

Kollaborative Wertschöpfung im Account Management

Führungskräfte aus Marketing und Vertrieb von Unternehmen können mit dem Strategischen Account Management (SAM) auf eine Unternehmensstrategie zurückgreifen, die Werte für ihre Kunden schafft. Dabei sollten wesentliche Faktoren für den Transformationsprozess beachtet werden.

Mit dem Prinzip der kollaborativen Wertschöpfung können Vertriebs- und Marketingverantwortlichen in Unternehmen, wie strategischen Account Managern (SAMs) oder Vertriebs- und Marketingleitern, einige aktuelle Voraussetzungen für ein erfolgreiches Strategisches Account Management (SAM) vermittelt werden. SAM ist mehr als Vertrieb. Es ist eine Unternehmensstrategie und eine Transformation transaktionaler Beziehungen (Verkauf) zu strategischen Beziehungen (SAM), die mittel- und langfristig einen maximalen Wert für den Kunden und sein Ökosystem schaffen. Zu diesem gehören beispielsweise wichtige Lieferanten und Partner. Im Beitrag werden einige wesentliche Faktoren untersucht, die diesen Transformationsprozess ermöglichen und erleichtern können.

Vom austauschbaren Lieferanten zum strategischen Partner

Das Ziel eines jeden Unternehmens sollte es sein, bei seinen wichtigsten Kunden nicht nur austauschbarer Lieferant, sondern ein unverzichtbarer Partner und vertrauenswürdiger Berater („Trusted Advisor“) zu sein. Strategisches Account Management ist eine Reise: Aufgabe des strategischen Account Managers ist es nicht nur, einzelne Projekte zu managen oder Chancen aufzuspüren, sondern eine strategische Beziehung zum Kunden aufzubauen. Sie soll dazu führen,

dass der SAM den Status eines „Trusted Advisors“ erlangt. Untersuchungen der SAMA (Strategic Account Management Association, Chicago) aus dem Jahr 2020 zeigen deutlich, welche Vorteile sich für Unternehmen ergeben, die sich konsequent auf die Reise machen, um diese Ziele zu erreichen. Dies verdeutlicht die Abbildung auf Seite 20. Entscheidend ist, wie konsequent dieser Transformationsprozess geplant und umgesetzt wird. In der Praxis haben sich folgende Prozessbestandteile als erforderlich und nützlich erwiesen:

Erster Schritt sollte eine sorgfältige Customer-Co-Discovery and Value-Fit-Analyse sein, in der die priorisierten Wertchancen beim Kunden definiert und mit dem Kunden abgestimmt werden. Dies ist ein entscheidender Schritt des SAM-Prozesses. Nur wenige SAMs kennen ihre Kunden strategisch wirklich. Es geht dabei nicht in erster Linie um Basisdaten wie Größe, Wachstum, Internationalität etc., sondern um ein tiefes Verständnis der Geschäftsstrategie des Kunden und Herausforderungen in seinen Märkten, die in direktem Zusammenhang mit der Geschäftsleistung und Positionierung des Kunden stehen. Mit dieser Analyse kann im **zweiten Schritt** ein strategischer Account-Plan erstellt werden, der sowohl ein Informationssystem als auch Management-Tool ist, um alle kritischen Phasen des SAM-Prozesses zu formalisieren.

Dritter Schritt ist die kollaborative Wertschöpfung auf und mit den verschiedenen Entscheidungsebenen des Kunden und deren Stakeholder. Das wichtigste Ergebnis dieses Schritts ist die Ausarbeitung des besten Wertangebots und dessen Monetarisierung. Diese Quantifizierung des für den Kunden geschaffenen Wertes in der Kundenwährung ist unabdingbar. Wenn der Vertrieb dies nicht tut, wird sich dies negativ auf die Wettbewerbspositionierung auswirken.

Der vierte Schritt des SAM-Prozesses ist eng mit der kollaborativen Wertschöpfung verbunden: Es ist die Mobilisie-

Kompakt

- Das SAM soll Unternehmen zum unverzichtbaren Partner ihrer wichtigsten Kunden machen.
- Nur wenige SAMs kennen ihre Kunden wirklich.
- SAMs müssen im Kundenmanagementprozess den Status eines „Trusted Advisors“ erlangen.

Abb. Effiziente SAM-Programme liefern bessere Ergebnisse



- Höheres organisches Wachstum / Mehr Umsatz
- Höherer Umsatzanteil des SAM im Vergleich zu Umsatz gesamt
- Höhere Profitabilität
- Höherer Anteil an Gesamtinvestitionen der Kunden gegenüber Mitbewerbern
- Höhere Marktanteile
- Höhere Kundenzufriedenheit
- Stabile Kundenbeziehungen
- Höheres Niveau an Innovation und Co-Innovation
- Schnellere Erweiterung des Lösungs- und Service-Portfolio
- Größere Nachhaltigkeit

2x Wachstum
Strategische Kunden sind 2x so schnell gewachsen wie nicht-strategische: 14 % gegenüber 7 %

10 % mehr Gewinn
Reife SAM-Programme erzielen 10 % mehr Gewinn als übliche Vertriebsaktivitäten

61 % Zufriedenheit
61 % der Unternehmen berichten über die Zunahme der Zufriedenheit bei ihren strategischen Kunden

99 % Risiko-Minimierung
99 % der Firmen berichten über die erfolgreiche Abwendung von Risiken für die Kundenbeziehung durch das SAM

Quelle: SAMA

rung und Ausrichtung der multifunktionalen Teams, um gemeinsam den angestrebten Wert zu schaffen.

Fünfter Schritt ist, wenn nötig, die Verhandlung und der Vertragsabschluss. Wenn die ersten vier Schritte außergewöhnlich gut ausgeführt werden, ist die Verhandlung der Ausschreibung mitunter nicht mehr notwendig. Einige Unternehmen verwenden bereits als SAM-Key-Performance-Indicator (Kennzahl, KPI) „ohne Verhandlung erhaltene Aufträge“.

Ein sechster Schritt, die Lieferung des versprochenen Wertes, folgt, wenn der Auftrag gewonnen ist. Dieser Schritt ist sehr kritisch und hat ein großes Gewicht für die Vertrauensbildung und die langfristige Beziehung mit dem Kunden.

Siebter und letzter Schritt des Prozesses ist die Erweiterung des Wertes durch die Gesamtbeziehung und das kontinuierliche Management der Geschäftsergebnisse des Kunden. Dazu gehören Aspekte wie Kostendämpfung, Qualität, Wachstumsperspektiven des Kunden, Umweltverantwortung und andere Faktoren.

Katalysatoren für erfolgreiche Transformation

Wichtigste Voraussetzung für das Gelingen der SAM-Reise ist die C-Level-Unterstützung. Dafür genügt es nicht, einen Management-Beschluss zu fassen und einen entsprechenden Vermerk in das Meeting-Protokoll aufzunehmen. Es hat sich als unabdingbar erwiesen, dass unter Beteiligung des Managements und aller wichtigen Stakeholder im Unternehmen eine SAM-Strategie entwickelt und von allen Führungskräf-

ten konsequent unterstützt wird. Sie sollte die wichtigsten qualitativen und quantitativen Ziele des SAMs, die Erwartungen des Managements sowie konkrete, überprüfbare Maßnahmen und Verantwortlichkeiten enthalten, um sie zu erreichen. Sie sollte vor allem auch die Beschreibung der zukünftigen Unternehmensmentalität beinhalten, um sicherzustellen, dass SAM tatsächlich als Unternehmensstrategie und nicht nur als zeitweiliges Verkaufskonzept gesehen wird. Nicht zuletzt muss die Positionierung von SAMs auf der richtigen Ebene in der Organisation (Berichterstattung, Vergütung/Anreize, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen) klar definiert werden. Jedes Mitglied der Chefetage verpflichtet sich dazu, als aktiver Sponsor eines oder mehrerer strategischer Kunden tätig zu werden, zum Beispiel wichtige Gespräche zur Entwicklung der Partnerschaft zu führen.

Als besonders produktiv und umsetzungsorientiert hat sich der Aufbau der SAM-Strategie im Alignment-Verfahren erwiesen. Weitere wichtige Katalysatoren sind:

- die Auswahl der richtigen Kunden im SAM-Portfolio auf Basis unternehmens- und strategiespezifischer Kriterien;
- die Auswahl und Entwicklung der richtigen Talente für die Position des SAMs, seine Rolle als Führungskraft für multifunktionelle Teams und die Definition attraktiver Karrierewege für SAMs;
- die Umsetzungskompetenz und -konsequenz: Sicherung und Ausrichtung kritischer Ressourcen und Beziehungen zu den Stakeholdern des Schlüsselkunden, um gemeinsam einen substanziellen gegenseitigen Wert zu schaffen und

Kundenmanagement



Helmold, M.: Konzentration auf Wertschöpfung, in: Helmold, M.: Kaizen, Lean Management und Digitalisierung, Wiesbaden 2021, <https://go.sn.pub/Kundenwertschöpfung>

Zupancic, D.: Strategisches Kundenmanagement: Kunden nach ihrem Wert bearbeiten, in: Zupancic, D.: Sales Drive, Wiesbaden 2019, <https://go.sn.pub/m9gMw9>

- die Schaffung von Alignment zum Erstellungsprozess und der Struktur des Account-Plans, der auf einem robusten kollaborativen Wertschöpfungsprozess basieren muss. Über den Account-Plan hinaus müssen verschiedene Management-Systeme wie die richtigen Vergütungsmodelle, relevante KPIs, Regeln und Praktiken greifen, die eine effiziente Ausrichtung innerhalb der eigenen Organisation und mit den Schlüsselkunden ermöglichen.

Die Zukunft des strategischen Account Managements

Diese Faktoren werden die Zukunft der strategischen Account Manager prägen:

- Der Umfang der Probleme, die von ihnen adressiert werden, wird dramatisch zunehmen.
- Sie werden zu Ökosystem-Kapitänen (Kunden-/Lieferanten-Wertschöpfungsketten-Ökosysteme)
- Sie werden Community-Organisatoren mithilfe digitaler Technologie sowie
- Datenbrückenbauer und Wertinnovatoren.

Die Umsetzung in der operativen Arbeit mit strategischen Kunden wird die Wettbewerbsposition von Unternehmen maßgeblich beeinflussen. Eine Studie von Vantage Partners, Boston, MA, hat ergeben, dass sich auch die Schwerpunkte und erforderlichen Kompetenzen des Einkaufs verändern werden. Der Anteil des Aufspürens und der Sicherung von Innovation an den gesamten Beschaffungsaktivitäten des Einkaufs wird sich in den kommenden fünf Jahren voraussichtlich verdreifachen, während der Anteil der reinen Produktbeschaffung um ein Drittel zurückgehen wird. ■



Autoren

Bernard Quancard

ist Director von Co-Creation Ventures CCV.LLC in Boston, MA. Von 2006 bis 2019 war er Präsident und CEO der Strategic Account Management Association (SAMA).

E-Mail: bquancard@gmail.com



Gerhard Herold

ist Inhaber von MP Consulting (www.mp-consulting.com) in Erkner. Das Unternehmen ist auf den Aufbau und die Qualifizierung von strategischen Account-Management-Organisationen spezialisiert. Herold ist Mit-Initiator und Mitglied des Vorstandes des KAM Netzwerk e. V. in Deutschland.

E-Mail: gerhard.herold@mp-consulting.com

Weitere Digitaltipps

Links

- Best Practice Case zu strategischem Account Management
<https://go.sn.pub/BestPractice>
- Mehr Infos zu strategischem Account Management
<https://go.sn.pub/Pmdu78t>
- Begriffserklärung Account Management
<https://go.sn.pub/Wirtschaftslexikon>
Gabler