

Global Account Leadership

So führen Sie Ihr internationales Team auf das nächste Level der globalen Partnerschaft.

Global Account
Management

Synergie

Global Account Leadership



Global Account Leadership

So führen Sie Ihr internationales Team auf das nächste Level der globalen Partnerschaft.

Das Ziel des Global Account Leadership ist es, durch empathische Führung eine offene und vertrauensvolle Kommunikationskultur innerhalb des GAM-Teams zu etablieren, um die GAM-Strategien konsistent umzusetzen und die Beziehungen zu den Global Accounts auf allen Entscheidungsebenen zu verbessern und kooperative Partnerschaften zu ermöglichen. Dabei wird das Global Account Management nicht ersetzt, sondern ergänzt.

Das erste Kapitel fasst die wesentlichen Dimensionen des Global Account Management zusammen, das in vielen Unternehmen etabliert ist. Das KAM ist die Grundlage für das Global Account Leadership.

Im zweiten Kapitel zeigen wir die neue Perspektive des Leadership, mit der Sie Ihr GAM-Team entwickeln und mit geeinter Stimme gegenüber den Global Accounts auftreten können.

1. Global Account Management

Das GAM ist primär auf Management-Prozesse ausgerichtet, um die Potenziale der Global Accounts zu sichern und zu erhöhen und das Leistungsversprechen gegenüber den Global Accounts zu erfüllen: Beispiele etablierter Management-Prozesse:

- Global Account Selektions-Prozess
- Strategie-Entwicklungs-Prozess
- Global Account Planungs-Prozess
- Beziehungs-Management
- Opportunity Management
- Kontakt-Management
- Verhandlungs-Management
- Entwicklung einer Global Account Strategie
- Ressourcen-Management
- Performance Management
- Kommunikations-Management mit dem GAM-Team und Global Accounts
- Analyse des Entwicklungsprozesses der Geschäftsbeziehung

Alle Prozesse sind wichtig, aber das Geschäftsbeziehungs-Management ist für Wachstum und Kundenzufriedenheit essenziell.

Das Ziel des GAM ist es, das Unternehmen Schritt für Schritt zum bevorzugten Lieferanten, First Tier oder Single Source Supplier zu positionieren und durch zur Verfügung gestellte Ressourcen die Position zu halten. Durch kontinuierliche Verbesserungen kann die Transformation einer transaktionalen Beziehung zur relationalen Partnerschaft auf allen Entscheidungsebenen gelingen.

Hierfür wird ein Monitoring etabliert, damit die Key Performance Kriterien kontinuierlich evaluiert werden können, z.B.:

- Share of Wallet
- Wachstumsrate
- Kundenzufriedenheit
- Effektivität des GAM-Teams
- Organisatorische Effizienz
- Informationsfluss und Effektivität des Reportings

Durch die Bewertung der einzelnen strategischen, operativen und taktischen Programmelemente können anschließend Aktionspläne entwickelt werden, um die Lücke zwischen aktueller Leistung und der Ziel-Leistung zu schließen.

Summary

In diesem traditionellen Management-Konzept spielt Leadership eine untergeordnete Rolle. Dies ist dadurch zu erkennen, dass es bisher keine oder nur wenige Initiativen gab, die Leadership-Kompetenzen auf eine vergleichbar professionelle Ebene zu stellen, wie die oben aufgeführten Kompetenzen des Global Account Management.

2. Global Account Leadership

Der Erfolg des Global Account Management steht und fällt mit der Fähigkeit, das internationale Team aus nationalen Key Account Managern und weiteren verteilten Mitgliedern des Selling Center zu einer einheitlich ausgerichteten Mannschaft zu gestalten. Sobald nur einer von ihnen eine persönliche Agenda oder individuelle Strategien verfolgt, besteht die Gefahr, dass die mit dem Global Account vereinbarten Vorgehensweisen nicht eingehalten werden können. Dies kann dazu führen, dass die persönliche und die firmenbezogene Glaubwürdigkeit untergraben wird, die mit großer Anstrengung entwickelt wurde.

Eines der zentralen Bereiche des Global Account Leadership ist es, intern ein Fundament an Unterstützung zu schaffen. Dieses Commitment muss bereits vorhanden sein, bevor Sie als GAM dem Global Account dieses Leistungsversprechen bieten können.

Global Accounts müssen sich darauf verlassen, dass die Global Account Manager ihrer Partner die Glaubwürdigkeit in ihren Unternehmen besitzen. Dies gibt ihnen die Sicherheit und das Gefühl, dass Sie die notwendigen Ressourcen und den Einfluss aufbringen können, um ihre Bedürfnisse zu erfüllen.

Erweiterte Dimensionen

Das Bild 1 zeigt den Vergleich der Dimensionen des Global Account Management und Global Account Leadership.



Bild 1: Vergleich der Dimensionen GAM und GAL

Unternehmenskultur

Leadership ohne funktionale Kompetenz beginnt mit einer offenen Haltung zum Aufbau von Beziehungen auf Augenhöhe (Peer-to-Peer-Beziehungen).

Die Schwierigkeit zum Aufbau von Beziehungen auf Augenhöhe ist, dass es außerhalb vom Freundes- und Familienkreis nur wenige echte Vorbilder gibt, wie dies im Berufsalltag funktionieren könnte. Der überwiegende Teil der Unternehmen ist immer noch streng hierarchisch organisiert, auch wenn einige sich dem Wunsch der Mitarbeiter zur mehr Selbstbestimmung stellen und einen Kulturwandel zur agilen Selbstorganisation initiieren. Dieser kulturelle Wandel zur „modernen“ Organisation im Sinne des New Work ist aber ein langer Prozess, der oft Jahre dauern kann, bis sich das neue Mindset zur vertrauensvollen Collaboration bei allen Führungskräften und Mitarbeitenden etabliert hat.

Die bisherigen Unternehmenskulturen waren geprägt von einer Wettbewerbsmentalität, die die Besten belohnte und die Schwächsten unter Druck setzte, ihre Aufgaben zu erfüllen. Dies führte zur Kultur der Einzelkämpfermentalität, die die Einzelleistungen hochgradig förderte. Dieses Konzept war in den letzten Jahrzehnten sehr erfolgreich, führte jedoch dazu, dass Abteilungen zu abgeschotteten „Silos“ ihrer Kompetenzbereiche wurden und internationale Dependancen sich als unabhängige „Fürstentümer“ etablieren konnten.

Ohne eine gelebte Veränderungskultur, in der Transparenz, Collaboration, Mut und Empowerment zu den Grundwerten zählt, ist die Führung eines virtuellen Teams in einer traditionellen Matrix-Organisation eine große Herausforderung. Hier stoßen verschiedene Interessen und Machtverhältnisse aufeinander, im Kampf um die begrenzten Ressourcen und der besten Positionierung zur Erreichung persönlicher, abteilungs- und länderbezogener Ziele.

Um in diesem System ein internationales, sich gegenseitig unterstützendes Powerteam aufzubauen, bedarf es neuer Wege und spezifischer Leadership-Kompetenzen. Es geht um die Fähigkeit, einen gemeinsamen Purpose und ein neues Zusammengehörigkeitsgefühl zu entwickeln, das die nationalen Key Account Manager zur Collaboration intrinsisch motiviert und die neue Zielrichtung nicht als Anweisung interpretiert wird.

Das von Agility Work konzipierte Global Account Leadership unterstützt Head of GAM und Global Account Manager durch Verbesserung folgender Leadership-Fähigkeiten:

- Schaffung eines hohen Maßes an Empowerment
- Kommunikation der GAM-Strategie und die Bedeutung einer kongruenten Vorgehensweise.
- Eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens zu schaffen, die die Grundlage für skalierbaren Erfolg ist.
- Das Verhalten der Einzelkämpfer zu echten Teamplayern zu fördern.

Es ist erfolgsentscheidend für das gesamte Global Account Management, dass alle Stakeholder an die Wertschöpfung für die Kunden, für das Unternehmen, für sich persönlich und an die grundlegende Mission glauben, damit sie ihren vollen Beitrag leisten können.

Um diese intrinsische motivierte Unterstützung zu erreichen, müssen Global Account Manager erkennen, dass sich signifikante Verbesserungen nicht dadurch entstehen, dass wir so arbeiten wie bisher und mit den ständig gleichen Herausforderungen konfrontiert werden. *„Die Veränderung erfordert selbst eine Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Themen und die Bereitschaft zu lernen.“* Durch mehr Offenheit, Vertrauen und der intrinsischen Motivation zur Collaboration wird es gelingen, aus nationalen Interessengruppen eine gemeinsame Mannschaft zu formieren und das Global Account Management als gemeinsames Team zu führen.



Bild 2: Organisation des Global Account Management

Mit diesem Spirit und koordinierter Expertise des Selling Center ist das GAM-Team besser aufgestellt, sich gegenüber dem Global Account als globaler Partner zu positionieren. Das Entscheidende ist, dass diese Positionierung als **bevorzugter Partner** auf allen Beeinflussungs- und Entscheider-Ebenen der zentralen und nationalen Buying Center gelingt.

Organisation

Das Bild 2 zeigt eine typische Organisationsstruktur des Global Account Management, das darauf ausgerichtet ist, die Erwartungen der Global Accounts zu erfüllen und die eigenen Ziele zu erreichen. Durch die Ergänzung des Global Account Leadership wird die Chance zu Erreichung der Ziele signifikant erhöht, z.B.:

- Positionierung des Unternehmens als globaler Partner, der die Bedürfnisse der globalen KAs versteht und gemeinsam handelt.
- Entwicklung einer konsistenten globalen Preisstrategie, die die lokalen Aspekte berücksichtigt.
- Koordinierung der globalen Kommunikation
- Erfüllung eines globalen Wertversprechens

Summary

Die globale Strategie des *One Face to the Customer* erfordert eine agile Collaboration des Selling Center gegenüber den Global Accounts. Jede nationale Fokussierung auf eigene Interessen, Ziele oder Umsetzung individueller Strategien erschwert die Positionierung als Global Player. Das Key Account Leadership führt zu einer Kultur der offenen und vertrauensvollen Zusammenarbeit sowohl innerhalb des GAM-Teams als auch gegenüber den Global Accounts.

Das Gesamtsystem

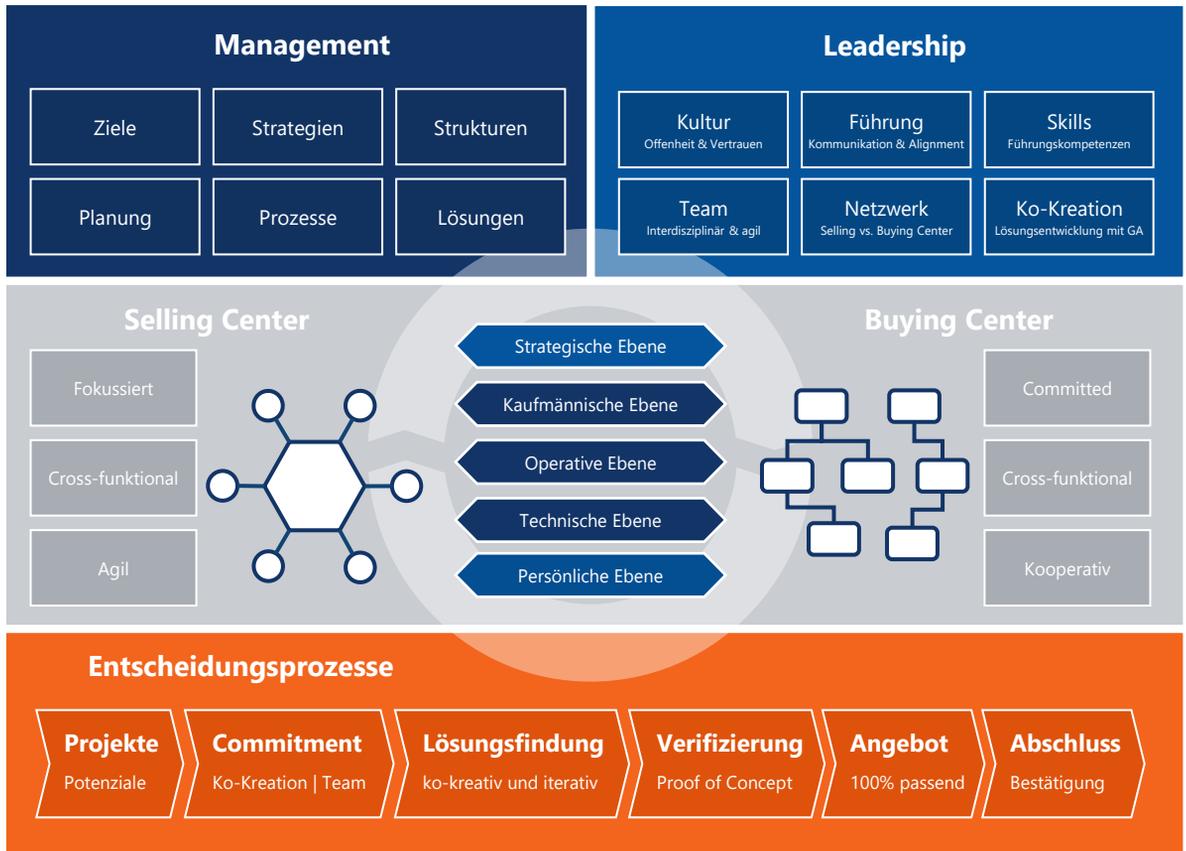
So führen Sie Management und Leadership als System

Global Account Management und Global Account Leadership ergänzen sich zu einem Gesamtsystem. Hierbei ist es entscheidend, beide Bereiche gleichermaßen zu priorisieren, damit Synergien entstehen können. Durch die Synergie aus Management und Leadership eröffnen sich enorme Potenziale, insbesondere für Global Account Manager, die bisher noch kein „Rezept“ hatten, die nationalen Interessen der Key Account Manager mit den globalen Strategien zu alignen. Die Ausbildung zum Global Account Manager fokussierte sich bisher auf die Management-Themen. Dies führt dazu, dass die Sales-Prozesse oft parallel

und vorwiegend auf technischer und operativer Ebene geführt werden mit dem Resultat, dass ein großer Anteil der Projekte auf der kaufmännischen Ebene scheitert und enorme Wachstumspotenziale nicht erreicht werden können.

Das Ziel eines Gesamtsystems ist es, dass das interdisziplinäre und virtuelle GAM-Team sich gegenseitig unterstützt, ein Netzwerk zu allen Entscheider-Ebenen des Buying Centers aufzubauen und auf Basis einer ko-kreativen Zusammenarbeit passgenaue Lösungen zu entwickeln.

Management- und Leadership-Modell für profitable und nachhaltige Geschäftsbeziehungen



Kultureller Wandel

Global Account Leadership ist darauf ausgerichtet, damit der Kulturwandel vom regionalen Fokus zum globalen Fokus gelingt. Daher richtet sich das neue Leadership-Modell an Head of GAM und alle Global Account Manager, die über die Motivation, die Flexibilität und den Mut verfügen, die Organisationskultur zu verändern. Das zugrunde liegende Modell des *Humble Leadership* betrachtet den Global Account Manager nicht nur in seiner Rolle, sondern als Entrepreneur und Gestalter einer offenen, vertrauensvollen und partnerschaftlichen Zusammenarbeit. Sie führen ihre Teams von einer individualistisch und konkurrenzbetonten Kultur zu einer kooperativen Zusammenarbeit. Dies erfolgt aber nicht durch ein Hineinpressen in eine Schablone oder „agile“ Methode, sondern durch die schrittweise Entwicklung und Einbeziehung aller Beteiligten.

Eine neue Kultur lässt sich nicht verordnen und auch nicht trainieren. Die Dimensionen des Global Account Leadership sind auch so vielfältig, dass man nicht erwarten kann, diese Kompetenzen innerhalb eines 1-tägigen Seminars entwickeln zu können. Einer der Grundprinzipien des Global Account Leadership ist, Veränderungen nur aufgrund eines gemeinsam entwickelten Purpose zu initiieren. Dies vermeidet die typische Abwehrhaltung, die entsteht, wenn die Stakeholder das Gefühl haben, nur agieren und nicht mitgestalten zu dürfen. Eine schrittweise Umsetzung ist zu empfehlen, weil durch die jahrelange Praxis als unabhängige Entitäten sich starre Strukturen verfestigt und Einzelkämpfermentalitäten verinnerlicht haben.

Kontinuierliche Entwicklung

Der Weg von nationalen zum globalen Fokus erfolgt nicht als Sprungfunktion, sondern bedarf einer stetigen Entwicklung.



Bild 4: Veränderungsprozess vom regionalen zum globalen Fokus des gesamten GAM-Teams

UseCase Coaching

Das von Agility Work Team entwickelte Format UseCase Coaching ermöglicht eine Umsetzung in kleinen Schritten. Dies gilt sowohl für den Lernprozess als auch für die Umsetzung in die Praxis.

Durch regelmäßiges Feedback kann ein passgenaues Global Account Leadership entwickelt werden, das die Kultur des Unternehmens und die Veränderungsbereitschaft der nationalen Teams mit einbezieht.

Trainingsangebote:

Kick-off-Workshop

Ziel: Kommunikation der Ist-Situation, der Bedarfe und Ziele sowie Kennenlernen des Modells.

Zielgruppe: Head of Global Account Management und Global Account Manager

Dauer: 4 h

Preis Remote-Veranstaltung: € 480,00

Preis Präsenz-Veranstaltung: € 960,00 zzgl. Fahrtkosten

UseCase Coaching

3-monatiges Programm zum Lernen, Gestalten und zum Wandel einer neuen Kultur der Zusammenarbeit innerhalb des GAM-Teams und gegenüber den Global Accounts.

Zielgruppe: Head of Global Account Management, Global Account Manager und Key Account Manager als Botschafter des neuen Mindsets zur agilen und offenen Zusammenarbeit.

Dauer: 12 Wochen à 2 Stunden pro Woche

Preis Remote-Veranstaltung: € 2.400,00

Preis Präsenz-Veranstaltung: € 4.800,00 zzgl. Fahrtkosten

Alle Preise gelten zuzüglich der gesetzlichen MwSt.

Individuell

Selbstverständlich erstellen wir auch individuelle Programme und Formate auf Anfrage.

Das Team

Wir sind Experten für Digitalisierung, Innovation und Nachhaltigkeit. Wir unterstützen Startups, KMUs, Mittelstand und Konzerne bei der Konzeption zur Digitalisierung und der Nachhaltigen Transformation. Wir ermöglichen:

1. Eine **Transformation in kleinen Schritten** entlang konkreter Anwendungsfälle, z.B. Global Account Leadership.
2. Einen effizienten und effektiven **Know-how-Transfer** aus Best Practices, wissenschaftlich fundierten Methoden und langjährigen Erfahrungen, um innovative Strategien, Strukturen und disruptive Lösungen zu entwickeln.
3. Eine **hohe Innovationsfähigkeit**, damit Kreativität, Neudenken und rechtzeitige Korrekturen während der Transformation aufrecht erhalten bleiben und die Veränderungen schnellen Return on Investment (ROI) bringen.



Prof. Dr. H. Georg Adlmaier-Herbst

Honorarprofessor und Scientific Director der Forschungsstelle Berliner Management Modell für die Digitalisierung (BMM) am Berlin Career College der Universität der Künste Berlin und Modulverantwortlicher für mehrere Executive-Lehrgänge an der Universität St. Gallen (Schweiz).

Entwickler des Berliner Management Modells für die Digitalisierung (BMM®).



Ulrike Gatz, B.A.

Studium Unternehmensmanagement an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde, HNE, Expertin für nachhaltige Unternehmensführung, kulturelle Transformation, Führungskräfteentwicklung und Moderation.

Projektleitung des Formats UseCase Coaching (UCC) und UseCase Innovation (UCI)



Klaus Schein, Dipl.-Ing (FH)

Co-Founder & CEO von Agility Work und Experte für Global Account Management und Key Account Management.

Entwickler des Global Account Leadership auf Basis von Best Practice Strategien, Humble Leadership von Edgar H. Schein und Peter A. Schein sowie des Berliner Management Modells für die Digitalisierung (BMM®) von Prof. Dr. D. Georg Adlmaier-Herbst.

Kontakt

Klaus Schein, CEO

E-Mail: klaus.schein@agilitywork.com

Tel.: +49 3334 4918250

www.agilitywork.com

 www.linkedin.com/in/klaus-schein/

Impressum

Agility Work GmbH
c/o Factory Berlin
Rheinsberger Str. 76/77
D-10115 Berlin

Veröffentlicht am 26.07.2021, © 2021 Agility Work® | Berlin

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Veröffentlichung darf ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Herausgebers reproduziert, gespeichert oder in irgendeiner Form oder auf irgendeine Weise elektronisch, mechanisch, durch Fotokopieren, Aufzeichnen oder auf andere Weise übertragen werden.