

Partnerschaft und strategisch – die Verwässerung zentraler Begriffe

Partnerschaft gilt im Key Account Management als zentraler Anspruch. In Präsentationen, Leitbildern und Fachpublikationen erscheint sie als Ideal einer Zusammenarbeit, in der beide Seiten gemeinsam Ergebnisse erzielen, die allein nicht erreichbar wären.

In der Praxis zeigt sich jedoch ein anderes Bild.

Der Begriff wird im Vertrieb häufig inflationär verwendet und verliert an Schärfe. Kundenbeziehungen gelten schnell als „Partnerschaften“, obwohl sie strukturell weiterhin klassischen Lieferanten-Kunden-Beziehungen entsprechen. Sprache ersetzt an dieser Stelle Realität.

Größe, Umsatz oder Projektanzahl sind keine Indikatoren für Partnerschaft.

Diese Logik zeigt sich auch beim Begriff strategisch.

Kaum ein Vertriebsansatz kommt ohne ihn aus: strategische Kunden, strategische Accounts, strategische Initiativen oder Programme. Die Bezeichnung ist allgegenwärtig und verliert gerade dadurch an Substanz.

Was als strategisch gilt, ist häufig nicht mehr als längerfristige operative Planung oder die sprachliche Aufwertung bestehender Aktivitäten.

Strategisch bedeutet jedoch etwas anderes:

Priorisierung unter Knappheit. Bewusster Verzicht. Fokussierung auf wenige, entscheidende Themen.

Es geht nicht darum, möglichst viele Aktivitäten als strategisch zu bezeichnen, sondern klar zu entscheiden, wo Fokus entsteht – und wo nicht.

Treffen beide Begriffe zusammen, entsteht der Ausdruck strategische Partnerschaft.

In der Theorie beschreibt er eine Zusammenarbeit, in der Unternehmen ihre Entwicklung aufeinander abstimmen und gemeinsam langfristige Wertschöpfung aufbauen.

In der Praxis wird dieser Begriff jedoch häufig bereits verwendet, sobald eine Kundenbeziehung eine gewisse Größe erreicht oder mehrere Projekte parallel laufen.

Nicht die Zusammenarbeit verändert sich. Sondern ihre Beschreibung.

Nicht jede langfristige Geschäftsbeziehung ist eine Partnerschaft. Und nicht jede Partnerschaft ist strategisch.

Eine strategische Partnerschaft liegt erst dann vor, wenn beide Seiten bewusst Ressourcen, Kompetenzen und Zukunftsentscheidungen aufeinander abstimmen, um gemeinsam Wert zu schaffen, der ohne diese Kooperation nicht erreichbar wäre.

Ohne strukturelle Verankerung bleiben diese Begriffe folgenlos. Operative Logiken bleiben unverändert, lediglich ihre Bezeichnung verändert sich. Damit wird strategische Kundenentwicklung nicht gestärkt, sondern sprachlich ersetzt.

Diese Verschiebung ist kein Zufall. Sie stabilisiert bestehende Strukturen – weil sie erlaubt, den Anspruch strategischer Partnerschaft zu formulieren, ohne die organisatorischen, prozessualen und ressourcenseitigen Konsequenzen zu ziehen, die damit verbunden wären. Wer strategisch und Partnerschaft sagt, ohne die Strukturen dafür zu schaffen, schützt das Bestehende vor Veränderung.

Die Begriffe bleiben erhalten. Ihre Wirkung geht verloren.

Solange Sprache als Ersatz für Struktur dient, bleibt Key Account Management ein gut klingendes Versprechen – ohne Einlösung. Die Frage ist nicht, ob ein Unternehmen strategische Partnerschaften anstrebt. Die Frage ist, ob es bereit ist, die organisatorischen, prozessualen und ressourcenseitigen Konsequenzen zu ziehen, die dieser Anspruch erfordert. Wer das nicht ist, sollte die Begriffe nicht verwenden – oder sie zumindest nicht ernst nehmen.