

Rolf E. Bickelmann

Key Account Management

Rolf E. Bickelmann

# Key Account Management

Erfolgsfaktoren  
für die Kundensteuerung –  
Strategien, Systeme, Tools



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme  
Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei  
Der Deutschen Bibliothek erhältlich

1. Auflage Dezember 2001

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2001

Softcover print of the hardcover 1st edition 2001

Lektorat: Susanne Kramer

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



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.

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: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN-13: 978-3-322-89052-8

e-ISBN-13: 978-3-322-89051-1

DOI: 10.1007/978-3-322-89051-1

# Vorwort

Dieses Buch erhebt nicht den Anspruch, das Kunden-Management neu zu erfinden oder auf seine Bedeutung für das Unternehmen hinzuweisen. Es dürfte auch wohl kaum noch ein Unternehmen geben, das diese Organisationsform nicht praktiziert. Die Frage heißt auch nicht, ob es sinnvoll ist, Kunden-Managern im Wissen um das Risiko wichtige Schlüsselkunden anzuvertrauen. Es geht vielmehr um das Ziel einer *Optimierung der laufenden Prozesse* im Kunden-Management sowie um die *richtige Auswahl der Instrumente*, die ein professionelles Managen von Schlüsselkunden ermöglichen.

Ich habe mich in den letzten 15 Jahren bei Henkel, einem namhaften Unternehmen der Markenartikel-Industrie, mit der Entwicklung neuer Vertriebskonzepte, -strategien und -instrumente befasst. Im Großen und Ganzen sind die Ergebnisse dieser Arbeit heute „state of the art“ im Unternehmen. Andere Teile befinden sich noch im Entwicklungsstadium oder werden gerade implementiert

Es ist völlig klar, dass neue Konzepte, Strategien und Instrumente starke Mentoren brauchen, um national und auch international realisiert werden zu können. Innovationen sind ohne Visionen auch im Vertrieb nicht denkbar.

An dieser Stelle möchte ich insbesondere meinem Freund und Mentor, Dr. Klaus Morwind, Dank sagen. Als Mitglied der Geschäftsführung der Henkel KGaA hat er schon früh die auf das Unternehmen zukommenden Herausforderungen im Vertrieb erkannt. Nicht zuletzt seinem Drängen nach Veränderung und seinem Commitment bei der Realisierung vertrieblicher Innovationen ist es zu verdanken, dass der Vertrieb heute eine Rolle spielt, die ihm aufgrund der Marktgegebenheiten zusteht.

Ein Kompetenz-Center für den Vertrieb lebt von seinen Teammitgliedern. Die in diesem Buch beschriebenen Strategien und Tools sind ohne die Mitwirkung kompetenter Kollegen und Kolleginnen nicht denkbar. Insbesondere möchte ich erwähnen:

- Heinz-Rainer Horn, Lutz Mehlhorn, Dieter Ebbers und Franz Speer zum Thema „Category Management“
- Rainer Demsar und Gunter Baumgart bei der Entwicklung von „Supply Chain Management“
- Danny Van der Sande (Multifunktionale Teams)
- Jack van der Kogel und Johan Scheepers zum Thema „Kunden-Deckungsbeitragsrechnung“
- Heinz Graffmann (Benchmarking)
- Annemarie Posratschnig (Folder-Optimierung)
- Ralf Heine (E-Commerce).

Darüber hinaus danke ich Hermann Reidegeld (P.A.R.K. Consulting GmbH, Düsseldorf) für die Mitarbeit am Thema Share of Presence (SHOP) und Benchmarking sowie Eric Bensimon (Axense) für die Unterstützung im IT-Bereich. „The Partnering Group“ hat einen wesentlichen Beitrag im Zusammenhang mit Partnering und OGSM geleistet.

Nicht zuletzt gilt mein Dank meinen Sekretärinnen, Frau Krümmel und Frau Könemann, für die vielen „Sonderschichten“, die erforderlichlich waren, um dieses Buch fertigzustellen.

Rolf Bickelmann

# Inhalt

<b>Vorwort .....</b>	<b>5</b>
<b>Einleitung .....</b>	<b>9</b>
<b>1. Entwicklungen, Herausforderungen und Funktionen im Key Account Management .....</b>	<b>15</b>
1.1 Entwicklungen im Key Account Management .....	16
1.2 Herausforderungen und Funktionen des Key-Account-Managers.....	20
<b>2. Professionelles Beziehungsmanagement als Fundament einer neuen Qualität in der Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel ..</b>	<b>23</b>
2.1 Warum Beziehungsmanagement?.....	24
2.2 Begriff und Schritte im Beziehungsmanagement...	27
2.3 Partnering-Modell für dauerhafte partnerschaftliche Beziehungen mit wichtigen Schlüsselkunden ..	44
2.4 Verhandlungsstrategien auf der Basis eines partnerschaftlich orientierten ECR (Efficient Consumer Response).....	50
<b>3. Multifunktionale Teams .....</b>	<b>123</b>
3.1 Basiskonzept.....	125
3.2 Ideal-Modell .....	130
3.3 Aufgaben und Rollen der Teammitglieder.....	132
3.4 Erfahrungen aus der Praxis.....	142
3.5 Zusammenfassung .....	147

<b>4. Die Toolbox eines erfolgreichen Account- Managers zur strategischen Kundensteuerung....</b>	<b>151</b>
4.1 „OGSM“ – Strategische Kundenplanung .....	151
4.2 „Magic Square“ – Kunden- Deckungsbeitragsrechnung .....	169
4.3 SHOP (Share of Presence) – Der richtige Markt- anteil im Vertriebsmix bei strategischen Kunden .	189
4.4 Benchmarking im Vertrieb – Ein strategisches Steuerungs- und Kontrollinstrument für ein European Trade Management.....	200
4.5 Folder für Verhandlungen mit strategischen Kunden.....	220
<b>5. Euro Account Management als erster Schritt zum Global Account Management .....</b>	<b>227</b>
5.1 Neue Herausforderungen für den Account- Manager durch Euro Accounts .....	229
5.2 Der neue Handel in Europa .....	235
5.3 Ziele und Strategien.....	246
5.4 Der Euro – Strategische Optionen einer europäischen Währung im Marketing .....	269
5.5 Europäische Preispolitik .....	276
<b>6. Incentive-Systeme als strategisches Management-Instrument zur Steuerung und Motivation einer Hochleistungs-Organisation im Vertrieb .....</b>	<b>285</b>
<b>7. E-Commerce .....</b>	<b>293</b>
7.1 B2B (Business to Business) .....	294
7.2 B2C (Business to Consumer) .....	296
<b>8. Ausblick.....</b>	<b>301</b>
<b>Der Autor .....</b>	<b>303</b>