

Inhalt

Abbildungen	XI
Tabellen	XIII
Abkürzungen	XVII
1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Vorläufige Begriffsfassung	6
1.3. Forschungsfragen und Vorgehensweise.....	7
1.4. Empirische Untersuchung	11
1.4.1. Untersuchungsdesign.....	11
1.4.2. Beschreibung der Stichprobe.....	15
2. Problemdruck durch Euro Key Accounts.....	19
2.1. Definitorik	19
2.1.1. Der Begriff 'Key Account'	19
2.1.2. Der Begriff 'Euro Key Account'	22
2.1.3. Problemdruck durch Nachfragemacht und Internationalisierung.....	23
2.2. Analyse des Problemdrucks im EKA-Geschäft	24
2.2.1. Machtverhältnis zwischen Hersteller und EKA	24
2.2.1.1. Erscheinungsformen der Nachfragemacht	24
2.2.1.2. Verfügung über knappe Ressourcen als Grundlage der Nachfragemacht	26
2.2.1.3. Machtrelevante Ressourcen im EKA-Geschäft	29
2.2.1.3.1. Ressourcen und machtrelevante Charakteristika des EKA	29
2.2.1.3.2. Ressourcen und machtrelevante Charakteristika des Herstellers.....	39
2.2.2. Internationalisierung der Kundenaktivitäten	46
2.2.2.1. Koordinationsdruck durch Internationalisierung der Kundenaktivitäten...	46
2.2.2.2. Internationale Aktivitäten des europäischen Handels	47
2.2.2.3. Geographische Ausdehnung der Marktbearbeitung.....	56
2.2.2.4. Koordinationsrelevante Charakteristika der EKAs	59
2.3. Situativer Rahmen zur Analyse der konzeptionellen Gestaltung des EKAM.....	66
2.3.1. Determinanten des Problemdrucks als situative Einflußfaktoren	66

2.3.2. Kombinationen der problemrelevanten Charakteristika in der Stichprobe	67
2.3.2.1. Zusammenhang zwischen kundenseitigen Merkmalen.....	67
2.3.2.2. Zusammenhang zwischen herstellerseitigen Merkmalen.....	71
2.3.3. Unterschiede zwischen den betrachteten Branchen	73
3. Konzeptionelle Gestaltung des Euro Key Account Management	77
3.1. Zum Konzept des EKAM.....	77
3.1.1. Definitorisches Grundverständnis	77
3.1.2. Dimensionen des EKAM.....	78
3.1.3. Begriffsfestlegung	80
3.2. Ziele des EKAM.....	82
3.2.1. Zur Abgrenzung von strategischen und operativen Zielen	82
3.2.2. Strategische Ziele des EKAM	84
3.2.2.1. Überblick über strategische Ziele des EKAM	84
3.2.2.2. Kundenbindung	85
3.2.2.3. Erschließung gemeinsamer Erfolgspotentiale	90
3.2.2.4. Euro-Local-Balance	95
3.2.3. Operative Ziele des EKAM	100
3.2.4. Empirische Zielanalyse	101
3.2.4.1. Relevanz ausgewählter Ziele.....	101
3.2.4.1.1. Einstufung der aktuellen Zielrelevanz.....	101
3.2.4.1.2. Einflußfaktoren der Zielgewichtung	104
3.2.4.2. Erreichung ausgewählter Ziele.....	111
3.2.4.2.1. Einstufung der aktuellen Zielerreichung	111
3.2.4.2.2. Einflußfaktoren der Zielerreichung	112
3.3. Prioritätensetzung im Rahmen des EKAM	122
3.3.1. EKAM als Kundenselektionskonzept	122
3.3.2. Empirische Befunde zur Auswahl von EKAs	123
3.3.2.1. Aktives vs. reaktives EKAM.....	123
3.3.2.2. Kriterien zur Auswahl von EKAs	124
3.3.3. Methoden zur Prioritätensetzung im EKAM.....	126
3.4. Kundenbearbeitung im Rahmen des EKAM.....	138
3.4.1. EKAM als Kundenbearbeitungskonzept	138
3.4.2. Strategische Prinzipien als Folge der Ziele des EKAM	138
3.4.2.1. Individualisierung des Angebots.....	138
3.4.2.2. Integration des Wertsystems	141
3.4.2.3. Internationalisierung der Kundenbearbeitung.....	144

3.4.2.4. Der Instrumentaleinsatz als Äußerungsform der strategischen Prinzipien des EKAM	146
3.4.3. Empirische Analyse der aktuellen Kundenbearbeitung	152
3.4.3.1. Ganzheitliche Betrachtung der Kundenbearbeitung	152
3.4.3.2. Marketing-Mix-Konzepte	153
3.4.3.2.1. Identifikation von Marketing-Mix-Konzepten	153
3.4.3.2.2. Einflußfaktoren der Marketing-Mix-Konzeption	159
3.4.3.3. Konzepte internationaler Standardisierung vs. Differenzierung	166
3.4.3.3.1. Identifikation von Standardisierungskonzepten	166
3.4.3.3.2. Kombinationen von Marketing-Mix- und Standardisierungskonzepten	170
3.4.3.3.3. Einflußfaktoren der Euro-Local-Balance	172
3.5. Zusammenfassung: Konzeptionelle Gestaltung des EKAM	179
4. Organisatorische Gestaltung des Euro Key Account Management.....	183
4.1. Problemfelder der Beziehung zwischen Zentrale und Ländergesellschaften im Rahmen des EKAM.....	183
4.1.1. Grundproblematik der Beziehung zwischen Zentrale und Ländergesellschaften ..	183
4.1.2. Interaktionsebenen der Beziehung zwischen Zentrale und Ländergesellschaften ..	187
4.1.3. Empirische Analyse der Relevanz der Problemfelder.....	191
4.1.3.1. Hauptprobleme im Rahmen des EKAM	192
4.1.3.2. Sachproblemebene	196
4.1.3.3. Organisatorische Ebene	206
4.1.3.4. Machtebene	209
4.1.3.5. Menschlich-emotionale Ebene	214
4.1.4. Zusammenfassung zur Problematik der internationalen Koordination des EKAM	218
4.2. Ziele der Organisation des EKAM	220
4.2.1. Leistungsfähigkeit der Organisation als Oberziel	220
4.2.2. Effektivität der Organisation des EKAM	221
4.2.3. Effizienz der Organisation des EKAM	221
4.3. Gestaltungsalternativen der Organisation des EKAM	223
4.3.1. Perspektive bei der Betrachtung der Organisation des EKAM	223
4.3.1.1. Organisatorische Gestaltungsdimensionen	223
4.3.1.2. Aufgabenfelder des EKAM	226
4.3.2. Aktuelle organisatorische Verankerung der Aufgaben des EKAM	230
4.3.2.1. Spezialisierung	230
4.3.2.2. Zentralisierung	240
4.3.2.3. Standardisierung	246

4.3.2.4. Konfiguration	250
4.3.3. Zusammenfassung zur aktuellen Organisation des EKAM	259
4.4. Einflußfaktoren der organisatorischen Verankerung von Aufgaben - ein kontingenztheoretisches Modell.....	260
4.4.1. Transaktionskostentheorie und situative Organisationstheorie als Bezugsrahmen	260
4.4.2. Abhängigkeit der Zentrale von den Ländergesellschaften.....	267
4.4.2.1. Spezifische Investitionen der Zentrale in die Kundenbeziehung.....	267
4.4.2.2. Schwierigkeit der Leistungsmessung	269
4.4.2.3. Wirtschaftliche Bedeutung	270
4.4.3. Umweltunsicherheit.....	272
4.4.4. Zeitliche Aspekte.....	274
4.4.5. Unternehmensressourcen.....	276
4.4.6. Zusammenfassung der Forschungshypothesen	278
4.5. Empirische Prüfung der Forschungshypothesen	278
4.5.1. Grundproblematik der vergleichenden Organisationsforschung	279
4.5.2. Modellprüfung	280
4.5.2.1. Methodische Vorgehensweise	280
4.5.2.2. Einflußfaktoren der Zentralisierung	281
4.5.2.3. Einflußfaktoren der Standardisierung	285
4.5.2.4. Einflußfaktoren der Spezialisierung	287
4.5.3. Zusammenfassung und kritische Wertung der Ergebnisse.....	291
4.6. Organisatorische Gestaltungsvorschläge	294
4.6.1. Situationsadäquate Gestaltung der Organisation des EKAM.....	294
4.6.2. Organisatorische Verankerung der Aufgaben des EKAM	300
4.6.3. Konfiguration des EKAM	311
5. Schlußbetrachtung.....	313
5.1. Zusammenfassung und kritische Wertung	313
5.2. Thesen zum Euro Key Account Management.....	315
Anhang	XIX
Literatur	XLVII

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1: Umsatzanteile der Top 20 des Handels am europäischen FMCG-Markt.....	2
Abb. 1-2: Bruttoinlandsprodukt pro Einwohner in verschiedenen europäischen Ländern.....	3
Abb. 1-3: Anzahl der Outlets des Lebensmitteleinzelhandels pro 1.000 Einwohner	4
Abb. 1-4: Vorgehensweise der Arbeit	10
Abb. 1-5: Branchenanteile in der Stichprobe.....	15
Abb. 1-6: Umsatz der Stichproben-Geschäftsbereiche.....	16
Abb. 1-7: Anzahl von EKAs der Stichproben-Geschäftsbereiche.....	16
Abb. 2-1: Strukturierung des Problemdrucks durch EKAs	23
Abb. 2-2: Machtgrundlagen und machtrelevante Charakteristika der EKAs	34
Abb. 2-3: Europaweite Angleichung der Marktbearbeitung nach Einzelhandelsformen	37
Abb. 2-4: Zahl der von internationalen Unternehmen des FMCG-Handels bearbeiteten Länder	38
Abb. 2-5: Machtgrundlagen des Herstellers	43
Abb. 2-6: Koordinationsdruck durch Internationalisierung der Kundenaktivitäten	47
Abb. 2-7: Internationalisierung der EKA-Aktivitäten	54
Abb. 2-8: Unterschiedlichkeit der europäischen Ländermärkte	57
Abb. 2-9: Bedeutung des vom Probanden ausgewählten EKA für die verschiedenen Ländergesellschaften	58
Abb. 2-10: Zahl der vom europäischen FMCG-Handel bearbeiteten Länder	59
Abb. 2-11: Erwartete Internationalisierung im Jahr 2000 nach der Organisationsform des Kunden	61
Abb. 2-12: Erwartetes internationales Engagement im Jahr 2000 nach Einzelhandelsformen des Kunden	62
Abb. 2-13: Kooperationsfelder von europäischen Fachhandelsverbundgruppen.....	64
Abb. 2-14: Situativer Rahmen zur Analyse der konzeptionellen Gestaltung des EKAM	67
Abb. 3-1: Strategische Ziele des EKAM	84
Abb. 3-2: Ansatzpunkte der Kundenbindung	87
Abb. 3-3: Einflußfaktoren der Euro-Local-Balance	98
Abb. 3-4: Überblick: Strategische und operative Ziele des EKAM	100
Abb. 3-5: Wichtigkeit der Ziele des EKAM.....	103
Abb. 3-6: Erreichung der Ziele des EKAM.....	111

Abb. 3-7: Zufriedenheit mit dem EKA-Geschäft	112
Abb. 3-8: Initiative zur EKA-Definition.....	124
Abb. 3-9: Aufbau eines Euro-Kunden-Portfolios	129
Abb. 3-10: KAM / EKAM - Matrix	135
Abb. 3-11: Strategische Ziele und Prinzipien des EKAM	145
Abb. 3-12: Veränderung des relativen Stellenwertes der Instrumente für das EKA-Geschäft	150
Abb. 3-13: Marketing-Mix-Konzepte im EKA-Geschäft.....	154
Abb. 3-14: Standardisierungskonzepte im EKA-Geschäft.....	167
Abb. 4-1: Grundproblematik der Beziehung zwischen Zentrale und Ländergesellschaften im EKAM	186
Abb. 4-2: Intensität der Abstimmungsproblematik in verschiedenen Sachgebieten des EKAM	198
Abb. 4-3: Konzeptionalisierung der Organisation des EKAM	225
Abb. 4-4: Sachaufgaben des EKAM.....	227
Abb. 4-5: Managementfunktionen und Sachgebiete des EKAM	228
Abb. 4-6: Zentralisierung der Entscheidungskompetenz bezüglich der Aufgaben des EKAM	242
Abb. 4-7: Wichtigkeit von Plänen und Programmen zur Koordination der Aufgaben des EKAM zwischen Zentrale und Ländergesellschaften	247
Abb. 4-8: Zuständigkeit für EKAs - Einzelpersonen und/oder Teams.....	255
Abb. 4-9: Zuständigkeit für EKAs - Zentrale, Lead Country, Ländergesellschaften	256
Abb. 4-10: Einflußfaktoren der Organisation des EKAM	266
Abb. 4-11: Einflußfaktoren der Zentralisierung - Regressionsanalyse	282
Abb. 4-12: Einflußfaktoren der Standardisierung - Regressionsanalyse.....	286
Abb. 4-13: Einflußfaktoren der Spezialisierung - Diskriminanzanalyse	288
Abb. 4-14: Theoretisch deduzierte und empirisch bewährte Einflußfaktoren der Organisation	297
Abb. 4-15: Spezifische Investitionen der Zentrale in die Kundenbeziehung	301
Abb. 4-16: Dynamik der Aufgabenumwelt	307
Abb. 4-17: Komplexität der Aufgabenumwelt	308

Tabellenverzeichnis

Tab. 1-1: Strukturierung der Forschungsfragen	7
Tab. 1-2: Stichprobenrepräsentanz - Branchenanteile	13
Tab. 1-3: Stichprobenrepräsentanz - Umsatz und Beschäftigtenzahl	14
Tab. 1-4: Position der Befragten	15
Tab. 1-5: Organisationsform, Betriebsformen und Umsatz der betrachteten Kunden.....	17
Tab. 2-1: Anzahl und Umsatz von Euro-Filialisten und -Allianzen im FMCG-Bereich	35
Tab. 2-2: Überblick: Prüfung der Zusammenhänge zwischen kundenseitigen Merkmalen	68
Tab. 2-3: Zusammenhang zwischen Organisationsform des EKA und Betriebsformen sowie Umsatz.....	69
Tab. 2-4: Zusammenhang zwischen Betriebsform des EKA und Umsatz, Dauer des Auslandsengagements sowie Anzahl der bearbeiteten Länder	70
Tab. 2-5: Zusammenhang zwischen Umsatz des EKA und Dauer des Auslandsengagements sowie Anzahl der bearbeiteten Länder	70
Tab. 2-6: Zusammenfassung: Zusammenhang zwischen den Kundencharakteristika.....	71
Tab. 2-7: Überblick: Prüfung der Zusammenhänge zwischen herstellerseitigen Merkmalen	72
Tab. 2-8: Zusammenhang zwischen dem Umsatz des Herstellers und der Dauer seiner Auslandsaktivität sowie der Dauer der Geschäftsbeziehung zum EKA	72
Tab. 2-9: Zusammenfassung: Zusammenhang zwischen den Herstellercharakteristika.....	73
Tab. 2-10: Überblick: Prüfung der Zusammenhänge zwischen Branche und beziehungs-internen Merkmalen.....	73
Tab. 2-11: Signifikante Branchenunterschiede bezüglich kundenseitiger Charakteristika	74
Tab. 2-12: Signifikante Branchenunterschiede bezüglich herstellerseitiger Charakteristika	75
Tab. 2-13: Zusammenfassung: Branchenunterschiede hinsichtlich der Kunden- und Herstellercharakteristika.....	76
Tab. 3-1: Ungestützte Nennung von Zielen des EKAM	102
Tab. 3-2: Operationalisierung der Zielbereiche	103
Tab. 3-3: Überblick: Empirisch relevante Einflußfaktoren der Zielgewichtung	105
Tab. 3-4: Kundenseitige Einflußfaktoren der Gewichtung strategischer Ziele des EKAM	106
Tab. 3-5: Herstellerseitige Einflußfaktoren der Gewichtung strategischer Ziele des EKAM	108
Tab. 3-6: Branchenseitige Unterschiede der Gewichtung strategischer Ziele des EKAM	108
Tab. 3-7: Kundenseitige Einflußfaktoren der Gewichtung operativer Ziele des EKAM	109

Tab. 3-8: Überblick: Empirisch relevante Einflußfaktoren der Zielerreichung	113
Tab. 3-9: Kundenseitige Einflußfaktoren der Erreichung strategischer Ziele des EKAM	114
Tab. 3-10: Herstellerseitige Einflußfaktoren der Erreichung strategischer Ziele des EKAM	116
Tab. 3-11: Branchenseitige Unterschiede der Erreichung strategischer Ziele des EKAM	117
Tab. 3-12: Kundenseitige Einflußfaktoren der Erreichung operativer Ziele des EKAM	118
Tab. 3-13: Herstellerseitige Einflußfaktoren der Erreichung operativer Ziele des EKAM	120
Tab. 3-14: Branchenseitige Unterschiede der Erreichung operativer Ziele des EKAM	120
Tab. 3-15: Kriterien zur Auswahl von EKAs.....	125
Tab. 3-16: Zuordnung der Instrumente zu den strategischen Prinzipien des EKAM	147
Tab. 3-17: Aktueller und zukünftiger Stellenwert der Kundenbearbeitungsinstrumente	149
Tab. 3-18: Gütemaße der Clusterlösungen - Marketing-Mix.....	154
Tab. 3-19: Kontingenzanalytische Prüfung des Instrumenteneinsatzes der verschiedenen Marketing-Mix-Konzepte.....	155
Tab. 3-20: Statistisch signifikante Unterschiede in der Zielgewichtung nach Marketing-Mix-Konzepten.....	156
Tab. 3-21: Exploratorische Analyse der Marketing-Mix-Konzeption.....	159
Tab. 3-22: Kontingenzanalytische Prüfung kundenseitiger Einflußfaktoren der Marketing-Mix-Konzeption	160
Tab. 3-23: Kontingenz- und varianzanalytische Prüfung herstellerseitiger Einflußfaktoren der Marketing-Mix-Konzeption	162
Tab. 3-24: Kontingenzanalytische Prüfung branchenseitiger Einflüsse auf die Marketing-Mix-Konzeption	164
Tab. 3-25: Gütemaße der Clusterlösungen - internationale Standardisierung vs. Differenzierung.....	167
Tab. 3-26: Prüfung von Unterschieden zwischen den Standardisierungskonzepten hinsichtlich der Clustervariablen	168
Tab. 3-27: Gegenüberstellung der empirischen Marketing-Mix- und Standardisierungskonzepte	170
Tab. 3-28: Exploratorische Analyse der verschiedenen Formen der Euro-Local-Balance.....	172
Tab. 3-29: Kontingenz- und varianzanalytische Prüfung kundenseitiger Einflüsse der internationalen Standardisierung vs. Differenzierung	173
Tab. 3-30: Kontingenz- und varianzanalytische Prüfung herstellerseitiger Einflüsse der internationalen Standardisierung vs. Differenzierung	176
Tab. 3-31: Kontingenzanalytische Prüfung branchenseitiger Einflüsse der internationalen Standardisierung vs. Differenzierung	177
Tab. 4-1: Hauptprobleme der Beziehung zwischen Zentrale und Ländergesellschaften im Rahmen des EKAM.....	193

Tab. 4-2: Statistisch signifikante Unterschiede der Einstufung der Koordinationsproblematik nach Marketing-Mix-Konzepten	200
Tab. 4-3: Statistisch signifikante Unterschiede der Einstufung der Koordinationsproblematik nach Konzepten internationaler Standardisierung vs. Differenzierung	202
Tab. 4-4: Ursachen für Abstimmungsprobleme zwischen Zentrale und Ländergesellschaften....	204
Tab. 4-5: Problemursachen - Interne Warenlogistik	207
Tab. 4-6: Problembereiche und -ursachen im Rahmen des Informationsflusses	208
Tab. 4-7: Relevanz von Machtaspekten	210
Tab. 4-8: Ungestützte Nennungen konkreter Probleme auf der Machtebene	211
Tab. 4-9: Unterschiede der Einstufung der Machtaspekte nach Marketing-Mix-Konzepten	212
Tab. 4-10: Unterschiede der Einstufung der Machtaspekte nach Konzepten internationaler Standardisierung vs. Differenzierung	213
Tab. 4-11: Relevanz menschlich-emotionaler Aspekte	215
Tab. 4-12: Konkrete Problemaspekte der menschlich-emotionalen Ebene	216
Tab. 4-13: Statistisch signifikante Unterschiede der Einstufung der menschlich-emotionalen Aspekte nach Kundenbearbeitungskonzepten	217
Tab. 4-14: Beteiligung an der Wahrnehmung der Aufgaben des EKAM	233
Tab. 4-15: Zentralisierung der Entscheidungskompetenz nach Kundenbearbeitungskonzepten....	244
Tab. 4-16: Standardisierung der Aufgabenkoordination nach Kundenbearbeitungskonzepten....	249
Tab. 4-17: Träger der Aufgaben des EKAM	253
Tab. 4-18: Gründe gegen eine formale Verankerung des EKAM	254
Tab. 4-19: Konfiguration des EKAM nach Konzepten internationaler Standardisierung vs. Differenzierung	257
Tab. 4-20: Konfiguration des EKAM nach Marketing-Mix-Konzepten	258
Tab. 4-21: Kernaussagen des Modells	278
Tab. 4-22: Zusammenfassung der empirischen Befunde	291
Tab. 4-23: Gütemaße der Clusterlösungen - Situationscluster	298
Tab. 4-24: Beschreibung der Situationstypen	299
Tab. 4-25: Soll-Organisation der Aufgaben verschiedener Situationstypen	299
Tab. 4-26: Einfluß der Marketing-Mix-Konzepte auf die Notwendigkeit spezifischer Investitionen der Zentrale in die Aufgabenfelder des EKAM	304
Tab. 4-27: Einfluß der Standardisierungskonzepte auf die Notwendigkeit spezifischer Investitionen der Zentrale in die Aufgabenfelder des EKAM	305
Tab. 4-28: Ausprägung der Einflußfaktoren und daraus abgeleitete Gestaltungsvorschläge bezüglich der einzelnen Aufgabenfelder des EKAM	309