

Mitgliedschaft an ihren Grenzen

Funktionen und Folgen von Key Account Management

Diplomarbeit
vorgelegt im SS 2009
an der Universität Bielefeld
Fakultät für Soziologie

Verfasser:
Christian Gediga

Gutachter/innen:
Erstgutachterin: Prof. Dr. Tacke
Zweitgutachter: Dr. Kessler

Bielefeld, im September 2009

Abstract

Mit dem „Key Account Management“ hat sich in Wirtschaftsunternehmen während der letzten Jahre in ganzer Breite ein Begriff durchgesetzt, dem es noch stark an theoretischer Reflexion entbehrt. Zwar gilt der Begriff in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur fast schon als klassisches Thema, jedoch gehen die Erarbeitungen kaum über eine Positionsbeschreibung hinaus.

Key Account Manager arbeiten an einer Position, die an der Grenze von Organisationen angesiedelt ist: sie betreuen Schlüsselkunden und sind damit sowohl den Organisations- als auch den Kundenerwartungen ausgesetzt. Untersucht man diese Position mithilfe der Grundlage des systemtheoretisch geprägten Begriffs der Grenzstelle, resultieren interessante Ergebnisse: Auf Grundlage von Interviews mit Inhabern dieser Position argumentiert der Text, dass das Key Account Management ein vielseitig einsetzbares Instrument ist, um Problemen an der Grenze von Organisationen zu begegnen, auch wenn es grundsätzliche Widersprüche im Auftrag von Grenzstelleninhabern nicht aufzulösen vermag. Vielmehr liegen die hauptsächlichen Funktionen des Key Account Management im Bereich der Personalisierung von Grenzstellenproblemen sowie auf der Ebene der Darstellung der Organisation. Auch die Folgen und möglichen Gefahren des Einsatzes von Key Account Management werden beleuchtet.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Das Key Account Management	6
2.1	Was ist „Key Account Management“?	6
2.2	Entwicklung des Key Account Managements	9
2.3	Gründe für die Einrichtung des Key Account Managements	10
3	Theoretische Hintergründe zum Key Account Management	13
3.1	Soziologische Organisationstheorie	13
3.2	Systemtheoretische Organisationsstheorie	14
3.3	Zum Problem der Grenzstelle	16
4	Deskriptiver empirischer Teil	23
4.1	Empirisches Vorgehen.....	23
4.2	Die interviewten Key Account Manager	25
4.2.1	Der „Macher“	26
4.2.2	Der „Rückversicherer“	28
4.2.3	Der „Beziehungstaktiker“	31
4.2.4	Der „Programmierte“	34
4.2.5	Der „Personalisierte“, die „Vermittlerin“ und die „Informale“	37
4.3	Erkenntnisse aus der Typologie von KA-Managern	40
5	Analyse: Funktionen und Folgen von Key Account Management	42
5.1	Das Key Account Management als Grenzstelle	42
5.1.1	Personalisierung von Grenzstellenproblemen	42
5.1.2	Persönliches Vertrauen ergänzt Systemvertrauen.....	49
5.1.3	KAM als „starke“ Grenzstelle	51
5.1.4	Entlastung der KA-Manager von Aufgaben des Gatekeeping.....	53
5.1.5	„Erdung der Organisation“ durch KAM.....	57
5.2	Symbolik und Darstellung durch Key Account Management.....	60
5.2.1	Heuchelei von Systemoffenheit	60
5.2.2	Idealdarstellung der Organisation.....	61
5.2.3	Verschleierung innerer Zustände.....	63
5.3	Folgen von Key Account Management	65
5.3.1	Personalisierung von Problemzurechnungen	66
5.3.2	Orientierung an einzelnen Kunden statt Orientierung am Markt.....	68
5.3.3	Verschwimmen der Grenzen	71
5.3.4	Interaktionsabhängigkeit der Kundenbeziehung	73
6	Zusammenfassung und Ausblick	76
7	Literaturverzeichnis	80
8	Anhang	84
8.1	Interviewleitfaden.....	84
8.2	Legende für die Interviewtranskripte	87
8.3	Interviewtranskripte	87
8.4	Eidesstattliche Erklärung	88

1 Einleitung

Durch Ausdifferenzierung von Organisationssystemen entstehen notwendigerweise Stellen, die sich hauptsächlich mit der Umwelt des Systems befassen. Gerade in den letzten Jahren und Jahrzehnten ist diese Entwicklung der Ausdifferenzierung deutlich erlebbar. Es seien nur ein paar dieser Veränderungen kurz angeschnitten: der Servicebereich wird seit einigen Jahren vermehrt in Callcenter ausgelagert, wo Anfragen weitgehend direkt bearbeitet werden („Sofortbearbeitung“ [Holtgrewe 2001]) – die Organisationen erhoffen sich dadurch eine Rationalisierung ihres Kundenservices. Die Globalisierung¹ macht sich auch in der einzelnen Organisation bemerkbar: es gibt wesentlich mehr Adressen außerhalb der Organisation, die es zu beachten gilt: einerseits gibt es mehr Kunden, die weltweit beliefert werden können, andererseits mehr Konkurrenz, die weltweit aktiv ist. Diese zunehmende Zahl von relevanten Umweltkontakten führt zu einem höheren Bedarf an Stellen, die sich mit diesen Kontakten auseinandersetzen. Moderne Konzepte wie zum Beispiel das „organische Management“², die versuchen, der Umweltkomplexität zu begegnen, spiegeln ebenfalls die verstärkte Bedeutung der Kunden und Konkurrenten wider.

Dadurch gewinnen Probleme an Grenzen der Organisationen an Schärfe: Grenzstellen³ haben den Auftrag, auf die Umwelt einzugehen. Sie sollen sich beispielsweise mit den Problemen ihrer Kunden befassen, Fragen beantworten und Produkte verkaufen. Die restlichen Organisationsmitglieder werden dadurch von diesen Aufgaben entlastet. Die Grenzstelleninhaber müssen also den Erwartungen ihrer Außenkontakte gerecht werden, gleichzeitig jedoch auch den Erwartungen ihrer Organisation. Außerdem wird von ihnen erwartet, die Organisation nach außen als ideal darzustellen, nach innen aber Vorschläge zu machen, was

¹ Dieser Text teilt die These, dass Funktionssysteme eine immanente Tendenz zur Globalisierung haben. Die Gesellschaft bewegt sich mehr und mehr auf eine Weltgesellschaft zu (vgl. Luhmann, 1998, S.809).

² Baecker (2003, S.36ff) beschreibt das organische Management als Versuch der Wiedereinführung der Ungewissheit in die Organisation. Die Erfahrung der zunehmenden Umweltkomplexität schlägt sich damit auch in Managementkonzepten nieder.

³ Mit „Grenzstellen“ sind von Organisationen geschaffene Stellen gemeint, die auf den Kontakt zur Umwelt (also zu Kunden, Lieferanten, Konkurrenten etc.) spezialisiert sind. Der Begriff wurde in den 1960er Jahren von Niklas Luhmann in seinem organisationssoziologischen Schlüsselwerk „Funktionen und Folgen formaler Organisation“ (1964) geprägt. In Kapitel 3 wird darauf zurückgekommen.

besser gemacht werden könnte – also Unruhe zu stiften (Luhmann 1964: S.224). Sie befinden sich dadurch automatisch in einem Dilemma, das nur bedingt auf Ebene der Organisation lösbar ist. Die unterschiedlichen Erwartungen von außen und innen müssen zumeist von der Person an der Grenze aufgefangen und bearbeitet werden. An den Grenzen entwickeln sich deshalb eigene Möglichkeiten der Problemlösung, jedoch müssen die Grenzstelleninhaber dabei in hohem Maße auf persönliches Geschick zurückgreifen, da die Organisation Widersprüchliches erwartet (vgl. Luhmann 1964: S.221).

Wie beanspruchend diese Arbeit sein kann, zeigen allein verschiedene psychologische Studien, die sich mit Risikofaktoren der Arbeit an der Grenze sowie deren protektiven Faktoren befassen. Personen an der Grenze sind demnach erhöhtem Stress ausgesetzt, was zu einer starken Neigung zum „Burnout-Syndrom“ führt (Fogarty/Singh/Rhoads/Moore 2000). Verschiedene Studien beschäftigen sich mit innerpsychischen (z.B. Crosno/Rinaldo/Black/Kelley oder Mehra/Schenkel) sowie organisationalen (z.B. Singh 1993 oder Singh 2000) protektiven Faktoren, die Stress an der Grenze minimieren.

Die Beobachtung, dass die Arbeit an der Grenze von Organisationen mit besonderen Schwierigkeiten zu kämpfen hat, ist also bereits ein klassisches disziplinenübergreifendes Thema und kann als allgemeiner Konsens betrachtet werden. Doch die Suche nach Lösungen für diese Probleme ist weiterhin ein aktuelles Thema. In der Praxis scheint die Entwicklung des Key Account Managements (im Folgenden KAM) ein Versuch zu sein, die Arbeit an der Grenze neu zu definieren.

Das KAM bezeichnet eine Position, die, glaubt man der bisherigen Literatur, eine logische Konsequenz der Entwicklung der modernen Wirtschaft ist (z.B. Biesel 2002: S.5). Durch Konzentrations- und Internationalisierungsprozesse wird es wichtiger, sich um die entstehenden Großkunden zu kümmern (ebd.). KAM wird in Wirtschaftsorganisationen eingesetzt und ist entsprechend beliebt, wenn wenige Kunden für besonders viel Umsatz verantwortlich sind. Es hat sich die so genannte Pareto-Regel (z.B. Sidow 1991: S. 17) eingebürgert, nach der KAM sinnvoll einzusetzen ist, wenn 20 Prozent der Kunden 80 Prozent des Umsatzes ausmachen.

Der Key Account Manager (im Folgenden KA-Manager) hat üblicherweise die Aufgabe, eine Handvoll Kunden intensiv zu betreuen. Man verspricht sich dadurch eine höhere Kundenzufriedenheit und dadurch Kundenbindung, aber auch einen höheren Gewinn. Man möchte vor allem einen strategischen Vorteil gegenüber seiner Konkurrenz erreichen, indem persönliche Beziehungen zu den Kunden aufgebaut werden (z.B. Cheverton 2004). Der KA-Manager wird für die kundenspezifische Betreuung von anderen Aufgaben freigestellt – z.B. vom Betreuen von Kleinkunden oder internen Aufgaben – und kann dadurch tiefgehende Beziehungen zu seinen wenigen Kunden aufbauen.

Derzeit beschäftigt man sich in der Forschung zum Thema KAM zum Beispiel mit der Frage, mit welchen Methoden KAM effizient einzusetzen ist (vgl. Meng 2007), welche Methoden zur Messung des Erfolgs von KAM einsetzbar sind (vgl. McDonald/Woodburn 2007) und wie KAM „ganzheitlich“ (Joost 2008: S.196) in der Organisation verankert werden kann (vgl. Joost 2008). Es stehen also derzeit vor allem Anwendungsfragen im Fokus der Forschung, was darin begründet sein dürfte, dass dieses Thema vor allem im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext etabliert ist.

Für diese Arbeit wird ein anderer Ansatz gewählt. Anstatt Hinweise zu suchen oder Tipps zu entwickeln, wie KAM den Unternehmenserfolg steigern könnte, wird ein Schritt zurück gemacht. Es soll thematisiert werden, welche Konsequenzen sich für den KA-Manager, für die Organisation und für die Kunden ergeben, wenn KAM eingesetzt wird. Welche Funktionen werden erfüllt und welche Folgen bringt KAM mit sich? Es soll ein Einblick gegeben werden, wie sich die Arbeit der KA-Manager in der Praxis darstellt und welche Unterschiede es in der Auffassung der Position zwischen verschiedenen Organisationen gibt. Es soll untersucht werden, inwieweit die Organisation versucht, Probleme an ihren Grenzen durch KAM zu bearbeiten. Eine theoretische Rückbindung an das soziologische Konzept der Grenzstelle soll helfen, ein abstrakteres Bild des KAM zu gewinnen, als dies in dem auf die praktische Arbeit ausgerichteten Zugang der Wirtschaftswissenschaften möglich wäre. Diese theoretische Reflexion ist derzeit noch ein Schwachpunkt in der Forschung zum KAM.

Die Position des KA-Managers erscheint soziologisch als besonders interessant, weil hier

verschiedene einzigartige Randbedingungen gegeben sind: Der KA-Manager hat eine weniger periphere Stellung als dies vielleicht von den klassischen, recht gut beforschten Grenzstellen wie Außendienstlern oder Callcenter-Mitarbeitern behauptet werden könnte. Stattdessen werden die KA-Manager explizit in ihrer Position gestärkt, womit eine Umweltoffenheit oder wenigstens Umweltakzeptanz in der Organisation verankert wird. Durch die Stärkung der KA-Manager erfahren gleichzeitig die betreuten Umweltadressen eine Aufwertung. Die Aufgabe des Gatekeeping⁴ wird hier also (folgt man der klassischen Beschreibung der Position) offenbar unwichtiger. So können sich vermittelt über den KA-Manager die Organisation und der Kunde quasi auf Augenhöhe begegnen.

Doch gibt es für die Kunden wirkliche Vorteile durch die Betreuung von KA-Managern? Können KA-Manager im Gegensatz zu anderen Grenzstelleninhabern anders auf die Kunden eingehen? Oder ist die Problematik an der Grenze stattdessen strukturell bedingt und daher nicht durch die Installation des KAM lösbar?

All dies sind Fragen, auf die diese Arbeit zwar sicherlich keine abschließenden Antworten geben kann, aber dennoch Hinweise geben soll, in welche Richtung die Diskussion gehen könnte. Was in dieser Arbeit nicht geleistet werden kann, sind statistisch repräsentative Ergebnisse; stattdessen sollen erste Thesen generiert und plausibilisiert werden.

Um zu diesen Zielen zu gelangen, wurden Interviews mit sieben Key Account Managern mittelständischer und großer Unternehmen geführt.

Um zu einem ersten verstehenden Einblick in diesem kaum beforschten Feld zu kommen, ist dabei ein qualitativer Ansatz gewählt worden. Die Interviews wurden dementsprechend in offener Form, jedoch durch einen Leitfaden unterstützt, durchgeführt.

Das Vorgehen der Arbeit ist wie folgt gestaltet: zunächst wird auf das Phänomen des KAM eingegangen. Es soll erörtert werden, was man unter dem Begriff versteht und wie er entstanden ist. Weiterhin werden Gründe aus der bisherigen Literatur genannt, weshalb KAM überhaupt eingesetzt wird.

⁴ Gatekeeping meint das Abblocken von Ansprüchen von außen durch die Grenzstelle. Mehr dazu unter 4.3.

Daraufhin wird die Position theoretisch rückgebunden (Kapitel 3): theoretische Entscheidungen für die systemtheoretische Organisationssoziologie sollen begründet werden und KAM als Grenzstelle eingeordnet werden. Außerdem werden einige Forschungen vorgestellt, die zu diesem Bereich vorliegen, so sie für die nachfolgende Arbeit von Interesse sind.

Im empirischen Teil der Arbeit werden zunächst die Interviewpartner ausführlich vorgestellt, bei denen im Besonderen die Unterschiedlichkeit ihrer Aufgaben ins Auge sticht (Kapitel 4).

Daraufhin werden in Kapitel 5 strukturelle Aspekte des KAM herausgearbeitet. Die Personalisierung der Position, die „Stärke“ des KAM im Gegensatz zu anderen Grenzstellen, die Aufgabe von „Gatekeeping“ und „Enactment“ im KAM, sowie die Aufgabe der „Erdung der Organisation“ durch das KAM werden benannt.

Wichtige Funktionen erfüllt das KAM insbesondere in der Darstellung der Organisation, was in Kapitel 5.2 thematisiert wird. Durch seine besondere Stellung innerhalb der Organisation bekommt der KA-Manager die Aufgaben, Systemoffenheit zu heucheln, die Organisation als ideal darzustellen und innere Zustände zu verschleiern.

Kapitel 5.3 behandelt Folgen des Einsatzes von KAM. Erläutert werden die Personalisierung von Problemzurechnungen, die Orientierung an einzelnen Kunden statt der Orientierung am Markt, das Verschwimmen von Grenzen durch KAM sowie Folgen der Interaktionsabhängigkeit der Kundenbeziehungen.

In Kapitel 6 werden die Ergebnisse diskutiert sowie ein Ausblick gegeben.

2 Das Key Account Management

Dieses Kapitel soll darstellen, was KAM ist, seine Entwicklung in groben Zügen nachzeichnen und erste Erklärungen suchen, weshalb es sich in der Breite, in der es heute in Wirtschaftsunternehmen eingesetzt wird, durchsetzen konnte.

2.1 Was ist „Key Account Management“?

Unter dem Namen Key Account Management hat sich in den letzten Jahren eine Position entwickelt, die sich auf die Betreuung von wichtigen Kunden in Wirtschaftsorganisationen spezialisiert hat. „Account“ bedeutet im Englischen „Konto“. Da Firmen über die Umsätze ihrer Kunden Konto führen, hat sich der Begriff „Account“ als Bezeichnung für den Kunden selbst eingebürgert (vgl. Sidow 1991: S.11). „Key“ hat im Englischen die Bedeutung „Schlüssel“ – das *Key Account Management* bezeichnet also die Betreuung von Schlüsselkunden. Als Schlüsselkunden werden häufig einfach diejenigen Kunden definiert, die am meisten Umsatz generieren und deren Ausfall für die Organisation das höchste finanzielle Risiko bedeuten würden. Darüber hinaus können aber teilweise auch andere, beispielsweise strategische, Gesichtspunkte den Ausschlag geben, einen Kunden als Key Account zu definieren: das Image des Kunden kann etwa ein solcher Grund sein, die Überlegenheit des Einkaufs beim Kunden, dem man etwas entgegen stellen möchte oder aber auch die Tatsache, dass mit einem Kunden besonders *wenig* Gewinn erwirtschaftet wird, man aber noch erhebliches Potential vermutet (vgl. Sidow 1991: S.22).

Wurde die Wichtigkeit des Kunden für das Unternehmen erkannt, bietet es sich an, ihm einen Betreuer an die Seite zu stellen, der einen Großteil seiner Arbeitskraft auf diesen einen Kunden verwenden kann, indem er von anderen Aufgaben entlastet wird.

Das KAM ist dabei nicht allein auf den Vertrieb beschränkt, sondern „the objectives of KAM are around relationship building and strenghtening to gain competetive advantages“ (Meng 2007: S.14). Es soll nicht bloß um den Vertrieb von Produkten oder Dienstleistungen gehen, sondern um individuelle Problemlösungen für die Key Accounts (vgl. Biesel 2002: S.17). Eine

wesentliche Aufgabe besteht aber auch im Akquirieren von einzelnen Aufträgen oder Projekten, da die meisten Großkunden für ihre Projekte wenigstens einen Alternativlieferanten zur Hand haben, auf den sie bei Bedarf zurückgreifen können.

Das bedeutet auch, dass das Ziel der Einrichtung des KAM nicht allein im Erreichen von mehr Umsatz liegt, sondern auch im Aufbau strategischer Partnerschaften durch verstärkten Einsatz in den Beziehungen zu den Kunden (vgl. Biesel 2002: S.19). Beziehungsmanagement wird dadurch also zu einem wesentlichen und eigenständigen Aufgabengebiet – der Tatsache, dass persönliche Beziehungen zwischen Verkäufer und Kunde wichtig sind, wird im KAM besondere Aufmerksamkeit zuteil.

Es überrascht nicht, dass es die Aufgaben des KA-Managers bereits vor der Einführung dieser Begrifflichkeit gab, nur wurde diesem Gebiet häufig keine spezielle Bedeutung beigegeben; so wurde KAM „nebenher“ betrieben, bzw. es gab andere Bezeichnungen wie „Großkundenbetreuer“. Auch die Personalrekrutierung für das KAM war nicht koordiniert und von Zufällen abhängig. So war häufig einfach der Verkäufer oder Verkaufsleiter mit der geografisch günstigsten Kundennähe Ansprechpartner für den Schlüsselkunden (vgl. Sidow 1991: S.14).

In der Praxis wird der Begriff des KAM hochgradig unterschiedlich eingesetzt. So spiegelt sich in dem Aufgabenfeld des KAM offenbar primär die unternehmenseigene Vorstellung der Betreuung eines Schlüsselkunden wider und weniger eine organisationsübergreifende, geschweige denn theoriegestützte Praktik.

Einige grundlegende Gemeinsamkeiten lassen sich allerdings trotzdem ausmachen: in den allermeisten Fällen ist es so, dass KAM sich mit der Betreuung einiger weniger Topkunden beschäftigt. Außerdem gibt es einen nicht unwesentlichen Teil an Kunden, die *nicht* von KA-Managern betreut werden.

Die Grenzen von KAM zu anderen Grenzstellenfunktionen sind häufig fließend. Klar an der Unterscheidung zwischen KAM und Account Management, sprich dem Kundenbetreuer der kleineren Kunden, ist die Masse der zu betreuenden Kunden. Der KA-Manager kann seine spezifischen Stärken eben nur dann ausspielen, wenn er nur wenige Kunden zu betreuen

hat. Weitere Unterschiede bestehen in der höheren Bezahlung und dem höheren Status der Position des KA-Managers im Gegensatz zum Account Manager. Diese Trennung der beiden Positionen ist jedoch nur theoretisch gänzlich unproblematisch. In der Praxis zeigt sich, dass KA-Manager teilweise ebenfalls kleinere Kunden „nebenher“ betreuen, so dass die Unterscheidung etwas schwieriger wird.

Noch problematischer ist die Trennung zwischen KAM und der früheren Positionsbeschreibung „Großkundenbetreuung“. In der Literatur werden diese Begriffe teilweise sogar synonym verwendet (vgl. Hilty 2004: S.14). An dieser Stelle soll kurz auf die empirische Arbeit voraus gegriffen werden: auch in den Interviews konnten keine konkreten Unterschiede zwischen beiden Bezeichnungen benannt werden. Unterschiede werden eher in besserer Bezahlung, in der moderneren Begrifflichkeit als solcher und in einem strategischeren Ansatz des KAM gesehen. Weiterhin kann ein isomorpher Effekt vermutet werden. Meyer/Rowan (1977) beschreiben mit der institutionellen Isomorphie einen Vorgang der Übernahme von Erwartungen von Organisationen, um Legitimation zu erzeugen. Auch beim KAM kann dies vermutet werden: zunächst scheint der Begriff des KAM einerseits aufgrund der modern anmutenden englischen Bezeichnung, andererseits aufgrund der aktiver wirkenden Bezeichnung „Management“ statt „Betreuung“ stärker dem Zeitgeist zu entsprechen und deshalb eingeführt worden zu sein. Da sich Organisationen stark aneinander orientieren, konnte der Begriff schnell Karriere machen und sich innerhalb weniger Jahrzehnte zum dominierenden Begriff etablieren, indem alle Organisationen auf den Zug aufspringen und versuchen, symbolisch durch Änderung der Bezeichnung den Erwartungen des Zeitgeists zu entsprechen. Aufgrund dieser Ähnlichkeiten und der Schwierigkeit der Trennung von KAM und Großkundenbetreuung werden in dieser Arbeit beide Begriffe weitgehend synonym verwendet. Unterschiede zwischen beiden scheinen sich ausschließlich in der Außendarstellung zu ergeben, was noch einmal im empirischen Teil der Arbeit aufgegriffen werden soll.

2.2 Entwicklung des Key Account Managements

Die Entwicklung des KAM kann parallel zur Entwicklung des Marktumfeldes beobachtet werden: so ist es bezeichnend, dass der Begriff KAM zuerst in Organisationen eingesetzt wurde, die Lebensmitteleinzelhandels-Konzerne zu ihren Kunden zählten. Gerade in diesem Bereich haben sich in den letzten Jahrzehnten einige wenige Großkonzerne gebildet, die dadurch eine erhebliche Macht aufbauen konnten. Um dieser Macht etwas entgegen zu setzen, lag es nahe, eine eigene Stelle einzurichten, die sich ausschließlich mit der Betreuung dieser wichtigen Schlüsselkunden beschäftigte und auf deren spezifischen Probleme eingehen und Verhandlungen führen konnte.

Aber auch im Allgemeinen haben sich die Märkte verändert: viele Märkte in den hoch entwickelten Ländern sind gesättigt, so dass die Bedeutung der verbliebenen großen Kunden immer wichtiger wird. Durch Austauschbarkeit vieler Produkte wird Service und Beratung immer wichtiger und gleichzeitig haben die Kunden immer mehr Optionen, zwischen denen sie wählen können (vgl. Biesel 2002: S.13).

Auch auf Seiten der Key Accounts ist dieser Richtungswechsel beobachtbar: sie konzentrieren sich auf weniger Lieferanten – das Ziel ist eine sehr viel engere Zusammenarbeit. Es werden Partnerschaften angestrebt, weil Verlässlichkeit und Vertrauen offenbar wichtiger werden (vgl. Biesel 2002: S.14). Qualität, individuelle Leistung und Flexibilität werden in einem Marktumfeld wichtiger, in dem die Kunden durch Zusammenschließungen, Joint Ventures, Firmenübernahmen etc. starken Einfluss gewinnen und weltweit Alternativlieferanten zur Verfügung stehen, die dieselben Produkte vertreiben können und die Loyalität der Kunden damit nicht mehr allein über das Produkt gesichert werden kann. Stattdessen wird das „Produkt“ erweitert betrachtet: es ist nicht mehr die bloße Ware bzw. Dienstleistung, die verkauft wird, sondern weiterhin Serviceleistungen, Lieferbedingungen etc. Das Produkt wird also erst im Kontakt mit dem Kunden kreiert und gewinnt erst hier seinen eigentlichen Wert.

Um diese Leistungen liefern und vermitteln zu können, liegt es nahe, den Kunden von einer Person betreuen zu lassen, die ihm ständig als Ansprechpartner und bei Fragen zur Verfügung steht und mit ihm individuelle Lösungen erarbeiten kann. Teilweise ist es nur noch

möglich, sich durch individuelle Betreuung von Konkurrenten zu unterscheiden.

Gerade während der letzten 10 Jahre hat sich der Begriff des KAM dann auch in aller Breite durchgesetzt. Anfangs hat man hinter diesem Namen vielleicht noch eine Modeerscheinung vermuten können – inzwischen scheint sich diese Position jedoch schon stark etabliert zu haben, so dass ein schnelles Verschwinden dieser Begrifflichkeit nicht erwartet werden kann.

2.3 Gründe für die Einrichtung des Key Account Managements

Welche Gründe mag es geben, dass sich KAM in den letzten Jahren in der Breite durchsetzen konnte?

Zunächst ist das oben bereits angesprochene Marktumfeld zu nennen. KAM ist, so die Standardliteratur, immer dann sinnvoll einsetzbar, wenn es wenige umsatzstarke Kunden gibt – so steht es in den Lehrbüchern, aber auch theoretisch macht es nur unter diesen Bedingungen Sinn: gesonderte Betreuung für kleine oder chronisch illoyale Kunden ist entweder verhältnismäßig zu teuer oder wenig erfolgsversprechend. Durch zunehmende Konzentrationen auf den Märkten ist für immer mehr Unternehmen die Grenze der so genannten „Pareto-Regel“ (z.B. Sidow 1991: S.17) gegeben, nach der KAM sinnvoll eingesetzt werden kann, wenn 20 Prozent der Kunden 80 Prozent des Umsatzes ausmachen.

Weitere Gründe, die häufig in der (Praktiker-)Literatur zu finden sind, die die Entwicklung des KAM fördern, sind beispielsweise die verstärkte Konkurrenz durch Nischenanbieter sowie die zunehmende Internationalisierung der Anbieter – letztere führt zu einem stärkeren Druck besondere Serviceleistungen (beispielsweise durch KAM) bieten zu müssen (etwa: Biesel 2002: S.20 oder Meng 2007: S.7).

Auf den ersten Blick wirkt die Einrichtung des KAM wie ein umweltabhängiges Ereignis. Gerade wenn man die wichtigste Faustformel zur Einführung des KAM, die Pareto-Regel, zugrunde legt, scheint sich fast ein Automatismus der Einführung des KAM zu ergeben (z.B. Sidow 1991: S.17ff).

Trotzdem sind diese Erklärungsversuche allein unbefriedigend: alle genannten Ursachen stellen auf recht globale Marktentwicklungen ab, die zwar zweifellos ein entscheidender

Treiber des Aufkommens des KAM sein können, seine Entwicklung aber nicht in Gänze zu erklären vermögen. Was ausgeblendet wird, sind organisationsinterne Gründe, die ebenfalls eine Ursache für die Einführung dieser Position sein dürften. Des Weiteren wurden in der bisherigen Literatur die möglichen Folgen der Einführung von KAM vollständig ausgeblendet. Weiterhin geht diese Arbeit davon aus, dass die Einrichtung einer Position wie die des KAM kein komplett umweltdeterminiertes Ereignis sein kann, sondern immer eine Entscheidung der Organisation ist, die auch anders hätte getroffen werden können. Das hat einerseits theoretische Gründe: Nach der soziologischen Systemtheorie Luhmanns zeichnen sich Organisationen wie alle anderen Systeme gerade durch ihre Autonomie gegenüber der Umwelt aus. Sie sind geschlossene Systeme, die als Organisation in der Lage sind, selbstständig zu entscheiden „Organisationen erzeugen Entscheidungsmöglichkeiten, die es sonst nicht gäbe“ (Luhmann 1998: S.830). Andererseits sind aber auch praktische Alternativen zur Betreuung der Großkunden durch Großkundenbetreuer wie KA-Manager denkbar, wie zum Beispiel:

- (a) Schlüsselkunden werden weiterhin so behandelt wie Nicht-Schlüsselkunden. Die Organisation unternimmt also keine Umweltdifferenzierung.
- (b) Der Verkäufer mit der geografisch günstigsten Kundennähe übernimmt die Betreuung des Schlüsselkunden. Statt der Orientierung an strategischer Planung steht die Profitabilität des Alltagsprozesses im Fokus.
- (c) Der Verkaufsleiter übernimmt die Betreuung des Schlüsselkunden. Es werden keine zusätzlichen Stellen geschaffen, sondern Stellen genutzt, die bereits programmatisch recht freigestellt sind – nämlich Hierarchiespitzen.
- (d) Zufällig gewachsene persönliche Beziehungen zwischen einem Verkäufer und dem Schlüsselkunden führen zu einer persönlichen Betreuung durch diesen Verkäufer. In diesem Fall entscheidet nicht die Organisation, sondern es wird *persönlich* und in *Interaktionen* über die Art der Kundenbeziehungen entschieden

All diese Alternativen gleichen sich darin, dass keine bewusste Entscheidung getroffen wurde: bei (a) wird gar keine Entscheidung getroffen, Alternative (b) stützt sich auf geografische

Zufälligkeiten und Effizienzgedanken, (c) auf die Machtverhältnisse in der eigenen Organisation und (d) auf zufällige persönliche Beziehungen. Die Organisation wird von der Entscheidung frei gestellt – stattdessen entscheidet das Persönliche in der Interaktion.

Die gewählten beispielhaften Alternativen sollen illustrieren, dass mit der Einrichtung des KAM sehr wohl eine wirkliche Entscheidung getroffen wurde, die damit auch als solche behandelt werden kann. Die Entscheidung hat große Konsequenzen: eine Organisation ohne KAM behandelt die Abwanderung eines Großkunden als Gefahr, die von außen kommt. Durch die Einrichtung einer Position, die sich um das Wohlergehen des Schlüsselkunden zu kümmern hat, wird aus der vormals externen Gefahr ein internes Risiko, dem man aktiv begegnen kann. Man gewinnt außerdem eine Person, die Verantwortlichkeit für dieses Risiko übernimmt.⁵

Es scheinen also noch einige blinde Flecken in der Forschung zum Thema KAM zu bestehen. Diese Arbeit soll einen Beitrag leisten, diese blinden Flecken durch Einnahme einer anderen, stärker organisationssoziologischen Perspektive in den Blick zu bekommen. Um zu diesem Punkt zu gelangen, soll zunächst eine theoretische Rückbindung vorgenommen werden, um sich dem KAM zu nähern.

⁵ Zur Unterscheidung von Risiko und Gefahr: Japp 1996.

3 Theoretische Hintergründe zum Key Account Management

Will man sich der Position des KA-Managers nähern, sollte man zunächst untersuchen, mit was für einer Position man es zu tun hat. Auffällig ist, dass KAM an den *Grenzen* von *Organisationen* entsteht, weshalb sich folgende Fragen ergeben:

1. KA-Manager arbeiten an Stellen, die in **Organisationen** eingesetzt werden. Wie lassen sich Organisationen beschreiben?
2. KAM ist eine Position, die an der **Grenze** von Organisationen entsteht. Was sind die Besonderheiten von Grenzstellen in Organisationen?

3.1 Soziologische Organisationstheorie

KAM wird in den letzten Jahren verstärkt in Wirtschaftsunternehmen eingesetzt. Der soziologische Überbegriff für diese soziale Einheit heißt „Organisation“. Organisationen machen inzwischen einen Großteil unseres Lebens aus. Die moderne Gesellschaft ist eine „Organisationsgesellschaft“ (Jäger/Schimank 2005: S.19). Durch zunehmende funktionale Differenzierung in gesellschaftliche Funktionssysteme wie Recht, Wirtschaft, Politik usw., entstanden auch Organisationen als eigener Sozialtypus, der ideal zur Verteilung von Personen auf Stellen ist (vgl. Luhmann 1998: S.828f). Schon bei einem der Gründerväter der Soziologie, Max Weber, ist diese zunehmende Organisiertheit der Gesellschaft angesprochen: er spricht von einem Typus „legale[r] Herrschaft mit bürokratischem Verwaltungsstab“ (Weber 2006: S.219), der in der Moderne unverzichtbar sei – tatsächlich habe man nur die Wahl zwischen „Bürokratisierung“ und „Dilettantisierung“ der Verwaltung“ (Weber 2006: S.225). Klaus Türk spricht deshalb auch von einer „Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft“ (vgl. Türk 1995).

Organisationen sind heute einerseits Ordnungsmittel (vgl. Mayntz 1963: S.7): nur in organisierter Form können kontinuierlich zu erfüllende Aufgaben auch bei einem stetigen Wechsel der Mitglieder erledigt werden. Zum anderen tragen Organisationen aber auch erheblich zu einem gesellschaftlichen Wandel bei (vgl. Mayntz 1963: S.7): Massenproduktion, modernes

Bildungswesen und heutige technische Entwicklungen wären beispielsweise ohne Organisationen nicht denkbar.

Um zur Stelle des KA-Managers vorzudringen, sollte man sich zunächst vor Augen führen, was die in der Moderne so erfolgreiche soziale Form „Organisation“ ausmacht. Das relativ beständige Muster einer Organisation kann als „Organisationsstruktur“ bezeichnet werden. Gemeint sind damit beispielsweise Hierarchieregelungen, Aufgabenzuteilungen, Rechte der Mitglieder etc. Diese offiziellen Erwartungen machen die Struktur jedoch nicht allein aus: die realen Verhaltensweisen in der Organisation decken sich zumeist nicht komplett mit den offiziellen Vorgaben der Leitung (vgl. Mayntz 1963: S.81). Die Struktur der Organisation besteht also sowohl aus festgeschriebenen Vorgaben, wie auch aus praktischen Abweichungen aus derselben und inoffiziellen Regelungen.

Eine soziologische Theorierichtung, die besonders gut geeignet scheint, Organisationsstrukturen zu analysieren und helfen soll, die Position des KAM einzuordnen, ist die Organisationssoziologie Luhmanns, die im Folgenden kurz vorgestellt wird.

3.2 Systemtheoretische Organisationsstheorie

Die Systemtheorie Niklas Luhmanns unterscheidet drei grundlegende Typen sozialer Systeme: Gesellschaft, Interaktion und Organisation.

Die Gesellschaft ist das soziale System, das alle Kommunikation einschließt – es gibt keine Kommunikation außerhalb der Gesellschaft (vgl. Luhmann 1998: S.78).

Interaktionssysteme bilden sich, wenn Kommunikation unter Anwesenden stattfindet (vgl. Luhmann 1998: S.814), also eine face-to-face-Situation vorherrscht.

Organisationen sind im Gegensatz zu Interaktionen dadurch ausgezeichnet, dass sie Regeln über Mitgliedschaftsbedingungen aufstellen, Rollen spezifizieren und im Allgemeinen *entscheidungsfähig* sind.

Die wichtigste Entscheidung für die Organisation ist zunächst die über ihre Mitglieder. Wer wird unter welchen Bedingungen zugelassen und wer wird damit notwendigerweise ausgeschlossen? Es werden Mindestbedingungen festgelegt, die vom einzelnen Mitglied erfüllt

werden müssen, damit es seinen Mitgliedsstatus behalten darf (formale Organisation) (vgl. Luhmann 1964: S.88). Damit einhergehend wird auch erklärbar, weshalb die Systemtheorie selbst Personen, die für die Organisation arbeiten, als Umwelt des Systems begreift (z.B. Luhmann 1964). Eine Person ist nur Teil der Organisation, solange sie ihre Rolle als Organisationsmitglied ausfüllt. Das heißt auch, dass nur ein spezifischer Teil der Person für die Organisation legitim ansprechbar ist. Weder der Familienvater noch das Parteimitglied oder jegliche andere persönliche Rolle hat etwas mit dem Ausfüllen der beruflichen Rolle zu tun.

Eine Möglichkeit, Organisationsstrukturen zu analysieren, liegt in der Unterscheidung verschiedener Entscheidungsprämissen – also Entscheidungen der Organisation, die als Grundlage für weitere Entscheidungen dienen. Luhmann (2000: S.222ff) nennt drei dieser Entscheidungsprämissen:

Die erste sind *Programme*, die sich eine Organisation gibt und die sowohl schriftlich durch fixierte Regelungen, Vereinbarungen etc. festgelegt, aber auch einfach mündlich vereinbart werden können. Es werden Zweck- und Konditionalprogramme unterschieden. Bei der Zweckprogrammierung ist es dem Mitglied freigestellt, welche Mittel es zur Erreichung des Ziels wählt, solange es dieses erreicht. Die Konditionalprogrammierung dagegen gibt vor, wie das Mitglied zu reagieren hat, wenn eine vorgegebene Situation eintritt (vgl. Luhmann 2000: S.263ff).

Die zweite Art von Entscheidungsprämissen sind die Kommunikationswege der Organisation (oder die „Organisation der Organisation“ [Luhmann 2000: 302]). Hier werden Entscheidungen getroffen, auf welchen Wegen Kommunikation in der Organisation verläuft. Das einfachste Beispiel dafür stellt der Hierarchieaufbau dar. Aber auch andere Formen wie Mitzeichnungsrechte oder Abstimmungsregelungen fallen unter diese Entscheidungsprämissen (vgl. Kühl 2006: S.9)

Als letzter Typ von Entscheidungsprämissen kann noch das Personal genannt werden. Man kann eine Stelle mit einem Juristen oder einem Soziologen besetzen und entsprechend Unterschiede feststellen. Personen können versetzt, eingestellt, entlassen und geschult werden (vgl. Kühl 2006: S.9f).

Organisationsstellen werden in unterschiedlicher Weise von diesen Entscheidungsprämissen geprägt. Während also beispielsweise Fließbandarbeit eher auf Konditionalprogrammierung setzt, werden hierarchisch höherstufige Positionen eher durch die Entscheidungsprämisse Personal geprägt, da Ereignisse, auf die reagiert werden muss, schlecht vorhersagbar und planbar sind. Auch im Bereich des KAM setzt die Organisation in starkem Maße auf die Entscheidungsprämisse Personal, wie noch gezeigt werden soll.

Wenn eine Organisation wächst und sich in immer mehr Unterabteilungen ausdifferenziert, entstehen Stellen, die darauf spezialisiert sind, mit Außenkontakten zu tun zu haben. Man denke beispielsweise an Außendienstler, Einkäufer, Call-Center-Mitarbeiter etc. Diese Positionen haben eine für die Organisation seltsame Aufgabe zu verrichten: sie kümmern sich als Vertreter der Organisation im Interesse derselben um die „Nicht-Organisation“, also um das, was außerhalb des Operationsspielraums der Organisation liegt. Sie bekommen die Aufgabe, diese Umwelt für die Organisation fruchtbar zu machen.

Die Mitglieder, die auf Außenkontakte spezialisiert sind, haben also die paradoxe Aufgabe zu verrichten, sich mit der von der Organisation ausgeschlossenen Umwelt zu befassen. Die Paradoxie besteht darin, dass die Mitglieder den Auftrag von der Organisation bekommen, nicht bloß die Erwartungen der Organisation zu erfüllen, sondern auch die der Umwelt – aber nur in dem Maße, dass es der Organisation nutzt. Dass diese Aufgabe für Grenzstellen von Organisationen nicht bloß auf dieser theoretischen Abstraktionsebene ungewöhnlich ist und dass diese typische Probleme hervorbringt, soll im nächsten Kapitel deutlich werden.

3.3 Zum Problem der Grenzstelle

Schon in den 1960er Jahren hat Niklas Luhmann in seinem Schlüsselwerk „Funktionen und Folgen formaler Organisation“ die Grenzstellen von Organisationen beschrieben. Doch war er nicht der Erste, der diese Stellen in Organisationen entdeckte. Auch andere Organisati-

onstheoretiker und Soziologen haben sie, wenn auch unter anderem Namen⁶, in ihren Arbeiten aufgegriffen. Bei Grenzstellen handelt es sich nach Luhmanns Verständnis um Positionen in Organisationen, die notwendigerweise entstehen, wenn sich Organisationen ausdifferenzieren und bestimmte Stellen mit der Kommunikation zur Umwelt beauftragen und so das System repräsentativ vertreten. Die Aufgaben der Grenzstellen bestehen darin, einigen widersprüchlichen Erwartungen gerecht zu werden. Zunächst haben sie die Aufgabe, das System (also die Organisation) nach außen als ideal darzustellen, andererseits sollen aber auch Verhandlungen geführt, Spannungen abgebaut und relevante Änderungen der Umwelt an das System weitergegeben werden, um mögliche notwendige Strukturanpassungen vornehmen zu können (vgl. Luhmann 1964: S.223f). Formalisiert, also zur Mitgliedschaftsbedingung gemacht werden, können diese unterschiedlichen Erwartungen jedoch nicht in gleichem Maße. Zum formalen Auftrag werden kann nicht beides gleichzeitig, da sonst Widersprüchliches erwartet würde.

Eine weitere wichtige Funktion der Grenzstellen besteht darin, von außen kommende Erwartungen abzublocken, Ansprüche abzuweisen und im Allgemeinen Mauern zu den Kunden und Stakeholdern aufzubauen. Das wirkt auf den ersten Blick hochgradig unmodern: zukunftsfähige Unternehmen müssten dem Zeitgeist entsprechend Schranken zu ihren Kunden niederreißen (Stichwort Transparenz) und immer offen für Neuheiten und Innovationen sein (z.B. Posch 2006: S.198ff).

Auf den zweiten Blick jedoch offenbart sich, dass diese „Gatekeeping“-Funktion der Grenzstellen auch in den modernsten Organisationen zu finden ist – und zu finden sein muss. Organisationen gründen ihren großen Erfolg in der Moderne darauf, dass sie sich vor Außenkomplexität verschließen und dadurch Eigenkomplexität aufbauen können (siehe z.B. Luhmann 1998: S. 827f). Es entstehen hochgradig spezialisierte und ausdifferenzierte Organisa-

⁶ Bei Parsons (1952) wird das Äquivalent zur Grenzstelle beispielsweise „Repräsentation“ genannt. In dieser Arbeit soll jedoch am Begriff der Grenzstelle festgehalten werden – einerseits, um zu markieren, dass theoretisch eher die Systemtheorie Luhmannscher Prägung zugrunde liegt, andererseits, weil mit dem Begriff „Repräsentation“ bei weitem nicht alle Aufgaben von Grenzstellen zur Genüge Beachtung finden.

tionen, die aufgrund hoher spezifischer Abhängigkeiten⁷ ein hohes Maß an Spezialisierung und selbstgewählter Eigenkomplexität erreichen können. Würde man die Forderungen nach völliger Offenheit gegenüber außerorganisatorischen Erwartungen ernst nehmen und ihnen uneingeschränkt nachkommen, würden all diese Ausdifferenzierungen zurückgenommen.⁸ Wenn man diesen Gedankengang akzeptiert, erscheinen die Grenzen von Organisationen als wichtiges Moment zur Beschreibung der Organisation. An dieser Stelle wird die Grenze zur Umwelt aufrecht erhalten und gleichzeitig problematisch. Die wichtigste Unterscheidung der Theorie sozialer Systeme, die zwischen System und Umwelt, wird an dieser Stelle besonders greifbar.

Das Abblocken von Erwartungen ist bei der Arbeit an der Grenze aber nur die eine Seite der Medaille. Genauso wichtig ist es, auf die Umwelt einzugehen (Stichwort: Kundenorientierung), sowie die Umwelt nach (für die Organisation) relevanten Neuheiten abzusuchen und diese bei Bedarf in die Organisation einzuführen. Tacke (1997) spricht in Anlehnung an Weick (1985) von *Enactment*-Prozessen, womit eine „aktive Konstruktion von bedeutsamen Umwelten“ (Tacke 1997: S.27) gemeint ist. Damit ist unter Bedingungen hoher Unsicherheit ein aktives Experimentieren und Eingreifen in die Umwelt gemeint. Es handelt sich also nicht um ein bloßes Absuchen der Umwelt nach neuen Informationen, sondern um aktive Konstruktions-, Interpretations- und Vermittlungsprozesse. Da beide Aufgabenbereiche (also Gatekeeping und Enactment) üblicherweise von ein und derselben Person ausgeübt werden, entstehen Spannungen: die Person an der Grenze allein entscheidet, welche Anfragen, Informationen oder Forderungen abgeblockt werden – auf der anderen Seite ist es ihre Aufgabe, trotz des stetigen Abblockens von Erwartungen, ständig nach wichtigen Neuerungen in der Umwelt der Organisation zu suchen und diese aktiv in das System zu tragen.

⁷ Es ist erstaunlich, wie viele Voraussetzungen gegeben sein müssen, um so eine hoch spezialisierte „Organisationsgesellschaft“ (Jäger/Schimank 2005) aufrechterhalten zu können. Benötigt werden z.B. eine Gesellschaft, in der Geld attraktiv ist, die rechtliche Sicherung der Einhaltung von Verträgen und allgemeine sowie spezialisierte Bildungseinrichtungen (vgl. Luhmann 1998, S.828). Wirtschaft, Recht und Bildung bzw. Erziehung müssen also eine sehr spezifische Form gewinnen, um Organisationen im heutigen Sinne zu ermöglichen.

⁸ Das ist natürlich nur ein hypothetisches Gedankenspiel. Tatsächlich sind die ständigen Forderungen nach Innovation und Transparenz wohl auch im hohen Maße bloße Außendarstellungen von Personen und Organisationen, die mit der Realität wenig gemein haben.

Die Grenzstelleninhaber müssen einerseits als Organisationsmitglieder den Erwartungen der Organisation und ihrer Führungskräfte gerecht werden. Von ihnen wird aber andererseits ebenfalls erwartet, den Erwartungen der Umwelt zu entsprechen. Auch diese Aufgaben können starke Widersprüche mit sich bringen. Ist die Organisation zum Beispiel auf effiziente Kundenbetreuung, auf standardisierte Verfahren und hohen Gewinn aus, erwarten die Kunden individuelle Konzepte oder Produkte, flexible Betreuung etc.

Die erwähnten widersprüchlichen Aufgaben der Grenzstellen sind in Abbildung 1 dargestellt:

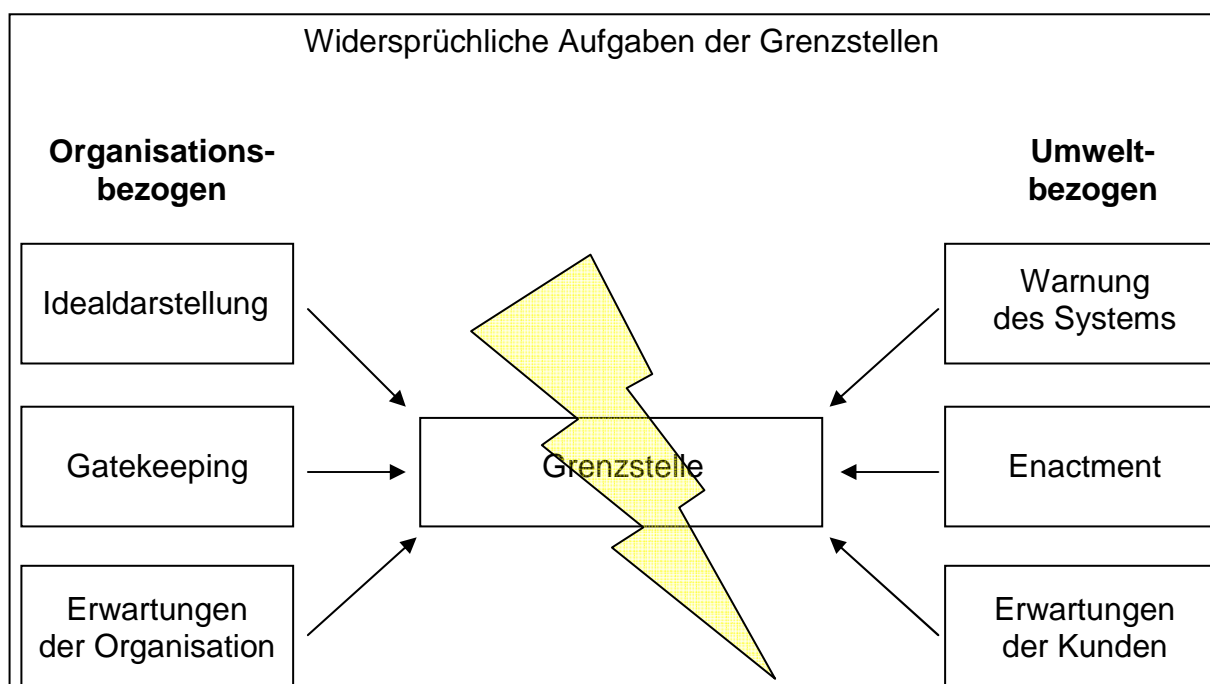


Abbildung 1

Eine Folge der Arbeit an der Grenze besteht darin, dass Informationen, die von außen nach innen weitergegeben werden, dem Grenzstelleninhaber persönlich zugerechnet werden, da organisationsintern keine Notwendigkeit für die Mitteilung dieser Information erkannt wird. Zunächst wird diese Mitteilung also als Initiative des Grenzstelleninhabers gesehen – und Initiativen werden persönlich zugerechnet (vgl. Luhmann 1964: S.224).

Ein weiteres Risiko der Arbeit an der Grenze besteht darin, dass der Grenzstelleninhaber Gefahr läuft, bei zu geringer Integration in die Organisation „abtrünnig“ zu werden, also dem eigenen Arbeitgeber illoyal gegenüber zu stehen. Personen, die unter hohen Unsicherheiten

durch ihre Rolle leiden (also insbesondere Grenzstellen), wechseln häufig die Organisation (vgl. Singh 1993: S.12).

Ein weiteres Problem an Grenzen besteht darin, dass der Grenzstelle misstraut wird: Adams (1980: S.30) geht auf das Problem des „distrust cycle“ an der Grenze von Organisationen ein: die Grenzstelle muss für die eine Seite die andere Seite repräsentieren, was zu Misstrauen führt, wodurch es zur Überwachung des Grenzstelleninhabers kommt. Das wiederum führt zu weniger Kooperationsbereitschaft der Grenze gegenüber der anderen Seite, was auch hier zu Misstrauen und in der Folge zu stärkerer Überwachung führt. Die Konsequenz ist eine nicht zufrieden stellende Arbeit an der Grenze.

Luhmann spricht weiterhin das Problem der Rollenverflechtung an. Gemeint ist, dass Rollenerwartungen des einen Systems nur dann erfüllt werden können, wenn das andere System sich darauf einlässt und die Erwartungen in einem gewissen Rahmen akzeptiert. Die Organisationsmitglieder an der Grenze müssen sich darauf einlassen, die Rolle des jeweils anderen mit einzubeziehen und zu akzeptieren. Luhmann geht weiterhin auf einige Möglichkeiten ein, Grenzstellen durch organisationale Entscheidungen zu fördern (vgl. Luhmann 1964: S.229ff). Weitere Probleme an Grenzen bestehen in psychischen Belastungen der Rolleninhaber. Durch die angesprochenen Zumutungen und die sich aus der Rolle ergebende Unsicherheit in der Rollenausübung entsteht Stress. Es gibt viele Studien, die sich mit den psychischen Belastungen und möglichen protektiven Faktoren befassen. In der Einleitung wurde bereits darauf hingewiesen. In Abbildung 2 sind noch einmal die verschiedenen Probleme, die an der Grenze auftreten können, zusammengefasst:

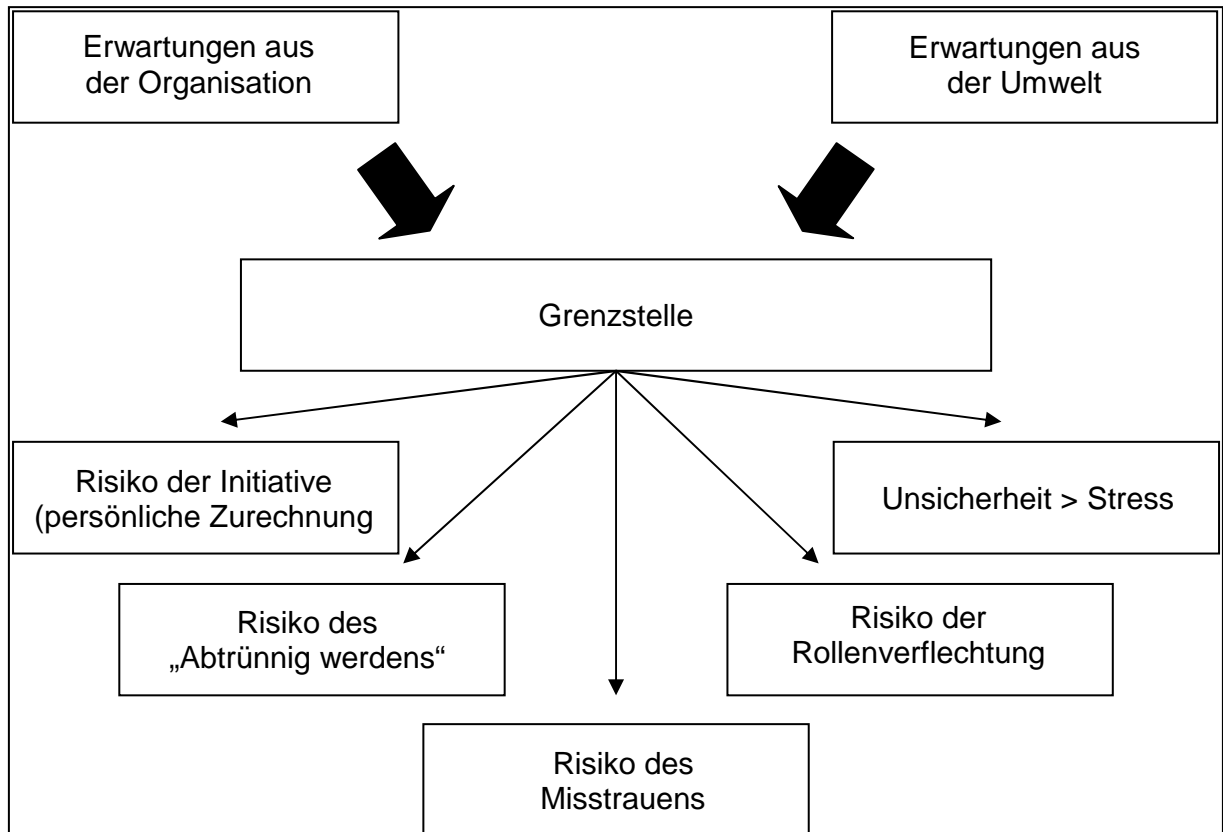


Abbildung 2

Um dem Risiko der persönlichen Zurechnung zu entgehen, entstehen nach Luhmann „typische Strategien“ (Luhmann 1964: S.225) zur Abmilderung dieses Risikos.

Diplomatische Sprache stellt eines dieser Mittel dar: man versucht, sich durch nicht allzu offensive Wortwahl nicht unbeliebt zu machen, bevor riskante Informationen tatsächlich benannt werden. Außerdem kann versucht werden, zunächst Stimmungen in der Organisation abzutasten, um dann seine Initiative darauf abzustimmen. Eine weitere Strategie besteht darin, die Verantwortung entweder auf Vorgesetzte zu übertragen oder aber sich selbst so darzustellen, als ob man diese Verantwortung nicht zu übernehmen hätte, sondern der bloße Nachrichtenüberbringer sei (vgl. Luhmann 1964: S.225).

Abbildung 3 stellt diese vorgestellten Strategien kurz dar:

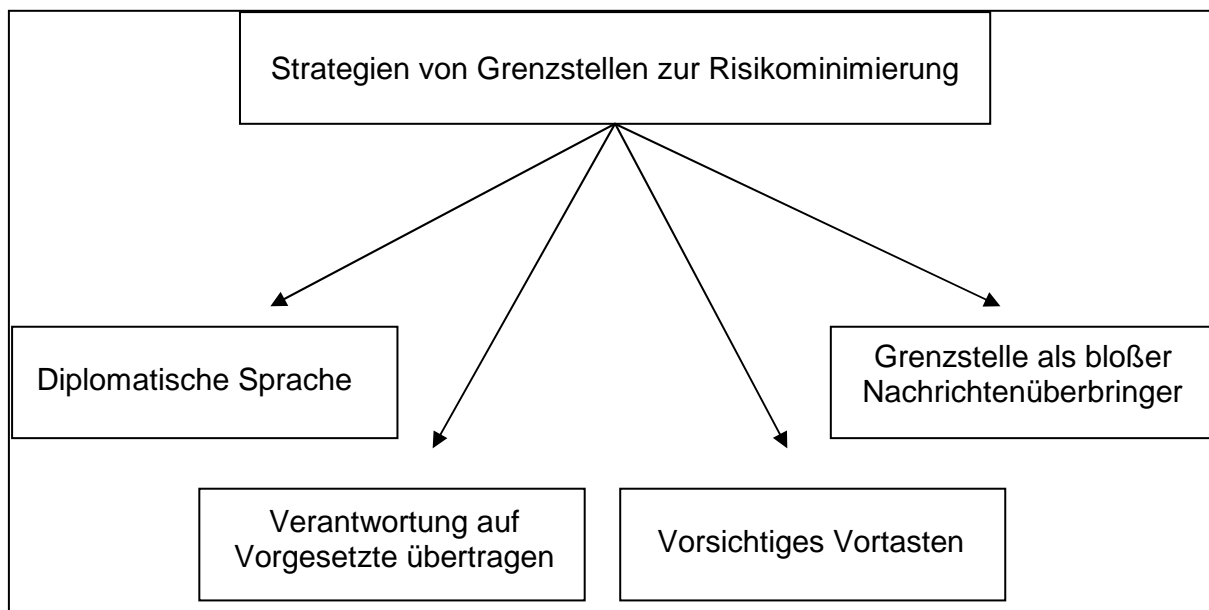


Abbildung 3

Auch im Falle des KAM werden diese Strategien natürlich aktuell. Inwieweit diese angewendet werden, wird weiter unten im empirischen Teil der Arbeit erläutert.

4 Deskriptiver empirischer Teil

In diesem Teil der Arbeit soll zunächst das empirische Vorgehen erläutert und sodann eine Vorstellung der Interviewpartner vorgenommen werden. Die Gesprächspartner werden zu typischen Fällen verdichtet, um erste Beobachtungen zur Position des KAM gewinnen zu können.

4.1 Empirisches Vorgehen

Um empirisches Material zu gewinnen, wurden im Zeitraum von März bis Mai 2009 sieben Interviews mit KA-Managern geführt. Die Kontaktaufnahme erfolgte über die Internetplattform „Xing“, über die schriftliche Anfragen gestellt wurden. Die Auswahl der KA-Manager erfolgte zufällig. Es gab lediglich regionale Einschränkungen: so kommen alle Interviewpartner ausschließlich aus Nordrhein-Westfalen. Die Anfragen wurden dann zufällig an KA-Manager in mittleren und großen Unternehmen verschickt. Die Gruppe der Interviewten ist demnach recht heterogen: es wurden zwei Frauen und fünf Männer interviewt, die in den verschiedensten Branchen des produzierenden und dienstleistenden Gewerbes beschäftigt sind und die – wie noch zu sehen sein wird – stark unterschiedliche Rechte und Kompetenzen im Unternehmen haben.

Die Interviews wurden in offener Form durchgeführt, es war jedoch ein Leitfaden zur Unterstützung des Interviewers vorhanden, um wichtige Fragen nicht zu vergessen. Es waren zwei Interviewphasen vorgesehen: zunächst wurden drei Interviews geführt, um das Feld zu öffnen. Danach wurde der Leitfaden leicht überarbeitet und es wurden vier weitere Interviews durchgeführt. Die Änderungen waren jedoch minimal.⁹

Die Dauer der Interviews betrug in den meisten Fällen etwa eine Stunde.

Nach der ersten Phase, also den ersten drei Interviews, konnte bereits ein erstes Bild entwickelt werden, welche Fälle weiterhin interessant sein könnten. Dabei sollte ein möglichst breites Aufgabenspektrum von KA-Managern abgedeckt werden. Es war nicht das Ziel, eine

⁹ Der finale Leitfaden befindet sich im Anhang unter 8.1.

statistische Repräsentativität zu erreichen – stattdessen wurde eine „konzeptuelle Repräsentativität“ (Bohnsack/Marotzki/Meuser 2006: S.155) angestrebt, es sollten also alle Fälle erhoben werden, die für die Forschungsfragen notwendige Daten enthalten. Nachdem im siebten Interview deutlich wurde, dass sich einige Fälle nicht mehr trennscharf unterscheiden ließen und keine relevanten neuen Aspekte mehr genannt wurden, wurde die Datenerhebung abgeschlossen.¹⁰

Probleme machte in den Interviews vor allem das zu behandelnde Thema: Da unter anderem Probleme zwischen Kunden, Organisation und KA-Manager angesprochen wurden, wurde der Interviewte dazu angeleitet, latente Themen anzusprechen, die in seinen alltäglichen Gesprächen nicht vorkommen. Beispielsweise sollten im Interview Aspekte wie Vorurteile gegenüber KA-Managern oder Kommunikationsprobleme nach innen wie nach außen thematisiert werden, die in der täglichen Arbeit gerade gegenüber den Kunden nicht angesprochen werden dürfen, für die vorliegende Arbeit aber von großem Interesse sind. Teilweise war es schwierig, den Interviewten dazu zu bringen, aus seiner Rolle der Grenzstelle zu bewegen und damit die Ebene der Idealdarstellung der Organisation und ihrer Abläufe zu verlassen. Um diesem Problem besser begegnen zu können wäre ein anderer Forschungsansatz nötig gewesen: eventuell hätte man bessere Daten generieren können, wenn die Kommunikation zwischen KA-Manager und Kunden auf der einen Seite und KA-Manager und Organisationsmitgliedern auf der anderen Seite aufgezeichnet worden wäre. Da der Fokus aber nicht allein auf diese Kommunikationsprobleme gelegt werden sollte, sondern zusätzlich weitere Aufgaben des KA-Managers, seine Sicht auf die Aufgaben, die er zu erledigen hat und weitere Organisationsstrukturen beleuchtet werden sollten, wäre dies nur ergänzend denkbar.

Trotzdem bleibt es sicherlich eine Schwachstelle des empirischen Vorgehens, dass über Beziehungen und Interaktionen nur etwas aus zweiter Hand erfahren werden konnte.

Die Interviews wurden nach der Erhebung zunächst verdichtet, die nach theoretischen Ge-

¹⁰ Dieses Vorgehen geht auf das „Theoretische Sampling“ zurück. Dazu: Bohnsack/Marotzki/Meuser 2006: S.154.

sichtspunkten interessantesten Stellen herausgesucht, woraufhin Fälle gebildet wurden. Dieser Arbeitsschritt wird im nächsten Kapitel dargelegt. Einzelne Thesen sind von den Einzelfällen abstrahiert weiterverfolgt worden. Im Kapitel 5 sollen diese Thesen, rückgebunden an die Theorie, vorgestellt, entwickelt und plausibilisiert werden.

4.2 Die interviewten Key Account Manager

Um zunächst einen praktischen Einblick in die Arbeit des KA-Managers zu geben, werden die Interviewpartner vorgestellt, die gerade in ihrer Unterschiedlichkeit besonderes Interesse verdienen. Es sollte deutlich werden, wie hochgradig unterschiedlich KAM eingesetzt wird und welche Art von Personen an diesen Stellen tätig ist.

Es werden die Personen beleuchtet, die an diesen Positionen beschäftigt sind. Es erfolgt eine Beschreibung ihrer Aufgaben, mit denen sie konfrontiert sind. Weiterhin soll ihre Einbettung in die Organisation thematisiert werden. Außerdem werden die zum Teil sehr unterschiedlichen Auffassungen, die die Interviewten vom KAM haben, benannt.

Insgesamt wurden sieben Interviews geführt. Ausführlich wird jedoch nur über vier der Interviewpartner berichtet. Die anderen drei Fälle waren entweder nicht trennscharf zu den anderen oder haben keine weiteren wichtigen Aspekte für die Arbeit aufgeworfen, so dass diese drei Fälle im Kapitel 4.2.5 zusammen behandelt werden. Den Interviewten wird in jedem Fall ein prägnanter, ihrem Fall entsprechender Name gegeben; diese Namen werden für den Rest der Arbeit beibehalten.

Alle in den folgenden Unterkapiteln von 4.2 angegebenen Zitate stammen aus den Interviews mit dem jeweiligen KA-Manager. Für diese Zitate werden um der besseren Lesbarkeit willen keine Quellenangaben gemacht. Die Legende zu den transkribierten Interviews und somit auch zu den angegebenen Zitaten befindet sich im Anhang unter 8.3.

Eine Besonderheit wird sich bei dem so genannten „Programmierten“ ergeben. Um seine Anonymität und die des Unternehmens, in dem er beschäftigt ist, zu gewährleisten, musste die Anonymisierung deutlich härter betrieben werden als in den anderen Fällen. So werden weder Branche, noch Produkte genannt, um die aus Sicht des Autors interessanteren Punkte

wie die Programme des Unternehmens näher beleuchten zu können, ohne die Anonymität zu gefährden.

4.2.1 Der „Macher“

Der „Macher“¹¹ ist KA-Manager in einem mittelständischen eigentümergeführten Chemieunternehmen, das Standorte in acht verschiedenen Ländern besitzt. Das Unternehmen beschäftigt einige hundert Mitarbeiter, davon 21 am Standort des „Machers“. Das Unternehmen hat verschiedene Standbeine im Bereich Chemie, die sich auf Produktion, Entwicklung und Handel mit verschiedenen chemischen Produkten stützen. Der interviewte KA-Manager arbeitet im Bereich Polyurethansysteme und ist dort für Klebstoffe zuständig. Er ist der erste KA-Manager des Unternehmens. Der Geschäftsführer musste sich etwa ein Jahr vor Durchführung des Interviews entscheiden, wie er mit dem Bereich „Klebstoffe“ umgeht: er kümmerte sich bisher nebenher selbst um diesen Bereich, musste aber eigentlich ein anderes Ressort bedienen. Es entstand die Frage, ob der Bereich vom Unternehmen aufgegeben werden oder ob im Gegenteil eine eigene Position für diesen Bereich geschaffen werden sollte. Man entschied sich für letztere Option und stellte einen KA-Manager ein, um große Neukunden zu akquirieren und zu betreuen. Die Wahl fiel auf einen langjährig erfahrenen Außendienstmitarbeiter eines Großkonzerns, der aus der Branche kam, also schon eine gewisse Kenntnis des Feldes mitbrachte. Die Aufgabe des „Machers“ liegt hier vor allem in der Koordination des gesamten Bereichs „Klebstoffe“. Er hat extrem viele Freiheiten – Strategiemeetings finden lediglich zweimal im Jahr statt. Der „Macher“ berichtet, dass sein Chef von ihm erwartet, dass er Entscheidungen trifft und seinen Bereich nach eigenem Ermessen weiterentwickelt. Er hat die Möglichkeit, von der er auch Gebrauch macht, Kapazitäten in der Forschung und Entwicklung sowie in der Produktion zu blockieren und notfalls „sinnlose Projekte“ zu stoppen, wenn sie nicht zielführend sind. Möglich werden diese Freiheiten durch die strikte Tren-

¹¹ Dies ist eine aus den Daten gewonnene Kategorisierung. Diese wird hier (methodisch etwas unsauber) vorweg genommen, um die Lesbarkeit zu verbessern, sowie Verwirrungen zu verhindern und nicht die vorhergehenden Fallbezeichnungen verwenden zu müssen. Bei diesen war es so, dass einfach Laufnummern vergeben wurden – also KAM1 bis KAM7. Der „Macher“ wäre in diesem Fall „KAM1“.

nung der Unterabteilungen (neben Klebstoffen gibt es noch zwei andere Unterabteilungen, die aus Anonymitätsgründen nicht genannt werden). Alles was nicht in seinen Bereich fällt, machen sein Kollege bzw. der Geschäftsführer – diese drei Mitarbeiter teilen sich die KA-Bereiche strikt auf und mischen sich in den je anderen nicht ein. Somit bekleidet der KA-Manager in diesem Fall eine Quasi-Geschäftsführerposition für seinen Bereich.

Diese Rechte und Freiheiten bezahlt der „Macher“ in seinem Fall damit, dass er nicht jeden Kunden so betreuen kann, wie ein KA-Manager das seines Erachtens tun müsste. „Der Sinn des Key Account Manager(s)“ sei im Grunde genommen, in Großunternehmen „ganz tief reinzukommen“. Dazu bleibt ihm in seiner Funktion nicht die nötige Zeit, da er einerseits 10-12 Großkunden zu betreuen hat, ständig auf der Suche nach Neukunden ist und ein paar kleinere Kunden im Bereich „Klebstoffe“ ebenfalls hinzukommen, auch wenn er versucht, diese kleineren Kunden möglichst an die internen Servicemitarbeiter abzutreten.

Der „Macher“ ist Ansprechpartner für seine Kunden zu jeder möglichen Frage. Qualitätsprobleme, Verbesserungsvorschläge zur derzeitigen Produktion, chemische Anforderungen, die gewünscht werden und ohne weiteres nicht umzusetzen sind etc. Der KA-Manager muss hier also ein extrem hohes Fachwissen mitbringen oder zumindest die richtigen Leute haben, die ihm bei diesen Fragen assistieren.

Die Kernaufgabe des „Machers“ in diesem Betrieb ist es, zu verkaufen. Er sieht sich selbst als Vertriebsmitarbeiter und findet auch, dass die wichtigste Kompetenz eines erfolgreichen KA-Managers darin besteht, „Vertriebsmensch zu sein. Man muss das Verkaufen-Prinzip mögen, (...)“ Gleichzeitig müsse man jedoch auch moderieren können, da die unterschiedlichsten Erwartungen aufeinander prallen und man nicht bloß mit der Produktion sondern auch mit hochrangigen Mitgliedern von Großunternehmen zu tun hat. Dass die Aufgabe etwas über das simple Verkaufen hinausgeht, erläutert er auch dadurch, dass die Kunden eine Komplettlösung erwarten. Sie wollen nicht nur den Klebstoff, sondern möchten auch wissen, wer die Anlagen dazu baut. Auch dafür muss der KA-Manager einen Anbieter in der Hinterhand haben. Außerdem dient der KA-Manager in diesem Betrieb der Suche nach neuen Trends, nach Entwicklungen auf dem Markt, der Beobachtung der Konkurrenz etc., also kurz

der Beobachtung der Umwelt seines Segments.

Der „Macher“ berichtet, dass er seinen Bereich frei nach seinen Ideen entwickelt. „Wir sprechen natürlich darüber, was ich vorhabe, aber im Grunde genommen kann ich mich da entwickeln, wie ich möchte.“ Diese Freiheiten seien auch der Grund gewesen, weshalb er sich für die Aufgabe entschieden habe.

Mit dem „Macher“ zeigt sich ein Bild des KA-Managers, das eine Position knapp unterhalb des Geschäftsführers darstellt. Der „Macher“ ist ein fast ohne Vorgaben agierendes Organisationsmitglied, das strategische Freiheiten besitzt und *aktiv* in Organisationsprozesse eingreifen kann und soll. Durch diese Schwerpunktsetzung ist der KA-Manager vor allem Ansprechpartner in technischen Fragen. Der Aufgabenbereich der persönlichen Beziehungspflege ist hier weniger wichtig, was sich auch an der Aussage des „Machers“ ablesen lässt, in erster Linie Verkäufer zu sein. Wie noch zu sehen sein wird, trifft das bei weitem nicht auf jeden KA-Manager zu.

4.2.2 Der „Rückversicherer“

Ein ganz anderer KA-Managertyp als der „Macher“ ist der „Rückversicherer“. Er arbeitet für einen sehr großen weltweit tätigen Personaldienstleister. Bei einer Unternehmensgröße von einigen tausend Mitarbeitern in Deutschland muss die KAM-Funktion allein aufgrund der schlichten Größe schon eine ganz andere sein, als in der Organisation des „Machers“. Und genau das zeigt sich auch, wenn man seine Position betrachtet: auf dem Papier ist der „Rückversicherer“ regionaler Key Account Manager, da seine Kunden ihren Firmensitz alle in derselben Region haben, er betreut diese jedoch deutschlandweit.

Er befindet sich zum Zeitpunkt des Interviews seit 3 ½ Jahren an dieser Position. Zuvor war er bei einem kleineren Personaldienstleister tätig, wo er seine individuelle Vorliebe für persönliche Kundenbetreuung entdeckt hat, weshalb er sich gezielt um eine KAM-Position in seiner Branche bemühte.

Die vier bis fünf Kunden, die der KA-Manager betreut, werden danach ausgewählt, wie hoch

das Potential für Zeitarbeit ist. Das heißt, dass nicht unbedingt die Kunden mit dem aktuell höchsten Umsatz als Key Account gelten, vielmehr muss aufgrund der Schnellebigkeit der Branche längerfristig geplant werden und analysiert werden, welcher Kunde wohl auf lange Sicht die meiste Nachfrage nach Kurzarbeit hat. Hier wird aktuell, was bereits weiter oben angeklungen ist: es muss nicht immer zu einer automatischen Zurechnung der Kunden zu Key Accounts durch Umsatzzahlen kommen – auch strategische Aspekte können eine große Rolle spielen.

Interessant an dieser Variante der KAM-Position ist, dass der KA-Manager seine Kunden nicht nach Branchenspezifika zugewiesen bekommt, sondern nach Regionen. Der KA-Manager muss also alle Qualifikationen mitbringen, die die verschiedenen Kunden verlangen könnten. Der KA-Manager ist hier also nicht mehr ein Spezialist wie im vorigen Fall, sondern ein Generalist, dessen Aufgabenspektrum ein wesentlich anderes ist. Durch diese breiten Anforderungen, die die Kunden an den „Rückversicherer“ stellen, sowie durch die schiere Unternehmensgröße hat er einen extrem hohen Koordinationsaufwand zu bewerkstelligen. Tatsächlich hat der KA-Manager mehr mit der Kommunikation nach innen zu tun, als mit der Kommunikation mit dem Kunden. „Ich stimme mich grundsätzlich mit allen Abteilungen allen Organisationseinheiten ab“ – das ist bei über 500 Niederlassungen und verschiedensten Organisationseinheiten eine nicht zu unterschätzende Aufgabe. Aber „nur dann, wenn ich dem Kunden schlüssig was darstellen kann, wo auch alle hinterstehen, hat der Kunde was davon.“ Um den Kunden wirklich bei allen Fragen zur Seite stehen zu können, nimmt er häufig auch einfach einen Spezialisten der Abteilung beziehungsweise einen Mitarbeiter, der diesem speziellen Kunden persönlich schon sehr viel näher ist, zu Kundengesprächen mit. Der „Rückversicherer“ geht bei seinen Projekten sehr behutsam vor, um niemanden vor den Kopf zu stoßen: keine Entscheidung wird getroffen, ohne dass nicht alle relevanten Abteilungen und Schlüsselpersonen informiert wurden und das Vorgehen mit ihnen abgestimmt wurde. Der „Rückversicherer“ betrachtet sein Unternehmen wahrscheinlich nicht zuletzt wegen dieses geschilderten Vorgehens offenbar als großes Netzwerk, was es in gewisser Weise wohl auch ist. So wird, wenn er einmal nicht weiter weiß, bei Kollegen aus dem KA-Bereich

nachgefragt, ob sie ähnliche Probleme auch schon einmal hatten und es wird um Tipps gebeten. Oder Aufgaben werden komplett abgegeben: „Dann ruf ich da n Kollegen im On-Sight-Management an und sag 'So pass auf, der und der Kunde, das und das Problem, habt ihr n Konzept? Macht mir doch bitte mal was fertig“.

Der „Rückversicherer“ sieht seine Aufgabe vor allem darin, dem Kunden eine einzelne Person zu bieten, „wo se all ihre Sorgen hintragen können, all ihre Wünsche hintragen können“. Es ist leicht nachzuvollziehen, dass die Kunden sich gerade bei so einer von außen besehen unübersichtlichen Organisationsstruktur ein übersichtliches Bild der Organisation wünschen und eine einzelne Person, die sie zur Verantwortung ziehen können und mit der sie über Rahmenverträge und Boni streiten können. Es ist wohl dieser Organisationsstruktur geschuldet, dass das Unternehmen das KAM schon seit etlichen Jahren einsetzt. Eine der wichtigsten Eigenschaften für KA-Manager sieht der „Rückversicherer“ außer den sehr allgemeinen Aspekten „Engagement“ und „Serviceorientierung“ in einem „guten Gefühl für Menschen“. Man sollte an der Körpersprache des Gegenübers bereits erkennen können, wie man sich ihm gegenüber zu verhalten hat, um erfolgreich zu sein. Das deutet auf eine sehr starke persönliche Einfärbung der Beziehung zwischen KA-Manager und Kunden hin. Er berichtet, dass er auch des Öfteren mit Kunden essen geht, ihnen zum Geburtstag gratuliert oder Geschenke zur Hochzeit oder zur Geburt eines Kindes vergibt. Es scheint dabei einen sehr schmalen Grat zwischen Privatsphäre und dienstlichem Beziehungsmanagement zu geben. Über den Aspekt des Beziehungsmanagements hinaus ist es ihm aber natürlich ebenfalls wichtig, seine Dienstleistung zu verkaufen. „Man muss Vertriebler mit voller Seele sein, das definitiv“, dennoch: „das Wort Verkaufen darf eigentlich bei nem Key Accounter meiner Meinung nach nicht im Vordergrund stehen. Ähm, die Inten,tion schon, nur nicht das Wort.“ Der „Rückversicherer“ hat also eine sehr klare Vorstellung von ansprechbaren und nicht ansprechbaren Themen.

Die KA-Manager dienen diesem Unternehmen aber zu einem nicht unwesentlichen Teil auch als „Antennen zur Warnung des Systems“ (Luhmann, 1964, S.224). Der „Rückversicherer“ gibt seinem Vorgesetzten einmal im Monat ein Feedback, wie es um seine derzeitigen Kun-

den und seine Akquise-Kunden steht, sowie darüber, was er für „Schwingungen der Kunden wiederzugeben“ hat. Die wirtschaftliche Lage ist dabei natürlich wichtigstes Thema: was hat der KA-Manager für ein Gefühl, wie die Zukunft des Kunden aussieht? Hat der Kunde eventuell jetzt schon Probleme? Solche und ähnliche Fragen sollen in diesen Gesprächen beantwortet werden.

Besonders viele gestalterische Möglichkeiten (wie der „Macher“) besitzt der „Rückversicherer“ nicht. Die Corporate Identity schreibt gewisse Konzepte vor, die weltweit angewendet werden, weshalb er von sich aus nicht die Möglichkeit hat, neue Konzepte zu initiieren.

Mit dem „Rückversicherer“ steht also ein wesentlich anderer Typ von KA-Manager zur Analyse: im Gegensatz zum „Macher“ ist dieser weniger der Ansprechpartner für technische Fragen, was allein daran erkennbar ist, dass er für alle Betriebe aller Branchen seiner Region, die Zeitarbeit nachfragen, zuständig ist. Außerdem besitzt er bei weitem nicht die strategischen Möglichkeiten wie der „Macher“.

Stattdessen ist der „Rückversicherer“ vor allem dafür da, die Organisation darzustellen, dem Kunden eine durch ihn vermittelte einheitliche Organisation präsentieren zu können und vor allem über persönliche Interaktion Kundenbindung aufzubauen.

Im Vergleich dieser beiden KAM-Typen ist schon erkennbar, welche unterschiedlichen Aufgaben unter demselben Namen KAM firmieren.

4.2.3 Der „Beziehungstaktiker“

Der „Beziehungstaktiker“ arbeitet für einen Feinkostproduzenten mit etwas mehr als 100 Mitarbeitern. Sein Unternehmen stellt seit etwa 20 Jahren Feinkostsalate, Brotaufstriche, Dressings und Desserts her. Dabei werden zwei verschiedene Ebenen auf Kundenseite angesprochen. Zum einen werden zahlreiche Fachhändler und Gastronomiebetriebe direkt beliefert, zum anderen sind Lebensmitteleinzelhandelskonzerne wichtige Kunden des Unternehmens. Für den Bereich Lebensmitteleinzelhandel gibt es neben dem „Beziehungstaktiker“ noch einen weiteren KA-Manager. Beide teilen sich die Konzerne untereinander auf und betreuen diese deutschlandweit.

Die Hauptaufgabe des KA-Managers besteht darin, dass er Hauptansprechpartner sowohl für seine fünf Kunden ist, wenn es beispielsweise um Preisabsprachen, Abstimmungen über Produktänderungen oder ähnliches geht, als auch für interne Themen, die sich auf seine Kunden beziehen. Auffällig an dieser Stelle ist die deutliche Übermacht auf Kundenseite. Hier haben sich in den letzten Jahrzehnten einige wenige Großkonzerne gebildet, die über eine erhebliche Einkaufsmacht verfügen. So ist es für den einzelnen Produzenten von erheblicher Wichtigkeit, eine Listung bei diesen Konzernen zu bekommen, beziehungsweise nicht zu verlieren. Der KA-Manager selbst sagt, man könne „es sich zum heutige Zeitpunkt auch nicht mehr erlauben, dass man jemanden davon nicht mehr beliefert“. Diese Machtverhältnisse scheinen auch in der Beziehung zwischen KA-Manager und Kunden durch. Für den „Beziehungstaktiker“ sind persönliche Beziehungen zum Kunden ein entscheidender Erfolgsfaktor. Zwar seien die Lebensmitteleinzelhandelskonzerne in dieser Hinsicht extrem auf der Hut und blockierten persönliche Beziehungen von Vertriebsmitarbeitern produzierender Unternehmen und eigenen Einkäufern so gut wie möglich, aber sollten sich einmal Chancen ergeben, mit dem Kunden außerhalb der Unternehmens eine persönliche Beziehung aufzubauen, mache man das natürlich „sehr sehr gerne“. Das liegt nicht nur an der hohen Macht der Einkäufer, sondern auch an einer gewissen Austauschbarkeit der Produkte, da es recht viele Produzenten von Feinkostsalaten gibt – wenn die Produkte einen ähnlichen Geschmack aufweisen und den gleichen Preis haben, werden persönliche Beziehungen noch einmal wichtiger.

Aufgrund der Wichtigkeit der einzelnen Kunden und aufgrund der Tatsache, dass es recht schwierig ist, bei diesen Kunden einen Termin zu bekommen, werden Kundengespräche vom KA-Manager akribisch vorbereitet. Zunächst setzt er sich mit der Geschäftsführung, dem Marketingmanager und dem Produktionsleiter der eigenen Organisation zusammen und es wird beispielsweise besprochen, wie die Verpackung verbessert werden kann, wie dem Kunden dieses neue Design verkauft werden kann und anderes mehr. Der „Beziehungstaktiker“ legt sich dann ein Vorgehen zurecht, wie er dem Kunden seine neuen Ideen präsentiere

ren kann und wie er versucht, diesen zu „begeistern“.

Bei den Planungen zu Veränderungen von Produkten oder Verpackungsdesigns dient der KA-Manager immer auch als Korrektiv. Durch den Kontakt zum Kunden ist ihm aus seiner Sicht eher bewusst, welche Designs beim Kunden am Besten ankommen. Er sagt wörtlich: „Der Marketingmanager möchte es natürlich immer ich sach mal n bisschen bunter haben, ne? (...) Viele versuchen eben sich auch so n bisschen zu verwirklichen da, ne?“ Der „Beziehungstaktiker“ sieht sich an dieser Stelle in der Pflicht, die Sicht des Kunden zu repräsentieren und seine Kollegen in ihrer Kreativität etwas zu bremsen.

Dass er mit dieser Rolle nicht immer auf Gegenliebe stößt, zeigt sich beispielsweise darin, dass er als eine der wichtigsten Schlüsselkompetenzen eines guten KA-Managers eine hohe Frustrationstoleranz nennt. Frustrierend sei es beispielsweise, „wenn man das Gefühl hat, dass die Kollegen das ja vom Gefühl her für einen selber machen (für den „Beziehungstaktiker“, Anm. CG) und nicht für den eigenen Arbeitsplatz“ – wenn also der KA-Manager allein die Diskrepanz zwischen Außen- und Innensicht zu spüren bekommt und diese zu vermitteln hat.

An dieser Stelle kommt das taktische Geschick des „Beziehungstaktikers“ zum tragen: durch seine Schlüsselposition im Unternehmen – er allein ist Ansprechpartner für den Kunden, wenn es um das Unternehmen geht, genauso wie er alleiniger Ansprechpartner für seine Kollegen ist, wenn es um den Kunden geht – kann er Informationen taktisch verschärfen, abschwächen oder verschweigen. Um die gute Beziehung zum Kunden nicht zu gefährden, werden beispielsweise Informationen verschwiegen, von denen der „Beziehungstaktiker“ denkt, sie kämen beim Kunden nicht gut an. Andererseits könne er intern auch mal mit der „Holzhackermethode“ vorgehen und behaupten, dass der Kunde abwandert, wenn nicht gewisse Bedingungen erfüllt werden. Dieses Vorgehen solle jedoch eher die Ausnahme sein, in erster Linie sei diplomatisches Geschick im Umgang mit den unterschiedlichen Perspektiven von Kunde und Unternehmen gefragt. Gerade eine gewisse Übersetzungsleistung ist gefragt, wenn der Kunde beispielsweise seine neue Bio-Eigenmarke einführen will und der KA-Manager dann einen Ansprechpartner aus dem Bio-Sektor bekommt, der „sehr speziell“ ist

und mit „karierten Maiglöckchen“ auf den KA-Manager zukommt – also mit Ideen, die kaum oder nur sehr schwer umsetzbar sind und die intern nur sehr schwer zu vermitteln sind. Teilweise müsste sich der „Beziehungstaktiker“ deshalb noch auf dem Weg vom Kundentermin zum Unternehmen intern anschlussfähige Argumente überlegen, wie er der Produktionsabteilung vermitteln kann, dass dieses Produkt in die Produktion aufgenommen werden soll.

Der „Beziehungstaktiker“ sieht sich selbst nicht als Verkäufer. Einerseits passe diese Bezeichnung nicht zu seiner Person, andererseits sind – wie gesehen – in seiner speziellen Position ganz andere Fähigkeiten gefragt. Als typischer Verkäufer müsse man den Kunden auf die Nerven gehen, an seiner Stelle ist aber ganz im Gegenteil persönliches Feingefühl gefragt, weil es nur sehr wenige Kunden gibt, die man unter keinen Umständen verlieren darf.

Bei dem „Beziehungstaktiker“ wird das Beziehungsmanagement noch einmal wichtiger als beim „Rückversicherer“. Interessant ist, dass das Verkaufen für ihn ganz im Gegensatz zum „Macher“ gar nicht mehr im Vordergrund steht. Neue Kunden zu gewinnen ist in diesem Bereich kaum noch möglich – es geht also vor allem darum, die bestehenden Kunden immer aufs Neue von der eigenen Organisation zu „begeistern“. Dazu werden wo immer möglich, persönliche Beziehungen zum Kunden aufgebaut und taktische Möglichkeiten genutzt. Die von Luhmann genannten Strategien zur Minderung des Risikos der persönlichen Zurechnung (1964, S.225) finden hier beispielsweise Anwendung: Informationen werden aufgebauscht oder abgeschwächt, es wird diplomatische Sprache verwendet etc. Wiederum begegnet uns also eine neue Interpretation des KAM, das vor allem auf das Geschick des KA-Managers in persönlicher Interaktion aufbaut.

4.2.4 Der „Programmierte“

Der „Programmierte“ ist in einem deutschen börsennotierten Großkonzern beschäftigt. Er ist KA-Manager im zentralen KAM und betreut eine Branche deutschlandweit. Die vergangenen vier Jahre war er auch schon KA-Manager in diesem Konzern, hatte aber zum Zeitpunkt des Interviews gerade die betreute Branche gewechselt. Er betreut 12 Kunden, die rein danach

ausgewählt wurden, wie viel Umsatz durch sie erwirtschaftet wird. Jeder Kunde, der in dieser Branche einen Umsatz von einem Punkt jenseits von mehreren Millionen Euro jährlich für das Unternehmen erwirtschaftet, zählt automatisch als Key Account und wird damit vom „Programmierten“ betreut. Die Mitarbeiter im zentralen KAM arbeiten in der Regel im Home Office und sind dementsprechend deutschlandweit verstreut. Auch beim „Programmierten“ ist es nicht anders: er hat sein Büro relativ nah bei den Firmensitzen seiner betreuten Kunden, die sich größtenteils in einer einzigen Region angesiedelt haben.

Seine Aufgabe als KA-Manager definiert der „Programmierte“ darüber, eine Person zu sein, die den Kunden komplett ausleuchtet – und das nicht allein zahlenbasiert, sondern persönlich: immer wieder nennt er den Satz „wir gehen in den Köpfen der Kunden spazieren“. Er meint damit, dass er dafür da ist, Trends und Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und darauf reagieren zu können. Er will sich nicht als Verkäufer sehen, sondern als jemand, der individuelle Lösungen für seinen Kunden anbietet. Ziel sei dabei, den Umsatz zu sichern und auszubauen. Wichtig ist der Unternehmensleitung die „One-Face-to-the-Customer-Strategie“, dass also der KA-Manager alleiniger Ansprechpartner für die Kunden ist.

Die Betreuung seines Kunden besteht hauptsächlich in der Beratung: welche Projekte kann sein Unternehmen übernehmen, es werden in einer eigenen Abteilung Analysen für den Kunden durchgeführt und Kontakte im Unternehmen beansprucht, die für den Kunden von außen nicht überschaubar sind. Dementsprechend ist die Fähigkeit, erfolgreiches „Networking“ innerhalb des Unternehmens zu betreiben auch eine Schlüsselkompetenz für einen KA-Manager in diesem Unternehmen. Der „Programmierte“ konnte von einem Fall berichten, in dem ein KA-Manager diese Kompetenz nicht mitbrachte und deshalb scheiterte.

Schaut man sich die Unternehmensstruktur und die Möglichkeiten und Rechte des „Programmierten“ an, mag man den Leitsatz des „Programmierten“, „nämlich „in den Köpfen der Kunden spazieren“ zu gehen, also auf individuelle Bedürfnisse einzugehen, kaum glauben: viel zu omnipräsent sind dafür die etlichen Regelungen, Überwachungssysteme und Programme zu Vorgehensweisen. Das zeigt sich beispielsweise in der für den „Programmierten“ als eminent wichtig erachteten persönlichen Beziehung zum Kunden, die durch Kundenbin-

dungsprogramme unterstützt wird. Es gibt beispielsweise ein Kundenbindungsprogramm, das Informationsveranstaltungen, Vorträge und Events einschließt, zu denen teilweise prominente Gäste eingeladen werden, und in deren Rahmen persönliche Kontakte geknüpft, beziehungsweise vertieft werden können. Des Weiteren werden persönliche Kundendaten gesammelt, die dann beispielsweise ein „Geburtsmailing“ oder einen Adventskalender bekommen.

Um die Führungskräfte und alle am Prozess beteiligten stets auf dem Laufenden zu halten, gibt es ein IT-System, in dem der „Programmierte“ festhält, was mit den Kunden besprochen wurde, welche Umsatzpotentiale erwartet werden und einiges mehr. Bei wichtigen Verhandlungen, die auf Ebene der Geschäftsführung des Kunden stattfinden, wird der „Programmierte“ von einer Führungskraft begleitet. Es gibt darüber hinaus Quartalsgespräche mit den Führungskräften, bei denen über Ergebnisse berichtet wird, bei denen auch jährlich bis zu fünf verschiedene Ziele an den KA-Manager vergeben werden, die relevant für eine variable Vergütung sind.

Es gibt also sehr klare Regelungen zur Kommunikation mit dem Kunden, die darüber hinaus noch starker Kontrolle unterliegt. Es gibt jedoch noch weitere Beispiele für die starke Programmierung des KA-Managers: für den Fall, dass der KA-Manager in einer Betreuungssituation einmal nicht weiter weiß, gibt es ein speziell dafür eingerichtetes Büro, das Ansprechpartner im Unternehmen vermittelt. Soll Neukonzepte betrieben werden, gibt es einen Maßnahmenplan, der IT-gestützt begleitet und abgearbeitet wird. Um Neuentwicklungen zu fördern werden Innovationsworkshops angeboten; um Ideen umzusetzen, gibt es eine Datenbank, in die diese eingetragen werden können. Sie werden dort geprüft und eventuell weiterverarbeitet – in diesem Fall gibt es eine Belohnung für den Entwickler der Idee.

Diese strikte Programmierung zeigt sich dann auch in der Betreuung des Kunden. Die Leistung des KA-Managers liegt hier vor allem mit der Kenntnis des eigenen Unternehmens und seiner Netzwerkfähigkeit darin, Möglichkeiten des Unternehmens zusammenzustellen und Kontakte für den Kunden herzustellen. Hierin ähnelt seine Aufgabe der des „Rückversicherers“. Auffällig ist die scharfe Trennung zwischen internen Abläufen und der Außendarstel-

lung des Unternehmens durch den KA-Manager. In der Darstellung – also in diesem Fall im Kundengespräch – wird auf hochindividuelle Dienstleistungen und kundenspezifisches Vorgehen abgestellt, was tatsächlich in einer Rekombination bestehender Leistungen besteht. Anders ist es in einem solch riesigen Unternehmen wohl auch nicht denkbar – dennoch hebt sich die recht starre interne Struktur und die starke Programmiertheit des KA-Managers in aller Deutlichkeit von der Außendarstellung ab.

Mit dem „Programmierten“ steht eine noch einmal anders geartete Interpretation der Rolle des KAM zur Verfügung. Ähnlich wie der „Rückversicherer“ arbeitet der „Programmierte“ in einem großen Konzern, dessen Strukturen nicht auf den ersten Blick zu erfassen sind. Die KAM-Aufgaben sind jedoch in beiden Fällen etwas anders gestrickt: während die Zusammenarbeit beim „Rückversicherer“ über ein starkes internes Netzwerk und viel interne Abstimmungsarbeit läuft, sind die Kommunikationswege und Programme beim „Programmierten“ klar geregelt, wodurch die interne Komplexität von vornherein reduziert werden soll. Während der „Rückversicherer“ also starken Aufwand mit Abstimmungen betreiben muss, kann sich der „Programmierte“ stärker auf die Kontakte mit dem Kunden konzentrieren – mit der Konsequenz, weniger Entscheidungsspielraum zu haben.

Im Falle des „Programmierten“ wird die starke interne Programmierung Voraussetzung für die externe Flexibilität in der Interaktion mit dem Kunden. Darauf wird zurückzukommen sein.

4.2.5 Der „Personalisierte“, die „Vermittlerin“ und die „Informale“

Der „Personalisierte“ ist KA-Manager in einem international agierenden Großkonzern mit mehreren tausend Mitarbeitern. In seiner Unterabteilung dieses Konzerns sind allein mehrere tausend Personen beschäftigt. Er versteht sich selbst als Bindeglied zwischen allen Abteilungen seiner Organisation und seinen jeweiligen Großkunden. Er betreut zehn Kunden und ist damit einer von etwa 25 KA-Managern seiner Organisation, die in Deutschland regional ihre Großkunden betreuen. Er ist dabei nicht bloß Betreuer seiner Topkunden, sondern ist in seiner Region auch für die Gewinnung von Neukunden zuständig, wobei er nicht auf spezifische Branchen beschränkt ist. Seine Aufgaben sind ähnlich gelagert wie die des „Program-

mierten“: er muss aus einem gegebenen Produktportfolio individuelle Zusammenstellungen für den Kunden machen, zu strategischen Entscheidungen ist er also ebenfalls nicht befugt. Ebenso wichtig ist es an seiner Position, eine persönliche Beziehung zum Kunden aufzubauen. Er stellt sich zu jedem Kunden Fragen wie „Ist er sportlich aktiv? Kann er vielleicht am unternehmenseigenen Triathlon teilnehmen?“ oder ähnliches, um möglichst eine persönliche Beziehung zu ihm aufzubauen.

Als wichtigste Eigenschaften eines KA-Managers an seiner Position sieht er Fachwissen¹², eine „verkäuferische Persönlichkeit“ und Flexibilität, da ein KA-Manager prinzipiell rund um die Uhr für seinen Kunden da sein müsse. Außerdem sollte man „auch mal n bisschen Diplomatie besitzen (...) sonst hat man nämlich ganz schnell keine Kunden mehr“. Der „Personalisierte“ ist als Typ prinzipiell nicht trennscharf zum „Programmierten“. Was beim „Personalisierten“ jedoch auffällt ist die Art, wie seine Organisation“ ihre KA-Manager rekrutiert: man braucht schon einen gewissen Erfolg, um in den Job hineinzukommen. „Man wird nicht einfach Key Account Manager qua Status oder qua Ausbildung, sondern sie müssen auch irgendwo das Händchen dafür haben für Geschäfte“. Statt also, wie im Falle des „Programmierten“ auf extrem viele Regelungen und Programme zurückzugreifen, um den Erfolg des KA-Managers zu kontrollieren und zu sichern, wird hier im besonderen Maßstab auf den Faktor „Person“ vertraut und auf sein Geschick im Umgang mit den Kunden.

Die „Vermittlerin“ ist KA-Manager in einem mittelständischen Softwareentwicklungsunternehmen, dessen Kunden ebenfalls hauptsächlich mittelständische Unternehmen sind. Sie ist zuständig für den Bereich Sozial- und Gesundheitswesen, der erst in den letzten Jahren an Wichtigkeit gewonnen hat. In ihrem Segment gibt es einige hundert Kunden, die Software von ihrem Unternehmen beziehen. Da es in diesem Bereich keine großen Topkunden gibt, kann man die „Vermittlerin“ im strengen Sinne nicht als KA-Manager bezeichnen, hier zeigt sich, wie inflationär der Begriff verwendet wird. So besteht ihre Aufgabe auch eher darin, Neukunden zu akquirieren und diese an Mitarbeiter in ihrem Unternehmen zu vermitteln. Die

¹² An dieser Stelle ist vermutlich das Fachwissen der unternehmenseigenen Prozesse gemeint. Unwahrscheinlicher ist es, dass der Interviewte hier Fachwissen des KA-Managers bezüglich seiner Kunden meint, da diese nicht nach Branchen, sondern nach Regionen verteilt werden.

eigentliche Hürde, die sie dabei zu überwinden hat, ist es, ihren Kunden deutlich zu machen, dass sie diese Software benötigen und dass das Unternehmen der „Vermittlerin“ idealer Ansprechpartner für sie ist. Ein großes Problem an dieser Stelle scheint das unterschiedliche „Wording“ zu sein, das ihre eigene Organisation und die Organisationen aus dem Sozial- und Gesundheitswesen benutzen. Genau an dieser Stelle kommt die Kompetenz der „Vermittlerin“ zum Tragen, die darin besteht, diese Hürde zu überwinden. Sie selbst hat bereits vorher in einem Unternehmen gearbeitet, in dem sie Kunden aus dem Sozial- und Gesundheitswesen betreut hat und spricht deshalb deren Sprache. Problematisch wird es allerdings, wenn sie ihre Kunden an Kollegen abgibt. Um diesem Problem zu begegnen, hat sie ein „Dictionary“ für ihre Mitarbeiter entwickelt, womit man „ganz klar signalisiert, hier ist \$Unternehmensname\$, wir verstehen dich und somit auch deine Aufgaben, die du zu erfüllen hast (...) und wir können dich perfekt (...) unterstützen.“

Die „Informale“ arbeitet als KA-Manager in einem Unternehmen, das sich mit der Produktion von EDV-Büchern, EDV-Magazinen und Software beschäftigt. Sie ist dort seit etwa zehn Jahren im Bereich „Bücher“ beschäftigt. Sie war zuvor im selben Unternehmen im Außendienst beschäftigt, bis der Bereich „Bücher“ immer wichtiger wurde und eine KA-Manager-Stelle für diesen Bereich eingerichtet wurde – die insgesamt dritte im Unternehmen. Zunächst war sie nur für den Buchhandel zuständig, inzwischen aber auch für Lebensmitteleinzelhandelsketten. Insgesamt werden von ihr etwa 30 Kunden betreut. Bei der Betreuung stehen vor allen Dingen fachliche Fragen im Vordergrund, denn gerade der Softwarebereich „ist ja n sehr schnelllebiger Markt. Das heißt die sind ja permanent damit beschäftigt zu gucken, dass ihre Kunden die aktuellsten und neuesten Produkte in den Regalen führen.“ Und genau dafür ist die KA-Managerin zuständig: sie versorgt ihre Kunden mit aktuellen Neuerscheinungen, empfiehlt Produktwechsel oder gibt diese vor etc. Mit internen Problemen in der Kommunikation hat sie nach eigenen Angaben nicht zu kämpfen – was einfach daran läge, dass der Unternehmensleiter direkt im Büro nebenan säße und die Entscheidungswege deshalb sehr kurz seien. Zwar müsse man als KA-Manager an ihrer Position schon ein Verkäufer sein, jedoch nicht im Sinne des „Autoverkäufer(s), der unbedingt äh sein Auto loswer-

den möchte (...).“ Stattdessen müsse man das richtige Produkt für den Kunden auswählen, damit der Kunde auch zufrieden sei. Vorschläge zur Änderung von Produkten oder anderen Verbesserungen werden auf informalen Wegen mit dem Geschäftsführer besprochen. Wenn es mal zu Problemen zwischen KA-Manager und Kunden kommt, wird kurzerhand der Geschäftsführer eingeschaltet, der dann die Verhandlungen mit dem Kunden führt.

Probleme zwischen KA-Manager, Kollegen und Kunden, die nicht in informalen Gesprächen aufgelöst werden könnten, gibt es nach Auskunft der „Informalen“ nicht. Eine beliebte Taktik der „Informalen“ in Gesprächen mit den Kunden scheint es zu sein, herauszustellen, dass intern Entscheidungen getroffen wurden, die sie nicht beeinflussen kann:

„Also von daher ist diese Konstellation gar nicht so verkehrt, weil sie haben da weiß ich nicht einmal den netten Mitarbeiter und einmal den unnetten Mitarbeiter und der unnette Mitarbeiter in dem Fall ist dann der Chef.“

Der Fall der „Informalen“ ist insofern für einen KA-Manager untypisch, als dass sie nicht die Aufgabe besitzt, persönliche Beziehungen zu ihren Kunden aufzubauen. Persönliche Beziehungen entstehen zwar, was allein schon durch die lange Zeit, in der die „Informale“ an dieser Position arbeitet bedingt ist, es wird aber nicht von der Firmenleitung gefordert oder gefördert.

4.3 Erkenntnisse aus der Typologie von KA-Managern

Wie dargestellt ergeben sich erhebliche Unterschiede in der Interpretation der Rolle des KAM. Diese scheinen zunächst abhängig von der Größe der Organisation zu sein: tendenziell scheint es in mittelständischen Unternehmen eher der Fall zu sein, dass KA-Managern eine strategischere Aufgabe zukommt. Im Extremfall („Macher“) leiten sie gar ihr eigenes Ressort und sind Ansprechpartner in technischen Fragen. In großen Organisationen kommt KA-Managern dagegen eher die Aufgabe zu, dem Kunden ein vereinfachtes Bild der Organisation zu vermitteln und ihn nicht mit organisationsinternen Schwierigkeiten zu behelligen. Es zeigt sich, wie inflationär der Begriff KAM verwendet wird und wie unterschiedlich er verstanden wird.

Unabhängig von der Unternehmensgröße ist es jedoch in fast jedem Fall so, dass es die wichtigste Aufgabe der KA-Manager ist, persönliche Beziehungen zu den Kunden aufzubauen und zu pflegen. In persönlichen Interaktionen geraten organisationale Regeln und Erwartungen in den Hintergrund. Stattdessen werden eigene Regeln und Erwartungen auf persönlicher Ebene ausgehandelt.

Des Weiteren können weitere Aufgaben genannt werden, die KA-Managern häufig aufgetragen werden: neben der Pflege persönlicher Beziehungen ist es dem Kunden oftmals wichtig, im KA-Manager einen kompetenten Fachmann ihres Bereichs zu haben. Der KA-Manager wird häufig als „Anwalt des Kunden“ gesehen, der den Kunden in der Organisation des KA-Managers vertritt. Der Kunde erwartet eine Organisation, die einfach zu durchschauen und zuverlässig ist – der KA-Manager bekommt die Aufgabe, dies zu liefern – unabhängig von der realen vielleicht sehr komplexen Organisationsstruktur. Auf diese und andere Aufgabebereiche des KAM soll im nächsten Kapitel eingegangen werden.

5 Analyse: Funktionen und Folgen von Key Account Management

Nachdem nun ein Einblick in die Position des KA-Managers über eine Darstellung der Interviewten gegeben wurde, soll nun tiefergehend auf spezifische Punkte des Einsatzes der KAM-Position eingegangen werden. In Kapitel 5.1 soll auf Besonderheiten der Key Account Management-Position als Grenzstelle, die auf struktureller Ebene liegen, eingegangen werden. Kapitel 5.2 behandelt Funktionen, die der Darstellung der Organisation dienen. Im dritten Unterkapitel schließlich sollen Folgen des Einsatzes von KAM diskutiert werden.

5.1 Das Key Account Management als Grenzstelle

In diesem Kapitel soll geklärt werden, wie KAM in organisationale Strukturen eingebettet ist. Zunächst wird darauf eingegangen, wie stark man bei der Stelle des KAM auf die persönliche Einfärbung und die persönlich kompetente Ausfüllung der Rolle durch den Rollenträger angewiesen ist. Das zweite Unterkapitel beschäftigt sich mit dem Phänomen, dass in der Position des KAM Systemvertrauen durch persönliches Vertrauen ergänzt wird. In Kapitel 5.1.3 wird darauf eingegangen, welche einflussreiche Rolle dem KAM in Organisationen zukommt: durch Handlungsvollmachten, ein Informationsmonopol auf den Kunden und die Unersetzbarkeit des Kunden für die Organisation kommt der Grenzstelle eine erhebliche Wichtigkeit und damit großer Einfluss innerhalb der Organisation zu. In Kapitel 5.1.4 wird das Verhältnis von Gatekeeping und Enactment im KAM behandelt. Im letzten Kapitel 5.1.5 soll eine Aufgabe genannt werden, die durch den KA-Manager häufig erfüllt wird, nämlich Korrektiv interner (Fehl-)Entwicklungen zu sein, bzw. eine Anpassungsfunktion an die Umwelt zu erfüllen.

5.1.1 Personalisierung von Grenzstellenproblemen

Bei den in den Interviews berichteten Aufgaben der KA-Manager fällt auf, dass die Ziele ihrer Tätigkeit meist nicht besonders klar formuliert sind. Die einzig konsistent erwähnten Ziele bestehen zumeist darin, möglichst hohen Gewinn mit dem Kunden zu machen sowie diesen

nicht zu verlieren. Man könnte an dieser Stelle eine einfache Zweckprogrammierung vermuten, nach der die Mittel relativ egal sind, solange die beiden genannten Ziele erreicht werden. Stattdessen zeigten sich in den Interviews aber sehr individuelle Grundsätze und Werte, nach denen KA-Manager ihre Arbeit ausrichten. Zwei Leitauffassungen, wie sie ihre Rolle auszufüllen haben, berichteten zum Beispiel „der Macher“ und „der Programmierte“.

„Der Macher“:

Weil die gehen davon aus, dass ich in der Lage bin, zu entscheiden, ob dieses Projekt Wert ist, zu verfolgen, oder nicht.

I: *mhm*

„Macher“: *Weil das ist der Sinn des Key Account Manager, dass der so was erkennt.*

„Der Programmierte“:

ich habe vorhin diesen Satz geprägt „In den Köpfen der Kunden spazieren gehen“ und ich glaube, das kann man auf sehr viele Branchen übertragen, weil ich es einfach wichtig finde, weil ich weiß, wo der Schuh drückt.

Statt also formal exakte Vorgaben zu geben, welche Ziele zu erreichen und welche Mittel dabei zu verwenden sind, wird häufig auf die persönlichen Kompetenzen der KA-Manager zurückgegriffen, die sich die Ziele selbst suchen. Besonders deutlich wird das im Fall des „Machers“, dessen größte Einschränkungen seiner Freiheiten in Ressourcenknappheiten liegen. Ihm reden also seine weder Kollegen, noch sein Chef in die Entwicklung seines Resorts hinein.

Der „Programmierte“ dagegen spricht davon, „in den Köpfen der Kunden spazieren (zu) gehen“. Was er damit meint, ist eine hochgradig persönliche Zugangsweise zum Kunden. Diese Auffassung der Position impliziert, den Kunden nicht als bloßen Auftraggeber für konkrete Projekte zu verstehen, sondern ihm zu verstehen zu geben, dass man bemüht ist, flexibel auf ihn einzugehen. Dafür braucht der KA-Manager Freiheiten, diese umzusetzen.

Der KA-Manager ist ein Beziehungsmanager (z.B. Meng 2007: S.14). Er ist ständig bemüht, durch den Aufbau persönlicher Beziehungen zu seinem Kunden eine enge Bindung zu diesem zu erreichen. Beim „Beziehungstaktiker“ wird das beispielsweise deutlich, wenn er sagt, dass jede Chance zu einem Geschäftsessen mit dem Kunden „sehr sehr sehr gerne“ wahrgenommen wird. „Die persönliche Bindung“, so der „Programmierte“ sei das „zentrale äh Stück der Arbeit“, die sachliche Ebene trete dahinter zurück. Dieser Bestandteil der Position ist jedoch ein recht eigentümlicher – die Organisation erwartet vom Organisationsmitglied, persönliches mit dienstlichem zu vermischen. Ein Exkurs zum Charakter der Mitgliedschaftsrolle soll verdeutlichen, was daran so eigentümlich ist.

„Inklusion in Organisation ist durch eine formale Mitgliedschaftsregel konditioniert, die besagt, dass die Anerkennung von Erwartungen, die das Verhalten als Mitglied definieren, Bedingung für Mitgliedschaft ist, Nicht-Anerkennen dagegen mit weiterer Mitgliedschaft unvereinbar ist“ (Bommers/Tacke 2001: S. 69f). Die Person ist also klaren Regeln unterworfen, die nicht gebrochen werden dürfen, wenn sie Mitglied der Organisation bleiben möchte.

Akzeptiert das Mitglied seine Mitgliedschaftsrolle, unterscheidet es zwischen „persönlich“ und „dienstlich“, wobei „dienstliche“ Angelegenheiten all die Erwartungen umfassen, die die Organisation legitimerweise an das Mitglied stellen kann. Es wird bis zu einem gewissen Grade akzeptiert, dass beliebige Erwartungen der Organisation an das Mitglied gerichtet werden können, die dann zu erfüllen sind (vgl. Luhmann 1964: S.42). Anders als bei Organisationen, an denen die Mitglieder freiwillig und unbezahlt partizipieren, können Wirtschaftsorganisationen ihre Zwecke und Programme einfach wechseln und die Mitglieder dadurch zu geändertem Verhalten bewegen. Es wäre Nokia beispielsweise niemals möglich gewesen, die Produktion von Gummistiefeln auf Mobiltelefone umzustellen, wenn ihre Mitarbeiter die Gummistiefel aus Idealismus produziert hätten. Stattdessen muss die Organisation nicht ständig von Neuem prüfen, ob die persönliche Situation oder Motivation des Mitglieds die an sie gestellten Erwartungen zulässt oder nicht. So gewinnt die Organisation Eigenständigkeit, sie kann ihre Strukturen von Umwelteinflüssen wie den persönlichen Situationen ihrer Mit-

glieder unabhängig programmieren (vgl. Luhmann 1964: S.42).

Die Funktion der Mitgliedschaftsrolle beruht auf einer klaren Definition ihrer Grenzen: je klarer diese umrissen werden können, desto deutlicher wird auch, was nicht erwartet werden kann (vgl. Luhmann 1964: S.43).

Neben formalen Rollenbestandteilen gibt es jedoch auch noch die informalen Rollen. Diese sind dem Namen nach nicht formalisiert, ihre Nicht-Befolgung kann also im Zweifelsfall nicht zum Ende der Mitgliedschaft führen. Dennoch erfüllen auch informale Rollen wichtige Funktionen für die Organisation. Kollegialität, Konfliktlösungsroutrinen und selbst Klatsch und Tratsch¹³ können funktional sinnvoll sein (vgl. Luhmann 1964: S. 48). Deutlich wird die Wichtigkeit informaler Rollenbestandteile auch, wenn man an die Protestform von Beamten denkt, die den Betrieb dadurch erheblich stören können, dass sie nur „Dienst nach Vorschrift“ machen – was letztlich nichts anderes bedeutet, als sich ausschließlich den formalen Rollenbestandteilen zu beugen und die informalen Erwartungen zu missachten.

Die Rolle des KAM besitzt nun die Eigenart, dass von der Organisation *erwartet* wird, dass eine informale Rolle an der Grenze der Organisation einzunehmen ist. Es entstehen von Luhmann so genannte „Zwischensysteme“ (Luhmann 1964: S.226), in denen eine eigene Interaktionsgeschichte entsteht und persönliches Vertrauen aufgebaut wird. Zwar ist in allen Rollen in Organisationen ein informaler Rollenbestandteil sehr wichtig (siehe das Beispiel der Beamten), doch baut die Position des KA-Managers gerade darauf auf. Die Rekrutierung der passenden Person für den Job wird hier also besonders wichtig, da die Persönlichkeit des KA-Managers von der Organisation nicht programmiert werden kann. Um einen KA-Manager zu gewinnen, der seiner Aufgabe gerecht wird, die persönlichen Kontakte zur Umwelt zu stärken, müssen insbesondere Faktoren beachtet werden wie: ist die Person zeitlich flexibel? Fällt es der Person leicht, Beziehungen zu knüpfen? Ist die Person den Kunden sympathisch? Es fallen hauptsächlich Merkmale ins Gewicht, die üblicherweise in Interaktionskon-

¹³ Klatsch und Tratsch können in dem Sinne wichtige Funktionen besitzen, als sie den Mitgliedern Sicherheiten verschafft. So wissen die am Klatsch beteiligten Bescheid, was um sie herum passiert, welche informalen Erwartungen erfüllt werden sollten und welche guten Gewissens missachtet werden können; der Klatsch erfüllt die Funktion der Unsicherheitsabsorption.

texten relevant werden – also in informalen Situationen in Organisationen. Die formale Seite seiner Aufgabe verwendet der KA-Manager im Grunde hauptsächlich als taktisches Mittel: so kann er sich in kritischen Fällen auf seine formal festgelegte Rolle zurückziehen, wenn Kunden verärgert oder Vorgesetzte unzufrieden mit seinen Ergebnissen sind. Im ersten Fall stellt er sich als unmaßgeblicher Vermittler dar, der bloß Kunden zu beraten hat und keinerlei Einfluss auf Entscheidungsprozesse in der Organisation hat. Im letzteren Fall stellt er sich ebenfalls als bloßer Kundenberater dar, der keinen Einfluss auf die Kunden hat. In beiden Fällen negiert er also die Chancen von persönlichen Beziehungen, da die Nicht-Befolgung informeller Rollenbestandteile nicht (oder nicht direkt) zum Ende der Mitgliedschaft führen kann. Klar ist, dass KA-Manager, die keinerlei Erfolge im Beziehungsmanagement aufweisen können, nicht lange an dieser Position bleiben. Dennoch wird der Kündigungsgrund nicht der Mangel an persönlichen Kompetenzen gegenüber den Kunden sein.

Weshalb aber wird soviel Wert auf die persönliche Ausfüllung der Rollen im KAM gelegt? Zu vermuten ist, dass sich die Organisation auf diese Weise Vorteile gegenüber strikter Programmierung von Aufgaben verspricht. Hat der KA-Manager stattdessen die Rechte und Kompetenzen, selbstständig entscheiden zu können, also auch *persönlich* verantwortlich zu sein, gewinnt er in der Kommunikation mit dem Kunden an erheblicher Flexibilität – und der Kunde gewinnt vermittelt über die Person des KA-Managers ein vereinfachtes Bild von der Organisation. Die KA-Manager berichteten immer wieder, wie wichtig es sei, individuelle, auf Probleme der Kunden zugeschnittene Lösungen zu finden. Das zu liefern, ist in großen Organisationen extrem schwierig – es sei denn, man hat Personen mit (beschränkten) Handlungsvollmachten, die beispielsweise die Möglichkeit haben, aktiv in den Produktionsprozess eingreifen zu können. Voraussetzung dafür ist, dass diese Personen sehr gut über die Abläufe in der Organisation Bescheid wissen und ein enges Netzwerk innerhalb der Organisation haben, um ihre Vorstellungen umsetzen zu können.¹⁴ Es ist leicht vorstellbar, wie an-

¹⁴ In den geführten Interviews konnte dafür kein Paradebeispiel gefunden werden. Der „Macher“ ist ein Extrembeispiel für zugestandene Handlungsvollmachten, der „Rückversicherer“ dagegen eines für das interne Netzwerk-Knüpfen. In allen Fällen ist die berichtete Aufgabe aber in verschiedenen Abstufungen Aufgabenbereich der KA-Manager.

spruchsvoll die Aufgabe des KA-Managers in dieser Auslegung der Position ist.

Um die von den KA-Managern geführten Prozesse trotzdem für die Führungskräfte kontrollierbar zu machen, finden, so berichteten die entsprechenden KA-Manager, häufige und regelmäßig veranstaltete Feedbackgespräche mit den Vorgesetzten statt.

Durch diese Verlagerung von Entscheidungslasten auf die Person wird der eigentümlichen Position der Grenzstelle Rechnung getragen, an der bloße Zweck- bzw. Konditionalprogrammierung problematisch werden (dazu: Luhmann 1964: S. 230ff). Das gilt gerade im Bereich des KAM: einfache Zweckprogrammierung beispielsweise mit dem Ziel, möglichst viele Produkte zu verkaufen, hat den Nachteil, wenig Feedback in die Organisation zuzulassen. Das Scheitern des Verkaufens und der Wunsch des Verkäufers nach internen Änderungen kommt einem Eingeständnis persönlichen Versagens gleich und wird deshalb vermieden (vgl. Luhmann 1964: S.231).

Der Nachteil der Konditionalprogrammierung, bei der bei vorgegebenen Umweltreizen auf geregelte Weise reagiert wird, besteht in der Gefahr, wichtige Umweltveränderungen aus dem Blick zu verlieren – durch standardisiertes Vorgehen kommen wichtige Neuerungen nicht mehr in die Organisation (Luhmann 1964: S.233).

Die Vorteile der Personalisierung der Beziehungen zu den Topkunden liegen auf der Hand: dem Kunden wird bewusst eine einzige Person als Ansprechpartner zur Verfügung gestellt (Konzept des „One-Face-to-the-Customer“. Siehe z.B.: Belz/Müllner/Zupancic 2008: S.159).

Der KA-Manager hat dann die Möglichkeit, der Organisation ein persönliches Gesicht zu verleihen, was zu Kundenbindung auf persönlicher Ebene führen soll. Nur durch persönliche Betreuung wird es überhaupt möglich, individuell auf den Kunden einzugehen – im Falle strikter Programmierung sind individuelle Konzepte schlichtweg nicht vorgesehen. Aber in der persönlichen Betreuung liegen auch weitere Vorteile: der KA-Manager weiß, wie und ob er den Kunden über gewisse Themen informieren soll. Der „Beziehungstaktiker“ sagt zum Verschweigen gewisser Themen: „Wenn man seinen Kunden kennt, dann weiß man, ähm auch von vornherein schon, dass bestimmte Themen für den eiligen Kunden eigentlich auch überhaupt nichts sind.“ Dieses Einfühlungsvermögen kann nur erreicht werden, wenn per-

sönliche Beziehungen geknüpft werden können und damit nur über eine stark personalisierte Beziehung der Organisation zu ihrem Kunden.

Wie stark an Grenzstellen auf Ressourcen der Person zurückgegriffen wird, zeigen auch die Forschungen von Holtgrewe: sie nimmt in ihren Forschungen über Callcenter (z.B. Kerst/Holtgrewe 2003, Holtgrewe 2002 u.a.) vor allem die begrenzte Rationalisierung von Grenzstellen in den Blick: Organisationen müssten gegenüber der unsicheren Umwelt sowohl Flexibilität, als auch Stabilität sichern. Entgegen der ersten Vermutung stellt Holtgrewe (2001) heraus, welche hohe Umweltkomplexität in Callcentern verarbeitet werden muss. „Die Agents an der Grenzstelle Callcenter wissen also mehr, als sie wissen, verfügen mehr, als sie dürfen und verantworten gegenüber der Umwelt mehr, als sie können. (vgl. Holtgrewe 2001: S.9)“ Sie arbeitet heraus, dass Callcenter gerade durch ihre Beschäftigungspolitik ein hohes Maß an Flexibilität gewinnen, das benötigt wird, um der hohen Umweltkomplexität gerecht zu werden (vgl. Holtgrewe 2002). Es wird also darauf geachtet, dass die beschäftigten Personen einerseits zum Kundenmilieu passen, andererseits aber auch die in diesem Bereich nötige Flexibilität mitbringen.

Interessant an den Befunden von Kerst und Holtgrewe ist für diesen Beitrag, dass sich Organisationen organisationsexterner Ressourcen bedienen, um internen Grenzstellenproblemen zu begegnen. Auch beim KA-Manager fällt auf, wie stark die Person als externe Ressource zur Lösung von Organisationsproblemen genutzt wird:

1. Nur die Person kann dem Kunden ein persönliches Gesicht der Organisation vermitteln
2. Es werden hochgradig flexible und belastbare Personen für die Stellen im KAM rekrutiert, um dem Kunden eine flexible Rund-um-die-Uhr-Betreuung zu gewährleisten.
3. Es werden Personen rekrutiert, die Kompetenzen auf persönlicher Ebene mitbringen, die Beziehungsmanagement betreiben können – eine Aufgabe, die formal nicht erwartet werden kann.

Diese Personen zu finden, ist nicht ganz einfach – es scheint auch nicht ganz einfach zu sein, die nötigen Kompetenzen herauszustellen. Der „Personalisierte“ sagt an einer Stelle: „und sie brauchen auch natürlich ähm ja Erfolg um in eine solche Position reinzukommen.

Das heißt man wird nicht einfach Key Account Manager qua Status oder qua Ausbildung sondern sie müssen auch irgendwo das Händchen dafür haben für Geschäfte“. Die persönlichen Kompetenzen werden also scheinbar vor allem während der Ausübung des Jobs erlernt. Ob man „das Händchen dafür“ hat, zeigt sich erst dann.

5.1.2 Persönliches Vertrauen ergänzt Systemvertrauen

Um langfristige Partnerschaften zwischen Organisationen aufrechterhalten zu können, müssen gewisse Vertrauensleistungen bestehen. Dieses so genannte Systemvertrauen beruht auf einer abstrakten Vorstellung der Organisation (vgl. Luhmann 1964: S.73). Zwar weiß man nicht genau, welche internen Prozesse im Einzelnen nötig sind, um die angefragten Produkte in der gewohnten Qualität geliefert zu bekommen, doch man vertraut darauf, dass dies wie gewohnt weiterhin geschehen wird. Der anderen Organisation wird ein generalisiertes Vertrauen entgegen gebracht, das durch die Formalisierung von Verhaltenserwartungen auf der anderen Seite garantiert wird (vgl. Luhmann 194, S.73) – das Vertrauen beruft sich also auf den Glauben an das Funktionieren und den Fortbestand der Organisation.

Durch die persönlichen Beziehungen, die KA-Manager zu ihren Kunden aufbauen, wird aber noch eine weitere Form von Vertrauen aufgebaut: persönliches Vertrauen. Persönliches Vertrauen bilde sich nur dort, wo es benötigt werde, so Luhmann (1968: S.43). An der Grenzstelle von Wirtschaftsorganisationen zu Großkunden scheint dieser Bedarf zu bestehen. Hier gewinnt die individuelle Person, wie oben dargestellt, erhebliche Relevanz. Die Grenze ist eine entscheidende Stelle zur Produktion von Systemvertrauen (vgl. Holtgrewe 2001: S.7). Nach Giddens (1990: S.85ff) wird in modernen Organisationen an Grenzen Systemvertrauen durch Interaktionsbeziehungen ergänzt und in diese integriert. Der Vorteil für Organisationen besteht darin, dass durch Interaktionsbeziehungen an Grenzstellen Vertrauen aufgebaut werden kann, das auf freundschaftlichen intimen Verhältnissen beruht, was dann auf die gesamte Organisation generalisiert wird. Vertrauen ins System kann aber auch über eine spezifische Weise der Darstellung in der Interaktion erreicht werden: so ist es beispielsweise für Flugbegleiter wichtig, in jeder Situation den Eindruck zu erwecken, es handele sich um

„business-as-usual“ (Giddens 1990: S.85). Aber nicht nur in solchen in der Wahrnehmung der Kunden hoch risikobehafteten Situationen ist es wichtig, den Eindruck einer perfekt funktionierenden Organisation aufrecht zu erhalten.

Auch im Fall der Grenzstelle KA-Manager ist das deutlich zu erleben: das generelle Systemvertrauen reicht den Kunden offenbar oftmals nicht aus. Man wünscht sich einen einzigen Ansprechpartner, auf den man das Systemvertrauen beziehen kann. Diese Person soll Verantwortlichkeit für die Organisation übernehmen, das System vertreten und für die Wünsche der Kunden da sein. Mit einer einzigen verantwortlichen Person wird auch das Risiko, auf legitime Unzuständigkeit¹⁵ zu stoßen, getilgt.

Auch der von einem KA-Manager betreute Schlüsselkunde möchte sich versichert wissen, dass seine Vorstellungen von der Organisation ohne Schwierigkeiten bearbeitet werden können. Deswegen sei es wichtig, Gesamtkonzepte vorlegen zu können, wie der „Macher“ und der „Beziehungstaktiker“ erwähnen. Selbst wenn nicht alles in der Organisation selbst vollbracht werden kann, was der Kunde sich wünscht, muss der KA-Manager doch ein so gutes Netzwerk besitzen, dass er Personen oder Organisationen an der Hand hat, die das für ihn erledigen. „Ich muss es ihm nicht genau erklären können (dem Kunden, Anm. CG), aber ich muss zumindest jemanden kennen, der sich damit auskennt“ („Macher“). Der KA-Manager ist also dafür zuständig, dem Kunden das Bild zu vermitteln, dass der Leistungsfähigkeit der Organisation in jeder Hinsicht vertraut werden könne.

Wie viel Wert in KA-Manager/Kunden-Interaktionen auf persönliches Vertrauen gelegt wird, zeigt ganz besonders der Fall des „Rückversicherers“, der berichtet, wie sehr man als KA-Manager dazu fähig sein muss, ein „Gefühl für Menschen“ zu haben, auf Stimmungen des Gegenübers zu reagieren und sich auf seine Mimik einzustellen. Durch die Monopolstellung in Bezug auf die Kommunikation zum Kunden ist der KA-Manager in besonderer Weise verantwortlich für die Generierung von Systemvertrauen.

¹⁵ Durch die funktionale Differenzierung wird in der Organisation Unzuständigkeit legitimiert (Luhmann 1992, 175ff). Diese Unzuständigkeit ist in persönlichen Beziehungen selbstverständlich nicht denkbar.

5.1.3 KAM als „starke“ Grenzstelle

Klassischerweise haben Inhaber von Grenzstellenpositionen einen schweren Stand. Gerade wenn man an die Positionen, die dem KAM nahe stehen denkt (beispielsweise Verkäufer, Verkaufsleiter, Außendienst-Mitarbeiter), haben diese über ihre ungewöhnliche widersprüchliche Position hinaus damit zu kämpfen, einen recht niedrigen Status innerhalb der Organisation einzunehmen und nicht gänzlich in das Unternehmen integriert zu sein. Was in der Umwelt passiert, interessiert nicht, solange der Verkäufer seine Produkte verkauft.

Der KA-Manager als Grenzstelle wird gegenüber klassischen Grenzstellen innerhalb der Organisation gestärkt. Diese Stärkung hat drei Ursachen: erstens sind die Handlungsvollmachten zu nennen, die KA-Manager bekommen. Zweitens entsteht für den KA-Manager in den meisten Fällen ein Informationsmonopol auf den Kunden. Und drittens gewinnen die KA-Manager durch die Unersetzbarkeit der Kunden für die Organisation an Wichtigkeit.

KA-Manager werden in ihrem Ressort mit relativen Handlungsvollmachten ausgestattet und haben dadurch innerhalb der Organisation einen recht hohen Status (in mittelständischen Unternehmen teilweise den der rechten Hand der Führung, siehe den Fall des „Machers“). Das führt dazu, dass der Grenzstelleninhaber innerhalb der Organisation auf weniger Widerstände trifft. Statt bloß diplomatisch zwischen Ansichten der Organisation und Ansichten der Umwelt zu vermitteln, hat er in einigen Fällen sogar die Möglichkeit, die Organisation aktiv an Umweltanforderungen anzupassen und beispielsweise die Produktion aus eigener Entscheidung umzustellen. Aber selbst wenn er diese Quasi-Geschäftsführer-Funktionen nicht besitzt, gewinnt sein Wort an Gewicht.

Für den KA-Manager entsteht ein Monopol auf den Kontakt zum Kunden, was dazu führt, dass er gut über den Kunden informiert ist, was sowohl das Potential in Verhandlungen stärkt, als auch die Möglichkeiten der Initiative nach innen. Auch wenn im Unternehmen Fragen zum Kunden aufkommen, führt kein Weg am KA-Manager vorbei. Der KA-Manager hat bei gegebenem Informationsmonopol Möglichkeiten der Geheimhaltung – inkonsistente Informationen können unterdrückt werden (vgl. Luhmann 1964: S.234). So hat er einerseits die Möglichkeit, die Organisation nach außen als perfekt funktionierendes Gebilde darzustellen,

andererseits kann er nur die Informationen vom Kunden, die zu seiner Innendarstellung konsistent sind, weitergeben. Der „Beziehungstaktiker“ ist das beste Beispiel für die taktische Nutzung des Informationsmonopols an der Grenzstelle. Er verschärft Aussagen, hält Informationen zurück, versucht geschickt zwischen „Holzhackermethode“ und diplomatischer Sprache zu wechseln, um zu erreichen, was er will. Diese Möglichkeiten der Stärkung der Grenzstelle sind jedoch nicht in der Weise gegeben, wenn Informationen haargenau weitergegeben werden müssen. Ein Beispiel dafür bietet der „Programmierte“: alle Daten zum Kunden werden per IT-System für die Mitarbeiter und Vorgesetzten gespeichert, zu wichtigen Terminen kommen sogar die Vorgesetzten mit.

KA-Manager sind wie Verkäufer auch Vertriebsmitarbeiter. Wie Verkäufer haben sie den Auftrag, möglichst viele Aufträge zu generieren und möglichst viel Gewinn zu erwirtschaften. Es gibt jedoch einen erheblichen Unterschied zwischen beiden Positionen: die Aufgabe des Verkäufers erschöpft sich weitgehend im Absatz der Produkte oder Dienstleistungen. Dadurch ist diese Position recht leicht programmierbar. Der Verkäufer hat dadurch wenig Möglichkeiten, Feedback in die Organisation zu geben, was an der Zweckprogrammierung liegt: wie weiter oben bereits angesprochen (5.1.1) führt diese dazu, dass geringe Absatzzahlen zunächst nicht auf eine sich verändernde Umwelt, sondern auf den Verkäufer selbst zugeschrieben werden. Beim KA-Manager stellt sich das anders dar: durch die Stärkung seiner Position, durch geringere Programmierung und stärkere Personalisierung und seine Möglichkeit, aktiv in die Prozesse der Organisation einzugreifen, werden die Möglichkeiten der Anpassung der Organisation nach Belieben des KA-Managers gestärkt.

Weiterhin wird die Grenzstellenposition durch das KAM allein dadurch gestärkt, dass die betreuten Kunden so viel Umsatz ausmachen, dass die Informationen von sich aus schon eine hohe Wichtigkeit besitzen. Klagen über fehlende Kundenorientierung werden ernster genommen, wenn der Kunde einen erheblichen Teil der Aufträge ausmacht. Im Gegensatz zu klassischen Grenzstellenpositionen ist dies ein ganz erheblicher Unterschied: man denke als krasses Gegenbeispiel an die Position des Callcenter-Mitarbeiters. Dieser hat deutlich weniger Chancen, auf Probleme zwischen Umwelt und System aufmerksam zu machen: die

Grenzstelleninhaber dort haben einen niedrigen Status, sind geografisch weit von der Stammorganisation entfernt und haben mit den verschiedensten Problemen der Kunden zu tun, die sich somit schlecht aggregieren und weitergeben lassen. Die Gatekeeping-Funktion ist bei Callcentern also erheblich ausgeprägter als beim KAM. Stattdessen bekommt die Sicht der betreuten Kunden durch die neu geschaffene Position des KAM eine (formal!) höhere Wichtigkeit. Das machen sich die Organisationen natürlich auch zunutze: KA-Manager haben durch ihren persönlichen Kontakt zu den Kunden eine über die bloßen Zahlen und über die Auftragslage hinausgehende Möglichkeit, Stimmungen des Kunden zu erkennen. Sie dienen der Organisation als „Antenne“, die durchaus auch subjektive Eindrücke zurückspielen soll. Der „Programmierte“ berichtet beispielsweise von Feedbackgesprächen mit seinem Vorgesetzten, wo explizit die „Schwingungen“ des Kunden wiedergegeben werden sollen.

Der Befund, dass die Grenzstelle mit dem KAM als Position gestärkt wird, gibt jedoch keine Auskunft darüber, ob damit auch ein stärkerer Fokus der Organisation auf die Kunden überhaupt gelegt wird, wie das in betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern propagiert wird (z.B. Biesel 2002: S.17). Zunächst bedeutet die Einrichtung des KAM bloß eine Verschiebung der Aufmerksamkeit: die Kunden werden nicht gleichwertig behandelt, sondern qua Entscheidung in wichtige und unwichtige Kunden aufgeteilt¹⁶. Das kann bedeuten, dass den Belangen der Nicht-Schlüsselkunden weniger Aufmerksamkeit zuteil wird, da innerhalb der Organisation weniger Aufmerksamkeitskapazitäten für diese bleiben. Andererseits kann es aber auch bedeuten, dass sich an der Behandlung der Nicht-Schlüsselkunden nichts ändert. Darüber soll in dieser Arbeit nicht entschieden werden.

5.1.4 Entlastung der KA-Manager von Aufgaben des Gatekeeping

Grenzstelleninhaber werden mit der Aufgabe betraut, Organisationsgrenzen aufrecht zu erhalten, diese zu definieren und somit eine klar definierte Beziehung zwischen Organisation und Umwelt herzustellen. Diese Grenzdefinitionen bedeuten auch, dass wie oben beschrie-

¹⁶ Zu den Folgen der Schichtung von Kunden siehe 5.3.2.

ben, äußere Zumutungen abgeblockt werden müssen (Gatekeeping). Klare Grenzdefinitionen und die Aufgabe des Gatekeeping müssen dabei nicht (notwendigerweise) negativ beurteilt und auf zu träge bürokratische Strukturen zurückgeführt werden. Vielmehr ist ein vereinfachtes Bild der Umwelt durchaus funktional für die Organisation, denn nur durch solche Vereinfachungen wird es möglich, selbst überhaupt entscheidungsfähig zu werden. Abstrakt gesprochen: nur durch operative Schließung, also durch die Isolierung von Umwelteinflüssen kann eigene (System-)komplexität aufgebaut werden (vgl. Luhmann 1998: S.135). Und für diese Isolierung ist das Gatekeeping unverzichtbar.

Ein Beispiel für eine besonders rigide Form des Gatekeeping stellen Callcenter dar, weswegen es an dieser Stelle, als Gegenbeispiel zum KAM dienen soll. In einigen Arbeiten Holtgrewes (z.B. Holtgrewe 2002; Holtgrewe/Kerst 2003) wird das deutlich. Zwar zielen ihre Studien auf ein anderes Phänomen¹⁷, deutlich wird dennoch, wie sehr Callcenter dazu beitragen, Probleme individuell abzuarbeiten und dadurch nicht weiter in die Organisation vorzudringen zu lassen. Das wird meines Erachtens durch drei Faktoren begünstigt: erstens, und das wird auch bei Holtgrewe und Kerst (2003) herausgestellt, kommen die Kunden mit einer erheblichen Breite an Fragen und Problemen auf die Callcenter-Mitarbeiter zu, so dass individuelle Problemlösungen gefragt sind. Aufgrund dieser Individualität von Problemen der Kunden eignen sich diese nicht zur aggregierten Darstellung. Aber nur in dieser Form wären sie an anderer (höherer) Stelle in der Organisation anschlussfähig – stattdessen ist die letzte Person, die von diesen Problemen erfährt, zu allermeist die Callcentermitarbeiterin. Zweitens werden Callcenter weiter und weiter aus der Organisation ausgelagert. Teilweise haben sie ihren Sitz nicht einmal im selben Staat wie die zu betreuende Organisation. Diese periphere Stellung trägt dazu bei, dass der Informationsfluss vom Callcenter zum Organisationskern erschwert wird. Drittens, und dieser Punkt schließt sich an die vorigen an, ist noch die geringe Macht des Callcenters innerhalb der Organisation zu erwähnen. Sie werden als Dienstleister für die Organisation betrachtet und ihr wird im Allgemeinen wenig Beachtung

¹⁷ Holtgrewe stellt in ihren Arbeiten vor allem die Grenzen tayloristischer Planbarkeit an Grenzen heraus.

geschenkt (vgl. Holtgrewe, Kerst 2003: S.5). All diese Punkte zeigen, wie stark im Fall dieser Grenzstelle das Gatekeeping zulasten des Enactment ausgeprägt ist.

Ganz und gar anders stellt sich das im Falle des KAM dar: KA-Manager haben eine starke Position in der Organisation (siehe 5.1.3), ihr Wort zählt in der internen Kommunikation recht viel. Ihnen obliegt vielfach die Möglichkeit, intern selbstständig, oder zumindest in Abstimmung mit einigen relevanten Personen wie dem Geschäftsführer und dem Produktionsleiter, in Prozesse einzugreifen und diese zu ändern.¹⁸ Nach Meinung des „Machers“ ist das sogar der „Sinn“ des KAM – „ich muss meinen Bereich managen, das ist es ja.“ Zwar werden wie im Callcenter auch, sehr individuelle Kundenwünsche bearbeitet, doch müssen diese oftmals nicht erst aggregiert und dann an höherrangige Mitglieder weiter gegeben werden – der KA-Manager entscheidet, befugt durch seine Position, kurzerhand selbst über nötige programmatische Änderungen.

Die Grenzziehung zum Kunden schwimmt hier offenbar. Der KA-Manager versteht sich vielfach als „Anwalt des Kunden“ (so zum Beispiel der „Personalisierte“), der durch seine direkten Wege in die Firmenleitung recht gut die Anforderungen und Wünsche der Kunden in die eigene Organisation zu tragen vermag – hier wird Enactment betrieben. Kundenwünsche werden aufgegriffen, für die Organisation fruchtbar gemacht und in dieser umgesetzt.

Weiter oben wurde das Problem des „distrust cycle“ benannt (siehe 3.3). Friedmann und Podolny (1992) sehen eine Lösung des Problems. Sie kritisieren die implizite Vorannahme, dass Grenzstellen identifizierbare Entitäten, typischerweise also Personen sind. Ein Grund, weshalb dem Rollenkonflikt in der Grenzstellenforschung so viel Aufmerksamkeit geschenkt wird, besteht darin, dass die divergierenden Erwartungen an die Grenzstelle hier besonders deutlich werden, da die interne Erwartung besteht, sowohl den organisationalen als auch den relevanten Umwelterwartungen gerecht zu werden.

Friedman und Podolny entdeckten in der Empirie die Lösung, Grenzstellenfunktionen über

¹⁸ Diese Kompetenz ist Bedingung der Möglichkeit zur Funktionserfüllung der „Erdung der Organisation“, wie sie in 4.1.5 ausgeführt wird.

mehrere Personen zu verteilen: so kann eine Person die Funktion des Gatekeeping übernehmen, während die andere repräsentative Funktionen übernimmt (vgl. Friedmann/Podolny 1992: S.44). Rollenkonflikte könnten nach Ansicht der Autoren so gelöst werden. Die Entlastung der Personen von je einem Teil der Aufgabe kann also Probleme an der Grenze eindämmen.

Beim KA-Manager ist der Fall ähnlich gelagert: hier wird durch die Reduktion der Aufgaben versucht, Probleme an den Grenzen in den Griff zu bekommen. Vom Gatekeeping wird der KA-Manager zwar nicht vollständig, aber in großem Umfang entlastet. Ist es üblicherweise eine der wichtigsten Aufgaben der Grenzstelle, äußere Zumutungen abzuwehren, ist es im Falle des KA-Managers so, dass er gerade dazu ermutigt wird, diese aufzunehmen und weiterzuleiten. Leisten kann sich die Organisation diesen Luxus allein dadurch, dass zuvor schon die Umweltkomplexität durch das Ausmachen der wichtigen Adressen reduziert wurde und nahe liegt, den übrigen Nicht-Key-Accounts weniger Beachtung zukommen zu lassen.¹⁹ So wird das Gatekeeping, anders als bei Friedman und Podolny vorgeschlagen, zwar nicht durch eine konkrete andere Person übernommen, doch der KA-Manager wird trotzdem stark davon entlastet. Intern findet das Gatekeeping dann häufig auf der Ebene der Führungskräfte der KA-Manager statt. „Die besser bezahlte Meinung“ (der „Personalisierte“) bremst den KA-Manager mit seinen Vorstößen in den Kern der Organisation aus. Durch diese vielfach vorzufindende Struktur kommt es zu starken Verwischungen der Grenzen zwischen Organisation und Key Accounts (Umwelt). Die Umwelt, repräsentiert durch den KA-Manager, hat wesentlich bessere Möglichkeiten, auf Änderungen in der Operationsweise der Organisation zu bestehen.

In der Praxis bleibt das Problem des Gatekeeping auf Seiten der KA-Manager trotzdem weiterhin bestehen, auch wenn den Key Accounts eine größere Aufmerksamkeit in der Organisation zukommt: es kann nicht jeder Kundenwunsch erfüllt werden – der KA-Manager ist weiterhin seinem Arbeitgeber verbunden und kann nicht allein als „Anwalt des Kunden“ auftreten. An dieser Stelle ist erneut das persönliche Geschick des KA-Managers gefragt, das

¹⁹ Siehe zu den Folgen: 5.3.2.

beispielsweise im Falle des „Beziehungstaktikers“ bereits Erwähnung fand.

Bei harten Fakten, die nicht verhandelbar sind und die Realität der Anforderungen der Organisation durchbricht, hilft jedoch auch keine geschickte Interaktion mehr. Der „Personalisierte“ spricht von einem solchen Fall: wenn der Kunde 60 Tage Zahlungsziel verlangt, die Organisation aber höchstens 10 oder 20 Tage zu gewähren bereit ist, hilft auch keine geschickte Verhandlung mehr. Er spricht in einem solchen Fall interessanterweise von einem „Showstopper“, auch wenn an dieser Stelle vermutlich nicht die „Show“, die der KA-Manager dem Kunden bietet, gemeint sein dürfte.

5.1.5 „Erdung der Organisation“ durch KAM

Die Grenzstellenfunktion der KA-Manager wird also, wie in den vorangegangenen Kapiteln erläutert, von einigen Problemen entlastet, die an der Grenze bestehen. Durch die Stärkung der Position wird auch die Möglichkeit zur Initiative gestärkt. Zwar besteht bei Initiativen weiterhin das Risiko der persönlichen Zurechnung auf den KA-Manager, doch müssen aufgrund des recht hohen Status, den er qua Position hat, Initiativen wenigstens Ernst genommen werden. Durch die Reduktion der Unsicherheit, die der KA-Manager so erfährt, sollte es ihm leichter fallen, Initiativen zu starten und diese durchzusetzen.

In den Interviews zeigt sich, dass den KA-Managern vermutlich bedingt durch diese entlastenden Faktoren eine Aufgabe zuteil wird, die für die Organisation von erheblicher Wichtigkeit sein kann – die Aufgabe der Korrektur organisationaler Entwicklungen, die sich von Umweltanforderungen weg entwickeln.

Zunächst vermutet man die Lösung dieser Aufgabe in der Unternehmensleitung. Sollte sich eine Unterabteilung nicht mehr rentieren oder die Entwicklungsabteilung utopische Projekte verfolgen, sind Eingriffe der Führung zu erwarten. Jedoch sind diese Aufgaben häufig auch im KAM zu entdecken – hier wird das Wort des „Management“ dieser Position akut: zwar hat bei weitem nicht jeder KA-Manager diese Aufgaben zu erfüllen, doch wurden in den Interviews immer wieder Hinweise auf derlei Aktivitäten gegeben.

Wenn beispielsweise innerhalb des Unternehmens „sinnlose Projekte“ („Der Macher“) ver-

folgt werden, die nichts mit den Anforderungen der relevanten Kunden zu tun haben, ist der KA-Manager befugt, diese zu stoppen.

Beispiel „Macher“:

Weil das ist der Sinn des Key Account Manager, dass der so was erkennt. Weil wenn ich n Mitarbeiter habe, der sinnlose Projekte verfolgt, die gibt's wie Sand am Meer, dann blockiert der Arbeitszeit und wenn der Arbeitszeit blockiert, gerade in der Forschung und Entwicklung, die ist irrsinnig teuer, weil das keine produktive Abteilung ist. Die verbrennen quasi nur Geld. Und dann macht das keinen Sinn, den weiter zu beschäftigen, wenn da nichts Produktives raus kommt.

Also ich hab hier meine Freiheiten, ich kann entscheiden, ich kann äh, ähm, die in der Produktion Kapazitäten blockieren. Ich kann in der Forschung und Entwicklung Kapazitäten blockieren, ohne dass ich meinen meinen Geschäftsführer fragen muss, weil er von mir erwartet, dass ich das wirklich nur dann mache, wenns auch wirklich Sinn macht. Also es macht keinen Sinn, hier mit Projekten, die wir sowieso nicht realisieren können, die nur Zeit blockieren, die ganze Arbeit hier flachzulegen und nichts produktives zu machen und das setzt man einfach voraus. Dafür sind entsprechende Kompetenzen notwendig, ne?

Typisch an diesem Beispiel ist, dass es aus einem mittelständischen Unternehmen stammt, in dem der KA-Manager knapp unterhalb der Geschäftsführung angesiedelt ist.

Die „Vermittlerin“ kann bei ihrer Aufgabe von einer ähnlich gelagerten Funktion sprechen. Da sie die Leitung des Ressorts „Sozial- und Gesundheitswesen“ innehat, ist sie auch Hauptansprechpartnerin, wenn Überlegungen bestehen, neue Features für das Produkt zu entwickeln. In ihrem Fall läuft das jedoch deutlich strukturierter als beim „Macher“ und von der Firmenleitung kontrolliert ab: es „gibt so genannte Beschreibungshilfen, mit denen ich arbeite, wo ich das Problem skizziere, wo ich mögliche Lösungsansätze schon mal formuliere, mit

genau diesem Papier hm berufe ich dann einmal das Produktmanagement und die Entwicklungsleitung [ein]“. Probleme werden also in geregelten Wegen festgehalten und daraufhin Produktion und Entwicklung konsultiert, um diesen Problemen zu begegnen.

Diese (Wieder-)Anpassung an die Umwelt findet jedoch nicht nur im großen Maßstab auf der Ebene von Großaufträgen oder Projekten statt, sondern auch und gerade auf zwischenmenschlicher Ebene. Mitarbeiter im Organisationskern haben ein erheblich anderes Bild von der Umwelt, als Grenzstelleninhaber, die ständig in Umweltkontakt stehen. So berichtet gerade die „Vermittlerin“ von den Schwierigkeiten, ihre Kollegen auf die Sichtweise der Kunden einzustellen: „okay, es ist unser Kunde, es ist auch kein Doofmann, weil er jetzt seine Erwartung hat, sondern es ist einfach ganz normal (...)“. Unter anderen berichtet auch der „Beziehungstaktiker“ von diesen Schwierigkeiten in einer nachgestellten Interaktion mit einem Kollegen: „Mensch, denk doch mal lieber daran, nicht der Herr \$Geschäftsführer\$ zahlt dein Gehalt sondern der Kunde, ne?“

Auf diese diplomatische Aufgabe auf zwischenmenschlicher Ebene, zwischen Kunden und Kollegen zu moderieren, kann das KA-Management im Gegensatz zu anderen Grenzstellen sicherlich kein Monopol anmelden, sie scheint jedoch von nicht unerheblicher Bedeutung in der alltäglichen Arbeit zu sein. Auffällig bei den interviewten KA-Managern ist, dass sich einige tatsächlich in erster Linie mit dem Kunden verbunden fühlen, sich als „Anwalt des Kunden“ verstehen und seine Sichtweise in die Organisation zu übertragen versuchen. Dass diese Sichtweise auf ihre Aufgabe intern zu Problemen führen kann, dürfte offensichtlich sein.²⁰

Die Funktion der „Erdung der Organisation“ ist wie die anderen vorgestellten Funktionen auch nicht für jede Organisation, nicht für jede Ausfüllung der Position des KAM gültig: die Auffassungen, was KAM bedeutet, sind dafür zu verschieden. Dennoch lässt sich sagen, dass diese Funktion vor allem in mittelständischen Unternehmen erfüllt wird, in denen KA-Manager hierarchisch eine recht hohe Position bekleiden und somit aktiv und autonom in Unternehmensprozesse eingreifen können. Gefahren, die sich aus dieser Aufgabe des KA-

²⁰ Zu den Folgeproblemen der Assoziation der KA-Manager mit den Kunden siehe Kapitel 5.3.1.

Managers ergeben, liegen in der mangelnden Wahrnehmung von außerhalb der Key Accounts stattfindenden (Markt-)veränderungen und Innovationshemmnissen, die über kurzfristige Kundenbedürfnisse hinaus gehen.²¹

5.2 Symbolik und Darstellung durch Key Account Management

Im vorigen Kapitel wurden strukturelle Aspekte genannt, die durch das KAM tangiert werden. Doch eine nicht unerhebliche Aufgabe des KAM liegt in der bloßen Rhetorik: KAM hat durch seine Monopolstellung in der Kommunikation zum Kunden wichtige repräsentative Aufgaben zu erfüllen. Insbesondere auf dieser Ebene scheint das KAM dann auch wichtige Funktionen für die Organisation erfüllen zu können, weshalb diesem Thema ein eigenes Kapitel gewidmet wird. Genannt werden können die Aufgaben der Heuchelei von Systemoffenheit (5.2.1), die Idealdarstellung der Organisation durch den KAM (5.2.2) und die Verschleierung von organisationsinternen Zuständen (5.2.3).

5.2.1 Heuchelei von Systemoffenheit

Um deutlich zu machen, was es heißen kann, Offenheit der Organisation gegenüber seiner Umwelt vermittelt über die Position des KA-Managers zu signalisieren, soll erneut auf den Fall der „Vermittlerin“ zurückgekommen werden.

Der Organisation war es in diesem Fall extrem wichtig, als Spezialist im Bereich Sozial- und Gesundheitsorganisationen zu gelten – bislang wurde man immer als Generalist wahrgenommen. Es wird durch die antrainierte passende Sprache und durch ein „Dictionary“ vermittelt, dass die Organisation perfekt auf den Kunden eingestellt ist, wenn sie auch tatsächlich ein Generalist ist, der in allen Branchen anzutreffen ist und sich mit dem Sozial- und Gesundheitswesen recht schwer tut.

Im Gegensatz zu der Aufgabe, Bedürfnisse der Kunden einfach in die Organisation hineinzubringen und dort in das operative Geschäft zu integrieren (wie im Fall des „Machers“), ist der KA-Manager häufig dafür zuständig, diese Offenheit gegenüber den Kunden vorzuspielen.

²¹ Siehe zu diesen Folgen Kapitel 5.3.2.

Tatsächlich kann man in der Praxis nicht davon ausgehen, dass beide Aufgaben, wie es die beiden geschilderten Fälle nahe legen, klinisch getrennt vorkommen – häufig wird beides vom KA-Manager verlangt. Hier zeigen sich erneut die widersprüchlichen Aufgaben von Grenzstelleninhabern. Der „Beziehungstaktiker“ ist das beste Beispiel für diesen Mischtyp. Er spricht davon, als KA-Manager eine hohe Frustrationstoleranz mitbringen zu müssen. Er versucht zwar, intern alles für den Kunden zu tun, muss dann aber beispielsweise bei Entscheidungen, die intern negativ gegenüber dem Kunden ausfallen, trotzdem dem Kunden vermitteln, dass intern alles für ihn getan wird.

Den betreuten Schlüsselkunden wird über den KA-Manager eine Person an die Seite gestellt, die sich scheinbar wirklich für die Wünsche des Kunden interessiert: es besteht die Erwartung, dass sie den Kunden „eigentlich rund um die Uhr betreuen muss“ („Rückversicherer“), die sich im Feld des Kunden bestens auskennt und die mit ihren häufig recht ausgeprägten Entscheidungsvollmachten auch in der Lage ist, Kundeninteressen in ihrer Organisation umzusetzen. Dass tatsächlich nicht immer alles so umgesetzt werden kann, wie die Kunden sich das wünschen, erläutert der „Rückversicherer“: „Man hat ja viel mehr Aufgaben in seinem Job, ähm, häufig ist es so, dass die Kunden Erwartungshaltungen haben, die ohnehin nicht erfüllt werden können.“ Und hier gilt es dann durch persönliches Geschick zu vermitteln, dass die Organisation des KA-Managers trotzdem diejenige ist, die dem Kunden das bestmögliche Ergebnis zu liefern vermag.

5.2.2 Idealdarstellung der Organisation

Die Einrichtung des KAM kann weiterhin unter dem Gesichtspunkt verstanden werden, dass man sich als modernes Unternehmen präsentieren möchte. Einerseits ist diese Position inzwischen in den allermeisten Betrieben gang und gäbe, so dass man sich diesem Trend nur noch schwer entziehen kann, andererseits wirkt die englische Bezeichnung der Stelle (im Gegensatz zu der Bezeichnung Großkundenbetreuer) moderner. So sehen es auch einige der befragten KA-Manager: „das Wort Key Account Manager hört sich immer so n bisschen hochtrabender an, ne? Obwohl es keine andere Funktion ist.“ („Beziehungstaktiker“). Der

„Programmierte“ vermutet ebenfalls einen bloßen Begriffsaustausch, der auf der zunehmenden Verwendung von Anglizismen beruht. Auch der „Macher“ betont, dass der Wechsel von Großkundenbetreuung zu KAM scheinbar nur ein Wechsel der Begriffe sei, auch wenn er sich später im Interview von dieser Aussage distanziert und auf die Betonung des „Management“-Aspekts des KAM aufmerksam macht. Über die Interviews hinweg scheint die einzige substantielle Veränderung zwischen KAM und Großkundenbetreuung tatsächlich in der Wahl der unterschiedlichen Begriffe zu liegen.

Im Fall der „Vermittlerin“ ist es ebenfalls so, dass hier vor allem Anderen die repräsentative Funktion im Vordergrund steht – das bezieht sich nicht allein darauf, das Unternehmen als Spezialisten darzustellen, sondern auch darauf, Personenselektion zu betreiben: das heißt, dass sie auswählt, welcher Kunde zu welchem ihrer Kollegen auf persönlicher Ebene am Besten passt. Die Darstellung der Organisation findet hier sehr stark auf persönlicher Ebene statt, was sich auch zeigt, wenn es mal zu Problemen kommt. In Kundengesprächen sei „ganz ganz ganz ganz häufig Fingerspitzengefühl gefragt ähm und das hängt glaub ich auch weniger mit der Branche zusammen, sondern einfach auch mit den Menschen als solchen. (...) Wenn ich in Gesprächen bin, dann hat der Kunde ein gutes Gefühl und dann kommt der irgendwann in der Realität an (...)“ – und in der Realität zeigt sich dann eben oftmals *nicht* die suggerierte perfekte Organisation.

In seiner Funktion als Verkäufer hat der KA-Manager das Unternehmen weiterhin als das Beste seines Segments darzustellen. Der Kunde sei nur dann erfolgreich, wenn er mit dem Unternehmen des KA-Managers zusammenarbeite (der „Programmierte“), das eigene Unternehmen ist innovativ und leistungsfähig und weiteres mehr. Wie eingeprägt diese ständige Eigenwerbung ist, zeigt sich auch in den Interviews, in denen die KA-Manager aus dieser Rolle kaum hervortreten vermochten. Ein paar Beispiele von „Werbetexten“ der KA-Manager sollen das illustrieren:

Die „Vermittlerin“: „Darüber hinaus ist aber auch immer das Thema Innovation für uns ein ganz ganz wesentliches, um unseren Kunden eben immer auch ein starker Partner sein zu können und die Lösungen für den Bedarf gerecht bieten zu können.“

Der „Programmierte“ setzt sich für seine Kunden das Ziel, diese „erfolgreich“ zu machen. Erfolgreich ist der Kunde seiner Darstellung nach, wenn er sagt: „Ja, dieses \$Projekt\$ (mit der Organisation des KA-Managers, Anm. CG) ist erfolgreich und äh wirtschaftlich tragbar“.

Der „Personalisierte“ beschreibt die Darstellung seiner Organisation recht abgeklärt so: „Wir behaupten von uns, dass wir natürlich die beste Qualität und den schnellsten Service bieten.“

Die Rolle des Repräsentanten der eigenen Organisation müssen die KA-Manager natürlich beherrschen, haben sie doch den ganzen Tag mit Kunden zu tun. Dabei wird von ihnen erwartet, stets ein ideales Bild der Organisation zu vermitteln – gegenüber dem Interviewer fällt es dann offenbar schwer, aus dieser Rolle auszubrechen.

5.2.3 Verschleierung innerer Zustände

Neben dem Auftrag, das Unternehmen als modern darzustellen, soll der KA-Manager dem Kunden das Gefühl vermitteln, dass sein Unternehmen einheitlich agiert. In den Interviews wurde klar, dass diese Aufgabe besonders in großen Konzernen einen ganz erheblichen Teil der täglichen Arbeit des KA-Managers in Anspruch nehmen kann. In einem Fall wurde berichtet, dass die Projekte zwar face-to-face mit dem Kunden abgesprochen wurden, der Aufwand der Abstimmung innerhalb der Organisation aber erheblich größer war. Es mussten Fragen geklärt werden wie: Können unsere Maschinen das überhaupt produzieren? Wer ist zuständig? Welche Abteilungen und Führungskräfte müssen informiert und nach Meinungen gefragt werden? Die verschiedensten Themen mussten zunächst abgesprochen werden. Dem Kunden wird die Organisation als unkompliziert und einheitlich dargestellt; der KA-Manager hat im Nachgang allerdings die Aufgabe, diese Versprechen auch wahr zu machen und den internen Koordinationsaufwand zu leisten, um Ergebnisse zu liefern, die der Kunde von der dargestellten vermeintlich flexiblen Organisation erwartet.

Beispiel „Rückversicherer“:

(-) Also ich würde es schätzen auf ähm (-) ja (-) 60 Prozent innen und 40 Prozent au-

Ben²²

Und dann hab ich natürlich Leute vor Ort, nagut, das bedarf eben immer unglaublich viel Abstimmung, ähm hm, was aber auch sehr sinnvoll ist, ähm, ich habs auch schon erlebt, ähm, dass sich Kollegen nicht abgestimmt haben vernünftig und dann kommen eigentlich erst die Probleme

Ich stimme mich grundsätzlich mit allen Abteilungen allen Organisationseinheiten ab. Und das funktioniert wirklich sehr sehr gut. Das ist natürlich klar viel Telefoniererei, viel Abstimmerei, aber der Erfolg letztendlich hinterher ist größer.

Denn nur nur dann, wenn ich dem Kunden schlüssig was darstellen kann, wo auch alle hinterstehen hat der Kunde was davon.

Der „Rückversicherer“ verwendet einen wesentlichen Teil seiner Arbeit darauf, Abstimmungen im Unternehmen vorzunehmen, um dem Kunden ein konsistentes Bild seines Arbeitgebers vermitteln zu können, das ein und dasselbe Ziel verfolgt.

Beim Fall des „Programmierten“ fällt auf, dass eine extreme Diskrepanz zwischen internem und externem Arbeiten herrscht: intern ist der „Programmierte“ seinem Namen entsprechend stark an Regeln gebunden: über Zielvereinbarungsgespräche werden geldwerte Ziele vergeben, Kundengespräche werden über ein IT-System kontrolliert, bei wichtigen Verhandlungen kommen Führungskräfte mit, es gibt einen Plan, wie Akquise zu betreiben ist etc. Demgegenüber steht das Kredo, dass sich der KA-Manager für seine Arbeit mit dem Kunden gegeben hat: „in den Köpfen der Kunden spazieren gehen“, welches impliziert, möglichst individuell auf Kundenwünsche einzugehen und kundenspezifische Lösungen zu finden. Diese

²² Gemeint ist hier das Verhältnis des Anteils der Kommunikation des KA-Managers mit Kontakten innerhalb und außerhalb der Organisation.

Diskrepanz zwischen nach außen hin (zumindest der Intention nach) hochindividueller Arbeit und interner strikter Programmierung ist dabei aber durchaus nicht zufällig: wie sollte in einer solch großen Organisation individuelles Arbeiten mit den Kunden anders gelöst werden, als durch einen intern umso größeren Kontrollaufwand?

Je größer, älter und ausdifferenzierter die Organisation, desto größer der Organisationsaufwand. Arbeitsteilung drängt sich auf, Hierarchien entstehen. Diese notwendige Tendenz hat Robert Michels in seiner „Soziologie des Parteiwesens“ als Hang von Parteien (aber auch aller anderen Organisationen) zur Oligarchie beschrieben (vgl. Michels: 1970). Genauso wenig wie in Parteien, die Ansprüche an reale Macht hegen, demokratische Strukturen herrschen können, können Großorganisationen tatsächlich Spezialisten für individuelle Kundenwünsche sein. Stattdessen muss diese Erfüllung von Individualität in Bezug auf Kundenerwartungen an spezifische eigenständige Stellen verlagert werden, die den Rest der Organisation nicht tangieren. Diese Stellen sind dann zwar extrem starker Kontrolle unterworfen (der „Programmierte“) bzw. einem hohen Aufwand an Rücksprache ausgesetzt (der „Rückversicherer“), doch gewinnen sie dadurch die Möglichkeit, in der Interaktion mit dem Kunden individuell und persönlich arbeiten zu können.

5.3 Folgen von Key Account Management

In diesem Kapitel soll auf Folgen des Einsatzes von KAM eingegangen werden. Es wird zunächst das Risiko benannt, dass Probleme durch die starke Personalisierung an der Grenze ebenfalls auf die Person des KA-Managers bezogen werden. Kapitel 5.3.2 beschäftigt sich mit der möglichen Orientierung an einzelnen Kunden statt an Anforderungen der weiteren Umwelt – so entsteht das Risiko, relevante Marktentwicklungen aus den Augen zu verlieren. Das dritte Unterkapitel behandelt das Verschwimmen von Organisationsgrenzen, von Mitgliedschaftsgrenzen und hierarchischen Grenzen. In Kapitel 5.3.4 werden Folgen der Interaktionsabhängigkeit der Beziehung des KA-Managers zum Kunden benannt.

5.3.1 Personalisierung von Problemzurechnungen

In Kapitel 5.1.1 wurde darauf hingewiesen, dass Organisationen, die mit KAM arbeiten, stark auf Personalisierung setzen. Die KA-Manager können ihre spezifischen Stärken insbesondere in der Pflege der persönlichen Beziehungen zu ihren Kunden ausspielen. Die Organisation bekommt dadurch, dass sie dem KA-Manager eine Monopolstellung im Kontakt zum Kunden zugesteht²³, ein persönliches Gesicht und kann den Kunden in stärkerer Weise an sich binden.

Durch diese Schlüsselstellung und die unzureichenden Einblicke, die die eine Seite (Organisation/Umwelt) auf die andere Seite (Umwelt/Organisation) hat, entsteht aber auch eine spezifische Gefahr: Probleme, die auf der anderen Seite entstehen, werden zunächst nur über den KA-Manager vermittelt wahrgenommen. Wenn also beispielsweise beim Kunden die Idee aufkommt, dass die Preise neu verhandelt werden sollten, bekommen die Organisationsmitglieder dies ausschließlich über den KA-Manager mit. Es ist leicht vorstellbar und menschlich, dass dies als persönliche Initiative²⁴ des KA-Managers und als Angriff auf die Organisation gesehen wird.

So konstatieren alle KA-Manager, mehr oder weniger zwischen den Stühlen zu stehen und ihre Sprache und Argumente entsprechend der jeweiligen Seite anpassen zu müssen. Dass sich der KA-Manager in seinen Argumenten und in seiner Sprache an den Kunden anpassen muss, ist offensichtlich – es wird die offizielle idealisierte Außendarstellung der Organisation vertreten.²⁵ In seiner Arbeit nach innen ist dies jedoch nicht anders. Der Kern der Organisation, der den Kunden nicht kennt, arbeitet für die Organisation, nicht für den Kunden. Zwar versucht der KA-Manager in Konfliktfällen immer wieder klarzumachen, dass der Kunde es ist, der die Organisationsmitglieder bezahlt – so zum Beispiel die „Vermittlerin“: „(...) um Verständnis dafür zu werben, dass der Kunde letztendlich das Wichtigste ist, der Wichtigste ist, den wir haben“, oder auch der „Beziehungstaktiker“, der offenbar erheblich unter dem gerin-

²³ Dies ist selbstverständlich nicht notwendigerweise in jeder Organisation der Fall, tendenziell aber das Ziel des KAM. Das ist auch an entsprechenden Programmen wie dem „One-Face-to-the-Customer“ oder dem „single-point-of-contact“ abzulesen.

²⁴ Siehe 3.3.

²⁵ Siehe 5.2.2.

gen Verständnis seiner Kollegen für die Sichtweise der Kunden leidet. Der Eindruck bleibt jedoch offenbar trotzdem ein anderer. So berichtet beispielsweise der „Beziehungstaktiker“, wie er einen Auftrag für eine Bio-Eigenmarke eines Kunden gewinnen wollte. Nach außen hatte er mit einem Vertreter der Bio-Abteilung der entsprechenden Handelskette zu tun, der nach Empfinden des „Beziehungstaktikers“ „karierte Maiglöckchen“ verlangte. Er musste sich noch auf dem Rückweg von dem Kundentermin zu seinem Arbeitgeber Argumente überlegen, die die Produktionsabteilung davon überzeugen können, das Produkt zu übernehmen. Der einfache Verweis auf hohe Rendite reichte hier offenbar nicht. Es ist offenbar häufig so, dass intern der Eindruck entsteht, „dass die Kollegen das ja vom Gefühl her für einen selber (für den KA-Manager, Anm. CG) machen und nicht für den eigenen Arbeitsplatz“.

Der KA-Manager wird dadurch intern leicht als Fremdkörper angesehen und steht ein wenig außerhalb der restlichen Organisationsmitglieder. Einige Organisationen legen deswegen großen Wert darauf, dass ihre KA-Manager nicht die komplette Woche im Home-Office arbeiten, obwohl dies prinzipiell gut möglich wäre und in einigen Fällen auch betrieben wird. In den Interviews fiel auf, dass Home-Office eher in Großkonzernen eingesetzt wurde, als bei mittelständischen Unternehmen. Dies steht vermutlich in Zusammenhang mit der unterschiedlich ausgeprägten Personalisierung von KA-Managern. Gerade in mittelständischen Unternehmen kann Home-Office problematisch sein, da die Personalisierung hier besonders weit getrieben ist und der KA-Manager viele Kompetenzen zugesprochen bekommt. Er muss die Organisation und die Mitglieder der Organisation sehr gut kennen, um seine Ideen auch intern durchsetzen zu können. Wenn aber der KA-Manager bloß drei bis fünf mal im Jahr in die Zentrale kommt, wird die Vermittlung zwischen innen und außen schwieriger, da persönliche Kontakte nach innen auf diese Weise schwer aufzubauen sind.

Besser möglich ist ausschließliches Home-Office in großen Organisationen wie man an den Beispielen des „Programmierten“, des „Personalisierten“ oder des „Rückversicherers“ sehen kann. Im Gegensatz zu mittelständischen Organisationen sind die Kommunikationswege hier klarer geregelt, d.h., dass zum Beispiel Weisungsbefugnisse nicht hinterfragbar sind: „dann

zählt die besser bezahlte Meinung sag ich immer (lacht)“ (der „Personalisierte“) und es gibt klare Regelungen, welche Rechte der KA-Manager besitzt, so dass Eingriffe des KA-Managers intern nicht so sehr als Angriff erlebt werden, da er einerseits nur einen schmalen Kompetenzbereich hat und in diesem außerdem klar geregelt ist, was er entscheiden darf. Zusammengefasst kann man sagen, dass Home-Office immer dann problematisch ist, wenn an der Position des KA-Managers stark auf Personalisierung gesetzt wird. Wenn dagegen eher auf klare Kommunikationsweg-Regelungen und Programmierung gesetzt wird, ist die Gefahr der persönlichen Zurechnung von Problemen weniger stark gegeben und Home-Office des KA-Managers damit auch weniger problematisch.

5.3.2 Orientierung an einzelnen Kunden statt Orientierung am Markt

KAM beruht nach der bisherigen Literatur (z.B. Biesel 2002 oder Joost 2008) auf einer erhöhten Kundenorientierung. Demnach sei der KA-Manager dafür verantwortlich, im gesamten Unternehmen die Sichtweise des Kunden zu verankern (vgl. Joost 2008: S.52). Der KA-Manager habe als Anwalt des Kunden die Sichtweise von außen nach innen zu kopieren.

Doch kann man im Falle von mit KAM operierenden Organisationen wirklich von umweltoffenen Organisationen sprechen, in denen alle Mauern zum Kunden niedergerissen sind?

Zunächst wäre das allein theoretisch verwunderlich: ein umweltoffenes System passt sich den Anforderungen der Umwelt an und wird dadurch in der für Organisationen entscheidenden Möglichkeit, eigene Entscheidungen zu treffen, eingeschränkt.²⁶ Tatsächlich scheint die propagierte „Kundenorientierung“ eher in einer Verschiebung der Aufmerksamkeiten zu liegen. Entscheidet sich eine Organisation dazu, KAM einzusetzen, findet eine Aufteilung der Kunden statt. Zwar werden weiterhin alle Kunden von der Organisation betreut, jedoch mit unterschiedlich verteilten Gewichten. Es entsteht die Gruppe der „wichtigen“ Kunden, also der speziell vom KA-Manager betreuten Key Accounts. Auf der anderen Seite bleiben die restlichen Kunden, die zumeist keine persönliche Betreuung bekommen, sondern beispielsweise von Verkäufern, Servicestellen per Telefon oder ähnlichem betreut werden. Es ist na-

²⁶ Siehe 3.3.

he liegend, anzunehmen, dass diese kleinen Kunden in der Folge weniger Aufmerksamkeit von der Organisation bekommen, als wenn alle Kunden gleich behandelt würden. Auch in den Interviews finden sich Hinweise auf diese Vermutung. Der „Macher“ sagt zu seiner Position: „(...) hier muss ich mich um große Kunden kümmern, weil nur mit Großen können wir wachsen. Also es macht keinen Sinn, Kleinkunden hinterherzulaufen.“ Der „Personalisierte“ berichtet ebenfalls von einem eingeschränkten Blickfeld des KA-Managers, das durch seinen „strategischen Ansatz“ bedingt ist, womit an dieser Stelle vermutlich die für die Organisation strategisch wichtige Beziehung zum Großkunden gemeint sein dürfte.

Allein schon Beschränkungen kognitiver Art dürften dazu führen, Kleinkunden weniger Aufmerksamkeit zu schenken. KA-Manager werden dazu angehalten, als Anwalt des Kunden die Sichtweise der Kunden nach innen weiterzugeben. Es werden also häufig Meetings zu Anforderungen der Topkunden mit Führungskräften ausgemacht. Für die Bedürfnisse der Kleinkunden bleibt dann weniger Zeit.

Diese Verschiebung des Aufmerksamkeitsfokus kann zwar wirtschaftlich einerseits sinnvoll sein, birgt aber auch spezifische Gefahren.

Erstens besteht die Gefahr des Verärgerns der Nicht-Key-Accounts. Wenn die Schichtung der Kunden in wichtige und unwichtige Kunden durch die Einrichtung von KAM erfolgt, muss diese Entscheidung an die Kunden vermittelt werden. Teilweise obliegt diese Aufgabe auch den KA-Managern, da auch ihre betreuten Topkunden noch einmal in ihrer Wichtigkeit für die Organisation unterschieden werden. Der „Rückversicherer“ berichtet: „Aber das ist eben diese Herausforderung, dem Kunden auf der einen Seite das Gefühl zu geben „Hey, du bist Topkunde ja, ähm, jederzeit, jeder ist Topkunde bei uns“ Auf der andern Seite aber zu sagen: „Okay, du machst nicht genug Umsatz für nen Bonus“. Das ist n n sehr schmaler Grat, den man da geht.“ In diesem Fall kann die Vermittlung der Wichtigkeit des Kunden für die Organisation noch durch persönliches Geschick des KA-Managers ausgeglichen werden, bei Kleinkunden, die keinen persönlichen Ansprechpartner auf Seiten der Organisation haben, dürfte das schon schwieriger sein.

Eine noch entscheidendere Folge der Verschiebung der Aufmerksamkeit liegt aber auf einer

anderen Ebene: die verstärkte Orientierung an einzelnen umsatzstarken oder strategisch wichtigen Kunden birgt das Risiko, entscheidende Umweltentwicklungen aus dem Auge zu verlieren. Das Risiko einer „Verdummung“ der Organisation ist tatsächlich eine Folge dessen, was in der Literatur als „verstärkte Kundenorientierung“ beschrieben wird. Diese Gefahr geht wohl auf zwei Ursachen zurück. Die erste Ursache liegt in dem schon erwähnten guten Zugang des KA-Managers in die Unternehmensleitung. Organisationsgrenzen verwischen, er hat teilweise das Recht, als Grenzstelle in operative Prozesse der Organisation einzugreifen, was es dem Topkunden erleichtert, mithilfe des KA-Managers seine Vorstellungen in der Organisation durchzusetzen. Die Anpassung an die Key Accounts mag zwar größeren Erfolg und Kundenzufriedenheit bei diesen Topkunden bedeuten, birgt aber das Risiko, für Entwicklungen, die über die Anforderungen der großen Kunden hinausgehen, zu erblinden. Einer wirtschaftlichen Fehlentwicklung der Key Accounts wäre man in dem Fall relativ hilflos ausgeliefert.

Die zweite Ursache liegt in der Aufgabe des KA-Managers, seine Organisation zu „erden“.²⁷ Projekte, die nichts mit den Anforderungen der Kunden zu tun haben, werden gestoppt (der „Macher“), Kollegen werden dazu angehalten, sich stärker an die Sichtweise der Kunden anzupassen etc. Gerade durch die erwähnten operativen Eingriffe, die der KA-Manager vornehmen darf, kann die Organisation sich das Risiko einhandeln, Innovationen zu behindern. Wenn zum Beispiel der Macher sagt „gerade (...) Forschung und Entwicklung, die ist irrsinnig teuer, weil das keine produktive Abteilung ist. Die verbrennen quasi nur Geld“, dann liegt der Verdacht nahe, dass häufig nur kurzfristige Kundeninteressen in der Entwicklungsabteilung behandelt werden dürfen und keine langfristigen stärker risikobehafteten Projekte, die noch keinen spezifischen Abnehmer kennen.

²⁷ Siehe 5.1.5.

5.3.3 Verschwimmen der Grenzen

An der Grenzstelle wird das Enactment zulasten des Gatekeeping gestärkt.²⁸ Der KA-Manager hat nur mit wenigen Kundenkontakten zu tun und wird darin bestärkt, die Sichtweise seiner Kunden ins Unternehmen zu vermitteln. Teilweise hat der KA-Manager sogar das Recht, in Prozesse einzugreifen und beispielsweise in der Produktion Arbeitszeit zu blockieren.

Wird diese Aufgabe wörtlich genommen, gerinnt hier die Gefahr des Verschwimmens von Grenzen. Es wird häufig darauf hingewiesen, dass es in der persönlichen Verantwortung des KA-Managers liege, selbst Grenzen zwischen Kunden und Organisation zu ziehen und sich zu fragen, welche Informationen weitergegeben werden sollten und welche nicht – das gilt sowohl nach innen, wie nach außen. Doch bringt diese Verantwortung erhebliche Probleme mit sich. Nach außen stellt sich der „Beziehungstaktiker“ beispielsweise die Frage, ob er einen Kunden mit solch trivialen Informationen behelligen soll, wie dass der neue Kartoffelsalat fünf Prozent mehr Kartoffeln enthält, was organisationsintern eine erhebliche Neuerung sein mag, außerhalb jedoch kaum von Interesse ist. Auf der anderen Seite hat er abzuwägen, ob er in jedem Fall – als Anwalt des Kunden – auch intern die Interessen der Kunden vertreten möchte – er muss sich immer wieder vor Augen führen, dass er nicht, wie der „Personalisierte“ sagt, „die firmeneigenen Interessen (aus den Augen, Anm. CG) verlier(t)“. Der KA-Manager als „Anwalt des Kunden“ stellt ein Risiko für die Organisationsgrenzen dar – persönliches Abwägen des KA-Managers kann dies nicht komplett tilgen.

Eine weitere Grenze, die im Falle des KAM zu verschwimmen droht, ist die der Mitgliedschaft. Wie bereits oben beschrieben, besteht die Mitgliedschaftsrolle aus formalen wie informalen Bestandteilen. Beim KAM besteht jedoch die Besonderheit, dass der Fokus der Aufgabe auf informalen Bestandteilen beruht – nämlich auf der persönlichen Beziehung zum Kunden. Gute persönliche Beziehungen können jedoch von der Organisation prinzipiell nicht erwartet werden, weswegen vor allem durch die passende Rekrutierungspolitik dieser Punkt weitgehend sichergestellt werden soll. Hier verschwimmen die klaren Rollengrenzen da-

²⁸ Siehe 5.1.4.

durch, dass gar nicht klar formuliert werden kann, was vom KA-Manager eigentlich erwartet wird – er sucht sich seine Aufgabenauffassung selbst.²⁹

Ein weiteres Risiko besteht in der Zuweisung von strategischen Kompetenzen an den KA-Manager. Die Spitze der Organisation wird „aufgeweicht“, auch der KA-Manager hat die Möglichkeit, programmatisch zu entscheiden.

Risiken des Verschwimmens von Grenzen entstehen also an drei Stellen: die Grenze zwischen Organisation und Kunden, die Grenze der Mitgliedschaftsrolle des KA-Managers, sowie die internen Hierarchieebenen sind in Gefahr.

An allen drei Stellen ist das in Gefahr, was March und Simon mit dem Begriff „Ungewissheitsabsorption“ (March/Simon 1958) bezeichneten. Entscheidungen von Organisationen werden nicht in Zweifel gezogen, sondern werden zu Prämissen weiterer Entscheidungen. Persönliche Zweifel an der vorhergehenden Entscheidung mag es geben, dass diese aber tatsächlich in Frage gestellt wird, ist eher nicht der Normalfall. Ungewissheitsabsorption ist durch Mitgliedschaftsregeln, durch die Unterscheidung von Kunde und Organisation und auch durch Unterscheidungen von Hierarchieebenen möglich – also Entscheidungen, die durch den Einsatz von KAM gefährdet werden. Der Unterschied zwischen Entscheidungskommunikation und sonstiger Kommunikation besteht darin, dass Entscheidungen Gewissheit liefern, sonstige Kommunikation sowohl Gewissheit, als auch Ungewissheit (vgl. Baecker 2003: S.35).

Durch das Einführen der Ungewissheit in die Organisation entsteht Kommunikationsbedarf. Wo bei klaren Regelungen einfach die Aufgabenbeschreibung konsultiert wird, muss bei unklaren Hierarchieregelungen nachgefragt und abgestimmt werden. Im Falle des „Rückversicherers“ wurde das bereits mehr als deutlich. Er war häufiger mit der Abstimmung nach innen beschäftigt, als mit Kommunikation mit seinen Kunden.

Die Sicht des Kunden in die Organisation zu kopieren ist ebenfalls ein Risiko für die Organisation: bringt der KA-Manager nicht das nötige Fingerspitzengefühl mit und wird er nicht wirksam von seinen Kollegen oder Vorgesetzten ausgebremst, besteht die Möglichkeit, dass

²⁹ Siehe 5.1.1.

zwar alles für die Kunden des KA-Managers getan wird, andere Umweltkontakte jedoch außer Acht geraten.

Schließlich wird es auch zum Problem, dass die Mitgliedschaftskriterien des KA-Managers unklar sind. Ungewissheit wird auch in die Person des KA-Managers getragen, der seine Aufgaben selbst finden muss und die Güte seiner Arbeit nicht direkt erkennen kann.

5.3.4 Interaktionsabhängigkeit der Kundenbeziehung

Um die Grenzstelleninhaber zu entlasten, müssen Organisationen die formalen Erwartungen ihnen gegenüber lockern, damit die Kommunikation in den entstandenen „Zwischensystemen“ (Luhmann 1964) erleichtert werden kann (vgl. Tacke 1997: S.21).

Dieses Entstehen von Zwischensystemen wird von KAM-Organisationen unterstützt: Probleme, die in der gefestigten organisatorischen Rollenstruktur nicht gelöst werden könnten, werden hier auf der Ebene von Interaktionen angegangen (vgl. Luhmann 1964: S.228). Insbesondere soll hier natürlich der Vorteil der persönlichen Beziehung ausgenutzt werden, dass das persönliche Vertrauen des Kunden gegenüber dem KA-Manager ausgenutzt werden kann und auf die Organisation übertragen wird. Beziehungen mit der Umwelt werden durch den Einsatz von KAM in Interaktionen aufgelöst, was spezifische Folgen hat:

Die Zwischensysteme befinden sich außerhalb des Zugriffs der Organisation und sind daher schwer steuerbar. Nicht nur bekommen die Vorgesetzten in den meisten Fällen nicht mit, was in der Kommunikation mit dem Kunden genau besprochen wurde, auch beruht das Verhältnis zwischen KA-Manager und Kunden auf der persönlichen Beziehung zwischen beiden – ein „Interaktionsexil“³⁰ also, in dem Regeln der Organisation wenig gelten.

Dadurch, dass die Betreuung des Kunden allein in die Hand des KA-Managers gelegt wird, kann die Organisation auf der einen Seite entlastet werden: Die Betreuung erfolgt ausschließlich in Interaktionen, die von der Organisation im Falle eines gut arbeitenden KA-Managers nicht weiter beachtet werden müssen. Dadurch, dass die Kommunikation mit dem

³⁰ Diese Bezeichnung ist eine Anlehnung an den von Gediga und Schulz (2008) in Bezug auf Coaching geprägten Begriff des „Beratungsexils“.

Kunden in einer nicht kontrollierten Interaktion stattfindet, wird eine informale Beziehung gefördert, die Widersprüche in der Rolle des KA-Managers egalisiert. In einer informalen persönlichen Beziehung kann er für Verständnis werben, er kann zu überzeugen versuchen und persönliches Vertrauen in der Beziehung spielen lassen – auf formaler Ebene wäre dies alles nicht möglich (vgl. Luhmann 1964: S.286)

Auf der anderen Seite besteht jedoch das Risiko für die Organisation darin, dass sie die Entwicklungen der Beziehung zwischen KA-Manager und Kunden nicht kontrollieren kann. In den allerwenigsten Fällen wird der KA-Manager so stark überwacht wie im Falle des „Programmierten“ – wobei auch bei ihm die Interaktion selbst nicht überprüft wird. Durch die geringe Kontrollierbarkeit kann für den KA-Manager auf der einen Seite der negative Effekt entstehen, dass ihm von Seiten der Organisation misstraut wird. Auf Seiten der Organisation entsteht das Risiko, dass der KA-Manager illoyal ist, nicht im Interesse der Organisation, sondern entweder im Interesse des Kunden oder seinem eigenen operiert. Organisationen müssen einen erheblichen Vertrauensvorschuss leisten, wenn sie KA-Manager ihre Topkunden betreuen lassen.

Die Vorstellung der Interviewpartner zeigte bereits, dass es sich im Falle des KA-Managers weniger um eine Grenzstelle, als vielmehr um einen Grenzakteur handelt. Das persönliche Ausfüllen der Rolle ist an dieser Stelle extrem wichtig. Es gibt in den allermeisten Fällen kaum Richtlinien, wie dieser Job korrekt durchzuführen ist – stattdessen sucht sich jeder KA-Manager seine eigene Umgangsweise mit dem Kunden. Wird der eine KA-Manager gegen eine andere Person ausgetauscht, ist der Übergang mit Schwierigkeiten verbunden; ähnlich wie bei Führungskräften (vgl. Luhmann 1962) müssen die immens wichtigen informalen Erwartungen zunächst zwischen KA-Manager und Kunden neu eingespielt werden und ändern sich mit der wechselnden Person: persönliche Beziehungen, die Interaktionsgeschichte zwischen den Akteuren und die eingespielten Routinen, die jenseits formaler Erwartungen ablaufen, müssen neu erarbeitet werden. Verbindende gemeinsame Aktivitäten wie sportliche Events (der „Personalisierte“), gemeinsames Essen (der „Beziehungstaktiker“) oder auch persönliche Schreiben zu Hochzeiten, Geburtstagen etc (der „Programmierte“), die die per-

sönliche Interaktionsgeschichte ausbauen und vertiefen, müssen beim Einsatz einer anderen Person von neuem ausgeführt werden. Den Wechsel der Person überleben ausgehandelte Preise, Zahlungsziele und vertragliche Regelungen – das Systemvertrauen also besteht weiter, das persönliche Vertrauen dagegen muss neu erarbeitet werden.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Wie erwähnt, mangelt es bisher an Forschung zum KAM, die über Themen der Wirtschaftswissenschaften hinausgeht. Die bisherige Forschung thematisiert zumeist direkte praktische Fragen des KAM wie die Bestimmung von Key Accounts, Gründe für die Einführung von KAM, Methoden der Arbeit als KA-Manager, Vorteile die durch KAM entstehen, wie KAM in der Organisation verankert werden kann etc. Was dabei ausgeblendet wird, hat diese Arbeit versucht, auszuleuchten. Die vorgestellten Thesen können jedoch bloß ein erster Ansatz zu einer soziologischen Diskussion zum Thema KAM sein. Dass diese Position durchaus von soziologischem Interesse ist, dürfte deutlich geworden sein – zwar werden Probleme von Grenzstellen nicht aufgelöst, jedoch finden Verschiebungen statt, die zu interessanten Phänomenen führen. Die Befunde der Arbeit sollen noch einmal kurz zusammengefasst werden.

An der Position des KAM findet eine Verlagerung der Entscheidungsprämisse „Programmierung“ auf die Entscheidungsprämisse „Personal“ statt. Es wird auf den Faktor „Person“ gesetzt, um organisationsinterne Probleme anzugehen. Mitarbeiter im KAM müssen in allererster Linie Kompetenzen im zwischenmenschlichen Bereich mitbringen, um Kunden zu binden und der Organisation ein persönliches Gesicht zu verleihen. Insbesondere ist der KA-Manager dafür verantwortlich, Vertrauen zu gewinnen. Abstraktes Systemvertrauen wird durch die persönliche Bindung durch persönliches Vertrauen angereichert.

KA-Manager besitzen einen für Grenzstellen sehr hohen Status in der Organisation. Dadurch, dass sie an einer Schlüsselposition sitzen, ein Monopol auf den Kontakt zu wichtigen Kunden haben und oftmals sogar befugt sind, aktiv in interne Organisationsabläufe einzugreifen, wird ihnen innerhalb der Organisation eine hohe Wichtigkeit zuteil.

Durch diese starke Position des KAM in der Organisation wird die Aufgabe des Gatekeeping, die in anderen Grenzstellenpositionen noch eine erhebliche Rolle spielt (das Beispiel Callcenter wurde genannt), deutlich zurückgedrängt. Die KA-Manager werden dazu angehalten, wichtige Informationen und Wünsche des Kunden in die Organisation zu tragen und nötige

Änderungen umzusetzen. Dieses Zurückdrängen der einen Seite der Aufgaben der Grenzstelle trägt dazu bei, den KA-Manager zu stärken und Unsicherheiten zu reduzieren.

Durch die hohe Position, die der KA-Manager in der Organisation innehat, wird die Bedingung zur Erfüllung einer weiteren Funktion geschaffen: KA-Manager können interne Entwicklungen, die sich von Umweltanforderungen weg entwickeln, stoppen und wieder an die Umwelt anpassen.

KAM hat darüber hinaus in besonderer Weise die Aufgabe, zu repräsentieren. Von KA-Managern wird verlangt, dass sie ihren Kunden gegenüber eine Organisation darstellen, die sich perfekt an die Bedürfnisse der Kunden anpasst, ihre Sprache spricht, modern und innovativ ist etc. Diese Darstellung soll in der persönlichen Interaktion zwischen KA-Manager und Key Account vermittelt werden. Gleichzeitig versuchen die KA-Manager den Kunden eine Organisation darzustellen, die sich durch einfache Strukturen auszeichnet, und schlagfertig auf Kundenwünsche zu reagieren vermag. Diese Darstellung zieht jedoch intern einen erheblichen Organisationsaufwand nach sich – hier kann man tatsächlich einen Effekt beobachten, bei dem Darstellung und interner Ablauf teilweise diametral entgegen laufen.

Eine der Folgen, die diese geschilderten Aufgaben und Funktionen von KAM mit sich bringen, ist zunächst das Risiko der persönlichen Zurechnung von Problemen auf den KA-Manager. Durch seine Schlüsselstellung sowohl nach außen wie nach innen beziehen Kunden wie Organisationsmitglieder Probleme, die möglicherweise entstehen, zunächst auf den KA-Manager, da er als erstes greifbar wird. Es ist leicht möglich, dass er dadurch auch intern zum Fremdkörper wird und mit dem Kunden assoziiert wird.

Ein weiteres Risiko besteht darin, dass der KA-Manager so starken internen Einfluss hat, dass sich die Organisation recht ausschließlich an den Key Accounts orientiert und den restlichen relevanten Markt aus den Augen verliert – was zu Problemen führen kann, allein, wenn ein wichtiger Kunde z.B. durch wirtschaftliche Schwierigkeiten wegfällt.

An den vorigen Punkt anschließend birgt KAM ebenfalls das Risiko des Verschwimmens von Grenzen. Durch die Orientierung an einzelnen Kunden verschwimmt die Grenze zwischen Organisation und Umwelt, klare Mitgliedschaftsregeln verschwimmen durch die Erwartungen

an den KA-Manager, persönlich engagiert zu sein. Zusätzlich werden bestehende Hierarchien aufgeweicht. So wird Ungewissheit in die Organisation wieder eingeführt, und die Autonomie über die Entscheidungsgewalt wird unsicher.

Durch die starke Abhängigkeit von Interaktionen in Kundenbeziehungen werden formale Erwartungen gelockert. KA-Managern gegenüber bestehen vor allen Dingen informale Erwartungen. Durch die Freiheiten, die dem KA-Manager gegeben werden, verliert die Organisation jedoch die Kontrolle über die Kundenbeziehung. Die größte Sorge der Organisation im Kundenkontakt dürfte darin bestehen, illoyale KA-Manager zu beschäftigen.

Der KA-Manager besetzt, so wurde festgehalten, keine Grenzstelle – vielmehr handelt es sich um einen Grenzakteur – der Wechsel von Personen an der Stelle des KA-Managers bedeutet, dass die Kernaufgabe neu erarbeitet werden muss – nämlich die persönliche Bindung zum Key Account.

Der Versuch, Grenzproblemen durch radikale Personalisierung zu begegnen und die daraus sich ergebenden Folgen für den Grenzstellenakteur wie für die Organisation – z.B. das „Erblinden“ gegenüber dem Markt, die Entstehung von „Interaktionsexilen“ und das Verschwimmen von Grenzen der Erwartungen an Mitglieder – sind soziologisch interessante Phänomene, die der weiteren Analyse dienen können.

KAM scheint, sieht man von der Umbenennung der Großkundenbetreuung in KAM ab, kein bloßes Modephänomen zu sein. Allein zu erwartende Wettbewerbsvorteile, die sich dadurch ergeben, dass Kunden Systemvertrauen durch persönliches Vertrauen gewinnen und dadurch stärker gebunden werden können, könnten als Beleg herhalten.

Das KAM ist, so wurde festgehalten, weniger eine Bezeichnung für eine *Grenzstelle*, als vielmehr die Bezeichnung für einen *Grenzakteur*, der die Beziehung zum Kunden persönlich gestaltet. Stellen sind durch verschiedene Personen besetzbar – beim KA-Manager ist jedoch das persönliche Ausfüllen der Rolle so wichtig, dass ein Wechsel der Person an der Stelle zu erheblichen Veränderungen in der Kommunikation mit dem Kunden führen dürfte – und die Stelle sich damit neu definiert.

Diese Arbeit hat vor allem anderen die organisationale Sichtweise auf das KAM untersucht. Was sie leider kaum herausgestellt hat, sind die praktischen Umgangsweisen der Akteure mit ihren Kunden. Das liegt zum einen natürlich an der gewählten empirischen Zugangsweise, zum anderen aber auch daran, dass noch keine soziologische Vorarbeit auf diesem Gebiet geleistet wurde und die Position an sich zunächst umrissen werden sollte. Doch gerade in diesem Bereich wäre es lohnend und interessant, weitere Forschungen anzuschließen. Denkbar wären Untersuchungen von KA-Manager/Kunden-Gesprächen und KA-Manager/Vorgesetzten-Gesprächen. Da es an dieser Position gerade auf das persönlich kompetente Ausfüllen der Rolle ankommt, wäre dieser Zugang besonders aufschlussreich.

7 Literaturverzeichnis

Adams, John Stacey (1980): Interorganizational Processes and Organization Boundary Activities. In: Staw, B.M. und Cummings, L.L. (Hg.): Research in Organizational Behavior 2. Greenwich, Conn. S. 321-355.

Baecker, Dirk (2003): Organisation und Management. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Belz, Christian und Müllner, Markus und Zupancic, Dirk (2008): Spitzenleistungen im Key Account Management: das St. Galler KAM-Konzept. 2. Auflage. Landsberg: moderne industrie.

Biesel, Hartmut H. (2002): Key Account Management erfolgreich planen und umsetzen. Mehrwert-Konzept für Ihre Top-Kunden. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.

Bohnsack, Ralf und Marotzki, Winfried und Meuser Michael (Hg.) (2006): Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung. 2. Auflage. Opladen & Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich.

Bommers, Michael und Tacke, Veronika (2001): Arbeit als Inklusionsmedium moderner Organisationen. Eine differenzierungstheoretische Perspektive. In: Tacke, V. (Hg.), Organisation und gesellschaftliche Differenzierung, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2001, S. 61-83.

Cheverton, Peter (2004): Key Account Management: A complete action kit of tools and techniques for achieving profitable key supplier status. 3. Auflage. London: Kogan Page.

Crosno, Jody L.; Shannon B. Rinaldo; Hulda G. Black und Scott W. Kelley (2009): Half Full or Half Empty: The Role of Optimism in Boundary-Spanning Positions. In: Journal of Service Research, 11, S.295-309.

Fogarty, Timothy J., Jagdip Singh, Gary K. Rhoads, Ronald K. Moore (2000): "Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model". In: Behavioral Research in Accounting, 12, S.31-67.

Friedmann, Raymond A. und Podolny, Joel (1992): Differentiation of Boundary Spanning Roles: Labor Negotiations and Implications for Role Conflict. In: Administrative Science Quarterly 37. S. 28-44.

Gediga, Christian und Schulz, Stefan (2008): Obwohl personenzentriert: Funktionen von Coaching für Organisationen. Online unter: http://coaching-funktionen.de/Funktionen_von_Coaching_fuer_Organisationen.pdf (Letzter Abruf:

31.08.2009).

Giddens, Anthony (1990): *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.

Hilty, Marco (2004): *Koordination des Key Account Management in Dienstleistungsunternehmen*. Dissertation. Bamberg: Difo-Druck.

Holtgrewe, Ursula (2001): *Organisationsdilemmata und Kommunikationsarbeit. Callcenter als informatisierte Grenzstellen*. In: Ingo Matuschek/ Annette Henninger/ Frank Kleemann (Hg.): *Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde, Gestaltungskonzepte, Theoretische Perspektiven*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 55 – 70. Online unter: <http://soziologie.uni-duisburg.de/personen/holtgrewe/uh-nemeaa01.pdf> (Letzter Abruf: 31.08.2009)

Holtgrewe, Ursula und Kerst, Christian (2002): *Call Center: Die Institutionalisierung von Flexibilität*. In: *Industrielle Beziehungen* Jg. 9, Nr. 2, S.186 – 208.

Holtgrewe, Ursula und Kerst, Christian (2003): *Interne oder externe Flexibilität? Call Center als kundenorientierte Organisationen*. In: Kleemann, Frank und Matuschek, Ingo (Hg.): *Immer Anschluss unter dieser Nummer – Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Callcentern*. Berlin: sigma, S. 85 – 108.

Jäger, Wieland und Schimank, Uwe (2005): *Organisationsgesellschaft: Facetten und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag.

Japp, Klaus Peter (1996): *Soziologische Risikotheorie. Funktionale Differenzierung, Politisierung und Reflexion*. Weinheim: Juventa-Verlag.

Joost, Hans-Günter (2008): *Key Account Management zwischen Implementation und Illusion. Wissenstransfer in Unternehmen und Umwelt*. Dissertation. Technische Universität Darmstadt. Online unter: <http://tuprints.ulb.tu-darmstadt.de/966/1/Joost.pdf> (Letzter Abruf: 26.08.2009).

Kühl, Stefan (2006): *Psychiatisierung, Personifizierung und Personalisierung. Eine funktionale Analyse personenzentrierter Beratungen in Organisationen*. Working Paper. Online unter: http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/pdf/Paper3.2006.-Psychiatisierung-Personifizierung-und-Personalisierung.pdf. (Letzter Abruf: 26.08.2009)

Luhmann, Niklas (1962): *Der neue Chef*. In: *Verwaltungsarchiv* 53, S.11 – 24.

Luhmann, Niklas (1964): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker &

Humblot.

Luhmann, Niklas (1968): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.

Luhmann, Niklas (1998): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: VS Verlag.

March, James G. und Simon, Herbert A. (1958): Organizations. New York: Wiley.

Mayntz, Renate (1963): Soziologie der Organisation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

McDonald, Malcolm, Woodburn, D. (2006): Key Account Management: The Definitive Guide. 2. Auflage. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

Mehra, Ajay und Schenkel, Mark T. (2008): The Price Chameleons Pay: Self-monitoring, Boundary Spanning and Role Conflict in the Workplace. In: British Journal of Management, 19, S.138-144.

Meng, Lian (2007): Best Practice Key Account Management. Master-Arbeit. Cranfield University. Online unter: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/2437/1/Meng-2007.pdf> (letzter Abruf: 26.08.2009)

Meyer, John W. und Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology 83, S. 340-363.

Michels, Robert (1970): Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens. Neudruck der zweiten Auflage. Stuttgart: Alfred Kröner Verlag.

Parsons, Talcott (1952): The social system. London: Tavistock.

Posch, Alfred (2006): Zwischenbetriebliche Rückstandsverwertung. Kooperationen für eine nachhaltige Entwicklung am Beispiel industrieller Verwertungsnetze. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Sidow, Hans D. (1991): Key-Account-Management. Wettbewerbsvorteile durch kundenbezogene Verkaufsstrategien. Landsberg/Lech: verlag moderne industrie.

Singh, Jagdip (1993): Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants, and Impacts. In: Journal of Marketing, 57 (April), S.11-31.

Singh, Jagdip (2000): Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations. In: Journal of Marketing, 62 (Juli), S.69-86.

Tacke, Veronika (1997): Systemrationalisierung an ihren Grenzen. Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen. In: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hg.): Managementforschung 7. Gestaltung von Organisationsgrenzen. Berlin/New York: de Gruyter.

Türk, Klaus (1995): Die Organisation der Welt. Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen: VS Verlag.

Weber, Max (2006): Wirtschaft und Gesellschaft. Paderborn: Voltmedia.

Weick, Karl (1985): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

8 Anhang

8.1 Interviewleitfaden

Interviewter

Unternehmen: Größe, Struktur, Ziele

Unterabteilung des Interviewten?

Wie lange im Unternehmen beschäftigt?

Wie lange als KAM tätig?

Wo vorher?

KAM im Unternehmen

Was versteht man unter KAM im Unternehmen

Wie lange gibt es KAM im Unternehmen schon?

Wie wird das KAM eingesetzt? (was sind die Aufgaben, die im Unternehmen nur der KAM ausführen kann?)

Gibt es andere KAM im Unternehmen?

Wie werden Nicht-Schlüsselkunden betreut?

Ist der Befragte evtl. **einer der ersten** KA-Manager im Unternehmen, oder kennt er zumindest die Anfänge?

FALLS JA:

weshalb wurde das KAM im Unternehmen eingeführt?

Aufgaben des KAM

Was würden Sie als Ihre Hauptaufgabe sehen? Ist diese vorgegeben oder von Ihnen definierbar?

Verhältnis Innen/Außenkontakte?

Wie viele Key Accounts werden betreut? Sind diese regional oder durch Bereiche geclustert?

Welche Persönlichkeitsmerkmale muss man als Key Account Manager mitbringen?

Welche Rechte und Kompetenzen haben Sie als KA-Manager? Haben Sie die Möglichkeit, sich strategisch zu beteiligen? Oder sind die Strategien vorgegeben?

Wird Initiative belohnt? Gibt es feste Strukturen, die diese stützen und lenken?

Akquirieren von Neukunden auch Aufgabe? Nach welchen Gesichtspunkten wird ausgewählt?

Wie geht der Kontakt zum Kunden vonstatten? BEISPIELE!

Regelmäßige Besuche?

Eins-zu-Eins-Kontakt? Persönliche Kontakte? Ist es wichtig, nur eine Person vor sich zu haben? Wird Golf gespielt?

Feste Komm.-Regeln bei Problemen, ab wann der Vorgesetzte einzuschalten ist?

Übergreifende Fragen zum KAM

Kennen Sie andere KAM? Wenn ja, wie ist der Kontakt entstanden?

Gibt es einen Unterschied zwischen KAM und Großkundenbetreuern?

In der Literatur ist davon zu lesen, dass der Handel das KAM sehr negativ beurteilt. Woran denken Sie, liegt das? Was wird vom KA-Manager erwartet? Welche dieser Erwartungen können/können nicht erfüllt werden?

Was denken Sie, haben Unternehmen davon, KAM einzusetzen? Gibt es überhaupt Alternativen?

Kommunikations-Probleme:

Aufgabe als Diplomat?

BEISPIELE für Probleme zw. Positionen der Kunden und des Unternehmens?

Was stört den Kunden am Unternehmen?

Was stört das Unternehmen am Kunden?

Was stört den Kunden an Ihnen als KAM?

Was stört das Unternehmen an Ihnen als KAM?

Außendienstmitarbeiter sind in Unternehmen ja klassischerweise immer etwas außen vor. Haben Sie für das KAM ein ähnliches Gefühl?

Kommunikation mit dem Kunden und dem Unternehmen:

gibt es eine formale Vorgehensweise, wie die Beziehung zum Kunden gestaltet werden soll?

Gibt es feste Kommunikationsregeln? (z.B. feste Gesprächstermine, vlt. einmal die Woche Rücksprache mit Kunden, sowie mit Unternehmen) oder hat der KA-Manager viele Freiheiten?

Wie wird das KAM im Unternehmen gesehen? Wie ist der Ruf? Was sind typische Vorurteile?

8.2 Legende für die Interviewtranskripte

I	Interviewer
KAM + Laufnummer	Interviewter Key Account Manager
(Handlung, Anmerkungen)	Relevante nicht-sprachliche Ereignisse werden in Klammern festgehalten, ebenso Anmerkungen, die sich z.B. auf akustische Verständnisschwierigkeiten beziehen
[Sprechakt]	Sich überschneidende Sprechakte
\$Name\$	Anonymisierte Personen- und Organisations- und sonstige Eigen-Namen, Orte
Sprechakt	Betont gesprochen
Sprech,akt	Steigende Stimme
Sprech;akt	Deutlich steigende Stimme
(-), (--), (---)	Sehr kurze Pause, kurze Pause, Pause knapp unter einer Sekunde
(2,5)	Pause von 2,5 Sekunden

8.3 Interviewtranskripte

Die Interviewtranskripte befinden sich auf der beigefügten CD.

8.4 Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die Hausarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe, alle Ausführungen, die anderen Schriften wörtlich oder sinngemäß entnommen wurden, kenntlich gemacht sind und die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht Bestandteil einer Studien- oder Prüfungsleistung war.

(Christian Gediga)

Unterschrift des Verfassers