

## Auf den Punkt gebracht: Wie Netzwerkstrukturen die Rentabilität von Schlüsselkunden beeinflussen

Wissenschaftliche Artikel enthalten wertvolle Management-Implikationen, sind in der Regel jedoch keine einfache Kost. Wir fassen die Kernaussagen zusammen, damit Sie aktuelle Erkenntnisse aus der Forschung für Ihr Unternehmen nutzen können.

### Original

In B2B-Märkten entscheidet sich der Erfolg von Key-Account-Management(KAM)-Teams anhand ihrer Struktur und der Art und Weise, wie sie mit Kundenbeziehungen umgehen. Die Autoren verstehen die Beziehungen zwischen den Mitgliedern des Verkaufsteams als ein firmeninternes Netzwerk und die Beziehungen zwischen den Mitgliedern des Verkaufsteams und den Vertretern des Kunden als ein firmenübergreifendes Netzwerk.

Ausgehend sowohl von strukturellen (Kunden-Verkäufer-Dichte, Dichte zwischen Verkäufern und Zentralisierungsgrad zwischen Verkäufern) als auch funktionalen (ähnliche Funktionsbeziehungen zwischen Kunden und Verkäufern und funktionsübergreifende Beziehungen zwischen Verkäufern) Zusammensetzungsmerkmalen dieser Netzwerke untersuchen die Autoren, welche Auswirkungen das Zusammenspiel zwischen diesen Netzwerken auf die Rentabilität von Kunden hat.

Mithilfe von Daten von 207 Grosskundenmanagern aus verschiedenen B2B-Branchen enthüllen die Autoren ein vielschichtiges Interaktionsmuster zwischen den beiden Netzwerken. Die Dichte innerhalb der beiden Netzwerke ist wechselseitig substitutiv, aber die Dichte in den Kunden-Verkäufer-Netzwerken und der Zentralisierungsgrad innerhalb der Netzwerke von Verkäufern ergänzen sich in ihrer Funktion. Funktionsübergreifende Beziehungen innerhalb des Netzwerks von Verkäufern haben ebenfalls eine ergänzende Funktion, allerdings nur in Bezug auf ähnliche Funktionsbeziehungen im Kunden-Verkäufer-Netzwerk.

Im Gegensatz dazu unterstützt die firmeninterne Zentralisierung sowohl die Netzwerkdichte als auch ähnliche Funktionsbeziehungen im Kunden-Verkäufer-Netzwerk und stellt somit eine wertvolle KAM-Teameigenschaft dar. Diese Erkenntnisse zeigen Unternehmen eine Reihe von Möglichkeiten auf, unternehmensübergreifende und -interne KAM-Netzwerke aufeinander auszurichten, um die Kundenrentabilität zu verbessern.

### Kernaussagen

Key-Account-Management (KAM) hat das Potenzial, den Umsatz von B2B-Unternehmen um 5 bis 10 % zu steigern. Jedoch verfehlen die meisten KAM-Initiativen dieses Ziel – mitunter auch weil sie nur ungenügend im Unternehmen verankert sind. Die Autoren gehen in ihrer Studie der Frage nach, welchen Einfluss die Zusammenstellung von KAM-Teams auf den KAM-Erfolg hat.

Dazu stützen sie sich auf Daten von 207 KAM-Managern aus unterschiedlichen Branchen. Die Wissenschaftler kommen zum Schluss, dass der KAM-Erfolg massgeblich davon abhängt, wie stark das KAM-Team intern vernetzt ist und inwiefern die Team-Konstellation die Kundenseite spiegelt.

Folgende Ansatzpunkte unterstützen Sie dabei, KAM bei Ihnen im Unternehmen besser zu verankern und auf Erfolgskurs zu bringen:

- **Funktionsübergreifend ist nicht genug:** Häufig setzen sich KAM-Teams aus Personen aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens zusammen. Für den KAM-Erfolg ist es jedoch wichtig, sich nicht nur auf interne Netzwerke zu konzentrieren. Stellen Sie sicher, dass auch Ansprechpartner der Kundenseite ins KAM-Team miteinbezogen werden. So gelingt es Ihnen besser, auf die Bedürfnisse Ihrer Kunden einzugehen.
- **Zentralisierung ist nützlich:** Der Austausch von Informationen und die zentrale Bereitstellung von Daten sind für ein erfolgreiches KAM von hoher Bedeutung. Diese Zentralisierung ermöglicht es, den Austausch zwischen Personen in Ihrem KAM-Team effizient zu koordinieren und unternehmensweit zu steuern.
- **Das Top-Management miteinbeziehen:** KAM sollte auch Sache des Top-Managements sein. Weisen Sie jedem Key-Account (KA) einen «Götti» in der Geschäftsleitung zu. Der direkte Draht nach oben stärkt die KA-Manager in der eigenen Organisation und vereinfacht den Durchgriff auf andere Abteilungen im Unternehmen.

Quellen:

Belz, C., Müllner, M., & Zupancic, D. (2021). Spitzenleistungen im Key Account Management: Das St. Galler KAM-Konzept. Franz Vahlen.

Gupta, A., Kumar, A., Grewal, R., & Lilien, G. L. (2019). Within-Seller and Buyer–Seller Network Structures and Key Account Profitability. *Journal of Marketing*, 83(1), 108–132.

**CiMsights – Neuste B2B Insights**

Marketing und Vertrieb sind unsere Leidenschaft. Bleiben auf dem Laufenden zu aktuellen Entwicklungen im B2B-Geschäft:  
[www.industrialmarketing.ch/insights](http://www.industrialmarketing.ch/insights).

**Center for Industrial Marketing**

Als Spin-off der Universität St. Gallen beraten wir Unternehmen aller Branchen bei der Konzeption, Optimierung und Realisierung innovativer Marketing- und Vertriebsansätze.

**Kontakt**

Möchten Sie mehr erfahren? Unsere Ansprechpartnerin Anna Lindenau hilft Ihnen gerne weiter.

Center for Industrial Marketing

Anna Lindenau

T: +41 71 310 00 70

E: [anna.lindenau@industrialmarketing.ch](mailto:anna.lindenau@industrialmarketing.ch)

[www.industrialmarketing.ch](http://www.industrialmarketing.ch)

