



GO-TO-MARKET & PRICING

# Der Account-Score versteckt eine politische Entscheidung

Ein Account-Score verteilt knappe Aufmerksamkeit, Betreuung und Zugang. Machen Sie Ressource, Käuferbeleg, Ausnahme und Widerspruch sichtbar.

---

**Sinan Isoglu**, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

29. August 2026

LESEZEIT

8 Min.

WÖRTER

1.593

---

<https://isoglu.com/de/insights/journal/der-account-score-versteckt-eine-politische-entscheidung/>

|                                                                                  |   |
|----------------------------------------------------------------------------------|---|
| Management Summary                                                               | 2 |
| Warum ist jedes Account-Scoring im Kern eine Ressourcenallokation?               | 3 |
| Warum muss die Führung die Kosten strategischer Ausnahmen beziffern?             | 3 |
| Wie widerlegt reales Beschaffungsverhalten interne Account-Bewertungen?          | 4 |
| Was zeigt die M&A-Forschung über die Übertragung kommerzieller Ressourcen?       | 4 |
| Wie können Organisationen die Priorisierungspolitik im Vertrieb prüfbar machen?  | 5 |
| Welche Ressourcenverpflichtungen verbergen sich hinter einem aggregierten Score? | 5 |
| Wann muss ein Einwand die tatsächliche Vertriebsbetreuung verändern?             | 5 |
| Was sind die wahren Opportunitätskosten geschützter strategischer Accounts?      | 6 |
| Wie sollten Vertrieb und Finanzen ein objektives Quartalsaudit durchführen?      | 6 |
| Grenze                                                                           | 6 |
| References                                                                       | 7 |

#### MANAGEMENT SUMMARY

Ein Key-Account-Score wirkt technisch, weil er eine umstrittene Verteilung in eine Rangliste verwandelt. Doch die Rangliste entscheidet, welche Konten knappe Aufmerksamkeit, Information, Betreuung, Zugang zur Führung und Kanalschutz erhalten. Befragungen aus Käuferperspektive zeigen, warum Verkäufererklärungen bei gescheiterten Chancen Anpassungsfähigkeit, Beziehung und Kosten übersehen können. Die Kanalforschung ergänzt Abdeckung, Profitabilität, Konflikt und strategische Präsenz als unterschiedliche Dimensionen. Daraus folgt nicht, dass Scoring irrational ist. Der Score sollte Ressource, Käuferbelege, strategische Ausnahme und Widerspruchsweg offenlegen. Diese Evidenzübersicht macht daraus ein Entscheidungsblatt ohne private Kontonamen oder aktuelle Arbeitsdaten.

Schlagwörter: Key-Account-Auswahl · Account-Scoring · Ressourcenverteilung · Käuferseitige Evidenz · Kanalstrategie

Ein Account-Score verteilt knappe Aufmerksamkeit, Betreuung und Zugang. Er ist im neutralen Sinn politisch, weil er Organisationsressourcen zwischen Parteien mit unterschiedlichen Interessen verteilt. Ein Score wird belastbarer, wenn er zeigt, was verteilt wird, welche Käuferbelege die Wahl stützen, welche strategische Ausnahme gilt und wer die Rangfolge infrage stellen kann.

Das ist kein Argument gegen Scoring. Ein Score kann eine Entscheidung prüfbar machen. Das Risiko liegt darin, dass eine Rangzahl eine umstrittene Wahl wie eine Messung des Kontos aussehen lässt. Das Konto hat seine Rangfolge nicht selbst erzeugt. Menschen in der Organisation haben entschieden, welche Ressourcen es erhalten soll.

## Warum ist jedes Account-Scoring im Kern eine Ressourcenallokation?

Die erste Frage lautet nicht, ob ein Konto attraktiv ist. Attraktiv wofür? Aufmerksamkeit der Führung, Spezialistenzeit, Implementierungskapazität, Informationszugang, Partnervorrang oder Bereitschaft zur Anpassung sind unterschiedliche knappe Ressourcen. Ein einziger Score kann verbergen, dass sie nicht denselben Nenner haben.

Die Käuferstudie von Friend und Kollegen ist hier nützlich, weil sie sich nicht nur auf die Erklärung des Verkäufers für eine gescheiterte Key-Account-Chance stützt. Sie untersucht 35 Fälle und 58 Entscheidungsträger und findet Anpassungsfähigkeit, Beziehungspotenzial und Kosten als wiederkehrende Dimensionen des Scheiterns (Friend et al., 2014). Das ist keine allgemeine Scoring-Taxonomie. Es ist der Hinweis, dass Käufer und Verkäufer einen unterschiedlichen Entscheidungsgegenstand sehen können.

Wenn ein Score vollständig aus Feldern des Verkäufers besteht, kann er das Vertrauen des Verkäufers statt die Bereitschaft des Käufers sortieren. Das ist zuerst ein Zuschreibungsproblem und erst danach ein Datenqualitätsproblem.

## Warum muss die Führung die Kosten strategischer Ausnahmen beziffern?

Der Kanalmix-Rahmen von Sharma und Mehrotra trennt Abdeckung, Profitabilität, Konflikt, strategische Kanäle und Umsetzungsregeln (Sharma & Mehrotra, 2006). Das ist wichtig, weil ein Konto kurzfristig wirtschaftlich unattraktiv und trotzdem strategisch wichtig sein kann. Ihre Darstellung hält strategische Konten trotz kurzfristiger Ökonomie (Sharma & Mehrotra, 2006). Das ist keine allgemeine Schwelle für Ausnahmen. Es zeigt, dass ein kurzfristiger Account-Score nicht die gesamte Entscheidungslogik sein kann.

Die saubere Antwort ist nicht, die Ausnahme in einem Management-Override zu verstecken. Stellen Sie sie neben den Score. Benennen Sie die Ressource, die geschützt wird. Benennen Sie die zukünftige Bedingung, unter der sich das Tragen der Ausnahme nicht mehr lohnt. Eine strategische Entscheidung kann begründet werden. Eine undokumentierte Ausnahme kann nicht geprüft werden.

Abbildung 1 Die Zeile hinter dem Account-Score

| KONTO ODER<br>SEGMENT                        | ZUGEWIESENE<br>RESSOURCE                                                       | ÖKONOMISCHER<br>BELEG                                              | KÄUFERBELEG                                                                     | STRATEGISCHE<br>AUSNAHME                                                  | WIDERSPRUCH<br>UND<br>VERANTWORTUNG                     |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Neutrale Kennung<br>statt privatem<br>Namen. | Aufmerksamkeit,<br>Spezialistenzeit,<br>Zugang, Betreuung,<br>Kanalschutz oder | Potenzial, Marge,<br>Betreuungskosten<br>oder<br>Abdeckungsbedarf. | Entscheider, Nutzer,<br>Beziehung,<br>Anpassungsfähigkeit<br>oder Kostensignal. | Warum die Ressource<br>geschützt wird und<br>wann die Prüfung<br>erfolgt. | Wer die Rangfolge<br>infrage stellt und<br>entscheidet. |
|                                              |                                                                                |                                                                    |                                                                                 |                                                                           |                                                         |
|                                              |                                                                                |                                                                    |                                                                                 |                                                                           |                                                         |
|                                              |                                                                                |                                                                    |                                                                                 |                                                                           |                                                         |
|                                              |                                                                                |                                                                    |                                                                                 |                                                                           |                                                         |
|                                              |                                                                                |                                                                    |                                                                                 |                                                                           |                                                         |

Der Score ist nur ein Feld. Fehlen Ressource, Käuferbeleg oder Widerspruchsweg, ist die Rangfolge eine verborgene Verteilung und kein vollständiger Entscheidungsdatensatz.

Eigenes Entscheidungsblatt auf Grundlage von Friend, Curasi, Boles und Bellenger (2014) sowie Sharma und Mehrotra (2006). Das Blatt enthält keine privaten Konten, Scores oder Daten aus dem aktuellen Arbeitsverhältnis.

## Wie widerlegt reales Beschaffungsverhalten interne Account-Bewertungen?

Käuferbelege sollten keine dekorative Bestätigungsspalte sein. Sie sollten ein Konto, das aus Sicht des Verkäufers gut aussieht, auch herabstufen können. Passt der geplante Kontakt zur betrieblichen Realität des Käufers? Hat die Beziehung genug Vertrauen für eine schwierige Änderung? Machen die Kosten des Angebots die Entscheidung unmöglich oder unattraktiv? Diese Fragen beantwortet eine Potenzialschätzung des Verkäufers allein nicht.

Die Studie von Friend und Kollegen ist qualitativ und auf gescheiterte Key-Account-Angebote begrenzt. Sie bestimmt nicht die Häufigkeit eines einzelnen Grundes (Friend et al., 2014). Ihr Beitrag ist die Käuferperspektive. Sie ist besonders wichtig, wenn das Vertriebsteam zugleich Urheber und Richter des Kontodatensatzes ist. Der Score braucht einen Weg für Evidenz, die die Prognose des Verkäufers nicht bestätigt.

## Was zeigt die M&A-Forschung über die Übertragung kommerzieller Ressourcen?

Capron und Hulland untersuchen die Umverteilung von Marken, Vertrieb und allgemeiner Marketingexpertise nach horizontalen Übernahmen (Capron & Hulland, 1999). Das Ergebnis ist keine Regel für Account-Auswahl. Es erinnert an eine nachgelagerte Folge: Die Richtung einer Ressource zählt. Wenn Vertrieb oder eine Fähigkeit von einer Organisation in eine andere verschoben wird, können sich Marktanteil und Profitabilität je nach Richtung unterschiedlich entwickeln.

Das ist für Account-Scores wichtig, weil eine Rangfolge nie nur sagt, wer wichtig ist. Sie sagt auch, wohin Aufwand von woanders verschoben werden soll. Erhält ein strategisches Konto geschützte Aufmerksamkeit, trägt das verdrängte Konto Kosten. Wird ein Kanal geschützt, kann ein anderer Zugang verlieren. Das Ressourcenfeld macht diesen Tausch sichtbar, ohne zu behaupten, jeder Tausch sei vermeidbar.

## Wie können Organisationen die Priorisierungspolitik im Vertrieb prüfbar machen?

Arbeiten Sie das Blatt in dieser Reihenfolge aus. Beginnen Sie mit der knappen Ressource und halten Sie dann ökonomische und käuferseitige Belege fest. Ergänzen Sie die strategische Ausnahme nur, wenn sie Grund und Prüfungstermin nennt. Benennen Sie zuletzt die Person, die widersprechen kann. Ein Widerspruchsweg lädt nicht dazu ein, jede Entscheidung aufzuheben. Er zeigt, dass der Score als Verteilung mit Folgen verstanden wird.

So wird der Account-Score ehrlicher. Die Zahl kann weiter sortieren. Sie behauptet nicht mehr, die natürliche Wichtigkeit des Kontos zu sein, und kann gegen die Evidenz geprüft werden, die der Käufer sieht.

## Welche Ressourcenverpflichtungen verbergen sich hinter einem aggregierten Score?

Ein Account-Score scheint oft einen einzigen Gegenstand zu ordnen, obwohl die Organisation mehrere Ressourcen gleichzeitig verteilt. Aufmerksamkeit der Führung, Spezialistenzeit, Implementierungskapazität, Servicepriorität, Informationszugang und Kanalschutz können alle hinter demselben Label liegen. Ein hoher Score für eine Ressource rechtfertigt nicht automatisch einen hohen Score für eine andere.

Der Multichannel-Rahmen von Sharma und Mehrotra hält Abdeckung, Profitabilität, Konflikt, strategische Kanäle und Umsetzungsregeln getrennt (Sharma & Mehrotra, 2006). Diese Trennung ist auch jenseits der Kanalplanung nützlich. Sie zwingt den Score, seinen Nenner zu nennen. Ordnet er erwarteten Beitrag, Schutzbedarf, Servicekosten oder die Dringlichkeit einer Entscheidung? Wenn die Antwort von Zeile zu Zeile wechselt, komprimiert das Ranking verschiedene Entscheidungen in eine Zahl.

Kompression ist nicht an sich schlecht. Ein Score kann einem Team helfen, Aufmerksamkeit zu bündeln. Das Risiko entsteht, wenn die komprimierten Felder nicht wieder sichtbar gemacht werden können. Dann sieht die prüfende Person ein Ranking ohne die Evidenz und den Zielkonflikt, die es erzeugt haben. Die Zahl ist zu einer Zuteilung ohne Prüfspur geworden.

## Wann muss ein Einwand die tatsächliche Vertriebsbetreuung verändern?

Ein Anfechtungsweg ist nur dann sinnvoll, wenn er die Entscheidung, die Ressource oder den Prüfzeitpunkt verändern kann. Sonst ist er ein zeremonielles Kommentarfeld. Käuferseitige Evidenz sollte die Priorität eines Accounts senken können, wenn Anpassungsfähigkeit, Beziehungspotenzial oder Kostenbedingungen schwächer sind, als es der Verkäuferdatensatz nahelegt. Die Studie von Friend und Kollegen liefert den Grund für diese unabhängige Ebene: Ihre 35 Fälle und 58 Entscheidungsträger zeigen wiederkehrende Dimensionen gescheiterter Key-Account-Angebote aus Käuferperspektive (Friend et al., 2014).

Die Anfechtung muss nicht gewinnen. Sie muss lesbar sein. Notieren Sie, welche Evidenz vorgelegt wurde, welchen Teil des Rankings sie beeinflusst hat, wer entschied und wann die Entscheidung erneut geprüft wird. Hat die Anfechtung keine verantwortliche Person, ist sie keine Kontrolle. Hat die Ausnahme keine Prüfbedingung, ist sie keine Strategie. Beides ist lediglich nicht aufgezeichnete Macht.

## Was sind die wahren Opportunitätskosten geschützter strategischer Accounts?

Die strategische Ausnahme wird oft so dargestellt, als schütze sie nur den ausgewählten Account. Sie schützt auch eine Entscheidung darüber, was die Organisation an anderer Stelle nicht tut. Die Illustration von Sharma und Mehrotra behält strategisch wichtige Accounts trotz kurzfristiger Ökonomie bei (Sharma & Mehrotra, 2006). Die Lehre lautet nicht, dass jeder strategische Account Schutz verdient. Sie lautet, dass strategische Präsenz eine eigene Entscheidungsebene mit Kosten und Begründung ist.

Capron und Hulland zeigen, dass die Richtung der Umverteilung von Vertriebs- und anderen Fähigkeiten nach horizontalen Übernahmen für Marktanteil und Profitabilität relevant ist (Capron & Hulland, 1999). Im Kontext des Account-Scores bedeutet Richtung, dass Aufwand von irgendwoher irgendwohin verschoben wird. Der ausgewählte Account erhält die Ressource, während ein anderer Account, Kanal oder eine andere Fähigkeit weniger erhält. Das Protokoll sollte diese verdrängte Option benennen, statt die Ausnahme als kostenlos zu behandeln.

## Wie sollten Vertrieb und Finanzen ein objektives Quartalsaudit durchführen?

Prüfen Sie eine kleine Auswahl neutraler Account-Kennzeichen, statt das gesamte Portfolio auf einmal zu verteidigen. Schreiben Sie für jede Zeile die zugeteilte Ressource, die Evidenz des Verkäufers, die Evidenz des Käufers, den strategischen Grund, die verdrängte Alternative und die verantwortliche Person für Anfechtungen. Fragen Sie anschließend, ob sich der Score ändern würde, wenn die Ressource eine andere wäre. Wenn nicht, wird ein allgemeiner Attraktivitätsindex womöglich für eine spezifischere Zuteilung verwendet.

Die Prüfung sollte Unsicherheit erhalten. Ein fehlendes Käuferfeld beweist keine Schwäche des Käufers. Ein hoher Verkäufer-Score beweist keine Bereitschaft. Eine strategische Ausnahme beweist keinen zukünftigen Wert. Alles sind Aussagen, die eine spätere Beobachtung oder einen benannten Grund für die offene Frage brauchen.

So wird der politische Charakter der Entscheidung gewöhnlich und prüfbar. Die Organisation tut nicht so, als verteilte sich knappe Aufmerksamkeit von selbst. Sie zeigt, wer sie erhält, warum und welche Evidenz die Zuteilung verschieben könnte.

## Grenze

Die gehaltene Forschung stützt eine Käuferprüfung, einen Ressourcenrahmen für Kanäle und einen Hinweis darauf, dass die Richtung von Fähigkeitsverlagerungen zählt. Sie stützt keine allgemeine Key-Account-Taxonomie, keine ABM-Schwelle und nicht die Behauptung, eine politische Entscheidung sei irrational. Der Punkt ist enger: Machen Sie die knappe Ressource und die Zuweisungsmacht sichtbar genug, um sie infrage zu stellen.

Das Problem der verborgenen Wahl verbindet sich mit dem Deal Desk als Auswahlssystem und dem Segment, das real wird, wenn sich eine Entscheidung ändert, wo ein Score der Entscheidung rechenschaftspflichtig wird, die er unterstützen soll. Dies deckt sich mit dem Befund, dass ABM-Auswahl keine Personalisierung ist, sondern eine strikte Rationierung knapper Vertriebsressourcen verlangt.

## REFERENCES

---

- Capron, L., & Hullan, J. (1999). Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A resource-based view. *Journal of Marketing*, 63(2), 41-54. <https://doi.org/10.1177/002224299906300203>
- Friend, S. B., Curasi, C. F., Boles, J. S., & Bellenger, D. N. (2014). Why are you really losing sales opportunities? A buyer's perspective on the determinants of key account sales failures. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1124-1135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.002>
- Sharma, A., & Mehrotra, A. (2006). Choosing an optimal channel mix in multichannel environments. *Industrial Marketing Management*, 36, 21-28. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.06.012>

#### ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 29. August). Der Account-Score versteckt eine politische Entscheidung.

Sinan Isoglu.

<https://isoglu.com/de/insights/journal/der-account-score-versteckt-eine-politische-entscheidung/>

#### WEITERLESEN

---

Go-to-Market & Pricing

### Der Buchungskanal besitzt nicht automatisch den Kunden

<https://isoglu.com/de/insights/journal/der-buchungskanal-besitzt-nicht-automatisch-den-kunden/>

Go-to-Market & Pricing

### Was ist ein Preiskorridor? Eine begründbare Spanne vor dem Punktpreis

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-ein-preiskorridor/>

Go-to-Market & Pricing

### Account-based Marketing ist Ressourcenallokation

<https://isoglu.com/de/insights/journal/account-based-marketing-ist-ressourcenallokation/>



**Sinan Isoglu**, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand