

# KAM 4.0: DER KEY-ACCOUNT-MANAGER WIRD ZUR SCHLÜSSELFIGUR

## Die Welt wird komplex – Vertrieb der Zukunft

Von Nils Prüfer

Der dynamische Wandel im Markt geht am Vertrieb nicht spurlos vorbei. Traditionelle Branchen wie der Handel, aber auch Wachstumsfelder wie Medizintechnik verzeichnen vermehrt Konsolidierungen. Neue Einkaufsverbände und Kooperationen entstehen, während große Onlineplattformen zu gewichtigen Marktspielern werden. Das Entstehen dieser größeren Strukturen erhöht den Bedarf an starken Key-Account-Management-Funktionen als Gegengewicht.

Neben der zunehmenden Einkaufsdominanz sowie der gestiegenen Online-transparenz prägt die klare Ausrichtung an Kundenbedürfnissen das Bild. Basierend auf den Erfahrungen in B2C, erwarten die Kundenvertreter auch bei B2B-Beziehungen volle Kostentransparenz und Flexibilität hinsichtlich Produktkonfigurationen, Lieferzeiten oder Mengen. Gleichzeitig stehen komplexere Vertriebsfragen im Fokus, die immer öfter die Grenzen des Unternehmens sprengen. Lösungen für die Mobilität der Zukunft oder das Einkaufen von morgen lassen sich oft nur noch mit externen Partnern und Kooperationsnetzwerken realisieren. Bei diesen Rahmenbedingungen



### Shooting Star KAM – Veränderung der Vertriebsrollen

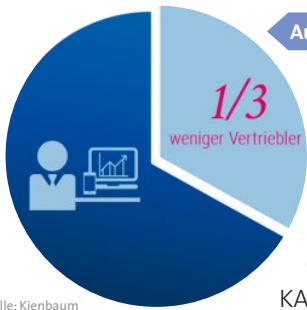
Doch von welchem Key-Account-Manager ist hier die Rede? Im Fokus steht der breit aufgestellte Netzwerkmanager, der als zentraler Partner zwischen Kunden und eigener Organisation die Fäden aller Bereiche und Themen in den Händen hält und in größeren Unternehmen eine globale Verantwortung trägt. In der Praxis werden auch schnell klassische Flächenvertriebler mit größeren Kunden im Portfolio als Key-Account-Manager bezeichnet, was an der ursprünglichen Rollenidee vorbeigeht. Doch zeigt sich auch hier ein deutlich erhöhter Bedarf an Key-Account-Fähigkeiten. Laut einer Kienbaum-Interviewreihe mit Vertriebsentscheidern ist ein starker Rückgang von etwa einem Drittel der klassischen Außendienstmitarbeiter in den nächsten Jahren zu erwarten, da sich durch die Digitalisierung Geschäft in neue Onlinekanäle verlagert.

Parallel wächst der Beratungsbedarf bei komplexeren Fragen und Lösungen. Gleichzeitig gehört der Ego-Hunter, der im Alleingang den Kunden „erlegt“, bald der Vergangenheit an. Auch jenseits der Investitions-

➤

muss der Key-Account-Manager von morgen den Spagat zwischen Chefverhandler, Digitalexperte, oberstem Dienstleister und Netzwerkmanager ermöglichen.

In den Unternehmen dominieren Mehrkanalsysteme, digitale Vertriebsprozesse und individuelle Portfolioangebote aus Produkten, Lösungen und Services. Der Key-Account-Manager wird hier extern wie intern zum Dreh- und Angelpunkt der kanalübergreifenden Prozesse, Systeme und Angebote.



#### Ausblick: Starker Rückgang der Aussendienstmitarbeiter

güterindustrie entstehen vermehrt interdisziplinäre Vertriebsteams aus Vertriebssteuerung, Marketing, IT, Technik und Vertrieb, die auch im Flächenvertrieb kleinere KAM-Light-Strukturen entstehen lassen. Insgesamt bewegen sich die Funktionen des Key-Account-Managers noch stärker in Richtung Lösungsorientierung, indem sie als Geschäftsmodellexperten Kunden neue Wege zeigen. Die Aufgabe des Neugeschäfts muss über eine tiefe Verwurzelung im Branchen- und Kundenumfeld sichergestellt werden.

#### Eierlegende Wollmilchsau? – Neue Profile sind gefragt

Das umfassende Aufgabenportfolio lässt schnell den Bedarf an einer eierlegenden Wollmilchsau vermuten. Da die Anzahl dieser Multitalente endlich ist, geht es im Vertrieb der Zukunft darum, ein breites Verständnis für die komplexen und integrierten Fragen zu entwickeln und diese im Alltag zu jonglieren.

Um diese Talente zu finden, genügen Klischees wie „den besten Vertriebler zum Chef machen“ nur bedingt, da die Anforderungen an die Funktion des Key-Accounters in verschiedenen Dimensionen zunehmen. Wurde früher auf Vertriebsseigenschaften und Erfahrung geschaut, wird der Blick komplexer. Bei der Auswahl rückt das Potenzial stärker in den Vordergrund. Neben den gestiegenen Erwartungen an die kognitive Intelligenz werden vor allem die soziale Adaptionsfähigkeit und die Veränderungsbereitschaft wichtiger. Bei den Kompetenzen bleiben Durchsetzungsvermögen und Einfühlungsvermögen im Fokus. Kundenorientierung,

Zusammenarbeit und Kommunikationsverhalten gewinnen an Bedeutung. Die Persönlichkeit bleibt wichtig, wird jedoch in neuem Licht um das Wertegerüst und die kulturelle Passung zum Kundenportfolio ergänzt. Bei den Qualifikationen zeigt sich eine Verschiebung hin zu methodischen Kenntnissen und neuen Vertriebskills. Fähigkeiten und Facherfahrung zum effektiven Schnittstellen- und Netzwerkmanagement, zur strategischen Steuerung oder zum sicheren Umgang mit digitalen Prozessen und Tools werden Standards, die vom Key-Accounter der Zukunft verlangt werden.

#### Neue Wege gehen – Konsequenzen für HR, Vergütung und Steuerung

Potenzial und Persönlichkeit sind relativ stabil in ihren Ausprägungen. Deshalb müssen HR und der Vertrieb diese Aspekte im Auswahlprozess mehr berücksichtigen. Der Trend bei der Besetzung zentraler Key-Account-Positionen geht zu mehrdimensionalen Verfahren, die psychometrische Tests, Interviews, Cases und Simulationen kombinieren. Auch bietet sich für die entwickelbaren Dimensionen Kompetenz und Qualifikation Raum für neue Trainingskonzepte, die individuelles und soziales Lernen mit analogen und digitalen Formaten intelligent mischen.

In Vergütung und Steuerung ist der Key-Account-Manager Topverdiener im Vergleich zum klassischen Außendienstmitarbeiter. Vor allem in größeren Organisationen verdienen globale Top-Key-Accounter sechsstelligen Jahresgehälter. Die variablen Vergütungen orientieren sich zunehmend am langfristigen und nachhaltigen Vertriebs-erfolg im Sinne der Strategie. In sehr langen Vertriebsprozessen könnten in Zukunft mehrjährige Vergütungs-

elemente in den Vertrieb einziehen. Durch die zentrale Schnittstellenfunktion werden Team- und qualitative Ziele, die die Erfolgsfaktoren innerhalb des Vertriebsprozesses gezielt honorieren, wichtiger. Einige Organisationen steuern den Vertrieb über gewichtete Umsatzpotenziale des mit harten Gates hinterlegten Vertriebsfunnels und knüpfen entsprechende Bonuszahlungen an potentielle Umsätze, die sich im Erfolgsfall erst in den Folgejahren realisieren. Gleichzeitig betreten neue Kennziffern die Bühne der Vertriebsbonifizierung. Kategorien wie die lebenszyklusbezogene Profitabilität von Kunden laden auf den Nachhaltigkeitsaspekt, während die kanalübergreifende Kundenprofitabilität den komplexeren und integrierten Vertriebsprozessen stärker Rechnung trägt. Kennziffern, Steuerung und Bonuszahlung werden insgesamt differenzierter betrachtet. Hinsichtlich der Vergütungs- und Entwicklungsperspektiven stellen attraktive Angebote im Rahmen einer Fachkarriere ein Muss für Key-Account-Funktionen dar. Die auf oberer Führungsebene angesiedelten Vergütungspakete gehen mit einer umfassenderen Verantwortung einher. Entwickelt sich die Karriere in die Führungsrichtung als Leiter Key-Account-Management oder als Leiter Vertrieb, ist auch hier ein Wandel vom obersten Vertriebler zum analytischen Coach und Mentor zu erwarten. Letztlich bleibt jedoch bei allen digitalen Trends der Faktor Mensch im Vertrieb entscheidend. ◀



**Nils Prüfer,**  
Principal Compensation & Performance Management,  
Kienbaum Consultants International GmbH

[nils.pruefer@kienbaum.de](mailto:nils.pruefer@kienbaum.de)  
[www.kienbaum.com](http://www.kienbaum.com)