Inhalt

1. Kapitel

Eine Einführung in die Untersuchung 17

A. Die Zwecksetzung der Untersuchung	17
B. Die methodologische Position der Untersuchung	19
C. Der Gang der Untersuchung	21

2. Kapitel

Key-Account-Management im Zuliefergeschäft - Grundlagen, Relevanz und Konzeptionalisierung 23

A. Begriffliche Grundlagen	23
I. Der Begriff des Zuliefergeschäfts	23
II. Die Begriffe Kundenorientierung und Kundennähe	25
III. Der Begriff der vertikalen Kooperation	26
B. Kundennähe und vertikale Kooperation im Zuliefergeschäft	28
I. Das Fallbeispiel Baumann AG - die Bedeutung der Kundennähe und der vertikalen Kooperation	29
II. Die Herausforderungen im Zuliefergeschäft - die Notwendigkeit der Kundennähe und der vertikalen Kooperation	35
C. Die Umsetzung der Kundennähe und der vertikalen Kooperation durch das Key-Account-Management	48
I. Das Key-Account-Management als Steuerungsinstrument für die Kundenbeziehung	48
II. Das Key-Account-Management als Querschnittsfunktion im Unternehmen	53
III. Eine Konzeptionalisierung des Key-Account-Managements	56

3. Kapitel

Ein theoretisch-integrativer Bezugsrahmen für die Untersuchung des Key-Account-Managements 59

A. Die Systemtheorie als Kern des Bezugsrahmens	60
I. Die Systemtheorie als integratives Paradigma	61
II. Eine systemtheoretische Betrachtung des Key-Account-Managements	62

B. Die Begründung des Key-Account-Managements durch die Transaktionskostentheorie	66
I. Das Key-Account-Management als Koordinationsmechanismus im Markt-Hierarchie-Paradigma	67
II. Transaktionskosten und Kontingenzfaktoren als Grundlage einer weiteren Betrachtung	68
III. Eine kritische Betrachtung des Beitrags der Transaktionskostentheorie für den Bezugsrahmen	70
C. Die organisatorische Gestaltung des Key-Account-Managements aus der Sicht der Kontingenzansätze der Organisationstheorie	73
I. Die organisatorische Gestaltung des Key-Account-Managements	73
II. Die Kontingenzfaktoren des Key-Account-Managements	74
III. Eine kritische Betrachtung des Beitrags der Kontingenzansätze für den Bezugsrahmen	78
D. Ein Interaktionsansatz zur Strukturierung der Kundenbeziehung - Ansatzpunkte für die strategische Gestaltung des Key-Account-Managements	81
I. Eine Strukturbetrachtung der Kundenbeziehung	81
II. Funktionen des Key-Account-Managements für die Kundenbeziehung	87
III. Der Beitrag der Interaktionsbetrachtung für den Bezugsrahmen	89
E. Die Funktionsweise des Austausches in der Kundenbeziehung - eine austauschtheoretische Betrachtung	91
I. Austauschprozesse in der Kundenbeziehung	91
II. Eine Erweiterung um den Comparison Level	93
III. Die Gestaltung der Austauschprozesse durch das Key-Account-Management	94
F. Ein Kontingenz- und ein Strukturmodell für die weitere Untersuchung	95

4. Kapitel

Die Gestaltung des Key-Account-Managements im Zuliefergeschäft

A. Grundlagen der empirischen Analyse	98
I. Die Methodik der empirischen Analyse	99
1. Das empirische Untersuchungsdesign	99
2. Die Bestimmung der Zulieferbranchen	100
3. Die Bestimmung der Zuliefer- und Abnehmerunternehmen	102
4. Der Aufbau der Fragebögen	106
II. Das Zuliefergeschäft in der Stichprobe	107
1. Die Zulieferbranchen	107
2. Die Zulieferunternehmen	111
3. Das Zulieferprodukt	114
4. Fazit: Die Rahmenbedingungen des Key-Account-Managements in der Stichprobe ...	116

B. Die Ziele des Key-Account-Managements	116
I. Eine theoretische Bestimmung der Sachziele des Key-Account-Managements	117
1. Die Kundenbindung als Oberziel	118
2. Die Erzielung beiderseitiger Erfolgspotentiale als Oberziel	122
3. Kundennähe und Kooperation als Zwischenziele	125
4. Die Priorisierung als grundlegendes Ziel	128
II. Eine empirische Analyse der Sachziele des Key-Account-Managements	130
C. Das strategische Key-Account-Management - die Gestaltung der Kundenbeziehung	135
I. Die Gestaltung der sachlichen Dimension - der Ausgangspunkt der Betrachtung	136
1. Instrumente und Strategien im Zuliefergeschäft	137
a) Die Marketing-Instrumente als Grundlage der Strategien	137
b) Eine empirisch-induktive Bestimmung der Strategien	165
c) Eine Kontingenz- und Erfolgsanalyse der Strategien	172
2. Gestaltungsvorschläge für die Strategien	195
a) Simultaneous Engineering für die Zukunftsorientierungsstrategie	195
b) Total-Quality-Management für die Spezialisierungsstrategie	199
c) Modularisierung für die Generalisierungsstrategie	205
d) Target Pricing für die Preis-Mengen-Strategie	209
II. Die Gestaltung der sozialen Dimension - eine Erweiterung der Betrachtung	214
1. Die Gestaltung der interorganisationalen Kommunikation mit dem Key-Account	215
a) Strategien der Interaktion	217
aa) Eine theoretische Bestimmung der Interaktionsstrategien	217
bb) Eine empirische Analyse der Interaktionsstrategien	221
b) Die Kommunikation durch den Einsatz von Kommunikationsmedien	233
aa) Der Aufbau von Machtpotentialen und deren Ausübung	233
bb) Der Aufbau von Vertrauenspotentialen und deren Ausübung	243
cc) Die Gestaltung von Verträgen zur Schaffung von Rahmenbedingungen	249
dd) Die Gestaltung von Verhandlungen zur Interessenskoordination	253
2. Die Gestaltung der interpersonalen Kommunikation	256
a) Die Organisation interpersonaler Kommunikation	257
b) Inhalts- und Beziehungsaspekte interpersonaler Kommunikation	260
aa) Attraktion - Grundlage interpersonaler Kommunikation	261
bb) Affiliation und der Austausch emotionaler Werte	266
cc) Die Verbesserung der Kommunikationseffizienz - eine Diskussion der Neurolinguistischen Programmierung	269
III. Die Gestaltung der zeitlichen Dimension - eine Betrachtung des Verlaufs der Kundenbeziehung	273
1. Die Gestaltung des Verlaufs der Kundenbeziehung	273
a) Der Lebenszyklus von Kundenbeziehungen als Denkfigur	273
b) Zeitstrategische Optionen	281
c) Der Zusammenhang zwischen zeitstrategischen Optionen und den Sachstrategien sowie den Strategien der Interaktion	290

2. Gestaltungsoptionen für die Zeitorientierung in einer Kundenbeziehung	291
a) Die Synchronisation der Aktivitäten zwischen Zulieferer und Key-Account	292
b) Die Synchronisation des Zeiterlebens von Zulieferer und Key-Account	293
D. Das funktionelle Key-Account-Management	295
I. Das Funktionsspektrum des Key-Account-Managements	296
1. Eine theoretische Skizze des Funktionsspektrums	297
2. Aufgaben und Selbstverständnis des funktionellen Key-Account-Managements im Zuliefergeschäft	300
3. Eine empirische Analyse der Funktionen des Key-Account-Managements	304
II. Funktionstypen im Key-Account-Management	314
1. Die empirisch-induktive Bestimmung von Funktionstypen	314
2. Eine Kontingenz- und Erfolgsbetrachtung der Funktionstypen	317
E. Das organisatorische Key-Account-Management	332
I. Die organisatorische Differenzierung des Key-Account-Managements	333
1. Die Einrichtung einer Key-Account-Management-Stelle	334
2. Key-Account-Management ohne eine eigenständige Stelle	341
3. Eine empirische Betrachtung der organisatorischen Differenzierung	344
a) Organisationsstrukturen im Zuliefergeschäft	344
b) Eine Kontingenz- und Erfolgsanalyse der Organisationsstrukturen	346
II. Die organisatorische Integration des Key-Account-Managements	365
1. Die Funktionsträger im Key-Account-Management	366
2. Die Integration der Funktionsträger durch Kommunikation	369
3. Kommunikationsinstrumente für die Integration	378
 <i>5. Kapitel</i> Ein Fazit der Untersuchung	
	382
A. Eine zusammenfassende Betrachtung des Key-Account-Managements im Zuliefergeschäft	382
B. Implikationen für das Fallbeispiel Baumann AG	390
Anhang	397
Literatur	447

Tabellen

Tabelle 1: Versand und Rücklauf der Fragebögen in den Zulieferbranchen	104
Tabelle 2: Versand und Rücklauf der Fragebögen in den Abnehmerbranchen	105
Tabelle 3: Fragebogenerweiterung in den Abnehmerbranchen	105
Tabelle 4: Umsatzanteil der Sub-Branchen	110
Tabelle 5: Die Operationalisierung der Ziele des Key-Account-Managements	130
Tabelle 6: Die Bedeutung der Ziele des Key-Account-Managements	131
Tabelle 7: Eine Betrachtung der Kontingenzzusammenhänge hinsichtlich der Ziele	132
Tabelle 8: Kontingenztabelle der Ziele	134
Tabelle 9: Bedeutungsrangfolge der Marketing-Instrumente nach ihrem durchschnittlichen Stellenwert	138
Tabelle 10: Übersicht der strategischen Stoßrichtungen	139
Tabelle 11: Einflußfaktoren auf die strategische Stoßrichtung Qualität	142
Tabelle 12: Einflußfaktoren auf die strategische Stoßrichtung Forschung und Entwicklung	145
Tabelle 13: Einflußfaktoren auf die strategische Stoßrichtung Warenfluß	153
Tabelle 14: Einflußfaktoren auf die strategische Stoßrichtung Technik	157
Tabelle 15: Einflußfaktoren auf die strategische Stoßrichtung Programm	160
Tabelle 16: Einflußfaktoren auf die strategische Stoßrichtung Information	163
Tabelle 17: Situationen in denen die Strategien überwiegend verfolgt werden	180
Tabelle 18: Sachstrategien und "gemeinsame Orientierungen"	184
Tabelle 19: Sachstrategien und "innere Verpflichtung"	186
Tabelle 20: Sachstrategien und "positive Erfahrungen"	187
Tabelle 21: Sachstrategien und die "Gefahr des Lieferantenwechsels"	190
Tabelle 22: Sachstrategien und die "Zuschlagschance beim nächsten Auftrag"	192
Tabelle 23: Sachstrategien und die "Belastbarkeit der Kundenbeziehung"	194
Tabelle 24: Interaktionsstrategien und "positive Erfahrungen"	230
Tabelle 25: Annahmen und Ergebnisgrößen der einzelnen Phasen im idealtypischen Kundenbeziehungszyklus	280

Tabelle 26: Vor- und Nachteile der zeitstrategischen Optionen Kundenaufbau vs. Kundenpenetration	283
Tabelle 27: Vor- und Nachteile der zeitstrategischen Optionen Kundenpflege vs. Kundenweiterentwicklung	287
Tabelle 28: Rangfolge der Aufgaben der jeweiligen Managementfunktionen nach ihrem durchschnittlichen Stellenwert	301
Tabelle 29: Empirische Funktionen des Key-Account-Managements	305
Tabelle 30: Einflußfaktoren auf die Koordinationsfunktion	307
Tabelle 31: Einflußfaktoren auf die Sachplanungsfunktion	311
Tabelle 32: Einflußfaktoren auf die Formalplanungsfunktion	312
Tabelle 33: Funktionstypen und die "Gefahr des Lieferantenwechsels"	328
Tabelle 34: Funktionstypen und die "Zuschlagschance beim nächsten Auftrag"	329
Tabelle 35: Funktionstypen und die "Belastbarkeit der Kundenbeziehung"	331
Tabelle 36: Strukturformen der Vertriebsorganisation	345
Tabelle 37: Organisationsstrukturen und die "Gefahr des Lieferantenwechsels"	360
Tabelle 38: Organisationsstrukturen und die "Zuschlagschance beim nächsten Auftrag"	361
Tabelle 39: Organisationsstrukturen und die "Belastbarkeit der Kundenbeziehung"	363
Tabelle 40: Kontakthäufigkeit mit anderen Funktionsträgern im Rahmen des Key-Account-Managements	370
Tabelle 41: Abstimmungsprobleme mit anderen Abteilungen im Rahmen der Schlüsselkundenbetreuung	372
Tabelle 42: Nutzung von Abstimmungsinstrumenten	380
Tabelle 43: Beispielhafte Gestaltungsparameter in der sachlichen Dimension im Fall Baumann AG	393
Tabelle 44: Beispielhafte Gestaltungsoptionen in der sozialen Dimension im Fall Baumann AG	395
Tabelle 45: Beispielhafte Gestaltung der zeitlichen Dimension im Fall Baumann AG	395

Abbildungen

Abbildung 1: Aufbau und Gang der Untersuchung	22
Abbildung 2: Trends in der Zulieferindustrie	45
Abbildung 3: Beschaffungswirtschaftliche Herausforderungen und absatzwirtschaftliche Implikationen für Zulieferunternehmen	47
Abbildung 4: Diskrete Transaktion vs. Kundenbeziehung	51
Abbildung 5: Steuerungsmodi von Marktbeziehungen	52
Abbildung 6: Key-Account-Management als Querschnittsfunktion im Unternehmen	55
Abbildung 7: Elemente des Key-Account-Managements	58
Abbildung 8: Eine Kontingenzbetrachtung des Key-Account-Managements	64
Abbildung 9: Eine systemstrukturelle Einordnung des Key-Account-Managements	65
Abbildung 10: Eine Strukturbetrachtung der Kundenbeziehung und des Key-Account-Managements	87
Abbildung 11: Grundmodell der Funktionen des Key-Account-Managements	89
Abbildung 12: Das inhaltlich spezifiziertere Kontingenzmodell des Key-Account-Managements	96
Abbildung 13: Eine Strukturbetrachtung der Kundenbeziehung und des Key-Account-Managements	97
Abbildung 14: Ein Positionierungsmodell zur Branchenauswahl	101
Abbildung 15: Verteilung der Branchen in der Stichprobe	107
Abbildung 16: Zulieferunternehmen nach Umsatzgrößenklassen	112
Abbildung 17: Zulieferunternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen	113
Abbildung 18: Die Marktanteile der Zulieferunternehmen	113
Abbildung 19: Die Komplexität der Zulieferprodukte	114
Abbildung 20: Eigenentwicklungsanteil der Zulieferer	115
Abbildung 21: Eine funktionale Hierarchisierung der Key-Account-Management-Ziele	118
Abbildung 22: Übersicht der Kundenbindungsziele	119
Abbildung 23: Übersicht der Ziele beiderseitiger Erfolgspotentiale	123
Abbildung 24: Eine Übersicht der Ziele der Kundennähe und der Kooperation	126

Abbildung 25: Ziele der Priorisierung	129
Abbildung 26: Die strategischen Stoßrichtungen in den Zulieferbranchen	164
Abbildung 27: Strategien im Key-Account-Management	166
Abbildung 28: Die Strategie der Zukunftsorientierung im strategischen Gestaltungsraum	167
Abbildung 29: Die Spezialisierungsstrategie im strategischen Gestaltungsraum	168
Abbildung 30: Die Generalisierungsstrategie im strategischen Gestaltungsraum	169
Abbildung 31: Die Preis-Mengen-Strategie im strategischen Gestaltungsraum	170
Abbildung 32: Der Einfluß der Umweltambiguität auf die Strategiewahl	173
Abbildung 33: Der Einfluß der Abhängigkeit auf die Strategiewahl	176
Abbildung 34: Strategien und Unternehmensgröße nach Mitarbeitern	178
Abbildung 35: Die Realisation von mit der Einführung des Key-Account-Managements verbundenen Zielen in Abhängigkeit der Strategien	181
Abbildung 36: Interaktionsstrategien der Kundenbearbeitung	224
Abbildung 37: Interaktionsstrategien in Abhängigkeit der Umweltambiguität	225
Abbildung 38: Der Zusammenhang zwischen Interaktions- und Sachstrategien	227
Abbildung 39: Machtkonstellationen im Zuliefergeschäft	234
Abbildung 40: Typologie der Machtpotentiale	236
Abbildung 41: Typologie der Vertrauenspotentiale	245
Abbildung 42: Das Steuerungspotential von Verträgen, Vertrauen und Macht in Abhängigkeit der Ambiguität	250
Abbildung 43: Verträge im Rahmen des Zuliefergeschäfts	251
Abbildung 44: Verhandlungsstile im Key-Account-Management	254
Abbildung 45: Einflußfaktoren auf die interpersonale Attraktion	262
Abbildung 46: Idealtypischer Verlauf des Kundenlebenszyklus	275
Abbildung 47: Zeitstrategische Optionen im Kundenlebenszyklus	282
Abbildung 48: Funktionstypen im Funktionsspektrum des Key-Account-Managements	316
Abbildung 49: Funktionstypen in Abhängigkeit der Produktkomplexität	319
Abbildung 50: Funktionstypen nach Sachstrategien	321
Abbildung 51: Abweichung bei der Beurteilung des Stellenwerts von Leistungen zwischen Kunde und Zulieferer	323
Abbildung 52: Die Realisation von mit der Einführung des Key-Account-Managements verbundenen Zielen nach dem Funktionstyp	325
Abbildung 53: Das Key-Account-Management in der Stabsposition	335

Abbildung 54: Das Key-Account-Management in der Linienfunktion eines nach Key-Accounts ausgerichteten Unternehmens	337
Abbildung 55: Die Einordnung des Key-Account-Managements in einem nach Funktionen ausgerichteten Unternehmen	338
Abbildung 56: Das Key-Account-Management in der Matrixorganisation	339
Abbildung 57: Das Key-Account-Management als Team	340
Abbildung 58: Unternehmen mit und ohne Key-Account-Management in Abhängigkeit der Ambiguität	349
Abbildung 59: Unternehmen mit und ohne Key-Account-Management nach der Umweltabhängigkeit	350
Abbildung 60: Unternehmen mit und ohne Key-Account-Management in Abhängigkeit der Unternehmensgröße nach Mitarbeitern	351
Abbildung 61: Unternehmen mit und ohne Key-Account-Management in Abhängigkeit der Produktkomplexität	353
Abbildung 62: Zusammenhang zwischen dem Funktionstyp und der Key-Account-Management-Stelle	354
Abbildung 63: Zusammenhang zwischen dem Kundenbearbeitungscluster und der Key-Account-Management-Stelle	355
Abbildung 64: Abweichung der Beurteilung des Stellenwerts von Leistungen zwischen Key-Account und Zulieferer nach organisatorischer Differenzierung	357
Abbildung 65: Funktionsträger im Key-Account-Management	367
Abbildung 66: Funktionsträger im Key-Account-Management nach Firmen mit und ohne Key-Account-Management-Stelle	368
Abbildung 67: Häufige Kontakte mit anderen Abteilungen in Firmen mit bzw. ohne Key-Account-Management	371
Abbildung 68: Geringe Abstimmungsprobleme und Key-Account-Management	373
Abbildung 69: Mittelwertprofile der Kontakthäufigkeit mit Unternehmensbereichen nach Kommunikationsstrukturen	375
Abbildung 70: Mittelwertprofile der Abstimmungsprobleme und Kommunikationsstrukturen	377
Abbildung 71: Key-Account-Management-Stellen und die Problemlösung in Ad-hoc-Sitzungen	381
Abbildung 72: Wettbewerbsstärke der Vertriebsorganisation nach Unternehmen mit und ohne Key-Account-Management-Stelle	389