



Peter Bierschwale, Violetta Schollmeyer, Hannover; Olaf Heger, Essen

## Der professionelle Key-Accounter im ÖPNV

Projekt zur Verbesserung des Key-Account-Managements

Begeisterte Kunden schaffen Gewinn, Kritiker vernichten ihn. In einem beispielhaften Projekt gelang es dem Großraum-Verkehr Hannover (GVH), dem schon sehr erfolgreichen Key-Account-Management in Hannover neue Qualitäten zu verleihen. Das Key-Account-Management (KAM) wird im Namen des GVH von der üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG durchgeführt. Durch innovative Coachingmaßnahmen schaffen GVH und üstra begeisterte Großkunden. Dadurch werden bestehende Kunden gehalten, im Wert gesteigert und zu aktiven Weiterempfehlern gemacht, die wiederum zu Neukunden führen. Damit verbessert der GVH das Key-Account-Management und minimiert Prozesskosten.

An einem aktuellen Beispiel wird in diesem Artikel gezeigt, wie aus einem Coaching-Konzept gelebte Praxis wurde. Bei dem Ansatz von hs:results wurden zentrale Themen des GVH KAM gezielt in die richtige Richtung entwickelt, um so alle Kräfte auf den Erfolg auszurichten.

### 120 Mio Euro Kundenwert gut managen

120 Mio Euro Kundenwert sprechen eigentlich schon für sich. Es war schon zum Start des Projektes Vertriebsoffensive Key-Account klar, dass in Hannover in dem letzten Jahrzehnt sehr gute Arbeit geleistet wurde. Und es war auch nicht so, dass aktuell wenig zu tun war. Im Gegenteil: die Verantwortlichen im KAM waren nicht nur gut ausgelastet, sondern hatten wirklich viel zu tun. Die Kernfrage stellte sich schnell: Werden die Energien richtig verteilt? Wie viel Marktpotenzial steckt im Großraum Hannover für das Firmenticket? Wie gut wird das Potenzial bei den bestehenden Kunden ausgeschöpft? Ist die aktuelle Aufteilung in Aktivitäten bezüglich der Gewinnung von Neukunden und der Pflege von Bestandskunden richtig? Zusammengefasst: Konzentriert sich das Key-Account-Management auf die richtigen Aufgaben?

Als Sparringspartner für die Begleitung dieses Veränderungsprozesses wurde hs:results gewählt. Ziel: Am Ende eines Jahres die Gewissheit haben, dass das Key-Account-Management die Potenziale des GVH optimal ausschöpft.

### Wie die Kräfte richtig einteilen?

In Zusammenarbeit mit hs:results wurde zunächst eine Bestandsaufnahme durchgeführt. Die grundlegende Frage war dabei: Was wird hier eigentlich den lieben langen Tag gemacht? Was sind die Ziele der Arbeiten? Wie sind die Prioritäten verteilt? Wie sieht dabei eine sinnvolle Langfristplanung aus? Und wo sind die großen Hebel, um auf der einen Seite eine langfristige Bindung der Bestandskunden zu realisieren und gleichzeitig ein Wachstum mit möglichen Neukunden sicher zu stellen?

Das Ziel der Neuorganisation: Weg von der professionellen, aber reaktiven Bearbeitung von Kundenanfragen hin zu einer sinnvollen aktiven Bearbeitung des Gesamtmarktes. Weg von der Priorisierung durch die Lautstärke der Kundenanfrage hin zu der Gewichtung einer Anfrage nach Kundenwert beziehungsweise der aktiven Ansprache, bevor der Kunde noch auf die Idee gekommen ist, eine Anfrage zu stellen.

### Begleitung beim Kunden, wo es spannend wird

Neben der Neu-Gestaltung des Aufgabenspektrums, war auch die Vorbereitung und Begleitung von anspruchsvollen Kundensituationen Inhalt des Coachings. Die Vorbereitung der Kundenbesuche gemeinsam mit dem Coach zu analysieren, ist gut vorstellbar. Doch mit dem Coach zum Kunden gehen? Was würde dieser darüber denken? Oder sollte man ihm eine Story erzählen: *Das ist ein Herr vom Marketing, der ist neu hier und wollte nur mal zuschauen.* – Beim GVH entschied man sich dafür, in aller Transparenz dem Kunden gegenüber aufzutreten. Die Reaktion waren ausgesprochen positiv: Die Kunden zeigten sich aufgeschlossen und fanden es erfrischend, wie offen sich der GVH/üstra AG im Sinne der Fortbildung eigener Spitzenkräfte positioniert.

Bei welchen Kunden ist solch eine Begleitung sinnvoll? Natürlich kann bei allen Kundenkontakten etwas optimiert werden. Wirklich gewinnbringend ist die Begleitung allerdings bei den Kunden, bei denen es um die „Wurst“ geht, bei denen ein Abschluss auf



Bierschwale



Schollmeyer



Heger

### DIE AUTOREN

Peter Bierschwale ist Leiter des Bereichs Vertrieb der üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG, für die er seit mehr als 25 Jahren tätig ist. Er ist verantwortlich für die Projekte Beschaffung neuer Fahrkartenautomaten und Kundenorientierung.

Violetta Schollmeyer leitet seit 2006 das Key-Account-Management der Großkunden des Großraum-Verkehrs Hannover (GVH). Zuvor war sie in der Abonnementzentrale des GVH mit Schwerpunkt Großkunden tätig. Sie arbeitet seit 1989 im GVH.

Olaf Heger (45) ist Mitinhaber von hs:results. Er berät Unternehmen bei Veränderungsprozessen an den Schnittstellen zum Kunden und zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Als Spezialist für Vertriebs- und Führungsthemen begleitet er die Arbeit in Unternehmen seit 1994. Neben großen Telekommunikations- und Logistikunternehmen berät und trainiert er auch kleinere Einheiten von Call-Centern in Versorgungs-, Verkehrs-, und kommunalen Unternehmen.

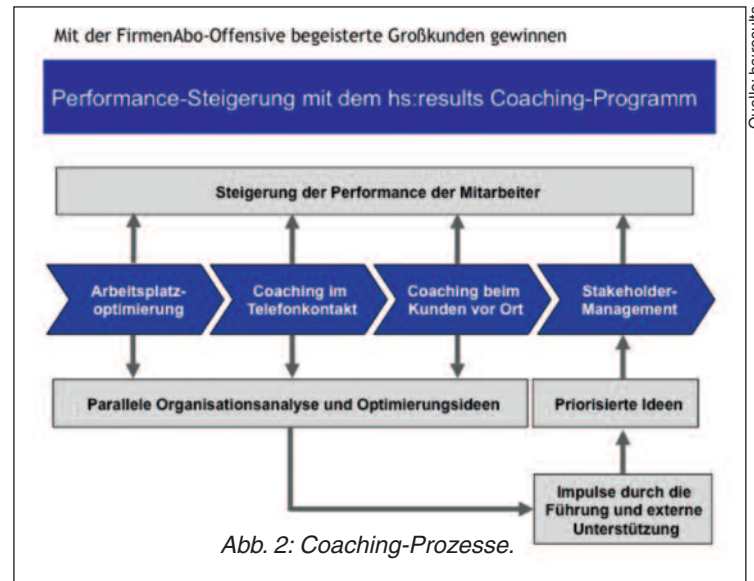
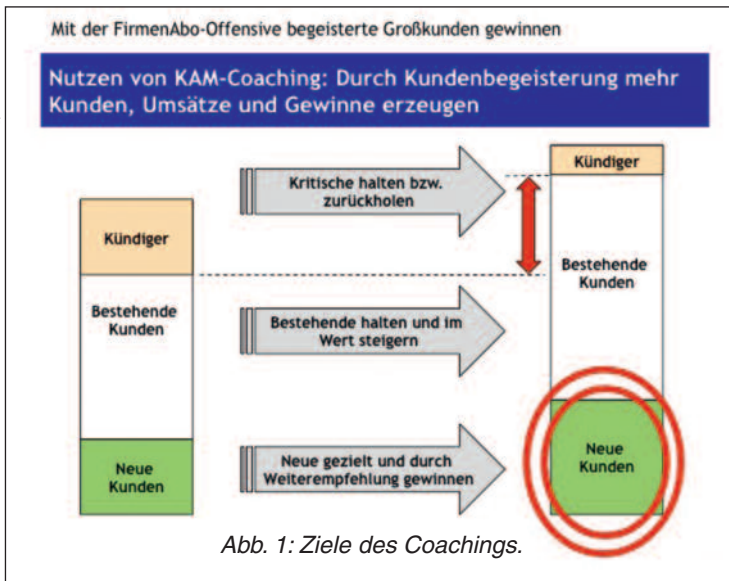
der Kippe steht, bei denen die Entscheidungssituation undurchsichtig ist, bei denen die Grundsituation konfliktgeladen ist.

### Der Nutzen des Kunden

Welchen Nutzen hat das Firmen-Ticket des GVH für das Kundenunternehmen? Bisher war dabei folgende Argumente im Vordergrund, die Darstellung von:



Quelle: hs:results



Quelle: hs:results

- Sicherer Beförderung der Mitarbeiter (weniger Wegeunfälle bei ÖPNV-Nutzung),
- Vorteilen der Parkraumbewirtschaftung (bei weniger Parkplatzbedarf für die Mitarbeiter mehr Platz für die Kunden oder neue Gebäude),
- Mitarbeiterbindung (die Mitarbeiter fühlen sich durch die erfahrene Wertschätzung dem Unternehmen verbunden).

Doch was ist es, was Kunden wirklich interessiert? Für viele Geschäftsführer zählen eher Zahlen, Daten und Fakten. Übersetzt zu den obigen Argumenten heißt das:

- Wie viel spart das Unternehmen tatsächlich an Personalkosten, Einarbeitungszeiten, Krankentagen durch die Nutzung des ÖPNV durch die Mitarbeiter?
- Wie viele Parkplätze können erwartungsgemäß eingespart werden und welche Kosten lassen sich dadurch konkret senken?
- Welche konkreten Einsparungen ergeben sich durch geringere Mitarbeiterfluktuation? Am Besten sollte sich dies auch in Euro und Cent vorrechnen lassen.

Ein weiteres Argument, das bisher noch selten in der Darstellung von Firmen-Ticket-Argumentationen genannt wird ist das Thema Nachhaltigkeit und die Chance für das Kunden-Unternehmen, sich ökologisch darzustellen. Ähnlich, wie in den obigen Beispielen empfiehlt es sich, auch dieses Beispiel dem Kunden konkret vorzurechnen. Hierbei kann die Einsparung beim CO<sub>2</sub>-Ausstoß genutzt werden, die die Mitarbeiter gegenüber dem Weg zur Arbeit mit dem Auto alternativ eingespart haben.

Eine Beispielrechnung: 200 Mitarbeiter, die auf den ÖPNV umsteigen, sparen bei einem täglichen Dienstweg von 20 km insgesamt 226 Tonnen CO<sub>2</sub> pro Jahr ein. Ein Wert, der sich in jedem Nachhaltigkeitsbericht eines Kundenunternehmens gut darstellen lässt.

Ähnlich positiv ist die Wirkung in der Präsentation des Key-Accounters beim Kunden. Das Ziel einer Präsentation ist die Frage des Kunden: Wo soll ich unterschreiben?

## Aktive Neukundengewinnung professionell managen

Wie aber potenzielle Kunden erkennen, bevor diese ihre Aufwartung gemacht haben? Einige Kunden sind immer schon bekannt, konnten sich bisher aber aus verschiedenen Gründen nicht entscheiden. Entscheidungsgründe und auch Entscheider verändern sich im Laufe der Zeit. Die Frage ist jedoch, wie erfährt man von der Veränderung. Zwei Alternativen bieten sich hier an, die der GVH jetzt bewusst nutzt.

- Die Einbindung von Nichtkunden in Betreuungsroutinen (wenn in regelmäßigen Abständen nachgefragt wird, erfährt man, wenn es Veränderungen gibt).
- Die Schaffung eines Beziehungsnetzwerkes von Unterstützern bei Nichtkunden. Die geben dann von alleine laut, wenn die Entscheidungsgrundlage sich verändert

Ein weiteres Wachstumsfeld ist die Neuansiedlung von Unternehmen. Dem GVH gelingt es durch eine Kooperation mit dem Amt für Wirtschaftsförderung der Region Hannover, von der Ansiedlung schon zu erfahren, bevor der erste Grundstein gelegt ist. So kann dann auch das neue Unternehmen von der ersten Minute an mit einem potenziellen Kundenwert belegt und angemessen betreut und angeworben werden.

## Bestandskunden binden und deren Wert steigern

Neben der Gewinnung neuer Kunden ist es zentrale Aufgabe des Key-Account-Management

ments, bestehende Großkunden angemessen zu betreuen und je nach Möglichkeit in Ihrem Wert zu steigern. Dabei ist neben der Gestaltung von Konditionen und Verträgen natürlich eine weitere Möglichkeit, die jeweilige interne Marktdurchdringung der Kunden zu erhöhen. Bei Unternehmen, die bisher nur einen Teil der Belegschaft für den ÖPNV gewinnen konnten, kann gezielt der Anteil der ÖPNV-nutzenden Mitarbeiter erhöht werden.

Professionelles Management von Betreuungsroutinen zur aktiven Steigerung der Marktdurchdringung ist hierbei vordringliche Aufgabe des Key-Accounters. Seine Aufgabe dabei ist die Beantwortung folgender Fragen:

- Welche Unternehmen werden in welcher Häufigkeit kontaktiert?
- Welche Aktivitäten werden zur Steigerung der aktiven ÖPNV-Nutzer gestartet?
- Wie hoch ist der prozentuale Anteil der Durchdringung bei der Mitarbeiterschaft?

## Zusammenarbeit mit anderen Bereichen optimieren

Eine Veränderung in dem Bereich des Key-Account-Managements kann dann gut gelingen, wenn die angrenzenden und die zuarbeitenden Bereiche in den Prozess integriert sind und diesen unterstützen. Notwendig dafür ist eine deutliche gegenseitige Erwartungsklä rung und -absprache. Konflikte können so frühzeitig erkannt und lösungsorientiert gemanagt werden. Gerade wenn es um das Thema Ressourcennutzung geht – beispielsweise für notwendige Unterstützungsleistungen und Hilfestellungen – ist es förderlich, wenn alle an einem Strick ziehen.