



Global Account Management

Basics für eine erfolgreiche Einführung einer Global Account Management Strategie im B2B Mittelstand.

Global Account Management im B2B Mittelstand

Basics für eine erfolgreiche Einführung einer Global Account Management Strategie im B2B Mittelstand.

Gerade im B2B Mittelstand treiben die Kunden die Aktivitäten der Firmen. Denn oft folgt der Mittelstand seinen Auftraggebern hinaus in die Welt. Dadurch entsteht jedoch eine neue Situation für die Lieferanten mit vielen Herausforderungen: Preisunterschiede in den Ländern müssen gehandelt werden, ein weltweiter Support ist gefordert, eine Anpassung an die globale Beschaffungsstrategie der Kunden ist nötig und am besten sollten sie noch den größtmöglichen Profit aus der doch sehr chancenreichen Situation ziehen. Kurz gesagt: Irgendwann reicht das Nationale Key Account Management nicht mehr aus. Es wird Zeit für ein Globales oder auch Internationales Account Management seitens der Lieferanten.

Global Account Manager entwickeln Kundenbeziehungen und verfolgen Umsatzchancen beim Globalen Key Account (globaler Schlüsselkunde) weltweit.

Auch Großkonzerne stellen die eigene Organisation wesentlich zentralistischer auf. Dazu kommt, dass sie durch Kommunikations- und Kollaborationstechnologien viel vernetzter mit ihren eigenen Standorten arbeiten können. Das bedeutet für Lieferanten eine erhöhte (Performance-) Transparenz, legt aber auch Potentiale offen.

Somit zeigt die Praxis, dass viele mittelständische Unternehmen in dieser Hinsicht vor einem Umbruch stehen und mit strategischen Entscheidungen konfrontiert sind. Ab wann lohnt sich die Einführung eines Global Account Managements (GAM)? Welche Accounts (Kunden) sind GAM Kandidaten? Und wie wird das GAM in ein Unternehmen integriert? Die meisten mittelständischen B2B Unternehmen in Deutschland versuchen einfach ihre internationalen Kunden reaktiv zufrieden zu stellen und haben keine klare globale Strategie.

Aus diesem Grund diskutieren wir in diesem Beitrag die wichtigsten Basics zur Einführung eines GAM.

Aufgaben eines GAM

Allgemein gesagt, fördert und intensiviert ein erfolgreiches Global Account Management (GAM) die Beziehung zu Ihren Kunden und kann einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bringen. Zu Beginn ist es jedoch wichtig zu verstehen, dass der Aufbau eines GAM kein kleines Projekt ist, sondern eine neue Organisationsstruktur erfordert. Ein GAM (mit seinen Mitarbeitern) ist über die bestehenden nationalen Vertriebsorganisationen geschichtet (siehe Abbildung) und ist somit auch mit speziellen Kompetenzen verbunden.



Aufbau einer GAM Organisation

Quelle: KOMOR INTERIM MANAGEMENT

Zu den wichtigsten Aufgaben eines erfolgreichen GAMs zählen:

- Aufbau und Aufrechterhaltung ausgezeichneter Beziehungen zu globalen Kunden und internen Interessengruppen
- Analyse aller Kundenanforderungen
- Entwicklung von Lösungen für komplexe Probleme
- Unterstützung für eine Vielzahl von Dienstleistungen und Produkten
- Globale Umsatz- und Rentabilitätsziele zusammen mit den Ländern sicherstellen, um Ziele zu erreichen
- Entwicklung globaler Verkaufsstrategien zur Förderung von Wachstum
- Entwicklung, Gestaltung und Realisierung der mit den Ländern vereinbarten Umsetzungsfahrpläne
- Verkaufsstrategien und Entscheidungsprozesse mitentwickeln
- Zusammenarbeit mit lokalen Teams in der Region, um Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren und Pläne für den Vertrieb voranzutreiben
- Zusammenarbeit mit dem Marketing und dem Regionalmanagement, um die Qualität und Quantität des Vertriebs sicherzustellen
- Entwicklung verschiedener globaler Verkaufsprojekte zur kontinuierlichen Verbesserung der Marktleistung
- Enge Zusammenarbeit mit Landesgesellschaften bei Projekten und Kundenthemen

Ist die Einführung von GAM sinnvoll für Ihr Unternehmen?

Sie sehen also, der Aufbau eines GAM ist erst einmal eine Investition und damit teuer. Aus diesem Grund sollte eine Einführung gut überlegt sein. Anhand dieser vier Kriterien können Sie feststellen, ob ein GAM-Programm für Ihr Unternehmen geeignet ist:

1. Ihre Produkte oder Dienstleistungen benötigen eine globale Koordination und sind rentabel genug, um diese zu rechtfertigen.
2. Ihre multinationalen Kunden fordern ein GAM.
3. Ihre multinationalen Kunden sind für Ihr Unternehmen wichtig.
4. Sie können durch GAM einen Wettbewerbsvorteil erzielen.

Die Art des eigenen Angebots - nicht der Wunsch eines Kunden nach Mengenrabatten oder globalen Verträgen - ist der erste Faktor, den ein Anbieter berücksichtigen sollte. Zu den Hauptkandidaten gehören die eher komplexeren Produkte und Dienstleistungen. Die Angebote sollten eine hohe Marge aufweisen, um die zusätzlichen GAM Kosten zu decken. Das bedeutet, dass (potenzielle) globale Schlüsselkunden für Produkte und Dienstleistungen mit niedrigen Margen zum Ausgleich in höherem Volumen kaufen oder Serviceleistungen bestellen sollten. Weiterhin ist es von Vorteil, wenn die Produkte/ Dienstleistung global konsistent oder kompatibel sind.

Trifft also das erste Kriterium auf Ihr Unternehmen zu, dann lohnt sich ein genauerer Blick auf die Kunden. Falls einige Ihrer internationalen Kunden bereits ein GAM fordern, steht noch lange nicht fest, ob sie überhaupt geeignete Kandidaten sind.

Welche Global Accounts sind GAM-Kandidaten?

Nicht jeder weltweite Kunde, der GAM-taugliche Angebote kauft und für Ihr Unternehmen wichtig ist, sollte ein Global Account sein. Wenn es um Global Accounts geht, ist mehr nicht immer besser - und es gibt keine ideale Zahl. Unilever hat zum Beispiel nur fünf Global Accounts, während IBM mehr als 100 hat. Anstatt eine bestimmte Zahl anzustreben, sollten sich Manager darauf konzentrieren, geeignete Kunden zu identifizieren.

Anhand von sechs Kriterien können Sie überprüfen welche Ihrer Accounts sich als GAM-Kandidaten eignen.

1) Größe und Ertragspotenzial.

Natürlich ist der Bewertungsklassiker „Umsatz pro Kunde“ sehr verlockend. Doch auch hier gilt „ist es zu einfach, ist es falsch“. Denn der größte Fehler, den ein Unternehmen machen kann, ist globale Accounts ausschließlich auf Grundlage der aktuellen Umsätze mit diesen Kunden auszuwählen. Einige Großkunden wollen häufig nur einen globalen Rabatt, einen zentralen Bonus und keine globale Beziehung.

Aus diesem Grund hat die Hotelkette Marriott einmal den Global-Account-Status seines größten Kunden (im Wert von 100 Millionen Dollar Umsatz) aufgehoben.

Im Allgemeinen sind neue zusätzliche Absatzmöglichkeiten bei der Auswahl von Global Accounts wichtiger als die aktuellen Umsätze. Durch eine enge globale Beziehung entstehen gemeinsam entwickelte Programme, die längerfristig zu großen Umsatzzuwächsen führen.

2) Geografische Verbreitung.

Ein vielversprechender GAM-Kandidat sollte natürlich auch in hohem Maß international tätig sein. Die Internationalität eines Unternehmens kann unterschiedlich stark ausgeprägt sein: Ist ein Geschäft beispielsweise hauptsächlich auf einen Markt konzentriert (und nur wenige kleine Betriebe außerhalb des Heimatlandes), ist es besser diesen Kunden mit einer Form von erweitertem nationalem Account Management zu bedienen.

3) Integrationsfähigkeiten.

Einem Kunden sollte der Status eines globalen Accounts nur dann angeboten werden, wenn er über eine entsprechende Struktur für die Steuerung globaler Einkäufe verfügt. Ein globaler Vertrag bedeutet ohne eine solche Organisation nicht viel: Der Lieferant verkauft weiterhin Land für Land und handelt dabei Menge, Preis und andere Bedingungen immer neu aus. Und trotz dieses Mehraufwands erwartet der Kunde weiterhin einen globalen Mengenrabatt. Das bedeutet solche Kunden sind sehr schwer in ein GAM zu integrieren und selten rentabel.

So erkennen Sie schwer integrierbare Kunden:

- Die Strategien (Geschäftsmodell, Produkte, Marken, Wertschöpfungskette) sind meist auf Länderebene entwickelt.
- Jede nationale Einheit hat stellt einen eignen Geschäftsabschluss (Bilanz, GuV) auf.
- Der Geschäftsführer der Landesgesellschaft ist für fast alle Aktivitäten im Land verantwortlich.
- Die meisten Prozesse stellen nationale Variationen des Unternehmensansatzes dar.
- Kritische Informationen (Umsatz, Gewinn und Marktanteil nach Geschäftseinheiten, Produktlinien und Kunden) werden nur auf nationaler Ebene erhoben.
- Globale Teams steuern nur ein oder zwei Hauptaktivitäten und es gibt keine gemeinsame Unternehmenskultur.

GAM-Kandidaten sollten also eine hohe Integrationsfähigkeit besitzen. Das bedeutet die oben genannten Punkte sind global – und nicht nur national – integriert.

4) Strategische Bedeutung.

Global Accounts sollten in jedem Fall auch eine strategische Bedeutung für den Lieferanten haben. Hier sind drei Beispiele für strategisch wichtige Kunden:

Die Großkunden: Ein Lieferant kann es sich nicht leisten, einen Kunden zu verlieren, der 10% seiner Gesamtproduktion oder 60% der Produktion einer wichtigen Produktlinie kauft.

Der Beitrag eines Kunden zur Erfüllung eigener strategischer Ziele. Ein Hersteller von Kopierern zum Beispiel kümmert sich weniger um Kunden, die einfach nur Kopierer kaufen. Es setzt einen klaren Fokus auf Kunden, die komplexe Bürolösungen (Maschinen plus Beratungsdienstleistungen) oder Dokumentenmanagementdienste (Produktion, Lagerung und Übertragung) kaufen.

Ein hoher Bekanntheitsgrad des Kunden. Ein sehr bekannter Kunde kann auch andere (Neu)Kunden dazu veranlassen, bei dem Lieferanten zu kaufen.

5) Strategische, kulturelle und geographische Übereinstimmung.

Es hilft, wenn die Strategien des Kunden zu denen des Lieferanten passen. So haben z.B. die zwei Unternehmen Royal Dutch Shell und Wärtsilä ähnliche Strategien zur Ausweitung des Absatzes in Indien. Diese Tatsache hat sie dazu veranlasst, gemeinsame Marketingvereinbarungen zu treffen. Öle und Schmierstoffe von Shell und Wärtsilä wurden als Paket verkauft und Produkte des jeweils anderen bei den Kunden beworben.

Eine globale Kundenbeziehung erfordert ein hohes Maß an Interaktionen zwischen den Beteiligten. Deshalb ist auch eine kulturelle Übereinstimmung oder zumindest ein kulturelles Einfühlungsvermögen von Bedeutung. Es ist nicht so einfach eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung zu einem Kunden aufzubauen der stark leistungsorientierte Werte vertritt, wenn man selbst eher ökologische Ziele im Unternehmen verfolgt.

Schließlich sollte ein Lieferant in der Lage sein, die globale Kunden an den meisten ihrer wichtigsten Standorte zu bedienen. Entweder durch Servicebetriebe in diesen Ländern oder durch die Vermittlung zuverlässiger lokaler Partner, die den Service bereitstellen.

6) Eine enge und vertrauensvolle Beziehung.

Wenn ein Lieferant und ein Kunde einander wirklich vertrauen und schätzen, kann die Beziehung abheben. Beispielsweise investierte das französische Unternehmen Schneider Electric in eine Spezialanlage, um eine Produktlinie für einen bevorzugten globalen Kunden zu entwickeln. Diese Aktion belohnte der Kunde, indem er Schneider Electric zum alleinigen Lieferanten dieser Produkte machte.

Drei dieser Kriterien - Größe und Umsatzpotenzial, Geografie und Integrationsfähigkeit - sind bis zu einem gewissen Grad quantifizierbar. Die letzten drei Kriterien sind weicher, und ihre Bewertung hängt bis zu einem gewissen Grad vom Bauchgefühl ab. Die "Scorecard for Selecting Global Accounts" kann Lieferanten dabei helfen, **die richtigen Kandidaten für ein globales Account Management auszuwählen.**

Kundenspezifische Merkmale	Kriterien für die Punktevergabe	Punktzahl (1-10)
Größe des Accounts (z.B. mind. 10 Mio. € Umsatz)	10 = Ihr aktuell größter Kunde (z.B. 40 Mio. €) 05 = halb so groß 01 = ein Zehntel dieser Größe	
Umsatzpotenzial	10 = kann in den nächsten 3 Jahren um 100% oder mehr wachsen 05 = kann 50% wachsen 00 = kein Wachstumspotenzial	
Rentabilität (z.B. mind. 1 Mio. € Bruttomarge)	10 = höchste Bruttomargen unter all Ihren Kunden (z.B. 3 Mio. €) 05 = die Hälfte davon 00 = keine Gewinne	
Produkt- und Dienstleistungsbedarf	10 = Sie können 100% des Produkt- und Dienstleistungsbedarfs abdecken 05 = Sie können 50% des Produkt- und Dienstleistungsbedarfs abdecken 01 = Sie können 10% des Produkt- und Dienstleistungsbedarfs abdecken	
Integrationsmöglichkeiten	10 = kann komplett und global in unser GAM integriert werden 05 = mäßige Integration möglich 00 = keine Integration möglich	
Strategische Bedeutung	10 = absolut unerlässlich für Ihr Unternehmen 05 = mäßig wichtig 00 = ohne strategische Bedeutung	
Strategische Eignung	10 = viele gemeinsame Strategien 05 = einige gemeinsame Strategien 00 = keine gemeinsamen Strategien	
Kulturelle Passung	10 = vollständige Passung (kann vorkommen, wenn der Kunde aus der gleichen Branche, dem gleichen Land, der gleichen Größe und dem gleichen Umfeld) 05 = teilweise Passung 00 = keine Passung	
Geografische Passung	10 = Sie sind in allen Ländern tätig, in denen der Kunde tätig ist 05 = Sie arbeiten in der Hälfte von ihnen 00 = Sie sind in keinem von ihnen tätig	
Beziehung	10 = eine sehr enge und vertrauensvolle Beziehung, in der wichtige Informationen ausgetauscht werden 05 = sporadisches Austauschen und Teilen 00 = keine gemeinsame Nutzung	
GESAMTERGEBNIS		

Quelle: "Managing Global Accounts", George S. Yip and Audrey J.M. Bink, Harvard Business Review, September 2007

Gesamtpunktzahl	GAM-Potenzial des Kunden
0-25	Keine guten Aussichten für GAM
26-50	Erwägenswert
51-75	Eine sehr vielversprechende Chance
76-100	Sollte einer Ihrer wichtigsten globalen Kunden sein

Hinweis: die Kriterien können individuell passend zum eigenen GAM-Konzept angepasst werden. Die Zahlen sind als Beispiel zu sehen.



Global Account Management (Teil Eins) // Fazit

Die Einführung eines GAM sollte gut überlegt sein. Nicht jedes Unternehmen mit internationalen Kunden eignet sich für ein Global Account Management. Aus diesem Grund sollten Sie eine genaue Analyse Ihrer Produkte und Dienstleistungen vornehmen. Verfügen Sie über eine ausreichende Marge? Doch damit nicht genug der Analysen. Sie sollten ein umfassendes Verständnis Ihrer Kunden erlangen. Anhand von den sechs Kriterien können Sie feststellen, ob sie „GAM-tauglich“ sind. Sind Sie zu dem Entschluss gekommen, dass Ihr Unternehmen soweit ist? Dann seien Sie gespannt auf den nächsten Teil unserer Global Account Management-Reihe [\[Link\]](#). Hier erfahren Sie alles über die konkrete Umsetzung und worauf Sie besonders achten sollten.

Global Account Management im B2B Mittelstand (Teil Zwei)

Basics für eine erfolgreiche Umsetzung einer Global Account Management Strategie im B2B Mittelstand.

Was bisher geschah: In dem [ersten Teil unserer Global Account Management Strategie](#) ging es um die konkreten Aufgaben und Ziele eines erfolgreichen Global Managements. Anhand von vier Kriterien können Sie erkennen, ob sich eine Einführung für das eigene Unternehmen lohnt. Außerdem haben Sie erfahren, welche Ihrer Accounts geeignete GAM-Kandidaten sind.

Als kurzer Reminder:

GAM fördert und intensiviert die Beziehung zu Ihren globalen Kunden.

Der zweite Teil widmet sich voll und ganz der Umsetzung einer GAM Strategie und was dabei zu beachten ist.

Anforderungen an ein erfolgreiches GAM

Wie schon in Teil Eins erwähnt, ist die Implementierung eines GAM-Programms zunächst eine Investition, die recht kostspielig ist. Diese Tatsache lässt sich schon allein an den Anforderungen erkennen, die für die Umsetzung von GAM notwendig sind. Hierzu ist es empfehlenswert eine Go-to-Market-Analyse zu erstellen. So können Sie feststellen was erforderlich ist, um diese neuen Branchen oder Kunden zu bedienen.

Hier einige Beispiele:

- welche Produkte oder Ersatzteile sind nötig
- welche Technik brauchen Sie
- Festlegen von Design
- Festlegen der Qualität der Produkte
- Welches Preisniveau soll angesetzt werden
- Welche Maßnahmen zur Vertriebsunterstützung jeglicher Art (Website, Whitepapers, Proof-of-Concept-Studien, Erfahrungsberichte) benötigen Sie
- Multi-Channel Marketing
- Welche Servicepartner brauchen Sie
- Erstellen einer Mitbewerber-Analyse
- Die Logistik nicht vergessen und vieles mehr.

Doch damit ist es nicht getan, denn ein Global Account Manager und die entsprechenden Vertriebsmitarbeiter sollten besonders gute Fähigkeiten und Erfahrungen im Vertrieb aufweisen. Dafür können Sie ein Mitarbeiter-Profil mit Anforderungen erstellen, um entsprechend passende Kandidaten zu finden.

Dabei sollten Sie jedoch noch eine Sache beachten: Die Erwartungen an einen Global Account Manager sind weit entfernt von der alten, stereotypen Definition eines Verkäufers. Also der „einsame Wolf“ oder der „wortgewandte Rockstars“, der mit Willensstärke und seiner Redegewandtheit Projekte ganz allein verkauft.

Die heutigen erfolgreichen Verkäufer in der globalen Kundenbetreuung sind hochtalentiertere Manager eines Teams von Kollegen. Sie verfolgen gemeinsam einen fließenden Prozess, der Einsicht und Weisheit erfordert. Sie konzentrieren sich auf den Kunden, seine Bedürfnisse und nicht auf sich selbst.

Herangehensweise und Strukturierung

Die Erfüllung der oben genannten Anforderungen ist schon ein großer Schritt in die richtige Richtung. Um mit Global Accounts besonders erfolgreich zu sein, sind allerdings vier Elemente wichtig. So sichern Sie sich eine strukturierte Herangehensweise:

Wissen

Lernen Sie ihre Global Accounts kennen, setzen Sie Ihr Wissen im Dienst am Kunden ein und bauen Sie eine Wissensbasis auf.

Struktur

Organisieren Sie Ihr(e) Team(s) nach den Anforderungen des Global Accounts.

Prozess

Entwickeln Sie Schritt-für-Schritt einen Prozess, um zu einem realistischen Global Account-Plan für Ihre Verkaufschancen zu kommen.

Vision

Zeichnen Sie eine Vision für Ihre Global Accounts und halten sie diese so lange wie möglich aufrecht. Verfolgen Sie strikt die Umsetzung dieser Vision.

Bilden Sie ein starkes „Diamond Team“

Die Entwicklung eines GAM erfordert sowohl auf Seiten des Lieferanten, als auch des Kunden, vor allem Teamarbeit. Das Ziel einer globalen Kundenbeziehung sollte die erfolgreiche Bildung eines Diamond Teams sein. Ein solches Team besteht aus einer engen Zusammenarbeit verschiedener Funktionsbereiche des Lieferanten und des Kunden, wie es in der Abbildung zu sehen ist. Diese Konstellation kann zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil führen.



„The Diamond Team“ oder „Partnership Relationship“
 Quelle: Eigene Darstellung nach McDonald et. al. (1996)

Wie der Name schon sagt, ist eine Diamantenbeziehung zu einem Kunden sehr fest und standhaft. Es ist fast unmöglich sie in einem Zug auseinander zu ziehen. So sichert diese Struktur eine langfristige Kundenbeziehung zu wichtigen Global Accounts. Das ist allerdings nicht der einzige Vorteil, den eine solche Beziehung mit sich bringt:

- Sie erfahren mehr über die wahren Bedürfnisse des Kunden und verbessern Ihre Möglichkeiten, seine Entscheidungen zu beeinflussen.
- Sie werden Teil des Kundenbetriebs und übernehmen Aufgaben, die Sie unersetzlich machen.
- Sie erhöhen Ihre Chance, als strategisch wichtiger, globaler Lieferant ausgezeichnet zu werden.
- Es entsteht eine Wettbewerbsatmosphäre des gegenseitigen Ehrgeizes.
- Es werden Informationen geteilt und der Zugang zu den Menschen erleichtert. Dadurch ist das Preisniveau stabil und die Rentabilität verbessert sich.

Natürlich lauern bei der Bildung eines Diamond Teams auch einige Gefahren und Herausforderungen, denen sich Anbieter bewusst sein sollten. Es ist essenziell, dass sich solche „Partnerschaft-Teams“ Zug um Zug mit der Zeit und mit Vorsicht aufbauen. Wenn Anbieter explosionsartig auf den Kunden „aufspringen“, reagiert dieser höchstwahrscheinlich mit einer Abwehrhaltung und die Kundenbeziehung nimmt großen Schaden.

Auch die Art und Weise wie ein Diamond Team geführt wird, sollte gut überlegt sein. Ein schlecht geformtes Diamond Team kann dem Anbieter einige Katastrophen bescheren. Sie sollten sicherstellen, dass alle Beteiligten im Team genau wissen was von Ihnen erwartet wird und wie mit dem Kunden umzugehen ist. Stellt ein Lieferant beispielsweise unkoordinierte eifrige Spezialisten vor den Kunden, ist schnell für unnötige Arbeit gesorgt. Es tauchen Projekte auf, die nie dagewesene Probleme lösen und es wird ganz schnell ganz teuer.

Ein weiterer Faktor, der maßgeblich zum Erfolg eines Diamond Teams führt, ist die Unterstützung der jeweiligen Länderorganisationen. Ein Global Account Manager sollte, falls nötig, gewisse Aufgaben an einen nationales Key Account abgeben können. Besonders dann, wenn es sich nicht immer lohnt direkt dorthin zu reisen. Denn jeder weiß, dass Reisen ein hoher Aufwand mit Visum, Reisekosten und Spesen

bedeutet. Da ist eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Nationalem und Globalen Key Account Gold wert.

Vielen Organisationen haben mit einem gewissen „Umdenken“ stark zu kämpfen: Das Loslösen von Gebietsansprüchen einzelner interner Divisionen kann schwerfallen. Auch eine erhöhte Transparenz bisheriger Leistungen und eine Kunden-zentrierte Arbeitsweise bedeuten eine große Umstellung und erfordert ein hohes Maß an Agilität und Flexibilität. Deshalb ist ein Team-orientiertes Skill-Set „Wir sind alle im Vertrieb und ziehen an einem Strang“, für solch ein Projekt unerlässlich.

Last, but not least: Ein klarer, interner Leitfaden, der Unklarheiten regelt, sollte nicht vergessen werden. Es klingt sehr simple und für viele eventuell selbstverständlich. Aber ohne einen schriftlichen Leitfaden, der den Diamond Team-Ansatz dokumentiert, kann ziemliches Chaos herrschen. Es sollte genau festgelegt werden, wer, auf welcher Ebene mit wem in der Kundenorganisation wie oft spricht. Außerdem ist eine regelmäßige Abstimmung, entweder wöchentlich oder monatlich, sehr sinnvoll und vermeidet Unklarheiten.

Trick 17 – Bildung von Verticals als fachspezifische Kompetenz

Mittelständische Unternehmen, die mehrere internationale GAM-Kandidaten aus der gleichen Branche oder Industrie haben, sollten eine Bildung von sog. „Verticals“ in Betracht ziehen. Das bedeutet, mehrere GAM-Kunden werden zu einem Vertical (DE: Industriecluster) zusammengefasst. So könnte man z.B. internationale Hotelketten (Hilton, Marriott, Accor, ...) zu einem Vertical „Hotels“ zusammenfassen.

Der Vorteil einer solchen Vorgehensweise ist recht einfach: Unternehmen können eine zusätzliche Bündelung von Ressourcen erreichen und gegenüber diesen Kunden eine noch höhere fachspezifische Kompetenz darstellen. Man spricht dann bspw. die Sprache der Branche (besser).

Außerdem wird eine noch höhere Integration der Aktivitäten erreicht. Es lassen sich Spezialisten-Teams aufbauen, die die Besonderheiten der Branche genau kennen und entsprechend reagieren. Zum Beispiel kann somit der Innendienst, die Angebotskalkulation und der Service branchenspezifisch angepasst werden.

Eine erfolgreiche Bildung von Verticals kann für mehr Effizienz und eine höhere Kundenzufriedenheit sorgen.



Checkliste: So setzen Sie Ihre Global Account Pläne um

- Legen Sie fest, ob Ihr Unternehmen, Ihre Produkte und Ihre Kunde für einen GAM-Ansatz geeignet sind
- Erstellen Sie eine Go-to-Market Analyse
- Legen Sie für jeden Global Account Ziele, Strategien und Aktionsplänen fest (global, regional und wenn nötig: standortweise)
- Stellen Sie sicher, dass das Global Account Team ein gemeinsames Verständnis und einen einheitlichen Ansatz hat
- Gewinnen Sie die Unterstützung des Top Managements
- Gewinnen Sie die Unterstützung von regionalen Teams, Niederlassungen und eigenen Landesgesellschaften
- Gewinnen Sie die Unterstützung von Support-Funktionen oder anderen Geschäftsbereichen
- Legen Sie Standards, Routinen und Zeitpläne fest
- Setzen Sie die Strategie konsequent und unbeirrt in die operative Tat um
- Definieren Sie ein Mechanismus zur Leistungsüberprüfung (möglicherweise in Verbindung mit der Gratifikations- oder Bonusregelung)
- Fokussieren Sie die internen Funktionen und Ressourcen auf die Markt- und Kundenbedürfnisse
- Demonstrieren Sie Ihr Engagement für den Kunden und teilen Sie diese Ideen zum richtigen Zeitpunkt auch mit dem Kunden

Quelle: Peter Cheverton: Global Account Management, A Complete Action Kit, London 2008, p. 206.



Global Account Management (Teil Zwei) // Fazit

Die Einführung und Umsetzung eines GAM kann sich in vielerlei Hinsicht auszahlen: Sie stärken die Kundenbeziehung zu großen und wichtigen Kunden, Sie gewinnen mehr Einfluss, Sie erweitern Ihr Netzwerk, Sie haben Zugang zu schwer erreichbaren Kunden und nicht zuletzt fördert ein erfolgreiches GAM das Wachstum.

Der Aufbau einer bedeutenden Position innerhalb eines Kunden erfordert Beharrlichkeit und Konsequenz. Ein gut funktionierendes Diamond Team sollte das Ziel einer globalen Kundenbeziehung sein. Es stärkt das Vertrauen und die Zusammenarbeit auf beiden Seiten, sodass eine solche Beziehung kaum mehr zu trennen ist. Dabei sollten Sie allerdings darauf achten, dass klare Richtlinien definiert sind, nationale Unterstützung bereitsteht und regelmäßig Absprachen stattfinden.

Insbesondere europäische Großkonzerne legen in den vergangenen Jahren mehr Wert auf langfristige und nachhaltige Lieferantenbeziehungen – und das auch global. Das bedeutet, der Lieferant hat dadurch die Chance, nicht nur als Produktlieferant/ Servicedienstleister gesehen zu werden. Durch ein optimales GAM wird er zu einem integralen Bestandteil der Wertschöpfungskette seines Kunden und passt sich an dessen sich ständig verändernden Anforderungen an.

Denken Sie immer daran, ein erfolgreiches globales Kundenmanagement erfordert ein hohes Maß an Engagement, Ressourcen und Zeit. Es ist kein Ereignis, sondern ein Prozess. Also geben Sie dem Ganzen etwas Zeit, es dauert ca. 24 bis 36 Monate. Aber, wir sind uns sicher: Es lohnt sich!

KONTAKT:



RALF H. KOMOR
Jahnstraße 13 | 68526 Ladenburg
[+49-173-148-6843](tel:+49-173-148-6843)

ralf@komor.de
komor.de