

INGO KETT

Relationship Sells

Von der Kundenentwicklung
zur Projekt-Akquisition



Ingo Kett

Relationship Sells

Von der Kundenentwicklung
zur Projekt-Akquisition

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Weitere Informationen

zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

ESV.info/978-3-503-18787-4

Gedrucktes Werk: ISBN 978-3-503-18786-7

eBook: ISBN 978-3-503-18787-4

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2019

www.ESV.info

Ergeben sich zwischen der Version dieses eBooks und dem gedruckten Werk Abweichungen, ist der Inhalt des gedruckten Werkes verbindlich.

Vorwort

Sell! Sell! Sell! ist eine Ansprache zur Verkaufsmotivation von den Muppets. Zugegeben, die Rede zum Abschluss einer Betriebsversammlung ist ziemlich pathetisch. Wer es etwas härter mag, dem gefällt vielleicht die Sales Motivation aus „The Wolf of Wallstreet“, einem Hollywood-Film von 2013, die mit sozialem Druck und menschenverachtenden Methoden Verkäufer zu Abschlüssen motivieren soll.

Dieses Buch will Sie nicht mit mehr oder weniger subtilen „Tschakka taschakka“-Weisheiten zu vertrieblichen Höchstleistungen motivieren. Verkaufen ist in erster Linie eine Fähigkeit, die man erlernen kann. Verkaufen hat nichts mit Talent zu tun, sondern mit Haltung, Handwerk und Hartnäckigkeit.

Das Grundgerüst des Buchs RELATIONSHIP SELLS bietet das Handwerkszeug für jeden Account Manager. Sie erfahren, wie Sie beim Aufbau von Kundenbeziehungen und beim Akquirieren von Aufträgen rasch und wirkungsvoll vorgehen können. Top Consulting-Unternehmen haben in dieser Disziplin eine gewisse Exzellenz entwickelt und können somit zur Orientierung dienen.

Die Top Consulting-Unternehmen helfen attraktiven, aber anspruchsvollen Großkunden, erfolgreicher zu sein. Neben hochprofessionellen Inhalten und Methoden, die Top Consultants anbieten, um Probleme ihrer Klienten zu lösen, ist es vor allem die Fähigkeit, sich nachhaltig auf den Kunden einzulassen und so selbst erfolgreich zu sein. Von diesem Ansatz können Key Account Manager erfolgreiches Verkaufen lernen.

Denn erfolgreiche Executives von Unternehmensberatungen sind immer auch zugleich Top Account Manager. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie langfristige intensive Kundennetzwerke aufbauen und pflegen. Sie verstehen gemeinsam mit ihren Teams, was den Kunden als Organisation und als Person antreibt und was die Person oder das Unternehmen erfolgreich macht.

Die nüchterne Analyse organisatorischer Rahmenbedingungen im Unternehmen zählt genauso wie die partnerschaftliche Beziehung zu Führungskräften zum Handwerkszeug jedes Beraters. Kundenentwicklung und Akquisition sind Fähigkeiten, die die Top Consulting-Unternehmen perfektioniert haben.

Wer DAS MÜNSTER-KONZEPT – Vom Business-Problem zur Management-Entscheidung gelesen hat, durfte bereits Bekanntschaft mit den kommunikativen Höhen und Tiefen des jungen Unternehmensberaters Leo Lamberti machen. Im vorliegenden Buch RELATIONSHIP SELLS ist Leo soeben zum Associate Partner befördert worden und sieht sich vor vertrieblichen Herausforderungen, die ihm nahezu unlösbar erscheinen.

Mit Geschichten um Leos Verkaufsbemühungen beschreitet dieses Werk wieder innovative Wege bei der Vermittlung methodischer Ansätze. Ähnlichkeiten von Leos Erlebnissen zu tatsächlichen Begebenheiten aus dem Beraterleben des Autors sind nicht ganz zufällig. Die Namen der handelnden Personen sind frei erfunden.

Als Berater sowohl großer, international tätiger Unternehmen, als auch mittelständischer Betriebe kommt der Autor aus der Praxis der Unternehmensberatung. Für dieses Buch habe ich über die letzten 20 Jahre umfassendes Material und Praxiserfahrungen systematisch zusammengetragen und ständig aktualisiert. Besonderer Dank gilt den vielen aktiven und ehemaligen Kollegen von Accenture, IBM, Deloitte, PWC und McKinsey, die mich unterstützt haben.

Bedanken möchte ich mich bei Felicitas Arenhold-Kett für die redaktionelle Unterstützung. Ganz besonderer Dank gebührt der Lektorin Claudia Splittgerber für die professionelle und stets motivierende Manuskriptbetreuung.

Königstein im Taunus, Juli 2019

Ingo Kett

Inhaltsverzeichnis

A. Leos Karriere kommt in Fahrt	1
B. Karriereturbo Verkaufen	5
1. Key Accounting bei Top Consulting-Unternehmen	5
2. Sell! Sell! Sell!	10
3. 7 Schritte zum Abschluss	12
C. Leos Besuch beim Vorstand	15
D. Den Kunden verstehen	21
1. Proaktive Kundenbeziehung	21
2. Psychoanalyse light	24
E. Verhalten beobachten und analysieren	37
1. Soziale Stile	38
2. Methodik Sozialer Stil	42
3. Umgang mit sozialen Typen	56
4. Ausweichverhalten	61
F. Netzwerke richtig nutzen	65
1. Relationship Management	65
2. Power Mapping	67
3. Erfolgreich Netzwerken	72
G. Leo entwickelt seinen Account-Plan	75
H. Von der Botschaft zur Wirkung	85
1. Kommunikationsstrategie entwickeln	86
2. Proben für den Erfolg	89
I. Leos Pitch	93

J. Von der Geschichte zum Erfolg	105
1. Einwände behandeln	106
2. Mit unfairer Dialektik umgehen	109
K. Erfolgreich verhandeln	113
1. Positionsbasierte Verhandlungsstrategien	118
2. Prinzipbasiertes Verhandeln	121
3. Die sieben Elemente des Verhandeln	124
L. Leo erlebt harte Zeiten	141
Glossar	145
Abbildungsverzeichnis	147
Bildquellennachweis	149
Weiterführende Literatur	151
Index	157
Der Autor	159

A. Leos Karriere kommt in Fahrt

Leos Schädel brummt noch etwas, als er ein wenig langsamer als sonst am Empfang vorbeiläuft. „Guten Morgen“ ruft Leo der Dame hinter dem Tresen zu, bevor er mit großen Schritten die Treppe in die zweite Etage nimmt. Gestern Abend hatte er seine Beförderung zum Associate Partner bei Bigtime Consulting gemeinsam mit der halben Firma gefeiert.

In diesem Jahr gab es fünf „Promotions“ zum Associate Partner. So heißt die erste Stufe der Führungskräfte bei Bigtime Consulting, die Vorstufe zum Partner. Am Nachmittag war ein Notar in die Firma gekommen, damit die Fünf feierlich ihre neuen Verträge unterschreiben konnten. Sie waren jetzt Miteigentümer der Firma, hatte ihnen Dr. Habicht in einer bewegenden Ansprache erläutert.

Und dann kam der große Moment. Im Besprechungsraum Altokumulus lagen fünf Füllfederhalter. Jeder Füller trug den Namen eines der neuen Associate Partner. Jeder von Ihnen unterschrieb gefühlte 100 Dokumente.

Am Abend gab es dann die große Party. Die Firma war für ihre coolen Partys bekannt. „Work hard, party hard“ klang Leo noch von seinem ersten Tag in der Firma im Ohr.

Sein erster Weg am Morgen führt Leo zum Sekretariats-Pool, oder wie es bei Bigtime Consulting politisch korrekt heißt, zu den Executive Assistants.

„Hey Leo, herzlichen Glückwunsch zur Promotion! Du siehst heute Morgen gar nicht gut aus.“, empfing ihn Dorette, die Leo unterstützt.

„Morgen Dorette, ja, ja. Die Party gestern war zu lang.“, entgegnet Leo.

„Hier sind Deine neuen Visitenkarten. Sieht gut aus ‚Leo Lamberti – Associate Partner‘“, meint Dorette anerkennend und drückt Leo zwei weiße Schachteln in die Hand.

A. Leos Karriere kommt in Fahrt

Leo nimmt eine Visitenkarte heraus und streicht mit dem Finger über die erhabenen Buchstaben. „Cool!“, denkt er, „Das ist es, für das sich die viele Arbeit der letzten Jahre gelohnt hat.“

„Ich habe für Dich Platz 2-085 drüben im Open Space gebucht.“, unterbricht Dorette Leos Gedanken. Bigtime Consulting hatte bereits vor Jahren ein Hotelprinzip für die Arbeitsplätze eingeführt.

„Ja, danke.“ Leo läuft noch rasch an der Kaffeemaschine vorbei, um sich einen Cappuccino mitzunehmen und steuert zielsicher Platz 2-085 an.

Leo fährt seinen Laptop hoch und schaut seine Emails an. „Puh! Über 100 neue Mails.“ Die meisten sind von Kollegen, die Leo zur Beförderung gratulieren. Doch ein Mail von Leos Service Line-Chef aus London sticht ihm ins Auge.

Von: will.barnard@bigtime.com
Gesendet: Donnerstag, 3. November 22:42
An: leo.lamberti@bigtime.com
Betreff: Personal Business Commitment Letter

Leo

Herzlichen Glückwunsch zur Promotion zum AP und danke für Deine Beiträge im letzten Geschäftsjahr. Hier findest Du Deinen Personal Business Commitment Letter für das nächste Jahr.

Signings: EUR 5 Mio. zu den Margenvorgaben der Firma

Es folgen noch zahlreiche weitere Zielvorgaben zu den Umsätzen, die Leo in der Projektarbeit zu verantworten hat, die persönlichen Auslastung, zur erwarteten Entwicklung von Consultants, die für Leo arbeiten, und Erläuterungen bei welchen Kunden die Abschlüsse und Umsätze zu erzielen seien und welcher Art die Projekte sein sollen.

Bitte bestätige mir Deine Ziele so schnell wie möglich.

Will Barnard
Europe Managing Partner Strategy

Signings, so werden bei Bigtime Consulting die Abschlüsse von neuem Geschäft genannt. In der Vergangenheit war Leo nie so richtig dafür verantwortlich gewesen. Er hatte Projekte geleitet und Umsätze generiert. Neues Geschäft hatte er durch Anschlussaufträge gewonnen. Das hatte sich meistens einfach so ergeben.

Für neue Abschlüsse sind die Partner und Associate Partner zuständig. Jetzt ist Leo selbst Associate Partner. Sollte er etwa künftig gegen seine Kollegen arbeiten und ihnen Abschlüsse wegschnappen? Leo wird der lockere Spruch in Dr. Habichts Ansprache von gestern klar: „Ab jetzt habt ihr keine Freunde mehr, denn ab morgen müsst ihr für das Geschäft sorgen.“

Bisher hatte Leo für einen Partner gearbeitet. Bei diesem Partner zählten Leos Verkäufe und Leo konnte die Signings „spiegeln“. Seine Projektverkäufe zählten also für den Partner und für Leo. Ab sofort steht Leo selbst im Sandstrahler und seine Vertriebs Erfolge werden unmittelbar sichtbar. Seine Signings tauchen mit dem zugehörigen Abschlusstand im Salesforce-Vertriebssystem auf – für jeden nachvollziehbar.

Leo wird ganz komisch. Er nimmt erstmal einen kräftigen Schluck von seinem Cappuccino. „5 Millionen! – Wo soll ich die finden? – Ist das schon wieder das Ende meiner Partner-Karriere?“

Leo schaut aus dem Fenster. Es ist ein grauer Novembertag. Er fühlt wie Panik kalt an seinem Rücken aufsteigt und seinen Nacken erreicht. In seinem Kopf macht sich Leere breit. „5 Millionen!“, pocht es. Draußen beginnt es zu regnen.

Da tippt jemand Leo von hinten auf die Schulter und reißt ihn aus seinen düsteren Gedanken. „Mensch Leo, alte Rakete! Glückwunsch.“

Es ist Guido. Er hat gemeinsam mit Leo bei Bigtime Consulting angefangen. Sie waren zusammen im „Boot Camp“ in St. George und haben dort ihre ersten drei Wochen in der Firma verbracht. Guido wurde im letzten Jahr zum Associate Partner ernannt.

„Was ist los? Du siehst ja aus wie 'ne Leiche. War die Party gestern zu lang?“ Guido schaut Leo mitfühlend an. „Oder hast Du etwa schon Deinen Personal Commitment Letter erhalten?“

„Mensch Guido. Das habe ich mir auch irgendwie anders vorgestellt.“, seufzt Leo und zeigt auf den Bildschirm seines Laptops.

A. Leos Karriere kommt in Fahrt

„Ach Leo, das ist alles halb so schlimm. Ich erinnere mich noch an meinen ersten Personal Commitment Letter. Ich dachte, wie schaffst Du das denn nur? Aber der Mensch ist bei Bigtime Consulting nie alleine. Wir beide waren in der Vergangenheit ein Team und so soll es auch bleiben. Unser Kunde CarCo wird auch schon zwei APs ernähren. Wir müssen einfach nur weitere Opportunities jagen. Durch die katastrophale Lage an der Händlerfront haben die doch mehr Probleme, als wir beide lösen können. Auf dem Account bekommen wir noch beide unser Partner-Ticket.“

„Gut“ meint Leo und findet langsam zurück zu seiner alten Zuversicht. „Was müssen wir tun?“

„Also, hier mal in Kurzform, wie verkaufen funktioniert“, antwortet Guido.

Guido tritt an das White Board gegenüber von Leos Schreibtisch und notiert:

- Kunden verstehen
- Netzwerk ausbauen
- Opportunities identifizieren
- Value Propositions entwickeln
- Alles in eine Geschichte verpacken und dem Kunden erklären
- Vertrag verhandeln

„Yes! Here we are.“, beendet Guido seine Liste und meint zu Leo gewandt:

„Genauso machen wir das. Ich bring Dich bei CarCo rein und Du verkaufst Deine Vertriebs-Themen und ich meine Tech-Themen. Wir spielen uns die Bälle zu und sollten dann beide unsere Signings machen können.“

Das Ganze funktioniert aber nur, wenn Du die richtige Einstellung dazu hast. Verkaufen hat nichts mit Talent zu tun. Verkaufen ist Haltung, Handwerk und Hartnäckigkeit.“

„Let's go for it!“, antwortet Leo grinsend.

B. Karriereturbo Verkaufen

1. Key Accounting bei Top Consulting-Unternehmen

Es gibt Themen, die sind so alt wie die Menschheit, doch die Menschheit hört niemals auf, sie zu verbessern. Dazu gehört der Austausch von Dienstleistungen. Den Wert einer Dienstleistung herauszustellen bildet genau wie ein kluges Pricing entscheidende Erfolgsfaktoren, um die Leistung für den Käufer attraktiv, sinnvoll und nützlich erscheinen zu lassen.

Doch der Wert und ein guter Preis alleine reichen nicht aus, damit ein Anbieter im Markt erfolgreich ist. Insbesondere im Business-to-Business-Geschäft ist der Mensch oft der entscheidende Erfolgsfaktor. Nur wenn der Verkäufer in der Lage ist, seinem Kunden die „Value Proposition“ zu erschließen, den Nutzen, den der Kunde persönlich oder als Organisation von der Dienstleistung erwarten kann, wird der Verkäufer zu einem erfolgreichen Abschluss kommen.

Auch wenn Dienstleistungen nur sehr viel schwerer als materielle Produkte standardisiert werden können, ist deren Verkauf in den letzten Jahrzehnten herausfordernder geworden. Die Professionalisierung der Einkaufsabteilungen hat bei Beratungsleistungen deutlich mehr Transparenz gebracht, egal ob es sich um einfache IT-Services handelt oder komplexe Strategieentwicklungen.

Zudem sorgt die Digitalisierung der Vergabeprozesse zu einer atemberaubenden Informationsverfügbarkeit und zu sehr viel präziseren Auswertungsmöglichkeiten. Die Globalisierung der Leistungserbringung, insbesondere im IT-Bereich, erhöht zusätzlich den Preisdruck auf Verkäufer. Die Preferred Supplier-Politik, verbunden mit Rahmenverträgen vieler großer Unternehmen, begrenzt zudem im Vorfeld die Möglichkeit zur Teilnahme an Ausschreibungen. Für standardisierbare Leistungen müssen sich Bieter

B. Karriereturbo Verkaufen

dann oft auch noch einem „Reverse Auction“-Prozess unterziehen, in dem Preise einer zuvor definierten Dienstleistung sukzessive reduziert werden.¹

Im Vergabeprozess selbst erschweren Compliance-Regeln bzw. das Vergaberecht den Kontakt zum Käufer. Häufig darf der Verkäufer ab dem Zeitpunkt der Angebotsaufforderung (request for proposal – RfP) nur noch mit einem Vertreter der Einkaufsabteilung kommunizieren.

Macht ein klassischer Vertrieb damit überhaupt noch Sinn? Steht der Key Account Manager damit vor dem Aus? Definitiv nicht! Das beweisen Accenture, McKinsey, Deloitte und die anderen Top Consulting-Unternehmen. Sie schaffen es nicht nur, für ihre Dienstleistungen adäquate Margen zu erzielen, sondern wachsen Jahr für Jahr insbesondere in ihren Key Accounts. Anstatt ihr Geschäft auf mehr Kunden auszudehnen, generieren sie vor allem ihr Gewinnwachstum durch eine Konzentration auf große Kunden. Key Accounting war damit noch nie so wichtig wie heute.

Der Key Account Manager muss allerdings sein Handwerkszeug beherrschen. Reine Rhetorik oder Tricks helfen nicht, den komplexen Verkaufsprozess erfolgreich zu meistern.

Verkaufen hat nichts mit Talent zu tun. Erfolgreiches Verkaufen braucht Haltung, Handwerk und Hartnäckigkeit.

Das Buch beschäftigt sich daher auch nicht mit dem „Tschakka tschakka!“-Ansatz einiger selbsternannter Verkaufsgurus², oder akademischen, verkaufstheoretischen Ansätze. In diesem Buch geht es darum, wie Sie systematisch Beziehungen zu Kunden aufbauen, diese entwickeln und durch ein tiefes Verständnis der Kundensituation und dessen Herausforderungen si-

¹ Die Reverse Auction ist eine i. d. R. internetbasierte, beschaffungsseitig initiierte, englische Rückwärtsauktion im Business-to-Business, bei der der Preis im Auktionsverlauf fällt und die Gebote ohne zeitliche Verzögerung offen gelegt werden. Das eigene Gebot kann verbessert werden und steht für eine gewisse Zeit (z. B. 10 Minuten) für Gegengebote offen.

Die Reverse Auction kommt gelegentlich bei standardisierbaren Beratungsleistungen, wie z. B. der Instandhaltung von IT-Systemen, zum Einsatz. Der Leistungsumfang wurde dann vor Beginn der Auktion genau festgelegt und mit allen Bietern verhandelt.

² Vgl. z. B. Limbeck, 2018.

„Tschakka“ ist ein Fantasiewort in eingedeutschter Schreibweise, das auf dem Titel des Buchs „Tsjakkaa!“ des niederländischen Motivationstrainers Emile Ratelband beruht. Vgl. Ratelband, 1998.

tuationsbezogene, zielgenaue „Value Propositions“ anbieten und so eine ganze Reihe von Aufträgen gewinnen können.

Diese Art des Key Account-Management vereint wiederum die großen Beratungsunternehmen.

Sie erfahren, wie Top Consulting-Unternehmen vom Verstehen des Kunden, der Analyse des Accounts, der Entwicklung der Geschichte um die Value Proposition bis zum erfolgreichen Abschluss vorgehen. Das Buch legt Ihnen die Methoden offen und gibt Ihnen praktische Anleitungen, wie Sie selbst am besten vorgehen können.

Abb. 1: Die Top 10 globalen Consulting-Unternehmen³



Wie Consulting-Unternehmen funktionieren

Die globalen Top Consulting Unternehmen haben eines gemeinsam: Sie sind in zwei Märkten unterwegs, dem Markt für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, den sogenannten Professionals, und dem Markt ihrer Kunden. Die Fähigkeit, diese Märkte miteinander zu synchronisieren, bestimmt den wirtschaftlichen Erfolg dieser Unternehmen. Der Key Account Manager darf nicht einfach irgendeinen Abschluss tätigen, es muss ihm gelingen, definiertes Business zu generieren, das zu den Ressourcen seiner Firma passt. Ein erfolgreicher Key Account Manager muss „auf den Punkt verkaufen“.

Auch wenn dem einen oder anderen Leser diese vereinfachte Sicht des Geschäftsmodells von Beratungsfirmen als zu simpel erscheinen mag, wird er doch von den meisten Führungskräften in diesem Geschäft den Satz hören: „we are a people business“. Und genau darum geht es, um die Beschaffung und den Verkauf von „warm bodies“, von humanen Ressourcen, angereichert mit ganz viel „differenzierender“ Philosophie, Methodik und sogenannten „Assets“, Werkzeugen oder vorproduzierten Lösungen, die in die Dienstleistung einfließen. Die in ihren Angeboten gerne in den Vorder-

³ Vgl. Consultancy.uk, 2018.

B. Karriereturbo Verkaufen

grund gestellte Expertise von Beratungsunternehmen liegt in aller Regel in deren Professionals und nur zu einem geringeren Teil in den Assets, auch wenn die Großen der Branche seit Jahren versuchen, ihre Marke und nicht ihre Professionals in den Vordergrund zu stellen.

In diesem Buch geht es um die Verkaufsseite. Es geht um die Akquisition von Projekten. Es geht darum, die Talente, die ein Beratungsunternehmen angeheuert hat, in den Markt zu bringen.

Frank Riemensperger, der Vorsitzende der Geschäftsführung von Accenture Deutschland, sieht drei Epochen in der Beratungsleistung: der ursprünglichen handwerklichen Manufaktur, der industrialisierten Dienstleistung und den künftigen plattformbasierten Services.⁴ Auch wenn die Großen der Branche seit Jahrzehnten die Industrialisierung ihrer Services vorantreiben, bleibt Unternehmensberatung am Ende des Tages ein People-Business.

Das gilt insbesondere für den Vertrieb dieser hocherklärungsbedürftigen Produkte. „People sell to people“ ist eine weitere häufige Aussage, die man von Führungskräften der Beratungsbranche hört. Sicherlich trägt der geschickte Berater dazu bei, seine „Opportunities“, die Möglichkeit ein Projekt zu verkaufen, zu kreieren. Die Branche spricht dann von „shaping the opportunity“.

Insbesondere im öffentlichen Bereich und im Bereich der Sektorenrichtlinie (Strom-, Gas- und Wasserversorgung) müssen größere Projekte ausgeschrieben werden, sofern die Schwellwerte nach EU-Vergaberecht überschritten werden.⁵ Der kluge Verkäufer ist gut beraten, auf die Einhaltung der Richtlinien zu achten und ggf. seinen Kunden darauf hinzuweisen.

Beim Key Accounting geht es dann darum, sich bzw. sein Unternehmen rechtzeitig so beim Kunden zu positionieren, dass der Kunde die Ausschreibung derart gestaltet, dass das eigene Unternehmen die Anforderungen gut erfüllen kann und dass möglichst alle entscheidenden Kaufargumente vor einem formellen Vergabeprozess bei den Entscheidungsträgern ankommen.

⁴ Riemensperger, 2018.

⁵ Das EU-Vergaberecht wird in Deutschland durch die Bestimmungen des 4. Teils des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) sowie die entsprechenden Vergabeverordnungen umgesetzt. Das GWB-Vergaberecht gilt nur für Aufträge, welche die Schwellenwerte nach EU-Vergaberecht erreichen.
Siehe auch DVNW Deutsches Vergabenetzwerk, Vergabeblog.de vom 21.11.2017, Nr. 34348.