

# Sales Leadership

Impulsartikel | fuehrung-stark.ch | Autor: Markus Müllner

## Lohn, Bonus oder «Benefits» für Key Account Manager?!?

**Wie werden Key Account Manager heute bezahlt? Und welche Wirkung haben Boni? Unser Impulsartikel gibt Einblick und provoziert. Absichtlich. Weil das Nachdenken über ein kluges Incentivierungssystem hilft, die Motivation von Key Account Managerinnen und Managern langfristig hochzuhalten.**

### Verhältnis 4:1

Eine KAM-Studie der *Universität St. Gallen (Weibel/Belz/Lindenau/Schröder 2018)* zeigte, dass das Verhältnis von **fixen** zu **variablen** Bestandteilen bei der Bezahlung von Key Account Managern im Schnitt bei **4 zu 1** liegt. Tendenziell bleiben Unternehmen, die Key Account Management besonders erfolgreich betreiben, in der Bezahlung ihrer Key Account Manager mit 18% variablem Anteil etwas unter dem Durchschnitt. Wenngleich es sich dabei nicht um ein signifikantes Ergebnis handelt, so stützt es doch unsere Argumentation, wonach Key Account Manager tendenziell weniger über das wohl klassischste extrinsisch wirkende Motivationsmittel, den **Bonus**, zu incentivieren sind.

Dies entspricht auch unserer Beobachtung, wonach sich Key Account Manager vom klassischen Verkäufer nicht nur aufgrund ihrer Qualifikation, ihrer Rollen und ihrer Aufgaben unterscheiden, sondern auch hinsichtlich der sie motivierenden Anreize. So hat bereits eine 2011 durchgeführte Studie der Universität Bamberg deutlich gemacht, dass der **variable Anteil** bei Key Account Managern etwas geringer ausfällt als bei Verkäufern. Wobei der **Gesamtverdienst** durchschnittlich deutlich höher ausfällt. So lagen die meisten Gesamtjahreseinkommen von Key Account Managern im Rahmen diese Studie aus dem Jahr 2011 zwischen 70.000 und 100.000 EUR. Manche Key Account Manager kamen der Studie zufolge aber auch auf Spitzeneinkommen von über 200.000 EUR.

### Kundenumsatz noch immer Kennzahl Nr. 1

Die empirischen Ergebnisse der *Universität St. Gallen* zeigen darüber hinaus, dass wie bereits bei der Studie 2011 der Universität Bamberg der **kundenspezifische Umsatz** das am häufigsten genutzte Kriterium für die Bemessung des monetären variablen Gehaltsbestandteils bei Key Account Managern ist. Auf Platz 2 folgt in der aktuellen Studie der mit dem Schlüsselkunden erzielte **Deckungsbeitrag**. Auf Platz 3 die **Kundenzufriedenheit** des Key Accounts. Desweiteren hängt der variable Gehaltsbestandteil von Key Account Managern von ihrem **Akquise-Erfolg** und dem Grad der **Durchsetzung** von Preisen ab. Schliesslich spielt in einer Reihe von Unternehmen auch die Anzahl von **Kundenbesuchen** eine Rolle bei der Beurteilung der Key Account Manager-Arbeit und der Bezahlung des Jahresbonus (*Weibel/Belz/Lindenau/Schröder 2018*).

## «Benefits» werden zunehmend bedeutender

Die Studie der *Universität Bamberg* zeigte bereits 2011, dass **grosse Unternehmen** bei der Beurteilung und variablen Entlohnung oft **differenzierter** vorgehen und mehr qualitative Aspekte wie Kundenzufriedenheit und -loyalität oder die Durchführung kundenspezifischer Aktivitäten sowie Kosteneffizienz mit einbeziehen. Der in der Bamberger Studie gewonnene Eindruck, wonach Key Account Managern die Position an sich und ihre wirkungsvolle organisatorische Verankerung im Unternehmen wichtiger ist als der variable Lohnbestandteil, wurde in der aktuelleren St. Galler Studie noch verstärkt. Überlegungen zum Umgang mit der Generation der sogenannten **Millennials**, der **Generation Y**, wird diesen Trend voraussichtlich noch weiter verstärken. Es braucht Anerkennung und spannende Aufgaben, um den eigenen Job als sinnvoll und bedeutend wahrzunehmen (*Belz/Müller/Zupancic 2021*).

**Selbstreflexion:** Entwickeln Sie **Ihre eigenen Präferenzen** im Hinblick auf die Honorierung Ihres KAM-Personals:

- Ist unser Honorierungssystem im Einklang mit der Philosophie des Key Account Management, nachdem es in die Geschäftsbeziehung zu wichtigen Kunden zu investieren gilt, um mit diesen Kunden auch mittel- und langfristig Wachstum zu erzielen?
- Welche lohnergänzenden Bestandteile kann ich nutzen, um Key Account Manager effektiv zu steuern?

## Quellen

Belz, Ch.; Müllner, M.; Zupancic, D. (2021): Spitzenleistungen im Key Account Management – Das St. Galler KAM-Konzept, 4. Auflage, München: Vahlen.

Weibel, M./Belz, Ch./Lindenau, A./Schröder, J. (2018): Key Account Management auf dem Prüfstand, St. Gallen 2018.

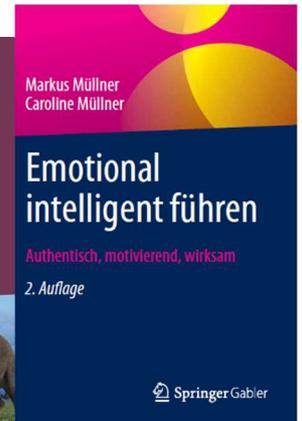
## Kostenlose Sales Leadership Tools? Jetzt bestellen!

Weitere Konzepte, Checklisten und Methoden für eine wirksame Führung von Key Account Managern finden Sie in unserem **Sales Leadership Whitepaper «Key Account Manager erfolgreich führen»**, das Sie kostenlos unter [info@fuehrung-stark.ch](mailto:info@fuehrung-stark.ch) bestellen können.

**Jetzt  
kostenlos  
bestellen!**

## Mehr Sales Leadership und Key Account Management?

Ausführlichere Hintergründe zur erfolgreichen Führung von Key Account Managern finden Sie in unseren Büchern zum Key Account Management (*Belz/Müllner/Zupancic: Spitzenleistungen im Key Account Management – Das St. Galler KAM Konzept*, das 2021 im Vahlen Verlag erschienen ist | ISBN: 978-3-8006-6518-1 | e-Book: ISBN-13: 9783800646432). Weitere Checklisten und Hintergründe einer zeitgemässen Führung nach unserem Mental Leadership-Ansatz finden Sie in *Müllner/Müllner: Emotional intelligent führen*, das 2021 im Springer Gabler Verlag erschienen ist (ISBN: 978-3-658-33218-1 | e-Book: 978-3-658-33219-8).



## Autor

### Markus Müllner

(markus.muellner@fuehrung-stark.ch | +41 79 771 37 73 | +41 43 537 24 52)



- Executive Trainer und Universitätsdozent
- Experte für Führung und Sales Management
- Faculty Member an renommierten Executive und Business Schools
- Konzipiert und leitet Strategie-Workshops, Management-Seminare und Führungskurse
- Schafft gemeinsames Verständnis zwischen Top-, Mittel-Managern und Mitarbeitenden
- Ehemals Vertriebsleiter und Geschäftsführer in der Hörgeräte-Industrie (DACH-Region)
- Hat Management- und Führungsbücher in drei Sprachen veröffentlicht und zahlreiche populär-wissenschaftliche und akademische Fachartikel verfasst
- Reviewer der Asia Pacific Management Review
- Doktor der Universität St. Gallen (Dr. oec.)
- Unterrichtet auf Deutsch & Englisch

Unseren Sales Leadership Ansatz und professionelles Key Account Management vermittele ich als Executive Trainer in verschiedenen Führungsseminaren renommierter St. Galler und internationaler Weiterbildungsinstitutionen und Corporate Universitys im Rahmen von Präsenzseminaren, Management-Workshops, Online-Seminaren und Publikationen. Unser Sales Leadership Ansatz prägt darüber hinaus meine Vertriebsmanagement-Coachings, mit denen ich seit Jahren Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchiestufen beratend begleiten, in ihrem Handeln stärken und auf der Karriereleiter weiterentwickeln konnten. Siehe dazu auch unsere Homepage [fuehrung-stark.ch](http://fuehrung-stark.ch) bzw. [mental-leadership.ch](http://mental-leadership.ch).

Für einen intensiveren Gedankenaustausch zu den behandelten Schwerpunkt-Themen sowie für Anfragen zu Vertriebsführungsworkshops, KAM-Seminaren, Vorträgen und Management-Coachings bitten wir Sie einfach und unverbindlich Kontakt zu uns aufzunehmen: Telefonisch unter +41 43 537 24 52 bzw. per E-Mail über [info@fuehrung-stark.ch](mailto:info@fuehrung-stark.ch).

### **Zeitgemässe Ansätze erfolgreicher Vertriebsführung: Sales und Mental Leadership**

**Sales Leadership** ist das Forschungs-, Beratungs- und Anwendungsgebiet, mit dem wir uns seit über 20 Jahren aus akademischer und aus praktischer Perspektive beschäftigen. Sales Leadership ist ein Führungsansatz, der darauf abzielt, nicht nur Verkauf und Key Account Management zum Erfolg zu führen, sondern das gesamte Unternehmen stärker auf Märkte und Kunden auszurichten, eine kundenorientierte Kultur zu entwickeln und das Denken und Handeln aller Mitarbeiter am Kundenerlebnis und am Mehrwert für Kunden auszurichten.

**Emotionale Intelligenz** hilft Menschen unter anderem, ihre Beziehungen zu anderen positiv zu gestalten. Wer sensitiv für die Stimmung anderer ist, sich in andere hineinversetzen, ihre Gedanken und Gefühle verstehen und positiv beeinflussen kann, schafft gute Voraussetzungen, andere für sich und seine Anliegen zu gewinnen. Dies ist für Key Account Manager, die ihre Kollegen in der Regel ohne Weisungsbefugnis führen müssen, wie auch für Vertriebsführungskräfte, die Verkäufer oder Key Account Manager führen, eine immer bedeutendere Führungskompetenz.

Dieses Hineinversetzen ist übrigens ein wichtiger Baustein des **Mental Leadership-Ansatzes**, einem am Denken ansetzenden Befähigen der eigenen Person und Dritter mit der Intention ein auf ein übergeordnetes unternehmerisches Ziel ausgerichtetes engagiertes Handeln zu bewirken.