



## **MASTERARBEIT**

zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Arts in Business  
ausgeführt an der FH-Studienrichtung  
Sales Management  
an der FH CAMPUS 02

***Key Account Management-Konzept für die  
Logistikbranche –  
am Beispiel WENZEL logistics***

Betreuer:

Hr. Ing. Mag. (FH) Stefan Korb

Vorgelegt von:

Nadine Cvörnjek, B.A.

Graz, 28.06.2019

## 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 Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

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

Graz, am 28.06.2019



.....  
Nadine Cvörnjek, B.A.

## Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit mit dem Titel „Key Account Management-Konzept für die Logistikbranche am Beispiel WENZEL logistics“, stellt ein Konzept dar, welches die Anforderungen des Key Account Managements behandelt und auf die Besonderheiten in Bezug auf logistische Dienstleistungen eingeht.

Durch die Internationalisierung steigt der Wettbewerbsdruck, ebenfalls kommen dazu noch ein hohes Sättigungsniveau und ein immer rascher werdender technologischer Wandel. Die größte Herausforderung hierbei ist, Bestandskunden an das Unternehmen weiter zu binden und auszubauen. Für diese Herausforderung benötigt WENZEL logistics ein geeignetes Key Account Management-Konzept.

Die Einführung eines Key Account Management-Konzeptes gestaltet sich sehr umfangreich, muss systematisch und strukturiert erfolgen und stellt die Basis für Kundenorientierung dar. Eine kundenorientierte Einstellung des Unternehmens sowie eine differenzierte Bearbeitung für die unterschiedlichsten Kundengruppen sind dabei essentiell für die erfolgreiche Einführung. Um die individuellen Anforderungen der Schlüsselkunden durch maßgeschneiderte Lösungen bzw. Leistungspaketen mit Hilfe einer systematischen Vorgehensweise und einem professionellen Kundenmanagement zu bedienen, ist die Definition der Besonderheiten der Logistikbranche für die Erstellung wesentlich.

Abschließend wurden die erarbeiteten Inhalte aus dem Theorieteil und Praxisteil zusammengeführt und ein Key Account Management-Konzept speziell für WENZEL logistics erstellt. Aufgrund der erarbeiteten Erkenntnisse im theoretischen Teil der Arbeit, wurden im praktischen Teil eine entsprechende Situationsanalyse und Marktforschung durchgeführt, um die speziellen Bedürfnisse der Kunden an logistische Dienstleistungen zu erfahren.

Basierend auf diesen Ergebnissen, beinhaltet das Konzept Maßnahmen zur Einführung, einen Budgetplan zur Durchführung dieser sowie Handlungsempfehlungen für das Unternehmen. Des Weiteren wurden Kennzahlen erarbeitet, welche zur Kontrolle des Konzeptes dienen.

## **Abstract**

The present master thesis titled "Key account management concept for the logistics industry using the example of WENZEL logistics" represents a concept that deals with the requirements of key account management and deals with the peculiarities of logistics services.

As a result of internationalization, competitive pressure is increasing, as well as a high level of saturation and ever faster technological change. The biggest challenge here is to retain and expand existing customers to the company. WENZEL logistics needs a suitable key account management concept for this challenge.

The introduction of a key account management concept is very extensive, must be systematic and structured and represents the basis for customer orientation. A customer-oriented attitude of the company as well as differentiated processing for a wide variety of customer groups are essential for successful implementation. In order to serve the individual requirements of the key customers by tailor-made solutions or service packages with the help of a systematic procedure and a professional customer management, the definition of the peculiarities of the logistics industry for the creation is essential.

Finally, the contents of the theoretical part and the practical part were merged and a key account management concept was created especially for WENZEL logistics. Based on the knowledge gained in the theoretical part of the work, a practical situation analysis and market research was carried out in order to find out about the special needs of customers for logistic services.

Based on these findings, the concept incorporates adoption measures, a budget plan to implement them, and recommendations for the company. Furthermore, key figures are developed which serve to control the concept.

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	6
Tabellenverzeichnis .....	7
Abkürzungsverzeichnis .....	8
1 Einleitung .....	9
1.1 Ausgangssituation .....	9
1.2 Herausforderung.....	9
1.3 Ziele der Arbeit .....	11
1.4 Bezugsrahmen .....	12
2 Logistikdienstleistungen .....	14
2.1 Entwicklung und Definition der Logistik .....	14
2.2 Definition von Logistikdienstleistungen.....	16
2.2.1 Kernprozesse der Logistik.....	17
2.2.2 Leistungs- und Kostenziele der Logistik.....	18
2.3 Leistungspakete der Logistik .....	21
2.4 Anforderungen an die Logistikdienstleistung .....	24
2.5 Besonderheiten des Vertriebs von Logistikdienstleistungen.....	26
2.5.1 Logistikdienstleistungseinsatz aus Kundensicht.....	26
2.5.2 Die Wertschöpfungskette als Grundlage für logistische DL.....	27
2.5.3 Treiber des Logistik-Outsourcings.....	29
2.5.4 Nutzenargumentation für Kunden .....	29
2.6 Erkenntnisse aus diesem Kapitel.....	31
3 Key Account Management .....	32
3.1 Definition von Key Account Management.....	32
3.2 Key Account .....	33
3.3 Das Buying Center im KAM.....	34
3.4 Anforderungsebenen des Key Account Managements.....	36

3.5	Gründe für Key Account Management .....	39
3.6	Kritische Erfolgsfaktoren des Key Account Managements .....	41
3.7	Organisatorische Gestaltung des Key Account Managements.....	44
3.8	Vergleich von Key Account Management-Konzepten.....	48
3.8.1	Aufbau eines Konzepts .....	48
3.8.2	Key Account Management-Konzept nach Biesel .....	49
3.8.3	Key Account Management-Konzept nach Sidow .....	50
3.8.4	Key Account Management-Konzept nach Sieck .....	51
3.8.5	St. Galler Key Account Management-Konzept.....	53
3.9	Erkenntnisse und Auswahl KAM-Konzept .....	55
4	Theoretisches Key Account Management-Konzept in der Logistikbranche .....	56
4.1	Situationsanalyse .....	57
4.1.1	Externe Analyse .....	57
4.1.2	Interne Analyse .....	58
4.1.3	SWOT-Katalog.....	58
4.2	Festlegung von Zielen im Key Account Management.....	59
4.3	Auswahl der Key Accounts.....	61
4.3.1	Kriterien eines Key Accounts .....	62
4.3.2	Selektion und Auswahl der Key Accounts.....	63
4.4	Erarbeitung von Maßnahmen im KAM.....	65
4.4.1	Logistische Leistungspakete für Key Accounts .....	65
4.4.2	Preisgestaltung .....	67
4.4.3	Aufgaben der Key Account Manager.....	68
4.4.4	Anforderungsprofil von Key Account Managern in der Logistik.....	69
4.4.5	Einführung neuer Key Account Manager.....	70
4.5	Erstellung der Budgetierung .....	72
4.6	Erfolgsmessung und Festlegung von Kontrollmaßnahmen .....	73

4.7	Abgeleitete Vorgehensweise zur Erstellung des KAM-Konzepts für den Logistikdienstleister WENZEL logistics .....	76
5	Vorgehensweise und Festlegung des Untersuchungsdesigns.....	77
5.1	Definition des Informationsbedarfs .....	77
5.2	Ziel der Untersuchung .....	78
5.3	Erhebungsplanung und Untersuchungsdesign.....	78
5.4	Methodenwahl.....	79
5.5	Zielgruppenfestlegung.....	80
5.6	Stichprobe und Auswahlverfahren.....	80
5.7	Erhebungsinstrument .....	80
5.8	Durchführung.....	81
5.9	Ergebnisse und Auswertung der empirischen Analyse.....	81
6	Situationsanalyse.....	84
6.1	Externe Analyse .....	84
6.2	Interne Analyse.....	91
6.3	Integrierter SWOT-Katalog .....	98
7	Key Account Management-Konzept für WENZEL logistics .....	103
7.1	Zieldefinition des Key Account Management-Konzepts.....	103
7.2	Auswahl der Key Accounts.....	104
7.2.1	Kriterien eines Key Accounts .....	105
7.2.2	Selektion und Auswahl der Key Accounts.....	107
7.3	Maßnahmen im KAM.....	110
7.3.1	Logistische Leistungspakete .....	110
7.3.2	Preisgestaltung .....	119
7.3.3	Aufgaben der Key Account Manager.....	121
7.3.4	Anforderungsprofil von Key Account Managern in der Logistik.....	123
7.3.5	Einführung neuer Key Account Manager.....	124
7.3.6	Maßnahmenplan .....	125

7.4	Budgetierung .....	127
7.5	Erfolgsmessung und Kontrollmaßnahmen.....	130
8	Handlungsempfehlungen .....	134
9	Resümee.....	138
	Literaturverzeichnis .....	139
	Anhang .....	148

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen.....	13
Abbildung 2: Wertschöpfungskette der Kunden .....	27
Abbildung 3: Buying Center .....	35
Abbildung 4: Die Anforderungsebenen des KAM .....	37
Abbildung 5: KAM in funktionsorientierten Organisationen.....	45
Abbildung 6: KAM in divisionalen Organisationen .....	46
Abbildung 7: KAM in Matrixorganisationen .....	47
Abbildung 8: Bestandteile eines Konzepts.....	48
Abbildung 9: Key Account Management Excellence Modell nach Sieck .....	52
Abbildung 10: St. Galler KAM-Konzept.....	54
Abbildung 11: Theoretisches KAM-Konzept für die Logistikbranche .....	56
Abbildung 12: Theoretisches KA-Konzept .....	56
Abbildung 13: KAM Strategiepyramide .....	61
Abbildung 14: Umsatzverteilung nach Kundenbranchen .....	87
Abbildung 15: Firmenlogo WENZEL logistics GmbH.....	92
Abbildung 16: Genannte Selektionskriterien.....	105
Abbildung 17: Logistische Leistungspakete.....	110
Abbildung 18: Logistisches Leistungspaket der Automotivebranche .....	112
Abbildung 19: Logistisches Leistungspaket der Industrieanlagenbranche .....	113
Abbildung 20: Logistisches Leistungspaket für den Lebensmittelhandel.....	115
Abbildung 21: Logistisches Leistungspaket der Stahlindustrie .....	116
Abbildung 22: Logistisches Leistungspaket der Papierindustrie .....	118

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kernleistungen der Logistik.....	17
Tabelle 2: Leistungspakete der Logistikdienstleistung.....	23
Tabelle 3: Strategische Erfolgsfaktoren.....	42
Tabelle 4: Zielsetzungen im KAM.....	60
Tabelle 5: Anforderungsprofil von KAM.....	70
Tabelle 6: Key Account Quote.....	73
Tabelle 7: Key Account-Deckungsbeitrag.....	74
Tabelle 8: Share of Wallet beim Key Account.....	74
Tabelle 9: Transaktionskosten zu Key Account-Umsatz.....	75
Tabelle 10: Untersuchungsdesign der Marktforschung.....	79
Tabelle 11: Top-10 Ranking Speditionen und Logistikunternehmen.....	85
Tabelle 12: ABC-Analyse.....	87
Tabelle 13: Kundenanforderungen an Logistikdienstleister.....	88
Tabelle 14: PEST-Faktoren.....	89
Tabelle 15: Megatrends der Logistik.....	91
Tabelle 16: Stärken und Schwächen von WENZEL logistics.....	97
Tabelle 17: Integrierter SWOT-Katalog.....	102
Tabelle 18: Paarvergleich.....	108
Tabelle 19: Kunden-Scoring-Modell.....	109
Tabelle 20: Maßnahmenplan.....	126
Tabelle 21: Kalkulierte Stundensätze.....	127
Tabelle 22: Budgetierung Teil 1.....	128
Tabelle 23: Budgetierung Teil 2.....	129
Tabelle 24: Kennzahlen zur Überprüfung der Unternehmensziele.....	130
Tabelle 25: Erfolgsmessung Teil 1.....	131
Tabelle 26: Erfolgsmessung Teil 2.....	132
Tabelle 27: Kosten-Nutzen-Analyse Teil 1.....	134
Tabelle 28: Kosten-Nutzen-Analyse Teil 2.....	135
Tabelle 29: Kosten-Nutzen-Analyse Teil 3.....	136

## Abkürzungsverzeichnis

QM-System	=	Qualitätsmanagement-System
ERP-System	=	Enterprise Resource Planning-System
B2B	=	Business to Business
DL	=	Dienstleistung
KAM	=	Key Account Management
KA	=	Key Account
DB	=	Deckungsbeitrag
WJ	=	Wirtschaftsjahr
CSR	=	Corporate Social Responsibility
BSC	=	Balanced Scorecard
ERC	=	Efficient Consumer Response
MbO	=	Management by Objectives
SWOT	=	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

# **1 Einleitung**

In dieser vorliegenden Arbeit werden die Themen Logistikdienstleistungen und Key Account Management aufgegriffen und diese beiden Themenblöcke miteinander verknüpft, sodass in weiterer Folge ein Key Account Management-Konzept für die Logistikbranche entsteht. Mit Hilfe des empirischen Teils, aufbauend auf der Theorie, soll ein Key Account Management-Konzept für die Logistikbranche am Beispiel WENZEL logistics entstehen und zu konkreten Handlungsempfehlungen führen.

## **1.1 Ausgangssituation**

Dementsprechend werden in diesem Kapitel die grundsätzlichen Rahmenbedingungen dieser Masterarbeit näher erläutert, beginnend mit der Ausgangssituation für das Unternehmen WENZEL logistics.

Die Transport-, Speditions- und WENZEL logistics GmbH erzielt den überwiegenden Teil seines bisherigen Umsatzes über internationale Straßen-, Intermodular und Seetransporte und logistische Dienstleistungen für die Stahl-, Automobil, Papierindustrie, Lebensmittelhandel und den Industriebau.

Durch die weiter fortschreitende Internationalisierung im Marktumfeld steigt der Wettbewerbsdruck, ebenfalls kommen dazu noch ein hohes Sättigungsniveau und ein immer rascher werdender technologischer Wandel. Daraus entstand das Anliegen der Geschäftsführung des Unternehmens WENZEL zur Bindung von Bestandskunden an das Unternehmen, anstatt Neukundengewinnung zu betreiben, da dies sich dies meist als zeit-, ressourcen- und kostenintensiv darstellt (vgl. Madlen 2007, S. 7f.).

Im Logistikunternehmen werden bereits Schlüsselkunden identifiziert, jedoch besteht kein Key Account Management-Konzept, welches festlegt, wie dieser Selektions- und Klassifizierungsprozess sich gestalten soll und wie genau diese in weiterer Folge betreut werden oder was diese Betreuung im Speziellen erfordert. Diese Kunden werden momentan durch die Geschäftsführung und die Abteilungsleiter mit betreut und anhand des Umsatzes der Kunden priorisiert.

## **1.2 Herausforderung**

Für das Logistikunternehmen WENZEL logistics stellt sich die Frage, wie es sich auf die zukünftige Situation am Markt und die ständig verändernden Kundenbedürfnisse

einstellt sowie welche Instrumente zur Lösung eingesetzt werden sollen. Essentiell dabei ist, nicht nur auf die kommenden Veränderungen zu reagieren, sondern auch die Chancen zu erkennen, die sich für das Unternehmen daraus ergeben können.

Durch die extrem hohe Nachfrage an Transporten von 78% Ladungen zu 22% Laderaum innerhalb Europas und von Österreich nach Deutschland im Verhältnis von 76:24 im 3.Quartal 2017 ergibt sich die Möglichkeit für Logistikdienstleister, bestehende Kundenbeziehungen zu intensivieren und eine daraus resultierende Verhandlungsmacht, die in den letzten Jahren stetig gesunkenen Frachtpreise den Kunden neu zu kommunizieren (vgl. o.A. Transportbarometer 2017, S. 9). Durch ein effektives Key Account Management-Konzept können bereits treue Kunden noch mehr an das Unternehmen gebunden werden, der innerbetriebliche Lernprozess dazu beitragen, wettbewerbsfähiger am Markt zu agieren und den Unternehmensumsatz durch den Schutz von den Kunden zu steigern. Ein weiterer wichtiger Aspekt liegt im Cross-Selling-Potential von zufriedenen Kunden, welchen nicht nur einzelne logistische Standarddienstleistungen angeboten werden, sondern ein Paket von logistischen Leistungen geschnürt wird.

Das Unternehmen hat in den letzten Jahren durch die Geschäftsführung erfolgreich Kundenbeziehungen intensiviert und erweitert, jedoch ohne ein Konzept dahinter zu etablieren. Die Schwierigkeit liegt darin, dieses Wissen und die bereits bestehenden Abläufe und Prozesse zu analysieren, um diese bei anderen Kunden anwenden bzw. multiplizieren zu können. Durch die zusätzlich zunehmende Komplexität bei täglichen Geschäftsprozessen stabilisiert ein qualifiziertes Key Account Management die Kundenbeziehungen und sichert in weiterer Folge die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.

Durch die Analyse, Planung und Bearbeitung dieser bestehenden Schlüsselkunden soll ein Key Account Management-Konzept (KAM) erarbeitet werden, um den bereits bestehenden Umsatz bei Schlüsselkunden zu sichern und den Umsatz bei den neuerworbenen Kunden zu steigern. Eine gute Geschäftsbeziehung ermöglicht dem Unternehmen nicht nur die Umsatzsteigerung, sondern auch im Zuge einer strategischen Partnerschaft bzw. Kooperation eine frühzeitige Reaktionsmöglichkeit für auftretende Probleme.

### **1.3 Ziele der Arbeit**

Im folgenden Unterkapitel konnten unten genannte Unternehmensziele und das Masterarbeitsziel schriftlich festgehalten werden.

Das Unternehmen WENZEL logistics hat sich ein stetiges Umsatzwachstum zum Ziel gesetzt, dadurch haben sich folgende Unternehmensziele ergeben:

#### **Unternehmensziel 1:**

Steigerung der Anzahl von Key Accounts – mit tiefer Wertschöpfung und Kooperation – von 9 im Wirtschaftsjahr 2016/17 auf 13 Key Accounts bis zum 31.12.2020.

#### **Unternehmensziel 2:**

Deckungsbeitrags-Steigerung (DB1) im Bereich Lagerleistungen von 17% im Wirtschaftsjahr 2016/17 auf 22% bis zum 31.12.2020.

#### **Masterarbeitsziel:**

Das Ziel der Masterarbeit ist die Erstellung eines Key Account Management-Konzepts für die Logistikbranche am Beispiel WENZEL logistics.

## 1.4 Bezugsrahmen

Der Bezugsrahmen der Arbeit besteht aus drei übergreifenden Bereichen: Einleitung, theoretischer Teil und empirischer Teil.

Der Teil der Einleitung umfasst die Ausgangssituation, die Herausforderung für das Unternehmen und die Ziele der vorliegenden Arbeit mit inbegriffen der Unternehmensziele.

Im theoretischen Teil werden Logistikdienstleistungen im Allgemeinen und Key Account Management beschrieben, die zu einem theoretischen Key Account Management Konzept für die Logistikbranche zusammenfließen mit Fokus auf logistische Leistungspakete und die KA-Betreuung.

Im empirischen Teil der Arbeit erfolgen eine interne und externe Situationsanalyse und die Unternehmensvorstellung von WENZEL logistics GmbH. Um das theoretische Konzept zu vervollständigen und auf das Logistikunternehmen zu spezifizieren, werden Einzelexplorationen mit Key Accounts und KA-Managern aus der Logistikbranche durchgeführt.

Abschließend folgen noch Handlungsempfehlungen für WENZEL logistics für die Umsetzung des Key Account Management-Konzepts.

Der nachfolgend abgebildete Bezugsrahmen in Abbildung 1 stellt die Struktur der Arbeit sowie die Beziehungen der einzelnen Kapitel und Themeninhalte zueinander dar.

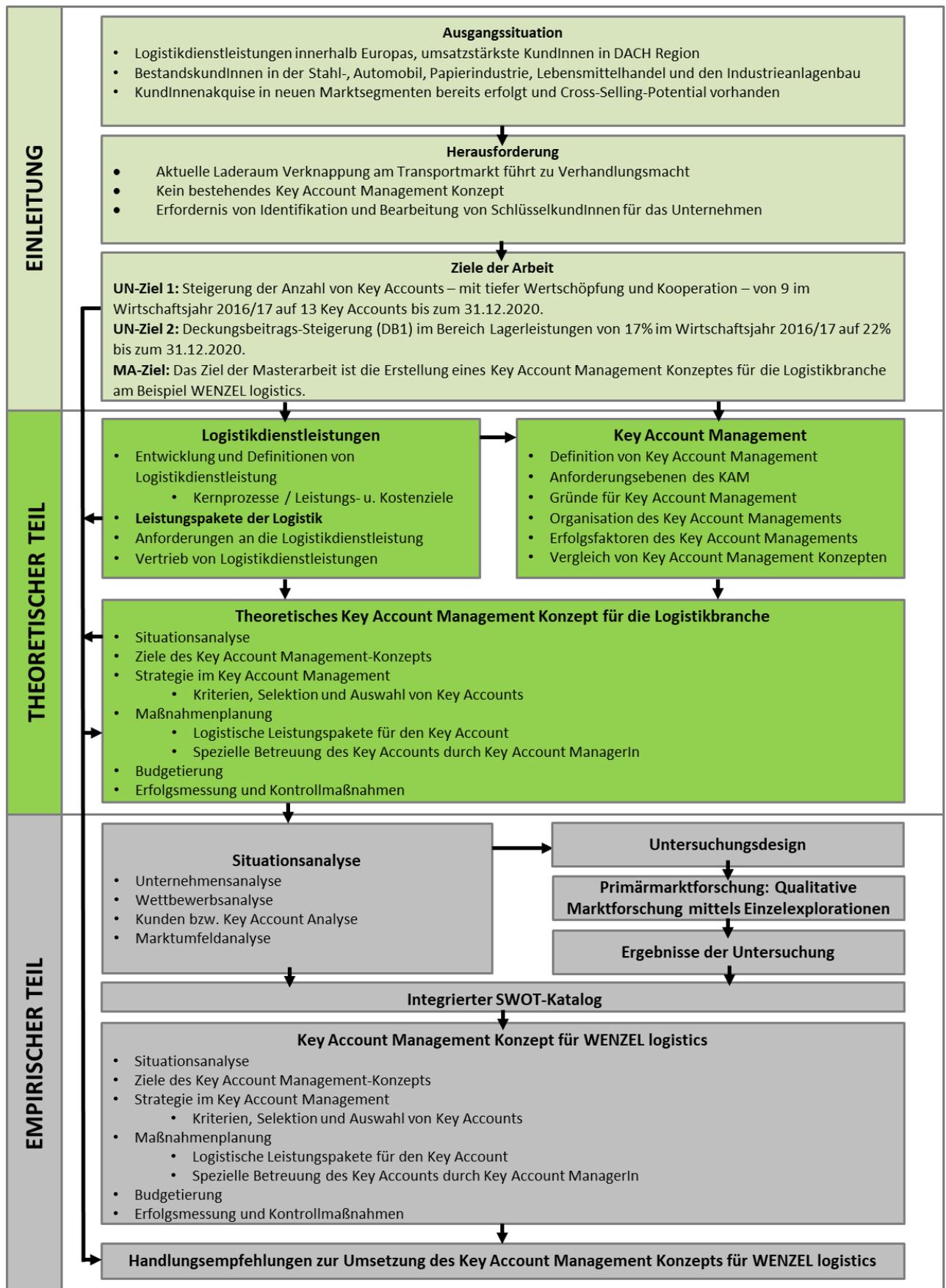


Abbildung 1: Bezugsrahmen (eigene Darstellung)

## **2 Logistikdienstleistungen**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Vertrieb von Logistikdienstleistungen im B2B-Geschäft und der Erstellung eines Key Account Management-Konzepts. Aus diesem Grund werden dem Leser bzw. der Leserin in diesem Kapitel die Grundlagen über die Entstehung des Begriffs Logistik und im weiteren der Logistikdienstleistung gegeben. Es werden die Prozesse der Logistik und ihre Bereiche dargestellt und dessen Ansprüche und Anforderungen beschrieben. Weiters wird auf Leistungspakete für Kunden, deren Anforderungen und Gründe zum Outsourcing ihrer betrieblichen Logistikbereiche in der Wertschöpfungskette eingegangen, um den Vertrieb im Unternehmen optimal auszurichten und eine Basis für das Leistungsangebot im KAM-Konzept zu legen.

### **2.1 Entwicklung und Definition der Logistik**

Aufgrund der dynamischen Entwicklung der Logistik kann ein Blick auf die Entstehung und Weiterentwicklung der Logistik dabei behilflich sein, den bisherigen Wandel zu verstehen und gezielt die weitere Entwicklung mitzugestalten.

So hat der Begriff der Logistik seine inhaltliche Ausweitung in der Kriegsführung und der militärischen Taktik seinen Ursprung. Im militärischen Sinn werden unter der Logistik die Planung, die Bereitstellung und der Einsatz der Mittel, die für den kriegerischen Zweck zur Unterstützung der Streitkräfte notwendig sind, verbunden. Der byzantinische Kaiser Leontos VI (9. Jahrhundert) gilt als Erfinder und Begründer des Logistikbegriffes im Militär, da dieser neben der Strategie und der Taktik erstmals auch die Logistik als dritte Kriegswissenschaft etablierte. Im Rückblick auf den historischen Verlauf kann festgehalten werden, dass immer dann überragende Ergebnisse erzielt wurden, wenn die militärische Führung allen gesamtheitlichen Prozessen, wie operative Organisation, Gestaltung der Truppenbewegungen, Nachschubstrukturen, materielle Versorgung sowie Verwaltung und Lenkung des Materials besonderes Augenmerk schenkte und Innovationen einführte.

Die Logistik spielt ebenfalls seit der Antike im zivilen Bereich eine wichtige Rolle. Durch logistische Prozesse wurden Waren- und Informationsströme quer durch Länder und Kontinente geleitet. Der Ausbau der Verkehrsnetze eröffnete einerseits die Möglichkeit von rechenbaren und sicheren Verbindungen und andererseits führte

dies zur Einführung des Faktors Zeit in den Waren- und Personenverkehr und somit in den logistischen Prozess (vgl. Heiserich/ Helbig/ Ullmann 2011, S. 3f).

Somit gilt auch heute noch als grundsätzlicher logistischer Kernprozess, dass die von Unternehmen, Organisationen und Konsumenten benötigten Waren und Güter meist nicht an diesem Ort oder zu diesem Zeitpunkt erzeugt werden, an dem sie verlangt werden, woraus sich eine Nachfrage zur Disposition und den Transport dieser Waren ergibt. Nach der Konkretisierung erweitert sich diese Nachfrage zusätzlich um die Merkmale der Art der Güter, der Menge und den Termin, welche damit insgesamt den Grundauftrag der Logistik darstellen (vgl. Heiserich/ Helbig/ Ullmann 2011, S. 8).

Die traditionelle Definition der Logistik besteht aus den Seven Rights; diese können als die wichtigsten Aufgaben innerhalb eines Logistikprozesses gesehen werden. Es gilt in der Logistik, die Verfügbarkeit der richtigen Güter, in der richtigen Menge, im richtigen Zustand, am richtigen Ort, zur richtigen Zeit, für den richtigen Kunden und zu den richtigen Kosten zu sichern (vgl. Bogatu 2008, S. 16).

Daraus entsteht das logistische Ziel, die Aufgaben im Logistikunternehmen derart durchzuführen, dass dabei die Ziele des Unternehmens bestmöglich unterstützt und verfolgt werden können. Als wesentliche Ziele werden dabei der operative Gewinn und der Erhalt bzw. die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens gesehen, sowie soziale und ökonomische Aspekte mit einzubeziehen, um daraus den Rahmen für logistisches Handeln zu schaffen (vgl. Heiserich/ Helbig/ Ullmann 2011, S. 19).

## 2.2 Definition von Logistikdienstleistungen

Unter dem allgemeinen Begriff der Dienstleistungen werden selbstständige, marktfähige Leistungen eines Unternehmens dem Kunden gegenüber, die mit der Bereitstellung und dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verstanden, welche nicht der Produktion eines materiellen Gutes dienen. Mit der Kombination von internen und externen Faktoren im Erstellungsprozess wird die Prozessorientierung angestrebt, um nutzenstiftende Wirkung als Ergebnis zu erzielen (vgl. Meffert/ Bruhn/ Hadwisch 2015, S. 14).

Diese werden dem tertiären Sektor der Volkswirtschaft zugeordnet (vgl. Heiserich/ Helbig/ Ullmann 2011, S. 301). Als Logistikdienstleistung im Speziellen wird die Dienstleistung eines Unternehmens für Lieferanten, Hersteller, Handel oder eines Kunden mit physischen, logistischen Leistungen wie Transport, Lagerung, Umschlag oder Sortierung von Waren bezeichnet. Darüber hinaus gehören auch logistische Tätigkeiten, wie Bestandsverwaltung, Bestandsplanung, Transportplanung bis hin zur Steuerung ganzer Netzwerke dazu (vgl. Heiserich/ Helbig/ Ullmann 2011, S. 35).

Die moderne Volkswirtschaft beruht auf einem reibungslosen Austausch von Gütern und Informationen und setzt Infrastrukturen für Verkehr und Informationsflüsse voraus. Die logistische Dienstleistung besteht aus der Koordination sämtlicher Aktivitäten, wie dem bedarfsorientierten Fluss von Gütern zwischen Herkunftsort und Zielort. Der Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Logistikdienstleisters liegt neben der Qualität und der Zufriedenheit der Kunden zunehmend in der Schnelligkeit der Lieferung und dem einwandfreien Zustand der Waren bei der Auslieferung.

Durch die stetige Steigerung der Kundenwünsche und -bedürfnisse und dem Trend zum Outsourcing wachsen die Anforderungen an die Betreuung der Güter auf dem Weg zum Kunden enorm und führen so zur Entstehung spezialisierter Logistikdienstleistungen.

Ursprünglich wurden logistische Prozesse von den Herstellerunternehmen selbst durchgeführt, jedoch führte die Internationalisierung von Warenströmen, die Vermeidung von zu hohen Kosten an Eigenfuhrpark bzw. Personal und der vermehrte Wunsch nach maßgeschneiderten Lösungen zum Outsourcing dieses logistischen Bereiches und zur Nutzung der Kernkompetenzen der Logistikdienstleistungsunternehmen (vgl. Heiserich/ Helbig/ Ullmann 2011, S. 301f.).

### 2.2.1 Kernprozesse der Logistik

Die Kernprozesse der Logistik kann man in vier übergeordnete Bereiche unterteilen. Diese umfassen den Transport, den Umschlag, die Lagerung und Kommissionierung von Waren (vgl. Heiserich/ Helbig/ Ullmann 2011, S. 78). In der nachfolgend angeführten Tabelle 1 werden diese vier Kernprozesse bzw. logistischen Standarddienstleistungen im Zusammenhang mit ihren örtlichen und zeitlichen Eigenschaften zusammengeführt (vgl. Heiserich/ Helbig/ Ullmann 2011, S. 5).

<b>Lieferanten</b>	<b>Lieferprogramm</b>	<b>Objekt</b>	<b>Kommissionierung</b>	<b>Warenbedarf</b>	<b>Kunden</b>
	Bereitstellungsmengen	Menge	Mengenanpassung durch Umschlagen	Bedarfsmengen	
	Bereitstellungszeiten	Zeit	Zeitüberbrückung durch Lagern	Bedarfszeitpunkte	
	Bereitstellorte	Ort	Raumüberbrückung durch Transport	Bedarfsorte	

Tabelle 1: Kernleistungen der Logistik (in Anlehnung an Heiserich/Helbig/ Ullmann 2011, S. 5)

Unter dem Begriff Transport werden das Überwinden räumlicher Distanzen und die zeitliche Veränderung von Gütern mittels Verkehrsmitteln, wie durch Straßen-, Schienen-, See- und Luftverkehr verstanden. Die Verkehrslogistik befasst sich mit der Optimierung des Güterverkehrs und darüber hinaus mit der Gestaltung, Planung und Steuerung des Güter- und Informationsflusses zwischen einzelnen Systemen (vgl. Heiserich/ Helbig/ Ullmann 2011, S. 78-80).

Beim Wechsel des Transportmittels oder beim erforderlichen Zwischenlagern einer transportierten Ware finden Umschlagsprozesse statt (vgl. Schulte 2013, S. 521).

Der Umschlag bedeutet in der Logistik das Umlagern von Gütern von einem Arbeitsmittel bzw. Transportmittel zu einem anderen innerhalb einer Transportmaterialflusskette. Diese Umschläge sind ein Wechsel von Gütern zwischen Lagern, Transportmitteln, Verkehrsmitteln oder Produktionsstätten. Dabei kann auch eine Veränderung nach Art oder Menge der Güter durch innerbetriebliche oder außerbetriebliche Vorgänge stattfinden und dient bei der Zusammenstellung von Sendungen. Die Umschlagspunkte im Logistikprozess sind meistens nach dem Durchflussprinzip organi-

siert. Dies bedeutet, dass lieferantenbezogene Anlieferungen in kundenorientierte Belieferungen umgewandelt werden (vgl. Heiserich/ Helbig/ Ullmann 2011, S. 108f.). Im logistischen Prozess wird ein Lager als Raum oder Fläche bezeichnet für die Aufbewahrung von Gütern, um eine zeitliche Differenz zu überwinden. Diese Güter werden mengen- und wertmäßig erfasst. Das Lagern dieser Güter ist die geplante Unterbrechung des Materialflusses mit einem definierten Übergang in einen Lagerbereich. Durch das Magazinieren der Güter wird die Durchlaufzeit bzw. Lieferzeit verlängert. Es dient der Regelung der Durchflussmenge in den Stufen vor der Produktion im Beschaffungsprozess, während der Produktion als Zwischenlager und nach der Fertigstellung als Absatzlager.

Durch Kommissionierung werden Sortimentsunterschiede durch das Entnehmen bestimmter Teilmengen eines Gutes aus einer Gesamtmenge aufgrund von Bedarfs- und Basisinformationen bzw. Kundenaufträgen überwunden. Dabei ist das Kommissionieren nicht nur das Bereitstellen und Entnehmen von Gütern aus einem Lager, sondern auch der zusammenhängende Material- und Informationsfluss und dessen Organisation (vgl. Heiserich/ Helbig/ Ullmann 2011, S. 59f.).

Das schnelle und korrekte Zusammenstellen von Lieferungen wird in der Logistik als wichtiges Element des Lieferservice gesehen. Die korrekte Lieferung von Gütern fordert, dass genau die richtigen Güter kommissioniert werden, welche im Auftrag vergeben wurden. Das beinhaltet, dass die Kommissionierungsabläufe als zuverlässige Prozesse, in angemessener Zeit und bei wettbewerbsfähigen Kosten zu realisieren sind (vgl. Bräkling/ Lux/ Oidtmann 2014, S. 164).

### *2.2.2 Leistungs- und Kostenziele der Logistik*

Das Ziel einer logistischen Leistung ist die Optimierung des logistischen Erfolgs mittels der Komponenten der Logistikleistung und der Logistikkosten. Dies beinhaltet die logistische Ausrichtung auf Erfordernisse des Marktes. Diese stellen damit auch Marketinginstrumente dar und sind ebenso als solche zu beurteilen (vgl. Seeck 2010, S. 5).

Die Bedeutung einer logistischen Leistung hat sich im Laufe der Zeit stark verändert. Wo früher die hohe Auslastung und damit die verbundenen Kosten vorherrschend waren, entscheiden heute vorzugsweise der starke Kundenwunsch und -nutzen den wirtschaftlichen Erfolg eines Logistikdienstleisters. Dabei wird der Kundenwunsch

nicht nur durch die herkömmlichen Logistikleistungen bestimmt, sondern es spielen auch zusätzliche Serviceleistungen wie Garantien und Rücknahmeservices eine tragende Rolle. Jedoch stehen die logistischen Leistungen im Vordergrund und bauen aufeinander auf. Diese können wie folgt zusammengefasst werden:

- Lieferzeit
- Lieferbereitschaft
- Termintreue und Zuverlässigkeit
- Lieferqualität
- Flexibilität der Lieferung
- Informationstransparenz beim logistischen Prozess

Die beiden Leistungen der Lieferflexibilität und der Informationstransparenz lassen sich zwar schwer als Qualitätsmerkmal der Logistik vermarkten, jedoch stellen sie einen wichtigen möglichen Faktor der Kundenbindung dar, da der Kunde daraus einen großen Nutzen zieht und hohe Kosteneinsparungen erzeugt werden können. Alle Leistungsziele müssen vom Logistikdienstleister erbracht werden, jedoch sollte der Fokus auf einer stetigen Verbesserung der Lieferqualität liegen, um so dem Kunden keinen Anlass für berechtigte Reklamationen bezüglich der logistischen Leistungsfähigkeit zu geben (vgl. Seeck 2010, S. 5-8).

Die Logistikkosten sind mit der Bereitstellung und der Abwicklung der Logistikleistungen direkt verbunden und können in fünf verschiedene Bereiche unterteilt werden:

- System- und Steuerungskosten
- Lagerkosten
- Bereitstellungskosten
- Transportkosten
- Bestandskosten

Bei den System- und Steuerungskosten handelt es sich um Gestaltungs-, Planungs- und Kontrollkosten des Materialflusses und um Kosten der Disposition, Auftragsabwicklung und der Fertigungssteuerung in der Logistik. Lagerkosten setzen sich aus den verursachten Ein- und Auslagerungsvorgängen und dem Bereitstellen der Lagerkapazität zusammen. Unter Bereitstellungskosten werden die Kosten des Verpackens, Handlings und des Kommissionierens verstanden. Zu den Transportkosten gehören die Kosten des internen und externen Werksverkehrs. Durch das Vorhalten von Beständen entstehen die Bestandskosten: Diese beinhalten

die Finanzierung der Bestände, der Versicherungen und der etwaigen Verluste (vgl. Schulte 2013, S. 9f).

Im Allgemeinen spiegelt die Logistikleistung die Effektivität eines Logistikunternehmens wider, das heißt die Tauglichkeit der ausgewählten Maßnahmen und Werkzeuge, um das erstrebte Ziel zu bewirken. Die Effizienz drückt sich durch die logistischen Kostenziele aus. Das ökonomische Prinzip besagt, dass entweder mit den vorhandenen Mitteln die Zielgröße maximiert wird oder mit minimalen Mitteln das maximale Ziel erreicht wird. Beide Faktoren unterstützen das übergeordnete Ziel, den logistischen Erfolg zu erreichen (vgl. Gießmann 2010, S. 20).

## 2.3 Leistungspakete der Logistik

Um die Leistungspakete der Logistik besser veranschaulichen zu können, muss im Vorhinein eine klare Abgrenzung stattfinden. Die Logistikdienstleistung ist ein klassisches Business to Business (B2B)-Geschäft. Unter B2B werden alle Transaktionen zusammengefasst, die nicht den Vertrieb von Produkten und Services an Endkonsumenten betreffen. Die Kunden sind also Unternehmen, Regierungen oder andere Organisationen (vgl. Kleinaltenkamp 2015, S. 129). Die Leistungen im B2B-Geschäft bestehen aus materiellen Gütern und immateriellen Gütern, wie beispielsweise logistischen Dienstleistungen (vgl. Winkelmann 2013, S. 4f.).

Gerade die begleitenden Dienstleistungen werden in Zeiten des zunehmenden Wettbewerbs immer wichtiger, um sich von den Mitbewerbern abzuheben (vgl. Nippa 2005, S. 1). Die Vermarktung der unterschiedlichen Leistungen am B2B-Markt reicht von Standarddienstleistungen bis hin zu hochkomplexen und kundenindividuellen Leistungsbündeln (vgl. Meyer/Kern/Diehl 1998, S. 118). In der Logistik gilt es, logistische Standarddienstleistungen mit Zusatzdienstleistungen zu verknüpfen, um somit den Kundennutzen zu erhöhen.

Zu den bereits erwähnten logistischen Standarddienstleistungen werden alle Aktivitäten rund um die Abwicklung des Transports, Umschlags, der Kommissionierung der Lagerung der Güter verstanden. Die Zusatzdienstleistungen in der Logistik umfassen dabei Value-added-Services, die genau auf die Spezifika der einzelnen Kunden zugeschnitten werden müssen. Diese Spezifika hängen stark von der Branche und den Geschäftsfeldern der Kunden ab und variieren somit erheblich (vgl. Weber/ Wallenburg 2010, S. 154).

Die Forderung der Kunden nach Erhöhung der Flexibilität sowie ein massiver Kostendruck führten dazu, dass Kunden das Volumen und die Komplexität der bezogenen Fremdleistungen im Logistikbereich erhöhten. Hier gilt es nun als Logistikdienstleister anzusetzen, um Zusatzdienstleistungen anbieten zu können, welche eine höhere Komplexität aufweisen und stark auf Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind und somit auch ein höheres Risiko für Kunden und das Logistikunternehmen darstellen (vgl. Meyer 2015, S.8).

In Bezug auf eine Wertschöpfungspartnerschaft zwischen Einkauf der Kunden und Logistikdienstleister als Lieferanten kommt dem Bereich des Lean Managements

dem Einkauf eine Schlüsselrolle zu. Dabei müssen bestimmte Maßnahmen getroffen werden, um den Logistikdienstleister die Rolle als Wertschöpfungspartner zu ermöglichen. Das eigentliche Ziel der Kunden liegt darin, die Durchlaufzeiten zu reduzieren, um so einen attraktiveren Liefertermin zu einem besseren Preis anbieten zu können als der Wettbewerb (vgl. Bichler/ Schröter 2004, S.220).

Für Logistikdienstleister gilt es, in diesem Schritt die angebotenen klassischen Standarddienstleistungen mit den zusätzlichen Leistungen in Lieferzeit, -bereitschaft und -qualität, Termintreue, Zuverlässigkeit, Flexibilität bei der Lieferung und die kontinuierliche Informationstransparenz beim logistischen Prozess zu verknüpfen. Wichtig dabei ist es, den Kunden den Vorteil bei System- und Steuerungskosten, Lagerkosten, Transportkosten, Kosten für die Bereitstellung und die Bestandskosten zu vermitteln, um einen Zusatznutzen zu generieren.

Somit sieht sich der Kunde Make-or-Buy-Überlegungen gegenübergestellt, bei denen zu entscheiden ist, ob die Ausführung von Logistikdienstleistungen durch das eigene Unternehmen oder durch Logistikdienstleister zu gestalten ist. Entschließen sich Kunden zum Fremdbezug, ist die Gestaltung der Lieferantenbeziehung von großer Bedeutung. In diesem Punkt müssen Logistikdienstleistungsunternehmen gewährleisten:

- Die Leistung in gleicher Qualität, wie die selbsterstellte Logistikdienstleistung
- pünktlich
- und kostengünstig zu erbringen (vgl. Ehrmann 2017, S.333).

Um kundengerechte Leistungspakete anbieten zu können, sollte die Standardleistungen der Logistik mit den Kosten- und Leistungszielen und den Zusatzleistungen verknüpft werden. In nachfolgender Tabelle werden diese veranschaulicht, um dem Leser einen Überblick zu geben.

<b>Kernprozesse der Logistik</b>	<b>Leistungsziele</b>	<b>Kostenziele</b>	<b>Zusatzleistungen</b>
<b>Warenbedarf: Kommissionierung</b>	Lieferqualität Informationstransparenz beim logistischen Prozess	System- und Steuerungskosten	Beschleunigung der Abläufe durch Spezialkenntnisse
<b>Bedarfsmengen: Umschlagen</b>	Termintreue und Zuverlässigkeit	Bereitstellungskosten	Optimierung der Durchlaufzeiten Abstimmung rechnergestützter Systeme
<b>Bedarfszeitpunkte: Lagern</b>	Flexibilität der Lieferung	Lagerkosten Bestandskosten	Möglichkeit zur gemeinsamen Planung Maximierung der Kapazitätsauslastung
<b>Bedarfsorte: Transport</b>	Lieferzeit Lieferbereitschaft	Transportkosten	Terminsicherheit und Kooperationsfähigkeit

Tabelle 2: Leistungspakete der Logistikdienstleistung (in Anlehnung an Schulte 2013, S. 9f, Seeck 2010, S. 5-8, Ehrmann 2017, S.39-41)

Um Kundenbedürfnissen gerecht zu werden, müssen Logistikdienstleister diese beschriebenen Elemente von Standard- und Zusatzdienstleistungen bedarfsgerecht miteinander verknüpfen und zu Leistungspaketen verschnüren.

## **2.4 Anforderungen an die Logistikdienstleistung**

Durch die Internationalisierung der Märkte kam es in den letzten Jahren zu einer Erhöhung der Anbietervielfalt und damit verbunden auch zu einem gestiegenen Kosten- und Termindruck für die Unternehmen. Damit verbunden haben sich auch die Anforderungen an die Logistik und deren Dienstleister enorm erhöht. Aus diesen kaufentscheidenden Rahmenbedingungen resultieren Faktoren wie die Qualität und Kosten der Logistikleistungen (vgl. Bichler/ Schröter 2004, S. 219). Kunden in der Logistikdienstleistungsbranche benötigen Logistikdienstleister als starke Partner, die ihre Güter vereinbarungsgemäß abholen und an das Ziel bringen. Die Logistikdienstleister geraten in Anpassungsnotwendigkeiten und müssen sich in ihrer operativen sowie auch strategischen Unternehmensausrichtung verstärkt auf die jeweilige Situation und die Bedürfnisse der Kunden einstellen.

Das bedeutet, dass Unternehmen neben dem Anbieten von standardisierten Logistikleistungen eine Kundenorientierung auf höchstem Niveau forcieren. Somit beschränkt sich dies nicht nur auf eine käuferbezogene Serviceleistung, sondern auch die bewusste Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf die Nachfragerseite (vgl. Kaschek 2014, S.1).

Zu den Standardprozessen einer Logistikdienstleistung werden die bereits erwähnten zusätzlichen Anforderungen an den Dienstleister gestellt und vom Kunden gefordert. Um eine gute Zusammenarbeit mit dem Kunden gewährleisten und steuern zu können und dessen Anforderung gerecht zu werden, wird ein systematischer Auftragsprozess beim Logistikdienstleister benötigt. Dabei sollten die Teilaufgaben wie Annahme der Anfragen, Verfügbarkeitsüberprüfung, Bestätigung des Auftrags, Auftragsverfolgung und das Reklamationsmanagement miteinander abgestimmt und prozessorientiert aufgebaut sein. Somit muss die Kommunikation zum Kunden im Vordergrund stehen, um dessen Bedürfnisse zu erkennen, umzusetzen und gegebenenfalls individuelle Lösungen gemeinsam mit dem Kunden zu erarbeiten und anbieten zu können (vgl. Bräkling/ Lux/ Oidtmann 2014, S. 229f).

Durch die steigende Bedeutung von Dienstleistungsinnovationen innerhalb der Logistik ergeben sich spezielle Anforderungen, welche durch die Ermittlung der Kundenbedürfnisse und der Gegenüberstellung der Bewertung des Aufwands und dem Nut-

zen von Logistikinnovationen dargestellt werden. Bei der Erstellung der logistischen Dienstleistung sollte neben der systematischen Integration des Kunden in den unternehmensinternen Prozess auch der Konflikt zwischen Effizienz- und Innovationsorientierung beachtet werden. Denn durch die Anpassung von Standarddienstleistungen an flexible und individuelle Kundenwünsche kann dem Logistikdienstleister das Effizienzdenken verloren gehen oder erschweren und sollte dem Kunden kommuniziert werden (vgl. Stölzle/ Lieb 2012, S. 59).

Dieser Anspruch an die Logistik fordert eine stetige Anpassung an logistische Standarddienstleistungen und wird vom Kunden durch das zunehmende Verlangen von Zertifizierungsnachweisen und Umweltbilanzen gefordert (vgl. Schulte 2013, S. 13). Eine weitere Anforderung in der Logistikdienstleistungsbranche stellen die speziellen Kundenbedürfnisse der verschiedenen Segmente dar. Somit benötigt der Logistiker nicht nur spezielles Equipment, sondern auch spezifisches Know-how für die Branche der Kunden. Als Beispiel für das Unternehmen kann die logistische Abwicklung des Transportes und das damit verbundene spezialisierte Dienstleistungsangebot in der Papierbranche genannt werden. Diese spezielle Betreuung von Kunden in der Papierindustrie gilt als Marktnische in der Logistik. Die termingerechte Zustellung von Papier von der produzierenden Papierindustrie an Druckereien für österreichische Medienhäuser gründen auf effiziente Netzwerke und Transportketten im logistischen Prozess (vgl. Heiserich/ Helbig/ Ullmann 2011, S. 331f.). Diese Papierprodukte werden aus Rohpapier hergestellt und innerhalb eines Unternehmens – mit Hilfe der logistischen Leistung des Werkverkehrs – oder zu anderen Papierfabriken transportiert und weiterverarbeitet (vgl. Austropapier 2016, S. 10).

Die Bedeutung von Humanressourcen im Logistikbereich stellt für Kunden einen immer wichtigeren Wert dar. Die Kunden interessieren sich zunehmend für die Personalpolitik des Lieferanten, da das Abschließen von langfristigen Verträgen durch die Kontraktlogistik immer stärker forciert wird und somit das Know-how des Logistikdienstleisters und dessen Mitarbeiter gefordert wird, um auf Dauer eine sichere Abwicklung der Aufträge und speziellen Kundenbedürfnisse zu gewährleisten.

Es müssen Zusatzdienstleistungen (Value-added Services) angeboten werden, um für Kunden jeweils eine ganzheitliche logistische Lösung aus einer Hand erbringen zu können. Die Kunden können mithilfe der Kontraktlogistik diese Kernkompetenzen

der Logistikdienstleister nutzen, innerhalb von längerfristigen Partnerschaften (vgl. Heiserich/ Helbig/ Ullmann 2011, S. 306).

Gerade für die Einführung von Key Account Management im Unternehmen spielen Kunden, mit denen bereits im Bereich Kontraktlogistik gearbeitet wird, die wichtigste Rolle und sind deshalb für die vorliegende Arbeit relevant.

## **2.5 Besonderheiten des Vertriebs von Logistikdienstleistungen**

Beim Vertrieb von logistischen Dienstleistungen ist es einerseits wichtig, sich in Kunden hineinzusetzen und andererseits sich nicht nur mit der operativen Logistik zu beschäftigen, sondern sich mit der strategischen Fragestellung der Kunden für Gründe des Outsourcings auseinanderzusetzen. In folgendem Unterkapitel werden dafür mögliche Ansätze näher erläutert.

### *2.5.1 Logistikdienstleistungseinsatz aus Kundensicht*

Der Logistikdienstleistungseinsatz aus Kundensicht entsteht einerseits aus dem Bedürfnis für erzielbare Verbesserungspotentiale heraus und andererseits aus den verfügbaren Kompetenzen der Logistikdienstleister zu profitieren.

Anders als bei Produktionsunternehmen stellt die Logistik für die Logistikdienstleister eine Primärfunktion dar mit dementsprechend spezialisierten Kernkompetenzen. Daraus ergeben sich spezielle Vorteile und Economies of Scale, wenn Logistikdienstleistungsunternehmen für zahlreiche Kunden und in größerem Umfang ihre Leistungen erbringen, als ein einzelner Kunde für sich alleine realisieren könnte (vgl. Weber/ Wallenburg 2010, S. 24). Als große Chance für Logistikdienstleister, um zusätzlichen Absatz zu generieren, ist die Konzentration der Nachfrager, für logistische Dienstleistungen auf ihr Portfolio an Kernkompetenzen zu lenken. Dabei muss es den Logistikdienstleistern gelingen, näher an die Kunden und deren Bedürfnisse heranzurücken.

Das bedeutet, das Angebot so zu generieren und anzupassen, dass es von den Kunden wahrgenommen und nachgefragt wird. Das kann nur gelingen, indem logistische Kompetenz noch mehr ausgebaut, indem Fachwissen über die Wertschöpfungsprozesse der Kunden entwickelt wird und das vor allem innerhalb der Vertriebsmannschaft und im Key Account Management (vgl. Kaschek 2014, S.2).

## 2.5.2 Die Wertschöpfungskette als Grundlage für logistische DL

Um das mögliche Potential bei Kunden für Logistikdienstleister besser einschätzen zu können, sollte die Wertschöpfungskette genau betrachtet werden und eine Einstufung über die Höhe der Relevanz für das Unternehmen erfolgen. In unten angeführter Abbildung wird eine mögliche Wertschöpfungskette der Kunden dargestellt.

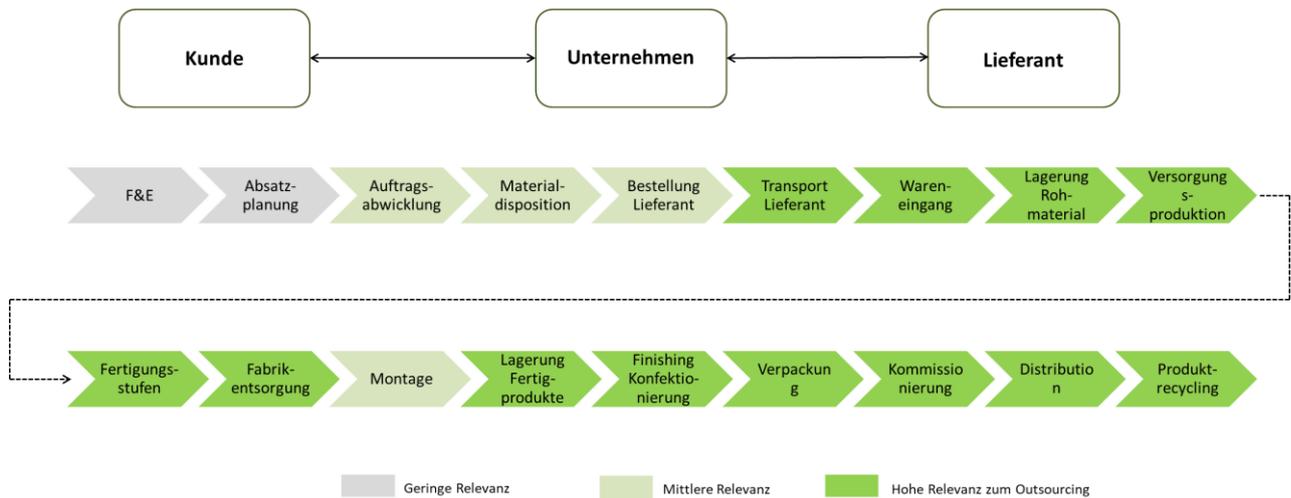


Abbildung 2: Wertschöpfungskette der Kunden (in Anlehnung an Kaschek 2014, S. 46)

Dabei ist es wichtig, als Logistikdienstleister die individuelle und spezifische Wertschöpfungskette der Kunden genau zu analysieren, um Verkaufspotentiale bzw. kundenspezifische Lösungsansätze zu erkennen. Innerhalb der konventionellen logistischen Standarddienstleistungen gibt es untergeordnete Prozesse, die in Kombination und im Zusammenwirken erhebliche Teile der Wertschöpfungskette der Kunden abbilden (vgl. Kaschek 2014, S.46).

Neben Effizienzsteigerung und der Möglichkeit, dass Kunden sich nur noch auf ihr Kerngeschäft konzentrieren, bietet das Outsourcing dieser logistischen Prozesse, die Möglichkeit von Spezialisten zu lernen (vgl. Weber/ Wallenburg 2010, S. 24).

Kunden, welche die operative Logistik nicht zu den Kernkompetenzen ihres Unternehmens zählen und diese auch nicht zu marktgerechten Kosten erbringen können, entscheiden sich oft zum Outsourcing der Logistik. Der Schlüssel in der Einsparung unternehmensinterner Logistikkosten liegt in der Akzeptanz, dass Logistikdienstleistungsanbieter das größere Know-how, die optimale Technik und die Möglichkeit zur Nutzung von Synergien haben, welche das eigene Unternehmen nicht besitzt. Der Logistikdienstleister kann somit innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerkes Prozesse

optimieren, Synergien erzeugen und damit Kosten reduzieren (vgl. Seeck 2010, S. 159-160).

Die selbsterstellten Leistungen eines Unternehmens abzüglich der Vor- und Fremdleistungen werden als Wertschöpfung bezeichnet. Somit ist die gesamte Wertschöpfung eines Produktes auf verschiedene Unternehmen aufgeteilt. Die Bedürfnisse der Kunden verändern sich schnell hinsichtlich Qualität und Menge der nachgefragten Güter, so dass die Anpassung aller Leistungsbestandteile durch einen Anbieter kaum möglich ist. Als entscheidend für den Markterfolg ist hierbei ein gesamtes Wertschöpfungsnetzwerk, bei der Produktflexibilität, Produktionsflexibilität und Lieferflexibilität gegeben ist (vgl. Heiserich/ Helbig/ Ullmann 2011, S. 29).

Um diesem Anspruch der Kunden gerecht zu werden, schließen sich Unternehmen zu vertikalen Wertschöpfungsstrukturen zusammen, zwischen denen eine enge Kopplung der nötigen Aktivitäten geplant und umgesetzt wird. Dabei handelt es sich um eine andauernde Abstimmung der übergreifenden Prozesse, welche wiederum stets auch Auswirkungen auf interne Prozesse im Unternehmen haben. Logistikdienstleister sowie auch Produktions- und Handelsunternehmen sind somit Bestandteile dieser Netzwerke. Die Art der Kundenbeziehungen und die Form der Zusammenarbeit ändern sich hierbei von einer kurzfristigen Kunden-/Lieferantenbeziehung hin zu einer langfristigen und vertrauenswürdigen Partnerschaft. Somit können logistische Dienstleister entlang des gesamten Wertschöpfungsnetzwerkes zum Einsatz kommen. Häufig werden nicht nur Leistungen zwischen den Unternehmen wahrgenommen, sondern auch Leistungen innerhalb einer Wertschöpfungsstufe, wie bspw. die Lagerhaltung auf dem Betriebsgelände durch einen Spediteur oder Logistikdienstleister (vgl. Heiserich/ Helbig/ Ullmann 2011, S. 30f).

Die Zielsetzung dieses neuen Wertschöpfungsnetzwerkes sind Geschäftsmodelle, welche es durchgängig ermöglichen, ihre logistischen Aufgaben besser und schneller abzuwickeln als der Wettbewerb (vgl. Heiserich/ Helbig/ Ullmann 2011, S. 30). Dabei besteht der wichtigste Bestandteil in Wertschöpfungspartnerschaften, in stufenübergreifend umgesetzten und kontinuierlichen Prozessverbesserungen, die sich nicht nur auf die Profitabilität der einzelnen Mitglieder der Kette, sondern auch auf die Profitabilität und die Leistungsfähigkeit der gesamten Wertschöpfungskette steigend auswirken (vgl. Kortus-Schultes/ Ferfer 2005, S.142).

### *2.5.3 Treiber des Logistik-Outsourcings*

Aufgrund vorhingehender Beschreibung konnten folgende Treiber zum Outsourcing logistischer Dienstleistungen (DL) bzw. Prozesse identifiziert werden:

- Logistik ist nicht das Kerngeschäft der Kunden
- Beschleunigung der Abläufe
- Risikovermeidung bzw. Risikoweitergabe
- Es sind keine Investitionen in dem Bereich der Logistik notwendig
- Flexibilisierung der Fixkosten im Unternehmen
- Umgehen von Personalengpässen
- Nutzen von Potentialen und Synergien der Logistikdienstleister – Beherrschung der Komplexität, Kosteneffizienz und Qualität in der Leistungserbringung (vgl. Heiserich/ Helbig/ Ullmann 2011, S. 306, Ehrmann 2017, S. 39).

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass Unternehmen enge Verbindungen mit anderen Unternehmen der logistischen Wertschöpfungskette eingehen sollten, um flexibler am Markt agieren zu können. So findet bereits bei vielen Unternehmen ein Wandel in ihrer Einstellung zu Verbindungen mit externen Partnern statt. Diese Unternehmensbeziehungen werden nicht mehr als kurzfristige Programme zur Kostenreduzierung betrachtet, sondern es werden mit Logistikdienstleistern strategische Allianzen aufgebaut, welche teilweise sogar die Einbindung in die Planung neuer Vorhaben beinhaltet (vgl. Schulte 2013, S. 716).

### *2.5.4 Nutzenargumentation für Kunden*

Um die Treiber zum Outsourcing der logistischen Prozesse der Kunden noch zu unterstreichen, spielt die Nutzenargumentation im Verkaufsprozess der Logistikdienstleister eine wichtige Rolle.

Kein Kunde kauft einzelne Logistikdienstleistungen nach deren Merkmalen, sondern ausschließlich nach dem Nutzen, der für ihn oder sie generiert werden kann. Die eigene Vertriebsmannschaft stellt in diesem Findungsprozess von kundenspezifischen Informationen eine große Relevanz dar. Bei Gesprächen mit Kunden fragen diese nach dem konkreten Nutzen des Angebots und wie damit das konkrete Problem ge-

löst werden kann. Den Kunden ist dabei zu vermitteln, dass sich eine Umstellung oder Ergänzung lohnt und wie sie den unternehmerischen Alltag einfacher gestalten können. Es genügt hierbei nicht, dass stereotyp logistische Prozesse aufgezählt werden, welche angeboten werden können, sondern diese Einzelmerkmale müssen bei einem lösungsorientierten Ansatz zu einer individuellen Lösung für Kunden verknüpft werden.

Gerade bei Logistikdienstleistungen, welche wenig konkret darstellbar sind, muss vom Unternehmen und der verantwortlichen Vertriebsmannschaft Lösungskompetenz vermittelt werden. Dazu können sehr wohl einzelne Merkmale und Vorteile der Leistungspakete dargestellt werden, um den Nutzen, den Kunden erwarten, plausibel zu erläutern. Dabei sollten zuerst die spezifischen Merkmale der Leistungspakete vorgestellt werden, um danach zur Nutzenargumentation überzugehen. Daraufhin sollte im Gespräch das Feedback der Kunden erfolgen, um mögliche Differenzen noch einzuarbeiten.

Der Vorteil der logistischen Dienstleistung wird schließlich erst dann zum Nutzen für Kunden, wenn diese das Bedürfnis ausdrücklich äußern. Am besten ist es dabei, Kunden zum Formulieren dieses Nutzen hinzuführen, sodass sie ihn selbst formulieren und ausdrücken (vgl. Kaschek 2014, S. 71-72).

## **2.6 Erkenntnisse aus diesem Kapitel**

Logistische Dienstleistungen zeichnen sich einerseits durch ihre Standardleistungen, wie die Lagerung, Kommissionierung, den Umschlag und den Transport von Gütern aus, andererseits auch durch die Leistungs- und Kostenziele und die logistischen Zusatzdienstleistungen (Value-added-Services).

Ziel ist es dabei, diese Basisleistungen mit den für Kunden generierten Zusatzleistungen zu Leistungspaketen zu bündeln, um somit ein Leistungsangebot im Key Account Management-Konzept zu erstellen, welches auf die Anforderungen der Kunden abgestimmt ist. Den bestehenden Kunden des Unternehmens müssen Gründe für das Outsourcing geliefert werden, denn aufgrund des immaterialen Charakters von Logistikdienstleistungen ist es umso wichtiger, den Kunden Leistungspakete anbieten zu können, welche die Möglichkeit bieten, tiefer in die Wertschöpfung der Kunden einzudringen.

Diese Leistungsversprechen müssen als weitere Treiber zum Outsourcing ihrer Logistikleistungen wahrgenommen werden und bilden, strategisch betrachtet, einen wichtigen Erfolgsfaktor für das Unternehmen.

Um diese Chancen bei den Kunden zu erhöhen, müssen die einzelnen Bestandteile auf den Markt und den Wettbewerb miteinander abgestimmt werden, um sich somit von der Konkurrenz abzuheben. Der Ansatz, sich nicht nur durch bloße logistische Dienstleistungen zu verkaufen, sondern die erforderliche Lösungskompetenz anbieten zu können, sollte auch im Anforderungsprofil an Key Account Manager, als Bestandteil des Konzeptes, vorkommen.

### 3 Key Account Management

Da sich die folgende Arbeit mit der Erstellung eines Key Account Management-Konzepts in der Logistikbranche befasst, werden in folgendem Kapitel die Definition des KAMs mit dessen Zielen und Gründen, deren Aufbauorganisation und die kritischen Erfolgsfaktoren beschrieben. Das Kapitel endet mit dem Vergleich der bereits etablierten KAM-Konzepte, um damit eine Basis für das theoretische Konzept zu legen.

#### 3.1 Definition von Key Account Management

Key Account Management (KAM) durchlief eine der wichtigsten Veränderungen im Verkauf, die in den letzten zwei Jahrzehnten stattfand. KAM ist ein völlig andersartiger organisatorischer Verkaufsprozess, der von Business-to-Business-Lieferanten genutzt wird, um Beziehungen zu strategisch wichtigen Kunden zu verwalten und messbare Geschäftsvorteile zu erzielen (vgl. Ryals 2012).

Der Begriff Key Account Management kommt aus dem angloamerikanischen Raum und bedeutet, dass die Kunden eines Unternehmens sich durch die Größe, das Auftragsvolumen, das Potential, die Komplexität ihrer Organisation, die innere Entscheidungsstruktur oder durch das Image als Schlüsselkunden identifizieren. Somit kann Key Account Management als ein Prozess gesehen werden, in dem Managementfunktionen und theoretische Annahmen auf Kunden angewendet und zur Basis für betriebswirtschaftliche Aktivitäten dienen soll (vgl. Rau 1994, S. 28-29).

In der Literatur ist eine Vielzahl an Definitionen für Key Account Management zu finden, die nicht eindeutig sind:

*„Key Account Management bedeutet, aktuell oder potenziell bedeutende Schlüsselkunden des Unternehmens systematisch zu analysieren, auszuwählen und zu bearbeiten sowie die dazu notwendige organisatorische Infrastruktur aufzubauen und zu optimieren“ (Belz/ Müllner/ Zupanic 2004).*

Zusammenfassend wird unter Key Account Management eine kundenorientierte Einstellung und Arbeitsweise des Unternehmens und dessen gesamter Organisation sowie eine differenzierte Bearbeitung für die unterschiedlichsten Kundengruppen verstanden (vgl. Sidow 1997, S. 13).

Die Einführung eines Key Account Management-Konzeptes gestaltet sich sehr umfangreich, muss systematisch und strukturiert erfolgen und stellt die Basis für Kundenorientierung dar (vgl. Biesel 2013, S. 21).

Key Account Management bedeutet, die individuellen Anforderungen und Wünsche der Schlüsselkunden durch maßgeschneiderte Lösungen mit Hilfe einer systematischen Vorgehensweise und einem professionellen Kundenmanagement zu bedienen (vgl. Sieck 2005, S. 34). Aufgrund der zahlreichen Definitionen des Begriffs Key Account Management macht es die klare Kommunikation der verwendeten Begrifflichkeiten im Unternehmen und zu den Kunden umso wichtiger, um so den Schlüsselkunden mit deren besonderer Stellung und speziellen Anforderungen an Prozesse und Problemlösungstechniken gerecht zu werden (vgl. Sieck 2005, S. 16-17).

### **3.2 Key Account**

Bei der Analyse unternehmensinterner Auftragsbestände, Kundenumsätze und Deckungsbeiträge stellen die meisten Unternehmen Besonderheiten in ihrer Kundenstruktur fest. Meist wird ein großer Teil der erzielten Umsätze durch wenige, sehr gute Kunden erzielt. Diese Großkunden werden als Schlüsselkunden oder Key Accounts bezeichnet. Das Auftragsvolumen dieser Key Accounts ist meist von zentraler Bedeutung für das Unternehmen und der Verlust dieser Kunden würde immense Einbußen für das finanzielle Ergebnis bedeuten. Key Accounts sind somit diejenigen Kunden, welche mit einem Spezialisten bzw. Key Account Manager oder einem Account-Team auf verschiedenen Stufen und in verschiedenen Abteilungen durchdrungen werden müssen, um langfristig den Erfolg und das Erreichen der unternehmerischen Ziele gewährleisten zu können (vgl. Küng/ Toscano/ Schillig/ Willi 2011, S. 48-50).

Bei Key Accounts im Dienstleistungsbereich erfolgt die Differenzierung ebenfalls nach Größe und Umsatzvolumen, jedoch haben größere Kunden auch komplexere Problemlagen. Somit gilt für das Unternehmen das Ziel, die optimalen auf die Problemstellung der Kunden maßgeschneiderte Lösungspakete anzubieten.

Diese Key Accounts arbeiten meist mit verschiedenen Unternehmen zusammen und deshalb ist es essentiell, die eigene Position bestmöglich auszubauen (vgl. Küng/ Toscano/ Schillig/ Willi 2011, S. 52-53).

Um sich der Abgrenzung von Key Accounts im Vergleich zu konventionellen Kunden zu nähern, können die Faktoren Umsatzgröße und Komplexität herangezogen werden. Sind Kunden an sich, ihr Geschäft sowie das Marktumfeld komplex, die Kunden global agierend, macht eine Klassifizierung als Key Account Sinn. Ist darüber hinaus das Umsatzvolumen hoch, kann von einem klassischen Fall für das Key Account Management gesprochen werden. Beim Großkundenmanagement ist die Komplexität dazu meist gering, während das Umsatzvolumen hoch ist (vgl. Dippel 2012).

### **3.3 Das Buying Center im KAM**

Um Kunden der Logistikbranche noch besser verstehen zu können, ist es wichtig zu wissen, welche Personen bei einer Kaufentscheidung involviert sind und welchen Einfluss diese im Kaufprozess ausüben. Im B2B-Geschäft sind diese Prozesse sehr komplex, daher ist es von großer Bedeutung, näher darauf einzugehen, um Kunden und deren interne Prozesse und Abläufe besser verstehen zu können.

Key Account Management umfasst in der Regel komplexe Organisationen. Die Entscheidungen werden oft funktionsübergreifend und multipersonal getroffen. Daher ist es essentiell, über den Aufbau dieser Entscheidungsstruktur informiert zu sein (vgl. Homburg/ Schäfer/ Schneider 2016, S. 234). Vor allem im geschäftlichen Umfeld werden Kaufentscheidungen nur selten von einzelnen Personen getroffen. In der unternehmerischen Entscheidungsfindung sind oft mehrere Personen mit verschiedenen Rollen involviert, im sogenannten Buying Center. Diese Tatsache sollte in die Verkaufsstrategie bei Kunden mit einbezogen werden (vgl. Sieck/ Goldmann 2007, S. 71).

Das zentrale Merkmal, das dieses organisationale Kaufverhalten auszeichnet, ist, dass die Loyalität gegenüber dem Anbieter in der Regel nicht nur durch eine einzige Person, sondern durch viele Beeinflusser entschieden wird (vgl. Jensen o.J., S. 5).

Das Buying Center besteht aus verschiedenen Personen, die unter informellen Bedingungen die Einkaufsentscheidungen für das Unternehmen treffen. Im Key Account Management ist es wichtig, den Umfang, die Struktur, die hierarchische Macht und den Einfluss dieser am Einkaufsprozess Beteiligten sowie das Informations- und Entscheidungsverhalten des Buying Centers zu beachten (vgl. Küng/ Toscano/ Schilling/ Willi 2011, S. 67).

Vor allem in der Logistikbranche ist es wichtig, die Kunden genauestens zu verstehen und durchleuchten zu können. Um die Struktur der Kunden bzw. des Buying Centers zu erkennen, müssen die möglichen Rollen gekannt werden. Diese Rollen werden in der unten angeführten Abbildung dargestellt.

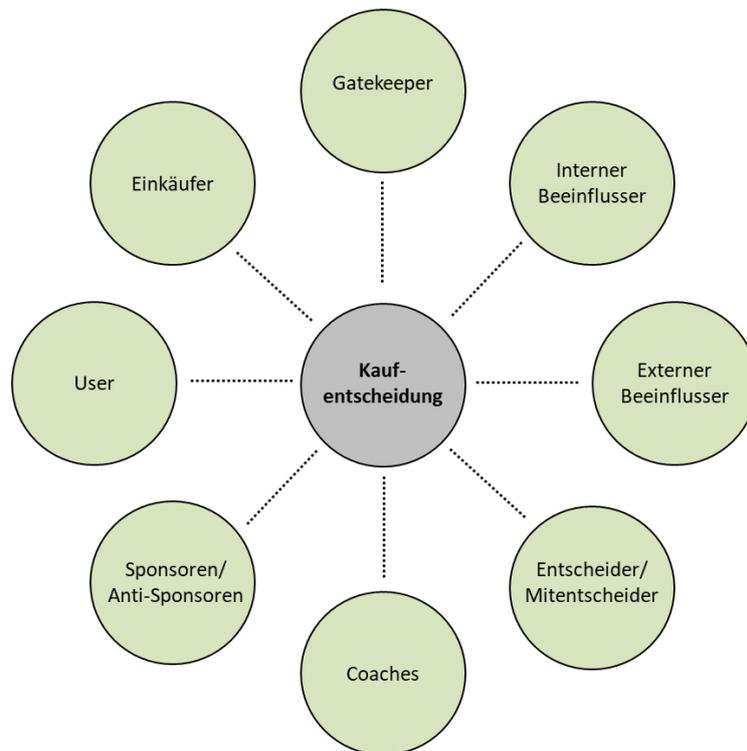


Abbildung 3: Buying Center (in Anlehnung an Küng/ Toscano/Schillig/Willi 2011, S. 70)

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Hauptrollen im Buying Center erläutert:

- **Buyer**  
Als Buyer werden diejenigen Personen bezeichnet, welche letztendlich für die Lieferantenauswahl und den Kaufabschluss zuständig sind.
- **User**  
User oder Benutzer sind diejenigen Organisationsmitglieder, die in der entscheidenden Nachkaufphase die Dienstleistung auch nutzen.
- **Influencer**  
Diese Mitglieder des Buying Centers werden als Beeinflusser bezeichnet, da sie an der Kaufentscheidung nicht direkt beteiligt sind, jedoch aufgrund ihrer Informationspolitik am Ausgang der Entscheidung.

- **Gatekeeper**

Die Gatekeeper oder auch Informationsselektierer kontrollieren den Informationsfluss, in das Unternehmen hinein und innerhalb des Buying Centers, und beeinflussen damit die Entscheidungsfindung im Buying Center. Häufig sind Gatekeeper Assistenten der Geschäftsführung, da sie den Geschäftsführern bzw. den Entscheidern aufgrund ihrer Position im täglichen Geschäftsprozess am nächsten stehen.

- **Decider**

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

Die Einstellung und das Verhalten der verschiedenen Personen innerhalb des Buying Centers hängen zum einen von den genutzten Informationsquellen und zum anderen von der momentanen Phase des Entscheidungsprozesses ab (vgl. Küng/ Toscano/ Schillig/ Willi 2011, S. 70-71).

Die Größe eines Buying Centers kann je nach Unternehmensgröße, Investitionswert und Art des Unternehmens variieren (vgl. Kleinaltenkamp/ Plinke, 2000, S. 311). Je nach Phase des Entscheidungsprozesses können unterschiedlich viele Personen in einem Unternehmen an der Kaufentscheidung beteiligt sein (vgl. Foscht/ Swoboda, 2011, S. 289).

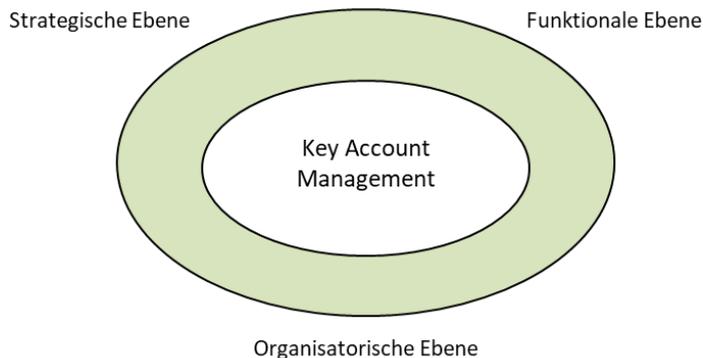
Beim Vertrieb von logistischen Dienstleistungen ist ein grundlegender Erfolgsfaktor, dass Mitarbeiter im KAM genau wissen, mit welcher Person aus dem Buying Center sie gerade zu tun haben und welche Auswirkungen deren Meinungen auf den Kaufprozess haben. Somit muss auf eine schnelle Identifizierung der wichtigsten Personen geachtet werden, um damit den Verkaufsprozess positiv beeinflussen zu können.

### **3.4 Anforderungsebenen des Key Account Managements**

Um dem Leser ein besseres Gefühl für die Anforderungsebenen in den Bereichen der Analyse, Auswahl und Bearbeitung des KAM zu geben, werden diese nun aufgezeigt. Es werden dabei drei Ebenen unterschieden:

- **Strategische Ebene**

- Funktionale Ebene
- Organisatorische Ebene (vgl. Rau 1994, S. 13)



**Abbildung 4: Die Anforderungsebenen des KAM (in Anlehnung an Senn 1997)**

In der unten angeführten Abbildung werden die drei Ebenen im Key Account Management dargestellt:

### **Die strategische Ebene**

Die strategische Ebene im Key Account Management zeigt die langfristige Ausrichtung eines Anbieters auf wichtige Kunden; dort werden die Entscheidungen über die Art und die Ausprägung des Key Account Management-Programms getroffen (vgl. Senn 1997, S. 27).

Weiterhin werden in der strategischen Ebene zwei Fragen gestellt:

- Welchen Nutzen bringt KAM den Kunden?
- Welchen Nutzen bringt KAM dem eigenen Unternehmen (vgl. Sidow 2007, S. 55)?

Bei der Frage, welchen Nutzen das KAM den Kunden stiftet, gehört zur Antwort eine Analyse der Wertschöpfungskette ebenso wie eine Wertbotschaft, die den finanziellen Mehrwert darstellt und so den Nutzen für den Kunden greifbar macht (vgl. Redemann 2015, S. 66).

Der Nutzen im Key Account Management für Kunden liegt im Customer Value added, denn für die Entwicklung von Geschäften werden Wertbildungspotentiale von Kunden benötigt. Gelingt es Lieferanten, den Kunden einen Mehrwert zu schaffen, so beeinflusst dies den Erfolg der Kunden prozessstufenübergreifend in deren Märkten positiv und das Unternehmen kann darauf aufbauend eigene Teilgeschäftsstrategien schaffen. Somit ermöglicht der Value added bei Kunden den Lieferanten mehr Um-

satz über mehr Kunden oder die Vergrößerung des Marktanteils, Erzielung von höheren Preisen (durch den höheren Nutzen) oder niedrigere Kosten (vgl. Sidow 2007, S. 55).

Für den Nutzen von Key Account Management für das eigene Unternehmen spricht der Loyalitätsfaktor von Kunden, der besagt, dass Geschäfte mit Kunden, die gut eingespielt über längere Zeit ablaufen, höhere Erträge bringen. Ein weiterer Faktor ist, dass Geschäfte mit großen Kunden meist unter Umsatz-Ertrags-Ungleichheit leiden. Das bedeutet, ihr Umsatzanteil ist proportional größer als der Beitrag zum Gewinn des Unternehmens. Dafür kann das Ziel vom KAM, die Sicherung und der Ausbau von Umsätzen und Deckungsbeiträgen mit Key Accounts positiv zum Unternehmen beitragen. Als weitere positive Effekte bei der Einführung vom KAM können ein intensiveres Kontaktnetz mehrerer Personen des eigenen Unternehmens zu den Entscheidern der Kunden und eine verbesserte und vertiefte und auch zukunftsorientierte Informiertheit über Kunden und deren Anforderungen genannt werden. (vgl. Sidow 2007, S. 59-60).

### **Die funktionale Ebene**

In der funktionalen oder personellen Ebene werden die Aufgaben und Zielsetzungen der verantwortlichen Personen im Unternehmen strukturiert (vgl. Senn 1997, S. 27). Dabei gilt es, den Informationsfluss zwischen allen Teilen der Kunden und des Unternehmens zu gestalten, zu organisieren und zu bewältigen und damit Leistungsgestaltung und den Zahlungsfluss zu initiieren, abzuwickeln und zu realisieren (vgl. Sidow 2007, S. 101).

### **Die organisatorische Ebene**

In der organisatorischen Ebene werden die strategischen und funktionalen Entscheidungen in der Unternehmensstruktur verankert (vgl. Senn 1997, S. 28). Dabei steht die Kundenorientierung an oberster Stelle, somit sollte die Organisation und Arbeitsweise des Lieferantenunternehmens spiegelgleich zu den Kundenstrukturen passen. Dies erfordert an Kunden ausgerichtete Prozesse, Prozessketten oder Business-Lines sowie die Bestimmung der richtigen Schnittstellen (vgl. Sidow 2007, S. 62).

### **3.5 Gründe für Key Account Management**

Im folgenden Unterkapitel werden unterschiedliche Gründe für die Einführung eines Key Account Management-Konzepts genannt, welche vor der Umsetzung und Etablierung im Unternehmen geprüft werden müssen.

#### **Abhängigkeit von einigen wenigen Kunden – Pareto-Prinzip**

Die geschäftliche Abhängigkeit des Unternehmens zu nur wenigen Unternehmen stellt den offensichtlichsten Grund zur Einführung eines Key Account Management-Konzepts dar. Das Pareto-Prinzip oder die 80/20-Regel besagt, dass 80% des Umsatzes mit 20% des Kundenstamms erreicht werden. Darüber hinaus ist bei komplexen Kunden darauf zu achten, dass deren Kundenwünsche durch ein nachhaltiges Beziehungsnetz mit einem einheitlichen Ansprechpartner erfüllt werden. Der Erfolg des Unternehmens hängt somit von nur wenigen Kunden oder Organisationen ab, während die Betreuung der restlichen 80% der Kunden mit hohem finanziellen und zeitlichen Aufwand bei niedrigen Deckungsbeiträgen verbunden ist (vgl. Sieck 2005, S. 21-26; Sieck 2016, S. 24).

#### **Verkaufsprozessbezogene Kundenwünsche**

Nur wenn alle verkaufsprozessbezogenen Kundenwünsche von Lieferanten erfüllt werden, kann die Chance maximiert werden, die Dienstleistung zu verkaufen. Auf Märkten, bei denen das Dienstleistungsangebot austauschbar ist, entscheiden zunehmend Zusatzleistungen und die Erfüllung von verkaufsprozessbezogenen Kundenwünschen über den Markterfolg (vgl. Rau 1994, S. 32-33). Bei steigender Komplexität der Kunden im Entscheidungsprozess und in der -struktur bedarf es einer koordinierten Stelle im eigenen Unternehmen, die ständig am neuesten Stand ist bezüglich aller notwendigen Informationen. Denn ohne dieses Wissen kann es zu ineffizienten und unkoordinierten Doppelarbeiten in der Kundenbeziehung kommen oder auch zu Fehleinschätzungen bei Verkaufsstrategien (vgl. Sieck 2005, S. 25).

Daraus resultiert ein Neuerfinden von Prozessen im Unternehmen und die Dringlichkeit, dass Kunden und Lieferanten bei der Entwicklung von Produkten, Lösungen und Wettbewerbsvorteilen und somit für eine Politik der Geschäftsausweitung viel stärker und enger mit einbezogen werden müssen (vgl. Sidow 2007, S. 21).

## **Entscheidungskonzentration und Zentralisierungstendenz**

Viele Kunden zentralisieren ihren Einkaufsprozess aufgrund von stetig steigender Komplexität der Produkte (vgl. Rau 1994, S. 37). Durch die Zentralisierung des Einkaufs versprechen sich Einkäufer, deren Einkaufsmacht national oder international zu bündeln, um bessere Konditionen von Lieferanten zu erhalten (vgl. Sieck 2005, S. 23).

Somit liegt der Grund für die Installation von Key Account Management in der Veränderung des Qualifikationsniveaus der Entscheider bei Großkunden oder Schlüsselkunden. Dies erfordert jeweils eine Anhebung des Qualifikationsniveaus der Verkäufer oder des Verkaufsteams auf Lieferantenseite (vgl. Sidow 2007, S. 17).

## **Die Reduzierung der Lieferantenzahl**

Mit der Zentralisierungstendenz der Einkaufsaktivitäten ist meist auch die Reduzierung der Anzahl der Lieferanten verbunden (vgl. Sieck 2005, S. 23). Daraus ergibt sich ein verschärfter Wettbewerb, der zur stärkeren Forderung der Lieferanten führt (vgl. Sidow 2007, S. 21).

## **Wandel der Märkte**

Durch die Globalisierung unterliegen die Märkte einem immer rascher werdenden Wandel. Daraus ergeben sich Gefahren, aber auch Chancen für Lieferanten. Key Account Management kann durch dementsprechende Veränderungen am Markt klar begünstigt werden und die Bedeutung des KAMs wird weiter steigen, da – wie bereits erwähnt – eine zunehmende Konzentration der Lieferanten herrscht (vgl. Sieck 2005, S. 22-24).

Ein strategisch klares Key Account Management ist von zentraler Bedeutung für Unternehmen, weil Kundenbeziehungen und die daraus erwachsenden Strukturen zwischen Einkauf und Vertrieb sich ständig verändern. Aber auch Konzentrationsprozesse, die Internationalisierung der Geschäftsfelder und andere Faktoren beeinflussen die Vertriebsausrichtungen eines Unternehmens und den Fokus auf Kunden (vgl. Krah 2013).

### 3.6 Kritische Erfolgsfaktoren des Key Account Managements

In diesem Kapitel werden Erfolgsfaktoren erläutert und beschrieben, welche gegeben sein müssen, um ein erfolgreiches Key Account Management-Konzept einführen zu können.

Unter Erfolgsfaktoren werden im Allgemeinen die Faktoren verstanden, welche sich nachhaltig auf den Erfolg eines Unternehmens und dessen Entwicklung auswirken, sodass auch ein Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern begründet und durch das Management beeinflussbar ist. Um Erfolgsfaktoren identifizieren zu können, müssen sowohl die unternehmensinternen als auch die unternehmensexternen Einflüsse berücksichtigt werden (vgl. Herr 2007, S. 43-45). Erfolgsfaktoren sind im Allgemeinen häufig Leistungen oder Maßnahmen eines Unternehmens, die vom Kunden nicht unbedingt direkt wahrgenommen werden, aber maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen (vgl. Bruhn 2014, S. 17).

Unter strategischen oder kritischen Erfolgsfaktoren werden darüber hinaus Faktoren verstanden, mit deren Unterstützung ein Unternehmen gezielt Wettbewerbsvorteile erzielt und der Erfolg langfristig erhalten werden kann (vgl. Kaluza/ Blecker 2005, S. 4).

Im Weiteren werden die strategischen Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Durchführung von Key Account Management erläutert:

Strategische Erfolgsfaktoren im Key Account Management	
<b>Effizienz</b>	Mit Hilfe einer effizienteren Betreuung der wichtigsten Kunden des Unternehmens soll KAM die Produktivität insgesamt erhöhen.
<b>Aufbauen auf vorhandene Stärken</b>	In erster Linie muss auf die Analyse und Optimierung der Resultate bei bestehenden Key Accounts fokussiert werden, bevor neue potentielle Kunden bearbeitet werden.
<b>Differenzierung</b>	Durch den Beitrag von Lösungen zu betrieblichen und unternehmerischen Problemstellungen bei Key Accounts entsteht die Möglichkeit der Profilierung gegenüber dem relevanten Wettbewerb.
<b>Richtiges Timing</b>	Oberste Priorität der Beachtung und Erfüllung

	der Wünsche und Termine der Key Accounts muss gewährleistet werden.
<b>Nutzen von Synergien</b>	Synergien können zwischen Unternehmensbereichen bei Key Accounts im Sinne des Cross-Sellings auftreten. Darüber hinaus gilt es, Synergien zu erkennen zwischen dem eigenen Unternehmen und den Key Accounts, um echte Win-Win-Beziehungen zu ermöglichen.
<b>Nutzen von Umwelt- und Marktchancen</b>	Im KAM gilt es, nicht nur die eigenen Chancen zu erkennen, sondern auch die Umwelt- und Marktchancen der Key Accounts.
<b>Key Account Manager führt das Team</b>	Er/Sie spiegelt die Führungsrolle wider, die aktiv eingreift und Mitarbeiter involviert und bei Key Accounts aktiv mit einbindet.
<b>Beharrlichkeit in der Strategieverfolgung</b>	Ein Key Account Management-Konzept sollte nicht leichtfertig im Unternehmen implementiert und nach kurzer Zeit wieder abgesetzt werden, weil die Ergebnisse noch nicht erkennbar sind. Die Entscheidung für die Einführung vom KAM sollte gut überdacht und anschließend konsequent und beharrlich umgesetzt werden.

**Tabelle 3: Strategische Erfolgsfaktoren (in Anlehnung an Sieck 2016, S. 39-43)**

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass ein gezieltes Key Account Management immer mehr zum unternehmerischen Imperativ für die erfolgreiche Nutzung von Chancen für Unternehmen avanciert (vgl. Küng/ Toscano/ Schillig/ Willi 2011, S. 22-28).

### **Kritische Würdigung der Erfolgsfaktoren des KAMs**

Eine allgemein gängige Erfolgsregel besagt, dass die Integration eines KAM sehr breite Auswirkungen im Unternehmen hat, daher ist es von Relevanz, die Rückendeckung der Geschäftsführung und des ganzen Unternehmens zu haben. Zudem ist KAM ein langfristiges Investment und daher muss eine nachhaltige Beziehung zu Kunden aufgebaut werden. Des Weiteren ist es für ein professionelles KAM ausschlaggebend, auch die umliegenden und betroffenen Bereiche frühzeitig im Unternehmen einzubinden. Es wird geraten, eine top-down Einführung des KAMs zu machen und die organisatorischen Anpassungen sowie die KA-Auswahl professionell zu

gestalten. Die Einführung des KAMs kann hohe Investitionen mit sich bringen; es zahlt sich jedoch aus, dass von Beginn an professionell gehandelt wird. Weiters muss KAM für das Unternehmen geeignet sein und auf jeden Fall einen Mehrwert bringen (vgl. Sieck 2011, S. 61-63).

Für eine erfolgreiche Einführung des KAMs ist es vor allem von Relevanz, dass die Erwartungen an das KAM nicht in kurzer Zeit zu schnell steigen. Viele Unternehmen erwarten sich innerhalb kürzester Zeit große Erfolge (vgl. Belz/Müllner/Zupancic 2015, S. 187). Zudem ist es von Bedeutung, dass der KA-Manager diese kritischen Erfolgsfaktoren erkennt und dem restlichen Unternehmen demonstriert (vgl. Sidow 2007, S. 261).

### **3.7 Organisatorische Gestaltung des Key Account Managements**

Da sich die vorliegende Arbeit mit der Erstellung eines KAM-Konzepts beschäftigt, werden in nachfolgendem Kapitel einige Organisationsformen vorgestellt, um dem Unternehmen bei der Implementierung verschiedene Möglichkeiten der organisationalen Verankerung des KAM zu geben.

Neben den bedeutsamen Schnittstellen zum Marketing und zum Kundenservice ist der Vertrieb und das damit verbundene Key Account Management einer der wichtigsten Kontaktpunkte zu Kunden und damit ein bedeutender Bestandteil der Wertschöpfungskette eines Unternehmens. Daher sollten immer die Kunden mit deren spezifischen Bedürfnissen im Mittelpunkt der organisatorischen Gestaltung stehen. Neben der Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen, die im Mittelpunkt des Organisationsdesigns stehen sollten, soll die Organisation auch die Unternehmensstrategie und somit das Geschäftsmodell widerspiegeln.

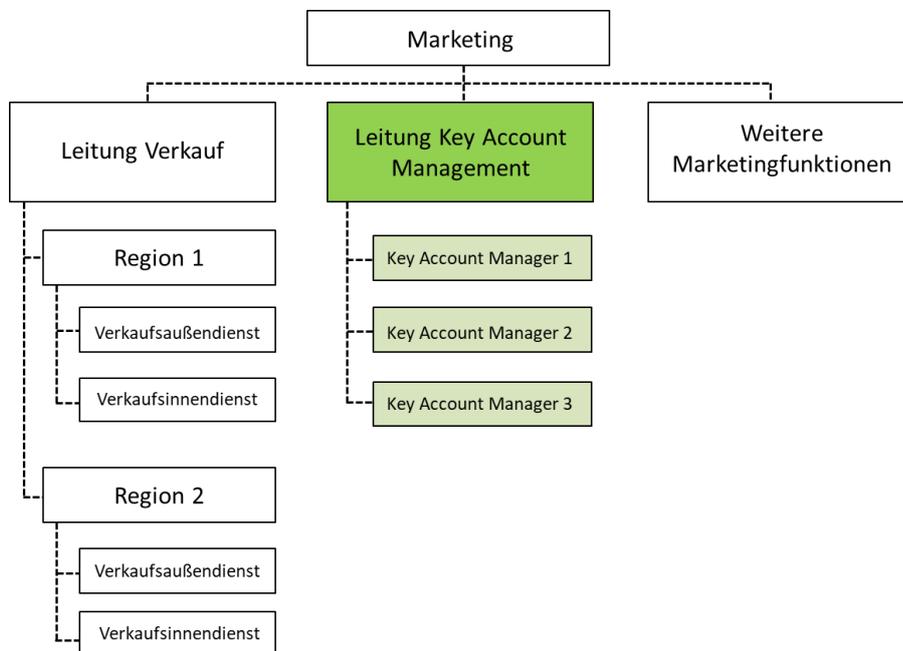
Grundsätzlich kann die Organisation geografisch, funktional, marktorientiert oder produktorientiert aufgestellt werden. Weit verbreitet sind auch kombinierte Organisationen nach Markt und Produkt oder andere Mischformen der genannten generellen Organisationsformen (vgl. Binckebanck/ Hölter/ Tiffert 2013, S. 251-252). Bei der organisatorischen Verankerung des KAMs ist zu beachten, dass sich die Organisationsstrukturen immer aus der Strategie ableiten und daher von diversen Einflussfaktoren abhängen (vgl. Biesel 2013, S. 67).

Eine typische Key Account Management-Aufbauorganisation ist gekennzeichnet durch das Kriterium Kunde. Dabei ist der Key Account Manager für einen oder mehrere wichtige Kunden über Ländergrenzen hinweg verantwortlich, um so eine einheitliche Betreuung der Kunden zu gewährleisten. Nach dieser konsequenten Kundenorientierung müssen Strukturveränderungen auf Kundenseite den organisatorischen Niederschlag auch auf Lieferantenseite finden. Neue Strukturen auf Kundenseite können zu neuen Problemfeldern führen und verlangen nach Anpassung, um die Chancen, die diese neue Situation bietet, voll ausschöpfen zu können (vgl. Fiesser 2000, S. 4).

Die Organisationsstrukturen eines Unternehmens leiten sich aus der Strategie, den Organisationsformen, den wichtigsten Kunden und den Anforderungen der bearbeiteten Märkte ab. Somit gibt es keine richtige oder falsche Gestaltung der Organisationsformen, denn dazu sind die diversen Einflussfaktoren, die auf das System wirken, zu komplex (vgl. Biesel 2013, S. 67). Einzelne Möglichkeiten zum organisatorischen Aufbau des Key Account Managements werden im Weiteren kurz erklärt.

### Key Account Management in funktionsorientierten Organisationen

Im Folgenden wird die beispielhafte Darstellung einer funktionsorientierten Organisation bzw. einer Linienorganisation dargestellt.



**Abbildung 5: KAM in funktionsorientierten Organisationen (in Anlehnung an Küng/ Toscano/ Schillig/ Willi 2011, S. 112)**

Innerhalb dieser funktionsorientierten Organisation werden Key Account Manager als Linienverantwortliche für den Bereich der Großkunden eingesetzt. Dabei wird der Verantwortungsbereich als unabhängige und selbstständige Aufgabe im Unternehmen betrachtet. Der Vorteil der funktionalen Organisation ist die klare Eingliederung in die Struktur (vgl. Küng/ Toscano/ Schillig/ Willi 2011, S. 111). Bei einer funktionsorientierten Organisationsstruktur fokussieren sich Key Account Manager auf klare Aufgaben und Verantwortungsbereiche. Diese sind sehr spezialisiert, was zu einem hohen Koordinations- und Steuerungsbedarf führt und die Zusammenarbeit zwischen

Abteilungen und Funktionsbereichen innerhalb des Unternehmens erschweren kann (vgl. Binckebanck/ Hölter/ Tiffert 2013, S. 253-254).

### Key Account Management in divisionalen Organisationen

In der unten angeführten Abbildung wird eine divisionale Eingliederung des Key Account Managements in die Organisation dargestellt.

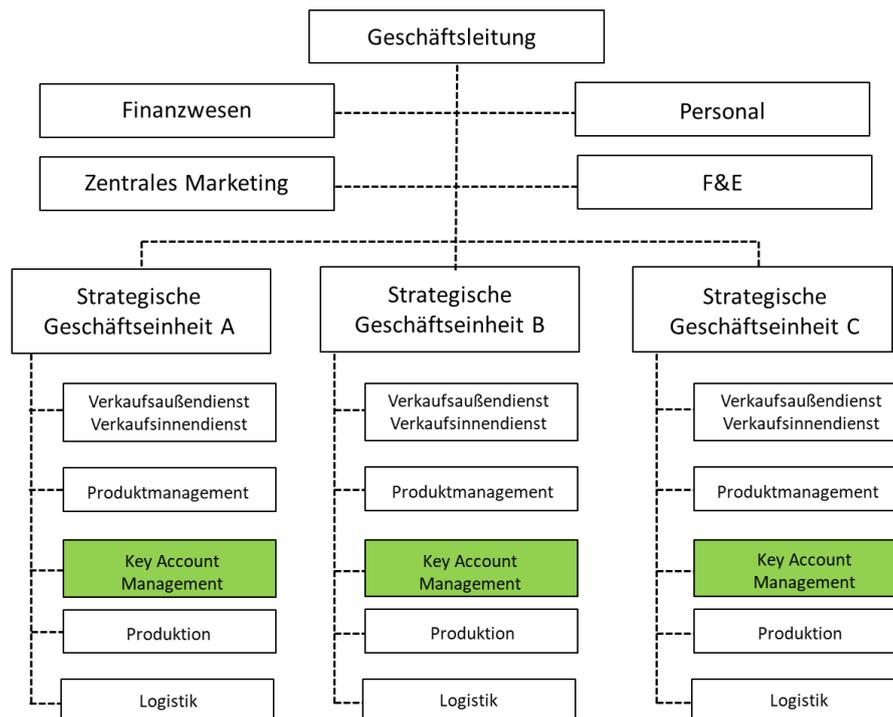


Abbildung 6: KAM in divisionalen Organisationen (in Anlehnung an Küng/ Toscano/ Schillig/ Willi 2011, S. 113)

Innerhalb der divisionalen Organisation, bei der nach Geschäftseinheiten und Produktgruppen gegliedert wird, kann dem Key Account Management eine größere Bedeutung eingeräumt werden. Dabei werden die Geschäftsbereiche nach spezifischen Kriterien oder nach Kundengruppen aufgeteilt und bieten so Key Account Managern vorrangige Kompetenzen gegenüber anderen Funktionsbereichen. Dabei entstehen flexiblere Organisationsstrukturen, mit deren Hilfe sich die Möglichkeit zur konsequenten Ausrichtung auf Bedürfnisse der Key Accounts ergibt. Dieser Fokus auf die Bedürfnisse der Kunden und des Marktes unterstützt die Umsetzung von klaren Key Account Management-Konzepten (vgl. Küng/ Toscano/ Schillig/ Willi 2011, S. 113).

## Key Account Management in Matrixorganisationen

In der unten angeführten Abbildung wird eine beispielhafte Matrixorganisation mit dem eingegliederten Key Account Management dargestellt.

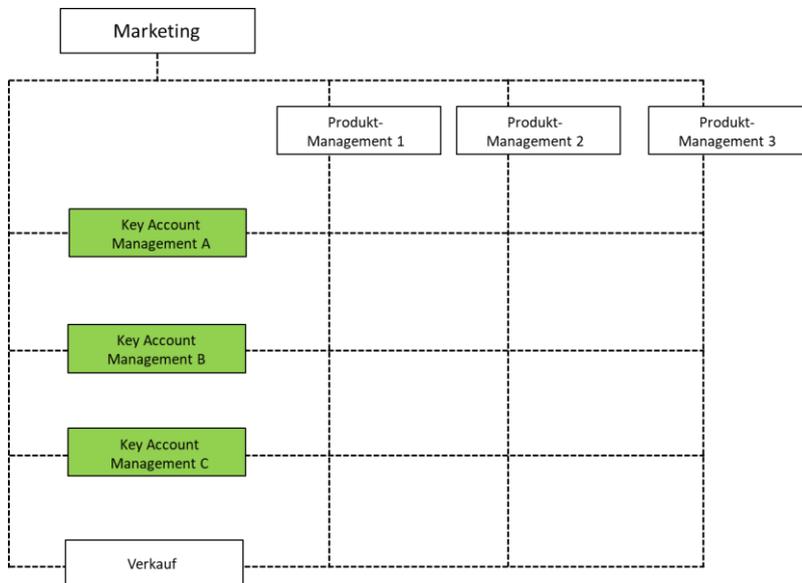


Abbildung 7: KAM in Matrixorganisationen (in Anlehnung an Küng/ Toscano/ Schillig/ Willi 2011, S. 114)

Die Matrixorganisation ist die am häufigsten von allen Wirtschaftsbereichen eingesetzte Organisationsform. Dabei agiert das Key Account Management quer durch alle Bereiche des Unternehmens und kann diese im Sinne der Kundenorientierung beeinflussen. Damit sind aber auch ein erheblicher Kommunikationsbedarf innerhalb der Organisation und ein hoher Zeitaufwand verbunden. Die Aufgaben der Key Account Manager innerhalb der Matrixorganisation liegen in der Verknüpfung der Marken-, Produkt-, Absatzkanal- und Vertriebsstrategie (vgl. Biesel 2013, S. 72-73).

Jede Organisationsform hat ihre spezifischen Vor- und Nachteile bezüglich Kundenbetreuung und -ansprache, Koordinationsaufwand und Mitarbeiter. Abhängig von den Kundenbedürfnissen, der Unternehmensstrategie und der Komplexität der Dienstleistung muss jedes Unternehmen abwägen, welche Organisationsform am besten zum Unternehmenserfolg beiträgt und die gewählte Key Account-Management-Strategie optimal unterstützen kann (vgl. Binckebanck/ Hölter/ Tiffert 2013, S. 254).

Im Großen und Ganzen gibt es keine perfekte Organisation für das KAM, sondern nur optimierte und individuelle Ausgestaltungen auf das Unternehmen angepasst.

## 3.8 Vergleich von Key Account Management-Konzepten

Im folgenden Unterkapitel werden unterschiedlichste Key Account Management-Konzepte dargestellt und miteinander verglichen. Die Grundlagen eines Konzepts werden aufgezeigt und mit den verschiedenen Key Account Management-Konzepten der Literatur verglichen.

### 3.8.1 Aufbau eines Konzepts

In folgender Abbildung werden die Grundbausteine für die Erarbeitung eines Konzepts kurz erläutert. Ein Konzept beinhaltet üblicherweise drei grobe Bestandteile:

Die Situationsanalyse	Externe und Interne Situationsanalyse (grobe Account- Analyse, SWOT-Katalog)
Die Ziele und Strategie	Zieldefinition, Selektion und Auswahl der Key Accounts
Der Operative Teil	Maßnahmen, Organisation und Personalplanung, Führungskonzept, Budgetierung und Erfolgskontrolle

**Abbildung 8: Bestandteile eines Konzepts (in Anlehnung an Küng/ Toscano/ Schillig/ Willi 2011, S. 113; Ischebeck 2013, S. 34)**

Die allgemeine Basis für die Erarbeitung eines Key Account Management-Konzepts ergibt sich einerseits aus den Vorgaben der Unternehmens-, Marketing- und Verkaufsstrategie und andererseits aus den Erkenntnissen und Schlussfolgerungen, welche aus den Analysen, wie der SWOT-Analyse und der Account-Analyse, gewonnen wurden. Mit diesen Angaben können darauf aufbauend die eigentlichen Strategien und Ziele formuliert werden. Im Rahmen des operativen Teils wird das Key Account Management in die Organisationsstruktur mit eingebunden und die Aufgaben innerhalb der KAM-Organisation definiert.

Im Führungskonzept orientiert man sich stark an gesamtunternehmerischen Führungsgrundsätzen, jedoch wird durch abweichende und ergänzende Bestimmungen innerhalb des KAM-Konzeptes festgehalten. Abschließend im Aufbau des Konzepts

erfolgt die Erfolgskontrolle der durchgeführten Prozessschritte (vgl. Küng/ Toscano/ Schillig/ Willi 2011, S. 98-100). Mit dem Thema Key Account Management befasst sich eine große Anzahl von Autoren, die entweder auf die gesamte Thematik eines Konzeptes eingehen oder Teilbereiche beschreiben. In weiterer Folge werden einige dieser Ansätze vorgestellt.

### *3.8.2 Key Account Management-Konzept nach Biesel*

In folgendem Unterkapitel wird das Key Account Management-Konzept von Hartmut Biesel erläutert. Am Beginn dieses Konzepts steht die Strategie- und Prozessentwicklung. In dieser ersten Phase wird das strategische Ziel formuliert, welches einen Mehrwert für die Key Accounts sowie auch für das Unternehmen liefern muss, mit stetiger Ausrichtung der Vertriebsprozesse auf die Key Accounts. Weiters werden strategische Einzelziele formuliert. In folgender Phase werden dann noch die Vertriebsprozesse auf die Key Accounts abgestimmt. In der nächsten Phase des Konzepts kommt es zur Potentialanalyse bzw. zur Durchführung einer Key Account-Analyse, zur Steuerung der Zielkunden und zur Auswahl der Key Accounts. Weiters werden in dieser Phase die Einflussfaktoren bei der Schlüsselkundenauswahl festgelegt und die Informationsgewinnung in der Schlüsselkunden-Analyse beschrieben. Im nächsten Abschnitt wird ein Key Account-Entwicklungsplan erarbeitet, um die Schlüsselkunden professionell betreuen zu können und um sich vom Lieferanten zum strategischen Partner der Key Accounts zu etablieren. Im nächsten Schritt beschreibt der Autor die Umsetzung des Key Account-Entwicklungsplans, um kundenindividuelle Lösungen anbieten zu können. Um dies gewährleisten zu können, werden sechs Schritte beschrieben:

- Schritt 1: Die Informationsbeschaffung
- Schritt 2: Die Ist-Beurteilung
- Schritt 3: Die strategischen Einzelziele
- Schritt 4: Das Projekt- und Kundenscreening
- Schritt 5: Die Entwicklung kundenindividueller Lösungen
- Schritt 6: Vernetzung der Ziele und Interessen auf Kunden- und Anbieterseite

Darauf aufbauend werden die Key Accounts in die Produkt- und Leistungsentwicklung integriert, um die Kundenzufriedenheit bzw. -bindung zu stärken. Als mögliches Tool neben der Messung der Kundenzufriedenheit wird Benchmarking im Key Account Management genannt, um positive Qualitäten erfolgreicher Unternehmen auf das eigene Unternehmen zu übertragen. In der nächsten Phase werden die Werkzeuge zur effektiven Unterstützung des Key Account Managements wie Category Management, Efficient Consumer Response (ECR) und Procurement als ganzheitliches Beschaffungsmanagement genannt. Die letzte Phase des Konzepts beinhaltet das Controlling und beschreibt die Steuerung des Key Account Managements durch Kennzahlen und Wissensmanagement. Dabei wird der Aufbau von Kennzahlensystemen beschrieben und Werkzeuge wie die Balanced Scorecard (BSC) oder Kennzahlen verwendet, um die Möglichkeit der Gestaltung eines Key Account Managements als Profit-Center aufzubauen (vgl. Biesel 2013, S. 117-265).

Laut Biesel stehen bei der Einführung eines Key Account Management-Konzepts der angestrebte Vertriebs Erfolg, wie die Erhöhung von Umsatz, die Professionalität in der Vertriebsarbeit und die Erhöhung der Kundenbindungsquote, der Dialog mit wertigen Kunden und die Verfolgung der Unternehmensstrategie im Vordergrund (vgl. Biesel 2013, S. 117-266).

### *3.8.3 Key Account Management-Konzept nach Sidow*

Key Account Management nach Hans D. Sidow beinhaltet im Konzept vier Ebenen. Die ersten drei Ebenen wurden bereits in Kapitel 3.2 „Anforderungsebenen des Key Account Managements“ näher erläutert, deshalb werden diese hier nur erwähnt und ausschließlich auf die vierte Ebene eingegangen:

- **Die strategische Ebene**
- **Die organisatorische Ebene**
- **Die personelle Ebene**
- **Die operative Ebene**

Bei der operativen Ebene, die man auch „funktionales Key Account Management“ nennt, geht es um die Frage „Wie kann KAM praktisch ausgeübt werden?“. Dies beinhaltet die Summe aller Arbeitsmethoden, Techniken und Instrumente, mit deren

Hilfe die geschäftlichen Möglichkeiten mit Key Accounts identifiziert, entwickelt und ausgeschöpft werden können.

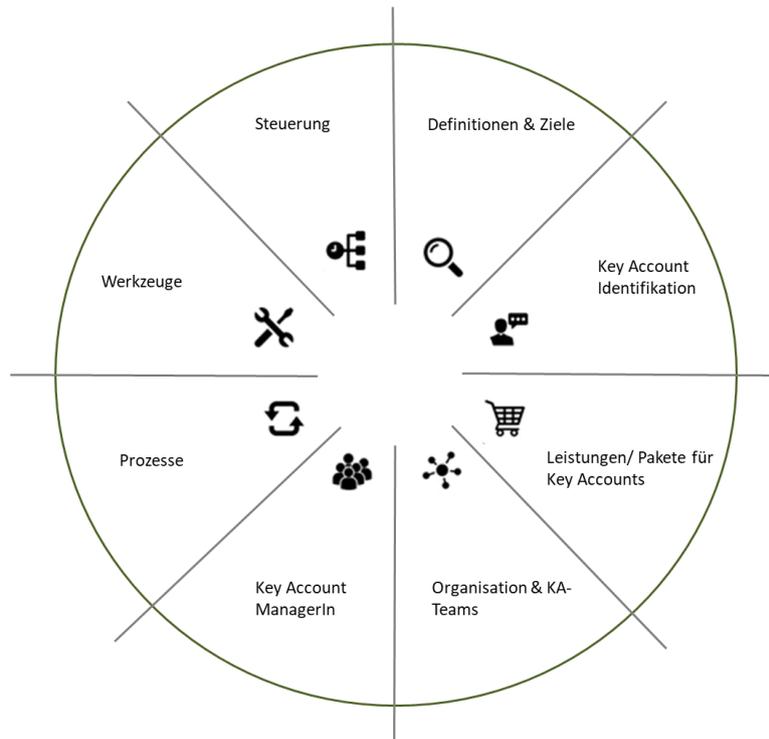
Dabei kommt es zur Auswahl der Key Accounts, zu deren Analyse und anschließend zur Entwicklung und Realisierung des Kundenentwicklungsplans (vgl. Sidow 2007 S. 116). Nach dem Ansatz von Sidow handelt es sich bei Key Account Management um die Möglichkeit, die eigenen Arbeitsweisen kundenbezogen zu verbessern. Es geht nicht um das erfolgreiche Einrichten eines Key Account Management-Systems, sondern darum, wie man mit KAM besser sein kann als die Mitbewerber (vgl. Sidow 2007, S. 7). Sidow beschreibt weiters, dass es sich bei der Auswahl von Key Accounts in der Logistikbranche meist um Komplexitätskunden handelt, bei denen die Kundenbearbeitung der unterschiedlichen Stellen durch verschiedene Niederlassungen und Bereiche zu koordinieren und nach Möglichkeiten den spezifischen Problemfeldern der Kunden entsprechende, maßgeschneiderte Formen der Speditionsleistungen zu kreieren, anzubieten und aufrechtzuhalten gilt (vgl. Sidow 2007, S. 31-32).

Im Gegensatz zu den bereits erwähnten Anforderungsebenen des KAM hat Sidow in seinem Konzept als vierte Ebene auch noch die operative Ebene betrachtet und hat somit die gesamtunternehmerischen Aspekte besser abgedeckt (vgl. Sidow 2007 S. 55-116).

#### *3.8.4 Key Account Management-Konzept nach Sieck*

Das Excellence Modell oder Unternehmenskonzept nach Hartmut Sieck ist ein Key Account Management-Konzept, welches alle Informationen zum unternehmensspezifischen KAM enthält, unter der Berücksichtigung der Bereiche Vision, Ziele, Key Account-Identifikation, Organisation, Human Resources, Prozesse und Tools sowie deren Definitionen (vgl. Sieck 2005, S. 36).

Hierbei ist es wichtig, dass es sich um einzelne Bausteine handelt, welche dann auf das Unternehmen zugeschnitten, erörtert und konkretisiert werden (vgl. Sieck 2011, S. 64). In der Abbildung wird das Modell nach Sieck bildlich dargestellt.



**Abbildung 9: Key Account Management Excellence Modell nach Sieck (Sieck 2016, S. 37)**

Nach Sieck ist es wichtig, zuerst die Ziele, die auf das Unternehmen und das KAM ausgerichtet sind, festzulegen und zu definieren, um dann die weiteren Schritte vorzunehmen. Der nächste Schritt im Modell ist die Identifikation der richtigen Key Accounts. Sieck sieht darin eine der wichtigsten, aber auch schwierigsten Aufgaben in der Erstellung eines Key Account Management-Systems. Sind die richtigen Key Accounts definiert, stellt sich die Aufgabe zur Erarbeitung von Leistungspaketen für Key Accounts. Danach wird das Key Account Management in die Organisation eingebettet und die Rolle und Zusammensetzung des Key Account Teams bestimmt. In weiterer Folge werden die Anforderungen an Key Account Manager und das zielorientierte Vergütungssystem erarbeitet. Darauf aufbauend wird das KAM in die Unternehmensprozesse integriert und Werkzeuge wie der Key Account-Plan erarbeitet, damit in weiterer Folge eine ordnungsgemäße Vertriebssteuerung stattfinden kann (vgl. Sieck 2011, S. 67-221).

Das Konzept nach Sieck umfasst den Ansatz eines ganzheitlichen KAM-Konzepts, da es auf alle unternehmensspezifischen Bereiche des Key Account Managements eingeht. Es ist sehr praxisorientiert und scheint deshalb geeignet für die Logistik-

branche und wird in weiterer Folge im Bereich der Leistungspakete in das theoretische KAM-Konzept für die Logistikbranche mit einfließen.

### *3.8.5 St. Galler Key Account Management-Konzept*

Das wohl bekannteste Modell für ein Key Account Management-Konzept aus der Literatur stellt das St. Galler KAM-Konzept von den Autoren Belz, Müllner und Zupancic dar.

Das Konzept umfasst im Wesentlichen zwei Teilgebiete, welche das KAM-Screening auf strategischer Corporate Ebene und das KAM-Screening auf operativer Ebene umfassen.

Das KAM auf strategischer Corporate Ebene umfasst die gesamtunternehmerische Perspektive, sodass das KAM durch vorhingehende Situations-, Kompetenz-, Struktur-, Prozess- und Kennzahlenanalysen in die Unternehmensstrategien und in die Organisation eingebunden werden kann.

Das KAM auf operativer Ebene befasst sich vor allem mit den Analysen der Kunden, den Strategien, den Buying-Centers, Persönlichkeiten und Profilen mit den Geschäftsbeziehungen zwischen dem Unternehmen und den Key Accounts. Im Vordergrund des operativen KAMs steht das Erreichen, die Erhaltung und Erweiterung echter Win-Win-Vorteile in konkreten Geschäftsbeziehungen (vgl. Belz/ Müllner/ Zupancic 2015, S. 27-29).

Das St. Galler KAM-Konzept besteht aus den sechs „S“: Screening, Strategy, Solution, Skills, Structure, Scorecard. Die Autoren empfehlen, das gesamte Konzept zur Systematisierung der Themen und Aufgaben bei der Einführung und Implementation von KAM zu nutzen. Jeder dieser sechs Bestandteile wird im operativen als auch im strategischen Corporate KAM erläutert (vgl. Belz/ Müllner/ Zupancic 2015, S. 31-33).

In nachfolgender Abbildung 10 wird das St. Galler KAM-Konzept dargestellt.

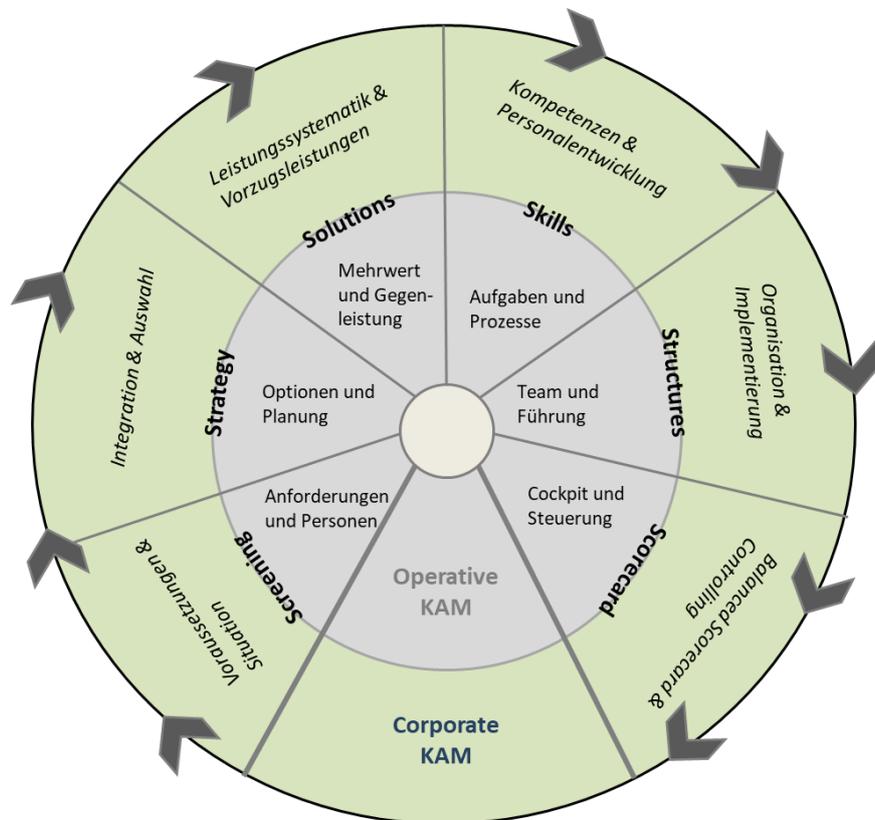


Abbildung 10: St. Galler KAM-Konzept (in Anlehnung an Belz/Müllner/ Zupancic 2015, S.31)

Das Modell bietet den Rahmen für das operative Key Account Management und die individuellen Geschäftsbeziehungen mit den Schlüsselkunden. Diese Bereiche und Aufgaben betreffen unmittelbar die beteiligten Key Account Manager. Die äußere Ebene des Corporate Key Account Managements umfasst dabei alle nötigen Voraussetzungen und Programme des KAMs. Um Key Accounts professionell und erfolgreich bearbeiten zu können, sind manche Faktoren relevanter als andere, dabei liegt es im Ermessen des Unternehmens, diese nach seinen Kriterien zu gewichten, denn ohne schlüssige Systematik verliert sich die Wirkung von vielfältigen Anstrengungen der komplexen Zusammenarbeit mit Key Accounts. Das St. Galler Key Account Management-Konzept stellt hierbei ein wichtiges Instrument dar, um sowohl Key Account Managern als auch denjenigen Personen im Unternehmen, die zuständig für die Implementierung des KAMs sind, zum Erfolg zu verhelfen (vgl. Belz/ Müllner/ Zupancic 2015, S. 27).

Das St. Galler KAM-Konzept bietet einen guten Überblick über alle relevanten Themen und verbindet diese mit der Praxis. Ein Vorteil dieses Ansatzes ist auf jeden

Fall, dass es auf dem neuesten Stand ist und daher auch aktuelle Strategien und Werkzeuge beinhaltet. Oftmals wird der strategische Part des KAMs außen vor gelassen.

### **3.9 Erkenntnisse und Auswahl KAM-Konzept**

Um ein theoretisches Key Account Management-Konzept für die Logistikbranche erstellen zu können, mussten im Vorfeld Definitionen und allgemeine Begrifflichkeiten im KAM abgeklärt werden. In den vorangegangenen Kapiteln wurden einige Ansätze zur Erstellung eines Key Account Management-Konzepts dargestellt. Bei der Konzeption sind neben den Gründen für das Einführen eines KAM, wie die Abhängigkeit des Unternehmens zu wenigen Kunden oder verstärkte verkaufsprozessbezogene Kundenwünsche, auch die kritischen Erfolgsfaktoren zu überprüfen. Zudem ist KAM ein langfristiges Investment und daher muss eine nachhaltige Beziehung zum Kunden aufgebaut werden. Um diese Erfolgsfaktoren des KAM für das Unternehmen zu nutzen, ist ein Konzept wichtig, welches diese kritisch hinterfragt und sicherstellt.

Um ein geeignetes Konzept für das theoretische KAM-Konzept in der Logistik auswählen zu können, wurden diese miteinander verglichen. In einigen Punkten decken sich die genannten Konzepte und sind ähnlich aufgebaut.

Als Grundlage für diese weitere Arbeit wird eine Kombination aus dem St. Galler KAM-Konzept und dem Unternehmenskonzept nach Sieck herangezogen, da sich beide Konzepte als sehr praxisnah und auf die Logistikbranche anwendbar darstellen. Als wichtiges Kriterium wird dabei gesehen, dass beide Konzepte sowohl den strategischen als auch den operativen Bereich abdecken. Somit stellen diese ideale Grundmodelle dar, welche in die Logistikbranche integrierbar sind.

Es werden einzelne Teilbereiche, wie die Bereiche Solutions und Skills, die sich mit den Themen des Leistungsangebots und den Aufgaben der KA-Manager beschäftigen, näher betrachtet. Diese Bereiche stellen Kriterien dar, welche besonders wichtig für den kundenspezifischen Kompetenzaufbau sind, um effiziente Prozesse und Methoden zur Betreuung von Key Accounts im Unternehmen zu integrieren und um kombinierbare Kernprozesse der Logistik hervorzuheben. Diese Kriterien dienen ebenfalls dazu, um klare Schwerpunkte für die Logistikbranche setzen zu können.

## 4 Theoretisches Key Account Management-Konzept in der Logistikbranche

Das abschließende Kapitel des Theorieteils beinhaltet das theoretische Key Account Management-Konzept mitsamt allen Aktivitäten, Prozessen und Entscheidungsoptionen, die zur Erstellung dieses Konzepts mit Fokus auf die Logistikbranche nötig sind. Es bildet somit den theoretischen Rahmen für den Praxisteil und umfasst die im Theorieteil erarbeiteten Besonderheiten der Logistikbranche mit denen eines KAMs zusammen. Zur Erarbeitung des KAM-Konzepts werden klassische Ansätze zur Konzeptionierung von Sieck mit den Konzeptschritten des St. Galler KAM-Konzepts verglichen und kombiniert. Dieser Ansatz zur Konzeptionierung wurde gewählt, da es eine Kombination von Ansätzen anderer Autoren ist und somit alle wichtigen Konzeptionsschritte beinhaltet.

In nachfolgender Abbildung wird dieses grafisch dargestellt und danach in den einzelnen Unterkapiteln beschrieben.

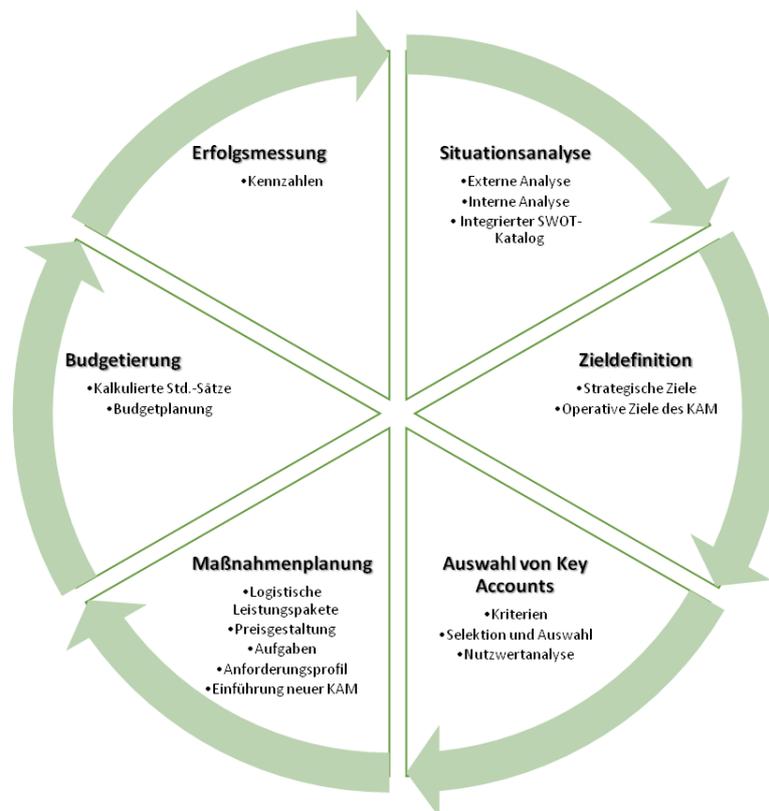


Abbildung 12: Theoretisches KA-Konzept (eigene Darstellung)

## **4.1 Situationsanalyse**

Als erster Schritt bei der Erstellung eines KAM-Konzepts ist eine Situationsanalyse durchzuführen, um alle notwendigen und relevanten Informationen für die Planung zu erhalten (vgl. Preißner 2013, S.30-31). Durch die gewonnenen Informationen aus der Situationsanalyse können in weiterer Folge alle konzeptionellen Entscheidungen getroffen werden. Daher ist eine vollständige und genaue Erfassung der Daten von großer Bedeutung (vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg 2012, S. 235). Die Analyse enthält dafür einerseits die Erfassung aller unternehmensexternen Rahmenbedingungen, wie den Wettbewerb, das Umfeld und die Kunden, und andererseits die unternehmensinternen Einflussfaktoren (vgl. Bruhn/ Meffert 2012, S. 165). Den zu bearbeitenden Markt zu kennen ist die Grundvoraussetzung für jede Vertriebsarbeit und Positionierung eines Logistikdienstleisters (vgl. Kaschek 2014, S. 14).

### *4.1.1 Externe Analyse*

Der erste Schritt in der Situationsanalyse ist die Analyse der unternehmensexternen Faktoren. Bei der externen Analyse werden die Chancen und Risiken untersucht, welche von der unternehmensexternen Umwelt einfließen. Auf Basis der Analysen des Wettbewerbs, der Kunden und des Markts können daraufhin Chancen und Risiken für das Unternehmen abgeleitet werden. Diese untersuchten Rahmenbedingungen der externen Analyse können in der Regel nicht vom Unternehmen beeinflusst werden (vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg 2012, S. 235 - 239).

### **Wettbewerbsanalyse**

Um den Markt wirklich analysieren zu können, ist es für ein Unternehmen essentiell, seine Wettbewerber zu kennen. Dabei muss darauf geachtet werden, in welchem Ausmaß der Wettbewerb den Problemlösungsbedarf der Kunden befriedigt. Diese Analyse muss die betrachteten Logistikdienstleister in einem messbaren Verhältnis zum eigenen Unternehmen darstellen (vgl. Kaschek 2014, S. 20).

### **Kundenanalyse**

Um sicherzustellen, dass das KAM-Konzept alle gewünschten Key Accounts erreicht, ist es von besonderer Bedeutung, im Vorfeld eine Kundenanalyse durchzuführen. Um den Vertrieb wirksamer gestalten zu können, müssen jene ertragreichen Kunden von den weniger interessanten analysiert und getrennt werden und diejenigen mit

einem aussichtsreichen Entwicklungspotential von denjenigen, die kein Ausbaupotential mehr vorweisen. Daraus entsteht die Erkenntnis, die gewinnbringenden Kunden zu identifizieren und zu fördern mithilfe einer Umverteilung von Ressourcen für die Kundenbearbeitung entsprechend der Kundenbedeutung (vgl. Kaschek 2014, S.14-15). In der Strategieverfolgung des KAMs wird in weiterer Folge eine genaue KAM-Selektion durchgeführt, um genau jene Kunden zu identifizieren, auf die das Konzept angewendet werden kann.

### **Marktumfeldanalyse**

Die Umfeldanalyse kann mithilfe der PEST-Faktoren durchgeführt werden. Das Akronym PEST bedeutet Political – Economical – Social – Technology (vgl. Michel/Pifko 2012, S.57). Damit sind beispielsweise politische, ökonomische, soziokulturelle und technische Faktoren gemeint. Die in der Marktumfeldanalyse identifizierten Chancen und Risiken helfen in weiterer Folge, die Ziele zu formulieren (vgl. Detroy/Behle/ vom Hofe 2007, S.67).

#### *4.1.2 Interne Analyse*

Die Analyse des Unternehmens ist der zweite wichtige Bestandteil der Situationsanalyse. Sie hilft, die Stärken und Schwächen zu ermitteln, die die Umsetzung des Konzepts entweder fördern oder auch behindern. Die interne Unternehmensanalyse umfasst die angebotenen Dienstleistungen, die vorhandenen Kernkompetenzen, finanzielle Ressourcen und die Vertriebsstruktur (vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg 2012, S. 235).

Bei der Konzeption des Key Account Managements in der Logistik ist die unternehmensinterne Analyse der Einzigartigkeit und der damit verbundenen Vorteile einer Logistikleistung bzw. der gesamten Logistikkpakete besonders wichtig (vgl. Kaschek 2014, S. 57).

#### *4.1.3 SWOT-Katalog*

Aus den gewonnenen Informationen der externen und internen Situationsanalyse kann ein SWOT-Katalog abgeleitet werden. Der Begriff SWOT steht für Strengths – Stärken, Weaknesses – Schwächen, Opportunities – Chancen, und Threats – Gefahren. Die Stärken und Schwächen ergeben sich aus der internen Analyse, aus dem Stärken-Schwächen-Portfolio. Die Chancen und Risiken wiederum können aus der exter-

nen Analyse abgeleitet werden. Aus dem SWOT-Katalog können in der Konzeption Maßnahmen zur Gegensteuerung bei Risiken und Verbesserung der Schwächen sowie zur Stärkung von Chancen und Nutzung von Stärken abgeleitet werden (vgl. Homburg 2000, S.134). Aufgrund der einfachen Durchführung ist die SWOT-Analyse eine geeignete Art, um die Ausgangssituation des Unternehmens zusammenzufassen und erste Stoßrichtungen der Konzeption festzuhalten und Ziele abzuleiten (vgl. Pepels 2009, S. 41 – 45).

## **4.2 Festlegung von Zielen im Key Account Management**

Ziele sind ein Hauptbestandteil der konzeptionellen Planung. Sie geben die grundsätzliche Richtung vor und erfüllen die Kontroll-, Koordinations- und Motivationsfunktion (vgl. Bruhn/ Meffert 2012, S. 199).

Um Ziele konkret formulieren zu können, müssen diese den SMART-Anforderungen (Spezifisch – Messbar – Attraktiv – Realistisch – Terminiert) entsprechen. Das bedeutet, dass ein Ziel verständlich formuliert sein muss, die Ergebnisse gemessen werden können und positiv formuliert sind, die Zielerreichbarkeit sichergestellt ist und ein Kontrolltermin festgelegt ist (vgl. Hilker 2009, S.39).

Das grundlegende Ziel des Key Account Managements besteht darin, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen und zu pflegen. Damit wird das eigene Unternehmen vom austauschbaren und nur über den Preis ausgewählten Lieferanten zum strategischen Partner, der individuelle und auf die Kundenwünsche und -probleme zugeschnittene Lösungen erarbeitet und anbietet. Key Account Management unterscheidet sich vom klassischen Vertrieb, welcher vorwiegend nach Vertriebsregionen und Produktgruppen strukturiert wird. Außerdem kann mit Hilfe des Key Account Management-Konzepts das Cross-Selling-Potential der Schlüsselkunden besser ausgenutzt werden (vgl. Kappler 2007, S. 1).

Die strategische Ausrichtung im Key Account Management ist wesentlich; umso wichtiger ist es, die genaue Zielsetzung, die mit der Einführung des KAMs einhergeht, zu kennen und zu bestimmen. Aufgrund dessen wird im folgenden Kapitel ein kurzer Überblick über mögliche Zielsetzungen für das KAM erfolgen, welche sich aus den in Kapitel 3.3 beschriebenen Gründen ergeben.

<b>Zielsetzungen im Key Account Management:</b>	Sicherung und Ausbau der Deckungsbeiträge aus Geschäften mit Schlüsselkunden
	Positionsverbesserung gegenüber Wettbewerbern
	Erhaltung der Existenz der Key Accounts
	Steigerung der Qualität der Bearbeitung der Key Accounts
	Unterstützung der Key Accounts bei der Erreichung ihrer Ziele
	Methode zur Erhöhung der Lieferanteile
	Stärkung der Kundenbindung
	Durch Key Account Management Erträge steigern – Kunden als Profit Center

**Tabelle 4: Zielsetzungen im KAM (in Anlehnung an Sidow 2007, S. 50-53; Rau 1994, S. 39-45, Biesel 2013, S. 11)**

Es gilt, mit Hilfe des Key Account Managements das eigene Dienstleistungsangebot für Kunden schwerer vergleichbar zu machen und es als beste Lösung zwischen Lieferant und Kunde darzustellen sowie die ständige gemeinsame Kontrolle des Kundennutzens zu ermöglichen (vgl. Rau 1994, S.39-40). Wenn das zu lösende Problem oder die zu schaffende Dienstleistung nicht einfach zu erstellen ist und damit eine hohe Lösungsempfindlichkeit besteht, ergibt sich bei Kunden eine niedrigere Preissensibilität und es besteht die Möglichkeit für das Unternehmen, Erträge zu steigern (vgl. Sidow 2007, S. 50).

### 4.3 Auswahl der Key Accounts

Key Account Management muss in die Unternehmensstrategie eingegliedert werden. Dabei kann das Formulieren einer Vision Vertrauen der Beteiligten mobilisieren und zu einer zukunftsorientierten, erfolgreichen Partnerschaft beitragen (vgl. Belz/ Müller/ Zupancic 2015, S. 62-65). Die Strategie beschreibt den Weg, wie die zuvor definierten Ziele erreicht werden sollen (vgl. Sieck 2016, S.144). An der obersten Stelle stehen die Unternehmensziele und die daraus abgeleiteten Strategien. Erst daraus kann eine Vertriebsstrategie und in weiterer Folge die Strategie des KAM abgeleitet werden. Die nachfolgende Abbildung soll diesen Prozess veranschaulichen.

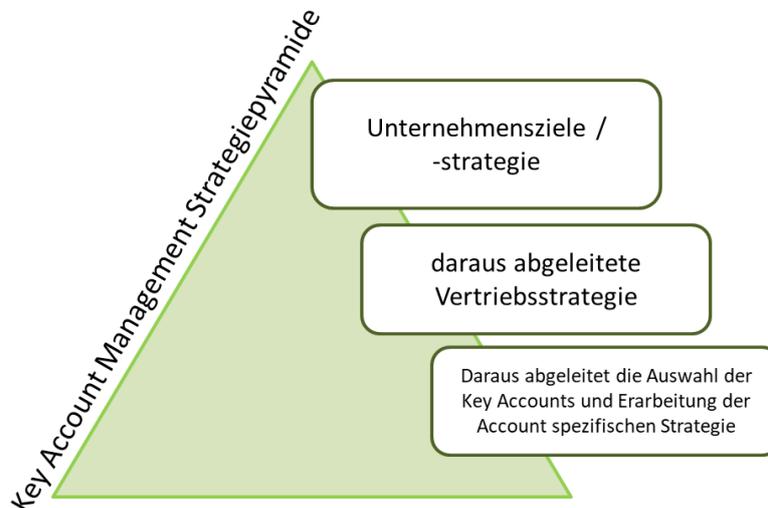


Abbildung 13: KAM Strategiepyramide (in Anlehnung an Sieck 2016, S.68)

Die Notwendigkeit einer stärkeren Markt- und Kundenorientierung ist verantwortlich für veränderte Ansätze in der Strategiebildung. Im Weiteren werden einige Ansätze von Strategien erläutert:

Das Ziel einer Strategie liegt darin, mittelfristig und nachhaltig Wettbewerbsvorteile für das eigene Unternehmen zu schaffen. Es gilt, für den Kunden einen Nutzen zu stiften, den der Wettbewerber in dieser Form nicht bieten kann. Auch die Entscheidungsstruktur für die strategische Ausrichtung, wie die Auswahl der richtigen Key Accounts und die damit verbundene Kriterienbildung, ist ein Teil der Strategie. Für ein Unternehmen ist es somit von großer Bedeutung, einen strategischen Plan aufzustellen, ansonsten besteht die Möglichkeit eines Misserfolgs (vgl. Woodburn/McDonald 2011, S. 227).

Bei der Strategieverfolgung im Key Account Management geht es um die durchgängige Prioritätenbildung bei der Bearbeitung und Zusammenarbeit mit Key Accounts und in weiterer Folge darum, interne Ressourcen entsprechend zu bündeln und den einzelnen Geschäftsbereichen der Kunden zuzuordnen (vgl. Sidow 2007, S. 200-201). Dementsprechend ist Key Account Management im Unternehmen einzuführen, um damit die wichtigsten Kunden zu identifizieren. Diesen Key Accounts spezielle Leistungspakete anzubieten und Key Account Manager die Verantwortung für Schlüsselkunden zu übertragen, ist bereits eine strategische Entscheidung (vgl. Belz/ Müllner/ Zupancic 2015, S. 59-60).

Key Account Management sollte in die Unternehmensstrategie eingegliedert werden und nicht in der untersten Hierarchieebene stattfinden. Das Topmanagement des Unternehmens sollte sich aktiv in die konzeptionelle Gestaltung und Durchführung des Programms einbringen. Dabei kann das Formulieren einer Vision Vertrauen der Beteiligten mobilisieren und zu einer zukunftsorientierten, erfolgreichen Partnerschaft beitragen (vgl. Belz/ Müllner/ Zupancic 2015, S. 62-65).

#### *4.3.1 Kriterien eines Key Accounts*

Die Kriterien zur Auswahl der Key Accounts für das Unternehmen sind grundsätzlich an der eigenen Unternehmensstrategie und den Zielen anzulegen.

Betriebswirtschaftlich können die Kriterien in zwei Bereiche unterteilt werden:

- **Quantitative Kriterien**
- **Qualitative Kriterien**

Neben diesen beiden Kriterien können Logistikdienstleister noch nach zusätzlichen Möglichkeiten unterscheiden:

**Großkunden:** erbringen erhebliche Umsatzbeteiligungen

**Imagekunden:** positive Nutzung des Image der Kunden

**Referenzkunden:** bekannte Adresse am Markt und sind bereit, als Referenz zu dienen

**Know-how-Kunden:** verfügen über hohes Fachwissen, welches für das Unternehmen genutzt werden kann

**Komplexitäts-Kunden:** schwierige Struktur bei Kunden, bei denen es Sinn macht, die Steuerung im KAM zu konzentrieren

**Entwicklungskunden:** der eigene Lieferanteil bei Kunden ist noch sehr gering, aber bieten Potential oder Kunden gewinnen Marktanteile im eigenen Marktsegment

Das Unternehmen sollte dabei mindestens einmal jährlich hinterfragen, ob sich an der Auswahl und den Kriterien zu Bestimmung ihrer Key Accounts etwas geändert hat, denn diese Festlegung sollte nicht statisch sein, sondern einem regelmäßigen Überprüfungsprozess unterliegen (vgl. Biesel 2013, S. 41-42). Um die geeigneten Key Accounts für das Unternehmen zu eruieren, wird die Bestimmung des Kundenwerts empfohlen. Dabei werden sowohl die quantitativen bzw. ökonomisch eindeutig messbaren Kriterien als auch die qualitativen Kriterien mit einbezogen (vgl. Belz/ Müllner/ Zupancic 2015, S. 65).

#### *4.3.2 Selektion und Auswahl der Key Accounts*

Bei der Selektion und Auswahl einzelner Key Accounts für Logistikdienstleistungen spielen, wie bereits erwähnt, die qualitativen und quantitativen Kriterien eine wesentliche Rolle. Zu den wichtigsten Kriterien zählen hierbei die Umsatzgröße, die Marktbedeutung, der Marktmultiplikator und die Nischenmarktbearbeitung mit benötigtem Spezialwissen auf Anbieterseite (vgl. Biesel 2013, S. 147).

Für die Etablierung eines Selektionsprozesses der Key Accounts im Unternehmen, der effektiv, effizient und wiederholbar ist, ist es notwendig, eine Systematik anzuwenden, die die im Vorhinein bestimmten Kriterien miteinander verknüpft. Während dieses Prozesses ist es wichtig, die interne Transparenz und Plausibilität der Kundenauswahl zu gewährleisten. Zielvorgabe ist dabei, in angemessener Zeit und adäquatem Aufwand zu einer überschaubaren und machbaren Anzahl von Key Accounts zu kommen.

Um Key Account Management im Unternehmen zu erproben, wird anfangs nur eine kleine Zahl von Kunden empfohlen, bei denen das Konzept angewendet wird. In weiterer Folge – nach Erprobung und guter Erfahrungen – kann das Key Account Management-Konzept auf weitere Kunden ausgeweitet werden. Um die geeignete Anzahl an Key Accounts für den Logistikdienstleistungsbereich auszuwählen, wird das Kunden-Scoring-Modell verwendet, in dem die unterschiedlichen Auswahlkriterien verschieden gewichtet werden und der Aufwand der Umsetzung überschaubar und realisierbar bleibt (vgl. Belz/ Müllner/ Zupancic 2015, S. 192-195).

Unter einem Kunden-Scoring-Modell wird ein Punktebewertungsmodell verstanden, bei dem qualitative als auch quantitative Aspekte zur Kundenbewertung mit einbezogen werden. Die einzelnen Kriterien werden aufgrund ihrer Wichtigkeit und Bedeutung gewichtet und im Anschluss mit Punkten bewertet. Die bewerteten Punkte werden mit dem Faktor der Gewichtung multipliziert und anschließend die Ergebnisse addiert. Daraus resultiert der einzelne Wert der Kunden. Der am höchsten bewertete Kunde stellt für das Unternehmen den wertvollsten Kunden dar (vgl. Hofbauer/ Hellwig 2016, S.132).

In der vorliegenden Arbeit wird zur abschließenden Auswahl der Key Accounts das Kunden-Scoring-Modell verwendet, da dieses einfach einsetzbar ist und qualitative und quantitative Aspekte in die Qualifizierung mit einbezieht.

## **4.4 Erarbeitung von Maßnahmen im KAM**

Ist die Richtung der Strategie festgelegt, geht es im weiteren Schritt darum, konkrete Maßnahmen zu definieren, um die zuvor gesetzten Ziele zu erreichen. Der Plan der Maßnahmen beinhaltet die logistischen Leistungspakete für Key Accounts, deren Preisgestaltung, die Aufgaben und das Anforderungsprofil an KA-Manager, die Einführung neuer KA-Manager und eines KAM-Teams.

### *4.4.1 Logistische Leistungspakete für Key Accounts*

Aufgrund der Wichtigkeit der problemlösungsorientierten und auf Kundenwünsche zugeschnittene Leistungspakete in der Logistik stellt das Angebot der Leistungspakete im KAM-Konzept einen wichtigen Bestandteil dar.

Nach der Auswahl der Key Accounts für das Unternehmen stellt sich die Frage, welche Leistungspakete ihnen angeboten werden können, die übliche Kunden nicht erhalten. Das Schnüren von klar definierten Leistungspaketen muss einen Mehrwert für Kunden bieten und einen zielgerichteten Einsatz der Unternehmensressourcen darstellen (vgl. Sieck 2016, S.118-121).

Das angebotene Leistungspaket für Key Accounts muss der individuellen Strategie entsprechen und der strategischen Zielpositionierung in der Zusammenarbeit mit den Key Accounts angepasst werden. Jede getätigte Geschäftsbeziehung ist mit Transaktionskosten bzw. Investitionen verbunden, die zu Erträgen führen sollen. Für die richtige Bearbeitung von Schlüsselkunden gilt es für das Unternehmen, die richtige Investitionshöhe zur Aufrechterhaltung der Kundenbindung zu bestimmen. Key Account Manager müssen in der Lage sein, dieses Verständnis in die Gestaltung des Key Account-Leistungsangebotes zu integrieren (vgl. Belz/ Müllner/ Zupancic 2015, S. 117-119).

Das Leistungsversprechen gegenüber dem Key Account muss einen einzigartigen Mehrwert bieten, deshalb haben Key Account Manager die Aufgabe, aus einer Zusammenstellung der wichtigsten Bedürfnisse der Schlüsselkunden kundenindividuelle Leistungsversprechen in den Key Account-Plan aufzunehmen, um bei der Nutzenargumentation bei Kundengesprächen einsatzbereit zu sein. Ein weiterer wichtiger Teil des Leistungsangebotes ist das Schnüren von einzelnen Leistungsbestandteilen bzw. das Kombinieren von Basislogistikleistungen mit Value-added Services zu

ganzheitlichen logistischen Leistungspaketen (vgl. Ehrmann 2017, S.333, Belz/ Müller/ Zupancic 2015, S. 125).

Dabei kann der Key Account-Vertrag eine wichtige Rolle einnehmen und Sicherheit für beide Partner vermitteln, denn Key Accounts streben nach der Risikoverminderung, welche aus der Wahl nur weniger Anbieter entsteht. Im Vertrag können Leistungsumfang und spezialisierte Leistungsqualität auf Anbieterseite festgehalten werden, um so Transparenz über Leistung und Gegenleistung und mögliches Potential für gemeinsame Synergien zu schaffen. Entscheidend dabei ist auch, die Gegenleistungen von den Schlüsselkunden systematisch zu sichern und für die Einhaltung von Zusagen zu sorgen.

Bevor Key Account Manager individuelle Logistikleistungspakete für Schlüsselkunden erstellen, sollten folgende Überlegungen getätigt werden:

- Bei zunehmender Vertrautheit und langer partnerschaftlicher Kooperation geht es vor allem um effizienzsteigernde Logistikleistungen und bei frühen Kundenbeziehungen um Leistungspakete, die das Vertrauen steigern.
- Ein weiterer Faktor zur Erstellung der kundenindividuellen Leistungen ist das Übereinstimmen von Strategien und Zielen mit der Zusammenarbeit der Kunden und der Leistungspakete.
- Ist das Angebot an logistischen Leistungen für den Key Account so geschnürt, dass sich das Unternehmen damit profilieren kann, entsteht bei Kunden Zufriedenheit. Bietet das Unternehmen auch exklusive Logistikdienstleistungen für einzelne Key Accounts?
- Bei den einzelnen Bestandteilen der Leistungspakete muss sich das Unternehmen die Frage stellen, welche davon erfolgskritisch sind. So kann das Optimierung der Durchlaufzeiten und das gemeinsame Planen der Kapazitäten für Kunden einen erfolgskritischen Mehrwert bieten.
- Welche Gegenleistungen sind Key Accounts bereit zu leisten und werden diese Potentiale vom Unternehmen voll ausgeschöpft? Den Kunden muss verständlich kommuniziert werden, welche Leistungen getätigt werden, um die

Zahlungsbereitschaft zu erhöhen und somit Preise optimieren zu können (vgl. Belz/Müllner/Zupancic 2015, S. 134-135, Ehrmann 2017, S.39-41).

Der Status der Kunden innerhalb des Unternehmens als Key Account muss klar definiert sein, ebenso die Leistungspakete, die ihm angeboten werden können, um interne Prozesse zur Leistungserstellung zu optimieren (vgl. Sieck 2016, S.117-119).

#### *4.4.2 Preisgestaltung*

Die Preisgestaltung mit Key Accounts bewegt sich im Spannungsfeld von Kosten der Anbieter, zur direkten Wettbewerbssituation und dem Kundennutzen. Das Unternehmen sollte sich im Vorhinein mit einigen Faktoren auseinandersetzen, um eine geeignete Preissetzung gewährleisten zu können:

- Positionierung des eigenen Unternehmens zwischen Mehrwert für Kunden und Niedrigpreisstrategie
- Differenzierungen zwischen Ländern, Leistungspaketen und Kunden
- Preissysteme
- Informationssysteme zur Preisdiagnose und zu realisierenden Preisen
- Verantwortungsbereich für Preisbildung im Unternehmen
- Prozesse zur Preisbestimmung und Steuerung
- Umgang mit Investitionen für Kunden, Sonderzahlungen und Preisrisiken

Bedeutend bei der Preisgestaltung ist auch die subjektive Wahrnehmung und Preisbereitschaft der Kunden und der empfundene Nutzen. Eine interne Kostentransparenz kann Fehleinschätzungen vorbeugen, denn vor allem für Unternehmen, die für Kunden in den Bereich des umfassenden Outsourcings vorstoßen, können die Aufwendungen häufig schwierig abschätzbar sein (vgl. Belz/Müllner/Zupancic 2015, S. 130-131).

Wenn sich Unternehmen entscheiden, ihre logistischen Prozesse outzusourcen, ist der Abschluss eines Kontraktlogistikvertrages empfehlenswert, um gegenseitige Pflichten und Anforderungen festzuhalten, wie ein ursachengerechtes Vergütungssystem. Dieses Vergütungssystem ist entsprechend abhängig von dem individuellen Leistungskatalog des jeweiligen Outsourcing-Projekts (vgl. Seeck 2010, S. 160-161).

#### 4.4.3 Aufgaben der Key Account Manager

Auf Basis der im Vorhinein erfolgten Selektion und Auswahl der Key Accounts kann der Prozess der Key Account Betreuung durch KA-Manager näher betrachtet werden. Die spezielle Betreuung der Key Accounts wird in folgendem Kapitel durch die Beschreibung der Aufgaben der/des Key Account Manager erläutert. Um die Aufgaben und den Zuständigkeitsbereich von Key Account Managern zu beschreiben, werden in weiterer Folge die Hauptaufgaben beschrieben mit dem Augenmerk der besonderen Erwartungen der Kunden in der Logistikbranche.

Der wesentliche Mittelpunkt in der Rollenwahrnehmung der Key Account Manager liegt in der Ausschöpfung bestehender Potentiale und in der Ausweitung der Geschäfte mit den einzelnen Key Accounts. Zur zentralen Kundenkenntnis gehört darüber hinaus das Verständnis für die ausschlaggebenden Faktoren, die für den Erfolg der Kunden in deren Märkten von größter Bedeutung sind und deren Umsatz am stärksten beeinflussen (vgl. Sidow 2014, S.2).

Die Aufgaben der Key Account Manager lassen sich in verschiedene zu erfüllende Rollen einteilen:

- **Teamleiter**

Key Account Management enthält einen klaren Ansatz von Teamarbeit. Als Key Account Manager wird das Führen eines Teams mit Fähigkeiten und Kompetenzen in den Bereichen Führung und Mitarbeitermotivation gefordert.

- **Informationsmanager**

Key Account Manager agieren als Kommunikationsdrehschreibe für die gesamten kunden- und verkaufsrelevanten Informationen. Das KAM nimmt hierbei auch die Koordinationsfunktion ein und muss über starke Kommunikationsfähigkeiten verfügen.

- **Strategieentwickler**

Der Verantwortungsbereich von Key Account Managern liegt im Gesamtgeschäft mit den Schlüsselkunden. Strategische Fähigkeiten und Kompetenzen für die Erarbeitung von Strategien und Maßnahmen sind essentiell, um die Geschäftsbeziehungen zu Kunden zu sichern und auszuweiten.

- **Beziehungsmanager**

Für Key Account Manager gilt es, ein gefächertes Beziehungsmanagement zu Kunden auf allen Ebenen aufzubauen. Das Multi-Level-Selling aufzubauen, zu pflegen und weiterzuentwickeln ist eine definitive Tätigkeit für KAM (vgl. Sieck 2016, S. 167-169).

Um den hohen Anforderungen in der Logistikdienstleistungsbranche gerecht zu werden, müssen KA-Manager ständig in der Lage sein, diese Rollen einzunehmen, um auf kundenindividuelle Ansprüche einzugehen und maßgeschneiderte Leistungspakete zu schnüren.

#### *4.4.4 Anforderungsprofil von Key Account Managern in der Logistik*

Key Account Manager müssen in der Lage sein, den Schlüsselkunden beratend zur Seite zu stehen, um spezifische Anfragen, Probleme und Möglichkeiten der Kunden zu identifizieren und ganzheitlich lösen zu können. (vgl. Sieck 2016, S.170). Das System des Key Account Managements braucht Manager mit strukturierten, effizienten und kommunikativen Arbeitsweisen. Die Benefits für ihre Kunden aufzeigen und sich in diese hineinversetzen können um somit Win-Win-Situation zu schaffen (vgl. Sudmann 2015).

Bei den Grundanforderungen an Key Account Managern verlangt der Einsatz an logistischen Dienstleistungen noch zusätzliche Bereiche, die es abzudecken gilt. So ergibt sich ein Berufsbild aus dem Koordinationsbedarf des Materialflusses über alle Stufen der Wertschöpfung. Ein KAM in der Logistik sollte geschult in logistischem Denken sein, Durchsetzungskraft und Innovationsbereitschaft besitzen und konzeptionell und detailliert wettbewerbsfähige Unternehmensstrukturen schaffen und miteinander verknüpfen. Weiters sollten diese die Fähigkeit besitzen, Rationalisierungspotentiale aufzuspüren und Schnittstellenprobleme zu überwinden mit stetem Blick auf die Branchen der Kunden (vgl. Heiserich/ Helbig/ Ullmann 2011, S. 27-28).

Auch wenn Key Account Manager im Unternehmen nicht an den operativen logistischen Arbeitsprozessen teilhaben, sollten sie dennoch Kenntnis über logistische Basisdaten, Auftragsabwicklungssysteme und Lager- und Transportplanung aufweisen (vgl. Schulte 2013, S. 585).

Das Anforderungsprofil von Key Account Managern in der Logistikbranche sollte folgende Faktoren beinhalten:

<b>Anforderungsprofil Key Account Manager</b>	Reisebereitschaft
	Abgeschlossenes Studium
	Vertriebs-, Logistik- und betriebswirtschaftliche Kenntnisse, die zur Leistungspaketerstellung befähigen
	Erstellung und Präsentation von Angeboten
	Erstellung von kundenspezifischer Stärken- und Schwächenanalysen als Basis für Zielvereinbarungen über Umsatz, Marktanteil und Deckungsbeiträge
	Akquisition von Neukunden und Neuprojekten bei Bestandskunden
	Kundenentwicklung
	Strategische Planung
	Verhandlung von Rahmenverträgen in der Kontraktlogistik
	Identifikation von Cross-Selling-Potentialen
	Analyse von Kundenanforderungen
	Erstellung von Marktanalysen
	Ausbau von bestehenden Geschäftsbeziehungen
	Erstellung von Key Account-Plänen
	Beziehungsmanagement auf Entscheiderebene
Ressourcen koordinieren	

Tabelle 5: Anforderungsprofil von KAM (in Anlehnung an Sieck 2016, S. 169-175; Bickelmann 2001, S. 21-22; Redemann 2015, S. 66, Kaschek 2014, S.145)

Darüber hinausgehend sollten Key Account Manager noch über die Fähigkeit verfügen, logistische Probleme und Aufgaben der Kunden zu erkennen und zu lösen. Dafür müssen KA-Manager der Logistikdienstleister sich verstärkt mit den logistischen Fragestellungen der Kunden vertraut machen, um erfolgreiche Leistungspakete für sie entwickeln zu können (vgl. Kaschek 2014, S.6-9).

#### 4.4.5 Einführung neuer Key Account Manager

In der strategischen Corporate Ebene geht es um die organisatorische Verankerung des Key Account Managements im Unternehmen. Es werden verschiedenste Aspek-

te mit einbezogen, wie die Einführung neuer KA-Manager oder die Entscheidung über ein KAM-Team. Weiters wird die Rolle der Unternehmenskultur und sämtliche Überlegungen zum Implementierungsprozess dieser Ebene zugeschrieben (vgl. Belz/ Müllner/ Zupancic 2015, S. 161-185).

Neben der Möglichkeit, bereits bestehende Mitarbeiter des Unternehmens aus der operativen Dispositionslogistik bzw. dem Vertrieb verkaufstechnisch weiterzubilden und zu fördern und als Key Account Manager zu etablieren, können neue Mitarbeiter ins Unternehmen aufgenommen werden. Bei diesen sind, neben dem bereits erwähnten Anforderungsprofil an Key Account Manager, noch folgende Punkte bei der Einführung von neuen Mitarbeitern in das Unternehmen zu beachten:

- Know-how-Transfer zur Unternehmensstrategie
- Know-how-Transfer bezüglich der logistischen Dienstleistung und der strategischen Erfolgsfaktoren
- Vermittlung der Inhalte des KAM-Konzeptes durch das Management
- Know-how bezüglich der zu betreuenden Key Accounts und deren Geschäftsfelder
- Aufbau eines Beziehungsnetzes innerhalb des Unternehmens

Ziel ist es, die Key Account Manager auf denselben Wissensstand wie das Management zu bringen, welche bereits die Aufgaben erfüllen, um somit die reibungslose Übergabe der Verantwortungsbereiche sichern zu können (vgl. Küng/ Toscano/ Schillig/ Willi 2011, S. 141-142).

## **4.5 Erstellung der Budgetierung**

In dieser Phase geht es darum, ein Budget festzulegen, um die für die Aktivitäten im Key Account Management notwendigen Ressourcen in Kosten festzulegen. Um diese Budgetierung möglichst realistisch aufbauen zu können, sind Planungen über zukünftige Entwicklungen notwendig (vgl. Hofbauer/ Hellwig 2009, S.125-126).

Zielsetzung der Budgetplanung ist im ersten Schritt, die Budgethöhe festzulegen und im zweiten Schritt, die Budgetverteilung vorzunehmen. Es gibt hierbei verschiedene Methoden, wie das Budget errechnet werden kann.

### **Budgetierung anhand einer Bezugsgröße**

Wie hoch das Budget ausfällt, wird hierbei aufgrund einer Bezugsgröße, wie Umsatz, Gewinn, Deckungsbeitrag oder Marktanteil ausgewählt und im Verhältnis dazu festgelegt.

### **Budgetierung durch Ausrichtung am Wettbewerb**

Hierbei orientiert sich das Unternehmen bei der Budgetplanung an der Konkurrenz. Es wird meist eine Gewichtung durchgeführt, entsprechend dem Verhältnis des eigenen Marktanteils zum Marktanteil des Wettbewerbs. Diese Budgetierung stellt sich jedoch als schwierig aufgrund der Datenbeschaffung dar.

### **Budgetierung als Ziel-Maßnahmen-Kalkulation**

Dieses Verfahren der Budgetplanung setzt bei den geplanten Zielen an, die es durch das zu bestimmende Budget zu erreichen gilt. Dabei wird geprüft, welche Maßnahmen zur Realisierung dieser Ziele notwendig sind und welche jeweiligen Kosten dafür anfallen. Die Summe der Kosten dieser Maßnahmen wird dann als Budgetplan festgelegt (vgl. Bruhn 2014, S.48-50).

Die Budgetierung als Ziel-Maßnahmen-Kalkulation stellt das am einfachsten anwendbare Verfahren dar und ist positiv zu bewerten aufgrund des Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs.

## 4.6 Erfolgsmessung und Festlegung von Kontrollmaßnahmen

Im letzten Schritt der Konzeptionierung geht es darum, dass die Aktivitäten im KAM regelmäßig überprüft werden, um eine Abweichung von SOLL- und IST-Zuständen identifizieren zu können.

Es werden Kennzahlen definiert, die zur Erfolgsmessung des Key Account Managements herangezogen werden können.

### Key Account Quote

Anhand dieser Kennzahl kann der Erfolg des Key Account Management-Konzepts und die Erreichung des Unternehmensziels zur Erhöhung der Key Accounts Anzahl des Unternehmens gemessen werden.

$$\frac{\text{Anzahl Key Accounts}}{\text{Anzahl Gesamtkunden} * 100}$$

Tabelle 6: Key Account Quote (eigene Darstellung)

### Kumulierter Gesamtumsatz mit Key Account

Mit dieser Kennzahl können Vergleiche zum Vorjahr vollzogen werden und im Vergleich zu anderen Kundengruppen ein mögliches Wachstum mit dem Key Account nach der Einführung des KAM abgelesen werden (vgl. Sieck 2005, S.178).

### Key Account-Deckungsbeitrag

Diese Kennzahl berücksichtigt neben dem Umsatz der mit dem Key Account erzielt wurde, ebenfalls die dadurch entstandenen Kosten, um beurteilen zu können, wie wertvoll dieser Key Account für das Unternehmen ist (vgl. Sieck 2005, S.178). Neben der Profitabilität des Key Accounts zeigt diese Kennzahl auch Potentiale zur Senkung der eigenen Kosten pro Key Account.

Bruttoumsatz pro Key Account
- Erlösschmälerung
<hr/>
= Nettoumsatz pro Key Account
- Herstellkosten
<hr/>
= Key Account-Deckungsbeitrag 1
- Direkte Kundenkosten
<hr/>
= Key Account-Deckungsbeitrag 2
- Sonstige Kosten des Vertriebs
<hr/>
= Key Account-Deckungsbeitrag 3
- Indirekte Kundenkosten
<hr/>
= Key Account-Deckungsbeitrag 4

Tabelle 7: Key Account-Deckungsbeitrag (in Anlehnung an Bauer/ Stockburger/ Hammerschmidt 2006, S.173)

### Share of Wallet beim Key Account

Diese Kennzahl – auch Lieferanteil genannt – gibt an, wie hoch der Anteil des eigenen Unternehmens als Lieferant am gesamten Einkaufsvolumen des Kunden ist. Sie zeigt, inwieweit das Kundenpotential vom Unternehmen ausgeschöpft wurde (vgl. Sieck 2005, S.178).

Umsatzvolumen des Unternehmens beim Key Account
<hr/>
Ges. Einkaufsvolumen des Key Accounts

Tabelle 8: Share of Wallet beim Key Account (eigene Darstellung)

### **Anzahl der Zuschläge in Ausschreibungen**

Durch diese Kennzahl kann das Unternehmen messen, ob die Angebotsqualität sich gesteigert hat und sich das durch einen erhöhten Zuschlag bei Ausschreibungen niederschlägt. Dabei werden die Zuschläge im vorigen Wirtschaftsjahr mit denen aus dem aktuellen verglichen (vgl. Belz/Müllner/Zupancic 2015, S. 210)

### **Kumulierte Transaktionskosten im Verhältnis zum Kundenumsatz**

Mit Hilfe dieser Kennzahl kann das Unternehmen die aufgebrauchten Transaktionskosten mit dem erzielten Umsatz des Key Accounts ins Verhältnis stellen. Dies kann behilflich sein bei der zukünftigen Zuteilung der Ressourcen und dabei, mögliche Potentiale zur Senkung der Bearbeitungskosten aufzuzeigen (vgl. Sieck 2005, S.178).

Kum. Transaktionskosten Key Account

---

Gesamtumsatz beim Key Account

**Tabelle 9: Transaktionskosten zu Key Account-Umsatz (eigene Darstellung)**

## **4.7 Abgeleitete Vorgehensweise zur Erstellung des KAM-Konzepts für den Logistikdienstleister WENZEL logistics**

Basierend auf der internen Unternehmensanalyse wird ein Stärken-/Schwächen-Katalog erstellt. Die externe Analyse besteht aus der Wettbewerbsanalyse, der Marktumfeldanalyse und einer Kundenanalyse. Diese Erkenntnisse aus der Analyse werden mit den Ergebnissen der MAFO zu einem SWOT-Katalog zusammengeführt.

Die Ziele für das KAM-Konzept werden von den Unternehmenszielen abgeleitet. Anhand der Situationsanalyse und der Ziele können die Strategie und die speziellen Leistungspakete für die Key Accounts festgelegt werden. Darauf werden Maßnahmen abgeleitet, die in Handlungsempfehlungen für das Unternehmen resultieren.

Für das Unternehmen WENZEL logistics wird vor allem die Auswahl dieser Key Accounts und in späterer Folge ihre Betreuung von größter Bedeutung sein. Somit sind die Betreuung der Key Accounts durch die Key Account Manager und das spezielle Anforderungsprofil an Key Account Manager in der Logistikbranche essentiell für das weitere Vorgehen in dieser Arbeit.

Sind alle notwendigen Schritte schlussendlich erfolgt, ist der Erfolg des KAM-Konzepts mittels Erhebung geeigneter Kennzahlen zu überprüfen. Mithilfe der Erkenntnisse aus dem Theorieteil und dem kommenden empirischen Teil soll das Konzept dem Anspruch an die Logistikbranche und dem Unternehmen WENZEL logistics gerecht werden.

## **5 Vorgehensweise und Festlegung des Untersuchungsdesigns**

In diesem Kapitel wird ein Überblick über die weitere Vorgehensweise der qualitativen Marktforschung gegeben. Es werden zuerst der Informationsbedarf und das Untersuchungsziel definiert sowie das Untersuchungsdesign und die Messinstrumente festgelegt.

Aufbauend auf den theoretischen Teil dieser Arbeit soll im empirischen Teil ein Untersuchungsdesign entwickelt werden, um das Konzept zu vervollständigen und fehlende Informationen zu erhalten. Dieses soll jene Daten beschaffen, die nötig sind, um mit Hilfe der vorangegangenen Theorie ein Key Account Management-Konzept für die Logistikbranche anhand des Unternehmens WENZEL logistics zu erstellen. Die erhobenen Daten werden daraufhin ausgewertet und analysiert. Aus den dadurch gewonnenen Informationen können das KAM-Konzept verdichtet und schlussendlich entsprechende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

### **5.1 Definition des Informationsbedarfs**

Dieses Unterkapitel gibt einen Überblick über den Informationsbedarf. Zur Erarbeitung des Key Account Management-Konzepts im Unternehmen fehlen Informationen, welche mit der theoretischen Erarbeitung nicht abgedeckt werden können und somit durch eine Marktforschung erhoben werden sollen. Dafür müssen folgende Informationsdefizite geklärt werden:

Bei WENZEL logistics gibt es momentan noch kein festgelegtes Key Account Management Konzept. Jedoch gibt es im Unternehmen vorhandene Großkunden bzw. Key Accounts ohne qualifizierte Entscheidungsstruktur über die Auswahl dieser Key Accounts. Des Weiteren ist kein Prozess für die Betreuung der Key Accounts vorhanden, welche die Entwicklung bzw. Erstellung von spezifischen logistischen Leistungspaketen aufzeigt. Folgende Fragen müssen im Vorhinein gestellt werden, um in weiterer Folge das Untersuchungsziel abzuleiten:

- Welche logistischen Leistungspakete müssen angeboten werden und inwieweit sind Kunden bereit, das Unternehmen noch weiter in ihre Wertschöpfungskette eindringen zu lassen bzw. logistische Prozesse outzusourcen?

- Mit welchen Maßnahmen können Key Accounts angesprochen bzw. unterstützt werden?

## **5.2 Ziel der Untersuchung**

Aufgrund des beschriebenen Informationsdefizits lässt sich folgendes Untersuchungsziel für die Marktforschung ableiten:

- Erkenntnisgewinnung über anzubietende logistische Leistungspakete und Maßnahmen zur Betreuung von Key Accounts

Zur Erhebung dieser individuellen Meinungen, welche in weiterer Folge in das KAM-Konzept mit einfließen werden, stehen unterschiedlichste Methoden zur Verfügung, die im nächsten Unterkapitel erläutert werden.

## **5.3 Erhebungsplanung und Untersuchungsdesign**

Bei Nichtvorhandensein von sekundären Datenquellen, wie es bei dieser Arbeit der Fall ist, wird eine Primärmarktforschung eingesetzt. Dabei wird der Ist-Zustand erhoben. Dadurch werden aktuelle und detaillierte Informationen geliefert. Eine weitere Untergliederung der Primärmarktforschung erfolgt durch die Einteilung in qualitative und quantitative Primärmarktforschung (vgl. Weis/Steinmetz 2012, S. 76 f.). Zur Erreichung der zuvor genannten Ziele wird eine qualitative Primärmarktforschung durchgeführt.

In untenstehender Tabelle wird der Ablauf der qualitativen Marktforschung mit dem eingebetteten Untersuchungsdesign beschrieben und zusammengefasst:

<b>Untersuchungsdesign der qualitativen MAFO</b>	
<b>Festlegung des Informationsbedarfs</b>	Welche logistischen Leistungspakete müssen angeboten werden und inwieweit sind Kunden bereit, das Unternehmen noch weiter in ihre Wertschöpfungskette eindringen zu lassen bzw. logistische Prozesse outzusourcen?  Mit welcher Art von Betreuung können Key Accounts angesprochen bzw. unterstützt werden?
<b>Festlegung der Ziele der Untersuchung</b>	Erkenntnisgewinnung über anzubietende Leistungspakete und Betreuung von Key Accounts
<b>Erhebungsplanung und Methodenwahl</b>	Qualitative Primärmarktforschung durch Einzelexplorationen
<b>Zielgruppe</b>	Langjährige Großkunden bzw. Key Accounts  Key Account Manager bzw. Gruppenleiter in der Logistikbranche
<b>Auswahlverfahren</b>	Teilerhebung
<b>Erhebungsinstrument</b>	Gesprächsleitfaden
<b>Durchführung</b>	Akquirierung geeigneter Key Account Manager Akquirierung Key Accounts Erstellung der Gesprächsleitfäden Pretest unternehmensintern durchführen Einzelexplorationen durchführen Transkription und Analyse
<b>Auswertung</b>	Auswertung der Untersuchungsergebnisse durch qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

**Tabelle 10: Untersuchungsdesign der Marktforschung (eigene Darstellung)**

## 5.4 Methodenwahl

Es werden Einzelexplorationen mithilfe eines Gesprächsleitfadens durchgeführt. Diese Einzelexploration bezeichnet ein persönliches, mündliches Gespräch, wobei Fragen und Abläufe vorab nicht genau definiert sind. Wichtig ist es, dass zwischen der interviewenden Person und den befragten Personen eine Vertrauensbeziehung aufgebaut wird (vgl. Berekhoven/ Eckert/ Ellenrieder 2009, S. 89).

## **5.5 Zielgruppenfestlegung**

Im Rahmen dieser Masterarbeit werden langjährige Kunden bzw. Key Accounts und Key Account Manager aus der Logistikbranche befragt, um mit deren Meinungen das Informationsdefizit abzudecken. Durch die qualitative Marktforschung sollen (5-7) langjährige Kunden bzw. Key Accounts sowie (8-11) Key Account Manager aus der Logistikbranche befragt werden.

Der Grund für diese beiden Zielgruppen ist, dass Meinungen von bestehenden Key Accounts bzw. Großkunden des Unternehmens und auch Erfahrungen von bereits erfolgreichen Key Account Managern erfasst werden können.

## **5.6 Stichprobe und Auswahlverfahren**

Bei der Stichprobenauswahl in der qualitativen Marktforschung soll durch ausgewählte Fälle eine inhaltliche Repräsentativität gewährleistet sein, durch die eine analytische Verallgemeinerbarkeit erfüllt werden soll (vgl. Oberzaucher 2012, S. 39). Bei den bereits beschriebenen Probanden für die Einzelexplorationen handelt es sich somit um eine bewusste Stichprobenziehung. Für die Wahl der Probanden für die Einzelexplorationen wurde die bewusste Auswahl vorgenommen und folgende Kriterien festgelegt, wobei mindestens drei erfüllt werden müssen:

- Bestehender Kunde der WENZEL logistics GmbH
- Österreichisches Logistik- bzw. Speditionsunternehmen
- Entscheidungsmacht im Unternehmen
- Bestehendes Key Account Management-Konzept im Unternehmen
- Langjährige Erfahrung in der Logistik bzw. Speditionsbranche
- Bestehende Verbindung zur Firma WENZEL logistics

Aufgrund des Wunsches des Unternehmens bzw. Auftraggebers WENZEL logistics werden in der Arbeit die Unternehmensnamen der Kunden nicht genannt. So wird in einer Tabelle im Anhang die Unterscheidung der Probanden durch Kunden und Mitbewerbern mit der jeweiligen Branche dargestellt.

## **5.7 Erhebungsinstrument**

Es werden explorative Interviews mittels zwei Gesprächsleitfäden geführt, welche sich im Anhang (vgl. Anhang A-4 und A-5) befinden, mit einerseits langjährigen

Großkunden bzw. Key Accounts und andererseits mit Key Account Managern bzw. Gruppenleiter in der Logistikbranche. Der Gesprächsleitfaden ist für beide Anspruchsgruppen derselbe und unterscheidet sich nur in der Sichtweise der jeweilig befragten Zielgruppe.

## **5.8 Durchführung**

Bei der Durchführung des empirischen Teils der Arbeit fällt, wie bereits erwähnt, die Entscheidung auf ein qualitatives Vorgehen. Dieses Vorgehen erlaubt es, den Untersuchungsprozess sehr offen zu gestalten, andererseits bedeutet die Wahl eines qualitativen Verfahrens auch, dass keine repräsentativen Aussagen gemacht werden können. Für die Gültigkeit und die Möglichkeit, diese Aussagen zu verallgemeinern, ist es bei der qualitativen Marktforschung besonders wichtig, das Vorgehen bis ins Detail zu dokumentieren und den Forschungsprozess damit nachvollziehbar zu machen (vgl. Mayring 2002, S.115). Bei allen Einzelgesprächen werden allgemeine Informationen und Strukturdaten erhoben, wie die Tätigkeit innerhalb des Unternehmens, wie lange die Befragten bereits im Unternehmen tätig sind, und die Marktausrichtung ihres Unternehmens, um diese leichter einordnen zu können und für die allgemeine Nachvollziehbarkeit der erarbeiteten Daten (vgl. Oberzaucher 2012, S. 47). Die zeitliche Planung der Befragung ist im Projektplan im Anhang ersichtlich.

## **5.9 Ergebnisse und Auswertung der empirischen Analyse**

Die Auswertung der Einzelexplorationen wird mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt. Es ist das Konzept eines Auswertungsprozesses in der qualitativen empirischen Forschung. Die Inhaltsanalyse erstreckt sich auf sechs wichtige und charakteristische Punkte:

- Die Inhaltsanalyse ist vor allem durch Kommunikation zu beschreiben.
- Das Interview wird aufgezeichnet und/oder transkribiert.
- Ein systematischer Ansatz wird verwendet, was bedeutet, dass es sich um einen regelgeleiteten Ansatz handelt, der für den Betrachter verständlich ist.
- Das systematische Vorgehen zeigt sich vor allem daran, dass die Analyse nach vorgegebenen Regeln abläuft, dabei ist das auf Theorie basierende Verfahren ebenfalls von Bedeutung. Die Ergebnisse sollten mit Unterstützung der Theorie interpretiert werden und nachvollziehbar sein (vgl. Mayring 2010, S.11-13).

Nach abgeschlossener Auswertung kann das KAM-Konzept aus dem Theorieteil mit den Erkenntnissen der Befragungen aufgefüllt werden, um ein auf das Unternehmen WENZEL logistics spezifisch zugeschnittenes Konzept zu ergeben.

Die Auswertung der 17 Einzelexplorationen erfolgte mittels Transkription der aufgenommenen Gespräche. Die transkribierten Interviews befinden sich auf einem USB-Stick, welchen die Autorin der Arbeit beigelegt hat. Der Gesprächsleitfaden wurde systematisch aufgebaut und kann in folgende Auswertungskriterien unterteilt werden:

- Kriterien beim Selektionsprozess
- Betreuung von Key Accounts
- Preisgestaltung
- Logistische Standarddienstleistungen
- Logistische Zusatzdienstleistungen
- Logistische Leistungspakete

In einer Tabelle im Anhang wird aufgezeigt, welche Fragen aus dem Gesprächsleitfaden zu welcher Kategorie zugeteilt werden können. Die Auswertung der Einzelexplorationen erfolgte durch eine deduktive Kategorienbildung, d.h. die Kategorien werden vor der Analyse des Datenmaterials aufgestellt und definiert. Das Ziel ist die Extrahierung festgelegter Elemente aus dem Material. Dieses Verfahren bietet sich an, wenn der Autor bereits über ein Vorwissen verfügt oder ein standardisiertes Erhebungsinstrument verwendet, wie einen Gesprächsleitfaden. Die Kategorien können dann durch wichtige Aspekte aus der bereits bekannten Literatur zu dem jeweiligen Thema und anhand des verwendeten Datenerhebungsinstruments gebildet werden.

Im Anhang (vgl. Anhang, A-5) befinden sich die beiden Gesprächsleitfäden, welche zur Durchführung der Einzelexplorationen verwendet wurden.

Nachdem die Kategorien erstellt wurden, wird das Datenmaterial gesichtet und alle relevanten Textstellen den passenden Kategorien zugeordnet. Im nächsten Schritt wird das Vorgehen in einem Kodierleitfaden festgehalten, um eine möglichst präzise Formulierung der Kategorien zu erreichen und unnötige Überschneidungen zu vermeiden. Der Kodierleitfaden befindet sich im Anhang (vgl. Anhang A-7). Die Daten werden durch das Paraphrasieren und Generalisieren verdichtet und können darauf-

hin in die Arbeit einfließen. Diese fließen in weiterer Folge in die externe Situationsanalyse ein und stellen somit einen Teil des SWOT-Katalogs dar.

Eine Tabelle im Anhang gibt eine kurze Übersicht über die wichtigsten Kernaussagen bzw. Erkenntnisse, die sich aus den Befragungen ergeben haben.

## **6 Situationsanalyse**

Für den langfristigen Erfolg des Logistikunternehmens WENZEL logistics ist es wichtig, die zukünftigen Entwicklungen des Wettbewerbs, des Markts und der Kunden sowie des eigenen Unternehmens zu kennen und zu analysieren. Dieses Kapitel der Situationsanalyse beinhaltet daher die externe sowie interne Analyse, mithilfe von Sekundärdaten und gewonnenen Erkenntnissen aus der Marktforschung, welche die weiteren Schritte der Konzeption maßgeblich beeinflussen.

### **6.1 Externe Analyse**

In diesem Kapitel werden die relevanten Mitbewerber des Logistikdienstleisters WENZEL logistics aufgezeigt und ihr Leistungsumfang betrachtet. Darüber hinaus werden Kunden und Key Accounts des Unternehmens analysiert.

#### *6.1.1 Wettbewerbsanalyse*

Die Wettbewerbsbetrachtung stellt sich bei europaweit oder global tätigen Logistikunternehmen schwierig dar, aufgrund der unterschiedlich stark ausgeprägten Spezialisierungen auf die Branchen der Kunden. Aufgrund dessen wird in dieser Arbeit der Fokus auf die größten österreichischen Logistikunternehmen gelegt mit dem Kriterium der jeweilig generierten Umsätze. In folgender Tabelle werden die führenden bzw. umsatzstärksten Speditionen und Logistikunternehmen Österreichs im Ranking im Vergleich der Wirtschaftsjahre 2012/13 zu 2017/18 dargestellt. Das Unternehmen WENZEL logistics befand sich im Ranking 2012/13 mit einem generierten Jahresumsatz von € 43,7 Mio. auf Platz 45. Im Jahr 2017 konnten rund € 60. Mio. generiert werden (vgl. Industriemagazin 2013, S. 78).

Top-10 Speditionen / Logistikunternehmen Im Vergleich				
Pos.	Unternehmen	Umsatz 2012/13 in Mio. €	Unternehmen	Umsatz 2017/18 in Mio. €
1	Schenker & Co AG	1.535	Rail Cargo Austria	2.200
2	LKW Walter Internationale Transportorganisation AG	1.485	LKW Walter	2.010
3	Gebrüder Weiss Holding	1.150	Gebrüder Weiss Holding	1.550
4	Österreichische Post AG (Division Paket & Logistik)	858	Schenker & Co AG	1.480
5	Express-Interfracht Internationale Spedition GmbH	610	cargo-partner	831
6	Augustin Quehenberger Group GmbH	401	Gartner Transport Holding GmbH	497
7	Gartner Transport Holding GmbH	392	Österreichische Post AG (Division Paket & Logistik)	496
8	Lagermax Lagerhaus und Speditionen Aktiengesellschaft	380	Lagermax Lagerhaus und Speditionen Aktiengesellschaft	485
9	Kühne + Nagel Gesellschaft m.b.H.	340	Augustin Quehenberger Group GmbH	450
10	DHL Global Forwarding (Austria) GmbH	228	Logistik Service GmbH	353

**Tabelle 11: Top-10 Ranking Speditionen und Logistikunternehmen (in Anlehnung an UniCredit Research 2018, Industriemagazin 2013)**

Wie in der oben angeführten Tabelle ersichtlich, kann festgestellt werden, dass alle großen Logistikunternehmen in den letzten Jahren Umsatzzuwächse verzeichnen konnten.

Laut Branchendaten der WKO gab es einen Zuwachs an Fachgruppenmitgliedern des Fachverbands Spedition und Logistik vom Jahr 2010 mit 1.648 Mitgliedern auf 1.806 Mitgliedern im Jahr 2017. Dies bedeutet eine Veränderung von +9,6 Prozent. Daraus kann geschlossen werden, dass die Speditions- bzw. Logistikbranche immer noch als sehr attraktiv am Markt wahrgenommen wird (vgl. WKO Branchenbericht

2018, S.9). Durch Unternehmensgrößenklassen, welche sich mit 1-9 Beschäftigten mit einer Unternehmensanzahl von 696 (71,2%), mit 10-49 Beschäftigten mit einer Unternehmensanzahl von 204 (20,9%), mit 50-249 Beschäftigten mit einer Unternehmensanzahl von 60 (6,1%) und mit 250 und mehr Beschäftigten mit einer Anzahl von 17 Unternehmen wird deutlich, dass sich die überwiegende Mehrzahl der Logistikunternehmen aus Kleinunternehmen zusammensetzt. Das Logistikunternehmen WENZEL logistics GmbH befindet sich hierbei im KMU-Bereich zwischen 50-249 un-selbstständigen Beschäftigten. Insgesamt haben diese österreichischen Speditions- und Logistikunternehmen Umsatzerlöse im Gesamtwert von 12.018 Mio. € im Jahr 2016 erwirtschaftet (vgl. WKO Branchenbericht 2018, S.16-20). Durch diese Branchendaten kann ein deutlicher Zuwachs an Unternehmensgründungen sowie an Umsatzzuwächsen abgelesen werden, welche sich durch geringe Markteintrittsbarrieren erklären lassen. Dies erklärt sich einerseits durch den marktbedingten Trend der Unternehmensumstrukturierungen des Transportgewerbes. Traditionelle Transporteure verringern deren Eigenfuhrpark aufgrund der hohen Lohn- und Erhaltungskosten und des starken Drucks aus Ost-Europa und steigen auf Subunternehmen um, dadurch wird das Gewerbe Spedition benötigt. Andererseits liegt es an der relativ attraktiven Unternehmensgründung (vgl. Himmelbauer 2018). Denn prinzipiell kann jedes Unternehmen, welches über einen Computer und ein Telefon besitzt, FTL (Full Truck Load)-Transporte durchführen. Ein Logistikanbieter kann sich somit nur mehr über die angebotenen Logistiklösungen und deren Komplexität vom Wettbewerb abheben. Basierend auf den Ergebnissen aus der Marktforschung wurde vom Wettbewerb hervorgehoben, dass der Druck aus Ost-Europa steigt und ein Logistikunternehmen nur durch logistische Zusatzdienstleistungen und individuelle kundenspezifische Prozesse sich davon abheben kann.

### *6.1.2 Kunden- bzw. Key Account-Analyse*

Wie bereits in dem Kapitel Herausforderungen beschrieben, hat das Logistikunternehmen Wenzel logistics keinen Selektionsprozess für Key Accounts, jedoch werden Kunden in der Geschäftsleitung nach IST-Umsatz und Umsatzpotential nach einer ABC-Analyse identifiziert. Dabei entstehen für das Unternehmen 4 Klassifizierungen, wie in folgender Tabelle angeführt.

Klassifizierung der KundInnen	Jahresumsatz in €
A-Kunde (= Key Account)	ab 2.500.000
B-Kunde	ab 750.000 – 2.500.000
C-Kunde	ab 250.000 – 750.000
D-Kunde	ab 100

Tabelle 12: ABC-Analyse (eigene Darstellung)

Aufgrund des hohen Wettbewerbsdrucks und aus wirtschaftlichen Gründen möchte das Unternehmen nicht, dass die Kunden in vorliegender Arbeit namentlich genannt werden. Der Autorin wurden diese natürlich mitgeteilt, um die Einzelexplorationsen im Zuge der qualitativen Marktforschung durchführen zu können, jedoch werden in weiterer Folge lediglich die Branchen der Kunden aufgezeigt.

- **Automotive**
- **Industrieanlagen**
- **Lebensmittelhandel**
- **Stahlindustrie**
- **Papierindustrie**
- **Sonstige Kunden**

In folgender Abbildung wird die Kundenstruktur nach Branchen des Unternehmens dargestellt, in denen die Umsätze generiert werden.

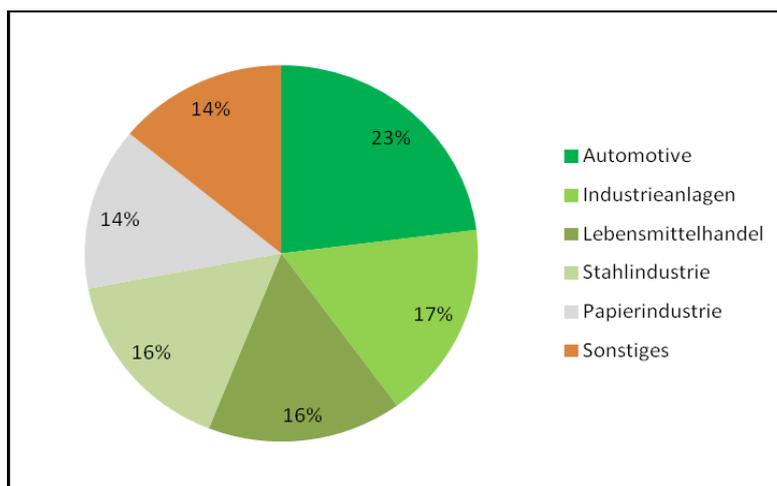


Abbildung 14: Umsatzverteilung nach Kundenbranchen (eigene Darstellung)

Für das Key Account Management-Konzept ist bei der Kundenanalyse vor allem der Anspruch der Kunden an das logistische Leistungsangebot von Bedeutung, um si-

herstellen zu können, dass allen Kunden maßgeschneiderte Leistungspakete angeboten werden können. Die Informationen dieser Anforderungen an Logistikdienstleister stammen aus der Marktforschung.

<b>Kundenanforderungen an Logistikdienstleister</b>	<b>Erkenntnis</b>	<b>Leistungsangebot WENZEL</b>
Logistische Standarddienstleistungen	Transport	x
	Lagerung	x
	Kommissionierung	x
	Umschlag	x
Logistische Zusatzdienstleistungen / Value-added-services	Personalbereitstellung	
	Lagerlösungen	x
	Partner für Outsourcing	x
	Teilfertigung	
	Umverpackung	x
	Belabelung / Etikettierung	x
	starkes Partnernetzwerk	x
	Zertifizierungen	x
	Tourenplanung	x
	Containerstauung	x
	Zollabfertigung	x
	Dokumentenvorbereitung	x
	Know-how beim Handling sensibler Waren	x
Optimierung der Durchlaufzeiten	x	
Logistische Leistungsziele	Flexibilität	x
	Terminsicherheit	x
	Informationstransparenz beim log. Prozess	x
	Kooperationsfähigkeit	x
	Lieferqualität	x
	schnelle Reaktionsmöglichkeit	x
	Zuverlässigkeit	x
	Sauberkeit	x
Technisches Equipment	Schwertransportauflieger	x
	Coilmuldenauflieger	x
	Jumboauflieger / Megatrailer	x
	Joloda-Systeme	x
	Walkingfloor-Auflieger	x
	Schwerlaststapler	x
	Hochregale	x
	GPS-Tracking	x
	IT-Systeme	x

Tabelle 13: Kundenanforderungen an Logistikdienstleister (eigene Darstellung)

Die Anforderungen werden in logistische Standarddienstleistungen, Zusatzdienstleistungen, Leistungsziele (vgl. Kapitel 2.2.2) und das notwendige technische Equipment zur Durchführung unterteilt und in weiterer Folge in Kapitel 7.3.1 mit den Kundenbranchen spezifisch zu Leistungspaketen verknüpft.

### 6.1.3 Marktumfeldanalyse

Die Analyse des externen Umfelds umfasst die Branche oder das Segment, in dem das Unternehmen konkurriert, seine Mitbewerber, Märkte und andere relevante Umweltstrategien und Veränderungen, auf die das Unternehmen selbst wenig bis keinen direkten Einfluss ausüben kann. Der Zweck hiervon ist es, zu verstehen, wie sich das relevante Umfeld des Unternehmens verändert bzw. in der Zukunft verändern könnte – in diesem Sinne bezeichnet "relevant" alles, was das Unternehmen beeinflusst oder beeinflussen könnte (vgl. Abraham 2012, S. 49).

Aus den externen Faktoren lassen sich Chancen bzw. Risiken für WENZEL logistics ableiten. Genaue Kenntnisse der Marktumfeldfaktoren, die politisch-rechtlicher, ökonomischer, sozio-kultureller und technologischer Natur sind, stellen eine relevante Voraussetzung für den Unternehmenserfolg dar. Ein häufiges Konzept für die Marktumfeldanalyse ist die PEST-Analyse. Dieses Analyseverfahren wird in der vorliegenden Arbeit eingesetzt, um Veränderungen im Markt zu verstehen und die treibenden Kräfte im Markt zu identifizieren, die maßgeblich für diese Veränderungen verantwortlich sind (vgl. Lucco et al. 2015, S. 36f.).

In nachfolgender Tabelle werden die PEST-Faktoren und deren Ausprägungen dargestellt.

PEST-Faktoren	Ausprägungen
Politik und Gesetze	Subventionen, Sicherheitsvorgaben, gesetzliche Bestimmungen
Ökonomie	Wirtschaftliche Entwicklungen (Trends) in der Logistikbranche
Sozio-kulturelle Faktoren	Gesellschaftliche Werte, demografische Einflüsse, Trends
Technologie	Verfahren und Prozesse, Trends

Tabelle 14: PEST-Faktoren (eigene Darstellung)

Die wirtschaftlichen Entwicklungen der Logistikbranche sehen positiv aus, denn der Logistikstandort Österreich gewinnt an Attraktivität. Das Tempo, die Zuverlässigkeit der Akteure und die Kosteneffizienz für den Gütertransport innerhalb der Wertschöpfungskette entscheiden wesentlich über die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Österreich. In diesem Sinne ist Österreich durchaus konkurrenzfähig und hat in den letzten Jahren an Qualität dazugewonnen. Im Logistics-Performance-Index (LPI) der Weltbank konnte Österreich im Vergleich von 160 Logistikstandorten von Platz 22 (im Jahr 2014) zu Platz sieben (im Jahr 2016) aufrücken. Die Attraktivität ist aufgrund der zentralen Lage im Schnittpunkt wichtiger europäischer Verkehrsachsen und der wettbewerbsfähigen Infrastruktur gegeben sowie auch in den Einzelkriterien, wie im Vergleich des Angebots an internationalen Transportmöglichkeiten, der Qualität der Logistikleistungen, der zeitgerechten und nachverfolgbaren Abwicklung der Aufträge und der Effizienz der Zollabfertigung von Lieferungen (vgl. Unicredit Bank Austria Economics & Market Analysis Austria 2018, S.13).

Am besten können die einzelnen Faktoren der PEST-Analyse anhand der aktuellen Megatrends der Logistik zusammengefasst werden. Laut einer Studie der Fraunhofer Arbeitsgruppe für Supply Chain Services der Top 100 der Logistik wurden zehn Megatrends der Logistik präsentiert, welche Angebot und Nachfrage in den kommenden Jahren maßgeblich beeinflussen werden. In folgender Tabelle sind die Megatrends welche sich im Weiteren auf die Faktoren der Arbeit auswirken, aufgelistet.

Megatrends der Logistik	
Megatrend	Kategorie
<b>Globalisierung</b> – neue Wanderungsbewegung der Wertschöpfung, Konzentration auf Kernkompetenzen, Outsourcing	Außentrends
<b>Servitization</b> – fortschreitender Übergang von der industriellen Serviceökonomie, immer höherer Anteil an immaterieller Wertschöpfung	
<b>Nachhaltigkeit</b> – auf dem Weg zu einem umweltbewussteren und nachhaltigeren Wirtschaften, von der Straße auf die Schiene	
<b>Technologischer Wandel</b> – die Digitalisierung logistischer Prozesse	Innentrends
<b>Neue Akteure</b> – und deren Eintritt in die logistische Wettbewerbsarena	
<b>Fortschreitende Professionalisierung</b> - Industrialisierung und Konzentration in Logistikteilmärkten	
<b>Konjunktur der Shareholder-Value-Erfolgslogistik</b> – Branchenkonzentration und Vertikalisierung der Logistik	

Tabelle 15: Megatrends der Logistik (in Anlehnung an Fraunhofer 2017)

Die genannten Megatrends unterscheiden sich durch Außen- und Innentrends und somit durch ihre Wirkungsweise und strategische Auswirkung auf das Unternehmen. Die Außentrends gelten als nur schwer auf Unternehmensebene beeinflussbare Trends. Deren Wirkung erfolgt primär auf die Nachfrage nach Leistungen der Logistikwirtschaft. Die Innentrends sind auf Unternehmensebene beeinflussbare Megatrends, welche durch Innovationen seitens der Logistikunternehmen nutzbar sind. Diese werden wirksam, indem Leistungs- und Angebotsmöglichkeiten der Logistikbranche erweitert werden (vgl. Fraunhofer 2017, S.3).

## 6.2 Interne Analyse

Der Inhalt dieses Kapitels bezieht sich auf die interne Analyse des Unternehmens WENZEL logistics. Dies beinhaltet, als zweiten wichtigen Baustein der Situationsanalyse, die genauere Betrachtung der angebotenen logistischen Standarddienstleistungen und Zusatzdienstleistungen und den Aufbau des Unternehmens. Dabei wird ein

Überblick über das Unternehmensprofil gegeben und besonderes Augenmerk auf das logistische Leistungsangebot gelegt, welche zu Leistungspaketen verschnürt werden können. Die nachfolgende Abbildung zeigt das aktuelle Firmenlogo.



Abbildung 15: Firmenlogo WENZEL logistics GmbH (Wenzel logistics 2018)

### 6.2.1 Unternehmensprofil

Das Unternehmen WENZEL logistics GmbH ist ein Transport- und Logistikunternehmen mit 140 Angestellten, welche in vier Standorten innerhalb Österreichs beschäftigt sind:

- Premstätten
- Werndorf
- St. Michael
- Wien

Gegründet wurde der Logistikdienstleister 1998 von Hr. Norbert Wenzel in Premstätten in der Nähe von Graz. In den ersten Jahren war das Unternehmen vorwiegend im LKW-Transport und in der Lagerhaltung tätig, jedoch konnte das Unternehmen sich im Laufe der Jahre auf die Kundenbedürfnisse und Markterfordernisse gut einstellen und erweiterte sein Leistungsportfolio stetig. WENZEL logistics konnte sich vor allem durch Service- und Mehrwertleistungen für optimale Logistiklösungen für Kunden spezialisieren. Dabei stehen flexible, effiziente Disposition, optimale Routenplanung und logistische Dienstleistungen mit höchster langfristiger Kundenorientierung im Vordergrund.

Diese Standards können durch eine sorgfältige Überprüfung und gute Zusammenarbeit mit den Subfrächtern und im Vorhinein festgelegten Qualitätsstandards garantiert werden. WENZEL logistics befindet sich gerade im Wandel vom traditionellen Speditionsunternehmen zum ganzheitlichen Logistiker (vgl. WENZEL logistics 2018).

### 6.2.2 Logistisches Leistungsangebot von WENZEL logistics

Die logistischen Dienstleistungen von WENZEL logistics GmbH können in folgende drei Teilleistungen untergliedert werden:

- Europaweiter LKW-Verkehr: Sammelgut, Teil- und Komplettladungen
- Intermodaler Verkehr: Bahnshuttle
- Kontrakt- und Lagerlogistik

Weiters können die logistischen Dienstleistungen nach Standarddienstleistungen und Zusatzdienstleistungen untergliedert werden.

### **Logistische Standarddienstleistungen**

Wie bereits in Kapitel 2.2.1 erläutert, umfassen die logistischen Standarddienstleistungen bzw. Kernprozesse den Transport, den Umschlag, die Lagerung und Kommissionierung von Waren. WENZEL logistics bietet seinen Kunden die volle Breite des Logistikleistungsangebots an.

#### Straßenverkehr

Das Unternehmen bietet Straßentransporte im Stückgut-, Teilladungs- und Komplettladungsbereich von und nach Tschechien, Slowakei, Ungarn, Slowenien, Kroatien, Bosnien und Herzegowina, Serbien, Mazedonien, Albanien, Griechenland, Bulgarien und Rumänien an. Diese Transporte werden vom Unternehmen mit Standard-, Megatrailern und Jumbohängerzügen durchgeführt und an die speziellen Kundenbedürfnisse angepasst (vgl. WENZEL logistics 2018).

#### Seefracht

Das Leistungsspektrum bei der Seefracht umfasst die Steuerung und Kontrolle der Sendungsabwicklung vom Stückgut (LCL) bis zu einer Container-Komplettladung (FCL). Durch den Logistikdienstleister werden door-to-door-services angeboten und die Übernahme der Organisation sowohl nationaler als auch internationaler verkehrlenkender Maßnahmen, vom Umschlag bis hin zur konventionellen Verschiffung als RORO/Break Bulk durchgeführt (vgl. WENZEL logistics 2018).

#### Intermodaler Verkehr

Um zur Entlastung vom konventionellen LKW-Straßenverkehr beitragen zu können, entschied sich das Logistikunternehmen 2004, auf die Bahn zu setzen und in Kooperation mit Cargo Center Graz ein intermodales Bahnshuttlesystem zu installieren, welches das Cargo Center Graz-Werndorf und Neuss (DE) verbindet. Als damit ver-

bundene Wirtschaftsräume werden im Süden Steiermark, Kärnten, Westungarn, Slowenien, Kroatien, Bosnien-Herzegowina, Serbien gesehen, im Norden Benelux, das Ruhrgebiet und ganz besonders die Verbindung zwischen den Westhäfen Antwerpen, Rotterdam sowie der Steiermark und anderer vorhin beschriebener Zielgebiete.

Durch immer strenger werdende gesetzliche Restriktionen und dem erhöhten Transitaufkommen entwickelt sich dieses Bahnshuttlesystem zu einem bedeutenden Wettbewerbsvorteil in der Speditionsbranche. Zu Beginn des Jahres 2016 wurde das Intermodal-Angebot um eine weitere Destination erweitert. Seitdem fährt das Logistikunternehmen WENZEL logistics täglich eine neue Zugverbindung nach Frankfurt. Damit wird nach dem Ruhrgebiet/Benelux auch der Großraum Frankfurt mit der Steiermark verbunden (vgl. WENZEL logistics 2018).

### Lagerlogistik

Die Hauptaufgabe liegt in der logistischen Planung und Organisation. Dies umfasst Tätigkeiten der Steuerung und Überwachung der Lager- und Transportvorgänge mit drei Lagerstandorten auf 25.000 m<sup>2</sup> Lagerflächen sowie 40.000 m<sup>2</sup> Freifläche (vgl. WENZEL logistics 2018).

### **Logistische Zusatzdienstleistungen**

Gewisse logistische Zusatzleistungen (vgl. Kapitel 2.3) werden vom Kunden bereits standardmäßig erwartet, wie beispielsweise die Zollabwicklung und Dokumentvorbereitung. Jedoch gibt es immer noch neue Prozesse, besonders beim Outsourcing, welche vom Logistiker neu kreiert werden müssen. In der Vergangenheit wurden logistische Zusatzdienstleistungen auf Kundenanfragen hin im Unternehmen erarbeitet und zusammengestellt. Bei mehreren Anfragen von verschiedenen Kunden wurden diese dann auch fix ins Angebotsportfolio übernommen (vgl. Himmelbauer 2018).

### Zusätzliche Dienstleistungen in der Seefracht

Als Zusatzdienstleistungen werden die seemäßige Verpackung, Verwiegung, Containerstauung, Exportverzollung, Dokumentenvorbereitung und die Transitabfertigung in den Seehäfen vom Unternehmen angeboten.

### Shuttle-Verkehr für Automotive

Als logistische Zusatzdienstleistung transportiert WENZEL logistics innerhalb eines Werks der Automotivebranche Güter von Fertigungshallen zu Lagerhallen hin zur Endproduktion. Ebenfalls bestehen Verträge zwischen Zulieferanten und dem Kunden der Automotivebranche, wo ebenfalls Güter im Shuttletransport just-in-time geliefert werden. Dieses Konzept wäre auf andere Branchen bei bereits bestehenden Kunden übertragbar.

### Logistikkonzepte und Partner für Outsourcing

Zu den Leistungen in der Lagerlogistik zählen die Erstellung von Logistikkonzepten, die Übernahme von Teilbereichen der Supply Chain als Partner für Outsourcing, die Kombination von Transport und Lagerhaltung und die Kontraktlogistik (vgl. WENZEL logistics 2018).

Besonders wichtig bei der Betrachtung der logistischen Zusatzdienstleistungen in Hinsicht auf die Verknüpfung zu Leistungspaketen sind die Leistungen in der Lagerlogistik. Ist die Ware im Lager des Logistikers, stellt es sich als um einiges einfacher heraus, zusätzliche Leistungen anzubieten. Persönliche Beratung, Planung und Lagerung bis hin zur operativen Steuerung komplexer Logistikketten, hin zu einer zusätzlich nahtlosen Verbindung zwischen Lagerlogistik und Verkehrssystemen können garantiert werden. Die Kunden profitieren somit von individuell angepassten Zusatzdienstleistungen:

- Qualitätskontrolle
- Etikettierung
- Ver- und Umpacken
- Konfektionierung, Display- und Setbildung
- Retourenmanagement
- Garantie- und Reklamationsabwicklung
- Entsorgungsmanagement

Für das Unternehmen stellt es sich damit als besonders wichtig heraus, Lagerleistungen an bereits bestehende Kunden noch intensiver zu verkaufen, um somit zukünftig Potential für zusätzliche logistische Leistungen beim Kunden zu schaffen.

### *6.2.3 Vertriebsorganisation bei WENZEL logistics GmbH*

Der Vertrieb bei dem Logistikunternehmen WENZEL logistics ist zentral bzw. funktionsorientiert aufgebaut und wird von dem Inhaber und Gründer des Unternehmens Hr. Norbert Wenzel und vom Geschäftsführer Hr. Mag. Markus Himmelbauer vorwiegend durchgeführt. Dabei liegen alle großen Entscheidungen bzgl. der Angebotslegung bei Langzeitverträgen und Ausschreibungen bei den beiden Geschäftsführern. Alltägliche Abwicklungen mit Kunden sowie Kleinstausschreibungen werden von Mitarbeitern in den Dispositionsabteilungen durchgeführt und von den jeweiligen Abteilungsleitern abgesegnet (vgl. Himmelbauer 2018).

Kundentermine werden mit der Geschäftsführung und den jeweiligen Dispositionsabteilungsleitern durchgeführt, um einerseits dem Kunden seine Wichtigkeit zu vermitteln und andererseits den Kontakt zum Abteilungsleiter zu stärken für die tägliche Abwicklung der Sendungen.

Der Vertriebsinnendienst kann bei einem Logistikunternehmen als die Dispositionsabteilungen gesehen werden. Diese sind nach Regionen unterteilt, greifen jedoch bei speziellen Kunden bzw. Geschäftsfeldern ineinander.

### *6.2.4 Stärken- und Schwächenanalyse*

Aufgrund der internen Unternehmensanalyse ergeben sich im Folgenden einige Stärken und Schwächen, welche entweder einen positiven Effekt oder eine Herausforderung für das gesamte Unternehmen oder im Speziellen bei der Einführung eines Key Account Management-Konzepts darstellen. Das Stärken- /Schwächenprofil des Unternehmens WENZEL logistics wurde in Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber erstellt und in nachfolgender Tabelle übersichtlich dargestellt. Diese Stärken und Schwächen fließen in weiterer Folge in den SWOT-Katalog mit ein.

Stärken	Schwächen
Breites Angebotsportfolio von logistischen Standarddienstleistungen und Zusatzdienstleistungen	Regional aufgebaute Dispositionsabteilungen
Langjährige Kundenbeziehungen	Das Unternehmen wird vom Kunden nicht als Global Player gesehen
Motivierte und gut geschulte Mitarbeiter	Begrenzte Ressourcen im Vergleich zu Top-10 Logistikanbietern Österreichs
Kompetenz in Abwicklung von nationalen und internationalen Aufträgen	Attraktivität als Arbeitgeber im Vergleich zu Top-10 geringer
Nachhaltigkeit im Fokus des Unternehmens durch Investitionen in intermodalerem Verkehr (Bahntransport)	Keine klar definierte Kundensegmentierung im Unternehmen
Serviceorientierte Ausrichtung des Unternehmens im Leitbild verankert	Fehlende Ressourcen an Außendienstmitarbeitern für die Betreuung von Key Accounts
Schnelle Möglichkeit zur Entscheidungsfindung durch schlanke Hierarchie	
Flexibilität und Unabhängigkeit aufgrund des Eigenfuhrparks größer in Gegensatz zu anderen Logistikunternehmen	
Gut aufgebautes Partnernetzwerk aufgrund von zahlreichen Beteiligungen an Logistikzentren	

Tabelle 16: Stärken und Schwächen von WENZEL logistics (eigene Darstellung)

### 6.3 Integrierter SWOT-Katalog

Beim integrierten SWOT-Katalog werden die Erkenntnisse aus externer und interner Analyse aus der Befragung zusammengefasst und daraus Chancen und Risiken herausgearbeitet und beurteilt. Die Bewertung der unterschiedlichen Ausprägungen wurde von der Autorin gemeinsam mit der Geschäftsleitung des Unternehmens WENZEL logistics beurteilt und durchgeführt.

Der SWOT-Katalog wird in Stärken bzw. Chancen (+) und Schwächen bzw. Risiken (-) dargestellt und in folgenden Ausprägungen beurteilt:

- 1: niedrige Ausprägung
- 2: mittlere Ausprägung
- 3: starke Ausprägung

In einer Tabelle im Anhang (vgl. Anhang A-10) wird eine genauere Beschreibung der Ausprägungen zur leichteren Lesbarkeit des SWOT-Katalogs dargestellt.

Die Ausprägungen werden danach beurteilt, wie stark die Umweltentwicklungen auf eine Stärke bzw. Schwäche aus der internen Analyse (vgl. Kapitel 6.2.4) im System einwirken und zur Erfüllung des Unternehmensziels und zum Unternehmenserfolg beitragen und diese positiv oder negativ beeinflussen. Aus der SWOT-Analyse werden anschließend Ziele für das Key Account Management-Konzept abgeleitet.

#### **Umweltentwicklung 1: Kundenbindung gewinnt an Bedeutung**

*Umweltentwicklung:* Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Kundenbindung immer mehr an Bedeutung gewinnt (vgl. Kapitel 6.1.2).

*Systeminterne Stärke:* Das Unternehmen WENZEL logistics verfügt über alle Standarddienstleistungen und viele bereits angebotene logistische Zusatzdienstleistungen, welche zu individuellen Leistungspaketen verknüpft werden können, speziell an die Bedürfnisse der Kunden angepasst. Die Stärke wurde mit 2 bewertet aufgrund des bereits gut vorhandenen Angebotsportfolios, jedoch im Vergleich zum Top-10-Wettbewerb gibt es logistische Zusatzdienstleistungen, welche WENZEL logistics noch nicht im Angebot hat, um diese Stärke mit 3 bewerten zu können.

Ursache: Durch schmale Hierarchien ist das Unternehmen flexibel in der Angebotslegung und kann auf Spezifika der Kunden eingehen.

*Chance:* Durch die hohe Flexibilität des Unternehmens sinkt die Wechselbereitschaft der Kunden.

*Erstes Ziel:* Bestehende Kundenpotentiale ausschöpfen

## **Umweltentwicklung 2: Konzentration der Industrie auf Kernkompetenzen und Tendenz zu Outsourcing**

*Umweltentwicklung:* Aus der externen Analyse geht hervor, dass die Industrie verstärkt dazu tendiert, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren und somit ihre bisherigen Prozesse outsourcen möchte (vgl. Kapitel 6.1.3).

*Systeminterne Stärke:* Logistikleistungen sind speziell auf Kundenbedürfnisse zugeschnitten. Diese Stärke wurde mit 3 bewertet, da das Unternehmen mit vieler seiner Kunden und deren Herausforderungen mitgewachsen ist und direkt in enger Partnerschaft innovative Problemlösungen konzipiert hat.

*Ursache:* Das Unternehmen entwickelte auf Kundenanfragen logistische Zusatzdienstleistungen, welche in weiterer Folge auch auf andere Kunden übertragbar sind und ins Leistungsportfolio aufgenommen wurden.

*Chance:* Das Cross-Selling-Potential steigt aufgrund des Outsourcings der Industrie und der Bereitstellung von Problemlösungen

*Erstes Ziel:* Cross-Selling-Potentiale ausschöpfen

## **Umweltentwicklung 3: Komplettlösungen aus einer Hand werden für Kunden immer wichtiger**

*Umweltentwicklung:* Die Primärerhebung ergab, dass Komplettlösungen aus einer Hand für Kunden immer wichtiger werden (vgl. Kapitel 6.1.2).

*Systeminterne Stärke:* Das Unternehmen verfügt über ein breites Angebotsportfolio von logistischen Standard- und Zusatzdienstleistungen, welche zu Leistungspaketen verschürt werden können. Diese Stärke wurde ebenfalls mit 3 bewertet, da sich das Angebotsportfolio und die Flexibilität in der Verknüpfung dieser Einzelleistungen als besondere Merkmale für das Unternehmen darstellen.

*Ursache:* Durch das frühe Erkennen des Differenzierungspotentials seitens der Geschäftsführung

*Chance:* Die Abdeckung aller Kundenbedürfnisse durch WENZEL logistics

*Erstes Ziel:* Steigerung des Lieferanteils bei Key Accounts und bei Kunden, welche dadurch zu Key Accounts werden

#### **Umweltentwicklung 4: Marktvorherrschaft durch die Top-10-Logistikanbieter**

*Umweltentwicklung:* Aus der Wettbewerbsanalyse geht die Marktvorherrschaft durch die Top-10-Logistikanbieter klar hervor (vgl. Kapitel 6.1.1).

*Systeminterne Schwäche:* Geringeres Kundenvertrauen aufgrund des niedrigen Bekanntheitsgrades im Vergleich zum Wettbewerb. Diese Schwäche wurde mit 2 bewertet, da das Unternehmen im Vergleich zu den Top 10 eher als unbekannt gilt, jedoch in seinen Kundenbranchen bereits über einen bekannten Namen verfügt. Die Schwäche wäre mit 3 bewertet worden, wenn das Unternehmen vorhätte, neue Kundenbranchen zu akquirieren.

*Ursache:* Globale Mitspieler am Markt und geringe Aufholmöglichkeit aufgrund des zu geringen Kapitals im Vergleich zum Wettbewerb

*Risiko:* Substituierbarkeit durch große Anbieter

*Erstes Ziel:* Steigerung des Kundenvertrauens durch Kommunikation des Leistungsportfolios

#### **Umweltentwicklung 5: Mitbewerb aus Ost-Europa steigt**

*Umweltentwicklung:* Die Ergebnisse der Marktforschung zeigen, dass der Mitbewerb aus Ost-Europa immer noch deutlich steigt (vgl. Kapitel 6.1.1 und 6.1.3).

*Systeminterne Schwäche:* Durch die im Vergleich zum osteuropäischen Wettbewerb hohen Logistikpreise von österreichischen Anbietern und auf den ersten Blick gleiche Qualität der Leistung ergibt sich ein niedrigerer wahrgenommener Kundennutzen. Diese Schwäche wurde mit 3 bewertet, da es eine besondere Herausforderung für das Unternehmen darstellt, sich vom Wettbewerb abzuheben und die höhere Qualität seinen Kunden zu kommunizieren, da die Industrie meist preisgetrieben agiert.

*Ursache:* Preis-Dumping aus Ost-Europa

*Chance:* Gefährdetes Wachstum des Unternehmens durch neue Mitbewerber aus dem Ausland

*Erstes Ziel:* Wahrgenommenen Kundennutzen steigern

#### **Umweltentwicklung 6: Key Accounts erwarten einen zentralen Ansprechpartner im Unternehmen**

*Umweltentwicklung:* Aus den Einzelexplorations geht hervor, dass Key Accounts sich einen zentralen Ansprechpartner im Unternehmen wünschen (vgl. Kapitel 6.1.2).

*Systeminterne Schwäche:* Die Kundenbetreuung erfolgt im Moment noch durch regionale Dispo-Abteilungen. Die Schwäche wurde mit 2 bewertet, da diese dem Unternehmen bereits bewusst ist und eine strukturelle Veränderung folgen wird. Die Schwäche wäre mit 3 bewertet worden, wenn noch keine konkreten Pläne zur Umstellung vorhanden wären.

*Ursache:* Bisheriger klassischer Aufbau einer Spedition innerhalb des Unternehmens

*Risiko:* Die Wechselbereitschaft der Kunden steigt

*Erstes Ziel:* Aufbau von KA-Managern als zentrale Ansprechpartner

Die folgende Darstellung illustriert die verdichteten Ergebnisse mithilfe eines integrierten SWOT-Katalogs.

Umweltentwicklung...	...trifft im Unternehmen auf eine Stärke / Schwäche...				...das bedeutet eine Chance / Risiko...		...daher wird angestrebt...	
	+	-	Stärke/Schwäche	Ursachen	+	-	Chance/Risiko	Erste Ziele
1. Kundenbindung gewinnt an Bedeutung	2		Individualisierbare Leistungspakete zugeschnitten auf Kundenbedürfnisse	Flexibilität in der Angebotslegung	2		Wechselbereitschaft der Kunden sinkt	Bestehende Kundenpotentiale ausschöpfen
2. Konzentration der Industrie auf Kernkompetenzen und Tendenz zu Outsourcing	3		Logistikleistungen sind auf Kundenbedürfnisse zugeschnitten	Unternehmen entwickelte auf Kundenanfragen log. Zusatzdienstleistungen, welche auf andere Kunden übertragbar sind	3		Cross-Selling-Potential steigt	Cross-Selling-Potentiale ausschöpfen
3. Komplettlösungen aus einer Hand werden für Kunden immer wichtiger	3		Breites Angebotsportfolio von logistischen Standard- und Zusatzdienstleistungen	Frühes Erkennen des Differenzierungspotentials	3		Abdeckung aller Kundenbedürfnisse durch einen Anbieter	Steigerung des Lieferanteils bei den Key Accounts
4. Marktvorherrschaft durch die Top-10-Logistikanbieter		2	Geringeres Kundenvertrauen aufgrund des niedrigen Bekanntheitsgrades im Vergleich zum Wettbewerb	Globale Mitspieler am Markt und geringe Aufholmöglichkeit		1	Substituierbarkeit durch große Anbieter	Steigerung des Kundenvertrauens durch Kommunikation des Leistungsportfolios
5. Wettbewerb aus Ost-Europa steigt		3	Niedrigerer wahrgenommener Kundennutzen	Preis-Dumping aus Ost-Europa		3	Gefährdetes Wachstum des Unternehmens durch neue Mitbewerber aus dem Ausland	Wahrgenommenen Kundennutzen steigern
6. Key Accounts erwarten einen zentralen Ansprechpartner im Unternehmen		2	Kundenbetreuung durch regionale Dispo-Abteilungen	Klassischer Aufbau einer Spedition		2	Wechselbereitschaft der Kunden steigt	Aufbau von KA-Managern als zentrale Ansprechpartner

Tabelle 17: Integrierter SWOT-Katalog (eigene Darstellung)

## **7 Key Account Management-Konzept für WENZEL logistics**

Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen aus dem theoretischen Teil dieser Arbeit, ergänzt durch die Situationsanalyse und SWOT-Katalog, erfolgt in diesem Kapitel eine maßgeschneiderte Konzipierung des Key Account Management-Konzepts für die Logistikbranche am Beispiel WENZEL logistics.

### **7.1 Zieldefinition des Key Account Management-Konzepts**

Um die Ziele der WENZEL logistics GmbH (vgl. Kapitel 1.3) zu erreichen, wurde ein Key Account Management-Konzept für die Logistikbranche erarbeitet. Am Anfang dieser Arbeit wurden gemeinsam mit dem Auftraggeber folgende zwei Unternehmensziele festgelegt.

#### *7.1.1 Strategische Ziele des Logistikunternehmens WENZEL*

Das Unternehmen WENZEL logistics GmbH forciert folgende strategische Ziele:

##### **Unternehmensziel 1:**

Steigerung der Anzahl von Key Accounts – mit tiefer Wertschöpfung und Kooperation – von 9 im Wirtschaftsjahr 2016/17 auf 13 Key Accounts bis zum 31.12.2020.

Das Unternehmen definiert bis dato neun Kunden als Key Accounts und möchte mithilfe des Key Account Management-Konzepts bei bereits bestehenden Kunden das angebotene Leistungsangebot erweitern, verknüpfte Leistungspakete anbieten und in weiterer Folge diese zu Key Accounts ausbauen.

##### **Unternehmensziel 2:**

Deckungsbeitrags-Steigerung (DB1) im Bereich Lagerleistungen von 17% im Wirtschaftsjahr 2016/17 auf 22% bis zum 31.12.2020.

Die interne Analyse ergab, dass im Besonderen durch Lagerleistungen und deren Zusatzleistungen, wie die Qualitätskontrolle, Ver- und Umpackung, Garantie- und Reklamationsabwicklung und Entsorgungsmanagement (vgl. Kapitel 6.2.2) Kunden

dazu bewegt werden können, WENZEL logistics als langfristigen Partner zu sehen und somit auch andere kombinierte Leistungsangebote anbieten zu können.

### *7.1.2 Operative Ziele des Logistikunternehmens WENZEL*

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse der durchgeführten Marktforschung gewonnen Kundenperspektive (vgl. Kapitel 6.1.2) und der Innen- sowie Außenperspektive aus der Zusammenleitung dieser, mittels integriertem SWOT-Katalog (vgl. Kapitel 6.3), konnten folgende operative Ziele abgeleitet werden. Diese operativen Ziele unterstützen in Wechselwirkung die strategischen Unternehmensziele 1 und 2.

#### **Umsetzung des Key Account Management-Konzepts bis Ende 2019**

Aufbau von KA-Managern als zentrale Ansprechpartner bis Ende 2020

Ausschöpfung des Kundenpotentials durch Steigerung des Lieferanteils bei Key Accounts bis Ende 2020

Steigerung des Kundenvertrauens durch Kommunikation des Leistungsportfolios in das logistische Angebot bis Ende 2020

Steigerung des wahrgenommenen Kundennutzens bis Ende 2020

Unter Berücksichtigung dieser Ziele wird nun in weiterfolgenden Kapiteln ein Selektions- und Klassifizierungsprozess (vgl. Kapitel 7.2) erläutert, um die vorgegebenen Unternehmensziele und operativen Ziele zu erreichen.

## **7.2 Auswahl der Key Accounts**

Im Rahmen dieser Arbeit wird die bestehende Unternehmensstrategie der WENZEL logistics mit dem Fokus auf den Ausbau des Leistungsportfolios mithilfe von logistischen Leistungspaketen ergänzt, um bestehende Kundenbeziehungen auszubauen und zu intensivieren. Key Accounts sind für das Logistikunternehmen WENZEL logistics einerseits ein wichtiger strategischer Partner am Markt und andererseits legen

diese den Rahmen fest für zukünftige Entscheidungen des Unternehmens betreffend Investitionen und Neuerungen in der Leistungserbringung des Logistikangebotes. Um strategische Partnerschaften mit den Key Accounts verfolgen zu können, müssen Kriterien und ein Selektions- und Klassifizierungsprozess festgelegt werden. Dafür werden stets aktuelle Kenntnisse von Kundenbedürfnissen und -anforderungen vorausgesetzt, um strategische Erfolgspositionen zu etablieren (vgl. Kapitel 4.3). Bei der Strategieverfolgung im Key Account Management gilt es, die wichtigsten Kunden zu identifizieren; diesen klassifizierten Key Accounts in weiterer Folge maßgeschneiderte logistische Leistungspakete anzubieten und Key Account Managern die Verantwortung für Kunden zu übertragen.

### 7.2.1 Kriterien eines Key Accounts

Die Kriterien zur Auswahl der Key Accounts für das Unternehmen sind grundsätzlich an der eigenen Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen anzulegen. In diesem Kapitel fließen die theoretischen Erkenntnisse mit denen aus der Befragung zusammen. Die Untersuchungsergebnisse unterzeichnen die aus der Theorie beschriebenen Kriterien (vgl. Kapitel 4.3.1), dass Key Accounts nach folgenden Kriterien bewertet werden:

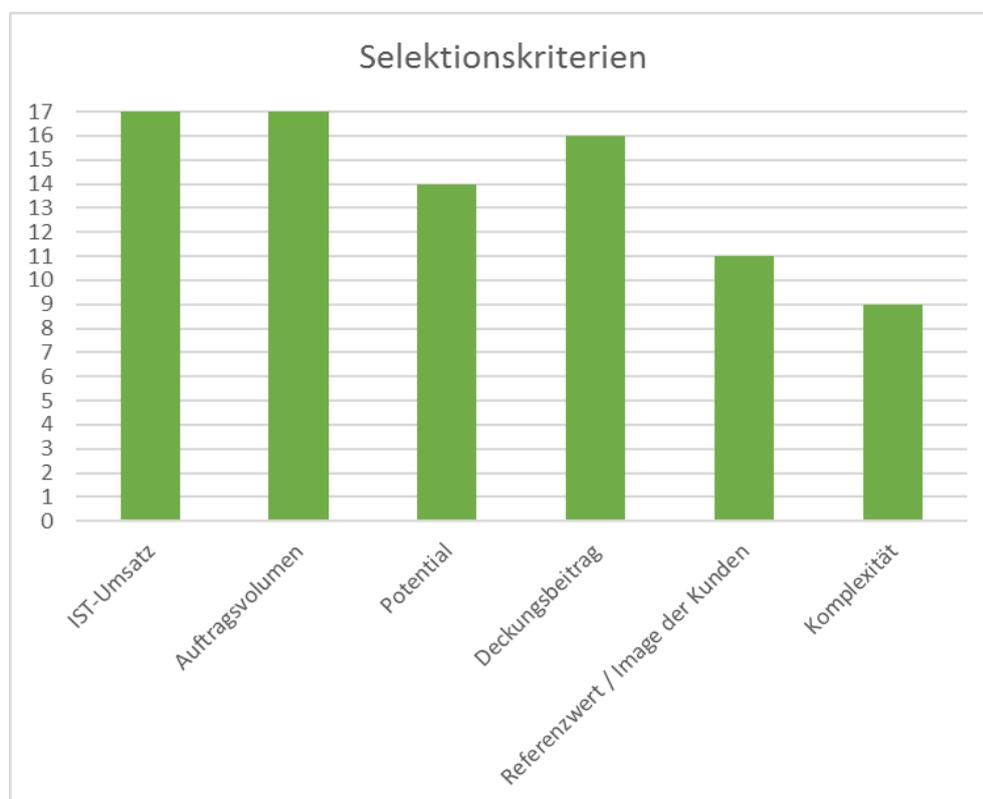


Abbildung 16: Genannte Selektionskriterien (eigene Darstellung)

### **IST-Umsatz**

Alle 17 befragten Probanden sind sich darüber einig, dass das zentrale Kriterium zur Auswahl eines Key Accounts der generierte Umsatz mit den Kunden ist, da ein hoher Umsatz in der Speditions- und Logistikbranche eine Grundaustlastung gewährleistet und den Sicherheitsaspekt erhöht. Mit diesem werden die internen Kosten abgedeckt, sowohl auch die Komplexität mit steigendem Umsatz in der Zusammenarbeit und Interaktion mit den Kunden impliziert.

### **Auftragsvolumen**

Gleich wie beim IST-Umsatz spielt das Auftragsvolumen und die tägliche Auslastung der Transportmittel und der Lagerflächen eine große Rolle bei den Befragten.

### **Potential der Kunden**

Bei den Einzelexplorationen wurde das Potential der Kunden ebenfalls von 14 von 17 befragten Probanden genannt. Einerseits betreffend die Ausbringungsmenge des täglichen Geschäfts, wie auch die Möglichkeit, die logistische Dienstleistungen für **Cross-Selling** auszubauen. Dies bezieht sich hauptsächlich auf die zukünftige Perspektive und die gemeinsame Entwicklung mit den Kunden, um das Ziel einer starken strategischen Partnerschaft zum Outsourcing zu realisieren.

### **Deckungsbeitrag**

Als Kriterium wurde der Deckungsbeitrag von 16 von den befragten Probanden genannt, jedoch wurde auch erwähnt, dass gerade darauf in der Speditions- und Logistikbranche viel zu wenig Augenmerk gelegt wird. Jedoch ist es ein wichtiger Punkt, um Kunden zu bewerten. Im Weiteren wird der relative Deckungsbeitrag in das Kunden-Scoring-Modell übernommen.

### **Referenzwert / Image der Kunden**

Der Referenzwert bzw. das Image der Kunden wurde von 11 Probanden als Kriterium genannt, um sich am Markt behaupten zu können. So kann eine einzige Referenz in einer Branche zu sehr vielen Anfragen der Mitbewerber führen. Diese Kunden können vom KA-Manager dann als Verkaufsargument genutzt werden, um weitere Neukunden zu akquirieren.

## **Komplexität**

Die Mehrzahl der Probanden (9 von 17 Probanden) nannte dieses Kriterium mit der Begründung, dass umsatzstarke Kunden grundsätzlich einen hohen Grad an Komplexität aufweisen. Dabei werden komplexe Anforderungen an die logistischen Dienstleistungen gestellt und dies gibt dem Logistiker die Möglichkeit der weiteren Entwicklung und Innovation des eigenen Leistungsportfolios.

In Absprache mit dem Auftraggeber werden noch zwei weitere Kriterien zur Verwendung des Scoring-Modells hinzugefügt.

## **Lagerfläche**

Inwieweit hat der Kunde Bedarf an Lagerfläche und Lagerleistungen, wie Umverpacken, Belabeln, Etikettieren usw. und nutzt somit die logistischen Zusatzleistungen?

## **Eintrittsbarrieren**

Wie schwierig oder wie leicht gestaltet es sich für das Unternehmen, den Kunden zu gewinnen oder neue logistische Leistungen anzubieten.

Mithilfe der beschriebenen Kriterien werden im Selektionsvorgang nun die Key Accounts klassifiziert.

### *7.2.2 Selektion und Auswahl der Key Accounts*

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass Key Accounts anhand des Auftragsvolumens beziehungsweise Umsatzes vorselektiert werden. Diese Kriterien sind im Unternehmen in den monatlichen Auswertungen einfach zu evaluieren und auszuwerten. Aufgrund dessen wird die Selektion und Auswahl der Key Accounts mittels ABC-Analyse ausgeführt, um eine erste Klassifizierung vorzunehmen.

WENZEL logistics hat bereits, wie in der Kundenanalyse (vgl. Kapitel 6.1.2) erwähnt, eine ABC-Analyse im Unternehmen implementiert und muss in diesem Fall wenige Adaptionen und Anpassungen vornehmen. Diese Analyse erfolgt monatlich durch Auswertungen und wird von der Geschäftsführung überwacht. In Zukunft sollten die

Umsatzschwellen und das zukünftige Potential der Kunden als Key Account überarbeitet und mit den Abteilungsleitern abgestimmt werden.

Die gewonnenen Informationen werden anschließend den einzelnen Kriterien zugeordnet und berechnet. Die für das Modell verwendeten Kriterien wurden gemeinsam mit der Geschäftsführung und zwei Mitarbeitern festgelegt.

Um in weiterer Folge ein Kunden-Scoring-Modell zu ermöglichen, werden im Vorfeld mittels Paarvergleichs die Kriterien miteinander verglichen: Dies geschieht mithilfe einer 3-stufigen Bewertungsskala.

Die Gewichtungen der einzelnen Punkte wurden mit dem Auftraggeber abgeklärt und mittels eines Paarvergleichs bestimmt. Des Weiteren sind Informationen aus der Marktforschung bei der Festlegung der Kriterien mit eingeflossen. In unten angeführter Darstellung wurde dies durchgeführt.

Paarvergleich											
Dieses Kriterium ist...	1 = weniger wichtig 2 = gleich wichtig 3 = viel wichtiger	IST-Umsatz	Auftragsvolumen	Cross-Selling-Potential	Rel. DB	Referenzwert/Image	Komplexität	Lagerfläche	Eintrittsbarrieren	Quersumme Gesamt	Gewichtung
		IST-Umsatz		2	2	1	3	3	2	3	16
Auftragsvolumen	2		2	1	3	3	2	3	16	14,3%	
Cross-Selling-Potential	2	2		2	3	3	2	2	16	14,3%	
Rel. DB	3	3	2		3	3	2	2	18	16,1%	
Referenzwert/Image	1	1	1	1		2	1	2	9	8%	
Komplexität	1	1	1	1	2		1	1	8	7,1%	
Lagerfläche	2	2	2	2	3	3		2	16	14,3%	
Eintrittsbarrieren	1	1	2	2	2	3	2		13	11,6%	
<b>Gesamt</b>										<b>112</b>	<b>100%</b>

Tabelle 18: Paarvergleich (eigene Darstellung)

Alle potentielle Key Accounts werden anhand eines Kunden-Scoring-Modells bewertet. Dafür werden all jene Kriterien aus den Untersuchungsergebnissen mit dem Unternehmen WENZEL logistics wie vorhin durch den Paarvergleich gewichtet und bewertet (vgl. Kapitel 7.2.1). Da der IST-Umsatz ein essentielles Kriterium in der Logistikbranche darstellt, wird er trotz der Verwendung in der Vorselektion bei der ABC-Analyse auch im Scoring-Modell verwendet. Im darauffolgenden Schritt erfolgt die Bewertung der einzelnen Kriterien anhand einer 5-stufigen Skala, wobei 5 die beste Bewertung (Kunde erfüllt das Kriterium vollends) darstellt und 1 die schlechteste (Kunde erfüllt das Kriterium nicht). Eine genaue Übersicht des Bewertungsschemas der Kriterien befindet sich im Anhang (vgl. Anhang A-13).

Daraufhin erfolgen die Multiplikation der Gewichtung mit der Bewertung sowie eine anschließende Summenbildung aller erreichten Punkte.

Am Ende ergibt die Summe den Gesamtwert pro Kunde. Je höher der errechnete Punktwert aus dem Scoring-Modell ist, desto qualifizierter ist ein Key Account zur weiteren Bearbeitung.

Wenn ein bewerteter Kunde einen Schwellenwert von 300 Punkten erreicht, hat er den Key Account-Status erworben und wird als dieser betreut.

In nachfolgender Darstellung wird zum leichteren Verständnis ein solches Kunden-Scoring-Modell exemplarisch dargestellt.

Kriterien	Gewichtung	Kunde I		Kunde II		Kunde III	
		Bewertung	Punkte	Bewertung	Punkte	Bewertung	Punkte
IST-Umsatz	14,3	5	71,5	3	42,9	2	28,6
Auftragsvolumen	14,3	4	57,2	4	57,2	3	42,9
Cross-Selling	14,3	5	71,5	4	57,2	2	28,6
Rel. DB	16,1	3	48,3	5	80,5	4	64,4
Referenz	8	3	24	2	16	4	32
Komplexität	7,1	2	14,2	2	14,2	4	28,4
Lagerfläche	14,3	5	71,5	1	14,3	2	28,6
Eintrittsbarrieren	11,6	3	34,8	5	58	3	34,8
Punkte insgesamt	100	393		340,3		288,3	

**Tabelle 19: Kunden-Scoring-Modell (eigene Darstellung)**

Der Betreuungsumfang bzw. die Intensität kann anhand dieser Auswertung nicht abgelesen werden. Dafür werden in weiterer Folge die Maßnahmen zur Key Account-spezifischen Betreuung und deren Leistungspakete in Kapitel 7.3 erläutert.

## 7.3 Maßnahmen im KAM

Die aus dem SWOT-Katalog (vgl. Kapitel 6.3) abgeleiteten Ziele sowie die Erkenntnisse aus der durchgeführten qualitativen Marktforschung werden als Grundlage für die weitere Maßnahmenableitung dieser Arbeit herangezogen. Die Maßnahmen zur Erfüllung des Key Account Management-Konzepts stützen sich auf die Erkenntnisse aus dem theoretischen und empirischen Teil dieser Arbeit.

### 7.3.1 Logistische Leistungspakete

Nachdem die Key Account-Selektion und -Klassifizierung mithilfe eines definierten Prozesses erfolgte, gilt es, diese nun entsprechend der unterschiedlichen Anforderungen zu betreuen. Key Accounts erhalten eine individuelle Betreuung, um das vorhandene Potential bestmöglich auszuschöpfen. Aufgrund des Untersuchungsergebnisses, demzufolge die Wichtigkeit in der problemlösungsorientierten Vorgangsweise und im Weiteren auf Kundenwünsche zugeschnittene Leistungspakete liegt, stellt die Zusammenstellung dieses Angebots einen kritischen Erfolgsfaktor (vgl. Kapitel 3.6) dar, wie die untenstehende Abbildung veranschaulicht.



Abbildung 17: Logistische Leistungspakete (eigene Darstellung)

In der Theorie (vgl. Kapitel 2.3 und Kapitel 4.4.1) sowie auch in den Befragungen stellt das Schnüren von klar definierten Leistungspaketen einen Mehrwert für Kunden dar und der zielgerichtete Einsatz der Ressourcen des Unternehmens ist dafür erfolgsentscheidend. Das Zusammenstellen von einzelnen Leistungsbestandteilen bzw. das Kombinieren von logistischen Standarddienstleistungen mit Value-added Services zu ganzheitlichen logistischen Leistungspaketen kann auf die Kundenbran-

chen heruntergebrochen werden. Im Folgenden werden die einzelnen logistischen Standarddienstleistungen zusammen mit den benötigten Zusatzdienstleistungen auf die einzelnen Kundenbranchen aufgegliedert und zu Paketen verschnürt.

### **Leistungspakete der Automotivebranche**

Aus der Marktforschung ergibt sich für den Automotivebereich ein logistisches Leistungspaket, welches im Folgenden dargestellt werden kann. Benötigt wird ein Mix aus allen logistischen Standarddienstleistungen wie Transport, Lagerung, Kommissionierung und Umschlag kombiniert mit speziellen logistischen Zusatzdienstleistungen.

Die Marktforschung ergab, dass Automobilhersteller zunehmend intensiver versuchen, ihre Fahrzeuge mithilfe von Emotionen zu verkaufen. Um diese für den Kunden beim Autokauf spürbar zu machen, wird eine immer größere Individualisierungsmöglichkeit geboten. Diese Entwicklung verursacht aber ein Problem bei der Produktion. Eine wachsende Vielfalt an Teilen muss kurz vor der Produktion bereitgehalten werden, um bei Schwankungen Fahrzeuge nicht aus der Produktion ausschleusen zu müssen. Das damit gebundene Kapital und die notwendige Logistikfläche verursacht Kosten und stört die internen Abläufe. Die Produktionslinie darf nicht durch logistische Themen von ihrer Kernaufgabe abgehalten werden.

Als Zusatzdienstleistung in der Automotivebranche gilt es, Shuttle-Transporte zwischen den einzelnen Produktionsstätten zu organisieren, welche für den Anbieter Kooperationsfähigkeit und Terminsicherheit bedeuten. Weiters werden gut angebundene Logistikcenter zur Zwischenlagerung benötigt, um in weiterer Folge just-in-time Lieferungen zum Endkunden auf Zeitfenster bereitzustellen. Dabei werden spezielle Transportmittel, wie Jumbotrailer, benötigt, um die Anzahl der Fahrten zu reduzieren. Im Speziellen werden Lagerkonzepte für die Fertigstellung spezieller Autoteile im Logistikcenter benötigt, welche dann auf Abruf zur Endfertigung zum Kunden transportiert werden. Für diese Lagerlogistiksysteme werden die Lagerflächen zur Zwischenlagerung und zur Fertigung spezieller Autoteile gebraucht. Ebenfalls wird in diesem Konzept das Personal vom Logistiker gestellt, um die Schwankungen der Automotiveindustrie abfangen zu können.

Der Logistikunternehmer wird Teil des Produktionsprozesses. Dadurch kann aus einem Lager mit geringer Teilevarianz trotzdem das angeforderte Individualteil an die Produktionslinie verbracht werden. Der Mitarbeiter bekommt genau in der richtigen Sequenz das auf das Fahrzeug abgestimmte Teil. Das bedeutet bspw. eine Stoßstange in blau mit Sportoptik und Abstandssensoren. Es müssen dadurch lediglich die Rohteile gelagert werden und diese nicht in allen Ausprägungsvarianten.

Logistische Standarddienstleistungen	Logistische Zusatzdienstleistungen / Value-added-Services	Logistisches Leistungspaket der Automotivebranche
Transport Lagerung Kommissionierung Umschlag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lagerlösungen für diverse Umrüstungen bei Fahrzeugteilen</li> <li>• Zwischenlagerung von Halbfertigteilen und Fertigteilen hin zur Produktion just-in-time</li> <li>• spezielles Know-how über Automotive</li> <li>• Zeitfenstermanagement</li> <li>• Möglichkeit der Personalstellung</li> <li>• Logistiker als Teil des Produktionsprozesses</li> <li>• Qualitätskontrolle</li> <li>• EDI (Datenübertragung)</li> <li>• Nacharbeiten bei Fahrzeugkomponenten</li> <li>• Leergutverwaltung (Paletten, Kisten, Gebinde)</li> </ul> <p><b>Logistische Leistungsziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilität der Lieferung</li> <li>• Zuverlässigkeit</li> <li>• Terminsicherheit</li> <li>• Kooperationsfähigkeit</li> </ul> <p><b>Technisches Equipment</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Megatrailer / Jumbotrailer</li> <li>• IT-System mit Standardschnittstellen (VDA)</li> <li>• Sequence-Gebinde / Routenzüge</li> </ul>	

Abbildung 18: Logistisches Leistungspaket der Automotivebranche (eigene Darstellung)

Mit der Bereitstellung von Personal für die Produktion von Halbfertigteilen wird der Logistikdienstleister vom simplen Geschäftspartner ein direkter Bestandteil der Produktionskette und dringt tiefer in die Wertschöpfungskette der Kunden ein. Die Befragten sprechen von einem immer stärker auftretenden Trend der Automotivebranche, ganze Teile der Produktion an Logistiker outzusourcen.

## Leistungspakete der Industrieanlagenbranche

Als Ergebnis der Marktforschung ergibt sich, dass in der Branche Industrieanlagen neben den logistischen Standardleistungen, wie Transport, Lagerung, Umschlag und Kommissionierung, vor allem spezielle Transportmittel benötigt werden.

Diese sind für Sondertransporte essentiell aufgrund der Übergrößen und des Gewichts der zu transportierenden Waren. Die Befragten gaben an, dass ein weiterer wichtiger Bestandteil für diese Branche die ordnungsgemäße Verpackung ist. Laut den Ergebnissen der Befragung erweist sich das Umverpacken und die Belabelung als besonders wichtige zusätzliche logistische Dienstleistung. Die Kunden gaben an, dass es einen speziellen Mehrwert bietet, dass der Logistikdienstleister fundiertes Know-how über die Containerstauung und Zollabfertigung besitzt, da die Waren häufig nach Übersee versendet werden. Nach den Ergebnissen der Befragungen kann ebenfalls der Anspruch dieser Kunden hervorgehoben werden, dass der Logistiker ein technisches Wissen über die zu transportierenden Waren betreffend die Möglichkeiten beim Transport für die Sicherung und Stapelbarkeit der Güter besitzt.

Um den reibungslosen Ablauf zu garantieren, ist ein großes Partnernetzwerk bei Unternehmen mit Schwerlastkränen und Logistikpartnern vor Ort in Übersee von Vorteil.

Logistische Standarddienstleistungen	Logistische Zusatzdienstleistungen / Value-added-Services	Logistisches Leistungspaket der Industrieanlagenbranche
Transport Lagerung Kommissionierung Umschlag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschleunigung der Abläufe der Kunden durch Spezialkenntnisse der Produkte betreffend Transport und Lagerung</li> <li>• Personalbereitstellung für Umverpackung und Belabelung der Güter</li> <li>• Schnelle Reaktion und stabiles Partnernetzwerk bei Anfragen von Spezialtransporten für Sondergrößen</li> <li>• Containerstauung und Zollabfertigung</li> <li>• Ständiger Informationsaustausch über Zustand und Ort der Ware</li> <li>• Transparenz der Transportkette</li> </ul> <p><b>Logistische Leistungsziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilität bei der Abholung und des Weitertransportes</li> </ul> <p><b>Technisches Equipment</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondertransportaufleger für Übergrößen und Schwerlasten</li> </ul>	

Abbildung 19: Logistisches Leistungspaket der Industrieanlagenbranche (eigene Darstellung)

Vor allem bei Überseetransporten ist den Kunden wichtig, jederzeit darüber informiert zu werden, wo sich die zu transportierende Ware befindet. Bei vielen Waren ist es essentiell, neben der Terminalsicherheit auch die richtige Temperatur, Luftfeuchtigkeit, Schutz vor Nässe und Erschütterungen zu gewährleisten. Dafür werden spezielle Datenlogger angebracht, welche in Echtzeit abgefragt werden können und die den Kunden ein Sicherheitsgefühl vermitteln. Neben der Sicherheit ermöglicht die Verknüpfung der logistischen Leistungen dem Kunden eine einfacher nachvollziehbare Transportkette. Sämtliche Transportdokumente können vom Logistiker und dessen Partnernetzwerk erbracht werden und bieten Durchgängigkeit.

### **Leistungspakete der Lebensmittelbranche**

Aus der Befragung geht hervor, dass im Lebensmittelhandel alle logistischen Standarddienstleistungen, wie Transport, Lagerung, Umschlag und Kommissionierung beansprucht werden. Die befragten Probanden gaben an, dass im Besonderen für die Logistik von Lebensmitteln spezielle technische Anforderungen an Transportmittel gefordert werden. Dafür werden Kühlaufleger für frische Lebensmittel und Planeaufleger mit Spezialrollsystemen in den Auflegerböden für Getränketransporte verwendet. Ein weiterer wichtiger Punkt liegt in der aufwendigen Ladegutsicherung aufgrund der leicht beschädigbaren Waren. Dies benötigt ein geschultes Fahrerpersonal und ein über den gesetzlichen Standard hinausgehendes Equipment zur Ladungssicherung.

Diese Branche schreibt einem Geschäftspartner hohe Auflagen gemäß Sauberkeit und Hygiene vor und dafür werden spezielle Zertifizierungen benötigt, um einen Vertrag in dieser Branche abschließen zu können.

Logistische Standarddienstleistungen	Logistische Zusatzdienstleistungen / Value-added-Services	Logistisches Leistungspaket des Lebensmittelhandels
Transport Lagerung Kommissionierung Umschlag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tourenplanung</li> <li>• Zertifizierungen gemäß der Hygienevorschriften</li> <li>• speziell geschultes Fahrpersonal zur Ladegutsicherung</li> <li>• 24/7 Service</li> </ul> <p><b>Logistische Leistungsziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminsicherheit aufgrund der Verderblichkeit der Güter</li> <li>• Informationstransparenz beim logistischen Prozess</li> <li>• Sauberkeit</li> <li>• Zuverlässigkeit</li> </ul> <p><b>Technisches Equipment</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kühlaufleger</li> <li>• Joloda-Aufleger (Aufleger mit Spezialrollsystemen)</li> </ul>	

**Abbildung 20: Logistisches Leistungspaket für den Lebensmittelhandel (eigene Darstellung)**

Bei den logistischen Zusatzdienstleistungen in der Getränkeindustrie wird ein strukturierter Ablauf innerhalb der Dispositionsabteilungen bei der Tourenplanung gefordert. Es werden regelmäßige Lieferantenbewertungen vom Kunden durchgeführt und der Logistikdienstleister steht unter besonderer Beobachtung und muss einen 24/7-Service gewährleisten. Im Lebensmittelbereich gibt es keine Zeitfenster für die Zustellung der Waren, sondern es müssen Termine aufgrund der Verderblichkeit der zu transportierenden Waren genau eingehalten werden. Diese Anforderungen bedeuten zwar für den Logistikanbieter einen hohen Zeitdruck und logistischen Aufwand, es wird jedoch aufgrund der Termintreue ein Value-added Service geboten, den in der Realität die wenigsten Logistiker einzuhalten im Stande sind.

## Leistungspakete der Stahlindustriebranche

Die befragten Probanden der Stahlindustrie gaben an, dass bei den logistischen Standarddienstleistungen nur die reine Transportleistung von Interesse sei.

Diese Branche hat jedoch ihre hohen Anforderungen an Transportmittel betreffend Überlänge, Überbreite und Coilmulden besonders betont. Durchgängige Transporte werden von der Stahlindustrie gefordert, das bedeutet für den Logistiker, dass keine Umladungen möglich sind beim Transport von Stahlseilen. Diese Schwierigkeit ergibt sich aufgrund der Empfindlichkeit des Materials. Bei der Be- und Entladung wird besondere Vorsicht vom Verloaderpersonal vorausgesetzt, da die Stahlseile knicken können. Die Gefahr der Knickung steigt bei ansteigender Anzahl von Be- und Entladungen. Deshalb werden von Logistikdienstleistern durchgängige Transportwege geplant und besonderes Augenmerk auf die Transportmittel und das Personal gelegt. Ebenfalls muss der Schutz vor Nässe garantiert sein, um Korrosionen zu vermeiden. Bei Spezialtransporten werden seitens des Logistikers besonders angefertigte Stahlgestelle benötigt, um die Transporte überhaupt durchführen zu können. Investiert der Logistiker in diese, ist er für den Kunden dieser Branche einer von wenigen Anbietern am Markt, der diese Transporte durchführen kann.

Logistische Standarddienstleistungen	Logistische Zusatzdienstleistungen / Value-added-Services	Logistisches Leistungspaket der Stahlindustrie
Transport	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Techn. Know-how beim Handling</li> <li>• Durchgängige Transportmittel (keine Umladung möglich)</li> <li>• Begleitservice</li> </ul> <p><b>Logistische Leistungsziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilität bei der Bereitstellung von Transportmitteln</li> <li>• Zuverlässigkeit</li> </ul> <p><b>Technisches Equipment</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coilmulden</li> <li>• Kran-LKW</li> <li>• Telesattel</li> <li>• Auflieger für Überlänge und Überbreite</li> <li>• Sondertransportauflieger für Schwerlasten</li> <li>• Genehmigungen / Langgut-Tafeln</li> <li>• Spezielle Stahlgestelle für den Transport</li> </ul>	

Abbildung 21: Logistisches Leistungspaket der Stahlindustrie (eigene Darstellung)

Lagerlösungen werden in dieser Branche nicht benötigt, weil, wie bereits erwähnt, nicht umgeladen werden kann.

Die besondere Herausforderung in der Zusammenarbeit mit dieser Branche liegt in der Flexibilität aufgrund der unvorhersehbaren Menge an benötigten Ladungen innerhalb von 48 Stunden. Kann der Logistikdienstleister diese dem Kunden garantieren, bietet er den wichtigsten Value-added-Service.

### **Leistungspakete der Papierindustriebranche**

Aus der Marktforschung geht hervor, dass in der Papierindustrie alle logistischen Standarddienstleistungen genutzt werden. Es gelten nach den Ergebnissen der Befragung die Anforderungen an die Transportmittel als besonders wichtig.

Die Kunden erwarten glatte Ladeflächen und stabil ausgeführte Fahrzeugböden bei den Aufliegern, denn es wird zu 90% von hinten be- und entladen. Dabei werden spezielle Hubfahrzeuge mit hohen Staplerlasten eingesetzt. Im Weiteren werden spezielle Aufliegersysteme vorausgesetzt, wie Walkingfloor bei Altpapier- und Holzhackguttransporten. Dieses System bietet mithilfe von versetzt verlegten Metallschienen, welche mechanisch bewegt werden können, eine gute Lösung zur Be- und Entladung von losen Materialien. Sogenannte Tautliner-Auflieger werden bei Palettenware von Kunden benötigt sowie Planenaufleger, welche mit einem Jolodasystem ausgestattet sind, wenn Rollenware transportiert wird.

Durch einen immer stärkeren Direktvertrieb fallen Zwischenhändler aus dem Markt heraus. Dadurch entwickeln sich die Transportgrößen von einem ursprünglichen Großvolumengeschäft mit Wochenterminen zu teilweisen Kleinstsendungen mit Tageterminen.

Just-in-time Transporte zu Druckereien für Tageszeitungen und Werbeprospekte werden benötigt. Der Papierproduzent ist der Druckerei gegenüber verpflichtet, die Papiermenge für einen Wochenbedarf auf Lager zu halten – für den Fall von Streiks und unvorhersehbaren Ereignissen. Daraus ergibt sich ein enormes Potential von Lagerlösungsbedarf. In der Papierindustrie wird der Bahntransport vorausgesetzt bei allen anderen Transporten außerhalb des Termingeschäfts.

Als logistische Zusatzdienstleistung wird vom Logistiker ein Anschluss an das IT-System vom Kunden benötigt. Dieser ist somit in die Wertschöpfungskette des Kunden mit einbezogen. Es werden die wöchentlichen Produktionsmengen in das System eingespeist und vom Logistiker selbstständig mit der Verkaufsabteilung des Kunden abgestimmt und transportiert. Dies bedeutet einerseits für den Kunden einen erheblichen Mehrwert und andererseits einen besseren Handlungsspielraum für den Logistiker, was die Transportmittelbereitstellung pro Tag bzw. Woche betrifft.

Logistische Standarddienstleistungen	Logistische Zusatzdienstleistungen / Value-added-Services	Logistisches Leistungspaket der Papierindustrie
Transport Lagerung Kommissionierung Umschlag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimierung der Durchlaufzeiten</li> <li>• Abstimmung mit den IT-Systemen der Produktionsstätten</li> <li>• Just-in-time zu Druckereien für Tageszeitungen</li> <li>• Kombiniertes Verkehr mit Bahn</li> <li>• Tourenplanung der wöchentlichen Produktionsmengen</li> </ul> <p><b>Logistische Leistungsziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminalsicherheit</li> <li>• Zuverlässigkeit</li> <li>• Flexibilität bei der kurzfristigen Planung</li> <li>• Liefertreue</li> </ul>	
	<p><b>Technisches Equipment</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Walkingfloor-Auflieger</li> <li>• Joloda-Auflieger</li> <li>• Tautliner</li> <li>• hohe Staplerlasten</li> <li>• glatte und stabile Ladeflächen</li> <li>• IT-System</li> </ul>	

Abbildung 22: Logistisches Leistungspaket der Papierindustrie (eigene Darstellung)

Die Problemlösung liegt in der Vernetzung mit den Kunden und einem langen Planungshorizont. Somit können mit Hilfe einer automatischen Tourenoptimierung ein Großteil der Kleinsendung mit Wochenterminen kombiniert werden. Auf Grund der hohen Rechenleistung kann das zeitnah erfolgen und bei Bedarf können rechtzeitig weitere Ressourcen organisiert werden. Eine weitere enge Vernetzung mit Partnern ermöglicht eine schnelle und korrekte Datenübermittlung, um auch Kleinstsendungen in deren Netzwerk effizient abwickeln zu können.

### 7.3.2 Preisgestaltung

Die Preisgestaltung mit Key Accounts bewegt sich im Spannungsfeld von Kosten zur direkten Wettbewerbssituation und dem generierbaren Kundennutzen. Bedeutend bei der Preisgestaltung ist laut theoretischen (vgl. Kapitel 4.4.2) und empirischen Erkenntnissen die subjektive Wahrnehmung und Preisbereitschaft der Kunden und der empfundene Nutzensvorteil. Die befragten Kunden variieren stark in ihrer Wahrnehmung betreffend die logistische Preisgestaltung. Diese geben an, bei besonders dringenden Lieferungen bereit zu sein, übertriebene Preise zu akzeptieren, im Regelfall jedoch stark unter den Anbietern zu vergleichen.

#### **Preisgestaltung bei logistischen Standarddienstleistungen**

Aufgrund des starken Wettbewerbs bei logistischen Standarddienstleistungen herrscht dabei ein sehr hoher Druck. Es gestaltet sich äußerst schwierig in diesem Bereich, vor allem in Transportleistungen, für das Unternehmen lukrative Preise zu erzielen. Bei Lagerleistungen, wie die Auslastung von Lagerflächen, der Kommissionierung und dem Umschlag, ist der Deckungsbeitrag höher.

Bei Transportleistungen gestaltet sich die Preisberechnung durch die gefahrenen Kilometer, den Zeitaufwand, die Ladestellen, Gewicht, Colligröße und das benötigte Equipment.

Bei Lagerleistungen setzt sich der Preis aus verbrauchten Quadratmetern (Lagerfläche) oder Tonnenpreis (bei stapelbarer Ware) oder Nutzfläche bei Hochregalen zusammen.

Der Umschlag wird entweder per Colli oder per Gewicht verrechnet.

Die Kommissionierung ist immer per Stück oder Einheit zu verrechnen.

#### **Preisgestaltung bei logistischen Zusatzdienstleistungen**

Logistische Zusatzdienstleistungen für sich alleine stehend sind fast nicht möglich zu verrechnen. Einerseits, weil diese äußerst selten von Kunden angefragt werden und andererseits, weil es noch nicht ganz in den Köpfen der Kunden verankert wurde, dass diese Leistungen verrechenbare Posten sind und nicht kostenlose Services.

Um lukrative logistische Zusatzdienstleistungen anbieten zu können, muss der Kunde genau analysiert werden. Es gibt dabei zwei hilfreiche Ansatzpunkte. Erstens, wo hat der Kunde Sonderprozesse, bei denen er von seiner Kernkompetenz weit abweicht, z.B. wenn ein Kunde nur 5% seiner Produktionskapazität für Märkte außerhalb Europas verwendet, könnte das Stauen von Überseecontainern ein Thema sein, welches für den Kunden interessant ist. Solche Prozesse, die in einem Unternehmen nicht ständig vorkommen, bergen Probleme. Diese werden dann an Logistikdienstleister abgegeben und bieten großes Potential, da der Preis für den Kunden nicht transparent genug ist.

Der zweite Ansatz wäre, wie bereits in dieser Arbeit erwähnt, ein Teil der Wertschöpfung vom Kunden zu werden. Für viele produzierende Unternehmen ist Logistik nur ein Kostenpunkt, welcher das Ergebnis drückt. Es bietet keinen Mehrwert, bestenfalls ist die Ware nach dem Transport gleich gut wie davor. Der Wert kann durch Logistik nicht gesteigert werden. Ist das Logistikunternehmen aber durch ein gezieltes KAM nahe am Kunden, bekommt man Problemstellungen aus dem ganzen Unternehmen mit und kann darauf aufbauend gezielt an Lösungen arbeiten.

All dies sind Punkte steigern die subjektive Wahrnehmung und Preisbereitschaft der Kunden und den empfundenen Nutzenvorteil.

### **Preisgestaltung bei logistischen Leistungspaketen**

Die Primärerhebung ergab, dass sich bei den logistischen Leistungspaketen die Verrechnung durch die Standarddienstleistungen und die Zusatzdienstleistungen im Paket einfacher gestaltet. Durch diese Verschnürung wird der verrechnete Preis intransparenter den Kunden gegenüber und bietet dem Unternehmen etwas mehr Spielraum. Diese Preisgestaltung benötigt genaues Know-how über interne Prozesse und Kosten und Sensibilität bei der Kundenansprache. Die Verrechnung dieser Leistungen im Paket ermöglicht dem Unternehmen, höhere Deckungsbeiträge zu erzielen.

Besondere Vorsicht gilt gegenüber neuen logistischen Aufträgen bei Kunden, welche Prozesse outsourcen. Dabei sind zu Beginn genaueste Anforderungen, Abläufe und Gegenleistungen festzuhalten und regelmäßig zu monitoren, damit die Vergütung dem Leistungsanspruch auch genügt.

### 7.3.3 Aufgaben der Key Account Manager

Auf Basis der Ergebnisse aus der Marktforschung und der im Vorhinein erfolgten Selektion und Auswahl der Key Accounts kann der Prozess der Key Account Betreuung durch KA Manager näher betrachtet werden (vgl. Kapitel 4.4.3). Der wesentliche Bestandteil in der Arbeitstätigkeit der Key Account Manager liegt anfangs in der Unterstützung der beiden Geschäftsführer beim Implementierungsprozess des KAM-Konzeptes. In weiterer Folge liegt die Anforderung in der Ausschöpfung bestehender Potentiale und in der Ausweitung der Geschäfte mit den einzelnen Key Accounts. Um den hohen Anforderungen in der Logistikdienstleistungsbranche gerecht zu werden, müssen KA Manager ständig in der Lage sein, auf kundenindividuelle Ansprüche einzugehen und maßgeschneiderte Leistungspakete zu schnüren. Bei den befragten Probanden wurden folgende Aufgaben eines Key Account Managers besonders hervorgehoben, welche einerseits durch reine Betreuungsaufgaben und andererseits durch logistisches Fachwissen zu trennen sind.

#### **Betreuungsaufgaben der Key Account Manager:**

- Die befragten Kunden erwarten sich eine persönliche Direktansprache durch Key Account Manager
- Bei strategischen Entscheidungen für langfristige Verträge wird jedoch die Geschäftsführung hinzugezogen
- Informiertheit über Marktentwicklungen, um entgegensteuern zu können – noch bevor es Kunden fordern (bei Versorgungsengpässen von Lieferanten etc.)
- Es wird eine Art Beziehungsmanagement erwartet, bei dem sich der Kunde verstanden fühlt und seine Anfragen gerne an die Ansprechperson abgibt
- Der Kunde erwartet, dass sein Gegenüber die branchenspezifische „Sprache“ versteht. Die Verwendung von Kürzeln und Produktcodes vereinfacht die Kommunikation und vermittelt das Gefühl von einem Gespräch auf Augenhöhe.
- Die Befragung zeigte, dass es eine zentrale Ansprechperson im Unternehmen geben soll, an die alle Anfragen und Wünsche getätigt werden können
- Die Statusabfragen betreffend Kundenwaren müssen jederzeit beantwortet werden können. Das bedeutet Professionalität und Flexibilität in der täglichen Abwicklung.

**Logistische Aufgaben:**

- Für die logistischen Aufgaben erwarten sich die Befragten ein detailliertes Wissen über die anzubietenden logistischen Standarddienstleistungen, Zusatzleistungen und die Möglichkeit zur Verknüpfung von Paketen
- Das gesamte Angebotsportfolio kennen und über das Wissen verfügen inwieweit das Unternehmen fähig ist, diese Leistungen in welchem Ausmaß zu gewährleisten
- Fachliches Know-how, d.h. kein reiner Vertriebsmitarbeiter
- Wissen über Kundenbedürfnisse und deren Waren, um den sicheren Transport bzw. Lagerung garantieren zu können
- Wissen über kundenspezifische Daten, wie interne Strukturen

#### *7.3.4 Anforderungsprofil von Key Account Managern in der Logistik*

Wie bereits im Vorfeld durch die Betreuungsaufgaben beschrieben, müssen Key Account Manager in der Lage sein, den Kunden beratend zur Seite zu stehen, um spezifische Anfragen, Probleme und Möglichkeiten der Kunden zu identifizieren und ganzheitlich zu lösen. Die empirischen Ergebnisse unterstützen den in der Theorie gewonnen Wissenszuwachs, dass Key Account Manager mit strukturierten, effizienten und kommunikativen Arbeitsweisen bei Kunden punkten können (vgl. Kapitel 4.4.4).

Zu den in den Befragungen genannten Grundanforderungen an Key Account Manager wurden noch zusätzliche Bereiche genannt, die es abzudecken gilt. Key Account Manager in der Logistik sollten geschult in logistischem Denken sein und Innovationsbereitschaft besitzen. Ebenfalls sollten diese über die Fähigkeit verfügen, konzeptionell wettbewerbsfähige Unternehmensstrukturen zu schaffen und miteinander zu verknüpfen.

Die Geschäftsführer von WENZEL logistics betonten dabei auch, dass es für beide besonders wichtig sein würde, als Key Account Manager vertrauenswürdige Mitarbeiter zu finden. Gerade in der Logistikbranche geht es um sehr sensible Daten in Bezug auf interne Prozessabläufe und der Preisgestaltung.

Aus der Marktforschung geht hervor, dass sich der Kunde grundsätzlich eine Zusammenarbeit mit Handschlagqualität von den Key Account Managern wünscht. Besonders zu beachten dabei ist, dass Key Account Manager nicht logistische Zusatzdienstleistungen als kostenlosen Service verkaufen, um bei Kunden zu punkten, sondern immer die zu verrechnenden Posten im Auge behalten. So gilt es besonders in dieser Branche eine Balance zwischen der Befriedigung der Kundenbedürfnisse und den gesetzten Handlungsspielräumen zu halten.

Das bedeutet, Key Account Manager in der Logistik müssen einerseits über das bereits beschriebene fachliche Know-how der Logistik und der Kunden Bescheid wissen und andererseits über die erforderliche Erfahrung in der Preisgestaltung und Verrechenbarkeit der einzelnen Leistungen verfügen.

### *7.3.5 Einführung neuer Key Account Manager*

Zurzeit besteht die Vertriebsmannschaft bzw. Dispositionsmannschaft beim Logistikdienstleister WENZEL logistics aus den beiden Geschäftsführern und den Dispositionsmitarbeitern. Da nun ein Key Account Management-Konzept eingeführt werden soll, ist es notwendig, dass intern Vertriebsressourcen zur Erreichung dieses Zieles bereitgestellt werden. Die beiden Geschäftsführer verfügen über nur wenig freie Ressourcen, um den Prozess zu implementieren. Neben der Überlegung, bereits bestehende Mitarbeiter des Unternehmens aus der operativen Dispositionslogistik bzw. dem Vertrieb verkaufstechnisch weiterzubilden und zu fördern und als Key Account Manager zu etablieren, können neue Mitarbeiter ins Unternehmen aufgenommen werden und gerade in der Anfangszeit gemeinsam mit bereits langjährigen Mitarbeiter die geschäftlichen Abläufe und Kunden kennenlernen (vgl. Kapitel 4.4.5)

Als Output der durchgeführten Marktforschung ist es somit notwendig, einen weiteren Mitarbeiter im Unternehmen anzustellen, welcher dafür verantwortlich ist. Hierbei wäre es von Vorteil, wenn der neue Mitarbeiter bereits Erfahrungen im Key Account Management in der Logistikbranche vorweisen kann.

Für die Suche nach einem neuen Key Account Manager werden Inserate auf [www.karriere.at](http://www.karriere.at) sowie auf der Homepage des Unternehmens WENZEL logistics geschaltet. Ein Stelleninserat für die Akquise des neuen Key Account Managers befindet sich im Anhang (vgl. Anhang A-8).

### 7.3.6 Maßnahmenplan

Die Unternehmensziele und die aus dem SWOT-Katalog abgeleiteten Ziele (vgl. Kapitel 7.1) sowie die Erkenntnisse aus der Primärmarktforschung dienen als Grundlage für die Maßnahmenableitung. Die Maßnahmen zur Umsetzung eines Key Account Management-Konzepts basieren auf den Erkenntnissen aus dem theoretischen und dem analytischen Teil dieser Arbeit. Die Maßnahmen sind konkrete Aktivitäten, welche zur Umsetzung des Key Account Management-Konzepts essentiell sind. Diesen Aktionen wurden Prioritätsstufen zugeteilt.

Prioritätsstufen:

1=sehr wichtig

2=wichtig

3=weniger wichtig

Diese Prioritätsstufen wurden in Abstimmung mit dem Auftraggeber definiert und festgelegt. Anschließend wurden die einzelnen Maßnahmen basierend auf den operativen Zielen zu Maßnahmenpaketen zusammengefasst. Folgend sind die empfohlenen Maßnahmenpakete tabellarisch dargestellt:

Strategische Ziele	Operative Ziele	Maßnahmenpakete	Maßnahmen	Priorität
UN-Ziel 1: Steigerung der Anzahl von Key Accounts – mit tiefer Wertschöpfung und Kooperation – von 9 im Wirtschaftsjahr 2016/17 auf 13 Key Accounts bis zum 31.12.2020.	Aufbau von KA-Managern als zentralen Ansprechpartner bis Ende 2020	Integration der erforderlichen Prozesse durch KAM fokussieren	Implementierung des erarbeiteten Prozesses zur Selektion der Key Accounts	1
			Auswahl und Klassifizierung der Key Accounts anhand des Scoring-Modells	1
			Klassifizierte KAs in System einpflegen	2
			Stellenanzeige auf www.karriere.at schalten für die Einstellung eines zusätzlichen Mitarbeiters für die Betreuung von KAs	1
			Einstellung eines KA-Managers ab Mai 2019	1
			Überprüfung der selektierten Key Accounts halbjährlich durchführen	2
	Ausschöpfung des Kundenpotentials durch Steigerung des Lieferanteils bei Key Accounts bis Ende 2020	Kundenpotentiale ausschöpfen durch Key Account-Betreuung	Key Accounts anhand der Geschäftsbeziehung analysieren	2
			Zielgerichtete Betreuung für Key Accounts wählen	1
			Das anzubietende Leistungsportfolio an Key Accounts kommunizieren im Zuge einer Informationsveranstaltung für Incoterms	2
	Steigerung des Kundenvertrauens durch Kommunikation des Leistungsportfolios in das logistische Angebot bis Ende 2020	Kundenbeziehung intensivieren	Key Account spezifische Leistungspakete festlegen, um auf individuelle Kundenbedürfnisse besser einzugehen	1
Lehrlingsaustausch mit Kunden, um interne Prozesse besser kennenzulernen			2	
Steigerung des wahrgenommenen Kundennutzens bis Ende 2020	Steigerung der Angebotsqualität	Informationsaustausch mit Kunden anhand von gemeinsamen Datenbanken	2	
		Optimierung logistischer Prozesse	3	
UN-Ziel 2: Deckungsbeitragssteigerung (DB1) im Bereich Lagerleistungen von 17% im Wirtschaftsjahr 2016/17 auf 22% bis zum 31.12.2020.	Aufbau von KA-Managern als zentralen Ansprechpartner bis Ende 2020	KA-Manager in Logistikalltag integrieren	Kursteilnahme des KA-Managers an Logistik-Manager 4.0	2
			Teamworkshop KA-Manager mit Dispo-Abteilungsleitern	2
	Ausschöpfung des Kundenpotentials durch Steigerung des Lieferanteils bei Key Accounts bis Ende 2020	Klare Fokussierung auf bekannte Kundenbranchen und Kernkompetenzen	Überprüfung des Lieferanteils bei den klassifizierten Key Accounts	2
			Intern kommunizieren, wie Kernkompetenzen genutzt und an Kunden weitergegeben werden sollen	1
	Steigerung des Kundenvertrauens durch Kommunikation des Leistungsportfolios in das logistische Angebot bis Ende 2020	Stärkung des Kundenvertrauens in das Leistungsportfolio	Unternehmenspräsentation speziell auf Leistungspakete ausrichten, um sich vom Wettbewerb abzuheben	1
			Folder erstellen über Logistikcenter und Lagerflächen	2
	Steigerung des wahrgenommenen Kundennutzens bis Ende	Schlüsselskunden mit einbeziehen	Strategieworkshop mit Kunden durchführen	2

Tabelle 20: Maßnahmenplan (eigene Darstellung)

## 7.4 Budgetierung

Die Umsetzung der Maßnahmen ist mit einem entsprechenden Budget verbunden. Die nachfolgende Tabelle zeigt das zur Umsetzung der Maßnahmen geschätzte notwendige Budget.

Die Kosten setzen sich aus internen und externen Kosten zusammen, wobei die externen Kosten nicht im Detail abgeschätzt werden können, da sie sich aus der konkreten Maßnahmengestaltung ergeben. Die Abschätzung der Stundensätze, des Nutzens, der Prioritätenreihung der Maßnahmen sowie des Aufwandes erfolgten jeweils in Absprache mit dem Unternehmen WENZEL logistics GmbH. Die internen Maßnahmen wurden mit folgenden Stundensätzen inkl. Lohnnebenkosten kalkuliert:

Personal	Kürzel	Stundensatz
GF Hr. Wenzel	WE	127,00 €
GF Hr. Himmelbauer	HI	105,00 €
Abteilungsleiter EDV	EDV	42,00 €
Dispo-Abteilungsleiter	DAL	45,00 €
Lagerarbeiter	LA	28,00 €

**Tabelle 21: Kalkulierte Stundensätze (eigene Darstellung)**

Wie bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit (vgl. Kapitel 4.5) ausgearbeitet, stellt die Budgetierung als Ziel-Maßnahmen-Kalkulation das am besten anwendbare Verfahren dar aufgrund des Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs. Dieses Verfahren der Budgetplanung setzt bei den geplanten Zielen an, die es durch das zu bestimmende Budget zu erreichen gilt. Dabei wird geprüft, welche Maßnahmen zur Realisierung dieser Ziele notwendig sind und welche jeweiligen Kosten dafür anfallen. Die Summe der kalkulierten Kosten dieser Maßnahmen wird in folgender Darstellung als Budgetplan festgelegt.

Maßnahmen	Priorität	Stunden- aufwand	Personal	Personal- kosten	Einmalige Kosten	Gesamt- kosten
Implementierung des erarbeiteten Prozesses zur Selektion der Key Accounts	1	12	WE/HI	2.784,00 €		2.784,00 €
Auswahl und Klassifizierung der Key Accounts anhand des Scoring-Modells	1	16	WE/HI	3.712,00 €		3.712,00 €
Klassifizierte KAs in System einpflegen	2	8	EDV	336,00 €		336,00 €
Stellenanzeige auf www.karriere.at schalten für die Einstellung eines zusätzlichen Mitarbeiters für die Betreuung von KAs	1	2	HI/DAL	300,00 €	570,00 €	870,00 €
Einstellung eines KA-Managers ab Mai 2019	1	2	WE/HI/KA	60.650,00 €		60.650,00 €
Überprüfung der selektierten Key Accounts halbjährlich durchführen	2	4	WE/HI/KA	928,00 €		928,00 €
Key Accounts anhand der Geschäftsbeziehung analysieren	2	16	HI/KA	1.680,00 €		1.680,00 €
Zielgerichtete Betreuung für Key Accounts wählen	1	4	HI/KA	420,00 €		420,00 €
Das anzubietende Leistungsportfolio an Key Accounts kommunizieren im Zuge einer Informationsveranstaltung für Incoterms	2	18	KA/LA1/LA2/LA3	252,00 €	1.500,00 €	1.752,00 €
Key Account-spezifische Leistungspakete festlegen, um auf individuelle Kundenbedürfnisse besser einzugehen	1	25	HI/KA/DAL	600,00 €		600,00 €
Lehrlingsaustausch mit Kunden, um interne Prozesse besser kennenzulernen	2	22	KA/DAL	720,00 €	270,00	990,00 €
Informationsaustausch mit Kunden anhand von gemeinsamen Datenbanken	2	17	KA/DAL	765,00 €		765,00 €
Optimierung logistischer Prozesse	3	24	KA/DAL	1.080,00 €		1.080,00 €
Kursteilnahme des KA-Managers an Logistik-Manager 4.0	2	80	KA	0,00 €	2.900,00 €	2.900,00 €
Teamworkshop KA-Manager mit Dispo-Abteilungsleitern	2	16	KA/DAL1/DAL2/DAL3/DAL4	2.880,00 €	280,00	3.160,00 €

Tabelle 22: Budgetierung Teil 1 (eigene Darstellung)

Überprüfung des Lieferanteils bei den klassifizierten Key Accounts	2	6	KA	0,00 €		0,00 €
Intern kommunizieren, wie Kernkompetenzen genutzt und an Kunden weitergegeben werden sollen	1	12	HI/KA	210,00 €		210,00 €
Unternehmenspräsentation speziell auf Leistungspakete ausrichten, um sich vom Wettbewerb abzuheben	1	4	KA	0,00 €		0,00 €
Folder erstellen über Logistikcenter und Lagerflächen	2	10	KA	0,00 €	400,00 €	400,00 €
Strategieworkshop mit Kunden durchführen	2	36	KA	0,00 €	1.500,00	1.500,00 €
Befragung der Kundenzufriedenheit durchführen	3	53	KA	0,00 €	34,00	34,00 €
<b>Summe</b>		<b>385</b>		<b>77.317,00 €</b>	<b>7.454,00 €</b>	<b>84.771,00€</b>

**Tabelle 23: Budgetierung Teil 2 (eigene Darstellung)**

Die angeführten Kosten betreffen ausschließlich die Einführungsphase des KAM-Konzepts für WENZEL logistics bis Ende 2019. Im Anschluss an diese Einführungsphase fallen weiterhin Kosten für den Einsatz von Vertriebsaktivitäten, die Erweiterung des KAM-Teams, das Controlling sowie den höheren Aufwand für die logistischen Leistungspakete an. Auch Kosten für weitere Verbesserungen am KAM-Konzept der WENZEL logistics fallen nach der Einführungsphase an.

So können pro Jahr folgende Kosten identifiziert werden:

- Kosten im Jahr 2019: € 84.771,00
- Kosten im Jahr 2020: € 91.175,00

Daraus resultierende Gesamtkosten für die Berechnung im Zeitraum April 2019 bis Ende 2020 von € 175.946,00.

## 7.5 Erfolgsmessung und Kontrollmaßnahmen

Im letzten Schritt des Konzeptes wird die Erfolgsmessung und Kontrolle der Maßnahmen durchgeführt: Dazu werden Maßnahmen mit Kennzahlen versehen und festgelegt. Die Frequenz der Auswertung legt das Monitoring dieser Maßnahmen im Weiteren fest.

### Kennzahlen zur Überprüfung der Unternehmensziele

Unternehmensziel	Kennzahl	Zeitpunkt der Überprüfung
Steigerung der Anzahl von Key Accounts – mit tiefer Wertschöpfung und Kooperation – von 9 im Wirtschaftsjahr 2016/17 auf 13 Key Accounts bis zum 31.12.2020.	Anzahl der Key Accounts	Ende 2020
Deckungsbeitrags-Steigerung (DB1) im Bereich Lagerleistungen von 17% im Wirtschaftsjahr 2016/17 auf 22% bis zum 31.12.2020.	DB-Rechnung	Ende 2020

Tabelle 24: Kennzahlen zur Überprüfung der Unternehmensziele (eigene Darstellung)

## Kennzahlen zur Überprüfung der Maßnahmen

Maßnahmenpakete	Maßnahmen	Kennzahlen	Messung	Frequenz der Auswertung
Integration der erforderlichen Prozesse durch KAM fokussieren	Auswahl und Klassifizierung der Key Accounts anhand des Scoring-Modells	Key Account-Quote	$\frac{\text{Anzahl Key Accounts}}{\text{Anzahl Gesamtkunden}} \times 100$	kontinuierlich
	Klassifizierte KAs in System einpflegen	Anzahl der KAs	Absolute Zahl	kontinuierlich
	Stellenanzeige auf www.karriere.at schalten für die Einstellung eines zusätzlichen Mitarbeiters für die Betreuung von KAs	Anzahl der Bewerbungen	Absolute Zahl	einmalig
	Überprüfung der selektierten Key Accounts halbjährlich durchführen	Kunden-DB Rechnung	Vgl. Kapitel 4.6	halbjährlich
Kundenpotentiale ausschöpfen durch Key Account-Betreuung	Key Accounts anhand der Geschäftsbeziehung analysieren	Kumulierte Transaktionskosten im Verhältnis zum Kundenumsatz	$\frac{\text{Kum. Transaktionskosten Key Account}}{\text{Gesamtumsatz beim Key Account}}$	monatlich
	Zielgerichtete Betreuung für Key Accounts wählen	Kunden-DB Rechnung	Absolute Zahl	kontinuierlich
	Das anzubietende Leistungsportfolio an Key Accounts kommunizieren im Zuge einer Informationsveranstaltung für In-coterms	Kumulierter Gesamtumsatz mit Key Account	Absolute Zahl	monatlich
Kundenbeziehung intensivieren	Key Account spezifische Leistungspakete festlegen, um auf individuelle Kundenbedürfnisse besser einzugehen	Anzahl der gelegten Angebote	Absolute Zahl Steigerung um X Prozent zum Vorjahr	halbjährlich
	Lehrlingsaustausch mit Kunden, um interne Prozesse besser kennenzulernen	Lehrlingsbefragung	Qualitative Beurteilung	einmalig

Tabelle 25: Erfolgsmessung Teil 1(eigene Darstellung)

Steigerung der Angebotsqualität	Informationsaustausch mit Kunden anhand von gemeinsamen Datenbanken	Anzahl der Zuschläge in Ausschreibungen	Absolute Zahl	wöchentlich
		Nutzungsrate der Datenbanken		
KA-Manager in Logistikalltag integrieren	Optimierung logistischer Prozesse	Lieferantenbewertungen durch den Key Account	Qualitative Befragung	jährlich
	Kursteilnahme des KA-Managers an Logistik-Manager 4.0	Erfolgreich abgeschlossen	Ja/Nein	einmalig
Klare Fokussierung auf bekannte Kundenbranchen und Kernkompetenzen	Teamworkshop KA-Manager mit Dispo-Abteilungsleitern	Alle Verantwortlichen teilgenommen	Ja/Nein	einmalig
	Überprüfung des Lieferanteils bei den klassifizierten Key Accounts	Share of Wallet beim Key Account	<u>Umsatzvolumen des UN beim KA</u> Ges. Einkaufsvolumen des KAs	halbjährlich
Stärkung des Kundenvertrauens in das Leistungsportfolio	Intern kommunizieren, wie Kernkompetenzen genutzt und an Kunden weitergegeben werden sollen	Anzahl der ausgesendeten Unternehmenspräsentationen	Absolute Zahl	einmalig
	Unternehmenspräsentation speziell auf Leistungspakete ausrichten, um sich vom Wettbewerb abzuheben	Feedback auf UN-Präsentation		
Schlüsselkunden miteinbeziehungen	Folder erstellen über Logistikcenter und Lagerflächen	Auslastung der Lagerflächen	<u>Genutzte Lagerfläche</u> Gesamtlagerfläche	x100 monatlich
	Strategieworkshops mit Kunden durchführen	Anzahl der gemeinsamen Workshops	Absolute Zahl	einmalig
	Befragung der Kundenzufriedenheit durchführen	Qualitative Befragung	Qualitative Beurteilung	einmalig

Tabelle 26: Erfolgsmessung Teil 2 (eigene Darstellung)

Die Erstellung der logistischen Leistungspakete ist aufwendiger als die Erstellung eines Standardangebots. Eine kontinuierliche Überprüfung der Kennzahlen insbesondere des Kunden-Deckungsbeitrages ist von zentraler Bedeutung für die Beurteilung der Leistungsfähigkeit des KAM-Konzeptes. Dazu muss von der Geschäftsführung oder vom Key Account Manager eine Information an die Mitarbeiter in den Dispositionsabteilungen ausgegeben werden, in welcher darauf hingewiesen wird, dass der Kunden-Deckungsbeitrag für erfolgreiche Leistungen ausgewertet wird. Die Auswertung der Daten liegt im Anschluss beim Controlling und sollte im Unternehmen kommuniziert werden, um die Motivation der Mitarbeiter zu steigern.

## 8 Handlungsempfehlungen

Die Basis für die Implementierung des Key Account Management-Konzeptes bedarf einer Gewährleistung der notwendigen personellen sowie finanziellen Ressourcen durch das Unternehmen WENZEL logistics GmbH. Diese Ressourcen üben einen wesentlichen Einfluss auf die qualitative Umsetzung der Maßnahmen aus. Markttrends wie auch der Wettbewerb sind stets zu beobachten, damit regelmäßig die bestehenden Maßnahmen und Anpassungen adaptierbar sind. Aufgrund dessen wird in folgender Darstellung eine Kosten-Nutzen-Analyse dargestellt, um die erfolgreiche Implementierung der Key Account Management-Prozesse zu unterstützen.

Maßnahmenpakete	Maßnahmen	Priorität	Stunden-aufwand	finanzieller Aufwand	Aufwands-einschätzung	Nutzen
Integration der erforderlichen Prozesse durch KAM fokussieren	Implementierung des erarbeiteten Prozesses zur Selektion der Key Accounts	1	12	2.784,00 €	hoch	<b>hoch</b> Ermittlung der strategisch wichtigsten Kunden, um diesen eine bedarfsgerechte Betreuung zu garantieren
	Auswahl und Klassifizierung der Key Accounts anhand des Scoring-Modells	1	16	3.712,00 €	hoch	<b>hoch</b> Das Unternehmen erhält durch das Scoring-Modell ein Instrument zur Auswahl der Key Accounts, welche bei Erreichung des Schwellenwertes einen Key Account Status erhalten
	Klassifizierte KAs in System einpflegen	2	8	336,00 €	mittel	<b>mittel</b> Nach einmaliger Einpflege in das System können Kundendaten automatisiert abgefragt werden
	Stellenanzeige auf www.karriere.at schalten für die Einstellung eines zusätzlichen Mitarbeiters für die Betreuung von KAs	1	2	870,00 €	gering	<b>hoch</b> Key Account Manager unterstützt die Geschäftsführung bei der Implementierung
	Einstellung eines KA-Managers ab Mai 2019	1	6	60.650,00	mittel	<b>hoch</b> KA-Manager verkauft Leistungspakete
	Überprüfung der selektierten Key Accounts halbjährlich durchführen	2	4	928,00 €	gering	<b>mittel</b> Die Überprüfung dient zur Statusabfrage; neue Key Accounts werden speziell betreut; bei Schwellenwertunterschreitung vom Key Account Status entheben

Tabelle 27: Kosten-Nutzen-Analyse Teil 1 (eigene Darstellung)

Kundenpotentiale ausschöpfen durch Key Account-Betreuung	Key Accounts anhand der Geschäftsbeziehung analysieren	2	16	1.680,00 €	hoch	<b>hoch</b> Garantiert dem Unternehmen, finanzl Ressourcen effizient einzusetzen
	Zielgerichtete Betreuung für Key Accounts wählen	1	4	420,00 €	gering	<b>hoch</b> Garantiert dem Unternehmen, personelle Ressourcen effizient einzusetzen
	Das anbietende Leistungsportfolio an Key Accounts kommunizieren im Zuge einer Informationsveranstaltung für Incoterms	2	18	1.752,00 €	hoch	<b>mittel</b> Networking mit Kunden im Sinne einer Info-Veranstaltung
Kundenbeziehung intensivieren	Key Account spezifische Leistungspakete festlegen, um auf individuelle Kundenbedürfnisse besser einzugehen	1	25	600,00 €	mittel	<b>hoch</b> Vermittlung vom Mehrwert der Leistungspakete
	Lehrlingsaustausch mit Kunden, um interne Prozesse besser kennenzulernen	2	22	990,00 €	mittel	<b>hoch</b> Die Prozesse und internen Strukturen der Kunden kennenlernen und die Kunden lernen den internen Aufwand von logistischen Zusatzleistungen kennen
Steigerung der Angebotsqualität	Informationsaustausch mit Kunden anhand von gemeinsamen Datenbanken	2	17	765,00 €	mittel	<b>mittel</b> Kundenbeziehungen intensivieren sich
	Optimierung logistischer Prozesse	3	24	1.080,00 €	hoch	<b>mittel</b> Angebotsqualität steigt
KA-Manager in Logistikalität integrieren	Kursteilnahme des KA-Managers an Logistik-Manager 4.0	2	80	2.900,00 €	hoch	<b>mittel</b> Weiterbildung des KA-Managers für log. Konzepte
	Teamworkshop KA-Manager mit Dispo-Abteilungsleitern	2	16	3.160,00 €	hoch	<b>mittel</b> Abteilungsübergreifendes Lernen
Klare Fokussierung auf bekannte Kundenbranchen und Kernkompetenzen	Überprüfung des Lieferanteils bei den klassifizierten Key Accounts	2	6	0,00 €	niedrig	<b>mittel</b> Statusabfrage beim Kunden im Vergleich zum Wettbewerb
	Intern kommunizieren, wie Kernkompetenzen genutzt und an Kunden weitergegeben werden sollen	1	12	210,00 €	mittel	<b>hoch</b> Leistungsportfolio verankert bei den Mitarbeitern, welche dies den Kunden vermitteln
Stärkung des Kundenvertrauens in das Leistungsportfolio	Unternehmenspräsentation speziell auf Leistungspakete ausrichten, um sich vom Wettbewerb abzuheben	1	4	0,00 €	niedrig	<b>hoch</b> Kundenvertrauen wird gestärkt in das Leistungsportfolio
	Folder erstellen über Logistikoenter und Lagerflächen	2	10	400,00 €	mittel	<b>mittel</b> Zeigt den Kunden Möglichkeiten auf für Lagerungen und als Partner zum Outsourcing

Tabelle 28: Kosten-Nutzen-Analyse Teil 2 (eigene Darstellung)

Schlüsselkunden mit einbeziehen	Strategieworkshop mit Kunden durchführen	2	38	1.500,00 €	hoch	hoch Kundenvertrauen steigt
	Befragung der Kundenzufriedenheit durchführen	3	53	34,00 €	hoch	mittel Kunde fühlt sich wertgeschätzt

Tabelle 29: Kosten-Nutzen-Analyse Teil 3 (eigene Darstellung)

Geht man davon aus, dass die geplanten Maßnahmen zur Umsetzung des Key Account Management-Konzepts den erwarteten Nutzen bringen, so sind einerseits die Klassifizierung der Key Accounts und deren Betreuung und andererseits die logistischen Leistungspakete und deren bessere Verrechenbarkeit an Kunden als Cross-Selling zu sehen und dienen der Unternehmenszielerreichung.

Aus den dargelegten Erkenntnissen dieser Arbeit und der empirischen Marktforschung der offenen Fragen lassen sich nachfolgende Handlungsempfehlungen ableiten. Diese sind wesentlich, damit die Unternehmensziele und das Ziel der Arbeit erfolgreich umgesetzt werden können. Die Marktforschung brachte folgende Erkenntnisse:

### Handlungsempfehlung 1:

Erfolgreiches Key Account Management in der Logistikbranche erfolgt über den direkten Kundenkontakt und die persönliche Ansprache. Logistiklösungen müssen nicht nur aus einer Hand, sondern vor allem durch den direkten Kontakt mittels eines Key Account Managers geschehen. Da das Unternehmen im Moment über zu geringe vertriebliche Ressourcen verfügt, ist eine Handlungsempfehlung der Ausbau der Vertriebsressourcen. In diesem Zusammenhang bedeutet das, dass mindestens ein Key Account Manager für diese Aktivitäten einzustellen ist.

### Handlungsempfehlung 2:

Die zweite Handlungsempfehlung zielt darauf ab, das bestehende Dispositionsteam in Zusammenarbeit mit dem neuen Key Account Manager und der Geschäftsführung auf die erarbeiteten logistischen Leistungspakete vorzubereiten. Zu diesem Zweck ist es empfehlenswert, umfassende Besprechungen bzw. Workshops durchzuführen. Es wird empfohlen, regelmäßige Außendienstbesprechungen durchzuführen, damit die Geschäftsführung mit dem Fortschritt der Akquisetätigkeiten vertraut ist. Diese Mee-

tings führen ebenfalls dazu, dass es zu einem Erfahrungsaustausch bzw. einer Informationsweitergabe seitens der Geschäftsführung kommt, weil diese über sehr großes Know-how über die Branche und die Kunden verfügen.

### **Handlungsempfehlung 3:**

Um optimierte Prozesse entlang der gesamten Prozesskette der Kunden anzubieten, wird die Analyse der Kunden vom Bestellmanagement bis zur Zustellung empfohlen, um einerseits Verbesserungspotentiale zu identifizieren und andererseits interne Prozesskosten zu senken. Die Ausrichtung des Unternehmens muss auf die Qualität der angebotenen Logistikleistungen und auf Innovationen bei IT-Lösungen gelegt werden.

Das zur Verfügung gestellte Tool zur Kundenbewertung dient dazu, dass die Ressourcen des Unternehmens effizient und effektiv genutzt werden. Daher soll dieses zwingend für jeden potentiellen neuen Key Account durchgeführt werden.

### **Handlungsempfehlung 4:**

Da die logistischen Leistungspakete den Kunden einen großen Mehrwert bringen, wird nahegelegt, alle Mitarbeiter des Unternehmens über diese zu informieren. Dies soll dazu führen, dass die Mitarbeiter über das nötige Know-how verfügen und sich damit identifizieren können. Die in Zukunft angebotenen Logistikdienstleistungen gehen weit über die Standarddienstleistungen hinaus in Richtung kompletter, logistischer Prozessketten inklusive einer Informationslogistik, um die Geschäftsprozesse der Kunden zu unterstützen.

### **Handlungsempfehlung 5:**

Nach der erfolgreichen Analyse der Key Accounts sollte bei der Bedarfserhebung an Leistungspaketen noch ein Augenmerk auf die Notwendigkeit von gekoppelten IT-Systemen gelegt werden. Das Unternehmen verfügt bereits über gemeinsame Datenbanken mit Kunden und sollte dies auch bei weiteren Kunden forcieren.

## 9 Resümee

Die Einführung eines Key Account Management-Konzeptes gestaltet sich sehr umfangreich für ein Unternehmen. Umso wichtiger ist es, den Schritten eines Konzeptes zu folgen und diese abzuarbeiten und zu kontrollieren. Eine kundenorientierte Einstellung des Unternehmens sowie eine selektive Bearbeitung der einzelnen Kundenbranchen sind maßgeblich für den Erfolg bei der Implementierung. Um die individuellen Anforderungen der Schlüsselkunden durch maßgeschneiderte logistische Leistungspakete zu bedienen, war die Definition der Besonderheiten der Kunden des Auftraggebers wesentlich.

Basierend auf den theoretischen und analytischen Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit kann gesagt werden, dass für die erfolgreiche und zukunftsorientierte Kundenorientierung die Implementierung eines Key Account Management-Konzeptes unabdingbar ist. Der steigende Wettbewerbsdruck in der Logistikbranche erfordert eine zielgerichtete Bearbeitung der Schlüsselkunden. Als Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung des Konzeptes gilt die langfristige Planung der Vertriebsressourcen abgestimmt mit den erarbeiteten logistischen Leistungspaketen. Diese Leistungspakete ergaben sich als sehr umfangreich und ressourcenintensiv, wenn sie auf die einzelnen Kunden heruntergebrochen werden.

Von der Autorin wird angemerkt, dass der Auftraggeber die erarbeiteten logistischen Leistungspakete für die angegebenen Kundenbranchen auf finanzielle Durchführbarkeit erneut überprüfen sollte. Das Unternehmen bietet alle logistischen Teilleistungen seinen Kunden bereits an, jedoch muss kritisch hinterfragt werden ob diese auch marktkonform angeboten werden können.

Des Weiteren wird von der Autorin empfohlen, das festgelegte Budget als ersten Richtwert anzusehen. Dieses muss kontinuierlich geprüft werden um das Kosten-Nutzen-Verhältnis im Auge zu behalten.

# Literaturverzeichnis

## Bücher:

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

Bauer, Hans/ Stokburger, Gregor/ Hammerschmidt, Maik (2006): Marketing Performance, Messen – Analysieren – Optimieren, Wiesbaden: Springer

Belz, Christian/ Müllner, Markus/ Zupancic, Dirk (2015): Spitzenleistungen im Key Account Management. Das St. Galler KAM-Konzept, 3. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen GmbH

Berekhoven, Ludwig/ Eckert, Werner/ Ellenrieder, Peter (2009): Marktforschung - Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12. Aufl., Wiesbaden: Gabler [online] <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-8267-4> [06.01.2018]

Bichler, Klaus/ Schröter, Norbert (2004): Praxisorientierte Logistik, 3. Aufl., Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH

Bickelmann, Rolf (2002): Key Account Management. Erfolgsfaktoren für die Kundensteuerung – Strategien, Systeme, Tools, Wiesbaden: Dr. Th. Gabler Verlag

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

Binckebanck, Lars/ Hölter, Ann-Kristin/ Tiffert, Alexander (2013): Führung von Vertriebsorganisationen. Strategie – Koordination – Umsetzung, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Bogatu, Christian (2008): Smartcontainer als Antwort auf logistische und sicherheitsrelevante Herausforderungen in der Lieferkette. Auswirkungen und Handlungsempfehlungen für die Wertschöpfungskette der Logistik, Berlin: Verlag Technische Uni Berlin

Bräkling, Elmar/ Lux, Jörg/ Oidtmann, Klaus (2014): Logistikmanagement. Mit Logistik-Power schnell, schlank und fehlerfrei liefern, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Brinkmann, Jörg (2006): Buying Center Analyse auf der Basis von Vertriebsinformationen, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH

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

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

Detroy, Erich-Norbert/ Behle, Christine/ vom Hofe, Renate (2007): Handbuch Vertriebsmanagement, Landsberg am Lech: mi-Fachverlag

Ehrmann, Harald (2017): Logistik, 9. Aufl., Göttingen: NWB Verlag GmbH & Co KG

Foscht, Thomas/ Swoboda, Bernhard (2011): Käuferverhalten : Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag [online] <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-6726-8> [03.02.2018]

Gießmann, Marco (2010): Komplexitätsmanagement in der Logistik. Kausalanalytische Untersuchung zum Einfluss der Beschaffungskomplexität auf den Logistik-erfolg, 1. Aufl., Lohmar-Köln: Josef Eul Verlag GmbH

Heiserich, Otto-Ernst/ Helbig, Klaus/ Ullmann, Werner (2011): Logistik. Eine praxisorientierte Einführung, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Herr, Christian (2007): Nicht-lineare Wirkungsbeziehungen von Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung, 1. Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GWV Fachverlage GmbH

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. Aufl., Erlangen: Publicis Publishing [online]

[http://web.a.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzExNDY4OTZfX0FO0?sid=3a1ab877-e06a-428b-ae7c-](http://web.a.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzExNDY4OTZfX0FO0?sid=3a1ab877-e06a-428b-ae7c-7c177a62ce1c@sessionmgr4006&vid=0&format=EB&lpid=lp_85&rid=0)

[7c177a62ce1c@sessionmgr4006&vid=0&format=EB&lpid=lp\\_85&rid=0](http://web.a.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzExNDY4OTZfX0FO0?sid=3a1ab877-e06a-428b-ae7c-7c177a62ce1c@sessionmgr4006&vid=0&format=EB&lpid=lp_85&rid=0)

[28.01.2018]

Homburg, Christian (2000): Quantitative Betriebswirtschaftslehre. Entscheidungsunterstützung durch Modelle, 3. Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH

Homburg, Christian/ Schäfer, Heiko/ Schneider, Janna (2016): Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System, 8. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Ischebeck, Katja (2013): Erfolgreiche Konzepte. Eine Praxisanleitung in 6 Schritten, Offenbach: Gabal Verlag GmbH

Kaschek, Bernhard (2014): Vertrieb für Logistikdienstleister. Aufbau, Organisation und Instrumente, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Kaluza, Bernd/ Blecker, Thorsten (2005): Erfolgsfaktor Flexibilität. Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen, Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.

Kleinaltenkamp, Michael/ Plinke, Wulff (2000): Technischer Vertrieb, Grundlagen des Business-to-Business Marketing, Berlin: Springer-Verlag

Kleinaltenkamp, Michael (2015): Introduction to Business-to-Business Marketing, in: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff/Wilkinson, Ian/Geiger, Ingmar (Hrsg.): Fundamentals of Business-to-Business Marketing – Mastering Business Markets, Cham, Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer

Kortus-Schultes, Doris/ Ferfer, Ute (2005): Logistik und Marketing in der supply Chain. Wertsteigerung durch virtuelle Geschäftsmodelle, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH

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

Lucco, Andreas/Rüeger, Brian/Ergenzinger, Rudolf/Thommen, Jean-Paul (2015): Marketing, Konzepte- Instrumente – Aufgaben, 3. Auflage, Zürich: Versus Verlag

Madlen, Martin (2007): Kundenorientierung von Dienstleistungsunternehmen als kritischer Erfolgsfaktor. Kundenorientierung im Mittelpunkt des Wettbewerbes, Hamburg: Druck Diplomica GmbH

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken, 5.Aufl., Weinheim und Basel: Beltz Verlag

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

Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred (2012): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 11. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

Meffert, Heribert/ Bruhn, Manfred/ Hadwich Karsten (2015): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 8. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Meyer, Ralf (2015): Vertrieb industrieller Dienstleistungen. Eine Untersuchung organisationaler Strukturen und Fähigkeiten, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Meyer, Margit/Kern, Egbert/Diehl, Hans-Jörg (1998): Geschäftsfeldtypologien im Investitionsgütermarketing - Ein Integrationsversuch, in: Büschken, Joachim/Meyer, Margit/Weiber, Rolf (Hrsg.): Entwicklungen des Investitionsgütermarketing, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Michel, Stefan/ Pifko, Clarisse (2012): Marketingkonzept. Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, 4. Aufl., Zürich: Compendio Bildungsmedien

Nippa, Michael. (2005), Geschäftserfolg produktbegleitender Dienstleistungen durch ganzheitliche Gestaltung und Implementierung, in: Lay, Gunter/Nippa, Michael (Hrsg.), Management produktbegleitender Dienstleistungen - Konzepte und Praxisbeispiele für Technik, Organisation und Personal in serviceorientierten Industriebetrieben, Heidelberg: Physica-Verlag, S. 1 - 18 [online] [http://link.springer.com/chapter/10.1007/3-7908-1621-3\\_1](http://link.springer.com/chapter/10.1007/3-7908-1621-3_1) [26.01.2018]

Oberzaucher, Astrid (2012): Marktforschung für die praktische Anwendung, Wien: Linde Verlag

Preißner, Andreas (2013): Vertrieb leicht gemacht. Märkte analysieren-Kunden überzeugen-Umsatz steigern, 2. Aufl., München: Redline Wirtschaft Verlag

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

Schick, Siegfried (2010): Interne Unternehmenskommunikation, Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern, 4. Aufl., Schäffer-Poeschl Verlag Stuttgart

Schulte, Christof (2012): Logistik. Wege zur Optimierung der Supply Chain, 6. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen GmbH

Seeck, Stephan (2010): Erfolgsfaktor Logistik. Klassische Fehler erkennen und vermeiden, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Senn, Christoph (1997): Key-Account-Management für Investitionsgüter: Ein Leitfaden für den erfolgreichen Umgang mit Schlüsselkunden, Berlin: Ueberreuter Verlag GmbH

Sidow, Hans (2007): Key-Account-Management. Geschäftsausweitung durch kundenbezogene Strategien, 8. Aufl., Landsberg: mi-Fachverlag Redline GmbH

Sidow, Hans (2014): Key Account Marketing & Key Account Selling. Wie Sie Ihr Geschäft mit Schlüsselkunden nachhaltig sichern und ausbauen, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Sieck, Hartmut (2005): Key Account Management im Mittelstand. Die kurzfristige Einführung zum erfolgreichen Umgang mit Schlüsselkunden, Weinheim: Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

Sieck, Hartmut/ Goldmann, Andreas (2007): Erfolgreich verkaufen im B2B. Wie Sie Kunden analysieren, Geschäftspotenziale entdecken und Aufträge sichern, Wiesbaden: Betriebswirtschaftler Verlag Dr. Th. Gabler

Sieck Hartmut (2016): Der Key Account Manager. Aufgaben – Werkzeuge – Erfolgsfaktoren, München: Verlag Franz Vahlen GmbH

Sieck, Hartmut (2016): Der strategische Key Account Plan. Das Key Account Management Werkzeug, 5. Aufl., Norderstedt: BoD Verlag

Sieck, Hartmut (2016): Key Account Management. KAM erfolgreich einführen und professionell weiterentwickeln, 3. Aufl., Norderstedt: BoD Verlag

Stözle, Wolfgang/ Lieb, Thomas, C. (2012): Business Innovation in der Logistik: Chancen und Herausforderungen für Wissenschaft und Praxis, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Weber, Jürgen/ Wallenburg, Carl, Marcus (2010): Logistik- und Supply Chain Controlling, 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Weis, Hans Christian/Steinmetz, Peter (2012): Marktforschung - Modernes Marketing für Studium und Praxis, 8. Aufl., Herne: Kiel

Winkelmann, Peter (2013): Marketing und Vertrieb - Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung, 8. Aufl., München: Oldenburg Wissenschaftsverlag

Woodburn, Diana/McDonald, Malcom (2013): Key Account Management, The Definitive Guide, 3.Aufl., United Kingdom: Wiley-Vch

### **Beiträge aus Internetquellen:**

o.A. (2017): Austropapier. Die österreichische Papierindustrie [online] [21.09.2017]

Hollersbacher, Sandra (2016): Austria Export: Papier und Zellstoff [online] <http://www.austria-export.biz/branchen/papier-zellstoff-343649> [06.10.2017]

Kappler, Arnold (2007): Key Account Management – auch für KMU-Firmen [online] <https://www.kappler-management.ch/sites/default/files//Key%20Account%20Management%20f%C3%BCr%20KMU%20Firmen.pdf> [14.12.2017]

Krah, Eva-Susanne (2013): Key Account Management - Partnering mit guten Kunden. [online] <https://www.springerprofessional.de/key-account-management/vertriebssteuerung/key-account-management-partnering-mit-guten-kunden/6603710> [10.10.2017]

Oschischnig, Ulrike (2018): Spedition und Logistik: Branchendaten WKO [online] [http://wko.at/statistik/BranchenFV/B\\_504.pdf](http://wko.at/statistik/BranchenFV/B_504.pdf) [03.07.2018]

Ryals, Lynette (2012): How to Succeed at Key Account Management [online] <https://hbr.org/2012/07/how-to-succeed-at-key-account> [08.01.2018]

Sudmann, Lars-Thorsten (2015): 5 Gründe, warum Key Accounter die Welt von morgen regieren werden [online] <https://blog.bloola.com/digitaler-wandel/5-gr%C3%BCnde-warum-key-accounter-die-welt-von-morgen-regieren-werden> [30.12.2017]

### **Artikel aus Zeitschriften:**

o.A. (2017): DVZ: Transportbarometer. Nachfrage bleibt stabil hoch [online] [http://digimagazin.dvz.de/index.php?origin=/DVZ\\_079-80\\_17/web/flipviewerexpress.html](http://digimagazin.dvz.de/index.php?origin=/DVZ_079-80_17/web/flipviewerexpress.html) [06.10.2017]

Fiesser, Evelyn/ Fiesser, Günther (2000): Tägliche Betriebspraxis (TBp), Gruppe 6, Seite 139 - 166, aus Heft 4/2000, LoseblattNachschlagewerk, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg [online] [http://www.key-account-management.de/daten/pdf/Key\\_Account.pdf](http://www.key-account-management.de/daten/pdf/Key_Account.pdf) [22.12.2017]

Diller, H. (1993): Key Account Management: Alter Wein in neuen Schläuchen?, Verlag Thexis, Heft 3

Dippel, Simone (2012): Wer braucht schon Key Account Management? Serie Key Account Managent [online] <http://vertriebszeitung.de/key-account-management-versus-klassischer-vertrieb-wo-liegen-die-unterschiede-2/> [05.08.2017]

Horváth, Peter; Kaufmann, Lutz, Balanced Scorecard, Ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, Harvard Business Manager, (25.07.1998), [online] [http://www.econbiz.de/archiv/myk/whumyk/controlling/scorecard\\_werkzeug\\_strategien.pdf](http://www.econbiz.de/archiv/myk/whumyk/controlling/scorecard_werkzeug_strategien.pdf), [27.12.2017]

Jensen, Ove (o.J.): Key-Account-Management als Implementationsform des Kundenbindungsmanagements [online] [https://www.whu.edu/fileadmin/data/Forschung/Marketing/Vertrieb\\_und\\_B2B/Dateien/Jensen\\_2009\\_Key-Account-](https://www.whu.edu/fileadmin/data/Forschung/Marketing/Vertrieb_und_B2B/Dateien/Jensen_2009_Key-Account-)

[Management als Implementationsform des Kundenbindungsmanagements.pdf](#),  
[02.01.2018]

Redemann, Markus (2015): Unterschätzte Kompetenzfelder im Key Account Management [online]  
[http://de.mercuri.net/media/contenttype/publicattachments/Sales\\_Management\\_review\\_2015\\_05\\_Unterschaetzte\\_Kompetenzfelder\\_im\\_Key\\_Account\\_Management.pdf](http://de.mercuri.net/media/contenttype/publicattachments/Sales_Management_review_2015_05_Unterschaetzte_Kompetenzfelder_im_Key_Account_Management.pdf) [05.08.2017]

### **Unveröffentlichte Quellen:**

o.A. (2018): WENZEL logistics Unternehmenspräsentation

Himmelbauer, Markus (2018): Persönliches Gespräch, Situationsanalyse  
[03.08.2018]

# Anhang

## **Anhang – Inhaltsverzeichnis**

A-1: Projektplan.....	4
A-2: Timeline Projektplan .....	12
A-3: Meilensteinplan.....	14
A-4: Gesprächsleitfaden Key Account.....	16
A-5: Gesprächsleitfaden Key Account ManagerIn.....	19
A-6: Auflistung Probanden .....	22
A-7: Kodierleitfaden.....	23
A-8 Kategorien und Fragenzuteilung.....	24
A-9 Kernaussagen der Befragungen .....	25
A-10: Parameter und Ausprägungen des SWOT-Katalogs .....	26
A-11: Bewertungsvorlage Kunden-Scoring-Modell.....	27
A-12: Stellenanzeige .....	29
A-13: E-Mail an Kunden betreffend Info-Veranstaltung .....	30

## **Anhang – Abbildungsverzeichnis**

Abbildung A1: Projektplan Teil 1 .....	A-4
Abbildung A2: Projektplan Teil 2 .....	A-5
Abbildung A3: Projektplan Teil 3 .....	A-6
Abbildung A4: Projektplan Teil 4 .....	A-7
Abbildung A5: Projektplan Teil 5 .....	A-8
Abbildung A6: Projektplan Teil 6 .....	A-9
Abbildung A7: Timeline Projektplan Teil 1 .....	A-10
Abbildung A8: Tielmlne Projektplan Teil 2.....	A-11

## Anhang – Tabellenverzeichnis

Tabelle A1: Meilensteinplan .....	A-15
Tabelle A2: Gesprächsleitfaden KA.....	A-16
Tabelle A3: Gesprächsleitfaden KAM.....	A-19
Tabelle A4: Auflistung der Probanden.....	A-22
Tabelle A5: Kodierleitfaden .....	A-23
Tabelle A6: Kategorien und Fragezuteilung .....	A-22
Tabelle A2: Kernaussagen der Befragungen .....	A-23
Tabelle A3: Parameter und Ausprägungen des SWOT-Katalogs.....	A-24
Tabelle A4: Bewertungsvorlage Kunden-Scoring-Modell .....	A-22

## A-1: Projektplan

Nr.	PSP	Vorgangsname	Dauer	Anfang	Ende	Start KW	Ende KW	20 Feb '17 13	09	10 02
1	1	<b>Masterarbeit Nadine Cvörnjek</b>	<b>757 Tage</b>	Fre 07.04.17	Fre 03.05.19					
2	MS1	Masterarbeit gestartet	0 Tage	Fre 07.04.17	Fre 07.04.17	KW 14.2017	KW 14.2017			
3	1.1	<b>MA-Startphase</b>	<b>53 Tage</b>	Fre 07.04.17	Mon 29.05.17					
4	1.1.1	MA-Thema für die unternehmerische Aufgabenstellung finden	3 Tage	Fre 07.04.17	Son 09.04.17	KW 14.2017	KW 15.2017			
5	1.1.2	MA-Antrag erstellen	11 Tage	Mon 10.04.17	Don 20.04.17	KW 15.2017	KW 16.2017			
6	1.1.3	MA-Antrag einreichen	1 Tag	Fre 21.04.17	Fre 21.04.17	KW 16.2017	KW 16.2017			
7	MS2	MA-Antrag eingereicht	0 Tage	Fre 21.04.17	Fre 21.04.17	KW 16.2017	KW 16.2017			
8	MS3	MA-Antrag freigegeben	0 Tage	Die 09.05.17	Die 09.05.17	KW 19.2017	KW 19.2017			
9	1.1.4	LOI vom Auftraggeber einholen	9 Tage	Mit 10.05.17	Don 18.05.17	KW 19.2017	KW 20.2017			
10	1.1.5	LOI überprüfen und für Upload vorbereiten	11 Tage	Fre 19.05.17	Mon 29.05.17	KW 20.2017	KW 22.2017			
11	1.1.6	Rückfragen betreffend Titel der MA beantworten	1 Tag	Mon 29.05.17	Mon 29.05.17	KW 22.2017	KW 22.2017			
12	MS4	LOI upgeloadet	0 Tage	Mon 29.05.17	Mon 29.05.17	KW 22.2017	KW 22.2017			
13	1.2	<b>Erstellung Grobkonzept</b>	<b>157 Tage</b>	Die 30.05.17	Don 02.11.17					
14	1.2.1	Literatur recherchieren	136 Tage	Die 30.05.17	Don 12.10.17	KW 22.2017	KW 41.2017			
15	1.2.2	Feedback vom MA-Antrag einarbeiten	5 Tage	Mit 16.08.17	Son 20.08.17	KW 33.2017	KW 34.2017			
16	1.2.3	<b>Erstellung MA-Arbeitsdokumente</b>	<b>31 Tage</b>	Mon 21.08.17	Mit 20.09.17					
23	MS6	Betreuer der MA bekanntgegeben	0 Tage	Mon 18.09.17	Mon 18.09.17	KW 38.2017	KW 38.2017			
24	1.2.4	Kontakt mit Betreuer aufnehmen und Erstgespräch vereinbaren	3 Tage	Mon 18.09.17	Mit 20.09.17	KW 38.2017	KW 38.2017			
25	1.2.5	Kapitel Ausgangssituation überarbeiten	2 Tage	Don 21.09.17	Fre 22.09.17	KW 38.2017	KW 38.2017			
26	1.2.6	Kapitel Herausforderung überarbeiten	2 Tage	Fre 22.09.17	Sam 23.09.17	KW 38.2017	KW 38.2017			
27	1.2.7	Kapitel Unternehmensvorstellung erstellen	7 Tage	Don 21.09.17	Mit 27.09.17	KW 38.2017	KW 39.2017			
28	1.2.8	Bezugsrahmen überarbeiten	3 Tage	Son 24.09.17	Die 26.09.17	KW 38.2017	KW 39.2017			
29	1.2.9	Unterlagen für Abgabe vorbereiten	4 Tage	Don 28.09.17	Son 01.10.17	KW 39.2017	KW 40.2017			
30	1.2.10	1. Coaching mit Betreuer abhalten	1 Tag	Mit 04.10.17	Mit 04.10.17	KW 40.2017	KW 40.2017			
31	1.2.11	Feedback von Betreuer einarbeiten	5 Tage	Don 05.10.17	Mon 09.10.17	KW 40.2017	KW 41.2017			
32	1.2.12	Unterlagen für DS1 vorbereiten	6 Tage	Son 08.10.17	Fre 13.10.17	KW 40.2017	KW 41.2017			
33	MS7	Unterlagen DS1 auf Moodle upgeloadet sowie im Office abgeben	0 Tage	Fre 13.10.17	Fre 13.10.17	KW 41.2017	KW 41.2017			
34	1.2.13	2. Coaching mit Betreuer abhalten	1 Tag	Sam 21.10.17	Sam 21.10.17	KW 42.2017	KW 42.2017			
35	MS8	DS1 abgehalten	0 Tage	Sam 21.10.17	Sam 21.10.17	KW 42.2017	KW 42.2017			
36	1.2.14	Feedback von DS1 einarbeiten	4 Tage	Son 22.10.17	Mit 25.10.17	KW 42.2017	KW 43.2017			

Abbildung A1: Projektplan Teil 1 (eigene Darstellung)

37	1.2.15	Projektplan in MS Project anpassen	1 Tag?	Don 26.10.17	Don 26.10.17	KW 43.2017	KW 43.2017
38	1.2.16	MA-Vereinbarung vorbereiten	2 Tage	Mon 30.10.17	Die 31.10.17	KW 44.2017	KW 44.2017
39	MS9	MA-Vereinbarung von Auftraggeber unterschrieben	0 Tage	Die 31.10.17	Die 31.10.17	KW 44.2017	KW 44.2017
40	MS10	MA-Vereinbarung an Betreuer geschickt	0 Tage	Don 02.11.17	Don 02.11.17	KW 44.2017	KW 44.2017
41	<b>1.3</b>	<b>Erstellung Theorieteil</b>	<b>109 Tage</b>	<b>Fre 03.11.17</b>	<b>Mon 19.02.18</b>		
42	1.3.1	Weiterführende Literatur recherchieren	50 Tage	Fre 03.11.17	Fre 22.12.17	KW 44.2017	KW 51.2017
43	1.3.2	Inhaltverzeichnis in weitere Kapitel untergliedern	5 Tage	Fre 03.11.17	Die 07.11.17	KW 44.2017	KW 45.2017
44	1.3.4	Kapitel Einleitung überarbeiten	2 Tage	Mit 08.11.17	Don 09.11.17	KW 45.2017	KW 45.2017
45	MS11	MA-Vereinbarung abgegeben	0 Tage	Fre 17.11.17	Fre 17.11.17	KW 46.2017	KW 46.2017
46	<b>1.3.5</b>	<b>Erstellung Kapitel Logistikdienstleistungen</b>	<b>16 Tage</b>	<b>Sam 11.11.17</b>	<b>Son 26.11.17</b>		
47	1.3.5.1	Recherchierte Literatur Kapitel zuweisen	4 Tage	Sam 11.11.17	Die 14.11.17	KW 45.2017	KW 46.2017
48	1.3.5.2	Kapitel Entwicklung und Definition der Logistik verfassen	5 Tage	Mit 15.11.17	Son 19.11.17	KW 46.2017	KW 47.2017
49	1.3.5.3	Kapitel Definition von Logistikdienstleistungen verfassen	6 Tage	Sam 18.11.17	Don 23.11.17	KW 46.2017	KW 47.2017
50	1.3.5.4	Kapitel Anforderungen an die Logistikdienstleistung verfa	7 Tage	Mon 20.11.17	Son 26.11.17	KW 47.2017	KW 48.2017
51	MS12	Kapitel Logistikdienstleistungen verfasst	0 Tage	Son 26.11.17	Son 26.11.17	KW 48.2017	KW 48.2017
52	<b>1.3.6</b>	<b>Erstellung Kapitel Key Account Management</b>	<b>23 Tage</b>	<b>Mit 15.11.17</b>	<b>Don 07.12.17</b>		
53	1.3.6.1	Recherchierte Literatur Kapitel zuweisen	5 Tage	Mit 15.11.17	Son 19.11.17	KW 46.2017	KW 47.2017
54	1.3.6.2	Kapitel Definition von KAM verfassen	3 Tage	Mon 20.11.17	Mit 22.11.17	KW 47.2017	KW 47.2017
55	1.3.6.3	Kapitel Anforderungen des KAM verfassen	6 Tage	Don 23.11.17	Die 28.11.17	KW 47.2017	KW 48.2017
56	1.3.6.4	Kapitel Gründe und Ziele für KAM verfassen	5 Tage	Son 26.11.17	Don 30.11.17	KW 47.2017	KW 48.2017
57	1.3.6.5	Kapitel Organisation KAM verfassen	7 Tage	Fre 01.12.17	Don 07.12.17	KW 48.2017	KW 49.2017
58	1.3.6.6	Kapitel Erfolgsfaktoren KAM verfassen	5 Tage	Son 03.12.17	Don 07.12.17	KW 48.2017	KW 49.2017
59	MS13	Kapitel Key Account Management verfasst	0 Tage	Don 07.12.17	Don 07.12.17	KW 49.2017	KW 49.2017
60	<b>1.3.7</b>	<b>Erstellung Kapitel KAM-Konzept für die Logistikbr</b>	<b>19 Tage</b>	<b>Mon 18.12.17</b>	<b>Fre 05.01.18</b>		
61	1.3.7.1	Recherchierte Literatur Kapitel zuweisen	6 Tage	Mon 18.12.17	Sam 23.12.17	KW 51.2017	KW 51.2017
62	1.3.7.2	Kapitel Kriterien, Selektion und Auswahl von Key Accour	7 Tage	Son 24.12.17	Sam 30.12.17	KW 51.2017	KW 52.2017
63	1.3.7.3	Kapitel Strategien im KAM verfassen	6 Tage	Don 28.12.17	Die 02.01.18	KW 52.2017	KW 1.2018
64	1.3.7.4	Kapitel Leistungsangebot für KA verfassen	6 Tage	Sam 30.12.17	Don 04.01.18	KW 52.2017	KW 1.2018
65	1.3.7.5	Kapitel Spezielle Betreuung der KA verfassen	3 Tage	Die 02.01.18	Don 04.01.18	KW 1.2018	KW 1.2018
66	1.3.7.6	Kapitel Erfolgsmessung im KAM verfassen	3 Tage	Mit 03.01.18	Fre 05.01.18	KW 1.2018	KW 1.2018
67	MS14	Kapitel KAM-Konzept für die Logistikbranche verfasst	0 Tage	Fre 05.01.18	Fre 05.01.18	KW 1.2018	KW 1.2018
68	MS15	Theorieteil fertiggestellt	0 Tage	Fre 05.01.18	Fre 05.01.18	KW 1.2018	KW 1.2018

Abbildung A2: Projektplan Teil 2 (eigene Darstellung)

69	1.3.8	Unterlagen für Betreuer vorbereiten	3 Tage	Sam 06.01.18	Mon 08.01.18	KW 1.2018	KW 2.2018
70	MS16	Unterlagen an Betreuer übermittelt	0 Tage	Mon 08.01.18	Mon 08.01.18	KW 2.2018	KW 2.2018
71	<b>1.3.9</b>	<b>Erstellung Kapitel Untersuchungsdesign</b>	<b>7 Tage</b>	<b>Sam 23.12.17</b>	<b>Fre 29.12.17</b>		
72	1.3.9.1	Spezifische Literatur recherchieren	7 Tage	Sam 23.12.17	Fre 29.12.17	KW 51.2017	KW 52.2017
73	1.3.9.2	Untersuchungsziele definieren	3 Tage	Sam 23.12.17	Mon 25.12.17	KW 51.2017	KW 52.2017
74	1.3.9.3	Erhebungsmethode festlegen	3 Tage	Son 24.12.17	Die 26.12.17	KW 51.2017	KW 52.2017
75	1.3.9.4	Untersuchungsdesing festlegen	3 Tage	Die 26.12.17	Don 28.12.17	KW 52.2017	KW 52.2017
76	MS17	Kapitel Untersuchungsdesing verfasst	0 Tage	Don 28.12.17	Don 28.12.17	KW 52.2017	KW 52.2017
77	1.3.10	Unterlagen für DS2 vorbereiten	6 Tage	Sam 06.01.18	Don 11.01.18	KW 1.2018	KW 2.2018
78	MS18	Unterlagen DS2 auf Moodle upgeloadet sowie im Office abg	0 Tage	Don 11.01.18	Don 11.01.18	KW 2.2018	KW 2.2018
79	1.3.11	Präsentation DS2 üben	3 Tage	Mon 15.01.18	Mit 17.01.18	KW 3.2018	KW 3.2018
80	1.3.12	3. Coaching mit Betreuer abhalten	1 Tag	Sam 20.01.18	Sam 20.01.18	KW 3.2018	KW 3.2018
81	MS19	DS2 abgehalten	0 Tage	Sam 20.01.18	Sam 20.01.18	KW 3.2018	KW 3.2018
82	1.3.13	Feedback DS2 einarbeiten	10 Tage	Son 21.01.18	Die 30.01.18	KW 3.2018	KW 5.2018
83	1.3.14	Aufbau der Arbeit überarbeiten	2 Tage	Die 23.01.18	Mit 24.01.18	KW 4.2018	KW 4.2018
84	1.3.15	Weiterführende Literatur recherchieren und einarbeiten	6 Tage	Don 25.01.18	Die 30.01.18	KW 4.2018	KW 5.2018
85	1.3.16	Theorieteil final überarbeiten	7 Tage	Mit 31.01.18	Die 06.02.18	KW 5.2018	KW 6.2018
86	1.3.17	Unterlagen für DS2 2. Antritt vorbereiten	3 Tage	Mit 07.02.18	Fre 09.02.18	KW 6.2018	KW 6.2018
87	MS20	Unterlagen DS2 2. Antritt auf Moodle upgeloadet sowie im C	0 Tage	Fre 09.02.18	Fre 09.02.18	KW 6.2018	KW 6.2018
88	1.3.18	Präsenatation DS2 2. Antritt üben	3 Tage	Mon 12.02.18	Mit 14.02.18	KW 7.2018	KW 7.2018
89	1.3.19	4. Coaching mit Betreuer abhalten	1 Tag?	Mit 14.02.18	Mit 14.02.18	KW 7.2018	KW 7.2018
90	MS21	DS2 2. Antritt abgehalten	0 Tage	Mit 14.02.18	Mit 14.02.18	KW 7.2018	KW 7.2018
91	1.3.20	Feedback DS2 2. Antritt einarbeiten	5 Tage	Don 15.02.18	Mon 19.02.18	KW 7.2018	KW 8.2018
92							
93	<b>1.4</b>	<b>Wechsel Auftraggeber</b>	<b>57 Tage</b>	<b>Die 27.02.18</b>	<b>Mit 25.04.18</b>		
94	MS22	Insolvenzanmeldung CVR erfahren sowie Info an Studiengangs	0 Tage	Die 27.02.18	Die 27.02.18	KW 9.2018	KW 9.2018
95	1.4.1	Gespräch mit Studiengangleitung zu weiterem Verlauf abge	1 Tag	Mit 07.03.18	Mit 07.03.18	KW 10.2018	KW 10.2018
96	1.4.2	Ersatzauftraggeber suchen	27 Tage	Sam 10.03.18	Don 05.04.18	KW 10.2018	KW 14.2018
97	MS23	Erstgespräch mit Wenzel abgehalten	0 Tage	Fre 06.04.18	Fre 06.04.18	KW 14.2018	KW 14.2018
98	MS24	Zweitgespräch mit Wenzel abgehalten	0 Tage	Fre 13.04.18	Fre 13.04.18	KW 15.2018	KW 15.2018
99	MS25	MA-Vereinbarung von Auftraggeber Wenzel unterzeichnet	0 Tage	Mon 16.04.18	Mon 16.04.18	KW 16.2018	KW 16.2018
100	MS26	MA-Vereinbarung von Betreuer unterzeichnet und an Studie	0 Tage	Mit 25.04.18	Mit 25.04.18	KW 17.2018	KW 17.2018

Abbildung A3: Projektplan Teil 3 (eigene Darstellung)

101							
102	<b>1.5</b>	<b>Überarbeitung Theorieteil</b>	<b>41 Tage</b>	<b>Mon 21.05.18</b>	<b>Sam 30.06.18</b>		
103	1.5.1	Anpassung sowie Überarbeitung Kapitel auf neuen Auftrag	41 Tage	Mon 21.05.18	Sam 30.06.18	KW 21.2018	KW 26.2018
104	MS27	Überarbeitung fertiggestellt	0 Tage	Sam 30.06.18	Sam 30.06.18	KW 26.2018	KW 26.2018
105							
106	<b>1.6</b>	<b>Erstellung empirischer Teil</b>	<b>129 Tage</b>	<b>Mon 21.05.18</b>	<b>Mit 26.09.18</b>		
107	1.6.1	Weiterführende Literatur für empirischen Teil recherchieren	60 Tage	Mon 21.05.18	Don 19.07.18	KW 21.2018	KW 29.2018
108	1.6.2	Überarbeitung des Untersuchungsdesigns	5 Tage	Fre 20.07.18	Die 24.07.18	KW 29.2018	KW 30.2018
109	<b>1.6.3</b>	<b>Erarbeitung Gesprächsleitfaden</b>	<b>37 Tage</b>	<b>Mit 25.07.18</b>	<b>Don 30.08.18</b>		
110	1.6.3.1	Grobkonzept Gesprächsleitfaden erstellen	15 Tage	Mit 25.07.18	Mit 08.08.18	KW 30.2018	KW 32.2018
111	1.6.3.2	Detailfragen Gesprächsleitfaden erstellen	15 Tage	Don 09.08.18	Don 23.08.18	KW 32.2018	KW 34.2018
112	1.6.3.3	Gesprächsleitfaden für Betreuer vorbereiten und senden	5 Tage	Fre 24.08.18	Die 28.08.18	KW 34.2018	KW 35.2018
113	1.6.3.4	Feedback von Betreuer einarbeiten	2 Tage	Mit 29.08.18	Don 30.08.18	KW 35.2018	KW 35.2018
114	MS28	Gesprächsleitfaden von Betreuer freigegeben	0 Tage	Don 30.08.18	Don 30.08.18	KW 35.2018	KW 35.2018
115	<b>1.6.4</b>	<b>Durchführung der MAFO</b>	<b>49 Tage</b>	<b>Don 09.08.18</b>	<b>Mit 26.09.18</b>		
116	1.6.4.1	Potenzielle Gesprächspartner recherchieren	5 Tage	Don 09.08.18	Mon 13.08.18	KW 32.2018	KW 33.2018
117	1.6.4.2	Termine mit Gesprächspartner vereinbaren	11 Tage	Die 14.08.18	Fre 24.08.18	KW 33.2018	KW 34.2018
118	<b>1.6.4.3</b>	<b>Einzelexplorationen durchführen</b>	<b>12 Tage</b>	<b>Fre 31.08.18</b>	<b>Die 11.09.18</b>		
119	1.6.4.3.1	Befragung Proband 1	1 Tag	Fre 31.08.18	Fre 31.08.18	KW 35.2018	KW 35.2018
120	1.6.4.3.2	Befragung Proband 2	1 Tag	Fre 31.08.18	Fre 31.08.18	KW 35.2018	KW 35.2018
121	1.6.4.3.3	Befragung Proband 3	1 Tag	Mon 03.09.18	Mon 03.09.18	KW 36.2018	KW 36.2018
122	1.6.4.3.4	Befragung Proband 4	1 Tag	Mon 03.09.18	Mon 03.09.18	KW 36.2018	KW 36.2018
123	1.6.4.3.5	Befragung Proband 5	1 Tag	Mon 03.09.18	Mon 03.09.18	KW 36.2018	KW 36.2018
124	1.6.4.3.6	Befragung Proband 6	1 Tag	Die 04.09.18	Die 04.09.18	KW 36.2018	KW 36.2018
125	1.6.4.3.7	Befragung Proband 7	1 Tag	Die 04.09.18	Die 04.09.18	KW 36.2018	KW 36.2018
126	1.6.4.3.8	Befragung Proband 8	1 Tag	Mit 05.09.18	Mit 05.09.18	KW 36.2018	KW 36.2018
127	1.6.4.3.9	Befragung Proband 9	1 Tag	Mit 05.09.18	Mit 05.09.18	KW 36.2018	KW 36.2018
128	1.6.4.3.10	Befragung Proband 10	1 Tag	Don 06.09.18	Don 06.09.18	KW 36.2018	KW 36.2018
129	1.6.4.3.11	Befragung Proband 11	1 Tag	Don 06.09.18	Don 06.09.18	KW 36.2018	KW 36.2018
130	1.6.4.3.12	Befragung Proband 12	1 Tag	Don 06.09.18	Don 06.09.18	KW 36.2018	KW 36.2018
131	1.6.4.3.13	Befragung Proband 13	1 Tag	Fre 07.09.18	Fre 07.09.18	KW 36.2018	KW 36.2018
132	1.6.4.3.14	Befragung Proband 14	1 Tag	Fre 07.09.18	Fre 07.09.18	KW 36.2018	KW 36.2018

Abbildung A4: Projektplan Teil 4 (eigene Darstellung)

133	1.6.4.3.1	Befragung Proband 15	1 Tag	Mon 10.09.18	Mon 10.09.18	KW 37.2018	KW 37.2018
134	1.6.4.3.1	Befragung Proband 16	1 Tag	Mon 10.09.18	Mon 10.09.18	KW 37.2018	KW 37.2018
135	1.6.4.3.1	Befragung Proband 17	1 Tag	Die 11.09.18	Die 11.09.18	KW 37.2018	KW 37.2018
136	MS29	Einzelexplorationen durchgeführt	0 Tage	Die 11.09.18	Die 11.09.18	KW 37.2018	KW 37.2018
137	1.6.4.4	Einzelexplorationen transkribieren	9 Tage	Sam 08.09.18	Son 16.09.18	KW 36.2018	KW 38.2018
138	1.6.4.5	Auswertung der MAFO durchführen	6 Tage	Mon 17.09.18	Sam 22.09.18	KW 38.2018	KW 38.2018
139	1.6.4.6	Analyse der Auswertung durchführen	4 Tage	Son 23.09.18	Mit 26.09.18	KW 38.2018	KW 39.2018
140	MS30	MAFO durchgeführt	0 Tage	Mit 26.09.18	Mit 26.09.18	KW 39.2018	KW 39.2018
141	MS31	Empirischer Teil erstellt	0 Tage	Mit 26.09.18	Mit 26.09.18	KW 39.2018	KW 39.2018
142	<b>1.7</b>	<b>Fertigstellung MA-Arbeit</b>	<b>139 Tage</b>	<b>Don 27.09.18</b>	<b>Die 12.02.19</b>		
143	1.7.1	KAM-Konzept erstellen	5 Tage	Don 27.09.18	Mon 01.10.18	KW 39.2018	KW 40.2018
144	1.7.2	Maßnahmen und Handlungsempfehlungen ableiten	3 Tage	Son 30.09.18	Die 02.10.18	KW 39.2018	KW 40.2018
145	1.7.3	Budgetierung der Maßnahmen erstellen	3 Tage	Die 02.10.18	Don 04.10.18	KW 40.2018	KW 40.2018
146	1.7.4	Unterlagen für DS3 vorbereiten	2 Tage	Don 04.10.18	Fre 05.10.18	KW 40.2018	KW 40.2018
147	MS32	Unterlagen DS3 auf Moodle upgeloadet sowie im Office abg	0 Tage	Fre 05.10.18	Fre 05.10.18	KW 40.2018	KW 40.2018
148	1.7.5	Präsentation DS3 üben	2 Tage	Die 09.10.18	Mit 10.10.18	KW 41.2018	KW 41.2018
149	MS33	DS3 abgehalten	0 Tage	Mit 10.10.18	Mit 10.10.18	KW 41.2018	KW 41.2018
150	1.7.6	Feedback DS3 einarbeiten und für 2. Antritt vorbereiten	58 Tage	Don 11.10.18	Fre 07.12.18	KW 41.2018	KW 49.2018
151	MS32	Unterlagen DS3 2. Antritt auf Moodle upgeloadet sowie im C	0 Tage	Fre 07.12.18	Fre 07.12.18	KW 49.2018	KW 49.2018
152	1.7.5	Präsentation DS3 2. Antritt üben	4 Tage	Sam 08.12.18	Die 11.12.18	KW 49.2018	KW 50.2018
153	MS33	DS3 2. Antritt abgehalten	0 Tage	Die 11.12.18	Die 11.12.18	KW 50.2018	KW 50.2018
154	1.7.6	Feedback DS3 2. Antritt einarbeiten und für 3. Antritt vorber	59 Tage	Mit 12.12.18	Fre 08.02.19	KW 50.2018	KW 6.2019
155	MS32	Unterlagen DS3 3. Antritt auf Moodle upgeloadet sowie im C	0 Tage	Fre 08.02.19	Fre 08.02.19	KW 6.2019	KW 6.2019
156	1.7.5	Präsentation DS3 3. Antritt üben	4 Tage	Sam 09.02.19	Die 12.02.19	KW 6.2019	KW 7.2019
157	MS33	DS3 3. Antritt abgehalten	0 Tage	Die 12.02.19	Die 12.02.19	KW 7.2019	KW 7.2019
158	<b>1.8</b>	<b>MA-Abschlussphase</b>	<b>80 Tage</b>	<b>Mit 13.02.19</b>	<b>Fre 03.05.19</b>		
159	1.8.1	Zusammenfassung und Abstract erstellen	2 Tage	Mit 13.02.19	Don 14.02.19	KW 7.2019	KW 7.2019
160	1.8.2	Fazit verfassen	2 Tage	Fre 15.02.19	Sam 16.02.19	KW 7.2019	KW 7.2019
161	1.8.3	Masterarbeit für Korrekturlesen fertigstellen	15 Tage	Son 17.02.19	Son 03.03.19	KW 7.2019	KW 10.2019
162	1.8.4	Masterarbeit Korrekturlesen lassen	13 Tage	Mon 04.03.19	Sam 16.03.19	KW 10.2019	KW 11.2019
163	1.8.5	Feedback Korrekturlesen einarbeiten	3 Tage	Son 17.03.19	Die 19.03.19	KW 11.2019	KW 12.2019
164	1.8.6	Masterarbeit final fertigstellen und für Abgabe vorbereiten	2 Tage	Mit 20.03.19	Don 21.03.19	KW 12.2019	KW 12.2019

Abbildung A5: Projektplan Teil 5 (eigene Darstellung)

165	MS34	Masterarbeit ungebunden abgegeben	0 Tage	Don 21.03.19	Don 21.03.19	KW 12.2019	KW 12.2019
166	MS35	Masterarbeitsbeurteilung erhalten	0 Tage	Don 21.03.19	Don 21.03.19	KW 12.2019	KW 12.2019
167	1.8.7	Änderungen einarbeiten	43 Tage	Fre 22.03.19	Fre 03.05.19	KW 12.2019	KW 18.2019
168	MS36	Gebunde Masterarbeit abgegeben	0 Tage	Fre 03.05.19	Fre 03.05.19	KW 18.2019	KW 18.2019
169	MS37	Masterarbeit fertiggestellt	0 Tage	Fre 03.05.19	Fre 03.05.19	KW 18.2019	KW 18.2019

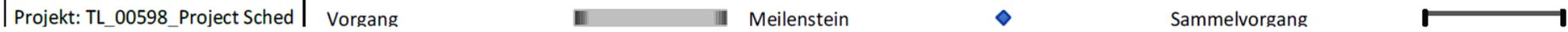


Abbildung 23: Projektplan Teil 6 (eigene Darstellung)

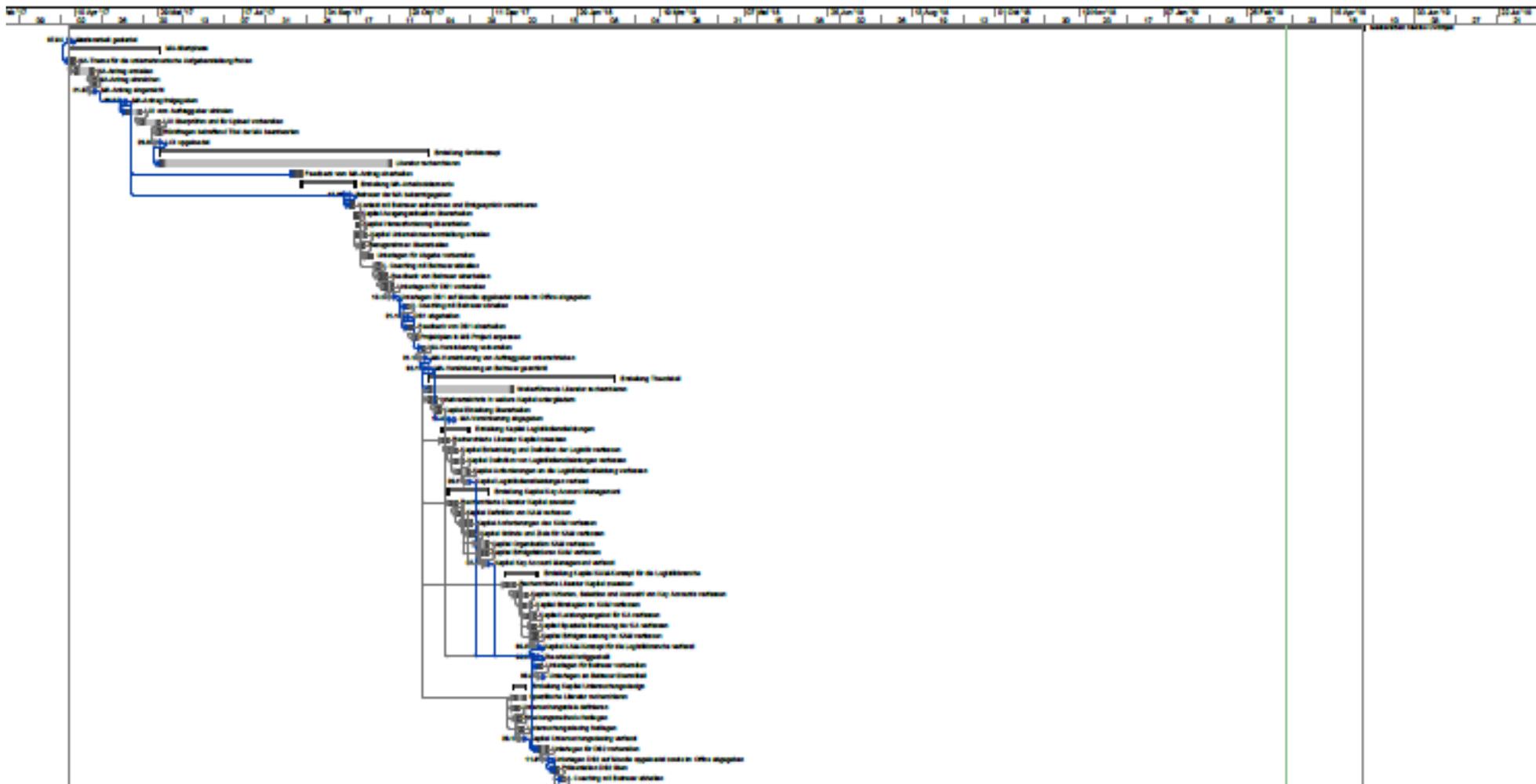


Abbildung A7: Projektplan Teil 7 (eigene Darstellung)

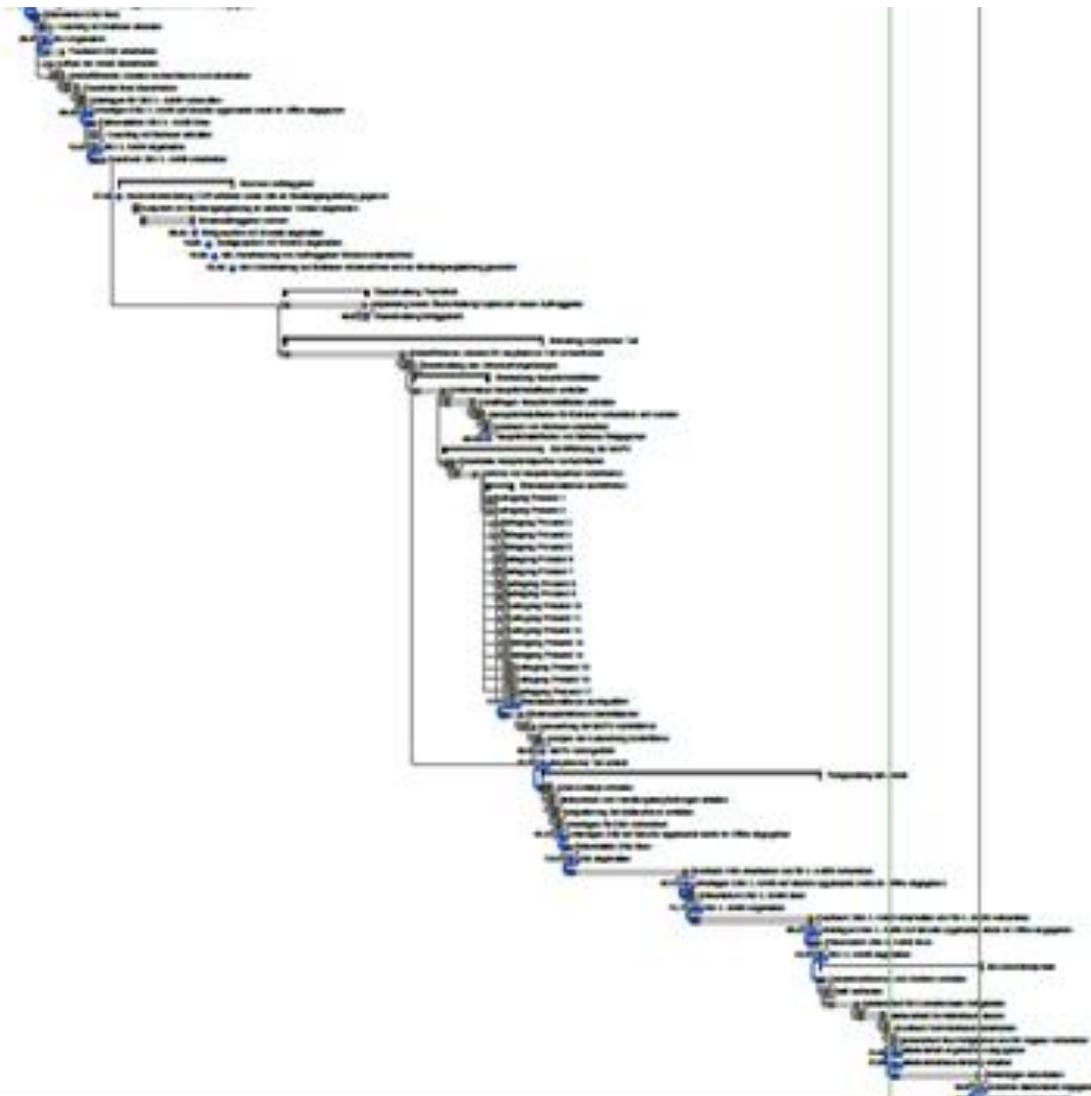


Abbildung A8: Projektplan Teil 8 (eigene Darstellung)

## A-2: Timeline Projektplan



Abbildung A9: Timeline Projektplan Teil 1 (eigene Darstellung)



Abbildung A10: Timeline Projektplan Teil 2 (eigene Darstellung)

## A-3: Meilensteinplan

Meilensteinplan	
Nr.	Meilenstein
MS1	Masterarbeit gestartet
MS2	MA-Antrag eingereicht
MS3	MA-Antrag freigegeben
MS4	LOI upgeloadet
MS5	Betreuer der MA bekanntgegeben
MS6	Unterlagen DS1 auf Moodle upgeloadet sowie im Office abgegeben
MS7	DS1 abgehalten
MS8	MA-Vereinbarung von Auftraggeber unterschrieben
MS9	MA-Vereinbarung an Betreuer geschickt
MS10	MA-Vereinbarung abgegeben
MS11	Kapitel Logistikdienstleistungen verfasst
MS12	Kapitel Key Account Management verfasst
MS13	Kapitel KAM-Konzept für die Logistikbranche verfasst
MS14	Theorieteil fertiggestellt
MS15	Unterlagen an Betreuer übermittelt
MS16	Kapitel Untersuchungsdesign verfasst
MS17	Unterlagen DS2 auf Moodle upgeloadet sowie im Office abgegeben
MS18	DS2 abgehalten
MS19	Unterlagen DS2 2. Antritt auf Moodle upgeloadet sowie im Office abgegeben
MS20	DS2 2.Antritt abgehalten
MS21	Insolvenzanmeldung von CVR sowie Info an Studiengangsleitung gegeben
MS22	Erstgespräch mit Wenzel abgehalten
MS23	Zweitgespräch mit Wenzel abgehalten
MS24	MA-Vereinbarung von Auftraggeber WENZEL unterzeichnet
MS25	MA-Vereinbarung von Betreuer unterzeichnet und an Studiengangsleitung gesendet
MS26	Überarbeitung fertiggestellt
MS27	Gesprächsleitfaden von Betreuer freigegeben
MS28	Einzelexplorationen durchgeführt
MS29	Mafo durchgeführt
MS30	Empirischer Teil der Arbeit erstellt
MS31	Unterlagen DS3 auf Moodle upgeloadet sowie im Office abgegeben
MS32	DS3 abgehalten
MS33	DS3 2.Antritt abgehalten
MS34	DS3 3. Antritt abgehalten

MS35	Masterarbeit ungebunden abgegeben
MS36	Masterarbeitsbeurteilung erhalten
MS37	Masterarbeit abgegeben

**Tabelle A1: Meilensteinplan (eigene Darstellung)**

## A-4: Gesprächsleitfaden Key Account

### Einzelexploration Gesprächsleitfaden

#### Key Accounts

Masterarbeit zum Thema „Konzept eines Key Account Management-Systems in der Logistikbranche am Beispiel WENZEL logistics GmbH“

Fragen	Anmerkungen und Steuerungsfragen
<b>Einführungsphase</b>	
1. Persönliche Vorstellung	<i>Kurze Erklärung des Interviews</i>
2. Erklärung von Zweck und Ablauf des Interviews	<i>Betonung, dass es keine richtigen und falschen Antworten gibt.</i>
3. Einverständniserklärung	<i>Einverständnis einholen, erklären, dass aufgezeichnet und protokolliert wird, Anonymität versichern</i>

#### Themenblock „Grunddaten“:

4. Welche Position bekleiden Sie in Ihrem Unternehmen?
5. Wie lange sind Sie in diesem Unternehmen tätig?
6. In welcher Branche befindet sich Ihr Unternehmen?

Themenblock „KAM“:

7. Nach welchen Kriterien werden Sie als Key Account Ihrer Meinung nach ausgewählt? (*Großkunde, Image, Referenz, Know-how, Komplexität, Potential etc.*)
8. Welche Erwartungen setzen Sie in die spezielle Betreuung als Key Account?
9. Wird Ihnen von Anbietern kommuniziert, dass sie einen Key Account Status haben?
10. Wirkt sich die Einführung eines Key Account Management Konzepts in einem Logistikunternehmen Ihrer Meinung nach auf die Preisgestaltung in Bezug auf den Key Account aus? (*positiv oder negativ, höhere Betreuungskosten etc.*)

Themenblock „Leistungspakete in der Logistik“:

11. Welche logistischen Standarddienstleistungen erwarten Sie sich von Ihrem Logistikunternehmen?
12. Welche Zusatzdienstleistungen?
13. Ist es interessant für Sie, dass einzelne logistische Leistungen zu Paketen verschnürt werden?

14. Ist es interessant für Sie, gewisse Bereiche oder Prozesse an Logistikdienstleister outzusourcen? (*Lager, Werksverkehr,...*)

15. Wirkt sich das spezielle maßgeschneiderte Entwickeln von logistischen Leistungspaketen auf die Kundenbeziehungen aus?

16. Wirken sich diese logistischen Leistungspakete Ihrer Meinung nach auch auf die Preisgestaltung aus?

### **Abschlussphase**

17. Möchten Sie zum Abschluss noch Anregungen oder Ideen zum Thema Key Account Management einbringen, die Ihrer Meinung nach relevant wären?  
Sonstiges Feedback?

18. Kurze Zusammenfassung der wichtigsten besprochenen Punkte und Erkenntnisse

**Tabelle A2: Gesprächsleitfaden KA (eigene Darstellung)**

# A-5: Gesprächsleitfaden Key Account Manager

## Einzelexploration Gesprächsleitfaden

### Key Account Manager - Logistikbranche

Masterarbeit zum Thema „Konzept eines Key Account Management-Systems in der Logistikbranche am Beispiel WENZEL logistics GmbH“

Fragen	Anmerkungen und Steuerungsfragen
<b>Einführungsphase</b>	
1. Persönliche Vorstellung	<i>Kurze Erklärung des Interviews</i>
2. Erklärung von Zweck und Ablauf des Interviews	<i>Betonung, dass es keine richtigen und falschen Antworten gibt.</i>
3. Einverständniserklärung	<i>Einverständnis einholen, erklären, dass aufgezeichnet und protokolliert wird, Anonymität versichern</i>

#### Themenblock „Grunddaten“:

4. Welche Position bekleiden Sie in Ihrem Unternehmen?
5. Wie lange sind Sie in diesem Unternehmen tätig?
6. In welcher Branche befindet sich Ihr Unternehmen?

Themenblock „KAM“:

7. Nach welchen Kriterien werden Key Accounts beim Selektionsprozess ausgewählt? (*Großkunde, Image, Referenz, Know-how, Komplexität, Potential etc.*)
  
8. Wie sieht die spezielle Betreuung von Key Accounts aus?
  
9. Kommunizieren Sie Ihren Kunden, dass sie einen Key Account Status haben?
  
10. Wirkt sich die Einführung eines Key Account Management Konzepts auf die Preisgestaltung in Bezug auf den Key Account aus? (*positiv oder negativ, höhere Betreuungskosten etc.*)

Themenblock „Leistungspakete in der Logistik“:

11. Welche logistischen Standarddienstleistungen bieten Sie ihren Kunden an?
  
12. Welche Zusatzdienstleistungen?

13. Werden einzelne logistische Leistungen zu Paketen verschnürt?

14. Ist es Ihrer Meinung nach interessant für Ihre Kunden, gewisse Bereiche oder Prozesse an Sie als Logistikdienstleister outzusourcen? *(Wenn ja, welche? Lager, Werksverkehr,...)*

15. Wirkt sich das spezielle maßgeschneiderte Entwickeln von logistischen Leistungspaketen auf die Kundenbeziehungen aus?

16. Wirken sich diese logistischen Leistungspakete auch auf die Preisgestaltung aus?

### **Abschlussphase**

17. Möchten Sie zum Abschluss noch Anregungen oder Ideen zum Thema Key Account Management einbringen, die Ihrer Meinung nach relevant wären? Sonstiges Feedback?

18. Kurze Zusammenfassung der wichtigsten besprochenen Punkte und Erkenntnisse

**Tabelle A3: Gesprächsleitfaden KAM (eigene Darstellung)**

## A-6: Auflistung Probanden

	Proband	Branche
1	KA_A	Industrieanlagenbau
2	KA_B	Industrieanlagenbau
3	KA_C	Papierindustrie
4	KA_D	Industrieanlagen
5	KA_E	Papierindustrie
6	KA-F	Stahlindustrie
7	KAM_A	Spedition u. Logistik
8	KAM_B	Spedition u. Logistik
9	KAM_C	Spedition u. Logistik
10	KAM_D	Spedition u. Logistik
11	KAM_E	Spedition u. Logistik
12	KAM_F	Spedition u. Logistik
13	KAM_G	Spedition u. Logistik
14	KAM_H	Spedition u. Logistik
15	KAM_I	Spedition u. Logistik
16	KAM_J	Spedition u. Logistik
17	KAM_K	Spedition u. Logistik

Tabelle A4: Auflistung der Probanden (eigene Darstellung)

## A-7: Kodierleitfaden

Kodierung der Inhaltsanalyse	
<b>Paraphrasierung</b>	Textbestandteile, welche wenig oder nicht relevant für den Inhalt sind, werden gestrichen (Wiederholungen oder Ausschmückungen). Die daraus übriggebliebenen Textstellen werden in eine Sprachebene gebracht (einheitlicher Sprachstil). Im Anschluss werden diese Textstellen in Stichworte umgewandelt
<b>Generalisierung</b>	Die Textstellen bzw. Aussagen werden auf das gleiche Abstraktionsniveau generalisiert.
<b>Reduktion</b>	Bedeutungsgleiche (oder unbedeutende) Textstellen innerhalb der Kategorien werden gestrichen. Paraphrasen mit ähnlicher oder derselben Aussage werden gebündelt.

**Tabelle A5: Kodierleitfaden (eigene Darstellung)**

## A-8 Kategorien und Fragenzuteilung

Kategorie	Nummer der Frage:
Kriterien beim Selektionsprozess	7
Betreuung von Key Accounts	8, 9
Preisgestaltung	10, 16
Logistische Standarddienstleistungen	11
Logistische Zusatzdienstleistungen	12
Logistische Leistungspakete	13, 14, 15

Tabelle A6: Kategorien und Fragenzuteilung (eigene Darstellung)

## A-9 Kernaussagen der Befragungen

Kategorie	Kernaussagen
<b>Kriterien beim Selektionsprozess</b>	IST-Umsatz Auftragsvolumen Umsatzpotential Deckungsbeitrag Referenzwert / Image der Kunden Komplexität
<b>Betreuung von Key Accounts</b>	Persönliche Direktansprache Eine Ansprechperson im Unternehmen Fachliches Know-how Angebotsportfolio Wissen über Kundenbedürfnisse
<b>Preisgestaltung</b>	Preissensibilität und Art der Verrechnung kommt stark auf die befragte Branche an Logistische Leistungspakete intransparenter für Kunden als Verrechnung einzelner logistischer Leistungen
<b>Logistische Standarddienstleistungen</b>	Transport (Straße, Schiene, Luft, See) Sondertransporte Lagerung Kommissionierung Umschlag Trend: Verzollung, Containerstauung etc. werden von Zusatz-DL zu Standard-DL
<b>Logistische Zusatzdienstleistungen</b>	Belabelung Verpackung, Umverpackung Teilfertigung IT-Systeme Verzollung Containerstauung Teilfertigung Personalstellung Etikettierung
<b>Logistische Leistungspakete</b>	Outsourcing und Nachfrage nach Logistklösungen aus einer Hand steigt Cross-Selling-Potential variiert stark nach befragter Branche

Tabelle A7: Kernaussagen der Befragung (eigene Darstellung)

## A-10: Parameter und Ausprägungen des SWOT-Katalogs

Parameter	Ausprägung/Beschreibung/Bewertung
<b>Stärke</b>	<p>1 = dient der Erfüllung des Unternehmensziels nur bedingt bzw. hat keinen Einfluss darauf</p> <p>2 = dient der Erfüllung des Unternehmensziels bzw. hat Einfluss darauf</p> <p>3 = dient der Erfüllung des Unternehmensziel maßgeblich bzw. hat großen Einfluss darauf</p>
<b>Schwäche</b>	<p>1 = beeinträchtigt die Erreichung des Unternehmenszieles nur in einem sehr kleinen Ausmaß</p> <p>2 = beeinträchtigt die Erreichung des Unternehmensziels, verhindert die Erreichung jedoch nicht</p> <p>3 = beeinträchtigt die Erreichung des Unternehmensziels maßgeblich bzw. verhindert dieses</p>
<b>Chance</b>	<p>1 = unterstützt den Erfolg nur zu einem geringen Teil</p> <p>2 = unterstützt den Erfolg bzw. Zielerreichung</p> <p>3 = unterstützt den Erfolg maßgeblich bzw. garantiert die Unternehmenszielerreichung</p>
<b>Risiko</b>	<p>1 = beeinträchtigt gering bzw. ein Entgegensteuern ist leicht möglich</p> <p>2 = beeinträchtigt die Unternehmensziele bzw. bei Nicht-Entgegensteuern könnte den Unternehmenserfolg gefährden</p> <p>3 = beeinträchtigt Unternehmensziel maßgeblich, tritt das Risiko ein, ist mit Verlusten des Unternehmens zu rechnen</p>

Tabelle A8: SWOT-Katalog Parameter und Ausprägungen (eigene Darstellung)

## A-11: Bewertungsvorlage Kunden-Scoring-Modell

Bewertungsvorlage zur Bewertung potenzieller Key Accounts	
Kriterium	Beschreibung / Bewertung
IST-Umsatz	<p>Hierbei wird der gesamte erwirtschaftete Umsatz bestimmter Kunden über ein Jahr oder eine bestimmte Periode hinweg erhoben. Die realen Umsatzdaten können aus den zugänglichen Jahresabschlüssen gewonnen werden oder aus monatl. Reportings mit Zahlen aus der Buchhaltung.</p> <p>Bewertung:            5 = ab € 2.500.000            4 = ab € 750.000 – € 2.500.000            3 = ab 250.000 – € 750.000            2 = ab 50.000 - € 250.000            1 = ab € 100</p>
Absatzvolumen	<p>Ähnlich wie beim IST-Umsatz spielt das Auftragsvolumen und die tägliche Auslastung der Transportmittel und der Lagerflächen eine große Rolle.</p> <p>Bewertung:            5 = fixe Auftragsvolumina pro Woche            4 = mehr als 1 Auftrag pro Tag            3 = 1 Auftrag pro Tag            2 = 1 Auftrag pro Woche            1 = nach Bedarf</p>
Cross-Selling-Potential	<p>Die Möglichkeit, die logistischen Dienstleistungen für Cross-Selling auszubauen, bezieht sich hauptsächlich auf die zukünftige Perspektive und die gemeinsame Entwicklung mit den Kunden, um das Ziel einer starken strategischen Partnerschaft zum Outsourcing zu realisieren.</p> <p>Bewertung:            Punktevergabe nach Einschätzung            5 =sehr hoch, 1= unwahrscheinlich</p>
rel. Deckungsbeitrag	<p>Als Kriterium wurde der Deckungsbeitrag immer wieder von den befragten Probanden genannt, jedoch wurde auch erwähnt, dass gerade darauf in der Speditions- und Logistikbranche viel zu wenig Augenmerk gelegt wird. Jedoch ist es ein wichtiger Punkt, um Kunden zu bewerten. Im Weiteren wird der relative Deckungsbeitrag in das Kunden-Scoring-Modell übernommen.</p> <p>Bewertung:            5 = über 22%            4 = 17-21%            3 = 16-12%            2 = 11-5%            1 = unter 5%</p>

Referenzwert/ Image	<p>Eine gute Referenz in einer Branche kann zu sehr vielen Anfragen der Mitbewerber führen. Diese Kunden können vom KA-Manager dann als Verkaufsargument genutzt werden, um weitere Neukunden zu akquirieren.</p> <p>Bewertung:  5 = sehr guter Referenzwert  1 = überhaupt kein Referenzwert/Schlechtes Image</p>
Komplexität	<p>Umsatzstarke Kunden weisen grundsätzlich einen hohen Grad an Komplexität auf. Dabei werden komplexe Anforderungen an die logistischen Dienstleistungen gestellt und dies gibt dem Logistiker die Möglichkeit der weiteren Entwicklung und Innovation des eigenen Leistungsportfolios.</p> <p>Bewertung:  Punktevergabe nach Einschätzung  5 =komplexe Güter als Innovationsmöglichkeit, 1= zu komplex</p>
Lagerfläche	<p>Inwieweit hat der Kunde Bedarf an Lagerfläche und Lagerleistungen, wie Umverpacken, Belabeln, Etikettieren usw. und nutzt somit die logistischen Zusatzleistungen.</p> <p>Bewertung:  Punktevergabe nach Einschätzung  5 =große Menge an lagerbarer Waren, 1= keine lagerbare Ware</p>
Eintrittsbarrieren	<p>Wie schwierig oder wie leicht gestaltet es sich für das Unternehmen, den Kunden zu gewinnen oder neue logistische Leistungen anzubieten.</p> <p>Bewertung:  Punktevergabe nach Einschätzung  5 =sehr niedrig, 1= unwahrscheinlich/sehr hoch</p>

**Tabelle A9: Bewertungsvorlage Kunden-Scoring-Modell (eigene Darstellung)**

## A-12: Stellenanzeige

WENZEL logistics GmbH

# Key Account Manager (m/w) Logistik

Premstätten, Austria

Feste Anstellung / Vollzeit

Wir sind ein mittelständisches, europaweit erfolgreich operierendes Transport- und Logistikunternehmen mit Sitz in Premstätten bei Graz sowie mehreren Standorten in Österreich. Für unsere Logistik-Abteilung am Standort **Wundschuh** suchen wir ab sofort eine/n erfahrene/n Key Account Manager (w/m).

## KEY ACCOUNT MANAGER W/M LOGISTIK

### Ihre Aufgaben:

- Beratung der bestehenden Kunden hinsichtlich des logistischen Leistungsportfolios
- Ausbau der Vertriebsaktivitäten, Aufbau eines Beziehungsnetzwerkes
- Kalkulation, Erstellung und Verhandlung von Angeboten
- Erarbeitung und Umsetzung von Verkaufsstrategien
- Mitwirkung am Aufbau neuer Märkte
- Mitwirkung an Planung und Umsetzung von Marketingaktivitäten

### Ihr Profil:

- Mehrjährige Vertriebserfahrung im Umfeld von Logistiklösungen
- Kenntnisse der Prozesskette Logistik
- Idealerweise Kenntnisse in SAP oder Logistiksystemen wie Soloplan
- Eigenständigkeit, strukturierte und ergebnisorientierte Arbeitsweise
- Überzeugungskraft, sehr gute kommunikative Skills, professionelles Auftreten

### Wir bieten Ihnen:

- Vertrieb von logistischen Leistungspaketen an internationale Kunden
- Ein dynamisches, langfristig orientiertes Unternehmen
- Gute persönliche Perspektiven

Ihre Bewerbung senden Sie bitte an Hr. Mag. Himmelbauer oder bevorzugt direkt über unsere **Homepage**. Diskretion ist selbstverständlich.

## A-13: E-Mail an Kunden betreffend Info-Veranstaltung



### ***Kundenkreis WENZEL logistics- vom Wissen profitieren***

### ***Incoterms in der Transportpraxis***

Bereits seit vielen Jahren sind die Incoterms wichtiger Eckpfeiler für den grenzüberschreitenden Warenverkehr. Die richtige Anwendung der Incoterms kann über den Erfolg eines Exportgeschäfts entscheiden.

**Nutzen Sie die Möglichkeit, vom Expertenwissen zu profitieren und die wichtigsten Tipps zu den Incoterms 2010 in die Transportpraxis mitzunehmen**

Inhalt des Seminars:

- Wesen der Incoterms
- Kosten- und Gefahrenübergang
- Käufer/Verkäufer-Pflichten
- Transportversicherung bei CIP/CIF
- Risiko EXW-Falle und Kostenfalle DDP
- Incoterms in Verbindung mit Akkreditiven

**(Wochentag), (Datum) ab (Uhrzeit), am WENZEL logistics Terminal, Am Terminal 5a, 8142 Wundschuh**

Beginn des Seminars: 15:00 Uhr, Ende des Seminars: 18:00 Uhr

Im Anschluss Networking und Buffet sowie die Möglichkeit zur Terminalbesichtigung

#### **Vortragende:**

NAME – Key Account ManagerIn bei WENZEL logistics mit langjähriger Erfahrung in der Logistikbranche und Transportpraxis

Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung bis

(Datum) unter

[name@wenzel-logistics.com](mailto:name@wenzel-logistics.com)