

Christian Belz
Markus Müllner
Dirk Zupancic

SPITZENLEISTUNGEN IM KEY ACCOUNT MANAGEMENT

Das St.Galler KAM-Konzept

**Unter Mitarbeit von Rupert Hilti
für das Fallbeispiel Hilti AG**

REDLINE WIRTSCHAFT

bei ueberreuter

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	13
Geleitwort	19
1 Erfolge mit Schlüsselkunden	21
2 Status quo des Themas Key Account Management in der Literatur	29
2.1 Entstehung des Key Account Management seit den 60er-Jahren	31
2.2 Professionalisierung nationaler KAM-Programme seit den 80er-Jahren	31
2.3 Internationales und Globales Key Account Management seit den 90er-Jahren	32
2.4 Spezialisierung und Perfektionierung des Key Account Management in der Gegenwart	33
3 Das St.Galler Key Account Management-Konzept	35
3.1 Schlüssel-Schloss-Analogie	36
3.2 Aufgaben für Key-Account-Manager und die Geschäftsleitung	37
3.2.1 Funktionale Ebene des Key Account Management	38
3.2.2 Organisatorische Ebene des Key Account Management	40
3.2.3 Von Tätigkeiten und Voraussetzungen: Fünf „S“ im Modell	43
4 Situatives Key Account Management	47
4.1 Vertikale Stufe von Anbieter und Kunde	50
4.2 Branchen des Anbieters und der Kunden: Business-to-Business und Business-to-Consumer	51
4.3 Erfolg des Kunden und des Anbieters	52
4.4 Kundenzahl und Lieferantenzahl	52
4.5 Kundenwert und Lieferantenwert sowie Status der Zusammenarbeit	52

4.6 Beschaffungsstrategien und -prozesse des Kunden und Marketingstrategien und -prozesse des Lieferanten	53
4.7 Unternehmensgrösse und Ressourcen	53
4.8 Organisation des Kunden und des Lieferanten	54
4.9 Leistungsart und -komplexität sowie Form und Status der Zusammenarbeit	55
4.10 Internationalität von Kunde und Anbieter	56
4.11 Unterschiedliche KAM-Situationen im Überblick	56
5 Key Account Management Analyse	59
5.1 Schlüsselkunden analysieren	59
5.1.1 Schlüsselkunden-Strategie analysieren	62
5.1.2 Unternehmerische Bedürfnisse des Key Accounts analysieren	65
5.1.3 Persönliche Bedürfnisse der Beteiligten analysieren	67
5.1.4 Entscheidungsstrukturen des Key Accounts analysieren	71
5.2 Leistungen und Gegenleistungen analysieren	74
5.2.1 Bislang erbrachte Leistungen aufführen	76
5.2.2 Steigern der Zufriedenheit oder Vermeiden von Unzufriedenheit	77
5.2.3 Leistungen im Vergleich zur Konkurrenzleistung sehen	78
5.2.4 Verrechenbarkeit der Leistungen berücksichtigen	80
5.3 Kompetenzen analysieren	81
5.3.1 Fähigkeiten für eine erfolgreiche Key Account Bearbeitung	83
5.3.2 Analyse der Kompetenzen potenzieller Kooperationspartner	83
5.4 Strukturen und Verantwortungen analysieren	84
5.5 Kriterien und Messgrössen identifizieren	87
6 Strategie, Vision und Ziele in der Zusammenarbeit mit einem Key Account	89
6.1 Strategien mit einem Key Account	89

6.1.1 Variante A: Integrations- und Synergie- potenziale als Ausgangspunkt für die Strategie	89
6.1.2 Variante B: Win-Win-Vorteile als Ausgangspunkt für die Strategie	94
6.1.3 Schlüsselkunden-Strategie als Investitionsentscheidung	98
6.2 Visionen formulieren die langfristige Perspektive der Zusammenarbeit mit Key Accounts	99
6.3 Ziele machen die Strategie fassbar	101
7 Leistungen für Key Accounts	107
7.1 Ausrichtung an den Bedürfnissen der Schlüsselkunden	107
7.2 Kundenvorteil als Leitgedanke für schlüsselkunden- spezifische Leistungen	109
7.3 Die kundenindividuelle Strategie bestimmt die Ausgestaltung des Leistungspakets	112
7.4 Das leistungspolitische Spielfeld des KAM	116
7.4.1 Leistungssysteme als systematische Problemlösungspakete	116
7.4.2 Leistungspakete für Key Accounts beinhalten Vertrauens-, Koordinations- und Rationalisierungsleistungen	119
7.5 „Schnüren“ von Key-Account-spezifischen Leistungspaketen	126
7.6 Gegenleistungen des Key Accounts sichern	129
7.6.1 Gegenleistungen bestimmen	129
7.6.2 Leistungen und Gegenleistungen aushandeln ...	130
8 Prozesse und Aktivitäten im Key Account Management ...	135
8.1 Aktivitäten zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen	135
8.2 Prozessmanagement als konzeptionelles Hilfsmittel	137
8.3 Ein prozessorientierter Ansatz für das Key Account Management	138
8.4 Drei Prozess-Schritte bei der Schlüsselkunden-Bearbeitung	141

8.5	Identifikation konkreter Prozesse für das Key Account Management	143
8.5.1	Kundenbearbeitungsprozess im Rahmen der Kernaufgabe „Kunden-/ Auftragsakquisition“ ...	143
8.5.2	Kundenbearbeitungsprozess im Rahmen der Kernaufgabe „Kundenbindung“	144
8.5.3	Kundenbearbeitungsprozess im Rahmen der Kernaufgabe „Leistungsinnovation“	144
8.5.4	Kundenbearbeitungsprozess im Rahmen der Kernaufgabe „Leistungsrealisierung und -pflege“	146
8.5.5	Von den Aufgaben zu den Aufgabenträgern	147
9	Teams im Key Account Management	151
9.1	Teams: Ein veraltetes Thema im Management?	151
9.2	Die Zusammenstellung von KAM-Teams	154
9.2.1	Schritt 1: Analyse des Status quo der Kundenbeziehung	154
9.2.2	Schritt 2: Das Team aus Unternehmenssicht zusammenstellen	154
9.2.3	Schritt 3: Abgleich mit den Kundenbedürfnissen	157
9.3	Verantwortlichkeiten in der Teamzusammenstellung ..	158
9.4	Teamkonfiguration bei neuen Key Accounts	158
9.5	Koordinationsinstrumente für KAM-Teams	159
9.6	Die Rolle des Key-Account-Managers als Teamkoordinator	162
10	Erfolgsmessung im Key Account Management	171
10.1	KAM benötigt ein umfassendes System zur Erfolgskontrolle	171
10.2	Balanced Scorecard als Basis für eine mehrdimensionale Kontrolle im KAM	172
10.3	Ansatzpunkte für eine KAM-spezifische Balanced Scorecard	174
11	Der Key-Account-Plan	183
11.1	Wesen der Planung im Key Account Management	183
11.2	Aufbau eines Key-Account-Plans	184

11.3 Abstimmen des Key-Account-Plans	186
11.4 Erstellen des Key-Account-Plans	187
11.5 Umsetzen des Key-Account-Plans	188
11.6 Erfolgsfaktoren der Key-Account-Planung	190
12 „Strategy“ im organisatorischen KAM	195
12.1 Definition und Selektion von Key Accounts	195
12.1.1 Die Auswahl der richtigen Accounts	195
12.1.2 Der Kundenwert als Ausgangspunkt für die Selektion von Kunden für ein KAM-Programm	196
12.1.3 Ein systematischer Ansatz zur Selektion von Key Accounts	197
12.1.4 Bestimmung der optimalen Anzahl von Key Accounts für ein Unternehmen	201
12.2 Key Account Management als Teil der Unternehmensstrategie	207
12.2.1 Unternehmens- und Marktorientierte Geschäftsfeldplanung	207
12.2.2 Die Bedeutung des KAM für das Gesamtunternehmen	208
12.2.3 Zwei Stellhebel für die strategische Verankerung des KAM im Unternehmen	209
13 „Solutions“ im organisatorischen KAM	215
13.1 Schlüsselkunden-spezifische Leistungen im Leistungsportfolio eines Unternehmens	215
13.1.1 Neue Leistungen entwickeln	216
13.1.2 Interne Zusammenarbeit optimieren	217
13.1.3 Erfolg über preispolitische Entscheidungen sichern	219
13.1.4 Leistungen für umsatzschwache Schlüsselkunden	221
13.1.5 Einhalten zugesagter Exklusivität	223
13.1.6 Konkurrenzierung von Key Accounts	224
13.2 Basisvoraussetzungen für erfolgreiche Key-Account-Leistungen schaffen	227
13.2.1 Rahmenbedingungen	227

13.2.2 Voraussetzungen für hochwertige Key-Account-Leistungen	227
14 „Skills“ im organisatorischen KAM	235
14.1 Personalentwicklung für Mitarbeiter im KAM	235
14.1.1 Anforderungsprofil für Mitarbeiter in Key-Account-Management-Teams	237
14.1.2 Das Kompetenznetz als Instrument zur Beurteilung vorhandener Fähigkeiten	240
14.1.3 Personalentwicklungskonzept für KAM-Mitarbeiter	243
14.2 KAM-Fokus in der Human-Ressource-Strategie	247
14.2.1 Erfolgreiches KAM benötigt ein langfristiges und weitsichtiges Management des Personals ...	247
14.2.2 Karrierepfade im KAM	249
14.2.3 Honorierungssysteme für das Key Account Management	252
15 „Structures“ im organisatorischen KAM	259
15.1 Implementierung von KAM Strukturen	259
15.1.1 Entwicklungsstufen des Key Account Management	260
15.1.2 Zunehmende Internationalisierung des KAM-Programms während der Weiterentwicklung	265
15.1.3 Zusammenhang von Implementierung und Kundenbearbeitung	266
15.1.4 Ansätze zur systematischen Implementierung von KAM-Strukturen	268
15.1.5 Interne Kommunikation zur Unterstützung des Implementierungsprozesses	280
15.2 KAM-Fokus in der Unternehmensstruktur und -kultur	284
15.2.1 KAM in der Unternehmensstruktur	284
15.2.2 KAM in der Unternehmenskultur	295
16 „Scorecard“ im organisatorischen KAM	303
16.1 Lernen und Knowledge Management	303

16.1.1 Unterschiedliche Kontrollansätze im Management	303
16.1.2 Eine unternehmensweite Balanced Scorecard als Ideal	304
16.1.3 Eine KAM-Balanced Scorecard als Insellösung	305
16.1.4 Planungs- und Abstimmungsprozess	305
16.1.5 Wissensmanagement und Organisationales Lernen im Key Account Management	307
16.2 KAM-Fokus im unternehmensinternen Controlling und Reportingsystem	312
16.2.1 Bezugsebenen im Controlling eines Unternehmens	313
16.2.2 Cockpit zur Steuerung des Key Account Management	315
17 Fazit und Ausblick: Schlüssige Systeme für das Key Account Management	319
17.1 Risiken im Key Account Management	319
17.2 Anspruchsvolles Management des Key Account Management	329
17.3 Baukasten des Key Account Management	334
Literaturverzeichnis	343
Stichwortverzeichnis	349
Autorenprofile	353