

Ingo Kett • Thomas Menthe • Henning Russlies

Customer Obsession

Kundenzentrierung im Vertrieb

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/978-3-503-19484-1

Gedrucktes Werk: ISBN 978-3-503-19484-1
eBook: ISBN 978-3-503-19485-8

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2020
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Satz: L101 Mediengestaltung, Fürstenwalde
Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

Aufruf zum sofortigen Handeln

von Edgar K. Geffroy

Wir stehen vor großen, wenn nicht den größten Herausforderungen der Wirtschaftsgeschichte in den letzten 100 Jahren. Damit meine ich nicht nur COVID-19, das irgendwann einmal vorbei sind wird, sondern epochale Veränderungen in Vertrieb und Marketing. Kein Stein wird mehr auf dem anderen bleiben. Das zwingt jedes Unternehmen, egal welche Firmengröße oder wie lange es schon erfolgreich agiert, über die Grundlage seiner Existenzberechtigung nachzudenken.

Amerikaner sagen gerne „no client, no company“ und bringen damit den Kern eines Geschäftes auf den Punkt. Es sind die Kunden, die alles entscheiden.

Als ich vor 25 Jahren das Buch „Das Einzige was stört ist der Kunde“ geschrieben habe, war mir die neue Dimension der Kundenfokussierung gar nicht so bewusst. Ich wollte provozieren mit meinem Untertitel „Clienting ersetzt Marketing und revolutioniert Verkaufen“. Ich wurde am Anfang ignoriert und denunziert. Das hat sich mittlerweile geändert. Heute hat sich in Spitzenunternehmen Marketing erheblich verändert.

Aber was hat sich nicht verändert? Das Verkaufen!

Bis auf wenige Ausnahmen ist die „heilige Kuh“ Vertrieb nicht geschlachtet worden. Erst in der Corona-Krise mussten viele Unternehmen lernen, wie Sie ihre B2B-Vertriebsaktivitäten auch auf digitalem Wege erheblich verbessern können. Trotz Kontaktbeschränkungen, aber mit einem neuen Spirit.

Hier setzt dieses Buch an und kommt auch direkt mit dem ansprechenden Titel: „Customer Obsession. Kundenzentrierung im Vertrieb“ daher.

Es ist keine Neuauflage der aktuellen Customer Experience Entwicklung, Das wäre zu wenig für dieses Buch. Es beschreibt einen umfassenden Ansatz in 11 Schritten, wie Sie in Ihrem Unternehmen Kundenorientierung neu erfinden können. Und damit die Zukunft des Vertriebes direkt mitgestalten.

Aufruf zum sofortigen Handeln von Edgar K. Geffroy

Die Autoren wissen genau, worüber sie reden. Dieses Buch basiert auf dem beispiellosen Erfolg von Amazon. Der konnte nur gelingen, weil Jeff Bezos frühzeitig die Obsession hatte, Amazon zum kundenfreundlichsten Unternehmen der Welt zu machen.

So lernt man von den Besten!

Edgar K. Geffroy

Business-Vordenker, Strategicoach und Erfinder des Clienting®

Düsseldorf, im August 2020

Vorwort

Viele Unternehmen behaupten heute, dass sie „customer obsessed“ oder „customer centric“ sind. Aber viele dieser Unternehmen sind noch nicht wirklich „besessen“ von ihren Kunden. Kundenbesessenheit bedeutet, dass man den Kunden ständig zuhört und den Kundennutzen kontinuierlich testet und verbessert. Viele CEOs verkünden, dass sich ihre Unternehmen auf den Kunden konzentrieren sollen, aber nur wenige Unternehmen schaffen das auch. In den meisten Fällen sind die Unternehmen nicht kundenbesessen, sondern marketingorientiert.

Sich auf seinen Kunden einzulassen und eine persönliche Beziehung aufzubauen ist heute das Mantra der Kundenschnittstelle. Wirklich kundenzentriert zu sein bedeutet, dass Unternehmen an jedem Kundenkontaktpunkt ein positives Kundenerlebnis bieten. Um dies zu erreichen, bedarf es einer Unternehmenskultur, die den Kunden in den Mittelpunkt stellt und die Mitarbeiter dazu befähigt, dieses Erlebnis zu liefern.

„Return on Relationship“ ist der Maßstab der Interaktion mit dem Kunden. Marken oder Unternehmen, die Relationship Management erfolgreich einsetzen, ernten die Früchte der Kundenzufriedenheit, eine tiefere Mitarbeiterbindung, eine verbesserte Markenreputation und am Ende niedrigere Kosten und höhere Erträge.

Amazon beispielsweise zeigt, was es bedeutet, kundenbesessen zu sein: Geschwindigkeit, Auswahl und Komfort. Amazon hat sich Gedanken über die End-to-End-Erfahrung des Kunden gemacht. Genau darum geht es bei einem kundenbesessenen Unternehmen: dem Kunden einen Platz „im“ Unternehmen statt „außen vor“ anzubieten, ihn in den Mittelpunkt all dessen zu stellen, was das Unternehmen als sozio-ökonomisches System tut. Doch wie lassen sich B2C-Ansätze auf das B2B-Geschäft übertragen? Was kann ein Account-Manager von Jeff Bezos lernen?

Mit unserem neuen Buch CUSTOMER OBSESSION zeigen wir Ihnen, wie eine kundenbesessene B2B-Vertriebsmannschaft systematisch ihre Kunden versteht, persönliche Beziehungen aufbaut und den Kundennutzen maximiert. Der Schwerpunkt unseres Buches liegt auf Großkunden, sogenannten Key Accounts, lässt sich von der Idee her aber auch auf Portfolios kleinerer und mittlerer Kunden übertragen.

Sie erfahren, wie Sie beim Aufbau von Kundenbeziehungen und beim Verkaufen komplexer Aufträge wirkungsvoll vorgehen. Wir zeigen Ihnen anhand des Falls Cavendish Supermarkets, wie Sie einen Account systematisch planen, entwickeln und führen. Wir helfen Ihnen, die Rolle des vertrauenswürdigen Beraters einzunehmen.

CUSTOMER OBSESSION hilft dabei, Transformationsprogramme in komplexen Organisationen zu positionieren. Dazu ist es erforderlich, die Klaviatur des Relationship Managements und des Netzwerkers perfekt zu beherrschen, um die Fähigkeiten des eigenen Unternehmens optimal auf den Bedarf des Kundenunternehmens abstimmen zu können und so den Kundennutzen zu maximieren. Das eigene Unternehmen muss sozusagen für jeden seiner Kunden speziell „orchestriert“ werden.

Bei allem Relationship Management muss der Kundennutzen im Mittelpunkt stehen. Wir zeigen Ihnen, wie Sie Angebote entwickeln, die den Kundennutzen maximieren, und wie Sie Ihre Inhalte effektiv Ihren Kunden kommunizieren können, indem Sie die Argumente in eine Geschichte verpacken.

Spätestens mit Kontaktsperren und Kontakteinschränkungen durch COVID-19 bekommt der digitale Vertrieb eine besondere Bedeutung. Mit der COVID-19-Pandemie haben sich der weitaus größte Teil der weltweiten Vertriebsorganisationen auf virtuelle Vertriebskanäle umgestellt. Unternehmen nutzen z. B. Webinare, um qualifizierte Verkaufschancen zu generieren. Wir zeigen Ihnen, worauf Sie dabei achten müssen.

CUSTOMER OBSESSION schließt nahtlos an DAS MÜNSTER-KONZEPT an, in dem es darum geht, Business-Probleme zu lösen und zur Management-Entscheidung zu bringen, sowie an RELATIONSHIP SELLS, das den Aufbau von Kundenbeziehungen und die Akquisition von Projekten zeigt.

Wer DAS MÜNSTER-KONZEPT oder RELATIONSHIP SELLS gelesen hat, dürfte bereits Bekanntschaft mit dem jungen Unternehmensberater Leo Lamberti machen. Im vorliegenden Buch CUSTOMER OBSESSION ist Leos

Karriere weitergegangen. Als Partner vom Bigtime Consulting stellt er sich den Herausforderungen des Account Managements. Ähnlichkeiten von Leos Erlebnissen zu tatsächlichen Begebenheiten aus dem Berufsleben der Autoren sind nicht ganz zufällig. Die Namen der handelnden Personen sind frei erfunden.

Als Berater sowohl großer, international tätiger Unternehmen, als auch mittelständischer Betriebe kommt Ingo Kett aus der Praxis der Unternehmensberatung. Für dieses Buch hat er über die letzten 30 Jahre umfassendes Material und Praxiserfahrungen systematisch zusammengetragen und ständig aktualisiert.

Thomas Menthe ist als Autor und Dialogtrainer für mittelständische Unternehmen und internationale Konzerne tätig. Er leitet den Vertrieb bei Amazon Web Services für den Bereich Enterprise Accounts in verschiedenen Industrien in Deutschland.

Henning Russlies ist Sales Coach. Er hat als strategischer Einkäufer für einen Energiekonzern gearbeitet und unterstützt heute Vertriebler, den Einkauf noch besser zu verstehen, um so – und mit Hilfe kluger Digitalisierung – noch leichter zu verkaufen.

Ingo Kett, Thomas Menthe und Henning Russlies haben in ihrem Werdegang, in ganz unterschiedlichen Rollen und über Firmengrenzen hinweg immer wieder eng zusammengearbeitet, Ingo Kett als Berater und Investor, Thomas Menthe als Vertriebler und Henning Russlies als Einkäufer. Sie schöpfen daher aus einem Erfahrungsschatz, der alle Perspektiven der Customer Obsession abdeckt.

Besonderer Dank gilt den vielen aktiven und ehemaligen Kollegen von Amazon Web Services, Accenture, IBM, Deloitte, PWC, KPMG, Publicis und McKinsey, die uns unterstützt haben. Bedanken möchten wir uns bei Felicitas Arenhold-Kett für die redaktionelle Unterstützung. Ganz besonderer Dank gebührt unserer Lektorin Claudia Splittgerber für die professionelle und stets motivierende Manuskriptbetreuung.

Ingo Kett, Thomas Menthe und Henning Russlies

Königstein im Taunus, Neuss und Techau, im August 2020

Inhaltsverzeichnis

Aufruf zum sofortigen Handeln von Edgar K. Geffroy	V
Vorwort	VII
A. Kundenzentrierung – eine Frage der unternehmerischen Haltung	1
1. Der Kunde gibt die Richtung vor	4
2. Kundenzentrierung in der Praxis	9
3. Design Selling	12
4. Customer Obsession in 11 Schritten	14
B. Leos nächster Schritt	17
C. Führen durch Begeisterung	23
1. Kundenzentrierung und Unternehmenskultur	23
2. Führungsverhalten	25
3. 100 Prozent kundenorientiert	32
D. Den Kunden verstehen	37
1. Den eigenen Stil verstehen	38
2. Abschätzen von sozialen Stilen	44
3. Umgang mit sozialen Typen	48
4. Power Mapping	55
5. Erfolgreich Netzwerken	60
E. Leo übernimmt den Account Cavendish Supermarkets	63
1. Der Cavendish Account-Plan	66
2. Das erste Treffen mit Sam Cavendish	73
3. Erste Runde: Sondierungsgespräche	84
4. Zweite Runde: Licht und Schatten	87
5. Dritte Runde: Hop oder Top	89

F. Der Weg zum vertrauenswürdigen Ratgeber	93
1. Kernkompetenzen des vertrauenswürdigen Ratgebers	94
2. Was ist Vertrauen?	98
3. Vertrauen entwickeln in fünf Phasen	99
4. Inspektor Columbo – ein vertrauenswürdiger Ratgeber?	106
5. 10 Tipps zur Vertrauensbildung	108
G. Leos Feedback-Runde mit Sam Cavendish	111
H. Kundennutzen – der Schlüssel gewinnender Angebote	115
1. Der Nutzen macht den Unterschied	115
2. Nutzen und Mehrwert	123
3. Messen und Beurteilen des Mehrwerts	129
I. Der Einkaufsprozess	147
1. Lieferantenauswahl und Trends im Einkauf	147
2. Kundenspezifische Entscheiderstrukturen	150
3. Entscheidungsträger und Rollen	153
4. Entscheidergruppen gewinnen (Buying Center)	158
5. Drei Phasen im Verkaufsprozess	166
J. Chancen durch digitalen Vertrieb	171
1. Produktivität durch digitale Tools	172
2. Qualifizierte Leads erzeugen	173
3. Maximierung des Customer Lifetime Values	181
K. Key Message – den Kunden erreichen	189
1. Die Kommunikations-Triade	192
2. Das Prinzip der Pyramide	195
3. Scoping – die Aufgabe definieren	197
4. Die Aufgabe strukturieren – Issue Tree	203
5. Top-down versus bottom-up	211
L. Storytelling – den Kunden mitnehmen	215
1. Das Storyboard	215
2. Eine gewinnende Einleitung	220
3. Logische Gruppe und logische Kette	221
4. Aussagekräftige Taglines	223
5. Resümee – „sticky messages“	224
6. Think, Prepare, Rehearse – Vorbereitung der Präsentation	228

M. Closing – das neue Harvard-Konzept	231
1. Bedingungslos konstruktiv bleiben	235
2. Fokus auf strategische Interessen	239
3. Maximieren der Akzeptanz	245
4. Standfest sein, aber flexibel bleiben	246
5. Resümee	252
N. Leos Closing – Kampf bis zum Ende	255
O. Pipeline-Management	259
1. Vertriebsplanung	261
2. Account Management	263
3. Steuerung des Verkaufsprozesses	265
4. Kennzahlen der Vertriebssteuerung	272
5. Resümee	277
Die 14 Amazon-Führungsprinzipien	281
Abbildungsverzeichnis	285
Tabellenverzeichnis	287
Bildquellennachweis	289
Weiterführende Literatur	291
Index	297
Die Autoren	301