

## fokus Share of Wallet

### INHALT

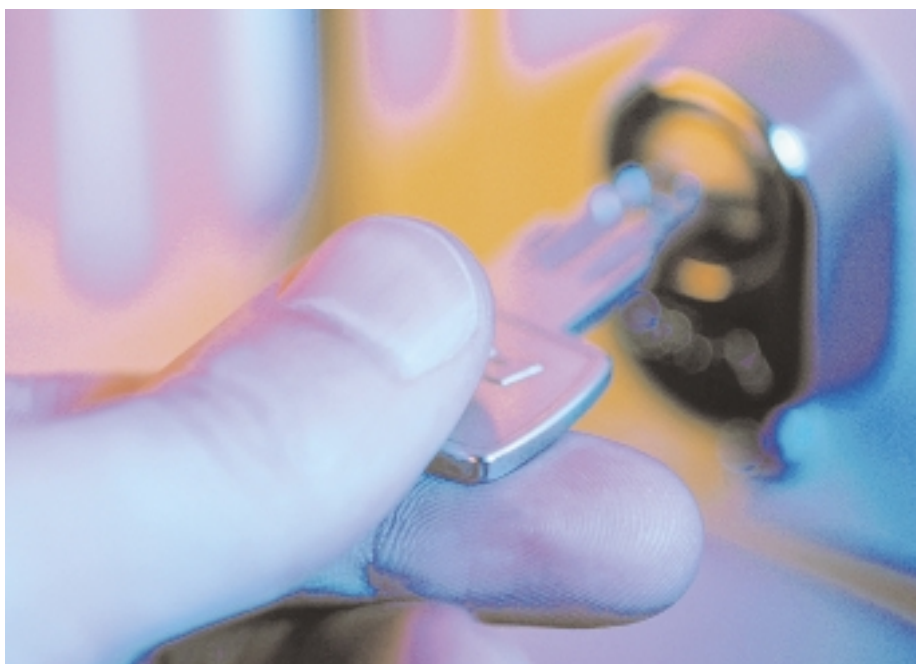
#### fokus 1

Wie Unternehmen in schwierigen Zeiten den Schlüssel zum Erfolg finden

#### interview 6

##### Share of Wallet

Dr. Christian Illek über die Suche nach profitablen Wachstum



## Schlüssel zum Wachstum

*Im Kampf um Umsatz- und Ergebniswachstum gerade in Krisenzeiten verlieren Unternehmen häufig ihr Kerngeschäft aus den Augen – und setzen einseitig auf neue Geschäftsfelder oder rigorose Kostensenkung. Oft übersehen sie dabei die wichtigste Wachstumsquelle: die konsequente Ausschöpfung des Umsatzpotenzials ihrer Kunden (Share of Wallet).*

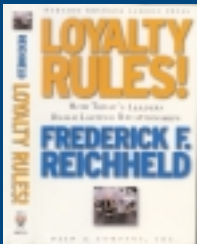
**E**in Jahrzehnt lang lief alles blendend: Der Umsatz des US-Filialgrosshändlers F. W. Grainger legte jährlich um elf Prozent zu und stetig stiegen auch die Gewinne. 1980 fiel die Wachstumsrate plötzlich auf zwei Prozent ab – und so blieb es bis 1985. Es schien, als sei Grainger in seinem Kerngeschäft, dem Verkauf von Elektro- und Elektronikteilen vor allem an Industriekunden, an seine Grenzen gestossen. Denn immerhin hatte das Unternehmen, das trotz Wachs-

tumsschwäche und Margenverfall drei- bis viermal so gross und profitabel war wie seine nächsten Konkurrenten, einen Marktanteil von 40 Prozent erreicht.

Doch war das Umsatzpotenzial wirklich schon ausgeschöpft? Um diese strategische Kernfrage zu beantworten, startete Grainger eine umfassende Analyse. Dabei stellte sich heraus, dass der Markt, in dem das Unternehmen tätig war und seine speziellen Stärken ausspielen konnte, nicht drei Milliarden



\*Chris Zook, James Allen: „Erfolgsfaktor Kerngeschäft – Zeitlose Strategien für Wachstum und Innovation“, Econ Verlag (ISBN-Nummer 3-430-19942-5).



\*\*Frederick Reichheld: „Loyalty Rules!“, Harvard Business School Press, (ISBN 1-57851-205-0). Siehe auch den Beitrag von Frederick Reichheld und Phil Shefter: „Warum Kundentreue auch im Internet zählt“, Harvard Business Manager, 1/2001, den Sie als Sonderdruck mit dem beigefügten Faxformular anfordern können.



\*\*\*Siehe dazu auch die Studie von Bain & Company „Wachstum aus dem Kern – Strategische Herausforderungen für die Automobilzulieferindustrie“, ebenfalls per Faxanforderung erhältlich.

US-Dollar ausmachte, sondern zehnmal so gross war. Denn:

■ Zum einen ergab die Untersuchung, dass die Eröffnung zusätzlicher Filialen, die den Kunden kürzere Anfahrtszeiten bescherte, zu steigenden Umsätzen führte und damit den relativen Marktanteil und die Profitabilität erhöhte.

■ Zum anderen ermöglichten die Filialstruktur und der hohe Bekanntheitsgrad des Namens Grainger dem Grosshändler, eine breitere Palette von Kleinteilen und Produkten für den Reparatur- und Wartungsbedarf sowohl an den traditionellen Kundenstamm als auch an einen erweiterten Anwenderkreis zu verkaufen. Dadurch liessen sich die Grenzkosten weiter senken.

Durch die Kombination von höherer Filialdichte und umfassenderem Angebotsspektrum konnte Grainger sowohl seinen Anteil am Umsatzpotenzial der Kunden (Share of Wallet) steigern als auch neue Käufer gewinnen. Die niedrigeren Kosten konnte das Unternehmen überdies dazu nutzen, das Serviceniveau zu verbessern und so die Kunden noch stärker an sich zu binden.

## Je grösser die Portion, desto treuer und lukrativer der Kunde

Die höhere Kundentreue ist der Dreh- und Angelpunkt der Share-of-Wallet-Strategie zur Umsatz- und Gewinnsteigerung, wie die Bain-Autoren Chris Zook und James Allen in ihrem Buch „Erfolgsfaktor Kerngeschäft“ erläutern:

■ **Erstens** verteilen sich die Fixkosten der Kundenbeziehung – dazu zählen vor allem

die Kosten der Kundengewinnung – auf eine grössere Anzahl von Verkäufen.

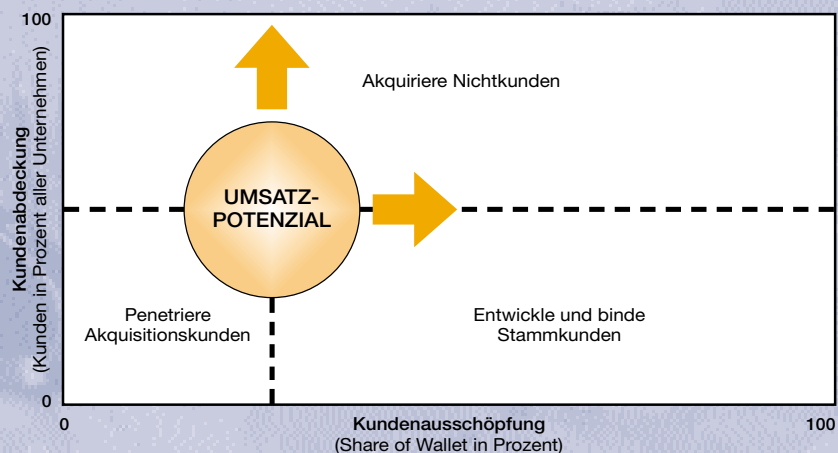
■ **Zweitens** steigt mit der Dauer und Intensität der Kundenbeziehung deren Gesamtwert, gemessen an den kumulierten Gesamtumsätzen oder dem Barwert der Nettoerträge über den Kundenlebenszyklus. Noch wertvoller sind treue Kunden im Online-Geschäft per Internet. So wächst – wie das Beispiel Grainger zeigt – das Einkaufsvolumen langjähriger Kunden, die zusätzlich per Internet ordern, oft deutlich schneller als die Umsätze mit vergleichbaren Käufern, die nur die Filialen nutzen.\*\*

■ **Drittens** lernt das Unternehmen mit jedem Beratungsgespräch, jedem Kauf, jeder Anfrage und – nicht zuletzt – mit jeder Reklamation seine Kunden besser kennen. Grössere Loyalität der Kunden bietet dem Unternehmen also die Chance, sie noch besser zu verstehen und noch stärker auf ihre Bedürfnisse einzugehen – etwa mit massgeschneiderten Produkt-, Service-, Finanzierungs- und Informationsangeboten für bestimmte Kundensegmente. Das Internet eröffnet hier zusätzliche Möglichkeiten der Kundenansprache und des Dialogs.

■ **Viertens** sind die Weiterempfehlungen treuer und zufriedener Kunden im Kollegen-, Verwandten- und Bekanntenkreis einer der wirksamsten und kostengünstigsten Wege zur Neukundengewinnung. „Durch das Internet wird dieser Effekt noch verstärkt; denn die ‚Maus-Propaganda‘ breitet sich noch schneller als die Mundpropaganda aus“, konstatiert Bain-Fellow und Loyalitätsmanagement-Pionier Frederick Reichheld.\*\*

## Doppelte Chance

Die zwei Dimensionen des Marktanteils



■ Schliesslich sind loyale Kunden, die einen grossen Teil ihres Einkaufsvolumens in einer bestimmten Produkt-, Dienstleistungs- oder Anwendungskategorie auf einen Anbieter konzentrieren, wegen der relativ hohen Wechselkosten weniger anfällig für die Verlockungen der Wettbewerber.

### Eine attraktive Alternative

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass die Share-of-Wallet-Strategie beeindruckende Resultate bringen kann: In manchen Situationen lässt sich durch Verdoppelung der Bedarfsdeckungsrate, wie der Share of Wallet auf Deutsch auch genannt wird, die Profitabilität verdrei- bis vervierfachen.

Ein Musterbeispiel für jahrzehntelanges profitables Wachstum durch immer stärkere Ausschöpfung des Umsatzpotenzials in einem Kundensegment ist der Disney-Konzern, der inzwischen mit der Verwertung der Figuren aus seinen Trickfilmen für Kinder in Comic-Magazinen, Büchern und Lizenzprodukten, Freizeitparks und Fernsehshows mehr verdient als an der Kinokasse. In Deutschland hat der Autozulieferer Bosch von Anfang an diesen Weg eingeschlagen und durch einen ständigen Strom von Produktinnovationen – darunter das ABS – sein Wachstum vorangetrieben. Die von den Autoherstellern forcierte System- und Modulintegration gibt leistungsfähigen Zulieferern die Chance, ihren Wertschöpfungsanteil zu erhöhen.\*\*\* Beispiele dafür sind die börsennotierte Edscha AG (Kernkompetenz Türscharniere, erweitert um Lkw-Schiebeverdecke, Cabrioverdecke und Betätigungssysteme) und die Brose-Gruppe (Fensterheber und Türsysteme, Sitzverstellungen und -gestelle).

Der Umsatzanteil beim Kunden lässt sich auch durch Outsourcing-Dienstleistungen ausweiten. So stattet die Würth-Gruppe (Montage- und Befestigungstechnik) ihre Kunden mit dem Regalsystem Orsy aus und übernimmt damit zugleich die Bestandsverwaltung und Beschaffungsdisposition.

Die Share-of-Wallet-Strategie ist also für Unternehmen, deren Umsatz und Ergebnisswachstum lahmnen, eine attraktive Alternative zu zwei gängigen Reaktionen:

- der Erschliessung neuer Geschäftsfelder oder
- der kurzfristigen Ergebnisverbesserung durch Kostensenkungsmassnahmen und

## 5 Goldene Regeln für den Erfolg

*Unternehmen, die das Share-of-Wallet-Konzept erfolgreich anwenden, halten sich bei der Umsetzung an folgende Grundsätze:*

1. Märkte und Kunden werden richtig segmentiert mit Fokus auf das Kerngeschäft.
2. Kunden werden nach ihrem Umsatzpotenzial und nicht nach dem getätigten Umsatz klassifiziert.
3. Marktanteile werden differenziert in Kundenabdeckung (eigener Anteil an der Gesamtzahl der relevanten Nachfrager) und Kundenausschöpfung (Anteil am Umsatzpotenzial des Kunden).
4. Die Vertriebsorganisationen werden nach Umsatzpotenzial der Kunden und Kundenstatus (Nicht-, Akquisitions-, Entwicklungs-, Stammkunde) aufgestellt.
5. Der Vertrieb wird mit geeigneten kurz- und langfristigen Kennzahlen (zum Beispiel Zunahme der Kundenausschöpfung über die Zeit) gesteuert.

Aufschub oder gar Streichung von Investitionen.

Der Vorstoss auf neue Geschäftsfelder erfordert jedoch nicht nur erhebliche Investitionen und einen oft unterschätzten Managementaufwand, sondern endet zudem – wie empirische Untersuchungen zeigen – in 75 Prozent der Fälle mit einem Misserfolg. Das Fehlschlagsrisiko ist umso grösser, je weiter sich die Diversifikation vom vertrauten Kerngeschäft entfernt. Dagegen hat eine gut vorbereitete Expansion in Nachbarsegmente, die zum vorhandenen Kern passen, deutlich grössere Erfolgchancen (siehe results 2/2001).

Für den Tritt auf die Kosten- und Investitionsbremse entscheiden sich vor allem Unternehmen, die in stagnierenden oder schrumpfenden Märkten oder in Zeiten schwacher Konjunktur unter steigendem Wettbewerbs-, insbesondere Preisdruck stehen. Die empirisch nachgewiesene Gefahr einer solchen Defensivstrategie besteht darin, dass speziell bei einem undifferenzierten Personalkahlschlag und Investitionsstopp eine Abwärtsspirale in Gang gesetzt wird. Das Unternehmen schrumpft sich also krank statt gesund, wenn es nicht den – wohl durchdachten – Kostenabbau mit der Erschliessung neuer Wachstumsquellen, zum Beispiel mit der Share-of-Wallet-Strategie, verbindet.

„Die Möglichkeit, sich zunächst weiter auf das Kerngeschäft zu fokussieren und zu analysieren, wie gross ihr Anteil am Umsatzpotenzial der Kunden ist und wie sie es besser ausschöpfen können, wird leider

von vielen Unternehmen übersehen“, so die Beobachtung von Franz-Josef Seidensticker, Managing Director von Bain & Company in München. Die Share-of-Wallet-Analyse erweist sich dann häufig als der gesuchte Schlüssel zum Umsatz- und Ergebnisswachstum.

Wie ein Unternehmen am zweckmässigsten vorgeht, um sich ein möglichst grosses Stück vom Umsatzkuchen seiner wertvollen Kunden(gruppen) abzuschneiden, wird im Folgenden anhand von Beispielen aus der Praxis dargestellt.

### Drei entscheidende Herausforderungen

Unternehmen, die ein dauerhaft profitables Wachstum mit nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen anstreben, müssen drei Haupthindernisse überwinden:

1. Das tatsächliche Umsatzpotenzial bestehender und noch zu gewinnender Kunden ist unbekannt und wird folglich nicht voll ausgeschöpft. Kunden werden vielmehr einfach nach dem erzielten Umsatzvolumen (zum Beispiel A-, B- und C-Kunden) oder mit Hilfe qualitativer Segmentierungskriterien in eine Attraktivitätsrangfolge gebracht. Quantitative Messgrössen zur Ermittlung des Umsatzpotenzials (zum Beispiel Zahl der Mitarbeiter eines Firmenkunden) werden nicht erhoben oder nicht systematisch und differenziert nach Branchen ausgewertet. Ohne Kenntnis des tatsächlichen Umsatzpotenzials der Kunden (Wallet) und des eigenen Anteils daran (Share of Wallet) ist

es jedoch schwierig bis unmöglich, die Kundensegmente, Regionen, Branchen und Produktgruppen herauszufinden, die noch ungenutzte Absatzchancen bieten, und sie gezielt anzugehen.

**2.** Der Vertrieb ist nicht schlagkräftig genug, weil er nicht nach dem Umsatz- bzw. Ertragspotenzial der Kunden aufgestellt und organisiert ist, sondern primär nach Erfahrungswerten agiert. Marktveränderungen schlagen sich daher – wenn überhaupt – nur mit grosser Verzögerung in den Vertriebsstrukturen und -prozessen nieder. Darüber hinaus ist nicht auszuschliessen, dass der Vertrieb auch langfristig falsch ausgerichtet oder ineffizient bleibt.

**3.** Die Vertriebssteuerung orientiert sich häufig nicht an relevanten, längerfristig verfolgten Kennzahlen (wie zum Beispiel der Kundenausschöpfung), sondern an der kurzfristigen Umsatzentwicklung. Dadurch bleiben langfristig Absatzchancen ungenutzt. Der Unternehmenserfolg ist folglich mehr oder weniger ein Zufallsprodukt des auf unvollständigen Daten basierenden Kunden-, Regionen-, Branchen- und Produktportfolios.

Die Unkenntnis der lohnenden Zielsegmente führt in Verbindung mit einer ineffizienten Vertriebsorganisation und ausschliesslich kurzfristig ausgerichteten Vertriebssteuerung dazu, dass Unternehmen das Umsatzpotenzial ihrer Kunden nicht ausschöpfen und damit Wachstumsmöglichkeiten vergeben.

Um ein nachhaltiges Umsatz- und Ergebniswachstum zu erreichen, sind demnach drei entscheidende Fragen zu klären:

- Welches sind die für das Unternehmen attraktiven Zielsegmente im Kerngeschäft?
- Wie sieht eine leistungsfähige Vertriebsorganisation nach Kundensegmenten aus?
- Wie lässt sich der Vertrieb mit kurz- und langfristigen Kennzahlen steuern?

### Die richtigen Zielsegmente im Visier

Vor allem multinationale Unternehmen müssen eine grosse Komplexität beherrschen. Sie haben es mit einer Vielzahl verschiedener Kundengruppen, Regionen, Branchen und Produkte zu tun. Wie sollen sie in der Vielzahl der Kombinationen die Segmente finden, die ein Umsatz- und Ergebniswachstum ermöglichen? Sollen sie sich auf Gefühl und Erfahrung verlassen und die Res-

ourcen nach interner Nachfrage verteilen? Der erste Schritt eines systematischen Vorgehens besteht in einer genauen Marktdefinition für das Kerngeschäft. Diese erlaubt es, zunächst die Grösse des Gesamtmarkts abzuschätzen und weiter herunterzubrechen, um zum Beispiel die Marktanteile des Unternehmens in den verschiedenen Regionen zu bestimmen. Die Differenzierung von Marktgrösse und Marktanteil nach Branchen ist schon schwieriger, manchmal sogar unmöglich, wenn das Umsatzpotenzial der Kunden stark mit der Branche variiert (zum Beispiel Computerbedarf bei Banken im Vergleich zu Reinigungsfirmen). Auf der Ebene der Kundensegmente oder gar Einzelkunden versagt der Top-down-Ansatz völlig.

Hier kommt das Share-of-Wallet-Konzept zum Zug. Es beantwortet die Frage nach Marktgrösse und Marktanteil zunächst für Einzelkunden und darauf aufbauend für jedes beliebige Kundensegment. Es handelt sich also um einen Bottom-up-Ansatz. Der Marktanteil für die Segmente kann anschliessend weiter differenziert werden. Traditionell werden Marktanteile nur eindimensional als Prozentsatz angegeben (zum Beispiel zehn Prozent des Gesamtmarkts). Verloren geht dabei die zweidimensionale Information über Kundenabdeckung und Kundenausschöpfung, die im Marktanteil zusammenfliessen. Unternehmen A hat beispielsweise eine geringe Abdeckung, also wenige Kunden, deren relevante Nachfrage es voll ausschöpft. Dagegen verfügt Unternehmen B über viele Kunden, partizipiert aber nur wenig an ihrem Umsatzpotenzial.

A muss folglich Neukunden gewinnen, während B eine Strategie zur besseren Kundenausschöpfung entwickeln muss.

Die Ergebnisse der Share-of-Wallet-Analyse erlauben es, eindeutig zwischen Regionen, Produkten und Branchen zu priorisieren. Darüber hinaus können Kundensegmente (zum Beispiel nach Grössenklasse, Kundenstatus) und deren Umsatzpotenzial definiert werden, einschliesslich Informationen über Kundenabdeckung und Kundenausschöpfung. Als Folge sind Bottom-up ermittelte, kundenbezogene Wachstumsstrategien möglich, die zielgerichtet mit dem Vertrieb umgesetzt werden können.

Genau nach dem beschriebenen Muster arbeitet ein globaler Softwarehersteller jährlich seine Strategie: Zunächst ermittelt er im Top-down-Verfahren Marktgrösse und Marktwachstum nach Produkten und Regionen. Auf diese Weise passt das Unternehmen ständig seine Produkt- und Regionenstrategie den Marktveränderungen an. Anschliessend stellt der Softwarekonzern mit der Bottom-up-Analyse fest, wie sich seine Position in den einzelnen Branchen auf Einzelkundenbasis verändert hat. Diese Informationen verwendet er zur Vertriebssteuerung.

Gleichzeitig hat der Softwarehersteller einen Prozess etabliert, der sicherstellt, dass die Informationen der Share-of-Wallet-Analyse jährlich aktualisiert werden. Dadurch ist die Vertriebsmannschaft in der Lage, sich auf die richtigen Zielsegmente zu fokussieren, um das Wachstum des Unternehmens auch in schrumpfenden Märkten zu sichern und auszubauen.

## 3 Schritte zum Wachstum

### Die Share-of-Wallet-Analyse im Überblick

#### ■ Strategisches Instrument

Zunächst wird die Share-of-Wallet-Analyse eingesetzt, um Kundensegmente, Regionen, Branchen und Produkte im Hinblick auf ihr Wachstumspotenzial in eine Rangfolge zu bringen und entsprechende Wachstumsstrategien zu formulieren.

#### ■ Operatives Instrument

Im nächsten Schritt wird die Share-of-Wallet-Analyse genutzt, um die Effektivität und Effizienz des Vertriebs zu erhöhen. Dabei werden Nichtkunden und Kunden je nach ihrem Umsatzpotenzial und dessen Ausschöpfung selektiert und anschliessend entsprechend differenziert vom Vertrieb angesprochen und betreut.

#### ■ Finanzwirtschaftliches Instrument

Schließlich ist die Share-of-Wallet-Analyse auch einsetzbar, um die Vertriebsleistung auf Einzelkundenbasis kurz- und langfristig zu steuern.



„Unternehmen unterschätzen häufig den Wachstumshebel, der in einer besseren Ausschöpfung ihrer vorhandenen Kundenbasis durch eine differenzierte Vertriebsstrategie, -organisation und -steuerung liegt.“

Dr. Franz-Josef Seidensticker,  
Managing Director bei  
Bain & Company in München

### Vertriebsorganisation nach Kundenbedürfnissen

In vielen Unternehmen bleibt es der Erfahrung oder dem Instinkt des Vertriebsmitarbeiters überlassen, welche Firmen er anspricht. Dabei trifft er eine Auswahl zwischen einzelnen Kundengruppen (Akquisition-, Entwicklungs-, Stamm- und Nicht-Kunden) sowie Branchen, Produkten, Regionen und anderen Kriterien, soweit die Zuständigkeit dafür nicht durch die Vertriebsorganisation festgelegt ist. Entscheidend ist primär, dass er seine individuellen Umsatzziele erfüllt. Die Zuordnung der Vertriebsmitarbeiter auf die verschiedenen Segmente ist oft willkürlich oder unsystematisch. Der Vertriebsansatz ist also nur wenig differenziert, die verschiedenen Vertriebseinheiten sind nicht klar voneinander abgegrenzt.

Eine Alternative zu diesem opportunistischen Vertriebsansatz ist eine potenzialbasierte, differenzierte Vertriebsstrategie und -struktur. Zum Beispiel organisiert Dell seinen Vertrieb streng nach Umsatzpotenzial und Status der Kunden. Generell unterscheidet der PC-Weltmarktführer Firmen- und Privatkunden; Letztere werden ausnahmslos über Callcenter oder das Internet bedient. Die Firmenkunden wiederum sind nach ihrem Umsatzpotenzial unterteilt in Mittelstand, Grosskunden und Key Accounts (Topkunden).

Innerhalb dieser Segmente wird noch einmal nach dem Kundenstatus differenziert. Mittelständische Nicht- oder Akquisitionskunden (das heisst, mit einem Share of Wallet von weniger als 20 Prozent) werden entweder von speziellen Teams über Callcenter oder von einer definierten Gruppe aus Innen- und Aussendienstmitarbeitern bedient. Entwicklungs- oder Stammkunden (Share of Wallet grösser als 20 Prozent) im Mittelstand werden dann entweder komplett an Callcenter übergeben oder der Anteil der Aussendienstler wird reduziert. Grosskunden und Key Accounts werden hingegen mit einem höheren Aussendienstanteil betreut, bis sie Entwicklungs- oder Stammkundenstatus erreichen. Dann kümmert sich primär der Innendienst um sie. Jeder Dell-Vertriebsmitarbeiter ist nur für eine begrenzte Anzahl von Kunden zuständig, auf die er Zugriff hat. Dadurch wird sichergestellt, dass er bestrebt ist, das Umsatzpotenzial seiner Kunden bestmöglich auszuschöpfen. Erreicht ein Kunde Ent-

wicklungs- oder Stammkundenstatus, wird er an einen Kollegen übergeben, der sich um die weitere Kundenausschöpfung kümmert. Auf diese Weise müssen ständig Nichtkunden zu Akquisitions- oder Entwicklungskunden gemacht werden. Dies führt automatisch zu einer grösseren Kundenabdeckung im Markt.

### Zielsichere Vertriebssteuerung

Die beste Vertriebsorganisation ist ohne zielgerichtete kurz- und langfristige Vertriebssteuerung sinnlos. Voraussetzung dafür ist ebenfalls, dass das Unternehmen ausreichende Kenntnis über die Umsatzpotenziale seiner Kunden und deren Ausschöpfung hat. Hieran jedoch mangelt es häufig, so dass sich Planung und Kontrolle selbst bei Key Accounts auf Budgetierung und Messung blosser Umsatzzahlen beschränken. Dies führt dazu, dass ein Grosskundenvertrieb mit hohen Umsätzen als erfolgreich angesehen wird, auch wenn die Kundenausschöpfung gering ist. Auf der anderen Seite kann es passieren, dass Ressourcen in Kundensegmente mit niedrigen Umsätzen investiert werden, obwohl die Kundenausschöpfung dort bereits sehr hoch ist.

Eine Alternative zu dieser groben Vertriebssteuerung hat ein Anbieter von Serviceleistungen entwickelt, der für seine Vertriebsmitarbeiter klare Leistungsziele auf Einzelkundenbasis definiert. In diesem System wird für jedes Produkt der Share of Wallet, bezogen auf das Gesamtpotenzial der Kunden und Nichtkunden, berechnet; und für jeden Kunden werden Kennzahlen wie Umsatz, Umsatzentwicklung und Kundenstatus ermittelt. Auf diese Weise können Umsatzrisiken erkannt, Ausschöpfungspotenziale bei Einzelprodukten identifiziert sowie Cross-Selling-Möglichkeiten für neue Produkte gezielt genutzt werden. Darüber hinaus wird die Wahrscheinlichkeit der Akquisition von Nichtkunden bewertet. Wenn bei bescheidenem Umsatzpotenzial nur eine geringe Chance besteht, einen Kunden zu gewinnen, stellt der Vertrieb seine Bemühungen ein.

Mit diesem Vertriebssystem, das kurzfristige Umsatzvorgaben mit längerfristigen Zielen hinsichtlich Kundenabdeckung und -ausschöpfung verbindet, gelingt es, die Mitarbeiter in der Vertriebsorganisation auf die strategischen und finanziellen Ziele des Unternehmens auszurichten.

## „Eine wirksame Waffe in hart umkämpften Märkten“

*Warum jedes Unternehmen bei der Suche nach profitabilem Wachstum von der Share-of-Wallet-Analyse profitieren kann – gerade auch in schwierigen Zeiten –, das erläutert Dr. Christian Illek, Partner bei Bain & Company in München, im nachfolgenden Interview.*

**Warum wissen viele Unternehmen so wenig über ihre Kunden?**

**Illek:** Viele Unternehmen sehen ihre Produkte und ihre Kostenposition als Schlüsselfaktoren für ihren Erfolg an – nach dem Motto: „Ein gutes Produkt verkauft sich von selbst“. Dies mag am Beginn des Lebenszyklus eines Produkts oder in stark wachsenden Märkten zutreffen. Mit zunehmendem Reifegrad und in immer gesättigteren Märkten führt dieser Ansatz jedoch in die Sackgasse.

Spätestens jetzt rückt der Kunde in den Mittelpunkt, die Kenntnis seines gesamten kundenspezifischen Umsatzpotenzials und meines Anteils daran (Share of Wallet) sind entscheidend für den Erfolg. Ein detailliertes Verständnis der Kundennachfrage entlang verschiedener Dimensionen zwingt zu einer Anpassung der Strategie und Vertriebsausrichtung. In vielen reifen Industrien mit geringer Möglichkeit zur Produktdifferenzierung ist die Share-of-Wallet-Strategie daher der differenzierende Weg, um profitabel zu wachsen.

**Was unterscheidet in dieser Hinsicht den Marktführer von seinen Wettbewerbern?**

**Illek:** Marktführer haben in der Regel das beste Kundenverständnis und setzen ihre Strategie genau dort an. Wer seine bestehenden und potenziellen Kunden am besten kennt, die Wachstumsfelder identifiziert und seine knappen Ressourcen gezielt ausrichtet, hat einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil, der – wenn überhaupt – nur langsam aufzuholen ist. Informati-



„Marketing nach dem Motto „Ein gutes Produkt verkauft sich von selbst“ führt mit zunehmender Marktsättigung in eine Sackgasse. Einen Ausweg bietet das Share-of-Wallet-Konzept“

Dr. Christian Illek,  
Partner von Bain & Company  
in München

onsvorsprung bedeutet hier klar Markthoheit.

Darüber hinaus unterscheidet sich ein exzellentes von einem guten Unternehmen dadurch, dass es versucht, seine knappen Vertriebsressourcen möglichst effektiv und effizient einzusetzen. Denken Sie an die Erfolgsgeschichte von Dell. Der PC-Hersteller hat nicht nur das kostengünstigste Vertriebsmodell mit seinem direkten Vertrieb, sondern auch die beste

Vertriebssteuerung in der gesamten Computerhardware-Industrie.

**Ist das Share-of-Wallet-Konzept auch zur Bewältigung von Unternehmenskrisen geeignet?**

**Illek:** Es ist eines von mehreren Instrumenten, um Krisen zu meistern. Gilt es in einer Krise doch, die Ressourcen eines Unternehmens konzentriert einzusetzen, um sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Ein detailliertes Verständnis der Kunden und ein daraus abgeleitetes integriertes Vertriebskonzept sind daher eine wesentliche Voraussetzung, um in umkämpften Märkten zu bestehen.

**Wie sieht es mit der Umsetzbarkeit aus?**

**Illek:** Der Share-of-Wallet-Ansatz schafft eine transparente und detaillierte Faktenbasis, auf die das Management seine Entscheidungen stützen kann. Auf diese Weise lassen sich alte Glaubenssätze leichter über Bord werfen oder Probleme auf der Grundlage klarer Fakten – statt aus dem Bauch heraus – lösen. Die Share-of-Wallet-Analyse darf aber keine einmalige Aktion bleiben, sondern muss immer wieder aktualisiert werden. Dann bringt sie klar messbare Lerneffekte innerhalb der Organisation.

**Rechtfertigt das Ergebnis den Aufwand?**

**Illek:** Sicher. Die typische Reaktion von Unternehmen nach Einführung eines Share-of-Wallet-Konzepts ist: „Dies hätten wir schon früher tun sollen.“