

# Methode zur Vorhersage der Unternehmensentwicklung von Key Accounts (KAFo)

---

## Abstrakt

### Schlüsselbegriffe:

*Prognosemethode,  
Schlüsselkunde,  
Kundenverlust,  
Methoden der  
Unternehmensanalyse,  
Strategische Planung,  
Portfolio-Methode,  
Strategische Optionen,  
Proaktive Reaktion,  
Fallbeispiel*

### Keywords:

*method of forecasting,  
key-account customer,  
Business-to-Business,  
loss of customer,  
analysis of a company,  
strategic planning,  
portfolio method,  
strategic options,  
proactive reaction,  
case study*

Im B2B-Geschäft hängt der Unternehmenserfolg oft von einigen wenigen Großkunden ab. Die Insolvenz eines einzelnen Großkunden kann zur Existenzbedrohung des Lieferanten werden. Aber nicht nur der Mangel an liquiden Mitteln kann zum Verlust eines Kunden führen, sondern auch erhebliche Marktveränderungen oder neue Technologien.

Bestimmte Umstände in der Finanzsituation wie z. B. die Eigentümer- oder die Kapitalstruktur des Schlüsselkunden können zu einer Fusion mit einem anderen Unternehmen führen. Dies hat eine veränderte Lieferantenstruktur zur Folge. Derartige Veränderungen sind für einen Lieferanten von extremer Wichtigkeit.

## Abstract

Within B-to-B organizations a company's profit is sometimes realized by merely a few customers. Hence, the future of a supplier is heavily dependent on its key accounts. Insolvency of a single key customer may already pose an existential threat to the supplier.

Illiquidity, however, is not the only possible reason to lose customers. Major changes determined by the market or different technologies can also mean the loss of a key account. Certain financial circumstances of a key customer like ownership or capital structure may result in a merger, which may change the structure of suppliers altogether. In any case such changes are of great importance to the supplying company.



Reinhold König ist Professor für Industriegütermarketing an der Hochschule Karlsruhe und Leiter des Masterstudiengangs Wirtschaftsingenieurwesen. Außerdem ist er Leiter des „Steinbeis Transferzentrums Technischer Vertrieb und Management“. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Competitive Intelligence und Key Account Management.

Kontakt: [reinhold.koenig@hs-karlsruhe.de](mailto:reinhold.koenig@hs-karlsruhe.de)

Jochen Künstel (o.) und Simon Strohmaier (u.) sind Absolventen des Masterstudiengangs Wirtschaftsingenieurwesen an der Hochschule Karlsruhe. Im Rahmen Ihrer Abschlussarbeit zur Entwicklungsprognose von Key Accounts legte Herr Künstel seinen Schwerpunkt auf die Ermittlung relevanter Erfolgsfaktoren und Herr Strohmaier auf strategische Planungsmethoden und Prognosetechniken.



## 1 Problemstellung

Die Entwicklung eines Unternehmens ist in hohem Maße von der Entwicklung seiner Schlüsselkunden abhängig. Die „Einbrüche durch Marktentwicklungen oder Fehler schlagen direkt auf den Lieferanten durch. Diese Marktrisiken sind teilweise enorm. In den Zuliefermärkten wirken sich Schwankungen der Kunden häufig noch stärker aus.“ [1] Es ist keine Seltenheit, dass nur wenige Kunden für den Großteil des Umsatzes verantwortlich sind. Der Wegfall eines Schlüsselkunden bzw. Key Accounts stellt somit ein wesentliches Problem für Unternehmen mit einer derartigen Kundenstruktur dar. Mitunter kann dies zu einer existenziellen Bedrohung werden und zur Insolvenz führen [2].

Anhand von zwei Beispielen soll dies verdeutlicht werden. Der Wäschekonzern Triumph International geriet im Jahr 2009 in die Verlustzone, da der Absatz generell durch die Zurückhaltung der Konsumenten sank und außerdem mehrere Großkunden insolvent gingen [3]. Durch einen „unverschuldeten Verlust“ von vier Großkunden hatte Carlson Wagon Lit in Österreich im Jahr 2007 einen erheblichen Umsatzrückgang zu verzeichnen. Obwohl das Jahr 2007 kein Krisenjahr war, führte der Verlust von Großkunden zu einem Umsatzrückgang [4].

Andererseits kann die positive Entwicklung eines Schlüsselkunden ein nachhaltiges und profitables Wachstum mit sich bringen. Besonders Schlüsselkunden, die selbst sehr stark wachsen, sind für eine positive Entwicklung des Lieferanten sehr interessant. Der Lieferant muss dabei sicherstellen, dass er mit diesem Wachstum mithalten kann. Er muss in der Lage sein, Technologien und Leistungen zu liefern, die das Wachstum des Kunden ermöglichen. Wenn ihm dies nicht gelingt, riskiert er den Verlust eines Schlüsselkunden, obwohl dieser wächst und wirtschaftlich gesund ist.

Zukünftig gehen Experten von „einer wesentlich stärkeren Polarisierung von ‚echten Schlüsselkunden‘ und ‚Restkunden‘“ aus. Zu diesem Ergebnis kam eine Studie aus dem Jahre 2004 unter der Mitarbeit der Universität St. Gallen. Auf der Basis einer Befragung von 560 Topmanagern kann diese zukunftsweisende Einschätzung als repräsentativ angesehen werden [5].

Die bisherige Betrachtung zeigt, dass der Verlust von Schlüsselkunden eine große Gefahr für Lieferanten darstellt und dass andererseits die wechselseitige Bindung an Schlüsselkunden eine bedeutsame Zukunftschance sein kann. Beide Erkenntnisse führen zu der Konsequenz, dass sich Lieferanten in besonderem Maße mit der Situation und Zukunftsentwicklung von Schlüsselkunden beschäftigen müssen. Nur wenn ein Lieferant weiß, in welche Richtung sich ein Schlüsselkunde entwickelt, kann er sich auf mögliche Gefahren und Chancen rechtzeitig in angemessener Weise einstellen. Dabei sind bei der Beurteilung der Zukunftsentwicklung alle Bereiche der strategischen Unternehmensführung des Schlüsselkunden relevant. Insbesondere gilt dies für die Entwicklung wichtiger betriebswirtschaftlicher Verhältnisse, die Eigentümersituation, die Technologie und die Märkte des Schlüsselkunden. Die Stärken und Schwächen eines Schlüsselkunden beeinflussen dessen Strategie. Umgekehrt werden durch

dessen Strategie seine Stärken und Schwächen verändert. Entsprechende Analysen oder Überlegungen müssen von erfolgreichen Key Account-Managern durchgeführt werden. In vielen Fällen wird dies jedoch implizit und nicht auf Grundlage eines expliziten, systematischen Vorgehens erfolgen. Es wird also ein formalisierter Key-Account-Ansatz benötigt, der die Zukunftsentwicklung von Schlüsselkunden darstellt. Dieser Ansatz muss definierte Deskriptoren beinhalten, die Gegenstand der strategischen Analyse sind und geeignete Methoden zur Strategieplanung von Schlüsselkunden bereitstellen.

### 2 Vorstellung der Methode KAfo (Key-Account-Forecasting)

#### 2.1 Die Methode KAfo im Überblick

Die Literatur weist eine Vielzahl an Methoden zur strategischen Analyse auf [6]. Für KAfo waren also Methoden auszuwählen, die möglichst zu den Ergebnissen führen sollen, zu denen der Schlüsselkunde bei seiner eigenen strategischen Analyse kommt. Wesentliches Kriterium bei der Auswahl der Methoden war deshalb, dass eine große Wahrscheinlichkeit existieren sollte, dass der Schlüsselkunde selbst diese Methode einsetzt und damit eine Ergebniskongruenz erzielt wird. Gleichzeitig sollte die Methode für die Problemstellung «Ableitung von Zukunftsentwicklungen» geeignet sein. Dies führte zur Auswahl von Methoden, die in der Unternehmenspraxis weit verbreitet sind.

*Die Methoden in KAfo sollen zu denselben Ergebnissen führen, wie sie der Schlüsselkunde erzielen würde.*

In KAfo werden somit die folgenden Methoden der strategischen Analyse eingesetzt:

- ▶ Erfolgsfaktorenanalyse
- ▶ Chancen/Risiko-Analysen
- ▶ Portfolio-Analyse

Auf der Basis der Analysen sind dann mögliche Zukunftsentwicklungen der Schlüsselkunden zu bestimmen. Hierfür sind geeignete Methoden der Prognosenerstellung zu wählen, die zumindest mittelfristige Prognosen erlauben. Wesentliches Auswahlkriterium für die Prognosemethode ist auch hierfür die Eignung der Methode und die Verbreitung in der Unternehmenspraxis. Abbildung 1 stellt die Kombination der in der Methode KAfo eingesetzten Methoden dar.

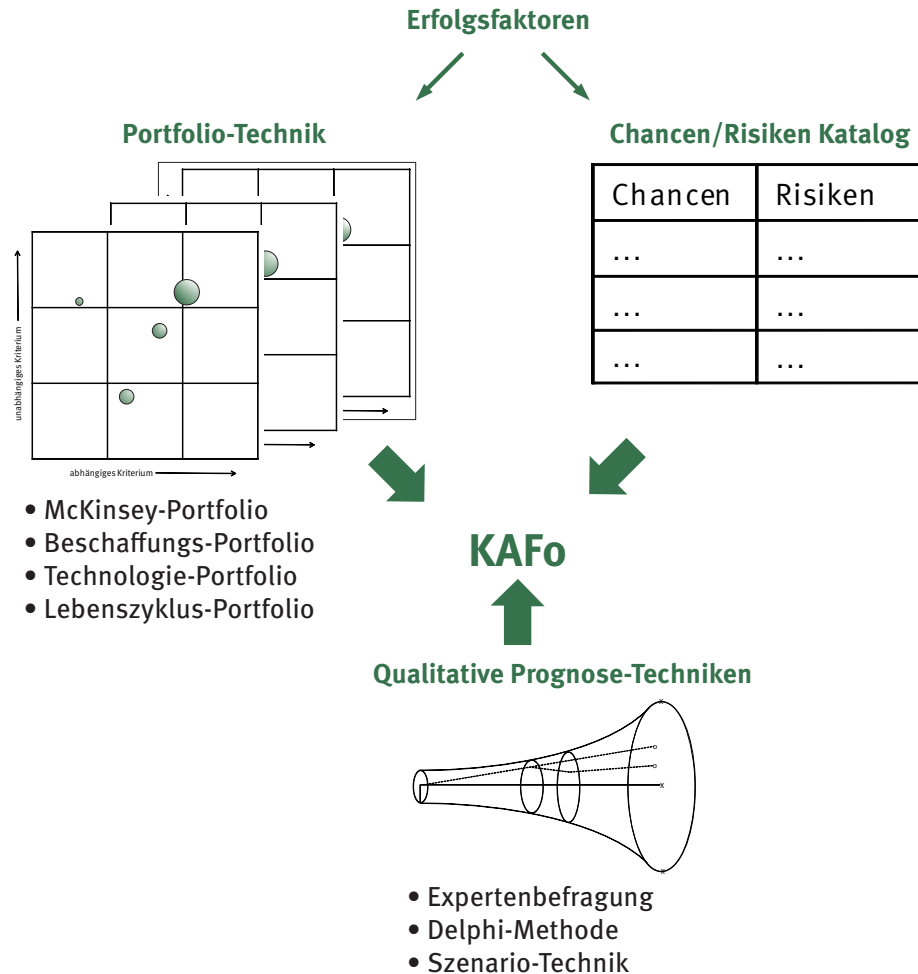


Abb. 1: Die Kombination der Methoden in KAfo

## 2.2 Erfolgsfaktoren

Für den Begriff «Erfolgsfaktor» findet man in der Literatur zahlreiche Definitionen. An dieser Stelle soll lediglich auf die Eigenschaft von Erfolgsfaktoren verwiesen werden, dass sie unternehmerischen Erfolg oder Misserfolg wesentlich beeinflussen. Diese Erfolgsfaktoren können unternehmensintern oder extern vorhanden sein. Es lassen sich eine Vielzahl an Erfolgsfaktoren ermitteln, die sich außerdem gegenseitig beeinflussen. Die Erfolgsfaktoren sind nicht alle gleich wichtig. Deshalb stellt sich die Frage, welches die kritischen Erfolgsfaktoren sind, die einen besonders großen Einfluss auf den Erfolg bzw. Misserfolg haben. Nach den Autoren STEINLE, SCHMIDT und LAWLA müssen die kritischen Erfolgsfaktoren folgende Eigenschaften besitzen [7]:

- ▶ zukunfts- und langfristorientiert,
- ▶ unternehmenskongruent,
- ▶ dem Relevanzkriterium gehorchend und
- ▶ ein notwendiges Maß an Situationsadäquanz aufweisend.

Dazu untersuchten wir zunächst die Studien zur empirischen Erfolgsfaktorenforschung PIMS, 7-S-Konzept von McKinsey u. a.. Es zeigte sich, dass über die Erkenntnisse aus der empirischen Erfolgsfaktorenforschung nur begrenzt eine Möglichkeit besteht, die kritischen Erfolgsfaktoren zu ermitteln. Denn bei einer zusammenfassenden Betrachtung der Arbeiten innerhalb der Erfolgsfaktorenforschung stellen WELGE und AL-LAHAM fest, dass sich sehr heterogene, konzeptionell uneinheitliche und teilweise sogar widersprüchliche Befunde ergeben. Darüber hinaus nennen sie als weitere zentrale Probleme aller Studien

*Die Erfolgsfaktoren aus der empirischen Forschung sind nur wenig geeignet.*

- ▶ „heterogene konzeptionelle und empirische Basis der Studien,
- ▶ fehlende Vergleichbarkeit der Variablen und ihrer Operationalisierungen,
- ▶ fehlende Validitätsnachweise der verwendeten Messinstrumente und
- ▶ fehlende situative Relativierung der Aussagensysteme“[8].

Vor diesem Hintergrund fiel die Entscheidung für die Ermittlung der Erfolgsfaktoren auf der Basis der Methoden der strategischen Analyse. Sowohl unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Erfolgsfaktoren werden auf dieser Basis ermittelt.

### 2.2.1 Unternehmensinterne Erfolgsfaktoren

PORTER bringt die Wertkette in die Diskussion des strategischen Managements [9]. Danach besteht die Aufgabe eines Unternehmens darin, einen größeren Wert für Kunden zu schaffen, als hierfür Kosten für das Unternehmen entstehen. Dazu unterscheidet er primäre und unterstützende Unternehmensaktivitäten. Diese Aktivitäten sind jeweils nach Ihrem Wertbeitrag zu beurteilen. Nach BEA und HAAS ist das Wertkettenmodell von PORTER zu sehr an traditionellen produzierenden Unternehmen orientiert. Mit ihrem Ansatz des strategischen Managements bauen sie auf der Wertkette von PORTER auf und teilen die Erfolgsfaktoren in Leistungspotenziale und Führungspotenziale auf. Die Bedeutung der Unternehmensführung wird dabei im Vergleich zu PORTER differenzierter dargestellt. Ferner führen sie die Bedeutung der internen Rahmenbedingungen für die Bestimmung der Erfolgsfaktoren an. Damit ergibt sich eine Kategorisierung der Erfolgsfaktoren wie in Abbildung 2 dargestellt.

*Das Wertkettenmodell von PORTER muss erweitert werden.*

Die Bedeutung der unternehmensinternen Erfolgsfaktoren kann nur in Verbindung mit den unternehmensexternen Erfolgsfaktoren bestimmt werden.

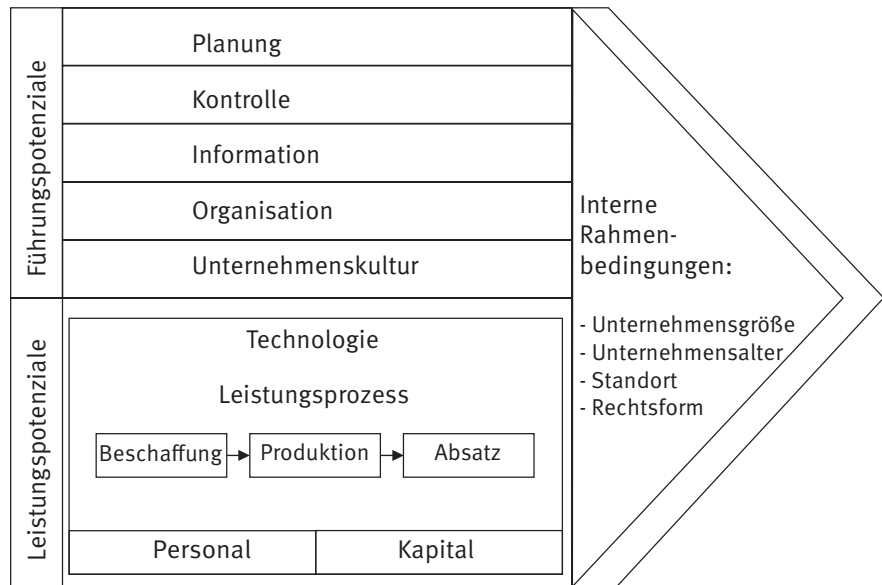


Abb. 2: Kategorien unternehmensinterner Erfolgsfaktoren

### 2.2.2 Unternehmensexterne Erfolgsfaktoren

BEA und HAAS stellen fest, dass ein Unternehmen dann erfolgreich ist, wenn die einzelnen Systeme der Unternehmensführung und die strategischen Leistungspotenziale untereinander und mit den Anforderungen der Unternehmensumwelt abgestimmt sind. Aus diesem Grund wurden bereits bei den unternehmensinternen Erfolgsfaktoren die Führungspotenziale als wichtige Kategorie postuliert. Für die unternehmensexternen Erfolgsfaktoren bedeutet dies, dass zunächst alle Anspruchsgruppen im Unternehmensumfeld zu betrachten sind. Es ist sinnvoll auf den fünf Wettbewerbskräften nach PORTER aufzubauen [10]. Danach lassen sich Chancen und Risiken ermitteln, die sich auf die folgenden Gruppen beziehen:

- ▶ Horizontale Wettbewerber in derselben Branche.
- ▶ Potenzielle neue Konkurrenten, die in den Markt eintreten könnten.
- ▶ Anbieter, die substituierende Produkte auf den Markt bringen.
- ▶ Lieferanten, die durch ihre Verhandlungsstärke das Wertschöpfungspotenzial reduzieren könnten.
- ▶ Abnehmer, die durch Ihre Nachfragemacht niedrigere Preise durchsetzen könnten.

*Alle Anspruchsgruppen im Unternehmensumfeld sind zu betrachten.*

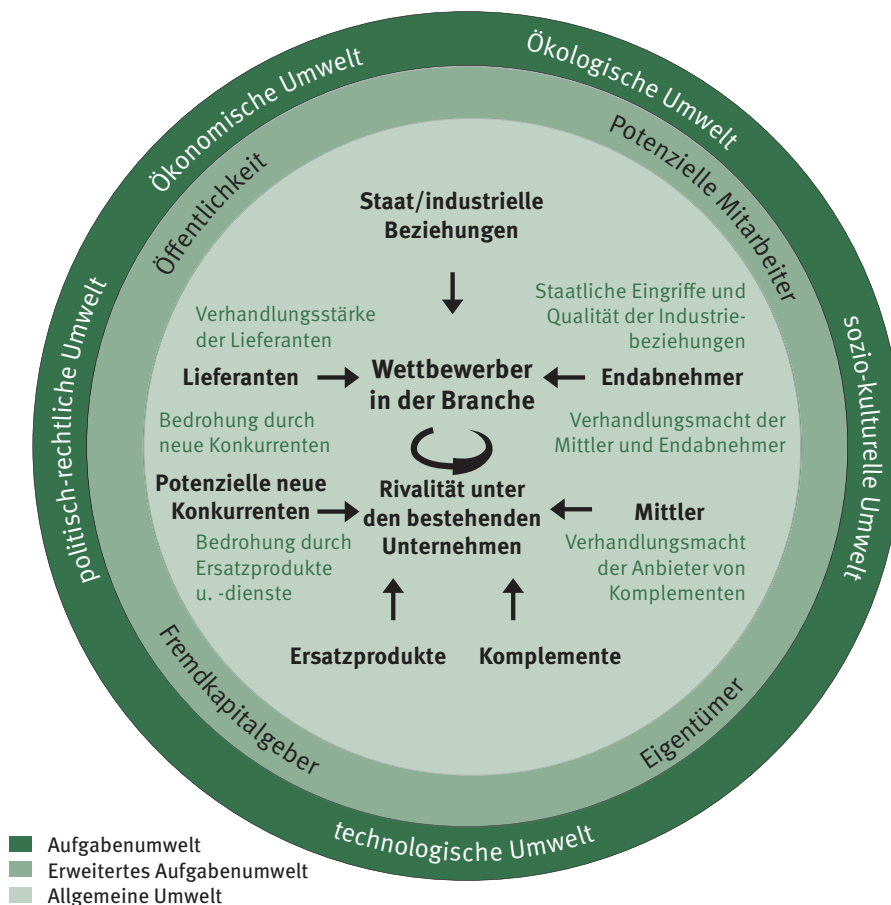
Von BAUM, COENENBERG und GÜNTHER wird der Begriff Aufgabenumwelt geprägt [10]. Die fünf Wettbewerbskräfte werden der Ebene «Aufgabenumwelt» zugeordnet und weitere Anspruchsgruppen, die den Erfolg beeinflussen, hinzugefügt. Hierzu gehören der Staat und industrielle Beziehungen. Beispielsweise können Gesetzgebung, Subventionen und Lobby-Arbeit für den Geschäftserfolg sehr bedeutsam sein. Endabnehmer und

## Methode zur Vorhersage der Unternehmensentwicklung von Key Accounts (KAFo)

Absatzmittler werden aufgrund ihrer unterschiedlichen Interessenslagen differenziert. Auch die Verhandlungsmacht von Anbietern von Komplementen stellt eine Kraft in der Aufgabenumwelt dar.

Danach werden weitere Anspruchsgruppen der Ebene «Erweiterte Aufgabenumwelt» zugeordnet. Diese Anspruchsgruppen sind zwar nicht direkt in den Wertschöpfungsprozess oder die Nutzung der Werte involviert. Ihr Verhalten ist aber durchaus erfolgsrelevant, da Kostenstrukturen oder Marktchancen dadurch stark beeinflusst werden können.

Als dritte Ebene wird die «Allgemeine Umwelt» definiert. Durch diese Ebene werden Rahmenbedingungen gesetzt, die allgemein gültig sind, aber den spezifischen Aufgabenbereich von Unternehmen beeinflussen. Dazu gehören die ökonomische, die ökologische, die sozio-kulturelle, die politisch-rechtliche und die technologische Umwelt. Abbildung 3 zeigt die Kategorien der unternehmensexternen Erfolgsfaktoren, die auf den PORTER'schen fünf Wettbewerbskräften aufbauen.



Externe und interne Erfolgsfaktoren bilden die Basis für die Portfolioanalyse des Schlüsselkunden.

Abb. 3: Kategorien der unternehmensexternen Erfolgsfaktoren

### 2.2.3 Bestimmung der Erfolgsfaktoren

Nachdem nun die Kategorien der unternehmensinternen und unternehmensexternen Erfolgsfaktoren dargestellt sind, können unternehmensspezifisch die relevanten Erfolgsfaktoren bestimmt werden. Mit einer SWOT-Analyse kann die Bedeutung der relevanten Erfolgsfaktoren differenziert werden. Auf der Basis der auf diese Weise bestimmten Erfolgsfaktoren und deren Gewichtung wird nun im nächsten Schritt die Portfolio-Istanalyse durchgeführt.

## 2.3 Portfolio-Istanalyse

Bei der Portfolio-Analyse werden die Erfolgsfaktoren in die zwei Klassen «durch das Unternehmen beeinflussbare Erfolgsfaktoren» und «durch das Unternehmen nicht beeinflussbare Erfolgsfaktoren» eingeteilt [11]. Entsprechend der Bedeutung der Erfolgsfaktoren erfolgt eine Gewichtung. Für jedes Geschäftsfeld eines Unternehmens werden die Erfolgsfaktoren bewertet. Zusammen mit den Gewichten kann dann für jede der beiden Klassen ein Wert bestimmt und in einer zweidimensionalen Grafik visualisiert werden. Als Darstellungsform wird hier die McKinsey-9-Felder-Matrix verwendet.

Beim Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio dienen die nicht beeinflussbaren Erfolgsfaktoren der Bestimmung der Marktattraktivität und die durch das Unternehmen beeinflussbaren Erfolgsfaktoren der Bestimmung der Wettbewerbssituation.

Bei Unternehmen, in denen technologische Veränderungen wesentliche Erfolgsfaktoren darstellen, empfiehlt es sich, ein Technologie-Portfolio zu erstellen. Nicht beeinflussbare Erfolgsfaktoren, die zur Technologieattraktivität zusammengefasst werden, sind u. a. das Weiterentwicklungspotenzial der Technologie, die Anwendungsbreite oder die Kombinationsmöglichkeit mit anderen Technologien. Die beeinflussbaren Faktoren werden zur Ressourcenstärke zusammengefasst. Diese beinhaltet den technischen Beherrschungsgrad im Vergleich zur Konkurrenz, die Verfügbarkeit von personellen und finanziellen Ressourcen zur Nutzung der Weiterentwicklungsreserven und die Aktionsgeschwindigkeit in der Weiterentwicklung im Vergleich zur Konkurrenz [12].

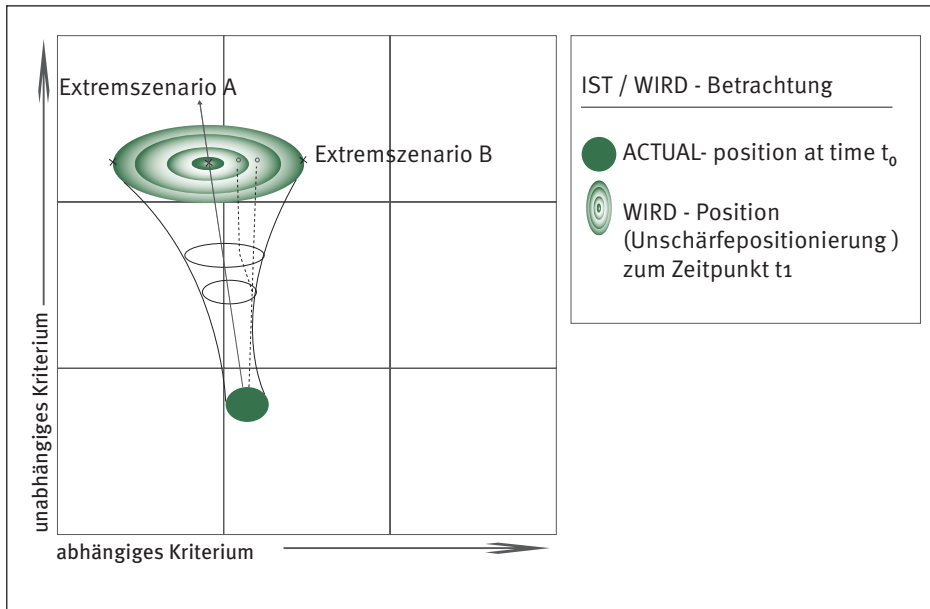
In einem Beschaffungsportfolio werden die beeinflussbaren Erfolgsfaktoren in der Nachfragemacht zusammengefasst. Darin enthalten sind u. a. das Einkaufsvolumen, die Nachfrageentwicklung und Substitutionsmöglichkeiten. Während die nicht beeinflussbaren Faktoren u. a. in dem Kapazitätsauslastungsgrad, der Wettbewerbsposition und der Kostenstruktur des Lieferanten bestehen [8].

Mit der Bestimmung der Portfolios von Schlüsselkunden wird deren Situation beschrieben.

## 2.4 Zukunfts-Portfolios

Auf der Basis der Ist-Portfolios können nun zukünftige Entwicklungen in Zukunftsportfolios dargestellt werden. Die Entwicklung der nicht beeinflussbaren Erfolgsfaktoren kann mit Hilfe von Prognosen Dritter oder der Erstellung eigener Prognosen bestimmt werden. Die

hierfür geeigneten Prognosetechniken werden im nächsten Abschnitt beschrieben. Falls das Unternehmen keine strategischen Entscheidungen trifft und damit seine Position nicht verändert, ergeben sich in den Portfolios durch die prognostizierten nicht beeinflussbaren Erfolgsfaktoren neue Positionen. Diese Art von Zukunftsportfolio bezeichnen wir als «Wird-Portfolio». In Abbildung 4 ist eine solche Veränderung im Portfolio visualisiert.



*Das Wird-Portfolio zeigt die Zukunftsentwicklung des Schlüsselkunden, wenn er keine strategischen Veränderungen herbeiführt.*

Abb. 4: Veränderung von der Ist- zur Wird-Position

Bezieht man Entscheidungen des betrachteten Unternehmens ein, dann stellt sich die Frage, welche strategischen Entscheidungen wird ein Unternehmen bei gegebenem Ist-Portfolio fällen. Die Literatur (siehe vorheriger Abschnitt) schlägt dazu für die möglichen Positionsbereiche in den Portfolios Normstrategien vor. Dies sind Strategien, die in dem jeweiligen Fall normalerweise anzuwenden sind. Bei Betrachtung der Entwicklung der nicht beeinflussbaren Erfolgsfaktoren (Wird-Portfolio) und Einbezug der Unternehmensentscheidungen nach der Normstrategie erhält man einen Zukunftszustand als Soll-Portfolio. Die Veränderung der Position vom Istzustand zum Sollzustand wird in Abbildung 5 dargestellt.

Das Soll-Portfolio des Schlüsselkunden ist dann die Grundlage für die Entscheidungsfindung für das Verhalten des Lieferanten gegenüber dem Schlüsselkunden.

Das Soll-Portfolio zeigt, welche Zukunftsposition der Schlüsselkunde anstrebt.

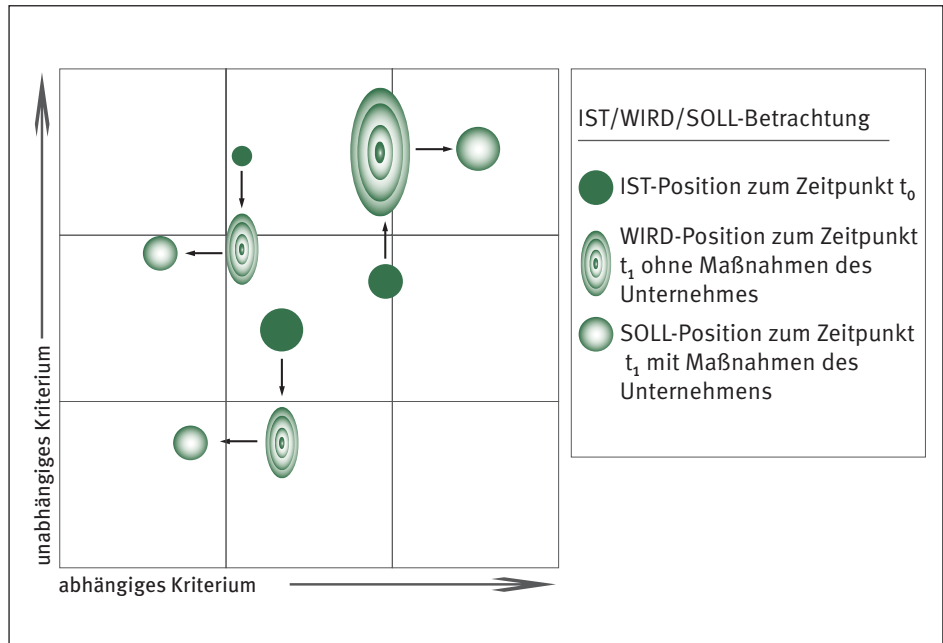


Abb. 5: Veränderung von der Ist- zur Soll-Position

## 2.5 Prognoseverfahren

Das Prognoseproblem erstreckt sich über einen mittel- bis langfristigen Zeitraum. Prinzipiell stehen quantitative und qualitative Verfahren zur Verfügung. Quantitative Verfahren sind eher vergangenheitsorientiert und eignen sich für kurzfristige Prognosen.

*Qualitative Prognoseverfahren sind besser geeignet als quantitative Verfahren, da sie neue Entwicklungen einbeziehen.*

Qualitative Verfahren beziehen neue Trends ein, können qualitative Informationen verarbeiten und eignen sich somit besser für die vorliegende Problemstellung [6].

Bei der Expertenbefragung wird die Wahrscheinlichkeit des Eintretens von Ereignissen durch Experten geschätzt. Da sie Kenntnisse und Erfahrungen zum Markt und zu Technologien haben, geht man davon aus, dass sie Zukunftsentwicklungen einschätzen können.

Auch die Delphi-Methode basiert auf Expertenbefragungen. Bei dieser Methode werden die Einschätzungen unter den Experten ausgetauscht und bei abweichenden Meinungen detaillierte Begründungen abgefordert. Der Austausch erfolgt anonym, damit keine gegenseitigen Beeinflussungen stattfinden. Durch den argumentativen Austausch wird eine Konvergenz der Meinungen angestrebt, die bessere Ergebnisse liefert, als dies der Durchschnitt der Meinungen darstellt.

In der Szenariotechnik kommen unterschiedliche Verfahren zum Einsatz [13]. Auch hier werden die Einschätzungen von Experten verwendet. Bei der Bildung von Zukunftsbildern wird die Stärke und Wechselwirkung von Einflussfaktoren ermittelt und quantitativ

verarbeitet. Außerdem werden alternative Entwicklungen, die vom Eintreten bestimmter Ereignisse abhängig sind, explizit einbezogen. Dies führt dazu, dass nicht nur ein, sondern in der Regel mehrere mögliche Zustände für einen Zukunftszeitpunkt ermittelt werden. Das Ziel besteht unter anderem darin, dass sich ein Verwender der Prognose auf alternative Zukunftszustände vorbereitet. Die Szenariotechnik gilt als das aufwändigste qualitative Prognoseverfahren, das jedoch die besten Ergebnisse liefert.

### 3 Konzeption der Methode KAfo

Mit der vorgestellten Methode soll die Strategie des Schlüsselkunden durch den Lieferanten bestimmt werden. Dabei steht nicht im Vordergrund, die bestmögliche Strategie für den Schlüsselkunden zu finden, sondern die Strategie, die er mit größter Wahrscheinlichkeit verfolgen wird. Denn dadurch wird dessen Zukunftsposition bestimmt, so dass sich der Lieferant auf die entstehenden Chancen und Risiken in Bezug auf den Schlüsselkunden einstellen kann. Bereits die Wahl der Methoden wurde im Hinblick dieses Ziel ausgewählt.

*Es ist die Strategie des Schlüsselkunden zu finden, die er wahrscheinlich verfolgen wird.*

Der konzeptionelle Prozess beinhaltet zunächst eine Ist-Analyse des Schlüsselkunden mit den Schritten:

- (1) Bestimmung der Erfolgsfaktoren, Chancen und Risiken
- (2) Gewichtung der Portfolio-Faktoren
- (3) Informationssammlung und -verarbeitung
- (4) Bewertung der Faktoren auf Basis der Informationen
- (5) Bestimmung des Ist-Portfolios

Ausgehend von der Ist-Situation folgt der Prozess der Prognose von Zukunftszuständen des Schlüsselkunden.

- (1) Auswahl der Prognosemethode
- (2) Informationssammlung und -verarbeitung
- (3) Bewertung der Entwicklung externer Faktoren
- (4) Bestimmung des Wird-Portfolios
- (5) Abteiling von Normstrategien bzw. Stoßrichtung
- (6) Gestaltung des Soll-Portfolios

Die Qualität der Ergebnisse hängt von den gewählten Erfolgsfaktoren ab, die die Indikatoren der Portfolios darstellen. Für diese Indikatoren sind Informationsquellen zu identifizieren. Hierfür eignen sich insbesondere Unternehmensdatenbanken, die verantwortlichen Key-Account-Manager und freie Internet-Quellen. Auf dieser Informationsbasis werden die Normstrategien für die Schlüsselkunden erstellt. Insbesondere alternative Strategien sind aus Sicht des Schlüsselkunden zu bewerten. Die Ergebnisse der drei Ist- und Soll-Portfolios lassen sich in Form eines KAfo-Radars wie in Abbildung 6 visualisieren.

Das KAfo-Radar stellt einen Überblick über die strategischen Handlungsoptionen des Schlüsselkunden dar.

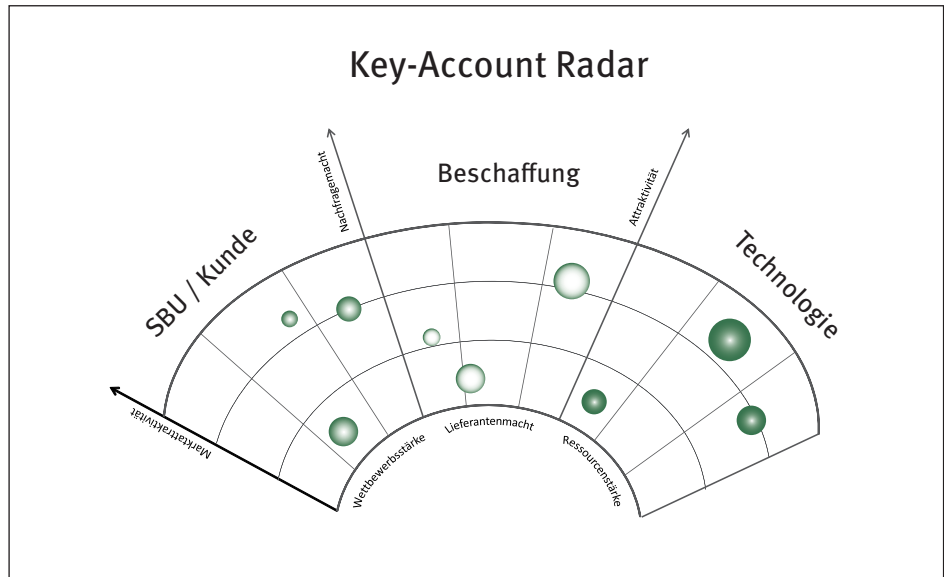


Abb. 6: KAfo-Radar

Mit dem KAfo-Radar bekommt der Lieferant einen Überblick über die Situation, strategische Handlungsoptionen und Entwicklungsrichtungen seiner Schlüsselkunden. Er kann sich somit rechtzeitig auf zu erwartende Veränderungen einstellen.

#### 4 Fallbeispiel

Um zu überprüfen, ob das Verfahren in der Praxis anwendbar ist, wurde es bei einem mittelständischen Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie angewandt. Dabei wurden zwei Schlüsselkunden betrachtet, die jeweils einen Umsatzanteil von 10% hatten. Die Kernkompetenz sieht das Unternehmen in der Konstruktionsleistung und der Fertigung der konstruierten Produkte. Es beschäftigt etwa 50 Mitarbeiter und hat überwiegend nationale Kunden. Es gibt keine kundenbezogene Strategien. Das McKinsey-Portfolio in Abbildung 7 legt nahe, dass der Schlüsselkunde in einem Markt mit zunehmender Attraktivität und starker Wettbewerbsposition diese zumindest halten wahrscheinlich aber ausbauen wird.

Auch das Technologie-Portfolio (Abbildung 8) zeigt eine zunehmende Attraktivität der Technologie und eine starke Wettbewerbsposition des Schlüsselkunden. Deshalb wird er versuchen seine Position weiter auszubauen.

Das Beschaffungsmarktportfolio (Abbildung 9) zeigt bei einer relativ großen Nachfragemacht eine deutliche Zunahme der Lieferantenmacht. Nach den Normstrategien von KRALJIC sollte der Nachfrager entweder seine Position zur Abschöpfung des Lieferanten nutzen oder durch Diversifizierung der Lieferantenmacht begegnen [14]. Dies würde aus Sicht des Lieferanten bedeuten, dass er Gefahr läuft, seinen Schlüsselkunden ganz oder teilweise zu verlieren.

*Das Unternehmen wird seine starke Wettbewerbsposition ausbauen.*

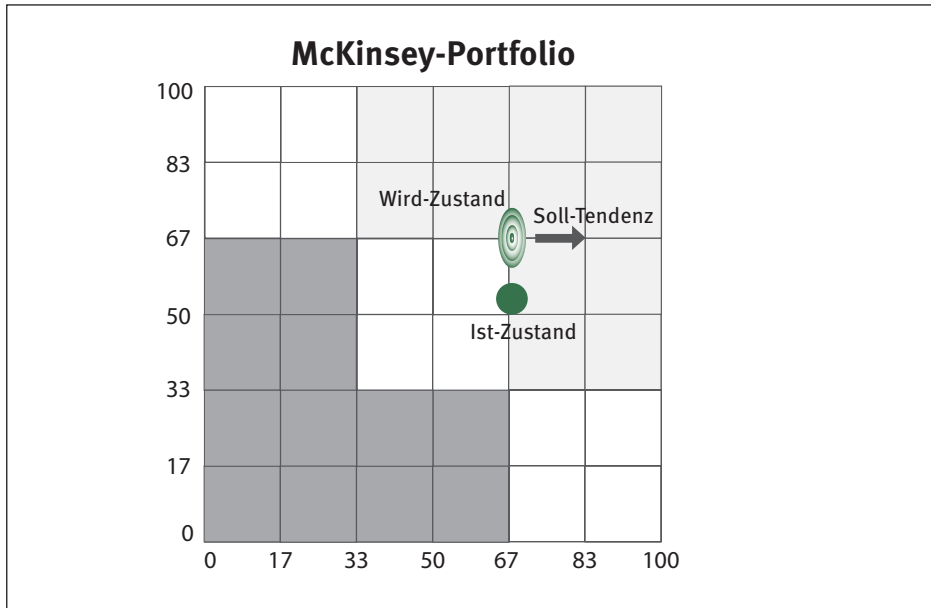


Abb. 7: McKinsey-Portfolio eines Schlüsselkunden

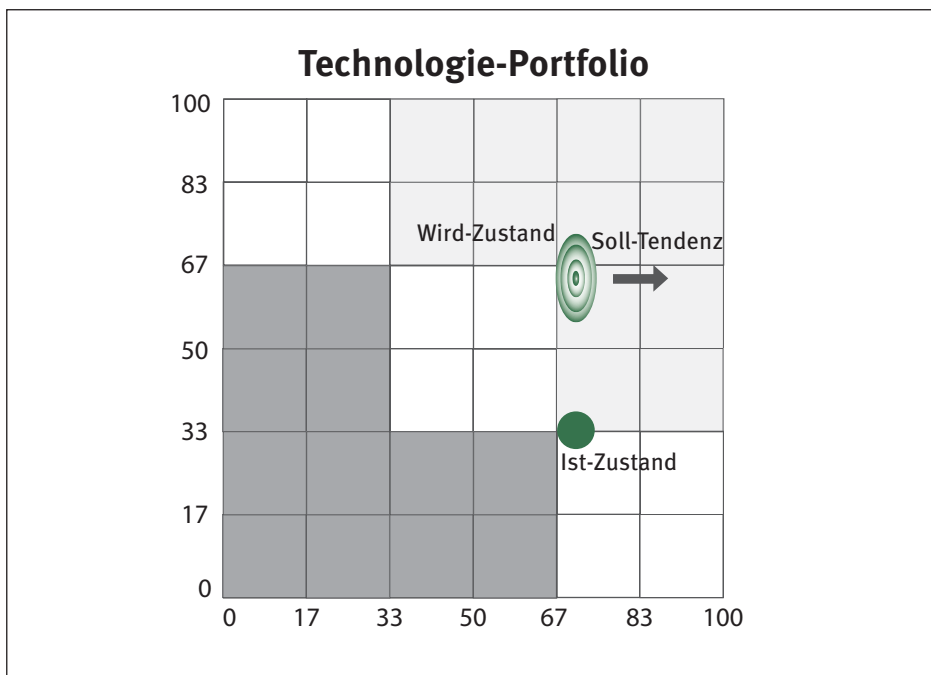


Abb. 8: Technologie-Portfolio eines Schlüsselkunden

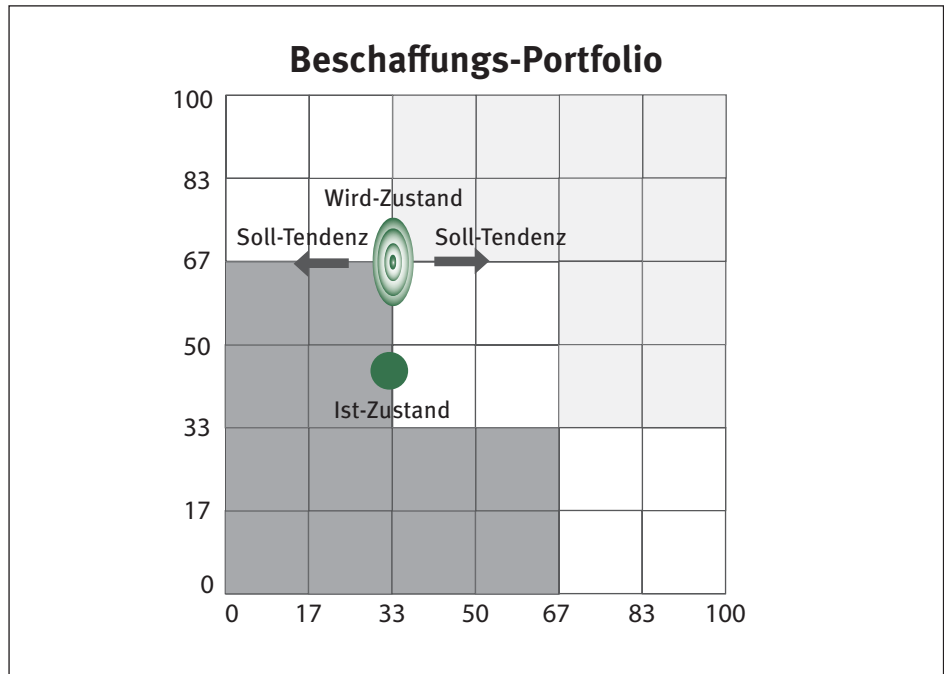


Abb. 9: Beschaffungs-Portfolio eines Schlüsselkunden

Vor allem in den Bereichen, in denen keine eindeutigen strategischen Handlungsoptionen aufgrund von Normstrategien abzuleiten sind, wie in diesem Fall beim Beschaffungsverhalten, empfiehlt es sich, dass detailliertere Untersuchungen und Beobachtungen des Schlüsselkunden durchgeführt werden.

## 5 Methodenkritik

Die eingesetzten Methoden Erfolgsfaktorenanalyse und Portfoliotechnik sind mit Kritik behaftet. Die Informationsbeschaffung und -bewertung ist aufwändig. Die schnelle Zunahme der online verfügbaren Daten in strukturierter Form wird dieses Problem zukünftig deutlich verringern. Die Szenariotechnik stellt eine komplexe Methode zur Prognoseerstellung dar und erscheint dem Management nicht sehr transparent. Auch der Ansatz, dass Schlüsselkunden bei der Entscheidungsfindung ein methodisches Vorgehen unter Einsatz bekannter Verfahren des strategischen Managements wählen, kann nicht als gesichert gelten.

Auch wenn nicht sicher gestellt werden kann, dass das Verfahren eine treffsichere Beschreibung der Zukunftsentwicklung eines Schlüsselkunden erlaubt, so wird zumindest erreicht, dass das Management die Wirkung von Erfolgsfaktoren aktiv verarbeitet, die Unternehmenssituation visuell aufbereitet und sich intensiv mit den Schlüsselkunden beschäftigt. Schon diese Sensibilisierung des Managements für die Beziehung zu Schlüsselkunden kann als wichtiger Nutzen der Methode gesehen werden.

## 6 Bibliographie

- [1] BELZ, D.; MÜLLNER, C.; ZUPANCIC, M. (2008): Spitzenleistungen im Key-Account-Management: Das St. Gallener KAM-Konzept, Verlag Moderne Industrie, S. 314
- [2] SIDOW, H.D. (2002): Key Account Management: Wettbewerbsvorteile durch kundenbezogene Strategien, Verlag Moderne Industrie, S. 51
- [3] SIEPER, E. (2009): „Triumph: Einbußen durch Großkunden-Insolvenzen“, [http://www.textilwirtschaft.de/news/topnews/pages/Triumph-Einbussen-durch-Grosskunden-Insolvenzen-\\_58693.html?a=1](http://www.textilwirtschaft.de/news/topnews/pages/Triumph-Einbussen-durch-Grosskunden-Insolvenzen-_58693.html?a=1), 28.08.2009
- [4] REITSHAMMER, C. (2008): „CWT: Rückgang durch weniger Großkunden“, <http://www.tip-online.at/news/1953/>, 15.04.2008
- [5] SIECK, H. (2005): Key Account Management im Mittelstand: Die kurzfristige Einführung zum erfolgreichen Umgang mit Schlüsselkunden, WILEY-VCH; S. 7
- [6] BEA, F. X.; HAAS, J. (2005): Strategisches Management, Lucius & Lucius
- [7] STEINLE, C.; SCHMIDT, C.; LAW, D. (1995): Erfolgsfaktorenkonzepte und ihre Relevanz für Planungssysteme, In: Das Wirtschaftsstudium (Betriebswirtschaftslehre), Heft 4, S. 313
- [8] WELGE, M.; AL-LAHAM, A. (2008): Strategisches Management (Grundlagen – Prozess – Implementierung), Gabler
- [9] PORTER, M.E. (1992): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten Campus Verlag
- [10] PORTER, M.E. (2008): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Campus Verlag
- [11] BAUM, H.-G.; COENENBERG, A. G.; GÜNTHER, T. (2007): Strategisches Controlling, Schäffer-Poeschel
- [12] PFEIFFER, W.; DÖGL, R. (1999): Das Technologie-Portfolio-Konzept, In: HAHN, D.; TAYLOR, B.: Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen, S. 440-468
- [13] GESCHKA, H. (O. J.): Die Szenariotechnik in der strategischen Unternehmensplanung, In: HAHN, D.; TAYLOR, B.: Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen, Physica-Verlag, S. 372-384
- [14] KRALJIC, P. (1988): Zukunftsorientierte BESCHAFFUNGS- und Versorgungsstrategie als Element der Unternehmensstrategie, In: HENZLER, H.A.: Handbuch Strategische Führung, Gabler, S. 491