

Entwickeln einer fokussierten Marktbearbeitungsstrategie für ein Software Unternehmen

Fallstudie Mittelstand

Dipl.Ing. Johannes Rechnitzer

COO Area CEE
SAP Österreich Ges.m.b.H
Lassallestrasse 7b
1021 Wien
johannes.rechnitzer@sap.com

Abstract: Das Käuferverhalten für Standardsoftware hat sich in den letzten Jahren stark geändert. Die Wachstumsraten von mehr als 25% pro Jahr sind nicht mehr zu erreichen. Softwareanbieter müssen sich auf die geänderten Marktbedingungen einstellen und einen fokussierten Ansatz zur Marktbearbeitung finden. SAP erarbeitete eine Marktsegmentierung und hat für die unterschiedlichen Marktsegmente Goto Market Modelle entwickelt. Der folgende Beitrag beschreibt die Erarbeitung eines Goto Market Models für Local Accounts (Mittelstand). Es werden sowohl die Phasen Market Intelligence, Zielmarktdefinition und Auswahl als auch die organisatorische Implementierung (Prozessdesign, Rollen und KPI's) besprochen.

1. Problemstellung

Unternehmen der Software Industrie konnten Ende der 90er Jahre jährliche Wachstumsraten von über 25% aufweisen. Die Nachfrage am Markt war sehr groß und die Softwareanbieter organisierten ihren Vertrieb an der starken Nachfrage – der Kunde kam zum Anbieter und nicht umgekehrt. Ein typischer Verkaufsprozess lief – vereinfacht dargestellt - folgendermaßen ab:

Ein potenzieller Kunde meldete sein Interesse an einem Modul, einer bestimmten Funktionalität der Software. In einem ersten Sichtungsgespräch mit dem Verkaufsrepräsentanten wurde das konkrete Interesse hinterfragt. Basierend auf diesem Gespräch besuchten Mitarbeiter des Interessenten die entsprechenden „Infotage“ der für sie relevanten Module/Produkte. Darauf aufbauend wurde dann ein Vertiefungsworkshop mit einem erweiterten Kreis von Mitarbeitern des potenziellen Kunden durchgeführt, um offene Fragen aus den „Infotagen“ zu beantworten. Zusätzlich wurde meistens auch ein Referenzbesuch bei einem Kunden der gleichen Branche organisiert, um den Einsatz der Software in einer realen Umgebung besser einschätzen zu können. Zusammengefasst bedeutete dies, dass der Kunde aus einer Palette von Modulen, Funktionen und Produkten ausgewählt hat, ob sie seine Bedürfnisse und Ansprüche abdecken konnten und basierend darauf seine Entscheidung getroffen.

Je stärker Standardsoftware in die Bereiche der Abdeckung von Kernprozessen eines Unternehmens vordrang, umso intensiver setzten sich Interessenten mit der Auswahl von Standardsoftware auseinander. Die Abklärung der geforderten Funktionalitäten nahm immer mehr Zeit in Anspruch und ging immer tiefer in die Details. Gleichzeitig traten immer mehr Anbieter am Markt auf, die alle ähnliche Features versprachen. Je stärker Standardsoftware im Markt bereits etabliert war, umso mehr änderte sich das Kaufverhalten. Die Softwareanbieter müssen darauf mit einem geänderten, kunden- und nicht angebotsorientierten Vertriebsprozess und neuen Goto Market Modellen reagieren.

2. Kundensegmentierung

Als erster Schritt in Richtung kundenorientierter Verkaufsprozess ist es sinnvoll eine Kundensegmentierung durchzuführen (vgl. [Jk01],[Sc03]).

2.1 Kriterien zur Kundensegmentierung

Da es sich im vorliegenden Fall um Industriekunden handelt, können a priori Kriterien festgelegt werden, an Hand derer eine Gruppierung der Kunden sinnvoll erscheint. Ein wesentliches Merkmal ist die Marktstellung und die Erwartungshaltung gegenüber dem Softwareanbieter. Diese manifestiert sich im Einsatzzweck der Standard Software. Es macht einen erheblichen Unterschied in der Kundenbeziehung, ob ein Kunde die SW für seine Kernprozesse oder für unterstützende Prozesse einsetzt. Wird Standard SW für unterstützende Prozesse eingesetzt, stehen für den Kunden meist Kosten im Zentrum seines Interesses. Er erwartet eine Kostenreduktion in der Abarbeitung der unterstützenden Prozesse, außerdem ist die Kostensensitivität im Bezug auf die Ausgaben zum Einsatz von Standard SW sehr hoch. Als Lösung ist ein möglichst hoher Standardisierungsgrad erwünscht. Der SW Lieferant wird meist über den Status des reinen Lieferanten nicht hinauskommen. Auch der Umfang der zusätzlichen Serviceleistungen wie Beratung und Schulung wird nur begrenzt möglich sein.

Kriterien	Globaler Kunde	Key Kunde	Local Account
Erwartung des Kunden in den Betreuungsansatz	Weltweite Betreuung	Lokale Betreuung	Lokale Betreuung
Kunde ist führend in seiner Branche	Top 10 weltweit	Top 5 lokal	Andere
Kunde ist ein Meinungsbildner in seiner Branche oder hat eine hohe Visibility am Markt	Ja	Ja	Nein
Investitionsbereitschaft in neue Technologien	Sehr hoch	Hoch	Niedrig
Umsatz Potential für die nächsten 3-5 Jahren	> 5 Mio €	> 1 Mio €	< 1 Mio €
Rolle des SW Anbieters	Trusted Advisor	Trusted Advisor	SW Lieferant

Abbildung 1: Beispiel für Kriterien zur Kundensegmentierung

Werden jedoch Kernprozesse mit der SW abgedeckt steht die Erhöhung des Nutzen für den Kunden durch die optimale Unterstützung seiner Kernprozesse im Vordergrund. Bei vielen dieser Kunden wird der SW Hersteller zum Partner des Kunden, der ihm unterstützt bei der Abwicklung seiner Kernprozesse und bei der Entwicklung neuer Kundenprozesse. Der Focus liegt hier sehr stark auf der Implementierungs- und Beratungsseite, bis hin zum Business Consulting.

Ein zweites wichtiges Merkmal ist das Potential, das der Kunde für den Software Anbieter innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahren zu bieten hat. Dieses Kriterium bestimmt wesentlich die Intensität der Kundenbearbeitung und die Kosten, die ein SW Anbieter bereit ist, in die Kundenbeziehung zu investieren. Es liefert daher wichtige Hinweise zur Gestaltung des entsprechenden Goto Market Prozesses (z.B. Direktvertrieb oder indirekter Vertrieb). Ein erster Indikator für das Potential eines bestehenden Kunden ist der Umsatz der vergangenen Perioden. Dabei ist aber nicht nur der reine SW-Umsatz, sondern vor allem auch der Wartungsumsatz zu berücksichtigen. Daraus und aus einfachen Parametern (z.B.: wie viele Mitarbeiter des Kunden sind bereits als User lizenziert, welche Softwaremodule sind noch nicht im Einsatz), lassen sich rasch Erwartungen an den zukünftigen Produktumsatz ableiten.

Von großer Bedeutung ist auch die Positionierung im Vergleich mit dem Wettbewerb, vor allem, wenn es darum geht Marktanteilerhebungen zu erstellen. Daher sind auch international gängige Kriterien - zumindest als alternatives Kundensegment - bei der Zuordnung von Unternehmen zu Kundensegmenten zu berücksichtigen.

Bei Unternehmen zu denen noch keine Geschäftsbeziehung besteht müssen Marktdaten als erster Anhaltspunkt für eine Segmentierung herangezogen werden. Leicht verfügbar und praktikabel sind dazu der Umsatz des Unternehmens und die Mitarbeiteranzahl.

Die Kundensegmentierung wird zunächst initial durchgeführt und angewandt auf die existierenden Kunden. Ein Kunde wird einem Kundensegment zugeordnet, wenn die Mehrheit der Kriterien erfüllt ist. Bei Interessenten ist die Kundensegmentierung zunächst einmal provisorisch, da im Regelfall nicht genügend Informationen zur Verfügung stehen, um alle Bewertungen der Kriterien zutreffend auszuwählen. Nach der initialen Kundensegmentierung wird die Überarbeitung in regelmäßigen Reviews - z.B. zweimal pro Jahr - durchgeführt.

2.2 Festlegen von Kundensegmenten

Die Anzahl der Kundensegmente darf nicht zu groß sein, andererseits müssen die unterschiedlichen Bedürfnisse und Erwartungen der jeweiligen Segmente ausreichend berücksichtigt werden.

Praktikabel ist eine Anzahl von 3 bis 6 Kundensegmenten. Im folgenden wird von 4 Kundensegmenten ausgegangen. 3 Segmente werden durch den direkten Vertrieb (Mitarbeiter des SW Anbieters) und ein Segment durch den indirekten Vertrieb über Vertriebspartner des SW Anbieters bearbeitet.

Global Player

Unternehmen in diesem Segment sind in der Regel führend in ihrer Branche. Sie setzen Standards, zeichnen sich durch eine hohe Innovationsfähigkeit aus und setzen neue Trends. Sie erwarten sich vom Softwarelieferanten eine weltweite Unterstützung ihrer Anwendungen. Alle wesentlichen Sprachen, sowie die nötigen gesetzlichen Anforderungen der jeweiligen Länder müssen abgedeckt werden. Der Support für die laufenden Anwendungen muss mehrsprachig rund um die Uhr gewährleistet werden. Setzen Kunden in diesem Segment die Software für geschäftskritische Anwendungen ein, wird oft auch eine entwicklungsorientierte, strategische Partnerschaft zwischen Kunden und Lieferanten etabliert.

Key Kunden

Unternehmen dieses Segments sind regional von hoher Bedeutung. Sie sind Meinungsführer und haben großen Einfluss im lokalen Markt auch außerhalb ihrer Branche. Sie erwarten sich vom Softwarelieferanten eine durchgängige Lösung für die Abbildung ihrer Schlüsselprozesse. Der SW Lieferant muss die Anforderungen und Bedürfnisse des Kunden verstehen und entsprechend darauf reagieren. Die Beziehung zwischen Kunden und Lieferanten ist partnerschaftlich.

Local Accounts

Von einem Softwareanbieter wird erwartet, dass seine SW die aktuellen Probleme lösen und die Anforderungen des Kunden abdecken kann. Das Segment ist gekennzeichnet durch eine hohe Preissensitivität. Wird Software für die Kernprozesse evaluiert, wird aber auch hier ein hohes Commitment und Engagement des SW Anbieters erwartet.

SMB – Indirekter Vertrieb

Das Segment kleinerer Unternehmen wird in der Regel durch Vertriebspartner mit einem indirekten Vertriebsmodell bearbeitet. In diesem Segment spielt der Preis der Softwarelösung eine zentrale Rolle. Wichtig ist aber auch eine enge Vertrauensbeziehung zum Lieferanten. Dies kann durch lokal präsente Vertriebspartner sichergestellt werden.

Die Anzahl der Unternehmen je Kundensegment wird stark beeinflusst durch das gewählte Betreuungsmodell und die Branche. In den drei Segmenten des direkten Vertriebes fällt üblicherweise der Grossteil der Unternehmen in das Segment der Local Accounts (etwa 80 – 90% der Unternehmen). Vor allem Unternehmen die noch nicht Kunden sind werden nur in ganz wenigen Ausnahmefällen einem anderen Kundensegment zugeordnet (durch die nicht vorhandene Geschäftsbeziehung lässt sich nur schwer die Erwartungshaltung des Unternehmens und das zukünftige Umsatzpotential evaluieren). Etwa 10 – 20% der Kunden werden als Key Accounts segmentiert und 1 – 3% der Unternehmen als Global Player.

3. Goto Market Modell für Local Accounts

Je Kundensegment sind unterschiedliche Goto Market Modelle nötig. Ein Softwareanbieter leitet aus den Kundenerwartungen und den eigenen Erwartungen (Umsatzpotential, Referenzwirkung) die jeweiligen Strukturen und Vorgehensmodelle ab ([Br98]).

Für Global Player und Key Kunden wird das Vorgehensmodell in der Regel basierend auf einem detaillierten Account- und Opportunity Plan erarbeitet. Je nach Größe des Softwareanbieters und des Kunden sind ein oder mehrere Personen nur zur Betreuung eines Kunden dieses Segmentes vorgesehen. Im Falle von Global Player kann dies auch eine eigene Organisationseinheit sein, die überregional unabhängig von den jeweils lokalen Vertriebsorganisationen agiert.

Im folgenden wird näher auf das Goto Market Modell für Local Accounts eingegangen, das von der Anzahl der Unternehmen her größte Segment.

3.1. Besonderheiten von Local Accounts

Typische Erwartungshaltungen von Local Accounts (erhoben in Stichproben Interviews) sind:

- Die Softwarelösung muss einen unmittelbaren Nutzen zum Geschäftszweck des Unternehmens beitragen und muss die Kernprozesse des Unternehmens abdecken.
- Eine Projektumgebung muss eingerichtet werden, die eine erfolgreiche Umsetzung des Projektes garantiert. Die Wissensträger über die Abläufe in den Kernprozessen sind meist nur einmal im Unternehmen vorhanden und sind während der Projektlaufzeit einer hohen Mehrbelastung ausgesetzt. Die richtige Balance zwischen operativer Tätigkeit und Projektstätigkeit dieser Personen ist oft ein Schlüssel für den Projekterfolg.
- Eine schnelle und effiziente Projektumsetzung ist erforderlich.
- Local Accounts sind sehr preisbewusst. Zumeist werden Fixpreisprojekte mit Terminzusagen und einem hohen ROI vorausgesetzt.
- Local Accounts wollen eine Kontaktperson vor Ort, die ihre "Sprache" spricht und zu der sie volles Vertrauen haben.
- Grosse SW Anbieter haben oft das Image, nicht für Local Accounts geeignet zu sein (zu mächtig in der Funktionalität, zu teuer, zu kompliziert – zu viele Kontaktpersonen in der Kundenbeziehung).

Zusammengefasst steht für den Local Account die Abwicklung des Projektes wesentlich stärker im Vordergrund, als die SW Auswahl. Key Accounts und Global Player verfügen in der Regel über eigene Abteilungen und Organisationseinheiten, die es gewohnt sind SW Projekte abzuwickeln und durchzuführen. Local Accounts werden bei der Evaluierung der SW und der Projektumsetzung oftmals von kleinen lokalen Unternehmensberatern begleitet.

3.2. Probleme bisheriger Goto Market Modelle für Local Accounts

Im Zuge des Wachstumshypes der 90er Jahre standen vor allem die „Big Deals“ im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit und innerhalb des SW Anbieters hatten Vertriebsmitarbeiter für Local Accounts mit Imageproblemen zu kämpfen. Daneben waren nur einfache Organisationsformen des Vertriebes anzutreffen. Die gängige Praxis war es, Marktsegmente nach Branchen Vertriebsmitarbeitern zuzuordnen. In Zusammenarbeit mit der Marketingabteilung werden Konzepte und Strategien erstellt, die es ermöglichen, dass genügend Interessenten für den Mitarbeiter generiert wurden, damit er seine vorgegebenen Umsatzquoten erreichen kann (z.B.: Infotage für die Branche, Messen, Aussendungen, Telefonaktionen, eMail Kampagnen). Ist das Marktsegment groß genug werden mehrere Mitarbeiter, eventuell regional gegliedert dem Segment zugeordnet. Zusätzlich sind die Vertriebsmitarbeiter auch für die Betreuung und Pflege der Beziehung zu bestehenden Kunden verantwortlich.

In erfolgreichen SW Unternehmen führt diese Zuordnung zu einer zu hohen Anzahl von zu betreuenden Kunden und Interessenten je Account Manager. Durch das Wachsen der Kundenanzahl, nehmen auch reine Betreuungsaufgaben zu und führen dazu, dass Vertriebsmitarbeiter zu wenig Zeit zum eigentlichen Verkaufen erübrigen. Die Zeit im Büro übersteigt dann rasch die Zeit, die ein Vertriebsmitarbeiter beim Kunden verbringt. Die Rolle des Account Managers insbesondere für Local Accounts ist daher zu überdenken und neu zu definieren.

Ein wichtiger Faktor sind die Kosten des Verkaufsprozesses. Die genaue Kostenerfassung je Vertriebsfall ist zu aufwendig. In vielen Fällen werden die Vertriebskosten nur gesamt erfasst und den Erlösen gegenübergestellt. Eine Aufgliederung je Kundensegment oder gar je Kunde ist in der Regel nicht gegeben. Mit sinkenden Wachstumsraten gewinnt aber die genaue Kenntnis über die Kostenstruktur je Kundensegment an Bedeutung.

3.3. Neugestaltetes Goto Market Modell für Local Accounts

Bei SAP wurde an ein Team von Experten aus verschiedenen Ländern und Teilbereichen des Vertriebes und Marketings die Aufgabe übertragen, ein neues Goto Market Modell für Local Accounts zu entwickeln. Dieses neue Goto Market Modell sollte basierend auf das bei SAP seit einiger Zeit eingeführte CEL (Customer Engagement Life Cycle) Modell entwickelt werden.

Im CEL ist das Account Management der zentrale Ansprechpartner für den Kunden und ist über den gesamten Lebenszyklus für die Kundenbeziehung verantwortlich. Der Lebenszyklus eines Kunden wird in vier grobe Phasen unterteilt. Zu Beginn steht die Discovery Phase in der vor allem das Marketing die Aufgabe hat neue Sales Opportunities zu generieren und die Erstkontakte mit Interessenten herzustellen. Abgeschlossen wird diese Phase mit einer genauen Qualifizierung eines Interessenten. In der Evaluation Phase – dem eigentlichen Sales Prozess – werden zunächst einmal die Kundenanforderungen detailliert erhoben und analysiert. Basierend darauf eine Lösung für den Interessenten konzipiert und mit ihm erarbeitet. Nach Verifizierung der Lösung erfolgen Vertragsverhandlungen und gegebenenfalls der Vertragsabschluss.

In der Implementierungs Phase wird das Projekt beim Kunden durchgeführt. Im Projektsetup wird das Projektteam und das –umfeld definiert. Im Blueprint wird die Lösung für den Kunden vorgezeichnet und schließlich umgesetzt. Mit dem Go Live und dem Produktivbetrieb endet diese Phase. In der Operations & Continuous Business Improvement Phase wird einerseits der Betrieb des Produktivsystems sichergestellt, die Pflege durchgeführt und gegebenenfalls aktuelle Versionen der SW Produkte eingespielt, andererseits wird durch laufende Analysen und Benchmarking ständig an der weiteren Verbesserung der Geschäftsprozesse gearbeitet.

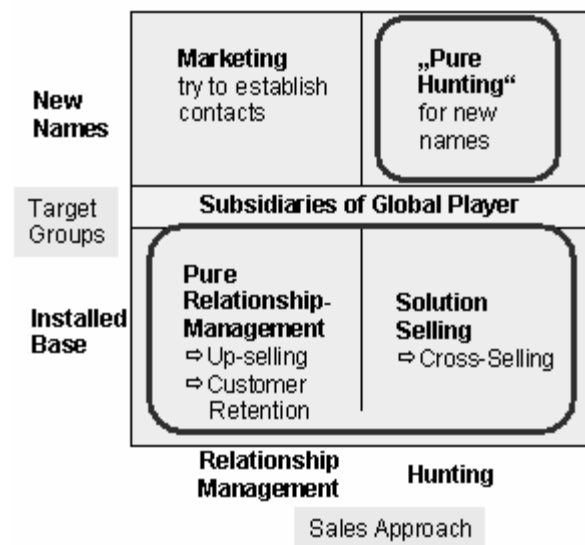


Abbildung 2: Goto Market Modell Local Accounts

Eine erste Erkenntnis des Projektteams war, dass die Bearbeitung des Kundensegmentes der Local Accounts im Falle von Neukunden erhebliche Unterschiede zu bestehenden Kunden aufweist. Durch eine Trennung und Bearbeitung der jeweiligen Zielgruppe durch verschiedene Verkäufertypen, kann eine höhere Spezialisierung und Fokussierung erreicht werden. Die Gewinnung eines Neukunden wird ein immer wichtigerer Erfolgsfaktor und bedarf daher einer speziellen Behandlungsweise.

Im Bereich des Verkaufes kann man generalisierend zwei Extrem Typen unterscheiden. „Hunter“ Typen, sind interessiert an raschen und vielen Abschlüssen, „Farmer“ Typen bevorzugen langfristige Kundenbeziehungen und sukzessiven Verkauf an Bestandskunden. Auch wenn eine reine Ausprägung der beiden Verkaufstypen selten anzutreffen ist, gibt es doch tendenziell je Verkäufer eine vorherrschende Art der Kundenbeziehung (vgl. Abbildung 2).

3.3.1 Goto Market Modell bestehende Kunden

Ein wichtiger Faktor ist die regelmäßige und kontinuierliche Interaktion mit dem Kunden durch Vertriebsmitarbeiter ([Mu02]). Dieses ist die Aufgabe des sogenannten „Relationship Manager“ (RM).

Das Goto Market Modell für bestehende Kunden umfasst 5 Phasen (vgl. Abbildung 3):

Vom Sales Manager wird auf Basis einer Potentialanalyse ein Business Plan und die Ziele für das Segment der Bestandskunden festgelegt. In der Farming Phase kontaktiert der RM regelmäßig die Kunden und steht als genereller Ansprechpartner zur Verfügung. Er versucht genaue Kenntnis über die aktuellen Bedürfnisse und Anforderungen des Kunden zu erheben. Er informiert die Kunden über neue SW Funktionen, die diese Anforderungen abbilden können. Identifiziert er eine neue Salesmöglichkeit (Phase Lead Generation), evaluiert er diese und übergibt sie nach gründlicher Qualifizierung an den Local Accounts – Account Manager (LAM).

Ein alternativer Ansatz wird vom RM angewendet, wenn neue SW Lösungen oder Module entwickelt wurden. Im sogenannten Phase Solution Hunting wird eine Zielgruppe aus der Kundenbasis identifiziert, die für die neuen Lösungen in Frage kommen und diese proaktiv vom RM kontaktiert.

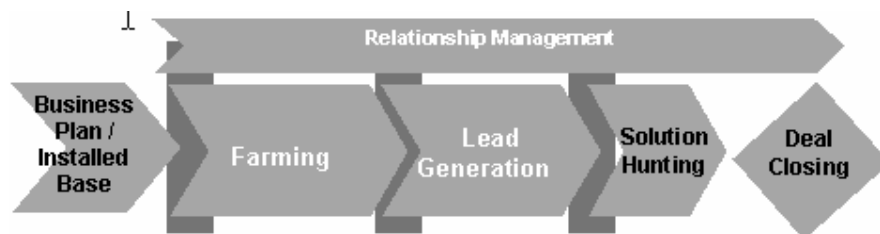


Abbildung 3: Goto Market Modell für bestehende Kunden

Mit dem Relationship Manager wird eine neue Rolle im Vertrieb eingeführt, die den ständigen Kontakt zum Kunden sicherstellt. Damit wird die Zeit der LAM für die reinen Verkaufstätigkeiten erhöht. Mit einer eigens für die Pflege der Beziehung zu Bestandskunden zuständige Person und durch klare Zielsetzungen für neue Leads und den Verkauf neuer Produkte kann eine höhere Fokussierung erreicht werden. Als Ergebnis sind höhere Kundenzufriedenheit, mehr und bessere Kundenreferenzen und eine größere Anzahl abgeschlossener Verträge je Account Manager zu erwarten.

3.3.2. Goto Market Modell Neukunden

Durch die gestiegene Bedeutung einen neuen Kunden zu gewinnen, ist es notwendig diesem Faktor durch eine zielgerichtete Vertriebsstruktur Rechnung zu tragen. Dedizierte Mitarbeiter – New Business Account Manager (NB AM) - die ausschließlich die Zielsetzung haben neue Kunden zu gewinnen, sind die zentrale neue Rolle in diesem Vertriebsmodell.

Das Modell besteht aus vier Phasen (vgl. Abbildung 4). In der *Phase Sales Objectives* werden vom Vertriebsmanager die Ziele auf Basis von Marktstudien und Analysen festgelegt. In der *Phase New Names PreSelection* wird eine Liste von etwa 30 Unternehmen ausgewählt die die Target Liste für den New Business Account Manager (NB AM) darstellen. Dadurch soll sichergestellt werden dass konzentriert an der Gewinnung dieser Unternehmen als Kunden gearbeitet wird. Die *Phasen New Names Business* und *Deal Making* sind der Sales Cycle Prozess, der sich nicht grundlegend von den anderen Kundensegmenten unterscheidet. Nach erfolgreichem Abschluss startet das Modell für bestehende Kunden.



Abbildung 4: Goto Market Modell Neukunden

Durch das New Names Business Model, wird der Markt in einem Land branchenbezogen wesentlich zielgerichteter und fokussierter bearbeitet. Durch einen erfahrenen und aktiven Vertriebsmanager wird sichergestellt, dass die NB AM an den richtigen Firmen arbeiten und die nötigen Schritte unternehmen diese aktiv zu bearbeiten. Dem NB AM muss eine ausreichende und geeignete Infrastruktur und Supportstruktur zur Verfügung stehen. Vor allem die Presales Unterstützung kann kritisch sein. In vielen Fällen wird auch mit geeigneten Partnern, die spezialisiert sind auf die Branche des Unternehmens im Vertriebsprozess zusammengearbeitet.

3.4 Aufbauorganisation

In den beiden Goto Market Modellen wurden aus der Rolle des bisherigen Account Managers für Local Accounts drei neue Rollen ausdifferenziert. Im unten stehenden Modell sind die wichtigsten Rollen einer Vertriebsorganisation (nicht nur für Local Accounts) schematisch in einer sehr häufig umgesetzten Form der Organisationsstruktur zu sehen.

Je Marktgröße und Größe der Vertriebseinheit kann die tatsächlich implementierte Struktur durchaus recht unterschiedlich ausfallen. Eine Person kann in kleineren organisatorischen Einheiten durchaus auch wieder mehrere Rollen innehaben.

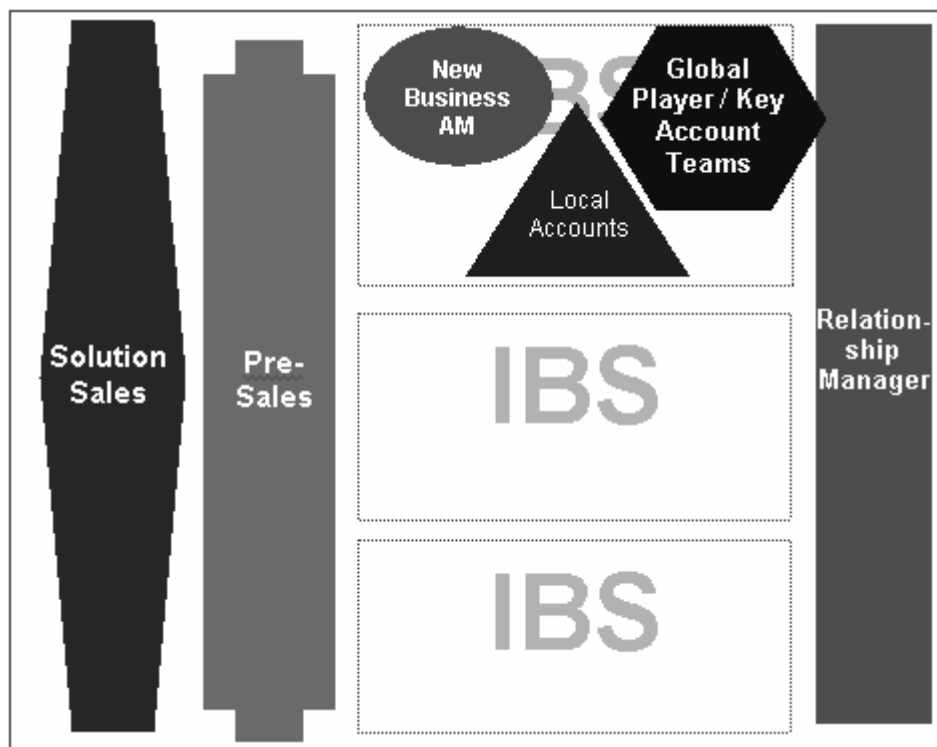


Abbildung 5: Aufbauorganisation in einer häufig angewandten Form

Die Vertriebsstruktur orientiert sich im Kern an Branchen. In sogenannten IBS (industry business sectors) werden verwandte Branchen gemeinsam bearbeitet. Die Anzahl der IBS wird am jeweiligen Marktpotential und abhängig von sinnvollen Größen festgelegt. Supportfunktionen wie Presales, Solution Sales, etc. können sowohl innerhalb als auch gepoolt außerhalb der IBS organisiert sein.

3.4.1 Rolle Local Account Manager

Der Local Account Manager ist verantwortlich Verträge mit bestehenden Kunden zu schließen. Die Rolle umfasst folgende Kernaktivitäten:

entwickeln einer Account Strategie und führen des Sales Cycle um den Deal zu gewinnen.

- managen aller Ressourcen in kostenbewusster Weise um die Profitabilität des Deals zu gewährleisten
- pflegen von Kontakten zu allen Entscheidungsträgern und Meinungsbildnern
- nutzen von Beziehungen von Businesspartnern
- festlegen der Zuständigkeiten und Aufgaben aller handelnden Personen im Sales Cycle
- regelmäßige Reviews und Reports über den Fortgang und Status des Sales Cycle

KPIs:

Anzahl unterschriebener Verträge pro Jahr
Verhältnis gewonnener zu verlorenen Deals
Revenue per Periode

Skills:

Kenntnisse der SW Lösung, gute Branchenkenntnisse, ist in der Lage mit unterschiedlichen Personentypen und Emotionen umzugehen, gute Kommunikationsfähigkeiten mit allen Hierarchieebenen beim Kunden.

Ratio

Ein Local Account Manager sollte an maximal 15 Deals per Jahr arbeiten

3.4.2 Rolle Relationship Manager

Der Relationship Manager ist verantwortlich für die proaktive Pflege von Kundenbeziehungen, die Kommunikation zum Kunden, das Pflegen und Einholen von

Informationen über den Kunden und das Promoten und Verkaufen von Lösungen und Services. Die Rolle umfasst folgende Kernaktivitäten:

- proaktive regelmäßige Kontakte zu verschiedenen Personen auf verschiedenen Ebenen und unterschiedlichen Abteilungen beim Kunden
- generieren neuer Verkaufsmöglichkeiten beim Kunden
- sammeln von Kundeninformationen und pflegen der kundenbezogenen Daten
- verantwortlich für die Qualität der Kundendaten
- ist der Ansprechpartner für den Kunden in allen Belangen und leitet die Anfragen an zuständige Stellen im Unternehmen weiter.

KPI's:

Anzahl von Leads / Salesmöglichkeiten die erzeugt wurden
Qualität der Kundendaten
Kundenzufriedenheit

Skills:

Know-How der Lösung und Branchen Kenntnisse, Pflegefähigkeiten, ausgeglichene Persönlichkeit

Ratio:

Ein Relationship Manager betreut 80 – 100 Kunden.

3.4.3 Rolle Account Manager New Business

Der Account Manager New Business ist verantwortlich, neue Kunden zu gewinnen. Die Rolle umfasst folgende Kernaktivitäten:

- entwickeln einer Account Strategie und steuern des Sales Cycles um den Kunden zu gewinnen
- managen aller Ressourcen in kostenbewusster Weise, um die Profitabilität des Deals zu gewährleisten
- pflegen von Kontakten zu allen Entscheidungsträgern und Meinungsbildnern
- frühes Einbeziehen von Businesspartnern
- festlegen der Zuständigkeiten und Aufgaben aller handelnden Personen im Sales Cycle
- regelmäßige Reviews und Reports über den Fortgang und Status des Sales Cycle

KPIs:

Anzahl neuer Kunden pro Jahr

Verhältnis gewonnener zu verlorenen Deals

Skills:

Kenntnisse der SW Lösung, gute Branchenkenntnisse, ist in der Lage mit unterschiedlichen Personentypen und Emotionen umzugehen, gute Kommunikationsfähigkeiten mit allen Hierarchieebenen beim Kunden, Verhandlungsfähigkeiten, „hunting skills“, Fähigkeit Deals zu schließen,

Ratio

Ein Account Manager New Business arbeitet an einer Liste von 30 Namen

4. Prozesssteuerung

4.1 Potentialanalyse

Zur konkreten Steuerung der nun dargestellte Prozess- und Organisationsstruktur ist es notwendig sich mit dem möglichen Potential auseinander zu setzen und daraus Ziele für die nahe und mittlere Zukunft abzuleiten. Mittelfristig dient dies zur Kapazitätsplanung, kurzfristig zur Vertriebssteuerung. Neben den absoluten Umsatzzielen ist vor allem der Marktanteil eine wesentliche Zielgröße. Eine detaillierte Marktanteilsanalyse wie es sie z.B. im Einzelhandel oder Konsumgüterbereich gibt, ist für die Software nicht vorhanden. In den vorhin genannten Branchen gibt es langjährige Analyse Unternehmen, wie Nielsen. Aber auch zum Teil staatlich, rechtlich verpflichtende Reportpflichten, die eine sehr genaue Berechnung des Marktanteiles ermöglichen.

Im Bereich der Software Industrie wird der Marktanteil auf verschiedene Arten angegeben. Eine wichtige Maßzahl ist die Anzahl der Firmen, die die Software einsetzen, besonders in speziellen Marktsegmenten. z.B. 75 von den 100 größten Unternehmen in Österreich setzen die Software ein, 9 der 10 größten Energieversorger nutzen die SW etc. Da die Gewinnung von Neukunden eine wichtige Kenngröße ist, ist diese Kenngröße ein wichtiger Indikator für die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie.

Genauere Zahlen vergleichen den Produktumsatz der konkurrierenden SW Unternehmen untereinander. Vor allem IDC verwendet diese Methode. Der Produktumsatz setzt sich aus den Erlösen für Software und Wartung zusammen. Produktumsatz wird dem reinen SW Umsatz vorgezogen, da es verschiedene Ansätze der Preisgestaltung und Verteilung der Preise auf Software und Wartung gibt. IDC vergleicht die Produktumsätze eines Jahres aller signifikanten SW Hersteller in den jeweiligen Produktbereichen. Diese Methode ist allerdings rein Lieferanten bezogen und bezieht sich teilweise auf die Angaben der Lieferanten selbst, da nicht alle SW Anbieter ihre Produktumsätze je Region und/oder Land veröffentlichen. Natürlich gibt es Methoden, die Angaben zu verifizieren, allerdings bleibt ein gewisser Spielraum offen. Für viele Zwecke ist jedoch diese Art der Marktanteilsberechnung ausreichend.

Eine vereinfachte Form ist das Messen des SW/Produkt Umsatzes der 5-10 größten Unternehmen von Jahr zu Jahr bzw. Quartal zu Quartal, um Verschiebungen der Marktanteile unter diesen Unternehmen zu beobachten. Dies hat allerdings den Nachteil, dass neue Anbieter möglicherweise zu spät in den Fokus kommen.

Ein sehr detaillierter Ansatz ist der sogenannte Share of Wallet (SoW) Ansatz. Dieser geht von den Ausgaben der Unternehmen für SW Produkte aus. Hier wird einerseits festgestellt wie groß der Gesamtmarkt und damit das Gesamtpotential für SW eines bestimmten Typs (z.B. ERP, CRM, SCM, Portal etc...) in einem Land, Region ist. Voraussetzung dafür ist eine gründliche Vorarbeit und detaillierte Angaben zu den Unternehmen eines Marktes.

In einem ersten Schritt gilt es den für einen Anbieter relevanten Markt zu segmentieren und festzulegen, um verlässliche und relevante Vergleichsbasen zu schaffen. Dies ist notwendig, da es verschiedenste Anbieter gibt, mit teilweise überlappenden und nicht deckungsgleichen Definitionen ihres Softwaretyps. Am Beispiel CRM SW soll dies näher erläutert werden. In einer gängigen Definition wird unter CRM SW alle SW angesehen, die zur Unterstützung von Marketing, Verkauf und Kundendienst eingesetzt wird. Manche Analysten nehmen auch Verkauf über Internet (Kategorie eProcurement) oder SW, die zur Unterstützung der Telephonie verwendet wird. Je nach Abgrenzung schwanken die Umsatzangaben je Analysten erheblich.

Nach Bereinigung dieser Unterschiede kann eine Verifizierung und eine Marktgrößen-Bestimmung - runtergebrochen einerseits nach Produkten, andererseits nach Branchen und Kundensegmenten - erfolgen.

In der SW Industrie ist die User bezogene Preisgestaltung üblich. Um den Share of Wallet zu errechnen, werden die Ausgaben je Mitarbeiter je Branche für SW erhoben. Auch dies geschieht wieder auf Basis von Analystendaten. Vor allem die Unterscheidung je Branche ist hier wesentlich. So sind in der High Tech Branche fast 100% der Mitarbeiter potentielle User, während in der metallverarbeitenden Industrie nur etwa 30% der Mitarbeiter als User in Frage kommen, dadurch schwanken aber die SW Ausgaben je Mitarbeiter erheblich zwischen den Industrien.

Mit den Ausgaben je Mitarbeiter in der Branche und den Mitarbeitern der Unternehmen kann das theoretische Potential für SW in der Branche/je Produkt und je Kundensegment errechnet werden. Dem werden die Erlöse des SW Anbieters in der Branche / je Produkt und je Kundensegment gegenübergestellt, der so ermittelte Anteil am errechneten Potential wird Share of Wallet (SoW) genannt.

4.2 Zielmarktdefinition

Mit der SoW Methode kann festgestellt werden, in welchen Branchen, Produktbereichen und Kundensegmenten das größte nicht erreichte Potential vorhanden ist. Zum Ermitteln der geeignetsten Marktsegmente zur Bearbeitung ist es sinnvoll einen Match der in Frage kommenden Marktsegmente mit den vorhandenen Produkten vorzunehmen.

Ein Modell für einen solchen Abgleich ist in der untenstehenden Abbildung 6 dargestellt. Als Marktsegment kann zu Beispiel eine Branche der Local Accounts verwendet werden. Die Eignung einer Software Komponente (z.B. CRM, Human Ressources...) nach verschiedenen Kriterien / Produktmerkmalen für dieses Marktsegment wird evaluiert und im rechten Teil der Grafik optisch dargestellt.

Im linken Teil wird das Umsatzpotential dieser Komponente in den verschiedenen Umsatzsparten (Software, Beratung und Schulung) dargestellt.

Durch die Ermittlung der Abdeckung der Anforderungen eines Marktsegmentes durch eine SW Komponente einerseits und dem Umsatzpotential andererseits, kann das erfolgsversprechende Teilsegment ermittelt und zielgerichtet eingeleitet werden.

				Software Komponente										
Umsatz- intensivität				Telkomp. 1									Vertrieb i- Tauglich- keit	
				Telkomp. 2										
				Telkomp. 3										
Hoch				Telkomp. 4									Hoch	
Mittel				Telkomp. 5									Mittel	
Niedrig				Telkomp. 6									Niedrig	
				Telkomp. 7										
Sparte	Selling	Beratung	Sales (Local)	Software Komponente	Produkt-Reife	Funktionale Verfügbarkeit	Usability	Marktkonformität	Mitbewerber Druck	Marktawareness	Marktpotenzial	Produkt Merkmale		

Abbildung 6: Match Softwarekomponenten / Produkte mit Marktsegment

4.3 Implementierung

Bei der Umsetzung in den jeweiligen Landesorganisationen und Organisationseinheiten werden lokale Gegebenheiten, aber auch Marktgröße berücksichtigt. Dies kann zu durchaus abweichenden Aufbaustrukturen führen.

Eine große Bedeutung hat in einem Vertriebsmodell die Gestaltung des Vergütungsschemas. Der Anteil des erfolgsabhängigen (variablen) Kompensationsteils ist grundsätzlich sehr hoch – bis zu 50% des Zielgehaltes. Durch das Verankern der KPI's der Rollen in den jeweiligen Kompensationsmodellen wird sichergestellt, dass der Fokus auf die Erreichung der Ziele gerichtet ist.

Ein weiteres Schüsselement für den Erfolg der Umsetzung ist ein konsequentes und aktives Sales Management. Das Festlegen der benötigten Kapazitäten und die Anzahl der Personen für die jeweiligen Rollen und die Zuordnung des Marktpotentials in geeigneter Weise sind sensible und entscheidende Aktivitäten. Auch das ständige aktive Steuern der Vertriebsorganisation ist Aufgabe des Sales Management.

5. Zusammenfassung

Local Accounts stellen ein Kernsegment für SW Anbieter dar. Eine Diversifizierung auf eine größere Anzahl von Kunden und mehrere Vertragsabschlüsse, können die traditionell sehr hohen Schwankungen des SW Umsatzes je Quartal und Vertriebsgebiet abschwächen und einen stetigen, besser planbaren und vorhersagbaren Umsatzstrom ermöglichen. Die Fokussierung im Sales - weniger Potential je Account Manager, klare Verantwortungsbereiche und Aufgabenstellungen – erhöht die Abschlussquoten und bringt schlussendlich mehr Umsatz.

Literaturverzeichnis

- [Br98] Bogaschewsky, R.; Rollberg, R.: Prozessorientiertes Management, Springer, Heidelberg, 1998
- [JK01] Jammernegg, W.; Kischka, P: Kundenorientierte Prozessverbesserungen – Konzepte und Fallstudien, Springer, Heidelberg, 2001
- [Mu02] Muther A: Customer Relationship Management – Electronic Customer Care in the New Economy, Springer, Heidelberg, 2002
- [Sc03] Schneider M.R.: Marketing Engineering – Das Praxis-Handbuch für erfolgreiches IT-Marketing, Springer, Heidelberg, 2003