



Themenreihe: Marketing- und Vertriebsmanagement

Stefan Klein

**Organisation im
Key Account Management**



Hamburg, 29. Juli 2009

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abkürzungsverzeichnis.....	II
1 Einleitung.....	1
2 Key-Account-Organisation.....	1
2.1 Linienorganisation.....	1
2.2 Stabsorganisation.....	4
2.3 Matrixorganisation.....	5
2.4 Sonderform der Organisation.....	5
3 Fazit.....	6
Literaturverzeichnis.....	7

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	-	beispielsweise
bzw.	-	beziehungsweise
CRM	-	Customer-Relationship-Management
gem.	-	gemäß
ggf.	-	gegebenenfalls
i.d.R.	-	in der Regel
sog.	-	sogenannt(e)
usw.	-	und so weiter
z.B.	-	zum Beispiel

1 Einleitung

Die folgende Arbeit stellt die verschiedenen Organisationsformen im Rahmen der Aufbauorganisation dar. Dabei wird die Bedeutung einer effizienten Organisation im Key-Account-Management veranschaulicht, deren Notwendigkeit angezeigt und eine Analogie zur Managementplanung hergestellt.

2 Key - Account Organisation

*„Key–Account–Management–Planung bedeutet, das künftige Markt-, Unternehmens- und Key-Account-Geschehen systematisch und rational zu durchdringen, um Richtlinien für das Verhalten im Key-Account-Management abzuleiten.“*¹ Als Teil der Marketingplanung gilt diese ebenso als Kernelement der Unternehmensplanung.² Aufgrund einer zunehmenden Dynamik und Komplexität in Bezug auf das Umwelt- und Unternehmensgeschehen nimmt die Bedeutung der Planung stets zu. Dies bedingt außerdem die Notwendigkeit einer adäquaten Organisation des Key-Account-Managements. Das Key-Account-Management bedient sich im Rahmen der Aufbauorganisation verschiedener Organisationsformen. Es kann einerseits im Sinne einer Linienfunktion, operational tätig, organisiert sein oder sich andererseits als Stabsfunktion strukturieren und damit ausschließlich beratende Funktion für die Unternehmensführung haben. Darüber hinaus findet sich das KAM auch unter Umständen im Rahmen einer Matrixorganisation wieder. Zugleich sind aber auch neuere Organisationsformen mit prozessorientierten Ansätzen (z.B. TQM), Netzwerke und virtuelle Organisationsformen (z.B. strategische, regionale Netzwerke) und Teammodelle zu berücksichtigen.³

2.1 Linienorganisation

Das Key-Account-Management ist funktional durch Linienfunktionen organisiert, wenn die hierarchische Abstufung der Großkunden und deren Betreuung adäquat zur Organisationslinie sind. Wenn Brüche zwischen Linien- und Stabsfunktion und

¹ Belz, Ch./Müllner, M./Zupancic, D. (2008): S. 177

² vgl. Kuss, A./Tomczak, T. (2002): S. 20

³ vgl. Sander, M. (2004): S. 846 ff.

eine direkte Durchsetzungsfähigkeit gegeben sind, gilt dies dabei als Vorteil. Kommunikationsprobleme und –verluste werden minimiert, was allerdings nicht darüber hinweg täuschen darf, das eine Überlastungsanfälligkeit gegeben ist, woraus wiederum eine nicht ausreichende Konzentration auf die Key-Account-Bearbeitung resultieren könnte. Zugleich ist die Aufgabenzuordnung nicht koordiniert, d.h. jeder macht das, was am ehesten seiner Affinität entspricht – Führen oder Verkaufen-. Daraus können sich insbesondere qualitative Nachteile ergeben.

Ein weiterer Ansatz findet sich im gemischten Key-Account-Management, indem neben der klassischen Verkaufsorganisation gesonderte Funktionen zur Großkundenbetreuung gebildet werden. So lässt sich unterhalb der nationalen Verkaufsleitung das nationale Key-Account-Management integrieren, welches die nationalen Key-Accounts betreut. In Union mit den Gebietsverkaufsleitungen wird ein regionales Key-Account-Management, als organisatorische Teileinheit des nationalen KAM geschaffen, um regionale Key- Accounts zu pflegen. Dabei ergibt sich für den nationalen Key-Account-Manager wohl eine fachliche, aber keine disziplinarische Weisungsbefugnis. Vorteile dieser Organisationsform ergeben sich aus der vollen Konzentration auf die Großkundenbearbeitung, einer organisatorischen Abgrenzung zu anderen Funktionen, der besonderen Stellung des Key-Account-Managements innerhalb des Unternehmens und nach außen. Das regionale Key-Account-Management bietet darüber hinaus den Vorteil, dass die Position des Gebietsverkaufsleiters weitgehend unangetastet bleibt. Dieser Vorteil kann sich allerdings auch negativ auswirken, dann nämlich, wenn es zur Überlastung des regionalen Key-Account-Managements kommt oder der einzelne regionale Key-Account-Manager zu sehr seiner persönlichen Affinität –Führen oder Verkaufen- folgt. Dadurch sind qualitative Nachteile nicht auszuschließen⁴.

Das Institutionelle Key-Account-Management ist so charakterisiert, dass neben Regionalverkaufsleitungen nationale Key-Account-Manager integriert werden. Dabei trennt man die Ebene der Gebietsverkaufsleiter von denen des regionalen Key-Account- Managements. Folge ist, dass das nationale KAM gegenüber dem regionalen Key- Account-Management zwar fachliche, aber keine personelle Weisungsbefugnis hat. Vorteile ergeben sich durch die ausschließliche Konzentration auf das Großkundengeschäft, die eindeutige organisatorische Abgrenzung zu sonstigen Funktionen und die hervorgehobene Bedeutung des Key-

⁴ vgl. Sidow, H.D. (1993): S. 54

Account-Management im Unternehmen, aber auch gegenüber seiner Umwelt. Die Gefahr, dass die Zusammenarbeit zwischen Gebietsverkaufsleiter und regionalem KAM nicht funktioniert ist allerdings gegeben, lässt sich aber durch eine formalisierte schriftliche Kommunikation, Kundenkonferenzen, regelmäßige Kunden-Meetings und die Schaffung eines Informationspools über die Key-Accounts, bspw. via Intranet beseitigen. Obgleich die Diskrepanz einer Zweiklassengesellschaft innerhalb der Kundenstruktur bestehen bleibt. Lösungsansätze für diese Problematik, wie z.B. Regional- und Gebietsverkaufsleitungen behalten einige Key-Accounts zur Bearbeitung, führt zwangsläufig zur Inkonsequenz innerhalb der Systematik.⁵

Eine weitere Ausrichtung im Rahmen eines institutionellen Key-Account-Management könnte sein, dass die Feldführung und das KAM in einer Hand verbleiben und alle sonstigen Ausrichtungen wie beim gemischten KAM angelegt werden. Verbunden ist diese Strategie mit den Nachteilen eines Stabssystems, das Key-Account-Management wäre zu stark von der Feldorganisation gelöst und könnte ein Eigenleben entwickeln, was zu Problemen hinsichtlich der Information, Weisung und Zusammenarbeit führt. Die Komplexität bedingt folglich einen Mangel an Kundennähe.

Die Organisationsstruktur, des institutionellen Key-Account-Managements, bei dem alle Gesichtspunkte organisiert und auf Spezialisten aufgeteilt werden, könnte eine Alternative zu den bisher genannten Formen sein. Risiko dabei ist aber die zunehmende Überorganisation, eine sehr hohe Zahl von Weisungs- und Informationswegen, hohe Kostenpotentiale und die schwierige Zusammenarbeit, welche deutliche Reibungsverluste bewirkt.

Abwandlungen der Art, das ein institutionelles Key-Account-Management einen hohen Grad der Spezialisierung aufweist und sich zugleich auf die Bearbeitung unterschiedlicher Kunden fokussiert, sind ebenfalls denkbar. Allerdings steht dabei der nationaler Key-Account-Manager in Relation zum Feld in einer Stabsfunktion und der regionale Key-Account-Manager in seinem Verhältnis zum Gebietsverkaufsleiter in zweifacher disziplinarischer Unterstellung. Kompetenzabgrenzungen zwischen Key-Account-Manager und nationalem Verkaufsleiter sind daher unvermeidlich.⁶

⁵ vgl. Sidow, H.D. (1993): S. 57

⁶ vgl. Sidow, H.D. (1993): S. 60

2.2 Stabsorganisation

Wenig sinnvoll scheinen i.d.R. auch Organisationsformen des Key-Account-Managements zu sein, bei denen das Key-Account-Management im Status einer Stabsstelle oder Stabsfunktion eingegliedert wird, denn hier kann nur ein Kundenfernes und dadurch ineffizientes Key-Account-Management betrieben werden.

Im Gegenzug dazu bietet ein Institutionelles Key-Account-Management, ergänzt um ein Special Key-Account-Management eine interessante Alternative. Charakterisiert ist diese Variante dadurch, dass der nationalen Key-Account Managementfunktion eine eigene Feldorganisation zugeteilt wird, die für die Betreuung ihrer nationalen Key-Accounts zuständig ist. Die Betreuung dieses nationalen Key-Accounts wird dann aus der allgemeinen Feldorganisation herausgenommen. Damit wäre gewährleistet, dass sich das Key-Account-Management auf die Belange und Erfordernisse der Schlüsselkunden spezialisieren und konzentrieren kann. Die Umsetzung dieser Konzeption ist allerdings sehr aufwendig und birgt das Risiko, dass der horizontale Überblick über andere Kundengruppen aufgrund des ausgeprägten Spezialisierungsgrades verloren gehen kann und dass Geschäft an regionalen Märkten leidet.⁷ Stabsstellen nehmen in Unternehmen eine beratende und unterstützende Funktion wahr.⁸ Sie dienen damit vornehmlich inneren Organisationszwecken mit der Hauptaufgabe, vorbereitende Arbeiten für die Entscheidungen der Vorgesetzten auszuführen.⁹ Das Key-Account-Management bzw. der Key-Account-Manager besitzt keinerlei Rechte wie bspw. eine selektive Entscheidungsbefugnis und wird daher von den Kunden nicht als gleichwertiger Geschäftspartner angesehen.¹⁰ Es erscheint folglich ratsam zu sein, dem Key-Account-Management im Unternehmen mehr Einfluss zuzugestehen. Sinnvoll ist die Einordnung als Stabsstelle folglich nur dann, wenn es bspw. um die Entwicklung und Implementierung neuer Tools zur Unterstützung des Key-Account-Managements geht. Davon abgesehen ist die Stabsstelle aber aufgrund mangelhafter Einflussnahme und schlechter Koordinationsmöglichkeiten nicht empfehlenswert.¹¹

⁷ vgl. Sidow, H.D. (1993): S. 61ff

⁸ vgl. Belz, C/Müllner, M./Zupancic, D. (2008): S. 276

⁹ vgl. Koschnick, W.J. (1996): S. 573

¹⁰ vgl. Baguhl, O. (2004): S.73

¹¹ vgl. Belz, C/Müllner, M./Zupancic, D. (2008): S. 276

2.3 Matrixorganisation

Im Rahmen einer Matrixfunktion erfolgt eine Segmentierung nach Kundengruppen bei der ein Key-Account-Management alle Funktionen im Sinne eines kundenorientierten Marketing wie bspw. Marktforschung, Werbung, Verkauf und Service erfüllt. Voraussetzung für diesen Organisationsansatz ist allerdings, dass die Kundengruppen (z.B. strukturiert nach Branchen) über eine ausreichende Größe verfügen müssen und sich hinsichtlich ihrer Marktsegmente entsprechend stark unterscheiden. Bei Fehlen dieser Voraussetzungen, erscheint es ratsam, auf andere Organisationsformen auszuweichen.¹²

2.4 Sonderform der Organisation

Das Special Key-Account-Management oder Kundengruppenmanagement stellt sich durch die völlige Auflösung der Feldorganisation hin zu einer kundenorientierten Verkaufsorganisation dar. Zugleich stehen dem Kundengruppenmanagement auch das Marketing des Produktmanagements und die adäquate Verkaufsförderung zur Verfügung. Die Marketingleitung behält damit nur die Koordinationsfunktion für das Produktmanagement und die Verkaufsförderung.¹³ Die Kundenspezialisierung des KAM, damit verbunden die besondere Know-How- und Kompetenzbildung, Optionen für besonders intensive Kundennähe, resultierend aus der Kundenbeziehung sowie die Ausprägung des Vertrauensverhältnisses sind neben dem geringen Koordinationsaufwand, innerhalb der Vertriebsorganisation, deutliche Vorteile. Hingegen gilt die Abgrenzung zum nicht Key-Account als durch Konflikte geprägt. Die Abhängigkeit vom Kunden und die fehlenden Kompensationspotentiale bei Kundenausfällen sind dabei von Nachteil. Beim Organisationsansatz der Produktgruppenorganisation ist erwähnenswert, dass sich diese bei stark erklärungsbedürftigen Produkten anbietet, bei denen das Umsatzpotential ausreichend hoch ist. Im Rahmen der Kundengruppen- und Produktgruppenorganisation kann es dabei zu Übereinstimmungen/Überschneidungen kommen. In der Praxis sind daher auch Mischformen gängig. So sind im Konsumgüterbereich ein Key-Accounting zur Betreuung der Einkaufszentralen, im Maschinenbau ein Key-Account-Management als Regionalvertrieb und im Anlagengeschäft ein kombinierter Kundengruppen- und

¹² vgl. Sander, M. (2004): S.845

¹³ vgl. Sander, M. (2004): S. 66

Produktgruppenvertrieb zu finden. Auslandsgeschäfte sind i.d.R. mehrstufig organisiert, d.h. die Länder nach Verkaufsregionen und nachgeordnet in Kundengruppen differenziert.¹⁴ Weitere Formen, nur vereinzelt in Erscheinung tretender Varianten der Organisation, bleiben hier allerdings unberücksichtigt.

3 Fazit

Die Ausarbeitung zeigt, dass die Wahl der Organisationsform von mehreren Variablen abhängig ist. So spielt bspw. die Branche, die Unternehmensgröße respektive die Strukturierung der Kundengruppen, als auch die Stellung des Key-Account-Managements im Unternehmen selbst eine entscheidende Rolle. Es gibt hierbei generell folglich keine richtige oder falsche Organisationsform. Bedeutsam ist vielmehr die Akzeptanz des Key-Account-Managements sowohl im Innenverhältnis als auch im Außenverhältnis zu den adäquaten Kunden. Der Grad der Akzeptanz lässt dann sogar eine Prognose über den Erfolg oder auch Misserfolg eines Key-Account-Managements zu. Daraus folgt der Schluss, dass diejenige Organisationsform optimal erscheint, die dem Key-Account-Management die besten Möglichkeit bietet, auch aufgrund entsprechender Kompetenzen, gemeinsam mit den Kunden eine nachhaltige Wertschöpfungspartnerschaft im Sinne einer Win-win-Situation zu generieren.

¹⁴ vgl. Winkelmann, P. (2008): S. 297ff

Literaturverzeichnis

Baguhl, O. (2004): Key-Account-Controlling im Marketing von Industriegütern, Dissertation

Belz, Ch. / Müllner, M. / Zupancic, D. (2008): Spitzenleistungen im Key-Account-Management, 2. aktualisierte Auflage, mi-Fachverlag München

Koschnick, W. J. (1996): Management, deGruyter Berlin

Kuss, A. / Tomczak, T. (2002): Marketingplanung, 3. überarbeitete Auflage, Gabler Wiesbaden

Sander, M. (2004): Marketing-Management, Lucius & Lucius Stuttgart

Sidow, H. D. (1993): Key-Account-Management, 2. durchgesehene Auflage, Verlag Moderne Industrie Landsberg/Lech

Winkelmann, P. (2008): Marketing und Vertrieb, 6. überarbeitete und erweiterte Auflage, Oldenbourg-Verlag München