

Harald Rau

# Key Account Management

Konzepte für  
wirksames Beziehungsmanagement

**GABLER**

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Rau, Harald:**

Key Account Management : Konzepte für wirksames  
Beziehungsmanagement / Harald Rau. – Wiesbaden :  
Gabler, 1994

ISBN-13: 978-3-409-18907-1

e-ISBN-13: 978-3-322-82729-6

DOI: 10.1007/978-3-322-82729-6

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Verlagsgruppe Bertelsmann International.

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1994

Lektorat: Ulrike M. Vetter



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Stoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Schrimpf und Partner, Wiesbaden  
Satz: Satzstudio RESchulz, Dreieich-Buchsschlag

ISBN-13: 978-3-409-18907-1

# Vorwort

Veränderliche Zeitläufe brauchen flexibles Management. Eine Binsenweisheit? Nicht ganz! Denn die Unternehmenspraxis im letzten Jahrzehnt dieses 20. Jahrhunderts beweist: Nur diejenigen werden überleben, die sich kreativ-dynamisch dem Spiel der Märkte anpassen. Strategien reinen Bewahrens, der Sicherung eines Status quo, werden auf Dauer kein Leben erhalten. Dennoch: Manager sind rar, die Krisen ebenso bewältigen können, wie sie mit Zeiten des Wachstums leben. Das Unvermögen, den schnell und intensiv wandelfähigen Situationen zu entsprechen, hängt vom verfügbaren Katalog unternehmerischer Strategie ab. Der ist in der Praxis leider noch immer meist von statischem Charakter. Die Konsequenz: Wer Zukunft sichern will, muß hin zu einem organischen Strategiekonzept, das permanenten Wandel einbindet, das die abnehmende Zeitdauer von Innovationszyklen von Anfang an berücksichtigt. Umdenken tut not! Doch deswegen gleich jeder Management-Mode nachlaufen? Bewahre!

Wir brauchen heute mehr denn je Strategien als maßgeschneiderte Konfektion, keinen Management-Anzug von der Stange. Und das für jede Unternehmensgröße. Den paßformgenauen Standard-Anzug in Einheitsgröße gibt es nicht. Dazu kommt die Kultur. Nicht für jeden taugen Designer-Klamotten, nicht alle fühlen sich im konservativ-nadelgestreiften Zweireiher wohl. Es gilt, sich seine „unternehmerischen Kleiderschrank“ unter Berücksichtigung möglichst vieler Aspekte zu füllen, ihn so zu gestalten, daß es zu jeder Zeit gelingt, die passende Garnitur für den Tag zusammenzustellen. Ob die Konjunktursonne nun scheint oder nicht. Und so, wie die Badehose in Schönwetterperioden allen Managern größtmögliche Freiräume gestattet, muß doch der dicke Parka für die Zeiten rauherer Winde jederzeit greifbar über dem Bügel hängen ...

Management-Technik der Zukunft muß dynamische Struktur besitzen, muß anpassungsfähig sein wie die Manager-Persönlichkeiten selbst. Key Account Management kann eine der Techniken sein, die mit beliebiger Unternehmensumwelt oder -kultur zurechtkommt. Voraus-

gesetzt, dieses Instrument findet diejenigen Manager, die strukturge-  
staltend in die Unternehmenswelt eingreifen. Key Account Manage-  
ment ersetzt nicht den ganzen Kleiderschrank – aber es kann heute  
wichtiger Teil davon werden.

Key Account Management ist ein Trend-Thema – ohne Frage. Und  
die vielen neuen Publikationen tragen nicht immer dazu bei, den  
Themenkreis klarer zu umreißen, die Vielfalt der Einsatzmöglichkei-  
ten kenntlich zu machen. Der Praktiker sollte sich dadurch nicht ver-  
unsichern lassen. Denn im Kern ist Key Account Management ein  
modernes, aber nicht allein modisches Instrument zur Steuerung  
spezifischer Unternehmensbereiche. Nichts anderes will dieses Buch  
beweisen. Die einzelnen Kapitel sollen die ganze Bandbreite der Ge-  
staltungsmöglichkeiten aufzeigen, sollen dem Praktiker helfen, sich  
auch das theoretische Umfeld zu erschließen. Die folgenden Seiten  
zeigen: Im modernen – als Führungsfunktion verstandenen – Marke-  
ting stehen mehrere grundlegende Strategieentscheidungen optional  
zur Wahl. Key Account Management ist nicht grundlegende Alter-  
native zum Endverbrauchermarketing, es ist das zweite Standbein des  
Marketing. Und über die jeweilige Gewichtung von Pull und Push muß  
bewußt und konsequent entschieden werden. Dabei ist weniger  
wichtig, wo die Schwerpunkte letztendlich liegen. Wichtig sind der  
Entscheidungsprozeß, die Analyse und die Formulierung von Kon-  
sequenzen daraus. Auch dazu will das Buch anregen. Vielleicht können  
die einzelnen Kapitel helfen, in der Praxis verbreitete Strukturen zu  
optimieren. Ganz im Sinne der Überzeugung, daß Key Account Ma-  
nagement eben nicht nur Mode ist.

Schriesheim, im Frühjahr 1994

HARALD RAU

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
<b>I. Key Account Management – eine Modeerscheinung?</b> ..	1
1. Der Marketing-Entscheidungsprozeß im Unternehmen .....	1
2. Analysieren vor Implementieren .....	4
3. Drei Bedeutungsebenen .....	13
4. KAM-Prinzipien und „Zeit“ als Gliederungskriterien ..	14
5. Keine Patentrezepte! .....	16
6. KAM – mehr als nur Mode .....	18
<b>II. Key Account Management – was ist das?</b> .....	21
1. Begriffsverwirrung .....	21
2. Die Entstehung des Begriffes .....	22
3. Großkundenmanagement als abzugrenzender Begriff ..	23
4. Kundengruppenmanagement als Sonderform .....	27
5. Relationship Management als möglicher Oberbegriff .....	27
6. Key Account Management – der Begriff .....	28
<b>III. Key Account Management – wozu?</b> .....	31
1. Voraussetzungen für die Einführung .....	31
2. Gründe für die Verbreitung von Key Account Management .....	32
3. Zielsetzungen des Key Account Management .....	39
4. Durch Key Account Management Erträge steigern ....	44
5. Effizienz des Key Account Management .....	50

6. Gründe gegen die Einführung des Key Account Management .....	57
7. Key Account Management im Investitionsgütermarketing .....	60
8. Key Account Management im Konsumgütermarketing .....	71
<b>IV. Der Key Account Manager – ein Tausendsassa? .....</b>	<b>93</b>
1. Key Account Management und die Managementfunktionen .....	93
2. Der Managementprozeß aus der Verknüpfung von Funktionen .....	100
3. Aufgabenstellungen für den Key Account Manager ..	102
4. Aufgabenstellungen in der Praxis .....	107
5. Kompetenzausstattung der Key Account Manager ...	111
6. Anforderungsprofil für Key Account Manager .....	114
7. Gewinnung und Ausbildung von Key Account Managern .....	119
<b>V. Organisationsprinzip Key Account Management ....</b>	<b>121</b>
1. Die Bedeutung der organisationalen Verankerung ...	121
2. Die Marketingorganisation im historischen Prozeß ...	123
3. Basisentscheidungen zur organisationalen Umsetzung .....	125
4. Die Abstimmung mit anderen Einheiten der Organisation .....	140

<b>VI. In Strategien denken! Strategisches Prinzip</b>	
Key Account Management .....	152
1. Strategische Planung als Grundlage .....	152
2. Die Kundensegmentierung als strategischer Ansatz ..	154
3. Key Account Management als Strategie im Absatzkanal .....	160
4. Key Account Management: zusätzliche Stufe im Absatzkanal .....	175
5. Stationäres Key Account Management .....	180
6. Key Account Management und vertikales Marketing .....	181
<b>VII. KAM im Wandel</b> .....	187
1. Eine neue Dimension: „Zeit“ .....	187
2. KAM-Lebenszyklusmodelle .....	188
3. Vom Key Account Management zum strategischen Relationship Management .....	195
<b>VIII. Key Account Management – keine Mode-     erscheinung!</b> .....	209
Literaturverzeichnis .....	215
Stichwortverzeichnis .....	225