



Stefan Klein

Instrumente des Key Account Management



Berlin, 05. März 2010

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abkürzungsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
2 Key Account Management	1
3 Instrumente des Key Account Management	2
3.1 Produktpolitik	2
3.2 Kontrahierungspolitik.....	7
3.3 Distributionspolitik	11
3.4 Kommunikationspolitik	13
3.5 Personalpolitik.....	18
4 Fazit	22
Literaturverzeichnis	23

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	-	beispielsweise
bzw.	-	beziehungsweise
CRM	-	Customer - Relationship – Management
d.h.	-	das heißt
ERP	-	Enterprise Ressource Planning
ggf.	-	gegebenenfalls
grds.	-	grundsätzlich
i.d.R.	-	in der Regel
IKAM	-	internationales Key Account Management
int.	-	international
sog.	-	sogenannte
u.a.	-	unter anderem
usw.	-	und so weiter
u.U.	-	unter Umständen
z.B.	-	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kategorisierung von Innovationen	4
Abbildung 2: Phasen und Instrumente innerhalb von Innovationsprozessen	5
Abbildung 3: Arten der Dimensionen	6
Abbildung 4: Dimensionen der Kommunikation	15

1 Einleitung

Diese Arbeit beschreibt das Key Account Management. Ferner gibt sie einen Überblick zum marketingpolitischen Instrumentarium und dessen Einfluss auf ein Key Account Management.

2 Key Account Management

Key Account Management ist eine Form der Marketingorganisation und ausgerichtet auf die bevorzugte Behandlung von Abnehmern, die eine Schlüsselposition für den Erfolg einer Unternehmung einnehmen. Derartige Kunden werden demnach als Key Accounts bezeichnet. Ihre Machtposition wird im Absatzkanal als besonders hoch eingeschätzt. Unabhängig von der Organisation ihrer Verkaufsabteilung sind Unternehmen, die von diesen großen bedeutsamen Abnehmern abhängig sind, gezwungen, neue organisatorische Ansätze zu entwickeln, um den beschaffungsbezogenen Bedürfnissen dieser Kunden gerecht zu werden. Einer dieser Ansätze ist das Key Account Management. Derartige Key Accounts bedürfen aufgrund ihrer Schlüsselposition für den Erfolg der Unternehmung einer speziellen Behandlung.

Die marketingpolitischen Instrumente müssen daher möglichst genau auf die Key Accounts ausgerichtet werden. So müssen bspw. im Verkauf/Vertrieb Mitarbeiter eingesetzt werden, welche über einen höheren Kenntnisstand, bessere Verkaufserfahrungen und umfangreichere Entscheidungsbefugnisse verfügen, als der Durchschnittsverkäufer.¹

Die Heraushebung der Key Accounts macht es möglich, zu ihnen eine enge Beziehung aufzubauen und sie langfristig an sich zu binden. Im Rahmen des Key Account Managements herrscht somit eine strategische Denkhaltung vor.²

¹ vgl. Alisch, K./Arentzen, U./Winter, E. (2004): Wirtschaftslexikon, S. 1668

² vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (2002): Marketing, S.

3 Instrumente des Key Account Management

Die Instrumente des Key Account Managements orientieren sich an den Grundfunktionen des Marketingmix. Darunter ist die Zielorientierte, strategieadäquate Kombination der Marketinginstrumente im Rahmen einer taktisch-operativen Vermarktung³ zu verstehen. Ein Marketingmix orientiert sich dabei am Vier-Instrumenten-Ansatz (4 P's), erweitert um ein fünftes Instrument, hier die Personaldimension. Es gelten folglich die Produktpolitik, Kontrahierungspolitik, Distributionspolitik, Kommunikationspolitik und die Personalpolitik als Richtungsweisende Instrumente.

3.1 Produktpolitik

Unter einem Produkt ist alles zu verstehen, was einer Person bzw. einem Unternehmen angeboten werden kann, um ein Bedürfnis oder einen Wunsch zu befriedigen⁴. Nach Meffert versteht man unter einem Produkt *„ein Bündel technisch-funktionaler Eigenschaften, das dem Nachfrager einen Nutzen stiftet.“*⁵ Dies können sowohl Realgüter wie bspw. Sachgüter oder immaterielle Güter so z.B. Dienstleistungen, Rechte, als auch Nominalgüter wie Geld, Forderungen, Eigentumsanteile sein.⁶ Im Rahmen dieser Arbeit soll ein erweiterter Produktbegriff, bestehend aus dem substanziellen Produkt und/oder immateriellen Leistungen (Dienstleistungen) behandelt werden. So erscheint es zusätzlich erstrebenswert zu sein den funktionalen Kundennutzen in den Vordergrund zu stellen. Damit wäre zugleich die zentrale Zielsetzung der Produktpolitik, welche *„die Ausrichtung des Angebotsprogramms an den Bedürfnissen der Nachfrager, um dadurch einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu generieren“*⁷, erfüllt. Daraus folgt, dass ein immaterielles Produkt teilweise oder ggf. ausschließlich ein Produkt sein kann. Dies erschließt die Möglichkeit, eine reine Dienstleistung als Produkt zu bezeichnen und eine ergänzende Dienstleistung als Produktbestandteil zu kategorisieren.⁸

Die Produkteigenschaften bestimmen dabei maßgeblich auch die Parameter der Produktpolitik. So gelten demnach die Kerneigenschaften, als Eigenschaften, die

³ vgl. Pepels, W. (2004): Marketing, S. 350

⁴ vgl. Kotler, P./Keller, K.L./ Bliemel, F. (2007): Marketing-Management, S. 12

⁵ Meffert, H./Burmam, C./Kirchgeorg, M. (2008): Marketing, S. 399

⁶ vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1997): Marketing, S.153

⁷ Meffert, H./Burmam, C./Kirchgeorg, M. (2008): Marketing, S. 401

⁸ vgl. Homburg, C./Krohmer, H. (2006): Marketingmanagement, S. 563

im Wesentlichen die Funktionalität des Produktes festlegen⁹, so könnte bspw. bei einer Software mit ERP-Struktur, die Schnelligkeit ein Produktkern sein. Als Zusatzeigenschaften, die zur Generierung eines Nutzens beitragen, jedoch nicht zu den Kernfunktionen zählen, könnte beispielhaft der Bedienkomfort einer Software-Lösung bezeichnet werden. Aber auch eine ästhetische Produktgestaltung im Hinblick auf Design, im Falle einer Software auf unterstützende Visualisierung, kann als Zusatzeigenschaft dienen und die Zahlungsbereitschaft des Käufers positiv beeinflussen. Allerdings sind Designorientierung vornehmlich im Bereich der Konsumgüter vorzufinden. Ein weiteres Element der Produktpolitik kann durch Basis- und Zusatzdienstleistungen charakterisiert werden. So gelten als Basisdienstleistungen jene, die der Kunde beim Kauf voraussetzt, dies könnten z.B. Beratungen bei anspruchsvoller Software sein. Zusatzdienstleistungen, sog. Value Added Services gelten nicht als Kaufvoraussetzung, sondern bieten dem Key Account einen zusätzlichen Nutzen, um folglich die Kundenbedürfnisse umfassender, als durch das Kernprodukt zu befriedigen. Dies könnten z.B. Wartungsdienstleistungen oder eine erweiterte Garantie sein. Die Bedeutung von Zusatzdienstleistungen nimmt zu, je weniger sich die Produkte der Wettbewerber vom eigenen Angebot unterscheiden, die Kerneigenschaften demnach nahezu identisch bzw. nur geringfügig indifferent sind.¹⁰ Bedeutsam kann außerdem die Marke, als Produktkomponente sein. So ist bspw. eine Softwarelösung vom führenden Anbieter, aufgrund seiner Reputation, ein zusätzlicher Vorteil für das Produkt und fließt folglich in die Produktpolitik mit ein.

Die Produktinnovation, also jedes Produkt, welches durch die Kunden als neu wahrgenommen wird, ist ein weiteres, wesentliches Element der Produktpolitik. Zu bedenken ist hier aber die Definition von Innovation. „Bei Innovation geht es um etwas Neuartiges: Neuartig ist mehr als neu, es bedeutet eine Änderung der Art, nicht nur dem Grade nach. Es geht um neuartige Produkte, Verfahren, Vertragsformen, Vertriebswege, Werbeaussagen, Corporate Identity. Innovation ist wesentlich mehr als eine graduelle Verbesserung und mehr als ein technisches Problem.“¹¹ Aus dem Blickwinkel der Wirtschaftspraxis ist eine sachgerechte Bestimmung von Innovation notwendig. Hier bedeuten Innovationen, qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber ihrem Vergleichszustand

⁹ vgl. ebenda

¹⁰ vgl. Homburg, C./Krohmer, H. (2006): Marketingmanagement, S. 565

¹¹ Hamel, W. (1996): Innovative Organisation der finanziellen Unternehmensführung, S. 323 ff.

deutlich, wie auch immer dies zu bestimmen ist, unterscheiden.¹² Ob eine Innovation Markt- oder Technologie induziert ist, erscheint für den Markterfolg nur insofern entscheidend, inwieweit diese Neuerung durch die Kunden wahrgenommen wird. Da empirisch nachweislich, eine erhebliche Floprate im Rahmen von Produktneuentwicklungen gegeben ist, steigt die Rate der systematischen Innovationen erheblich an, und nimmt demnach an Bedeutung zu. Als essentielle Grundlage für das Innovationsmanagement ergibt sich dann auch eine Produktentwicklung, die einen gewissen Neuheitsgrad aufweist. Die Kombination aus der Wahrnehmung einerseits durch den Anbieter und andererseits durch den Nachfrager, ist Gegenstand der systematischen Innovation,¹³ dargestellt durch die nachstehende Abbildung.

hoch	Produkte, die neu für den Anbieter sind		Waltneuhheiten
Neuheit für den Anbieter	Produktverbesserungen	Ausweitungen existierender Produktlinien	
	Kostenreduktionen	Repositionierungen existierender Produkte	
niedrig			
	niedrig		hoch
	Neuheit in Bezug auf den Markt		

Abbildung 1: Kategorisierung von Innovationen anhand ihrer Neuheit für das Unternehmen und den Markt

Quelle: Booz, Allen & Hamilton (1982)

Untersuchungen zeigen indes, dass die Gestaltung des Innovationsprozesses, als auch die Merkmale des neuen Produktes erfolgsrelevant ist. Der Innovationsprozess kennt dabei, wie nachstehend dargestellt verschiedene Phasen und ausgewählte Instrumente

¹² vgl. Hauschildt, J./Salomo, S. (2007): Innovationsmanagement, S. 3 ff.

¹³ vgl. Hauschildt, J./Salomo, S. (2007): Innovationsmanagement, S. 569

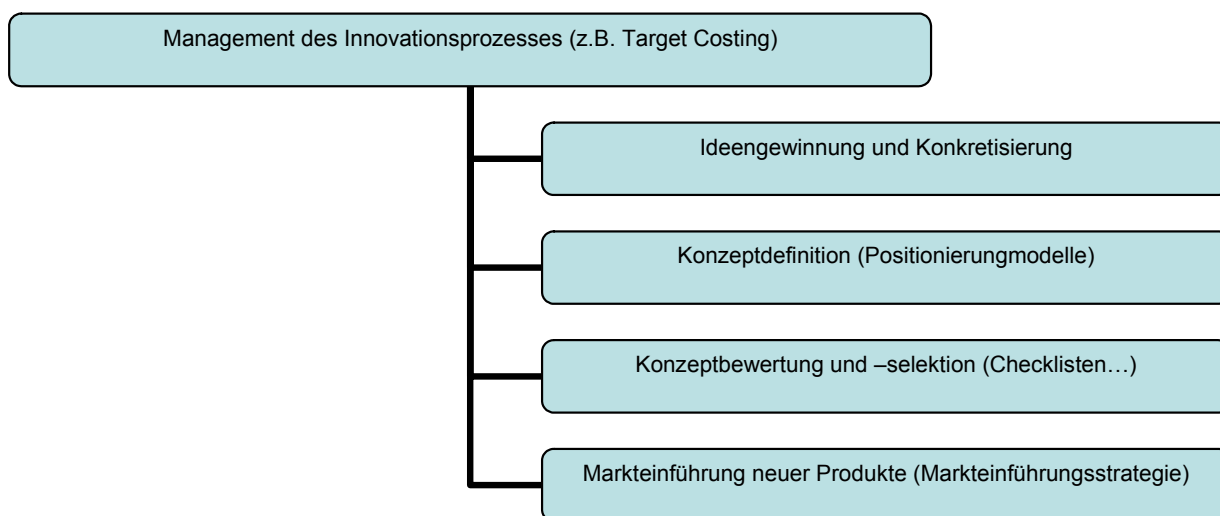


Abbildung 2: Phasen und ausgewählte Instrumente innerhalb von Innovationsprozessen

Quelle: Homburg, Ch./Krohmer, H. (2006): Marketingmanagement

Neben Innovationsprozessen darf aber auch das Management etablierter Produkte nicht außer Acht gelassen werden und gilt als weiteres Entscheidungsfeld der Produktpolitik. Hier sind keinerlei idealtypische Prozessphasen gegeben, sondern die Aufgabe besteht darin, die Produkte situativ dem Markt anzupassen. Dies kann sich im Rahmen von Einzelprodukten oder innerhalb eines Programmverbundes vollziehen.¹⁴ Unter einem Produktprogramm ist dabei die Gesamtheit aller, zu einem fixen Zeitpunkt vom Unternehmen am Markt positionierte Produkte, zu verstehen. Strukturell lässt sich dieses dann wiederum nach Produktbreite, als Beschreibung für die Anzahl der Produktlinien (Produktgruppen, -kategorien), oder nach Programmtiefe, also die Zahl der Produkte bzw. Produktvarianten innerhalb einer Produktlinie, gliedern.¹⁵ Eine weitere Einflussnahme kann über die Ausweitung des Produktprogramms erfolgen. Denkbar ist dabei eine Produktvariation, die als Modifikation von Eigenschaften eines bereits bestehenden Produktes zu verstehen ist, ohne dass sich dabei die Kernfunktion verändert.¹⁶ Alternativ bzw. ergänzend kann eine Produktdifferenzierung vorgenommen werden, indem in Ergänzung eines bereits eingeführten Produktes eine neue Produktvariante vermarktet wird.

¹⁴ vgl. Hauschildt, J./Salomo, S. (2007): Innovationsmanagement, S. 615

¹⁵ vgl. ebenda, S. 615

¹⁶ vgl. ebenda, S. 617

Dabei kennt die Produktdifferenzierung eine vertikale und eine horizontale Ausrichtung. Vertikal meint in diesem Zusammenhang, die Produktvarianten unterschiedlicher Qualitäten, Preise und horizontale Produktvarianten bezeichnet jene mit indifferenten Funktionen.¹⁷ Motivation für Produktdifferenzierung, kann die Erschließung zusätzlicher Marktsegmente, die Berücksichtigung veränderter Kundenpräferenzen, die Errichtung von Markteintrittsbarrieren gegenüber Wettbewerbern unter Ausschöpfung von Marktnischen oder die Synergieausschöpfung durch positiven Imagetransfer sein. Die Möglichkeiten der Diversifikation nachstehend grafisch dargestellt

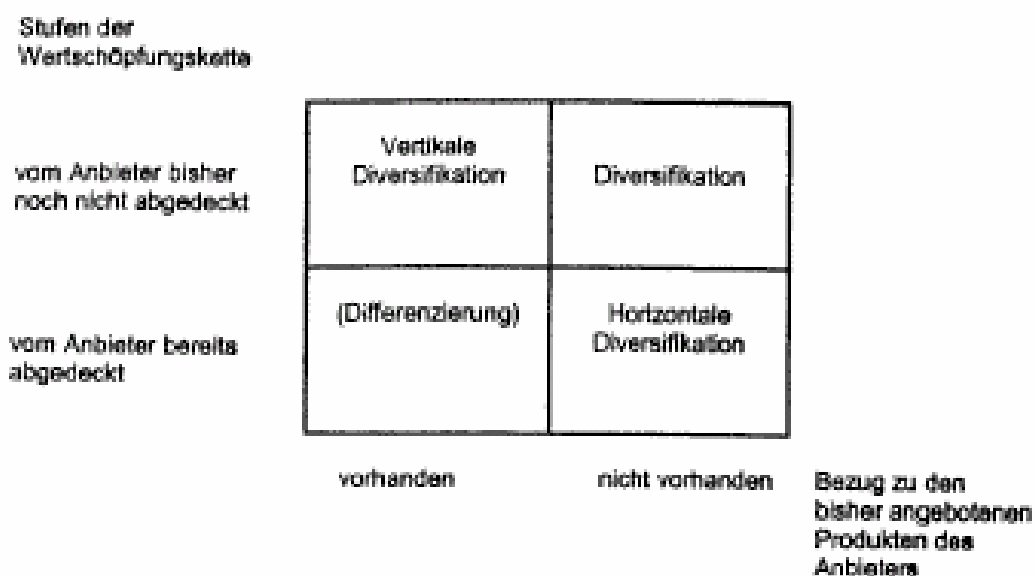


Abbildung 3: Arten der Diversifikation

Quelle: Homburg, Ch./Krohmer, H. (2006): Marketingmanagement

Im Umkehrschluss ist auch die Reduktion des Produktprogramms ein Element der Produktpolitik. Dabei werden u.U. ganze Produktlinien am Markt eliminiert. Dann nämlich, wenn ein Produkt am Markt nicht mehr erfolgreich ist¹⁸ und demnach negative Deckungsbeiträge erwirtschaftet. Unterschieden wird zusätzlich nach der Art der Elimination. So kann ein Produkt sofort bzw. relativ zeitnah oder aber über mehrere Perioden hinweg vom Markt genommen werden.¹⁹ Welcher Form der Vorzug eingeräumt wird, hängt u.a. von der Art des Produktes ab. Handelt es sich um ein Ersatzteil, für welches eine Liefergarantiezeit vereinbart wurde, gelten

¹⁷ vgl. Hauschildt, J./Salomo, S. (2007): Innovationsmanagement, S. 619

¹⁸ vgl. ebenda, S. 623

¹⁹ vgl. ebenda, S. 624

selbstverständlich andere Voraussetzungen, als bei einem klassischen Konsumgut bspw. Kosmetikartikeln. Neben den bisher behandelten Aspekten der Produktpolitik stellt das Markenmanagement ein weiteres, wichtiges Entscheidungsfeld dar. Dies gilt nicht nur für die Konsumgüterindustrie, sondern in neuerer Zeit auch zunehmend für den Investitionsgüterbereich. Als Marke gilt ein Name, ein Ausdruck, ein Zeichen, ein Symbol oder eine Kombination dieser Elemente, die es möglich machen, die Produkte oder Leistungen eines Anbieters zu identifizieren und damit von Wettbewerbsprodukten abzuheben. Im Zuge dessen kann eine Marke u.a. folgende Funktionen haben:

- Orientierungshilfe für Nachfrager, verbunden mit einem Qualitätsversprechen,
- Nutzung zur Selbstdarstellung durch den Nachfrager,
- für den Markenführer eine Differenzierung vom Wettbewerb schaffen,
- als Qualitätssignal dienen.
- Aufbau einer Markenloyalität begünstigen,
- für den Markenführer als Plattform für Neuprodukterfolg dienen.

Für das Key Account Management können alle genannten und erläuterten Aspekte, sowie Elemente eine adäquate Bedeutung erlangen, weil die Ausprägung diverser Aspekte, als auch deren Durchsetzbarkeit am Markt, besonders effektiv durch das Key Account Management umgesetzt werden kann. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass in der Regel, ein erheblicher Teil des Unternehmensumsatzes auf die Arbeit des Key Account Managements entfallen. Ausgehend von einem 80/20–Anteil besteht darüber hinaus die Möglichkeit, im Rahmen des Informationsaustausches mit dem Key Account Management wertvolle Ansätze für die Produktpolitik zu generieren.

3.2 Kontrahierungspolitik

Gegenstand der Kontrahierungspolitik sind jene Bedingungen, zu denen Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens den Abnehmern angeboten werden. Kontrahierungspolitische Entscheidungen können durch die variablen Maßnahmen hinsichtlich der Preis- und Konditionenpolitik, sowohl kurzfristig als auch langfristig, ausgerichtet sein. Durch ihre Variabilität lassen sich mit deren Hilfe stark

ausgeprägte akquisitorische Effekte nutzen²⁰ und speziell im Key Account Management langfristige Kundenbeziehungen festigen.

Die Preispolitik als Element der Kontrahierungspolitik umfasst sämtliche Entscheidungen in Bezug auf das vom Kunden für das Produkt zu entrichtende Entgelt und gilt demnach für ein Unternehmen als wichtige Determinante des Absatzerfolgs.²¹ Eine wachsende Bedeutung kommt preispolitischen Entscheidungen zu, obgleich diese einem stetigen Wandel unterliegen.²² Da in vielen Märkten Sättigungs- und Stagnationstendenzen erkennbar sind, durch die sich ein Verdrängungswettbewerb ergibt, resultiert eben daraus die vorgenannte entscheidende Bedeutung der Preispolitik. Davon sind auch durchaus Wachstumsmärkte betroffen, weil auch diese vom Globalisierungstrend tangiert werden und sich qualitative Unterschiede vielfach nicht mehr eruieren lassen. Genau diese Entwicklung stellt auch das Key Account Management vor neue Herausforderungen bzw. generiert gute Chancen für eine Differenzierungsstrategie. Dies wird auch dadurch gestützt, dass preispolitische Entscheidungen Probleme hinsichtlich ihrer Revidierbarkeit aufweisen und sich entsprechend nachhaltig auf den Erfolg, aber auch den Misserfolg eines Unternehmens auswirken können.²³ Im Rahmen der Preispolitik ergeben sich zahlreiche Entscheidungsfelder, so etwa in der Preisfestlegung für Neuprodukte oder auch in Bezug auf die Strategiewahl, hinsichtlich der optimalen Marktbearbeitung, die Einfluss auf die Preisbestimmung, Preisänderung und die Preisdifferenzierung haben.²⁴ Die Preisgestaltung bei Neuprodukten bedient sich zumeist wahlweise der Skimming- oder Penetrationsstrategie, wobei die Skimmingstrategie den hohen Innovationsgrad des Produktes einpreist und die Penetrationsstrategie darauf fokussiert ist, im Rahmen einer hohen Marktdurchdringung das Produkt als Standard zu etablieren.²⁵ Unter Bezugnahme auf die Preisbestimmung für Produktprogramme ist zu beachten, dass jegliche Entscheidungen im Hinblick auf die Verbundeffekte sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben können. Besonders wichtig wird dies hinsichtlich der Segmentierung von Produktprogrammen z.B. nach Economy- oder Premiumprodukten. Erstrebenswert ist in jedem Fall, die Preisspanne zwischen einzelnen Produkten innerhalb der Produktgruppe adäquat

²⁰ vgl. Passenheim, O. (2003): Multi-Channel-Retailing, S. 172 f.

²¹ vgl. Meffert, H. (2000): Marketing, S.483 f.

²² vgl. Homburg, Ch./Krohmer, H. (2006): Marketingmanagement, S. 669

²³ vgl. Wirtz, B.W. (2008): Multi-Channel-Marketing, S. 205

²⁴ vgl. Schröder, H. (2005): Multichannel-Retailing, S. 192 ff.

²⁵ vgl. Homburg, Ch./Krohmer, H. (2006): Marketingmanagement, S. 670

zum Produktsegment zu steuern. Preisänderungen sind zudem ein wichtiger Bestandteil der Preispolitik und können dauerhaft oder vorläufig, z.B. saisonal bedingt, erfolgen. Erkennbar ist dabei auch der Bezug zur Preisdifferenzierung. Darunter ist die erwartete Zahlungsbereitschaft der Kunden für gleiche oder nur geringfügig unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen zu verstehen.²⁶ Die Preisdifferenzierung kennt dabei drei Graduierungen.

- Preisdifferenzierung 1. Grades: Von jedem einzelnen wird der Maximalpreis gefordert und damit die Konsumentenrente abgeschöpft.
- Preisdifferenzierung 2. Grades: Vom Unternehmen werden Kundensegmente mit divergenten Maximalpreisen gebildet, wobei jedes Segment ein eigenes Preisniveau aufweist.
- Preisdifferenzierung 3. Grades: Identifikation der Segmente anhand beobachtbarer Kriterien. Kunden sind dabei an ein Segment und zugleich einen bestimmten Preis gebunden. Ein Wechsel der Segmente ist i.d.R. ausgeschlossen.²⁷

Im Rahmen einer Preisdifferenzierung wird grds. nach regionalen, zeitlichen, persönlichen und Instrumenteneinsatzbedingten Arten unterschieden.²⁸ Die Koordination unterschiedlicher Absatzkanäle nach Marketinginstrumenten gilt als wichtige Bedingung, um das komplexe Kanalgefüge erfolgsorientiert und effizient zu managen.

Die Konditionenpolitik als Teilbereich der Kontrahierungspolitik bezeichnet sämtliche Formen von Rabatten nebst Liefer- und Zahlungsbedingungen. Sie soll adäquat zur Preispolitik, Anreize für die Abnahme von Produkten setzen und damit als flankierende Maßnahme der Verkaufsförderung genutzt werden. Rabatte, die als Nachlässe auf die Listenpreise zu verstehen²⁹ sind, können wie folgt kategorisiert sein:

- Barzahlungsrabatte/Skonto: Preisnachlass für schnelle Regulierung der Rechnung.
- Mengenrabatte: Vergütung bei mengen- oder wertmäßigem Volumen des Auftrages, einer Lieferung oder innerhalb einer vereinbarten Periode.

²⁶ vgl. Zentes, J./Swoboda, B. (2001): Grundbegriffe des Marketing, S. 435

²⁷ vgl. Simon, H. (1995): Preismanagement Kompakt, S. 107

²⁸ vgl. Meffert, H. (2000): Marketing, S. 556

²⁹ vgl. ebenda, S. 585 ff.

- Treuerabatt: Belohnt die Bezugstreue des Abnehmers über einen längeren Zeitraum.
- Saisonrabatt: Preisnachlässe, die auf den Bezug von Produkten außerhalb der jeweiligen Saison gewährt werden.

Die Liefer- und Zahlungsbedingungen gelten als zweiter Instrumentenbereich im Rahmen der Konditionspolitik. Sie beschreiben die Inhalte sowie das Ausmaß der angebotenen bzw. erbrachten Leistungen.³⁰ Definitionen hierzu sind in vielen Fällen innerhalb der Allgemeinen Geschäftsbedingungen erläutert. Die Zahlungsbedingungen dienen im Zuge dessen für den Lieferanten zur Minimierung des Kreditrisikos und für den Abnehmer zur Reduktion des Lieferrisikos.³¹ Sie haben zum Inhalt, Bedingungen und Regelungen zwischen den Vertragspartnern im Hinblick auf Fälligkeit, Art und Weise der Zahlung, den Erfüllungsort und Optionen zur Aufrechterhaltung einer Zahlungsschuld zu spezifizieren. Ein Sonderfall der Konditionspolitik stellt ein Absatzkredit dar. Durch die Vermittlung von Krediten oder Leasingangeboten wird das Ziel verfolgt, potenzielle Kunden zum Kauf zu bewegen und damit das Absatzvolumen, durch die Gewinnung neuer Kunden, zu erhöhen. Optimiert werden kann diese Generierung zusätzlichen Absatzvolumens durch die Nutzung von Cross-Selling-Potenzialen, die sich unter Umständen in der Investitionsgüterbranche leicht ergeben können. Konditionendifferenzierung als Instrument der Konditionspolitik kann anhand indifferenter Kriterien umgesetzt werden. Sie sind folglich adäquat zur Preisdifferenzierung einsetzbar und bedienen sich ähnlicher Variablen.

Die Kontrahierungspolitik im vertikalen Marketing bezieht sich auf Absatzmittler, Geschäftskunden und Endkunden. Mit Zielfokus auf das Key Account Management wird nur die Bedeutung für Geschäftskunden zugrunde gelegt. Bei preispolitischen Überlegungen im vertikalen Marketing ist insbesondere bei Herstellern größte Sorgfalt geboten. Das gilt sowohl für Preissenkungen, als auch für Preiserhöhungen. Um Konflikte zu vermeiden erscheint es sinnvoll, auf folgende Maßnahmen zurück zu greifen:

- Frühzeitige Ankündigung, damit der Kunde die Möglichkeit hat evtl. noch rechtzeitig vor der Preiserhöhung zu kaufen.

³⁰ vgl. Wirtz, B.H. (2008): Multi-Channel-Marketing, S. 208

³¹ vgl. Zentes, J./Swoboda, B. (2001): Grundbegriffe des Marketing, S. 601

- Wahl des Zeitpunktes: Der Zeitpunkt muss glaubhaft erscheinen und im Zusammenhang zu seiner Ursache stehen.
- Ergänzende produktbezogene Maßnahmen: Produktverbesserung oder – Innovation als Rechtfertigung.
- Zahl und Taktung: Überlegungen dahin gehend, in welchen Schritten Preisanpassungen vorgenommen werden, um den Widerstand bei Kunden zu minimieren.³²
- Preisgleitklauseln: Damit wird das Risiko von Kostenerhöhungen auf die Kunden teilweise übertragen und kann z.B. an Preisindex oder Rohstoffpreise gekoppelt sein.

Preisdifferenzierung nutzt die Möglichkeit, regionale oder zeitliche Komponenten einzupreisen. Lokale, indifferente Zahlungsbereitschaften können entsprechend abgeschöpft werden.

Die Konditionspolitik hinsichtlich der vertikalen Marketingausrichtung könnte so gestaltet sein, dass auch bei mehrstufigen Absatzkanälen, bei allen Akteuren eine stabile Akzeptanz, generiert werden kann. Das gilt vor allem für Rabatte, Bonusprogramme oder Lieferklauseln für Herstellerprodukte. Die Konditionspolitik sollte also nicht nur Markt, sondern auch Marketingkanal orientiert sein.³³

3.3 Distributionspolitik

Die Distributionspolitik beinhaltet alle planmäßigen Entscheidungen und Maßnahmen, welche dazu dienen, Kontakt zum Kunden herzustellen, Kaufhandlungen zu unterstützen bzw. zu generieren und ebenso den Transfer von Produkten und Dienstleistungen in den Verfügungsbereich der Käufer oder Verwender zu bewirken. Der kundenorientierte und dem Unternehmensziel entsprechende Einsatz von handelnden Personen, materiellen Hilfsmitteln und der geeigneten Infrastruktur sollen die Zielerreichung sicherstellen.³⁴

Unterschieden werden dabei die Distributionssysteme, also die Teile des Wirtschaftssystems, die zur Überwindung von örtlichen und zeitlichen Diskrepanzen zwischen Herstellung und Verkauf dienen. Bei deren Intensität und dem damit verbundenen organisatorischen Aufwand kann es durchaus

³² vgl. Bowersox, D.J./Cooper, M.B. (1992): Strategic Marketing Channel Management, S. 191

³³ vgl. Rosenbloom, B. (2004): Marketing Channels, S. 348 ff.

³⁴ vgl. Scheuch, F. (2007): Marketing, S. 271

Unterschiede geben. Es handelt sich somit bei Distributionssystemen um eine Menge von Distributionsorganen und deren Relation zueinander. Distributionsorgane sind folglich die Willenszentren, z.B. Personen oder Organisationen, die zur Überbrückung eben genau der beschriebenen Distanzen, im Sinne der Distributionssysteme zum Einsatz gelangen. Die Interdependenzen der Distributionsorgane untereinander dienen so auch dem Vollzug des Gütertransfers. Die Distributionspolitik kennt dabei diverse generelle Merkmale, welche sich differenzieren lassen nach:

Lenkbarkeit des Distributionsweges

- Direkt (Lenkung von Distributionsorganen bis zur Zielgruppe/zum Abnehmer erfolgt durch ein Anbieterunternehmen)
- Indirekt (Lieferung erfolgt an ein Distributionsorgan)

Differenzierungsgrad des Distributionsweges / der Kundenansprache

- einleisig (alle Kunden werden über das gleiche Distributionsorgan/-system angesprochen)
- mehrleisig (Zielgruppendifferenzierte Distributionswege)

Selektivität des Distributionsweges

- universell (Einschaltung mehrerer oder aller im Markt präsenten Distributionsorgane/-typen)
- selektiv (Beschränkung auf bestimmte Distributionsorgane)

Aufgabenteilung bzw. Zentralisationsgrad

- Bspw. durch die Ausgliederung der Betreuung bestimmter Kundengruppen oder Produktbereiche aus dem Distributionssystem, sodass die Bearbeitung direkt durch den Händler im Rahmen mehrgleisiger Distributionswege erfolgt.

Merkmale von Distributionsorganen

- relative Anzahl in Einzugsgebieten
- Erscheinungsbild und Vertriebsaktivität von Filialen (Corporate Identity)
- Betriebsform

Regionale Merkmale

- Inland
- Ausland
- Einzugsgebiete
- Standorte

- Regionen³⁵

Kooperations- bzw. Konkurrenzbeziehungen im Rahmen des Distributionssystems

- horizontal
- vertikal
- kompetitiv
- kooperativ

Willenszentrum zum Aufbau und der Gestaltung des Distributionssystems

- Großhandel
- Einzelhandel
- Gewerbliche Verwender

Regionaler Steuerungsbereich

- weltweit (Global)
- Länderspezifische Ausrichtung (z.B. Bayer Spanien für Südeuropa)
- National
- Regional (Innerhalb eines Ländermarktes, z.B. Italien /Nord- und Süditalien)

Inhaltlicher Steuerungsbereich

- Strategische Lenkung (z.B. durch die Konzernzentrale)
- Marketingmix als Lenkungsinstrument
- Gesamt (z.B. Unternehmen mit standardisiertem Marketing-Mix)
- Partiiell (z.B. einheitliche Distributionsorgane und Produktprogramme bei national differenzierte Preis- und Konditionenpolitik)

3.4 Kommunikationspolitik

„Aus Marketingsicht versteht man unter Kommunikation das Senden von verschlüsselten Informationen, um beim Empfänger eine Wirkung zu erzielen. Dementsprechend ist die Aufgabe der Kommunikationspolitik die systematische Planung, Ausgestaltung, Abstimmung und Kontrolle aller Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens im Hinblick auf alle relevanten Zielgruppen, um die Kommunikationsziele und damit die nachgelagerten Marketing- und Unternehmensziele zu erreichen.“³⁶ Die Kommunikationspolitik von Unternehmen umfasst demnach alle Maßnahmen, die auf Wissen, Einstellungen sowie Verhaltenweisen von Marktteilnehmern einwirken.³⁷ Bedeutsam ist in diesem

³⁵ vgl. Scheuch, F. (2007): Marketing, S. 274f.

³⁶ Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M. (2008): Marketing, S. 632

³⁷ vgl. Bruhn, M. (1989): Social Marketing

Zusammenhang, dass Gesamtfeld sämtlicher Instrumente der Marktkommunikation zu betrachten, ebenso wie die Vielzahl von Informationsquellen, welche auf die Nachfrager abzielen.³⁸ Bei den benannten Informationsquellen kann es sich einerseits um unternehmensabhängige Quellen wie bspw. klassische Werbung, Verkaufsförderung, Messen, Verkaufsgespräche usw. handeln, die sowohl persönlicher oder nicht persönlicher Form sein können. Andererseits sind unternehmensunabhängige Informationsquelle jene, die sowohl durch neutrale als auch spezielle Interessengruppen gesteuert werden. So sind z.B. Stiftung Warentest oder Meinungsführer zu nennen, die aufgrund ihres Einflusses in der Lage sind, Zielgruppen direkt oder indirekt zu beeinflussen.³⁹ Im Key Account Management könnte daher die Informationsquelle der Referenzkunden, die Reputation eines Branchenprimus, beim Nachfrager nachhaltig positiv, d.h. zur Kaufentscheidung hin steuern. Welche Werbewirkung die Informationsabgabe des Anbieters bzw. des Senders hat, wird durch die Werbewirkungsforschung untersucht. Die jeweiligen Empfängerreaktionen werden als Daten generiert und dienen folglich als Entscheidungsgrundlage bzw. -hilfe für künftige Maßnahmeplanungen. Erstrebenswert ist also, einen wechselseitigen Kommunikations- und Austauschprozess zwischen Sender und Empfänger zu fördern.⁴⁰ Die Dimensionen der Kommunikation sind nachfolgend dargestellt.

³⁸ vgl. Meffert, H. (1979): Fallstudien aus Marketing und Werbung, auch in: Aaker, D.A./Myers, J.G. (1982): Advertising Marketing,

³⁹ vgl. Bruhn, M. (1989): Anforderungen an Marketingkonzeptionen aus Wissenschaft und Praxis, S. 399f.

⁴⁰ vgl. Scheuch, F. (2007): Marketing, S. 316

Kommunikationssystem		Kommunikationsprozeß		Dimensionen des Kommunikationsinhaltes	
generell	werbespezifisch	generell	werbespezifisch	generell	werbespezifisch
Sender	Unternehmung Agentur etc.	Encodierung (Verschlüsselung)	Verfassen der Werbebotschaft und Umsetzung in Werbemittel	Information Nachricht Zeichen (Superzeichen)	Werbeidee Werbebotschaft Werbemittel
Kanal	Werbeträger Medium	Transmission (Übertragung)	Streuung	Signal	physikalisch-technische Gestaltungselemente der Medien
Empfänger	Werbezielgruppe Publikum etc.	Decodierung (Entschlüsselung)	Wahrnehmung des Werbemittels; Aufnahme der Werbebotschaft; Herstellung des persönlichen Zweckbezuges	Zeichen Nachricht Information	Werbemittel Werbebotschaft Werbeidee

Abbildung 4: Dimensionen der Kommunikation

Quelle: Scheuch, F. (2007): Marketing, S. 316

Die werbliche Kommunikation unterscheidet sich zudem über ihre Anwendungs- und Objektbereiche. So ist die Produktwerbung zu nennen, deren Werbemittel-Gestaltung i.d.R. direkten Einfluss auf die Kaufentscheidung der Nachfrager nimmt und sich von der Konkurrenzwerbung bzw. deren Merkmalsausprägungen unterscheiden soll. Die sog. Public Relations stellt dagegen das Unternehmen, dessen Ziele und Visionen in den Vordergrund. Diese Form der werblichen Kommunikation lässt sich insbesondere im persönlichen Kontakt mit den Kunden gut einsetzen. Sind Funktionäre die Zielpersonen handelt es sich um Lobbying. Die Public Relations können sich dabei einerseits an interne Adressaten z.B. Mitarbeiter zur Schaffung einer Corporate Identity richten oder externe Adressaten wie bspw. Kunden, Lieferanten ansprechen.⁴¹ Zu einer inhaltlichen Kombination von Entscheidungstatbeständen hinsichtlich der kommunikationspolitischen Maßnahmen kann es kommen, weil grundsätzlich alle absatzpolitischen Parameter

⁴¹ vgl. Scheuch, F. (2007): Marketing, S. 319f.

möglicher Gegenstand von Kommunikationsprozessen sein können. Diese Doppelfunktion kann gegeben sein, wenn Verpackungen gleichzeitig als Werbemittel und Werbeträger dienen. Als absatzpolitische Maßnahmen gelten in Unternehmen grundsätzlich Markenpolitik, Verpackungspolitik, Distributionspolitik, Promotion, Veranstaltungen z.B. im Rahmen eines Sponsoring, Product Placement im TV oder Direct Marketing. Die Zusammenfassung sämtlicher kommunikationspolitischer Maßnahmen einer Organisation erfolgt unter dem Begriff Corporate Communications. Zur Generierung höchstmöglicher Kumulativeffekte hinsichtlich der Glaubwürdigkeit, können die unterschiedlichen Aufgabenbereiche der Kommunikationspolitik in einem abgestimmten Gesamtkonzept vernetzt werden, um damit eine integrierte Kommunikation zu schaffen. Diese meint einen Prozess von Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, welcher aus verschiedenen Quellen externer und interner Kommunikation von Unternehmen eine Einheit abbildet. Zielfokus ist dabei, ein einheitliches, konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens zu transferieren.⁴² Als Entscheidungstatbestände im Rahmen der Kommunikationspolitik werden Phasen und Willenszentren differenziert. Damit kann festgelegt werden wer Sender ist, also wer Mitteilungsabsichten formuliert, sie in eine übertragbare Form bringt und den Informationstransfer medial oder persönlich ausführt. Die Adressaten, also jene Personen und Organisationen, die Empfänger der kommunikationspolitischen Maßnahmen sind, bei denen eine Werbewirkung hervorgerufen werden soll, stellen demnach die Zielgruppe dar. Ein weiterer Parameter ist die Werbegestaltung, die bestimmt, in welcher Form an den Adressaten übermittelt werden soll. Die Übertragungsentscheidung, hinsichtlich der Medien differenziert nach Medienart, also der technischen Übertragungsmöglichkeit, Medienauswahl im Rahmen der Medieneinsatzplanung und der adäquaten Reichweite. Diese unterscheidet bspw. nach räumlicher (geografischer Abgrenzung), quantitativer (Prozentsatz der Population), nach qualitativer Reichweite (Größe der Zielgruppe), als auch nach Bruttoreichweite (Ermittelbare Kontakte im Verbreitungsgebiet), Nettoreichweite (Mindestmaß der Kontakte im Verbreitungsgebiet). Ferner ist die durchschnittliche Kontakthäufigkeit, der Share of voice, als relative Reichweiten-Kennzahl, die Verfügbarkeit von Medien und die Kosten/Nutzen-Relation, also der relative Nutzungspreis von Medien zu berücksichtigen. Im Sinne der ökonomischen Werbeziele gilt i.d.R. folgende Orientierung:

⁴² vgl. Bruhn, M. (1997): Kommunikationspolitik

- Umsatzexpansion
- Umsatzerhaltung
- Kostenersparnis⁴³

Die Werbekampagne stellt die Zusammenfassung sämtlicher werblicher Kommunikation als kommunikationspolitisches Projekt dar. In Kausalität zu aktuellen Marketingzielen erstreckt sich die Kampagnenplanung auf:

- Zielgruppenauswahl
- Werbebotschaft formulieren
- Gestaltungsmaßnahmen und Werbemittel
- Mediaeinsatz
- Abstimmung mit sonstigen Marketingmaßnahmen
- Budget

Ziele für Verbundmaßnahmen wie Marken- und Verpackungspolitik, Distributionspolitik, Verkaufsförderungsziele, Sponsoringziele, Veranstaltungsziele, Ziele für Direktmarketingmaßnahmen sowie Ziele im persönlichen Verkauf finden darüber hinaus ebenfalls Berücksichtigung. Vor allem die Ziele des persönlichen Verkaufs sind auch im Hinblick auf das Key Account Management präsent. Hier geht es im Rahmen der kommunikationspolitischen Zielsetzung um die persönliche Wirkung der Key Account Manager auf Einstellungen, Glaubwürdigkeit, Bedarfs- und Motivaktualisierung usw., damit zugleich Aktionsziele und kausal dazu Marktziele realisiert werden können.⁴⁴ Von wesentlicher Bedeutung ist zugleich, dass sowohl Key Account Manager, als auch Führungskräfte des Key Account Managements in guten und schlechten Zeiten aktiv am Kommunikationsprozess beteiligt sind und FLAGGE ZEIGEN bzw. sich positionieren. Das gilt gegenüber Kunden und Wettbewerbern gleichermaßen, ebenso wie auch Unternehmens intern. Durch mediale Kommunikation werden zudem Einsparpotentiale geboten, die es zu nutzen gilt. In allen Schwerpunkten sind darüber hinaus kritische Entscheidungen gefragt.⁴⁵

⁴³ vgl. Bidlingmaier, J. (1973): Marketing 1 und 2, S. 384

⁴⁴ vgl. Scheuch, F. (2007): Marketing, S. 354f.

⁴⁵ vgl. Belz, Ch./Schmitz, Ch./Zupancic, D. (2003): Marketing im Gegenwind, S. 47

3.5 Personalpolitik

Dem Personal und damit der Personalentwicklung fällt insbesondere im Key Account Management eine, für den Unternehmenserfolg entscheidende Rolle zu. Die Anforderungen an das Key Account Management und an seine Teammitglieder, die Key Account Manager steigen mit zunehmendem Internationalisierungsgrad des Unternehmens stets an. Es handelt sich also beim Key Account Management um eine echte Managementaufgabe. Deshalb werden an der Schnittstelle zum Kunden überdurchschnittlich befähigte Mitarbeiter eingesetzt, die einen großen Unternehmenserfolg generieren können.⁴⁶ Ein Anhaltspunkt ist in den Trends zum Performance Selling zu erkennen, dass eine Kompatibilität zum Key Account Management erkennen lässt und nachfolgend dargestellt wird.

- 85% der Unternehmen wissen, dass sämtliche Mitarbeiter in verschiedenen Funktionen, adäquat ihren Fähigkeiten auch Verkaufsaufgaben wahrnehmen.
- Für 80% der Unternehmen gelten zukünftig ausschließlich Teamplayer als erfolgreiche Verkäufer.
- Rund 75% beabsichtigen, sich auf vorausblickende Mitarbeiterprofile zu stützen, damit die Fähigkeiten der Mitarbeiter entwickelt werden können.
- 73% vertreten die Ansicht, es würden mehr Generalisten im Verkauf benötigt, um damit verschiedenartige Aufgaben für Kunden, flexibel übernehmen zu können.
- 70% der Unternehmen sehen Verkäufer zukünftig vermehrt in der Funktion von Projektleitern.
- 59% sehen eine erhöhte Nachfrage nach Global Playern, die multilinguale Fähigkeiten besitzen und sich folglich in multikulturellen Team effizient einbringen können.⁴⁷

Die explizite Steigerung der Anforderung wird auch vor dem Hintergrund deutlich, dass früher die Verkaufsleistung einzelner im Vordergrund stand, heute aber das Know-How über Kundenbranche, -unternehmen und -prozesse. Der Key Account Manager gilt demnach als Koordinator multipler Kontakte bei Kunden und

⁴⁶ vgl. Belz, C./Müllner, M./Zupancic, D. (2008): Spitzenleistungen im Key-Account-Management, S. 225

⁴⁷ vgl. Belz, Ch./Bußmann, W. (2002): Performance Selling

gewährleistet eine integrierte Leistung beim Key Account.⁴⁸ Um den Anforderungen gerecht zu werden, dient ein Anforderungsprofil für Mitarbeiter im Key Account Team, das einerseits den Personalbedarf eruiert und andererseits die Fähigkeitsprofile der Mitarbeiter mit den Anforderungsprofilen des Unternehmens abgleicht. Aufgrund der Komplexität und des Ausmaßes der Anforderungen ist eine flexible Auslegung neben einer dynamischen Anpassung ratsam. Eine Gliederung von Anforderungsprofilen nach fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen im Hinblick auf nationales bzw. internationales Key Account Management sei nachstehend exemplarisch dargestellt.

Key Account Management

- Fachliche Kompetenz:
- Fachkenntnisse in Bezug auf das eigene Unternehmen (Produkte, Funktionen, Prozesse, Strukturen)
 - Fachkenntnisse in Bezug auf den Kunden (Stärken/Schwächen, Bedürfnisse, Strategie, Buying-/Relationship-Center)
 - Fachkenntnisse im Hinblick auf Wettbewerber (Produkte, Funktionen, Prozesse, Strukturen)

Persönliche und soziale Kompetenz:

- Kundenorientiertes Denken und Handeln
- Strategisches Denken und Handeln
- Analytische Fähigkeiten
- Übernahme repräsentativer Aufgaben
- Konzeptionelle Fähigkeiten
- Flexibilität
- Aktives Zuhören
- Kommunikativer Stil
- Teamfähigkeit
- Überzeugungskraft
- Multilevel-Koordination
- Vernetztes Denken und Handeln
- Schnelle Auffassungsgabe und Lernfähigkeit

⁴⁸ vgl. Belz, C/Müllner, M./Zupancic, D. (2008): Spitzenleistungen im Key-Account-Management, S. 227

Internationales Key Account Management

- Fachliche Kompetenz:
- Weltweite Fachkenntnisse im Hinblick auf das eigene Unternehmen
 - Weltweite Kenntnisse in Bezug auf den Kunden
 - Weltweite Fachkenntnisse in Bezug auf die Wettbewerber
- Persönliche und soziale Kompetenz:
- Fremdsprachen
 - Interkulturelle Kompetenz
 - Fähigkeiten im Umgang mit Arbeit in einer virtuellen Umgebung
 - Fähigkeiten zur Arbeit in sekundären Organisationsstrukturen⁴⁹

Die Gewichtung der verschiedenen Kompetenzen kann dabei allerdings sehr unterschiedlich ausfallen und steht auch in Abhängigkeit zur Unternehmens- und Teamkultur. Besondere Voraussetzungen müssen Teammitglieder im internationalen Key Account Management mitbringen. Insbesondere Fremdsprachenkenntnisse bieten aufgrund erheblicher Defizite einen beachtlichen Optimierungsbedarf. Nicht weniger unbedeutend stellt sich aber auch die Interkulturelle Kompetenz, die in 4 Aspekte untergliedert wird, dar. So ist nach Interkultureller Sensitivität zu unterscheiden, welche die intuitiv – emotionale Aufnahme von Informationen und die Fähigkeit meint, sich in fremde Denkkulturen und zugleich in die nationale Analytik hineinzufühlen. Die Fähigkeit zu einer befriedigenden Kommunikation mit Menschen, fremder Kulturen wird als interkulturelle Kommunikationsfähigkeit bezeichnet. Vom interkulturellen Wissen spricht man, im Zusammenhang mit Kenntnissen über unterschiedliche Bewertungen von sozialen Beziehungen, Offenheit und Umgang mit Formalitäten als auch mit der Zeit. Die Fähigkeit Ausdrucksmerkmale hinsichtlich ihrer internationalen Bedeutung zu erfassen wird als interkulturelles Perzeptionsvermögen verstanden. Diese Kompetenzen sind deshalb unerlässlich, weil ein effizientes Key Account Management im Rahmen eines Networking sowohl innerhalb des eigenen, als auch in Relation zum Kundenunternehmen umgesetzt wird. Der Zielfokus auf die zunehmende Virtualisierung der Arbeitsumgebung im

⁴⁹ vgl. Zupancic, D. (2001): Internationale Key-Account-Management Teams, S. 166

Key Account Management verlangt den effektiven und effizienten Umgang mit der virtuellen Umgebung. Um im Zuge dessen Überschneidungen hinsichtlich der Verantwortungs- und Ressourcenbereiche zu vermeiden, wird von den Führungskräften ein hohes Maß an Diplomatie, Überzeugungs- und Durchsetzungskraft und von deren Mitarbeitern eine ausgeprägte Flexibilität sowie Eigeninitiative gefordert.⁵⁰

Beispielhaft seien nun nachfolgend die Anforderungen an den Key Account Manager durch ein Stellenprofil, hier eines Internationalen Key Account Managers, zusammengefasst. Die Titelbezeichnung kann so bspw. Internationaler Key Account Manager, Group Key Account Manager, Global Key Account Manager usw. lauten. Bei dieser Position handelt es sich um eine Stelle im Senior Management, bei der deren Inhaber für das komplette Geschäft, des ihm zugeordneten Key Accounts verantwortlich ist. Er steuert und koordiniert sämtliche Aspekte dieser Kundenbeziehung, damit sich auch alle Aktivitäten des Unternehmens in Relation mit diesem Kunden stets weiter entwickeln können. Er führt ebenso ein virtuelles Team in Absprache mit seinem Vorgesetzten und seinen Teammitgliedern. Zu seinen Aufgaben zählen die Sammlung und Analyse aller, für die geschäftliche Beziehung zum int. Key Account relevanten Informationen und damit verbunden auch die Konsolidierung der lokalen Informationen. Er führt den Key Account Managementplan und entwickelt eine kundenorientierte Strategie. Der internationale Key Account Manager ist zentrale Kontaktperson für alle wichtigen länderübergreifenden Aspekte der Arbeit mit seinen zugeordneten int. Key Accounts. Daneben zählen der Aufbau, die Führung eines virtuellen Internationalen Key Account Teams und die Mitarbeit beim Aufbau, sowie die Entwicklung des IKAM-Programms zu seinen Aufgaben. In seiner Funktion berichtet er direkt an den Gesamtverantwortlichen Internationalen Key Account Manager. Dies kann bspw. ein Director Int. Key Account Management oder ein Vice President Int. Key Account Management etc. sein.⁵¹ Sowohl Verantwortlichkeiten, als auch Aufgaben und Entwicklungsperspektiven des internationalen Key Account Management stehen in Analogie zu denen des nationalen Key Account Management.

⁵⁰ vgl. Belz, Ch./Müllner, M./Zupancic, D. (2008): Spitzenleistungen im Key-Account-Management, S. 229

⁵¹ vgl. Belz, Ch./Müllner, M./Zupancic, D. (2008): Spitzenleistungen im Key-Account-Management, S. 233

4 Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass im Rahmen des Key Account Managements eine besondere Ausrichtung des Marketingmix von entscheidender Bedeutung ist. Die Abstimmung diverser Instrumente, dargestellt durch die 5 P's, wirkt sich somit auf den nachhaltigen Erfolg einer Unternehmung am Markt aus. Unter Bezug auf die Bedeutung des Key Account Managements im Unternehmen (80/20-Relation) wird der Zusammenhang verdeutlicht.

Literaturverzeichnis

Aaker, D. / Myers, J.G. (1982), Advertising Management, 2. Auflage, Englewood Cliffs, N.J.

Ackerschott, H. (2001), Strategische Vertriebssteuerung

Alisch, K. / Arentzen, U. / Winter, E. (2004), Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag, Wiesbaden

Belz, Ch. / Müllner, M. / Zupancic, D. (2008), Spitzenleistungen im Key – Account – Management, 2. Auflage, mi – Fachverlag / Finanzbuch – Verlag, München

Belz, Ch. / Bußmann, W. (2002), Performance Selling

Belz, Ch. / Schmitz, Ch. / Zupancic, D. (2003), Marketing im Gegenwind, Thexis, St. Gallen

Bidlingmaier, J. (1973), Marketing Band 1 und 2, Hamburg

Bowersox, D.J. / Cooper, M.B. (1992), Strategic Marketing Channel Management, New York 1992

Bruhn, M. (1989), Social Marketing, Stuttgart

Bruhn, M. (1989), Anforderungen an Marketingkonzeptionen aus Wissenschaft und Praxis, C.H. Beck, München

Bruhn, M. (1997), Kommunikationspolitik, München

Hamel, W. (1996), Innovative Organisation der finanziellen Unternehmensführung, in: BFuP, Jg. 48, S. 323-341

Hauschildt, J. / Salomo, S. (2007), Innovationsmanagement, 4. überarbeitete Auflage, Verlag F. Vahlen, München

Homburg, Ch. / Krohmer, H. (2006), Marketingmanagement, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006

Kotler, P. / Keller, K.L. / Bliemel, F. (2007), Marketing-Management, 12. Auflage, Pearson Studium Verlag, 2007

Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M. (2008), Marketing, 10. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden

Meffert, H. (2000), Marketing

Meffert, H. (1979), Fallstudien aus Marketing und Werbung

Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H. (2002), Marketing, 19. Auflage, Duncker & Humblot, Berlin

Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H. (1997), Marketing, 18. Auflage, Duncker & Humblot, Berlin

Passenheim, O. (2003), Multi – Channel – Retailing: Entwicklung eines adaptiven und innovativen Konzeptansatzes zur Integration des Internets als Absatzkanal im deutschen Lebensmittelhandel, 1. Auflage, München

Pepels, W. (2004), Marketing, 4. Auflage, Oldenbourg Verlag, München / Wien

Rosenbloom, B. (2004), Marketing Channels – A Management View, 7. Auflage, Mason 2004

Scheuch, F. (2007), Marketing, 6. Auflage, Verlag Vahlen München

Schröder, H. (2005), Multi – Channel – Retailing, Marketing in Mehrkanalsystemen, Berlin 2005

Wirtz, B.W. (2008), Multi – Channel – Marketing, 1. Auflage, Gabler Wiesbaden

Zentes, J. / Swoboda, B. (2001), Grundbegriffe des Marketing, Marktorientiertes globales Marketingwissen, 5. Auflage, Stuttgart 2001

Zupancic, D. (2001), Internationale Key-Account-Management Teams