

Hartmut Sieck (Herausgeber)

QUO VADIS KEY ACCOUNT MANAGEMENT?

Zukunftsimpulse der European Foundation for Key Account Management (efkam)

7 OKR und Key Account Management – Widerspruch oder Chance? (von Hartmut Sieck)

Hartmut Sieck

Nach vielen Jahren in der Industrie entschied sich Hartmut Sieck 2002 die Perspektive zu wechseln. Seitdem begleitet er Unternehmen weltweit als Unternehmensberater, Trainer, Redner und Umsetzungscoach. Er ist einer der Experten für das Thema Key Account Management in Deutschland, hat mehr als 12 Bücher veröffentlicht und ist Vorsitzender der European Foundation for Key Account Management (efkam).

www.sieck-consulting.de

Agiles Management steht im Moment bei vielen Unternehmen ganz weit oben auf der Agenda. Obwohl **OKR (Objectives & Key Results)** bereits über 30 Jahre alt ist, wird es im Moment von vielen Unternehmen gerade erst entdeckt und als neue Wunderwaffe in der Führung gepriesen. Was Google und Co. nutzen muss einfach gut sein! Aber OKR steht auch für kurze Zyklen von 3 bis 4 Monaten, während wir im Key Account Management gerne über einen langfristigen, mehrjährigen Ansatz sprechen. Passen OKR und Key Account Management also überhaupt zusammen? Was steckt wirklich hinter dem OKR Ansatz? Wie kann man OKR und Key Account Management in der Praxis kombinieren? Um diese Fragestellungen dreht sich der folgende Beitrag.

7.1 Was steckt hinter OKR?

Es gibt zwei Bewegungen, die wichtig für die Entstehung von OKR sind.

Bewegung 1:

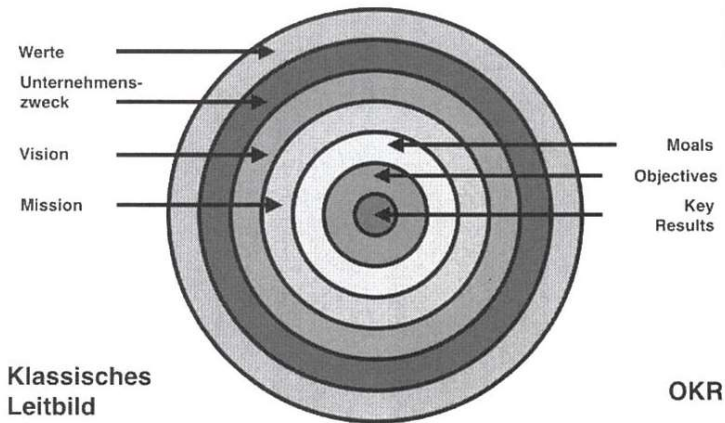
Bis in die 80/90er Jahre stand die Standardisierung von Prozessen immer im Vordergrund. Digitalisierung, Internationalisierung / Globalisierung, Vernetzung, eine immer höhere Vergleichbarkeit von Produkten und Dienstleistungen ... führen dazu, dass sich Märkte und Anforderungen immer schneller verändern. Der Wandel wird zur sogenannten Konstante. Haben wir von 10-15 Jahren noch Business Cases auf 30 und mehr Jahre gerechnet, müssen wir uns heute eingestehen, dass wir noch nicht einmal 5 Jahre in die Zukunft schauen können. Eine Wahl in den USA reicht aus, um ganze Investitionsentscheidungen zu verschieben. Aus dem Nichts heraus kommen neue Zolldiskussionen ins Spiel. Das Wort langfristig bekommt einen immer kürzeren Zeithorizont!

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer AGILEN Unternehmensführung. → wir müssen schneller reagieren und uns auf neue Gegebenheiten einstellen können.

Bewegung 2:

Klassische Managementmethoden wie MbO (Management by Objectives) stoßen zunehmend auf ihre Grenzen. Hat sich früher weit oben im Management jemand ein Ziel ausgedacht und wurde dieses dann einfach kaskadenförmig auf die Mitarbeiter runtergebrochen, wollen Mitarbeiter heute wesentlich mehr mitgenommen werden. Man will einen SINN sehen! Nicht WAS MUSS ICH TUN, sondern WARUM SOLL ICH ES TUN?

Daraus ergibt sich OKR als System, um **agil** (Bewegung 1) und **werteorientiert, transparent** (Bewegung 2) zu führen!



Bestandteile eines Leitbildes
Abbildung 5: Leitbild und OKR²⁴

Begriffe, wie Unternehmenswerte, Unternehmenszweck, Vision und Mission sind heute schon so gut wie überall etabliert. Sie bilden das Fundament. Dadurch bedingt, sind sie auch langfristig ausgerichtet. Mit OKR kommen jetzt drei neue Begriffe hinzu:

MOALS

Ein MOAL ist ein **Mid-term gOAL** mit einem Horizont von 1 Jahr.

²⁴ Quelle: OKR – Das ultimative Kompendium

OBJECTIVES

Alle 3 bis 4 Monate werden maximal 4 qualitative Ziele festgelegt, die Sie zu Ihrem MOAL führen? Diese Objectives sollen dabei auch einen inspirierenden Charakter haben.

KEY RESULTS

Die Key Results machen das oben beschriebene qualitative Objective jetzt messbar und beschreiben Ergebnisse, die Sie in dem Zeitraum von 3 bis 4 Monaten erreicht haben wollen.

Beispiel:

Objective:

Wir steigern die Qualität von unserem Vertrieb, um unsere Kunden noch mehr zu begeistern!

Key Results:

- Jeder Kunde erhält auf seine Angebotsanfrage innerhalb von 24 Stunden eine Rückmeldung. Für 80% der Anfragen erhält der Kunde innerhalb von 48 Stunden das fertige Angebot.
- Eine neue Best Practice Datenbank haben wir aufgebaut und jeder Mitarbeiter im Vertrieb hat mindestens 1 Erfolgsgeschichte beigesteuert.
- Alle Key Account Manager haben an einem Seminar teilgenommen und die Quintessenz aus dem Seminar im Team geteilt.

Wie immer im Leben, gilt es ein paar kritische Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:

1. Für OKRs gilt, dass diese komplett von dem jeweiligen Team oder Mitarbeiter auch beeinflussbar sind. Die Reaktionszeit vom Service Team kann ich als Key Account Manager nicht direkt beeinflussen. Daher würde so ein Key Result auch nur im Service Team verwendet werden können.
2. Ein wichtiger Erfolgsfaktor im OKR Ansatz ist, dass die Objectives und Key Results transparent gemacht werden. D.h., innerhalb des Teams und auch teamübergreifend kennt jeder die OKRs der anderen.
3. OKRs und mögliche Bonuszahlungen müssen entkoppelt werden. Begründung: Wir suchen ambitioniert ausgerichtete Objectives. Kein Team wird sich aber selber große Themen auf die Agenda schreiben, wenn diese mit dem eigenen Portemonnaie verknüpft sind.
4. Weiterhin dürfen OKRs nicht mit KPIs verwechselt werden. KPIs werden kontinuierlich erhoben. Im Key Account Management gehören dazu klassisch Auftragseingang, Umsatz, Deckungsbeitrag. OKRs sind kurzfristige Aspekte, die im Fokus stehen, um mittelfristig seine Ziele zu erreichen.

7.2 Passen Key Account Management und OKR zusammen?

Unterstützt OKR den Key Account Management Gedanken oder wirkt es sich eher kontraproduktiv aus? Lassen Sie uns diesen Aspekt anhand von zwei wichtigen Eigenschaften von KAM überprüfen:

1. KAM = langfristig ausgerichtet
2. KAM = Team Ansatz

7.2.1 Key Account Management ist langfristig ausgerichtet!

Key Accounts können Sie nicht von heute auf morgen gewinnen oder auch schnell mal von null auf hundert entwickeln. Je größer und globaler Key Accounts sind, je mehr Personen sind in die Entscheidungsprozesse involviert und je länger dauert es auch, das nächste große Projekt zu gewinnen bzw. den Key Account in seinen Ausschreibungsprozessen und Produktentwicklungsprozessen zu begleiten. Daraus ergibt sich konsequenterweise die Aussage, dass Key Account Management immer langfristig orientiert ist. Haben wir vor 15 Jahren noch von 10 und mehr Jahren im Account Plan gesprochen, denken wir heute eher in einem Zeithorizont von 3 bis 5 Jahren.

OKR steht dazu aber in KEINEM Widerspruch! Schauen Sie sich dazu noch einmal das obigen Bild an. Außen stehen die Werte, gefolgt vom Unternehmenszweck und denen folgen die Vision und Mission. Nach OKR beschreibt die Vision aber genau diese 5 und langfristiger ausgerichteteten Ziele. Die Mission liegt sogar mit 3 bis 5 Jahren noch darunter. Darunter folgen die MOALs mit einem Horizont von 1 Jahr. D.h., auch im OKR System ist alles BASIEREND auf den langfristigen Zielen (Vision) ausgerichtet!

Darüber hinaus hilft uns OKR sogar noch eine ganz elementare Schwäche von Key Account Management anzugehen. Sehr gerne definieren wir in unserer Account-Strategie Ziele, die wir in 3 Jahre erreicht haben wollen. Aber was passiert jetzt? Meistens machen

wir einfach so weiter wie bisher, weil das Ziel ja noch so schrecklich weit weg ist. OKR zwingt uns jetzt, langfristige Ziele (die Vision) bewusst auf einen Horizont von 3 bis 4 Monaten herunterzubrechen. Woran machen wir in 3-4 Monaten fest, dass wir unserem 1-jährigen MOAL und der langfristigen VISION ein Stück nähergekommen sind?

7.2.2 Key Account Management ist ein Team Ansatz

Im Key Account Management sprechen wir gerne von virtuellen Account Teams, Core Teams und Extended bzw. Adhoc Teams. KAM hat sich im Laufe der Jahre von "*One face to the customer*" zu "*One consistent message to the customer*" hin entwickelt. Soweit die Theorie und das allgemeine Verständnis. In der Realität gibt es allerdings häufig einige Herausforderungen:

- Es gibt keine regelmäßige Kommunikation im Account Team.
- Die Account Ziele und die dazugehörige Strategie wurde nicht vom Team, sondern vom Key Account Manager alleine erarbeitet.
- Es fehlt die Transparenz, wer wirklich was macht und wer was entscheiden darf und wer wen über was wann informieren soll.

Auch hier kann OKR uns helfen, diese Herausforderungen zu meistern. Wie?

1. OKR steht für Transparenz!
Die Objectives und Key Results vom gesamten Account Team sowie der Team Mitglieder sind transparent für alle einsehbar.
2. OKRs müssen alle 3 bis 4 Monate neu ausgerichtet werden!
Da die Objectives und Key Accounts NUR einen Horizont von 3 bis 4 Monaten haben, müssen diese auch regelmäßig neu ausgerichtet und angepasst werden. Damit ZWINGEN wir die Key Account Teams aber auch gleich automatisch sich in diesen Zyklen im Team auszutauschen, um den Fortschritt zu überprüfen und neue OKRs GEMEINSAM zu erarbeiten!

Stehen OKR und Key Account Management also im Widerspruch? Aus meiner Sicht definitiv NICHT, sondern ganz im Gegenteil. OKR kann Sie dabei unterstützen, die Kommunikation im Account Team zu verbessern, ein besseres abgestimmtes Vorgehen gegenüber dem Key Account zu erreichen und noch schneller in der Lage zu sein, Ihre Strategie und Taktik anzupassen, um Ihre Ziele zu erreichen!

7.3 Wie können Sie OKR und Key Account Management verknüpfen?

Für die Einführung und Umsetzung empfehle ich Ihnen, dass Sie sich auf alle Fälle mit den folgenden vier Aspekten / Schritten befassen:

Schritt 1: OKR Master festlegen

Schritt 2: Account Team Workshop mit Festlegung der OKRs

Schritt 3: Dokumentation im Key Account Plan

Schritt 4: Regelmäßige Überprüfung der OKRs

7.3.1 Schritt 1: OKR Master festlegen

Wenn Sie den OKR Gedanken einführen sind Sie schon mitten drin in einem Change-Management. Dinge sollen plötzlich anders gemacht werden und damit brauchen wir einen Treiber für das Thema im Unternehmen sowie einen Experten, die Sie intern bei der Implementierung, regelmäßigen Überprüfung und der richtigen Formulierung der OKRs begleitet. Diese Rollen nimmt der sogenannte **OKR Master** ein. Im Buch OKR – Das ultimative Kompendium werden dem OKR Master 5 zentrale Rollen zugewiesen:

1. Coach: Er unterstützt die Mitarbeiter und die Account Teams bei der Erarbeitung der OKRs sowie bei der Umsetzung vom OKR Gedanken.
2. Experte: Er ist der interne Experte zum Thema OKR.
3. Facilitator: Er begleitet / moderiert Account Team Workshops im Rahmen der OKR Ausarbeitung.
4. Prozesswächter: Er überwacht die Einhaltung der OKR Abläufe.
5. Change Agent: Er ist der Treiber, um OKR als Teil der Unternehmens DNA zu verankern.

Zu einem professionellen Key Account Management Programm gehört heute auch ein Team, welches sich um die Weiterentwicklung vom KAM Gedanken im Unternehmen kümmert. Die Aufgabe des OKR Masters sehe ich klassisch in diesem Team oder, wenn Sie OKR im gesamten Unternehmen einführen, auch als bereichsübergreifende Zentralfunktion.

7.3.2 Schritt 2: Account Team Workshop mit Festlegung der OKRs

Wie in der Vergangenheit auch, trifft sich das Key Account Team (mindestens einmal im Jahr), um die langfristige Strategie zu erarbeiten bzw. zu überprüfen.

Voraussetzung für diesen Workshop:

- Die Unternehmensziele, die Unternehmens-Vision sowie die mittel- bis langfristigen Gesamt Key Account Management Ziele liegen vor!
- Dieser Workshop findet real und nicht virtuell statt!

Idealerweise wird dieser Workshop jetzt vom OKR Master als Facilitator begleitet. Im Workshop wird – mit Unterstützung vom Account Plan – der Key Account, das Marktumfeld, sowie das Wettbewerbsumfeld systematisch analysiert und daraus Chancen und Risiken abgeleitet. Anschließend werden die langfristigen Ziele sowie die MOALs (mit einem Horizont von 1 Jahr) gemeinsam erarbeitet. Diese Ziele müssen dabei einen Beitrag zu den Gesamtzielen des Key Account Management und Unternehmens leisten.

Bis auf die Verwendung von Begriff der MOALs haben wir diesen Teil auch in der Vergangenheit pro Key Account so schon gemacht. Neu ist jetzt, dass Sie aufbauend auf den definierten MOALs jetzt die Objectives und Key Results für den ersten 3-4 Monatszyklus definieren. Gerade für diesen Teil vom Workshop brauchen wir jetzt den OKR Master als Experten und Facilitator.

Für die OKRs gilt dabei eine Grundregel, die wir auch bei den mittel- bis langfristigen Zielen im Key Account Management schon immer verfolgt haben: Weniger ist mehr! Einer der Erfolgsfaktoren liegt hier wieder im Fokus, so dass Sie sich auf wenige, auf die entscheidenden Objectives und dann Key Results fokussieren.

7.3.3 Schritt 3: Dokumentation im Key Account Plan

Im Key Account Management ist der Key Account Plan eines der zentralen Werkzeuge. Der Key Account Plan umfasst die Account-, Markt- sowie Wettbewerbsanalyse und durch die Systematik im Account Plan werden Sie so zu den wichtigsten Chancen und Risiken geführt. Daraus leiten die Key Account Teams (siehe oben) strukturiert die Ziele und die Umsetzungsstrategie ab. Genau an dieser Stelle ersetzen wir im Account Plan die „alte Ziel / Strategie Seite“ mit der neuen OKR Seite.

Hier ein Beispiel, wie Sie diese Seite aufbauen könnten.

MOAL:
Wie lautet Ihr SAMRT formuliertes Ziel mit dem Zeithorizont von 1 Jahr?

Strategie:
Wie wollen Sie das MOAL erreichen? Ihre Geschichte inkl. „warum sollte der Key Account JA sagen?“

Meilensteine:
Gibt es wichtige Meilensteine auf dem Weg zum Ziel? (Beispiel: Ausschreibungstermine, Testtermine, Managementtermine ...)

Anforderungen:
Welche Anforderungen stellen Sie an Ihr Unternehmen, die erfüllt werden müssen, damit Sie das Ziel erreichen können?

OKR für den Zeitraum:				
Objective 1:		Erreichung in %	Wer?	Bemerkungen
KR 1:				
KR 2:				
KR 3:				
KR 4:				

Objective 2:		Erreichung in %	Wer?	Bemerkungen
KR 1:				
KR 2:				
KR 3:				
KR 4:				

Wichtig ist, dass wir für die OKRs immer ein MOAL – also ein Ziel mit dem Zeithorizont von 1 Jahr – benötigen. Für dieses Ziel erarbeiten Sie – wie früher auch – Ihre Strategie, um dieses MOAL zu erreichen. Ich kann nur jedem raten, sich wirklich intensiv mit dem Strategiefeld auseinanderzusetzen, da es Sie dazu zwingt, sich darüber Gedanken zu machen, wie Sie das Ziel erreichen wollen und warum der Key Account auch noch JA sagen sollte. Wichtige Meilensteine / Ecktermine sind ebenfalls sehr wichtig und werden mit festgehalten. Im Feld Anforderungen hat das Team die Möglichkeit, außergewöhnliche Anforderungen an Ressourcen, an Terminen oder Eigenschaften der eigenen Lösungen festzuhalten, um diese dem Management kommunizieren zu können. Diese vier Felder stammen aus dem „alten“ Account Plan.

Neu hinzu kommen jetzt die Aspekte rund um die OKRs. Jedes Objective hat dabei maximal 4 Key Results. Mit der Spalte „Erreichung in Prozent“ verfolgen Sie den aktuellen Status. Die Spalte „Wer?“ halte ich im Key Account Management für wichtig, da nicht notwendigerweise alle Teammitglieder bei der Umsetzung aller Key Results notwendig sind.

7.3.4 Schritt 4: Regelmäßige Überprüfung der OKRs

Jetzt kommt – aus meiner Sicht – der erfolgskritische Punkt. Der OKR Gedanke muss Teil des täglichen Lebens werden. Im OKR gibt es das **Weekly Event**, in dem sich das Team über den Fortschritt bei den Key Results austauscht. In vielen Key Account Teams haben wir diesen Austausch in so kurzen Intervallzyklen heute NICHT! Aber, wenn die OKRs selber nur einen Horizont von 3 bis 4 Monaten haben, müssen Sie auch die Überprüfung vom Fortschritt in kürzeren Zyklen gestalten!

Am Ende von einem Zyklus gilt es dann, einen Zyklus abzuschließen und die OKRs für den nächsten Zyklus gemeinsam festzulegen. Wie viel Prozent der Key Results wurden erreicht? Haben Sie sich im letzten Intervall auf die richtigen Objectives und Key Results fokussiert? Welche Schwerpunkte wollen Sie im nächsten Zyklus setzen?

Dieses Kapitel trägt die Überschrift „OKR und Key Account Management – Widerspruch oder Chance?“. Aus meiner Sicht stellt OKR eine klare Chance dar, weil es uns hilft, den Teamgedanken im Key Account Management noch weiter zu stärken und uns dazu zwingt, dass wir uns Gedanken machen, woran wir in den nächsten 3 bis 4 Monaten eigentlich festmachen, dass wir den mittel- bis langfristigen Zielen auch wirklich näherkommen.

Die Kernaussagen auf den Punkt gebracht!

- Märkte und Anforderungen verändern sich immer schneller, so dass ein agiler Management Ansatz heute zu einem kritischen Erfolgsfaktor wird.
- OKR (Objectives & Key Results) steht für ein transparentes und Werte-orientiertes Managementsystem, das auf einen Zeithorizont von 3 bis 4 Monaten ausgerichtet sind.
- MOALS: sind **Mid-term gOALS** mit einem Horizont von 1 Jahr.
- OBJECTIVES: Alle 3 bis 4 Monate werden maximal 4 qualitative Ziele festgelegt, die Sie zu Ihrem MOAL(s) führen? Diese Objectives sollen dabei auch einen inspirierenden Charakter haben.
- KEY RESULTS: machen das oben beschriebene qualitative Objective jetzt messbar und beschreiben Ergebnisse, die Sie in dem Zeitraum von 3 bis 4 Monaten erreicht haben wollen.
- Stehen ein langfristiger Key Account Management Ansatz und der eher kurzfristige OKR Ansatz im Widerspruch? Definitiv NEIN!

- OKR zwingt uns jetzt, langfristige Ziele (die Vision) bewusst auf einen Horizont von 3 bis 4 Monaten herunterzubrechen. Woran machen wir in 3-4 Monaten fest, dass wir unserem 1-jährigen MOAL und der langfristigen VISION ein Stück nähergekommen sind?
- OKR kann Sie dabei unterstützen, die Kommunikation im Account Team zu verbessern, ein besseres abgestimmtes Vorgehen gegenüber dem Key Account zu erreichen und noch schneller in der Lage zu sein, Ihre Strategie und Taktik anzupassen, um Ihre Ziele zu erreichen!

Mehr zum Buch: <https://amzn.to/2tRU8O9>