

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

Vorwort: Gebrauchsanleitung	V
Verzeichnis der Abbildungen	XI
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	10
2 Situatives Key Account Management	15
2.1 Dimensionen für eine Spezialisierung des Key Account Management ..	15
2.2 Spezifische Anpassung	18
2.3 Kleinunternehmen verkaufen an Konzerne	23
3 Das St. Galler Key Account Management-Konzept	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
4 Screening im Key Account Management	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

5	Strategy im Key Account Management	59
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
6	Solutions im Key Account Management	87
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
7	Skills im Key Account Management	137
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
8	Structures im Key Account Management	161
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
9	Scorecard im Key Account Management	203
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
10	Akzente im Key Account Management	215
10.1	Risiken des Key Account Management	215
10.2	Grenzen des Key Account Management	222
10.3	Zukünftige Chancen	226

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