

Spitzenleistungen im Key Account Management

Das St. Galier KAM-Konzept

von

Christian Beiz

Markus Müllner

Dirk Zupancic

4., vollständig überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Gebrauchsanleitung	V
Verzeichnis der Abbildungen.....	XI
Verzeichnis der Exkurse.....	XV
1 Erfolge mit Schlüsselkunden.....	1
1.1 Kundenorganisation	3
1.2 Entwicklungslinien des Key Account Management.....	5
1.3 Aktuelle Herausforderungen im Key Account Management.....	11
2 Situatives Key Account Management.....	17
2.1 Dimensionen für eine Spezialisierung des Key Account Management .	17
2.2 Spezifische Anpassung.....	20
2.3 Kleinunternehmen verkaufen an Konzerne	26
3 Das St. Galier Key Account Management-Konzept.....	31
3.1 Die Systematik des St. Galier KAM-Konzepts.....	31
3.1.1 St. Galier Zugänge zum Managen von Komplexität.....	31
3.1.2 St. Galier Zugang zum Managen komplexer Kunden- beziehungen	32
3.2 Die zwei Ebenen des St. Galier KAM-Konzepts.....	34
3.2.1 Die operative Ebene im Key Account Management.....	34
3.2.2 Die Corporate-Ebene im Key Account Management.....	35
3.3 Die 6 S im St. Galier KAM-Konzept	36
4 Screening im Key Account Management.....	41
4.1 KAM-Screening auf Corporate-Ebene: Situationsanalyse.....	41
4.1.1 Kompetenzanalyse: Erfolgsrelevante Fähigkeiten prüfen.....	42
4.1.2 Strukturanalyse: Vorhandene Strukturen begreifen.....	45
4.1.3 Prozessanalyse: Notwendige Aufgaben erkennen.....	47
4.1.4 Kennzahlenanalyse: Geeignete Erfolgskennziffern eruieren	48
4.1.5 SWOT-Analyse als Zusammenfassung.....	49
4.2 KAM-Screening auf operativer Ebene: Kundenanalyse.....	49
4.2.1 Analyse der Wertekette: Wertschöpfungsprozess analysieren ...	52
4.2.2 Strategieanalyse: Strategie des Key Accounts nachvollziehen	60
4.2.3 Buying Center-Analyse: Entscheidungsstrukturen und Prozesse des Key Accounts erfassen	62

4.2.4 Analyse von Aufgaben, Zielen, Problemen: Key Account Value Proposition Canvas.....	67
4.2.5 Persönlichkeitsanalysen: Individuen begreifen.....	69
4.2.6 Profilanalyse: Soziale Netzwerke nutzen.....	74
4.2.7 Handlungsempfehlungen für die Analyse von Key Accounts ...	76
5 Strategy im Key Account Management.....	79
5.1 KAM-Strategy auf Corporate-Ebene: Priorisierung und Auswahl.....	80
5.1.1 Bedeutung des KAM für das Gesamtunternehmen.....	80
5.1.2 KAM als Teil der Unternehmensstrategie.....	82
5.1.3 Top-Management-Support im KAM.....	84
5.1.4 Key Accounts systematisch bestimmen.....	86
5.1.6 Optimale Anzahl von Key Accounts.....	90
5.1.7 Handlungsempfehlungen für die explizite Berücksichtigung des KAM in der Unternehmensstrategie und die Selektion von Key Accounts.....	92
5.2 KAM-Strategy auf operativer Ebene: Synergien und Planung.....	93
5.2.1 Synergien zwischen Anbieter und Key Accounts berücksichtigen.....	93
5.2.2 Strategy Map als flexibles und einfaches strategisches Werkzeug	94
5.2.3 Interaktionsmodelle	99
5.2.4 Ziele der individuellen Key Account-Bearbeitung festlegen.....	104
5.2.5 Key Account-Bearbeitung planen.....	105
5.2.6 Handlungsempfehlungen zur Ableitung individueller Key Account-Strategien und zu Key Account-Plänen.....	114
6 Solutions im Key Account Management.....	115
6.1 KAM-Solutions auf Corporate-Ebene: Kundenvorteile und Leistungssysteme	116
6.1.1 Profilierung durch Kundenvorteile.....	116
6.1.2 Leistungssysteme systematisieren das Angebot.....	120
6.1.3 KAM-spezifische Leistungskategorien.....	122
6.1.4 Leistungssysteme für Key Accounts fördern.....	127
6.1.5 Voraussetzungen für persönliche Geschäftsbeziehungen.....	139
6.2 KAM-Solutions auf operativer Ebene: Leistung und Gegenleistung ...	144
6.2.1 Mehrwert für Key Accounts schaffen.....	144
6.2.2 Leistungsstrategische Überlegungen.....	145
6.2.3 Leistungsangebot für Key Accounts führen.....	149
6.2.4 Gegenleistung des Kunden managen	157
6.2.5 Preisgestaltung.....	161
6.2.6 Handlungsempfehlungen für Key Account Manager.....	171
7 Skills im Key Account Management.....	173
7.1 KAM-Skills auf Corporate-Ebene: Rollen, Kompetenzen, Stellenbeschreibungen und Entwicklung von Key Account Managern.....	173
7.1.1 Die vielfältigen Rollen von Key Account Managern.....	174

7.1.2	Kompetenzen von Key Account Managern	178
7.1.3	Stellenanforderungen im Key Account Management.....	184
7.1.4	Key Account Manager entwickeln.....	187
7.1.5	Karriere im Key Account Management.....	190
7.2	KAM-Skills auf operativer Ebene: Aufgaben und Prozesse.....	191
7.2.1	Aktivitäten von Key Account Managern.....	191
7.2.2	Prozesskompetenz für Key Account Manager.....	193
7.2.3	Wichtige Prozesse im Key Account Management.....	196
7.2.4	Von den Aufgaben zu den Verantwortlichen.....	198
7.2.5	Selbstkompetenz für Key Account Manager.....	200
8	Structures im Key Account Management.....	207
8.1	KAM-Structure auf Corporate-Ebene: Organisatorische Verankerung .	207
8.1.1	Organisatorische Verankerung.....	207
8.1.2	Key Account Manager führen.....	219
8.1.3	Etablieren einer KAM-Kultur.....	228
8.1.4	Key Account Management einführen und optimieren.....	235
8.1.5	Zehn Barrieren der KAM-Implementierung.....	243
8.2	KAM Structure auf operativer Ebene: Team & Führung.....	246
8.2.1	Wie man ein Key Account-Team zusammenstellt.....	247
8.2.2	Wie man die Aktivitäten im Key Account-Team koordiniert.....	252
8.2.3	Wie man ein Key Account-Team führt.....	258
9	Scorecard im Key Account Management.....	265
9.1	KAM-Scorecard auf Corporate-Ebene: Balanced Scorecard und Controlling	265
9.1.1	Erfolgsmessung mit der Balanced Scorecard.....	265
9.1.2	Planungs- und Abstimmungsprozess.....	268
9.1.3	Entwicklung eines Cockpits zur Steuerung des KAM.....	269
9.2	KAM-Scorecard auf operativer Ebene: Cockpit und Steuerung.....	272
9.2.1	Eine KAM-spezifische Balanced Scorecard für das operative Management.....	272
9.2.2	Aufbau eines KAM-Cockpits.....	276
10	Realisierung, Digitalisierung, Chancen und Risiken im Key Account Management.....	279
10.1	Logiken der agilen Realisierung des Key Account Management (Belz/Müllner/Zupancic 2020).....	279
10.2	Digitalisierung im Key Account Management (Zupancic/Müllner/Beiz 2020).....	286
10.3	Risiken des Key Account Management	289
10.4	Grenzen des Key Account Management	296
10.5	Zukünftige Chancen.....	300

I Inhaltsverzeichnis

Anhang: Professionalitäts-Check für das eigene Key Account Management im Unternehmen	311
Quellenverzeichnis.....	319
Autorenprofile.....	333
Stichwortverzeichnis.....	335