



# CASE STUDY

## Erfolgreiche Führung von Großkunden in einer Matrixorganisation



### AUF EINEN BLICK

#### Ausgangssituation Kunde

In einem globalen Arbeitsumfeld bieten Vertriebsorganisationen ihren Key-Account-Managern zunehmend mehr Freiheiten bei der Kundenentwicklung und der Bereitstellung der bestmöglichen und umfassendsten Dienstleistungen und Lösungen für ihre Kunden. Dies gilt insbesondere für ein globales Unternehmen, das Hardware und Software miteinander verknüpft und viele seiner Dienstleistungen auf Cloud-Lösungen umstellt. Die Key Account Manager sind für die Förderung des funktions- und länder-übergreifenden Vertriebs verantwortlich. Sie müssen Projekte und Verkaufszyklen so steuern, dass sie die Ressourcenplanung, die Jahresagenda, die individuellen Ziele der beteiligten Geschäftsbereiche sowie die individuellen Motivationen und Karriereoptionen der Teammitglieder berücksichtigen. Die typische Herausforderung in einer Matrixstruktur besteht darin, die Kundenbetreuer zu motivieren, sich an einer Kundenstrategie zu orientieren. Für das einzelne Kundenmitglied ist es einfacher und attraktiver, schnelle Erfolge zu erzielen, wenn es sich nur auf die Leistungsziele des Geschäftsbereichs konzentriert. Zu den typischen Konflikten, mit denen sich die Matrix-Führungskräfte konfrontiert sehen, gehören mangelnde Motivation, mangelnde Zuverlässigkeit, Rollenklarheit, Zusammenarbeit oder Vertrauen. Um die Unternehmensziele erfolgreich zu erreichen, ist es daher wichtig, dass der Einzelne lernt, seine natürliche Autorität zu nutzen und mit Hilfe geeigneter Methoden kooperativ zu kommunizieren.

#### Erfolgsfaktoren

- Moderne Kooperations-, Verkaufs- und Führungstechniken miteinander verknüpfen
- Sensibilisierung für Methoden zur Erzeugung interner Motivation, ohne tatsächlich über hierarchische Machtmittel zu verfügen
- Laterale Führung als Hebel zur Förderung von Teamentwicklungsprozessen und Peer-Group-Unterstützung definieren und dabei die eigene Persönlichkeit und Wirkung kennen lernen
- Balance von kurzem Input und praktischer Anwendung
- Arbeit an realen Fällen und Geschäftsanforderungen und Anwendung der Prinzipien und Werkzeuge von Leadership und Ownership

#### Projektergebnis

Die Key-Account-Manager entwickelten die relevanten Führungsfähigkeiten und die Grundlage für eine effektive Führung in nicht-hierarchischen Situationen. Sie berichteten von konkreten Plänen, wie sie das Gelernte anwenden und in ihrem Geschäftsalltag umsetzen können, um bessere Team- und Vertriebsergebnisse zu erzielen. Es half ihnen auch, mehr Selbstvertrauen und Gelassenheit zu entwickeln, wenn sie ihren Kooperationspartnern und Teammitgliedern in der gesamten Organisation die geschäftlichen Herausforderungen und die notwendige Einhaltung und Ausrichtung der Strategie erklären. Sie waren sich der Hebel zur Beeinflussung von Zielen und des Umgangs mit Interessenkonflikten in ihrem Umfeld viel bewusster und wussten, wie sie dies auf unternehmerische und zielgerichtete Weise tun können.

#### Sie haben Fragen?

CEVEYCONSULTING GmbH  
Pfalzhaldenweg 6 - D-72070 Tübingen  
phone +49 7071 407858-0  
www.ceveyconsulting.com

