

Küng/Toscano / Schillig/Willi

Key Account Management

Praxistipps - Beispiele - Werkzeuge



Midas Management Verlag
St. Gallen • Zürich

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
1. Summary	
1.1 Kapitelübersicht	14
1.2 Zeichenerklärung	17
2. Bedeutung des Key Account Managements	
2.1 Herausforderungen in Marketing und Verkauf der Zukunft	20
2.2 Grundlagen zum unternehmerischen Erfolg	22
2.2.1 Einige wichtige strategische Erfolgsgrundsätze.	22
2.2.2 Erfolgssicherung in der Zukunft	30
2.3 Stellung des KAM in der Konzepthierarchie	33
2.4 Problemlösungen für den Schlüsselkunden: Das Durchbrechen der gläsernen Decke	40
3. Der Schlüsselkunde	
3.1 Der Schlüsselkunde - eine Definition	48
3.2 Schlüsselkunden in verschiedenen Branchen	51
3.2.1 Schlüsselkunden im Investitionsgüterbereich	51
3.2.2 Schlüsselkunden im Dienstleistungsbereich	52
3.2.3 Schlüsselkunden in der Konsumgüterindustrie	52
3.2.4 Schlüsselkunden in der Zulieferbranche	53
3.3 Eigenschaften von Schlüsselkunden	54
3.3.1 Bestimmung der Schlüsselkunden	54
3.3.2 Praktiker suchen pragmatische Lösungen	60

Inhaltsverzeichnis

3.4	Fokussierung auf die Schlüsselkundenbetrachtung	64
3.4.1	Der Markt des Kunden	64
3.4.2	Das Marktsystem des Schlüsselkunden	66
3.4.3	Das Buying-Center des Schlüsselkunden	67
3.4.4	Die Geschäftsprozesse des Schlüsselkunden	72
4.	Fitnessanalyse zum Key Account Management	
4.1	Kurztest zum Key Account Management	78
4.2	Fitnessanalyse im Key Account Management	80
4.3	Grobanalyse Accounts • • •	89
5.	Das Key-Account-Management-Konzept	
5.1	Einbettung in die unternehmerische Konzepthierarchie	94
5.2	Aufbau und Inhalt	97
6.	Organisation im Key Account Management	
6.1	Organisatorische Eingliederung des KAM	110
6.1.1	KAM in funktionsorientierten Organisationen	111
6.1.2	KAM in divisionalen Organisationen	113
6.1.3	KAM in Matrixorganisationen	114
6.1.4	Hierarchische Eingliederung des KAM	115
6.1.5	Empfehlungen für die organisatorische Eingliederung des KAM	117
6.2	Abgrenzung des KAM gegenüber anderen Funktionen	118
6.2.1	Abgrenzung zum Produktmanager	118
6.2.2	Abgrenzung zum Projektmanager	119
6.2.3	Abgrenzung zum Verkaufsleiter	119
6.3	Die Person des Key Account Managers	120
6.3.1	Aufgaben des Key Account Managers	120
6.3.2	Das Account-Team	124
6.3.3	Anforderungen an einen Key Account Manager	128
6.3.4	Stellenbeschreibung des Key Account Managers	130

7.	Führung des Key Account Managements	
7.1	Die integrale Führung als Basis.	136
7.2	Die richtigen Mitarbeiter im Key Account Management	137
7.2.1	Suche und Selektion neuer Mitarbeiter.	137
7.2.2	Geeignete Inserate für Key Account Manager.	139
7.2.3	Einführung neuer Key Account Manager.	141
7.3	Aus- und Weiterbildung im KAM.	143
7.3.1	Maßgeschneiderte Weiterbildung von Key Account Managern	143
7.3.2	Der richtige Trainer und Berater.	150
7.3.3	Wahl des richtigen Beraters.	150
7.4	Informationsfluss im Key Account Management.	154
7.4.1	Interne Reviews und Audits.	154
7.4.2	Ohne Sitzungen geht es nicht.	155
7.4.3	Reporting.	157
7.5	Entlohnung von Key Account Managern.	158
7.5.1	Gibt es das optimale Lohnsystem für Key Account Manager?.	158
7.5.2	Key Account Manager verdienen ähnlich wie Vertriebsmanager.	163
7.6	Qualifikation und Zielvereinbarungen mit Key Account Managern.	163
7.7	Personalentwicklung für Key Account Manager (Laufbahnplanung).	164
7.8	Controlling und Key Account Management.	166
7.8.1	Der Controller als Berater und Mitgestalter der Schlüsselkunden-Konzepte (Rolle 1).	167
7.8.2	Der Controller als überprüfender Begleiter (Rolle 2) . . .	169
7.8.3	Der Controller als Schnittstellenkoordinator (Rolle 3)..	171
7.8.4	Zusammenarbeit	174

8. Der Accountplan

8.1	Die Bedeutung des Accountplanes.	178
8.2	Aufbau und Inhalt eines Accountplanes (Account-Management-Prozess).	179
8.2.1	Analysephase.	179
8.2.2	Strategieentwurf.	183
8.2.3	Operative Aktions- und Kontaktplanung.	184
8.2.4	Realisierung.	184
8.2.5	Erfolgskontrolle.	185
8.3	Systematik des Key Account Managements im Überblick.	186
8.4	Inhalt und Ausgestaltung eines professionellen Accountplanes.	188
8.4.1	Den Schlüsselkunden professionell dokumentieren.	188
8.4.2	Der Einsatz des Accountplanes in der Praxis.	206
8.4.3	Der Accountplan in geraffter Version.	208
8.5	Marketingaktivitäten im Rahmen der Schlüsselkunden- Betreuung.	216
8.5.1	Übergreifende Marketingmaßnahmen.	216
8.5.2	Individuelle Maßnahmen pro Key-Account.	217
9.	Verkauf von Großprojekten	
9.1	Große Projekte und Aufträge mit ganzheitlichen Verkaufsmethoden gewinnen.	222
9.2	Entscheidend bei Großaufträgen - die richtigen Beziehungen.	224
9.3	Die Erfolgsfaktoren beim strategisch-politischen Verkaufen.	226
9.4	Mögliche Erfolgsstrategien.	228
9.4.1	Direkte Strategie.	228
9.4.2	Indirekte Strategie.	228
9.4.3	Teilungsstrategie.	229
9.4.4	Verzögerungsstrategie.	230

9.5	Die Schritte zum Erfolg beim strategischen Verkaufen.	231
9.6	Der Einsatz des strategisch-politischen Verkaufens in der Praxis.	235
9.7	Lösungsangebote (Offerten) als Proflierungsinstrument im Key Account Management	238
9.7.1	Das Lösungsangebot im Verkaufsprozess bei Key Accounts.	238
9.7.2	Der richtige Zeitpunkt und der Umfang von Angeboten	240
9.7.3	Erfolgsreserven bei Angeboten.	241
9.7.4	Der erfolgreiche Aufbau und Inhalt von Angeboten	242
9.7.5	Richtiges Nachfassen von Angeboten - Das Erfolgsgeheimnis des Key Account Managers. . . .	267
9.7.6	Wann gewinnen oder verlieren wir Projekte und Angebote?.	268
9.7.7	Die Angebotskontrolle als Instrument zur Zukunftssicherung	271
9.7.8	Professionelles Management von Angeboten	275
9.7.9	Präsentation von Lösungsangeboten.	276
10.	Erfolgreiche Implementierung des Key Account Managements	
10.1	Der Weg zum Key Account Management	282
10.2	Key Account Management in KMU.	287
11.	Internationales Key Account Management	
11.1	Definition internationaler Key-Accounts.	290
11.2	Herausforderungen des internationalen Key Account Managements.	292
11.3	Radar für internationale Kunden.	294
11.4	Internationales KAM-Konzept (Folienset).	297
11.5	Accountpläne für internationale Kunden.	304
11.5.1	Übersicht.	304
11.5.2	Analysephase.	304
11.5.3	Strategiephase.	305

11.5.4 Aktionspläne .. •: i	305
11.5.5 Realisierungsphase.	306
11.5.6 Kontrollen/Reviews.	306
11.5.7 Factsheet/Management Summary.	306
11.5.9 Beispiel eines internationalen Accountplans.	307
11.6 Organisation im internationalen KAM	315
11.7 Interne Meetings.	316
11.8 Leistungsmessung	317
11.9 Pricing für internationale Key-Accounts.	318
12. Zehn Regeln zum Key Account Management.	319

Anhang

Literaturhinweise.	329
Index. "	331
Kurzbeschreibung der Autoren.	339
Lehrgang FHS: »Key Account Management«	343
Weitere Titel aus dem Midas Verlag.	344