

Geld ist nicht alles

Autorin: Vera Hermes

Key-Account-Manager verkaufen, hegen Topkunden und pflegen unternehmensintern enge Beziehungen. Ihr Job ist komplex, ihre Erfolge sind langfristig. Eine aktuelle Studie untersucht, wie Unternehmen ihre Topkundenbetreuer angemessen entlohnen können.

Der Key-Account-Manager, kurz KAM, muss ein glücklicher Mensch sein: Er ist zufrieden mit seiner Arbeit, er ist überdies auch zufrieden mit seinem Einkommen, er ist in seinem Unternehmen geschätzt und gut vernetzt, er hat hohe soziale und analytische Kompetenzen und jagt nicht dem schnellen Geld nach.

Key-Account-Manager spielen, wie der Name schon sagt, eine Schlüsselrolle in Unternehmen: Sie kümmern sich um die wichtigsten Kunden und sind so mitverantwortlich für Umsatz, Ertrag und Gesamterfolg.

Ihre Aufgabe ist vielseitig: Sie sind oft sehr viel – auch international – unterwegs, müssen zugleich intern hervorragend vernetzt sein und gut koordinieren können, sie fungieren für ebenso anspruchsvolle wie hochrangige Gesprächspartner auf Kundenseite als zentrale Ansprechpartner, und sie brauchen Geduld, denn im Key-Account-Management stellen sich Erfolge meist mittel- oder langfristig ein.

Zufriedenheitstreiber sind für Key-Account-Manager in der Regel nicht ein höheres Salär, sondern die Attraktivität der Aufgabe und der Status ihrer Position.

Je größer das Unternehmen, desto zufriedener sind sie mit ihrer Rolle

im Betrieb, sagt die aktuelle Studie „Variable Entlohnungssysteme im Key-Account-Management“. Darin befassen sich die Beratungsfirma Mercuri International, die Universität Bamberg und die European Foundation for Key Account Management (EFKAM) mit Entlohnungsmix, Zufriedenheit und Systemunterstützung der Key-Account-Manager.

Demnach sind für die Befragten Kriterien wie etwa Führungsstil, Karrierechancen und Anerkennung wichtiger für ihre Zufriedenheit als das Gesamteinkommen oder die Struktur und Höhe der variablen Entlohnung. Das ist überraschend, gelten Vertriebsmitarbeiter doch gemeinhin als extrem monetär getrieben.

Die hohe Zufriedenheit mit dem Einkommen könnte ein Indiz dafür sein, dass ein Key-Account-Manager über ein anderes Sozialprofil verfügt als der „reine“ Vertriebsmitarbeiter, dessen Hauptaufgabe das Verkaufen ist. Wolfgang Bussmann, Partner von Mercuri, erklärt: „Key-Account-Manager sind keine reinen Provisionsjäger, was daran liegen könnte, dass sie häufig aus dem Marketing rekrutiert werden und andere Ambitionen haben: Sie schießen nicht nach dem schnellen Euro, sondern wissen, dass sie dicke Bretter bohren müssen, um langfristig Erfolge zu erzielen.“

Nun leiden Key-Account-Manager aber auch nicht unter schlechter Bezahlung: Laut Studie erzielen sie mehrheitlich ein Gesamtjahreseinkommen von 70 000 bis 100 000 Euro. Global- oder Corporate-Account-Manager können durchaus auf mehr als 200 000 Euro kommen.

Und: Sie können sich dieses Einkommens im Gegensatz zu ihren Kollegen aus dem Vertrieb sehr sicher sein: Bei gut 61 Prozent der Befragten liegt der variable Anteil des Einkommens bei vergleichsweise niedrigen null bis 20 Prozent. Bei der Ausschüttung des variablen Einkommens stießen die Initiatoren auf einen erstaunlichen Befund: In rund 40 Prozent der Unternehmen fließt das variable Einkommen be-



Praxistipp

Für die Steuerung von Key-Account-Managern empfehlen sich qualitative Ziele und eine langfristige Zielorientierung. Je kleiner das Unternehmen, desto einfacher sollte das Steuerungssystem sein.

»Key-Account-Manager sind keine reinen Provisionsjäger, was daran liegen könnte, dass sie häufig aus dem Marketing rekrutiert werden und andere Ambitionen haben.«



Wolfgang Bussmann, Partner von Mercuri International

reits ab einer Zielerreichung von 50 bis 80 Prozent. Weitere rund 29 Prozent schütten das Geld aus, wenn der Key-Account-Manager 81 bis 90 Prozent seiner Ziele erreicht hat. Dies, so mutmaßen die Studienmacher, könnte ein Zeichen dafür sein, dass man sich in den Unternehmen hinsichtlich der richtigen Zielhöhe nicht sicher sei.

Je größer das Unternehmen, desto geringer ist der variable Anteil des Einkommens. Das dürfte daran liegen, dass die Arbeit der KAM häufig eben nur schwer und kaum kurzfristig messbar ist. Manche Entwicklungen können sie schlicht nicht unmittelbar beeinflussen, sondern sind von internen und externen Faktoren abhängig.

„Im Key-Account-Management macht das Verkaufen nur noch einen kleinen Teil des Jobs aus“, sagt Björn Ivens, Professor am Lehrstuhl für Marketing der Universität Bamberg. Vielmehr übernehmen die Topkundenbetreuer zahlreiche analytische Aufgaben: Sie müssen die Struktur ihrer Kunden verstehen und das eigene Produktportfolio an die Bedürfnisse der Kunden anpassen. „Wie ein Marktforscher müssen sie die Entwicklung ihrer Kunden erkennen, und sie müssen das strategische Analysieren ihrer Kunden beherrschen“, erklärt Ivens.

Zudem gilt der Key-Account-Manager als „Anwalt des Kunden“ im eigenen Unternehmen, weil er der zentrale

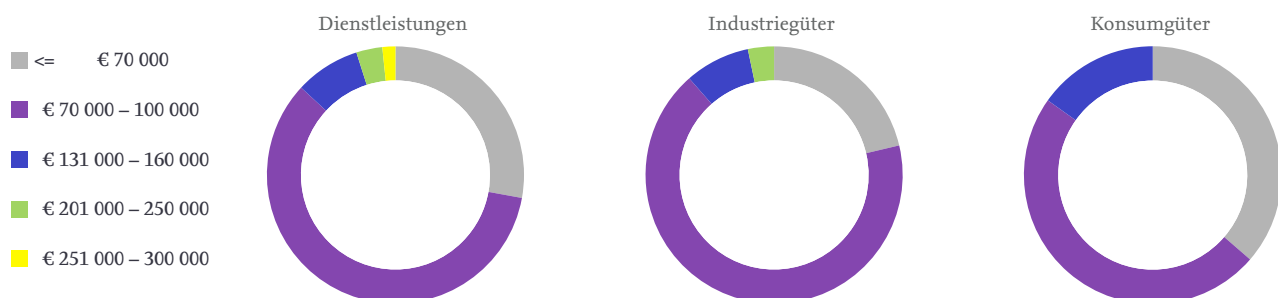
Ansprechpartner für dessen Probleme und Fragen ist. Um guten Service zu liefern, braucht er einen Draht zu verschiedenen Abteilungen im Unternehmen, etwa wenn es darum geht, mit den Forschungs- und Entwicklungs(F&E)-Kollegen Produktänderungen zu besprechen. Dabei hat er keine hierarchische Macht, sondern ist auf die Kooperationsbereitschaft angewiesen, was eine hohe soziale Kompetenz erfordert.

Es stellt sich die Frage, wie Unternehmen diese Spezies angemessen entlohnen. Häufig zu wenig ausdifferenziert, haben die Studienmacher herausgefunden. So monierten die Befragten, dass insbesondere in mittleren Unternehmen die eingesetzten Systeme die Ergebnisermittlung für die variablen Anreize oft nur unzureichend unterstützen und somit bestimmte Aspekte gar nicht gemessen werden.

Das Gros der Firmen bemisst das variable Gehalt nach dem mit den Kunden erwirtschafteten Umsatz und Ertrag. Das widerspricht eigentlich der vorherrschenden Lehre. Bussmann kommentiert: „Es kursieren immer wieder Messbegriffe wie etwa der Share of Wallet – es wäre konsequent, diese qualitativen Aspekte als Kriterium der variablen Entlohnung zugrunde zu legen.“ Hier klaffen Anspruch und Wirklichkeit offenbar weit auseinander.

Generell gilt: Je größer ein Unternehmen ist, desto differenzierter sind in der Regel seine Messkriterien für die

GESAMTEINKOMMEN – AUSWERTUNG NACH SEKTOR



© Mercuri International/Universität Bamberg/EFKAM

Typischerweise verdienen KA-Manager zwischen 70 000 und 100 000 Euro. Im Konsumgüterbereich werden geringere Spitzengehälter erreicht.

↘ Ziele bei der Ermittlung des variablen Gehalts

Hinsichtlich der Bedeutung ausgewählter Ziele bei der Ermittlung des variablen Gehalts bildeten die Befragten folgende Kriterien-Rangreihe für ihr variables Einkommen:

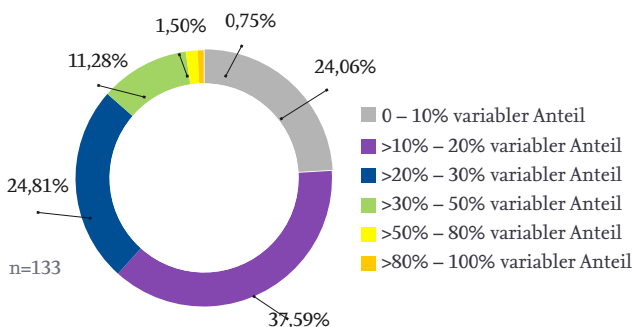
- Umsatz/Absatz ihrer Kunden
- Gewinn/Margin ihrer Kunden
- Marktanteil bei spezifischen Kunden
- Kundenzufriedenheit
- Kundenloyalität
- Spezifische Aktivitäten für einzelne Kunden
- Maßnahmen zur Steigerung der Kosteneffizienz
- Neukundengewinnung
- Gesamterfolg des Unternehmens
- Andere

© Mercuri International/Universität Bamberg/EFKAM

variable Entlohnung und umso höher ist der Stellenwert von qualitativen Kriterien. Dazu zählen etwa die Durchführung kundenspezifischer Aktivitäten, Kundenzufriedenheit und -loyalität oder Kosteneffizienz. Auch die Erfahrung spielt eine Rolle: Je länger ein Unternehmen bereits Key-Account-Management betreibt, desto besser funktionieren die Systeme.

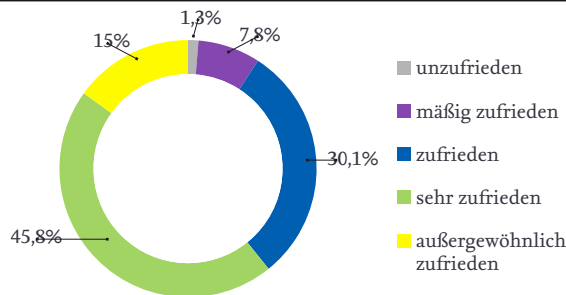
Gerade in mittelständischen Unternehmen ist die Position „Key-Account-Manager“ mitunter ein Etikettenschwindel, um die Position attraktiver darzustellen: Knapp die Hälfte der Befragten betreut mehr als zehn Kunden, was die „fehlende Trennschärfe zwischen Account-Management und echtem Key-Account-Management“ zeigt, heißt es in der Studie. „Die Unternehmen überfrachten die Arbeit des Key-Account-Managers. Der kann gar nicht effizient arbeiten, wenn er zehn Kunden betreuen soll. Eigentlich müssten viele Unternehmen die Zahl der Kunden pro Key-Account-

VARIABLER ANTEIL DER ENTLOHNUNG IN PROZENT



61,65 Prozent der Befragten erhalten einen variablen Anteil von null bis 20 Prozent. Knapp ein Viertel der Befragten erhält einen variablen Anteil von 20 bis 30 Prozent. Vertiefende Analysen haben gezeigt: Je größer das Unternehmen ist, desto geringer ist der variable Anteil am Gesamtgehalt.

ZUFRIEDENHEIT MIT DER ROLLE ALS KEY-ACCOUNT-MANAGER GENERELL IN PROZENT



Mehr als 60 Prozent der Befragten sind mit ihrer Rolle sehr oder außergewöhnlich zufrieden.

Manager reduzieren, um das Potenzial voll auszuschöpfen“, sagt Ivens. Da diese Mitarbeiter aber sehr teuer sind, scheuen viele Unternehmen diesen Schritt.

In mittleren und kleinen Unternehmen führe der Job des KAM zudem häufig in eine Sackgasse, sagt Ivens: „Wer bereits die wichtigsten Kunden betreut, ist oft am Ende der Karriereleiter angekommen – will er Perspektiven, muss er in ein größeres Unternehmen wechseln.“

Nicht fair: Obwohl auf der Hand liegt, dass Key-Account-Manager kaum kurzfristige Erfolge einfahren können, wird ihre variable Entlohnung häufig an kurzfristigen Zielen gemessen: Laut Studie legen rund 85 Prozent der Unternehmen Jahresziele zugrunde, nur 3,2 Prozent arbeiten mit Mehrjahreszielen, elf Prozent mit einem Mix aus beidem.

EFKAM-Gründer Dr. Hans Sidow beklagt: „Die richtige Entlohnung von Key-Account-Managern führt zu einem Dilemma: dem Konflikt zwischen der Bedeutsamkeit der einzelnen Aufgaben aus der Sicht der Geschäfts- und Vertriebsleitung. Noch zu oft werden Key-Account-Manager

↘ Studie

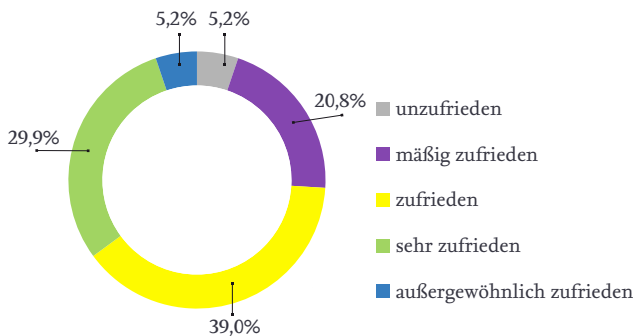
Für die empirische Erhebung „Variable Entlohnungssysteme im Key-Account-Management“ haben sich das Beratungsunternehmen Mercuri International in Meerbusch, die Universität Bamberg und die European Foundation for Key Account Management e.V. (EFKAM) in Bad Arolsen zusammengeschlossen und im März und April dieses Jahres Key-Account-Manager (KAM) sowie Leiter KAM online befragt. Insgesamt wurden für die Studie 155 valide Rückläufe aus den Branchen Dienstleistung, Industriegüter und Konsumgüter ausgewertet. Die Mehrzahl der befragten Unternehmen ist dem Mittelstand zuzuordnen. Die Erhebung liefert Einblicke in existierende Vergütungsformen für Key-Account-Manager in deutschen Unternehmen, Expertenstatements sowie einen kurzen Abriss über die Entlohnung von Key-Account-Managern in Frankreich, Großbritannien und den Beneluxländern. Die 64-seitige Studie kostet 150 Euro und kann per Mail zum Download angefordert werden. www.efkam.com, <http://de.mercuri.net>

»Die Unternehmen überfrachten die Arbeit des Key-Account-Managers. Der kann gar nicht effizient arbeiten, wenn er zehn Kunden betreuen soll.«



Björn Ivens, Professor am Lehrstuhl für Marketing der Universität Bamberg

ZUFRIEDENHEIT MIT DER HÖHE DES GESAMT-EINKOMMENS IN PROZENT



© Mercuri International/Universität Bamberg/EFKAM

Mit 74,1 Prozent dominiert die Gruppe der Zufriedenen eindeutig.

als Hunter gesehen und mit Prämien für ihre kurzfristigen Auftragsgänge honoriert. Das ist nichts anderes als eine Entlohnung für Verkäufer oder Projektmanager.“

Sidow plädiert dafür, die Topkundenbetreuer nicht nur als „Jäger“, sondern auch als „Farmer“ zu betrachten, die ihre Kunden hegen und pflegen und für eine dauerhafte Geschäftsbeziehung sorgen. „Diese Leistung ist nicht direkt am Umsatz messbar – schon gar nicht am kurzfristigen Umsatz“, ist der EFKAM-Gründer überzeugt. Hier haben insbesondere kleine und mittlere Unternehmen Nachholbedarf.

Es ist nicht nur ein Gebot der Fairness, die Key-Account-Manager an langfristigeren Zielen zu messen, sondern auch in puncto Mitarbeiterbindung vorausschauend: Exzellente Kundenbetreuer sind rar, der gefürchtete Fachkräftemangel wird auch bei dieser Spezies eintreten, und so könnte eine langfristige Zielorientierung für die variable Entlohnung vielleicht dafür sorgen, dass die Mitarbeiter auch langfristig im Unternehmen bleiben. Das würde zugleich verhindern, dass sich Menschen für die Position bewerben, die das Key-Account-Management nur als nützlichen Karrierezwischen-schritt betrachten.

Generell empfehlen KAM-Experten, den Anteil des variablen Einkommens nicht zu hoch anzusetzen und qualitative Krite-

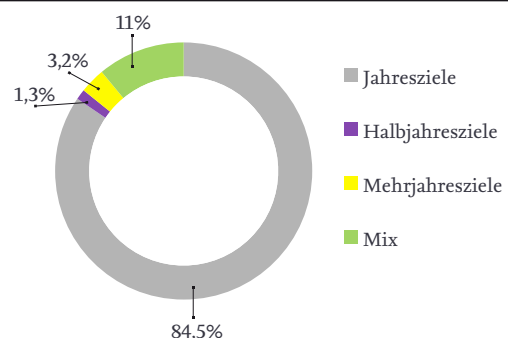
rien zugrunde zu legen. Unternehmen, die ihr Key-Account-Management erst aufbauen, sollten mit einem einfachen Steuerungssystem starten und ein, zwei Ziele festlegen. Ivens empfiehlt, bei neu eingeführten KAM-Systemen auf variable Gehaltsanteile ganz zu verzichten. Je größer das Unternehmen ist und je länger das Key-Account-Management existiert, desto eher können komplexe Steuerungssysteme genutzt werden.

Und da Geld für die Key-Account-Manager nicht alles ist, sollten Aspekte wie Führungsstil, Kommunikation und Kooperation, Anerkennung und Karrierechancen ausreichend berücksichtigt werden.

Auch Statussymbole und Privilegien spielen eine Rolle – was sich zum Beispiel in einem angemessenen Geschäftswagen niederschlagen kann. „Ich bin überzeugt, dass eine interne Sichtbarkeit der Key-Account-Manager wichtig ist. Sie müssen im Unternehmen gut verankert und mit Kompetenzen und Statusinsignien ausgestattet sein“, sagt Mercuri-Partner Bussmann.

Letztlich muss das Gesamtpaket stimmen, um den Key-Account-Manager beruflich glücklich zu machen. ←

WELCHE ZEITRÄUME DEN ZIELEN ZUGRUNDE GELEGT WERDEN (IN PROZENT)



© Mercuri International/Universität Bamberg/EFKAM

Klassische Jahresziele dominieren mit 84,5 Prozent. Lediglich 3,2 Prozent der Unternehmen arbeiten mit Mehrjahreszielen. Immerhin elf Prozent der Befragten setzen auf einen Mix aus kurzfristigen und mittelfristigen Zielen.