

---

## Der Autor

**Hartmut H. Biesel** ist geschäftsführender Gesellschafter der APRICOT Unternehmensberatung GmbH und beschäftigt sich mit den Themen “Neuausrichtung von Vertriebsorganisationen, Entwicklung und Umsetzung von Vertriebsstrategien und Optimierung des Markt- und Kundenmanagements”.

Hartmut H. Biesel startete 1972 seine berufliche Laufbahn im operativen Vertrieb, ab 1981 war er in Führungspositionen in mittelständischen Unternehmen und Konzerngesellschaft im In- und Ausland tätig.

Seit 1997 stellt Hartmut H. Biesel seine langjährigen Berufserfahrungen – Außendienst bis Management – Unternehmen zur Verfügung, die ihre Marketing- und Vertriebsaktivitäten optimieren wollen. Von der umfassenden Betreuung eines Turnarounds bis zu Coaching und Qualifizierung von Mitarbeitern begleitet er als Umsetzungspartner die Unternehmen.

Die Herausforderungen in der globalen Wirtschaft erfordern in vielen Unternehmen einen Paradigmenwandel in der Vertriebsausrichtung. Die Weiterentwicklung von Kundenmanagementkonzepten, beispielsweise der Auf- und Ausbau von Key Account Management-Organisationen, nimmt deshalb inzwischen einen wichtigen Schwerpunkt im Beratungs- und Qualifizierungsportfolio von Hartmut H. Biesel ein.

Hartmut H. Biesel ist Mitglied in diversen Organisationen, u. a. Vorstand des „EF-KAM European Foundation for Key Account Management“, Vertriebsexperte des Think Tank “Sales Driven Company” der Universität St. Gallen und Gründungsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Führungskräfteentwicklung DGFKE e.V. Er ist erfolgreicher Buchautor, Berater, Trainer und Coach.

Kontaktadresse:

Hartmut H. Biesel

APRICOT GmbH – die Umsetzungspartner

Oberbank 23

44149 Dortmund

Email: [h.biesel@apricot-partner.de](mailto:h.biesel@apricot-partner.de)

---

## Glossar

**Benchmarking** Im Benchmarking-Prozess werden Standards und Normen unter Berücksichtigung der Leistungen der besten Wettbewerber und anderer Marktteilnehmer (best practice) festgelegt. Ein Benchmark ist eine Zielmarke, mit der die eigenen Leistungen verglichen und beurteilt werden. Ziel ist es, sich am höchsten Standard aus Kundensicht zu messen bzw. sich an den Leistungen des Wettbewerbs zu orientieren

**Bottom-up** Bottom-up bedeutet, die Wünsche, Informationen und Strategien der Schlüsselkunden und internen Kunden (Mitarbeiter) bei den strategischen Unternehmensplanungen zu berücksichtigen. Informationen von der „Basis“ werden verwertet, Schlüsselkunden vor Einführung neuer Ideen befragt oder mit in Gestaltungsprozesse einbezogen

**Buying-Center** Kunden bilden Einkaufsteams, um fachliche und komplexe Fragen besser klären zu können. Teilweise wird ein Buying-Center auch aus einkaufstaktischen Überlegungen gebildet

**Category Management** Der Begriff kommt aus dem Konsumgüterbereich und wird unterschiedlich interpretiert. Category Management (CM) beabsichtigt im Idealfall eine Einbeziehung von Hersteller und Schlüsselkunde in einen gemeinsamen Steuerungsprozess. CM wird unter anderem als Management einer Vertriebseinheit, Management von Produktgruppen oder als Koordination zwischen Marketing und Vertrieb verstanden

**Commodity-Märkte** Produkteigenschaften und Dienstleistungen gleichen sich in einer Branche immer mehr an, Alleinstellungsmerkmale sind kaum noch vorhanden. In einer derartigen Konstellation bekommen das Schlüsselkunden-Management und die Gründung von strategischen Allianzen zwischen Anbietern und Schlüsselkunden eine wichtige Funktion

**Efficient Consumer Response** Im Rahmen des ECR-Konzepts wird der Waren und Informationsfluss zwischen Hersteller und Schlüsselkunde ganzheitlich gesteuert. Dies bezieht sich hauptsächlich auf die Bereiche Bestellwesen, Sortimentsgestaltung, Verkaufsförderung und Produktentwicklung

**Feedback-System** Kunden und Mitarbeiter schätzen es, wenn sie auf ihre Anregungen eine Rückmeldung erhalten. Um eine systematische Erledigung dieses Bedürfnisses sicherzustellen, installieren Unternehmen ein strukturiertes Rückmeldesystem (Feedback)

**Key-Account** Der Begriff kommt aus der amerikanischen Wirtschaft. Ursprünglich meinte man damit ein Konto, das für einen Großkunden geführt wurde. Schrittweise verselbstständigte sich der Begriff. Heute versteht man unter einem Key Account einen Schlüsselkunden, den zu verlieren sich ein Unternehmen nicht leisten kann

**Key Account Manager** Besonders qualifizierter Vertriebsmitarbeiter, der die Betreuung eines Schlüsselkunden verantwortet. Die Ausgestaltung dieser Vertriebsaufgabe ist je nach Unternehmen/Branche sehr unterschiedlich

**Key Account Management** Key Account Management beschreibt die organisatorische Gestaltung der Schlüsselkundenbearbeitung

**Outsourcing** Verlagerung von eigenen Tätigkeiten auf einen Geschäftspartner oder externen Dienstleister. Ziel ist, sich hauptsächlich auf seine Kernkompetenzen zu konzentrieren und Nebentätigkeiten aus Kosten- und Kompetenzgründen abzugeben

**Pareto-Prinzip** Der italienische Ökonom Vilfredo Pareto fand heraus, dass es in vielen Bereichen unseres Lebens eine Unausgewogenheit zwischen Ursache und Wirkung, Aufwand und Ertrag oder Anstrengung und Ergebnis gibt. Das so genannte 20/80-Prinzip hat als Begriff auch Einzug in die Wirtschaft gefunden

**Portfolio** Der Begriff ist dem Wertpapiergeschäft entlehnt. Eine Portfolioanalyse beschreibt Chancen und Risiken von Produkten, Kunden-/Anbieterverhältnissen, Strategien etc. und stellt zwei Hauptdimensionen so einander gegenüber, dass das Ergebnis in einer zweidimensionalen Matrix aufgezeigt werden kann

**Profit/Loss-Verantwortung** Mitarbeiter oder Teams sind für Gewinn und Verlust in ihrem Gestaltungsbereich verantwortlich. Innerhalb des erteilten Kompetenzrahmens entscheiden sie über die Geschäftsaktivitäten

**Selling-Center** Mitglieder aus kundennahen Bereichen werden zu einem Kundenteam zusammengeschlossen. Mit dieser Maßnahme soll der Informationsfluss gestärkt, der Kundenservice verbessert und die Kundenbetreuung intensiviert werden

**Screening-Verfahren** Das Screening-Verfahren bildet einen Schutzschirm bei Projektgeschäften ebenso wie bei der Entwicklung von Neuprodukten. An bestimmten Punkten wird immer wieder festgelegt, wie das Projekt weitergeführt werden soll. Damit wird verhindert, dass sich unbemerkt Fehlentwicklungen ergeben und damit interne Ressourcen sinnlos vergeudet werden

**SWOT-Analyse** SWOT setzt sich aus vier englischen Wörtern zusammen: Strength (Stärke), Weakness (Schwäche), Opportunities (Möglichkeiten), Threats (Risiken). Diese Methode hilft herauszufinden, wo Unternehmen ansetzen sollten, um Chancen zu nutzen bzw. aufpassen müssen, wenn sie eine offene Flanke besitzen

**Supply Chain Management** Supply Chain Management (SCM) ist eine Managementfunktion, die bereichs- und funktionsübergreifend Prozessabläufe koordiniert sowie die gesamte Wertschöpfungskette steuert und überwacht und damit die Interessen der Schlüsselkunden in den Mittelpunkt des Unternehmens rückt

**Top-down** Das Gegenteil von Bottom-up. Unternehmen bestimmen ohne Beteiligung der externen und internen Kunden ihre Leistungen

**Wertschöpfungskette** Die Beschreibung der Wertschöpfung von der Produktherstellung bis zum Verkaufspunkt. Das Ziel der Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette ist es, unnötige Kosten zu reduzieren und Mehrwert zu schaffen

---

## Literaturverzeichnis

- Ackerschott, Harald. 2000. *Strategische Vertriebssteuerung*. Wiesbaden.
- Arndt, Werner. 2000. Variable Entlohnung lohnt nicht immer. In *Informationsweek*.
- Baumgarten, Helmut, und Wolff, Stefan. 1999. Versorgungsmanagement-Erfolge durch Integration von Beschaffung und Logistik. In *Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement*. Wiesbaden.
- Belz, Christian. 1994. Management von Geschäftsbeziehungen. In *Fachbuch Marketing*. St. Gallen.
- Belz, Christian, und Bussmann, Wolfgang. 2000. *Vertriebs szenarien 2005*. St. Gallen.
- Berger, Wolfgang. 2000. *Business Reframing*. Wiesbaden.
- Biesel, Hartmut H. 2001. *Innovatives key Account Management*. München.
- Biesel, Hartmut H. 2004. *Turnaround im Vertrieb*. Wiesbaden.
- Biesel, Hartmut H. 2006. *Vertriebsarbeit leicht gemacht*. Wiesbaden.
- Brown, Mark G. 1997. *Kennzahlen*. München.
- Czichos, Reiner. 2000. *Creatives Account Management*, 2. Aufl. München.
- Diller, Hermann, und Kusterer, Marion. 2000. *KAM in der Konsumgüterindustrie*, Working paper, DVS, Vortrag, Frankfurt.
- Donaldson, Mimi. 2000. *Erfolgreich verhandeln*. Landsberg.
- Esser, Beatrix, und Fiesser, Günther. 1998. Wege zum Key-Account-Erfolgsteam. In *Absatzwirtschaft*.
- Geiselhart, Helmut. 2001. *Das lernende Unternehmen im 21. Jahrhundert*. Wiesbaden.
- Gündling, Christian, 1997. *Maximale Kundenorientierung*, 2. Aufl. Stuttgart.
- Hallensleben, Jutta. 1998. Cross selling. In *Absatzwirtschaft*.
- Klebert, Stefan. 1999. Die Selektion von Schlüsselkunden. In *Absatzwirtschaft*.
- Koenecke, Jürgen. 2000. *Leistungsorientierte Entlohnung im KAM, DVKK*. München.
- Marzian, Sieghard H., und Smidt, Wolfhart 1999. *Vom Vertriebsingenieur zum Market-Ing.* Heidelberg
- Mercuri Goldman International GmbH. 1996. Selling-teams. In *Absatzwirtschaft*.
- Minx, Eckard. 1996. „Zukunftsforschung im Unternehmen“. In *Absatzwirtschaft*.
- Morris, Steve, und Willcocks, Graham 1998. *Erfolgsfaktor Kundenorientierung*. Niedernhausen.
- Pinczoliths, Karl. 1999. *Quantensprung im Innendienst durch Schlagzahlmanagement, Vortrag DVS Innendienstleiterkongress*. Frankfurt.
- Presser, Gero. 2012. *CRM im Key Account Management*.
- Pufahl, Mario, und Happe, Guido. 2004. *Innovatives Vertriebsmanagement*. Wiesbaden.
- Rapp, Reinhold, Stobacka, Kaj, und Kaario, Kari. 2002. *Strategisches Account Management*. Wiesbaden.
- Rau, Harald. 1994. *Key Account Management*. Wiesbaden.
- Rentzsch, Hans-Peter. 2001. *Kundenorientiert verkaufen im Technischen Vertrieb*, 2. Aufl. Wiesbaden.
- Sahr, Joachim. 1998. *Kostenreduktion durch Zielvereinbarungen*. Renningen.
- Schimmel-Schloo, Martina. 1997. Key Account Management: Was bringt es wirklich. In *acquisa*.

- Schwetz, Wolfgang. 2000. *Customer Relationship Management*. Wiesbaden.
- Shapiro, Benson P., und Moriarty, Rowland T. 1984. Organizing the national account force, research program, working paper, report no. 84-101, Marketing Science Institute, Cambridge, Mass.
- Sidow, Hans D. 1997. *Key Account Management*, 3. Aufl. Landsberg.
- Winkelmann, Peter. 1999. *Außendienststeuerung*. München.
- Winkelmann, Peter. 1997. *Computergestützte Besuchsberichte*. München.