

Vorwort und Danksagung

Die Bedeutung, Rolle und Aufgaben des Vertriebs haben sich in den letzten Jahren entscheidend verändert. In vielen Branchen ist der Vertrieb in den 90er Jahren vom Erfüllungsgehilfen als verlängerter Arm der Produktion zum wichtigen Engpassfaktor geworden. Gleichzeitig haben die meisten Organisationen neue Vertriebswege wie den Verkauf über Call Center, die Kontaktaufnahme über das Internet, die Informationssteuerung über Mobilfunk und den Einsatz von Direkt-Marketing-Maßnahmen forciert. Neben dem traditionellen persönlichen Verkauf werden „Multi-Kanäle“ aufgebaut, die es zwar dem Kunden erleichtern mit den Firmen in Kontakt zu treten, es aber dem individuellen Verkäufer schwer machen, die Kundenbeziehung zu erkennen, zu überschauen und entscheidend zu beeinflussen. Der klassische Vertrieb verliert immer mehr an Informations- und Kontaktstärke und droht immer weiter von der Erfüllung seiner ursprünglichen Aufgabe, dem Dreh- und Angelpunkt des Kundenbeziehungsmanagements, entfernt zu werden.

Die Folge sind interne Kämpfe um diese Führungsrolle – „Wem gehört der Kunde?“ –, Restrukturierungen und Abbau der Vertriebsfunktionen und eine weit einhergehende Verringerung der Kundenloyalität insbesondere in Business-to-Business-Branchen. Dadurch geht häufig wichtige Kraft zur Zielsetzung und -erreicherung verloren und man ist versucht, durch intensivere operative Steuerung und Kontrolle den Wert und die Penetration der Kundenbeziehung wieder zu erreichen. Zumeist erzielt man jedoch das Gegenteil, denn losgelöst eingeführte Technologien, falsche Ziele und Entmündigung durch die Verteilung auf unterschiedliche Kanäle sind kein schlüssiges Erfolgsrezept.

Wichtiger erscheint es, ein systematisches Management der wertvollsten Kundenbeziehungen aufzubauen, bei dem jeder Beteiligte, seien es der Kunde oder die im Vertrieb tätigen Mitarbeiter, klar ihren Wert, ihre Position und ihre Rolle erkennen. Aus vielen Analysen ist bekannt, dass es häufig ein spezieller Teil der Kundenbasis ist, der die profitable Gegenwart bestimmt, und dass es bestimmte Merkmale der potenziellen zukünftigen Gewinnträger gibt. Ebenso wissen wir inzwischen, dass der Umsatz kein zuverlässiger Indikator der Rendite ist. Jedoch sind noch die meisten Vertriebsorganisationen nach Volumen bzw. Regionen ausgerichtet und gesteuert, werden Key Accounts für Großkunden auf- und

ausgebaut, die längst nicht mehr rentabel sind und werden wertvolle Kundenbeziehungen vernachlässigt, weil man sich deren nicht bewusst ist oder seine Ressourcen falsch ausrichtet.

Diesen Herausforderungen kann man am besten mit einem strategischen Account Management (SAM)-Programm begegnen, das darauf ausgerichtet ist, durch systematisches Kundenbeziehungsmanagement (CRM) den Wert der Beziehung und des Unternehmens zu steigern. Mittelpunkt der SAM-Betrachtung ist die Kundenbeziehung als ein Vermögenswert, in den investiert werden muss, der so sorgsam wie Finanzanlagen gesteuert wird und wo Veränderungen nach Marktgegebenheiten notwendig sind. Das Vermögen Kunde muss so vermehrt werden, dass es den Unternehmenswert (Shareholder Value) nachhaltig steigert und vor allzu großen Schwankungen bewahrt. Dies erfordert unterschiedliche Aspekte des Wertmanagements.

Erste Voraussetzung ist ein übergreifendes Verständnis, wie das Potenzial der Einnahmen aus einer Kundenbeziehung erkannt, gemessen und verbessert werden kann, insbesondere durch Cross- und Up-Selling-Möglichkeiten. Als **zweite Grundlage** muss ein intensives Verständnis der in der Beziehung entstehenden Kosten aufgebaut werden, um eine erfolgreiche Ressourcenzuordnung und -steuerung auf wirtschaftlicher Basis zu ermöglichen. **Drittes Element** des Wertmanagements ist die Cash-Flow-Betrachtung der Kundenbeziehung, da diese einen direkten Einfluss auf den Shareholder Value hat. Hierzu ist vor allem eine intensive Risikobetrachtung der Kundenbeziehung und der Verteilung innerhalb der Kundenbasis nötig, denn hier straft der Kapitalmarkt Überraschungen sogleich ab. Die Cash-Flow-Betrachtung über einen längeren Zeitraum ist die **vierte Dimension**, die es verdient, näher angeschaut zu werden. Insbesondere Investitionen in die Produktentwicklung zahlen sich nur über längere Zeiträume aus, und es gilt sicherzustellen, dass die Pay-back-Perioden und die Time-to-Market-Abstände immer geringer werden, da ansonsten der in der Beziehung generierte Cash-Flow nicht ausreicht, eine marktnotwendige Rendite aufzuweisen. Zentrales Element in der Kundenanalyse ist die Überprüfung der Bereitschaft der Kunden, für diese Innovationen zu zahlen und neue Ideen zu honorieren. Schlussendlich steht und fällt die gesamte Betrachtung mit der **fünften Perspektive**, der Wertschätzung durch den Kunden. Als wie wertvoll betrachtet er die Kundenbeziehung? Welche der durch uns gelieferten Werte bewertet er höher als die Werte der Konkurrenz? Wie empfindet er seine Loyalität honoriert? Dies sind zentrale Fragestellungen. Damit rückt die Wertgestaltung durch ein systematisches Prozessmanagement der Kundenbeziehung immer weiter in den Vordergrund der unternehmerischen Ausrichtung.

Diese fünf Perspektiven sind Leitmotiv dieses Buches. Dabei haben wir erstmals eine umfassende Analyse über den Stand des strategischen Account Managements erarbeitet, auf dieser Basis ein systematisches Konzept erstellt und für Manager eine Toolbox zusammengestellt, wie SAM sinnvoll und nachhaltig implementiert werden kann. Dazu wird in **Kapitel 1** ein einführender Überblick über das strategische Account Management erstellt. **Kapitel 2** beschäftigt sich mit der finanziellen Betrachtung der Kundenbeziehung und der auf dieser Basis möglichen Selektion von Kunden. Die Ermittlung und die Konsequenzen einer Kundenrentabilitätsbetrachtung für die SAM-Programmgestaltung spielen hier eine zentrale Rolle. Im darauf folgenden **3. Kapitel** behandeln wir organisatorische Fragestellungen wie die der Teamzusammenstellung und der Entlohnung. **Kapitel 4** konzentriert sich auf die Umsetzung und das tägliche Kontakt- und Beziehungsmanagement. Hier zeigen wir vor allem Tools und Ansätze zur Steuerung auf. Im abschließenden **5. Kapitel** geben wir einen kurzen Einblick in die Möglichkeiten der Technologie, um SAM-Programme umzusetzen und informationstechnologisch zu begleiten. Dies ist jedoch Gegenstand vieler spezieller Abhandlungen, sodass wir uns hierbei auf die strategischen und konzeptionellen Überlegungen beschränken werden.

Dieses Buch ist wie alle Werke eine gemeinsame Anstrengung. In diesem Falle beruht ein großer Teil des Wissens auf einer mit unseren Kunden gemeinsam durchgeführten Multi-Client-Studie in Europa (mit Schwerpunkt in Skandinavien), auf den Forschungsergebnissen der Strategic Account Management Association in Chicago, einer Expertenbefragung in den USA und Großbritannien und der Unterstützung und Erfahrung aus unserer Managementberatungsgesellschaft CRM Group. All diesen Personen und Institutionen, deren Aufzählung allein schon seitenfüllend wäre, gehört unser Dank und unsere Anerkennung.

Reinhold.Rapp@crmgroup.com

Kaj.Storbacka@crmgroup.com

Kari.Kaario@crmgroup.com