereich der Kreativdienstleistungen ansprechen • Mögliche Gegenleistungen von Key-Accounts
Erhebungsmethode	Qualitative Primärmarktforschung durch Einzelexplorationen
Zielgruppe	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bestandskund*innen, die Key-Account-Potenzial vorweisen 2. Key-Account-Manager*innen von Dienstleistungsunternehmen

Auswahlverfahren	Teilerhebung mit repräsentativer, bewusster Auswahl
Erhebungsinstrument	Gesprächsleitfäden
Ablauf	<ol style="list-style-type: none"> 1. Akquirierung von Bestandskund*innen mit Key-Account-Potenzial 2. Akquirierung von Key-Account-Manager*innen von Dienstleistungsunternehmen 3. Erstellung der Gesprächsleitfäden 4. Durchführung der Einzelexplorationen 5. Transkription
Auswertung	Auswertung mittels MAXQDA und einer qualitativen Inhaltsanalyse

Tabelle 1 - Untersuchungsdesign (Eigene Darstellung)

7.4 Auswahl der Methode

Aufbauend auf Gesprächsleitfäden werden Einzelexplorationen durchgeführt, da sich diese eignen, um Motive, Einstellungen und Präferenzen sowie konsumentenpsychologische Merkmale zu untersuchen. Die Einzelexploration ist ein qualitatives Interview und wird als persönliche sowie mündliche Befragung durchgeführt, bei der seitens des Interviewers/der Interviewerin der detaillierte Fragenablauf nicht vorformuliert ist (vgl. Berekoven et al. 2009, S. 85).

7.5 Zielgruppe

Um das Informationsdefizit für die vorliegende Arbeit zu beheben, werden zwei unterschiedliche Zielgruppen befragt:

1. Acht Bestandskund*innen der mediapool.mvp GmbH, die ein Key-Account-Potenzial vorweisen
2. Acht Key-Account-Manager*innen von Dienstleistungsunternehmen

Diese beiden Zielgruppen wurden ausgewählt, da erstere aus Kundensicht und zweitere aus Anbietersicht Meinungen und Erfahrungen zum Thema Key-Account-Management im Kontext von Dienstleistungsunternehmen vorweisen können.

7.6 Auswahlverfahren der Zielgruppen

Im Rahmen einer Teilerhebung wird eine repräsentative und bewusste Auswahl an Proband*innen getroffen.

Bei den Verfahren der bewussten Auswahl wird das Sample konstruiert, die Auswahl erfolgt gezielt und überlegt nach sachrelevanten Merkmalen (vgl. Berekoven et al. 2009, S. 47).

Von nachstehenden Kriterien sind jeweils drei erforderlich:

Zielgruppe 1: Bestandskund*innen der mediapool mvp GmbH, die ein Key-Account-Potenzial vorweisen.

- Bestandskund*in seit mindestens zwölf Monaten
- Entscheidungsfunktion im Unternehmen
- Jahresumsatz über zwei Millionen Euro
- Jährliche, potenzielle Auftragssumme von mehr als € 50.000

Zielgruppe 2: Key-Account-Manager*innen von Dienstleistungsunternehmen

- Österreichische Unternehmen im Dienstleistungsbereich
- Key-Account-Management-Programm organisatorisch implementiert
- Entscheidungsfunktion als Geschäftsführer*in, Vertriebsleiter*in oder KAM-Manager*in
- Jahresumsatz über eine Million Euro

7.7 Erhebungsinstrument

Die Einzelexplorationen werden mittels zwei Gesprächsleitfäden geführt, die für die beiden Zielgruppen unterschiedlich aufgebaut sind. Für Zielgruppe 1 ist die Kundensicht im Fokus, für Zielgruppe 2 die Anbietersicht.

7.8 Ablauf

Der zeitliche Ablauf der Durchführung der qualitativen Einzelexplorationen ist im beiliegenden Projektplan ersichtlich.

7.9 Auswertung

Alle Interviews werden jeweils 15 bis 30 Minuten dauern und via MS-Teams aufgezeichnet. Dem folgend werden sie transkribiert und mit dem Programm MAXQDA

erfasst. Mit einer qualitativen Inhaltsanalyse werden die erhobenen Daten anschließend ausgewertet. Die detaillierten Ergebnisse befinden sich im Anhang 5.

Das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse orientiert sich an der Forschungsfrage, welche am Ende der Analyse beantwortet werden sollen. Der Ansatz der qualitativen Inhaltsanalyse basiert auf Kategorien, die sich auf Aspekte innerhalb des Textes beziehen, welche die Bedeutung dieser Aspekte auf den Punkt bringen. Die Textauswertung beschränkt sich demgemäß auf das gewählte Kategoriensystem. Textinhalte, die nicht durch die Kategorien oder holistischen Eindrücke angesprochen werden, bleiben unberücksichtigt (vgl. Mayring 2019, S. 1).

8 Situationsanalyse

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit bestehenden und zukünftigen Entwicklungen der mediapool mvp GmbH. Dazu werden sowohl der Wettbewerb, der Markt als auch die Kund*innen des Unternehmens in einer externen und internen Analyse untersucht und anschließend mit den Ergebnissen der Einzelexplorationen in einem SWOT-Katalog zusammengefasst.

8.1 Externe Analyse

In diesem Unterkapitel werden die Kund*innen der mediapool mvp GmbH analysiert. Weiters werden auch die wichtigsten Wettbewerber*innen betrachtet.

8.1.1 Kundenanalyse

Für dieses Unterkapitel werden jene Kund*innen betrachtet, bei denen in den letzten beiden Geschäftsjahren (2021 und 2022) ein Verkaufsabschluss durchgeführt wurde.

Wie die folgenden beiden Grafiken visualisieren, sind die Kund*innen der mediapool mvp GmbH in den unterschiedlichsten Branchen tätig:

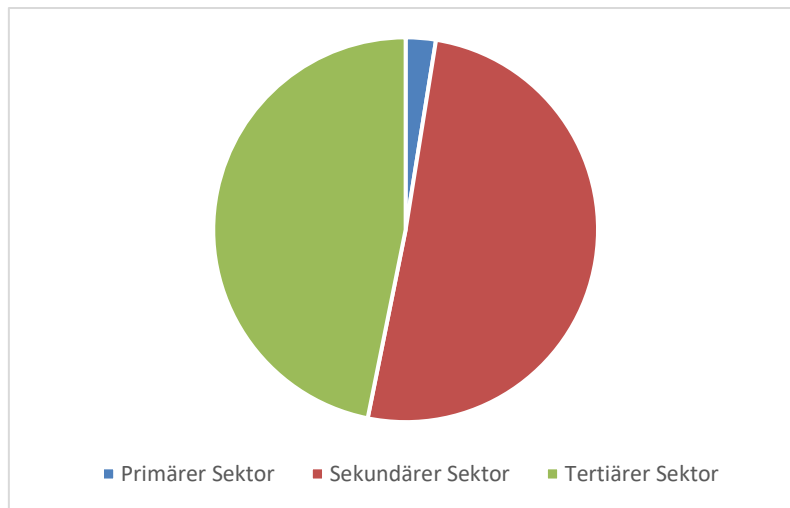


Abbildung 36 - Visualisierung der Verteilung der Kund*innen nach Wirtschaftssektoren (Eigene Darstellung)

Aus wettbewerbstechnischen Gründen möchte das Unternehmen nicht, dass die Kund*innen in dieser Arbeit namentlich genannt werden.

Derzeit werden die Kund*innen mittels einer einfachen ABC-Umsatzanalyse unterschieden, welche sich wie folgt darstellt:

Typ	Jahresumsatz	Anzahl Unternehmen
A-Kund*innen	Über € 50.000	6
B-Kund*innen	Über € 20.000	18
C-Kund*innen	Bis € 20.000	55

Tabelle 2 - Kundenklassifizierung (Eigene Darstellung, in Anlehnung an mediapool mvp GmbH)

Die aufgezeigten Unternehmen finden sich in unterschiedlichen Geschäftsfeldern der mediapool mvp GmbH wieder.

Geschäftsfeld	Anzahl der Unternehmen
Employer-Branding-Videos	42
Erklärvideos	8

Image- und Branding-Videos	24
Schulungsvideos	14
Social-Media-Videos	12
Sonstiges	4

*Tabelle 3 - Verteilung der Kund*innen nach Geschäftsfeld (Eigene Darstellung, in Anlehnung an mediapool mvp GmbH)*

Innerhalb dieser Geschäftsfelder kommt es bei den einzelnen Kund*innen in der Regel zu Cross-Selling-Aktivitäten. Die Geschäftsfeldeinheiten werden im Kapitel 8.2.2. noch genauer betrachtet.

Für die vorliegende Arbeit sind vor allem jene Kund*innen relevant, welche Ausbaupotenzial vorweisen und bereit sind, sowohl langfristige Rahmenverträge abzuschließen als auch eine Dienstleistungs-Agentur in strategische Prozesse zu integrieren. Für das Ziel dieser Masterarbeit ist es in weiterer Folge entscheidend, welche Leistungssysteme rund um die Kernleistung von diesen Kund*innen an eine Dienstleistungs-Agentur erwartet werden. Die Informationen in der folgenden Tabelle stammen aus den durchgeführten Einzelexplorationen.

Kundenanforderungen für Zusatzleistungen	Leistungsangebot der mediapool mvp GmbH
Organisatorische Zusatzleistungen rund um die Videoproduktion	X
Vernetzung mit Partner*innen	X
Finanzierung und Abwicklung von Förderungen	
Informationsvermittlung von neuen Trends aus dem Video-Marketing-Bereich	
Strategische und kreative Inputs	X
Archivierung und Sicherung von Daten	X
Kostenloser Test von Innovationen	

Gemeinsame Entwicklungen	
Sponsoring	X
Coaching	X

Tabelle 4 - Kundenanforderungen an Dienstleistungsagenturen im Bereich Videomarketing (Eigene Darstellung)

8.1.2 Wettbewerbsanalyse

Im Fachverband der Filmwirtschaft konnte seit 2010 eine Steigerung der Anzahl von Mitgliedsbetrieben in der Höhe von 62,6 % verzeichnet werden. Ein Großteil der insgesamt 4.829 Mitgliedsbetriebe liegt im Bereich von 0-9 Beschäftigten. Lediglich 64 Unternehmen führen mehr als zehn Beschäftigte (vgl. Oschischnig 2022, S. 15–16).

Die Branche der Videodienstleistungen zeichnet sich vor allem damit aus, dass schnelle und attraktive Unternehmensgründungen vollzogen werden können, weshalb ein derartig starkes Wachstum bei den Kleinstunternehmen sichtbar ist.

Die Analyse des Wettbewerbs bei Dienstleistungs-Agenturen im Bereich Videomarketing stellt sich in der Regel schwierig dar, da eine einheitliche Betrachtung aufgrund vielseitiger Unternehmensstrukturen mit unterschiedlichen Geschäftsfeldern nicht möglich ist. Beispielsweise gibt es große Dienstleistungs-Agenturen mit unterschiedlichen Geschäftsfeldern, die aber in gewissen Bereichen im selben Markt tätig sind, beispielsweise wie einzelne EPU's oder Freelancer. Aus diesem Grund wurden für die Wettbewerbsbetrachtung jene österreichischen Unternehmen ausgewählt, die Mitglied in der Fachgruppe der Filmwirtschaft sind, in ihrer Unternehmensstruktur mehr als zehn Mitarbeiter*innen vorweisen und in denselben Geschäftsfeldern tätig sind.

Unternehmen	Standort	Anzahl Mitarbeiter*innen (Stand Mai 2022)
News on Video GmbH	Wien	14
Pulpmedia GmbH	Wien	29
Henx OG	Graz	10
UPPERCUT group GmbH	Klagenfurt	25

Tabelle 5 - Wettbewerbsanalyse nach Internet-Recherche (Eigene Darstellung)

Die Herausforderung liegt darin, dass Unternehmen in diesem Bereich durch die Erweiterung ihres Leistungssystems die Vergleichbarkeit zu Mitbewerber*innen reduzieren. Basierend auf den Ergebnissen der Einzelexplorationen wurde erkennbar, dass Kund*innen nicht nur die Ausführung einer einzelnen Dienstleistung in Anspruch nehmen wollen, sondern viel mehr die Lösung einer Problemstellung erwarten.

8.1.3 Marktumfeldanalyse

Um eine Analyse des Marktumfelds durchzuführen, ist es wichtig, jene Märkte und Veränderungen zu betrachten, auf die das Unternehmen selbst wenig bis keinen direkten Einfluss ausüben kann. Das Ziel ist es zu verstehen, wie sich das relevante Umfeld verändert und auch vorausschauend in der Zukunft verändern könnte. "Relevant" bezeichnet alles, was das Unternehmen beeinflussen oder beeinflussen könnte (vgl. Abraham 2012, S. 49).

Wie bereits in Kapitel 8.1.2. angeführt, ist die Branche im Bereich Videoproduktion einem starken Wachstum ausgesetzt. Das liegt daran, dass das Medium Video besonders in den sozialen Netzwerken immer mehr an Bedeutung gewinnt. Auch die Social-Media-Plattformen an sich sind stark gewachsen. Die Zahl der Nutzer*innen von sozialen Medien hat sich von 2016 bis 2018 sogar mehr als verdoppelt (vgl. Kreutzer/Rumler/Wille-Baumkauff 2020, S. 1–2).

vor allem die Algorithmen werden immer ausgefeilter und versuchen die Aufmerksamkeit der User*innen besser zu verstehen und ihre Journeys abzubilden. Neue Marketingtechnologien sorgen dafür, dass Botschaften immer Zielgruppenorientierter werden. Insbesondere für den Bereich Employer-Branding ist der Megatrend "New Work" in diesem Kontext von großer Bedeutung, da sich das Verständnis von Arbeit unter dem Einfluss der Digitalisierung grundlegend im Wandel befindet. Die klassische Karriere hat längst ausgedient und die Sinnfrage rückt immer mehr in den Vordergrund. Die vier Zukunftsthesen vom Mega Trend New Work besagen, dass ebenso die 30-Stunden-Woche das neue Vollzeit wird, dass Remote Work das Büro gleichzeitig wieder attraktiver macht und dass die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben verschwinden (Kappes 2022).

Unternehmen, die ihren Mitarbeiter*innen bereits viele Benefits und Attraktivitäten bieten, haben allerdings häufig das Problem, diese Dinge nicht effizient zu

kommunizieren. Das Medium Video bietet in diesem Kontext eine effiziente Möglichkeit zu zielgerichteter Kommunikation.

Das lässt sich auch an den Ausgaben für Videowerbung in Deutschland ableiten, welche im Jahr 2022 etwa € 2,81 Milliarden betragen werden. Laut Prognose wird bereits im Jahr 2026 in Deutschland ein Marktvolumen von € 4,03 Milliarden erreicht sein, was einem jährlichen Wachstum von 9,49 % entspricht (vgl. Statista 2022).

Diese Zahlen belegen die positive Entwicklung und das große Potenzial des Marktes im Bereich Video Marketing.

8.2 Interne Analyse

Der zweite Teil der Situationsanalyse beinhaltet die interne Betrachtung der mediapool mvp GmbH. Dazu werden das Unternehmensprofil, das Dienstleistungsportfolio sowie die bestehende Vertriebsstruktur betrachtet. Anschließend wird eine Stärken- und Schwächenanalyse durchgeführt.

8.2.1 Unternehmensprofil

Die mediapool mvp GmbH ist ein Videoproduktionsunternehmen mit Hauptsitz in Klagenfurt und einem weiteren Standort in Graz. Das Unternehmen zählt insgesamt 15 Mitarbeiter*innen (Stand Mai 2022). Gegründet im Jahr 2017, konnte sich die mediapool mvp GmbH seither durch zeitnahe und flexible Auftragsabwicklungen mit hohen Qualitätsstandards auszeichnen. Aufgrund der allgemeinen Veränderungen am Wirtschaftsmarkt wird seit 2021 seitens der Unternehmensleitung ein starkes Wachstum angestrebt, um eine deutliche Marktdominanz zu erlangen.

8.2.2 Dienstleistungsportfolio der mediapool mvp GmbH

Derzeit werden fünf unterschiedliche Geschäftsfelder bedient, die sich wie folgt aufteilen und die folgenden Kundennutzen erfüllen:

Geschäftsfeldeinheit	Kundennutzen
Employer-Branding-Videos	Positionierung als attraktive*r Arbeitgeber*in und finden neuer Mitarbeiter*innen

Image- und Branding-Videos	Vorstellung des Unternehmens bei potenziellen Kund*innen und Aufbau von Sichtbarkeit
Schulungs- und Onboardingvideos	Effiziente Einarbeitung von neuen Mitarbeiter*innen durch selbstständiges Onboarding mit Videos
Erklärvideos	Produkte oder Prozesse auf eine einfache Weise visualisieren und erklären
Social-Media-Videos	Aufbau von Reichweite in der relevanten Zielgruppe in den sozialen Netzwerken

Tabelle 6 - Geschäftsfeldeinheiten der mediapool.mvp GmbH (Eigene Darstellung, in Anlehnung an die mediapool.mvp GmbH)

Das derzeit wichtigste Geschäftsfeld liegt im Bereich der Employer-Branding-Videos, da dort aktuell die meisten Umsätze generiert werden. Aus diesem Grund wurde Ende 2021 beschlossen, den Bereich Employer-Branding-Videos in der Marketing-Kommunikation zu fokussieren und dadurch einen Experten-Status aufzubauen. In diesem Kontext wurde gleichfalls eine Komplettlösung für die Suche von neuen Mitarbeiter*innen entwickelt. Diese Komplettlösung umfasst die Entwicklung einer Strategie zur Positionierung als attraktive*r Arbeitgeber*in, die Produktion von Videos und Fotos, um maximale Sichtbarkeit in der Mitarbeiter*innen-Zielgruppe aufzubauen sowie die Anleitung zur wirtschaftlichen Verbreitung dieser Inhalte. Weiters werden auch zusätzliche Leistungen wie zum Beispiel ein Leitfaden für den strukturierten Aufbau von Jobs- und Karriereseiten in dieser Lösung umfasst. Aufgrund der Breite und der Umfänglichkeit dieser Komplettlösung wird die Vergleichbarkeit zu anderen Dienstleistungsagenturen im Videomarketing-Bereich deutlich minimiert. Diese Geschäftseinheit ist auch häufig der Einstieg in neue Kundenbeziehungen. In weiterer Folge wird versucht, den Kund*innen mittels den weiteren Geschäftsfeldeinheiten zusätzlichen Nutzen zu verschaffen. Neue und weiterführende Geschäftsfelder im Bereich Onboarding von Mitarbeiter*innen sind derzeit in Ausarbeitung und werden im vierten Quartal 2022 umgesetzt.

8.2.3 Vertriebsstruktur der mediapool mvp GmbH

Die Vertriebsabteilung umfasst insgesamt vier Mitarbeiter*innen, wovon zwei für den Bereich Telesales, eine/r für die laufende Betreuung und eine/r für den Vertriebsinnendienst mitsamt der Fakturierung zuständig sind.

Unterschieden wird zwischen dem Vertrieb bei Neukund*innen und dem Vertrieb bei bestehenden Kund*innen. Bei Ersterem wird nach einem Setting-Closing-Prinzip gearbeitet. Das bedeutet, dass durch verschiedene Quellen Leads generiert werden, die in einem Setting-Call qualifiziert werden. In dieser Qualifizierung wird versucht, herauszufinden, welche Probleme und Herausforderungen die jeweiligen Interessent*innen haben und wie diese durch die Dienstleistungen der mediapool mvp GmbH gelöst werden können. Weiters werden Punkte wie das mögliche Budget, der Zeitpunkt und der Prozess der Entscheidungsfindung sowie der potenzielle Umsetzungszeitraum abgeklärt. Sind diese Anforderungen besprochen und erfüllen sie die Vorgaben, gibt es einen zweiten Termin, der auch Closing genannt wird und in dem eine individuelle Präsentation für die potenzielle*n Kund*innen erfolgt.

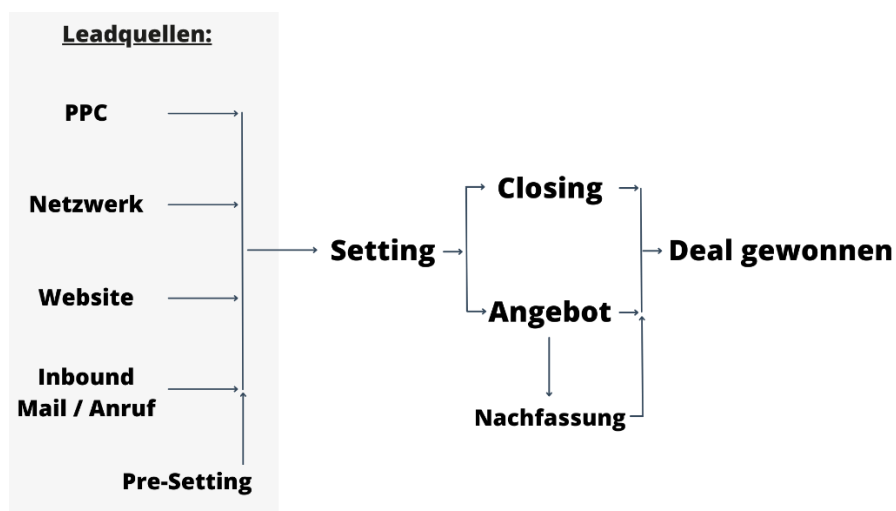


Abbildung 37 - Vertriebsprozess der mediapool mvp GmbH bei Neukund*innen (Eigene Darstellung, angelehnt an die mediapool mvp GmbH)

Bei bestehenden Kund*innen wird nach einer vorgeplanten Automatisierung nach unterschiedlichen Zeiträumen die Zufriedenheit abgefragt und gleichzeitig auch eine Bedarfsanalyse für weitere Bedürfnisse durchgeführt. Verwaltet werden diese Prozesse im CRM-System HubSpot, welches verschiedene Möglichkeiten zu automatisierten Prozessen und zur Erstellung von Aufgaben für die

Vertriebsmitarbeiter*innen bietet. Beispielsweise wird drei Monate nach einem Verkaufsabschluss eine automatische Aufgabe für einen Telefonanruf erstellt.

8.2.4 Stärken- und Schwächenanalyse

Aufbauend auf den vorherigen Kapiteln wurden Stärken und Schwächen identifiziert, die einen positiven Effekt oder eine Herausforderung für das Unternehmen im Zuge der geplanten Key-Account-Management-Einführung bzw. als Unternehmen generell darstellen. Diese Stärken- und Schwächenanalyse basiert auf den Ergebnissen der Einzelexplorationen und wurde in Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber erstellt.

Stärken	Schwächen
Flexibilität, Schnelligkeit und Zuverlässigkeit bei Projektabwicklungen durch die Größe der Organisationsform	Fehlende Zeitressourcen und fehlende Strategie bei der Betreuung von Bestandskund*innen und möglichen Key-Accounts
Permanente Aus- und Weiterbildungen der Mitarbeiter*innen	Geschwindigkeit bei der Entwicklung von neuen Lösungen
Qualitätsanspruch und hohe Zufriedenheit der Kund*innen mit einer durchschnittlichen Bewertung von 9,5 von 10	Keine Kundensegmentierung im Hinblick auf Ausbaupotenziale
Stark wachsender Markt	Fehlende Kommunikation über den Wert von Zusatzleistungen gegenüber Kund*innen
Breites Portfolio von Kommunikationsdienstleistungen in Form von Videos mit Up- und Cross-Selling-Möglichkeiten	Nutzung des großen Netzwerkes der Kund*innen noch nicht in vollem Umfang

Keine direkte Vergleichbarkeit zum Wettbewerb durch Komplettlösungen	Durch Projektarbeit noch zu wenig langfristige Rahmenverträge für mehr Planbarkeit
Langjährige Bestandskund*innen und Weiterempfehlungen	Fehlende Systematik beim Abrufen von Gegenleistungen der Kund*innen
Permanente Weiterentwicklung der Angebote und der Zusatzleistungen	
Hohe Vertrauensbasis bei den Kund*innen	
Flache Hierarchien und schnelle Entscheidungen bei Umsetzungen	
Hohe Attraktivität als Arbeitgeber*in durch zahlreiche Benefits und Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter*innen	

Tabelle 7 - Stärken- und Schwächenanalyse (Eigene Darstellung)

9 SWOT-Analyse

Die Ergebnisse der vorangegangenen Analysen werden mittels eines integrierten SWOT-Kataloges zueinander in Verbindung gebracht und in der folgenden Tabelle dargestellt.

Die Konsequenz einer SWOT-Analyse kann die Beibehaltung einer Strategie oder eine Strategieänderung sein. Eine Strategiebeibehaltung wird eher selten vorkommen, da SWOT-Analysen in der Regel angesichts als notwendig gesehener Strategieänderungen durchgeführt werden. Wichtig ist, dass eine SWOT-Analyse nicht nur anlassbezogen, sondern regelmäßig durchgeführt wird, um Veränderungen frühzeitig zu erkennen und im Bedarfsfall die Strategie an die veränderte Situation zeitgerecht anpassen zu können (vgl. Judt und Klausegger, S. 918–919, zit. n. ÖBA 2019).

Aufbauend darauf ergeben sich die strategischen Überlegungen für das KAM-Konzept. Die Bewertung der Ausprägungen wurde gemeinsam mit der Geschäftsführung der mediapool mvp GmbH durchgeführt.

Die Grundlage der Ausprägungen wurde danach beurteilt, wie stark die Umweltentwicklungen auf Stärken und Schwächen der internen Analyse einfließen

und welche Chancen oder Gefahren sich daraus ableiten. Weiters wird beschrieben, welche Ziele und Herausforderung sich dadurch entwickeln.

	Markt- und Umweltentwicklung...	...trifft im System auf eine Stärke oder Schwäche		Das bedeutet Gefahr oder Chance	Ziele / Herausforderungen
		+	-		
		1 = gering ausgeprägt, 2 = mittel ausgeprägt, 3 = stark ausgeprägt. Stärke/Schwäche		1 = gering ausgeprägt, 2 = mittel ausgeprägt, 3 = stark ausgeprägt. Chance/Gefahr	
1	Vom Produktanbieter zum Lösungsanbieter aus einer Hand wird für Kund*innen immer wichtiger	3	Breites Portfolio von Dienstleistungen im Bereich Videokommunikation	3	Umsatzsteigerung bei den Key-Accounts
2	Das Marktvolumen im Bereich der Videodienstleistungen wird größer	2	Das Wachstum kann durch Up- und Cross-Selling bei Schlüsselkund*innen vorangetrieben werden	3	Zusätzliche Marktanteile durch gezieltes Up- oder Crossselling
3	Abbau der Vergleichbarkeit zu Mitbewerber*innen	2	Ganzheitliche Problemlösungen (Strategieentwicklung, operative Umsetzung, Distribution und Coaching)	2	Erweiterung des Leistungssystems und Steigerung des wahrgenommenen Kundennutzens
4	Schnellebigkeit der Branche im Sinne von Trends, Technologien und Innovationen	1	Ständige Erweiterung der Dienstleistungen mit neuen Technologien und Trends	1	Systematisierte Marktbeobachtung
5	Die Zusammenarbeit mit Kund*innen ist im Dienstleistungsbereich überwiegend projektbezogen	1	Wenig bis keine langfristigen Rahmenverträge für Kreativdienstleistungen	1	Weiterentwicklung der Dienstleistungen im Sinne einer langfristigen Integrierbarkeit
6	Anzahl der Mitbewerber*innen steigt	2	Selbstständige erfüllen ähnliche Bedürfnisse und haben andere Preisniveaus	1	Ständige Analyse der Mitbewerber*innen sowie klare Kommunikation des Kundennutzens

Abbildung 38 – SWOT-Katalog (Eigene Darstellung)

Markt- und Umweltentwicklung 1: Vom Produkthanbieter zum Lösungsanbieter aus einer Hand wird für Kund*innen immer wichtiger.

Markt- und Umweltentwicklung: Die Ergebnisse der Einzelexplorationen zeigen, dass die Kund*innen bevorzugt Leistungen von Partner*innen aus einer Hand bevorzugen. Die Leistungen sind in erster Linie keine Produkte, sondern komplette Lösungen für die Probleme der Kund*innen.

Systeminterne Stärke: Die mediapool mvp GmbH bietet ein breites Portfolio von Dienstleistungen im Bereich der Videokommunikation und kann dadurch mehrere Bedürfnisse der Kund*innen abdecken. Die Ursache dafür liegt in der Erkenntnis des Unternehmens, dass Problemlösungen im Sinne ganzheitlicher Wertschöpfung betrachtet werden sollte.

Chance: Durch das breite Dienstleistungsportfolio können alle Kundenbedürfnisse im Kontext der Kommunikationsleistungen durch einen Anbieter erfüllt werden. Besonders bei bestehenden Schlüsselkund*innen mit Ausbaupotenzial ist dieser Faktor wesentlich.

Ziel: Umsatzsteigerung bei den Key-Accounts durch gezielte Bedarfsermittlung für weitere Dienstleistungen.

Markt- und Umweltentwicklung 2: Das Marktvolumen im Bereich der Videodienstleistungen wird größer.

Markt- und Umweltentwicklung: Die Ergebnisse der externen Analyse haben gezeigt, dass der Markt im Bereich Video-Marketing jährlich um 9,49 Prozent wächst.

Systeminterne Stärke: Besonders bei Schlüsselkund*innen kann daher das Wachstum durch gezielte Up- und Cross-Selling-Maßnahmen vorangetrieben werden. Im Zuge der internen Analyse und auch der Einzelexplorationen wurde festgestellt, dass die Kund*innen der mediapool mvp GmbH ein großes Ausbaupotenzial vorweisen. Die Ursache liegt darin, dass durch das breite Dienstleistungsportfolio unterschiedliche Bedürfnisse abgedeckt werden können.

Chance: Durch gezieltes Up- und Cross-Selling können zusätzliche Marktanteile gewonnen und Mitbewerber*innen verdrängt werden.

Ziel: Ausnutzen der Marktanteile durch gezieltes Up- und Cross-Selling.

Markt- und Umweltentwicklung 3: Abbau der Vergleichbarkeit zu Mitbewerber*innen

Markt- und Umweltentwicklung: Die Ergebnisse der internen Analyse haben hervorgebracht, dass besonders im Bereich der Kreativdienstleistungen Vergleichbarkeiten zu Mitbewerber*innen abgebaut werden können.

Systeminterne Stärke: Durch ganzheitliche Problemlösungen können Dienstleistungen der mediapool mvp GmbH nicht direkt mit Dienstleistungen der Mitbewerber*innen verglichen werden. Das liegt daran, dass nicht nur Videos produziert werden, sondern die Wertschöpfung mit der Entwicklung von Strategien beginnt, über die operative Umsetzung führt und in der Distribution mit anschließendem Coaching für die Befähigung der Mitarbeiter*innen der Kund*innen endet. Die Ursache liegt darin, dass ein breites Know-how über verschiedene Disziplinen in die Dienstleistungen einfließt.

Chance: Durch Komplettlösungen über verschiedene Disziplinen wird die Vergleichbarkeit zu Mitbewerber*innen minimiert.

Ziel: Erweiterung des Leistungssystems und Steigerung des wahrgenommenen Kundennutzens.

Markt- und Umweltentwicklung 4: Schnellebigkeit der Branche im Sinne von Trends, Technologien und Innovationen

Markt- und Umweltentwicklung: Wie die externe Analyse zeigt, sind Trends im Bereich der Kreativdienstleistungen schnellebig. Besonders im Kontext von Social-Media werden Veränderungen in kurzen Zeiträumen sichtbar. Ebenso haben die Einzelexplorationen ergeben, dass sich potenzielle Schlüsselkund*innen einen Know-how-Transfer erwarten.

Viele Unternehmen wollen ihr Wissen ständig verbessern und erweitern. Eine Möglichkeit dafür ist der Erwerb von Wissen durch externe Quellen wie beispielsweise Kund*innen oder Lieferant*innen (vgl. Notté 2013, S. 19).

systeminterne Stärke: Die mediapool mvp GmbH erweitert ihre Dienstleistungen in regelmäßigen Zeitintervallen mit neuen Technologien und Trends. Das beginnt sowohl bei der strategischen sowie stilistischen Ausrichtung und geht über zu technischen

Erneuerungen im Equipment. Die Ursache liegt darin, dass der Markt beobachtet und analysiert wird.

Chance: Durch die Vermittlung von Know-how und innovativer Konzepte kann ein Wettbewerbsvorteil bei Schlüsselkund*innen erzeugt werden.

Ziel: Systematisierte Marktbeobachtung

Markt- und Umweltentwicklung 5: Die Zusammenarbeit mit Kund*innen ist im Dienstleistungsbereich überwiegend projektbezogen.

Markt- und Umweltentwicklung: Durch die Schnellebigkeit der Branche werden Bedürfnisse seitens der Kund*innen kurzfristig sichtbar. Das bedeutet, dass Dienstleistungen temporär als Projekt durchgeführt werden. Die Einzelexplorationen haben gezeigt, dass langfristige Rahmenverträge in erster Linie dann abgeschlossen werden, wenn ein Kosten-Nutzen-Vorteil für die Kund*innen generiert werden kann.

Systeminterne Schwäche: Derzeit existieren wenig bis keine langfristigen Rahmenverträge für Kreativdienstleistungen innerhalb des Unternehmens. Das liegt vor allem an der Kurzfristigkeit der Entstehung der Bedürfnisse von Kund*innen sowie in der unsicheren Marktsituation.

Chance: Durch die Abdeckung von langfristigen Bedürfnissen bei den Kund*innen kann eine Integrierbarkeit aufgebaut werden.

Ziel: Weiterentwicklung der Dienstleistungen im Sinne einer langfristigen Integrierbarkeit.

Markt- und Umweltentwicklung 6: Die Anzahl der Mitbewerber*innen steigt.

Markt- und Umweltentwicklung: Wie die externe Analyse zeigt, sind die Unternehmensgründungen im Bereich der Kreativdienstleistungen in den letzten zehn Jahren um 62,6 Prozent gestiegen. Die Neugründungen bestehen in erster Linie aus Ein-Personen-Unternehmen.

Systeminterne Schwäche: Selbstständige und Ein-Personen-Unternehmen erfüllen häufig ähnliche Bedürfnisse und haben durch die niedrigere Kostenstruktur andere Preisniveaus. Die Ursache liegt zum einen in den leichten Eintrittsbarrieren für neue

Mitbewerber*innen sowie beim fehlenden Wissen seitens der Kund*innen über die Vergleichbarkeit der einzelnen Anbieter*innen.

Gefahr: Die langfristige Integration bei den Kund*innen wird dadurch schwieriger.

Ziel: Ständige Analyse der Mitbewerber*innen sowie klare Kommunikation des Kundennutzens und der Vergleichbarkeit.

10 Key-Account-Management-Konzept für die mediapool mvp GmbH

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse des Theorieteils dieser Arbeit mit der Empirie verknüpft und zu einem KAM-Konzept für die mediapool mvp GmbH übergeleitet.

10.1 Ziele des KAM-Konzeptes

Die Unternehmensziele der mediapool mvp GmbH definieren sich wie folgt:

Ziel 1: Identifizierung, Definition und Festlegung von Auswahlkriterien für Key-Accounts und Ausbau des Umsatzes mit diesen auf 60% des jährlichen DB1 bis 31.12.2023.

Ziel 2: Definition von Zusatzleistungen für Key-Accounts, um die Kundenbindungsrate bei diesen bis 31.12.2023 auf 90 % zu festigen.

Operationalisierte Ziele

Aufbauend auf den Ergebnissen der durchgeführten Einzelexplorationen sowie die Zusammenführung dieser mit der Situationsanalyse im integrierten SWOT-Katalog konnten folgende operationalisierte Ziele abgeleitet werden.

- Implementierung des Key-Account-Management-Konzepts und Definition der Schlüsselkund*innen bis 31.12.2022
- Aufbau einer KAM-Organisation mit einer zentralen Person für die Betreuung von Schlüsselkund*innen bis 31.03.2023
- Entwicklung des Leistungssystems und Definition der individuellen KAM-Pläne bis 30.06.2023
- Steigerung des wahrgenommenen Kundennutzens bis 31.12.2023
- Umsatzsteigerung bei den Schlüsselkund*innen um 150 % mit Up- und Cross-Selling-Maßnahmen bis 31.12.2023

Im Kontext dieser Ziele wird in den darauffolgenden Kapiteln eine Systematisierung erläutert, um die angegebenen Zielsetzungen zu erreichen.

10.2 Auswahl der Key-Accounts

Ein Ziel dieser Masterarbeit ist es, herauszufinden, anhand welcher Kriterien die wichtigsten Kund*innen der mediapool mvp GmbH identifiziert werden können, um ihnen im Rahmen eines KAM-Programmes individuelle und maßgeschneiderte Leistungssysteme anbieten zu können. Wie die interne Situationsanalyse zeigt, hat die mediapool mvp GmbH bereits eine Klassifizierung ihrer Kund*innen in Form einer einfachen ABC-Analyse durchgeführt. Key-Account-Management geht jedoch ein paar Schritte weiter und betrachtet tiefergehende Kriterien. Im Zuge der Einzelexplorationen wurde gefragt, welche Kriterien für die Definition von Schlüsselkund*innen herangezogen werden können.

10.2.1 Kriterien zur Definition von Schlüsselkund*innen

In diesem Unterkapitel werden die Ergebnisse aus den qualitativen Einzelexplorationen betrachtet.

Codesystem	Interviews ZG1 Kunden	Interviews ZG2 KAM-Manager	SUMME
○● Persönliche Betreuung durch Geschäftsführung		■	1
○● Netzwerk des Kunden		■	2
○● Image	■	■	5
○● Ausbaupotenzial	■	■	4
○● Umsatz	■	■	8
○● Qualität der Zusammenarbeit	■		2
○● Spannende Projekte		■	3
○● Pünktliche Bezahlung	■		2
○● Verlässlicher Partner	■		4
Σ SUMME	19	12	31

Abbildung 39 – Genannte Kriterien (Eigene Darstellung)

Netzwerk der Kund*innen

Besonders im Dienstleistungsbereich ist die Weiterempfehlung ein wichtiger Faktor für die Gewinnung von Neukund*innen. Key-Accounts haben häufig große Netzwerke mit Kund*innen aus unterschiedlichsten Branchen. Die Befragungen haben auch hervorgebracht, dass Stakeholder-Analysen durchgeführt werden, um festzustellen, ob potenzielle Key-Accounts Verbindungen zu Aufsichtsräten oder Funktionsträgern in Organisationen haben.

Image/Referenzwert der Kund*innen

Die Einzelexplorationen haben ergeben, dass der Referenzwert von potenziellen Key-Accounts einen wesentlichen Faktor für vertrauensbildende Maßnahmen darstellt. Diese Referenzen können für die Akquise von Neukund*innen eingesetzt werden.

Ausbaupotenzial

Das Potenzial für zukünftige Aufträge ist ein wichtiger Faktor bei der Bestimmung von Key-Accounts. Besonders die Befragungen haben hervorgebracht, dass der aktuelle IST-Umsatz weniger Priorität hat als das zukünftige Potenzial, das ein Key-Account mit sich bringen kann. Das muss in erster Linie auch nicht immer Umsatz sein, vielmehr können auch Weiterempfehlungen oder Know-how-Transfer in dieses Kriterium einfließen.

Umsatz

Der Umsatz war das am häufigsten genannte Kriterium für die Definition von Key-Accounts. Die Interviews haben gezeigt, dass der Umsatz ein entscheidendes Kriterium ist, sobald dieser mit einem Jahresbudget definiert ist. Ab einer gewissen Umsatzgröße ist es laut den Einzelexplorationen auch notwendig, dass es eine gesonderte Betreuung für die Kund*innen gibt.

Qualität der Zusammenarbeit

Unter diesem Kriterium versteht sich in erster Linie die zwischenmenschliche Zusammenarbeit zwischen Anbieter*in und Kund*in. Geschäfte werden nach wie vor zwischen Menschen gemacht. Besonders im Bereich der Kreativdienstleistungen, in der überwiegend auf persönlicher Zusammenarbeit baut, sind diese Soft-Facts wichtig.

Spannende Projekte

In den Einzelexplorationen wurde erwähnt, dass spannende und interessante Projekte in die Bewertung für die Definition von Key-Accounts einfließen können. Im Kreativbereich verändern sich Themenstellungen und Technologien innerhalb kurzer Zeit. Bei manchen Projekten können Entwicklungen und Know-how vorangetrieben werden. Auch im Sinne der Attraktivität für Mitarbeiter*innen im eigenen Unternehmen sind innovative Projekte von Vorteil.

Pünktliche Bezahlung

Die fristgerechte Begleichung der Rechnungen wurde in der empirischen Untersuchung als Faktor für die Definition von Key-Accounts eingestuft. Dieser Faktor ist jedoch nicht alleinstehend dafür entscheidend, vielmehr in Kombination zu den vorher genannten Faktoren.

Verlässliche Partner*innen

Dieser Punkt beinhaltet sowohl die Beständigkeit im Sinne einer dauerhaften Zusammenarbeit als auch im Sinne der abgelieferten Umsetzungsqualität.

10.2.2 Paarvergleich für die Gewichtung der Kriterien

In diesem Kapitel werden die Kriterien aus den Einzelexplorationen gewichtet. Diese Gewichtung wurde in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung der mediapool mvp GmbH durchgeführt. Dabei sind auch die Ergebnisse der Befragungen mit eingeflossen.

Dieses Kriterium ist...	1 = weniger wichtig 2 = gleich wichtig 3 = viel wichtiger	Netzwerk der Kund*innen	Image / Referenzwert der Kund*innen	Ausbaupotenzial	Umsatz	Qualität der Zusammenarbeit	Spannende Projekte	Pünktliche Bezahlung	Verlässliche Partner*innen	Quersumme gesamt	Gewichtung
Netzwerk der Kund*innen			3	2	2	3	3	3	2	18	16,07%
Image / Referenzwert der Kund*innen	1			2	2	3	3	3	2	16	14,29%
Ausbaupotenzial	2	2			3	3	3	3	2	18	16,07%
Umsatz	2	2	1			3	2	2	1	13	11,61%
Qualität der Zusammenarbeit	1	1	1	1			2	2	2	10	8,93%
Spannende Projekte	1	1	1	1	2	2		1	1	9	8,04%
Pünktliche Bezahlung	1	1	1	1	2	2	3		2	12	10,71%
Verlässliche Partner*innen	2	2	2	2	3	2	3	2		16	14,29%
Gesamt										112	100,00%

Abbildung 40 - Paarvergleich (Eigene Darstellung)

10.2.3 Selektion der Key-Accounts

Potenzielle Key-Accounts werden nach dem St. Galler KAM-Modell mit einem Scoring-Modell auf ihre Kundenattraktivität untersucht und anschließend ausgewählt. Die vergebenen Punkte in diesem Modell werden mit dem Faktor der Gewichtung aus dem Paarvergleich multipliziert und addiert. Daraus entsteht ein Kundenwert, auf dessen Basis Key-Accounts ausgewählt werden können. Wenn Kund*innen einen Schwellenwert von 300 überschreiten, erhalten diese den Status eines Key-Accounts.

In der folgenden Abbildung wird ein Beispiel eines Scoring-Modells beispielhaft dargestellt:

Kriterien	Gewichtung	Kunde 1		Kunde 2		Kunde 3	
		Bewertung	Punkte	Bewertung	Punkte	Bewertung	Punkte
Netzwerk der Kund*innen	16,07	2	32,14	5	80,35	4	64,28
Image / Referenzwert der Kund*inr	14,29	3	42,87	2	28,58	4	57,16
Ausbaupotenzial	16,07	1	16,07	4	64,28	3	48,21
Umsatz	11,61	5	58,05	3	34,83	4	46,44
Qualität der Zusammenarbeit	8,93	3	26,79	3	26,79	4	35,72
Spannende Projekte	8,04	2	16,08	4	32,16	2	16,08
Pünktliche Bezahlung	10,71	2	21,42	5	53,55	3	32,13
Verlässliche Partner*innen	14,29	4	57,16	5	71,45	3	42,87
Punkte gesamt	100	270,58		391,99		342,89	

Abbildung 41 - Scoring-Modell zur Feststellung der Kundenattraktivität (Eigene Darstellung)

Dieses Scoring-Modell bestimmt lediglich, ob Kund*innen in ein Key-Account-Programm aufgenommen werden. Auf den Umfang und die individuellen Leistungen der Key-Account-Betreuung wird in den folgenden Kapiteln eingegangen.

10.3 Individuelle Betreuung der Schlüsselkund*innen

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, dass wertvolle Kunde*innen, mit denen auf kurzfristiger Projektbasis zusammengearbeitet wird, zu langfristigen Rahmenverträgen geführt werden. Die Einzelexplorationen haben besonders zwei Punkte in den Vordergrund gestellt, die für die potenziellen Key-Accounts im Sinne einer KAM-Betreuung als wichtig eingestuft werden.

- Ein jährliches Strategiegelgespräch, um die Details der folgenden Zusammenarbeit zu planen
- Ein regelmäßiges Jour fixe, um Zwischenziele zu evaluieren und Veränderungen und Trends in die Zusammenarbeit einfließen zu lassen

Wie im Kapitel 5.6. bereits erwähnt, kann bei Unternehmen im Bereich Kreativdienstleistungen aufgrund der kleinstrukturierten Vertriebseinheit keine eigenständige Organisationseinheit für das Key-Account-Management implementiert werden. Aus diesem Grund wird für dieses KAM-Konzept das „Miliz-Prinzip“ als organisatorische Verankerung gewählt. Das Key-Account-Management wird daher vom Vertrieb betreut und durch die Geschäftsführung unterstützt. Die Herausforderung

liegt darin, den organisatorischen Gesamtaufwand für die Key-Account-Betreuung in einem übersichtlichen Rahmen zu halten.

Die Befragungen haben ergeben, dass die Kund*innen einen klaren Mehrwert in Leistungspaketen sehen, welche über die eigentliche Kernleistung hinausgehen. Die folgende Abbildung zeigt die genannten Erwartungen der Kund*innen aus den Einzelexplorationen.

Codesystem	Interviews ZG1 Kunden	Interviews ZG2 KAM-Manager	SUMME
Coaching		■	1
Sponsoring		■	1
Entwicklungen		■	1
Kostenloser Test von Innovationen		■	1
Finanzierung und Förderung		■	1
Organisatorische Zusatzleistungen	■	■	2
Archivierung und Sicherung von Daten	■		1
Vernetzung mit Partnern	■	■	5
Informationen über neue Trends	■		4
Strategische und kreative Inputs	■	■	5
SUMME	10	12	22

Abbildung 42 - Genannte Zusatzleistungen (Eigene Darstellung)

10.3.1 Leistungssystem

Aufbauend auf den Ergebnissen der Interviews wurden Zusatzleistungen für Key-Accounts im Bereich der Kreativdienstleistungen in Form eines Leistungssystems definiert:



Abbildung 43 - Leistungssystem für mediapool (Eigene Darstellung)

Strategische Dienstleistungen

Entwicklung von ganzheitlichen Kommunikationsstrategien für die gesamte Kommunikationspalette der Kund*innen. Das beginnt in der Entwicklung von Zielen und Zielgruppen der Kommunikationsvorhaben, geht über die Planung und Produktion der konkreten Inhalte und endet bei der zielgerichteten Distribution. Diese strategischen Dienstleistungen beruhen auf einer Kundenprozessanalyse der Kund*innen, um die Wertschöpfung zu verstehen und in die Kommunikationsdienstleistungen einfließen zu lassen.

Operative Dienstleistungen

Organisatorische Zusatzleistungen zur Videoproduktion, um die Kund*innen langfristig an das Unternehmen zu binden. Das beinhaltet die Integration der Kund*innen in das Projektmanagementtool, um kollaborativ zusammenarbeiten zu können. Weiters können dadurch transparent zusätzliche Add-on-Leistungen wie z.B. die Organisation eines Rhetorik-Trainings für die Kund*innen organisiert werden

Service-Leistungen

Durch IT-Leistung wie die mehrjährige Archivierung und Datensicherung der Projekte werden die Kund*innen automatisch an das Unternehmen mediapool.mvp GmbH gebunden. Die Kund*innen selbst haben den Vorteil, dass sie sich nicht um die DSGVO-konforme Sicherung der Videodaten kümmern müssen.

Eine weitere Service-Leistung ist die Vor-Finanzierung der Videoprojekte über einen längeren Zeitraum sowie die Abwicklung von Förderanträgen für die Kund*innen. Das spart beiden Seiten Zeit und bindet die Kund*innen automatisch längerfristig an das Unternehmen.

Informations- und Know-how-Transfer

Mit regelmäßigen Social-Media-Trainings für Mitarbeiter*innen der Kund*innen kann ein systematisierter Informations- und Know-how-Transfer von neuen Entwicklungen sichergestellt werden. Diese Prozesse können auch via Videocalls stattfinden und zur späteren Nachsicht auch aufgezeichnet werden. Ein quartalsweise stattfindender Jour fixe sorgt dafür, dass die Kundenzufriedenheit erhoben sowie die gesetzte Jahresstrategie laufend erhoben und evaluiert werden kann.

10.3.2 Aufgaben der Key-Account-Manager*innen

Durch die Anwendung des „Miliz-Prinzips“ als Organisationsform für das KAM gibt es keine eigens vorgesehenen KAM-Manager*innen. Die Schlüsselkund*innen werden von der bereits bestehenden Vertriebsleitung sowie von der Geschäftsführung betreut. Die Einzelexplorations haben ergeben, dass die Befragten besonders die „One-Face-to-the-Customer“-Mentalität bevorzugen. Die Verantwortlichen für das KAM-Programm fungieren in gewisser Weise als Teamleiter*innen mit folgenden Kernaufgaben:

- Kundenakquisition neuer Kund*innen und potenzieller Key-Accounts
- Kundenbindung bestehender Key-Accounts
- Weiterentwicklung des Leistungssystems
- Schwerpunkte der individuellen Zusammenarbeit mit Key-Accounts festlegen
- Laufende Abstimmung der Maßnahmen mit den Mitarbeiter*innen der Key-Accounts und den internen Mitarbeiter*innen

10.4 Maßnahmenplan

In diesem Kapitel werden die Unternehmensziele sowie die daraus resultierenden operationalisierten Ziele mit konkreten Maßnahmen versehen. Die folgende Abbildung visualisiert den Maßnahmenplan:

Strategische Ziele	Operationalisierte Ziele	Maßnahmen
UN-Ziel 1: Identifizierung, Definition und Festlegung von Auswahlkriterien für Key-Accounts und Ausbau des Umsatzes mit diesen auf 60% des jährlichen DB1 bis 31.12.2023	Implementierung des Key-Account-Management-Konzepts und Definition der Schlüsselkund*innen bis 31.12.2022	Einführung des Scoring-Modells zur Auswahl der Key-Accounts
		Kundenanalyse und interne, individuelle Zielsetzungen mit dem jeweiligen Key-Account
		Interne Informationsveranstaltung mit allen beteiligten Mitarbeiter*innen über die Umsetzung des KAM-Programmes
		Definition der möglichen Gegenleistungen
		Festlegung von KPIs für die Erfolgsmessung
	Aufbau einer KAM-Organisation mit einer zentralen Person für die Betreuung von Schlüsselkund*innen bis 31.03.2023	Workshop mit den beteiligten Mitarbeiter*innen, um das Key-Account-Management Programm organisatorisch zu implementieren
		Schulung der verantwortlichen Person für das KAM-Programm
		Definition von individuellen Key-Account-Plänen mit konkreten Meeting-Zeiträumen für Jahresstrategiegespräche und quartalsweise Jour-fixes
	Umsatzsteigerung bei den Schlüsselkund*innen um 150% mit Up- und Cross-Selling-Maßnahmen bis 31.12.2023	Gemeinsames Event mit den beteiligten Mitarbeiter*innen von beiden Seiten, um eine vertraute Basis zu schaffen
		Kick-off-Strategieworkshops mit den Key-Accounts über das Leistungssystem und klare Zieldefinitionen im Zuge der intensivierten Zusammenarbeit
UN-Ziel 2: Definition von Zusatzleistungen für Key-Accounts, um die Kundenbindungsrate bei diesen bis 31.12.2023 auf 90% zu festigen.	Entwicklung des Leistungssystems und Definition der individuellen KAM-Pläne bis 30.06.2023	Angebot und Präsentation von weiteren Leistungspaketen in anderen Geschäftsfeldern
		Definition der einzelnen Zusatz- und Add-on Leistungen, aufbauend aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung
		Aufbau der zusätzlichen IT-Kapazitäten für die Archivierung und Datensicherung der Projekte
		Einbeziehung der Kund*innen in das Projektmanagement-Tool, um organisatorische Prozesse zu vereinfachen, zusätzlich organisatorische Add-ons anzubieten und um die Kund*innen zu integrieren.
		Aufbau einer Landingpage über verschiedenste Fördermöglichkeiten im Zuge einer Zusammenarbeit und Aufbau einer systematisierten Abwicklung von Förderanträgen
	Steigerung des wahrgenommenen Kundennutzens bis 31.12.2023	Vorstellung des Leistungssystems beim Kick-off-Strategieworkshop und Ergänzung um die Vorschläge, welche seitens der Key-Accounts einfließen
		Implementierung des Know-How-Transfers (Trendrecherche und systematisierte Übermittlung bei den Jour-fixe-Terminen)
		Planung und Durchführung der Coachings mit den Mitarbeiter*innen der Key-Accounts
		Laufende Ermittlung der Kundenzufriedenheit im Zuge der Jour-fixe-Termine

Abbildung 44 - Maßnahmenplan (Eigene Darstellung)

10.5 Budgetierung

Um die einzelnen Maßnahmen kalkulierbar zu machen, ist deren Umsetzung mit der Planung eines Budgets verbunden. Die Kosten im Budget leiten von den konkreten Maßnahmen ab und bestehen aus internen Personalkosten sowie den externen Leistungen, die zugekauft werden müssen. Für die internen Personalkosten wurden Stundensätze in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung tabellarisch zusammengestellt:

Funktion	Kürzel	Stundensatz
Geschäftsführung	GF	EUR 145,00
Vertriebsleitung	VL	EUR 115,00
Vertriebsmitarbeiter*in	VM	EUR 75,00
Marketingleitung	ML	EUR 108,00
IT-Leitung	IL	EUR 106,00

Tabelle 8 - Stundensätze (Eigene Darstellung)

Die einzelnen Maßnahmen werden in der folgenden Abbildung mit geschätzten Stundenaufwänden und dem dafür notwendigen Personal in Verbindung gebracht:

Maßnahmen	Geschätzter Stundenaufwand	Personal	Personalkosten	Externe Kosten	Gesamtkosten
Einführung des Scoring-Modells zur Auswahl der Key-Accounts	8	GF / VL	€ 2 080,00		€ 2 080,00
Kundenanalyse und interne, individuelle Zielsetzungen mit dem jeweiligen Key-Account	16	GF / VL	€ 4 160,00		€ 4 160,00
Interne Informationsveranstaltung mit allen beteiligten Mitarbeiter*innen über die Umsetzung des KAM-Programmes	2	GF / VL / VM / ML / IL	€ 1 098,00		€ 1 098,00
Definition der möglichen Gegenleistungen	4	VL / VM	€ 760,00		€ 760,00
Festlegung von KPIs für die Erfolgsmessung	4	VL / VM	€ 760,00		€ 760,00
Workshop mit den beteiligten Mitarbeiter*innen, um das Key-Account-Management Programm organisatorisch zu implementieren	6	GF / VL / VM / ML / IL	€ 3 294,00		€ 3 294,00
Schulung der verantwortlichen Person für das KAM-Programm	12	VL / VM	€ 2 280,00		€ 2 280,00
Definition von individuellen Key-Account-Plänen mit konkreten Meeting-Zeiträumen für Jahresstrategiegespräche und quartalsweise Jour-fixes	8	VL	€ 920,00		€ 920,00
Gemeinsames Event mit den beteiligten Mitarbeiter*innen von beiden Seiten, um eine vertraute Basis zu schaffen	4	GF / VL / VM / ML / IL	€ 2 196,00		€ 2 196,00
Kick-off-Strategieworkshops mit den Key-Accounts über das Leistungssystem und klare Zieldefinitionen im Zuge der intensivierten Zusammenarbeit	16	GF / VL	€ 4 160,00		€ 4 160,00
Angebot und Präsentation von weiteren Leistungspaketen in anderen Geschäftsfeldern	5	GF / VL	€ 1 040,00		€ 1 040,00
Definition der einzelnen Zusatz- und Add-on Leistungen, aufbauend aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung	4	VL / VM	€ 760,00		€ 760,00
Aufbau der zusätzlichen IT-Kapazitäten für die Archivierung und Datensicherung der Projekte	12	IL	€ 1 272,00	€ 3 500,00	€ 4 772,00
Einbeziehung der Kund*innen in das Projektmanagement-Tool, um organisatorische Prozesse zu vereinfachen, zusätzlich organisatorische Add-ons anzubieten und um die Kund*innen zu integrieren.	10	IL	€ 1 060,00		€ 1 060,00
Aufbau einer Landingpage über verschiedenste Fördermöglichkeiten im Zuge einer Zusammenarbeit und Aufbau einer systematisierten Abwicklung von Förderanträgen	8	ML	€ 864,00	€ 1 500,00	€ 2 364,00
Vorstellung des Leistungssystems beim Kick-off-Strategieworkshop und Ergänzung um die Vorschläge, welche seitens der Key-Accounts einfließen	20	VL	€ 2 300,00		€ 2 300,00
Implementierung des Know-How-Transfers (Trendrecherche und systematisierte Übermittlung bei den Jour-fixe-Terminen)	8	VL / IL	€ 1 768,00	€ 2 000,00	€ 3 768,00
Planung und Durchführung der Coachings mit den Mitarbeiter*innen der Key-Accounts	30	VL / ML	€ 6 690,00		€ 6 690,00
Laufende Ermittlung der Kundenzufriedenheit im Zuge der Jour-fixe-Termine	20	GF / VL	€ 5 200,00		€ 5 200,00
Summe	197		€ 42 662,00	€ 7 000,00	€ 49 662,00

Abbildung 45 - Budget für die Maßnahmen (Eigene Darstellung)

Diese Kosten beruhen auf einer konservativen Schätzung, da im Zuge der Umsetzung weitere variable Kosten entstehen können. Die Gesamtkosten mit € 49.662,00 planen den Zeitraum von September 2022 bis Dezember 2023.

10.6 Erfolgsmessung

Um die Wirksamkeit des KAM-Programmes festzustellen, ist es notwendig, regelmäßig den Erfolg der durchgeführten Aktivitäten zu messen.

Die konsequente Analyse der mit spezifischen Kundengruppen erzielten Vertriebsergebnisse sollte aus Gründen der Praktikabilität möglichst einfach und übersichtlich gestaltet sein (vgl. Freyer/Kurzmann 2008, S. 27)

Die übergreifende Erfolgsmessung beinhaltet die Bewertung der beiden Unternehmensziele:

UN-Ziel	Kennzahl	Zeitpunkt der Überprüfung
Identifizierung, Definition und Festlegung von Auswahlkriterien für Key-Accounts und Ausbau des Umsatzes mit diesen auf 60 % des jährlichen DB1 bis 31.12.2023	DB-Rechnung der Key-Accounts	31.12.2023
Definition von Zusatzleistungen für Key-Accounts, um die Kundenbindungsrate bei diesen bis 31.12.2023 auf 90 % zu festigen.	Kundenbindungsrate der Key-Accounts	31.12.2023

Tabelle 9 - Kennzahlen der Unternehmensziele (Eigene Darstellung)

Die Kennzahlen für die untergeordneten Ziele und Maßnahmen werden im Rahmen einer Balanced Scorecard auf vier unterschiedlichen Ebenen betrachtet. Die folgende Abbildung visualisiert Beispiele für KPIs, welche im Rahmen der KAM-Implementierung eingesetzt werden können.

Ziel	Messgröße	Zielausprägung
Kundenperspektive		
Steigerung der Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheitsindex im Rahmen von Kundenbefragungen und qualitativer Fragen	Steigerung im Index um X-Prozent und qualitative Beurteilung
Intensivierung der Zusammenarbeit mit dem Key-Account	Anzahl der durchgeführten Coachings	Steigerung der Anzahl
Verbesserung der Beziehungsqualität	Anzahl außergeschäftlicher Kontakte und Anzahl der Kunden-Events	Steigerung der Anzahl
Finanzperspektive		
Schnelleres Wachstum mit dem Key-Account	Kumulierter Umsatz	Steigerung um X-Prozent pro Jahr im Vergleich zu anderen Kunden
Steigerung der Profitabilität des Key-Accounts	Kumulierter Gewinn	Steigerung um X-Prozent pro Jahr
Senkung der Bearbeitungskosten des Key-Accounts	Kumulierte Transaktionskosten im Verhältnis zum Umsatz	Senkung um X-Prozent pro Jahr
Prozessperspektive		
Transparenz der Schlüsselkund*innen-Beziehung steigern	Dokumentation gemeinsamer Projekte, Meilensteine und Ergebnisse im Projektmanagement-Tool	Anteil dokumentierter Leistungen steigern
Steigerung der Angebotsqualität	Anzahl der Zuschläge	Steigerung gegenüber Vorjahr
Optimierung der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit	Qualitative Befragung von Kund*innen- und KAM-Team-Mitglieder*innen; Zeit, Qualität, Flexibilität, Beschwerden	Qualitative Beurteilung und Steigerung der Messgrößen, gemäß der internen Statistik
Wachstums- und Lernperspektive		
Steigerung der Mitarbeiter*innen-Qualifikation für KAM-Aufgaben	Trainingsrate	Trainingsrate > X-Tage pro Jahr
Steigerung des Informationsaustausches	KAM Workshops	Anzahl Workshops pro Jahr
Verbesserung der Entwicklung neuer Leistungen	Anzahl gemeinsamer Neuentwicklungen und Anzahl gemeinsam generierter Ideen	Anzahl pro Jahr und Steigerung der Anzahl im Laufe der Geschäftsbeziehung

Abbildung 46 - Balanced Scorecard mit konkreten Kennzahlen (In Anlehnung an Belz/Müllner/Zupancic 2021, S. 265-268)

11 Handlungsempfehlungen

Die Erkenntnisse aus dem Theorie- und Empirie-Teil dieser vorgelegten Arbeit brachten die folgenden Erkenntnisse, welche für die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen und Ziele wesentlich sind:

Handlungsempfehlung 1 – Key-Account-Kultur innerhalb des eigenen Unternehmens schaffen

Die Einbeziehung aller Mitarbeiter*innen, die in Beziehung zum Key-Account stehen, ist essenziell, um ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Zielrichtung für die geplanten Aktivitäten zu schaffen. Das betrifft alle Abteilungen, vom Vertrieb über die Auftragsabwicklung bis hin zur Finanzabteilung. Die Mitarbeiter*innen sollten sich in ihrer Rolle des Selling-Centers einfinden und dementsprechend agieren. Weiters müssen sie auch rechtzeitig über neue Leistungspakete informiert werden. Dafür sollten für einzelne Key-Accounts sogenannte KAM-Teams gebildet werden. Ein regelmäßiger Austausch innerhalb dieser KAM-Teams fördert die Informationsweitergabe und das Verständnis für die gemeinsame Zielrichtung.

Handlungsempfehlung 2 – Flexible und individuelle Betreuung

Die Einzelexplorationen haben gezeigt, dass Flexibilität ein wesentlicher Faktor im Sinne einer tiefgehenden Zusammenarbeit im Kreativbereich ist. Daher ist es im Rahmen des organisatorisch verankerten Key-Account-Management-Programmes umso wichtiger, dass sich keine Bürokratie innerhalb der individuellen Betreuung entwickelt. Vielmehr sollten kurze Wege gefördert werden.

Die Kommunikation mit den Kund*innen ist dafür ein entscheidender Punkt. Besonders im digitalen Zeitalter sollten auch Storytelling-Elemente in Meetings eingebaut werden (vgl. Grytzmann 2020, S. 88).

Umso transparenter, unterhaltsamer und übersichtlicher die einzelnen Teams von beiden Seiten miteinander kommunizieren, desto erfolgreicher wird das KAM-Programm. Die Integration der Kund*innen in das eigene Projektmanagement-Tool ist dafür ein wichtiger Schritt.

Handlungsempfehlung 3 – Dokumentation im CRM

Abschließend wird empfohlen, dass alle Aktivitäten geordnet und strukturiert im CRM-System erfasst werden, damit eine lückenlose Auswertung über den Erfolg der KAM-Aktivitäten möglich ist.

In vielen Unternehmen liegt die Hoheit über das CRM System im Vertrieb (vgl. Seebacher 2021, S. 11)

Moderne CRM-Systeme können individuell an einzelne Kund*innen angepasst werden. Beispielsweise ist es wichtig, dass eine Beziehungsmatrix zwischen dem Selling- und Buying-Center visuell abgebildet wird. Anrufe, Meeting Protokolle, Notizen und E-Mails sollten ebenso im CRM-System erfasst werden, um zu einem späteren Zeitpunkt darauf zurückgreifen zu können. Die internen Mitarbeiter*innen sollten dafür in einem eigenen CRM-Workshop geschult werden.

12 Resümee

Ziel dieser Masterarbeit war es, ein Key-Account-Management-Konzept für Unternehmen im Bereich der Kreativdienstleistungen zu erstellen. Key-Account-Management ist üblicherweise in größeren Industrieunternehmen mit komplexen Wertschöpfungsketten vorhanden. Die Herausforderung dieser Arbeit bestand darin, KAM für kleinstrukturierte Unternehmen abzuleiten, die flexibel auf neue Trends und Marktveränderungen reagieren müssen und nicht die personellen Ressourcen von kompletten KAM-Teams zur Verfügung haben.

Die durchgeführten Einzelexplorations haben klar aufgezeigt, dass Kund*innen durchaus bereit sind, langfristige Rahmenverträge mit Dienstleistungsunternehmen aus dem Kreativbereich abzuschließen und diese in strategische Unternehmensprozesse zu integrieren. Aus diesen Erkenntnissen wurde ersichtlich, wie wichtig es ist, ein Leistungssystem aufzubauen und die Vergleichbarkeit zu Mitbewerber*innen abzubauen. Leistungssysteme können auch Komponenten beinhalten, die eine langfristige Kundenbindung ermöglichen und gleichzeitig die Zusammenarbeit intensivieren.

Besonders für kleinstrukturierte Unternehmen ist es wichtig, den organisatorischen Rahmen des Key-Account-Management-Programmes nicht zu komplex auszulegen. Es kann oft effizienter sein, mit Kund*innen ein kurzes Gespräch zu führen, bevor unzählige Analysen auf einseitiger Basis durchgeführt werden.

Der angeführte Maßnahmenplan soll der mediapool.mvp GmbH eine gute Grundlage für die Implementierung eines Key-Account-Management-Programmes liefern.

13 Literaturverzeichnis

13.1 Bücher

Abraham, Stanley Charles (2012): Strategic Planning : A Practical Guide for Competitive Success. 2. Auflage. Bingley: Emerald Group.

Belz, Christian; Müllner, Markus; Zupancic, Dirk (2021): Spitzenleistungen im Key Account Management. Das St. Galler KAM-Konzept. 4., vollständig überarbeitete Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.

Berekoven, Ludwig; Eckert, Werner; Ellenrieder, Peter (2009): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 12., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler (Gabler-Lehrbuch).

Biesel, Hartmut H. (2013): Key Account Management erfolgreich planen und umsetzen. Mehrwert-Konzepte für Ihre Top-Kunden. 3., überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Botzenhardt, Florian; Pätzmann, Jens (2012): Die Zukunft der Werbeagenturen. Strategische Planung als Innovationsmotor. Wiesbaden: Springer Gabler, zuletzt geprüft am 08.12.2021.

Bruhn, Manfred (2014): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 12. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bruhn, Manfred (2020): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement : Grundlagen - Konzepte - Methoden. 12., aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin, Germany: Springer Gabler.

Bruhn, Manfred; Meffert, Heribert (2012): Handbuch Dienstleistungsmarketing. Planung – Umsetzung – Kontrolle,. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Cheverton, Peter (2015): Key Account Management : Tools and Techniques for Achieving Profitable Key Supplier Status. 6th Edition. London: KoganPage Limited, zuletzt geprüft am 08.12.2021.

Clark, Colin (1957): The Conditions of Economic Progress. London: MacMillan.

Detscher, Stefan; Würtenberger, Oliver (2021): Digitales Management und Marketing. So nutzen Unternehmen die Marktchancen der Digitalisierung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Grytzmann, Oliver (2020): Storytelling im Vertrieb. Eine Schritt-für-Schritt-Blaupause für gewinnende B2B-Verkaufs-Gespräche. Wiesbaden: Springer Gabler.

Haase, Kerstin (2006): Koordination von Marketing und Vertrieb. Determinanten, Gestaltungsdimensionen und Erfolgsauswirkungen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Haehnel, Christin (2011): Emotionen bei Buying-Center-Entscheidungen. Zugl.: Hohenheim, Univ., Diss., 2010. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Business-to-Business-Marketing), zuletzt geprüft am 29.12.2021.

Haller, Sabine. (2017): Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente. 7th ed. 2017. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer Gabler.

Herndl, Karl (2010): Führen im Vertrieb. So unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter direkt und konsequent. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Hilker, Claudia (2009): Kunden gewinnen und binden. Mehr verkaufen durch innovatives Marketing. 2. Aufl. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft GmbH.
- Hofbauer, Günter; Hellwig, Claudia (2016): Professionelles Vertriebsmanagement. Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht. 4., aktualisierte und erweiterte Auflage. Erlangen: Publicis.
- Homburg, Christian; Schäfer, Heiko; Schneider, Janna (2016): Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System. 8., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kittinger, Alexander (2010): Serviceorientierung und partnerschaftliches Handeln im B2B-Vertrieb. Zugl.: Wien, FH der Wirtschaft, Diplomarbeit. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler Research).
- Kreutzer, Ralf T.; Rumler, Andrea, Wille-Baumkauff, Benjamin: B2B-Online-Marketing und Social Media. Handlungsempfehlungen und Best Practices. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kühnapfel, Jörg B. (2019): Balanced Scorecards im Vertrieb. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Küng, Pius; Toscano-Ruffilli, Rosella; Schillig, Beat; Willi-Piezzi, Daniela (2011): Key Account Management. Praxistipps - Beispiele - Werkzeuge. 4. Auflage. St. Gallen und Zürich: Midas-Management-Verlag.
- Miller, Donald (2020): Story Brand. Wie Sie mit starken Geschichten Ihre Kunden überzeugen. München: Verlag Franz Vahlen.
- Notté, Kai (2013): Wissensmanagement im Vertrieb. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Scheed, Bernd; Scherer, Petra (2019): Strategisches Vertriebsmanagement. B2B-Vertrieb im digitalen Zeitalter. 1. Auflage 2019. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Scheuer, Thomas (2015): Marketing für Dienstleister. Wie Sie unsichtbare Leistungen erfolgreich vermarkten. 3., überarb. Aufl. 2015. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Seebacher, Uwe (2021): Praxishandbuch B2B-Marketing. Neueste Konzepte, Strategien und Technologien sowie praxiserprobte Vorgehensmodelle - mit 11 Fallstudien. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sidow, Hans D. (2007): Key-Account-Management. Geschäftsausweitung durch kundenbezogene Strategien. 8., aktualisierte und erweiterte Auflage. Landsberg am Lech, Heidelberg: mi-Fachverlag.
- Sieck, Hartmut (2020): Der Key Account Manager. Aufgaben, Werkzeuge und Erfolgsfaktoren. 2. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen.
- Steffen, Adrienne; Doppler, Susanne (2019): Einführung in die Qualitative Marktforschung. Design - Datengewinnung - Datenauswertung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

13.2 Sammelwerke

- Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten (Hg.) (2013): Dienstleistungsmanagement und Social Media. Potenziale, Strategien und Instrumente ; Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten (Hg.) (2015): Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen. Strategische Ausrichtung von Kundeninteraktionen, Geschäftsmodellen und sozialen Netzwerken. Wiesbaden: Springer Gabler (Forum Dienstleistungsmanagement).

Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten (Hg.) (2017): Dienstleistungen 4.0. Konzepte - Methoden - Instrumente. Band 1. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler.

13.3 Journals und Fachzeitschriften

Belz, Christian; Dannenberg, Holger: Professionalität im Vertrieb. In: *Mark Rev St. Gallen* 2015, zuletzt geprüft am 08.12.2021.

Belz, Christian; Schmitz, Christian; Zupancic, Dirk (2008): Wettbewerbsvorteil Vertrieb. In: *Mark Rev St. Gallen* 25 (3), S. 1. DOI: 10.1365/s11621-008-0156-1.

Betz, Michael (2015): Kostengünstig zum wirksamen Key Account Management. In: *Marketing Review St. Gallen* 32 (5), S. 36–43. DOI: 10.1007/s11621-015-0565-x.

Binckebanck, Lars (2015): Digital Sales Excellence. Systematischer Einsatz neuer Technologien im Vertrieb. In: *Marketing Review St. Gallen* (6).

Brehmer, Per-Olof; Rehme, Jakob (2009): Proactive and reactive: drivers for key account management programmes. In: *European Journal of Marketing* 43 (7/8), S. 961–984. DOI: 10.1108/03090560910961470.

Freyer, Achim; Kurzmann, Heike: Marketing und Sales Performance Measurement. Das Beispiel Dell. In: *Marketing Review St. Gallen* 2008 (2).

Haas, Alexander; Eggert, Andreas; Terho, Harri; Ulaga, Wolfgang (2013): Erfolgsfaktor Value-Based Selling — Verkaufen, wenn Kundenorientierung nicht zum Erfolg führt. In: *Mark Rev St. Gallen* 30 (4), S. 64–73. DOI: 10.1365/s11621-013-0257-3.

Ivens, Björn S.; Leischnig, Alexander; Pardo, Catherine; Niersbach, Barbara (2018): Key account management as a firm capability. In: *Industrial Marketing Management* 74, S. 39–49. DOI: 10.1016/j.indmarman.2017.09.026.

Ivens, Björn S.; Niersbach, Barbara; Pardo, Catherine (2015): Key Account Management: Selling? Providing Services? ... Or Both? In: *Mark Rev St. Gallen* 32 (6), S. 70–79. DOI: 10.1007/s11621-015-0592-7.

João Maurício Gama Boaventura (2014): Innovation and Business Model: a case study about integration of Innovation Funnel and Business Model Canvas. In: *Review of Business Management* (ISSN 1806-4892), zuletzt geprüft am 30.12.2021.

Judt, Ewald; Klausegger, Claudia: Was ist eigentlich ... die SWOT-Analyse? In: *ÖBA* 2019 (67).

Judt, Ewald; Klausegger, Claudia (2019): Was ist eigentlich ... die SWOT-Analyse? In: *ÖBA* 2019 (12), S. 918.

Malms, Oliver; Schmitz, Christian (2008): Cross-Selling-Potenziale - Nachhaltiges Wachstum realisieren. In: *Mark Rev St. Gallen*, zuletzt geprüft am 08.12.2021.

Mayring, Philipp (2019): Qualitative Content Analysis: Demarcation, Varieties, Developments. In: *FQS* 2019 (3), zuletzt geprüft am 03.01.2022.

- McGowan, Phillip; Simms, Chris; Pickernell, David; Zisakis, Konstantios (2021): The dark side of effectuation in a key account management relationship. In: *JBIM* 36 (7), S. 1147–1162. DOI: 10.1108/JBIM-04-2020-0215.
- Pardo, Catherine (1997): Key Account Management in the Business to Business Field: The Key Account's Point of View. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, zuletzt geprüft am 08.12.2021.
- Pick, Doreén: Referenzmarketing im Business-to-Business-Geschäft. In: *Customer Management - Vertriebs- und Servicekonzepte der Zukunft 2012*.
- Richards, Keith A.; Jones, Eli (2009): Key Account Management: Adding Elements of Account Fit to an Integrative Theoretical Framework. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 29 (4), S. 305–320. DOI: 10.2753/PSS0885-3134290401.
- Schmitz, Christian; Wieseke, Jan (2015a): Excellence in Sales Management. In: *Marketing Review St. Gallen* (6).
- Schmitz, Christian; Wieseke, Jan (2015b): Herausforderungen und Potenziale im Vertrieb. In: *Marketing Review St. Gallen* 32 (6), S. 12–21. DOI: 10.1007/s11621-015-0596-3.
- Sivakumar, S.; Mahadevan, B. (2021): Configuring and pricing smart coproductive services. In: *European journal of operational research*. DOI: 10.1016/j.ejor.2021.01.041.
- Speakman, James I.F.; Ryals, Lynette (2012): Key account management: the inside selling job. In: *JBIM* 27 (5), S. 360–369. DOI: 10.1108/08858621211236034.
- Sven Ivens, Björn; Pardo, Catherine (2008): Key-account-management in business markets: an empirical test of common assumptions. In: *JBIM* 23 (5), S. 301–310. DOI: 10.1108/08858620810881575.
- Trautenberger, Gerin; Gutmann, Michaela (2021): Neunter Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht, Schwerpunkt Digitale Transformation 2030. Online verfügbar unter https://www.kreativwirtschaft.at/wp-content/uploads/2021/06/9KWB_barrierefrei_fin.pdf, zuletzt geprüft am 08.12.2021.
- Wetzel, Hauke; Klein, Sebastian; Hammerschmidt, Maik (2015): Kundenstatus im Vertrieb: Dos and Don'ts. In: *Mark Rev St. Gallen* 32 (6), S. 80–88. DOI: 10.1007/s11621-015-0584-7.
- Wong, Y. H. (1998): Key to key account management: relationship (guanxi) model. In: *International Marketing Review* 15 (3), S. 215–231. DOI: 10.1108/02651339810221142.
- Yeh, Jian He; Wang, Stephen W.; Hsu, Maxwell K.; Swanson, Scott (2018): Key account relationship management: the moderating effects of relationship duration and transaction volume. In: *The Service Industries Journal* 38 (7-8), S. 379–401. DOI: 10.1080/02642069.2017.1393524.

13.4 Online-Quellen

Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness.: EBSCOhost (2021). Online verfügbar unter <https://web-p-ebscobost-com.elibrary.campus02.at/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=99f58171-3846-47ac-9ed5-0861a1e764d0%40redis>, zuletzt aktualisiert am 07.11.2021, zuletzt geprüft am 07.11.2021.

Kappes, Christoph (2022): Die Zukunft des Tech-Marketing. Zukunftsinstitut GmbH. Frankfurt am Main. Online verfügbar unter <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/>.

Oschischnig, Ulrike (2022): Film- und Musikwirtschaft: Branchendaten. Hg. v. Wirtschaftskammer Österreich.

Statista (2022): Videowerbung. Statista. Hamburg.

Veasey, Christian (2020): From KAM to KARMA - The evolution of Key Account Management for co-creation of value. revised. British Academy of Management. London. Online verfügbar unter <https://derby.openrepository.com/bitstream/handle/10545/625966/From%20KAM%20to%20KARMA%20-%20The%20evolution%20of%20Key%20Account%20Management%20for%20co-creation%20of%20value.%20revised.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, zuletzt geprüft am 07.11.2021.

14 Anhang

Anhang Inhaltsverzeichnis

Anhang 1 Projektplan.....	A-3
Anhang 2 Meilensteine der Masterarbeit.....	A-4
Anhang 3 Gesprächsleitfaden Zielgruppe 1.....	A-5
Anhang 4 Gesprächsleitfaden Zielgruppe 2.....	A-7
Anhang 5 Auswertung der Einzelexplorationen.....	A-9

Anhang Abbildungsverzeichnis

AN-Abbildung 1 – Projektplan (Eigene Darstellung)	A-3
AN-Abbildung 2 – Meilensteine der Masterarbeit (Eigene Darstellung).....	A-4
AN-Abbildung 3 – Ergebnisse Einzelexplorationen Teil 1 (Eigene Darstellung)	A-9
AN-Abbildung 4 – Ergebnisse Einzelexplorationen Teil 2 (Eigene Darstellung)	A-10

Anhang 2 Meilensteine der Masterarbeit

1	Projektmanagement	11.09.2021	01.07.2022
1.1	Masterarbeit starten	11.09.2021	11.09.2021
1.2	Masterarbeit koordinieren	11.09.2021	01.07.2022
1.3	Masterarbeit durchführen	11.09.2021	01.07.2022
1.4	Einreichung der Masterarbeit	02.05.2022	02.05.2022
1.5	Begutachtung der Masterarbeit	02.05.2022	19.06.2022
1.6	Abgabe der bibliotheksfähigen Masterarbeit	20.06.2022	01.07.2022
2	Vorbereitungsphase	11.09.2021	19.11.2021
2.1	Termin mit Masterarbeitsbetreuer	13.09.2021	26.09.2021
2.2	Kick-off-Termin mit Auftraggeber	27.09.2021	03.10.2021
2.3	Vorbereitung der Präsentation für MAS1	27.09.2021	10.10.2021
2.4	Abgabe der Unterlagen für MAS1	11.10.2021	11.10.2021
2.5	Präsentation MAS1	16.10.2021	16.10.2021
2.6	Masterarbeits-Vereinbarung	18.10.2021	19.11.2021
3	Durchführungsphase Theorieteil	18.10.2021	15.01.2022
3.1	Laufende Literaturrecherche	18.10.2021	09.01.2022
3.2	Bearbeitung Themenblock Key-Account-Management	18.10.2021	31.10.2021
3.3	Bearbeitung Themenblock Dienstleistungen	01.11.2021	14.11.2021
3.4	Bearbeitung Themenblock Dienstleistungen in der Kreativbranche	15.11.2021	28.11.2021
3.5	Theoretisches KAM-Konzept für Kreativdienstleistungen	29.11.2021	12.12.2021
3.6	Analyse und Untersuchungsdesign	13.12.2021	19.12.2021
3.7	Termin mit Coach und Vorbereitung der Präsentation für MAS2	20.12.2021	09.01.2022
3.8	Abgabe der Unterlagen für MAS2	10.01.2022	10.01.2022
3.9	Präsentation MAS2	12.01.2022	15.01.2022
4	Durchführungsphase Empirie	17.01.2022	02.04.2022
4.1	Situationsanalyse	17.01.2022	23.01.2022
4.2	Empirische Untersuchung	24.01.2022	20.02.2022
4.3	SWOT-Analyse und Interpretation der Ergebnisse	21.02.2022	27.02.2022
4.4	KAM-Konzept für mediapool	28.02.2022	13.03.2022
4.5	Handlungsempfehlungen zur Umsetzung des KAM-Konzepts	14.03.2022	20.03.2022
4.6	Resümee	14.03.2022	20.03.2022
4.7	Termin mit Coach und Vorbereitung der Präsentation für MAS3	21.03.2022	27.03.2022
4.8	Abgabe der Unterlagen für MAS2	28.03.2022	28.03.2022
4.9	Präsentation MAS3	30.03.2022	02.04.2022
5	Finalisierung	03.04.2022	01.07.2022
5.1	Letzte Adaptionen	04.04.2022	01.05.2022
5.2	Reinschrift	04.04.2022	01.05.2022
5.3	Termin mit Coach	04.04.2022	01.05.2022
5.4	Einreichung der Masterarbeit	02.05.2022	02.05.2022
5.5	Beurteilung der Masterarbeit	03.05.2022	19.06.2022
5.6	Abgabe der bibliotheksfähigen Masterarbeit	20.06.2022	01.07.2022
5.7	Abschlusspräsentation im Unternehmen	20.06.2022	01.07.2022

AN-Abbildung 2 - Meilensteine der Masterarbeit (Eigene Darstellung)

Anhang 3 Gesprächsleitfaden Zielgruppe 1: Bestandskund*innen der mediapool mvp GmbH

Einführungs- und Startphase	
Persönliche Vorstellung	Erklärung des Interviews und Smalltalk
Ablauf des Interviews	Es gibt keine falschen und richtigen Antworten
Einverständniserklärung	Einverständnis für Aufzeichnung und Protokollierung samt Anonymität

Erster Themenblock „Grundlegendes“
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen? • In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig? • Was ist Ihre Kernleistung?

Zweiter Themenblock „KAM“
<ul style="list-style-type: none"> • Nach welchen Kriterien werden Sie als wertvoller Kunde / wertvolle Kundin Ihrer Meinung nach ausgewählt? (Großkund*in, Image, Referenz, Know-how, Komplexität, Potential etc.) • Was sind Erwartungen, die Sie in die spezielle Betreuung als wertvolle/r Kund*in setzen? • Wird Ihnen kommuniziert, dass Sie einen Status als wertvolle/r Kund*in haben?

Dritter Themenblock „Leistungen im KAM“
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Zusatzleistungen rund um die Kernleistung erwarten Sie sich? • In welcher Dimension sind Sie bereit, das Unternehmen in Ihre dafür relevanten Prozesse zu integrieren? • Wie sollte die spezielle Betreuung als Key-Account aussehen?

- Sind Sie bereit, langfristige Rahmenverträge für Kreativdienstleistungen abzuschließen?
- Mit welchen konkreten Vorteilen wollen Sie unterstützt werden?
- Welche Gegenleistungen sind Sie bereit zu gewähren?

Abschluss

- Welche weiteren Anregungen oder Ideen zum Thema Key-Account-Management sind für Sie noch relevant?

Anhang 4 Gesprächsleitfaden Zielgruppe 2: Key-Account-Manager*innen von Dienstleistungsunternehmen

Einführungs- und Startphase	
Persönliche Vorstellung	Erklärung des Interviews und Smalltalk
Ablauf des Interviews	Es gibt keine falschen und richtigen Antworten
Einverständniserklärung	Einverständnis für Aufzeichnung und Protokollierung samt Anonymität

Erster Themenblock „Grundlegendes“
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen? • In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig? • Was ist Ihre Kernleistung?

Zweiter Themenblock „KAM“
<ul style="list-style-type: none"> • Haben Sie ein KAM-Programm organisatorisch implementiert? • Anhand welcher Kriterien werden Key-Accounts in Ihrem Unternehmen identifiziert und definiert? (Großkund*in, Image, Referenz, Know-how, Komplexität, Potential etc.) • Was sind Erwartungen, die Ihre Kund*innen in die spezielle Betreuung als wertvolle/r Kund*in setzen? • Kommunizieren Sie Ihren Kund*innen, dass sie einen KA-Status haben?

Dritter Themenblock „Leistungen im KAM“
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Zusatzleistungen rund um Ihre Kernleistung bieten Sie Ihren Key-Accounts an? • In welcher Dimension die sind Ihre Kund*innen bereit, Ihr Unternehmen in die dafür relevanten Prozesse zu integrieren?

- Wie sieht die spezielle Betreuung von Key-Accounts aus?
- Sind Ihre Kund*innen bereit, langfristige Rahmenverträge für Dienstleistungen abzuschließen?
- Mit welchen konkreten Vorteilen unterstützen Sie Ihre Kund*innen?
- Welche Gegenleistungen bekommen Sie von Ihren Key-Accounts dafür?

Abschluss

- Welche weiteren Anregungen oder Ideen zum Thema Key-Account-Management sind für Sie noch relevant?

Anhang 5 Auswertung der Einzelexplorationen

Kriterien wertvolle/r Kund*in

Codesystem	Interviews ZG1 Kunden	Interviews ZG2 KAM-Manager	SUMME
○ ● Persönliche Betreuung durch Geschäftsführung		■	1
○ ● Netzwerk des Kunden	■	■	2
○ ● Image	■	■	5
○ ● Ausbaupotenzial	■	■	4
○ ● Umsatz	■	■	8
○ ● Qualität der Zusammenarbeit	■	■	2
○ ● Spannende Projekte	■	■	3
○ ● Pünktliche Bezahlung	■	■	2
○ ● Verlässlicher Partner	■	■	4
Σ SUMME	19	12	31

Erwartungen spezielle Betreuung als wertvolle/r Kund*in

Codesystem	Interviews ZG1 Kunden	Interviews ZG2 KAM-Manager	SUMME
○ ● Wertschätzung		■	1
○ ● Erwartung eines Preisvorteil		■	1
○ ● One Face to the Customer		■	2
○ ● Schnelle Entscheidungen		■	1
○ ● Proaktive Kontaktaufnahme	■		1
○ ● Top ausgebildetes Personal	■		1
○ ● Know-How über Trends	■		1
○ ● Schnelligkeit	■	■	5
○ ● Service und Beratung	■	■	6
○ ● Qualität der Dienstleistung	■	■	4
○ ● Flexibilität	■	■	4
○ ● Verlässlichkeit	■	■	3
Σ SUMME	17	13	30

Kommunikation über Status als wertvolle/r Kund*in

Codesystem	Interviews ZG1 Kunden	Interviews ZG2 KAM-Manager	SUMME
○ ● Nicht kommuniziert	■	■	3
○ ● Interpretiert anhand der zwischenmenschlichen Zusammenhänge	■	■	4
○ ● Aktiv kommuniziert	■	■	5
○ ● Interpretiert anhand der Serviceleistungen	■	■	2
Σ SUMME	8	6	14

Zusatzleistungen rund um die Kernleistung

Codesystem	Interviews ZG1 Kunden	Interviews ZG2 KAM-Manager	SUMME
○ ● Coaching		■	1
○ ● Sponsoring		■	1
○ ● Entwicklungen		■	1
○ ● Kostenloser Test von Innovationen		■	1
○ ● Finanzierung und Förderung		■	1
○ ● Organisatorische Zusatzleistungen	■	■	2
○ ● Archivierung und Sicherung von Daten	■		1
○ ● Vernetzung mit Partnern	■	■	5
○ ● Informationen über neue Trends	■	■	4
○ ● Strategische und kreative Inputs	■	■	5
Σ SUMME	10	12	22

Integration in die relevanten Prozesse

Codesystem	Interviews ZG1 Kunden	Interviews ZG2 KAM-Manager	SUMME
○ ● Vorteil Wartung und Sicherheit		■	1
○ ● Integration bis hin zur Beteiligung	■		1
○ ● Keine Integration in strategische Prozesse	■		1
○ ● Vorteil Minimierung Abstimmungsbedarf	■		1
○ ● Themenrelevanz	■	■	5
○ ● Vertrauen	■	■	5
Σ SUMME	7	7	14

AN-Abbildung 3 – Ergebnisse Einzelexplorationen Teil 1 (Eigene Darstellung)

Spezielle Betreuung als Key-Account

Codesystem	Interviews ZG1 Kunden	Interviews ZG2 KAM-Manager	SUMME
Regelmäßiger persönlicher Kontakt		■	4
Aktive strategische Überlegungen für den Kunden	■	■	3
Jahresgespräch	■	■	2
Workshop	■		1
Regelmäßige Jour fixes	■		4
SUMME	7	7	14

Langfristige Rahmenverträge für Kreativdienstleistungen

Codesystem	Interviews ZG1 Kunden	Interviews ZG2 KAM-Manager	SUMME
Vorteil Kosten-Nutzen	■	■	6
Bei Bedarf und Sinnhaftigkeit	■	■	5
Vorteil Flexibilität	■		2
Voraussetzung Qualität	■		1
SUMME	8	6	14

Konkrete Vorteile zur Unterstützung

Codesystem	Interviews ZG1 Kunden	Interviews ZG2 KAM-Manager	SUMME
Zeitersparnis		■	2
Sicherheit und Verfügbarkeit		■	1
Preisvorteil		■	1
Erklärung von Produkten und Prozessen	■		2
Projektmanagement	■		3
Know-How	■	■	8
Qualität durch Experten	■	■	3
Reichweite und Bekanntheit	■	■	5
SUMME	13	12	25

Gegenleistungen

Codesystem	Interviews ZG1 Kunden	Interviews ZG2 KAM-Manager	SUMME
Relevante Marktinformationen beziehen		■	1
Kontaktvermittlung		■	2
Aktive Weiterempfehlung	■	■	5
Referenz- und Testimonialfunktion	■	■	8
SUMME	7	9	16

AN-Abbildung 4 – Ergebnisse Einzelexplorationen Teil 2 (Eigene Darstellung)