

Was ist Key Account Management?

Key Account Management ist, was ein Anbieter für seine wichtigsten Kunden anders macht, und wer es tut. Ein formales Programm ist eine Form davon.

Autor	Veröffentlicht	Lesezeit	Wörter
Sinan Isoglu, MBA (Quantic)	18. Oktober 2026	20 Min.	4.217
Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand			

Management Summary Key Account Management (KAM) umfasst die zusätzlichen Aktivitäten, die ein Anbieter für die Kunden erbringt, die er als seine wichtigsten behandelt, und die Personen, die er dafür benennt, ob er das ein Programm nennt oder nicht. Dieser Konzeptleitfaden definiert es (Workman, Homburg und Jensen), stellt die vier Gestaltungsfragen vor (was getan wird, wer es tut, mit wem, wie formalisiert), berichtet über die acht KAM-Ansätze aus einer Befragung deutscher und US-Unternehmen und deren Bewertung ihrer Ergebnisse mit Key Accounts, zeigt, welche Merkmale mit besseren Bewertungen einhergingen und welche Rolle die Einbindung des Top-Managements in den Daten spielte, und bietet ein Gestaltungsblatt. Die Quellen sind eine schriftliche Befragung, ausgewertet in zwei Aufsätzen, mit einer Auskunftsperson je Unternehmen zu einem Zeitpunkt, und eine Inhaltsanalyse von Fach- und Praxisartikeln.

Inhalt	§ 1	Was ist Key Account Management?	3
	§ 2	Braucht Key Account Management ein formales Programm?	4
	§ 3	Was entscheidet ein Anbieter, wenn er KAM gestaltet?	5
	§ 4	Welche Formen von KAM fand die Befragung?	6
	§ 5	Machte die Form des KAM bei Key Accounts einen Unterschied?	8
	Abbildung 1	Ergebnisse mit Key Accounts, bewertet nach acht KAM-Ansätzen	9
	§ 6	Welche Merkmale gingen mit besseren Bewertungen einher?	11
	§ 7	Welche Rolle spielt das Top-Management?	13
	§ 8	Was gehört in ein Gestaltungsblatt für KAM?	15
	Abbildung 2	Ein Gestaltungsblatt für KAM	16

§ 9	Was müsste ein Softwareanbieter noch prüfen?	17
	Referenzen	18

Was ist Key Account Management?

§ 1 von 9

Es bezeichnet, was ein Anbieter für die Kunden anders macht, die er als seine wichtigsten behandelt, und wer das tut. Workman et al. (2003)³ definieren KAM als die Erbringung zusätzlicher Aktivitäten und/oder die Benennung eigens zuständigen Personals für die wichtigsten Kunden einer Organisation („We define key account management (KAM) as the performance of additional activities and/or designation of special personnel directed at an organization’s most important customers.“). Die Definition stellt zwei Bedingungen: Die wichtigsten Kunden werden in irgendeiner Weise als solche bestimmt, und auf sie richten sich zusätzliche Aktivitäten, eigenes Personal oder beides. KAM fehlt also in zwei Fällen: wenn kein Kunde als wichtiger gilt als die anderen, und wenn einige als wichtiger gelten, für sie aber nichts anders gemacht wird. Ein formales Programm gehört nicht zu den Bedingungen: Sind der CEO, obere Führungskräfte oder geschäftsführende Partner für die wichtigsten Kunden zuständig, betreiben sie KAM („If the CEO, senior managers, or managing partners are responsible for the firm’s most important customers, they are involved in KAM.“). Nach dieser Definition, so die Autoren, betreiben die meisten Unternehmen KAM, ob sie das formal anerkennen oder nicht („whether they formally recognize it or not“).

³ Workman, J. P., Jr., Homburg, C., & Jensen, O. (2003). Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 3–21.

Die Praxis trägt mehrere Namen. Homburg et al. (2002)² zählen zu KAM die Ansätze für die wichtigsten Kunden, die frühere Arbeiten als Key Account Selling, National Account Management, National Account Selling, Strategic Account Management, Major Account Management und Global Account Management behandelt hatten, und stellen fest, dass KAM in neueren Veröffentlichungen der am weitesten akzeptierte Begriff zu sein scheint („KAM appears to be the most accepted term“). Unter den US-amerikanischen Unternehmen der unten berichteten Befragung lauteten die häufigsten Bezeichnungen für die wichtigsten Kunden Key Accounts (46 Prozent), Major Accounts (14 Prozent), Strategic Accounts (12 Prozent) und National Accounts (11 Prozent).

² Homburg, C., Workman, J. P., Jr., & Jensen, O. (2002). A configurational perspective on key account management. *Journal of Marketing*, 66(2), 38–60.

In diesem Leitfaden bezeichnet Key Account Management die zusätzlichen Aktivitäten, die ein Anbieter für die als am wichtigsten behandelten Kunden erbringt, und die Personen, die er dafür benennt,

samt der Art, wie er beides organisiert. Ein Key-Account-Programm ist die formalisierte Form davon, ein Key Account Manager eine der Personen, die er benennen kann. Zwei Dinge bleiben dabei außen vor. Das eine ist die Auswahl der Key Accounts: Workman et al.³ halten fest, dass ihre Definition den Prozess und die Kriterien nicht einschließt, nach denen Unternehmen ihre wichtigsten Kunden auswählen („does not include the process or criteria by which firms select their most important customers“). Der Beitrag zum Account-Score argumentiert, dass ein Key-Account-Score knappe Aufmerksamkeit, Betreuung und Zugang verteilt und offenlegen sollte, welche Ressource er verteilt, welche Käuferbelege dahinterstehen, welche strategische Ausnahme gilt und wer ihn anfechten kann; dieser Leitfaden setzt ein, wenn die Key Accounts feststehen. Das andere ist die einzelne Kundenbeziehung für sich: Homburg et al.² wählen als Analyseebene den KAM-Ansatz, der die Beziehungen zu mehreren wichtigen Kunden umfasst („the KAM approach (which encompasses relationships with several important customers)“), nicht die Beziehung zwischen einem Käufer und einem Anbieter.

Braucht Key Account Management ein formales Programm?

§ 2 von 9

Nach diesen Definitionen nicht. Homburg et al. (2002)² stellen fest, dass frühere konzeptionelle und empirische Arbeiten vor allem formale Key-Account-Programme in Fortune-500-Unternehmen betrachtet hatten, und behandeln die Entscheidung als eigene Gestaltungsfrage: Ob der Key-Account-Ansatz formalisiert wird oder nicht, sei eine eigene Entscheidungsdimension („We claim that to formalize or not to formalize the key account approach represents a decision dimension of its own.“). Ihr Rat an Führungskräfte ist eindeutig: Key Accounts zu managen erfordert nicht zwingend ein formales Key-Account-Programm („We particularly emphasize that managing key accounts does not necessarily require setting up a formal key account program.“). Verbreitet waren formale Programme in ihren Daten trotzdem: Laut einer Anmerkung bei Workman et al. (2003)³ hatte mehr als die Hälfte der zufällig ausgewählten Unternehmen derselben Befragung eines.

Das zugrunde liegende Problem ist eines der Organisation. Bei Homburg et al.² stellen die Anforderungen wichtiger Kunden viele Anbieter vor eine Frage der Organisationsgestaltung: Interne Strukturen erschweren oft eine abgestimmte Betreuung, und die Aktivitäten für komplexe Kunden lassen sich nicht vom Vertrieb allein bewältigen, sondern verlangen die Mitwirkung anderer Funktionen

(„cannot be handled by the sales function alone but requires“). Mit Verweis auf Spekman und Johnston nennen sie zudem ein grundlegendes Problem von Vertriebsführungskräften: die Mitwirkung anderer Mitglieder der Organisation zu gewinnen, ohne formale Weisungsbefugnis über sie zu haben („obtain the cooperation of other organizational members without having formal authority over them“). Der Leitfaden zum Account-based Marketing behandelt ein verwandtes Go-to-Market-Modell, in dem Marketing, Vertrieb und Führungskräfte eine Auswahl strategischer Kunden jeweils als eigenen Markt behandeln; dieser Leitfaden handelt davon, wie sich ein Anbieter für die Kunden organisiert, die er als seine wichtigsten behandelt.

Was entscheidet ein Anbieter, wenn er KAM gestaltet?

§ 3 von 9

Nach der Konzeption von Homburg et al.² vier Dinge. Die frühere Forschung lasse sich, so die Autoren, in drei Fragen fassen: Was wird getan, wer tut es, und mit wem wird es getan („(1) What is done? (2) Who does it? and (3) With whom is it done?“); sie ergänzen eine vierte: Wie formalisiert ist es („(4) How formalized is it?“). Die vier Dimensionen nennen sie Aktivitäten, Akteure, Ressourcen und Formalisierung und definieren für jede einige wenige Konstrukte, die ihre Befragung auf siebenstufigen Skalen maß:

- **Aktivitäten.** Die Aktivitätsintensität ist das Ausmaß, in dem der Anbieter für Key Accounts mehr tut als für durchschnittliche Kunden („the extent to which the supplier does more for key accounts than for average accounts“), bei Produkten, Services, Preisen, Logistik, Informationsaustausch und Verkaufsförderung; die Proaktivität der Aktivitäten ist das Ausmaß, in dem der Anbieter sie anstößt („the extent to which activities are initiated by the supplier“).
- **Akteure.** Der Teameinsatz ist das Ausmaß, in dem Teams gebildet werden, um die Aktivitäten für Key Accounts zu koordinieren („the extent to which teams are formed to coordinate activities for key accounts“); die Einbindung des Top-Managements ist das Ausmaß, in dem die oberste Führungsebene am KAM mitwirkt („the extent to which senior management participates in KAM“).

- **Ressourcen.** Der Zugang zu Marketing- und Vertriebsressourcen und der Zugang zu Ressourcen außerhalb von Marketing und Vertrieb geben an, wie weit ein Key Account Manager die benötigten Beiträge dieser Bereiche erhält; der Teamgeist (Esprit de Corps) im Selling Center ist das Ausmaß, in dem sich die Beteiligten gemeinsamen Zielen und einander verpflichtet fühlen („the extent to which selling center participants feel obliged to common goals and to each other“).
- **Formalisierung.** Sie ist das Ausmaß, in dem der Umgang mit den wichtigsten Kunden formalen Regeln und Standardverfahren folgt („the extent to which the treatment of the most important customers is governed by formal rules and standard procedures“).

Sie benennen außerdem den Key-Account-Koordinator, die Person, die hauptverantwortlich die Aktivitäten für Key Accounts koordiniert („the person who is mainly responsible for coordinating activities related to key accounts“), sei es in einer eigenen Vollzeitstelle oder nebenher, und sie messen das Ergebnis am eigenen Kundenstamm des Anbieters: KAM-Effektivität ist das Ausmaß, in dem eine Organisation bei ihren Key Accounts bessere Beziehungsergebnisse erzielt als bei ihren durchschnittlichen Kunden („the extent to which an organization achieves better relationship outcomes for its key accounts than for its average accounts“). Die Befragten bewerteten sie im Vergleich zu durchschnittlichen Kunden nach gegenseitigem Vertrauen, Informationsaustausch, dem Ruf, fair zu sein, Investitionen in die Beziehung, langfristigen Beziehungen, weniger Konflikten und erreichten Verkaufszielen.

Welche Formen von KAM fand die Befragung?

§ 4 von 9

Homburg et al. (2002)² schickten einen Fragebogen an die Vertriebsleitung einer Zufallsstichprobe von je 1.000 US-amerikanischen und deutschen Unternehmen aus fünf B2B-Branchen: Chemie und Pharma, Maschinenbau, Computer und Elektronik, Banken und Versicherungen sowie Nahrungsmittel und verpackte Konsumgüter. Die Befragten antworteten für ihre wichtigsten Geschäftskunden, wie immer sie diese nannten. Nachdem sich 174 US-amerikanische und 171 deutsche Unternehmen als ungeeignet erwiesen hatten, antworteten 264 deutsche und 121 US-amerikanische Unternehmen, effektive Rücklaufquoten von 31,8 und 14,6 Prozent („for effective response rates of 31.8% and 14.6%, respectively“). Eine Clusteranalyse über die acht genannten Konstrukte ordnete 375 der Unternehmen acht Ansätzen zu:

- **Top-Management-KAM** (37 Unternehmen): stark formalisiert, mit der stärksten Einbindung des Top-Managements und intensivem Teameinsatz, von der Zentrale aus gesteuert; nach den Autoren verdient dieser Ansatz den Namen Programm wirklich.
- **KAM im mittleren Management** (76): was die Autoren als formales Programm auf der Ebene des mittleren Managements deuten, mit gutem Zugang zu Marketing- und Vertriebsressourcen, eher schwachem Teamgeist und mittlerem Zugang zu anderen Funktionen.
- **KAM auf operativer Ebene** (57): viele Aktivitäten und standardisierte Abläufe, geringere Einbindung des Top-Managements und der höchste Anteil eigens für Key Accounts zuständiger Vertriebsmanager als Koordinatoren (70,8 Prozent).
- **Funktionsübergreifendes, dominantes KAM** (44): die höchsten Werte bei fast allen Variablen; in diesen Unternehmen, schreiben die Autoren, scheint das Kundenmanagement praktisch identisch mit KAM zu sein („It seems that, in these companies, customer management is virtually identical with KAM“).
- **Unstrukturiertes KAM** (38): kein Programm und keine besonderen Strukturen, die Aktivitäten eher reaktiv als proaktiv; die Autoren deuten es als KAM nach Bedarf („pursuing KAM on an ad hoc basis“).
- **Isoliertes KAM** (40): mittlere Werte, 44,4 Prozent der Koordinatoren vor Ort angesiedelt, schwacher Teamgeist und wenig Zugang zu Funktionen außerhalb von Marketing und Vertrieb; im Gesamtbild der Autoren ist KAM hier eine eher isolierte, lokale Vertriebsanstrengung („KAM is a rather isolated, local sales effort“).
- **Country-Club-KAM** (37): starke Einbindung des Top-Managements bei niedrigen Werten auf den meisten anderen Variablen; die Autoren schließen daraus, dass KAM hier kaum mehr sein dürfte als die Repräsentation durch die Führungsebene („suggests that, in these companies, KAM is little more than representation by senior managers“).
- **Kein KAM** (46): die niedrigsten Werte bei fast allen Variablen; die Autoren deuten es so, dass diese Unternehmen ihre Key Accounts nicht managen oder gerade erst damit begonnen haben.

Zwei dieser Ansätze, unstrukturiertes und isoliertes KAM, waren in früheren Typologien nicht beschrieben; nach den Autoren umfassen sie eine beträchtliche Zahl von Aktivitäten für Key Accounts, verlangen aber keine Formalisierung („involve a considerable number of activities for key accounts but do not require formalization of the approach“).

Die Daten sprechen auch gegen die Vorstellung einer einzigen Stufenleiter von einfachem zu fortgeschrittenem KAM, auf der Aktivitäten, Teams und Einbindung des Top-Managements gemeinsam steigen: Eine starke Einbindung des Top-Managements trat sowohl mit hoher als auch mit niedriger Aktivitätsintensität auf („high degrees of top-management involvement occur in combination with both high and low degrees of activity intensity“) und ebenso mit viel wie mit wenig Teameinsatz.

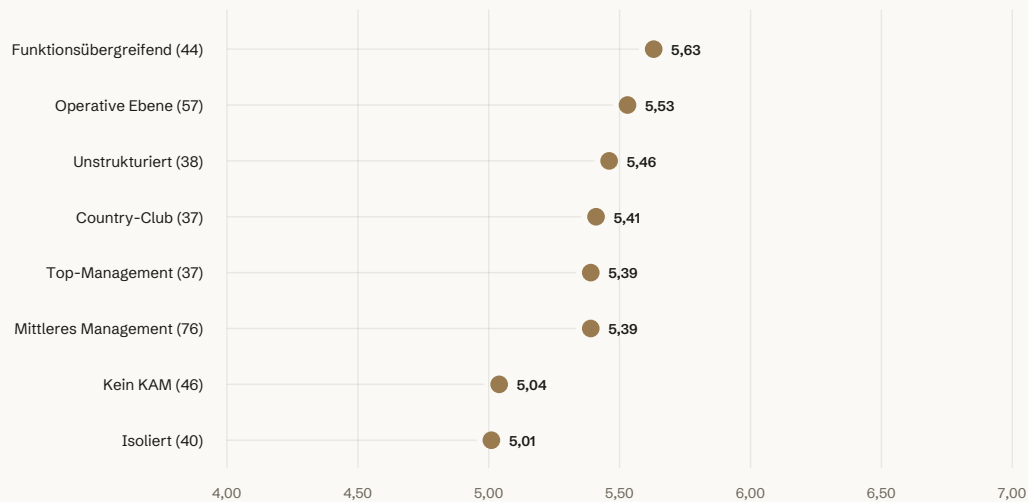
Machte die Form des KAM bei Key Accounts einen Unterschied?

§ 5 von 9

Zwischen sechs der acht Formen nicht, gemessen am Test der Autoren; die beiden anderen lagen darunter. Abbildung 1 zeigt die mittlere KAM-Effektivität je Ansatz. Sechs Ansätze, vom stark formalisierten Top-Management-KAM bis zum am wenigsten formalisierten Country-Club-KAM, unterschieden sich nicht signifikant voneinander; isoliertes KAM und kein KAM lagen darunter. Die Autoren folgern, dass sich dasselbe Leistungsniveau über verschiedene Ansätze erreichen lässt („the same level of performance can be accomplished through different approaches“), und dass bei den Ergebnissen für die Key Accounts wie für die Gesamtorganisation kein KAM und isoliertes KAM am schlechtesten abschneiden („the no-KAM and the isolated KAM approaches perform the worst“).

Abbildung 1 Ergebnisse mit Key Accounts, bewertet nach acht KAM-Ansätzen

Sechs Ansätze, vom formalen Top-Management-Programm bis zur Repräsentation durch die Führungsebene, ließen sich in dieser Bewertung nicht trennen. Isoliertes KAM und kein KAM lagen darunter.



Selbsteinschätzungen von 375 der 385 Unternehmen (264 deutsche, 121 US-amerikanische), die eine schriftliche Querschnittsbefragung beantworteten; die Ansätze sind Cluster, die sich in den Antworten fanden, keine Formen, die den Unternehmen zugewiesen wurden. Die Achse beginnt bei 4, dem Skalenpunkt für etwa gleich gute Ergebnisse wie bei durchschnittlichen Kunden.

Quelle Homburg et al. (2002), S. 54, Tabelle 6: mittlere KAM-Effektivität, bewertet von einer Auskunftsperson je Unternehmen auf einer siebenstufigen Skala, die Key Accounts mit den durchschnittlichen Kunden des Unternehmens vergleicht (1 sehr schlecht, 4 etwa gleich, 7 ausgezeichnet; Anhang, S. 57). Unternehmen je Ansatz in Klammern, insgesamt 375. In der Tabelle unterscheiden sich Mittelwerte mit gleichem hochgestelltem Buchstaben nach dem multiplen Spannweitentest von Duncan nicht signifikant ($p < 0,05$): Die sechs oberen Ansätze teilen Band b, isoliertes KAM und kein KAM Band a.

Die Unterschiede zwischen den Ansätzen blieben bei allen vier Ergebnisgrößen signifikant, als die Autoren für Marktdynamik und Wettbewerbsintensität kontrollierten. Im Vergleich zum Wettbewerb gaben sich die Unternehmen mit funktionsübergreifendem KAM die höchsten mittleren Bewertungen beim Markterfolg, wo drei andere Ansätze ihr Band teilten, und bei der Anpassungsfähigkeit, wo das keiner tat; Top-Management-KAM hatte die höchste mittlere Profitabilität, eine von derselben Person angegebene Spanne der Umsatzrendite vor Steuern. Die Autoren halten fest, dass die effektivsten Ansätze nicht die profitabelsten waren, und vermuten, dass manche Ansätze neben höheren Umsätzen auch höhere Kosten

verursachen. Bei der Profitabilität überlappen die Bänder stärker: Nur Top-Management-KAM lag signifikant über den Unternehmen ohne KAM, und funktionsübergreifendes, unstrukturiertes und isoliertes KAM ließen sich von keinem der beiden Enden trennen. Tabelle 6 bestätigt also die Aussage der Autoren, dass kein KAM und isoliertes KAM am schlechtesten abschneiden, bei der KAM-Effektivität, beim Markterfolg und bei der Anpassungsfähigkeit, wo beide die zwei niedrigsten Mittelwerte haben, nicht aber bei der Profitabilität, wo isoliertes KAM (5,23) über vier anderen Ansätzen lag.

Die Autoren nennen das Ergebnis für kein KAM den bisher umfassendsten empirischen Beleg dafür, dass Anbieter davon profitieren, ihre Key Accounts zu managen („the most comprehensive empirical demonstration so far that suppliers benefit from managing their key accounts“), und sehen in den Ergebnissen für kein KAM und isoliertes KAM einen Hinweis darauf, dass ein fehlender Zugang zu funktionsübergreifenden Ressourcen und deren fehlendes Engagement eine kritische Rolle zu spielen scheinen („seems to play a critical role“). Nach der Lesart dieses Leitfadens trägt das Studiendesign nur eine engere Aussage. Die Bewertungen jedes Unternehmens stammen von einer Führungskraft, zu einem einzigen Zeitpunkt, und vergleichen die Key Accounts mit den eigenen durchschnittlichen Kunden; die Profitabilitätsspanne gab dieselbe Person an, obwohl die Autoren sie als objektives Maß behandeln, das eine Verzerrung durch die Auskunftsperson nicht erreichen sollte. Die Befragung zeigt, welche Ansätze mit höheren Bewertungen einhergingen, nicht, dass die Einführung eines Ansatzes sie erhöhen würde.

Welche Merkmale gingen mit besseren Bewertungen einher?

§ 6 von 9

Workman et al. (2003)³ nutzten dieselbe Befragung, mit denselben 264 deutschen und 121 US-amerikanischen Antworten, um zu prüfen, welche Gestaltungsdimensionen mit der KAM-Effektivität zusammenhängen, in einem Strukturgleichungsmodell mit 230 Unternehmen. Die vollständig standardisierten Koeffizienten in ihrer Abbildung 2 betragen 0,55 für den Teamgeist im Key-Account-Team, 0,27 für den Zugang zu Marketing- und Vertriebsressourcen, 0,25 für die Aktivitätsintensität und 0,18 für die Proaktivität der Aktivitäten, alle auf dem 1-Prozent-Niveau signifikant; 0,11 für die Einbindung des Top-Managements, nur auf dem 10-Prozent-Niveau signifikant; keinen signifikanten Koeffizienten für den Teameinsatz; und minus 0,13 für die Formalisierung des Ansatzes, auf dem 5-Prozent-Niveau signifikant. Das Modell erklärt 68 Prozent der Varianz der KAM-Effektivität.

Zum Teameinsatz schreiben die Autoren, sie fänden keinen statistisch signifikanten Zusammenhang mit der KAM-Effektivität („We fail to find any statistically significant relationship between use of teams and KAM effectiveness.“). Sie deuten das so, dass der Teamgeist der Beteiligten mehr zählt als das Ausmaß des Teameinsatzes, merken aber an, dass sie nicht gemessen haben, ob Key Accounts von dauerhaften oder zeitweiligen Teams betreut werden („did not measure whether key accounts are managed through permanent or nonpermanent teams“), und dass das Nullergebnis an unterschiedlichen Arten von Teams in der Stichprobe liegen kann. Bei der Formalisierung zeigte der Koeffizient in die Gegenrichtung ihrer Hypothese. Ihre Erklärung lautet, eine Formalisierung des Ansatzes könne zu Bürokratie führen und die Flexibilität mindern, auf die unterschiedlichen Anforderungen einzelner Key Accounts einzugehen („may lead to bureaucracy and impede flexibility in responding to the demands of different key accounts“); eine weitere Erklärung aus der Begutachtung, die sie in einer Anmerkung wiedergeben, lautet, dass KAM-Programme stärker formalisiert sein könnten, wenn mächtige Kunden sie verlangen („it may be the case that KAM programs are more formalized when powerful customers demand such programs“); wären solche Kunden zudem weniger profitabel, könnte das ein zusätzlicher Grund für den Befund sein.

Die Richtung all dieser Zusammenhänge ist offen, und die Autoren sagen das selbst („We are not able to establish direction of causality.“). Es sei möglich, dass erst der Erfolg mit Key Accounts zur Benennung eigenen Personals, zu zusätzlichen Ressourcen und zu mehr

Teamgeist führt („It is possible that success with key accounts leads to designation of special personnel, additional resources, and a higher esprit de corps“), und die Macht der Kunden könne ein fehlender Faktor sein. Im selben Modell ging die KAM-Effektivität mit dem Markterfolg einher (0,64) und der Markterfolg mit der Profitabilität (0,23).

Die beiden Aufsätze betrachten die Formalisierung aus zwei Blickwinkeln. In der Taxonomie war ein Programm keine Voraussetzung für das obere Band der KAM-Effektivität: Zu den sechs Ansätzen dort gehören die beiden am stärksten formalisierten (funktionsübergreifendes KAM mit 5,64 und Top-Management-KAM mit 5,48 auf der siebenstufigen Formalisierungsskala) ebenso wie der am wenigsten formalisierte (Country-Club-KAM mit 2,12). Allerdings lagen alle Ansätze, die Homburg et al.² als eher hoch bis sehr hoch formalisiert einstufen, in diesem Band, und beide Ansätze im unteren Band lagen unter dem Stichprobenmittel von 4,15 (isoliertes KAM 3,64, kein KAM 2,72); dass die Formalisierung keinen Unterschied machte, zeigt die Taxonomie also nicht. Im Modell, das die anderen Dimensionen konstant hält, ging mehr Formalisierung mit etwas niedrigeren Bewertungen einher. Nach der Lesart dieses Leitfadens stimmen beide nur darin überein, dass ein formales Programm in diesen Daten keine Bedingung für bessere Bewertungen der Ergebnisse mit Key Accounts war. Keines der beiden Ergebnisse zeigt, was die Einführung oder Abschaffung eines Programms bewirken würde. Die beiden Ansätze im unteren Band hatten zudem den schwächsten Teamgeist im Selling Center (isoliertes KAM 3,93, kein KAM 3,82), gemessen mit denselben Aussagen wie die Variable, die im Modell von Workman et al.³ den größten Koeffizienten hat.

Welche Rolle spielt das Top-Management?

§ 7 von 9

Nach der Lesart dieses Leitfadens in diesen Daten eine kleinere, als die KAM-Literatur ihm zugeschrieben hatte. Workman et al.³ halten fest, dass Praxis- und Konzeptartikel zu KAM durchweg die Einbindung des Top-Managements gefordert haben („have consistently called for top management involvement“), und zitieren nach Napolitano den Direktor der Strategic Account Management Association, der Unterstützung und Einbindung durch das Top-Management den wichtigsten Erfolgsindikator nennt („the most critical indicator of success“). Homburg et al.² messen die Einbindung des Top-Managements über die Zustimmung zu drei Aussagen: dass selbst kleine Fragen zu Key Accounts nach oben weitergegeben werden, dass kaum eine Entscheidung zu ihnen ohne die oberste Führungsebene fällt und dass sich das Top-Management oft mit KAM befasst; die Autoren merken an, dass das Konstrukt dem der Zentralisierung in der Organisationstheorie nahesteht („close to the centralization construct“). Im Modell von Workman et al. hatte es den kleinsten Koeffizienten, der Signifikanz erreichte, und das nur auf dem 10-Prozent-Niveau. Workman et al. deuten denselben Koeffizienten anders: Sie werten ihn als Bestätigung ihrer Hypothese, wenn auch kleiner als die übrigen signifikanten Koeffizienten („smaller in magnitude than the other statistically significant coefficients“), und raten, das Top-Management des eigenen Unternehmens in KAM einzubinden („managers should involve the top managers in their firm in KAM“), was sie mit dem Koeffizienten und mit dem Signal begründen, dass diese Einbindung an die übrige Organisation sendet. Zugleich schreiben sie, dass von den vier Dimensionen ihres Modells Aktivitäten und Ressourcen wichtiger sind als Akteure und Formalisierung („activities and resources are more important than actors and formalization“). In der Taxonomie tritt eine starke Einbindung beim Top-Management-KAM auf, das die höchste mittlere Profitabilität hatte, beim funktionsübergreifenden KAM, dessen mittlere Profitabilität dazwischen lag, und beim Country-Club-KAM, das bei der Profitabilität zusammen mit den Unternehmen ohne KAM im untersten Band lag. Guesalaga und Johnston (2010)¹ fassen Homburg et al. so zusammen, dass Ansätze mit starker Einbindung des Top-Managements tendenziell profitabler sind („tend to have higher profitability“); Tabelle 6 bestätigt das für Top-Management-KAM, nicht aber für Country-Club-KAM.

¹ Guesalaga, R., & Johnston, W. (2010). What's next in key account management research? Building the bridge between the academic literature and the practitioners' priorities. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1063–1068.

Guesalaga und Johnston¹ werteten 64 wissenschaftliche Artikel zu KAM aus 17 Zeitschriften der Jahre 1979 bis 2009 und 90 Praxisartikel aus *Velocity*, dem Magazin der Strategic Account Management Association, aus den Jahren 2004 bis 2008 inhaltsanalytisch aus. Die beiden Gruppen unterschieden sich signifikant in ihren Themen: Praktiker schrieben am meisten darüber, wie man sich für KAM organisiert und KAM-Ansätze an unterschiedliche Kunden anpasst, was die Wissenschaft weniger behandelt hatte. Zwei Themen hoben die Autoren als wichtig für Führungskräfte und wenig erforscht hervor: die Rolle der obersten Führungsebene im KAM und die Bedeutung interner Abstimmung für den Erfolg von KAM („the role of senior management in KAM, and the importance of internal alignment in determining KAM success“). Die interne Abstimmung, das Thema, das die Praxisartikel am häufigsten behandelten, verbinden sie mit dem Teamgeist bei Workman et al.³ Zur Rolle der obersten Führungsebene halten sie die Messung der Befragung für zu eng: Die vorherrschende Konzeption der Einbindung des Top-Managements sei eindimensional („the dominant conceptualization of top management involvement (see Homburg et al., 2002)² is one-dimensional“) und erfasse nur die Beteiligung an Entscheidungen über wichtige Kunden. Die Praxisartikel legen, so die Autoren, nahe, dass Probleme entstehen, wenn oberste Führungskräfte über einen Kunden entscheiden, ohne genug darüber zu wissen, wie er sein Geschäft betreibt, oder wenn obere Führungskräfte in Verhandlungen den Account an sich ziehen und den Key Account Manager als ersten Ansprechpartner zurückdrängen („try to overtake the account during negotiations while diminishing the key account managers' role as a primary contact“). Das sind Beobachtungen aus Texten von Praktikern, die die Autoren zitieren, eine davon aus einer Ausgabe von 2001 außerhalb ihrer Stichprobe der Jahre 2004 bis 2008; geprüft wurden sie nicht.

Was gehört in ein Gestaltungsblatt für KAM?

§ 8 von 9

Sechs Felder, in einer Zeile je Gruppe von Key Accounts, die gleich behandelt werden: die zusätzlichen Aktivitäten, wer sie anstößt, die koordinierende Person und was das Top-Management tut, die Beiträge, die andere Funktionen leisten müssen, und ob die koordinierende Person sie bekommt, die schriftlich festgelegten Verfahren und wie die Ergebnisse mit diesen Accounts im Vergleich zu durchschnittlichen Kunden ausfallen. Die Felder folgen den vier Fragen von Homburg et al.², ihrer Proaktivität der Aktivitäten und ihrer Definition der KAM-Effektivität; das Feld für die Beiträge spiegelt zudem den Zugang zu Marketing- und Vertriebsressourcen, der im Modell von Workman et al.³ den zweitgrößten Koeffizienten hatte; dieses Modell maß nur den Zugang zu Außendienst, Kundenservice und Produktmanagement, und der Zugang zu anderen Funktionen kommt in der Taxonomie von Homburg et al. vor, nicht in diesem Modell.

Abbildung 2 Ein Gestaltungsblatt für KAM

Festhalten, was für Key Accounts getan wird, wer es anstößt, wer es tut, mit wessen Hilfe, nach welchen Regeln und an welchem Maßstab gemessen.

Aktivitäten	Initiative	Personen	Beiträge	Regeln	Maßstab
Was tun wir mehr als für Durchschnittskunden?	Schlagen wir es vor, oder fragt der Kunde?	Wer koordiniert, was tut das Top-Management?	Welche Funktionen müssen helfen, und gelingt das?	Was ist schriftlich geregelt, und warum?	Ergebnisse im Vergleich zu Durchschnittskunden?

Ein Programm ist eine Antwort in der Spalte Regeln, keine Bedingung für die anderen fünf.

Eine Zeile je Gruppe von Key Accounts, die gleich behandelt werden. Die Ergebnisse im Vergleich zu den eigenen durchschnittlichen Kunden angeben, wie es die Befragung tat.

Quelle Entscheidungsblatt des Autors. Die Felder für Aktivitäten, Personen, Beiträge und Regeln folgen den vier Fragen bei Homburg et al. (2002), S. 43 bis 45 und 56; das Feld für die Initiative folgt ihrer Proaktivität der Aktivitäten, S. 44; das Feld für den Maßstab folgt ihrer Definition der KAM-Effektivität, S. 46, und deren Skala, S. 57; das Gewicht der Beiträge aus Marketing und Vertrieb folgt Workman et al. (2003), S. 13, 14 und 17. Die Felder sind Eingaben der Lesenden; es werden keine Unternehmensdaten geliefert.

Ein Beispiel ohne Unternehmensdaten: Ein B2B-Softwareanbieter behandelt seine fünfzehn größten Abonnementkunden als Key Accounts. Sein Blatt nennt die zusätzlichen Aktivitäten (eine vierteljährliche Besprechung der geplanten Nutzung mit dem Produktmanagement, einen namentlich zuständigen Supporttechniker, einheitliche Vertragsbedingungen für alle Tochtergesellschaften eines Kunden) und hält fest, welche davon der Anbieter vorgeschlagen und welche die Kunden verlangt haben. Es nennt die koordinierende Person und was der Sponsor aus der Geschäftsleitung tatsächlich tut, führt die nötigen Beiträge von Produkt, Support und Finanzen auf und ob die koordinierende Person sie ohne Eskalation bekommt, und hält fest, welche Verfahren schriftlich festgelegt sind und warum. Es vergleicht die fünfzehn mit durchschnittlichen Kunden nach den Beziehungsergebnissen, die Homburg et al. gemessen haben, und nach der Vertragsverlängerung. Es unterstellt nicht, dass ein schriftliches

Programm, ein festes Team oder mehr Zeit der Geschäftsleitung die Ergebnisse verbessern: Im Modell von Workman et al.³ hatte die Formalisierung einen kleinen negativen Koeffizienten, der Teameinsatz keinen signifikanten und die Einbindung des Top-Managements einen kleinen, nur auf dem 10-Prozent-Niveau signifikanten. Das sind Beispiele des Autors, sie sind nicht geprüft.

Was müsste ein Softwareanbieter noch prüfen?

§ 9 von 9

Die meisten Zahlen. Beide empirischen Aufsätze berichten über eine schriftliche Befragung: eine Auskunftsperson je Unternehmen, ein Zeitpunkt, Unternehmen aus fünf Branchen in Deutschland und den USA und eine Rücklaufquote von insgesamt 23,3 Prozent. Die KAM-Effektivität ist die Bewertung der Key Accounts durch die befragte Person im Vergleich zu den eigenen durchschnittlichen Kunden, die Profitabilität eine selbst angegebene Renditespanne. Homburg et al.² nennen das statische Design ihrer Studie („the static design of our study“) und eine einzige Auskunftsperson, die nur die Anbieterseite jeder Beziehung sieht, als Grenzen; Workman et al.³ ergänzen, dass ein nicht gemessener Faktor wie die Macht der Kunden beide Seiten ihres Modells beeinflussen kann und dass der Erfolg mit Key Accounts auch am Anfang stehen kann. Guesalaga und Johnston¹ zählen Themen in dem, was Wissenschaftler und Praktiker geschrieben haben, nutzen für die Sicht der Praxis das Magazin eines einzigen Verbands und räumen ein, dass dessen Themen nicht erschöpfend sind; ihre Übersicht zeigt, was diskutiert wurde, nicht, was wirkt.

Nach der Lesart dieses Leitfadens lassen sich zwei Dinge mit einiger Zuversicht auf einen Softwareanbieter übertragen: KAM ist dadurch bestimmt, was ein Anbieter anders macht und wer es tut, nicht dadurch, ob er ein Programm hat, und seine Gestaltung umfasst vier Fragen, die sich getrennt beantworten lassen. Ob die acht Ansätze, der kleine negative Zusammenhang der Formalisierung oder das Gewicht des Teamgeists für Softwareanbieter, Abonnementverlängerungen und Buying Center gelten, sagen die Quellen nicht.

 Ende des Beitrags

Referenzen

Zitate stehen in der Sprache des Originals; die deutschen Wiedergaben im Fließtext sind sinngemäß und stammen vom Autor.

- 1** Guesalaga, R., & Johnston, W. (2010). What's next in key account management research? Building the bridge between the academic literature and the practitioners' priorities. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1063–1068.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.12.008>
- 2** Homburg, C., Workman, J. P., Jr., & Jensen, O. (2002). A configurational perspective on key account management. *Journal of Marketing*, 66(2), 38–60. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.2.38.18471>
- 3** Workman, J. P., Jr., Homburg, C., & Jensen, O. (2003). Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 3–21.
<https://doi.org/10.1177/0092070302238599>

Zitierweise

Isoglu, S. (2026, 18. Oktober). Was ist Key Account Management? Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-key-account-management/>
Online-Fassung:
<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-key-account-management/>

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand
© 2026 Sinan Isoglu · isoglu.com · Alle Rechte vorbehalten