

Individuell statt Gießkanne

GESCHÄFTSKUNDENVERTRIEB Die Stadtwerke Duisburg haben seit 2008 ihr Key-Account umgekrempelt. Der Schwerpunkt liegt nun auf Neukunden-Akquise. Ein Coaching-Projekt

Von **THOMAS FREUND**, Stadtwerke Duisburg*,
und **OLAF HEGER**, hs:results**

War schon vor der Marktöffnung der Terminkalender von Key-Accountern (Großkundenbetreuern im Energievertrieb) voll, um Anfragen von Bestandskunden zu bearbeiten, und war die eigentliche Aufgabe die gelungene Vertragsgestaltung, gehen ihre Aufgaben seitdem darüber hinaus: schneller zu sein als der Wettbewerber. Die Stadtwerke Duisburg haben ihr Key-Account-Management in diesem Sinn umstrukturiert.

Die Schaffung von Tandems aus je einem Key-Accounter und einem Back-Office-Mitarbeiter seit 2008 hat sich dabei bewährt. Das Ziel: Der Key-Accounter ist draußen beim Kunden, der Mitarbeiter im Back Office (ohne direkten Kundenkontakt) hält ihm den Rücken frei.

Das Back Office | Damit sich das Back Office auf die Unterstützung der Key-Accounter konzentrieren kann, musste es von anderen Aufgaben entlastet werden. Diese Entlastung schufen die Stadtwerke Duisburg durch Standardisierung der Kundenbetreuung in bestimmten Segmenten. Zudem greifen sie teilweise auf externe Dienstleister zurück.

Ziel des Energieunternehmens: Zwei Tage pro Woche sollten die Key-Accounter in der Akquise beim potentiellen Neukunden sein. Die Mannschaft zog mit, aber das Projekt musste noch an Tempo zulegen. Die Stadtwerke beauftragten hs:results als externen Partner mit dem Coaching der Key-Accounter. In einer Kick-Off-Veranstaltung glichen

die Führungskräfte im Geschäftskundenvertrieb mit hs:results und den Key-Account-Tandems Ziele und Linie des Projekts ab. Widerstand wäre verständlich gewesen, etwa: „Wie soll das denn gehen: mit einem Externen zu unseren Potentialkunden gehen?“ Aber es gab breite Zustimmung.

Der Grundgedanke des Projekts war: Weg von der Gießkanne hin zur individuellen Entwicklung der Key-Accounter. *Martin Schröder*, Leiter des Bereichs Wohnungswirtschaft im Geschäftskundenvertrieb: „Wir haben uns bewusst gegen ein Standard-Seminar entschieden, weil unsere Mitarbeiter unterschiedliche Potentiale und Bedürfnisse haben. Wir signalisieren den Mitarbeitern, dass wir ihnen große Schritte zutrauen und bereit sind, in sie zu investieren und sie dabei gezielt zu unterstützen.“

Die Key-Accounter zeigten das Engagement und die Lernbereitschaft, die die Stadtwerke Duisburg von ihnen erwarteten, und sprachen offen ihre Lernwünsche und -potentiale an. So entstand schnell eine gute Lern- und Arbeitsatmosphäre, in der sich Veränderungen realisieren ließen. Die Betroffenen schätzten besonders die Balance zwischen Transparenz und Vertraulichkeit im Coaching. Was an die Führungskräfte zurückgemeldet werden sollte, klärten Coach und Key-Accounter zuvor untereinander. Alle Mitarbeiter wählten die Offenheit. Key-Accounter *Christian Hoffmann* formulierte es so: „Was wir hier bearbeiten, können wir alles auch mit dem Chef besprechen. Er soll mich auf dem weiteren Weg unterstützen, da muss er ja wissen, was los ist.“

Folgende Einzelschritte des Key-Account-Coachings haben sich besonders bewährt:

- Obwohl das Back Office im Rahmen des Coachings keine aktive Rolle spielte, erwies es sich als zentraler Erfolgsfaktor, seine Mitarbeiter rechtzeitig einzubinden und so hinter sich zu wissen.

- Gespräche zwischen Führungskraft, Key-Accounter und Coach stellten sicher, dass alle denselben Informationsstand haben und in dieselbe Richtung arbeiten.

- Beim Coaching am Arbeitsplatz inkl. telefonischer Kaltakquise der Außenkontakte reflektierten Key-Accounter intensiv ihr Zeitmanagement, setzten neue Ziele und Prioritäten und nahmen telefonisch zu neuen Zielunternehmen Kontakt auf.

- Herzstück war die Begleitung durch den Coach bei bis zu vier realen Kundengesprächen inkl. Vor- und Nachbereitung.

- Rückmeldung (Feedback) im Gespräch zwischen Führungskraft, Key-Accounter und Coach mit Folgeplanung.

- Im letzten Prozess-Modul wurde geklärt, wie der Key-Accounter das Gelernte fortführt und wie ihn die Führungskraft dabei unterstützen kann.

Das Ziel des Projekts ist erreicht: Der Fokus des Tagesgeschäfts liegt auf der Neukunden-Akquise. Die weitere Optimierung von Struktur und Arbeitsweise steht dabei weiterhin im Fokus.

*Leiter Vertrieb Geschäftskunden

**Co-Inhaber der Unternehmensberatung