

Hinter den Kulissen eines Key Account Managers - Ziele vorgeben oder vereinbaren?

machen • lernen • besser machen

Vielerorts beinhalten die Vorgaben für Key Account ManagerInnen¹ ein einziges, hinsichtlich ihrer eigentlichen Verantwortung jedoch inadäquates Ziel: Die gleichmäßige Auslastung aktuell vorhandener Kapazitäten. Langfristige Ziele der Key Accounts bleiben außen vor, ungeachtet dessen, dass sie dem Key Account Management Potenziale für die Zukunft bieten. Warum diese anzutreffende Nachlässigkeit bezüglich der eigenen Zukunft und der der Kunden?

INHALTSVERZEICHNIS

1. Ganzheitlicher Ansatz als Ausgangssituation für Zielsetzungen
2. Ziel und der Umgang mit ihnen – in der Historie verhaftet
3. Wie Zielformulierungen zu Fehlsteuerungen führen
4. Ziele vorgeben – Nachdenkliches und Bedenkliches
5. Ziele vereinbaren – Management by Objectives (MbO)
6. Der vertriebliche Kontext manifestiert falsche Zielsetzungen
7. Warum Führungskräfte trotz allem an Zielvorgaben festhalten (müssen)
8. Zielvereinbarungen resultieren aus Erkenntnissen von Kundenanalysen
9. Neue Wettbewerber lassen klassische Zielvorgaben alt ausschauen
10. Wenn Kundenwissen zum Ballast wird – Zielkonflikt I
11. Wenn Kennziffern zum Ballast werden – Zielkonflikt II
12. Key Account spezifische Lösungen stehen weniger unter Preisdruck
13. Erfolgsfaktoren im Vertrieb nehmen Einfluss auf Zielformulierungen
14. Zielformulierungen im Key Account Management
15. Was zu tun wäre und was man lieber lassen sollte
16. Wie der Ruf des Key Account Management noch zu retten ist

Unternehmen legen ihr Augenmerk auf das Erreichen von Jahreszielen, im Vertrieb streng überwacht durch Quartals- oder besser noch Monatsziele. Das ermöglicht es dem Management schon bei kleinen Abweichungen einzuschreiben, frühzeitig mahnend, doch lediglich zum Selbstschutz, zur Erreichung eigener vorgegebener Ziele. Der sturen Fixierung auf kalkulierbare Zeithorizonte mit primär monetären Zielen ordnet man nicht nur alle eigenen langfristig ausgerichteten Ziele unter, sondern auch die der Kunden. Monetäre Ziele dominieren in den Vertrieben: Provisionen werden fällig, wenn einerseits „extern gerichtete Ziele“ vorgegebener Umsätze und Deckungsbeiträge und andererseits

¹ Im Sinne einer gewohnten Lesbarkeit wird nachfolgend die männliche Form von personenbezogenen Hauptwörtern gewählt. Sämtliche Personenbezeichnungen umfassen aber gleichermaßen Frauen wie Männer.

zunehmend auch „intern gerichtete Ziele“ realisiert werden, wie beispielsweise Kapitalkosten und Produktivität. Hierzu gehört nicht nur die Reduzierung des Lagerbestandes, sondern zunehmend die Nichtbesetzung frei werdender Personalstellen in vertriebsunterstützenden Abteilungen, was die Vertriebe mehr und mehr belastet. Da kommt der Slogan „One Face to the Customer“ gerade recht, um notwendige Arbeiten anderer Abteilungen den Key Account Managern aufzubürden.

1. Ganzheitlicher Ansatz als Ausgangssituation für Zielsetzungen

Eine Diskussion über sinnvolle Ziele für Key Account Manager ist nur dann zielführend, wenn das ganze Konzept des Key Account Management mit seinen Bausteinen mit einbezogen wird. Ziele adäquat festzulegen ebenso dazu wie der Account Plan mit verwertbaren Informationen und die Definition von Key Accounts. Doch ohne Konzept und in der Hektik des Vertriebsalltags nimmt man diese lediglich wie Farbkleckse wahr, konturlos und nicht zusammenhängend. Nähme man sich allerdings Zeit und Ruhe für einen Perspektivwechsel, würde sich die Wahrnehmung deutlich verändern. Dann würde ersichtlich, warum und wie die Bausteine mit ihren jeweiligen Stellhebeln regulierend, aber auch destruktiv wirken und vor allem, wie sie in Abhängigkeit zueinander stehen. Doch leichter gesagt als getan, wenn Operatives schon gestern erledigt sein sollte und lediglich die Umsetzung persönlicher Interessen im Fokus steht. Wie soll zusammenwachsen, was so nicht zusammengehört? Findet dies jedoch ausreichend Berücksichtigung, nehmen die zuvor wahrgenommenen Kleckse plötzlich Konturen an, ergeben ein Bild, ein Konzept.

Verharren die Verantwortlichen beim Bisherigen oder setzen nur Teile wünschenswerter Änderungen um, bleiben die erhofften Fortschritte aus und nähren so gemachte Erfahrungen, dass zwar alle paar Jahre lautstark neue Trendthemen (Solution-, Strategic-, Value-Selling) eine Wende vertrieblicher Vorgehensweisen einläuten, diese aber alsbald stillschweigend zu Grabe getragen werden. Die Hintergründe für die dann verbleibenden Worthülsen sind dann Gesprächsstoff abends an der Theke, vor allem deshalb, weil damit Personen verbunden sind, die danach in anderen Unternehmen mit ihrem „Trend-Thema“ ihr Glück versuchen. Es stellt sich schon die Frage, ob Key Account Management trotz seiner Verbreitung seit den 1980er Jahren nicht ein ähnliches Schicksal ereilt. Denn im ursprünglichen Sinne falsch oder lediglich in Teilen umgesetzt bzw. erst gar nicht gestartet, werden Unternehmen wieder mit Neuem am Berater- und Literaturhorizont konfrontiert: Vertrieb 4.0 und Key Account Management 4.0. Dummerweise haben es sich viele gerade in der Komfortzone 1.0 gemütlich gemacht, weil „halt immer noch was geht“, bei Working Capital², Opex³, Kunden und Co.

Was wohl am Ende des medialen Hypes mit seiner prognostizierten Endzeitstimmung für 1.0 übrig bleibt? Und wäre es vielleicht sinnvoll, auch 4.0 auszu-

² Differenz von Umlaufvermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten

³ Operational Expenditures (lfd. Aufwendungen für Unternehmen, die sich in der GuV gewinnmindernd auswirken)

sitzen? Doch diesmal ist durchaus Skepsis angebracht, dass die Verantwortlichen mit einem „Weiter so!“ davon kommen. Die Herausforderung besteht nun darin, sich mit der Gegenwart auf eine Zukunft einstellen zu müssen, auf die man sich letztendlich nicht beziehen kann, da sie nur auf Visitenkarten präsent war, also nie wirklich gelebt wurde – das Key Account Management. Der Sprung wäre schon gewaltig. Da haben es Startups leichter, sie kennen keine Vergangenheit und Gegenwart und springen gleich mit disruptiven Lösungen in 4.0. Interessierte werden es gespannt verfolgen – vielleicht auch mit Häm.

Die Hinterlassenschaft von Neuerungen im Vertrieb sind allzu oft Phrasen. Der pessimistische Erfahrungsschatz, gepaart mit einer vorzufindenden Gleichgültigkeit gegenüber langfristig ausgerichteten Managementansätzen, sorgten dafür, dass sich Key Account Management im ursprünglichen Sinne in der Fläche nie hat durchsetzen können. Auf kurzfristige Ergebnisse fixiert, ging man den einfacheren Weg und gab einem Pseudo-Key-Account-Management den Vorzug. So wie Produktvertriebe über Nacht zu Lösungsvertrieben wurden, verwandelten sich Lösungsvertriebe in Key Account Vertriebe, ohne etwas verändert zu haben. In der letzten Zeit geschieht dies mit zunehmender Geschwindigkeit, weil viele unreflektiert glauben, mit dem Mainstream gleichziehen zu müssen. So nahm die gesuchte Berufsbezeichnung Key Account Manager auf der Online-Jobplattform Stepstone von Mai 2017 bis März 2018 um Faktor vier auf fast 24.000 zu. Alle mit einem dahinter stehenden ganzheitlichen Konzept? Zweifel sind erfahrungsgemäß angebracht.

2. Ziele und der Umgang mit ihnen – in der Historie verhaftet

Über das Zustandekommen von Zielen machte man sich über Jahrzehnte wenig Gedanken. Sie wurden, ohne sie zu hinterfragen, von „Generation zu Generation“ in fast gleichen Formulierungen weitergegeben. Doch mehr und mehr finden sie wieder Beachtung, besonders wenn sie von der Öffentlichkeit als nicht adäquat, primär eigennützig, sich widersprechend und somit konfliktauslösend wahrgenommen werden. So wurde in Verbindung mit dem „Dieselgate-Skandal“ in ein und demselben Unternehmen für unterschiedliche Abteilungen sich widersprechende Ziele in den Medien bekannt. Einerseits wurden schadstoffreduzierte Motoren als Ziel vorgegeben, andererseits vergab man innenreferenzierte Ziele, die sich an persönlicher Interessensmaximierung orientierten. Technisch mögliche Emissionsreduzierungen erfuhren nicht ihren Durchbruch, weil der am „Provisionstropf“ hängende einzuhaltende Kostenrahmen dies nicht zuließ.

Aha-Effekte und gute Absichten zur Lösung systemimmanenter Konflikte gab es bereits viele. Leider mit dem Wermutstropfen, dass der Problematik sicherlich solange keine dauerhafte Aufmerksamkeit gewidmet wird, wie die Vorteile der am längeren Hebel Sitzenden überwiegen.

Heute noch finden sich Zielformulierungen aus einer Zeit, in der eine detailliert vorgeschriebene, zentralistische Denke erfolgreich war. Nicht nur, dass sie über die Jahre obsolet wurden, exponentiell erschwerend kam hinzu, dass die Ziele untereinander keine Abstimmung erfuhren, was Konflikte geradezu heraufbe-

schwor – und täglich grüßt das Murmeltier. Es ist der Glaube, mit über Jahrzehnten gewachsenen und gefestigten Organisations- und Befehlsstrukturen einer sich ausweitenden Dynamik gerecht werden zu können, die eigentlich mehr Entscheidungsmacht in der Peripherie, also für das Key Account Management, ein Mehr an abteilungs- und regionsübergreifenden, teambasierten Verantwortungen erfordert.

Zielformulierungen aus den 1970er Jahren überlebten nicht nur sich verändernde Kundenanforderungen und Marktentwicklungen, sie kommen ebenso in unterschiedlichsten (in)direkten Vertriebsformen zur Anwendung. Selbst reduzierten Einfluss- und Steuerungsmöglichkeiten aufgrund zugenommener Komplexität und größerer Abhängigkeit der Wertschöpfungspartner untereinander vermochten sie zu widerstehen. Während den Mitarbeitern gebetsmühlenartig höchstmögliche Flexibilität abverlangt wird und die Unternehmen zunehmend den neuen Gesetzen der Digitalisierung und Globalisierung werden folgen müssen, bleiben Zielformulierungen eine veränderungsresistente Konstante. Durch fehlende Zielidentifikation, sich häufende Zielkonflikte und nachdem viele persönliche Ziele nur noch abteilungsübergreifend im Team (Unternehmen, international) umgesetzt werden können, legte sich vielerorts die intrinsische Motivation schleichend auf Eis – allerdings laufend damit konfrontiert immer subtileren Druckmechanismen ausweichen zu müssen.

Ein Hinterfragen bei den direkten Vorgesetzten, warum genau diese gesetzten Ziele für das Unternehmen, die Abteilung oder einen selbst sinnvoll seien und auf welcher Grundlage sie beruhen, besonders in den Bereichen, von denen die eigene Zielerreichung abhängt, führt lediglich zu vagen Antworten, die sichtlich auf „Silodenken“ basieren – sind sie doch zugegebenermaßen auch Zuarbeiter dieser Anschauung. Dem daraus resultierenden Frust begegnete das Management mit Zielsetzungen im Bereich sogenannter weicher Faktoren, die so schwammig daher kommen, dass sie quasi mit der Ausformulierung schon als erreicht abgehakt werden können. Manchen dienen sie einzig und allein als Jongliermasse zur Einflussnahme auf die Provisionshöhe finanzbasierter Ziele, falls diese nicht erreicht bzw. übererfüllt werden.

3. Wie Zielformulierungen zu Fehlsteuerungen führen

Viele gesetzte Ziele lassen zeitlich und gedanklich keine Freiräume mehr zu, verdammen den Einzelnen dazu, den Blick über den Tellerrand zu meiden. In Kundenbeziehungen vorhandene und auch immer wieder neu auftretende Probleme erhalten aus diesem Grunde in ihrer Entstehungsphase nicht die erforderliche Aufmerksamkeit. Ist das frühzeitige Gegensteuern verpasst, werden existenzbedrohliche Ausmaße riskiert. Gleichzeitig wird das Erreichen von (Teil)Zielen zeitlich immer enger getaktet. Sah man in Quartalszielen noch irgendwie einen Sinn, weil sie das Jahr überschaubar und die Zielerfüllung kalkulierbarer machen, so schüttelt man bei den aufkommenden Monatszielen nur noch den Kopf. Sind doch Monate durch jahreszeitlich bedingte Ereignisse wie Feiertage, interne Kick-Offs, Lagebesprechungen und allgemein zunehmende administrative Aufgaben so unterschiedlich zerstückelt, dass das Erreichen von

Monatszielen nur mit einem kräftezehrenden Aufwand machbar ist, wenn überhaupt. Das weiter geforderte gleichzeitige Arbeiten an mittel- und langfristig orientierten Zielen ist somit Wunschdenken und verliert bestenfalls nur Aufmerksamkeit, wo doch zum Selbstschutz, wegen der bereits vorherrschenden Arbeitsdichte im Vertrieb, eigentlich Ignoranz geboten wäre.

Voraussichtlich nicht erreichbare Ziele und damit verbundene finanzielle Einbußen beeinflussen ebenfalls das zwischenmenschliche Verhalten – da wird der Ton schon mal ruppiger gegenüber unterstützenden Abteilungen. Auch die Verhandlungsstrategie gegenüber Kunden richtet sich danach aus, so dass (un)bewusst Kompromisse in Kauf genommen werden, für die man selbst nicht geradezustehen hat. Dem fällt nicht nur die Qualität der Beziehungen zum Opfer, sondern auch der Wunsch nach Weiterbildung, Kreativität, Tests von Alternativen bzw. Neuem und letztendlich die Freude an der Arbeit.

Fehlsteuerungen begünstigen einen weiteren unerwünschten Effekt: Zeitaufwendige Kundenlösungen werden gemieden und mögliche kurzfristig ergebniswirksame Trickereien geraten in das Blickfeld. So ist durchaus vorstellbar, dass Hardware ausgetauscht und in Rechnung gestellt wird, nicht etwa weil technische Erfordernisse vorliegen, sondern weil Zielvorgaben erfüllt werden müssen. Mitarbeiter, die sich intern oder gegenüber Kunden zu neunzig Prozent „produktivieren“ müssen, also unter Druck stehen, 90 Prozent ihrer Arbeitszeit in Rechnung zu stellen, geraten möglicherweise in Versuchung, Small-Talk oder Einladungen auf einen Kaffee, genau genommen vertrauensbildende Maßnahmen, als Arbeitsstunden zu verrechnen. Diese „provozierten“ negativen Nebeneffekte ließen sich reduzieren, wenn Ziele reflektiert, orientiert am Feedback, unter Verarbeitung von Markt- und Kundenkenntnissen und frei von Dogmatismus gesetzt werden. Problematische Zielformulierungen erhalten in der Fachliteratur leider nur wenig Beachtung, eher in der Presse, wenn deren Auswirkungen eine gesellschaftliche Relevanz und/oder als unanständig wahrgenommene Dimensionen erreichen.

Führt man diese Gedanken in letzter Konsequenz weiter, werden Mitarbeiter vom Management dazu angewiesen, ihr Vorgehen an die mit den Zielen verbundenen (Provisions)Regeln anzupassen, egal wie sehr die Zielformulierungen die Geschäftsbeziehungen belasten. Erkenntnisse, die durch nicht gesetzte Ziele zustande kommen, werden weder abgefragt noch verwertet. Mitarbeiter maximieren ihre Provisionen und vernachlässigen im Gegenzug wichtige, in der Regel nicht direkt messbare, aber existenzielle Faktoren für eine tragfähige Geschäftsbeziehung. Das Ergebnis: Eine Fehlsteuerung, da Mitarbeiter sich bestens mit dem Regelwerk auskennen, aber zunehmend Wissenslücken bei den Herausforderungen eines sich veränderten Marktes und den daraus resultierenden Geschäftspotenzialen aufweisen.

4. Ziele vorgeben! – Nachdenkliches und Bedenkliches

Bei der Vorgabe von Zielen werden einseitig und kaskadenartig von oben nach unten die Ziele bestimmt, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums erreicht werden sollen. In der Regel bauen sie auf den Zielen der Vergangenheit auf und

nehmen unzureichend Bezug auf aktuelle bzw. sich gerade verändernde Markt- und Kundensituationen.

Im Oktober 2015 war in der FAZ zu lesen, dass Scheinkonten den Ruf der Bank Wells Fargo erschütterten, „... weil Angestellte in den vergangenen Jahren rund 2 Millionen fiktive und gebührenpflichtige Konten für Kunden der Bank eröffnet hatten. Das Vorgehen hatte Überziehungsgebühren verursacht, weil Mitarbeiter Geld von alten zu neuen Konten verschoben, ohne die Erlaubnis von Kunden einzuholen. Externe Prüfer fanden über 600.000 Kreditkarten-Konten, die nie aktiviert wurden. Darunter waren auch Kreditkarten, die auf erfundene Namen ausgestellt waren. Offenbar führte „die Anreizstruktur mit Boni für eine hohe Zahl von Vertragsabschlüssen zu erhöhtem Verkaufsdruck – die Bank misst ihren Erfolg auch an der hohen Cross-Selling-Rate von durchschnittlich sechs Produkten pro Wells-Fargo-Kunde.“⁴ In einer Anhörung im Senat (eine Kammer des US-Kongresses) war von einer im Markt üblichen Rate von lediglich drei Produkten pro Bankkunde die Rede.

Am 17. September 2016 konnte man wiederum in der FAZ lesen: „Der Wells-Fargo-Chef ist in den vergangenen Tagen in die Offensive gegangen und hat die Verantwortung für die illegalen Kontoeröffnungen auf Mitarbeiter geschoben, welche die ‚Vision und die Werte‘ der Bank nicht gewürdigt hätten, ‚Kunden an die erste Stelle zu setzen‘. Die Bank hat sich bereits von 5300 Mitarbeitern getrennt, die an den illegalen Machenschaften beteiligt waren. (...) Stumpf will im Privatkundenbereich jetzt keine Zielvorgaben mehr setzen.“ Nachdem der Druck in der Öffentlichkeit zu groß wurde, trat der Vorstandschef mit sofortiger Wirkung zurück. Die Vertriebschefin reichte bereits im Juli desselben Jahres ihre Kündigung ein.

Sicherlich kann man auch Studien zitieren und praktische Beispiele aufzeigen, wo Ziele durchaus zu einer Performance- und Motivationssteigerung führten. Näher betrachtet zeigt sich dann aber meist, dass sie besser „spezifisch und in ihrer Höhe nachvollziehbar formuliert“ waren, eingebettet in eine wertschätzende Unternehmenskultur. Doch fortlaufend gewollte Effizienzsteigerungen erzwingen immer kürzer getaktete Druck- und Kontrollmechanismen, die gute Absichten schnell zunichte machen. Liegt die Latte von vornherein zu hoch und geht dies mit einer sehr attraktiven Provisionshöhe einher, ist auf längere Sicht eine unethische Denk- und Vorgehensweise, mit der überhöhte Ziele doch noch zu erreichen wären, nicht auszuschließen. Besonders, wenn sie durch subtile Ansagen befeuert werden: „Ich setze auf Sie!“, „Sie wollen doch schließlich Top-Seller bleiben - oder?“. Die Fantasien, die solche Statements in Gang setzen, sind bei Mitarbeitern mit langjährigen Vertriebserfahrungen sicherlich erst einmal ähnlich, in der letzten Konsequenz werden sie dann, je nach persönlicher Einstellung, aber unterschiedlich ausgelebt.

⁴ <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/banken/wells-fargo-vorzeigebank-entzaubert-in-sandbagging-skandal-a-1112058.html>, Artikel vom 13.9.2016

5. Ziele vereinbaren! – Management by Objectives (MbO)

Zielvereinbarungen nach dem MbO-Konzept führen zu Zielen, die gemeinsam verhandelt und vereinbart wurden. Es stehen sich hier Anforderungen der Geschäftsführung und die aus Marktkennntnissen und -analysen resultierenden „Angebote“ der Vertriebe gegenüber. Das Konzept betont den hohen Stellenwert für alle Beteiligten und setzt auf einen Führungsstil, der die Mitarbeiter auf Augenhöhe am Zielfindungsprozess beteiligt. Es umfasst die weitgehende Delegation von Entscheidungsbefugnissen, die regelmäßige Rückkopplung zum Stand der Zielerreichung sowie die nachvollziehbare Verknüpfung zum bestehenden Provisionsmodell. Führen durch Zielvereinbarungen, bei der sich Parteien wertschätzend gegenüberstehen, setzt Wissen über Hintergründe und Motive des Gegenübers voraus. Da diese Informationen nicht zu interessieren scheinen, könnte man den Eindruck gewinnen, dass es immer weniger um Fakten, sondern mehr um persönliche Interessen geht. Somit hat sich die MbO Idee sukzessive aus dem Vertriebsalltag verabschiedet. Mehr denn je bestimmen Vorgaben die Richtung und reduzieren das notwendige Hintergrundwissen auf Zahlen der letzten Jahre. Die Zusammenarbeit beschränkt sich vielerorts auf die Verwertung sogenannter Sales-Cockpits und begnügt sich als Ergebnis damit, ausstehende Teilschritte anzumahnen oder auf „Ihr müsst öfters zum Kunden“ hinzuweisen. Von Partizipation der Vertriebsmitarbeiter bei Zielformulierungen ist keine Rede mehr, und noch weniger von einem fachlich unterstützenden Mentoring bzw. Coaching, wenn man noch nicht auf der subjektiv gewünschten Zielgeraden läuft. Diese Vorgehensweise übernahm der Einfachheit halber auch das Key Account Management und ließ für ein differenziertes Vorgehen erst gar keine Gedanken aufkommen.

Wer Antworten darauf sucht, ob im Key Account Management Ziele vorgegeben oder vereinbart werden sollten, muss sowohl in der Literatur als auch in Publikationen intensiv suchen. Die Online-Zeitung Vertriebszeitung.de, die sich ausschließlich Vertriebsthemen widmet, ist da eine Ausnahme. Sie macht den Unterschied⁵ zwischen Key Account Management und klassischem Vertrieb ebenfalls an der Form der Zielfindung fest, liefert aber keine ausreichend nachvollziehbare Differenzierung.

Klassischer Vertrieb: „Starkes Top-down-fokussiertes* Geschäft. Das heißt, die Vertriebsleitung gibt die Verkaufsziele und teilweise sogar den Verkaufsweg vor.“ (*hierarchisch von oben nach unten)

Key Account Management: „Bottom-up** Geschäft steht im Vordergrund. Die Vertriebsleitung gibt Ziele bezogen auf die einzelnen Kunden vor.“ (**hierarchisch von unten nach oben)

Die Begründung ist irritierend, da es sich in beiden Fällen um Top-down-Vorgaben handelt – einmal nach dem Gießkannenprinzip, ein anderes Mal kundenspezifisch.

⁵ <http://vertriebszeitung.de/key-account-management-versus-klassischer-vertrieb-wo-liegen-die-unterschiede-2/> - (letzter Aufruf: 25.05.2018)

Ziele vorzugeben oder zu vereinbaren verdient auch unter juristischen Gesichtspunkten Aufmerksamkeit. Beides zieht ungleiche Konsequenzen nach sich und bedarf schon deshalb einer genauen Abgrenzung. Entscheidend ist, wie die Protagonisten die Ziele zu einem bestimmten Zeitpunkt miteinander abgestimmt haben, sowie die zugrundeliegende Rahmenvereinbarung (§§ 133 BGB Auslegung von Willenserklärungen bzw. Verträgen).

6. Der vertriebliche Kontext manifestiert falsche Zielsetzungen

Wer kennt das nicht im Vertrieb? Das sich jährlich wiederholende Ritual der Erklärungen und Rechtfertigungen, warum die von Vorgesetzten bzw. der Geschäftsführung Top-down gesetzten Ziele nicht erreicht wurden. Die Sicht des Kunden, gleichgültig wie gut fundiert, findet genauso wenig Gehör wie vorgebrachte notwendige interne Konsequenzen, damit für die Folgejahre bessere oder überhaupt erst die Voraussetzungen für eine Zielerreichung gegeben sind.

An der Zielerreichung werden sowohl direkt Kundenverantwortliche als auch ihre Führungskräfte gemessen. Der Grad der Erfüllung bestimmt das Ausmaß der Anerkennung und ebenso das „Strafmaß“. Bleiben Erfolge aus, kann sich bei hohem variablem Anteil der Auszahlungsbetrag soweit atomisieren, dass Existenzängste aufkommen. Andererseits können kontinuierliche Erfolge Grundlage für höhere Gehaltsstufen und/oder ein Mehr an Fixgehalt und weitere Karriereschritte sein. Betroffene wissen Zielvorgaben für sich zu handhaben und so zu jonglieren, dass sie Bestmögliches für sich herausholen. Ist das Ziel dieses Jahr nicht (mehr) erreichbar, was kann ich wie ins nächste Jahr hinüberretten, um wenigstens dann als „Best Performer“ zu gelten? Mit welchen Zielen erhält man bei deren Umsetzung die größte Aufmerksamkeit für sich selbst? Nicht selten erfolgt dies zum Leidwesen der Geschäftsführung, konterkariert dies womöglich deren eigene Interessen und Ziele.

Besonders offensichtlich tritt das antiquierte Denken im jährlich stattfindenden Sales Kick-Off zutage, das besonders von erfolgreichen Extrovertierten ersehnte Finale, bei dem das bereits gerüchteweise bekannte Ranking offiziell bekanntgegeben wird. Das beste Wissen über Märkte und Kunden und wie daraus Umsätze für das eigene Unternehmen generiert wurden, wird nicht in den Wettbewerb einbezogen. Plakatiert werden Stückzahlen bzw. Umsätze ohne für Kollegen verwertbare und nachvollziehbare Hintergrundinformationen, wie diese Ergebnisse überhaupt erst zustande kamen. Eine Bewertung zu einem späteren Zeitpunkt und eine bei Bedarf rückwirkende Relativierung des Erfolgs mit finanziellen Konsequenzen findet nicht statt – schon gar nicht in dieser Runde.

Die mancherorts zu beobachtende Vorgehensweise beim Vertrieb stellt gedanklich eher Verbindungen zu Drückerkolonnen her als zu einem an Kundenbedürfnissen ausgerichteten Vorgehen. Dies beginnt bei der Top-down-Vorgabe und beinhaltet die Prävalenz antrainierter Verkaufspsychologien und Verhandlungstaktiken ebenso wie die Erwartung der teils übertriebenen Begeisterung (Tschakka Tschakka) für Selbstverständliches. Vielerorts sind im Key

Account Management noch Mitarbeiter als „Wellenbrecher“ begehrt. Es gilt nicht vordergründig Kunden bei der Bewältigung ihrer Herausforderungen zu unterstützen, für das spezifisches Markt- und Kundenwissen erforderlich wäre, sondern von oben vorgegebene Ziele zu erfüllen. Viel Applaus erhalten noch immer diejenigen, die Kühlschränke in Iglus ohne Preisabschläge platzieren. Das Vorgehen ist selbst dann nicht besser zu bewerten, wenn hierfür eine CO₂-neutrale Logistik zum Einsatz kam.

Drei wesentliche Fragen stellen sich für das Key Account Management, das eine stärker zukunftsorientierte Zusammenarbeit mit Kunden im Fokus hat:

1. Wie sinnvoll ist es, mit Zielvorgaben zu arbeiten, die auf der Vergangenheit aufbauen und aus top-down-kaskadierten Umsatz- bzw. Stückvorgaben resultieren?
2. Wie zielführend sind Kundenanalysen und daraus resultierende Erkenntnisse für ein zukünftiges Handeln, wenn diese durch kurzfristig zu erreichende Top-down Vorgaben ad absurdum geführt werden?
3. Beeinflussen Zielvorgaben, die monetär mathematisch hergeleitet werden und sich nicht an der realen Situation der Key Accounts ausrichten, möglicherweise das Verhalten von Key Account Managern?

7. Warum Führungskräfte trotz allem an Zielvorgaben festhalten

Wenn Führungskräfte am „weiter so“ festhalten, sind in Gesprächen vordergründig vier Motive auszumachen.

1. Wachstum und Zielerfüllung hinsichtlich eines „mehr desselben“ ist Pflicht. „Da kenn ich mich aus, das war bei mir nicht anders“. Plus eine Steigerung obendrauf, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, die einem selbst vorgegebenen Ziele zu erreichen.
2. Persönliche Interessen, und zwar dann, wenn die von Unternehmen gewünschten Skaleneffekte direkt an die Erfolgsbeteiligung gekoppelt sind.
3. Die durch das Unternehmen gesetzten Rahmenbedingungen sind einzuhalten. Kann heißen: Die nicht auf dem neuesten Stand befindliche Anlage ist mit nicht auf dem neuesten Stand befindlichen Lösungen auszulasten. Anforderungen, die darüber hinausgehen, werden miss-träulich beäugt und manchmal abschätzig als „Kunden nicht im Griff zu haben“ abgetan.
4. Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Stufen monetärer Zielerreichung sind leicht operationalisierbar (messbar), lassen sich somit bestens in Sales Cockpits abbilden und Fortschritte jederzeit und überall per App überwachen. Das ist bequemer, als sich mit schwer messbarem Verständnis- und zukünftiger Strategien von Kunden und daraus abzuleitenden Unwägbarkeiten und notwendigen Entscheidungen auseinanderzusetzen.

Die an die Vergangenheit anknüpfende Herangehensweise „ein mehr desselben“ sieht in der Konsequenz nicht die Notwendigkeit vor, sich auf die individuelle Situation der Kunden einzustellen, geschweige denn von einer gewohnten, angeblich bewährten „Norm“ abzuweichen. Im heutigen dynamischen Umfeld und im Sinne der Key Account Management Philosophie, die auf spezifische und/oder zukünftige Lösungen für Kunden setzt, eine erstaunliche Entwicklung.

8. Zielvereinbarungen im Key Account Management resultieren aus Erkenntnissen von Kundenanalysen (Account Plan)

Also ein klares Nein für Top-down Zielvorgaben im Key Account Management. Was aber im Rückblick nicht per se ausschließt, ein „mehr desselben“ verkauft zu haben. Key Account Manager und Management einigen sich auf zu erschließende Potenziale (Ziele) Bottom-up, die sich aus den Analysen des Account Plans jeweiliger Key Accounts ergeben. Allerdings geschieht dies unter der Bedingung, dass bei Bedarf Ressourcen für Key Account-spezifische Lösungen/Anpassungen bereit stehen. Manche Literatur ⁶ geht hier so weit, dass Richtlinien festzulegen sind, „die es den Key Account Managern erlauben, schlüsselkunden-spezifische Leistungen und Konditionen auch gegen interne Widerstände durchzusetzen“ – eine große Verantwortung.

Doch die Account Pläne heutiger Denk- und Machart schöpfen die Möglichkeiten, Potenziale zu ermitteln, bei weitem nicht aus. Sie stellen mehrheitlich eine Bestandsaufnahme dar. So sind gefühlt 50 Prozent der Inhalte nicht verwertbar, 40 Prozent einem „Nice to know“ zuzuordnen und die restlichen 10 Prozent wären verwertbar, wenn es die einzuhaltende Randbedingung „auf Linie zu bleiben“ nicht gäbe. Ein Key Account Manager stellte auf Seite 56 des von ihm erstellten Account Planes folgende Frage: „Mit welchen Produkten komme ich auf die geschätzten Umsätze?“. Anstelle der Frage erwartet ein Leser eigentlich eine Antwort. Da ist der aufkommende Gedanke legitim, was bei insgesamt 66 Seiten an Informationen gefordert und analysiert wurden und wer die Potenzialschätzung ohne den Key Account Manager vorgenommen hat, die ihn zu diesem Kommentar veranlasste? Handelte es sich um eine Top-down Vorgabe? Das (verprovisionierte) Ziel, einen Account Plan zu erstellen, wurde erreicht. Jedoch nicht das entscheidende Ziel einer Analyse, auf die vom Key Account Manager gestellte Frage eine Antwort zu finden.

Die im Account Plan ermittelten Potenziale sind zielgerichtet auszuschöpfen, ohne dass Key Account Manager von sich aus auf „low-hanging fruit“ anderer Nicht-Key Accounts ausweichen können. Nicht umsonst mussten sich ausgewählte Kunden strengen Auswahlkriterien unterziehen, um als Schlüsselkunden, direkt oder indirekt, in den Genuss zusätzlicher, eigentlich begrenzter Ressourcen zu gelangen.

⁶ Christian Belz, Spitzenleistungen im Key-Account-Management, 2008, S. 209

Vielleicht wäre es ja mal eine Idee, diese Ressourcen an den denjenigen mit dem meistbietenden Zukunftspotenzial und -deckungsbeitrag zu versteigern.

Sich auf Potenzialerschließungsmöglichkeiten definierter Kunden fokussieren bzw. einschränken zu müssen, ist eine Herausforderung im Vertrieb, der sich nicht jeder stellen mag und die genauso schlaflose Nächte bereiten kann wie Top-down Vorgaben ohne Bezug. Sich dem erfolgreich stellen zu können, bedeutet die Königsdisziplin im Key Account Management bzw. Vertrieb zu beherrschen. Wer Key Account Management noch immer als „eigentliche Königsdisziplin des Vertriebes“ darstellt, wie teilweise in der Literatur kolportiert, hält die Augen schon länger vor der im Key Account Management vorzufindenden Realität verschlossen.

9. Neue Wettbewerber lassen klassische Zielvorgaben alt ausschauen

Wie langjährig im Markt agierende Unternehmen Informationen, Wissen und Ressourcen verarbeiten, kombinieren und daraus Mehrwerte schaffen, wird von anderen, teils bisher unbekannten Marktteilnehmern, von heute auf Morgen, durch neue Vorgehensweise in Frage gestellt oder gar bedeutungslos gemacht. Sie setzen auf neue Geschäftsmodelle und verstärken den Druck, sich anzupassen oder gar Neues zu entwickeln. Wo sich Märkte im Umbruch befinden – und davon gibt es derzeit mehr als genug –, sind neue Lösungen gefordert und nicht ein „mehr desselben“. Wo Paradigmenwechsel anstehen oder bereits in vollem Gange sind, wo zukünftige Entwicklungen noch mehrdeutige Tendenzen aufweisen, sich Kundenanforderungen immer wieder ändern und neue Geschäftsmodelle alte ersetzen, neue Mobilitäts- und Herstellungsmuster heranreifen, ist es fatal, an Althergebrachtem stringent festzuhalten, noch dazu in einer Ära, in der das Bewährte durch nachrückende Fach- und Führungskräfte einer Generation Y und Z in so nie da gewesener Weise per se in Frage gestellt wird.

Wenn einzig Erfahrungen der Vergangenheit bei der Suche nach Lösungen für gegenwärtige und zukünftige Herausforderungen dominieren, wenn stur „Mid-/Long-Term-Plannings“ aufrechterhalten werden, weil zugesicherte Provisionen für Planerfüllung einen daran festhalten lassen, kann der langfristige Erfolg ernsthaft in Frage gestellt sein.

Im zuvor angesprochenen Sales-Kick-Off böte sich an, nicht die erreichten Stückzahlen untereinander in Wettbewerb treten zu lassen, sondern Wissen über Kunden und ihre Märkte und wie sich daraus nachvollziehbar der größtmögliche Nutzen für das eigene Unternehmen ziehen ließe.

Zielvorgaben im herkömmlichen Sinne verlören als Steuerungsinstrument ihre Bedeutung. Erreichte Stück- und Umsatzzahlen wären „lediglich“ die logische Folge eines guten Kundenverständnisses und der konsequenten Umsetzung daraus resultierender Erkenntnisse.

10. Wenn Kundenwissen zum Ballast wird – Zielkonflikt I

Bei der Vorgabe von Zielen wird ein weiteres Problem deutlich. In vielen Stellenanzeigen für Key Account Manager sind Empathie und die Fähigkeit, Markt- und Kundenanalysen durchzuführen, Einstellungsvoraussetzung. Kundenverständnis und belastbare Beziehungen, also Vertrauen aufzubauen, ist arbeits- und zeitintensiv und lässt sich nur mit ausreichender Erfahrung, Expertise und Menschenkenntnis bewerkstelligen. Die Anforderungen sind anspruchsvoll.

Solche Anzeigen vermitteln den Eindruck, dass Kunden im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns stehen. Daraus leiten an der Aufgabe Interessierte ab, dass durch Analysen gewonnene Erkenntnisse intern Konsequenzen und im Bedarfsfall Investitionen nach sich ziehen. Diese Erwartungen werden oftmals enttäuscht. Hier stehen sich unvereinbar gegenüber: Neue Lösungen, die zukünftige Kundenherausforderungen unterstützen und möglicherweise Investitionen erfordern vs. Forcierung des Verkaufs bereits verfügbarer Produkte, um diesjährig als Ziel vorgegebene Skaleneffekte durch Produktionsmengen zu erreichen.

Key Account Manager geraten durch unterschiedlichste Interessen in ein Dilemma. Einerseits haben sie durch aufwendige Analysen und ein auf Vertrauen beruhendes Beziehungsmanagement gemeinsam die Kundenherausforderungen eruiert, hierfür notwendige spezifische Kundenlösungen identifiziert und dadurch erst die Möglichkeit für eine Angebotsabgabe geschaffen. Andererseits müssen sie sich, um ihre Zielvorgaben zu erreichen, argumentativ auf den Nutzen beschränken, den verfügbare Produkte/Dienstleistungen bieten. Ein womöglich ganzheitlicher Ansatz zur Lösung der Kundenanforderungen bleibt auf der Strecke. Sich auf das Vorhandene reduzieren zu müssen ist sicherlich ein Grund, warum manche Mitarbeiter im Vertrieb wider besseres Wissen an den pauschal gehaltenen Verkaufsargumenten der Produktkataloge und internen Schulungen festhalten und für darüber hinausgehende Bedarfe des Kunden nicht zugänglich sind. Wenn man als Lösung nur einen Hammer hat, dann muss einfach jedes Problem ein Nagel sein.

Um als Key Account Manager damit umgehen zu können, bringt man Kunden und sich selbst auf Linie, werden Bedarfe von Kunden neu interpretiert, eigene Schlussfolgerungen aus Analysen im Interesse der Zielerreichung umgedeutet. Hier wird augenscheinlich das Vertrauen der Kunden missbraucht, gehen sie doch vom Besten zur Bewältigung ihrer Herausforderungen aus. Die fehlgeleitete Denkhaltung wiegt umso schwerer, da Vertrauen heute – und für spezifische Lösungen in der Zukunft in noch wesentlich größerem Umfang – einen bedeutenden Stützpfeiler der Kundenbeziehung darstellt. Eine andere Möglichkeit, dem Dilemma zu entkommen, wäre sich einem anderen Key Account zuzuwenden, also wieder Zeit in Analysen zu investieren. Diesmal hoffend, dass dessen Herausforderungen sich alleinig mit derzeitigen Lösungen bewerkstelligen lassen – hierbei ist einfach nur viel Glück zu wünschen.

Der verdrängte bzw. im Tagesgeschäft untergegangene Frust über die eigene Lage tritt jedoch schlagartig erneut zu Tage, wenn Kunden Aufträge für modifizierte Lösungen oder in der Menge nicht ausführbare Lösungen in Aussicht

stellen. Gebe ich das Beste für Kunden, erreiche ich meine vom Management gesetzten Ziele nicht. Mache ich es dem Management und mir selbst recht (=Provision, Belobigungen), erhalten Kunden unter Umständen nicht die gewünschten, rund laufenden Produkte bzw. Lösungen. Als Beispiel sei hier ein mittelständisches Unternehmen genannt, das den Erfolg seiner größtenteils eigenständigen „Filialen“ an der Personalkostenquote festmachte. Je geringer diese ausfiel, desto höher die Erfolgsbeteiligung des Filialleiters. Akquirieren Key Account Manager nun erfolgreich größere Aufträge, können diese von den Filialen mangels Personal nicht in der gewünschten Quantität, Qualität und Schnelligkeit bedient werden. Ein Personalaufbau wäre aufgrund des Fachkräftemangels, wenn überhaupt, nur mittelfristig möglich. Der Zielkonflikt ließe sich auflösen, wenn der Filialleiter auf das Erreichen der vorgegebenen Personalkostenquote und somit auf Provisionen, oder der Key Account Manager auf Umsätze und somit ebenfalls auf Provisionen verzichten würden. Beides ist im Unternehmen nicht erwünscht, man lässt so die Protagonisten mit ihrem Konflikt alleine auf weiter Flur. Wem kann man da eine dahinsiechende Motivation durch immer wieder angefachte innere Konflikte übelnehmen?

11. Wenn Kennziffern zum Ballast werden – Zielkonflikt II

Komplexe Businesssysteme mit ihren Beziehungsgeflechten sind von Haus aus vielfältigen Zielkonflikten ausgesetzt, vor allem dann, wenn zu wenig oder gar nicht untereinander über Zielsetzungen gesprochen wird – vermehrt vorkommend in Unternehmen, wo „Silodenken“ dominiert. Weiß keiner von den Zielen des anderen, ist es sehr wahrscheinlich, dass der Wunsch, die eigenen Ziele umzusetzen, irgendwo im Unternehmen einen anderen Kollegen wiederum daran hindert, *seine* Ziele zu erreichen. So führt die Zielvorgabe aus den USA für einen Personalchef, die Personalkosten durch Entlassungen und signifikanten Gehaltskürzungen zu reduzieren, automatisch zu einer Verschlechterung der Mitarbeiterzufriedenheit. Dies wiederum hindert den Vertriebsleiter daran – aufgrund schlechter eigener 360 Grad Bewertung –, das ihm vorgegebene Ziel, nämlich die Mitarbeiterzufriedenheit durch adäquate Maßnahmen anzuheben, zu erreichen.

Zielkonflikte sind prinzipiell nicht vermeidbar. Es darf aber durchaus der Anspruch erhoben werden, die intern gesetzte Ziele eines Unternehmens sinnvoll gruppiert zusammenzuführen und auf mögliche Widersprüche (Konflikte) zu prüfen, besonders wenn sie die Nahtstellen zu Key Accounts tangieren, wo sich eine interne Unzufriedenheit direkt auf die Zusammenarbeit und infolgedessen ebenfalls auf die Zufriedenheit der Kunden auswirkt.

Ein wesentliches Problem bei Zielformulierungen liegt darin, dass die für Zielformulierungen Verantwortlichen weit von denen entfernt sind, die die Ziele umzusetzen haben. Mit der kaskadenförmigen Weitergabe anteiliger Vorgaben wird nicht das Wissen über mögliche Konflikte am Ende der Kette weitergereicht. Im Gegenzug verändert sich das Ausmaß des Kopfschüttelns, das mit jeder weiteren Stufe nach „unten“ zunimmt, weil die Zielvorgaben in ihrer

Begründung und Sinnhaftigkeit immer unverständlicher und zusammenhangloser wahrgenommen werden.

Ein andere Möglichkeit, Entwicklungen mit Key Accounts zu behindern oder gar zu verhindern, bilden Opex und Capex, die für folgende englische Abkürzungen und Inhalte stehen: „**Operational Expenditures**“ sind die laufenden Ausgaben für einen funktionierenden operativen Geschäftsbetrieb und „**Capital Expenditure**“ umfasst die Ausgaben für einmalige Anschaffungen oder Verbesserungen bestehender Systeme oder Infrastrukturen. Opex und Capex können für Controller ein Fetisch darstellen, ein Machtinstrument, ein Zaubermittel. Leichte Drehungen aus der Distanz an diesen Kontrollstellschrauben bringen im operativen Geschäft schnell Ergebnisse und das Key Account Management mindestens genauso schnell in die Bredouille.

Vorgaben der Geschäftsführung, die Opex, also die laufenden Ausgaben des Unternehmens zu senken, führen schnell dazu, Flüge selbst zu Kundenmeetings nicht mehr zu genehmigen, auf Besprechungskekse zu verzichten und andere ähnliche Maßnahmen, die einzig und alleine die Demotivation der Beteiligten bedienen. Auch die Capex, also die Kosten für Investitionen, sind für das Key Account Management von Bedeutung. Denn es zu leben, bedeutet immer auch investieren zu müssen, beispielsweise in die Transformation, spezifisch unterstützende Tools, Kommunikationsinfrastruktur (teamintern und kundenbezogen) und last but not least Mehrwerte für Key Accounts. Werden diese reduziert, leidet immer auch die Qualität des Managens der Key Accounts.

Für manche mag die obige Beschreibung übertrieben erscheinen. Doch die vor Ort zu beobachtende ständige Fixierung auf das Erreichen vorgegebener Kennzahlen erstickt jede Kreativität und Motivation beim Aufbau eines wirklichen Key Account Managements. Sicherlich leistet dieser Umstand, müde vom andauernden internen Kampf für Key Accounts etwas durchsetzen zu wollen, seinen Beitrag, die Idee dahinter auf das Drucken von Visitenkarten zu reduzieren.

Die vorangegangenen Statements dürfen in keinem Falle als Freifahrtschein für das Key Account Management gedeutet werden. Ohne ein verbindliches schriftliches Konzept und nachvollziehbar glaubwürdige Strategien, an denen es nachweislich zuhauf in Unternehmen mangelt, kann sich kein Key Account Management dem Opex- und Capex-Sog entziehen.

Unterm Strich ist sicherlich der Rückschluss zulässig, dass Top-down Zielvorgaben sowie daraus resultierende Konsequenzen und Konflikte durchaus Einfluss auf das Verhalten der Key Account Manager nehmen. Und das in einer Zeit, wo systemimmanente Konflikte durch soziale Medien immer mehr Transparenz erfahren, Einfluss auf das Unternehmensimage nehmen und folglich auch von potenziellen Bewerbern registriert werden.

12. Key Account spezifische Lösungen stehen weniger unter Preisdruck – Psychologie in der Pre-Sales-Phase

Key Account Management unterscheidet sich deutlich von bewährten, gängigen Vertriebsformen. Durch die Fokussierung auf einen oder wenige strategisch und/oder komplex zu managende Kunden ist man damit konfrontiert, spezifischen Anforderungen und Bedürfnissen mit adäquaten Lösungen gerecht werden zu müssen. Ziel ist immer, Lösungen anzubieten, die von den eigenen Standardlösungen abweichen. Tun sie dies nicht, schützt auch ein Key Account Management nicht vor einer sich nach unten drehenden Preisspirale. Denn marktgängige Produkte haben eine ungünstige Eigenart, sie sind durch ihre Vergleichbarkeit stärker einem Wettbewerb ausgesetzt.

Der größte Hebel für den Erfolg wird in diesem Fall in Verhandlungsstrategien gesehen, bei denen Körpersprache, Kontakt- und Verkaufspsychologie in der Gesprächsführung dominieren. Ein spezifisches Kundenverständnis und daraus abzuleitende Nutzenargumente spielen nur eine untergeordnete Rolle – „gute Sache, wenn mit fehlendem Kundenverständnis Produkte losgebracht werden, ohne preislich viel Federn lassen zu müssen“, so der Teilnehmer eines solchen Seminars. Anbieter solcher Produkte richten ihre Verkaufsargumente darauf aus. In diesem Zusammenhang ist mehr von produkt- als von kundenorientierter Akquisitionsstrategie die Rede. Wo Verkaufspsychologie vordergründig ist, und hier dürften nicht wenige klassische Vertriebseschulungen einzuordnen sein, nimmt mit der Zeit das Kundenverständnis ab. Fatalerweise geht dies mit der Beobachtung einher, dass Kunden zunehmend die Gesprächsbereitschaft verlieren, manche geben gar an, genervt zu sein, wenn sich Lieferanten in einer Key Account Management Beziehung einzig und allein verkaufspsychologisch ihrem „Preisdiktat“ entziehen wollen.

Im Key Account Management begleitet die Psychologie alle Phasen des Kundenmanagements, um Fehler im Miteinander zu meiden, ist also nicht vordergründiges Mittel für Verkaufsverhandlungen. Die wachsende Bedeutung webbasierter Auktionsplattformen läutet für marktgängige Produkte/Leistungen zudem das Ende der Ära „Verkaufspsychologie“ ein. Wer diese Auktionsformen schon mitmachen musste, stellte schnell fest, dass auf ihn ganz andere Kräfte der „Psychoklavatur“ einwirkten als bei klassischen Preisverhandlungen.

Als erfolgreich wären dann die Akquisitionsstrategien zu bewerten, wenn angebotene Lösungen erst gar nicht zu Auktionen gelangen, was einmal eine ganz andere Form von Zielvereinbarung wäre.

13. Erfolgsfaktoren im Vertrieb nehmen Einfluss auf Ziel- und Aufgabenformulierungen

Gespräche in Trainings und Beratungen mit hunderten Vertriebsmitarbeitern über die Auslöser ihrer Vertriebsfolge lassen erahnen, dass das Gros der Aufträge schlichtweg aus Anfragen resultiert und nicht das Ergebnis von Zielvorgaben ist – gleichzeitig auch nicht das Ergebnis einer systematischen Vorgehensweise, was im Gegensatz dazu eine wesentliche Voraussetzung für ein

erfolgreiches Key Account Management darstellt. Es konnte kein kausaler Zusammenhang zwischen Vertriebs Erfolg und erhaltenen Zielvorgaben hergestellt werden. Als erfolgswirksam und -unterstützend kristallisierten sich im Gegenteil folgende persönliche Eigenschaften heraus:

- a. Offenheit für neue Kontakte und deren Pflege,
- b. Neugier und Spontaneität,
- c. „Dranbleiben-Können“,
- d. Aufgeschlossenheit für Neues und
- e. die Fähigkeit, Gelegenheiten zu erkennen und auch zu nutzen.

Die Kompetenz für ein erfolgreiches Vorgehen wäre folgerichtig nicht reines Fakten- und Produktwissen, Preisverhandlungstechniken und auch nicht die Orientierung an monetären Zielformulierungen. Man sah Zufriedenheit über gut umgesetzte Aufträge, das Image bewährter Lösungen zwar als bedeutende Voraussetzung an, letztendlich wurde aber die persönliche Beziehung als entscheidend wahrgenommen. Aufträge im Vertrieb wären somit das Ergebnis aufkommender und wahrgenommener Gelegenheiten und einfach solider Arbeit. Und das ist auch gut so, weil sie das Rückgrat eines Key Account Managements bilden. Sie ziehen das operative Business der Key Accounts an Land und somit die erforderlichen Mittel für notwendige Investitionen in die Zukunft.

Der Kampf um neue Aufträge nimmt an Heftigkeit zu. Dem Automatismus „einmal Lieferant, (fast) immer Lieferant“ wird gerade die Grundlage entzogen. Wettbewerb wird wieder bewusst hergestellt, Seilschaften zerschlagen oder gezielt unterbunden. Was einen vielleicht noch hätte retten können, wäre ein spezifisches Kundenwissen. Denn bei erfolglosen Angeboten nachträglich durchgeführte Kundenanalysen bewirken oft folgende Erkenntnis: „Hätte ich das gewusst, hätte ich etwas Anderes angeboten“, aber auch „...hätte ich gar nicht anzubieten brauchen“. Bemerkenswert ist, dass Unternehmen, die einen ganzheitlich abteilungs- und regionsübergreifenden Ansatz fahren, wo Kundenanalysen gang und gäbe sind und bei Bedarf auch Konsequenzen gezogen werden, eine höhere Auftragswahrscheinlichkeit erfahren.

Was im Key Account Management bereits Voraussetzung ist, wird zunehmend auch im klassischen Vertrieb bei A-Kunden immer mehr erforderlich – ein spezifisches Markt- und Kundenverständnis in der Akquisition. Ein Trend, der durch die Digitalisierung weiter an Bedeutung gewinnt, weil die „Cloud“ den Vertrieb für C-Produkte obsolet machen wird und über kurz oder lang sich auch mehr und mehr B-Produkte einverleibt. Noch reagieren viele Unternehmen bei ausbleibenden Aufträgen scheinbar alternativlos, aber in jedem Falle fantasielos mit einem Mehr an Kundenbesuchen. Bei gleichbleibenden Randbedingungen führt dies lediglich zu einem relativen Erfolg, der sich eher durch eine höhere Arbeitsdichte als durch Nachhaltigkeit auszeichnet. Die Lösung liegt nicht in einem Mehr an Kundenbesuchen, sondern im Aufbau und in der Verwertung eines fundierten Wissens spezifischer Kundenbedürfnisse und der Bereitschaft, auf Erkenntnisse mit Ressourcen flexibel zu reagieren. So diffe-

renzieren sich sowohl Kunden als auch der Lieferant vom jeweiligen Wettbewerb.

14. Zielformulierungen im Key Account Management

Zur Klärung möglicher Ziele für Key Account Manager ist noch einmal hervorzuheben, dass sie eine intensive, strategische Zusammenarbeit mit ihren Key Accounts im Fokus haben, da diese immer auch auf die Zukunft ausgerichtet wird. Dies steht im Gegensatz zum klassischen Vertrieb, dem ebenfalls Großkunden zuzuordnen sind, wo sich die gesetzten Verkaufsziele mehr auf das laufende und das darauf folgende Geschäftsjahr beziehen, also mehr operativ aktiv sind.

Strategische Verantwortung für Key Accounts innezuhaben kann bedeuten:

- a. mit seinen Kunden einen Beitrag zu leisten, den langfristigen Erfolg des eigenen Unternehmens zu sichern,
- b. mit den eigenen Lösungen mittel- und langfristige Herausforderungen des Key Account zu bewältigen,
- c. sich mehr mit der grundsätzlichen Ausrichtung des eigenen Unternehmens und der Key Accounts zu befassen, also Aufgaben und Projekte zu übernehmen, die anfänglich wenig operationalisierbar sind,
- d. mehr auf Prognosen und Hypothesen angewiesen zu sein, also in einem unsicheren, nicht planbaren Umfeld agieren zu müssen,
- e. den Einflussfaktoren des eigenen spezifischen Umfeldes und der des Kunden die notwendige Aufmerksamkeit zu geben, also mehr „Außenminister“ zu sein.

Der Key Account Manager muss mögliche langfristige Entwicklungen gedanklich vorwegnehmen und sich die Frage stellen, welche Produkte, Lösungen, Partnerschaftsformen, national, global usw. er für mögliche Entwicklungen benötigt. Kann er, um zukünftig weiter Erfolg bei einem bedeutenden Kunden (=Key Account) zu haben, auf das derzeit bestehende Produkt- und Leistungsportfolio zurückgreifen oder muss er Modifikationen, Ergänzungen, Neuentwicklungen oder gar neue Formen der Zusammenarbeit im eigenen Unternehmen anstoßen?

So verfolgt ein Key Account Manager im Personaldienstleistungsbereich immer auch politische Diskussionen, um sich abzeichnende Entwicklungen bei der Arbeitnehmerüberlassung zu erkennen und frühzeitig Auswirkungen auf Kunden und infolgedessen auf sein Unternehmen auszumachen. Er macht folglich pro-aktiv, noch bevor das Gesetz in Kraft tritt, auf mögliche Szenarien aufmerksam und bietet Vorschläge, wie man gemeinsam aus einer möglichen neuen Gesetzeslage den bestmöglichen spezifischen Nutzen ziehen könnte.

Folgende konkrete Ziel- bzw. Aufgabenformulierungen könnten für den Key Account Manager Relevanz haben:

- a. Intern Voraussetzungen identifizieren und initiieren, um ausgewählte Key Accounts überhaupt managen zu können. Bezogen auf
 - die organisatorische Komplexität
 - die Erkenntnisse aus Kundenanalysen
 - notwendige vertrauensschaffende Maßnahmen
 - erforderliche Partnerschaftsformen
- b. Kontakthanbahnung, -pflege und -entwicklung mit den sich aus dem Account Plan ergebenden, für die eigenen Aufgaben und Ziele relevanten Ansprechpartnern im internationalen Key Account Netzwerk, in Zusammenarbeit mit den Regionen
- c. Koordination der Vertriebsaktivitäten der eigenen internationalen Gesellschaften weltweit
- d. Unterstützung der Regionalgesellschaften bei ihren Akquisitionen mit strategischen Informationen des Headquarters und anderer Regionen
- e. Analyse der Key Accounts und ihrer Märkte

Anhand dieser Beispielen zeigt sich, dass der Key Account Manager nur im Team erfolgreich sein kann, dass er wesentlich an der Realisierung notwendiger Voraussetzungen intern arbeitet, um eine tragfähige, auf Dauer angelegte Partnerschaft für sein Unternehmen erreichen zu können. Die operativ Verantwortlichen vor Ort in den Regionen national, international und global unterstützt er mit seinem strategischen Wissen und zieht über alle Projekte hinweg koordinierend die Fäden. Nur so kann er seiner Gesamtverantwortung operativ und strategisch überhaupt erst gerecht werden.

Manche sehen die Verantwortung und den Handlungsspielraum des Key Account Managers überbewertet, da die beteiligten Kollegen (Account Team) anteilig „Last und Verantwortung“ der Kundenentwicklung tragen müssten.

15. Was zu tun wäre und was man lieber bleiben lassen sollte

Dem Management obliegt es, die Zielformulierungen hinsichtlich möglicher Zielkonflikte auf den Prüfstand zu stellen. Die wirtschaftlichen Randbedingungen ändern sich rasant und stellen alles Bisherige schnell in Frage, nicht nur Prozesse, auch bestehende Zielformulierungen. Der Weg darf keinesfalls sein, Zielkonflikte durch Neuinterpretation des Key Account Managements den Key Account Managern aufzubürden: „Wir haben keine Probleme, sondern lediglich Herausforderungen, und der Umgang damit und die hierfür notwendige Teamfähigkeit waren Einstellungsvoraussetzung“.

Folgende Grundgedanken wären bei Zielformulierungen einzubeziehen:

a. Ziele im Unternehmen intern aufeinander abstimmen

Im Unternehmen formulierte Ziele sind besonders auf die gesetzten Ziele für das Key Account Management auf mögliche Konflikte abzustimmen. Hierdurch lassen sich mögliche Hürden hinsichtlich einer gemeinsam beabsichtigten partnerschaftlichen Entwicklung mit Key Accounts

frühzeitig erkennen. Bei Bedarf sind diese erneut aufeinander abzustimmen.

b. Eigene Ziele auf Key Account Strategien abstimmen

Die eigentlichen Faktoren für den Erfolg der Key Accounts in ihren Märkten sind zu ermitteln. Aus diesem Verständnis lässt sich für das Account Team ein „Führen durch sinnvolle Aufgaben und Zielvereinbarungen“ (MbO) ableiten und erleichtert so eine gemeinsame partnerschaftliche Entwicklung. Ein aussagekräftiger Account Plan ist hierfür die Basis.

c. Persönliche Eigenschaften als ergänzende Erfolgsfaktoren betrachten

Mit den zuvor genannten persönlichen Eigenschaften wie Neugier und Spontaneität und einer Flexibilität beim Einsatz von Ressourcen ließen sich Geschäfte entwickeln, die im Vorfeld nie als Ziele hätten formuliert werden können. Unternehmen müssen kreative virtuelle Teams mit den Genen der Generation Y/Z zulassen, adäquate Freiräume gewähren und ihnen zugestehen, historisch gewachsene Grenzen übertreten zu dürfen. Dann nutzen sie obendrein ihre Freiheit und Kreativität dazu, die Potenziale der Kunden auszuschöpfen. Aber nicht, weil sie Stück- und Umsatzvorgaben erhalten, sondern weil es ihnen im Team Freude bereitet, Kunden in ihren Märkten weiterzubringen. Dann bestünde auch wieder ein Zusammenhang mit dem anfänglich in Vertrieben beliebten, dann aber wegen fehlendem Realitätsbezug wieder abgetauchten Zitats: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“⁷

d. Abteilungs- und regionsübergreifende Verantwortung

Die Organisation ist hinsichtlich der Ziele im Key Account Management zu „entgrenzen“, denn Ziele dort lassen sich lediglich im Verbund mit den Regional-(Flächen-)Vertrieben und den unterstützenden Fachabteilungen tragfähig entwickeln. Die vielerorts notwendige Kurskorrektur gelingt, wenn Key Account Management als Teil der Unternehmensstrategie verankert wird.

e. Marktentwicklung im Fokus von Akquisitionen

Ziele wie Mindestbesuchsfrequenzen oder Kundenbesuche vornehmen zu müssen, weil neue Features/Lösungen vorliegen, haben erst recht im Key Account Management schlichtweg nichts verloren. Auslöser für Gespräche mit Kunden müssen deren Herausforderungen in den Märkten sein, als eigentliche Ursache für neue Lösungen. So wird das über die Jahre verloren gegangene Verständnis von Ursache und Wirkung, die Abhängigkeit von Marktentwicklungen und zugehörigen Lösungen wieder hergestellt. Viele reduzieren ihre Verkaufsgespräche auf eine Beschreibung der angebotenen Lösung und provozieren gleichzeitig damit einen

⁷ Antoine de Saint-Exupery, Zitat aus dem Werk: Die Stadt in der Wüste / Citadell

direkten Wettbewerbsvergleich anstelle die Herausforderungen und/oder Probleme des Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. „Denn die Lösung ist ja nur Mittel zum Zweck und deshalb für den Kunden zunächst von sekundärer Bedeutung.“⁸

f. Wissen und nicht Vorgaben gehen Top-down

Das Wissen um die Märkte und die daraus resultierenden Herausforderungen und Zielableitungen müssen kaskadenartig von der Geschäftsführung bis zu den Key Account Managern gelangen. Ein gemeinsames nachvollziehbares Verständnis über die Märkte der Kunden ist für das Account Team Motivation genug, ihren Teil zur Bündelung der internen Kräfte zum Wohle der Kunden beizutragen. Key Account Manager an Produktumsätzen mit von ihnen betreuten Händlern zu messen ist ein falscher Weg. Ein erfolgreicher Online-Händler geht für eine ausgeschriebene Key Account Manager Stelle weitsichtiger und erfolversprechender vor: „Sie agieren sicher auf Geschäftsführerebene (CEO Level) ... und unterstützen diese bei Business Development Maßnahmen über uns“. Der Händler fordert nicht: „Der Kunde muss so viele Produkte wie nur möglich über unsere Plattform vertreiben“.

16. Wie der Ruf des Key Account Managements noch zu retten ist

Die Digitalisierung läutet bereits für viele Produkte das Ende bisher gekannter Vertriebsaktivitäten ein. Der klassische Vertrieb wird derzeit vom Key Account Management im ursprünglichen Sinne und dem Online-Vertrieb in die Zange genommen. Ein tragfähiges, vom Kunden anerkanntes Key Account Management wäre eine Möglichkeit, sich erfolgreich gegen den drohenden Bedeutungsverlust von Teilen des klassischen Vertriebes zu stemmen. Unkenntnis, Mangel an Zeit, Bequemlichkeit und Desinteresse hinsichtlich der Philosophie des Key Account Managements ist nicht mehr zu dulden. Verantwortliche, die ihre existierenden Vertriebe lediglich mit einem neuen Etikett versehen, diskreditieren nicht nur ihre Key Account Manager bei den Kunden, sondern auch die Key Account Manager, die den „Titel“ zu Recht tragen. Ein Vorgehen ohne Konzept und Strategie ist intern zu ahnden und sollte Konsequenzen nach sich ziehen.

Erschwerend für das ganze Unternehmen kommt hinzu, dass Verantwortliche im Vertrieb bewährte Chancen gedankenlos an sich vorbeiziehen lassen, vielleicht mit der Hoffnung verbunden, dass es sich irgendwann von selbst erledigt. Und dies bloß, da sie Key Account Management als das empfinden, was manche in der Digitalisierung sehen – als eine Disruption.

Auch die Geschäftsführung ist gefordert, der inflationären Vergabe der Rolle Key Account Manager, ohne signifikante Unterschiede zu bisherigen Vertriebsformen, Einhalt zu gebieten. Sie darf nicht zulassen, dass die Vertriebsleitung auf so simple Weise von einer fehlenden Strategie ablenkt. „Es gab auch Mitarbeiter, die sich Key Account Manager nannten, aber im Grunde operative

⁸ Heinz M. Goldmann, Wie man Kunden gewinnt, Verlag W. Girardet Essen, 1954

Aufgaben verfolgen. Key Account Management wurde lediglich als Idee gesehen, aber inhaltlich nicht umgesetzt.“⁹ Eine Feststellung von 2010, die heute die Regel zu sein scheint.

Key Account Management muss endlich aus dem Dornröschenschlaf erwachen, wachgeküsst durch bereitgestellte Ressourcen, unterstützt durch eine Geschäftsführung, die Markt- und Kundenwissen der Key Account Manager wieder zu schätzen und direkt einzubeziehen weiß und aus diesem Verständnis heraus den Mut findet, neue Wege bei Zielformulierungen zu gehen.

Um überhaupt etwas verändern zu können, muss Eingefahrenes im Vertrieb wieder grundsätzlich in Frage gestellt werden dürfen, als Teil der allgemeinen Unternehmenskultur. „Mach deinen Job“ reduziert Mitarbeiter zu reinen Handlangern, „denn schließlich wirst du dafür bezahlt“ – ergo: Stell nichts in Frage – nicht die mangelhaften Voraussetzungen im Unternehmen und auch nicht die antiquierten Zielformulierungen.

Wer mit der Einführung des Key Account Managements alles lässt wie es ist, sollte wissen, dass er den Wissenden die eigene Unwissenheit preisgibt.

Autor

Diplom-Betriebswirt Thomas Kleina
Selbstständiger Berater und Professional Coach (target-account-management.de), München
Kernkompetenz: Vertrieb, insbesondere Key Account Management
Mitgliedschaften: European Foundation for Key Account Management (efKAM), Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (DBVC).
E-Mail: t.kleina@target-am.de

⁹ Robert Kühn/Tanja Siebert, KA Management in global tätigen Logistikkonzernen, S. 4, EUL Verlage, 2010

Der Aufsatz stammt aus der Reihe ‚Hinter den Kulissen eines Key Account Managers‘, die sich mit den Herausforderungen im Vertrieb, speziell im Key Account Management und dem gelebten Alltag der Key Account Manager auseinandersetzt. Bisher erschienen:

- ✓ Handicap eines Titels
- ✓ Ziele Key Account Managern vorgeben oder mit ihnen vereinbaren?

Der Aufsatz ‚Handicap eines Titels‘ wurde in dem Buch ‚Quo Vadis Key Account Management‘ veröffentlicht. Herausgeber ist die European Foundation for Key Account Management
ISBN: 978-3752803563; Verlag: Books on Demand; Preis 29,90 €

In zeitlich loser Folge sind weitere Aufsätze geplant:

- a. Geburtsstunde des Key Account Managements
- b. Key Account Management – signifikante Unterschiede zum klassischen Vertrieb
- c. Scheitert die Idee Key Account Management am Zeitgeist von „Effizienzgetrieben und Sicherung kurzfristiger Mindestrenditen“?
- d. Adäquate Befugnisse für Key Account Manager – für manche ein Leidensweg
- e. Wie viele Key Accounts verkraften Unternehmen bzw. Key Account Manager?
- f. Zusatznutzen, Added Value, USP – oder ‚Der Umgang mit Luft‘
- g. Key Accounts - betreuen oder entwickeln?
- h. Der Account Plan – wie sich ein nichtssagender Zeitfresser etablieren konnte
- i. Tools im Key Account Management – Kontrolle oder Inspiration der Kundenbeziehung
- j. Auswirkungen der Digitalisierung – Kollaborationsnetzwerke für Account Teams zur gemeinsamen Entwicklung der Key Accounts

Die Aufsatzreihe hat das Anliegen für das in der Wirtschaft etablierte Key Account Management eine weitere Perspektive zu bieten, wünschenswerterweise mit dem Ziel, sich weiterer Stellschrauben für Anpassungen bedienen zu können. Die Fachbücher setzen sich lediglich in Nebensätzen kritisch mit dem vorzufindenden (Pseudo) Key Account Management auseinander. So schreibt Hartmut Biesel „Ich habe allerdings nicht selten das Gefühl, dass die Einführung eines Key Account Managements mit der ‚linken Hand‘, so nebenbei erfolgt“¹⁰. Dieses Statement hinterlässt den Eindruck, dass sich niemand des Themas wirklich annimmt. Hans-Günter Joosts¹¹ Dissertation „Key Account Management zwischen Implementation und Illusion“ setzt sich kritischer mit der Realität auseinander, was er bereits mit dem provokativen Titel andeutet. Vergleicht man sein Resümee 2008 mit den Beobachtungen von Heute, scheint ein stringentes Key Account Management noch in weiter Ferne. Fasst man die lediglich in Nebensätze zu findende Skepsis vieler Fachbuchautoren zusammen, lässt dies durchaus die Vermutung zu, dass die Quote erfolgreicher Implementierungen niedrig einzuschätzen ist. In den Aufsätzen soll nun ausführlicher auf die Stolpersteine in der praktischen Umsetzung aufmerksam gemacht werden. Hierbei wird den zwischenmenschlichen Aspekten, also der informellen Ebene, mehr Raum gegeben, da der Autor sie mit als wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung sieht. Provokationen, Pointierungen und überzeichnete Darstellungen sind gewollt und sollen zu Diskussionen anregen. Schwerpunkt der Betrachtung sind mittelständische Unternehmen. Zum besseren Verständnis werden aber auch Beispiele größerer Unternehmen/Konzerne herangezogen, da diese, bedingt durch ihre Größe, stringenter und disziplinierter vorgehen müssen. Viele Ausführungen sind auch auf den ‚Nicht-Key-Account-Vertrieb‘ übertragbar bzw. haben dort ihren Ursprung. Sie gewinnen insofern an Bedeutung, als ihre Nichteinhaltung im Key Account Management von größerer Tragweite sein kann. Die Sichtweise in den Aufsätzen und die an der Sache orientierte Darstellungsweise der Fachbücher ergänzen sich, Key Account Management auf eine ganz neue Art und Weise systemisch wahrzunehmen.

¹⁰ Hartmut Biesel, 2013, Vorwort, Key Account Management erfolgreich planen und umsetzen, 3. Auflage, Springer Gabler Verlag

¹¹ Hans-Günter Joost, Key Account Management zwischen Implementation und Illusion, Dissertation, 2008