

Küng / Schillig / Toscano

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

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 Manager	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	213
8.5.1	Übergreifende Marketingmassnahmen	213
8.5.2	Individuelle Massnahmen pro Key-Account	214
9.	Verkauf von Grossprojekten	
9.1	Grosse Projekte und Aufträge mit ganzheitlichen Verkaufsmethoden gewinnen	218
9.2	Entscheidend bei Grossaufträgen – die richtigen Beziehungen	220
9.3	Die Erfolgsfaktoren beim strategisch/politischen Verkaufen	222
9.4	Mögliche Erfolgsstrategien	224
9.4.1	Direkte Strategie	224
9.4.2	Indirekte Strategie	224
9.4.3	Teilungsstrategie	225
9.4.4	Verzögerungsstrategie	226

9.5	Die Schritte zum Erfolg beim strategischen Verkaufen	227
9.6	Der Einsatz des strategisch/politischen Verkaufens in der Praxis	231
9.7	Lösungsangebote (Offerten) als Profilierungsinstrument im Key Account Management	234
9.7.1	Das Lösungsangebot im Verkaufsprozess bei Key- Accounts	234
9.7.2	Der richtige Zeitpunkt und der Umfang von Angeboten	236
9.7.3	Erfolgsreserven bei Angeboten	237
9.7.4	Der erfolgreiche Aufbau und Inhalt von Angeboten	238
9.7.5	Richtiges Nachfassen von Angeboten – Das Erfolgsgeheimnis des Key Account Managers	263
9.7.6	Wann gewinnen oder verlieren wir Projekte und Angebote?	264
9.7.7	Die Angebotskontrolle als Instrument zur Zukunftssicherung	267
9.7.8	Professionelles Management von Angeboten	271
9.7.9	Präsentation von Lösungsangeboten	272
10.	Erfolgreiche Implementierung des Key Account Managements	
10.1	Der Weg zum Key Account Management	278
10.2	Key Account Management in KMUs	283
10.3	Bearbeitung von internationalen Accounts	283
11.	Zehn Regeln zum Key Account Management	288
Anhang		
	Literaturhinweise	297
	Index	299