



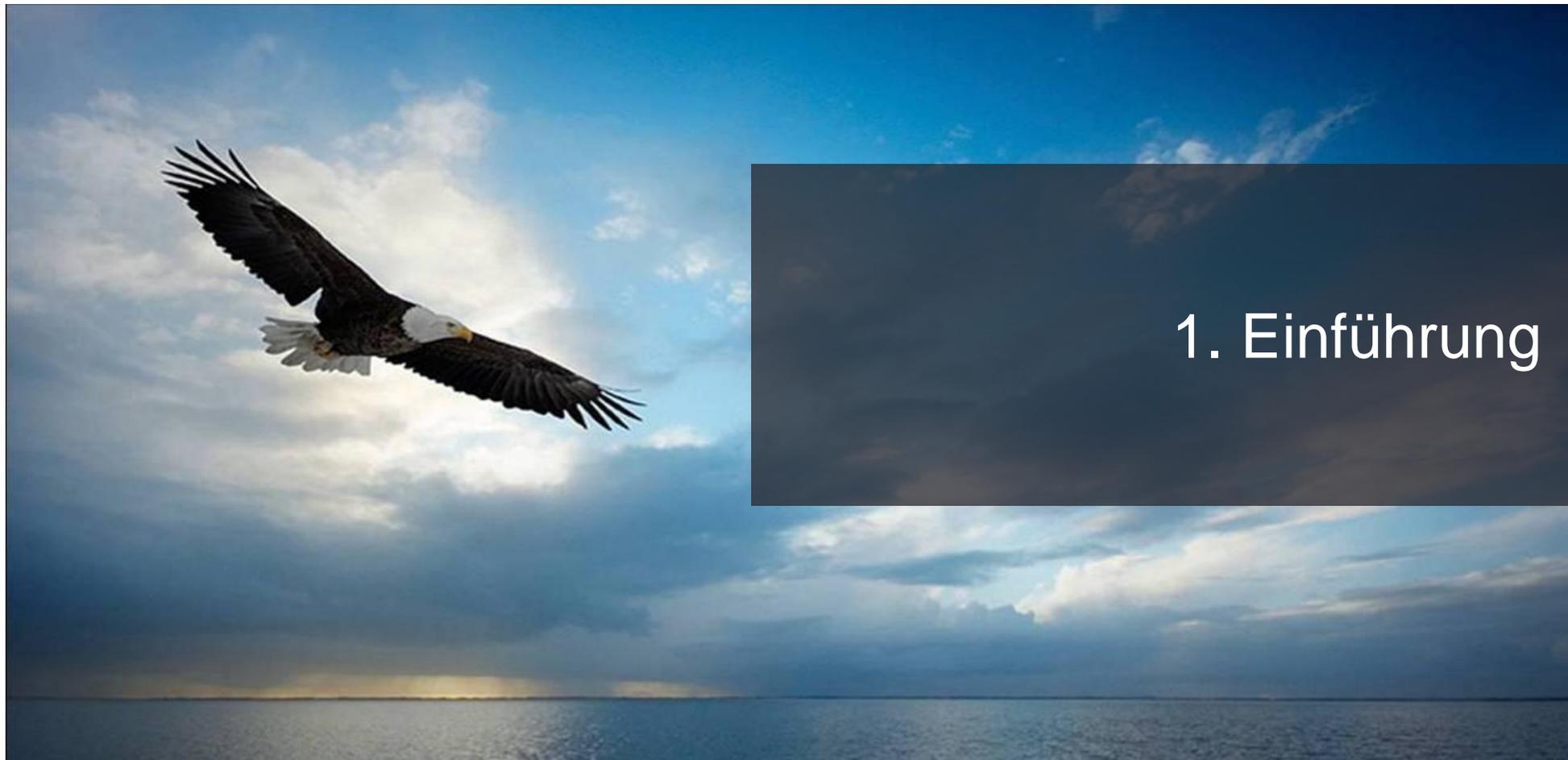
Variable Entlohnungssysteme im Key Account Management - Ergebnisse einer empirischen Erhebung -

August 2011



Die Inhalte

1. Einführung
2. Basis der Untersuchung und statistische Angaben zu den befragten Unternehmen
3. Das Entlohnungsmix
4. Zufriedenheit der Key Account Manager
5. Systemunterstützung
6. Ausblick
7. Internationale Tendenzen



1. Einführung



1. Einführung

1.1. Vorwort

Kundenstrukturanalysen zeigen in Unternehmen immer häufiger starke Verschiebungen von Umsatz und Ertrag in Richtung weniger Großkunden auf. Die Gründe liegen oft in den starken Konzentrations- und Internationalisierungstendenzen einzelner Branchen.

Als Konsequenz hat das Key Account Management (KAM) in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. KAM ist eine von Unternehmen bewusst gewählte Kundenbearbeitungsstrategie zur effizienten und effektiven Betreuung strategisch wichtiger Kunden. Für die Unternehmen stellt KAM eine erhebliche Investition dar. Eine Investition von der man sich verspricht, dass die *Art der Kundenbetreuung* zu einem Wettbewerbsvorteil wird.

KAM stellt eine Facette von Herausforderungen an die Unternehmen → auf strategischer, struktureller, personeller und Management-Ebene. Den Key Account Managern fällt in diesem Zusammenhang eine Schlüsselrolle zu. Ihre Arbeit ist mitentscheidend dafür, ob das Unternehmen seine anspruchsvollen Ziele erreicht. Sie sind verantwortlich für maßgebliche Anteile des Umsatzes und Ertrags der Unternehmen. Das Aufgabenfeld des Key Account Managers ist komplex und unterscheidet sich klar von dem eines klassischen Gebietsverkäufers. Bei der Erfüllung der spezifischen Wünsche einzelner Großkunden übernimmt er eine Vielzahl interner und externer Koordinationsaufgaben. Key Account Manager sind oft international aktiv. Ihre Gesprächspartner auf Kundenseite reichen bis zur „C“-Ebene der jeweiligen Unternehmen. Nachhaltige Erfolge stellen sich dabei oft erst mittelfristig ein.

1. Einführung

... Vorwort

Welche Einkommenspakete müssen geschnürt werden, um diese Key Account Manager zu motivieren und ihre Aktivitäten gleichzeitig in die strategisch gewünschte Richtung zu lenken? Wie hoch soll der variable Anteil sein und wie soll er sich zusammensetzen? Welche Bedeutung kommt dem Einkommenspaket generell im Vergleich zu anderen Führungsinstrumenten zu?

Antworten dazu liefert die vorliegende Studie. Sie liefert Einblicke in existierende Vergütungsformen für Key Account Manager in deutschen Unternehmen. Abgerundet wird die Studie durch die Skizzierung einiger internationaler Tendenzen.

Durchgeführt wurde die Studie von



Auskünfte erteilen:

Wolfgang Bussmann, Partner Mercuri International, Meerbusch – bussmann_wolfgang@mercuri-international.de

Christian Peters, Leiter Market Development Mercuri, Meerbusch – peters_christian@mercuri-international.de

Björn Ivens, Lehrstuhl für Marketing Otto-Friedrich-Universität Bamberg – bjoern.iven@uni-bamberg.de

1. Einführung

1.2. Management Summary

KA-Manager werden gut bezahlt. Im Durchschnitt erzielen sie ein Gesamtjahreseinkommen von 70.000 – 100.000 Euro. Mit zunehmender Verantwortung steigt auch die Einkommenshöhe. So erzielen z. B. globale oder Corporate Account Manager in der Spitze sogar Einkünfte ≥ 200.000 Euro.

Im Vergleich zu anderen Vertriebsfunktionen fällt der variable Anteil eher etwas geringer aus. So bewegt er sich bei gut 61% der Befragten zwischen 0% und 20%. Gründe hierfür liegen sicher zum Teil in der schwierigen Zuordnung und Messung von Erfolgen. Interessant: Je größer die Unternehmen, desto geringer der variable Anteil.

Nach welchen Kriterien erfolgt die Ausschüttung der variablen Entlohnung?

Es dominieren Aspekte wie kundenspezifischer Absatz / Umsatz und Ertrag, aber auch der Gesamterfolg des eigenen Unternehmens wird herangezogen. Große Unternehmen gehen differenzierter vor und beziehen auch qualitative Aspekte wie Kundenzufriedenheit und -loyalität, Durchführung kundenspezifischer Aktivitäten sowie Kosteneffizienz mit ein.

Erfolge in der Bearbeitung von Key Accounts stellen sich erfahrungsgemäß oftmals erst mittelfristig ein. Dennoch dominieren in den Unternehmen nach wie vor Jahresziele, die Ausschüttung des variablen Anteils erfolgt auf Jahresbasis.

Knapp 1/3 der Beteiligten berichten von einer Kongruenz in der variablen Entlohnung zwischen Key Account Managern und Account Team. In diesen Unternehmen bestehen gute Chancen, dass *alle an einem Strang ziehen*.

1. Einführung

... Management Summary

Die Zufriedenheit der KA-Manager mit ihrer Rolle, ihrem Gesamteinkommen sowie der Struktur und Höhe des variablen Anteils ist hoch. Die Zufriedenheit steigt aber tendenziell mit der Unternehmensgröße. Aufschlussreich ist zudem ein Vergleich der Vergütungshöhe und –struktur mit anderen Führungsinstrumenten.

Führungsstil, Kommunikation und Kooperation, Anerkennung und Karrierechancen werden im Vergleich zu finanziellen Anreizsystemen eher als bedeutsamer eingeschätzt. Es scheint, *Geld ist nicht alles*. Die Bedeutung korrespondiert jedoch nicht 1 : 1 mit der Effektivität in der Umsetzung dieser Instrumente. Viele Unternehmen haben in der Handhabung und Umsetzung des Führungsinstrumentariums noch Nachholbedarf.

Speziell in mittleren Unternehmen mangelt es an Systemunterstützung. Die Befragten bemängeln, dass die Systeme die Ergebnisermittlung für die variablen Anreize nur unzureichend unterstützen. In der Filigransteuerung einzelner Aktivitäten der KA-Manager (Erhöhung des *Share of wallet* etc.) sind viele Unternehmen offenbar noch weit entfernt. Die gegenwärtigen Systeme lassen eine Messung offenbar nur bedingt zu. Deshalb ist die Höhe des variablen Anteils überschaubar.

Die Studie legt zudem den Schluss nahe, dass für KA-Manager die Rolle an sich und die Einbettung ins Unternehmen wichtiger ist, als die reinen monetären Anreize. Dies lässt auch gewisse Rückschlüsse auf die Sozialprofile der KA-Manager zu.

1. Einführung

1.3. Expertenstatements zur variablen Entlohnung

Um die Bandbreite der Herausforderungen und das unterschiedliche Meinungsspektrum zum Thema aufzuzeigen, haben wir folgende ausgewiesene Key Account Experten aus Wissenschaft, Beratung und Praxis um ein einführendes Statement gebeten.

- Prof. Dr. Christian Belz, Institut für Marketing, Universität St. Gallen
- Lothar Helger, Director Mercuri Urval, Wiesbaden
- Prof. Dr. Björn Ivens, Lehrstuhl für allgemeine BWL, insb. Marketing, Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Dr. Hajo Rapp, Leiter Corporate Development, Siemens „one“
- Dr. Hans Sidow, Berater mit dem Spezialgebiet Key Account Management
- Thomas Steinmeier, Leiter KAM Sanofi Aventis Deutschland GmbH

1. Einführung

1.3. Expertenstatements

Prof. Dr. Christian Belz, Institut für Marketing, Universität St. Gallen



„Die Aufgaben im Key Account Management sind komplex und verändern sich je nach Kunden; weitere interne Stellen wirken stark mit und der Key Account Manager kann sie lediglich koordinieren und mobilisieren; die Geschäftsbeziehung zu Schlüsselkunden lässt sich oft nur langfristig aufbauen; es gibt schwankende, wenige und große Erfolge im Jahresablauf.“

Kurz: Interne und externe Abhängigkeiten sind groß. Diese Bedingung für Aufgaben sprechen alle für eine fixe Entlohnung.

Zudem lässt sich der Erfolg meistens nicht mehrfach verteilen. Wenn regionale Verkaufsmannschaften ihr Geschäft an Key Account Manager verlieren, ist ein Konflikt um Kundenbeziehungen vorprogrammiert. Man könnte daraus den Schluss ziehen, dass ein geringer variabler Anteil von 10% und ein fixer Anteil von 90% richtig wäre. Nur zieht der variable Lohn immer die Anstrengungen der Leute auf sich, das beeinflusst nicht nur 10% der Arbeit, sondern weit mehr. Ich empfehle deshalb mindestens klar zu wählen, entweder richtig fix oder richtig variabel (> 30%).

Wer sich mit 10% die Nachteile beider Lohnformen einhandelt, ist schlecht bedient. Allenfalls ist es sinnvoll, für Key Account Manager Fix zu entlohnen und einen Bonus an das Gesamtergebnis des Unternehmens zu knüpfen.“

1. Einführung

1.3. Expertenstatements

Lothar Helger, Director, Mercuri Urval



Wie ist der „Markt“ für Key Account Manager?

„Wir beobachten aktuell und perspektivisch einen steigenden Bedarf an Key Account Managern.“

Ist die Entlohnung von Key Account Managern attraktiv im Vergleich zu anderen Vertriebsfunktionen?

„Das Gehalt für Key Account Manager ist attraktiv und kann im Vergleich mit Positionen im Business Development und Vertriebsmitarbeiter in der Spitze gut mithalten, liegt jedoch meist unterhalb des Gehaltes der Vertriebsleitung.“

Ist eine mögliche Karriere „nationaler KAM“, „internationaler KAM“, „Leiter KAM“ finanziell attraktiv?

„Insbesondere Konzerne offerieren attraktive Karrierepfade im nationalen, internationalen KAM sowie in deren Leitungsfunktion.“

Welche Herausforderungen ergeben sich aus Urval Sicht bei der Gestaltung der Höhe und Struktur des variablen Anteils?

„In der Positionierung des KAM im Unternehmen trifft man auf offensive und eher defensive Konstellationen. Offensivere KAM Strukturen verfügen über konkrete Messgrößen. Hier findet man auch höhere variable Einkommensanteile. Insgesamt hat die adäquate Strukturierung und Berechnung des Einkommensmixes im KAM jedoch Nachholbedarf. Vieles ist hier im Fluss. Diskussionen werden geführt und münden oftmals in einer Fixgehaltlösung.“

1. Einführung

1.3. Expertenstatements

**Prof. Dr. Björn Ivens, Lehrstuhl für allgemeine BWL insbesondere Marketing,
Otto-Friedrich-Universität Bamberg**



„Key Account Management ist ein Konzept, das Kundenorientierung in der Organisation eines Unternehmens verankern soll - sowohl um mehr Wert für Kunden zu schaffen, als auch um die eigenen kundengerichteten Prozesse zu optimieren.

Wie bei vielen anderen Konzepten auch (CRM-Systeme, Kundenbindungsprogramme etc.) ist aber nicht das "Ob?" der Implementierung, sondern das "Wie?" entscheidend!

Die Schaffung von Stellen und die Vergabe von Titeln alleine sichert weder das Erreichen kundenbezogener Ziele, noch die interne Optimierung der Geschäftsbeziehung zum Kunden. Daher benötigen Unternehmen Tools, die die richtige Steuerung des Key Account Managements sowie die Orientierung der Key Account Manager bei ihrer Arbeit fördern. Gehaltssysteme spielen dabei eine zentrale Rolle, weil viele Menschen finanziell gesetzte Signale problemlos verstehen und direkt auf sie reagieren. Allerdings muss die schwierige Balance zwischen Differenziertheit, Messbarkeit und Anreizwirkung gut justiert werden. Für Unternehmen mit wenig KAM-Erfahrung ist das oft nicht leistbar.

Anstatt mit komplexen Gehaltssystemen zu experimentieren und irreparable Schäden anstellen, sollten sie daher zunächst mit einfachen und soliden Lösungen arbeiten. Mittelfristig kann man diese dann verfeinern. Gerade bei frisch eingeführten KAM-Systemen ist ein Verzicht auf variable Gehaltsanteile oftmals eine sinnvolle Entscheidung."

1. Einführung

1.3. Expertenstatements

Dr. Hajo Rapp, Leiter Corporate Development, Siemens One



„ Besondere Herausforderungen bei der (variablen) Entlohnung von Key Account Managern: Mittel- und langfristige Kundenentwicklung ist das Ziel des Key Account Management. Gleichzeitig gilt es, jährlich den Erfolg nachzuweisen und operative Wirkung zu zeigen. Die große Herausforderung ist, der Überbetonung kurzfristiger Ziele entgegenzuwirken. Implementierung einheitlicher Incentive-standards im multinationalen Geschäft bedeutet nationale Vereinbarungen in vielen Ländern. Einheitliche Standards kann man hier nur mit nachhaltig konsistentem Vorgehen über Jahre hinweg setzen.

Drei wichtige Bemessungskriterien für die variable Entlohnung:

Die Kriterien für die variable Belohnung muss man firmenspezifisch definieren. Unterschiedliche Märkte und Lieferketten erfordern spezifische Vorgaben. Der Key Account Manager soll das wirtschaftliche Geschehen zwischen zwei großen Unternehmen gestalten. Somit sind

- die Positionierung beim Kunden (Gewinnen strategisch wichtiger Projekte, Unterstützung der Ziele des Kunden, Kundenkontakte, Abschluss von Rahmenverträgen, Adressieren von white-spots, ...),*
- die Entwicklung des jährlichen Auftragseingangs und*
- die Ausschöpfung der Potentiale für den Lieferanten in der Breite seines Portfolios (Nachbarbereiche "mitnehmen") die wesentlichen Kriterien."*

Positive Erfahrungen: Wenn die Führungskräfte spezifische Ziele aufgrund von fundierten Kenntnissen zur Kundensituation setzen können, folgen Motivation der Key Account Manager und die entsprechenden Erfolge.“

1. Einführung

1.3. Expertenstatements

Dr. Hans Sidow, Berater mit Schwerpunkt Key Account Management & Gründer EFKAM



„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 als „hunter“ gesehen und mit Prämien für ihre kurzfristigen Auftragseingänge honoriert. Das ist nichts anderes als eine Entlohnung für Verkäufer oder Projekt-Manager.

Wichtig ist die Erkenntnis, dass der Key Account Manager neben der Rolle des Jägers auch die des „Farmers“ zu spielen hat: Das heißt, ein Kunden-Terrain mittel- bis langfristig so aufzubereiten, dass eine tragfähige Plattform für dauerhafte – alte wie neue – Geschäfte installiert wird. Diese Leistung ist nicht direkt am Umsatz messbar – schon gar nicht am kurzfristigen Umsatz.

1. Einführung

1.3. Expertenstatements

Thomas Steinmeier, Director KAM Hospital, Sanofi Aventis GmbH Deutschland



„Im Key Account Management wurde von Anfang an eine variable Entlohnung als Bestandteil des Gesamtentgeltes eingeführt. Mit der Zeit haben sich folgende grundsätzliche Überzeugungen entwickelt:

- 1. Ein angemessener Anteil am Gesamtentgelt in Form einer variablen Vergütung dient der Steuerung von Art und Qualität der Tätigkeiten, sowie der Orientierung an Zielen, um den Erfolg und die Ergebnisse der Key Account Manager zu gewährleisten.*
- 2. Es hat sich als sinnvoll herausgestellt, den variablen Anteil aus qualitativen und quantitativen Zielen zusammensetzen, um dem oben beschriebenen Steuerungseffekt zu entsprechen. Das Verhältnis zwischen qualitativen und quantitativen Zielen ist abhängig von den Unternehmenszielen und den aktuellen Herausforderungen im Markt.*
- 3. Die für das Key Account Management notwendigen langfristigen Zielsetzungen, sollten bei Bedarf in Teilschritten fraktioniert und flexibel an die sich verändernden Bedingungen adaptiert werden können.*
- 4. Insgesamt sind Zielsetzungen nur dann sinnvoll, wenn sie auch von dem Mitarbeiter wahrhaftig akzeptiert sind, wenn ihre klare Formulierung die Überprüfbarkeit und Messbarkeit im Zielerreichungsgespräch zulässt und eine wirkliche Herausforderung für jeden Key Account Manager darstellen.“*



2. Basis der Untersuchung und statistische Angaben zu den befragten Unternehmen

2. Basis der Untersuchung und statistische Angaben zu den befragten Unternehmen

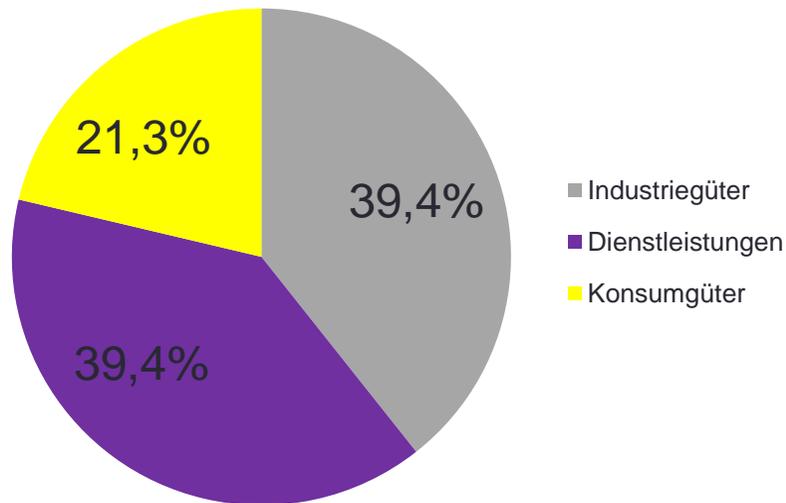
2.1. Basis der Untersuchung

- Art der Befragung: Online Befragung
- Befragungszeitraum: 2 Monate (März – April 2011)
- Hauptmarkt der Befragung: Deutschland ergänzt durch internationale Tendenzen
- Befragte Ebenen: Key Account Manager (National, International, Global/Corporate) sowie Leiter KAM
- Branchen: Dienstleistung, Industriegüter, Konsumgüter
- Valide Rückläufe: n=155

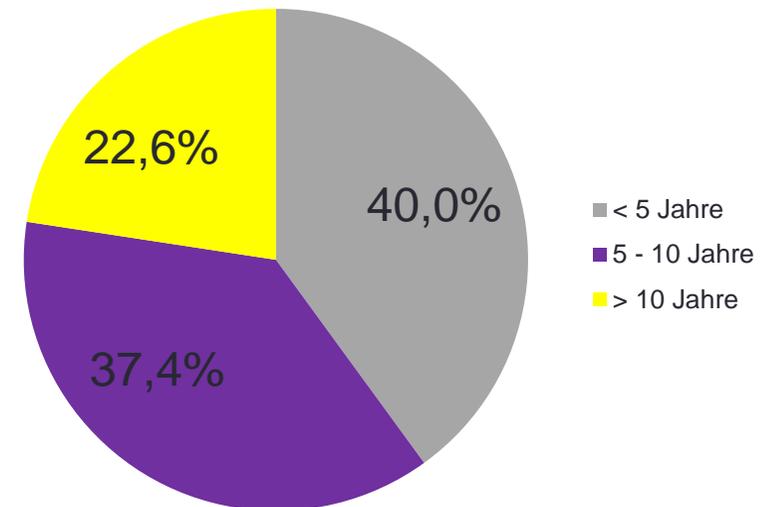
2. Basis der Untersuchung und statistische Angaben zu den befragten Unternehmen

2.2. Statistische Angaben zu den befragten Unternehmen

Branchenzugehörigkeit der Befragungsteilnehmer in Prozent



Dauer der KAM Erfahrung in Prozent



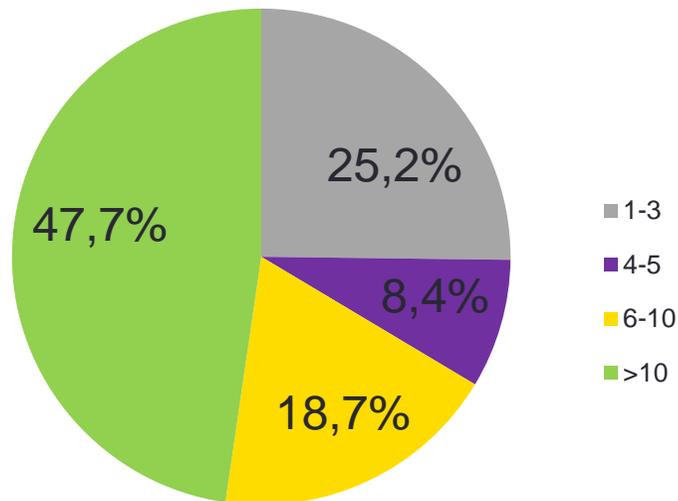
- Der Schwerpunkt der Befragung liegt im Bereich Industriegüter und Dienstleistungen.

- Für viele Unternehmen (40%) stellt KAM ein vergleichsweise neuer Betreuungsansatz dar.

2. Basis der Untersuchung und statistische Angaben zu den befragten Unternehmen

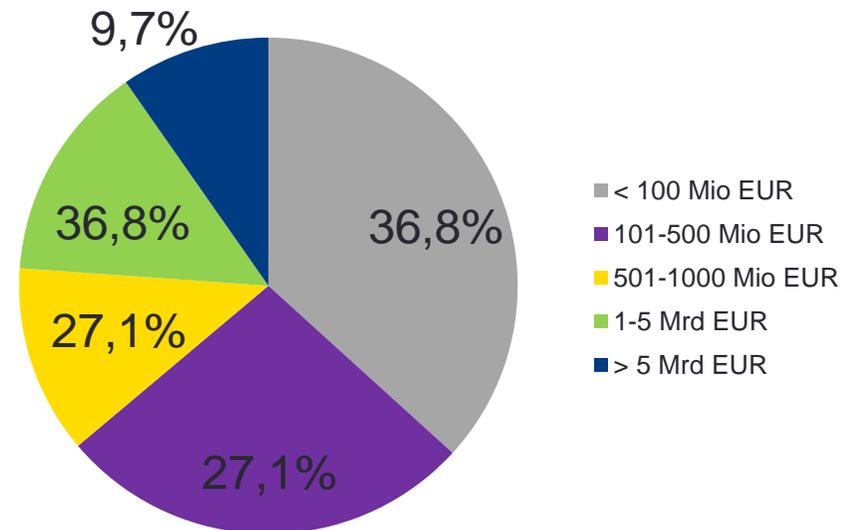
2.2. Statistische Angaben zu den befragten Unternehmen

Anzahl der betreuten Key Accounts je Key Account Manager in %



- Knapp 50% der Befragten betreuen mehr als 10 Kunden. Dies zeigt die in der Praxis noch fehlende Trennschärfe zwischen Account-Management und echtem KAM.

Umsatzgröße der befragten Unternehmen

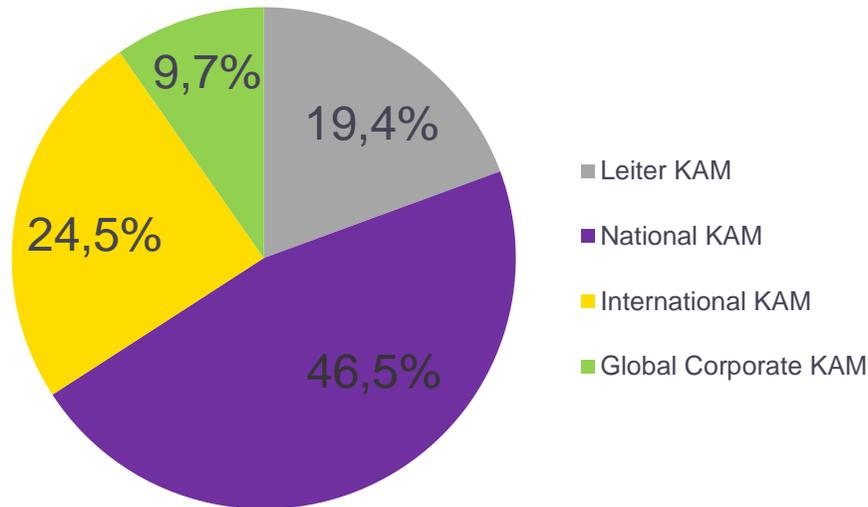


- Die Mehrzahl der befragten Unternehmen ist dem Mittelstand zuzuordnen.

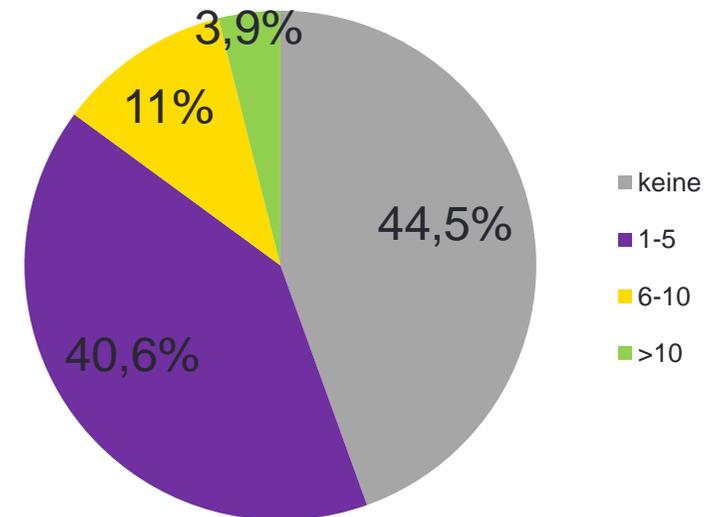
2. Basis der Untersuchung und statistische Angaben zu den befragten Unternehmen

2.2. Statistische Angaben zu den befragten Unternehmen

Funktionen der Befragungsteilnehmer in Prozent



Größe des direkt unterstellten Account Teams in Prozent



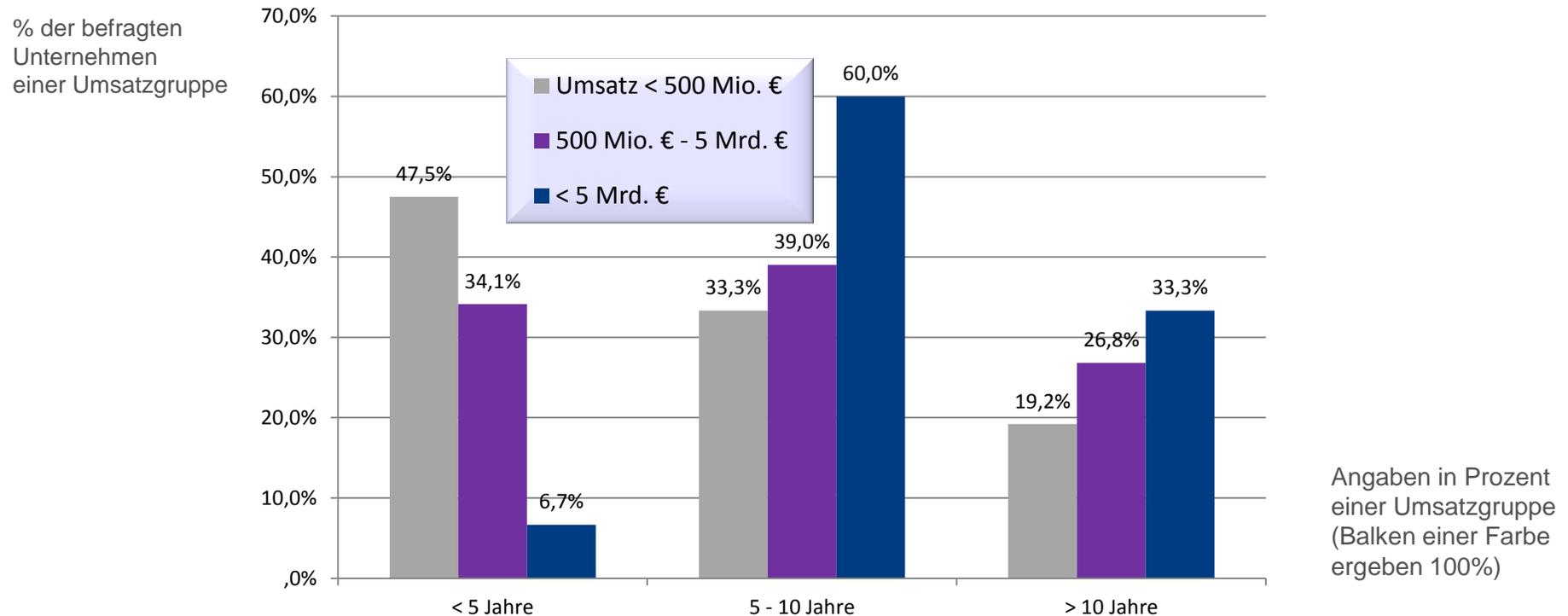
- 80% der Befragungsteilnehmer arbeiten operativ als nationale, internationale oder globale Key Account Manager.

- Die Anzahl der Einzelkämpfer im Key Account Management ist mit 44,5% noch groß.

2. Basis der Untersuchung und statistische Angaben zu den befragten Unternehmen

2.2. Statistische Angaben zu den befragten Unternehmen

Bestand des KAM – Auswertung nach Unternehmensgröße

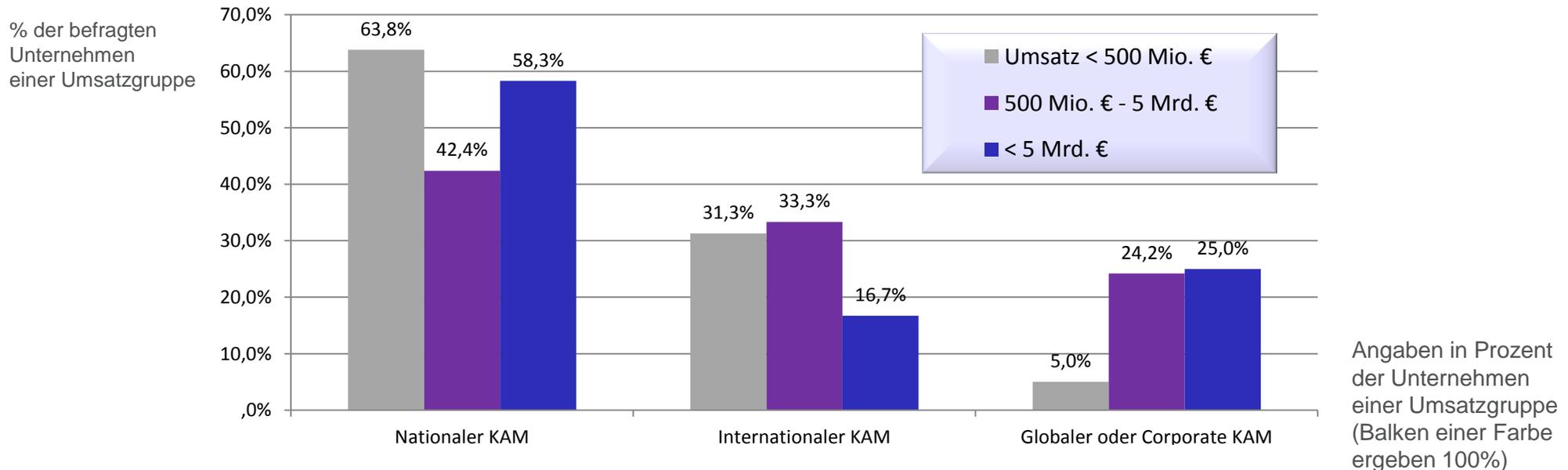


- Je größer das Unternehmen, desto länger besteht tendenziell das Key Account Management.
- Dies spricht für größere Erfahrung und daher auch professionellere KAM-Systeme in größeren Unternehmen.

2. Basis der Untersuchung und statistische Angaben zu den befragten Unternehmen

2.2. Statistische Angaben zu den befragten Unternehmen

Unterschiedliche KAM Funktionen – Auswertung nach Unternehmensgröße



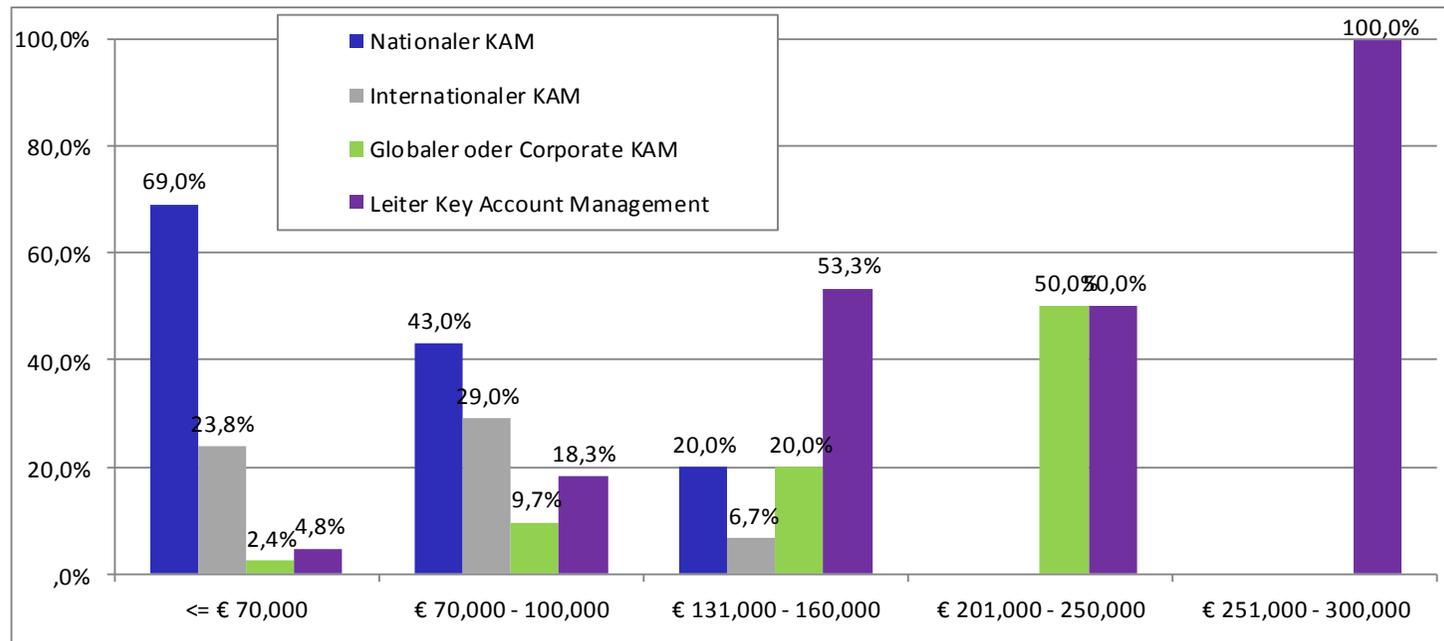
- In kleineren Unternehmen dominieren nationale KAM-Systeme. Aufgrund der hohen Anzahl betreuter Kunden handelt es sich hier tendenziell auch stärker um Account-Management Systeme.
- Mittlere Unternehmen verfügen in stärkerem Maß über internationales und globales KAM.
- Großunternehmen arbeiten mit einer Kombination aus nationalem und globalem KAM.

3. Das Entlohnungsmix

3.1 Gesamteinkommen

Auswertung nach KAM Typen

% der befragten
KA-Manager
einer Einkommens-
klasse



Angaben in Prozent
einer Einkommens-
gruppe (Balken
einer Gruppe
ergeben 100%)

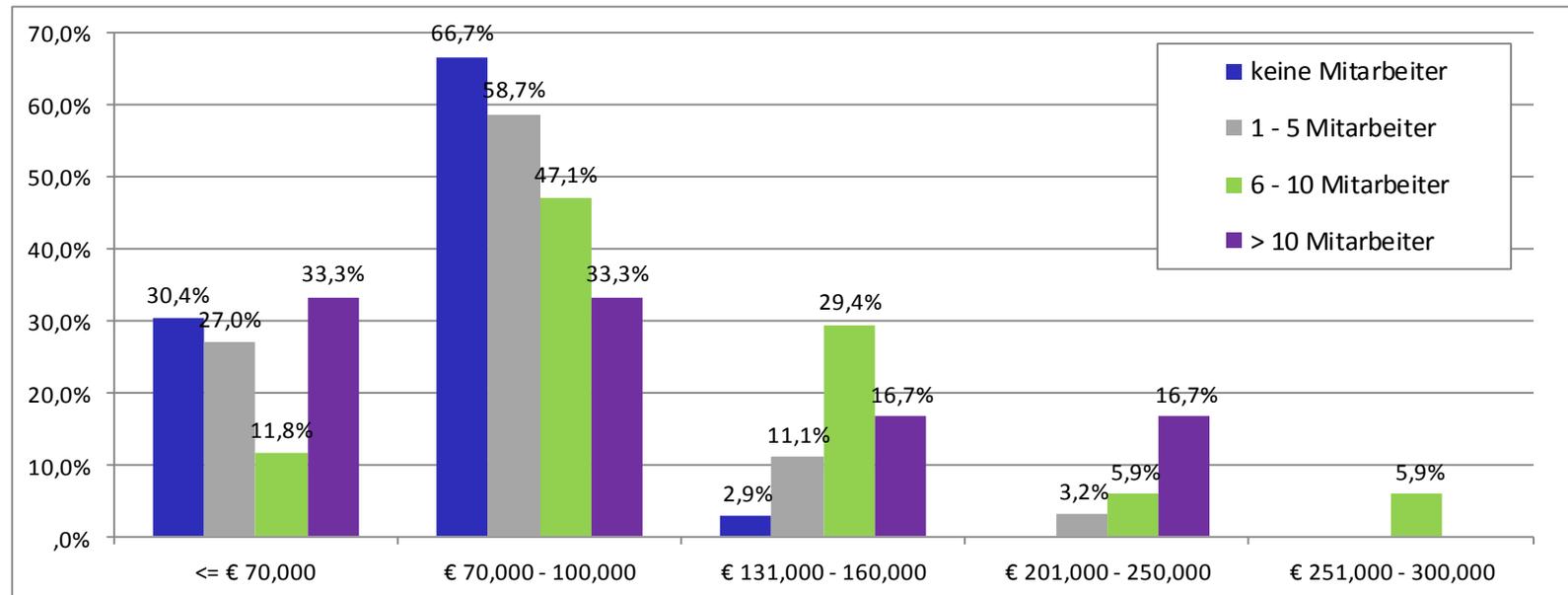
- Die Rolle im KAM hat grundsätzlich einen Einfluss auf die Höhe des Gesamteinkommens.
- Mit zunehmender Verantwortung steigt tendenziell auch die Einkommenshöhe.

3. Das Entlohnungsmix

3.1 Gesamteinkommen

Auswertung nach Anzahl der Mitarbeiter im Account-Team

% der befragten
KA-Manager
einer
Einkommens-
klasse



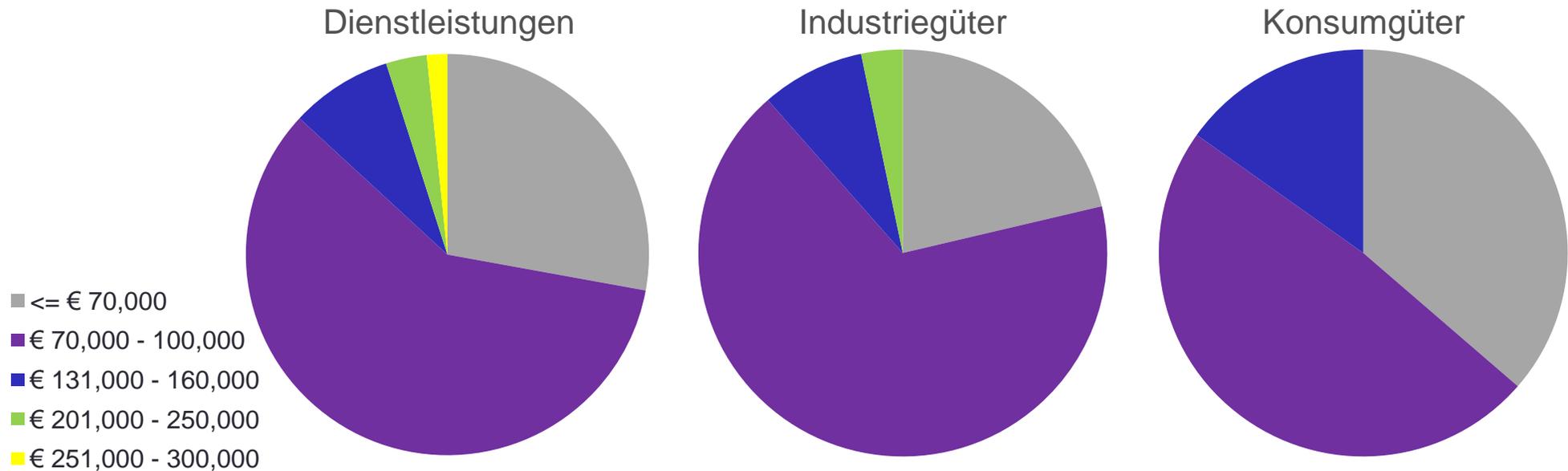
Angaben in %
einer Mitarbeiter-
gruppe (Balken
einer Farbe
ergeben 100%)

- Die Mitarbeiterzahl hat Einfluss auf die Höhe des Gesamteinkommens.
- Mit zunehmender Personalverantwortung steigt tendenziell auch die Einkommenshöhe.

3. Das Entlohnungsmix

3.1. Gesamteinkommen

Auswertung nach Sektor



- Typischerweise verdienen KA-Manager zwischen 70.000 und 100.000 Euro.
- Im Konsumgüterbereich werden geringere Spitzengehälter erreicht.

3. Das Entlohnungsmix

3.1. Gesamteinkommen

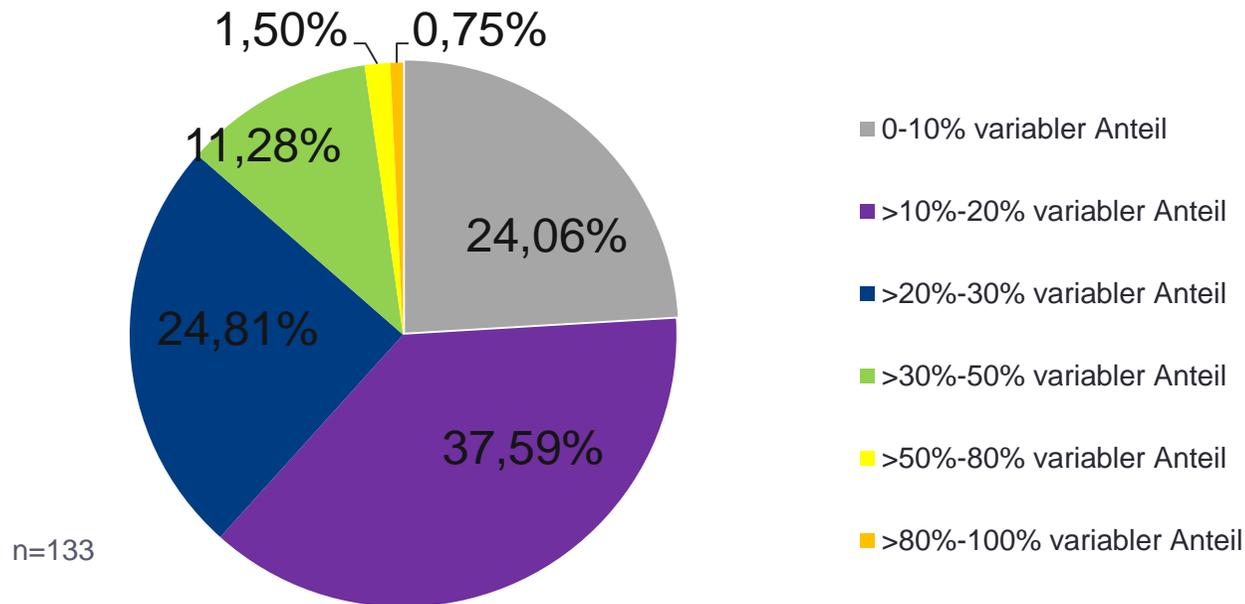
Zusammenfassung sowie Ergebnisse vertiefender Analysen

- Die Rolle des KA-Managers hat grundsätzlich einen Einfluss auf die Höhe des Gesamteinkommens.
Mit zunehmender Verantwortung und zunehmender Anzahl an unterstellten Mitarbeitern steigt tendenziell die Einkommenshöhe.
- Deutlich mehr als die Hälfte der befragten KA-Manager verdient 70.000 – 100.000 Euro im Jahr.
- Vor allem bei den nationalen, aber auch bei den internationalen KA-Managern liegt das Gesamteinkommen mitunter auch deutlich unter 70.000 Euro im Jahr.
- In der Gehaltsklasse 131.000 – 160.000 Euro befinden sich hauptsächlich Leiter KAM oder Global/Corporate KA-Manager wieder.
- Spitzengehälter über 200.000 Euro werden nur noch vom Leiter KAM oder Global/Corporate KA-Managern erreicht.

3. Das Entlohnungsmix

3.2. Variabler Anteil

Variabler Anteil in der Entlohnung in Prozent



- 61,65% der Befragten erhalten einen variablen Anteil von 0 - 20%.
- Knapp ein Viertel der Befragten erhalten einen variablen Anteil von 20 - 30%
- **Vertiefende Analysen haben zudem gezeigt: Je größer das Unternehmen, desto geringer der variable Anteil am Gesamtgehalt.**

3. Das Entlohnungsmix

3.2. Variabler Anteil

Bedeutung ausgewählter Ziele bei der Ermittlung des variablen Gehalts

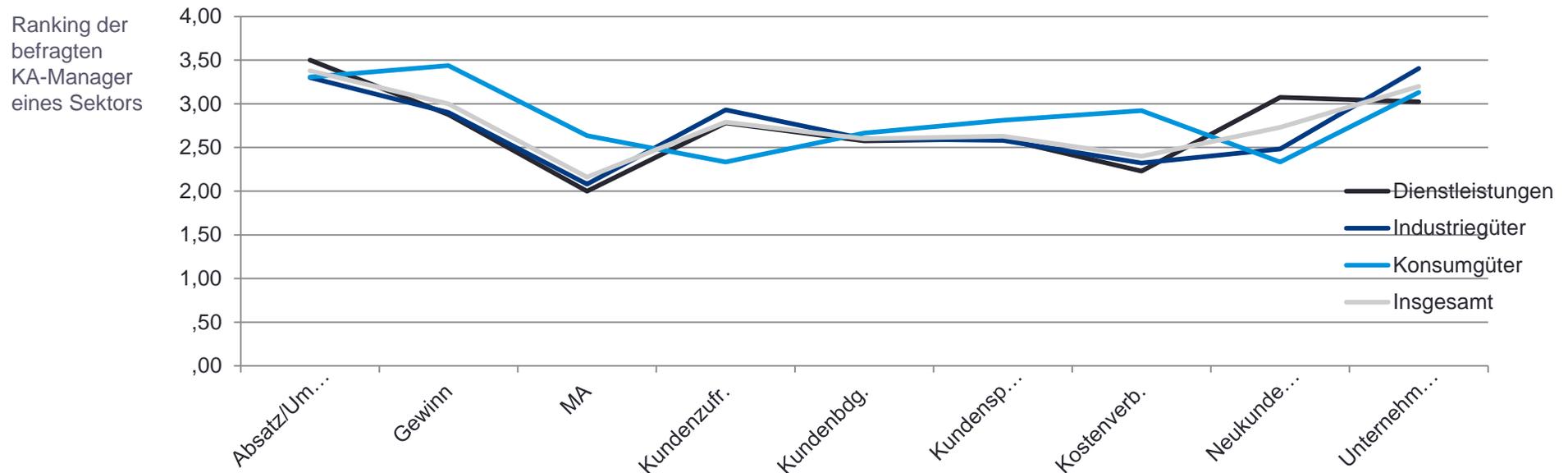
Die Befragten haben eine Rangreihe zu folgenden Elementen als Basis für die Vergabe des variablen Einkommens gebildet:

- 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 Ihres Unternehmens
- Andere

3. Das Entlohnungsmix

3.2. Variabler Anteil

Bedeutung ausgewählter Ziele bei der Ermittlung des variablen Gehalts - Auswertung nach Sektor und gesamt

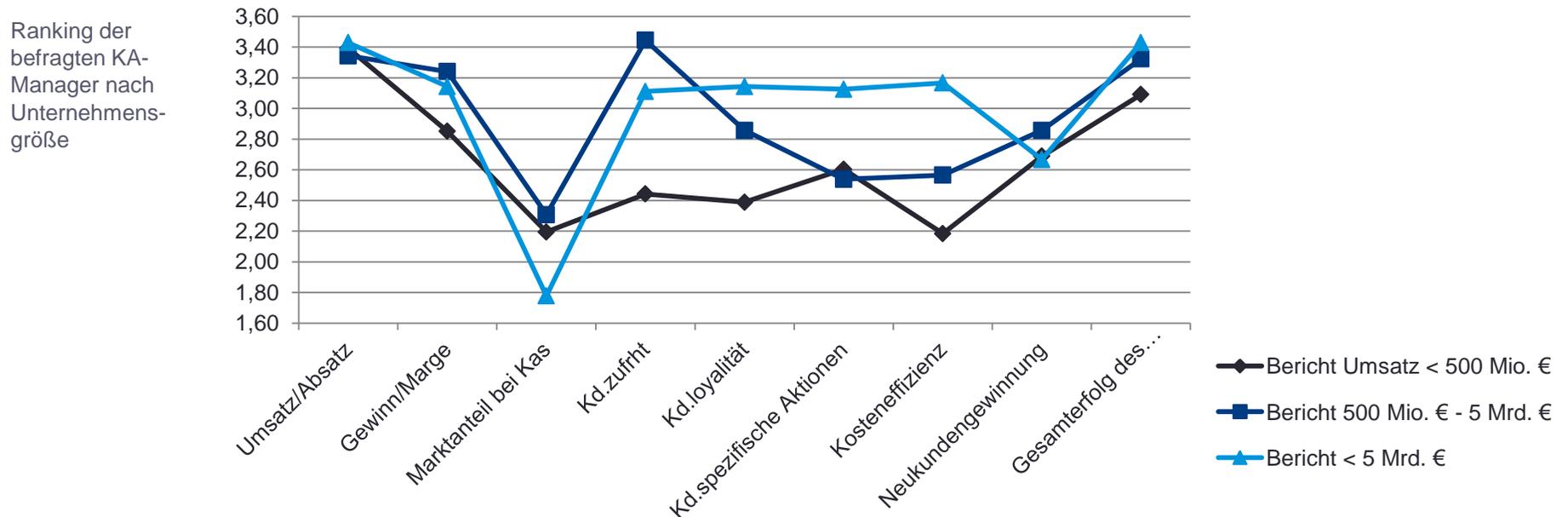


- Umsatz/Absatz, Gewinn der Key Accounts sowie der Gesamterfolg des Unternehmens sind sektorübergreifende wichtige Kriterien.
- Im Konsumgüterbereich weicht die Bedeutung von *Gewinn* und Marktanteil beim *Kunden* sowie *Durchführung kundenspezifischer Aktionen* und *Verbesserung der Kostenstruktur* ab: Diese Aspekte haben mehr Gewicht.

3. Das Entlohnungsmix

3.2. Variabler Anteil

Der variable Anteil - Bedeutung einzelner Kriterien – Unterscheidung nach Größe des Unternehmens

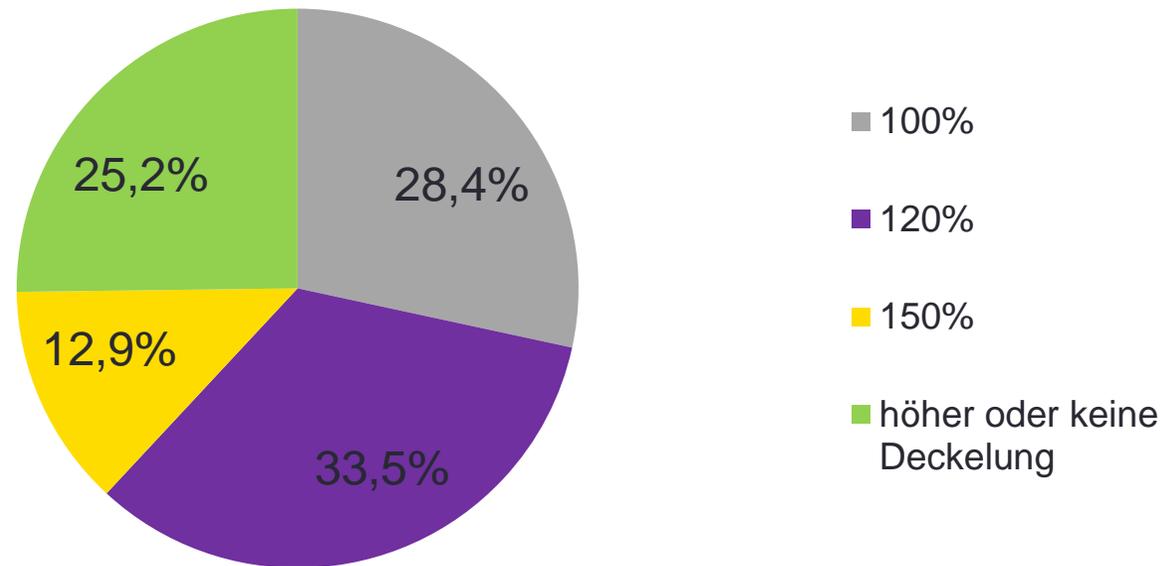


- Bei der Ermittlung des variablen Gehaltsanteils beziehen Großunternehmen stärker die Aspekte Kundenzufriedenheit bzw. -loyalität, Durchführung kundenspezifischer Aktivitäten und Kosteneffizienz mit ein.
- Kleine Unternehmen beziehen insbesondere die Kundenzufriedenheit weniger ein. Insgesamt sind die variablen Systeme in kleinen Unternehmen einfacher gestrickt.

3. Das Entlohnungsmix

3.2. Variabler Anteil

Berücksichtigung von Obergrenzen für die variable Vergütung in Prozent

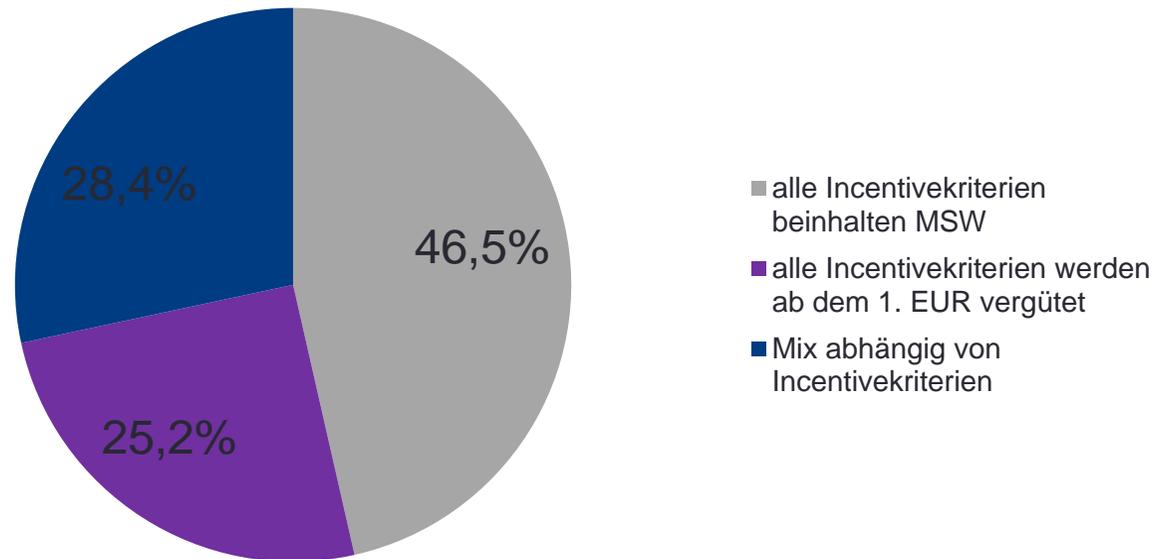


- 28,4% der Befragten haben eine Deckelung des variablen Einkommens bei 100% Zielerreichung.
- 33,5% der Befragten haben eine Deckelung des variablen Einkommens bei 120%.
- Immerhin 25,2% verzichten gänzlich auf eine Deckelung!

3. Das Entlohnungsmix

3.2. Variabler Anteil

Berücksichtigung von Mindestschwellen (MSW) für die variable Entlohnung in Prozent

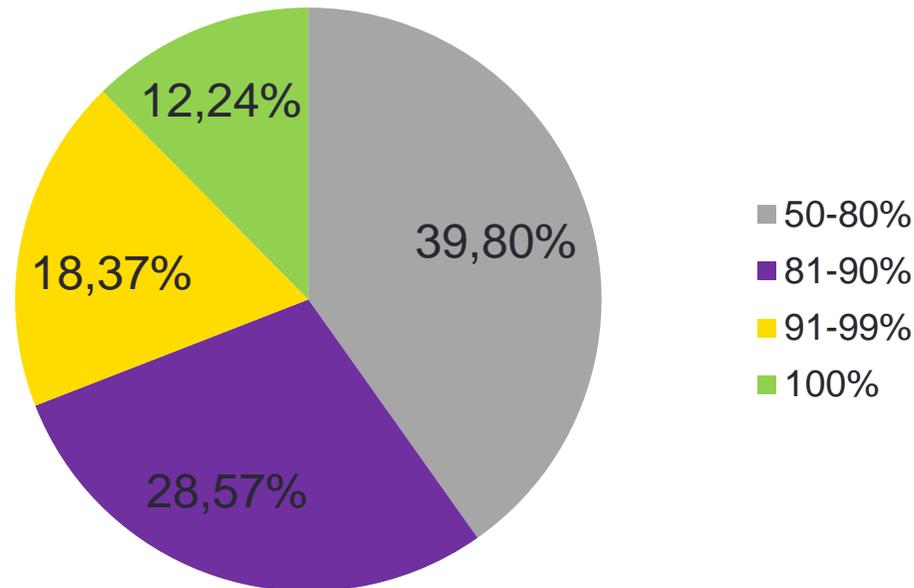


- Bei fast der Hälfte der befragten KAM beinhalten alle Incentive Kriterien Mindestschwellen.

3. Das Entlohnungsmix

3.2. Variabler Anteil

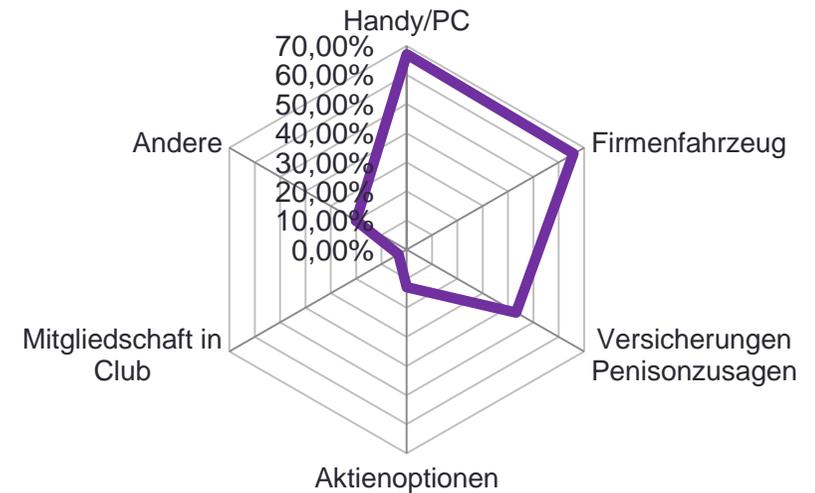
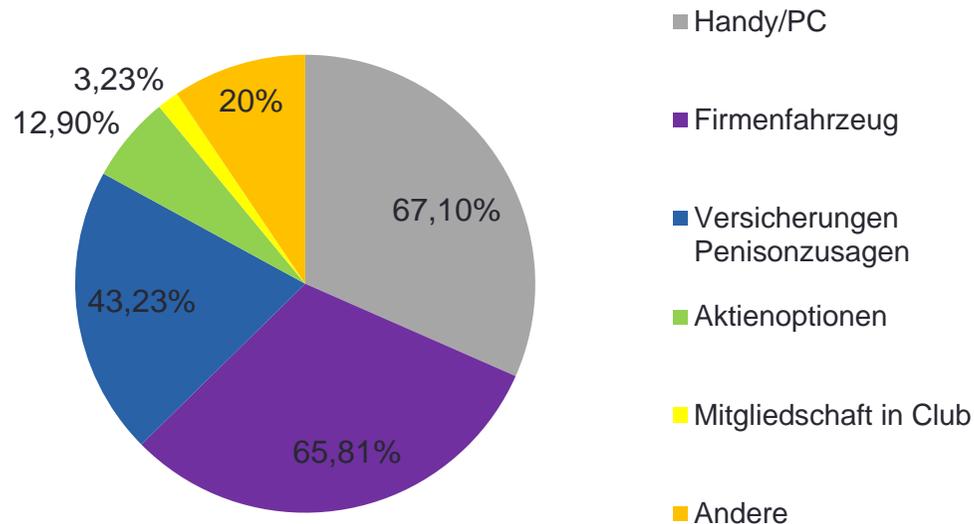
Berücksichtigung von Mindestschwellen für die variable Vergütung in Prozent – MSW beginnen ab...



- Erstaunlich: in 39,80 % der Unternehmen werden variable Anteile bereits bei einer Zielerreichung von 50 – 80 % ausgeschüttet. Weitere 28,57 % haben als MSW 81-90 % angesetzt.
- Mögliche Schlussfolgerung: Man ist sich in den Unternehmen hinsichtlich der richtigen Zielhöhe unsicher.

3. Das Entlohnungsmix

3.3 Andere Vergütungsformen in Prozent

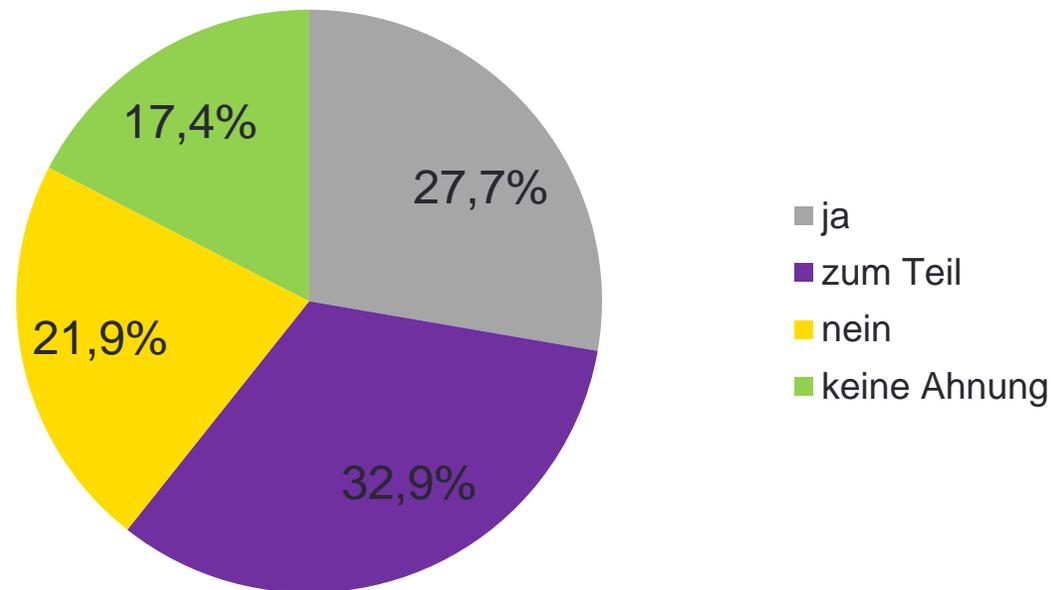


- Handy/PC sind mit dem Firmenfahrzeug die am häufigsten auftretenden weiteren Vergütungsformen.
- Versicherungen und Pensionszusagen sind andere wichtige Vergütungsformen.

3. Das Entlohnungsmix

3.4 Kongruenz in der Entlohnung des Account-Teams in %

Inwieweit besteht eine Kongruenz in der variablen Entlohnung zwischen Key Account Manger und seinem Account-Team?

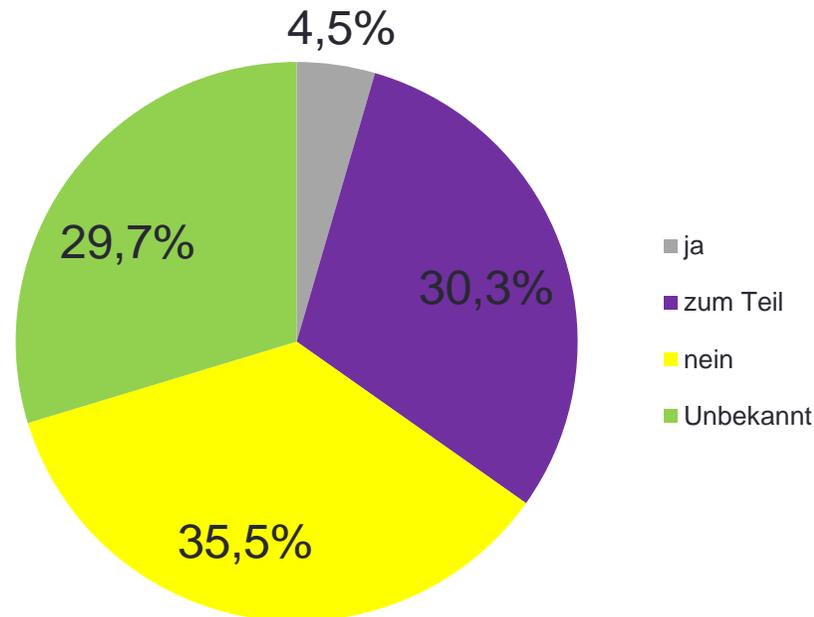


- Bei über 60% besteht zumindest zum Teil eine Kongruenz in der variablen Entlohnung.
- In diesen Unternehmen bestehen gute Chancen, dass das Team „ an einem Strang“ zieht.

3. Das Entlohnungsmix

3.5 Kongruenz mit der Kundenseite in %

Inwieweit besteht eine Kongruenz in den Zielen für die variable Entlohnung zwischen KA- Manager und seinem Pendant auf Kundenseite?



- Bei einem Großteil der Befragten besteht keine Kongruenz der Incentives. Lediglich 4,5% bestätigen eine Kongruenz.
- Sollten die Parteien gar für die Erreichung konträrer Ziele entlohnt werden, beeinträchtigt dies die Voraussetzungen für eine partnerschaftliche Kooperation.

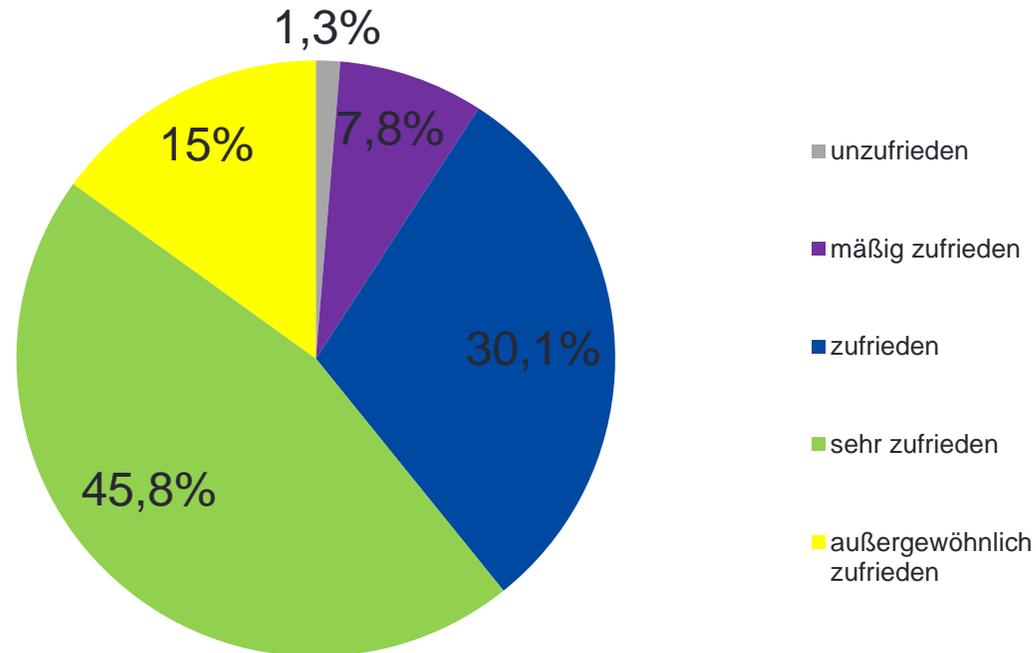


4. Zufriedenheit der Key Account Manager

4. Zufriedenheit der Key Account Manager

4.1. Zufriedenheit mit der Rolle als Key Account Manager

Zufriedenheit mit der Rolle als KA-Manager generell in Prozent

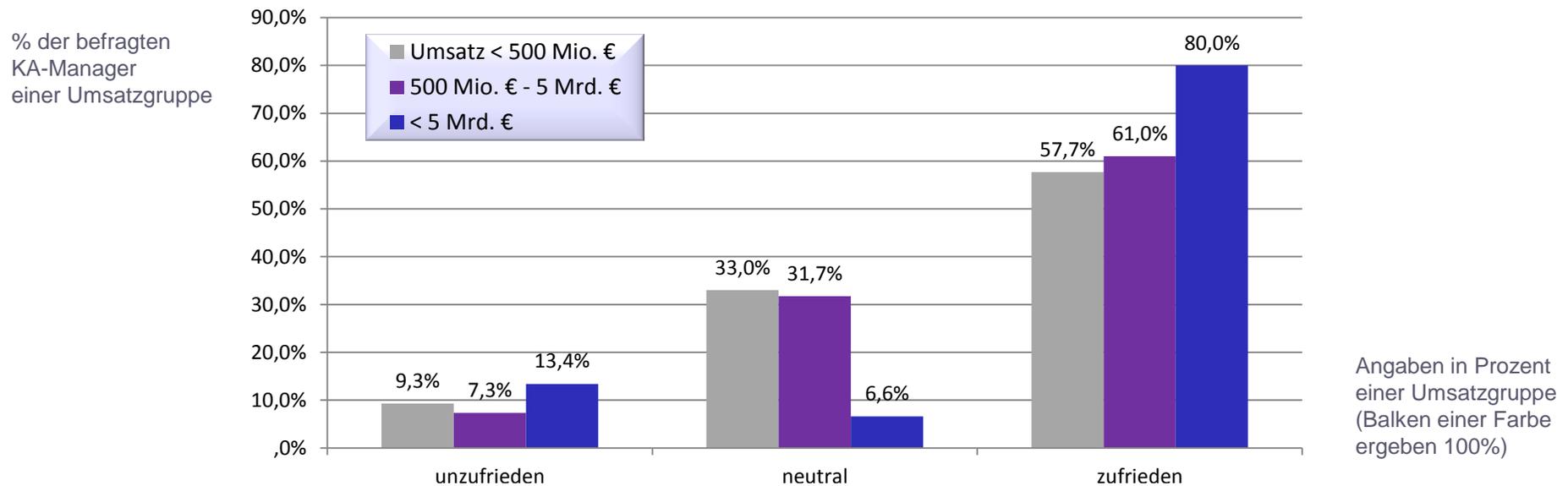


- 60% der Befragten sind mit ihrer Rolle sehr oder gar außergewöhnlich zufrieden.

4. Zufriedenheit der Key Account Manager

4.1. Zufriedenheit mit der Rolle als Key Account Manager

Auswertung nach Unternehmensgröße



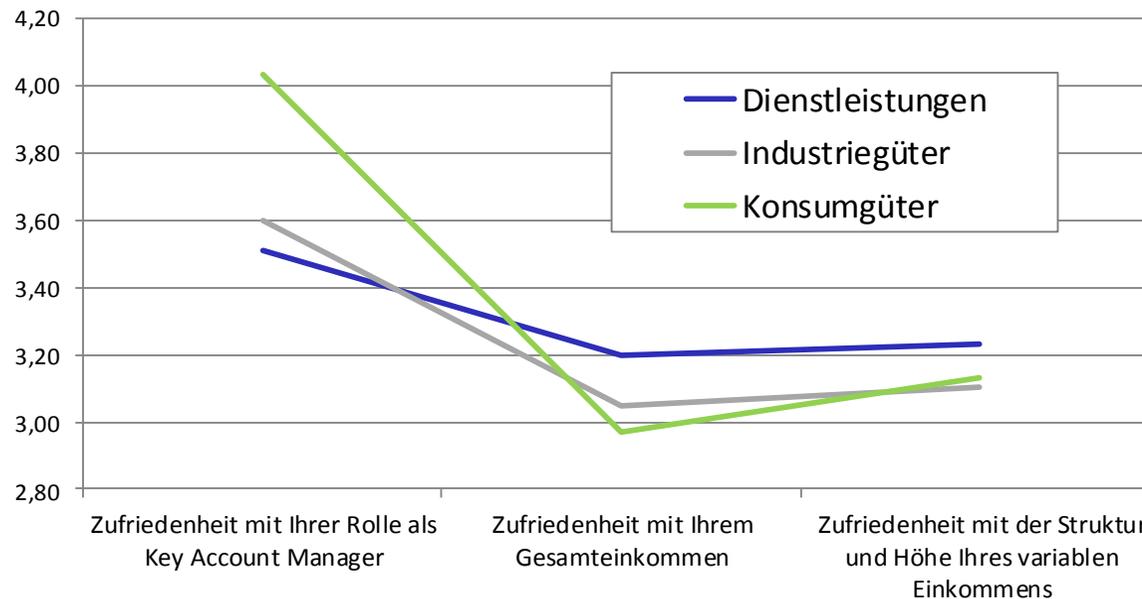
- Der Anteil der zufriedenen KA-Manager steigt mit zunehmender Unternehmensgröße deutlich an.

4. Zufriedenheit der Key Account Manager

4.1. Zufriedenheit mit der Rolle als Key Account Manager

Auswertung nach Sektor

Ranking Zufriedenheit
der befragten
KA-Manager
eines Sektors



- KA-Manager in der Konsumgüterindustrie sind zufriedener mit ihrem Job als Kollegen im Dienstleistungs- und Industriegütersektor

4. Zufriedenheit der Key Account Manager

4.1. Zufriedenheit mit der Rolle als Key Account Manager

Einführung in die nachfolgende Analyse

- In der nachfolgenden Analyse wird auf Basis einer Korrelationsanalyse untersucht, welche Merkmale einen signifikanten Zusammenhang aufweisen.
- Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf einem *positiven signifikanten* Zusammenhang.
- Die Analyse läuft im Rahmen eines Signifikanzniveaus von 5%, dies ist der obere Wert einer Signifikanz, also jenem Wert, der nach herrschender Meinung gerade noch akzeptiert werden kann.
- In der Darstellung sind die Korrelationskoeffizienten wie folgt gekennzeichnet:
** = signifikant mit 99% Wahrscheinlichkeit, * = 95% Wahrscheinlichkeit.
- Einflüsse, die sinnvoll interpretiert werden können (Korrelation nach Pearson > 0,150), werden aufgeführt.

4. Zufriedenheit der Key Account Manager

4.1. Zufriedenheit mit der Rolle als Key Account Manager

Einflussfaktoren



Basis: Korrelationsanalyse, ** = signifikant mit 99% Wahrscheinlichkeit, * = 95% Wahrscheinlichkeit

4. Zufriedenheit der Key Account Manager

4.1. Zufriedenheit mit der Rolle als Key Account Manager

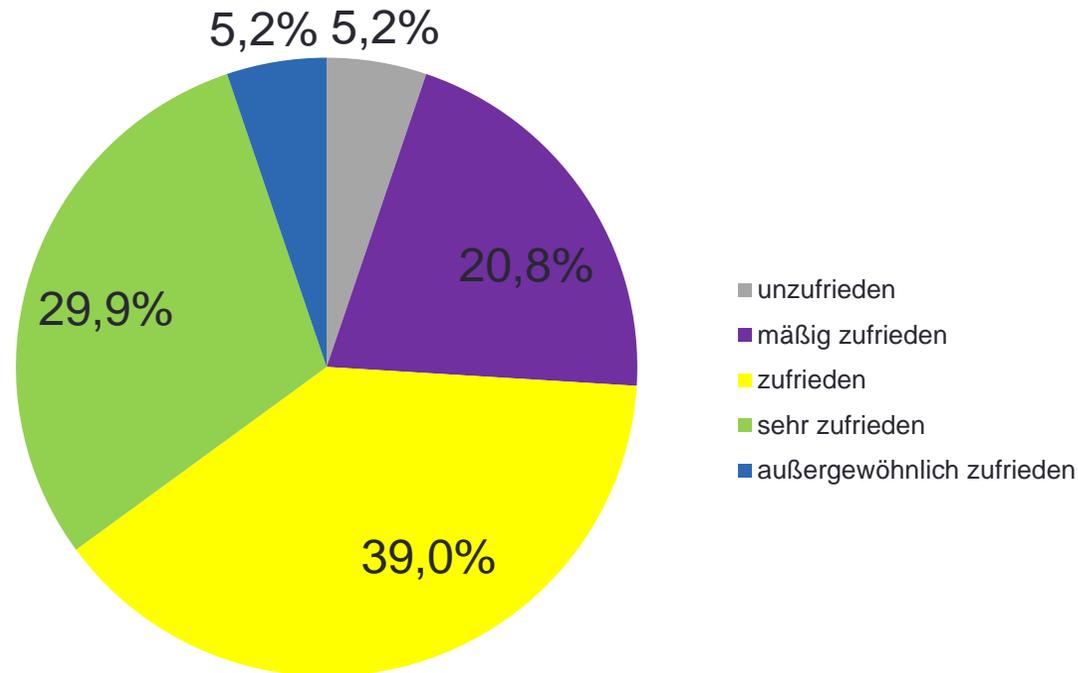
Interpretation der Analyse

- Die Zufriedenheit von Key Account Managern mit ihrem Job steht mit einigen Faktoren in einem signifikanten positiven Zusammenhang.
- Der Führungsstil, Kooperation und Kommunikation sowie die Anerkennung der KA-Manager sowie die Zufriedenheit mit Struktur/Höhe des variablen Einkommens stehen in einem für die Analyse auffallenden signifikanten positiven Zusammenhang mit der Zufriedenheit mit der Rolle als KA-Manager.

4. Zufriedenheit der Key Account Manager

4.2. Zufriedenheit mit der Höhe des Gesamteinkommens

Zufriedenheit mit der Höhe des Gesamteinkommens in Prozent



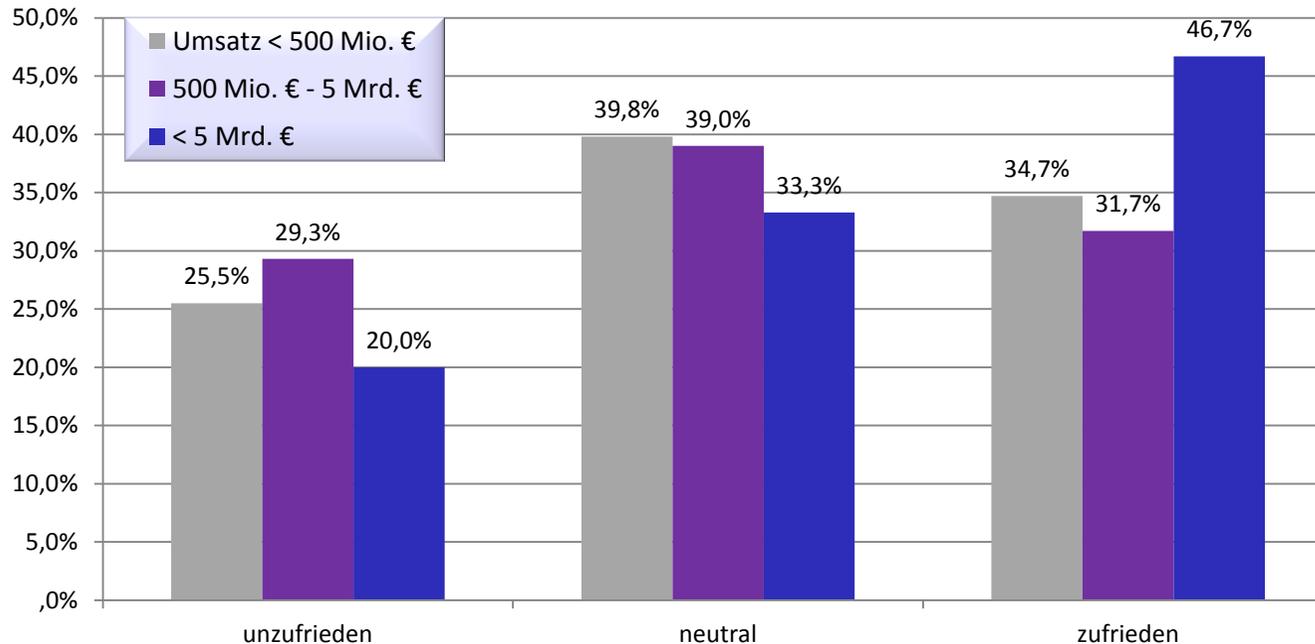
- Mit 74,1% dominiert die Gruppe der zufriedenen eindeutig!

4. Zufriedenheit der Key Account Manager

4.2. Zufriedenheit mit der Höhe des Gesamteinkommens

Auswertung nach Unternehmensgröße

% der befragten
KA-Manager
einer Umsatzgruppe



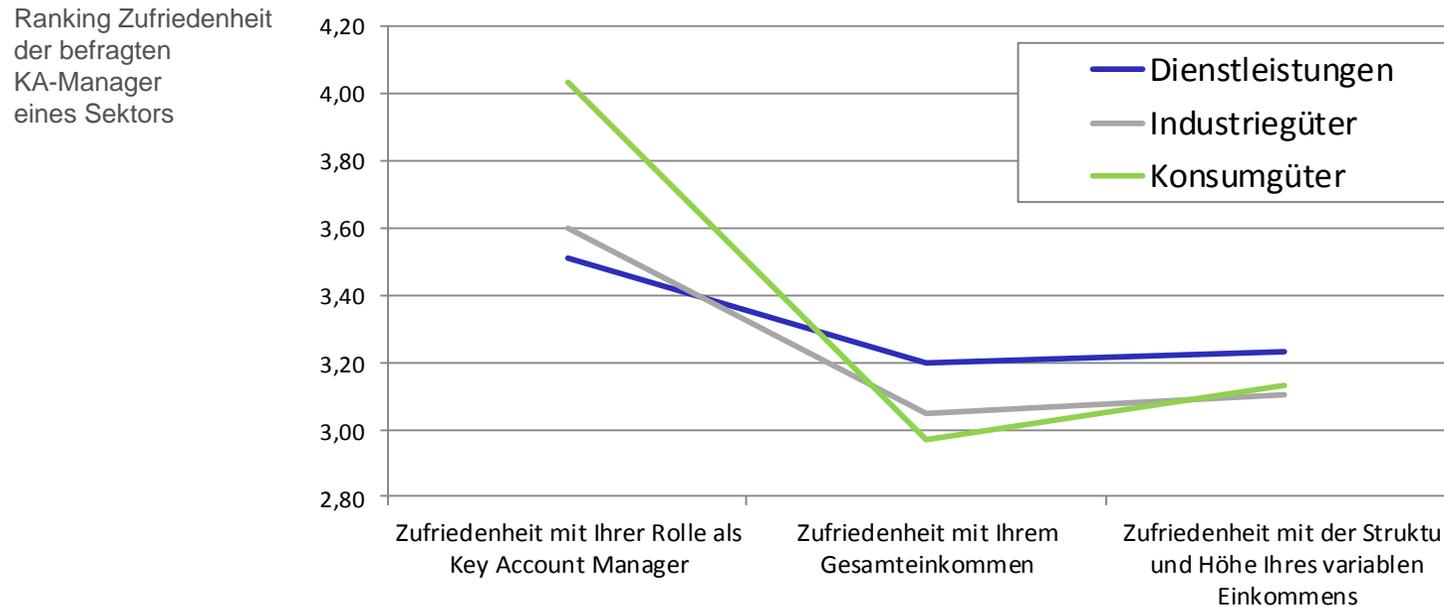
Angaben in Prozent
einer Umsatzgruppe
(Balken einer Farbe
ergeben 100%)

- Der Anteil der mit ihrem Gesamteinkommen zufriedenen Key Account Managern ist in Großunternehmen besonders groß.

4. Zufriedenheit der Key Account Manager

4.2. Zufriedenheit mit der Höhe des Gesamteinkommens

Auswertung nach Sektor



- Die Zufriedenheit mit dem Gesamteinkommen ist im Konsumgüterbereich speziell im Vergleich zum Dienstleistungsbereich niedriger ausgeprägt.

4. Zufriedenheit der Key Account Manager

4.2. Zufriedenheit mit der Höhe des Gesamteinkommens

Einflussfaktoren



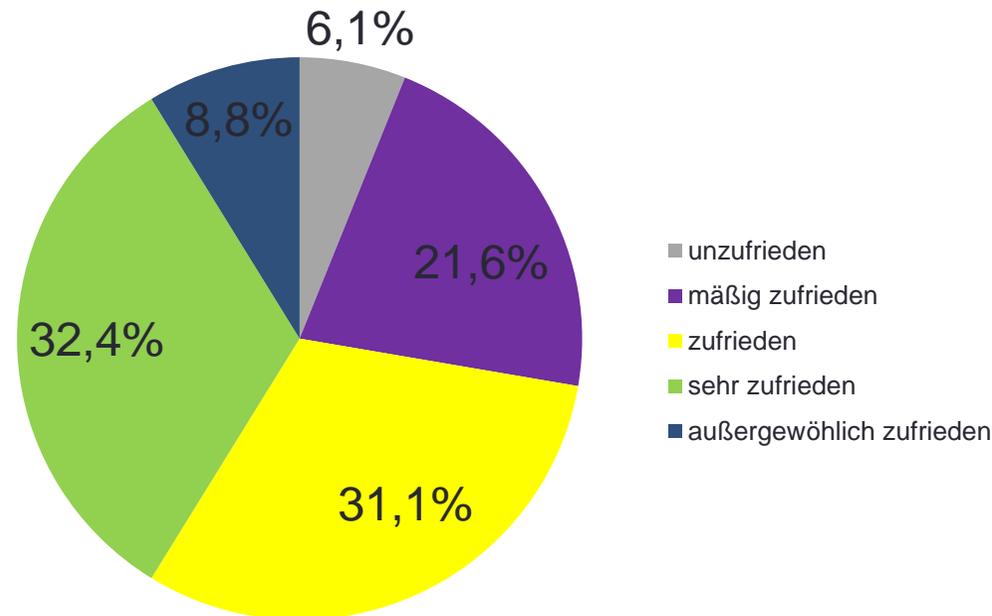
Basis: Korrelationsanalyse, ** = signifikant mit 99% Wahrscheinlichkeit, * = 95% Wahrscheinlichkeit

- Auffallend ist der signifikante positive Zusammenhang der Zufriedenheit mit dem Gesamteinkommen und der Verwendung von Obergrenzen für die variable Entlohnung.

4. Zufriedenheit der Key Account Manager

4.3. Zufriedenheit mit der Struktur/Höhe des variablen EK

Zufriedenheit mit der Struktur/Höhe des variablen Einkommens in Prozent

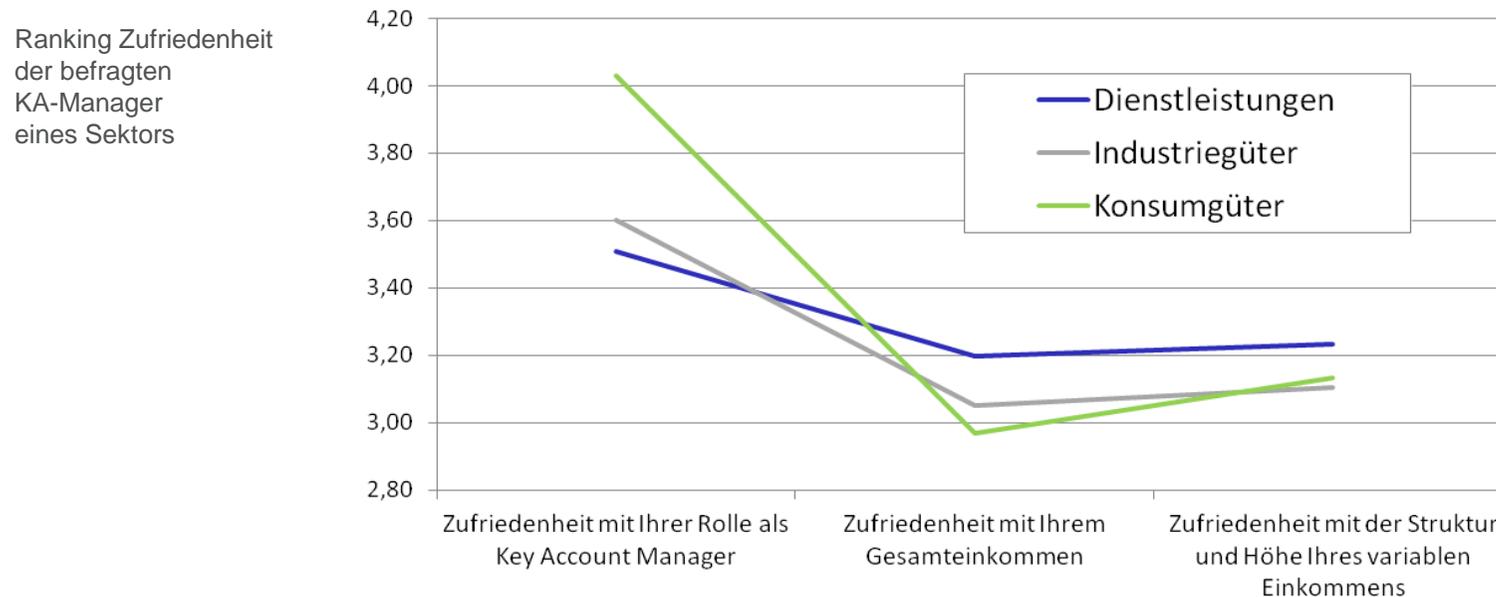


- Auch bei der Höhe und Struktur des variablen Einkommens dominiert mit 72,3% die Gruppe der Zufriedenen.
- Vertiefende Analysen haben gezeigt, dass die Zufriedenheit nicht mit der Größe des Unternehmens korreliert.

4. Zufriedenheit der Key Account Manager

4.3. Zufriedenheit mit der Struktur/Höhe des variablen EK

Auswertung nach Sektor



- Die Zufriedenheit mit der Höhe/Struktur des variablen Anteils zeigt keinen signifikanten Unterschied in den verschiedenen Sektoren.

4. Zufriedenheit der Key Account Manager

4.3. Zufriedenheit mit der Struktur/Höhe des variablen EK

Einflussfaktoren

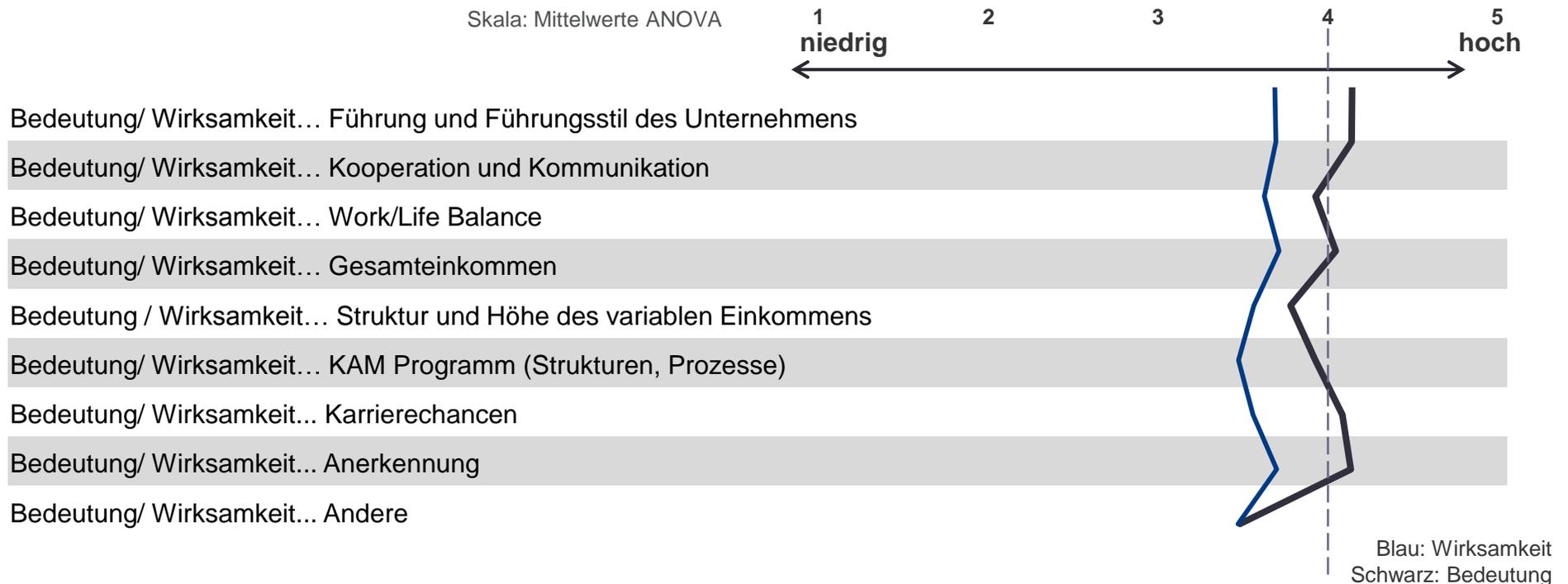


Basis: Korrelationsanalyse, ** = signifikant mit 99% Wahrscheinlichkeit, * = 95% Wahrscheinlichkeit

4. Zufriedenheit der Key Account Manager

4.4. Bedeutung und Wirksamkeit anderer Kriterien

Bedeutung von anderen Kriterien neben finanziellen Aspekten



- Führung, Führungsstil, Kooperation & Kommunikation, Karrierechancen und Anerkennung wurden in der Bedeutung höher gewichtet als Gesamteinkommen, Struktur und Höhe der variablen Entlohnung. In der Umsetzung klafften jedoch Lücken.

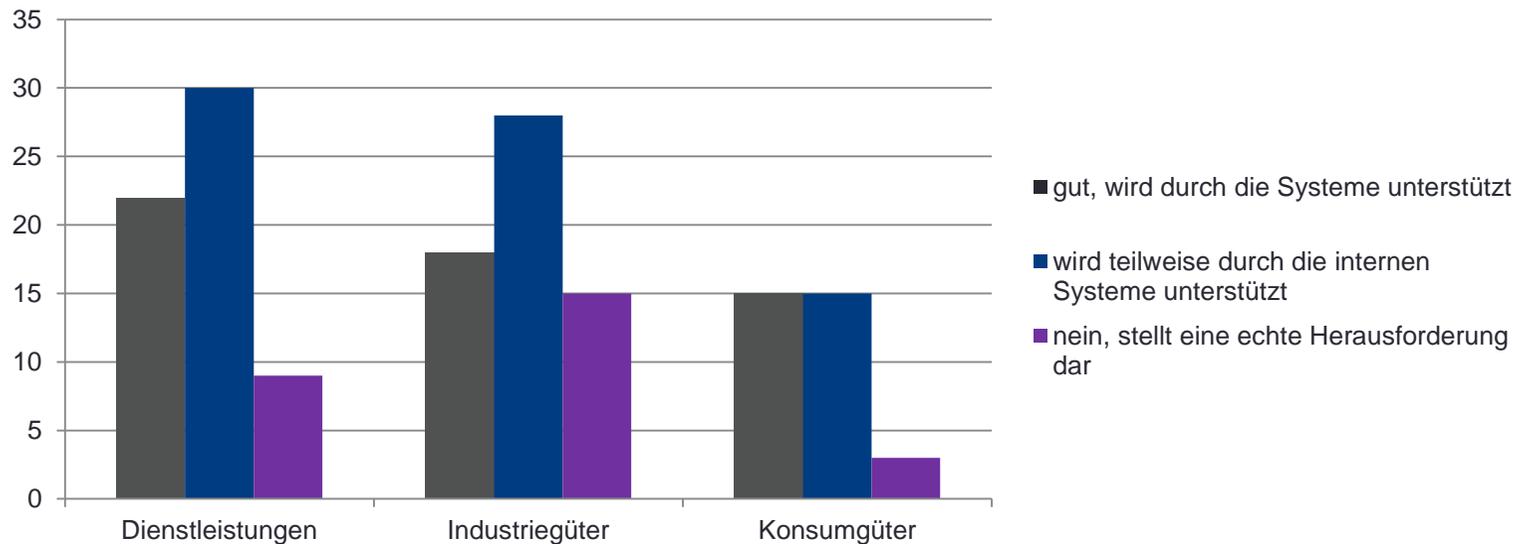


5. Systemunterstützung

5. Systemunterstützung

5.1. Systemunterstützung zur Messung der Zielerreichung

Die Messung der Ergebnisse als Grundlage variabler Gehaltsanteile – Auswertung nach Sektor



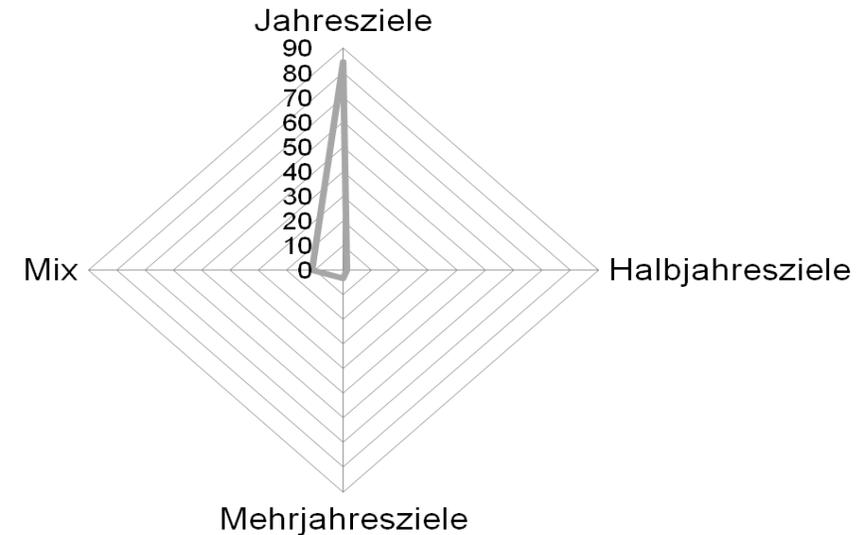
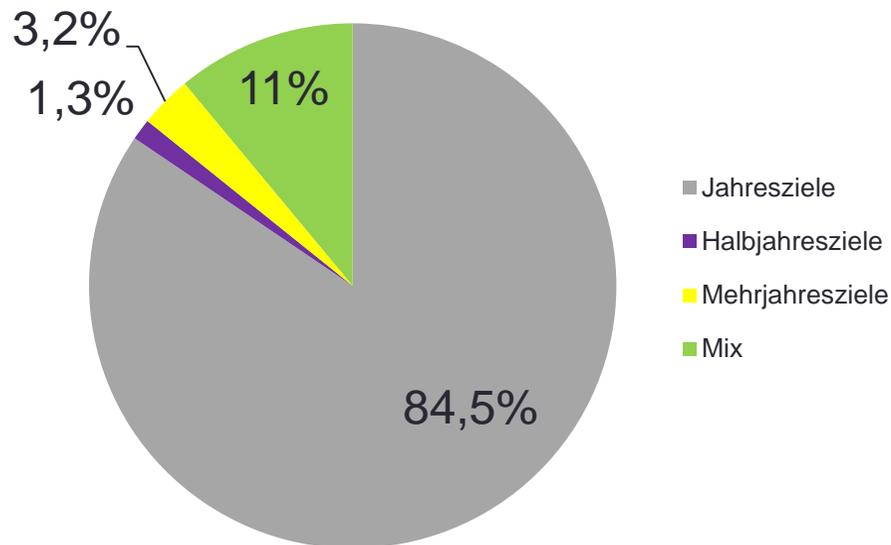
Anzahl der Antwortenden je Kategorie, n = 155

- Die Messung wird oft nur teilweise unterstützt
- Im Industriegüterbereich liegen hier die größten Probleme.
- Vertiefende Analysen zeigen zudem, dass die Messung in Großunternehmen am besten erfolgt. Mittlere Unternehmen haben die größten Probleme.
- Je länger KAM in Unternehmen etabliert ist, desto besser funktionieren die Systeme.

5. Systemunterstützung

5.2. Fristigkeiten in der Ermittlung und Auszahlung des variablen Anteils

Welche Zeiträume werden den Zielen zugrunde gelegt in Prozent?

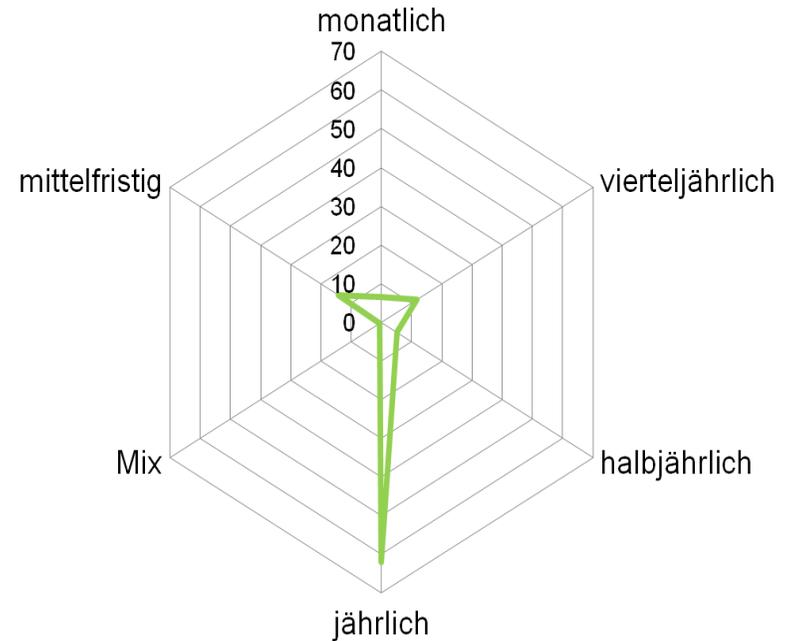
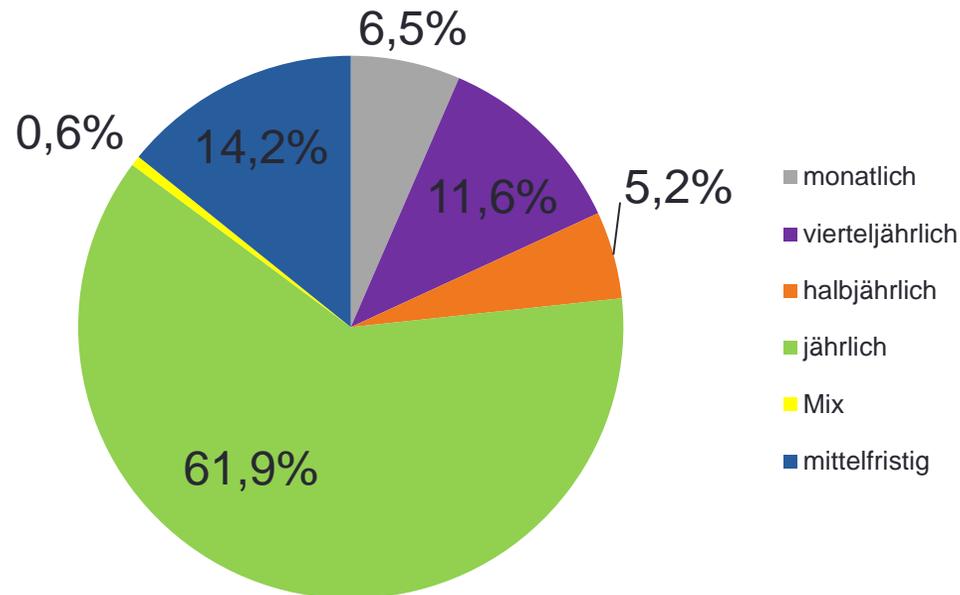


- Klassische Jahresziele dominieren mit 84,5%. Lediglich 3,2% der Unternehmen arbeiten mit Mehrjahreszielen.
- Immerhin 11% der Befragten arbeiten mit einem Mix aus kurzfristigen und mittelfristigen Zielen.

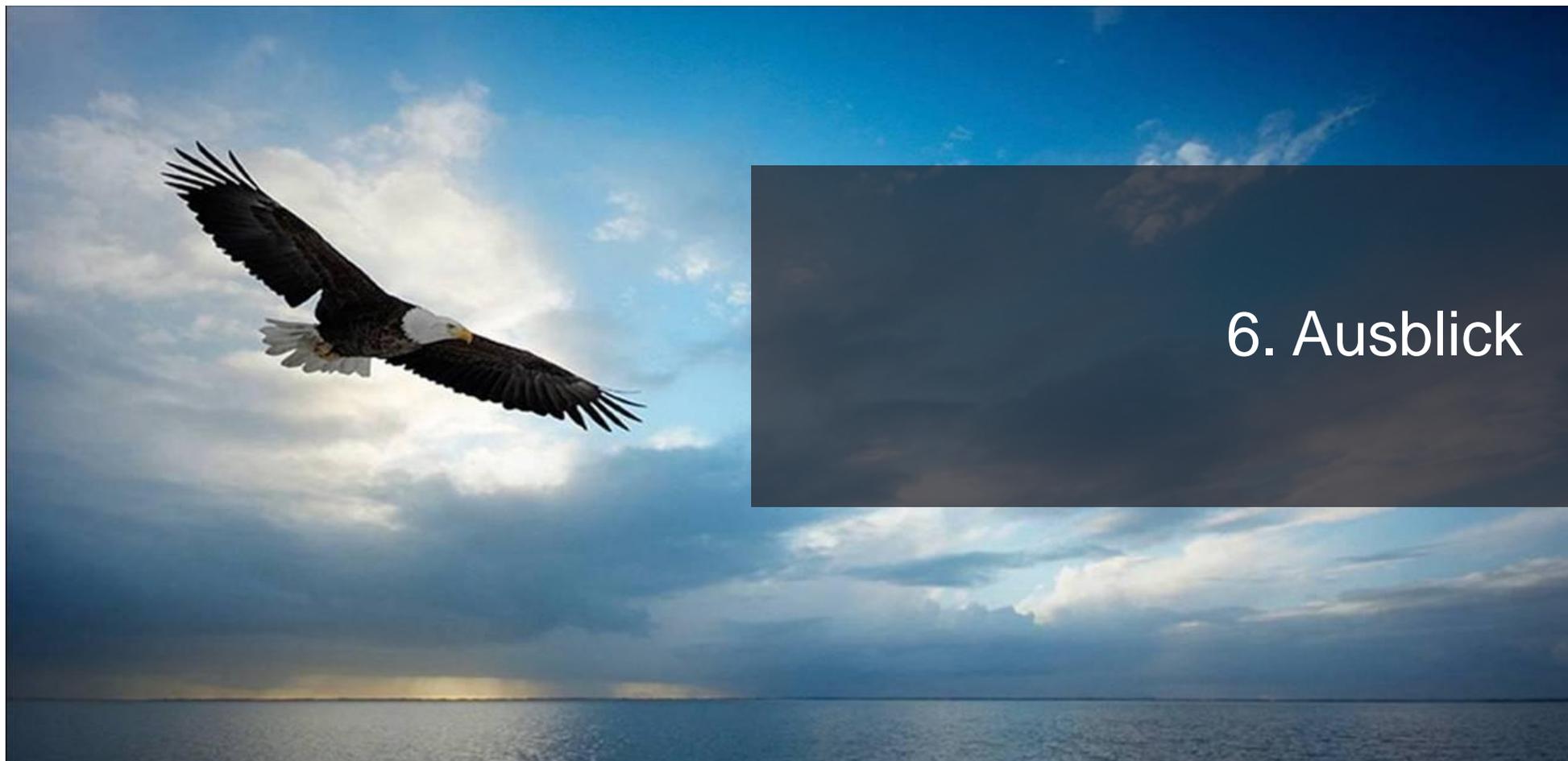
5. Systemunterstützung

5.2. Fristigkeiten in der Ermittlung und Auszahlung des variablen Anteils

Wann erfolgt die Auszahlung der variablen Entlohnung in Prozent?



- Bei knapp 62% erfolgt die Auszahlung des variablen Anteils am Jahresende.

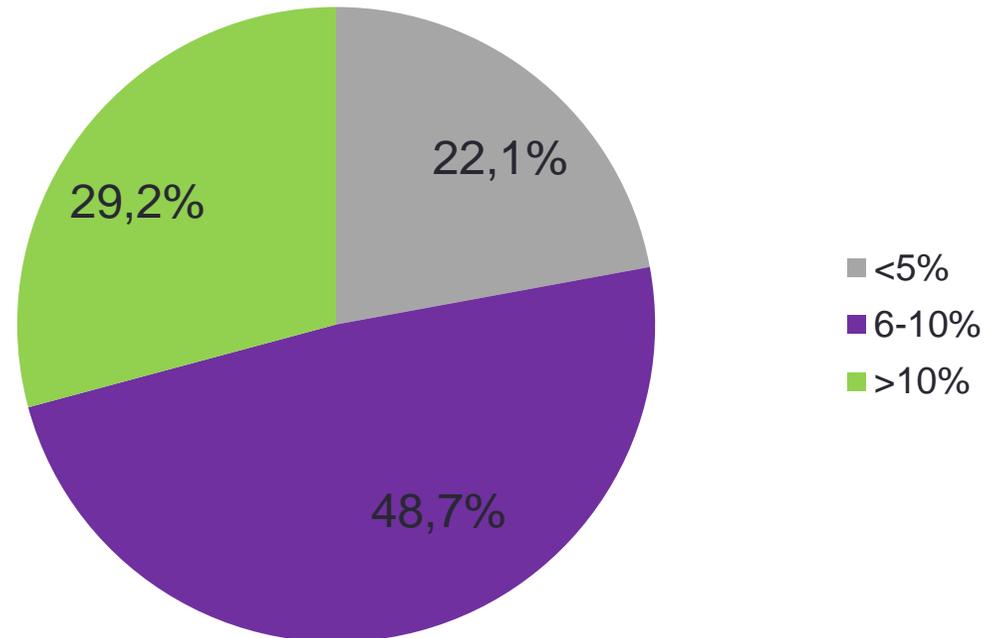


6. Ausblick



6. Ausblick

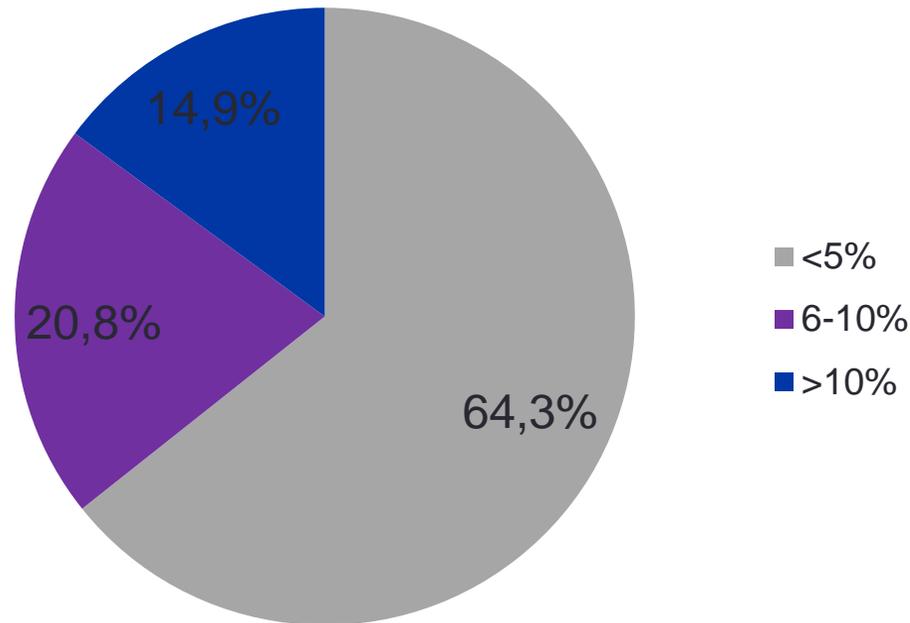
Ausblick 2011- Erhöhung der Verkaufsziele in Prozent



- Offenbar sind die Erwartungen der Unternehmen an ihre KA-Manager für 2011 hoch.
- 80% berichten von einer Erhöhung der Verkaufsziele von > 6%.

6. Ausblick

Ausblick 2011- Erhöhung des Gehalts in Prozent



- 64,3% der befragten KA-Manager rechnen mit einer Erhöhung ihres Gehalts um < 5%.
- **Die erwartete Erhöhung der Ziele korrespondiert nicht mit erwarteten Gehaltserhöhung für 2011.**



7. Internationale Tendenzen

7. Internationale Tendenzen

In folgenden europäischen Nachbarländern konnten Tendenzen bei der variablen Entlohnung im KAM beobachtet werden:

- **Frankreich**
- **UK**
- **Benelux**

Auffallende Gemeinsamkeiten mit sowie deutliche Unterschiede zu deutschen Unternehmen werden im folgenden kurz dargestellt.

Die Erkenntnisse beruhen nicht auf statistisch validen Analysen, sondern lediglich auf Beobachtungen und sich daraus ergebenden Interpretationen.

7. Internationale Tendenzen

▪ Gehalt KAM

Ähnlich wie auch in Deutschland verdient ein Großteil der KA-Manager in Frankreich, im UK und den Benelux Ländern im Durchschnitt zwischen 70.000 und 100.000 Euro im Jahr. Es fällt jedoch auf, dass deutlich mehr KAM in allen betrachteten europäischen Nachbarländern weniger als 70.000 Euro im Jahr verdienen.

▪ Variabler Anteil KAM

Der variable Anteil in Frankreich und England liegt schwerpunktmäßig zwischen 20% und 30% und damit höher als in Deutschland. Währenddessen liegt der variable Anteil in den Benelux Ländern häufig unter 20%.

▪ Obergrenzen

Die Obergrenzen sind in Frankreich und UK höher angesetzt als in Deutschland und Benelux. In Frankreich wird die Überfüllung von Zielen erst über 150% gedeckelt oder es liegen gar keine Obergrenzen vor. In UK wird die Überfüllung von Zielen schwerpunktmäßig mit 150% gedeckelt. In den Benelux Ländern wird die Überfüllung von Zielen bei 100% und 120%.

7. Internationale Tendenzen

▪ **Mindestschwellen (MSW)**

In den europäischen Nachbarländern beginnen MSW oft später (>90%) als in Deutschland, wo MSW häufig schon ab 50 - 80% beginnen.

▪ **Basis für die variable Entlohnung**

Ähnlich wie in Deutschland scheinen Unternehmen in Frankreich und den Benelux Ländern meistens Jahresziele als Basis für die variable Entlohnung nehmen. In UK fällt auf, dass nach den Jahreszielen auch häufig Quartalsziele oder Halbjahresziele sowie das Mix aus mittelfristigen und kurzfristigen Zielen zur Geltung kommt.

▪ **Zeitraum der Auszahlung**

Analog zur Basis für die variable Entlohnung erfolgt in Deutschland, Frankreich und den Benelux Ländern häufig eine jährliche Auszahlung der variablen Entlohnung. In UK gibt es aber auch die quartalsweise oder halbjährliche Variante sowie das Mix aus monatlicher Abschlagszahlung.

7. Internationale Tendenzen

▪ Erhöhung der Ziele vs Erhöhung des Gehalts

In allen betrachteten Ländern erwarten viele der befragten KA-Manager eine prozentuale Zielerhöhung für 2011, die über der erwartenden prozentualen Erhöhung ihres Gehalts für 2011 liegt.

▪ Elemente des variablen Anteils

Umsatz/Absatz sowie Gewinn/Margen der K.A. gefolgt vom Gesamtunternehmenserfolg sind in allen Ländern ebenso wie in Deutschland die bedeutsamen Kriterien zur Ermittlung des variablen Einkommens. In UK fällt auf, dass Maßnahmen zur Steigerung der Kosteneffizienz sowie die Neukundengewinnung ebenfalls wichtige Elemente in der Ermittlung des variablen Anteils sind.

▪ Messung der variablen Entlohnung durch die Systeme

In Frankreich, in UK und in den Benelux Ländern berichten KA-Manager davon, dass die variable Entlohnung durch die System nur teilweise oder überhaupt nicht unterstützt wird. Dieser Bereich stellt wohl eine wahre Herausforderung für die Unternehmen dar. In Deutschland scheint die Messung der variablen Entlohnung vor allem in Großunternehmen gut oder teilweise durch die Systeme unterstützt zu sein.

7. Internationale Tendenzen

▪ Bedeutung von Führungsinstrumenten im Vgl. zu finanziellen Aspekten

In **Frankreich** scheint der Führungsstil im Unternehmen sehr wichtig zu sein. Außerdem wird die Struktur der KAM Programme bei der großen Mehrheit als sehr wichtig angesehen. Karrierechancen und Ansehen sind ebenfalls durchweg von großer Wichtigkeit. Die Größe/Struktur des variablen Einkommens scheint weniger ausschlaggebend zu sein. Intern spielen Kooperation und Kommunikation eine wichtige, aber nicht kriegsentscheidende Rolle. Den befragten KA-Managern scheint ihre Work/Life Balance ähnlich wichtig zu sein wie ihr Gesamteinkommen.

In **UK** scheint den befragten KA-Managern mit am wichtigsten die Work/Life Balance zu sein. Diese hat offensichtlich einen höheren Stellenwert als das Gesamteinkommen und vor allem als die Struktur und Höhe des variablen Einkommens. Intern spielen der Führungsstil, Kooperation und Kommunikation sowie die KAM Programme eine wichtige Rolle. Noch wichtiger als Karrierechancen ist den befragten KA-Managern anscheinend die Anerkennung im Unternehmen.

In den **Benelux Ländern** scheint die Anspruchshaltung der befragten KA-Manager besonders hoch zu sein. Alle Kriterien neben den finanziellen Aspekten scheinen eine wichtige Rolle zu spielen, mal etwas mehr, mal etwas weniger, jedoch lassen sich keine klaren Tendenzen herausarbeiten.

In **Deutschland** sind Führung und Führungsstil, Kooperation und Kommunikation sowie Anerkennung die Aspekte, die im Vgl. zu finanziellen Aspekten besonders wichtig, die Work/Life Balance ist im Vgl. zu finanziellen Aspekten weniger wichtig. Es fällt auf, dass den deutschen KA-Managern ihre Work/Life Balance weniger wichtig zu sein scheint als den europäischen Kollegen.

7. Internationale Tendenzen

▪ Anzahl der zu betreuenden Key Accounts

In **Frankreich** managen fast die Hälfte der befragten KA-Manager >10 K.A. Immerhin 1/3 der befragten KA-Manager managen lediglich 1-3 K.A.

Im **UK** betreuen 40% der befragten KA-Manager >10 Kunden. 40% der befragten KA-Manager betreuen 4-5 Kunden. 10% der befragten KA-Manager betreuen 6-10 Kunden. Keiner der befragten KA-Manager betreuen 1-3 Kunden.

In den **Benelux Ländern** betreuen über 42% der befragten KA-Manager 1-3 K.A.; knapp über 21% betreuen 4-5 oder > 10 K.A.; der Rest betreut 6-10 K.A..

▪ Mitarbeiter im KAM

In Frankreich und im UK arbeitet ein Großteil der befragten KA-Manager ohne KAM Team oder hat 1-5MA im KAM Team. In den Benelux Ländern schaut die Situation ähnlich aus, jedoch gibt es auch Varianten, in denen der KA-Manager mit >10 MA arbeitet. Im UK und in den Benelux Ländern besteht bei vielen KA-Managern, die mit Team arbeiten, keine Kongruenz in der Zielerreichung auf Teamseite. In Frankreich besteht bei einem Großteil der befragten KA-Manager voll oder immerhin teilweise eine Kongruenz der Ziele auf KAM Team Seite, ähnlich wie in Deutschland.

Autorenangaben

- **Konzeption der Studie:**
Wolfgang Bussmann, Mercuri International
Björn Ivens, Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- **Programmierung und Datensammlung:**
Mercuri International
- **Kontakt Daten:**
Mercuri International: Wolfgang F. Bussmann, bussmann_wolfgang@mercuri-international.de
Universität Bamberg: Prof. Dr. Björn Ivens, bjoern.iven@uni-bamberg.de
- **Datenaufbereitung, –auswertung und –interpretation:**
Barbara Niersbach, Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Philipp Rauschnabel, Otto-Friedrich-Universität Bamberg