

Markus Muley

**Key-Account-Management als Bestandteil
einer prozessorientierten Vorgehensweise
zur Implementierung von
Antriebskomponenten bei
Außentorherstellern**

Masterarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2022 GRIN Verlag

ISBN:

Dieses Buch bei GRIN:

Markus Muley

Key-Account-Management als Bestandteil einer prozessorientierten Vorgehensweise zur Implementierung von Antriebskomponenten bei Außentorherstellern

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Masterarbeit

**Key-Account-Management als Bestandteil einer
prozessorientierten
Vorgehensweise zur Implementierung von
Antriebskomponenten bei
Außentorherstellern**

**Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Business Administration
an der Fachhochschule Burgenland
(Austrian Institute of Management)**

Markus Muley

Einreichungsdatum: 07.11.2022

Abstract

Der Trend zu vorgefertigten Außentoren ist aus der Branche nicht mehr wegzudenken. Das Geschäft mit OEM (Original Equipment Manufacturer) und dem damit verbundenen generieren von Stückzahlen an Torantrieben wird künftig ein Schwerpunkt eines jeden Komponentenlieferanten werden müssen. Durch massiven Onlinehandel von Torantrieben werden auch die klassischen Händler, die wenig bis keinen Onlinehandel durchführen, mit immensem Preisdruck versehen. Sie werden verstärkt auf Service und Stammkundschaft setzen, da das Nachrüsten und Austauschen bestehender Torantriebe in den Bereichen Einfahrtstore und Garagentore natürlich weiter ein Markt bleiben wird. Ein Tor wird nicht gleich erneuert, sobald der Antrieb am Ende seines Lebenszyklusses angelangt ist. Dennoch wird der Markt der vorgefertigten Tore weiterwachsen, Torantriebshersteller müssen sich den Anforderungen anpassen und vertriebliche Wege finden, um potenzielle Kunden zu akquirieren und das Projekt des Implementierens von Antriebskomponenten kundengerecht durchzuführen.

Diese Masterarbeit wird sich mit den Fragen beschäftigen, inwieweit sich der Vertrieb von Torantriebstechnik und entsprechender Sensorik im Export- und Investitionsgütermarketing verändern muss und welche Strategien und Vorgehensweisen man künftig für am besten erachtet. Es wird zur theoretischen Forschung eine qualitative Forschung mittels leitfadengestützter Expert:innen-interviews durchgeführt. Dabei ist herauszufinden, wie die Nachfrageorganisationen den jeweiligen Umgang von Veränderungen der Produkt- und/oder Unternehmensumwelt lösen und wie die Anforderungen an die Anbieterorganisationen und jeweilig handelnden Personen sein soll. Die Ergebnisse werden durch qualitative Inhaltsanalyse und mit der theoretischen Forschung zusammengeführt und interpretiert.

Daraus resultierend werden die Ergebnisse darauf hindeuten, dass die Anforderungen an den Vertrieb von erklärungsbedürftigen Produkten weiter steigen, da nicht nur die Bedienung der Antriebe schnelllebiger, sondern auch smarter wird. Die Normen werden immer umfangreicher und die digitale Affinität der Vertriebsmitarbeitenden wird immer mehr gefordert. Für den Bereich OEM bedarf es mindestens einen Key-Account-Manager mit hinreichenden Handlungsvollmachten und bestens ausgebildet in Technik, sowie Werbe- und Verkaufspsychologie.

Vorwort

Der Gedanke dieses Studium zu absolvieren, stand schon länger fest, jedoch war es als Verkaufsleiter und Key-Account-Manager für Deutschland und Österreich, aufgrund hoher Reisetätigkeit schwer möglich.

In dieser Position ist man hauptverantwortlich für den Vertrieb bei OEM von Tür- und Torautomation, sowie Schrankensystemen. Durch die Vorausbildung zum Metallbauer Fachrichtung Konstruktionstechnik, als Servicetechniker in der Torantriebstechnik und Weiterbildungen zum Technischen Fachwirt und Technischen Betriebswirt, sowie Fortbildung zum Sachkundigen für Außentore und Schranken, können die Kunden von einer hohen Kundenorientierung und praktischem Können profitieren. Des Weiteren werden noch der Einbau von Prototypen mit ausgewählten Kunden, sowie Schulungen sowohl in der Niederlassung als auch im Feld, durchgeführt.

Neben den klassischen Vorgehensweisen, neue Kontakte zu knüpfen bzw. neue Unternehmen zu akquirieren, hat man immer öfter auch mit Konformitätsprüfungen gemäß Norm zu tun. Das Interesse, sich mit der Thematik des wissenschaftlichen Ausarbeitens zum Implementieren von Antriebskomponenten näher zu beschäftigen, um als Zulieferer wertvoller zu sein, wurde somit geweckt.

Das Unternehmen Ditec Germany GmbH ist eine Niederlassung des Torantriebsherstellers Ditec S.p.A. aus Mailand und Teil der Entrance Systems des Weltmarktführers für Zutrittssysteme ASSA ABLOY aus Landskrona in Schweden.

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, die mich bei meiner Masterarbeit unterstützt haben. Bester Dank geht an meinen Betreuer, Herr Robert Kowalschek, MBA, der mich mit klarer Struktur und sehr schnellen Antworten unterstützt hat und somit die Erstellung dieser Arbeit in knapper Zeit möglich machte. Großer Dank geht auch an meine Interviewpartner:innen, die mir ihre kostbare Zeit und ihr Fachwissen zur Verfügung gestellt haben und an meinen Arbeitgeber Ditec Germany GmbH, speziell Frau Dr. Liliana Valvason, die mich zur Erstellung dieser Masterarbeit von der ersten Idee an unterstützt hat. Ein besonderer Dank geht an meine Familie, die mich immer und jederzeit unterstützt und mir Freiraum geschaffen hat dieses Studium zu absolvieren.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis.....	VI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Forschungsfragen	3
1.3 Methode	3
1.4 Hypothese	4
1.5 Aufbau der Arbeit	4
2 Theoretischer Teil	5
2.1 Torantriebstechnik und normgerechtes Inverkehrbringen	5
2.2 Exportmarketing der Antriebskomponenten vor Implementierung.....	10
2.2.1 Grundlagen und Forschungsmethoden im Exportmarketing.....	11
2.2.2 Rechtskonformität von Produkten und Produktgestaltung.....	12
2.2.3 Distribution, Branding, Preispolitik und Kalkulation.....	13
2.2.4 Organisation internationaler Marketingabteilungen.....	15
2.3 Implementieren der Antriebskomponenten im Investitionsgütermarketing ...	16
2.3.1 Definitionen, Begriffserklärungen, Vertragsbereiche, Marktformen.....	17
2.3.2 Prozesse und ganzheitliche Prozessorientierung	19
2.3.3 Strategieansätze und Transaktionstypologie nach Backhaus.....	22
2.3.4 Investitionsgütermarkt-, Produkt- und Kundenforschung.....	23
2.3.5 Das erweiterte Beschaffungsphasenmodell und die Absatzphasen	25
2.3.6 Die Rollenmodelle des Buying Center und Selling Center.....	29
2.3.7 Buying Center und Selling Center im Key-Account-Management	31
2.3.8 Strategien des Key-Account-Managers entlang der Prozesskette.....	35
2.3.9 Kundenbeziehungen im B2B durch Key-Account-Manager.....	37
2.3.10 Prozessschritte des Key-Account-Managements im B2B-Bereich.....	39
2.3.11 Projektmanagement im B2B Konformitätsprüfung nach Norm	40
2.3.12 Definition, Merkmale, Gründe und Ziele von Projekten.....	41
2.3.13 Risiko-Management, Organisation, Planung, Qualitätssicherung	42
2.3.14 Zeitmanagement, Controlling, Kommunikation	45
2.3.15 Verkaufspsychologie im Investitionsgütermarketing	47
2.3.16 Das menschliche Gehirn und seine Emotionssysteme	48

2.3.17	Selbsterkenntnis der eigenen Persönlichkeit im Verkauf	52
2.3.18	Kundentypen erkennen und richtig behandeln	53
2.3.19	Ansprache des Key-Account-Managers im B2B nach Funktion	59
2.3.20	Handlungsanweisung des Key-Account-Managers im B2B.....	63
2.3.21	Business-Plan des Key-Account-Managers im B2B	67
3	Empirischer Teil	68
3.1	Auswahl und Beschreibung der Methode.....	68
3.2	Auswahl Expert:innen und Erstellung Leitfaden	68
3.3	Durchführung und Transkription der Interviews.....	70
3.4	Ablaufmodell inhaltlicher Strukturierung	71
3.5	Beschreibung der Ergebnisse	72
3.6	Interpretation der Ergebnisse	78
3.7	Gegenüberstellung „State of the Art“ mit erzielten Ergebnissen.....	80
3.8	Überprüfung der Forschungsfragen und Hypothese	83
3.9	Empfehlungen und Ausblick.....	88
3.10	Fazit und Ansätze für weitere Forschung.....	90
4	Literaturverzeichnis	91
	Anhang.....	95

Abkürzungsverzeichnis

A	Austria = Österreich
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union
Art.	Artikel
ASR	Arbeitsstättenrichtlinie
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
BC	Buying Center
BVT	Bundesverband Tore
ca.	zirka
CAD	Computer Aided Design
CE	Conformité Européenne = Europäische Konformität
CRM	Customer-Relationship-Management
DACH	Deutschland-Österreich-Schweiz
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
DIN EN	Deutsches Institut für Normung e.V., Europäische Norm
DIN EN ISO	Deutsches Institut für Normung e.V., Europäische Norm, International Organization for Standardization
Dipl.-Ing.	Diplomingenieur
Dr.	Doktor
EG	Europäische Gemeinschaft
EN	Europäische Norm
et al.	et alii
etc.	et cetera = und so weiter
EU	Europäische Union
e.V.	Eingetragener Verein
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
F&E	Forschung und Entwicklung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft

GS	Gerhard Schwemberger
GTE	Gesellschaft für physikalische Technologie
HoQ	House of Quality
HK	Hauptkategorie
HSK	Hauptschließkante
Ing.	Ingenieur
IPMA®	International Project Management Association
IT	Informationstechnologie
KAM	Key-Account-Management/Key-Account-Manager
KL	Karl Leithner
KMG	Kraftmessgerät
LV	Liliana Valvason
Max.	maximal
MM	Markus Muley
mm	Millimeter
ms	Millisekunden
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
N	Newton
N/mm	Newton pro Millimeter
o.a.	oben angegebenen
OEM	Original Equipment Manufacturer = Erstausrüster oder Originalgerätehersteller
OK	Oliwia Krzywoń
PL	Polen
PM	Projektmanagement
r_{\max}	Relationalität maximal
r_{\min}	Relationalität minimal
S.	Seite
SB	Stefan Bergner
SC	Selling Center
s_{\max}	Spezifität maximal
s_{\min}	Spezifität minimal
sog.	sogent/sogente/sogentner/sogentes/sogentem