



**Account-Management:** Schon vor der Krise hat Siemens seinen Vertrieb auf die Wachstums- und Schlüsselmärkte ausgerichtet.

# So managt Siemens die Vertriebs-Accounts

Autoren: Pedro Miranda, Hajo Rapp

Wer seinen Geschäftspartnern in schwierigen Zeiten zur Seite steht und langfristig gewachsene Kundenbeziehungen vertieft, geht als Gewinner aus der Krise hervor, so das Credo von Siemens. Der Münchner Konzern baut deshalb auf ein schlagkräftiges Account-Management.

Siemens hat seine Geschäftsprozesse und internen Strukturen bereits vor Ausbruch der Finanzkrise dem erwarteten künftigen Wettbewerbsumfeld angepasst, um das Unternehmen schneller, fokussierter und effizienter zu machen. Innerhalb weniger Quartale senkte der Konzern die allgemeinen Vertriebs- und Verwaltungskosten um rund 1,2 Milliarden Euro auf ein wettbewerbsfähiges Niveau. Dass die Hausaufgaben rechtzeitig gemacht wurden, zahlt sich in der Krise aus. Eine entscheidende Rolle spielt dabei das Account-Management.

**Die Account-Manager** fungieren als Schnittstelle zwischen Kunden und Anbieter. Sie greifen bei Bedarf auf die Unterstützung von Support-Organisationen innerhalb des Hauses zurück, die über eine hohe Branchenexpertise verfügen. Mit dieser Form des Account-Managements bietet Siemens Kunden aus insgesamt 14 Branchen maßgeschneiderte Lösungen – von Brauereien über Automobilbauern bis hin zu Unternehmen aus Chemie, aus Metall

und Bergbau, Öl und Gas, Pharma sowie Zellstoff und Papier. Sogenannte „Market Development Boards“ (MDBs) unterstützen die Key-Account-Manager bei der konzernübergreifenden Bedienung dieser Märkte. Die Teams in den MDBs entwickeln die Geschäftsmöglichkeiten für Siemens in den einzelnen Branchen und steuern auf dieser Basis die dafür zuständigen Account-Manager.

**Die Zielbranchen** werden ständig weiterentwickelt und den Veränderungen in der Weltwirtschaft und den Bedürfnissen der Kunden angepasst. So gibt

es aktuell drei neue MDBs für Energieversorger, Datenzentren und Städte. Die Einführung der Account-Manager für Citys (CiAMs) ist ein Beispiel, wie Siemens sein Account-Management an die sich verändernden Kundenbedürfnisse anpasst: Das MDB „Citys“ beschäftigt sich mit der fortschreitenden Urbanisierung und den daraus resultierenden Herausforderungen für die Kunden von Siemens. Städte sind die Wachstumsmotoren der Zukunft, und dieses Wachstum bietet Chancen für Entwicklung, Beschäftigung und Wohlstand. Infrastruktur-Entscheidungen sind jedoch für Städte eine große Herausforderung, weil es dabei immer um sehr langfristige und komplexe Projekte geht. Für derartige Herausforderungen gibt es bei Siemens Account-Manager als zentrale Ansprechpartner für Städte. Sie bringen ihre Expertise und die Erfahrung von Siemens in die Entwicklung und die Umsetzung städtischer Infrastrukturen ein.

**Das Account-Management bei Siemens**



## Siemens in aller Kürze

**Siemens ist seit über 160 Jahren** ein weltweit agierender integrierter Technologiekonzern mit Beziehungen zu Kunden in über 190 Ländern der Welt. Das Kerngeschäft von Siemens gliedert sich in drei Sektoren: Industry, Energy und Healthcare. Hinzu kommen die sektorenübergreifenden Geschäfte der Informationstechnologie und der Finanzdienstleistungen. Rund 400 000 Siemens-Mitarbeiter kümmern sich um etwa eine Million Geschäftskunden weltweit, davon circa 40 000 im Vertrieb. ←





**Wachstumsmarkt Stadt:** Spezielle Account-Manager für Cities begleiten die Kommunen bei der Entwicklung von Infrastrukturprojekten.



**Kulturelle Vielfalt:** Im Vertrieb hat sich Siemens längst auf die Bedingungen der Globalisierung eingestellt.

gliedert sich in drei Ebenen, die die unterschiedlichen Anforderungen der sehr heterogenen Kundenstruktur abdecken: Es gibt Corporate-, Global- und Regional-Account-Manager.

- Die Corporate-Account-Manager betreuen 150 große weltweit tätige Kunden. Sie sind zentrale Ansprechpartner für das gesamte Portfolio von Siemens für diese ausgewählten multinationalen Organisationen und Unternehmen. Bei ihrer Arbeit koordinieren sie – abhängig von der Größe und Komplexität des jeweiligen Accounts – bis zu mehrere hundert Vertriebskollegen.

- Die Global-Account-Manager betreuen globale Kunden mit spezifischer Ausrichtung auf das Portfolio einzelner Siemens-Units (und können als solche auch Teil des Teams eines Corporate-Account-Managers sein). Das ist zum Beispiel in der IT der Fall, wo in der Regel die Organisation des Chief Information Officer zentral die Investitions-

entscheidungen trifft und sich nur für das IT-relevante Portfolio der Siemens AG interessiert.

- Die Regional-Account-Manager betreuen Kunden mit begrenzter regionaler Präsenz – je nach Kundenbedarf – für eine oder mehrere Business-Units. Bei diesen Kunden handelt es sich um Kommunen oder auch um regionale Versorgungs- oder Industrieunternehmen.

**Die Voraussetzung** für ein umfassendes Account-Management sind professionelle Methoden und Management-Werkzeuge. Anhand deren entwickelt Siemens das Geschäft mit den Kunden weiter und bietet ihnen Mehrwert. Siemens verfügt über langjährige Erfahrung, hochstandardisierte Prozesse und kann allein aufgrund der Unternehmensgröße auf wachsende Skaleneffekte setzen. Dies ist die Basis für ein erfolgreiches Account-Management.

Der operative Prozess des Account-Managements teilt sich üblicherweise in Auswahl- und Management-Phasen. In der Auswahl-Phase ermittelt Siemens anhand quantitativer und qualitativer Kriterien die Zielkunden für die Account-Manager. Dieser Auswahlprozess ist die Grundlage, auf der das Account-Portfolio verwaltet wird. Dabei können bisherige Accounts oder auch ganze Branchen (Markets) gestrichen und neue eröffnet werden – je nachdem, wie sich die Geschäftsumgebung des Accounts verändert. Nach der Auswahl-Phase folgen Analyse und Planung des Accounts. Hier setzt Siemens auf das branchenspezifische Know-how seiner Business-Units. Zusätzlich werden bei Bedarf Workshops mit den wichtigsten Beteiligten auf Kundenseite durchgeführt. Diese Workshops haben sich als sehr hilfreich erwiesen, weil sie gleich von Anfang an eine vertrauensvolle Beziehung schaffen.



## Siemens investiert in seine Account-Manager

**Dr. Matthias Reuter ist Head of Customer Excellence bei Siemens AG Learning Campus:** „Ein wichtiger Baustein zur Umsetzung der Siemens-Account-Strategie ist die kontinuierliche Weiterentwicklung unserer Account-Manager. Das sogenannte Account-Management-Excellence-Lernprogramm wird in Zusammenarbeit mit der auf Vertrieb und Account-Management spezialisierten Beratungs- und Trainingsgesellschaft Mercuri International und deren Partner PMI entwickelt und weltweit um-

gesetzt. Es umfasst vier Module, die unsere Account-Manager praxisnah und Siemens-spezifisch gezielt auf sich verändernde Anforderungen im Markt vorbereiten. Die Trainingsbausteine basieren auf definierten Job-Profilen und einer Online-Auswertung der bestehenden Qualifikation. Kontinuierliche Coachings unterstützen den Wissenstransfer in das Tagesgeschäft. Die Umsetzung erfolgt durch lokale Trainer in der jeweiligen Landessprache.“





**Executive Sponsorship Program:** Siemens-Vorstände unterstützen die Account-Manager als Paten. CEO Peter Löscher ist Vorreiter des Programms und betreut zwölf Top-Accounts.

Nachdem die Siemens-Teams einen umfassenden Überblick über den Kunden haben, koordinieren sie Maßnahmen und Strategie für den Account und entwickeln einen Account-Business-Plan (ABP). Dieser ABP ist eines der wichtigsten Management-Werkzeuge von Siemens. Der ABP umfasst ein Standarddokument für die strategische Planung, Präsentation und Überprüfung dieses Accounts. Die Informationen sind systematisch strukturiert, sodass alle wichtigen Account-Informationen für die beteiligten Geschäftsbereiche einsehbar sind.

Der ABP gibt einen umfassenden Überblick über den Kunden und seinen Markt. Damit können neue Geschäftsmöglichkeiten erarbeitet und die Aktivitäten und Beziehungen innerhalb des Account-Teams koordiniert werden. Die meisten Spitzen-Accounts agieren global. Die Account-Teams setzen sich aus Mitgliedern in verschiedenen Ländern und Zeitzonen mit unterschiedlicher Kultur zusammen. Zudem gehören sie in der Regel verschiedenen Unternehmensbereichen an. Um die Arbeit der Teams abzustimmen, sind standardisierte Prozesse und eine eindeutig

definierte Kommunikation notwendig. Siemens setzt für die Team- und die Prozesskoordination auf ein Intranet-basiertes Account-Team-Portal. Es ist in die IT-Landschaft des Unternehmens eingebettet und ermöglicht den schnellen und einfachen Austausch von Informationen. Über das Portal werden alle operativen Prozesse organisiert. Der Zugriff ist weltweit rund um die Uhr möglich.

**Ausgewählte große Kunden** werden zusätzlich in einem „Executive Sponsorship Program“ betreut: Siemens-CEOs – darunter auch Mitglieder des Siemens-Vorstands – übernehmen persönliche Patenschaften für diese Accounts. Das können ebenso Städte wie Einzelunternehmen oder multinationale Institutionen sein. Die Vorstände des Siemens-Konzerns unterstützen die Account-Manager als Paten. Beispielsweise stellen sie auf Vorstandsebene einen direkten Draht zum Kunden her. Siemens-CEO Peter Löscher ist Vorreiter dieses Programms und betreut gleich zwölf dieser Top-Accounts. ←



## 10 goldene Regeln für internationale Qualifizierungsprojekte

- Verknüpfung mit einer klaren Vision (Was?) und Strategie (Wie?)
- Klares Commitment der Führung auf internationaler sowie nationaler Ebene
- Überzeugung und Zustimmung der involvierten Länder – permanent und nicht nur zu Projektbeginn
- Interner internationaler sowie nationale Projektleiter auf Kundenseite
- Zentrales Projektmanagement (one face to the customer)
- Internationales Projektteam (Meinungsführer) für Moduldesign/-freigabe
- Vordefinierte Freiräume für eventuelle lokale Anpassungen der Trainingsinhalte
- Vorstellung/Abstimmung der Module in den Ländern vor Trainingsbeginn
- Einsatz von Trainern in der lokalen Landessprache (Muttersprachler)
- Länderübergreifende Seminar- und Umsetzungsevaluierung

Quelle: Mercuri International Deutschland ←

### HAJO RAPP

ist Head of Account Management bei der Siemens AG

### PEDRO MIRANDA

ist Corporate Vice President Siemens AG