

# **Spitzenleistungen im Key Account Management**

Das St. Galler KAM-Konzept

von

Christian Belz

Markus Müllner

Dirk Zupancic

3., vollständig überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort: Gebrauchsanleitung</b> .....	V
<b>Verzeichnis der Abbildungen</b> .....	XI
<b>1 Erfolge mit Schlüsselkunden</b> .....	1
1.1 Kundenorganisation .....	3
1.2 Entwicklungslinien des Key Account Management .....	5
1.3 Aktuelle Herausforderungen im Key Account Management .....	10
<b>2 Situatives Key Account Management</b> .....	15
2.1 Dimensionen für eine Spezialisierung des Key Account Management ..	15
2.2 Spezifische Anpassung .....	18
2.3 Kleinunternehmen verkaufen an Konzerne .....	23
<b>3 Das St. Galler Key Account Management-Konzept</b> .....	27
3.1 Win-Win Beziehungen im operativen Key Account Management .....	28
3.2 Corporate Key Account Management betrifft das gesamte Unternehmen .....	29
3.2.1 Das neue St. Galler KAM-Konzept und die 6 S .....	31
<b>4 Screening im Key Account Management</b> .....	35
4.1 KAM-Screening auf strategischer Corporate Ebene: Situationsanalyse ..	35
4.1.1 Kompetenzanalyse: Erfolgsrelevante Fähigkeiten prüfen .....	36
4.1.2 Strukturanalyse: Vorhandene Strukturen begreifen .....	38
4.1.3 Prozessanalyse: Notwendige Aufgaben erkennen .....	40
4.1.4 Kennzahlenanalyse: Geeignete Erfolgskennziffern eruieren ....	41
4.2 KAM-Screening auf operativer Ebene: Kundenanalyse .....	42
4.2.1 Analyse der Wertekette: Wertschöpfungsprozess analysieren ...	44
4.2.2 Strategieanalyse: Strategie des Key Accounts nachvollziehen ...	46
4.2.3 Buying Center-Analyse; Entscheidungsstrukturen und Prozesse des Key Accounts erfassen .....	47
4.2.4 Persönlichkeitsanalysen: Individuen begreifen .....	51
4.2.5 Profilanalyse: Soziale Netzwerke nutzen .....	54
4.2.6 Handlungsempfehlungen für die Analyse von Key Accounts ...	55

<b>5</b>	<b>Strategy im Key Account Management</b>	<b>59</b>
5.1	KAM-Strategy auf Corporate Ebene: Priorisierung und Auswahl	60
5.1.1	Bedeutung des KAM für das Gesamtunternehmen	60
5.1.2	KAM als Teil der Unternehmensstrategie	61
5.1.3	Topmanagement-Support im KAM	64
5.1.4	Key Accounts systematisch bestimmen	65
5.1.6	Optimale Anzahl von Key Accounts	68
5.1.7	Handlungsempfehlungen für die explizite Berücksichtigung des KAM in der Unternehmensstrategie und die Selektion von Key Accounts	70
5.2	KAM-Strategy auf operativer Ebene: Synergien und Planung	71
5.2.1	Synergien zwischen Anbieter und Key Accounts berücksichtigen	72
5.2.2	Strategy Map als flexibles und einfaches strategisches Werkzeug	72
5.2.3	Interaktionsmodelle	77
5.2.4	Ziele der individuellen Key Account-Bearbeitung festlegen	82
5.2.5	Key Account-Bearbeitung planen	83
5.2.6	Handlungsempfehlungen zur Ableitung individueller Key Account-Strategien und zu Key Account-Plänen	85
<b>6</b>	<b>Solutions im Key Account Management</b>	<b>87</b>
6.1	KAM-Solutions auf Corporate Ebene: Kundenvorteile und Leistungssysteme	88
6.1.1	Profilierung durch Kundenvorteile	88
6.1.2	Leistungssysteme systematisieren das Angebot	92
6.1.3	KAM-spezifische Leistungskategorien	94
6.1.4	Leistungssysteme für Key Accounts fördern	99
6.1.5	Voraussetzungen im Unternehmen für persönliche Geschäftsbeziehungen	111
6.2	KAM-Solutions auf operativer Ebene: Leistung und Gegenleistung	116
6.2.1	Mehrwert für Key Accounts schaffen	116
6.2.2	Leistungsstrategische Überlegungen	117
6.2.3	Leistungsangebot für Key Accounts führen	121
6.2.4	Gegenleistung des Kunden managen	127
6.2.5	Preisgestaltung	130
6.2.6	Handlungsempfehlungen für Key Account-Manager	134
<b>7</b>	<b>Skills im Key Account Management</b>	<b>137</b>
7.1	KAM-Skills auf Corporate Ebene: Kompetenzen und Personalentwicklung	137
7.1.1	Anforderungsprofil für Mitarbeiter im Key Account Management	141
7.1.2	Kompetenznetz zur Beurteilung vorhandener Fähigkeiten	144
7.1.3	Aufgaben für nationale und internationale KAM-Ansätze	146
7.1.4	Personalentwicklung für KAM-Mitarbeiter	147
7.1.5	Karrierepfade im KAM	149

7.2	KAM-Skills auf operativer Ebene: Aufgaben und Prozesse .....	151
7.2.1	Prozessmanagement als Grundlage .....	152
7.2.2	Ein prozessorientierter Ansatz für das Key Account Management .....	152
7.2.3	Die Prozesse im Key Account Management .....	155
7.2.4	Von den Aufgaben zu den Verantwortlichen .....	158
<b>8</b>	<b>Structures im Key Account Management .....</b>	<b>161</b>
8.1	KAM-Structure auf Corporate Ebene: Organisatorische Verankerung ..	161
8.1.1	Organisationsvarianten .....	161
8.1.2	Hierarchische Verankerung .....	164
8.1.3	Zentralisierung versus Dezentralisierung .....	165
8.1.4	Honorierungssysteme für das Key Account Management .....	168
8.1.5	Ein Team zur Unterstützung des KAM .....	172
8.1.6	Rolle der Unternehmenskultur für das KAM .....	173
8.1.7	Change Management zur Einführung und Optimierung des KAMs .....	177
8.1.8	Mitarbeiter in der Implementierung .....	182
8.1.9	Interne Kommunikation zur Unterstützung des Implemen- tierungsprozesses .....	185
8.1.10	Die zehn häufigsten Barrieren einer erfolgreichen Implemen- tierung .....	186
8.2	KAM-Structure auf operativer Ebene: Team & Führung .....	189
8.2.1	Bedeutung von Teams im KAM .....	190
8.2.2	Die Zusammenstellung von KAM-Teams .....	191
8.2.3	Führung von KAM-Teams .....	195
8.2.4	Der Key Account-Manager als Teamkoordinator .....	197
8.2.5	Erfahrungswissen und -austausch .....	200
<b>9</b>	<b>Scorecard im Key Account Management .....</b>	<b>203</b>
9.1	KAM-Scorecard auf Corporate Ebene: Balanced Scorecard und Controlling .....	203
9.1.1	Erfolgsmessung mit der Balanced Scorecard .....	203
9.1.2	Planungs- und Abstimmungsprozess .....	206
9.1.3	Entwicklung eines Cockpits zur Steuerung des KAM .....	207
9.2	KAM-Scorecard auf operativer Ebene: Cockpit und Steuerung .....	208
9.2.1	Eine KAM-spezifische Balanced Scorecard für das operative Management .....	209
<b>10</b>	<b>Akzente im Key Account Management .....</b>	<b>215</b>
10.1	Risiken des Key Account Management .....	215
10.2	Grenzen des Key Account Management .....	222
10.3	Zukünftige Chancen .....	226

<b>Anhang: Professionalitäts-Check für das eigene Key Account Management im Unternehmen</b> .....	235
<b>Quellenverzeichnis</b> .....	243
<b>Autorenprofile</b> .....	255
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	257