

# Spitzenleistungen im Key Account Management

Belz / Müllner / Zupancic

4. Auflage 2021  
ISBN 978-3-8006-6518-1  
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://www.beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://www.beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://www.beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://www.beck-shop.de) für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Christian Belz · Markus Müllner · Dirk Zupancic  
Spitzenleistungen im Key Account Management



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Spitzenleistungen im Key Account Management

Das St. Galler KAM-Konzept

von

Christian Belz

Markus Müllner

Dirk Zupancic

4., vollständig überarbeitete Auflage

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

**Professor Dr. Christian Belz**

Eremitierter Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und ehemaliger Geschäftsführer des Instituts für Marketing, CH-St. Gallen (christian.belz@unisg.ch)

**Dr. Markus Müllner**

Managementberater und ehemaliger Vertriebsleiter sowie Dozent an renommierten Hochschulen und Business Schools, Lehrbeauftragter für Weiterbildung an der Universität St. Gallen, CH-Zürich (markus.muellner@sgkam.com)

**Professor Dr. Dirk Zupancic**

Inhaber der DZP Prof. Dr. Dirk Zupancic Projects GmbH, Aufsichtsrat und habilitierter Privatdozent an der Universität St. Gallen, Berater, Trainer, Coach für Strategie, Vertrieb und Führung, D-Ilsfeld (dirk.zupancic@dzp-consulting.com)

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Buch auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet und das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beide Geschlechter.

WILHELM VON HAHN  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN Print: 978 3 8006 6518 1  
ISBN E-Book: 978 3 8006 6519 8

© 2021 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Paraplinie

Bildnachweis: © Graeme Shannon – instockphoto.com



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

# Vorwort: Gebrauchsanleitung

Unser Buch zu Konzept und Anwendung des St. Galler Key Account Management erscheint in einer vierten, vollständig überarbeiteten Auflage, nachdem auch die letzte Fassung mehrfach nachgedruckt wurde. Inzwischen liegen von den früheren Fassungen auch englische und arabische Übersetzungen vor. Das vorliegende Werk wurde aktualisiert. Unser St. Galler Konzept des Key Account Management vereinfachten wir, steigerten aber den Tiefgang, wo sinnvoll. So erweiterten wir die Erkenntnisse zu Leadership und Führung der eigenen Person sowie zur Profitabilität des Key Account Management. Aktuelle Entwicklungen von innovativen Modellen der Zusammenarbeit mit Kunden, Digitalisierung bis zu Auswirkungen von Covid 19 greifen wir auf. Mehrere neue Exkurse greifen relevante, in sich geschlossene Themen auf.

Wie Unternehmen erfolgreich mit Key Accounts umgehen, ist ein wichtiger Forschungsstrang des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen. Für verschiedene Konstellationen und Teilthemen liegen inzwischen rund 20 Dissertationen und zahlreiche Fachartikel vor. Zudem entwickelten wir mit vielen Unternehmen maßgeschneiderte Key Account-Lösungen und trainierten zahlreiche Verantwortliche. Praktische Anwendungen führen uns laufend auf neue Fragen und Antworten.

Herausforderungen und Methoden des Key Account Management blieben aber über die Jahre erstaunlich konstant. Offensichtlich erweist sich unser Vorgehen als robust. Das ist eine gute Botschaft in einer Welt, die sich immer schneller verändert. Gleichzeitig lösen viele Unternehmen die gestellten Anforderungen nicht einfach ein und können sich damit anderen Aufgaben widmen. Das hängt damit zusammen, dass Key Account Management ein Kampfthema bleibt. Das konkrete Zusammenspiel des Unternehmens mit anspruchsvollen Großkunden gilt es laufend neu auszuloten. Unternehmen bewegen sich bei Key Accounts kontinuierlich am Limit von Hochleistungen für Kunden und Wirtschaftlichkeit. Deshalb fordern wir Excellence im Key Account Management, die laufend neu zu erreichen ist.

Die wichtigen Bausteine des Konzeptes sind die sechs S: Screening, Strategy, Solution, Skills, Structure und Scorecard auf strategischer Unternehmensebene und operativer Ebene im Job des Key Account Managers. Es scheint uns wichtig, dass die Rolle des Key Account Management umfassend ausgefüllt und systematisch abgestützt wird. Deshalb empfehlen wir den ganzheitlichen und systematischen Zugang. Der interessierte Leser kann aber nach einem Überblick in Kapitel 3 je nach Interesse einzelne S selektiv vertiefen.

Viele Praktiker entwickelten und entwickeln mit uns das St. Galler Key Account Management-Konzept. In früheren Phasen war beispielsweise die Zusammenarbeit mit Rupert Hilti (Hilti, FL-Schaan) besonders wichtig. Wir vertieften auch mit Vertriebsberatern und -trainern von Mercuri International (D-Meerbusch) das Konzept und erprobten die internationale Anwendung. Wichtige Beiträge leistete laufend auch Dr. Michael Weibel (Center for Industrial Marketing, St. Gallen), er initiierte und führte auch die gemeinsame Studie „Key Account Management auf dem Prüfstand“ (Weibel/

Jedes Unternehmen bearbeitet wichtige Kunden. Entscheidend ist dabei, wie professionell es das im Vergleich zu den besten Wettbewerbern tut.

Dieses Arbeitsbuch richtet sich an Verantwortliche für das gesamte Key Account Management von Unternehmen und Key Account Manager sowie unterstützende Funktionen in Unternehmen. Studierende bereiten sich damit auf zukünftige Aufgaben vor.

Belz/Lindenau/Schröder 2018). Die Ergebnisse berücksichtigen wir im vorliegenden Werk. Den inzwischen rund 2.500 Teilnehmenden der unternehmensinternen und überbetrieblichen Key Account-Seminare des Instituts für Marketing danken wir für eine intensive Zusammenarbeit und wertvolle Impulse. Auch mehrere Generationen der Studierenden an der Universität St. Gallen befassten sich mit dem Ansatz. Hermann Schenk vom Verlag Franz Vahlen München betreute uns immer vorzüglich. Karin Walker gestaltete das Werk. Auch dafür sind wir dankbar. Die drei Autoren gingen einen langen und erfreulichen gemeinsamen Weg der Zusammenarbeit. Zwar sind wir inzwischen an unterschiedlicher Stelle aktiv, aber wir bleiben fachlich und freundschaftlich verbunden.

Dem Leser wünschen wir wichtige Impulse zum Key Account Management, die sich erfolgreich für Unternehmen nutzen lassen. Wir freuen uns über Rückmeldungen.

St. Gallen, Zürich und Ilsfeld, im Januar 2021

Christian Belz, Markus Müllner, Dirk Zupancic



beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort: Gebrauchsanleitung</b> .....	V
<b>Verzeichnis der Abbildungen</b> .....	XI
<b>Verzeichnis der Exkurse</b> .....	XV
<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 .....	11
<b>2 Situatives Key Account Management</b> .....	17
2.1 Dimensionen für eine Spezialisierung des Key Account Management ..	17
2.2 Spezifische Anpassung .....	20
2.3 Kleinunternehmen verkaufen an Konzerne .....	26
<b>3 Das St. Galler Beck Management-Konzept</b> .....	31
3.1 Die Systematik des St. Galler KAM-Konzepts .....	31
3.1.1 St. Galler Zugänge zum Managen von Komplexität .....	31
3.1.2 St. Galler Zugang zum Managen komplexer Kunden- beziehungen .....	32
3.2 Die zwei Ebenen des St. Galler 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. Galler KAM-Konzept .....	36
<b>4 Screening im Key Account Management</b> .....	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
<b>5</b>	<b>Strategy im Key Account Management .....</b>	<b>79</b>
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
<b>6</b>	<b>Solutions im Key Account Management .....</b>	<b>115</b>
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
<b>7</b>	<b>Skills im Key Account Management .....</b>	<b>173</b>
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
<b>8</b>	<b>Structures im Key Account Management</b>	<b>207</b>
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
<b>9</b>	<b>Scorecard im Key Account Management</b>	<b>265</b>
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
<b>10</b>	<b>Realisierung, Digitalisierung, Chancen und Risiken im Key Account Management</b>	<b>279</b>
10.1	Logiken der agilen Realisierung des Key Account Management (Belz/Müllner/Zupancic 2020)	279
10.2	Digitalisierung im Key Account Management (Zupancic/Müllner/Belz 2020)	286
10.3	Risiken des Key Account Management	289
10.4	Grenzen des Key Account Management	296
10.5	Zukünftige Chancen	300

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

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG