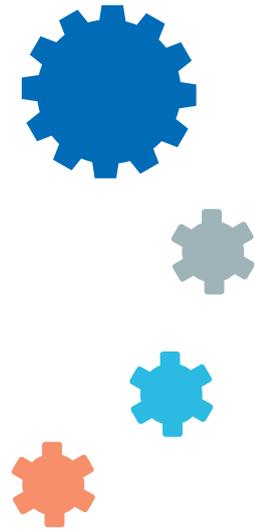


**Whitepaper:**

# RENEWAL-MANAGEMENT: VERBESSERUNGSPOTENZIALE UND UNGENUTZTE CHANCEN

*Mehr Marge, zufriedener Channel-Partner und mehr Transparenz durch professionelles Vertragsmanagement*



## Executive Summary

Mit Margen von teilweise über 50 Prozent ist die Verlängerung bestehender Verträge für OEM (Original Equipment Manufacturer) höchst profitabel. Laut Morgan Stanley ist der Anteil wiederkehrender Serviceumsätze am Gesamtertrag bei den OEM in den vergangenen Jahren von 30 auf über 40 Prozent gestiegen. Trotz dieser Bedeutung steht das Renewal-Management, also die Erneuerung auslaufender beziehungsweise die Verlängerung aktiver Wartungs-, Support- und Service-Verträge, im Top-Management ganz unten auf der Prioritätenliste. Laut Gartner rangieren Investments in wiederkehrende Umsätze bei CEOs auf Platz 13 von 14 möglichen.

Auch bei den direkt für das Renewal-Management Verantwortlichen sind Optimierungspotenziale deutlich ersichtlich, wie jüngst eine Umfrage der Annuity Management AG, eines Spezialisten für das Revenue-Lifecycle- und Service-Revenue-Management, ergab. So unterscheidet mehr als die Hälfte der Befragten nicht zwischen direktem und indirektem Renewal-Geschäft, mehr als 60 Prozent messen Up-/Cross-Sell-Ergebnisse nicht direkt. Dieser mangelnde Fokus auf bestehende Kundenbeziehungen kann sehr teuer werden. Die Neukundenakquise erfordert nicht nur bis zu sieben Mal so viel an Investitionen wie die Bestandskundenpflege, auch jeder durch Cross- und Upselling-Aktivitäten erzielte zusätzliche Euro lässt sich im Schnitt durch Vertragsverlängerungen bis zu fünf Mal erwirtschaften.

Eine besondere Rolle beim Vertragsmanagement spielt der Channel. 85 Prozent der von der Annuity Management AG befragten Hersteller nutzen den Channel entwe-

**Top-Management misst  
Renewal-Management zu  
wenig Bedeutung zu.**

**60 Prozent der Renewal-  
Manager messen Up-/  
Cross-Sell-Ergebnisse  
nicht direkt.**

der als ausschließlichen Vertriebskanal (14 Prozent) oder parallel zu ihrem Direktgeschäft (71 Prozent). Dennoch wird der indirekte Vertriebskanal im Renewal-Management nicht im notwendigen Umfang einbezogen und unterstützt, obwohl über 60 Prozent der von Annuity Management Befragten Handlungsbedarf in der Betreuung von Channel-Partnern beim Renewal-Management sehen.

Mehrere Faktoren erschweren dem Channel darüber hinaus ein erfolgreiches Renewal-Management. Häufig sind die Verantwortlichkeiten für die Verträge eines Kunden weder beim Hersteller noch beim Distributor gebündelt, ein einheitliches, durchgängiges Management der anstehenden Renewals ist so nicht möglich. Hinzu kommen potenzielle Channel-Konflikte, wenn Hersteller lukrative Vertragsverlängerungen selbst in die Hand nehmen und Renewals mit relativ wenig Umsatz an die Partner weitergeben.

Um diese Probleme zu lösen, das Renewal-Management für den Channel attraktiv zu machen und so Abschlussrate und -volumen signifikant zu erhöhen, bietet sich der Einsatz eines neutralen, auf Renewals spezialisierten Dienstleisters an. Er bündelt und begleitet sämtliche Aktivitäten rund um das Renewal-Management. Partner können somit sicher sein, dass sie beim Vertragsmanagement nicht übergangen werden, Kunden optimal betreuen können und darüber hinaus auch einen substantiellen Return on Investment erzielen, wenn sie Kontakt zum Kunden aufnehmen und Vertragsverlängerungen verhandeln. Am Beispiel des Renewal-Managements bei Hewlett Packard Enterprise (HPE) Germany verdeutlicht das Whitepaper, wie sich die Renewal-Rate mit einem solchen professionellen Partner um bis zu 20 Prozent pro Jahr steigern lässt.

## Einleitung

Wartungs-, Support- und Service-Verträge ermöglichen Herstellern und deren Channel-Partnern nicht nur signifikante, wiederkehrende Umsätze, sondern bieten auch attraktive Margen von teilweise über 50 Prozent. Vertriebsorganisationen und Channel-Programme konzentrieren sich dennoch häufig lediglich auf die Neukundenakquise, obwohl diese laut einer Studie von Bain & Company rund siebenfach höhere Investitionen erfordert als die Bestandskundenpflege. Dieses Whitepaper stellt die Hindernisse dar, die Hersteller regelmäßig auf ihrem Weg zum profitablen Renewal-Management vorfinden, und erklärt, wie sie diese mithilfe eines professionellen Vertragsmanagements gemeinsam mit den Channel-Partnern aus dem Weg räumen können.

## Die Sicht der Renewal-Manager

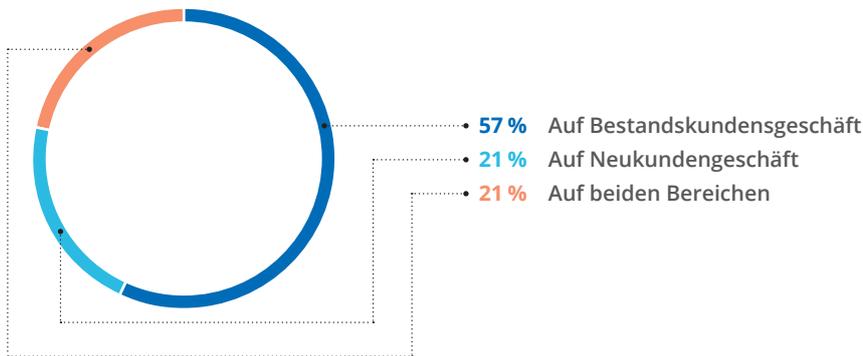
Mehr als die Hälfte der Renewal-Manager legt ihren Schwerpunkt auf das Bestandskundenmanagement, weitere 21 Prozent sehen die Bestandskundenpflege zumindest gleichberechtigt zur Neukundenakquise (siehe Abb. 1). Dies ergab eine Umfrage von Annuity Management unter 18 großen Herstellern aus der IT-Branche wie Dell, Hewlett Packard Enterprise, IBM, Microsoft, Cisco und SAP, aber auch Anbietern aus anderen Branchen wie Philips oder Abbott Laboratories. Über 80 Prozent der befragten OEMs nutzen dabei den Channel als Vertriebskanal, 14 Prozent sogar ausschließlich. Im Durchschnitt werden 56 Prozent des Umsatzes über den Channel erwirtschaftet, und 80 Prozent der Kunden werden über den Channel betreut.

85 Prozent der Unternehmen nutzen den Channel als Vertriebskanal.

Ein fehlendes durchgängiges Management und potenzielle Channel-Konflikte erschweren das Renewal-Geschäft.

Mit einem professionellen Partner lässt sich die Renewal-Rate um bis zu 20 Prozent steigern.

## Wo liegt der Vertriebsschwerpunkt Ihres Unternehmens?

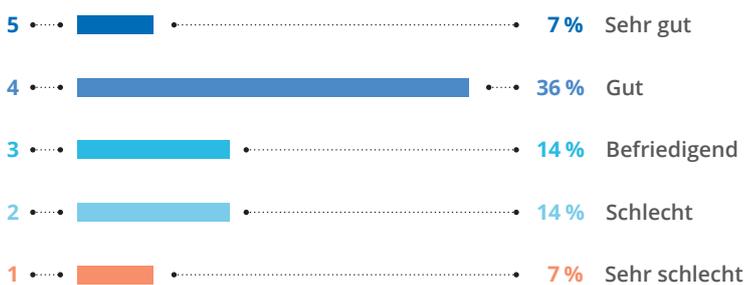


## Renewal-Manager legen ihren Fokus vor allem auf das Bestandskundengeschäft

Dabei wird das Servicegeschäft immer wichtiger. Für knapp 80 Prozent der Umfrageteilnehmer ist es „wichtig“ bis „sehr wichtig“. Dessen Umsatzanteil liegt im Mittel bei 38 Prozent (Tendenz steigend). Das Renewal-Management ist für 86 Prozent der Befragten „wichtig“ oder „sehr wichtig“, 71 Prozent nutzen dafür eigene Teams, 21 Prozent beauftragen externe Dienstleister damit. Nur in 7 Prozent der befragten Unternehmen gibt es keine dedizierten Verantwortlichen für das Renewal-Management.

Fast 90 Prozent der Befragten schätzen ihr Renewal-Management als „sehr gut“ bis „hervorragend“ ein. Etwas weniger sind die Unternehmen mit dem Renewal-Management zufrieden, wenn es um Kunden ihrer Channel-Partner geht. Hier geben nur 43 Prozent Bestnoten (siehe Abb. 2).

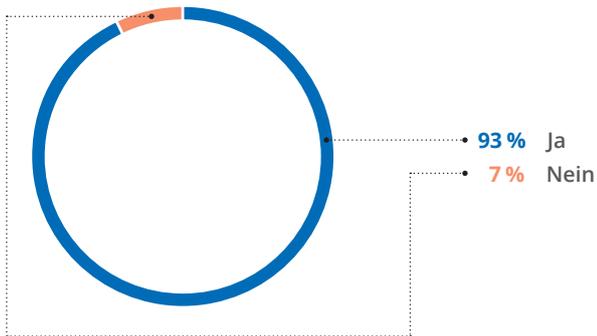
## Wie gut funktioniert Ihr Renewal-Management über den Channel?



## Im Renewal-Management über den Channel gibt es Verbesserungspotenziale

Allerdings differenziert die Hälfte der Befragten beim Renewal-Management nicht zwischen indirektem und direktem Vertrieb. Mehr als die Hälfte ist mit ihren Up- / Cross-Sell-Prozessen nur durchschnittlich oder unterdurchschnittlich zufrieden. Die Hälfte der Befragten zweifelt daran, mit den vorhandenen Maßnahmen das volle Potenzial des Renewal-Managements ausschöpfen zu können. 93 Prozent sehen im Renewal-Management Verbesserungspotenziale.

## Gibt es Verbesserungspotenziale in Ihrem Renewal-Management?



## Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Up- und Cross-Selling-Aktivitäten?



Über die Hälfte der Befragten ist mit den Up- und Cross-Selling-Aktivitäten nur durchschnittlich zufrieden.

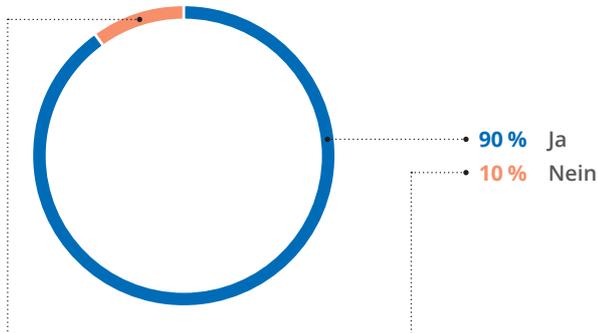
### Die Sicht des Top-Managements

Während Renewal-Manager sich zumindest teilweise der Bedeutung des Themas Bestandskundenpflege bewusst sind, fehlt diese Erkenntnis im Top-Management fast völlig. Laut Gartner rangieren Investments in wiederkehrende Umsätze bei CEOs auf Platz 13 von 14 möglichen. Dies bestätigt auch die Umfrage von Annuity Management, bei der 65 Prozent der befragten Renewal-Manager ein mangelndes Interesse der Führungsebene feststellten. Über 80 Prozent bemängelten in diesem Bereich ein eklatantes Unterinvestment.

### Die Sicht des Channels

Oft sind die Prozesse im Renewal-Management für den Channel-Partner undurchschaubar. Die Zuständigkeiten für die Verträge eines Kunden sind über verschiedene Abteilungen beim Hersteller und auf mehrere Distributoren verteilt. Statt eine einheitliche Sicht auf die Renewal-Situation beim Kunden zu erhalten, muss sich der Partner mit einer Vielzahl von kleinen, nicht aufeinander abgestimmten Verträgen unterschiedlichster Laufzeiten auseinandersetzen. Teilweise erhält er sogar falsche oder veraltete Informationen vom Hersteller. Agiert ein Unternehmen bei der Vertragsverlängerung sowohl direkt als auch indirekt, kann es außerdem zu Channel-Konflikten kommen. Der Channel-Partner kann sich dann nicht sicher sein, ob er wirklich alle Verträge eines Kunden zur Vertragsverlängerung vorgelegt bekommt oder ob der Hersteller womöglich versucht, besonders lukrative Renewals direkt abzuschließen.

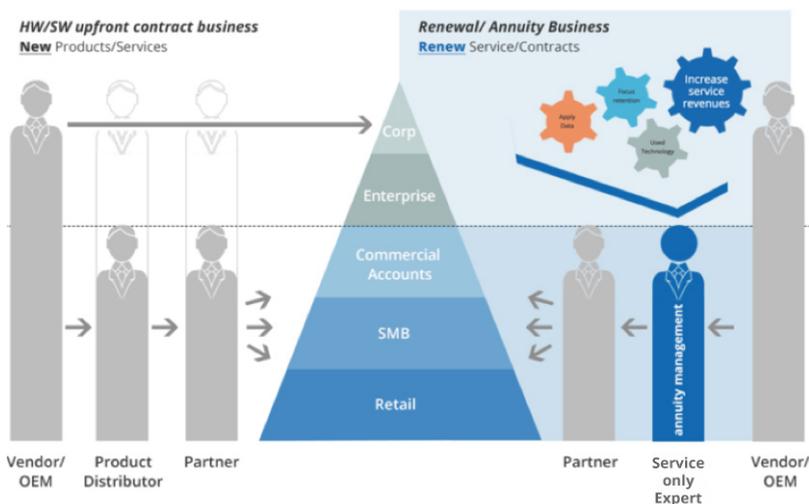
## Wünschen Sie sich eine pro-aktivere Unterstützung im Renewal-Management?



Diese Intransparenz erschwert ein erfolgreiches Renewal-Management beim Partner. Es fehlen Vertrauen und die Motivation, mehr Energie, Zeit und Ressourcen in Vertragsverlängerungen zu investieren. Eine Umfrage von Annuity Management bei Channel-Partnern zeigt, dass über 90 Prozent eine pro-aktivere Unterstützung bei ihrem Renewal-Management begrüßen würden.

## Die Rolle des Service-only-Experten im Renewal-Management

Sowohl Hersteller als auch Channel-Partner sind mit dem ganzheitlichen Management von Vertragsverlängerungen überfordert. Ein spezialisierter neutraler Partner kann hier Abhilfe schaffen. Durch effizientere Prozesse, modernste IT sowie klaren Fokus schafft er mehr Überblick, was sich letztendlich in einer höheren Renewal-Rate und mehr Neugeschäft durch Up- und Cross-Selling niederschlägt.



Eine entscheidende Rolle spielt hierbei ein Service only Expert. Als zu hundert Prozent auf das Renewal von Serviceverträgen fokussierter Dienstleister tritt er weder in Konkurrenz mit dem Hersteller noch mit der Up-Front-Distribution oder den Resellern, sondern begleitet lediglich als der Experte für Serviceverträge proaktiv den gesamten Renewal-Prozess. Experten unterstützen den Channel dabei, Renewals zu verkaufen, die Performance zu überwachen, Angebote zu erstellen, Potenzial für Up/Cross-Selling-Neugeschäft im Servicebereich aufzudecken, den Renewal Abschluss zu tracken und die Rechnungslegung zu verwalten.

## Praxisbeispiel: Annuity Management bei Hewlett Packard Enterprise

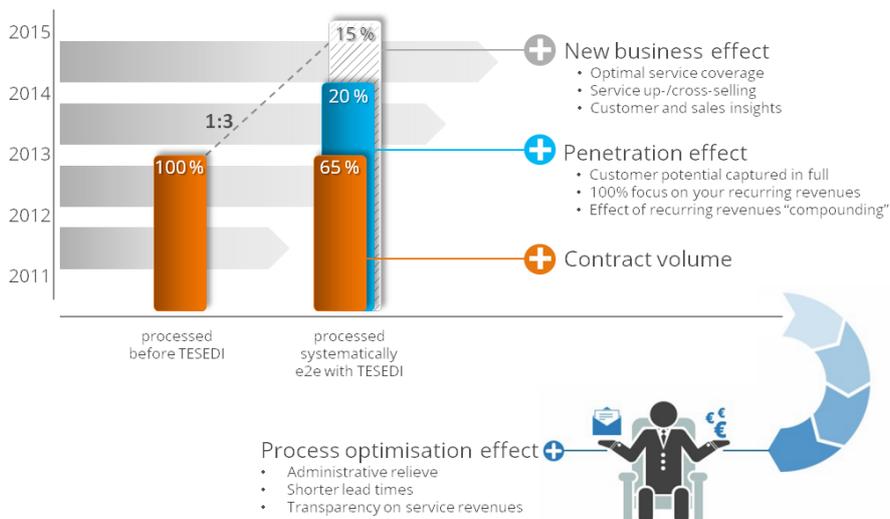
Hewlett Packard Enterprise (HPE) ist ein global agierender Technologiekonzern, der ein breites Spektrum professioneller Hard- und Software sowie IT-Services und -Lösungen anbietet. Mit mehr als 30 Milliarden US-Dollar Umsatz pro Jahr und Geschäftsaktivitäten in über 100 Ländern verfolgt HPE einen Channel-orientierten Ansatz, um seine Produkte und Services auf den Markt zu bringen.

Im Renewal-Management stand HPE Germany vor einer großen Herausforderung: Eine Multi-Channel-Distribution, eine komplexe IT-Landschaft mit unterschiedlichen Datenquellen und Berührungspunkten sowie sich ständig ändernde Hardwarekonfigurationen, die oft neue Service Level Agreements sowie Software- und Lizenz-Updates erforderten, machten das Renewal-Management komplex und herausfordernd.

HPE Germany erkannte, dass seine Channel-Partner Unterstützung beim Management ihrer bestehenden Service- und Wartungsverträge benötigten. So erhielten Partner nicht die notwendigen Informationen für korrekte Angebote, verfügten nicht über aktuelle Kundendaten und nutzten Up-Selling-Potenziale nicht. Ein hoher zeitlicher Aufwand für die Verwaltung der Vertragsverlängerungen machte die Umsetzung von Renewals zudem unattraktiv.

### EFFECT OF SYSTEMATIC ANNUITY MANAGEMENT:

*Channel Service Sales Order Volume*



In der Folge konnten die Renewal-Raten nicht die Erwartungen erfüllen, Partner wurden frustriert, und Unternehmenskunden blieben ohne die notwendigen Service- und Wartungsverträge. Dies beeinflusste nicht nur die Kundenzufriedenheit negativ, sondern verhinderte auch, dass das Neugeschäft systematisch angegangen wurde.

HPE Germany suchte deshalb nach einem Experten für das Annuity Management. Seine Wahl fiel auf die Firma Tesedi, eine Tochter der Annuity Management AG. Tesedi ist ein zu 100 Prozent auf das Renewal-Management fokussierter Service-spezialist. Dank seines klaren Fokus – Tesedi verkauft weder Hard- noch Software – ist er das Unternehmen des Vertrauens für Hersteller, Distribution und Channel. Unterstützt von einer Suite hochspezialisierter IT-Systeme deckt Tesedi den kompletten Lebenszyklus des Renewal-Managements ab, von der Registrierung neuer Verträge und Partner über das Tracking aller für das Renewal relevanten Informationen bis hin zur Vertriebsunterstützung und Vertragsoptimierung. Tesedi unterstützt

HPE-Channel-Partner unter anderem dabei, auslaufende Verträge korrekt zu profilieren, zu bepreisen und anzubieten.

Dank der Unterstützung durch Tesedi konnte HPE in seinen Kernmärkten Deutschland und Schweiz die Renewal-Umsätze in den vergangenen sechs Jahren mehr als verdreifachen, wobei das durchschnittliche Vertragsvolumen rund 12.000 Euro betrug. Dies wiegt umso schwerer, als jeder Renewal-Kontrakt über rund fünf Jahre wiederkehrende Umsätze bringt. Nach Berechnung von Tesedi ist jeder im Renewal-Management zusätzlich erwirtschaftete Euro – unter Berücksichtigung einer Tech-Refresh von 20 Prozent pro Jahr – mit dem Faktor 3,4 zu multiplizieren. Hinzu kommt, dass durch das Renewal-Management eine Steigerung des Neugeschäfts um durchschnittlich 10 bis 15 Prozent pro Jahr erzielt werden konnte.

## Fazit

Die Bedeutung der Bestandskundenpflege ist im Top-Management noch nicht angekommen. Marketing und Vertrieb konzentrieren sich nach wie vor auf die Neukundenakquise, obwohl diese bis zu sieben Mal teurer ist als die Pflege eines Bestandskunden. Besonders beim Renewal-Management über Channel-Partner besteht erheblicher Nachholbedarf. Komplexe Vertragswerke und Lieferketten, unzureichende und falsche Informationen vom Hersteller und von der Distribution sowie ein potenzieller Channel-Konflikt zwischen direktem und indirektem Vertrieb machen das Renewal-Management für den Channel komplex, langwierig und ineffektiv. Es verwundert deshalb nicht, dass Partner sich mehr Unterstützung bei der Verlängerung von Service- und Wartungsverträgen wünschen.

Diese Unterstützung bietet am besten ein zu 100 Prozent auf das Renewal-Geschäft fokussierter und neutraler Dienstleister. Diese Experten garantieren ein durchgängiges und einheitliches Renewal-Management, schaffen Überblick und stellen eine zeit- und sachgerechte Abwicklung sicher. Als Schnittstelle zwischen Hersteller, Distribution, Channel und Kunden gelingt es ihnen, das Renewal-Management auf eine völlig neue Ebene zu heben und so langfristig Umsatzsteigerungen von 20 Prozent und mehr pro Jahr zu erreichen.

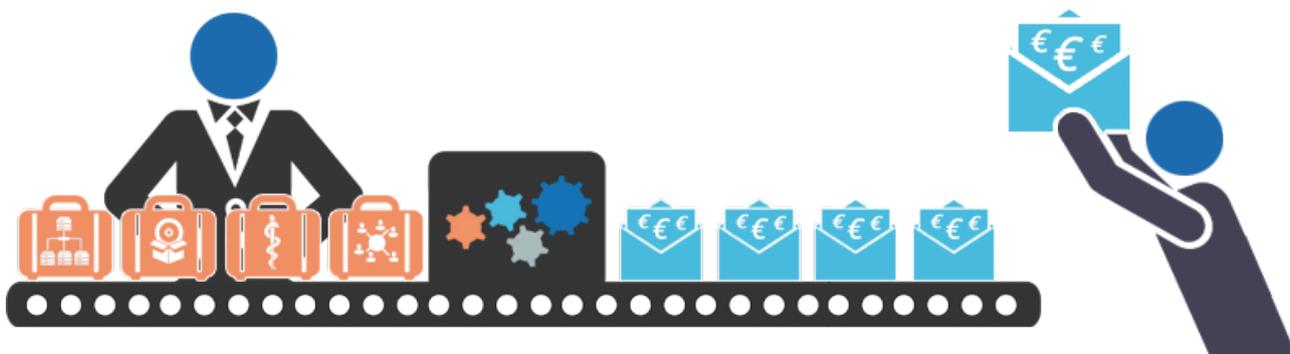
## Annuity Management Gruppe

Wir sind Experten im Revenue Lifecycle Management – steigern Sie durch unseren Service Ihre wiederkehrenden Umsätze und profitieren Sie von besseren Verlängerungsraten, längeren Kundenbindungen und deutlich mehr Ertrag:  
[www.annuity-management.com](http://www.annuity-management.com)



*Unser Know-how, unser Fokus und unsere IT  
sind Ihre Vorteile!*

[info@annuity-management.com](mailto:info@annuity-management.com)



Autor: Dr. Thomas Hafen, [redaktion@thafen.de](mailto:redaktion@thafen.de)

**ANNUITY Management AG**

Glatt Tower  
CH-8301 Wallisellen

[www.annuity-management.com](http://www.annuity-management.com)