

PETER GÖTZ

Key-Account-Management im Zuliefergeschäft

Eine theoretische und empirische Untersuchung



DUNCKER & HUMBLOT · BERLIN

PETER GÖTZ

Key-Account-Management im Zuliefergeschäft

SCHRIFTEN ZUM MARKETING

hrsg. von Prof. Dr. Erwin Dichtl, Mannheim
Prof. Dr. Franz Böcker †, Regensburg
Prof. Dr. Hermann Diller, Nürnberg
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim
Prof. Dr. Stefan Müller, Dresden

Band 39

Key-Account-Management im Zuliefergeschäft

Eine theoretische und empirische Untersuchung

**Von
Peter Götz**



Duncker & Humblot · Berlin

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Götz, Peter:

Key-Account-Management im Zuliefergeschäft : eine
theoretische und empirische Untersuchung / von Peter Götz. –
Berlin : Duncker und Humblot, 1995

(Schriften zum Marketing ; Bd. 39)

Zugl.: Erlangen-Nürnberg, Univ., Diss., 1995

ISBN 3-428-08432-2

NE: GT

n 2

Alle Rechte vorbehalten


© 1995 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fotoprint: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0343-5970

ISBN 3-428-08432-2

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 

Vorwort

Im Zuliefergeschäft erfordern neue Beschaffungsstrategien der Großkunden bei zugleich starkem Wettbewerbsdruck unter den Zulieferern mehr Kundennähe und Bereitschaft zur vertikalen Kooperation mit den Kunden. Zur Umsetzung dieser Ziele bedarf es eines Verkaufsmanagements, das zusammen mit dem Kunden eine ganzheitliche Koordination aller Funktionsbereiche des Zulieferunternehmens ermöglicht. Diese strategische und organisatorische Neuorientierung findet im Key-Account-Management Ausdruck.

Dabei handelt es sich um ein auf strategisch bedeutsame Kunden ausgerichtetes Managementkonzept, das strategische, funktionale und organisatorische Elemente umfaßt. Im Hinblick auf die Erzielung von Kundennähe und die Kooperation kommt einer wechselseitigen Abstimmung der Elemente große Bedeutung zu. Nur eine der jeweiligen Situation angepaßte Ausprägung des Key-Account-Managements führt dazu, daß eine Integration mit dem Kunden vollzogen und die Kundenbeziehung stabilisiert wird.

Angeregt und in vielfältiger Weise gefördert wurde die Arbeit von meinem akademischen Lehrer, *Herrn Prof. Dr. Hermann Diller*. Ihm möchte ich an dieser Stelle für die ständige Diskussionsbereitschaft und die Vielzahl an hilfreichen Hinweisen für die Gestaltung der Arbeit herzlich danken. Ebenfalls danke ich *Herrn Prof. Dr. Werner Pfeiffer* für die Übernahme des Korreferats. Meinen *Kollegen* am Nürnberger Lehrstuhl für Marketing bin ich für den zugleich freundschaftlichen und kritisch-konstruktiven Gedankenaustausch dankbar.

Großer Dank gilt *Frau Sigrid D. Aubauer* und meiner *Mutter* für die umfangreiche und zuverlässige Hilfestellung bei den Korrekturarbeiten am Typoskript. Zu den tatkräftigen Helfern im Rahmen der Endbearbeitung gehörte auch *Herr Dipl.-Kfm. Nikolaus Poscharsky*.

Widmen möchte ich meine Arbeit meinen *Eltern* und *Sigrid A. Aubauer*, die selbstlos zum Gelingen der Arbeit beigetragen haben und dabei vieles entbehren mußten.

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

98

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 interpersonalen Kommunikation 257
 - b) Inhalts- und Beziehungsaspekte interpersonalen Kommunikation 260
 - aa) Attraktion - Grundlage interpersonalen 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	
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: Kontingenztafel 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 Schlüsselpersonenbetreuung	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 spezifizierte 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 Zuliefergeschäftes	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

Abkürzungen

Abb.	Abbildung
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CAD	Computer Aided Design
CAQ	Computer Aided Quality Ensurance
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CL	Comparison Level
CNC	Computerized Numerical Control
EDI	Electronic Data Interchange
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EH	Elektrohauseräte
F&E	Forschung und Entwicklung
Hrsg.	Herausgeber
JiT	Just-in-Time
KAM	Key-Account-Management
Kfz	Kraftfahrzeug
LuR	Luft- und Raumfahrt
n	Stichprobengröße
NLP	Neurolinguistische Programmierung
NVKL	Nationale Verkaufsleitung
O.V.	Ohne Verfasser
OEM	Original Equipment Manufacturer
OuF	Optik und Feinmechanik
p	Irrtumswahrscheinlichkeit
PPS	Produktionsplanungs- und Steuerungssystem
QFD	Quality Function Deployment
RVKL	Regionale Verkaufsleitung
SD	Standardabweichung
SNr.	Sondernummer
SuZ	Schreib- und Zeichengeräte
Tab.	Tabelle
TKT	Transaktionskostentheorie
TQM	Total-Quality-Management
VDA	Verband der Automobilindustrie e.V.
VDM	Verband der Deutschen Möbelindustrie e.V.
VKL	Verkaufsleitung
ZAL	Zentrales Außenlager

1. Kapitel

Eine Einführung in die Untersuchung

A. Die Zwecksetzung der Untersuchung

Das Zuliefergeschäft steht derzeit im Mittelpunkt des wirtschaftspolitischen Interesses. Grund dafür ist der Anpassungsdruck allgemeiner Marktentwicklungen. Damit steigt in Forschung und Praxis das Interesse an geeigneten Maßnahmen, um diesem Anpassungsdruck zu begegnen. Neben wettbewerbsstrategischen Überlegungen der Produkt- und Prozeßinnovation spielen strukturelle Maßnahmen eine immer größere Rolle.¹ Aus unternehmensstrategischer Sicht gewinnt die Ausrichtung auf Key-Accounts zunehmend an Bedeutung.

Dabei bedingen tiefgreifende Veränderungen konsequenterweise neue Anforderungen an Zulieferer, die sich verstärkt als Kooperationspartner in das Netzwerk ihrer Key-Accounts mit eigens angepaßten Organisations- und Arbeitssystemen einbringen müssen.² Diese entwickeln sich bei den Key-Accounts und den Zulieferern zu immer komplexeren Systemen. Dadurch entsteht ein Grad an Spezifität, der aufgrund steigender Abhängigkeit und wachsendem Sicherheitsbedürfnis³ höhere Anforderungen an die Koordination interner und externer Aufgaben stellt. Während es für den Key-Account zu einem größeren Einkaufsrisiko kommt, steht der Zulieferer ständig neuen Entscheidungsstrukturen und Beschaffungsstrategien gegenüber.⁴

Neben dem Preis als Instrument zur Koordination am Markt müssen mit der Ausdehnung der Leistungsbeziehung auf Querschnittsfunktionen und Know-how neue Koordinationsinstrumente eingesetzt werden.⁵ Das Instrument der zukünftigen Koordination liegt verstärkt in der Kooperation und deren organisatorischer, funktionaler und strategischer Ausgestaltung mit dem Ziel einer

¹ Vgl. beispielsweise Frese (1985).

² Vgl. Picot (1991), S. 338f., und Stark (1992), S. 28f.

³ Vgl. Picot (1991), S. 345.

⁴ Vgl. Picot (1991), S. 342.

⁵ Vgl. auch Plinke (1989), S. 307-309.

Ertragspartnerschaft, die die Interessen von Zulieferer und Key-Account berücksichtigt.⁶

Die Folge ist eine neue Akzentuierung des Marketing-Managements: Zuliefer-Marketing wird in diesem Bereich in besonderem Maße zum Management von Geschäftsbeziehungen.⁷ Der Zulieferer muß, um langfristig erfolgreich am Markt zu agieren, eine Synergiebeziehung zu Key-Accounts aufbauen, die sich ganzheitlich über alle Hierarchieebenen, Funktions- und Geschäftseinheiten erstreckt.⁸ Um die dabei anfallenden Managementaufgaben erfolgreich zu bewältigen, ist eine Organisationsform notwendig, die in der Unternehmenshierarchie zum einen dort angesiedelt ist, wo beim Key-Account Entscheidungen gefällt werden, und die zum anderen in der Lage ist, im eigenen Unternehmen Schnittstellen, die bei der Kundenbearbeitung auftreten, zu überbrücken.⁹ Dies spricht aus praktischer Sicht für die Notwendigkeit einer eigenen Stelle im Unternehmen zur Betreuung dieser Key-Accounts und zur besseren Bewältigung der dynamischen Anforderungen im Zuliefergeschäft.¹⁰

Aufgrund der aufgezeigten Marktveränderungen lassen sich neue Anforderungen für den Verkauf, die Produktion, die Logistik und letztlich für die Unternehmensführung anführen, die einen erhöhten Koordinationsaufwand erfordern und höhere Anforderungen an Kompetenz und Managementqualität stellen. Diesen Anforderungen kann man nur durch ein ganzheitliches, auf alle Funktionsbereiche abgestimmtes Vorgehen gerecht werden.¹¹ Eine kundenorientierte Segmentierung von Entscheidungskompetenz und Informationsaustausch, institutionalisiert durch eine auf Key-Accounts ausgerichtete Verkaufsorganisation - Key-Account-Management¹² (im folgenden mit KAM abgekürzt) -, gewährleistet eine einheitliche Betrachtung des Marktsegments "Key-Account" und damit auch die Vermeidung von Redundanzen bei der Kundenbearbeitung im Unternehmen.¹³ Dabei stellt sich für Manager in der Zulieferindustrie die pragmatische Frage: Wie soll ein solches KAM ausgestaltet werden, um oben skizzierten Anforderungen Rechnung zu tragen und damit den Unternehmenserfolg zu sichern? Ausgehend von dieser Grundsatzfrage ergeben sich für die weiteren Ausführungen folgende Zwecksetzungen:

⁶ Vgl. Klöckmann (1992), S. 48f.

⁷ Vgl. Diller/Kusterer (1988), S. 213, und Plinke (1989), S. 309.

⁸ Zu diesem Ergebnis kommt eine im Auftrag des Landes Baden-Württemberg durchgeführte Studie der Unternehmensberatung Arthur D. Little; vgl. Layer (1992), S. 40. Vgl. auch Haverbeck (1992), S. 37.

⁹ Vgl. Myer (1990), S. 112, und Hanser (1992), S. 33.

¹⁰ Vgl. Loos (1992), S. 64f.

¹¹ Vgl. Laker (1992), S. 59.

¹² Vgl. Diller (1991b), S. 160.

¹³ Vgl. Frese (1985), S. 272.

- Zunächst muß ein der Problemstellung angemessenes Begriffsverständnis des KAM geschaffen werden.
- Darauf baut eine Beschreibung der unterschiedlichen Ausprägungsformen des KAM auf. Dadurch wird die Vielfalt der Ausgestaltungsmöglichkeiten eines KAM deutlich; dem Praktiker werden Ansatzpunkte für die Gestaltung seines KAM aufgezeigt.
- Angesichts der Komplexität und Vielschichtigkeit des Zuliefergeschäfts sind pauschale, situationsunabhängige Aussagen über die Gestaltung des KAM nicht möglich. Es ist davon auszugehen, daß die Branche, die Unternehmensgröße, die Produktkomplexität etc. die Ausgestaltung eines KAM bzw. die Entscheidung für die Einrichtung eines KAM beeinflussen. Demnach gilt es zu erklären, welche Einflußfaktoren zu welchen Erscheinungsformen des KAM führen.
- Die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen erfordert ferner die Erklärung der Erfolgsträchtigkeit unterschiedlicher Ausgestaltungsformen des KAM, denn die unter den jeweiligen Bedingungen gegebenen Formen des KAM müssen nicht zwangsläufig auch erfolgreich sein. Erst die Bestimmung von Erfolgskriterien erlaubt die Überprüfung der Grundsatzfrage, unter welchen Bedingungen welche Formen erfolgreich sind. Ist der Erklärungsgehalt theoretischer Ansätze gering, kann nur eine Exploration der situativen Abhängigkeit und Erfolgsträchtigkeit weiterführen. Doch auch diese kann in Zusammenhang mit einer Beschreibung der Ausprägungsformen des KAM eine Orientierungshilfe für die unternehmerische Entscheidungsfindung geben.

B. Die methodologische Position der Untersuchung

Die Erklärungs- und Beschreibungsansätze für das KAM sind vielfältig. Sie erstrecken sich von der volkswirtschaftlichen Neuen Institutionenlehre bis zur Industriosozilogie, von der sozialpsychologischen Austauschtheorie bis zur Marketingtheorie. Allen diesen Ansätzen ist gemein, daß sie im Hinblick auf das KAM nur partiellen Erklärungsgehalt besitzen. Dies erfordert eine Integration von ausgewählten erklärungskräftigen Ansätzen in einem pluralistischen Bezugsrahmen.¹⁴ Den Kern dieses Bezugsrahmens bildet die Systemtheorie. Diese erlaubt aufgrund ihres Abstraktionsgrades und ihrer Interdisziplinarität eine Integration bestehender Ansätze. Darüber hinaus ermöglicht sie eine for-

¹⁴ Zum Begriff Bezugsrahmen vgl. Rössl (1990), S. 99, und die dort angegebene Literatur.