Bernard Quancard
Gerhard Herold *Hrsg.*

Kollaborative Wertschöpfung mit strategischen Kunden

Instrumente und Best-Cases für nachhaltige Partnerschaften und überdurchschnittliches Wachstum

Springer Gabler

Kollaborative Wertschöpfung mit strategischen Kunden

Bernard Quancard • Gerhard Herold
Hrsg.

Kollaborative Wertschöpfung mit strategischen Kunden

Instrumente und Best-Cases für nachhaltige Partnerschaften und überdurchschnittliches Wachstum

Springer

Hrsg.
Bernard Quancard
Chicago, USA

Gerhard Herold
mp consulting
Erkner, Deutschland

ISBN 978-3-030-91228-4 ISBN 978-3-030-91229-1 (eBook)
https://doi.org/10.1007/978-3-030-91229-1

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Springer
© SAMA 2022
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Manuela Eckstein
Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Nature Switzerland AG und ist ein Teil von Springer Nature.
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Gewerbestrasse 11, 6330 Cham, Switzerland

„Die größte Schwierigkeit der Welt besteht nicht darin, Leute zu bewegen, neue Ideen anzunehmen, sondern alte zu vergessen.“

John Maynard Keynes.

„Man hat nur spät den Mut zu dem, was man eigentlich lange weiß.“

Friedrich Nietzsche

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

vielen Dank, dass Sie sich mit dem Strategischen Account Management und dem Ansatz der SAMA-Gemeinschaft auseinandersetzen möchten. Als Präsidentin und CEO der SAMA (Strategic Account Management Association, Chicago) lade ich Sie herzlich ein, von den bewährten Verfahren und Erfahrungen zu profitieren, die von den Partnern und Mitgliedern der SAMA-Community genutzt und geteilt werden.

Diese Publikation wurde für die deutschsprachige Übersetzung inhaltlich auf den neuesten Stand gebracht. Sie enthält aktuelle Daten und Grafiken sowie einen Schwerpunkt Mittelstand. Mein besonderer Dank gilt Bernard Quancard, dem früheren SAMA-Geschäftsführer, für seine Arbeit und ebenso Gerhard Herold, mp consulting, für seinen wichtigen Beitrag und die Übersetzung dieser deutschen Ausgabe.

Die in diesem Buch beschriebenen Katalysatoren für das Strategische Account-Management sind von echten Unternehmenserfolgen abgeleitet. Sie haben das Potenzial, auch die Geschäftsergebnisse Ihres Unternehmens erheblich zu beeinflussen. Ich hoffe, Sie können von einigen Darstellungen in diesem Buch profitieren. Bei Fragen, Anregungen oder wenn Sie Unterstützung wünschen, wenden Sie sich bitte an die Strategic Account Management Association oder an unsere deutschen Partner von mp consulting.

Mit besten Grüßen an unsere deutschsprachige Community

Denise Freier, Präsidentin und Geschäftsführerin SAMA

Mai 2022
Chicago, USA

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung in die deutschsprachige Ausgabe 1
Bernard Quancard und Gerhard Herold

2 Die strategische kundenorientierte Organisation: Die zehn Katalysatoren („Enablers“) des SAM 9
Bernard Quancard

3 Die Entwicklung professioneller SAM-Organisationen – sieben Schritte des kollaborativen Wertschöpfungsprozesses 45
Bernard Quancard

4 Umsetzung des SAM-Entwicklungsprozesses in der Praxis mittelständischer deutscher Unternehmen 49
Gerhard Herold und Werner Gerstner

5 Wie ein strategischer Account Manager Einblicke in den Wertschöpfungsprozess seiner Kunden erhält und seine Chancen sichert . . . 65
Francis Gouillart

6 Transformation der Kundenerfahrung: Planung des Wachstums mit Ihren wichtigsten Kunden 75
Steve Andersen

7 Gemeinsam mit strategischen Kunden Lösungen entwickeln 85
Phil Styrlund und James Robertson

8 Mobilisierung und Führung multifunktionaler Teams: Das Beispiel Wacker Chemie AG 107
Robert F. Box

9 Hohe Investitionsrendite durch professionelles Verhandeln und Abschluss: Das Beispiel Nalco 117
Carrie Welles und James Ford

10 Wert schaffen, Kundenbeziehungen und Verpflichtungen erfüllen: Gedanken über einen Coach 125
Dennis J. Chapman

11 Höhere Wertschöpfung durch ein effizientes Management von Beziehungen und Ergebnissen 133
Patrick Gibbons und Jeff Marr

12 SAMS befähigen durch Techniken für das Strategische Kundenmanagement 147
Jerry Alderman und Brian Kiep

13 Die Rolle des SAM 159
Elisabeth Cornell

14 Fünf Prognosen zur Zukunft des Strategischen Account Managements 181
Francis Gouillart

15 Management Summary 187
Gerhard Herold

Einführung in die deutschsprachige Ausgabe

1

Bernard Quancard und Gerhard Herold

Dieses Buch hat ein übergreifendes Ziel: Ihnen als Leser zu helfen, die Zukunft mit Ihren wichtigsten strategischen Kunden optimal zu gestalten. Als Architekten von Strategischen Account-Management-Programmen, als Führungskräfte und als Berater mehrerer global agierender Unternehmen können wir mit absoluter Überzeugung sagen, dass der Löwenanteil des künftigen organischen Wachstums und der Innovationen von Ihren Kunden getrieben wird. Die Zeiten, in denen ein Unternehmen allein durch Übernahmen wuchs, sind vorbei. Datengesteuerte Entscheidungen Ihrer Kunden und Innovationen werden im Zentrum der nächsten Periode profitablen Wachstums stehen.

Bernard Quancard war bis 2019 viele Jahre Präsident und CEO der SAMA (Strategic Account Management Association), einer Organisation mit mittlerweile über 11.000 Mitgliedern weltweit. Die Mission der SAMA ist es, Unterstützung für die Idee zu entwickeln, dass Unternehmen *zwingend darauf ausgerichtet sein müssen, mit wichtigen strategischen Kunden gegenseitigen Wert zu schaffen,* um im heutigen B2B-Klima zu überleben und zu gedeihen. Das bedeutet, dass das Strategische Account Management (SAM) in erster Linie als eine unternehmensweite Initiative verankert werden muss. Diese Initiative hat zum Ziel, die Entwicklung strategischer, wertbasierter Beziehungen mit einer klar definierten Auswahl von Schlüsselkunden anzustreben. Sie muss sich auf die Erzielung langfristiger, nachhaltiger, messbarer und gegenseitiger Werte und Produktivität konzentrieren. Die SAMA-Forschung hat immer wieder gezeigt, dass sich erfolgreich geführte strategische Kunden durch außergewöhnliches Wachstum, verbesserte Rentabilität, erhöhte Innovation und loyale Beziehungen zu ihren Lieferanten auszeichnen.

B. Quancard (✉)
Chicago, USA

G. Herold
Erkner, Deutschland

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Nature Switzerland AG 2022

B. Quancard, G. Herold (Hrsg.), *Kollaborative Wertschöpfung mit strategischen Kunden*, https://doi.org/10.1007/978-3-030-91229-1_1

So wichtig es ist zu verstehen, was SAM ist, so wichtig ist es auch zu verstehen, was es nicht ist. *SAM ist viel mehr als Vertrieb.* Im Vertrieb geht es um kurzfristige Ziele, um den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen, um Volumina und um eine marktgerechte Preisgestaltung. Hier geht es um Vertriebsmitarbeiter, die sich auf ihren eigenen Planungszyklus konzentrieren, auf die Aufrechterhaltung individueller Beziehungen zu einer großen Anzahl von Kunden, auf die zuverlässige Ausführung einer Verkaufsstrategie und auf die Erfüllung vierteljährlicher (oder sogar monatlicher) Vertriebsziele.

Im SAM hingegen geht es um eine mittel- bis langfristige Ausrichtung des Vorgehens und vordergründig um die Geschäftsergebnisse und das Geschäftsmodell des Kunden. Es geht um die gemeinsame Planung und Zusammenarbeit mit dem Kunden. Es geht um die Leitung eines multifunktionalen Teams und es geht um die Übernahme von Verantwortung für die gesamte Kundenbeziehung. Es geht darum, für eine ganze Reihe von Geschäftsergebnissen verantwortlich zu sein, nicht nur für die zu erzielenden Verkaufserlöse. Und es geht um das Management einer Geschäftsstrategie, nicht nur um die Umsetzung einer Verkaufsstrategie. (s. Tab. 1.1).

Die Aneignung der Denkweise und der organisatorischen Fähigkeiten, um gemeinsam mit den Kunden strategische Wertschöpfung zu betreiben, ist heute wichtiger denn je. Und nicht nur das: Wir bei der SAMA glauben – und wir werden dabei durch umfangreiches Forschungsergebnisse unterstützt –, dass dies an Bedeutung gewinnen wird. Vor allem auch deshalb, da sich das Vertriebsuniversum zunehmend in zwei Primärsegmente aufspalten wird. Einerseits wird der Transaktionsverkauf zukünftig ausschließlich über das Internet und ähnliche Vertriebskanäle abgewickelt werden und in erster Linie eine Back-Office-Tätigkeit sein. Andererseits wird der strategische, wertbasierte Verkauf durch das SAM orchestriert werden. Er wird von einem Ökosystem aus Interessengruppen beim Anbieter, beim Kunden und darüber hinaus ausgeführt werden. Strategisches Kundenmanagement – insbesondere in Verbindung mit dem Verkauf von Waren im Internet – wird nach Ansicht der SAMA das einzige nachhaltige Kundenmanagement-Modell mit Zukunft sein.

Tab. 1.1 Vertrieb vs. Strategisches Account Management: Transaktionaler Vertrieb und SAM haben sehr unterschiedliche Rollen im Unternehmen

Vertrieb	Strategisches Account Management SAM
Kurzfristiger Fokus	Kurz-, mittel und langfristiger Fokus
Produktfokus	Fokus auf die Lösung für den Kunden
Aufwandbezogene Preisbildung	Wertbasierte Preisbildung
Kundenbezogene Geschäftsplanung durch den Lieferanten	Gemeinsame Geschäftsplanung
Einzelverantwortung	Multifunktionales Team
Auf Individuen bezogenes Beziehungsmanagement	Umfassendes Beziehungsmanagement zum Kunden
Verantwortung für die Einnahmen	Verantwortung für eine Reihe von Geschäftsergebnissen
Realisierung von Vertriebszielen	Umsetzung einer umfassenden Geschäftsstrategie

Eine weitere Möglichkeit, das strategische Kundenmanagement zu betrachten und einzuschätzen, wie Sie und Ihr Unternehmen in Bezug auf Ihre strategischen Kunden tätig sind, besteht darin, sich die vier Phasen des Kundenengagements aus Abb. 1.1 zu vergegenwärtigen.

In der ersten Phase agieren Sie als *„Austauschbarer Lieferant"*. Sie wissen, dass Sie als solcher behandelt werden, wenn der Kunde Ihre Produkte als eine Ware ansieht, die auswechselbar ist, und sich der Kunde nur am Preis und nicht am Geschäftswert orientiert. Wir nennen diesen Prozess Kommodifizierung. Da hier die Grundlage der Beziehung darin besteht, Ihren Kunden zu den niedrigsten Kosten und zu den günstigsten Preisen zu bedienen, wird diese Art von Geschäft ins Internet und in ähnliche Vertriebskanäle abwandern (falls dies noch nicht geschehen ist).

In der nächsten Evolutionsstufe der Kundenbeziehung haben Sie die Stufe des *„Bevorzugten Lieferanten"* erreicht, wenn Ihr Weg zum Erfolg darin besteht, Ihren Kunden operativ und zu seinen Bedingungen zu „begeistern" – Ihre Produkte und Dienstleistungen zur richtigen Zeit, in der richtigen Qualität und mit der richtigen Service-Unterstützung zu liefern. Sie agieren nach Einschätzung des Kunden vorbildlich auf Basis der von ihm definierten Kriterien, auf die Sie kaum oder keinen Einfluss haben und die eher operativer als strategischer Natur sind. Dies ist noch kein stabiles Modell, da es immer noch die Möglichkeit offenlässt, Sie austauschbar zu machen, und der Kunde das Geschäft leicht auch mit einem anderen, günstigeren Anbieter abwickeln kann.

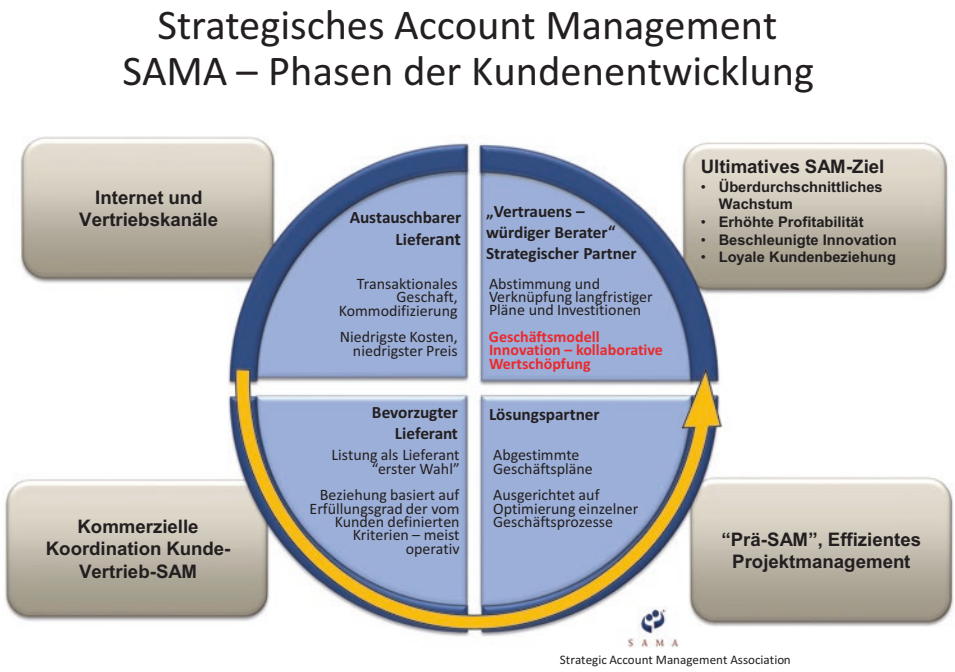

Abb. 1.1 Phasen der Kundenentwicklung

Die dritte Stufe der Kundenbindung ist erreicht, wenn Sie ein *„Lösungspartner“* für Ihren Kunden geworden sind. Hier beginnen Sie und der Kunde, Ihre beiderseitigen Geschäftspläne zu besprechen. Sie beteiligen sich an Projekten, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken und Projektmanagement, Implementierung, Service und Support umfassen. Dies ist ein besseres Geschäftsmodell, aber es ist immer noch kein stabiles, langfristiges Modell, das „Preis- und Gestaltungsmacht“ beinhaltet. Sie können sich durch einen insbesondere vom Einkauf geleiteten „Entflechtungsprozess“ schließlich doch wieder zu einem austauschbaren Lieferanten zurückentwickeln.

Die höchste Stufe der Kundenbindung ist erreicht, wenn Sie ein *„Strategisch wichtiger Geschäftspartner“ und „Vertrauenswürdiger Berater“* Ihres Kunden geworden sind. Hier sind Ihre langfristigen Pläne und Investitionen mit denen Ihres Kunden verknüpft, weil Ihre Produkte, Dienstleistungen und Lösungen *einen messbaren Einfluss auf die Geschäftsergebnisse und sogar das Geschäftsmodell Ihres Kunden haben.* Dies würde es für Ihren Kunden schwierig machen, Sie auszutauschen und das Geschäft anderswo zu realisieren. Dies, liebe Leser, ist der Platz, an dem Sie sein wollen. Dieser Weg dient auch als perfekte Zusammenfassung der Mission dieses Buches: Sie besteht darin, Sie mit dem Wissen, der Denkweise und den Werkzeugen auszustatten, um sich selbst, Ihre Kollegen und Mitarbeiter und sogar Ihr gesamtes Unternehmen mit dem Ziel zu transformieren, Ihre Kundenbeziehungen bis zur Spitze des strategischen Kundenmanagements voranzutreiben: dem Status des vertrauenswürdigen Beraters. Wir möchten Sie mit diesem Buch auf diesem Weg unterstützen.

Wir glauben in der Tat, dass das Strategische Account Management der wirkungsvollste Weg zu einem überlegenen organischen Wachstum ist. Aber um eine Chance zu haben, erfolgreich zu sein, muss man den Buy-in aus der C-Ebene des Unternehmens sicherstellen sowie Akzeptanz von der Spitze des Unternehmens her organisieren. Um diesen Buy-in zu erreichen, müssen Sie in der Lage sein, Ihr Programm des Strategischen Account Managements mit Ihren strategischen Unternehmenszielen zu verzahnen. Wenn es Ihnen nicht gelingt, die Ziele und Vorgaben des SAM-Programms mit denen des gesamten Unternehmens zu verbinden, wird Ihr strategisches Kundenprogramm ständig darum kämpfen, seine eigene Existenz zu rechtfertigen.

Warum ist die SAMA in einer einzigartigen Position, um einen klar umrissenen Leitfaden für den erfolgreichen Aufbau und die Ausführung einer strategischen Account-Management-Strategie anzubieten? Die SAMA besteht seit mehr als 50 Jahren, und in dieser Zeit hat sich unsere Charta im Gleichschritt mit monumentalen Veränderungen in Wirtschaft und Technologie entwickelt. Die SAMA begann als ein Business-Klub, der Unternehmen dabei half, ihre Kunden besser als ganze Einheiten zu bedienen, statt als Ansammlung von Regionen oder Geschäftsbereichen. Heute stehen wir an der Spitze, wenn es darum geht, das SAM durch erprobte Techniken zu fördern, dabei große Datenmengen zu nutzen, Coaching-Programme zu formalisieren und die Rolle des SAM, die strategische kundenorientierte Organisation und den kollaborativen Wertschöpfungsprozess zu institutionalisieren.

Es ist eine herausfordernde Zeit für B2B. Es gibt viele „Störfaktoren“: Die Beschaffungsorganisationen sind hoch entwickelt und die Verbreitung von Daten hat Kräfte der Veränderung freigesetzt, deren Auswirkungen uns erst allmählich bewusst werden. Diese Herausforderungen schaffen jedoch auch enorme Möglichkeiten für strategische Vertriebsmitarbeiter und strategische Account Manager, die in der Lage sind, sie für die Ausprägung starker Beziehungen und für den Aufbau innovativer Kundenlösungen, die sich auf die Geschäftsergebnisse ihrer Kunden auswirken, einzusetzen. Vor 15 Jahren betrachteten viele Unternehmen das SAM als „provinziellen Nebenschauplatz“, als den Ort, an dem sie ehemalige Top-Vertriebsmitarbeiter vor ihrer Pensionierung für einige Jahre „parkten“. Heute betrachten viele Unternehmen dies als eine Zwischenstation im Lift zur C-Suite.

Die beschriebenen Vorgehensweisen verlieren angesichts der aktuellen globalen geopolitischen Veränderungen nicht ihre Gültigkeit. Im Gegenteil: Die zu erwartende beträchtliche Verschärfung des Wettbewerbs, zunehmender Kostendruck, erforderliche Veränderungen der Lieferketten und daraus resultierende Unsicherheiten erhöhen die Bedeutung und die ökonomische Zweckmäßigkeit stabiler partnerschaftlicher Beziehungen zwischen strategischen Kunden und ihren Lieferanten, und zwar für beide Seiten. Wie in einem aktuellen Beitrag der McKinsey & Company herausgearbeitet wurde, erfordert Zukunftskompetenz im B2B-Geschäft vor allem die Umsetzung eines auf Wertschöpfung und Nutzennachweis ausgerichteten Geschäftskonzeptes: „B2B-Unternehmen mit den höchsten Umsatzwachstumsraten nehmen zu einem frühen Zeitpunkt und mit einem beratenden Ansatz Kontakt mit ihren Kunden auf. Sie arbeiten bei der Ausarbeitung von auf die Spezifik der Kunden zugeschnittenen Wertangeboten intensiver mit ihren Kunden zusammen.“ (McKinsey, März 2022).

Der Druck auf Veränderung und Umgestaltung der Unternehmen nimmt bereits zu. Die sich aus der neuen globalen Marktlage ergebenden Herausforderungen werden durch die Unternehmen am besten beherrscht werden, die das Ökosystem ihrer strategisch wichtigen Kunden tiefgründig verstehen, daraus die richtigen Ansatzpunkte und Konzepte für partnerschaftliche Beziehungen ableiten und kollaborative Wertschöpfung zum Vorteil beider Seiten pflegen.

Die Qualifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter zur Umsetzung dieses Konzeptes wird als ein Schwerpunktaufgabe der Unternehmen angesehen. In einer Befragung von 400 Führungskräften im Vertrieb waren 55 % der Meinung, dass nur etwa die Hälfte ihrer Mitarbeiter die erforderlichen Voraussetzungen für eine entsprechende Vorgehensweise mitbringt. In der Analyse wurde auch festgestellt, dass die kluge Nutzung kundenspezifischer Daten, eine auf Wertschöpfung ausgerichtete Arbeitsweise und entsprechendes Networking ein vier bis fünfmal höheres Wachstum generiert als übliche Vorgehensweisen durchschnittlich qualifizierter Vertriebsmitarbeiter (Harney et al. 2022).

Es ist davon auszugehen, dass sich die veränderten Rahmenbedingungen verfestigen werden und die Art der Nutzung knapper Ressourcen einer neuen Beurteilung unterzogen werden wird. Der kollaborative Wertschöpfungsprozess zielt auf die bessere Nutzung der Ressourcen beider Partner in vielfältigen Bereichen (F&E, Marketing, Vertrieb, Personal

u. a.) ab. Er hat zum Inhalt, dass strategische Lieferanten ihre Ressourcen gezielt zur Lösung wettbewerbsrelevanter Herausforderungen wichtiger Kunden einsetzen und darauf nachhaltige Geschäftsbeziehungen aufgebaut werden. Diese Ressourcenteilung mit der gleichzeitigen Wirkung beträchtlicher Wertschöpfung wird zu einem mächtigen Unterscheidungs- und Bestimmungskriterium für die Auswahl strategischer Lieferanten werden. Schon jetzt ist ein klarer Trend zur gemeinsamen Ressourcennutzung zwischen Unternehmen für die Erreichung wichtiger Ziele im globalen Wettbewerb zu erkennen (Beispiel gemeinsames Marketingkonzept von Hilton und der Coca-Cola Company zur Verbesserung der Positionierung beider Firmen in ihren Märkten). Die Bereitschaft der strategisch wichtigen Kunden, diese gemeinsame Ressourcennutzung für die Erreichung ihre Ziele zu nutzen, wird zunehmen und damit auch die Bereitschaft zur Annahme gut durchdachter gemeinsamer Wertschöpfungsprozesse. Angesichts veränderter Rahmenbedingungen, gewachsener Risiken und gleichzeitig neu entstandener Möglichkeiten des Internets und der Digitalisierung war es nie so wichtig wie heute, Allianzen zu schließen und Ressourcen gemeinsam mit strategischen Partnern zu nutzen. Es sind die Strategischen Account Manager, die diese Allianzen bilden und erfolgreich gestalten können.

Das Buch, das Sie in Ihren Händen halten, ist das Ergebnis jahrelanger Studien, die SAMA mit ihren Mitgliedern durchgeführt hat, zu denen viele der Unternehmen gehören, die an der Spitze der SAM (R)Evolution stehen und die Branchen wie Energiemanagement, Fertigung, Fach- und Finanzdienstleistungen, Softwaredienste, Logistik, Gesundheitswesen und etliche mehr umfassen.

Kap. 2 Buches befasst sich eingehend mit den zehn wichtigsten Katalysatoren, die eine effektive strategische Kundenmanagement-Initiative erst ermöglichen. Ohne die richtige organisatorische Infrastruktur wird das SAM-Programm ins Stocken geraten und nicht die prognostizierten Erfolge erreichen.

In den Kap. 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, und 12 wird der Wertschöpfungsprozess von SAMA bezogen auf die Praxis und die spezifischen Erfahrungen internationaler Unternehmen ausführlich dargestellt. Es werden strukturierte Ansätze zur Identifizierung der wichtigsten Herausforderungen strategischer Kunden, zum Aufbau von Vertrauen, zur Schaffung innovativer Lösungen, zur Umsetzung von Vereinbarungen und zur Sicherung Ihres RoI (Return on Investment) beschrieben. Die Vermittlung tiefer Einsichten in die Vorgehensweise von Marktchampions, die sowohl potenzielle Partner als auch Wettbewerber Ihres Unternehmens sein können, wird mit der Darstellung allgemeingültiger Erfahrungen zu „best practices“ bei der Entwicklung professioneller SAM-Organisationen verbunden. Hierbei wird auch speziell auf die besonderen Bedingungen mittelständischer deutscher und österreichischer Unternehmen eingegangen. Der Sicherung des Wertewandels von technologie-getriebenen Unternehmen hin zu einer *kollaborativen Schaffung von Wert gemeinsam mit strategischen Kunden – über Spitzenprodukte und Dienstleistungen hinaus* – steht dabei im Mittelpunkt.

In den Kap. 13, 14, und 15 werden die wichtigsten Eigenschaften und Kompetenzen beleuchtet, die ein strategischer Kundenmanager benötigt, um den kollaborativen Wertschöpfungsprozess voranzutreiben. Auch das „SAM von morgen“ wird vorgestellt, ins-

besondere die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle des SAM, auf den Wertschöpfungsprozess und auf die gesamte strategische kundenorientierte Organisation. Den Schluss des Buches bildet eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen des Buches zum kollaborativen Wertschöpfungsprozess.

Die deutsche Ausgabe dieses Buches erscheint mit dem Ziel, die Zukunftsorientiertheit des kollaborativen Wertschöpfungsprozesses im strategischen Account Management hervorzuheben. Wie unsere Unternehmen zukünftig Wert und Nutzen in einer Partnerschaft mit ihren strategischen Kunden global generieren und quantifiziert nachweisen können, wird nicht unwesentlich über ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihre Positionierung in ihren Märkten entscheiden. Bereits jetzt wird deutlich, dass Produkt- und Qualitätsvorteile angesichts rasant verlaufender technologischer Wandlungsprozesse nicht mehr ausreichen, um eine nachhaltige Differenzierung im Wettbewerb zu erreichen. Dies muss zu praktischen Schlussfolgerungen besonders im strategischen Account Management führen, wenn es nicht nur als eine Version des Vertriebs bei großen Kunden angesehen, sondern als ein Instrument zur Sicherung einer hohen Wettbewerbsfähigkeit und stabiler Partnerschaften mit wichtigen globalen Kunden genutzt werden soll.

Sehr detailliert wird dargestellt, wie wichtig es im Strategischen Account Management unter den Bedingungen der Digitalisierung und zunehmender Innovationsgeschwindigkeit sein wird, tiefe Einsichten in die Geschäftsvorgänge der definierten Schlüssel-Kunden zu sichern. Die Herausforderungen, die Kunden in ihren Märkten zu bewältigen haben, um ihre Geschäftsprozesse zu optimieren und ihre Wettbewerbsposition zu halten oder zu verbessern, werden als entscheidende Grundlage für überzeugende Partnerschafts-Konzepte herausgestellt. Nur so ist eine starke Differenzierung im Wettbewerb möglich. Das Buch zeigt Wege auf, wie diese nachhaltigen Partnerschaften in der Praxis mit geeigneten Instrumentarien entwickelt und für beide Seiten für überdurchschnittliches Wachstum genutzt werden können.

Europäische, insbesondere deutsche Unternehmen bauen ihre Wettbewerbsfähigkeit stark auf überlegene Technologien und Produkteigenschaften auf. Diese Stärke kann in ihrer Ausschließlichkeit auch eine Falle sein, in die sich diese Unternehmen hinein entwickeln. Sie kann dazu führen, dass die Rolle strategischer Partnerschaften unterschätzt und die Entwicklung echter Wertschöpfungspartnerschaften vernachlässigt werden. Technologien und Produktvorteile können mehr oder minder schnell kopiert werden. Ihre Verbindung mit einer strategischen, partnerschaftlichen, auf Wertentwicklung beim Kunden ausgerichtete Komponente jedoch kann zu einem Werkzeug starker und andauernder Wettbewerbsvorteile werden. Dieser Verknüpfung von überlegener Technologie und strategischer Partnerschaft in einem datenbasierten Umfeld ist die deutsche Ausgabe des Buches gewidmet. Der vordergründige oder mitunter sogar ausschließliche technologische Ansatz zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen sollte in den breiteren Kontext der Quantifizierung und des Nachweises kollaborativer Wertschöpfung mit und für den Kunden gestellt werden.

Deutlich wird auch dargestellt, dass der Aufbau von erfolgreichen SAM-Organisationen, die hohen Erwartungen hinsichtlich ihrer Wirkung auf überdurchschnittlichen und nach-

haltigen Erfolg des eigenen Unternehmens entsprechen, kein Spaziergang ist. Er erfordert ein professionelles und strukturiertes Programm und bedeutet harte Arbeit, die nicht so einfach und nebenbei zwischen der Erledigung der vielfältigen täglichen operativen Herausforderungen zu bewältigen ist. Der Aufbau einer erfolgreichen SAM-Organisation bedarf des vollen Engagements der Führungskräfte des Unternehmens, um die konsequente Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen, die Nutzung der Kompetenz der beteiligten Mitarbeiter und das Alignment der gesamten Organisation zu gewährleisten. Die an mehreren Stellen beschriebenen Forschungsergebnisse der SAMA belegen aber auch den Wert des SAM für die geschäftlichen Ergebnisse und die zukünftige Fähigkeit der Unternehmen, im internationalen Wettbewerb zu bestehen und organisch zu wachsen.

Literatur

Harney M, Ketola L, Naik K, Probst N, Reis S (2022) Building next-generation B2B sales capabilities. https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/building-next-generation-b2b-sales-capabilities?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=ac6ef7e9-2d7e-46b8-908c-ba204e7cf964&hctky=9845388&hlkid=fcef75a7b6c9411a8aa593607b557f42. Zugegriffen am 28.03.2022

Bernard Quancard war viele Jahre als Vice Precident Strategic Account Management von Schneider Electric in den USA tätig. Danach war er von 2006 bis zu seiner Pensionierung im Januar 2019 Präsident der SAMA (Strategic Account Management Association, Chicago). Er ist Direktor und Supervisory Board Member des Strategie-Beratungsunternehmens Co-Creation Ventures in Concord Massachusetts.

Gerhard Herold ist Eigentümer und Geschäftsführer des Beratungsunternehmens mp consulting. Er war vorher zwei Jahrzehnte in internationalen Konzernen in Führungspositionen in den Bereichen Vertrieb und Key Account Management tätig.

2 Die strategische kundenorientierte Organisation: Die zehn Katalysatoren („Enablers“) des SAM

Bernard Quancard

Ein belast- und wiederholbarer Prozess zur Schaffung von gegenseitigem Wert mit strategischen Kunden ist vergleichbar mit einer stabilen, funktionierenden Demokratie: Alle verschiedenen Akteure und Teile sind dabei wichtig. Ohne eine zugrunde liegende Infrastruktur, um die Dinge am Laufen zu halten – wie Kontrolle und Ausgleich, eine freie Presse, faire und offene Wahlen, gerät sie schnell aus dem Gleichgewicht. Dasselbe trifft auch auf die strategische kundenorientierte Organisation zu: Das organisatorische Rückgrat – die Prozesse, Konstruktionsmerkmale und Systeme – kann die Arbeit des SAM entweder verbessern oder behindern. Es kann daher den Unterschied zwischen einem erfolgreichen strategischen Kundenmanagement-Programm und einem Programm ausmachen, das im Sande verläuft. Dank eines nunmehr 20-jährigen Benchmarkings in vielen der am stärksten kundenorientierten Unternehmen der Welt konnte SAMA eine enorme Datenmenge darüber sammeln und bewerten, was die besten SAM-Programme zur Förderung eines effektiven und effizienten kollaborativen Wertschöpfungsprozesses (Customer Co-Value Creation) leisten. In Abb. 2.1 wird eine strategisch ausgerichtete kundenzentrierte Organisation mit ihren Erfolgsfaktoren, den erforderlichen Schlüsselfähigkeiten, Werkzeugen und Prozesskatalysatoren des SAM dargestellt. Und genau hier beginnen wir mit der Behandlung der kollaborativen Wertschöpfung und der Zukunft strategischer Business-to-Business-Beziehungen.

Der kollaborative Wertschöpfungsprozess wird zu einem kritischen Geschäftsprozess, in dessen Verlauf das Unternehmen seine wichtigsten Kunden in die Schaffung von Wert für beide Organisationen einbezieht. Damit dieser Prozess effektiv, effizient und wiederholbar ist, muss das Unternehmen alles in seiner Macht Stehende tun, um den SAMs zu ermöglichen – und sie zu ermutigen –, diesen Wertschöpfungsprozess zu orchestrieren.

B. Quancard (✉)
Chicago, USA

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Nature Switzerland AG 2022

B. Quancard, G. Herold (Hrsg.), *Kollaborative Wertschöpfung mit strategischen Kunden*, https://doi.org/10.1007/978-3-030-91229-1_2

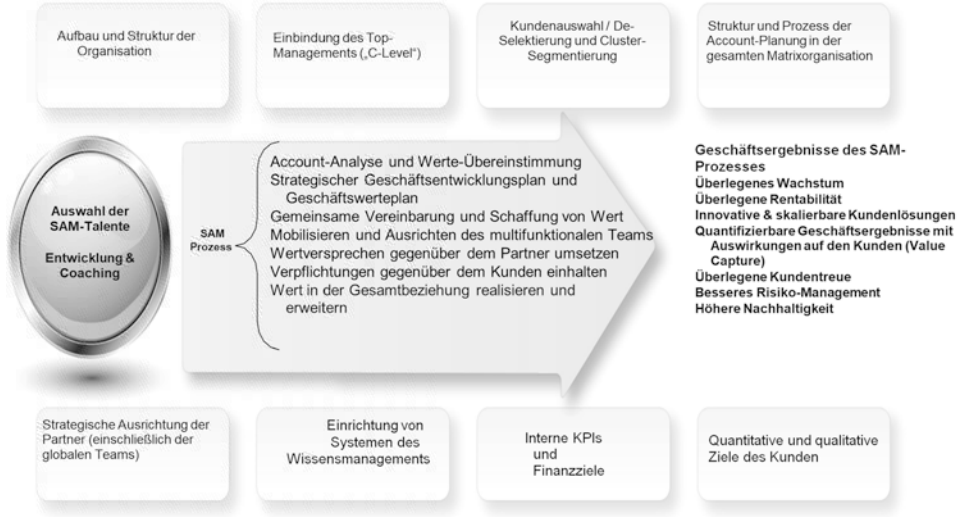

Abb. 2.1 Strategische kundenzentrierte Organisation

Auf der Grundlage eines Benchmarkings, das die SAMA mit Dutzenden der weltweit führenden SAM-zentrierten Unternehmen durchgeführt hat, sind wir zu dem Schluss gekommen, dass die Unterstützung der C-Ebene die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche kollaborative Wertschöpfung ist. Und dennoch: Trotz ihrer enormen Bedeutung kann die Unterstützung der C-Ebene schwer zu definieren und zu sichern sein. Ihre sichtbarste Form ist das Sponsoring durch die Geschäftsleitung, d. h. die Verpflichtung jedes Mitglieds der Geschäftsleitung, als Sponsor für einen oder einige wenige strategische Kunden aufzutreten. Dies bedeutet, dass es eine enge Zusammenarbeit des Sponsors mit dem SAM geben muss und, was noch wichtiger ist, die enge Zusammenarbeit mit seinem Gegenüber auf der C-Ebene des Kunden, um strategische Geschäftsdiskussionen zu führen.

Die Unterstützung auf der C-Ebene geht jedoch über das Sponsoring durch die Geschäftsleitung hinaus. Sie sollte umfassen:

- die gemeinsame Festlegung der richtigen Erwartungen an die strategische Kundeninitiative,
- die Definition und Bestätigung der strategischen Unternehmensziele der Initiative,
- die Gewährleistung der richtigen Positionierung und Sichtbarkeit der strategischen Kundenorganisation innerhalb des Unternehmens und
- die Vermittlung, dass das strategische Kundenmanagement eine Unternehmensstrategie und nicht nur ein Teil der Verkaufsstrategie ist.

Es sind diese beiden letztgenannten Elemente, die für uns die greifbarsten Formen des Interesses und der Unterstützung der SAM-Initiative auf der C-Ebene darstellen.

Die zweitwichtigste organisatorische Voraussetzung für ein effektives SAM-Programm ist die Aus- und Abwahl der richtigen Kunden, die in das strategische Kundenportfolio aufgenommen werden sollen. Dies ist die letzte Herausforderung, bei der Sie nachlässig sein sollten. Um erfolgreich zu sein, muss Ihr Kundenauswahlprozess sehr gut organisiert sein. Er sollte sich auf Input aus dem gesamten Unternehmen stützen und, was am wichtigsten ist, er muss mit strenger Disziplin umgesetzt werden. Die meisten der SAMA-Mitgliedsunternehmen realisieren mit ihren strategischen Accounts einen Anteil zwischen 10 und 15 Prozent ihres Jahresumsatzes. Wenn sich das Umfeld oder die Strategie eines Kunden oder die Beziehungen zu einem Kunden drastisch verändern, kann es aufgrund der Wichtigkeit der Sicherung dieses Anteils zu einem Punkt kommen, an dem es keine andere Wahl gibt, als diesen Kunden aus dem Programm zu nehmen.

Der drittwichtigste Faktor, der eine hohe Exzellenz des SAM sicherstellt, ist Auswahl, Entwicklung und Definition des Karrierepfades der richtigen SAM-Talente. Die Entwicklung eines Kompetenzmodells, das die Philosophie und das Geschäftsumfeld Ihres Unternehmens widerspiegelt, ist ebenso unerlässlich wie ein definierter Prozess zur Auswahl und Förderung der besten Talente. Und schließlich dürfen Sie nicht unterschätzen, wie wichtig es ist, einen Karrierepfad für strategische und globale Account Manager (SAMs und GAMs) aufzubauen, um die talentiertesten Kandidaten für Ihr Unternehmen zu begeistern und sie im Unternehmen zu halten.

Entscheidend ist aber auch, was das Unternehmen tut (oder nicht tut), um eine klare Ausrichtung auf die Gestaltung und Lieferung von Wert für den strategischen Kunden zu schaffen. Die beiden mächtigsten organisatorischen Werkzeuge dafür sind die Struktur des Account-Plans und die verschiedenen Managementsysteme, die über die strategische Planung hinausgehen, wie z. B. Vergütungssysteme, Key Performance Indicators (KPIs) und Regeln und Praktiken, die von der Organisation entworfen werden, um eine konsequente Ausrichtung auf die Ergebnisse und den Nutzen zu sichern, die das Unternehmen dem Kunden zu liefern verspricht.

Die übrigen Faktoren einer erfolgreichen kundenorientierten Organisation dienen dazu, die Effizienz des strategischen Wertschöpfungsprozesses mit den Kunden zu erhöhen. Ein Faktor betrifft die Gestaltung und Struktur der strategischen Kundenorganisation, die unter anderem Elemente wie Governance, Management von Schlüsselprozessen, Nähe des CEO zur SAM-Organisation umfasst. Wissensmanagement-Systeme steigern die Effizienz eines SAM-Programms, indem sie es den strategischen Kundenmanagern ermöglichen, jederzeit, von jedem Ort aus und durch ungehinderten Zugang zu erfolgreichen Geschäftsfällen umfassend vom Wissen ihrer gesamten Organisation zu profitieren. Interne KPIs und Finanzkennzahlen, anhand derer das Unternehmen sowohl richtige Entscheidungen zum Vorgehen im Markt treffen als auch den Erfolg der SAM-Initiative messen kann, tragen wesentlich dazu bei, dass die Ergebnisse die Erwartungen der strategischen Kunden erfüllen und mit den strategischen Unternehmenszielen übereinstimmen. Und nicht zuletzt müssen Sie, um für den Wert, den Ihr Unternehmen liefert, bezahlt zu werden, in der Lage sein, den Wert Ihrer Angebote in der „Währung Ihrer Kunden“ (d. h. in *deren* Kennzahlen) zu quantifizieren. Selbst im Zeitalter des zunehmenden Bewusstseins für die Notwendigkeit einer