

Teil 01:  
**GRUNDLAGEN**

Giso Weyand

# Trusted Advisor

---

**BESSERES GESCHÄFT FÜR AGENTUREN  
– UND ECHTER NÜTZEN FÜR KUNDEN**

Die Rolle des Trusted Advisors bietet Agenturen die Chance zum Sprung in die nächste Liga. Giso Weyand zeigt in Teil 1 seines Buchs die Grundlagen des Modells, welche Haltung dahintersteckt und welches Handwerk nötig ist. Teil 2 mit vielen Anwendungen für die Praxis ist als Podcast-Reihe verfügbar.

Team Giso Weyand

# Der Autor



Giso Weyand berät mit seinem Team seit 1997 inhabergeführte Beratungshäuser und Agenturen bei deren nächstem Sprung. Seine Arbeit wurzelt immer in den Sinn- und Geschäftszielen der Inhaber. Als Sparringspartner schafft er strategische Klarheit, begleitet dann aber vor allem Geschäftsleitung und Führungsebene bei der Umsetzung in das Unternehmen. 1.200 begleitete Unternehmen, 12.000 Teilnehmer von intensiven Workshops und 13 Bücher sind das Ergebnis seiner Arbeit. Die *Frankfurter Allgemeine Zeitung* schreibt: »Beratung ist sein Leben.« Und sie hat recht damit.

Weitere Infos und kostenlose Inhalts-Updates unter: [www.teamgisoweyand.de](http://www.teamgisoweyand.de)

# Impressum

© 2020, Giso Weyand

**Das Werk erscheint ausschließlich als PDF**

Version 1.0

*Einzelne Textpassagen wurden dem Buch des Autors ›Das neue Sog-Prinzip: Mehr Wachstum und Erfüllung mit Ihrer Beratungsboutique‹ (Haufe Fachbuch) entnommen beziehungsweise weiterentwickelt. Als sinnvolle Ergänzung des Themas waren sie dem Autor unverzichtbar.*

Herausgeber und V.i.S.d.P.: Team Giso Weyand, Binderstraße 17, 20146 Hamburg

Autor: Giso Weyand

Gestaltung: Haus am Meer Werbeagentur®

Redaktionelle Mitarbeit: Christian Deutsch

Gesetzt in: Calicanto (Alejandro Freitez, sudtipos.com), Fracktif (Deni Anggara, degarism.com), HagridText (Cosimo Lorenzo Pancini, zetafonts.com), Ikanseeyouall (Swiss Typefaces, swisstypefaces.com), VillaDouce (Judith Gillet, judithgillet.com).

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt.

**Es darf dennoch beliebig weitergegeben und online zur Verfügung gestellt werden, sofern ...**

**... es unverändert weitergegeben wird,**

**... ein Hinweis auf Titel und Autor vorhanden ist,**

**... ein Hinweis auf die Downloadseite [www.trusted-advisor.download](http://www.trusted-advisor.download) vorhanden ist.**

# Inhalt

## Teil 01: GRUNDLAGEN

<b>Einleitung</b> .....	005
KAPITEL 01	
<b>Über die Sehnsucht nach dem Schulterschluss</b> .....	009
KAPITEL 02	
<b>Die Agentur und ihre Rolle beim Kunden</b> .....	014
KAPITEL 03	
<b>Die Basis für den Trusted Advisor — Vertrauen</b> .....	021
KAPITEL 04	
<b>Haltung und Handwerk des Trusted Advisors — einige Impulse</b> .....	028
KAPITEL 05	
<b>Hinderliche Glaubenssätze</b> .....	036
KAPITEL 06	
<b>Das Ziel hinter dem Anlass</b> .....	047
KAPITEL 07	
<b>So werden Sie zur Trusted-Advisor-Agentur</b> .....	056
KAPITEL 08	
<b>Nach dem Trusted-Advisor-Auftrag beginnt Customer Excellence</b> .....	065

# Einleitung

Liebe Leserin, lieber Leser,

ich fühle mich 10 Jahre jünger!

Echt jetzt! Warum? Ich arbeite mit Beratungshäusern und Agenturen an deren Strategie, Geschäftsmodell, Honorarmodell, Rolle beim Kunden und Auftreten am Markt. Und stelle fest: Alles, was Beratern vor 10 Jahren passiert ist, kommt heute bei Agenturen an. Manchmal etwas schneller, manchmal etwas langsamer. Und ich, ich fühle mich wieder wie damals, als ich diese Themen erstmals mit Beratern anpacken durfte. Schön für mich wegen des jugendlichen Gefühls, schade für Agenturen, weil das Geschäft mühsamer wird. Einige der Themen, denen wir nun begegnen:

- Die Wünsche von Kunden werden immer kleinteiliger, man will kaum noch große Fragen von einzelnen Partnern beantwortet bekommen.

- Kunden haben immer mehr die Idee, eigentlich schon eine Lösung zu kennen — und suchen nur nach Umsetzern für ihre Ideen.
- Zu viele Personen reden beim Kunden mit, so dass die Auftragsgewinnung immer mehr zu einem politischen Spießrutenlauf wird.
- Echte Entscheider halten sich zunehmend im Hintergrund, man redet stattdessen mit Erfüllungsgehilfen.
- Die Professionalisierung des Einkaufsverfahrens inklusive Pitches lässt immer weniger Freiraum für den Stil des Anbieters zu.

- Entscheidungen dauern länger, werden oft vertagt und führen dann zu durchschnittlich kleineren Aufträgen.
- Honorare geraten immer mehr unter Druck, werden stärker verglichen und in Standardprozessen verhandelt. Der Rechtfertigungsdruck im Projekt nimmt zu.
- Kunden haben immer mehr das Gefühl, auch etwas vom Metier der Agentur zu verstehen, und reden verstärkt in kreative Prozesse hinein.

Natürlich ist das nicht immer so — es gibt auch Lichtblicke. Doch mehr denn je wird es wichtig, als Agentur nun Farbe zu bekennen:

**Welche Art von Geschäft wollen wir eigentlich haben?**

Wollen wir in der Wunscherfüllerrolle und als Dienstleistungshäschen immer weitermachen, oder sehen wir uns eigentlich als etwas anderes: als strategischen Partner, als Zielentwickler und Zielerreicher, als Vertrauten an der Seite von Fach- und Businessentscheidern, als langjährigen Begleiter eines Kunden statt als Erfüllungsgehilfen?

Ganz zu schweigen vom Honorar: Wollen wir für Zeit vergütet werden und darüber Rechenschaft ablegen? Oder möchten wir für das intellektuelle Kapital bezahlt werden, das wir einbringen? Für Erfahrung, die besten kreativen Leistungen, wirkungsvolle Kommunikation, den täglichen Kampf um die beste Lösung für die Kundenziele, das Standhalten, auch wenn Kunden mal anderer Meinung sind?

Die Grundlage für all das kann die Rolle des Trusted Advisors legen. Damit meine ich nicht die umgangssprachliche Idee, dass zwischen Agentur und Kunde eine vertrauensvolle Beziehung besteht. Ich meine auch nicht die gute persönliche Beziehung zwischen Einzelnen auf Agentur- und Kundenseite. Ich meine eine völlig andere Rolle, die Agenturen als Ganze gegenüber ihren Kunden einnehmen. Also: eine völlig andere Art, mit Kunden zu sprechen, Ziele und Themen zu definieren, die Leistung jenseits des eigenen Silodenkens zu erbringen und am Ende auch höhere Honorare abzurechnen. Und, und das ist mir der wichtigste Teil: wieder Sinnerfüllung in der Arbeit als Agentur zu erleben. Denn wer gefragt wird, wessen Meinung

und kreativer Output zählt, der geht deutlich zufriedener zur Arbeit, ganz gleich, ob Chefin, Kundenberater, Führungskraft oder kreative Expertin.

Klingt vielversprechend. Ist es auch. Der Weg dahin kann auch viel Freude machen, manchmal aber steinig sein. Denn bei Weitem nicht jeder Kunde will eine Trusted-Advisor-Agentur. Die eigene berufliche Sozialisierung und die der Kunden sind oftmals hinderlich auf dem Weg. Es gilt, sich selbst und Kunden umzugewöhnen, und Nein sagen wird zur wichtigen Übung.

Daher war es auch unmöglich, das *eine* Buch über Trusted-Advisor-Agenturen zu schreiben. Vielmehr möchte ich einen ersten Einblick in die Rolle des Trusted Advisors geben, den Unterschied zur umgangssprachlichen Verwendung klarmachen und zum Nachdenken anregen. Das Buch erscheint als pdf, genauso liebevoll und sorgfältig gestaltet wie ein gedrucktes Werk. Ich stelle es Ihnen und jedem Interessierten kostenlos zur Verfügung. Es kann kopiert, verbreitet, zitiert werden — ohne jegliche Einschränkung. Und ich bitte um Mitarbeit: Was sind Ihre Erfahrungen? Welche Chancen und Risiken sehen Sie? Worüber sollten wir gemeinsam nachdenken? Das Buch ist daher ein Arbeitsbuch, zur ständigen Erweiterung und Veränderung — wie auch die Branche sich ständig bewegt. Auch konnte ich bei Weitem nicht alle Themen integrieren, die meine Kunden und mich in der alltäglichen Arbeit bewegen. Auch das bleibt späteren Ausgaben, den Podcasts oder un-

serem direkten Austausch überlassen.

Das Buch hat zwei Teile:

*Teil 1, den Sie hier als PDF finden.* Er enthält alle Grundlagen, einige Klassiker ebenso wie aus meiner Praxis entstandene Modelle und Ideen. Alles geprägt durch die tatsächliche Einführung des Modells, niemals durch bloße Philosophie. Mein Teil 1 wird abgerundet durch zwei Gastbeiträge von wunderbaren Kollegen: Olaf Hinz zeigt, was bei der Integration des Konzepts in Ihre Organisation zu beachten ist. Und Theresa Gondorf beschäftigt sich mit Customer Excellence — denn nach dem Trusted-Advisor-Auftrag beginnt ja erst die eigentliche Arbeit. Beide Beiträge kommen mitten aus der Praxis und sind wichtige Ergänzungen. Vielen Dank!

*Teil 2, den ich Schritt für Schritt als Podcast veröffentlichte,* beleuchtet praktische und handwerkliche Themen — vom ersten Gespräch mit dem Interessenten über Angebote von Trusted Advisors bis hin zur Projektsteuerung.

Noch einige formale Hinweise:

Ich spreche bewusst von Agenturen allgemein, gemeint sind Werbe-, Kreativ-, Kommunikations-, PR-, Digital- und Spezialagenturen gleichermaßen. Die Beispiele stammen meist aus einem Bereich, sie sind beliebig übertragbar. Ebenso spreche ich mal von Kunden und mal von Kundinnen, mal von Beratern und mal von Beraterinnen. Gemeint sind jeweils auch das andere Geschlecht ebens wie sämt-

liche weiteren Geschlechteridentitäten. Spreche ich von Kundenberatung, meine ich die Rolle des Direktkontakts zum Kunden, unabhängig davon, wie das in Ihrer Agentur heißt.

### **Ohne Euch wäre das nicht gegangen**

Auch bei diesem Buch haben wieder so viele nicht nur mitgeholfen, sondern erheblich beigetragen:

Zuallererst möchte ich hier Christian Deutsch nennen, der mich als Ghostwriter, Redakteur, treuer Partner seit mehr als einem Jahrzehnt bei meinen Buchprojekten begleitet. Angefangen hat unsere Idee in Sachsenhausen an einem warmen Nachmittag, wir blickten auf die Ruhe vor dem Sturm auf dieser Partymeile, arbeiteten an der Idee und stießen an: mit einem guten Frankfurter Feierabendbier. Was haben wir, was hast vor allem Du daran gearbeitet seither. Die Beraterversion des Buchs steht seit März, und nun diese wunderbare Agenturversion. Danke dafür!

Danke an meinen guten Freund, Olaf Hinz, Mit-Weiterentwickler der Idee für Agenturen. Gemeinsam begleiten wir den Veränderungsprozess in Agenturen, ich fachlich, Olaf auf Change-Ebene. Und so war es nur konsequent, dass Olaf Hinz ein Gastkapitel beiträgt über die Entwicklung zur Trusted-Advisor-Organisation. Wundern Sie sich nicht über den Wechsel im Tonfall des Textes: Er ist Hamburger.

Und danke an die großartige Theresa Gondorf, die das Trusted-Advisor-Konzept weitergedacht

hat in ihrem Gastkapitel: Wie schaffen wir es denn, Kunden dauerhaft zu begeistern?

Nur weil das Buch elektronisch erscheint, soll es nicht minder schön, minder progressiv und minder liebevoll gestaltet sein. Wer könnte das besser als Steffen Kratz und Wolfram Saathoff von Haus am Meer, meiner Partneragentur und ebenso guten Freunden aus Barcelona.

### **Sie sind jetzt gefragt! Wirklich!**

Und da ich mit diesem Buch ein Arbeitsbuch ins Leben rufe, ein lebendes Konstrukt, brauche ich Sie: Bitte schreiben Sie mir! Ihre positiven und negativen Erfahrungen, Ihre Fragen, Ihre Wünsche. Gerne an die E-Mail-Adresse [giso@gisoweyand.de](mailto:giso@gisoweyand.de) oder per LinkedIn. Dort finden Sie auch regelmäßig Updates von meinen Ideen zum Thema, aber auch zu Strategie, Markenführung und Marketing für Beratungshäuser.

Und tragen Sie sich gerne für meine Updates ein: [www.teamgisoweyand.de](http://www.teamgisoweyand.de). Sie werden es nicht bereuen ;)

Es würde mich freuen, Sie auf diesem Wege kennenzulernen.



**Giso Weyand**

Hamburg, den 27. August 2020

– TEIL 01 –

# Grundlagen

## KAPITEL 01:

# Über die Sehnsucht nach dem Schulterschluss

### Inhalt Kapitel 01:

- 09 **Die Agentur wird zur verlängerten Werkbank**
- 10 **Mehr Sinnerfüllung und kreativer Freiraum**
- 12 **Der Sehnsuchtsbereich — das unterschätzte Marktsegment**

## Die Agentur wird zur verlängerten Werkbank

Die Agentur als Ratgeberin und Partnerin, die gemeinsam mit dem Kunden das Unternehmen voranbringt — das ist seltener geworden. Wohl nirgendwo zeigt sich das so deutlich wie beim Pitch. In der Einladung zum Pitch umreißt der Kunde grob, was er erwartet. Weitergehende Informationen gibt es kaum. Die Agenturen, die sich um den Auftrag bewerben, orientieren sich an den gleichen dürftigen Vorgaben; sie werden durch den gleichen standardisierten Einkaufsprozess gelotst. Damit sind die Angebote vergleichbar, und am Ende entscheidet meistens der Preis über eine Beauftragung.

Das Prozedere hat aber noch eine andere, für die Agentur negative Konsequenz: Die Agentur ist von vornherein von den Zielen abgeschnitten, die hinter dem Auftrag stehen. Oft bleibt im Unklaren, welches übergeordnete Problem der Auftrag lösen soll. Hinter dem Auftrag steht zwar ein geschäftli-

ches Ziel, das die Geschäftsleitung, ein Fach- oder ein Produktbereich festgelegt hat. Doch schon die Marketingabteilung, an die der Auftrag übergeben wird, versteht dieses Ziel in vielen Fällen nicht wirklich. Am Ende der Kette steht die Agentur, der nur noch eine ausführende Funktion bleibt.

Ein Miteinander von Kunde und Agentur im Sinne von: »Wir lösen gemeinsam ein Problem, wir erreichen gemeinsam ein Ziel« — das ist unter diesen Bedingungen kaum mehr möglich. Vielmehr gerät die Agentur von Anfang an in eine asymmetrische Dienstleister- oder Expertenrolle, von der sie auch im weiteren Verlauf bei der Umsetzung des Projekts nicht mehr loskommt. Da hat die Kreation zum Beispiel einen Vorschlag für eine Kampagne vorgelegt, und der Kunde beißt sich an einem Detail fest: »Also, ich finde ja, wir sollten das grün machen.« Also versucht man darzulegen, was sich die Kreativen bei ihrem Vorschlag gedacht haben und warum Grün an dieser Stelle eigentlich keinen Sinn ergibt. Oder der Kunde sagt: »Ganz ehrlich, warum das 25 Stunden gebraucht haben soll, kann ich nicht erkennen.

Das macht mein Sohn, der studiert Grafikdesign, in zwei Stunden.« Wieder sieht sich die Agentur in der Situation, sich rechtfertigen zu müssen.

Kein partnerschaftliches Miteinander prägt die Zusammenarbeit, sondern ein distanziertes Gegenüber, manchmal auch Gegeneinander. Von einem geschätzten Ratgeber, von einer Beziehung auf Augenhöhe ist das Verhältnis zwischen Kunde und Agentur weit entfernt. »Wir brauchen noch einen Flyer für die Messe, die nächste Woche beginnt«, fordert der Kunde. »Und dann noch einen Aufsteller...« Oder: »Wir haben da eine Idee, könnten Sie da bis morgen eine Pressemitteilung fertigmachen?« Der Kunde verlangt, die Agentur führt aus. Sie ist zur verlängerten Werkbank degradiert.

Das alles gilt bei Weitem nicht nur beim Pitch, sondern auch in typischen Anfragesituationen. Der Kunde sucht einen Umsetzer, einen Abwickler, jemanden, der seine Werkbank sinnvoll verlängert.

Nun lässt sich eine interessante Beobachtung machen: Diese Situation ist oft für beide Seiten unbefriedigend. Als Agentur würden Sie gerne zu einer Partnerschaft auf Augenhöhe zurückkehren. Anstatt als verlängerte Werkbank zu fungieren, möchten Sie um Rat gefragt werden. Sie hätten es gerne, dass der Kunde seine Situation offen schildert, Sie gemeinsam mit ihm eine Lösung für seine Ziele finden — und dass er Ihren Empfehlungen folgt, anstatt an den Details eines Kampagnen-Entwurfs herumzunörgeln. Sie möchten wegkommen

vom distanzierten Gegenüber, vom Modus des Gegeneinanders und der Rechtfertigungen. Wenn Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit auftauchen, der Kunde zum Beispiel eine Leistung als zu teuer empfindet, wünschen Sie sich, im Schulterchluss mit ihm eine Lösung zu finden, etwa in dem Tenor: »Lassen Sie uns doch mal schauen, warum wir außerhalb des Budgets liegen und wie wir das lösen können.«

Gleichzeitig besteht auch auf Kundenseite oft der Wunsch nach einer anderen Form der Zusammenarbeit. In Zeiten von Digitalisierung, Wertewandel und disruptiven Innovationen bewegt die Entscheider in den Unternehmen ein ganzes Bündel an Problemen und Engpässen, die nicht nur Fragen aufwerfen, sondern auch Befürchtungen und Ängste auslösen. Viele Entscheider stecken in einer Problemwolke, in der sie nach Orientierung suchen und aus der sie herausfinden möchten. Sie sehnen sich nach einem Ratgeber, dem sie sich anvertrauen können und der ihnen in wichtigen Fragen Klarheit und Sicherheit gibt. Nicht im Sinne von endgültigen Antworten, sondern im Sinne eines Partners, dem sie vertrauen und der ihnen hilft, zu reflektieren und zu hinterfragen, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen — und der klare Worte findet, wenn er das Gefühl hat, es läuft in die falsche Richtung.

Da stellt sich die Frage: Wie können Agentur und Kunde so zueinanderfinden, dass einerseits der Kunde einen zusätzlichen Mehrwert erhält, weil

seine Sehnsucht nach Klarheit und Sicherheit erfüllt wird, und andererseits die Agentur Sinn und Erfüllung bei ihrer Arbeit erfährt?

Eine Antwort darauf kann die Weiterentwicklung der Agentur zum Trusted Advisor sein. Im Kern bedeutet das: Zwischen der Agentur und den Entscheidern auf Kundenseite entsteht eine neue Form der Beziehung sowie der wechselseitigen Prozesse und Verhaltensweisen. Anstelle eines Gegeneinanders oder Gegenübers gehen beide Seiten einen Schulterchluss ein, um gemeinsam die Lage zu sichten, Ziele festzulegen und diese Ziele zu erreichen. Die Rolle des Trusted Advisors gibt einer Agentur die Möglichkeit, wieder zu einer geschätzten Ratgeberin zu werden.

## **Mehr Sinnerfüllung und kreativer Freiraum**

Die Entwicklung zum Trusted Advisor kann sich für eine Agentur sehr lohnen. Sie stellt in Aussicht, eine intensive Beziehung zu den Entscheidern des Kundenunternehmens aufzubauen und mit ihnen eine Partnerschaft auf Augenhöhe einzugehen. Zugleich eröffnet sie die Chance, die kreativen Freiräume zu vergrößern und insgesamt mehr Sinnerfüllung in der Agenturarbeit zu finden. In Anlehnung an den US-amerikanischen Wirtschaftsprofessor und

Managementberater David Maister lassen sich die besonderen Vorzüge eines Trusted Advisors in folgenden Punkten zusammenfassen<sup>1</sup>:

- *Entscheider fragen um Rat.* Zu einem Trusted Advisor fassen Entscheider Vertrauen; sie machen ihn zu ihrem Ratgeber. Das zeigt sich bereits beim ersten Termin, der ganz anders verläuft als eine übliche Pitch-Veranstaltung: Der Trusted Advisor versteht es, das Gespräch auf den wirklichen Bedarf des potenziellen Kunden zu lenken. So kommen die drängenden Probleme zur Sprache — was die Entscheider veranlasst, um Rat zu fragen: »Wie würden Sie das Thema angehen?« So entsteht ein vertrauensvolles Verhältnis, das sich später bei der Umsetzung des Projekts fortsetzt.
- *Entscheider folgen den Empfehlungen.* Da die Entscheider dem Trusted Advisor vertrauen, sind sie bereit, seinen Empfehlungen zu folgen. Sie werden einen Vorschlag oder Entwurf der Agentur auch dann ver-

teidigen, wenn es dagegen Widerstände im Unternehmen gibt.

- *Entscheider konsultieren ihn bei komplexen Fragestellungen.* Während ein Experte in der Regel nur für eine ganz bestimmte Problemlösung an Bord geholt wird, ist der Trusted Advisor als Ratgeber fast immer präsent und gerade bei komplexen Fragestellungen erster Ansprechpartner. Die Entscheider wenden sich an ihn und möchten wissen: »Wie sollen wir das angehen?«
- *Entscheider zeigen Respekt und Augenhöhe.* Wie beschrieben ist das Verhältnis zwischen Kunde und Agentur häufig nicht wirklich partnerschaftlich. Der Auftraggeber, der die Agentur bezahlt, fühlt sich oft in einer überlegenen Position, während die Agentur meint, dem Kunden jeden Wunsch erfüllen zu müssen. Im Unterschied dazu begegnen die Entscheider einem Trusted Advisor respektvoll und auf Augenhöhe.
- *Entscheider kommunizieren offen.* Dem Trusted Advisor gegenüber sind die Entscheider freigebig mit Informationen, denn sie

möchten ja die bestmögliche Unterstützung. Sie verzichten weitestgehend auf Taktieren und Eitelkeiten, weil sie wissen, dass nur maximale Offenheit hilft, ihn optimal zu unterstützen.

- *Entscheider verzeihen Fehler.* In jedem Projekt können Fehler passieren. Ist die Beziehung zwischen Kunde und Agentur asymmetrisch, wird die Schuld gerne der Agentur zugeschoben und die weitere Zusammenarbeit steht auf dem Spiel. In einer Beziehung auf Augenhöhe, wie ein Trusted Advisor sie pflegt, sind Fehler dagegen ein gemeinsames Problem, das es zu lösen gilt.
- *Entscheider protegieren ihn.* Wenn es darauf ankommt, halten die Entscheider ihre Hand schützend über den Trusted Advisor. Zum Beispiel setzen sie sich intern für ihn ein und realisieren ein Projekt auch gegen Widerstände. Oder sie informieren ihn frühzeitig, wenn interne Schwierigkeiten das Projekt gefährden — und nicht erst, wenn es gegen die Wand gefahren ist. Denn: Gemeinsame Ziele schaffen einen gemeinsamen Weg.

---

<sup>1</sup> David Maister u. a.: ›The Trusted Advisor‹ Free Press 2001, Kapitel 1

# »Die Arbeit wird sinnhafter, weil die Agentur mehr gehört wird, in die Ziele des Kunden einbezogen ist und gemeinsam mit ihm neue Lösungen entwickelt.«

Aus meiner Erfahrung kommt ein wesentlicher Aspekt hinzu, der die Entwicklung zum Trusted Advisor so lohnend macht: Die Agentur bricht mit eingefahrenen Routinen, verschafft sich mehr Sinnerfüllung und kreativen Freiraum. Anstatt nur auf bewährte Lösungen und vorhandene Rezepte zurückzugreifen, versetzt sich der Trusted Advisor ganz in die Welt des Kunden; er hört zu und fragt nach, weil er dessen Probleme und Ziele wirklich verstehen möchte. Erst viel später beschäftigt er sich mit möglichen Lösungen. Mit dieser Haltung und Herangehensweise ist er in hohem Maße gefordert — intellektuell, handwerklich und emotional. Die Arbeit wird sinnhafter, weil die Agentur mehr Ratgeberfunktion übernimmt, mehr gehört wird, in die Ziele des Kunden einbezogen ist und gemeinsam mit ihm neue Lösungen entwickelt.

## Der Sehnsuchtsbereich — das unterschätzte Marktsegment

Gute Argumente also, die für den Trusted Advisor sprechen. Doch ist er wirklich gefragt? Wie groß ist die Nachfrage nach ihm? Nach meiner Beobachtung existiert in vielen Unternehmen tatsächlich die Sehnsucht nach einem verlässlichen Partner auf Augenhöhe, der dabei hilft, die Problemwolke zu lichten und wichtige Ziele zu erreichen.

Aber zutreffend ist auch: Kaum ein Unternehmen fragt direkt eine Trusted-Advisor-Agentur an. Das liegt aber vor allem daran, dass die allermeisten Interessenten noch nie von einem Trusted Advisor gehört haben. Also wählen sie den vertrauten Weg, wenn sie eine Agentur beauftragen: Sie stellen eine Experten-anfrage, laden zum Pitch, delegieren

an ihre Marketingabteilung oder gar an eine Assistentkraft, obwohl sie sich eigentlich einen Trusted Advisor wünschen. Man kann deshalb davon ausgehen, dass hinter vielen Anfragen nach einem Experten in Wirklichkeit der Wunsch nach einem Trusted Advisor steht.

Die Sehnsucht nach einem Trusted Advisor ist weiter verbreitet als gemeinhin angenommen. Das betrifft auch die Ansprechpartner in Marketing oder Kommunikation, vor allem aber die Entscheider auf der Businessseite wie etwa Bereichsleiter, Leiter einer Produktgruppe oder die Geschäftsleitung. Sie kennen die geschäftliche und die betriebswirtschaftliche Seite des Unternehmens meist besser, weil das zu ihren beruflichen Aufgaben gehört; sie möchten im Sinne der Unternehmensziele entscheiden, sind sich aber oft unsicher, welche Lösung richtig ist und wie das Unternehmen vorgehen sollte. In dieser Situation suchen sie nach Orientierung und wünschen sich einen Ratgeber an ihrer Seite, der das Thema versteht und dem sie sich anvertrauen können.

So entsteht die im Grunde paradoxe Situation: Aufseiten der Agenturen wünscht man sich eine langfristige Partnerschaft auf Augenhöhe, anstatt gerufen zu werden, um ein vorgegebenes Problem oder gar definierte Aufgaben abzuarbeiten. Gleichzeitig besteht auf Kundenseite diese heimliche Sehnsucht nach einer engeren, vertrauteren Zusammenarbeit. Doch die Wünsche beider Seiten bleiben

unerfüllt, weil Agenturen nach einem eingespielten Prozedere immer nur für bestimmte Aufgaben beauftragt werden. Angebot und Nachfrage finden in vielen Fällen nicht zueinander.

Man kann die Situation so zusammenfassen (siehe Abbildung 1): Nur ein kleiner Teil der Kunden fragt einen Trusted Advisor an, doch unterhalb dieser Spitze existiert ein großer Bereich an Interessenten, die sich nach einem Trusted Advisor sehnen. Sie suchen offiziell einen Experten, wünschen sich aber in Wirklichkeit einen Trusted Advisor. Meist ha-

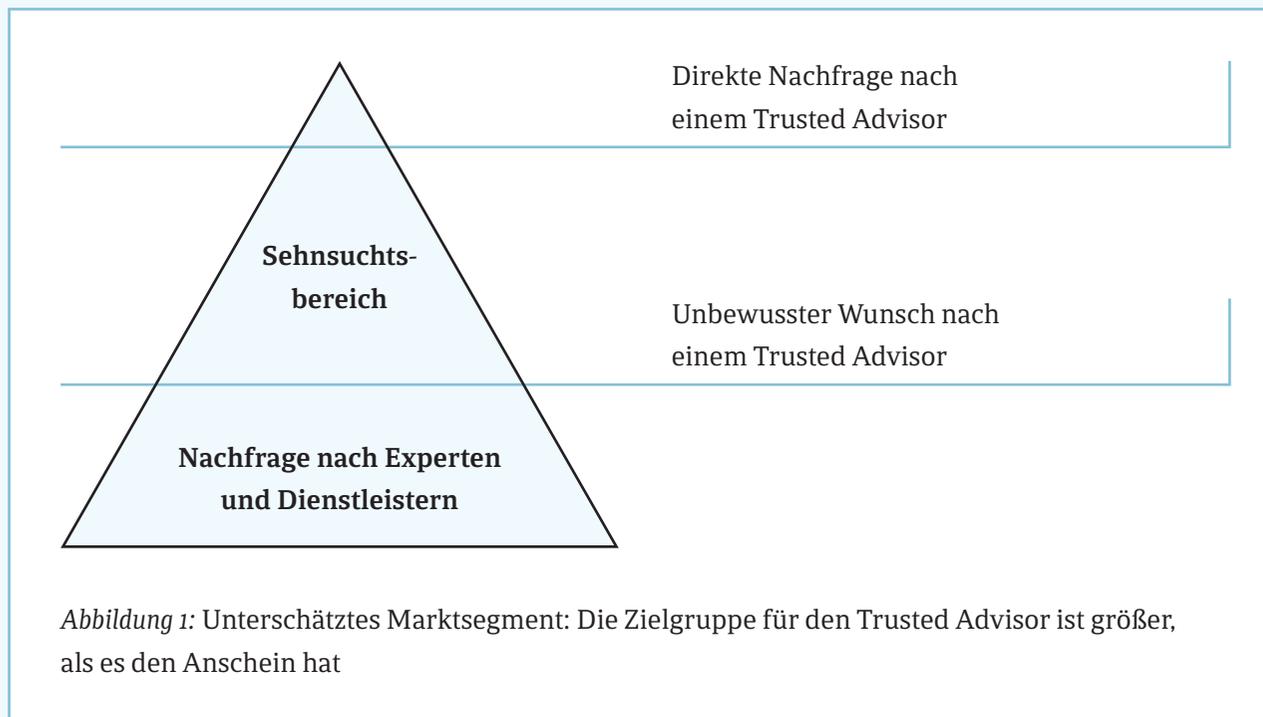
ben sie noch keine Kenntnis von der Existenz eines Trusted Advisors; erst recht fehlt ihnen die Erfahrung, wie der Auswahl- und Umsetzungsprozess in einem solchen Fall abläuft.

Die Zielgruppe für einen Trusted Advisor ist also weitaus größer, als es den Anschein hat. Die Chance für Agenturen liegt darin, im eigenen Marketing sowie im Anfrageprozess gezielt den Sehnsuchtsbereich anzusprechen. Entscheidend dafür ist es, dem Kunden von Anfang an mit der Haltung eines Trusted Advisors entgegenzutreten und zu signalisieren:

Es gibt noch etwas anderes als den Dienstleister oder Experten, der ausschließlich die vorgegebene Aufgabe übernimmt oder das klar definierte Problem löst.

Die Haltung des Trusted Advisors einnehmen, das heißt vor allem: den Kunden in den Mittelpunkt des eigenen Denkens und Handelns stellen. Der Trusted Advisor erzeugt für seinen Kunden Nutzen und Wert, indem er sich ausschließlich auf die Probleme und Ziele des Kunden fokussiert — und das, ohne dabei auf den Verkauf eigener Produkte und Leistungen zu schießen. Demgegenüber neigen Experten und Dienstleister dazu, in Pitch-Situationen oder Gesprächen mit Auftraggebern den Auftrag so zu interpretieren, dass er am ehesten zu ihren Leistungen und Fähigkeiten passt. Das ist ein normaler menschlicher Vorgang! Ein Trusted Advisor widersteht dieser Versuchung — auch wenn das zur Folge hat, dass er manchmal einen Auftrag alleine nicht lösen kann und deshalb Partner hinzuziehen muss.

Erst wenn Ihre Agentur mit dieser Haltung eines Trusted Advisors auftritt, kann sie den Sehnsuchtsbereich erfolgreich ansprechen. Erst dann schenkt der Kunde Vertrauen, und eine Partnerschaft auf Augenhöhe kann entstehen. ■



## KAPITEL 02:

# Die Agentur und ihre Rolle beim Kunden

### Inhalt Kapitel 02:

- 14 **Die Agentur als Dienstleisterin**
- 15 **Die Agentur als Expertin**
- 16 **Die Agentur als Trusted Advisor**
- 19 **Die Unterschiede der Agenturrollen**

Es gibt drei wesentliche Rollen, die eine Agentur bei ihren Kunden einnehmen kann: Sie kann als *Dienstleisterin* Aufgaben ausführen, die der Kunde ihr übergibt; sie kann beauftragt werden, als *Expertin* ein vom Kunden vorgegebenes Problem zu lösen; oder sie stellt sich als *Trusted Advisor* auf, der im Schulterschluss mit dem Kunden gemeinsam an dessen Zielen und deren Erreichung arbeitet.

Alle drei Rollen — Dienstleisterin, Expertin und Trusted Advisor — haben ihre Berechtigung. Es gibt auch Aufträge, die sich speziell an einen Dienstleister oder Experten richten und für die die Rolle eines Trusted Advisors keinen Sinn ergibt und auch nicht gefragt ist. Für welche Rolle Sie sich letztlich entscheiden, hängt von den Zielen Ihrer Agentur, letztlich von Ihren persönlichen Zielen und denen Ihrer Mitarbeiter ab. Jede Rolle hat ihre eigenen Anforderungen, ihren spezifischen Energieaufwand, ihre Vor- und Nachteile, ihre Chancen und Risiken.

Wichtig ist, die Entscheidung bewusst zu treffen — in Kenntnis der Alternativen. Hilfreich ist es des-

halb, die drei Rollen näher zu betrachten und sich die Unterschiede klar zu machen.

## Die Agentur als Dienstleisterin

In der Rolle der Dienstleisterin übernimmt die Agentur eine ausführende Funktion. Der Auftraggeber hat ein klar definiertes Problem und weiß auch schon, auf welche Weise es gelöst werden soll. Nur für die Umsetzung benötigt er jetzt noch einen Dienstleister.

In dieser Situation sah sich zum Beispiel ein Hersteller von Trockenfrüchten und Nüssen, der mit niedrigen Margen kämpfte und sich von einer neuen Nussmischung für Kraftsportler eine Verbesserung seiner Ertragslage versprach. Das Unternehmen hatte bereits die Richtung einer Kampagne für das neue Produkt ausgearbeitet und auch schon festgelegt, auf welchen Kanälen es beworben werden sollte. Nun fehlte noch die Umsetzung, für die eine Agentur gesucht wurde.

Ein typischer Auftrag für einen Dienstleister: Benötigt wird nur noch ein Ausführer. Der Anfrager hat ein konkretes Problem, das er kennt oder glaubt zu kennen; in diesem Fall eine unbefriedigende Ertragssituation. Er weiß auch schon oder glaubt zu wissen, wie die Lösung für das Problem aussieht, in diesem Fall eine Nussmischung für Kraftsportler. Und ihm ist bereits klar, wie das Produkt im Markt eingeführt werden soll. Allein hierfür möchte er eine Agentur beauftragen und setzt einen Auswahlprozess auf. Die angefragten Agenturen werden bestrebt sein, die Wünsche des Nussherstellers zu verstehen und seine Vorgaben zu erfüllen. Jede Agentur wird im Pitch auf ihre Weise zu überzeugen suchen, dass sie für die Aufgabe die richtige ist. Anhand von Referenzen und Beispielen wird sie belegen, dass sie das Thema beherrscht und ihre Leistungen perfekt zur Anfrage des Kunden passen.

Die Rolle des Dienstleisters hat den Vorteil einer großen Klarheit. Alle Beteiligten sind sich einig, was zu tun ist. Die Leistung ist klar umrissen, so dass sich auch der Aufwand gut abschätzen lässt. Beide Seiten bewegen sich auf vertrautem Terrain: Der eine gibt vor, was der andere zu tun hat. Es besteht kaum Diskussionsbedarf. Bewährt sich die Zusammenarbeit, liegt es für den Kunden nahe, bei ähnlichen Aufgaben wieder auf dieselbe Agentur zurückzugreifen — denn man kennt sich, und die Abläufe sind eingespielt.

Der große Nachteil liegt in der Vergleichbarkeit der Angebote. Da der Auftraggeber eine genaue Vorstellung von der Aufgabe hat, kann er die fachlichen Voraussetzungen und inhaltlichen Kriterien klar definieren. Deshalb fällt es ihm relativ leicht, Angebote zu vergleichen und eine Auswahl möglicher Agenturen zu treffen. Beim Pitch dürften diese dann einen ähnlichen Eindruck machen: Viele erfüllen die Kriterien, viele erscheinen sympathisch. Also entscheidet das preiswerteste Angebot.

Ein Dienstleister hat nur wenige Möglichkeiten, diesen hohen Grad an Austauschbarkeit abzumildern und doch noch eine gewisse Kundenbindung herzustellen. Eine Strategie kann darin liegen, gute Beziehungen zu den Projektteams beim Kunden aufzubauen. Auf diese Weise gewinnt die Agentur Fürsprecher im Unternehmen, die ihr möglicherweise zu Folgeaufträgen verhelfen.

Häufig lässt sich auch beobachten, dass ein Dienstleister besonders viel Fleiß an den Tag legt, etwa in der Art: »Wir haben noch mal einen Tag extra für Sie gemacht.« — »Wir haben uns am Wochenende hingesetzt und die Präsentation überarbeitet.« — »Wir haben einen Extraentwurf für den Flyer erstellt.« — »Wir haben Ihnen ein paar Dinge zusammengesucht ...« Die Agentur sammelt Fleißpunkte, weil sie sich erhofft, bei ihrem Kunden so ein gewisses Standing aufzubauen. Völlig ehrenhaft, dabei läuft sie jedoch Gefahr, dass Dienstbeflissenheit zum einzigen Unterscheidungsmerkmal im Wettbe-

werb wird. Es ist wie früher in der Schule: Wer die meisten Häschenstempel in seinem Fleißheft hatte, der war zwar beim Lehrer beliebt, echten Respekt brachte das jedoch selten ein.

## Die Agentur als Expertin

Ein Experte wird angefragt, wenn der Auftraggeber ein klar definiertes Problem hat, jedoch nicht weiß, wie er es lösen soll. Das Problem ist klar, doch Lösung und Maßnahmen sind offen. In diesem Fall sucht er keinen Dienstleister, sondern einen profilierten Experten, der dafür bekannt ist, solche oder ähnliche Probleme zu lösen.

Im Falle des Herstellers von Trockenfrüchten und Nüssen würde sich die Situation bei einer Expertenfrage etwa wie folgt darstellen: Das Problem ist klar, das heißt, er möchte die Ertragslage verbessern und hat deshalb eine Nussmischung für Kraftsportler entwickelt, die erfolgreich auf den Markt gebracht werden muss. Anders als bei der Anfrage an einen Dienstleister weiß er jedoch nicht, wie er jetzt vorgehen soll. Bislang hat das Unternehmen getrocknete Apfelringe und Müslimischungen für ein gesundheitsbewusstes älteres Publikum verkauft; der Markt für Kraftsportler ist ihm noch fremd. Benötigt wird deshalb eine Agentur, die mit einer zündenden Kampagne die neue Zielgruppe erreicht und das Produkt erfolgreich einführt.

Wie im Falle des Dienstleisters trifft der Nusshersteller eine Vorauswahl infrage kommender Agenturen. Er fragt bei diesen direkt an oder lädt sie zum Pitch, es kommt jeweils zu einem Erstgespräch oder zur Präsentation. Der Kundenberater der Agentur wird zunächst Fragen stellen, um das Problem genau zu verstehen, dann aber im Unterschied zum Dienstleister auch darlegen, was aus seiner Expertensicht zu tun ist. Wie der Dienstleister nennt er Referenzen und möchte überzeugen, dass seine Agentur für die angefragte Aufgabe die richtige ist, etwa indem er argumentiert: »Der Kraftsportmarkt, überhaupt der Fitnessmarkt ist uns sehr vertraut. Gerade in diesem Bereich sind wir besonders konzeptionsstark. Ich habe drei Beispiele mitgebracht, so dass Sie sehen können, was wir da für Kunden schon gemacht haben. Dazu auch ein paar Zahlen zum Markt ...«

Ähnlich wie der Dienstleister profitiert der Experte von einer klaren Aufgabenstellung. Alle sind sich einig, worum es geht und was erreicht werden soll. Gegenüber dem Dienstleister hat er zudem den Vorteil, dass der Kunde die Lösung nicht schon kennt oder zu kennen glaubt. Das stärkt die Position des Experten: Er findet Gehör. Sein Einfluss ist größer als der des Dienstleisters, was sich in der Regel in mehr Handlungsspielraum und einem höheren Honorar niederschlägt.

Der große Nachteil ist aber auch hier die Austauschbarkeit. In der Regel steht der Experte im

Wettbewerb mit anderen Agenturen, die eine ähnliche Leistung und ähnliche Erfahrung beziehungsweise Expertise anbieten. Da er wegen eines konkreten Problems angefragt wird, ist der Korridor vorgegeben, in dem sich seine Leistung und seine fachliche Qualifikation bewegen — und das gilt für alle Mitbewerber gleichermaßen.

Jeder kennt den typischen Ablauf, der nun folgt: Die zur Präsentation geladenen Agenturen bereiten sich vor, stellen Folien zusammen, überlegen sich Referenzbeispiele. Sie tun alles, um ihre Kompetenz zu belegen. In aller Regel gelingt ihnen ein überzeugender Auftritt. Dennoch ist für jede von ihnen die Wahrscheinlichkeit recht klein, den Auftrag zu erhalten. Denn wie stellt sich der Auswahlprozess aus Sicht des Kunden dar? Er sieht sich die Kandidaten an, erkennt, dass sie durchweg fachlich qualifiziert sind, gute Referenzen vorweisen können und sympathisch wirken. Am Ende entscheidet er nach Preis und Bauchgefühl.

## **Die Agentur als Trusted Advisor**

Kaum ein Kunde fragt direkt nach einem Trusted Advisor. Wie sollte er auch? Von einer Agentur, die sich als Trusted Advisor aufgestellt hat, dürften nur wenige Entscheider gehört haben. Erst recht wissen sie nicht, wie sie einen Trusted Advisor anfragen sollten. Also machen sie es wie gewohnt, selbst

dann, wenn sie eigentlich einen Trusted Advisor wünschen: Sie identifizieren ein Problem, formulieren hierzu eine Expertenfrage und wenden sich damit entweder direkt an einige Agenturen oder setzen einen Pitch-Prozess auf.

Eine Agentur in der Rolle des Trusted Advisors hat es daher in den allermeisten Fällen mit Anfragen zu tun, die einen Bedarf nach einem Trusted Advisor nicht erkennen lassen. Doch intern, im Unternehmen des Anfragenden, zeigt sich möglicherweise ein ganz anderes Bild, als die Expertenfrage vermuten lässt: Die Entscheider sind sich nicht sicher, ob sie mit dem Auftrag richtig liegen. Das Problem, für das sie bei einer Agentur anfragen, ist nur eines unter vielen. Es ragt zwar aus der Problemwolke heraus und lässt sich deshalb klar beschreiben, doch bleiben Zweifel, ob es wirklich den aktuellen Engpass trifft.

Im Beispiel des Nussherstellers könnte sich die Situation so darstellen: Die Erträge bei den klassischen Müslimischungen und getrockneten Apfelinglingen sind in den letzten fünf Jahren kontinuierlich gesunken. Um die Situation zu drehen, hat der Marketingleiter deshalb die Idee entwickelt, mit besagter Nussmischung für Kraftsportler eine neue Zielgruppe zu erschließen. Das Produkt ist fertig, die Markteinführung steht bevor. Unterdessen trägt der Geschäftsführer die Idee des Marketingleiters zwar mit, ahnt jedoch, dass damit die Probleme nicht gelöst sind. Für die Rückkehr zu soliden Erträgen dürf-

## »Am Ende des Gesprächs haben Sie eine Reihe interessanter Ziele notiert.«

te das neue Produkt allein nicht ausreichen, fürchtet er, zumal der Markt der jüngeren Kraftsportler-Zielgruppe für das Unternehmen Neuland darstellt.

Der Geschäftsführer ist sich unsicher. Zwar hat er entschieden, jetzt eine Agentur für die Vermarktung der Nussmischung zu beauftragen. Zugleich spürt er aber, dass sich im Unternehmen Grundlegendes ändern müsste. Mit seiner Unsicherheit, seinem großen Bedürfnis nach Orientierung ist er ein Kandidat für einen Trusted Advisor.

### **Der Trusted Advisor hinterfragt den Anlass der Anfrage**

Als Trusted Advisor stehen Sie jetzt vor der Herausforderung, im Gespräch mit dem Marketingleiter und Geschäftsführer herauszufinden, was deren eigentliche Themen sind. Nach und nach arbeiten Sie verschiedene Zielebenen heraus.

Zunächst liegt der Anlass der Anfrage auf dem Tisch, nämlich, die neue Nussmischung zu vermarkten. Indem Sie den Anlass hinterfragen, wird schnell klar, was das Unternehmen mit dem neuen Produkt erreichen möchte: Fuß fassen bei einer jüngeren Zielgruppe. Im weiteren Verlauf des Gesprächs werden die tieferliegenden Zusammenhän-

ge deutlich. Die bisherige Zielgruppe wird immer älter. Für die klassischen Produkte sterben die Kunden allmählich aus, während bei jüngeren Zielgruppen noch keine Marktdurchdringung besteht. Die Folge davon sind sinkende Erträge, die die Zukunft des Unternehmens gefährden.

Indem Sie weiter nachfragen, erkennen Sie, dass bei den Entscheidern im Unternehmen unterschiedliche Vorstellungen davon existieren, wie sich die Ertragssituation dauerhaft verbessern lässt. Deutlich werden sehr grundsätzliche Fragen, die man sich stellt: Wie soll das Unternehmen aufgestellt, wie die Unternehmensmarke gestaltet werden, um für die Zukunft gerüstet zu sein? Und noch etwas erkennen Sie: Der Geschäftsführer und seine Tochter, die bereits als Juniorchefin im Unternehmen tätig ist, sind über die künftige Strategie offensichtlich unterschiedlicher Meinung.

Am Ende des Gesprächs haben Sie eine Reihe interessanter Ziele notiert, die für die Entscheider wichtig sind. Da ist natürlich zunächst das kurzfristige Projektziel, die neue Nussmischung zu vermarkten. Dahinter steht das Unternehmensziel, die Zielgruppe zu verjüngen. Damit verbunden ist das generelle Unternehmensziel, ertragsstärker zu wer-

den; dahinter steht wiederum das Ziel, Ideen für Geschäftsmodelle und die Unternehmensmarke zu entwickeln, die das Unternehmen insgesamt für die Zukunft fit machen. Schließlich gibt es noch das persönliche Ziel des Geschäftsführers, mit seiner Tochter einen Konsens zu finden, um mit ihr zusammen einen gemeinsamen Kurs für das Unternehmen einschlagen zu können.

Wenn das Gespräch gut verlaufen ist, haben Sie gemeinsam mit den Entscheidern die Problemwolke bereits ein Stück weit gelichtet. Sie haben sich vom ursprünglichen Anlass der Anfrage gelöst und können nun einen Vorschlag für eine Zusammenarbeit machen, der sich auf die herausgefundenen Ziele bezieht.

### **Der Austauschbarkeit entkommen**

Das Beispiel zeigt: Die Klärung der Problemwolke und der Ziele kann in ein umfangreiches Aufgabenpaket münden, das weit über den Anlass der Anfrage hinausgeht. Als Trusted Advisor nehmen Sie das bei der Anfrage genannte Problem selbstverständlich ernst, doch Sie hinterfragen es — und es kann sein, dass es im Verlauf des Prozesses zur Nebensache wird. Stattdessen stehen plötzlich andere, oft auch anspruchsvollere Aufgaben zur Debatte. Möglicherweise setzen Sie jetzt gemeinsam mit den Entscheidern die Prioritäten anders, und der ursprüngliche, in der Anfrage formulierte Auftrag ändert sich.

Der große Vorteil liegt auf der Hand: Ihre Agentur entkommt der Austauschbarkeit. Während die Mitbewerberinnen ihr Angebot an der ursprünglichen Anfrage ausrichten und damit vergleichbar sind, orientiert sich Ihr Angebot an den gemeinsam erarbeiteten Zielen. Damit unterscheidet es sich zwangsläufig; ein Vergleich mit den Angeboten der Mitbewerberinnen ist kaum mehr möglich. Zudem bietet das gemeinsam mit dem Kunden festgelegte Aufgabenpaket einen hohen Nutzen, denn es betrifft ja unmittelbar seine Ziele und damit seine Bedürfnisse. Das stärkt die Wettbewerbsposition Ihrer Agentur und erlaubt Ihnen auch, ein vergleichsweise hohes Honorar durchzusetzen.

Der entscheidende Schritt, um der Austauschbarkeit zu entkommen, liegt also darin, sich nicht mit der klassischen Agentur-Anfrage zu begnügen, sondern zu den dahinterstehenden Zielen der Entscheider vorzustoßen. Das können Unternehmensziele sein oder bei kleineren Themen auch nur Ziele, die sich auf einen Geschäfts- oder Produktbereich beziehen. Eine Lead-Agentur kann durchaus zusammen mit dem Geschäftsführer das ganze Unternehmen in den Blick nehmen.

### **Gemeinsam die Treppe erklimmen**

Kommt es zur Beauftragung, hält der Trusted Advisor weiterhin Kontakt auf Entscheiderebene. Sein Blick reicht dabei über das einzelne Projekt hinaus. Ihm ist es ein Anliegen, die Entscheider über eine

lange Zeit persönlich zu begleiten und die Beziehung zu ihnen weiter zu vertiefen.

Man kann sich den Trusted Advisor als einen Partner vorstellen, der gemeinsam mit dem Kunden eine Treppe hochsteigt. Nach jeder Stufe überlegen beide gemeinsam: »Wie geht es jetzt weiter? Wie sieht die nächste Stufe aus? Welche Maßnahmen sind jetzt erforderlich?« Auf diese Weise helfen sich beide gegenseitig die Treppe hinauf. Einmal hält der Trusted Advisor den Kunden an der Hand und hilft ihm eine Stufe hoch, ein anderes Mal unterstützt der Kunde den Trusted Advisor. Sprich: Mal hat der Trusted Advisor eine Idee, die weiterführt, mal der Kunde.

Dieses gemeinsame Erklimmen der Treppe unterscheidet sich fundamental von der Haltung eines Dienstleisters oder Experten: Der Experte würde versichern, den Weg genau zu kennen, den Kunden an die Hand nehmen und die Treppe hochziehen. Demgegenüber würde der Dienstleister ausführen, was der Kunde vorgegeben hat: »Dieses Päckchen soll von unten nach oben getragen werden. Das mache ich für Sie.«

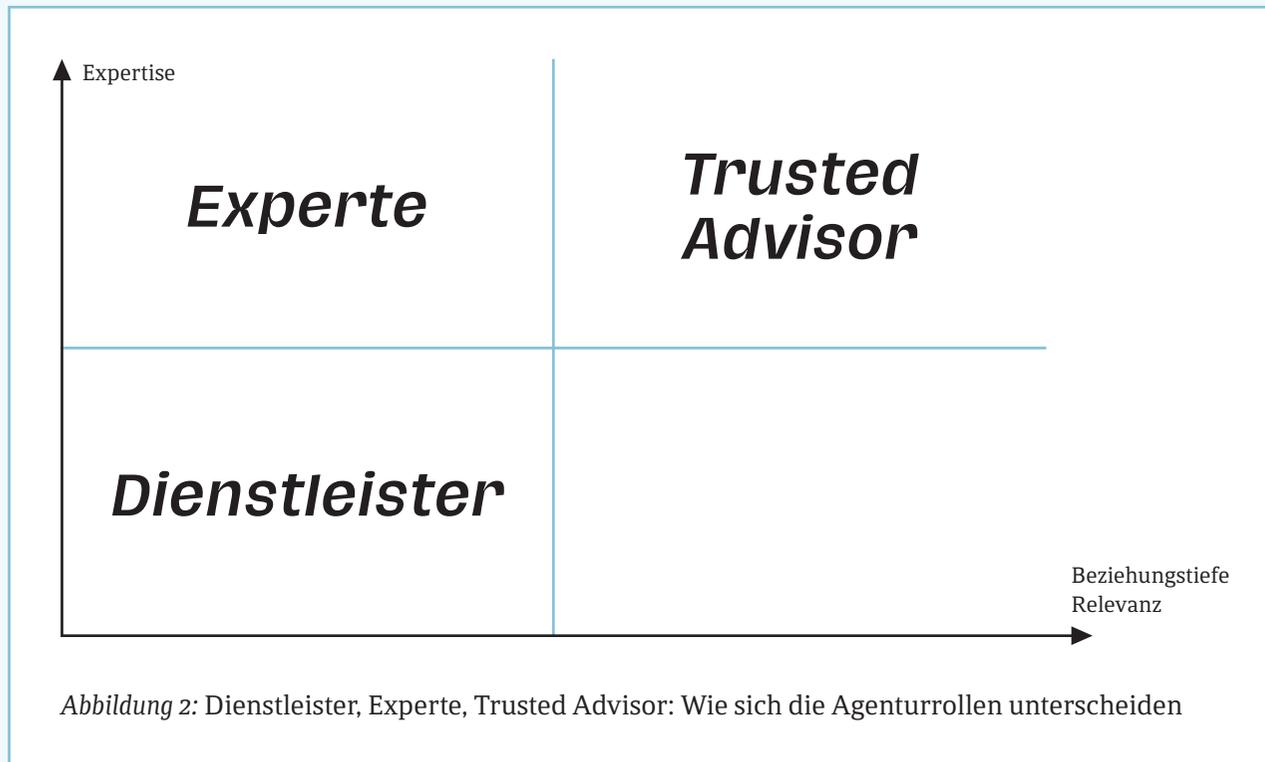
Während der Experte sich auf sein Themengebiet konzentriert, positioniert sich der Trusted Advisor als Ratgeber an der Seite des Entscheiders und als Partner, um das gemeinsam erarbeitete Zukunftsbild zu erreichen. Der Entscheider dankt es ihm, indem er ihn auch unabhängig von den aktuellen Projektthemen um Rat fragt. Er fasst zunehmend

Vertrauen zu »seinem« Trusted Advisor und wendet sich an ihn, wenn ihn ein Thema bewegt.

### **Eine ganz andere Denk- und Verhaltenswelt**

Den Vorzügen, die mit der Rolle des Trusted Advisors verbunden sind, stehen ein hohes Maß an Komplexität und die damit verbundenen Risiken gegenüber. Während ein Dienstleister oder Experte einfach das Thema der Anfrage aufgreift und umsetzt, bohrt der Trusted Advisor tiefer. Er stößt auf sehr viel größere Themen, die sich hinter der Anfrage verbergen; er bekommt es mit einer Problemwolke zu tun, die gelichtet werden muss, und mit Zielen, die erst noch definiert werden müssen. Bevor er überhaupt ein Angebot erstellen kann, muss er die Entscheider an den Tisch bekommen und führt mit ihnen oft sogar mehrere Gespräche.

Die anfängliche Investition, bis eine Beauftragung überhaupt zustande kommt, ist also vergleichsweise hoch. Vor allem aber: Trusted Advisor zu sein, das ist eine ganz andere Denk- und Verhaltenswelt. Für Agenturen ebenso wie für Kunden ist diese Welt zunächst ungewohnt. Es erfordert Zeit, die neuen Prozesse und Verhaltensweisen zu beherrschen und auf diese ganz andere Weise zueinanderzufinden.



## Die Unterschiede der Agenturrollen

Auf den Punkt gebracht: Woran lässt sich die besondere Rolle einer Trusted-Advisor-Agentur festmachen? Abbildung 2 zeigt die drei Beraterrollen Dienstleister, Experte und Trusted Advisor bezogen auf den Erfüllungsgrad der drei wesentlichen Kriterien, die den Trusted Advisor kennzeichnen — fachliche Expertise, Beziehungstiefe und Relevanz. In

der Realität sind die Abgrenzungen zwischen den Rollen nicht trennscharf, doch verdeutlicht die Abbildung die grundlegenden Unterschiede.

Der *Dienstleister* ist im Quadranten unten links positioniert: Ihm zollen Entscheider weder besondere fachliche noch besondere persönliche Anerkennung. Die Agentur macht eben ihren Job, quasi als verlängerte Werkbank des Auftraggebers. Sicher, auch eine Agentur in der Rolle des Dienstleisters unterhält enge Beziehungen ins Unternehmen des Kunden, aber doch nur auf der operativen Ebene.

Was fehlt, ist eine tiefe Beziehung zu den Entscheidern, wie sie für einen Trusted Advisor charakteristisch ist. Ohne eine solche Beziehung ist auch die Relevanz der Agentur für die Entscheider nicht sonderlich groß.

Der *Experte* (im Quadranten oben links) verfügt im Unterschied zum Dienstleister über eine große — und vor allem weithin bekannte — fachliche Expertise. Allerdings fehlt ebenso wie beim Dienstleister eine persönliche Beziehung zu Entscheidern. Natürlich unterhält die Agentur Kontakt zum Kaufentscheider, oft aber nur am Anfang und Ende des Projekts, in kritischen Projektphasen, vielleicht auch noch für einen kurzen Austausch zur anstehenden Aufgabe. Für eine tief gehende Beziehung genügt das in der Regel nicht.

Auch vonseiten der Entscheider gibt es kaum Impulse, eine engere Beziehung zum Experten einzugehen. Die Entscheider haben die Agentur zwar ins Haus geholt, vielleicht auch ein oder zwei Mal mit dem Agenturinhaber oder Kundenberater gesprochen. Als Person ist ihnen dieser aber relativ gleichgültig — Hauptsache, das Thema, für das die Agentur engagiert wurde, wird erfolgreich umgesetzt. Auf den Gedanken, sich darüber hinaus mit der Agentur zu befassen, sie gar als persönlichen Ratgeberin zu sehen, kommen sie selten. Deshalb ist auch die Relevanz, die die Agentur für sie hat, eher gering.

Im Quadranten oben rechts ist der *Trusted Advisor* positioniert. Eine hohe fachliche Expertise ist

für ihn selbstverständlich; darin unterscheidet er sich nicht wesentlich vom Experten. Was ihn jedoch auszeichnet, sind zwei weitere Kriterien, die bei ihm besonders stark ausgeprägt sind: sein Grad an Beziehungstiefe sowie seine Relevanz für den Entscheider.

Beziehungstiefe heißt: Der Trusted Advisor pflegt eine langfristig angelegte, intensive und persönliche Beziehung zu Entscheidern. Er stellt die jeweilige Entscheiderin in den Mittelpunkt seines Denkens und Handelns, ergründet mit ihm die Ziele hinter dem Anlass der Anfrage, hinterfragt kritisch Vordergründiges, spricht diffizile Themen offen an – und schafft so eine große Beziehungstiefe. Diese Agentur, so gewinnt der Entscheider den Eindruck, »ist wichtig für unser Unternehmen, aber auch für meine persönlichen und beruflichen Ziele«.

Für eine Entscheiderin, die so empfindet, hat die Agentur auch eine hohe Relevanz. Sie wird von ihm als wichtige Stimme wahrgenommen, der er vertraut und auf die er Wert legt (mehr dazu in Kapitel 4, Abschnitt »Relevanz«). ■

## KAPITEL 03:

# Die Basis für den Trusted Advisor — Vertrauen

### Inhalt Kapitel 03:

#### 21 Die Einflussfaktoren von Vertrauen

#### 24 Vertrauen aufbauen

Grundlegend ist für den Trusted Advisor der Aufbau von Vertrauen. Das bezieht sich zunächst auf den direkten Umgang mit Interessenten und Kunden, zu denen er eine langfristige, intensive und persönliche Beziehung anstrebt. Der Aufbau von Vertrauen bezieht sich aber auch auf die Zielgruppe insgesamt: Über die Website, über Bücher, Vorträge und andere öffentliche Auftritte verdient sich ein Trusted Advisor Vertrauen. Seine Präsenz als Meinungsführer eines bestimmten Themas strahlt Kompetenz aus und vermittelt das Gefühl, ihm vertrauen, sich an ihn anlehnen zu können (siehe auch Kapitel 4, Abschnitt ›Relevanz‹).

Vertrauen aufzubauen ist ein längerer Prozess, man erarbeitet es sich schrittweise: durch echtes Interesse, einen Ratschlag ohne Berechnung an der richtigen Stelle, die Ablehnung eines Auftrags, weil ihn ein anderer besser ausführen kann. All das sind Investments in eine größere Beziehungstiefe und damit zugleich in jenes wertvolle Gut ›Vertrauen‹.

## Die Einflussfaktoren von Vertrauen

David Maister folgend<sup>2</sup> entsteht Vertrauen aus Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Vertrautheit. Zudem kommt es darauf an, sich von einem Übermaß an Selbstbezogenheit zu lösen und sich stattdessen auf das Befinden und die Probleme des Gegenübers zu konzentrieren. Der amerikanische Wirtschaftsprofessor und Managementberater weist insbesondere auf die Bedeutung der beiden Dimensionen Vertrautheit und Selbstbezogenheit hin: Menschen vertrauen denjenigen, mit denen sie bereit sind, über schwierige Themen zu sprechen (Vertrautheit), und denen, die zeigen, dass sie sich um sie kümmern (geringes Maß an Selbstbezogenheit).

Um Vertrauen aufzubauen, sind alle vier Dimensionen wichtig — und ein Trusted Advisor sollte in den Augen seiner Kunden in jedem dieser Bereiche

---

<sup>2</sup> David Maister u. a.: ›The Trusted Advisor‹ Free Press 2001, Kapitel 5

gut abschneiden. Es reicht zum Beispiel nicht aus, wenn ein Kunde zwar der Expertise des Trusted Advisors vertraut, also dessen Glaubwürdigkeit hoch einschätzt, jedoch seinen Motiven misstraut, weil dieser allzu selbstbezogen und auf seinen eigenen Vorteil bedacht auftritt.

### **Glaubwürdigkeit**

Glaubwürdigkeit entsteht in erster Linie durch Worte: Der Kunde glaubt dem, was der Trusted Advisor sagt. Er vertraut seinen Worten, weil er dahinter eine große fachliche Kompetenz erkennen kann. Entscheidend dafür ist, dass der Trusted Advisor über fundierte Expertise nicht nur verfügt, sondern diese auch vermittelt. Zum fachlichen Wissen gesellt sich daher seine Präsenz, also sein Auftreten, sein Handeln und seine Art, über sein Thema zu sprechen und seine Inhalte zu präsentieren.

Damit der Aufbau von Glaubwürdigkeit funktioniert, braucht es neben der fachlichen Kompetenz eine emotionale Komponente — nämlich das Gefühl, dass der Trusted Advisor es ehrlich meint und sein Wissen und seine Erfahrung im Sinne des Kunden einsetzt. Mit seiner Art der Kommunikation zeigt er, dass es ihm ein ehrliches Anliegen ist, die wahren Ziele seines Gegenübers aufzuspüren und die Problemwolke gemeinsam mit ihm zu durchdringen. Dazu gehört auch, vorausschauend Bedürfnisse anzusprechen, etwa indem er sagt: »Wissen Sie, wenn ich in Ihrer Lage wäre, würde ich mir über X Gedan-

ken machen. Kann es sein, dass das ein Thema für Sie ist?«

Den meisten Agenturen fällt es relativ leicht, Glaubwürdigkeit aufzubauen. Ihnen kommt zugute, dass sie in ihrem Gebiet über fundiertes Wissen und viel Erfahrung verfügen und ihren Kunden daher tatsächlich Orientierung bieten können.

Um Glaubwürdigkeit zu schaffen, rät David Maister sinngemäß:

- Seien Sie ehrlich — auch Übertreibungen schaden.
- Sagen Sie es offen, wenn Sie etwas nicht wissen.
- Lieben Sie Ihr Thema und vertreten Sie es mit Engagement. Machen Sie das auch in Ihrer Ausdrucksweise und Körpersprache deutlich.

### **Verlässlichkeit**

Verlässlichkeit, der zweite große Einflussfaktor für den Aufbau einer Vertrauensbasis, verbindet die Worte mit den Taten — im Sinne von: »Auf die Versprechen dieser Agentur kann ich mich verlassen.« Die Entscheider trauen der Agentur zu, dass sie das Projekt nach Plan voranbringt, die Ziele erreicht

und sich in jeder Hinsicht konsistent verlässlich verhält.

Ein Trusted Advisor versteht es, bei allen sich bietenden Gelegenheiten sowohl rationale als auch emotionale Verlässlichkeit zu zeigen. Er schafft bewusst wiederholt Möglichkeiten, etwas zu versprechen, um es dann einzuhalten — und belegt so immer wieder seine Verlässlichkeit. Zum Beispiel schickt er rechtzeitig vor einem Treffen eine Agenda; er verspricht seinem Gegenüber ein Buch, das er ihm am Tag darauf zuschickt; er stellt während eines Meetings eine kleine To-do-Liste auf und sorgt dafür, dass sie anschließend abgearbeitet wird; er meldet sich regelmäßig bei Entscheidern, auch wenn gerade kein Jour fixe ansteht; er ist präsent, wenn eine Entscheiderin mit ihm etwas besprechen möchte; er hält sich über die Ereignisse bei den Entscheidern und in deren Unternehmen auf dem Laufenden.

Verlässlichkeit zeigt sich über die Zeit und lässt sich deshalb nur langsam aufbauen. Entscheidend ist die wiederholte Erfahrung des Kunden, dass die Agentur Wort hält.

### **Vertrautheit**

Vertrautheit bestimmt in hohem Maße das Vertrauen zwischen zwei Menschen. Eine hohe Vertrautheit besteht, wenn die Bereitschaft vorhanden ist, mit einem Menschen auch über schwierige Themen zu sprechen. Sie bedeutet also emotionale Nähe und gründet auf Ehrlichkeit, der Bereitschaft, Grenzen

zu akzeptierten, diese aber auch unter Wahrung des gegenseitigen Respekts zu erweitern. Wachsende Vertrautheit bedeutet, dass weniger Themen von der Diskussion ausgeschlossen sind.

Vertrautheit muss aber nicht heißen, über private Angelegenheiten zu sprechen. Das kann vorkommen, meist ist es aber nicht der Fall. In der Regel belasten einen Geschäftsführer oder Bereichsleiter Sorgen, die das Unternehmen betreffen, etwa wenn vom Erfolg einer Produkteinführung die Zukunft eines Unternehmensbereichs abhängt, wenn es um Einstellungen und Entlassungen geht, um Reorganisationen oder Werksschließungen. Entscheidungen bei solchen Themen berühren auch emotional, und hierüber mit einem Agenturvertreter zu sprechen, verlangt ein hohes Maß an Vertrautheit.

Mit Vertrautheit ist also nicht die Form von Intimität gemeint, bei der man sein gesamtes Privatleben mit dem Kunden teilt und umgekehrt. Wohl aber geht es darum, persönliche Dinge, die mit den anstehenden geschäftlichen Problemen zusammenhängen, zu besprechen.

Der Aufbau von Vertrautheit ist ein ›Spiel‹ mit steigendem Einsatz und Risiko: Die eine Partei bietet ein Stück von sich selbst an, die andere geht darauf ein und vertieft damit die Intimität. Oder sie entscheidet sich, auf das angesprochene Thema nicht einzugehen — und zieht damit eine Grenzlinie. Ungeschickte Versuche, zu früh Intimität herzustellen, können Abwehr provozieren und damit zum Ge-

genteil führen. In jedem Fall gilt es zu erkennen und zu akzeptieren, wenn das Gegenüber eine Grenze gesetzt hat.

Ein Trusted Advisor lässt sich auf dieses Spiel ein und weiß, dass er damit ein gewisses Risiko eingeht. Um Vertrautheit aufzubauen, führt David Maister unter anderem folgende Empfehlungen auf:

- Haben Sie keine Angst. Intimität zu schaffen erfordert Mut. Sicherlich haben Sie in Ihrem Leben schon einige Male intime Beziehungen aufgebaut. Es ist hier nicht anders.
- Machen Sie den ersten Schritt. Einer muss damit anfangen, Vertrautheit zu schaffen und damit Vertrauen aufzubauen. Es hat keinen Sinn, darauf zu warten, dass der Kunde damit beginnt.
- Testen Sie bei Ihrem Gegenüber die Grenze, bis zu der Sie gehen können. Versetzen Sie sich in die Position des Kunden: Würden Sie an seiner Stelle über das Thema sprechen wollen? Wenn die Antwort Ja lautet, können Sie das Thema ansprechen — mit der Chance, ein weiteres Stück Vertrautheit zu schaffen.

- Achten Sie darauf, das Thema zur richtigen Zeit und auf die richtige Weise anzusprechen. Bauen Sie Ihrem Gegenüber auch gleich eine Brücke für den Fall, dass er die Frage nicht beantworten möchte. Etwa indem Sie fragen: »Ist xyz heute ein Thema für Sie?«

### **Selbstbezogenheit**

Während die Dimensionen Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Vertrautheit positiv mit Vertrauen verbunden sind, also zum Vertrauensaufbau beitragen, besteht zwischen Selbstbezogenheit und Vertrauen eine negative Kopplung. Kaum etwas löst größeres Misstrauen aus als eine Person, die mehr an sich selbst interessiert zu sein scheint als an den Kunden und deren Problemen.

Beim Thema Selbstbezogenheit geht es nicht nur ums Geldverdienen, also die Neigung mancher Agenturinhaber, bei ihren geschäftlichen Entscheidungen in erster Linie auf ein möglichst hohes Honorar zu schießen. Mit Selbstbezogenheit ist vielmehr alles gemeint, was einen Menschen dazu bringt, sich auf sich selbst statt auf andere zu konzentrieren, etwa die Neigung, zu selbstbewusst aufzutreten, das Bedürfnis, immer der Erste oder Beste zu sein, oder der Wunsch, bei anderen mit der eige-

nen Intelligenz zu glänzen.

Typisch für eine überzogene Selbstorientierung ist es zum Beispiel, dem Gegenüber nicht zuzuhören, sondern sofort die Lösung zu wissen, auch wenn man das Problem noch gar nicht richtig verstanden und eingegrenzt haben kann. Das Bedürfnis nach einem schnellen persönlichen Erfolg ist größer als der Wunsch, dem Kunden zu helfen. Es geht weniger um den Kunden, als darum, recht zu behalten und sich ins beste Licht zu rücken.

Wer sich selbst in den Vordergrund spielt, entfernt sich vom Kunden und erschwert damit den Aufbau von Vertrauen. Kunden reagieren in der Regel sensibel auf eine zu große Selbstbezogenheit. Negativ registrieren sie zum Beispiel, wenn ihr Gegenüber

- eine Tendenz hat, ständig eigene Geschichten zu erzählen,
- dazu neigt, den anderen nicht ausreden zu lassen,
- das Bedürfnis hat, Gesprächspausen mit Konversation zu überbrücken,
- ständig klug, hell oder witzig erscheinen möchte,

- auf direkte Fragen unklar oder ausschweifend antwortet,
- sich schwer damit tut zuzugeben, etwas nicht zu wissen,
- sich im Namedropping anderer Kunden übt,
- stets die eigenen Qualifikationen betont,
- dazu neigt, vorschnelle Antworten zu geben,
- es liebt, das letzte Wort zu haben,
- Hypothesen aufstellt, ohne den anderen vollständig angehört zu haben,
- das Gefühl vermittelt, nicht richtig zuzuhören.

Demgegenüber versteht es ein Trusted Advisor, sich selbst zurückzunehmen. Er konzentriert sich darauf, das Problem seines Gegenübers zu verstehen, anstatt vorzupreschen und eine voreilige Lösung zu präsentieren. Er hört zu, ohne sich ablenken zu lassen, und fasst das Gehörte zusammen, um sicherzustellen, dass er alles richtig verstanden hat.

## Vertrauen aufbauen

Der Aufbau von Vertrauen ist eine Aufgabe, die einen Trusted Advisor ständig begleitet. Was heißt das in der gelebten Praxis? David Maister beschreibt in seinem bereits zitierten Buch *The Trusted Advisor* elf Prinzipien, die sehr schön zeigen, wie die vier Dimensionen von Vertrauen zusammenspielen und worauf es bei dessen Aufbau ankommt. Neun dieser Prinzipien sind im Folgenden umrissen und um meine Erfahrungen angereichert.

### Prinzip 1: Den ersten Schritt machen

Wenn Sie zu einer Person eine Beziehung aufbauen möchten, ist es an Ihnen, den ersten Schritt zu machen. Indem Sie auf sie zugehen, ihr zum Beispiel einen Gefallen erweisen, zeigen Sie Ihre Bereitschaft, in eine Beziehung mit ihr zu investieren. Natürlich, den ersten Schritt zu machen birgt immer auch das Risiko der Zurückweisung. Zugleich signalisieren Sie aber, dass Sie sich gerne für eine gemeinsame Beziehung und eine gemeinsame Arbeit engagieren möchten.

Den ersten Schritt machen — das kann zum Beispiel bedeuten, schon vor dem Pitch Kontakt zu Entcheidern zu suchen und Vorgespräche zu führen. Auch wenn Sie auf Widerstände stoßen, man Sie zu den Entscheidern nicht vorlassen möchte, geben Sie nicht auf. Sie investieren einige Mühe, um trotzdem

durchzukommen. Oder Sie reflektieren, wenn ein Kunde direkt anfragt, nach dem Gespräch erst noch mit Ihrem Team die Situation des Kunden, bevor Sie ein Angebot erstellen. Sprich: Sie sind bereit, einen Extraweg zu gehen, um die Ziele des Kunden noch besser zu verstehen. Sie machen einen ersten Schritt und gehen in Vorleistung, indem Sie die Problemwolke des Kunden bereits ein Stück weit lichten und ihm so einen unmittelbaren Nutzen bieten.

### **Prinzip 2: Zeigen statt sagen**

Es reicht nicht, einfach nur zu sagen: »Ich bin zuverlässig«, »Ich habe Ihre Situation verstanden«, »Ich bin eine angenehme, hilfsbereite Person«, »Ich habe viel Erfahrung mit Ihrer Art von Problemen«. Wenn Ihr Gegenüber Vertrauen zu Ihnen fassen soll, müssen Sie Ihren Worten Taten folgen lassen und belegen, dass Sie wirklich zuverlässig sind, seine Situation wirklich verstanden haben und sein Problem wirklich lösen können. Zeigen und vormachen, lautet die Devise, nicht nur davon reden.

Auch kleine Gesten können viel ausdrücken, sofern sie nicht zu eingeübt wirken. Das kann eine Karte zum Geburtstag sein oder eine kleine Aufmerksamkeit ohne konkreten Anlass. Zum Beispiel können Sie einem Kunden eine Information zusenden oder ihn anrufen und nach seiner Meinung für eine Idee fragen. Damit zeigen Sie, dass Sie ihn wertschätzen; dass Sie in seinen Kategorien, nicht in Ihren eigenen denken; dass Sie für ihn eine Quelle

guter Ideen und Anregungen sind; dass Sie mit ihm in Kontakt bleiben möchten. All das sagen Sie nicht, sondern Sie zeigen es mit einer einfachen Geste.

### **Prinzip 3: Auf den Unterschied achten**

Für den Aufbau einer Beziehung ist es wichtig, das Gegenüber als Individuum zu sehen und nicht als Mitglied einer Gruppe. Die Leitfrage lautet daher: »Was unterscheidet diese Person von meinen anderen Kunden?« Aus diesen Unterschieden ergibt sich, wie Sie sich ihr gegenüber verhalten. Das Problem ist nur: Wir Menschen neigen dazu, das genaue Gegenteil zu tun. Anstatt auf individuelle Unterschiede zu achten, richten wir unser Augenmerk auf das Bekannte und Vertraute. Wir knüpfen an frühere Erfahrungen an, nutzen bewährte Herangehensweisen und Instrumente. Auch Agenturen glauben oft zu wissen, was sich der Kunde wünscht – und versuchen ihn zu beeinflussen, genau das zu denken und zu tun.

Mit Blick auf den Beziehungsaufbau ist dieses Verhalten wenig hilfreich. Geben Sie Ihrem Gesprächspartner stattdessen die Gelegenheit, über seine Themen, Sorgen und Ziele zu sprechen. Auf diese Weise erfahren Sie, was ihn von anderen Kunden unterscheidet. Sie bekommen heraus, wo seine Interessen, Präferenzen, Vorlieben und Abneigungen liegen.

Das hat große Vorteile: Zum einen können Sie besser entscheiden, ob Ihr Gegenüber als Kunde zu

Ihnen passt und Sie mit ihm überhaupt eine tiefere Beziehung eingehen möchten. Zum anderen verstehen Sie den anderen jetzt viel besser. Sie können beurteilen, worauf es ihm wirklich ankommt und was Sie tun können, damit er Sie schätzen lernt.

### **Prinzip 4: Keine ungebetenen Ratschläge**

»Ich weiß, wie Ihr Problem zu lösen ist. Sie müssen Folgendes tun ...« Die nun vorgetragene Lösung mag brilliant sein – doch es gibt Situationen, in denen das Gegenüber keine Ratschläge hören möchte. Wichtiger ist oft emotionale Unterstützung, Verständnis für das Problem oder die Gelegenheit, seine Gedanken zu ordnen, indem der Gesprächspartner sie in einem angstfreien Umfeld ausspricht.

Achten Sie darauf, Ihrem Kunden nur dann Rat zu erteilen, wenn Sie sicher sind, dass er ihn akzeptiert. Vielleicht möchte er in der aktuellen Situation gar keine Ratschläge hören, sondern einfach nur, dass Sie ihm ein offenes Ohr schenken. Menschen wünschen sich Bestätigung, Zustimmung, Unterstützung, Wertschätzung – weniger jedoch ungebetene Ratschläge. Das gilt natürlich auch für Ihre Kunden.

### **Prinzip 5: Keine voreiligen Ratschläge**

Eine Beziehung braucht Zeit, um sich zu entwickeln. Vom Stand der Beziehung hängt es ab, wie vertraut man einander ist und welche Themen bereits angebracht sind oder auf welche Weise sie angespro-

chen werden sollten. Der häufigste Verstoß gegen diese Regel liegt darin, voreilig Rat zu geben. Auf ein wichtiges Problem scheinbar leichthin eine Antwort zu geben, wirkt im frühen Stadium einer Beziehung wenig vertrauenerweckend. Dem Gegenüber fällt es schwer, solche Ratschläge ernst zu nehmen.

Als Trusted Advisor müssen Sie sich gewissermaßen erst noch das Recht verdienen, Rat anbieten zu dürfen. Dazu sind drei Voraussetzungen zu erfüllen: Sie haben die Situation des Kunden verstanden, ebenso haben Sie verstanden, wie der Kunde die Situation sieht, und es ist Ihnen gelungen, ein gemeinsames Verständnis der Situation herzustellen. Erst dann ist der Zeitpunkt gekommen, mögliche Problemlösungen zu skizzieren.

### **Prinzip 6: Nachfragen**

Es führt schnell zu Konflikten und schadet einer Beziehung, wenn Dinge im Vagen bleiben. Fragen Sie deshalb höflich, aber bestimmt nach, wenn sich Ihr Gegenüber unklar ausdrückt.

Wenn Ihr Kunde zum Beispiel sagt: »Ich bin mir nicht sicher, ob das funktioniert«, kann das vieles bedeuten:

- »Der Vorschlag gefällt mir nicht.«

- »Das gefällt mir. Aber ich glaube nicht, dass ich meine Kollegen davon überzeugen kann.«
- »Das könnte funktionieren. Aber nicht in der Form, wie Sie es vorgestellt haben.«
- »Ich bin nicht überzeugt, aber erzählen Sie mir mehr davon.«
- »Lassen Sie das Thema fallen, oder Sie fangen an, mich ernsthaft zu verärgern.«

Um Missverständnisse zu vermeiden und richtig reagieren zu können, brauchen Sie Klarheit darüber, was Ihr Kunde wirklich meint. Fragen Sie deshalb nach, etwa indem Sie sagen: »Stimmt, ich kann mir auch einige Gründe dafür vorstellen, dass dieser Vorschlag womöglich nicht funktioniert. Was macht Sie denn skeptisch?«

### **Prinzip 7: Klartext reden**

Die Gefahr, sich unklar auszudrücken, besteht natürlich auch aufseiten des Trusted Advisors. Dadurch entstehen leicht Missverständnisse, die zu einem Vertrauensverlust führen und die Beziehung stören können. Stellen Sie deshalb sicher, dass Ihr Gegenüber versteht, was Sie sagen wollen oder was Sie von ihm erwarten. Vermeiden Sie

es, im Ungefähren zu bleiben. Ein guter Ratgeber versteht sich so auszudrücken, dass er verstanden wird. Das Prinzip der klaren Worte bedeutet auch, wenn notwendig dem Kunden zu widersprechen oder eine kritische Situation offen darzustellen. Ein Trusted Advisor spricht die Wahrheit aus, auch wenn sie unangenehm ist. Mit Taktgefühl, aber doch sehr klar.

### **Prinzip 8: Um Hilfe bitten**

Ein Trusted Advisor muss nicht allwissend sein, um das Vertrauen des Kunden zu gewinnen. Im Gegenteil: Hilfreicher ist es, bei der Problemlösung gelegentlich auch nach dem Rat des Kunden zu fragen. Beratung ist keine Solovorstellung, sondern eher mit einem Duett vergleichbar, das Trusted Advisor und Kunde gemeinsam spielen. Beide stellen sich aufeinander ein und stärken so ihre Beziehung. Anstatt zu sagen: »Überlassen Sie das Problem mir, ich werde alles für Sie lösen«, ist es sinnvoller, den Kunden einzubeziehen und ihn auch einmal um Hilfe zu bitten: »Ich bin mir an dieser Stelle nicht ganz sicher, wie das zu handhaben ist. Können wir darüber einmal sprechen?«

Der Punkt ist: Wenn Sie auf diese Weise um Hilfe fragen, behalten Sie den Fokus zuverlässig auf dem Thema des Kunden. Sie laden Ihr Gegenüber ein, sein Problem gemeinsam zu lösen. Auf diese Weise fördern Sie auf besonders effektive Weise den Aufbau von Vertrauen.

### **Prinzip 9: Interesse am Gegenüber zeigen**

Wenn Sie die Zuneigung eines Menschen gewinnen möchten, gibt es einen bewährten Weg: Sie müssen erreichen, dass er über sich selbst spricht. Auf diese Weise erhalten Sie die Gelegenheit, viel über ihn zu erfahren. Dieses Wissen können Sie im weiteren Verlauf der Beziehung nutzen, um sich auf Ihr Gegenüber einzustellen und seine Situation richtig zu verstehen.

Zeigen Sie deshalb aufrichtiges Interesse an Ihrem Gesprächspartner. Stellen Sie Fragen. Und noch mehr Fragen. Forschen Sie nach, wenn er eine Ansicht äußert: »Was bringt Sie zu dieser Schlussfolgerung?«, »Warum denken Sie das?«, »Meinen Sie, das stimmt immer? Oder nur unter bestimmten Umständen?« Je mehr der andere auf solche Fragen eingeht, desto besser verstehen Sie ihn mit der Zeit. Und genau darauf kommt es an, wenn Sie Vertrauen aufbauen wollen. Es gilt, beim Gegenüber das Gefühl zu wecken: »Diese Agentur versteht mich.«

Natürlich reicht es nicht, nur Fragen zu stellen. Ebenso wichtig ist es, gut zuzuhören und sich die Antworten des Gesprächspartners zu merken. Nur so lässt sich bei späteren Begegnungen daran anknüpfen. Machen Sie sich also nach jedem Kontakt Notizen — als Hilfsmittel, um später Ihr ehrliches Interesse am Gegenüber unter Beweis stellen zu können. ■

## KAPITEL 04:

# Haltung und Handwerk des Trusted Advisors — einige Impulse

### Inhalt Kapitel 04:

- 29 **Gesprächs- und Prozesssteuerungskompetenz**
- 32 **Problemlösungskompetenz und Reflexion**
- 33 **Beziehungsstil**
- 34 **Relevanz**

**W**er sich für die Rolle des Trusted Advisors entscheidet, lässt sich auf ein ebenso anstrengendes wie lohnendes Projekt ein. Es setzt die Bereitschaft voraus, sich ständig weiterzuentwickeln, Haltung und Handwerk eines Trusted Advisors zu erlernen und zu trainieren. Dabei bezieht sich die Rolle des Trusted Advisors auf alle Personen, die mit dem Entscheider kommunizieren, aber auch auf das Unternehmen insgesamt: Die Agentur tritt nach außen als Trusted Advisor auf.

Die Folgen sind weitreichend. Hatte es die Agentur in der Expertenrolle mit vertrauten, klar definierten Problemen zu tun, sind in einer Trusted-Advisor-Organisation zwar die Kundenziele bekannt, die Wege dahin jedoch häufig noch nicht. Die Herausforderung liegt deshalb darin, einen gemeinsamen Zielerreichungsprozess zu initiieren, bei dem alle Beteiligten sich nur bedingt auf ihr Erfahrungswissen verlassen können. Je nach Ziel und Aufgabenstellung sind andere Kompetenzen erforderlich, und es gilt, die Projektteams dementsprechend immer wieder anders zusammenzustellen —

möglicherweise auch unter Hinzuziehung externer Experten.

Damit wird auch die Führung der Agentur deutlich anspruchsvoller. Es kommt nicht nur darauf an, für die wechselnden Aufgaben jeweils die richtigen Leute einzusetzen, sondern es gilt zudem, dafür Sorge zu tragen, dass diese interdisziplinär besetzten Teams die notwendigen Lösungen auch tatsächlich entwickeln und die Kundenziele erreichen können. Grafiker, Texter, Programmierer und andere Spezialisten, die keinen Kontakt zu Entscheidern auf Kundenseite haben, können weiterhin ihre klar definierte Arbeit machen, ohne sich zum Trusted Advisor entwickeln zu müssen. Doch auch sie sind eingebettet in den größeren Kontext der Kundenziele und der Rolle der Agentur beim Kunden.

Mit anderen Worten: Nerds werden gebraucht und dürfen Nerds bleiben. Sie müssen jedoch im Dialog mit all jenen sein, die Kontakt zu den Entscheidern haben, und bei ihrer Arbeit immer darauf achten, dass der Blick auf das große Ganze gewahrt bleibt.

Die Entscheidung für die Rolle des Trusted Advisors ist für eine Agentur der Beginn einer kontinuierlichen Personal- und Organisationsentwicklung im eigenen Haus. Damit verbunden ist der Aufbau von Beratungskompetenz, die mit Beratung, wie sie heute in vielen Agenturen verstanden wird, nur wenig zu tun hat. Was braucht es, um sich als Agentur vom Dienstleister oder Experten zum Trusted Advisor zu entwickeln? Welche Haltung und welche besonderen Kompetenzen sind erforderlich?

## **Gesprächs- und Prozesssteuerungskompetenz**

Ein Trusted Advisor lenkt den Prozess, achtet aber gleichzeitig auf Augenhöhe. Niemals lässt er zu, dass der Kunde der König ist — aber auch er selbst ist nicht König. Seine Rolle ist die des führenden Partners unter Gleichberechtigten. Das ist wie beim Tanzen: Einer führt, einer wird geführt, beide sind gleichberechtigt.

Eine anspruchsvolle Haltung, die besondere Fähigkeiten erfordert. Allen voran eine hohe Gesprächs- und Prozesssteuerungskompetenz. Sie ist für den Trusted Advisor das wichtigste Hilfsmittel, um Vertrauen zum Entscheider aufzubauen, im Schulterschluss mit ihm die Problemwolke zu betrachten, gemeinsam die identifizierten Probleme zu lösen — und bei all dem stets der führende Part-

ner zu bleiben. Während des gesamten Prozesses, von der Anfrage bis zur Umsetzung, kommt es in den unterschiedlichsten Situationen immer wieder auf diese Kompetenz an. Diese sich anzueignen und in der Praxis richtig einzusetzen ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der nie endet, sicherlich aber die größten Erfolge schon in den ersten zwei bis drei Jahren mit sich bringt.

### **Den Kunden an die Hand nehmen**

Die erste Herausforderung liegt darin, dem Kunden von vornherein zu signalisieren: »Dieser Prozess ist anders als gewohnt, diese Agentur geht einen anderen Weg.« Mit einer geschickten Gesprächs- und Prozesssteuerung nimmt der Trusted Advisor den Kunden behutsam an die Hand und zeigt ihm schrittweise, wie dieser andere Weg aussieht. Ihm gelingt es, die Gespräche so einfühlsam zu führen, dass der Kunde die andere Vorgehensweise versteht und annimmt.

›Den Kunden an die Hand nehmen‹ setzt voraus, bereits während des Anfrageprozesses an den oder die Entscheider überhaupt heranzukommen. In vielen Fällen ist das alles andere als einfach: Wird die Agentur zum Pitch eingeladen, gilt es, den Standardprozess zu durchbrechen, um die notwendigen Kontakte und Informationen zu erhalten oder in Stufen immer mehr herauszufinden. Zum Beispiel haben Sie im Vorfeld mit einigen Entscheidern gesprochen und wichtige Informationen erhalten,

eine zentrale Geschäftsentscheiderin ist jedoch bis zum Pitchtermin nicht erreichbar. In diesem Fall nehmen Sie am Pitch teil, verweisen aber darauf, dass Sie einen fertigen Vorschlag und ein Angebot erst machen können, wenn Sie mit dieser Entscheiderin ein Gespräch geführt haben. Auf diese Weise akzeptieren Sie zwar den vorgegebenen Standardprozess, verdeutlichen aber zugleich Ihre besondere Arbeitsweise als Trusted Advisor.

Natürlich kann es trotz bester Gesprächsführung und Prozesssteuerung passieren, dass der Kunde strikt auf dem standardisierten Anfrageprozess besteht. Wahrscheinlich sucht er dann tatsächlich einen Experten, keinen Trusted Advisor. Für die Agentur stellt sich in diesem Fall die Frage, ob sie sich um den Expertenauftrag bewirbt oder den Prozess abbricht und auf den Kunden verzichtet.

### **Kunden auf Augenhöhe zurückholen**

Ein Trusted Advisor hat sich von der Rolle des Dienstleisters oder Experten bewusst verabschiedet, weil ihm die gleichberechtigte Partnerschaft zum Kunden wichtig ist. Augenhöhe ist für seine Rolle substanziell, und ein Rückfall in eine asymmetrische Beziehung kommt für ihn nicht infrage. Doch so einfach ist das nicht: Viele Unternehmen sind bei Agenturen die Dienstleister- oder Expertenrolle gewohnt und neigen deshalb dazu, auch im Verhältnis zum Trusted Advisor in vertraute Verhaltensweisen zurückzufallen.

Ein echter Trusted Advisor wird eine König-Kunde-Beziehung nicht dulden. Keinesfalls wird er sich zum Dienstleister degradieren lassen. Stattdessen setzt er seine Gesprächs- und Prozesssteuerungskompetenz ein, um den Kunden wieder auf Augenhöhe zurückzuholen. Er holt ihn — bildlich gesprochen — zu sich heran und setzt sich neben ihn, um gemeinsam mit ihm die Situation zu besprechen.

### **Gespräch in der Hand behalten**

Sein Geschick, Gespräche zu lenken und dennoch Augenhöhe zu wahren, stellt der Trusted Advisor während des ganzen Anfrage- und Umsetzungsprozesses immer wieder unter Beweis. Mal lenkt er das Gespräch eher dominant, mal sehr sanft, doch niemals gibt er das Heft aus der Hand. Er lässt sein Gegenüber erzählen, führt aber durch kluges, manchmal auch beharrliches Fragen und Nachfragen immer wieder zum Thema zurück. Am Ende hat der Kunde das Gefühl: Das war ein gutes Gespräch!

Die große Herausforderung besteht darin, das Spannungsfeld zwischen ›Raum lassen‹ und ›Gespräch lenken‹ zu meistern. Der Trusted Advisor versteht es, dem Gespräch genügend Raum zu geben, damit sich eine Beziehung entwickeln kann; er baut die Beziehung nicht aktiv auf, sondern lässt sie entstehen. Zugleich hält er jedoch das Heft des Handelns fest in der Hand und lenkt das Gespräch von Anfang an.

Dazu braucht es eine offene Haltung, vor allem die Fähigkeit, dem anderen zuzuhören und sich selbst zurückzunehmen. Aber ebenso notwendig ist es, unterschiedliche Gesprächstechniken zu beherrschen. Eine bewährte Technik, die Führungsrolle gleich zu Beginn eines Gesprächs einzunehmen, liegt zum Beispiel in der gegenseitigen Klärung der Gesprächsziele. Hat man sich darauf geeinigt, wissen beide Seiten, wohin die Reise geht. Der Trusted Advisor kann das Gespräch mit einem klaren Ziel vor Augen führen und im weiteren Verlauf immer wieder darauf zurückkommen.

### **Entscheider an den Tisch bekommen**

Es gibt selten *den einen* Entscheider. Wenn Sie beim Kunden mit einem Entscheider sprechen, dürfen Sie in der Regel davon ausgehen, dass nicht nur er allein über den Auftrag befindet. Höchstwahrscheinlich gibt es weitere Personen, die mitreden, vielleicht auch das letzte Wort haben. Weitere Entscheider oder Mitentscheider können in der Hierarchie über Ihrem ersten Gesprächspartner angesiedelt sein, etwa im Vorstand oder Aufsichtsrat, aber auch in der Ebene darunter.

Gerade Agenturen sehen sich meist mit zwei unterschiedlichen Kategorien von Entscheidern konfrontiert, die es beide in den Blick zu nehmen gilt. Da sind auf der einen Seite die Business-Entscheider, die aus den Geschäftsbereichen, Produktbereichen oder der Geschäftsleitung kom-

men, auf der anderen Seite die Fachentscheider, zum Beispiel der Leiter Marketing oder der Leiter Kommunikation. Fast immer gibt es einen Stille-Post-Effekt: Auf dem Weg von der Geschäftsleitung über die Produkt- und Bereichsleitung zum Marketingentscheider gehen wesentliche Informationen verloren. Umso wichtiger ist es für den Trusted Advisor, mit allen beteiligten Entscheidern zu sprechen, und wo das nicht geht, zumindest mit so vielen Entscheidern wie möglich. Nur so kann er ungefiltert an deren Probleme und Ziele herankommen.

Wird das Angebot eines Trusted Advisors abgelehnt, geschieht das oft aus dem Grund, dass nicht alle Entscheider in den Anfrageprozess involviert waren. Der eine oder andere Entscheider findet seine Ziele und Gedanken nicht im Angebot wieder oder fühlt sich gar übergangen. Mit anderen Worten: Man ist sich intern über den Auftrag nicht einig geworden — gar nicht so selten ...

So weit möchte es der Trusted Advisor nicht kommen lassen, was wiederum viel Geschick bei der Gesprächs- und Prozesssteuerung verlangt: Es gilt, in der begrenzten Zeit des Anfrageprozesses die beteiligten Entscheider in Erfahrung zu bringen und an den Tisch zu bekommen, zumindest aber mit jedem von ihnen zu sprechen. Nur so ist es möglich, die Ziele aller Entscheider im Angebot zu berücksichtigen — was die Chance, den Auftrag zu erhalten, deutlich verbessert.

# »Die Ziele des Kunden herauszufinden erfordert Erfahrung und Feingefühl.«

## **Wünsche des Kunden von echten Zielen unterscheiden**

Im Normalfall geht eine Agentur mit der Absicht ins Erstgespräch, dem Kunden die gewünschte Leistung zu verkaufen. Das Gespräch dreht sich um den Anlass, den der Kunde genannt hat. Beide Seiten bewegen sich auf vertrautem Terrain: Der Kunde hat ein klares Anliegen formuliert, und die Agentur legt dar, dass sie diesen Wunsch erfüllen kann.

Für den Trusted Advisor greift das zu kurz. Nach seiner Erfahrung löst es nur selten das eigentliche Problem, wenn man einfach nur die Wünsche des Kunden erfüllt. Der Trusted Advisor möchte seinen Kunden einen echten Nutzen bieten, und das kann er nur, wenn sich seine Leistung an den Zielen des Kunden ausrichtet. Er unterscheidet deshalb die Wünsche des Kunden von dessen echten Zielen — und steht damit vor der Aufgabe, diese Ziele herauszubekommen.

Eine anspruchsvolle Aufgabe, zumal dem Kunden die Ziele oft selbst nicht klar sind. Neben einem großen Repertoire an Fragen benötigt der Trusted Advisor hierfür viel Erfahrung und Feingefühl. Der eine Gesprächspartner fasst schnell Vertrauen, öff-

net sich und ist bereit, über seine Ziele zu sprechen, bei einem anderen ist es ratsam, das Gespräch über längere Zeit eher an der Oberfläche zu halten. In der einen Situation ist es besser, weich zu formulieren, in einer anderen hilft eher eine klare Ansage. Oder es braucht eine Brücke, die das Gegenüber zu seiner Antwort hinleitet.

Am Ende stellt sich in vielen Fällen heraus, dass der ursprüngliche Wunsch des Kunden für die Zielerreichung gar nicht notwendig ist. Wieder braucht es Geschick in der Gesprächs- und Prozesssteuerung: Nun gilt es, den Kunden behutsam von seinem ursprünglichen Wunsch, dem Grund der Anfrage, abzubringen. Selbstverständlich nimmt ein Trusted Advisor die Wünsche seiner Kunden ernst und geht im Gespräch darauf ein. Doch wird er keine Ressourcen daran verschwenden, einen Wunsch zu erfüllen, der den Zielen des Kunden nicht nützt.

## **Honorare aufgrund der Ziele des Kunden bestimmen**

An den Zielen, auf die der Trusted Advisor sich zusammen mit dem Kunden geeinigt hat, orientiert sich auch das Angebot. Es enthält einen Vorschlag,

wie diese Ziele gemeinsam erreicht werden können. Das Honorar bemisst sich ebenfalls an diesen Zielen. Meistens ergibt sich der Betrag aus dem Zeitaufwand, den die Agentur voraussichtlich treiben muss, um die Ziele zu erreichen. Möglicherweise rückt der Trusted Advisor aber auch vom Prinzip ›Zeit gegen Geld‹ ab und wagt den Sprung zu einem Pauschal- oder Werthonorar. Wie auch immer: Das Honorar festzulegen und durchzusetzen ist ein weiterer wichtiger Aspekt, der eine professionelle Gesprächs- und Prozesssteuerung erfordert.

## **Gemeinsame Leistungserbringung in der Agentur**

Eine Agentur in der Rolle des Dienstleisters oder Experten kann auf Routinen zurückgreifen. Man hat schon viele ähnliche Aufträge erhalten und weiß, was zu tun ist. Ganz anders bei Aufträgen an einen Trusted Advisor, bei denen es um immer wieder neue Kundenziele geht. Um einen solchen Auftrag erfolgreich ausführen zu können, müssen alle am Prozess beteiligten Projektmitarbeiter ein Verständnis für die Ziele des Kunden entwickeln. Mehr noch: Es gilt, diese Ziele als hauptsächliche, wenn nicht sogar einzige Beurteilungsebene anzusehen.

Mit einem einfachen Briefing, das im Wasserfallprinzip nach unten weitergeben wird, lässt sich dieser Anspruch nicht einlösen. Erforderlich ist ein viel engeres Miteinander, ein ständiges Sprechen über die Ziele des Kunden, um sie wirklich zu verstehen

und gemeinsam zu erreichen.

Deutlich wird: Auch nach innen, zu den Kreativen und Experten der Agentur, braucht es Geschick in der Gesprächs- und Projektsteuerung, um diesen Prozess einer gemeinsamen Leistungserbringung in Gang zu bringen und aufrechtzuerhalten.

### **Regelmäßiger Abgleich der Ziele mit den Entscheidern**

Ziele sind nicht in Stein gemeißelt, sondern eher so etwas wie ein lebendes Konstrukt. Im Laufe eines Projekts können sich manche Ziele als unerreichbar herausstellen, einige gewinnen an Bedeutung, andere rücken für die Entscheider in den Hintergrund. Erforderlich ist daher ein regelmäßiger Abgleich, zu dem sich der Trusted Advisor mit den Entscheidern trifft. Bewährt hat sich hierfür ein Jour fixe, der unabhängig von konkreten Anlässen stattfindet und dazu dient, gemeinsam einen Blick auf den Stand des Projekts zu werfen.

Auch hier spielt die Gesprächs- und Prozesssteuerung eine entscheidende Rolle. Zeichnet sich zum Beispiel eine größere Zielabweichung ab, versteht es der Trusted Advisor, das verfehlt Ziel zum gemeinsamen Thema zu machen: »Wir haben hier eine Abweichung, bei der ich mir ziemlich sicher bin, dass wir den Rückstand bis zum Projektende nicht ganz aufholen können. Lassen Sie uns einmal gemeinsam überlegen, woran das liegt ... Wie gehen wir damit um? Wollen wir noch einmal richtig Gas

geben? Oder wäre es besser, Abstriche bei diesem Ziel vorzunehmen?«

Deutlich wird die Strategie: Der Trusted Advisor sucht den Schulterschluss mit seinem Gegenüber. So vermeidet er, dass der Kunde die Verantwortung für ein verfehlt Ziel einfach der Agentur zuschieben kann.

### **Sinnvolle Folgeaufträge erkennen und ansprechen**

Zu den Aufgaben des Trusted Advisors gehört es auch, für seine Agentur Folgegeschäfte zu akquirieren. Hierzu bietet der regelmäßige Jour Fixe auf Entscheidungsebene, der parallel zur Projektarbeit stattfindet, gute Ansatzmöglichkeiten. In diesen Gesprächen tauschen sich Trusted Advisor und Entscheider über den Stand des Projekts aus und überlegen, wie sie auf Zielabweichungen oder neu auftretende Probleme reagieren sollen. Dabei entstehen immer auch Ideen, Anregungen oder neue Ziele, die sich für sinnvolle Folgeaufträge eignen. Vom Geschick des Trusted Advisors hängt es ab, diese Möglichkeiten zu erkennen und erfolgreich anzusprechen.

## **Problemlösungskompetenz und Reflexion**

Was braucht es noch, um sich vom Experten oder Dienstleister zum Trusted Advisor zu entwickeln?

Wie beschrieben möchte ein Trusted Advisor bei seinem Gegenüber Klarheit schaffen, ihn also aus seiner Problemwolke führen. Er steht daher immer wieder vor großen, ihm noch unbekanntem Problemlösungen. Die Metakompetenz, Probleme zu lösen, hat daher für ihn eine besondere Bedeutung: Wie bleibe ich aufgeschlossen für neue, unerwartete Schwierigkeiten? Wie nähere ich mich einer Lösung? Wie stelle ich die richtigen Fragen? Wie denke ich in verschiedene Richtungen? Wie integriere ich verschiedene Szenarien?

Üblicherweise neigen Agenturen dazu, jene Probleme in den Vordergrund zu stellen, für die sie eine Lösung parat haben; anderen gehen sie eher aus dem Weg, weil sie nicht inkompetent wirken wollen. Nicht so der Trusted Advisor: Wenn es dem Kundenziel dient, hat er keine Scheu davor, ein Problem anzugehen, für das er noch keinen Lösungsweg weiß oder für das die Kompetenz im eigenen Haus fehlt. Er benennt ein Problem auch dann offen und klar, wenn er die Lösung noch nicht kennt.

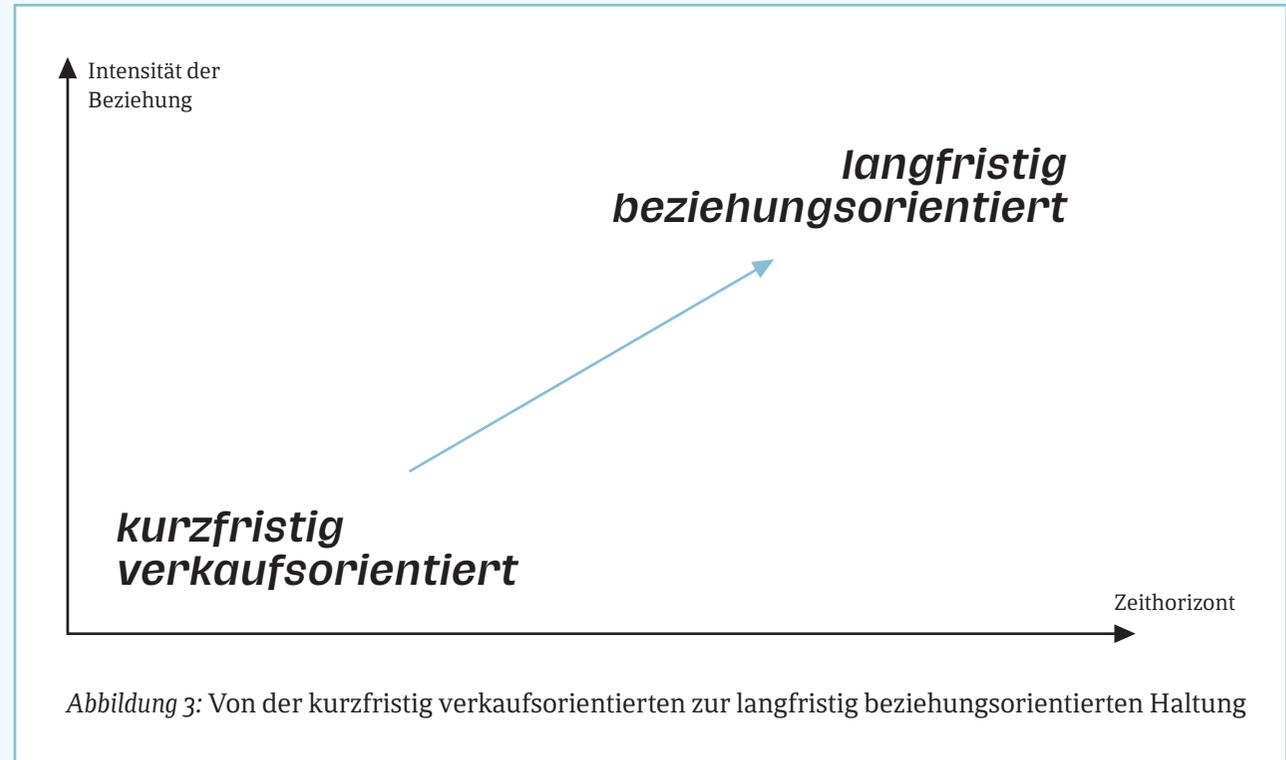
Die Folgen für die Leistungserbringung sind weitreichend. Da die Agentur es mit ständig neuen Kundenzielen und Themen zu tun hat, kann sie nicht auf erprobte Lösungswege zurückgreifen. Anders als bei einem Dienstleister oder Experten lassen sich die Projekte nicht nach bewährten Methoden abarbeiten. Vielmehr tauchen immer wieder Situationen auf, in denen man über Lösungen neu nachdenken, Experten hinzuziehen oder interdiszi-

plinäre Teams zusammenstellen muss. Im Laufe eines Projekts sind immer wieder Reflexionsschleifen mit dem Kunden und Anpassungen erforderlich.

## Beziehungsstil

Ein Trusted Advisor unterscheidet sich vom Dienstleister und Experten vor allem in einem Punkt: der Tiefe seiner Beziehung zu den Entscheidern im Kundenunternehmen. Im Beziehungsstil, also in der Art und Weise, wie er Beziehungen aufbaut und pflegt, kommt seine besondere Haltung zum Ausdruck: Alles dreht sich um den Entscheider und seinen Nutzen, und alle Handlungen des Trusted Advisors sind auf eine langfristige Beziehung zu ihm angelegt. »Steht der Nutzen des Entscheiders im Mittelpunkt?«, fragt sich der Trusted Advisor zu jedem Zeitpunkt, und: »Ist mein Handeln auf eine langfristige Beziehung ausgerichtet?«

Diese langfristige kundenorientierte Haltung zeigt sich bereits im Vorfeld eines Auftrags. Schon da investiert ein Trusted Advisor viel Zeit in die Beziehung. Beim ersten Gespräch mit dem Kunden tritt er nicht als Verkäufer, sondern als Berater auf. Er hinterfragt den konkreten Anlass und möchte die eigentlichen Ziele des Entscheiders erfahren. Durch seine Art, Fragen zu stellen, vermittelt er seinem Gegenüber bereits jetzt das Gefühl, einen kompetenten Partner an seiner Seite haben, der in der Lage



ist, die Probleme zu lösen. Ihm geht es von Anfang an, wie in Kapitel 3 ausgeführt, um den Aufbau von Vertrauen. Er ist ehrlich interessiert an einer langfristigen Beziehung — und engagiert sich dafür vom ersten Kontakt an.

### Beziehungsorientierung zur Haltung machen

Aufgrund des turbulenten Tagesgeschäfts fällt es Agenturen oft schwer, langfristig beziehungsorientiert zu denken. Deshalb neigen sie zu einer eher kurzfristig verkaufsorientierten Haltung. Einem

Trusted Advisor gelingt es hingegen, trotzdem eine langfristig angelegte, beziehungsorientierte Haltung einzunehmen.

Überlegen Sie einmal kurz, wo Sie derzeit stehen, und verorten Sie sich in Abbildung 3: Ist Ihr Verhalten den Kunden gegenüber langfristig beziehungsorientiert oder eher kurzfristig verkaufsorientiert? Oder legen Sie zwar Wert auf eine gute Beziehung, aber doch nur vorübergehend, etwa während eines Projekts oder solange Sie noch mit einem Auftrag rechnen?

In der Realität lässt sich der weit verbreitete, eher kurze Zeithorizont an verschiedenen Stellen beobachten. Typisch ist zum Beispiel die Erwartung, bei der Akquise gleich beim ersten Anruf mit einem potenziellen Kunden einen Termin vor Ort zu vereinbaren. Meistens drückt sich hierin der Wunsch aus, möglichst bald zu einem Auftrag zu kommen.

Das kurzfristig verkaufsorientierte Denken zeigt sich auch, wenn eine Agentur weniger aussichtsreiche Kontakte immer gleich ad acta legt. Sicherlich ist eine Absage frustrierend, und manchmal ist es auch sinnlos, einen Kontakt weiterhin aufrechtzuerhalten. Eine langfristig beziehungsorientierte Haltung bedeutet jedoch, sich auch nach einer Absage grundsätzlich weiterhin um diesen potenziellen Kunden zu bemühen — sich also die Zeit zu nehmen, Vertrauen aufzubauen und eine Öffnung des Gegenübers zu erreichen.

Viele Agenturen leisten inhaltlich hervorragende Arbeit, vernachlässigen jedoch kleine Gesten wie etwa eine handgeschriebene Karte zum Geburtstag oder einen gelegentlichen persönlichen Anruf bei einem A-Kunden. Es liegt ihnen eher fern, solche Anlässe zu nutzen, um eine Beziehungsbotschaft zu senden. Auch darin spiegelt sich ein eher kurzfristig verkaufsorientiertes Denken. Generell lässt sich ein vernachlässigtes Kontaktmanagement als Zeichen für diese Haltung werten. Denn wer seine Kontakte nicht systematisch pflegt, wird kaum langfristige Beziehungen aufbauen und pflegen können.

Im Gegensatz dazu sieht ein Trusted Advisor seine Beziehungen als wertvollstes Kapital und achtet darauf, einmal geknüpfte Kontakte nicht erkalten zu lassen.

Deutlich wird: Um der Beziehung zum Kunden einen höheren Stellenwert zu geben, braucht es oft einen Haltungswechsel — weg von der Kurzfristigkeit hin zu einem langfristig beziehungsorientierten Verhalten. »Neben dem Nutzen, den wir bieten, ist Beziehung unser wichtigstes Gut« — so sollte das Credo lauten, in dem sich der Beziehungsstil eines Trusted Advisors widerspiegelt.

## Relevanz

In allem, was ein Trusted Advisor sagt und tut, achtet er auf Relevanz. Das gilt in der Beziehung zum einzelnen Kunden, aber auch mit Blick auf die Zielgruppe insgesamt. Die Agentur legt Wert darauf, bei ihrer Zielgruppe als wichtige Stimme wahrgenommen zu werden. Es geht ihr darum, sich in Zielkorridoren des Kunden als Meinungsführerin zu positionieren. Das gelingt ihr, indem sie mit ihren Leistungen ebenso wie mit Artikeln, Vorträgen und anderen PR-Aktivitäten einen echten Nutzen bietet — eben relevant ist.

Aus Sicht einer Agentur bedeutet Relevanz: »Wir haben uns bei unserer Zielgruppe bekannt gemacht für Zielkorridore, für die wir stehen.« Eine Agentur

kann zum Beispiel dafür bekannt sein, sich bei der Verjüngung von Zielgruppen sehr gut auszukennen. »Verjüngung der Zielgruppe« ist in diesem Fall der Zielkorridor, mit dem sie sich intensiv beschäftigt und zu dem sie laufend kommuniziert.

Ein Zielkorridor sind große, wiederkehrende Ziele von nah greifbaren Entscheidern mit Wumms:

- »Großes Ziel« heißt: Die Agentur macht sich ein zentrales Entscheider-Ziel zu eigen, bei dem sie sich wirklich auskennt.
- »Wiederkehrend« meint: Der gewählte Zielkorridor ist ein Dauerbrenner, er kommt bei der Zielgruppe immer wieder vor.
- »Nah greifbar« bedeutet: Der gewählte Zielkorridor betrifft Entscheider, die für die Agentur zugänglich sind. Zum Beispiel könnte der Zielkorridor »die Automobilbranche in 20 Jahren« für eine Strategieberaterin richtig sein, die bei Vorständen ein- und ausgeht. Für eine Agentur jedoch, die vorwiegend mit Bereichsleitern, Produktmanagern und Fachabteilungen zusammenarbeitet, wären Vorstände nicht »nah greifbar« und der Zielkorridor würde nicht passen.

- ›Mit Wumms‹ will sagen: Der Zielkorridor ist für die angesprochenen Entscheider nicht nur sachlich wichtig, sondern berührt sie auch emotional, weil sie bei dem Thema zum Beispiel einen hohen Leidensdruck verspüren.

Eine Agentur muss nicht auf *einen* Zielkorridor fixiert bleiben. Es ist durchaus möglich, über die Jahre mehrere Zielkorridore zu entwickeln und sich erfolgreich als Generalist aufzustellen. Auch können sich Zielkorridore mit den Jahren verändern. Zielkorridore sind ein lebendes Konstrukt!

Agenturen tun sich mit der Konzentration auf Zielkorridore oft schwer, zumal wenn sie dem Trend folgen und partout einen 360-Grad-Ansatz verfolgen wollen. Auf ihrer Website zeigen sie Beispiele aus unterschiedlichsten Bereichen, kreative Meisterwerke, die aber zu aktuellen Kundenproblemen wenig Bezug haben und deshalb kaum dazu beitragen, Relevanz aufzubauen. Ähnliches gilt für viele Agenturen, die sich auf eine Branche wie etwa die Pharmaindustrie oder die Automobilindustrie spezialisiert haben. Sie sind zwar enger aufgestellt, oft ist ihre Kommunikation auch inhaltlich anspruchsvoll, etwa wenn sie mit Studien über bestimmte Märkte ihre Branchenkenntnis belegen. Die konkreten Probleme und Ziele der Kunden berühren

sie damit jedoch eher nicht. Auch so entsteht kaum Relevanz.

Anstatt als Agentur die eigenen Leistungen herauszustellen oder mit Branchenexpertise zu glänzen, käme es darauf an, stärker vom Kunden her zu denken, also zu fragen: »Wo liegen die Ziele unserer Kunden? Welche dieser Ziele können wir zusammen mit dem Kunden erreichen?« Ausgehend von den Kundenzielen ist es möglich, einen tragfähigen Zielkorridor zu finden, hierüber zu publizieren und sich dafür bekannt zu machen.

Eine Agentur hat zum Beispiel festgestellt, dass bei ihren Kunden die ›Verjüngung von Zielgruppen‹ ein großes Thema ist. Es passte auch gut zu den Kompetenzen der Agentur. Also beschloss man, sich dieses Thema zu eigen zu machen. Die Agentur baute ihre Website um und stellte das Thema nach vorne. Unter anderem dokumentierte sie vier ausführliche Fallbeispiele, die zeigen, wie ein Unternehmen mit seinem Marketing jüngere Menschen erreicht. Zudem bildete die Agentur aus eigenen Mitarbeitern und externen Spezialisten eine Fachgruppe, eine Art Thinktank, der sich speziell mit der Verjüngung von Zielgruppen beschäftigt und über dieses Thema forscht und publiziert. Zu seinen Aufgaben zählt es etwa, Beispiele aus der ganzen Welt für Zielgruppen-Verjüngungen zusammenzutragen.

Die Agentur hat das Thema auf diese Weise tief durchdrungen. Sie ist in der Lage, ihren Kunden und ihrer Zielgruppe substanzielles Wissen zu ver-

mitteln, das weit über allgemeine Empfehlungen hinausgeht. Was vielen Menschen in der heutigen Informations-, Nachrichten- und Wissensflut fehlt, sind Einordnung und Position. Mut, für bestimmtes Verhalten und bestimmte Werte zu stehen. Genau dieses Bedürfnis erfüllt die Agentur, indem sie in ihrer ›Denkfabrik‹ Wissen aufbereitet, Inhalte meinungsstark zuschneidet und eine eigene, klare Haltung im Umgang mit dem Thema vertritt. Ob über ihre gedruckte Kundenzeitung, über LinkedIn, ihren Newsletter, Bücher, Vorträge oder persönliche Gespräche: Immer ist diese Agentur an ihrer Haltung und ihrem Stil erkennbar.

Fundiertes Wissen, eine klare Haltung und konsistente Kommunikation — das zusammen schafft Vertrauen und Bekanntheit. Man ist bereit zuzuhören, sieht die Agentur als Meinungsführerin beim Thema ›Verjüngung von Zielgruppen‹. Man spricht ihr Relevanz zu.

Das Beispiel illustriert eine völlig andere Denkweise als die immer wieder zu beobachtende Neigung, die eigenen Leistungen herauszustellen. Vielmehr steht der Fall für die Haltung, relevant zu werden durch relevante Themen. Und relevant ist ein Thema nur dann, wenn es sich auf Ziele des Kunden bezieht. Es geht darum, bei seiner Zielgruppe als ›Ziele-Erreicher‹ bekannt zu werden. ■

## KAPITEL 05:

# Hinderliche Glaubenssätze

### Inhalt Kapitel 05:

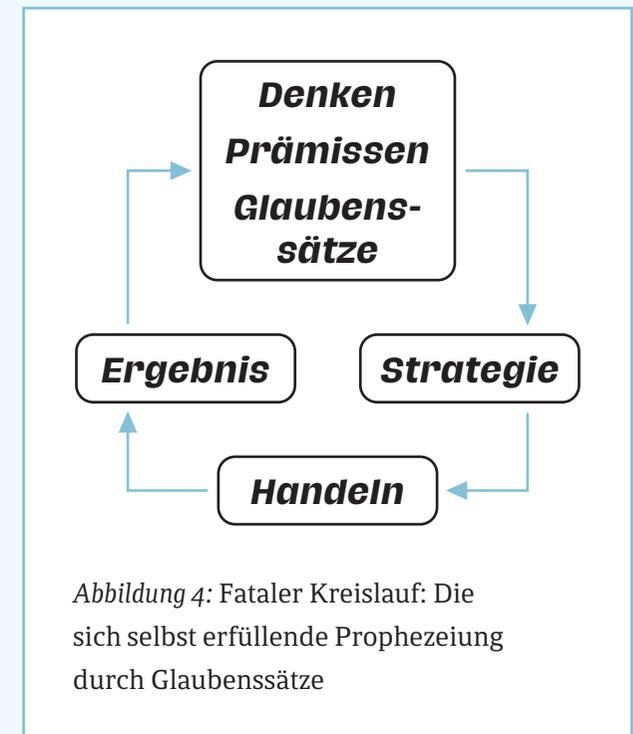
#### 37 Typische Berater-Glaubenssätze

#### 44 Die Prämissen neu setzen

**E**in Trusted Advisor, so haben wir gesehen, begegnet seinen Kunden respektvoll auf Augenhöhe. Er versteht sich als gleichberechtigter Partner, der den Schulterchluss mit seinem Gegenüber sucht. Die meisten Agenturen sind demgegenüber weit entfernt von einer gleichberechtigten Partnerschaft. Viele von ihnen folgen eher der Prämisse, der Kunde sei König, seinen Wünschen sei daher stets zu folgen. Sie scheuen sich, dem Kunden auch einmal ein klares Nein entgegenzuhalten — es könnte ihn ja verärgern.

Der Kunde ist König, wir müssen ihm jeden Wunsch erfüllen, wenn wir Nein sagen, verschrecken wir ihn — hinter diesen und weiteren Überzeugungen stehen Glaubenssätze, die dem Erfolg und insbesondere der Entwicklung zum Trusted Advisor oft im Wege stehen. Ich erlebe es in meiner Arbeit immer wieder, dass nicht Fehler in der Strategie oder beim Marketing eine positive Entwicklung behindern, sondern die Art und Weise, wie Agentur-inhaber und Kundenberater beruflich sozialisiert sind.

Oft lässt sich ein sich selbst erfüllender Kreislauf beobachten (siehe Abbildung 4): Ein bestimmter Glaubenssatz beeinflusst die Strategie, die Strategie bestimmt das Handeln und Verhalten vor Ort beim



Kunden, und das Handeln wiederum führt zu einem Ergebnis, das häufig den Glaubenssatz bestätigt und verfestigt.

Ein Beispiel hierfür ist der Glaubenssatz: Der Kunde ist König. Ein Kunde fragt die Agentur an und telefoniert mit der Kundenberaterin der Agentur. Ein neuer, spannender Kunde, womöglich ein Wunschkunde. Den will man nicht verschrecken, also ist die Beraterin vorsichtig. Sondiert. Zeigt ihr Wissen über das Kundenunternehmen und wie fleißig sie doch vorbereitet ist. Ihre Strategie ist vorsichtiges Sondieren, ihr Handeln richtet sich danach. Das Ergebnis: Der Kunde fühlt sich hofiert, erkennt, dass er es mit einem braven Dienstleister zu tun hat und nimmt vieles für selbstverständlich — einen Pitch ohne Pitchhonorar, diverse Ideen vorab, das Entgegenkommen beim Honorar, ›flexible‹ Kreative. Für die Agentur ist klar: Kunden sind Könige und verhalten sich wie solche.

## Typische Berater-Glaubenssätze

Um welche Glaubenssätze geht es konkret? Im Folgenden lernen Sie eine kleine Sammlung an Überzeugungen kennen, die unter Agenturen weit verbreitet sind und eine erfolgreiche Entwicklung behindern. Es lohnt sich, diese Sätze zu hinterfragen und zu überlegen, welche ungünstigen Verhaltensweisen daraus möglicherweise entstanden sind.

- »Der Kunde ist König«
- »Wenn wir Nein sagen, verschrecken wir den Kunden«
- »Der Kunde gibt im ›Verkaufsgespräch‹ den Ton an«
- »Wenn der Kunde mich etwas fragt, muss ich sofort antworten«
- »Wir müssen immer eine Lösung parat haben«
- »Wir müssen für einen Kunden sofort verfügbar sein«
- »Perfektion bis ins Detail ist wichtig«
- »Empfehlungen und besonders kreative Referenzen reichen, um ein gutes Geschäft zu betreiben«
- »Wir sollten die Branchengepflogenheiten beachten«
- »Wir brauchen eine Nische oder zumindest eine Branchenfestlegung«
- »Wir müssen alle Aufträge annehmen«
- »Wir müssen immer für eine hohe Auslastung sorgen«

Prüfen Sie, welche Rolle diese Glaubenssätze in Ihrer Agentur spielen. Und bringen Sie gegebenenfalls den Mut auf, mit der einen oder anderen Gewohnheit zu brechen.

### »Der Kunde ist König«

Was heißt das eigentlich, der Kunde ist König? Er lädt zum Pitch, Sie tanzen an. Er sagt: »Zeigen Sie doch mal, was Sie besser als Ihre Kollegen können.« Sie präsentieren. Er sagt: »Ja, wir brauchen noch etwas Zeit, wir melden uns wieder ...« Sie warten ab. Er sagt: »Legen Sie uns bitte noch die folgende Unterlage vor.« Sie schicken ihm die Unterlage. Er sagt: »Tja, und jetzt zeigen Sie uns bitte einmal drei ausgearbeitete Beispiele, damit wir erkennen, wie das aussehen könnte.«

Und so geht es weiter. Oft haben die Kunden im weiteren Projektverlauf auch mit den Kreativen direkt zu tun, mischen sich ein, glauben, es besser zu wissen, finden einen Entwurf ›nicht schön‹ — und die Kreativen, die es gewohnt sind, immer brav zu machen, was der Kunde möchte, lassen sich darauf ein. Der Kunde ist ja König, man möchte ihn nicht verlieren, er könnte ja eine andere Agentur holen.

Der Kunde definiert, was zu tun ist — und die Agentur führt aus. Sie degradiert sich zur Erfüllungsgehilfin: »Um im Geschäft zu bleiben«, so lautet dieser Klassiker unter den Glaubenssätzen, »müssen wir Kundenwünsche immer erfüllen.« Der Satz führt dazu, dass die Agentur wie ein Stier

am Nasenring vom Kunden durch die Arena gezogen wird und sich weder nach links und rechts noch nach oben und unten bewegen kann.

In eine solche Abhängigkeit zu geraten kann schneller gehen, als man denkt. Wenn eine Fachabteilung anfragt und eine Agentur für eine klar umrissene Aufgabe beauftragen möchte, beinhaltet oft schon die Anfrage dieses asymmetrische Verhältnis: Der Auftraggeber gibt vor, was der Dienstleister ausführen soll. Das gilt umso mehr, als dem Kunden bewusst ist, dass er jederzeit auf eine andere Agentur ausweichen kann — denn nur selten verfügt eine Agentur wirklich über eine Sonderstellung oder gar eine Alleinstellung.

Bezeichnend ist die Anfrage eines Verlags, der sich am Markt neu positionieren wollte und hierfür eine Kommunikationsagentur suchte. Das erste Gespräch auf Entscheiderebene verlief sehr konstruktiv. Die Agentur bereitete daraufhin eine Präsentation vor, stellte ausführlich ihre Vorgehensweise vor und machte ein Angebot. Nach gut einer Woche teilte der Verlag lapidar mit, das Angebot sei interessant, »gerne würden wir in etwa einem Jahr weiter darüber reden«. Der Geschäftsführer der Agentur war enttäuscht, wollte aber auch nicht drängeln. »Wenn die das so wollen, lassen wir ihnen die Zeit«, dachte er und nahm das Angebot auf Wiedervorlage.

Aus meiner Sicht ist das ein falsches Verständnis von Augenhöhe. Klein begeben heißt in diesem Fall, dem Kunden die Königsposition zu überlassen

und sich selbst in die Rolle des Erfüllungsgehilfen zu begeben. Sollte es in einem Jahr doch noch zum Auftrag kommen, wäre diese Rollenverteilung kaum noch zu korrigieren. Besser wäre eine selbstbewusste Haltung gewesen: Die Agentur hat Ideen entwickelt und ein Angebot geschrieben, insgesamt sicherlich einen Tag investiert. Diese Leistungen sind einige tausend Euro wert — und berechtigen zu dem Anspruch, sich nicht einfach verträsten zu lassen.

Was heißt das konkret? Der Geschäftsführer der Agentur hätte sagen können: »Das geht natürlich in Ordnung, wenn Sie das Projekt schieben. Ich würde aber gerne die Gründe besser verstehen. Lassen Sie uns darüber reden.« Oder: »Ja, das ist in Ordnung, wir verschieben das. Mir ist es allerdings wichtig, weil wir ja bereits einiges entwickelt haben, ein bisschen besser zu verstehen, warum Sie das Thema vertagen wollen. Die Stunde, die wir eigentlich über das Angebot sprechen wollten, sollten wir dafür nutzen.« Mit einer solchen Antwort hätte der Agentur-Geschäftsführer den ihm zustehenden Raum eingenommen und den Kunden tatsächlich Augenhöhe spüren lassen. Und, ganz am Rande, auch die Chance gehabt, das Projekt vielleicht doch noch zeitnah zu bekommen.

Wie bei jedem Kundengespräch lässt sich aus den Antworten des Kunden meistens einiges lernen. Entscheidend ist jedoch: Ihr potenzieller Kunde merkt, dass Sie eine gleichberechtigte Rolle ein-

nehmen. Auch wenn Sie den Auftrag am Ende nicht erhalten, bleiben Sie ihm als ernst zu nehmender Partner in Erinnerung.

Der Glaubenssatz »Der Kunde ist König« wird zum Problem, wenn Sie als Trusted Advisor

- mitbestimmen wollen, welche Aufträge Sie annehmen und wie Sie Ihre Arbeit ausführen,
- beim Kunden wirklich etwas bewirken möchten,
- dauerhafte Kundenbeziehungen in einer gewissen Exklusivitätsliga aufbauen möchten,
- hohe Erträge mit einem Kunden erzielen möchten.

Solange der Kunde König ist, besteht keine Augenhöhe. Damit wird es schwer, die Rolle eines Sparringspartners oder Problemlösers einzunehmen, der als gleichwertiger Partner akzeptiert wird.

### **»Wenn wir Nein sagen, verschrecken wir den Kunden«**

Sich nicht trauen, Nein zu sagen — diese Haltung ist weit verbreitet. Der Kunde wünscht eine weitere

Präsentation; die Agentur lässt sich darauf ein. Der Kunde hat einen Sonderwunsch; die Agentur erfüllt ihn. Der Kunde erwartet einen Entwurf zwei Wochen früher; die Kreativen opfern ihr Wochenende.

Ähnlich wie beim Kunde-König-Glaubenssatz gerät die Agentur mehr und mehr in Abhängigkeit. Es gibt keinen Wunsch mehr, den sie abzulehnen wagt. Sofern der Kunde einen Trusted Advisor möchte, kommt ein weiteres Problem hinzu: Wer immer nur Ja sagt, verliert an Kontur. Er wird als Gesprächspartner immer weniger ernst genommen und kann seine Rolle als Feedbackgeber und Sparringspartner immer schlechter ausfüllen.

Ein echter Trusted Advisor nimmt sich den Raum, eine eigene Meinung zu haben, Dinge abzulehnen, von denen er nicht überzeugt ist, sowie Prämissen und Kundenmeinungen zu hinterfragen, bevor er sie akzeptiert. Auf diese Weise erweist er sich als ernst zu nehmender, auch unbequemer Partner, der die Auseinandersetzung gerade deshalb riskiert, weil ihm die Beziehung zum Kunden so wichtig ist. Er folgt einem Grundsatz, der für gute Partnerschaften privat wie geschäftlich gilt: Wenn man sich gegenseitig nichts zumutet, entsteht keine stabile Beziehung. Klare Kante zu zeigen ist letztlich ein Beweis der Fürsorge und des echten, aufrichtigen Interesses am Gegenüber.

Das heißt natürlich nicht, dass man dem Kunden gar keine Wünsche mehr erfüllen soll. Wenn Sie einen Wunsch für zielführend halten, also nützlich

für die Ziele des Kunden, erfüllen Sie ihn. Erachten Sie einen Wunsch als nicht zielführend, suchen Sie das Gespräch mit dem Kunden — und sagen auch einmal Nein.

### **»Der Kunde gibt im »Verkaufsgespräch« den Ton an«**

Diese Aussage klingt zunächst vernünftig. Schließlich hat der Kunde ja angefragt und will über sein Problem sprechen. Sollte man ihn da nicht reden lassen und ihm ausschließlich zuhören? Eher nicht! Als braver und devoter Zuhörer geraten Sie leicht in die Kumpellecke. Sie bauen zwar eine gute Beziehungsqualität auf, bringen jedoch Ihre Expertise nicht wirklich zur Geltung. Der Kunde schwelgt in den Themen, über die er gerne spricht, doch das eigentliche Problem, für das er Beratung sucht, streift er möglicherweise nur kurz. Am Ende des Gesprächs fehlen Ihnen die entscheidenden Informationen, wenn Sie im nächsten Schritt einen Lösungsvorschlag machen sollen. Dumm gelaufen.

Ein Trusted Advisor hingegen lenkt das Gespräch. Er erweist sich von Anfang an als derjenige, der den Prozess in Händen hält — eine Eigenschaft, für die er später ja auch bezahlt werden möchte. Vor allem aber gelingt es ihm dadurch, seinem Gesprächspartner die Informationen zu entlocken, die er benötigt, um dessen Ziele zu verstehen. Es geht also nicht um reine Redeanteile, sondern um die Kontrolle des Gesprächs.

Unterbrechen Sie deshalb Ihren Gesprächspartner höflich, aber bestimmt, wenn er ausschweift. Das kann etwa wie folgt geschehen:

»Darf ich an der Stelle kurz einhaken? Sie haben eben gesagt, dass Sie das Thema X beschäftigt. Einmal angenommen, das Problem wäre gelöst. Woran würden Sie das festmachen?«

»Entschuldigen Sie, wenn ich Sie an der Stelle unterbreche. Sie haben eben über eines Ihrer Ziele gesprochen. Bevor wir jetzt ins Detail gehen, würde ich das gerne noch etwas besser verstehen ...« Und nun stellen Sie eine Frage.

»Erlauben Sie, dass ich kurz unterbreche an der Stelle. Einige Sätze zuvor haben Sie eine interessante Bemerkung gemacht. Ich habe das noch nicht ganz verstanden ...« Und Sie stellen eine Frage.

Auf diese Weise zeigen Sie, dass Sie in der Lage sind, das Gespräch zu lenken. Höfliches Unterbrechen stößt Ihren Gesprächspartner in aller Regel nicht vor den Kopf, sondern wird als Gradlinigkeit und Professionalität in der Gesprächsführung ausgelegt.

### **»Wenn der Kunde mich etwas fragt, muss ich sofort antworten«**

Noch ein Klassiker unter den Glaubenssätzen bei Agenturen! Er hat schon viele Präsentationssituationen zum Nachteil verändert. Da sagt der Kunde zur Agenturinhaberin: »Ja, Frau Müller, Sie haben uns erzählt, was Sie machen. Was kostet das denn?«

# **»Sofort antworten, wenn der Kunde etwas fragt: Das kann gefährlich sein, wenn eine qualifizierte Antwort noch nicht möglich ist.«**

Oder der Kunde fragt: »Sagen Sie einmal, was ist eigentlich Ihr Honorarsatz?« Oder: »Ich habe Ihnen nun unser Problem geschildert. Würden Sie den Auftrag übernehmen?« Viele Agenturinhaber oder Kundenberater denken, sie müssten nun sofort antworten. Nur so könnten sie in den Augen des Kunden bestehen, würden dem Kunden gefallen oder einen kompetenten Eindruck hinterlassen. Also antworten sie — sofort, ohne nachzudenken, wie aus der Pistole geschossen. Ich nenne das gerne ›John-Wayne-Souveränität‹.

Diese Haltung ist gefährlich, jedenfalls dann, wenn eine qualifizierte Antwort noch nicht möglich ist. Und das ist gar nicht so selten. Wie sollen Sie etwa Fragen nach einer Kampagne beantworten, wenn Sie noch in den ersten Gesprächen sind und die endgültige Lösung noch längst nicht kennen? Der Versuch, dennoch zu antworten, dürfte bei aller scheinbaren Souveränität eher unsicher oder diffus ausfallen. Zudem laufen Sie Gefahr, sich auf etwas

festzulegen, was sich später rächen kann. Und nicht zuletzt: Mit diesen Schnellschüssen geben Sie das Heft aus der Hand. Sie reagieren, anstatt das Gespräch zu lenken.

Überlegen Sie also, ob Sie eine Frage bereits sicher beantworten können. Wenn nicht, führen Sie aus, warum das nicht möglich ist:

»Um jetzt ein Honorar zu nennen, fehlen mir noch einige Informationen. Denn ich möchte das Problem wirklich zu 100 Prozent verstanden haben. Gerne mache ich Ihnen dann ein konkretes Angebot innerhalb von 24 Stunden. Ich hätte da vor allem noch folgende Frage ...«

Indem Sie direkt eine Frage anschließen, behalten Sie die Gesprächsführung in der Hand. Sie können auch um Bedenkzeit ersuchen und die Antwort auf ein weiteres Gespräch verschieben:

»Ich kann Ihnen sehr gerne erzählen, wie wir das in anderen Fällen gelöst haben. Ob das nun genau zu Ihrem Fall passt, weiß ich noch nicht. Mir sind noch

zwei, drei Punkte nicht ganz klar, über die ich mich gerne noch intern austauschen würde. Ich schlage vor, dass wir uns in einer Woche noch einmal sprechen. Passt es bei Ihnen zum Beispiel am ...«

Auch so zeigen Sie Haltung und übernehmen wieder die Führung. Vor allem aber: Sie antworten nicht spontan auf Fragen, die Sie schlichtweg nicht spontan beantworten können.

## **»Wir müssen immer eine Lösung parat haben«**

Natürlich ist es richtig, dass ein Experte in seinem Fachgebiet Bescheid weiß. Wer etwa einen Gehirnechirurgen vor einer Operation nach seiner Vorgehensweise, seinen Erfahrungswerten oder seiner Prognose fragt, erwartet zu Recht eine qualifizierte Antwort. Die Expertise des Spezialisten gibt dem Patienten die Sicherheit, die er sich in dieser Situation wünscht. Ganz ähnlich verhält es sich bei einer Agentur in der Rolle des Experten. Auch hier gibt das Expertenwissen einem Interessenten die Sicherheit, für das anstehende Problem eine geeignete Agentur gefunden zu haben.

Expertise gibt dem Kunden Sicherheit: So richtig dieser Zusammenhang ist, nährt er auf der anderen Seite doch auch den Glaubenssatz, man müsse immer eine Antwort wissen. Viele Agenturen glauben deshalb, sie müssten auch dann eine Lösung parat haben, wenn das eigentlich noch gar nicht möglich ist — etwa beim Pitch oder bei den ersten Gesprächen mit einem Kunden.

Der Trusted Advisor hat hier eine andere Sichtweise. Für ihn entsteht Sicherheit nicht in erster Linie aus Expertise und schon gar nicht aus der Fähigkeit, sofort eine Lösung präsentieren zu können. Stattdessen gibt er Sicherheit, indem er zu seinen Kunden eine vertrauensvolle Beziehung aufbaut. Diese Sicherheit erwächst daraus, dass er sich die Zeit nimmt, die Situation wirklich zu ergründen, dass er die richtigen Fragen stellt, um sein Gegenüber persönlich und emotional zu verstehen, dass er seinem Kunden das Gefühl vermittelt, ein verlässlicher und starker Partner zu sein. Die Notwendigkeit, sofort eine Lösung parat zu haben, besteht dann nicht mehr. Ein Trusted Advisor kann es sich durchaus leisten, auch einmal zu sagen: »Eine Lösung kann ich Ihnen noch nicht nennen, dazu werden wir uns noch Gedanken machen.«

### **»Wir müssen für einen Kunden sofort verfügbar sein«**

Ein Kunde fragt bei einer Agentur an, und es beginnt ein nicht enden wollender Prozess: erstes Treffen, zweites Treffen, Angebot, drittes Treffen. Dann muss der Kunde das Angebot noch intern besprechen und mit dem Einkauf abstimmen. Irgendwann kommt die Zusage, verbunden mit der Ansage: »Wir fangen mit dem Projekt sofort an!« Zunächst hat sich der Kunde monatelang Zeit gelassen — und dann verlangt er, sofort zu starten.

Und die Agentur? Um den Kunden nicht zu ver-

ärgern oder gar zu verlieren, setzt sie alles daran, sofort verfügbar zu sein.

Gegen diese Haltung spricht vor allem ein Argument. Angenommen, die Agentur ist relativ gut ausgelastet: Um den Kunden sofort bedienen zu können, müsste sie Ressourcen aus anderen Projekten abziehen — mit negativen Folgen an den unterschiedlichsten Stellen. Solche Schnellschüsse sind eine der häufigsten Ursachen für Qualitätsprobleme. Brechen Sie deshalb mit dem Glaubenssatz, sofort verfügbar sein zu müssen, und argumentieren Sie mit Ihrem Qualitätsanspruch, etwa mit dem Hinweis: »Wir möchten eine gute Qualität liefern, können diese aber erst ab einem bestimmten Datum sicherstellen.«

Nebenbei bemerkt: Die Diskussion um eine sofortige Verfügbarkeit lässt sich oft auf elegante Weise vermeiden, indem Sie das Thema bereits im Angebot berücksichtigen. Dort können Sie zum Beispiel einen schnellen Projektbeginn mit einem höheren Honorar koppeln (siehe Abschnitt »Eine andere Bühne bereiten« am Ende des Kapitels).

Ohnehin ist die Befürchtung, der Kunde könne abspringen, in aller Regel unbegründet. Auf längere Sicht dürfte sich sogar die gegenteilige Haltung auszahlen, nämlich, sich manchmal auch rarzumachen. Knappheit erhöht bekanntlich die Attraktivität und bindet einen Kunden umso mehr. Der Marktwert eines Anbieters steigt, wenn er signalisiert: »Ich bin ausgebucht und habe deshalb wenig Zeit.«

Doch Vorsicht: Unterscheiden Sie zwischen Verfügbarkeit und Reaktion. Sie müssen nicht verfügbar sein, sollten aber schnell reagieren. Wenn ein Interessent oder Kunde anfragt, rufen Sie ihn selbstverständlich gleich zurück. Zumindest sollte er eine Nachricht erhalten, wann Sie Zeit für ein kurzes Gespräch haben. Eine schnelle Reaktion ist wichtig. Das heißt aber noch lange nicht, dass Sie sofort parat stehen und den Job machen.

### **»Perfektion bis ins Detail ist wichtig«**

Bei Agenturen weit verbreitet ist die Grundidee, Perfektion sei wichtig. Oft steht dahinter der Glaube, die Dinge bis ins Detail entwickeln und umsetzen zu müssen — denn nur so lasse sich beim Kunden die notwendige Akzeptanz finden. Man vertritt den Anspruch, »die beste Agentur« sein zu müssen, »die beste Präsentation« vortragen oder »das beste Gespräch« führen zu müssen. Ein Angebot muss jeden Posten bis ins Detail aufschlüsseln, ein Fachartikel die Vorzüge eines Produkts bis in die letzte Verästelung beschreiben.

Problematisch ist vor allem der große Aufwand, der mit dem Anspruch auf Perfektion verbunden ist. Bekanntlich bereiten die letzten Prozente an Perfektion die meiste Arbeit. Das ist in allen Gebieten so, im Sport ebenso wie beim Ausarbeiten einer Präsentation, bei der Vorbereitung einer Pressekonferenz oder beim Verfassen eines Buchs. Eine kleine Agentur, die neben dem Projektgeschäft ihre Strate-

gie entwickeln, Marketing betreiben und Vertrauen bei ihren Kunden aufbauen will, kann sich Perfektion bis ins Detail nicht leisten. Dafür fehlen schlicht die Ressourcen. Das gilt umso mehr, als der Kunde ab einem bestimmten Perfektionsgrad, der grob bei 60 bis 90 Prozent liegt, zusätzliche Details gar nicht mehr wahrnimmt (siehe Abbildung 5). Weitere Bemühungen sind hier also überflüssig.

Angenommen, ein Kunde lädt zum Pitch und vergleicht die Angebote mehrerer Agenturen. Da er kein Fachmann ist, kann er Details, die über die ersten 60 bis 90 Prozent hinausgehen, nicht wahrnehmen. Details jenseits dieser Grenze sind für ihn nicht nachvollziehbar und stellen daher auch kein Unterscheidungsmerkmal dar. Jede weitere Detaillierung, die über den wahrnehmbaren Bereich hinausgeht, ist daher nutzlos und eine Ressourcenverschwendung.

Stattdessen stellt sich aber eine ganz andere Frage: Wie kann es die Agentur schaffen, im Bereich der 60 bis 90 Prozent, die der Kunde wahrnimmt, einen Unterschied zu machen? Dieser Unterschied liegt in der Regel nicht in irgendwelchen Details, sondern in grundsätzlichen Dingen — etwa, indem man sich fragt: Wie können wir das Angebot anders aufbauen? Wie treffen wir die Bedürfnisse des Kunden? Wie erreichen wir seine Ziele tatsächlich?

Auf überflüssige Perfektion zu verzichten heißt also nicht, einfach nur ein weniger detailliertes Angebot zu machen. Vielmehr kommt es darauf an, im wahrnehmbaren Bereich auf Unterschiede zu setzen, die beim Kunden tatsächlich eine Wirkung erzielen. Erfolg ist entscheidend, nicht Perfektion!

### »Empfehlungen und besonders kreative Referenzen reichen, um ein gutes Geschäft zu betreiben«

Eigentlich wäre zu erwarten, dass gerade Agenturen vergleichsweise stark sind, wenn es um Werbung und PR in eigener Sache geht. Nach meiner Erfahrung ist das erstaunlicherweise nur selten der Fall. Die meisten Agenturen präsentieren einige Cases auf ihrer Website, haben vielleicht einen Effie-Award gewonnen und setzen ansonsten auf Empfehlungen. Wer gute Leistung erbringt, so glauben sie, wird weiterempfohlen und hat damit weitgehend gesorgt.

Häufig erweist sich das als Irrtum. Zu groß ist die Konkurrenz, um damit auf Dauer genügend attraktive Aufträge zu erhalten. Drei Überlegungen machen deutlich, warum es langfristig keine gute Idee ist, sich allein auf Empfehlungen zu verlassen:

- Die Leistungen der Agentur müssen für den Kunden ein Thema sein, das ihn bewegt. Nur dann wird er darüber sprechen und die Agentur empfehlen. Das ist jedoch nur selten der Fall, denn die meisten Agenturthemen wecken letztlich doch nur ein mäßiges Interesse. Sie animieren einen



Kunden nicht wirklich dazu, sich etwa abends an der Bar mit einem Kollegen oder Geschäftspartner darüber zu unterhalten.

- Die wirkliche Leistung einer Agentur lässt sich im Gespräch kaum vermitteln, schon gar nicht durch einen Dritten. Wer einen möglichen Kunden für die Leistungen seiner Agentur begeistern möchte, erreicht das viel eher durch eigenes Auftreten und Präsentieren.
- Weiterempfohlen wird eine Agentur am ehesten unternehmensintern, von einem Bereich zum anderen. Dagegen sind Empfehlungen zu anderen Unternehmen eher unwahrscheinlich. Warum sollte ein Marketingleiter aus Unternehmen A seinem Kollegen im Unternehmen B dieselbe Agentur gönnen, mit der er zufrieden war? Das gilt umso mehr, wenn Unternehmen B ein Konkurrent von A ist.

Empfehlungen sind eine gute Möglichkeit, um neue Aufträge zu erhalten. Das ist unbestritten. Doch allein darauf zu setzen, lässt große Potenziale ungenutzt. Ohne eigenes Marketing werden die meisten potenziellen Kunden wohl nie von Ihrer Agentur hören. Zudem geben Sie als Agentur das Steuer aus

der Hand, weil Sie nicht selbst bestimmen, welche Kunden Sie bekommen.

### **»Wir sollten die Branchengepflogenheiten beachten«**

Wirklich anders sein als die Kollegen? Die meisten Agenturen trauen sich das nicht. Lieber schwimmen sie mit dem Strom. »Es ist sinnvoll, im Marketing die Branchengepflogenheiten zu beachten«, lautet der Glaubenssatz, der sie dabei bestärkt. Wie alle anderen betonen sie deshalb die eigene Kreativität, wie alle anderen stellen sie die Genialität ihrer Mitarbeiter heraus. Sie pitchten wie ihre Konkurrenten, sie formulieren Angebote wie ihre Konkurrenten. Und auf ihren Internetseiten zeigen sie ihre Cases, ihre unglaublich schönen und kreativen Mitarbeiter, den Bürohund und natürlich ihren Kickertisch. Wer jedoch macht, was alle tun, gleicht sich dem Mittelmaß an. Er geht unter im weiten Meer immer gleicher Marktauftritte. So wird es unmöglich, aufzufallen und im Gedächtnis möglicher Kunden hängenzubleiben.

### **»Wir brauchen eine Nische oder zumindest eine Branchenfestlegung«**

»Ohne Nische können wir niemals eine erfolgreiche Strategie entwickeln«, befürchten viele Agenturen. Das allgemeine Angebot einer Werbe-, PR- oder Kommunikationsagentur, so argumentieren sie, mache am Markt keinen Unterschied und sei

deshalb auch nicht in der Lage, Kunden anzulocken. Deshalb sei eine Nische oder zumindest die Festlegung auf eine bestimmte Branche unbedingt erforderlich. Nur so könne man beim Gegenüber ausreichend Interesse wecken.

Natürlich kann eine Nischenstrategie sinnvoll sein. Auf eine Nische setzen bedeutet: Positionierung auf ein enges Feld, also eine eng definierte Branche oder Zielgruppe, eine besondere Tätigkeit oder ein bestimmtes Problem. Wenn Sie als Agentur eine Nische gefunden haben, die Sie auf Dauer besetzen können und die auch langfristig genug Ertrag abwirft, kann diese Strategie goldrichtig sein.

Viele Agenturen klammern sich jedoch regelrecht an diesen Glaubenssatz und quälen sich vergeblich damit, ihre Nische zu finden. Dabei könnten sie ihr Ziel, nämlich eine erfolgreiche Positionierung, auch ganz ohne Nische erreichen. Der Fehler liegt darin, dass sie ›Nische‹ mit ›Nutzenversprechen‹ verwechseln: Um sich im Kopf eines Kunden zu positionieren und sich von anderen Anbietern zu unterscheiden, braucht es keine Nische — es genügt ein klares Nutzen-Statement.

Ausgehend vom Nutzenversprechen lassen sich Zielkorridore festlegen, in denen die Agentur Relevanz aufbaut (siehe Kapitel 4, Abschnitt ›Relevanz‹). Wer als Agentur ein spezielles Nutzenversprechen hat und einen oder auch mehrere Zielkorridore verfolgt, kann durchaus breit aufgestellt und dennoch klar positioniert zu sein. Eine erfolgreiche Strategie

und unternehmerische Entwicklung sind so auch ohne eine Nische möglich.

**»Wir müssen alle Aufträge annehmen« —  
und: »Wir müssen immer für eine hohe  
Auslastung sorgen«**

Wenn ein Auftrag kommt, reagieren viele Agenturen reflexhaft: Sie nehmen ihn an. Vielleicht, weil sie auf ein finanziell lukratives Geschäft nicht verzichten möchten. Oder weil sie befürchten, nicht genügend Aufträge zu erhalten. Sie lassen sich leiten von dem Glaubenssatz, alle Aufträge annehmen zu müssen — oft getrieben von der weiteren Überzeugung, immer für eine hohe Auslastung sorgen zu müssen.

Typisch ist zum Beispiel der Gedanke zu Jahresbeginn, möglichst schnell den Umsatz für das ganze Jahr zu sichern. So werden vorschnell Aufträge angenommen, die manchmal weder den Zielen noch der Rolle der Agentur entsprechen. Wenn etwa ein Trusted Advisor Expertenaufträge übernimmt, sichert er zwar die Grundauslastung, gefährdet aber seine eigentliche Rolle. Möglicherweise ergibt sich im weiteren Jahresverlauf die Gelegenheit, drei große Trusted-Advisor-Projekte zu übernehmen, die erheblich spannender wären und erheblich mehr Ertrag brächten. Die Kapazitäten sind jedoch schon mit den anderen Projekten verplant.

Deutlich wird, wohin diese Überzeugungen führen können:

- Wenn Sie einen Auftrag annehmen, der nicht zu Ihnen passt oder dessen Konditionen nicht ideal sind, vergeuden Sie Ressourcen, die anderweitig besser eingesetzt wären. Effektiver wäre es zum Beispiel, die Mittel für passendere Kunden zu verwenden. Oder für Marketingmaßnahmen, um künftig bessere Kunden zu gewinnen.
- Wenn Sie Aufträge für zu wenig Geld ausführen, gefährden Sie Ihr Honorarmodell; zumindest kommunizieren Sie unterschiedliche Preise und erzielen deutlich niedrigere Erträge.
- Wenn Sie Aufträge annehmen, die Ihren Zielkorridoren widersprechen, verwässern Sie Ihr Profil. Ihr Unternehmen verliert an Attraktivität und zieht immer weniger passende Kunden an.
- Wenn Ihre Kapazitäten durch unpassende Aufträge gebunden sind, können Sie nur schwer umsteuern. Es fehlen die Ressourcen, um das Geschäft in die richtige Richtung zu lenken.

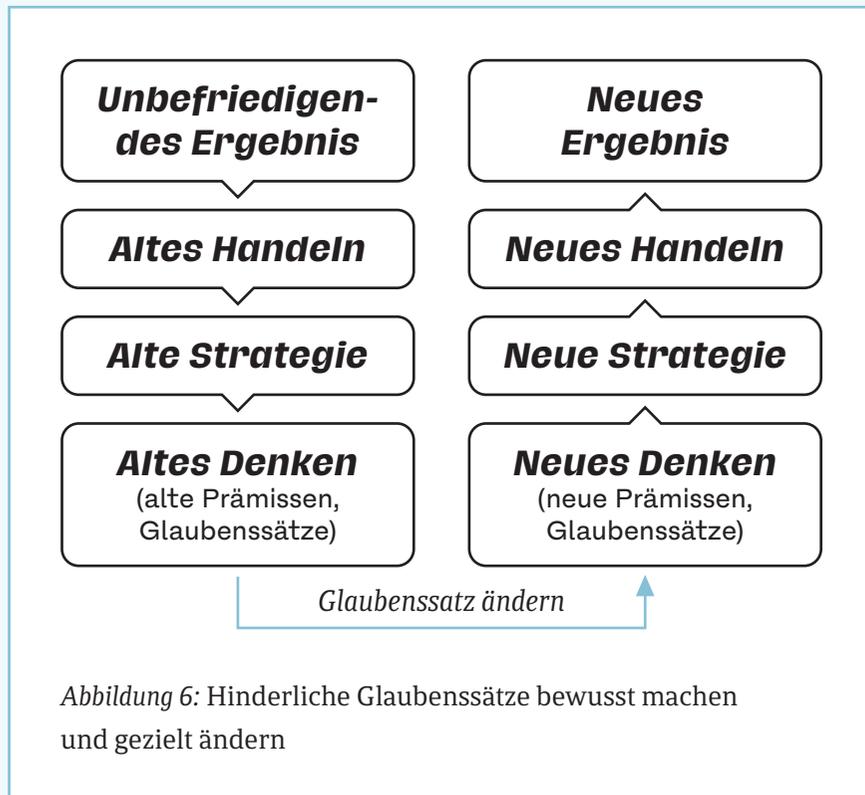
Gute Gründe also, nicht jeden Auftrag anzunehmen. Natürlich ist es notwendig, ein Existenzminimum zu erwirtschaften und deshalb für eine Mindestauslastung zu sorgen. Wer jedoch als Agentur zielgerichtet arbeitet, muss auch Aufträge ablehnen — selbst wenn es manchmal wehtut. Überwinden Sie die damit verbundenen Ängste!

## **Die Prämissen neu setzen**

Der Ausflug in die Welt der Agentur-Glaubenssätze hat gezeigt, wie schnell und nachhaltig bestimmte Prämissen den Erfolg ausbremsen können. Doch wie lässt sich das Problem angehen? Verschiedene Strategien sind möglich, um ›falsches Denken‹ durch andere, förderlichere Prämissen zu ersetzen — oder um die negativen Folgen von Glaubenssätzen zu vermeiden oder zumindest abzumildern.

### **Glaubenssatz bewusst machen und aktiv verändern**

Ein möglicher Ansatz liegt darin, sich seine hinderlichen Glaubenssätze bewusst zu machen und sie gezielt zu verändern. Vergegenwärtigen Sie sich hierzu vergangene Situationen beim Kunden, mit denen Sie unzufrieden waren, und überlegen Sie: Welches Verhalten hat zu diesem unerwünschten Ergebnis geführt? Welche Strategie steht hinter diesem Verhalten, welcher Glaubenssatz bestimmt es?



Dieses stufenweise Rückschließen kann ein sehr spannender und erkenntnisreicher Prozess sein (siehe Abbildung 6).

Ein Beispiel: Eine Agenturinhaberin lässt ihre Erstgespräche mit Kunden Revue passieren und stellt fest, dass sie an einer Stelle, nämlich bei der Honorarfrage, regelmäßig unklar auftritt. Nun überlegt sie, welches Verhalten zu diesem unbefriedigenden Ergebnis führt und welcher Glaubenssatz möglicherweise dahintersteht: »Ich komme immer

den Kreislauf der sich selbst erfüllenden Prophezeiung und experimentieren Sie mit neuen Prämissen.

### Auf Ängste achten

Hinter vielen Glaubenssätzen stehen Ängste. Bei Agenturinhabern beobachte ich immer wieder Existenzängste; aber auch die Angst, keine Anerkennung zu bekommen, kommt häufig vor. Wenn sich ein Glaubenssatz verfestigt, liegt das oft an diesen

wieder ins Stottern, wenn ich spontan unsere Honorare nennen muss. Warum? Weil ich Angst habe, den Auftrag nicht zu erhalten ...« Oder: »... weil ich glaube, auf die Frage nach dem Honorar sofort antworten zu müssen.« So kommt sie ihren hinderlichen Glaubenssätzen auf die Spur.

Im nächsten Schritt können Sie versuchen, den hinderlichen Glaubenssatz gezielt zu verändern. Spielen Sie in Gedanken durch, was passiert, wenn die bisherige Prämisse nicht mehr gilt. Wie würde sich Ihr Verhalten, wie infolgedessen das Ergebnis verändern? Unterbrechen Sie

Ängsten, die dem Glaubenssatz ständig neue Energie zuführen. Es kann deshalb sehr hilfreich sein, auf mögliche Ängste zu achten und gegebenenfalls die Energiezufuhr für die schädlichen Glaubenssätze abzudrehen.

Typisch ist die Geschichte eines Agenturinhabers, der lange Zeit gezögert hatte, sich selbstständig zu machen. Er war die Sicherheit des Angestelltenseins gewohnt, fühlte sich in der Verantwortung für seine Familie und überlegte lange hin und her, bis er den Schritt endlich wagte. Doch die Angst, es nicht zu schaffen, lässt ihn nicht los — und befeuert eine ganze Reihe an Glaubenssätzen: Um einen Auftrag zu bekommen, möchte er alles perfekt machen. Aus Angst, nicht ausgelastet zu sein, nimmt er sofort jeden Auftrag an. Er wagt nicht zu widersprechen, denn das könnte den Kunden verärgern. Und wenn der Kunde ein Anliegen äußert, steht er sofort bereit.

Auch die Sorge, keine Anerkennung zu bekommen, kann schädliche Glaubenssätze fördern. Ich erlebe immer wieder Agenturinhaber, die ständig zu überzeugen suchen, wie toll ihr Angebot oder wie einzigartig ihre Leistung ist. Ständig erzählen sie von neuen Details, immer in der Erwartung, dafür anerkannt zu werden — und nähren damit den Glaubenssatz: »Wir müssen es perfekt machen.«

Wo Angst der Maßstab ist, können auch die Ergebnisse nicht optimal sein. Ersetzen Sie deshalb den Maßstab »Angst« durch einen anderen Maß-

stab, nämlich Ihre persönlichen Ziele (siehe Abbildung 7).

Überlegen Sie nun: Welches Denken, welchen Glaubenssatz brauchen Sie, um Ihre persönlichen Ziele zu erreichen? Und welches Verhalten resultiert daraus? Auf diese Weise lenken Sie Ihre Gedanken auf ein neues Gleis. Bislang befeuerte Angst Ihr Denken und Ihr Verhalten, und das führte zu unbefriedigenden Ergebnissen. Nun bestimmen

Ihre persönlichen Ziele Ihr Denken, Verhalten und die Ergebnisse.

### **Eine andere Bühne bereiten**

Oft fällt es schwer oder dauert recht lange, einen hinderlichen Glaubenssatz abzulegen. Versuchen Sie, durch vorausschauendes Handeln die Folgen zumindest abzumildern. Ich nenne das gerne »eine andere Bühne bereiten«: Im Wissen um seine persönlichen

Schwachstellen nutzt man Möglichkeiten im Vorfeld, um bestimmte Themen von vornherein zu klären und sich so gar nicht erst in Erklärungsnot zu bringen.

Wie das gelingen kann, zeigt das folgende Beispiel. Nach einem langen Angebotsprozess erhält eine Agentur endlich den Auftrag — verbunden mit der Forderung, gleich mit dem Projekt anzufangen. Die Kreativen sind im Augenblick jedoch voll ausgelastet, ein sofortiger Start ist daher kaum möglich. Für den Inhaber der Agentur ist die Situation sehr unangenehm.

Es fällt ihm sehr schwer, dem Kunden zu erklären, dass er

warten muss. Der Glaubenssatz, man könne einen Kunden nicht warten lassen, sitzt bei ihm enorm tief.

In einem solchen Fall hilft es, eine andere Bühne zu bereiten. Die Agentur kalkuliert in ihrem Angebot von vornherein mehrere Optionen:

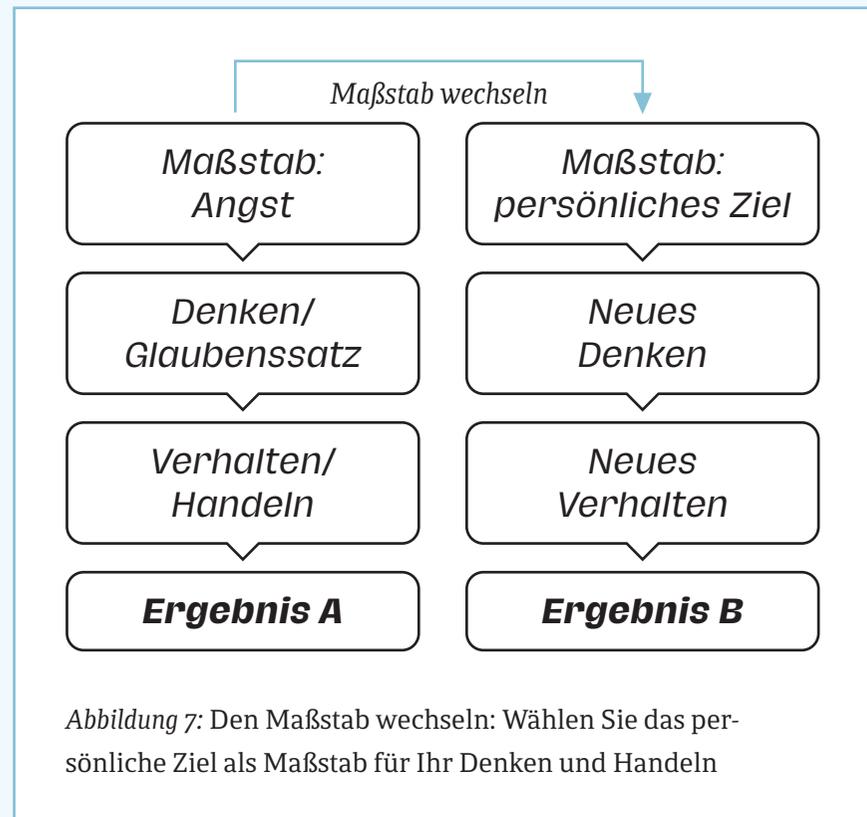
Option 1: Projektstart nach Auftrag innerhalb von acht Wochen kostet Summe X.

Option 2: gleiches Angebot, jedoch Projektstart innerhalb von vier Wochen, kostet 10.000 Euro zusätzlich.

Option 3: sofortiger Start, 20.000 Euro zusätzlich.

Nun hat der Kunde die Wahl — und der Agenturinhaber vermeidet das Gespräch, das ihm so schwerfällt. Die meisten Kunden werden es jetzt nicht mehr so eilig mit dem Projektstart haben. Und wenn doch, erhält die Agentur immerhin ein ordentliches Schmerzensgeld. Da fällt es auch leichter, die notwendigen Ressourcen doch noch irgendwie zu organisieren.

Das Beispiel illustriert das Prinzip: Indem Sie die Bühne richtig bereiten, können Sie problematische Verhaltensweisen bis zu einem gewissen Grad verdecken. Das gilt für hinderliche Glaubenssätze, aber natürlich auch für andere Schwächen, die Sie dem Kunden gegenüber nicht zeigen möchten. ■



## KAPITEL 06:

# Das Ziel hinter dem Anlass

### Inhalt Kapitel 06:

- 48 **Der Trusted Advisor konzentriert sich auf das Notwendige**
- 48 **Verkäufer oder Begleiter des Kunden? Zwei grundverschiedene Wege**
- 50 **Klassisches Vorgehen: Der Weg des Experten**
- 51 **In der Tiefe forschen: Der Weg des Trusted Advisors**
- 54 **Vergleich der Wege: Was der Trusted Advisor von Anfang an anders macht**

Wenn ein Interessent bei einer Agentur anfragt, hat er einen Anlass. Er hat zum Beispiel ein neues Produkt entwickelt und sucht eine Agentur, die hierfür eine Kampagne, die Pressearbeit oder die digitale Kommunikation übernimmt. Normalerweise kommt es zu einem ersten Gespräch oder zum Pitch, und die Agentur erstellt ein Angebot. Anders im Falle eines Trusted Advisors: Er würde sich niemals mit dem Anlass begnügen und hierfür gleich ein Angebot machen. Für ihn ist es entscheidend, zwei Dinge streng voneinander zu unterscheiden: das eine ist der Anlass, also das, was der Kunde haben will, glaubt zu brauchen, oder wovon der Kunde denkt, dass es sein Problem löst. Das andere sind die dahinterstehenden Ziele. Diese kennt der Kunde nicht immer, oft hat er nur ein diffuses Gefühl dafür, und doch treiben sie ihn um.

Ein Trusted Advisor möchte die Ziele hinter dem Anlass erfahren, weil es ihm wirklich um den Nutzen des Kunden geht. Denn was bringt dem Kunden die Lösung eines vordergründigen Problems, wenn

sein eigentliches Anliegen unerfüllt bleibt? Kennt der Trusted Advisor die Ziele des Kunden, kann er auch entscheiden, welche Probleme für die Zielerreichung relevant sind, welche er hingegen vernachlässigen kann. Manchmal verliert unter diesem Blickwinkel sogar der ursprüngliche Anlass an Bedeutung und sollte besser zurückgestellt werden.

Der Trusted Advisor setzt deshalb alles daran, die Ziele herauszubekommen, bevor er sein Angebot erstellt. Hierzu nutzt er die Gelegenheit des Erstgesprächs oder sucht aktiv noch vor dem Pitch das Gespräch mit den Entscheidern. Mit geschickter Gesprächsführung und beharrlichem Nachfragen deckt er die Ziele hinter dem Anlass auf.

Die Ergebnisse sind oft unerwartet, wie das Beispiel des Herstellers von Trockenfrüchten und Nüssen (siehe Kapitel 2) gezeigt hat: Der Anlass war hier der Wunsch, eine Kampagne für die neue Nussmischung aufzusetzen. Im Verlauf des Gesprächs blieb die Markteinführung der Nussmischung zwar als wichtiges Projektziel erhalten, doch rückten andere Ziele in den Vordergrund. Darunter das sehr per-

sönliche Ziel des Geschäftsführers, mit seiner Tochter und Nachfolgerin Einigkeit über die Unternehmensstrategie zu finden.

## **Der Trusted Advisor konzentriert sich auf das Notwendige**

Während der Experte es gewohnt ist, den Anlass der Anfrage aufzugreifen und das gewünschte Problem zu lösen, tritt der Trusted Advisor zunächst einen Schritt zurück und fragt: »Ist dieses Problem für die Ziele meines Kunden relevant?« Ihm geht es darum, das Notwendige zu tun, um dessen Ziele zu erreichen. Nicht weniger, aber eben auch nicht mehr. Er vermeidet es, überflüssige Baustellen aufzumachen. Demgegenüber neigt ein Experte dazu, im Bereich seiner Expertise sämtliche Probleme eines Kunden zu thematisieren und dafür Lösun-

gen anzubieten. So vergeudet der Kunde zuweilen Ressourcen für Dinge, die er selbst wahrscheinlich niemals gesehen hätte und die ihn am Erreichen seiner wahren Ziele auch nicht weiter gehindert hätten.

Was ich damit meine, lässt sich schön an der Haltung eines Hausgutachters illustrieren, den ich vor einigen Jahren wegen eines Wasserschadens im Keller bestellt hatte. »Wir müssen uns jetzt darauf verständigen, was ich genau begutachten soll«, erklärte er mir. »Wir können durchs Haus gehen und ich kann Ihnen alles sagen, was mir auffällt. Als Gutachter fällt mir immer etwas auf! Am Ende haben Sie dann zehn weitere Baustellen für Dinge, von denen Sie wahrscheinlich nie etwas erfahren hätten und die nie zum Problem geworden wären.« Nun ja, darauf konnte ich gerne verzichten. Mir ging es wirklich nur um den feuchten Keller.

Auf die Agenturbranche angewendet, bedeutet das: Ein Experte erkennt in seinem Fachgebiet so-

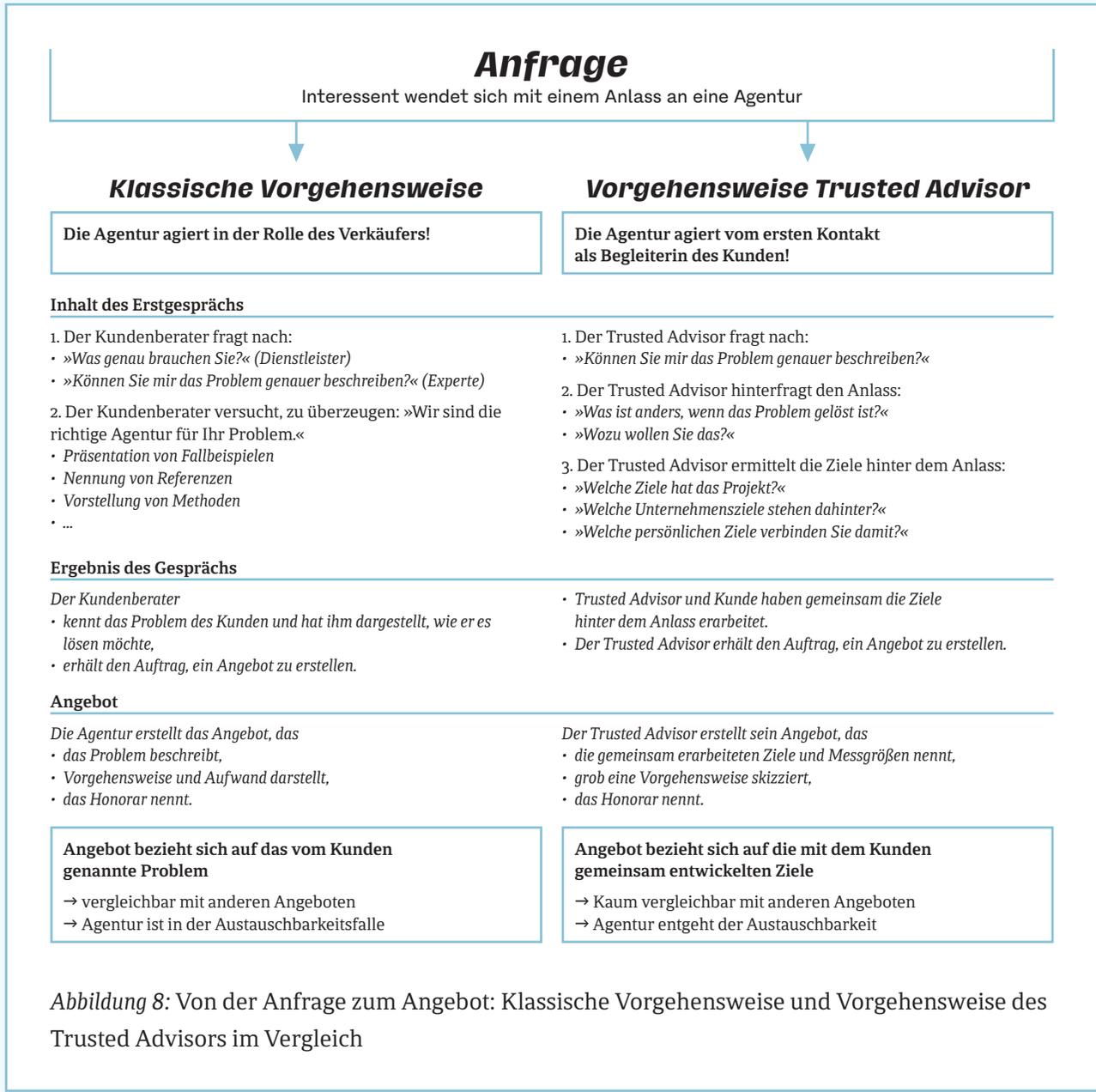
fort alle Probleme. Meist ist es ihm dann auch ein Anliegen, diese Probleme anzusprechen, und am liebsten würde er sie mit seinem Wissen und Können auch lösen. Demgegenüber fragt der Trusted Advisor zunächst nach dem Ziel. Und wenn dieses Ziel im übertragenen Sinne nur ein trockener Keller ist, konzentriert er sich eben darauf, die eindringende Feuchtigkeit zu stoppen. Alle anderen Probleme blendet er aus.

Für den Kunden liegt hierin der häufig entscheidende Vorteil in der Zusammenarbeit mit einem Trusted Advisor: Er erreicht seine eigentlichen Ziele, ohne Gefahr zu laufen, seine Kräfte auf Nebenschauplätzen zu vergeuden.

## **Verkäufer oder Begleiter des Kunden? Zwei grundverschiedene Wege**

Ein Interessent fragt an, er hat einen bestimmten Anlass. Für den nun folgenden Anfrageprozess lassen sich zwei grundverschiedene Pfade unterscheiden. Der eine ist der klassische Weg einer Agentur, der andere die Vorgehensweise des Trusted Advisors. Im ersten Falle agiert die Agentur in der Rolle eines Verkäufers, im zweiten Fall von Anfang an als Begleiterin des Kunden. Die Alternative, vor der eine Agentur steht, lautet demnach: »Möchten wir

**»Dem Trusted Advisor geht es darum, das Notwendige zu tun, um die Ziele des Kunden zu erreichen. Nicht weniger, aber eben auch nicht mehr.«**



möglichst schnell eine Leistung verkaufen — oder wollen wir für den Kunden da sein, ihn begleiten, seine wirklichen Probleme und Ziele verstehen?«

Abbildung 8 skizziert die Unterschiedlichkeit der Wege und Ergebnisse. In beiden Fällen beginnt der Prozess mit der Anfrage. Bei der *klassischen Vorgehensweise* trifft der Anfragende auf einen Agentur-inhaber oder Kundenberater, der in der Rolle eines Verkäufers agiert. Der Interessent hat mit einem Problem angefragt, dessen Lösung er bereits kennt und für das er einen Dienstleister mit der Umsetzung beauftragen möchte. Oder er weiß die Lösung noch nicht und sucht hierfür einen Experten.

Es kommt zum Erstgespräch. »Was genau brauchen Sie?«, fragt der Kundenberater in der Rolle des Dienstleisters, während er in der Rolle des Experten den Grund der Anfrage in den Mittelpunkt rückt: »Können Sie mir das Problem genauer beschreiben?« In beiden Fällen ist es für die verkäuferische Haltung des Kundenberaters typisch, den Kunden von der Kompetenz der Agentur zu überzeugen. Anhand von Fallbeispielen und Referenzen versucht er unausgesprochen zu verdeutlichen: »Wir sind besser als unsere Mitbewerberinnen und für diesen Auftrag genau die richtige Agentur.« Verläuft das Gespräch gut, darf die Agentur ein Angebot erstellen. Darin beschreibt sie das Problem, legt ihre Vorgehensweise dar und nennt ein Honorar, das sich aus dem voraussichtlichen Aufwand ableitet.

Das ist die klassische Vorgehensweise, für die vor allem zwei Aspekte charakteristisch sind:

- Die Agentur agiert als Verkäuferin; ihr geht es darum, den Interessenten von ihren Leistungen zu überzeugen.
- Das Angebot bezieht sich auf das vom Kunden genannte Problem. Weil auch die Mitbewerberinnen für eben dieses Problem eine Lösung anbieten, ist das Angebot vergleichbar. Die Agentur gerät in die Austauschbarkeit.

Ganz anders stellt sich die *Vorgehensweise des Trusted Advisors* dar. Vom ersten Kontakt an agiert er als Begleiter des Kunden. Den Anlass, mit dem der Kunde sich meldet, nimmt er selbstverständlich ernst. Wie der Experte möchte er zunächst das Problem verstehen, für das der Kunde sich an ihn gewandt hat. Er weiß aber auch, dass das eigentliche Problem möglicherweise an anderer Stelle liegt und sich der Anlass als Nebenschauplatz herausstellen kann. Deshalb bleibt er nicht auf der Anlassebene stehen, sondern bohrt tiefer und fragt nach: »Was ist denn anders, wenn das Problem gelöst ist?« Und weiter: »Wozu möchten Sie das erreichen? Was bedeutet es Ihnen persönlich, wenn

das Projekt erfolgreich ist?«

Das Gespräch hat für beide Seiten eine große Bedeutung: Der Kunde erfährt zumindest in Grundzügen seine eigentlichen Ziele, die ihm in aller Regel vorher so nicht bewusst waren. Der Trusted Advisor hat ihm geholfen, sich darüber klar zu werden, was er will – und hat sich damit jetzt schon als ein wertvoller Begleiter erwiesen. Ebenso zieht der Trusted Advisor Vorteile aus dem Gespräch: Er kann jetzt Lösungen vorschlagen und in sein Angebot aufnehmen, die sich auf den tatsächlichen Bedarf des Kunden beziehen.

Für das Vorgehen des Trusted Advisors sind zwei Aspekte charakteristisch, die sich grundlegend von der klassischen Vorgehensweise unterscheiden:

- Der Trusted Advisor agiert vom ersten Kontakt an in einer beratenden Rolle; ihm geht es von Anfang an um die wirklichen Ziele des Kunden, die er gemeinsam mit diesem erreichen möchte.
- Das Angebot bezieht sich auf die mit dem Kunden entwickelten Ziele und ist deshalb kaum vergleichbar mit anderen Angeboten.

Auf eines jedoch muss der Trusted Advisor gefasst sein. Der Kunde kann und wird am Ende Erfolg und die Qualität der Agenturarbeit anhand der definierten Ziele beurteilen. Ein echter Trusted Advisor nimmt diese Herausforderung gerne an: Für ihn ist es selbstverständlich, sich intensiv und laufend mit dem Nutzen zu beschäftigen, den er für seinen Kunden erbringt.

Um die besondere Arbeitsweise des Trusted Advisors zu verstehen, lohnt es sich, die Unterschiede der beiden Vorgehensweisen anhand eines Beispiels zu verdeutlichen.

## **Klassisches Vorgehen: Der Weg des Experten**

Eine noch recht neue Fitnessstudio-Kette möchte ihre Bekanntheit erhöhen und fragt hierfür bei einer Kommunikationsagentur an. »Wir wollen es schaffen, über das nächste Jahr in allen großen Fitness-Magazinen und auch online präsent zu sein«, präzisiert die Leiterin Externe Kommunikation die Anfrage. Unklar ist ihr, wie sie genau vorgehen soll. Es handelt sich also um eine Anfrage nach einem Experten.

Ein Termin wird vereinbart. Der Kundenberater der PR-Agentur bereitet sich sorgfältig vor. Hierzu überlegt er, wie er zeigen kann, dass seine Agentur

gerade im Bereich Fitness viel Erfahrung hat und hierzu Spannendes vorweisen kann. Er sortiert Folien, recherchiert möglichst beeindruckende Hintergrundzahlen und zerbricht sich den Kopf, was die Kundin wohl alles fragen und was er darauf antworten könnte.

Ein paar Tage später findet das Treffen mit der Kommunikationschefin statt. Nach kurzem Small Talk kommt sie schnell zum Thema: »Erzählen Sie doch einmal, was Sie in unserer Branche alles machen!« Genau darauf hat sich der Kundenberater vorbereitet. Also präsentiert er die vorbereiteten Beispiele und Referenzen, um zu belegen, wie einschlägig die Erfahrungen der Agentur im Fitness-Bereich sind.

Nun kommt der Kundenberater auf die Anfrage zurück. Er möchte genauer wissen, worum es dem Kunden geht. »Können Sie mir Ihr Problem noch etwas genauer beschreiben?«

»Die Konkurrenz ist viel bekannter als wir«, antwortet die Leiterin Externe Kommunikation. »Deshalb möchten wir in den bundesweit erscheinenden Fitness-Magazinen vorkommen. Mit Artikeln und Interviews. Zumindest sollten wir da immer wieder erwähnt werden. Wir müssen in der Szene einfach noch bekannter werden!«

Der Kundenberater, der das Problem des Kunden weiter einkreisen möchte, fährt fort: »Haben Sie denn schon probiert, in diese Magazine zu kommen? Wo lagen da die Schwierigkeiten? Wie sah es

online im Vergleich aus? Haben Sie schon Fitness-Blogger berücksichtigt?« Aufmerksam hört er zu, bevor er im nächsten Schritt die Erwartungen an die Agentur klärt, etwa indem er fragt: »Gibt es denn schon thematische Ideen, oder möchten Sie, dass wir auch die Themenideen entwickeln?«, »Haben Sie schon Kontakte zu den Redaktionen dieser Magazine, oder möchten Sie, dass wir das für Sie übernehmen?«, »Haben Sie Bordmittel, die Sie einsetzen? Oder möchten Sie gerne, dass wir das komplett übernehmen?«

Durch seine Fragen hat der Kundenberater alle Informationen erhalten, um das Problem der Kundin zu verstehen. Damit ist er in der Lage, einen Vorschlag zu machen, wie seine Agentur das Problem angehen würde: »Wir würden jetzt eine Evaluation machen, um die infrage kommenden Magazine zu ermitteln. Dann würden wir drei Themenideen entwickeln, mit denen wir diese Medien ansprechen, und anschließend individuell nachfassen. Die Ergebnisse erhalten Sie dann in einem Presseclipping, das wir für Sie zusammenstellen. Weiterhin gehen wir wie folgt Fitness-Influencer an ...« Schließlich bringt er noch einige Gedanken ins Spiel, die über den unmittelbaren Anlass hinausgehen. Zum Beispiel schlägt er vor, auch einige weitere Social-Media-Kanäle zu bespielen, um so den Effekt der Magazin-Kampagne zu verstärken.

Die Kommunikationschefin zeigt sich interessiert und bittet darum, ein Angebot zu machen.

Das daraufhin erstellte Angebot folgt dem üblichen Schema: Es beschreibt die Ausgangssituation, skizziert die Vorgehensweise, listet Leistungen und Zeitaufwand auf und nennt das daraus errechnete Honorar. Unterdessen führt die Fitnessstudio-Kette Gespräche mit einigen anderen Agenturen, die ebenfalls ihre Angebote schicken. Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass die Wettbewerberinnen ähnlich kompetent wirken und zumindest eine von ihnen mit ihrem Honorar darunter liegt. Dann hätte »unsere« Agentur wohl das Nachsehen.

## **In der Tiefe forschen: Der Weg des Trusted Advisors**

Der Anlass einer Anfrage ist oft vergleichbar mit der Spitze eines Eisbergs. Das eigentliche Anliegen des Anfragers verbirgt sich unter der Oberfläche. Während sich der Experte mit der Spitze begnügt, sieht der Trusted Advisor die Herausforderung darin, unter die Oberfläche zu tauchen und in der Tiefe zumindest wesentliche Teile dieses Eisbergs zu erkunden. Mit einiger Erfahrung gelingt ihm das in der Regel schon beim ersten Tauchgang, also im Erstgespräch. Er durchstößt die Oberfläche und dringt gemeinsam mit seinem Gegenüber zu dessen Zielen vor.

Am Beispiel der Fitnessstudio-Kette möchte ich

in groben Zügen beschreiben, wie der Anfrageprozess in diesem Fall ablaufen könnte. Natürlich sind die eigentlichen Gespräche viel komplexer und gehen auch manchen Umweg. Es handelt sich hier um eine Raffung zur Veranschaulichung, um deutlich zu machen, worum es geht und wo der Unterschied zum Experten liegt.

Nach Small Talk und kurzer Vorstellung ermuntert der Trusted Advisor sein Gegenüber, die Leiterin Externe Kommunikation der Fitnessstudio-Kette, ihr Anliegen noch einmal ausführlich zu schildern: »Ich bin gespannt, was Sie mir jetzt erzählen.« Der Trusted Advisor steigt also auf eine sehr offene Weise in das Gespräch ein. Er hört erst einmal aufmerksam zu und lässt auf diese Weise eine Beziehung zu seiner Gesprächspartnerin entstehen.

Wie dem Experten geht es ihm darum, erst einmal Anlass und Problem des Kunden zu verstehen. »Worin liegt denn Ihre Schwierigkeit, in diese Magazine zu kommen?«, fragt auch er nach. »Haben Sie es denn schon probiert?« Während der Experte es bei der Problembeschreibung belassen und gleich ein Lösungsvorschlag machen würde, beginnt für den Trusted Advisor jetzt der wohl spannendste Teil des Gesprächs: Er möchte die Ziele hinter dem Anlass zu ergründen, quasi zu den verborgenen Teilen des Eisbergs abtauchen. Im Repertoire seiner Gesprächstechniken stehen ihm hierzu unter anderem zwei Fragen zur Verfügung, die sich bewährt haben, um den Anlass zu hinterfragen:

- Wozu wollen Sie das jetzt machen?
- Was ist denn anders, wenn Sie das erreicht haben?

»Angenommen, Sie wären jetzt in allen Fitnesszeitschriften, was wäre denn dann anders?«, fragt also der Trusted Advisor die Kommunikationschefin der Fitnessstudio-Kette. Mit seiner Frage lenkt er das Gespräch auf die Motive, die hinter dem Wunsch nach einer Präsenz in den Branchenmedien stehen könnten. Ebenso hätte er fragen können: »Wie würde sich das denn für Ihr Unternehmen auswirken, wenn Sie in den Branchenmedien präsent wären?« Oder: »Wozu möchten Sie in die ganzen Fitnesszeitschriften hineinkommen?« Oder ganz direkt: »Was sind denn die Ziele, die Sie mit der Präsenz in diesen Medien verbinden?«

Leiterin Externe Kommunikation: »Wir versprechen uns davon, dass unsere Mitgliederzahlen steigen.«

Trusted Advisor: »Interessant. Wo stehen Sie denn heute, und wo möchten Sie hin?«

Leiterin Externe Kommunikation: »Derzeit haben wir 1000 Anmeldungen pro Monat deutschlandweit, das wollen wir bis in zwei Jahren mindestens verdoppeln.«

Ein klares Ziel, das der Trusted Advisor sich no-

tiert. »Wie drückt sich das denn geschäftlich aus?«, fragt er weiter. Das Gespräch dreht sich jetzt um die Ertragslage des Unternehmens, woraus sich ein weiteres Ziel ergibt: Die Fitnessstudio-Kette möchte den Ertrag von X Euro heute auf Y Euro in drei Jahren steigern.

Der Trusted Advisor hat das Gefühl, dass er noch mehr erfahren kann. Also greift er den Faden noch einmal auf: »Was würde denn noch erreicht sein, wenn Sie in diesen Magazinen präsent wären?« Die Kommunikationschefin spürt das ehrliche Interesse und öffnete sich zusehends. »Nun ja, im Grunde geht es uns um unser Image, mit dem wir nicht zufrieden sind. Wir haben den Eindruck, die Leute haben bei unserer Fitnessstudio-Kette noch keine Vorstellung, was sich dahinter alles verbirgt. Wenn diese PR-Aktion gelaufen ist, wird man endlich begreifen, was uns auszeichnet.«

Trusted Advisor: »Was ist das denn, was Sie so besonders macht?« Die Fitnessstudio-Kette, so erklärt die Kommunikationschefin, zeichnet sich durch ein All-inclusive-Konzept aus, bei dem die Mitglieder gegen eine höhere monatliche Mitgliedsgebühr zahlreiche Leistungen wahrnehmen können. Dazu zählen Getränke, Shakes, vor allem aber der Zugriff auf einen Personal Trainer, der über ein Online-system stundenweise gebucht werden kann.

Allmählich versteht der Trusted Advisor, wie sich die Fitnessstudio-Kette im Markt zu positionieren gedenkt. Doch wie möchte sie ihre Kunden

# »Aus dem ursprünglichen Anlass ist ein Bündel an Zielen geworden, die mit Messgrößen hinterlegt sind.«

emotional ansprechen? Gibt es da eine Idee? Neugierig erkundigt er sich danach. »Jetzt, wo Sie es ansprechen«, antwortet die Kommunikationschefin, »es stimmt schon: So wirklich auf uns angesprungen sind die Leute nicht. Wenn wir im Vergleich dazu die Müller-Fitnessstudios sehen — die haben echte Fans, das ist eine richtige Gemeinschaft, die sich auch außerhalb der Studios trifft.«

Interessant, denkt der Trusted Advisor, jetzt kommen wir zu den tiefer liegenden Zielen. »Ihr Hauptkonkurrent scheinen diese Müller-Fitnessstudios zu sein«, hakt er nach. »Wie würden Sie denn gerne im Vergleich zu denen dastehen?«

»Wir bräuchten auch so etwas wie eine Gemeinschaft, die Lust hat, sich fernab der Studios zu treffen, wie eine Familie«, meint die Leiterin Externe Kommunikation. »Eigentlich würden wir gerne so etwas wie eine Studiofamilie entwickeln.« Im Kern gehe es darum, dass die Fitnessstudio-Kette mit ihren Besonderheiten und ihre Emotionalität als Marke stärker wahrgenommen werden sollte: »Wir wollen als Marke geliebt werden, so dass sich eine echte

Gemeinschaft um unsere Marke bildet!«

Der Trusted Advisor spürt, wie sein Gegenüber beim Thema Gemeinschaft Feuer fängt. Vorsichtig lenkt er das Gespräch auf die persönlichen Motive seiner Gesprächspartnerin: »Ich kann mir vorstellen, dass das für Sie ein interessantes Projekt wäre, eine solche Studiofamilie aufzubauen?«

»Ja«, antwortet sie, »ich bin aus einem Konzern hierhergekommen. Man hat mich extra geholt, weil ich das Thema Community Building dort gemacht habe. Natürlich wäre es für mich wichtig, hier jetzt mal ein Zeichen zu setzen ...« Offensichtlich hat die Kommunikationschefin auch ein persönliches Interesse, eine solche Studiofamilie aufzubauen. Der Trusted Advisor nimmt sich vor, diesem Ziel später im Angebot eine gewisse Priorität einzuräumen.

Nun fasst der Trusted Advisor die Ziele zusammen, die er im Verlauf des Gesprächs notiert hat. Aus dem ursprünglichen Anlass ist ein ganzes Bündel an Zielen geworden, die alle klar definiert und mit Messgrößen hinterlegt sind. »Könnten Sie uns da begleiten?«, erkundigt sich die Leiterin Externe

Kommunikation — worauf er bestätigt, dass seine Agentur diese Themen abdeckt.

Da die Leiterin Externe Kommunikation über das Budget verfügt und alleine über eine Beauftragung entscheidet, gibt es keine weiteren Entscheider, die der Trusted Advisor mit ins Boot holen müsste. Also schließt er das Gespräch ab, indem er die nächsten Schritte erklärt: »Ich würde Ihnen jetzt auf der Basis unseres heutigen Gesprächs einen Vorschlag zur Zusammenarbeit machen. Darin nenne ich noch einmal unsere Ziele, beschreibe, wie wir gerne vorgehen würden, und nenne das Honorar. Ich würde Ihnen das bis nächste Woche Donnerstag schicken und anschließend gerne zu Ihren Fragen telefonieren.« Als seine Gesprächspartnerin ihn etwas zweifelnd anblickt, fügt er hinzu: »In der Regel entstehen immer ein paar Fragen, die wir klären sollten. Wann wollen wir telefonieren? Dienstag und Mittwoch in der Woche darauf wäre ich im Büro. Wie sieht es bei Ihnen aus?«

Der Trusted Advisor besteht darauf, dieses Gespräch gleich jetzt zu vereinbaren. Dafür hat er gute Gründe: Der feste Termin schafft Verbindlichkeit und zwingt seine Gesprächspartnerin, sich zeitnah und intensiv mit dem Angebot auseinanderzusetzen. Und er selbst erhält dadurch die Gelegenheit, kurz vor der Entscheidung mögliche Zweifel und Unklarheiten auszuräumen. Beides zusammen erhöht die Chancen auf einen Abschluss beträchtlich.

Das Angebot stellt die gemeinsam erarbeiteten

Ziele in den Mittelpunkt. Nach der Darstellung der Ziele beschreibt es, wie die Agentur die Ziele erreichen möchte, und am Ende steht das dafür berechnete Honorar.

Deutlich wird: Das Angebot geht weit über den ursprünglichen Anlass hinaus. Das Thema ›Präsenz in den Fachmagazinen‹ spielt weiterhin eine Rolle, steht jetzt aber im Zusammenhang mit übergeordneten Zielen wie dem Aufbau einer Studiofamilie oder der Erhöhung der Mitgliederzahl. Da sich das Angebot auf die gemeinsam erarbeiteten Ziele bezieht, ist es nur schwer mit anderen Angeboten vergleichbar. Zudem orientiert sich das Honorar stärker am Wert der Ziele als am Aufwand für die Agentur.

## Vergleich der Wege: Was der Trusted Advisor von Anfang an anders macht

Sieht man sich die beiden Vorgehensweisen an, fällt vor allem ein Unterschied auf. Während der Experte das vom Entscheider genannte Problem aufgreift und hierfür eine Lösung anbietet, mithin als Verkäufer auftritt, sucht der Trusted Advisor von Anfang an den Schulterschluss mit seinem Gegenüber. Mit beraterischer Neugier ergründet er das Ziel hinter dem Anliegen und macht sich dieses Ziel zu eigen.

Genau das ist das Magische an der Situation: Er hat ein gemeinsames Ziel mit seinem Kunden!

Das klingt banal, hat aber weitreichende Folgen. Im Falle des Experten kreist das Gespräch ausschließlich um den Anlass. Der Entscheider sagt, was er will, und der Berater unterbreitet ihm hierfür ein Angebot. Dagegen schafft der Trusted Advisor mit der Art, wie er durch den Anfrageprozess führt, ein gemeinsames Ziel, auf das er von nun an zusammen mit dem Kunden hinsteuern kann. Schon jetzt spricht er mit seinem Kunden in der Wir-Form: »Wir können nun Folgendes machen ..., und auf diese Weise erreichen wir ...«

Der Trusted Advisor bewegt sich vom ersten Augenblick an in seinem Metier: Er agiert als Begleiter des Kunden, dessen Nutzen er über alles stellt. Schon im Erstgespräch involviert er ihn in einen gemeinsamen Prozess. Je mehr sich dieser Prozess den tatsächlichen Problemen nähert, desto mehr berührt er den Entscheider auch emotional. Erstmals sieht dieser in großer Klarheit, was sein tatsächliches Problem ist — und kann damit rechnen, dass er hierfür eine Lösung erhält.

Im Falle des Experten ist dagegen die Wahrscheinlichkeit hoch, dass zwar das Anlassproblem gelöst wird, nicht jedoch dahinterliegende Ziele — schlicht deshalb, weil die Ziele des Kunden im Dunkeln bleiben. Manchmal bleibt damit die eigentliche Aufgabe ungelöst: Hätte etwa die Fitnessstudio-Kette eine Experten-Agentur beauftragt, würde sie

nun in den Fachmedien präsent sein; die entscheidenden Ziele hätte sie damit jedoch höchstens teilweise erreicht. Das heißt allerdings nicht, dass der Kunde zwangsläufig unzufrieden wäre, denn der Anlass seiner Anfrage wurde ja bearbeitet. Die Frage ist nur, ob ihm das dauerhaft weiterhilft.

Um das Erstgespräch erfolgreich zu führen, braucht es neben einem großen Repertoire an Fragen und Gesprächstechniken viel Erfahrung und Feingefühl. Auch entscheidet eine souveräne Haltung über den Erfolg. So lässt ein Trusted Advisor sich nicht davon beirren, dass die Lösung der Kundenprobleme möglicherweise außerhalb des Kompetenzbereichs seiner Agentur liegt. Er ist souverän genug, sich innerlich nicht ständig zu fragen: »Können wir das denn überhaupt? Haben wir hierfür eine Lösung parat? Wie überzeuge ich den Kunden, dass wir das können? Damit haben wir ja gar keine Erfahrung ...« Solche Fragen und Ängste führen weg vom Anliegen des Kunden und hindern daran, die Ziele im gemeinsamen Gespräch vertrauensvoll zu klären.

Sicher: Seine Herangehensweise bringt den Trusted Advisor tatsächlich immer wieder in die Lage, noch nicht zu wissen, wie er die Ziele des Kunden am besten erreichen kann. Das dürfte sogar der häufigere Fall sein. Während der Experte die Lösung des Kundenproblems im Kopf hat und sofort weiß, welche Methode er jetzt anwenden wird, steht der Trusted Advisor immer wieder vor Problemen,

die nicht in seinen Erfahrungsbereich fallen.

Mit einer solchen Situation umzugehen, erfordert in der Tat ein hohes Maß an Souveränität. Der Trusted Advisor muss einräumen können, dass er die Lösung im Augenblick noch nicht kennt. Bei einem schwierigen Problem um Bedenkzeit zu bitten ist jedoch nicht schlimm, im Gegenteil: In aller Regel erhöht es das Vertrauen des Kunden. Diese Erfahrung widerspricht, nebenbei bemerkt, dem gängigen Glaubenssatz, immer eine Lösung parat haben zu müssen. ■

## KAPITEL 07:

# So werden Sie zur Trusted-Advisor-Agentur

### Inhalt Kapitel 07:

- 57 **Mitarbeiter einbeziehen**
- 59 **Schnittstellen zu Nahtstellen machen**
- 62 **Strukturelle Qualitätssurrogate**
- 62 **Schrittweise Transformation**
- 63 **Transparente Entscheidungsverfahren**

### GASTBEITRAG VON OLAF HINZ

*Olaf Hinz lotst seit fast 20 Jahren Führungskräfte, Projektleiter und Organisationen im Wandel durch unruhige Gewässer. Er findet, dass Widerstand ein kraftvolles Signal, Veränderung die Regel und Segeln auf Sicht die angemessene Reaktion auf das aufziehende VUCA-Wetter ist. Als Sachbuchautor und Speaker ist der bekennende Hanseat und ehemalige Büroleiter von Peer Steinbrück gern Impulsgeber auf Fachkonferenzen und Barcamps. Gemeinsam mit Giso Weyand begleitet er Agenturen, wenn sie die Rolle des Trusted Advisors auch strukturell verankern wollen.*

In der Agentur ›Trusted Advisor‹ als Geschäftsmodell zu etablieren ist eine große Veränderung für die gesamte Organisation und nicht nur für die Menschen, die darin arbeiten. Die Haltung und das Handwerk des Trusted Advisors sind die notwendige, das passende Organisationsdesign und wirksame Prozesse die hinreichende Bedingung für eine schlagkräftige Trusted-Advisor-Agentur.

Der Weg dahin ist ebenso lohnend wie anstrengend. Damit verbunden sind tiefgreifende Veränderungen. Gerade weil dieser Umbau so tiefgreifend ist, empfiehlt es sich, ihn Schritt für Schritt anzugehen: Während Sie am oberen Ende als Trusted Advisor neue Kunden gewinnen, geben Sie am unteren Ende bestehende Kunden auf, mit denen Sie bislang als Dienstleister oder Experte zusammengearbeitet haben. So lässt sich Stück für Stück das Trusted-Advisor-Geschäft steigern und das Experten- oder Dienstleistungsgeschäft reduzieren.

Der Wandel zur Trusted-Advisor-Agentur stellt damit keine Revolution dar, sondern lässt sich als Weg begreifen, der sich über Jahre hinziehen kann. Das hat auch den Vorteil, einerseits Haltung und Rolle des Trusted Advisors und andererseits Strukturen und Prozesse über einen längeren Zeitraum trainieren und festigen zu können.

Fünf Leitplanken weisen den Weg zur wirksamen Trusted-Advisor-Agentur und markieren den Unterschied zu klassischen Experten- und Dienstleistungsagenturen:

1. Mitarbeiter einbeziehen,
2. Schnittstellen zu Nahtstellen machen,
3. strukturelle Qualitätssurrogate,
4. schrittweise Transformation,
5. transparente Entscheidungsverfahren.

Die erste Leitplanke steht am Beginn des Weges hin zur Trusted-Advisor-Agentur und behandelt den wichtigen Aspekt der Unternehmenskultur, das heißt den Umgang miteinander in Ihrer Agentur. Denn am Beginn jeder Veränderung steht die Frage, wie die Mitarbeiter einbezogen werden sollen.

## Mitarbeiter einbeziehen

Ab wann und auf welche Weise sollte man seine Mitarbeiter auf dem Weg zur Trusted-Advisor-Agentur einbeziehen? Eine gute Hilfestellung kann hier ein Modell geben, das vier Kommunikationsebenen unterscheidet (siehe Abbildung 9). Sie reichen von der bloßen Information und Anweisung (Ebene eins) bis zur Einbindung der Mitarbeiter auf dem gesamten Weg (Ebene vier). Die meisten Agenturen entscheiden sich für ein Vorgehen, das zwischen diesen beiden Polen liegt.

Bei den unteren beiden Ebenen müssen die Mitarbeiter den Weg zur Trusted-Advisor-Agentur so akzeptieren, wie er von der Geschäftsführung entwickelt ist. Es besteht kein oder kaum Spielraum, daran noch etwas zu verändern.

Grad der Einbeziehung

### Ebene 4: Gemeinsam entwickeln

**Geschäftsführungs-Anspruch:** Wir haben die neue Strategie entwickelt — es ist unser gemeinsames Vorgehen

**Umsetzung:**

- Geschäftsführer und Mitarbeiter legen Entscheidungsregeln fest
- Strategie (Unternehmensziele, Geschäftsmodell, Positionierung, Markenemotion ...) wird gemeinsam entwickelt
- Umsetzung der Strategie (Website, Marketing, Haltung gegenüber dem Kunden ...) wird gemeinsam realisiert

### Ebene 3: Identifikation erreichen

**Geschäftsführungs-Anspruch:** Unsere Mitarbeiter haben die neue Strategie verstanden und machen sie zu ihrer Sache

**Umsetzung:**

- Information durch die Geschäftsführung
- Mitarbeiter werden ermuntert, Fragen zu stellen
- Erklärungsschleifen, intensive Verständnissarbeit
- Mitarbeiter können Veränderungen vorschlagen
- Geschäftsführung akzeptiert die Veränderungen, sofern sie nicht den Kern der Strategie berühren

### Ebene 2: Verständnis schaffen

**Geschäftsführungs-Anspruch:** Unsere Mitarbeiter haben die neue Strategie verstanden und tragen sie mit

**Umsetzung:**

- Information durch die Geschäftsführung
- Mitarbeiter werden ermuntert, Fragen zu stellen
- Erklärungsschleifen, intensive Verständnissarbeit
- Mitarbeiter müssen die Strategie unverändert mittragen und umsetzen

### Ebene 1: Informieren und anweisen

**Geschäftsführungs-Anspruch:** Unsere Mitarbeiter sind über die neue Strategie informiert — und wir erwarten, dass sie die Veränderungen auch umsetzen

**Umsetzung:**

- Information durch die Geschäftsführung
- nur Verständnisfragen möglich
- Mitarbeiter müssen die Strategie unverändert akzeptieren und umsetzen

Abbildung 9: Mögliche Varianten für die Einbeziehung der Mitarbeiter

Anders bei Ebene drei. Hier laden Sie Ihre Mitarbeiter ein, den Weg mitzugestalten. Oft finden die Mitarbeiter den Weg gut und es reicht aus, kleine Änderungswünsche zu erfüllen. Doch es kann auch ungemütlich werden. Etwa dann, wenn die meisten Mitarbeiter eines Bereichs das neue Geschäftsmodell ablehnen: »Als Trusted Advisor fühlen wir uns nicht wohl, damit gehen wir nicht mehr zum Kunden.«

In diesem Fall steht Ihnen ein Überzeugungsprozess bevor. Dabei besteht die Kunst darin, die Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess einzubeziehen, aber gleichzeitig den Kern des Trusted-Advisor-Geschäftsmodells zu wahren. Ein Prozedere, das Sie aber bewusst in Kauf genommen haben. Mit der Wahl der dritten Kommunikationsebene öffnen Sie ein Fenster, ohne zu wissen, ob draußen das gleiche Klima herrscht oder kalte Luft einströmt.

Die vierte Ebene beschreibt den höchstmöglichen Grad der Mitarbeiter-Einbeziehung. Der Anspruch der Agenturleitung lässt sich hier etwa so formulieren: »Wir alle haben die neue Trusted-Advisor-Agentur entwickelt — es ist unser gemeinsames Vorgehen.« Zusammen mit den Mitarbeitern geht die Geschäftsführung offen in die Transformation. Das einzige, was unveränderlich feststeht, ist das zukünftige Geschäftsmodell eines Trusted Advisors.

Für welche Ebene Sie sich entscheiden, hängt zunächst vom Umfang der Veränderung ab. Natürlich

<b>Kommunikations- ebene</b>	<b>Geschäftsführung</b>	<b>Mitarbeiter</b>
Ebene 4: <b>Gemeinsam entwickeln</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• setzt auf kollegiale Führung und Selbstorganisation</li> <li>• möchte die Kraft der Gruppe nutzen</li> <li>• führt ohne Hierarchie, ist Sinnstifter und Inspirator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sehen die Entwicklung der Agentur als Gemeinschaftsaufgabe</li> <li>• beteiligen sich gleichberechtigt auch an strategischen Entscheidungen</li> </ul>
Ebene 3: <b>Identifikation erreichen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• möchte Mitarbeiter intrinsisch motivieren</li> <li>• sorgt für Freiräume, Ressourcen und Leitplanken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sind intrinsisch motiviert, brauchen Sinnstiftung</li> <li>• wollen gestalten und verändern, ein sinnvolles Ergebnis hinterlassen</li> </ul>
Ebene 2: <b>Verständnis schaffen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• führt über Hierarchie</li> <li>• möchte steuern, aber möglichst wenig kontrollieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wollen überzeugt und mitgenommen werden</li> <li>• erwarten Vorgaben, möchten aber auch mitgestalten</li> </ul>
Ebene 1: <b>Informieren und anweisen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• führt über Hierarchie</li> <li>• möchte steuern und kontrollieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• loyal, steuerbar über klare Vorgaben</li> <li>• lassen sich extrinsisch motivieren</li> <li>• Arbeit ist Arbeit, Freizeit ist Freizeit</li> </ul>

Abbildung 10: Optionen für die Einbeziehung der Mitarbeiter im Vergleich

lich werden Sie keinen mehrtägigen Verständnis- und Überzeugungsprozess einleiten, wenn lediglich eine Präzisierung der bisherigen Strategie ansteht. Dann genügt in der Regel eine gut vorbereitete Information der Mitarbeiter.

Anders im Falle einer grundlegend neuen Strategie, wie sie die Entwicklung zur Trusted-Advisor-Organisation in der Regel erfordert. Zur Wahl stehen dann prinzipiell die vier beschriebenen

Ebenen. Welche die richtige ist, hängt in erster Linie von Ihrem Anspruch als Geschäftsführung, aber auch von der Erwartung Ihrer Mitarbeiter ab. Die oben stehende Übersicht kann hier als Orientierungshilfe dienen (siehe Abbildung 10).

## Schnittstellen zu Nahtstellen machen

Es ist klug, wenn Sie den Weg zur Trusted-Advisor-Organisation schrittweise und nicht radikal angehen. Wie gesagt: Während Sie am oberen Ende als Trusted Advisor neue Kunden gewinnen, geben Sie am unteren Ende bestehende Kunden auf, mit denen Sie bislang als Dienstleister oder Experte zusammengearbeitet haben. So lassen sich Stück für Stück das Trusted-Advisor-Geschäft steigern und das Experten- oder Dienstleistungsgeschäft reduzieren.

Gleichzeitig werden nicht alle Mitarbeiter in der Agentur die Rolle des Trusted Advisors übernehmen, denn selbstverständlich wird es weiterhin Spezialisten geben, die als Fachleute ihre Arbeit machen (etwa Grafik, Text, Digital).

Auf dem Weg hin zu einer Trusted-Advisor-Agentur entsteht manchmal bei den Spezialisten der Eindruck, dass ihre Arbeit weniger wert sei, weil sich sehr viel um das neue Thema Trusted Advisor und die dafür benötigten Kompetenzen dreht. Da kann es schon mal passieren, dass es in der Zusammenarbeit zu Reibungen und Abgrenzungen kommt.

Damit die dadurch entstehenden Schnittstellen entschärft und zu Nahtstellen werden, achten Sie im Veränderungsprozess darauf, dass Rollenkonflikte durch ein wirksames Organisationsdesign so weit als möglich entschärft werden. Dafür haben

sich drei Ansätze bewährt:

- traditionell in Form einer Linienorganisation,
- klassisch in Form einer Matrixorganisation,
- dynamikrobust in Form der Selbstorganisation.

### Ansatz 1: Regelung der Schnittstellen in Form einer Linienorganisation

In einer *Linienorganisation* werden die Schnittstellen durch die Führungskräfte geregelt und Interessensgegensätze an diesen Schnittstellen durch Top-down-Entscheidungen beigelegt (siehe Abbildung 11). Ein nicht regelbares Thema »eskaliert« man »nach oben«

und bittet die Führungskraft um eine Anweisung.

Ein Beispiel kann dies verdeutlichen. In der Kreation ist sich die Gruppe aus den Fachspezialisten Grafik, Text und Digitales nicht darüber einig, wie das konzeptionelle Ziel des Kunden erreicht werden kann. Daher wenden sich die Spezialisten an die jeweiligen Art Directors, die das Thema dem Creative Director zur letztgültigen Entscheidung vorlegen. Um diese Entscheidung treffen zu können, spricht er mit der Beratungsleitung. In vielen Fällen lässt sich dann eine Lösung finden, manchmal ist jedoch der Weg bis zur Geschäftsführung notwendig, da

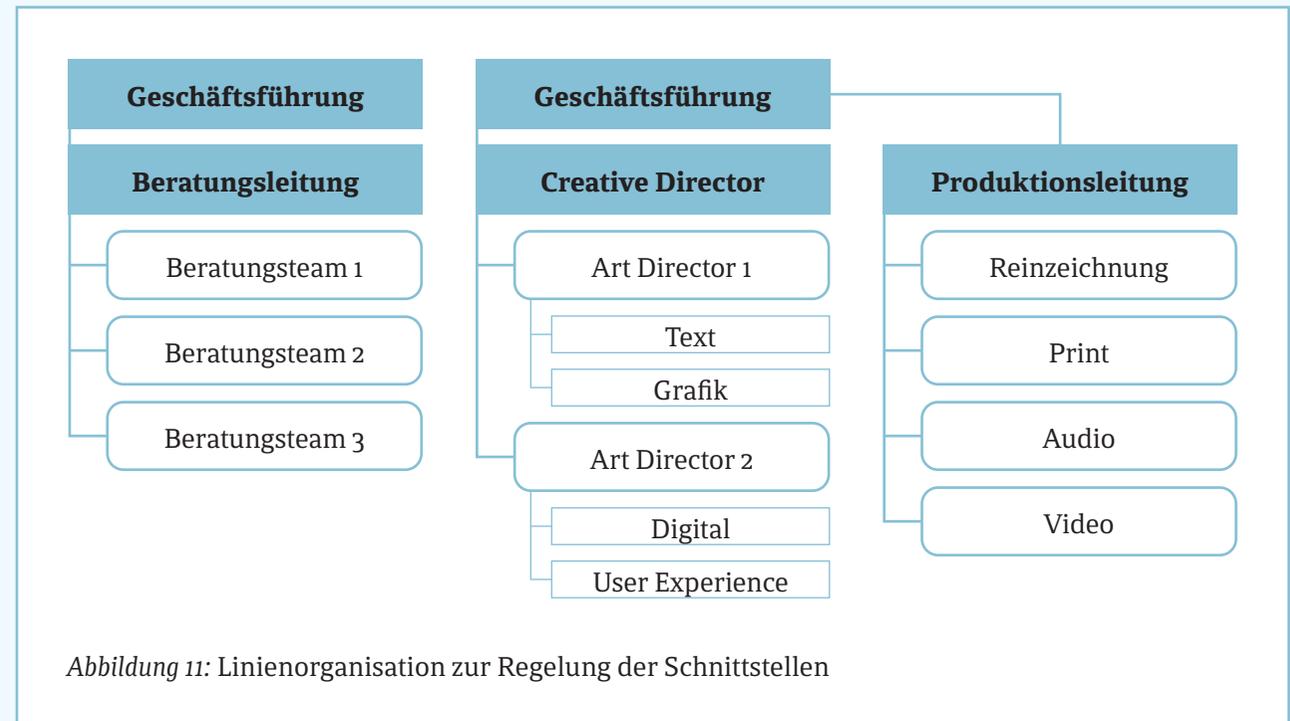


Abbildung 11: Linienorganisation zur Regelung der Schnittstellen

mit das Team in der Kreation einen klaren Auftrag bekommt. Ist die Entscheidung getroffen, wird sie den Weg zurück über Creative Director, Art Director hin zu den Fachspezialisten aus Grafik, Text und Digitalem kommuniziert.

Wenn Sie den traditionellen Ansatz der Linienorganisation wählen, können Sie auf ein bewährtes und leistungsfähiges Design zur Regelung von Schnittstellenkonflikten vertrauen. Entscheidungsstarke Führungskräfte regeln die unterschiedlichen Interessen und ermöglichen produktive Nahtstellen der Zusammenarbeit zwischen Dienstleistern, Experten und Trusted Advisor. Dabei besteht allerdings das Risiko des ›Flaschenhales‹. Denn immer, wenn Führungskräfte die Schnittstellen gut managen, ist es für Mitarbeiter attraktiv, ein Thema zu ›eskalieren‹, ohne selbst eine Klärung zu versuchen. Dann entsteht ein Entscheidungsstau, weil Kleinigkeiten ›eskaliert‹ werden.

### Ansatz 2: Regelung der Schnittstellen in Form einer Matrixorganisation

In einer *Matrixorganisation* werden die Schnittstellen offen und transparent definiert. Mit einem Blick auf das Organigramm erkennt man die Rollen bzw. Fachbereiche, die kooperieren müssen (Abbildung 12).

Im vorliegenden, stark vereinfachten Beispiel ist die Agentur nach Branchenclustern organisiert, nur der Bereich der Spezialisten in der Produktion ist nach Arbeitsschwerpunkten unterteilt. In der Kre-

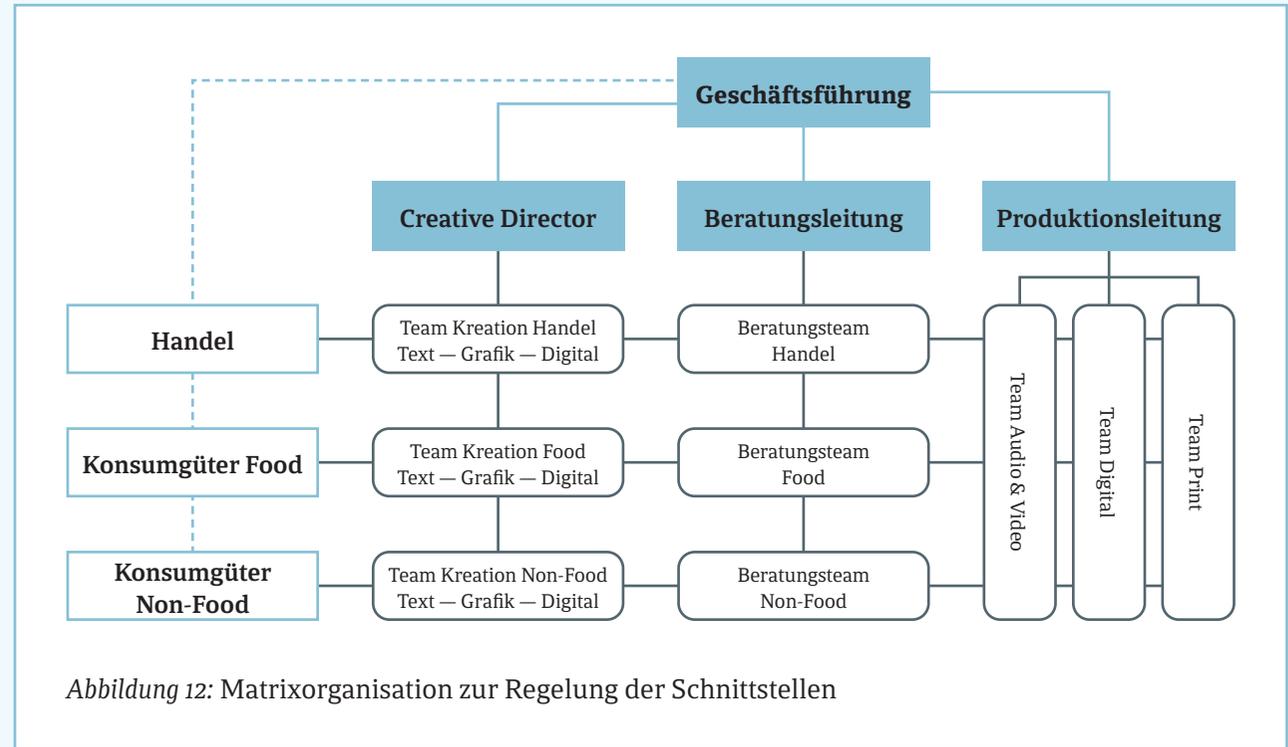


Abbildung 12: Matrixorganisation zur Regelung der Schnittstellen

ation ist sich das Team Creation Handel nicht darüber einig, wie das konzeptionelle Ziel des Kunden erreicht werden kann. Sie sprechen daher direkt das Beratungsteam Handel an, um die Frage zu klären. Nur in dem Fall, dass sich die Spezialisten in beiden Teams nicht einigen können, werden Creative Director und die Beratungsleitung eingebunden.

Wenn Sie sich für den klassischen Ansatz der Matrixorganisation entscheiden, nutzen Sie die Kompetenzen und Eigenmotivation Ihrer Mitarbeiter sinnvoll. Die definierten Schnittstellen werden

in einer Matrixorganisation zu Freiräumen und Spielfeldern, auf denen die verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Interessengegensätze direkt klären und so Nahtstellen herstellen. Führungskräfte haben dabei eher die Rolle eines ›Schiedsrichters‹, wenn sie die Lösungssuche der Mitarbeitenden begleiten und unterstützen. Nur in dem Fall, dass ein Schnittstellenkonflikt überhaupt nicht von den verantwortlichen Mitarbeitenden gelöst werden kann, stehen sie als ›Eskalatoren‹ zur Verfügung.

## **01: Organisation in Kreisen**

Kreise treffen innerhalb ihrer Grenzen autonom ihre Grundsatzentscheidungen.

## **02: Entscheidung per Konsent**

Konsent = »Keiner hat einen schwerwiegenden Einwand im Hinblick auf das gemeinsame Ziel.«

## **03: Doppelte Verknüpfung**

Jeweils zwei Personen nehmen an beiden Kreissitzungen teil.

## **04: Wahl der Funktionsträger**

Die Kreise wählen die Menschen für die Funktionen und Aufgaben offen im Konsent.

---

Abbildung 13: Soziokratische Organisation — ein Beispiel für die Regelung der Schnittstellen in Form einer Selbstorganisation

In Matrixorganisationen stoßen wir jedoch nicht selten auf das Problem der verdeckten Probleme oder der Spiegelfechterei. Themen bleiben »stecken«, weil sie weder auf Arbeitsebene gelöst noch eskaliert werden. Häufig arbeitet man sich dann an den Schnittstellen an nicht relevanten Themen ab, weil die notwendige Auseinandersetzung gescheut wird. Diese Spiegelfechterei führt zu ineffizienter Ressourcennutzung.

### **Ansatz 3: Regelung der Schnittstellen in Form einer Selbstorganisation**

Wenn Ihre Agentur auf *Selbstorganisation* setzt, etabliert sie ein dynamisches, selbststeuerndes System der laufenden Abstimmung. In diesem noch jungen Bereich des Organisationsdesigns gibt es viele laufende Experimente, die alle versuchen,

- maximale Beteiligung aller bei höchster Effektivität und
- wirksame Entscheidungsprozesse bei größtmöglicher Autonomie der Organisationseinheiten herzustellen.

Eines dieser Experimente ist die soziokratische Organisation, die vier wesentliche Merkmale aufweist: Organisation in Kreisen, Entscheidung per Konsent, doppelte Verknüpfung, Wahl der Funktionsträger (siehe Abbildung 13).

Ein Kreis ist eine Gruppe in der Agentur, deren Mitglieder für eine spezifische Aufgabe (z.B. Kreation) bzw. Zielerreichung (z.B. Account XY) ver-

antwortlich ist. In einem solchen Kreis finden die Ideenfindung, inhaltliche Diskussion, Informationsweitergabe und Entscheidung statt.

Ist eine Trusted-Advisor-Agentur soziokratisch organisiert, dann gibt es dort einen Kreis, genannt »Kunden-Anfragen«. Die Teilnehmer des Kreises »Kunden-Anfragen« sind allerdings nicht nur Mitglied in diesem Kreis, sondern auch in ihren jeweiligen Fachkreisen, etwa Kreis »Kreation«, Kreis »Beratung« oder auch dem »Produktionskreis«. Durch die doppelte Mitgliedschaft in zwei Kreisen werden die verschiedenen Steuerungsprozesse über Personen verbunden und so ein belastbares Kommunikationsnetz geknüpft. Ein solche Agentur wäre eine pure selbstorganisierte Trusted-Advisor-Organisation, ohne dass es noch Fachabteilungen oder Unternehmensbereiche geben würde.

Häufiger anzutreffen sind allerdings Misch- und Parallelförmigkeiten. So arbeiten manche Agenturen, die mit der Matrixorganisation keine guten Erfahrungen gemacht haben, zusätzlich mit soziokratischen Ansätzen und etablieren Kreise parallel zu einer fachlich geprägten Linienorganisation. Damit können die »Schnittstellen« besser bearbeitet werden. Es existieren dann einerseits die fachlich orientierten und hierarchisch strukturierten Abteilungen und Bereiche wie Text, Grafik oder auch Human Resources und andererseits Kreise für große Accounts, Pitches oder auch die »Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodelles«. Die

Fachbereiche delegieren dazu Mitarbeiter aus ihren Teams in die jeweiligen Kreise. Im Unterschied zu internen Projekten sind diese Kreise aber selbstorganisiert — zuständig für Ideenfindung, inhaltliche Diskussion, Informationsweitergabe und alle Entscheidungen.

## Strukturelle Qualitätssurrogate

Ein Kunde steht eigentlich immer vor dem Problem, bei der Auswahl einer Agentur deren Qualität nicht direkt beurteilen zu können. Er benötigt deshalb Hinweise, aus denen er auf die Agenturqualität schließen kann. Diese Qualitätssurrogate sucht er überall dort, wo er mit der Agentur in irgendeiner Form in Berührung kommt. Auf der Ebene der Trusted-Advisor-Organisation sind das vor allem leistungsfähige Strukturen und professionelle Prozesse. Dabei stehen zwei Lösungswege im Fokus:

- a) projektorientiertes Arbeiten oder
- b) eine Projektorganisation.

Werden die Ziele des Kunden in *Projektorientierung* bearbeitet, wird im Organigramm der Agentur eine Abteilung oder Gruppe etabliert, die sich um diese Ziele kümmert. Oft finden sich an der entsprechenden Stelle dafür Begriffe wie ›Accountmanagement‹. Innerhalb dieser festen Einheit arbeiten die Mitarbeiter an den Zielen des Kunden und binden

die Kollegen aus der anderen Abteilung dann ein, wenn deren Expertise oder Ressource benötigt wird. Für die Abarbeitung dieser Aufgabe nutzen die Mitarbeiter im ›Accountmanagement‹ hilfreiche Software- und Managementtools. Weil diese Tools sehr häufig aus dem Projektmanagement stammen (z.B. Termin- und Ressourcenpläne, Risikolisten und Projektsteckbriefe), spricht man vom projektorientierten Arbeiten. Agenturen, die so arbeiten, definieren ihre Kernprozesse (z.B. Zielklärung, Konzeption, Kreation, Produktion), indem sie Methoden und Vorlagen aus dem Projektmanagement übernehmen.

Eine projektorientierte Agentur wird durch Führungskräfte gesteuert, die für ihre Mitarbeiter und Abteilungen fachlich und disziplinarisch verantwortlich sind und die Arbeitsergebnisse der Abteilung inhaltlich verantworten.

Im Gegensatz dazu ist eine *Projektorganisation* nicht nur in den genutzten Methoden und Templates, sondern auch im Design spezifisch auf den jeweiligen Kunden und seine Ziele ausgerichtet. Nachdem der Trusted Advisor die Ziele des Kunden geklärt hat, wird in der Agentur ein Start-up-Workshop durchgeführt, um dort ein für diesen Kunden und diese Ziele spezifisches Projekt aufzusetzen. Das ›Staffing‹ dieser Projekte erfolgt aus einem zentralen Ressourcenpool/Projektoffice, das heißt die jeweiligen Mitarbeiter sind für einen festen Zeitraum einem Kundenziel-Projekt fest zu-

geordnet und für die Qualität der Projektergebnisse verantwortlich.

Führungskräfte haben in einer Projektorganisation die Rolle eines People Managers und sind nicht für die spezifischen Projektergebnisse verantwortlich. Wie und durch wen diese spezifischen Projekte geleitet werden, das kann sich durchaus unterscheiden. Ob klassisches, agiles oder hybrides Projektmanagement sinnvoll ist, wird im Start-up-Workshop angesichts der Kundenziele festgelegt.

## Schrittweise Transformation

Auch für Agenturen gilt, dass das Umfeld ungewisser, komplexer und dynamischer geworden ist. Dies wird gern mit den Akronymen 4.0, VUCA oder Disruption beschrieben. Agenturen stellt diese Beschleunigung vor große Herausforderungen. Die Zeit, sich von dem einen zu verabschieden, um das andere zu nutzen beziehungsweise zu lernen, verkürzt sich. Der Veränderungsprozess hin zur Trusted-Advisor-Organisation muss daher

- in kürzerer Zeit erfolgen und
- mit weniger Ressourcen auskommen.

Dieses neue Umfeld führt dazu, dass Organisationen ein Vorgehen brauchen, das das klassische Repertoire des Change Managements erweitert, um die Transformation offener und agiler zu gestalten,

- weil Haltung und Handwerk des Trusted Advisors nicht mehr mit starren Plänen kompatibel sind — der Weg entsteht beim Gehen,
- weil die Struktur- und Prozessthemen vielfältig und miteinander verwoben sind.

Der Weg zur Trusted-Advisor-Agentur ist deshalb sukzessiv, das heißt während Sie einerseits als Trusted Advisor neue Kunden gewinnen, geben Sie andererseits bestehende Kunden auf, mit denen Sie bislang als Dienstleister oder Experte zusammenarbeiten haben. So steigern Sie Stück für Stück das Trusted-Advisor-Geschäft und reduzieren das Experten- oder Dienstleistungsgeschäft.

Dieser Weg lässt sich nicht nach dem alten Grundsatz Plan-Do-Act umsetzen, der in Excel-Charts geplant, terminiert und ›durchgesetzt‹ wird,

sondern ähnelt eher dem Segeln auf Sicht. Agenturen und deren Geschäftsführungen sollten sich deshalb von alten Steuerungsphantasien verabschieden und die Veränderung nach der 3i-Regel gestalten:

- iterativ, also in Schritten vorgehend,
- integrativ, also mit der Intelligenz der Vielen in Gruppen arbeitend, und
- inkrementell, also kleine, funktionierende ›Good enough‹-Lösungen umsetzend.

## Transparente Entscheidungsverfahren

In vielen Agenturen lässt sich die Haltung beobachten, man könne alles freundschaftlich regeln — etwa

in dem Tenor: »Bei uns läuft alles super, wir sind doch einer Meinung, wir streiten uns nie. Wenn wir etwas zu entscheiden haben, bekommen wir das gemeinsam hin.« Der Realität hält dieses Prinzip jedoch nicht immer stand. Früher oder später steht eine strittige Entscheidung an, und dann einigt man sich über eines nie: die Entscheidungsregeln. Das Thema wird nur noch mit Blick darauf diskutiert, sich in der Streitfrage durchzusetzen.

Der Weg zu einer wirksamen Trusted-Advisor-Organisation ist daher eng verknüpft mit der expliziten Einigung auf Prinzipien der Entscheidungsfindung. Wenn man sich vorab auf diese Prinzipien einigt, macht das die folgenden Diskussionen zeitökonomischer und Beschlüsse leichter. Wer nämlich die Frage, wie nach dem Austausch der Argumente dann in der Gruppe entschieden wird, zu Beginn klärt, vermeidet Diskussionen zur Geschäftsordnung. Prinzipien der Entscheidungsfindung, die vorab geklärt sind, entkoppeln die inhaltliche Diskussion von der Frage der Entscheidungsfindung und verhindern so endlose Diskussionen und Machtmissbrauch.

Wir kennen das ja alle, dass diejenigen, die spüren, dass sie keine Mehrheit in der Gruppe für ihre Position erringen, darauf bestehen, dass nur einstimmig entschieden werden kann. Einige Zeit später sind es dieselben Personen, die im Falle einer abzusehenden Mehrheit für ihr Thema das Prinzip der Mehrheitsentscheidung lautstark befürworten.

**»Prinzipien der Entscheidungsfindung, die vorab geklärt sind, entkoppeln die inhaltliche Diskussion von der Frage der Entscheidungsfindung und verhindern so endlose Diskussionen und Machtmissbrauch.«**

Die nebenstehende Übersicht (Abbildung 14) zeigt Vor- und Nachteile möglicher Entscheidungsverfahren.

Welche Prinzipien sinnvoll sind, hängt von Ihrer Kultur in der Agentur und Ihrem Weg hin zur Trusted-Advisor-Organisation ab. Vielleicht gibt es eine Kultur, in der alle Beteiligten von Anfang an gleichberechtigt mitentscheiden; möglicherweise sind Sie von einem Organisationsdesign der Selbstorganisation überzeugt. Dann ist die Konsententscheidung oder die Konsultation ein sinnvolles Entscheidungsprinzip. Vielleicht wollen Sie aber auch sicherstellen, dass das Management der Agentur den Kurs bestimmt. Dann spricht viel für ein autoritätsbetontes oder Mehrheitsprinzip. ■

	<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<b>Autoritätsorientierte Entscheidung</b>	Schnell, bestätigt das soziale Rollengefüge der Gruppe, die Rolle des ›Chefs‹.	Risiko, dass Entscheidung nicht mitgetragen wird und demotivierend wirkt.
<b>Mehrheitsentscheidung</b>	Schnell, das Mehrheitsverfahren wird meist als ›demokratisch/gerecht‹ beurteilt; kann mit 2/3 Regel als qualifizierte Mehrheit gestaltet werden.	Es wird nicht unbedingt die sachgerechte Alternative gewählt, sondern die populärste. Die Implementierung leidet dann ggf. darunter.
<b>Konsensentscheidung</b>	Jeder wird gehört, da explizite Zustimmung erforderlich ist. Widerstände werden so aktiv aufgedeckt.	Zeitaufwendig, Einzelne könnten ›blockieren‹.
<b>Konsententscheidung</b>	Nur diejenigen, die ›erhebliche Bedenken‹ haben, kommen zu Wort. Blockaden werden so rasch sichtbar.	Nicht alle werden explizit abgefragt; Einzelnen könnte es ›egal sein‹.
<b>Konsultation</b> <i>(eine Person entscheidet, nachdem sie eine Mindestanzahl von Teilnehmern angehört hat)</i>	Klare Entscheidungsverantwortung bei gleichzeitiger Einbindung.	Nicht alle werden konsultiert und fühlen sich ggf. ›nicht vertreten‹.
<b>Schweigen bedeutet Zustimmung</b>	Schnell, ›Neues‹ kann gut eingeführt werden.	Gefühl der ›Überrumpelung‹ mit folgendem nachhaltigem Umsetzungsproblem.
<b>Zufallsentscheidung</b> <i>(z.B. durch Münzwurf)</i>	Schnell, löst Situationen, die verfahren sind.	Willkürlich, Widerstände sind zu erwarten.

Abbildung 14: Mögliche Prinzipien der Entscheidungsfindung

## KAPITEL 08:

# Nach dem Trusted-Advisor-Auftrag beginnt Customer Excellence

### Inhalt Kapitel 08:

- 65 **Einige Vorüberlegungen**
- 67 **Warum Customer Excellence?**
- 69 **Customer Excellence Schritt für Schritt**
- 72 **Zum Schluss noch Glitzer drauf**
- 73 **Für Notfälle**

### GASTBEITRAG VON THERESA GONDORF

*Theresa Gondorf arbeitet als studierte Wirtschaftspsychologin an so vielfältigen Themen wie Customer & Key Account Excellence, strategischen Partnerschaften, Personal-Strategie und Diversity. Dies macht sie in einem internationalen Konzern ebenso wie in ihrem Management-Atelier. Ihr Ziel: Partner, die sich bewusst entscheiden, neue Wege gemeinsam zu gehen, statt im betäubten Trott der scheinbaren Zufriedenheit gefangen zu sein.*

[www.management-atelier.de](http://www.management-atelier.de)

### Einige Vorüberlegungen

Wenn ich Sie frage, ob Sie in Ihrer Kundenbetreuung eine Strategie von *Customer Excellence* verfolgen, würden Sie sicherlich erst einmal heftig nicken. Natürlich sind Sie die Besten für Ihre Kunden, liefern einen exzellenten Service und stellen die Bedürfnisse Ihrer Kunden in den Mittelpunkt. Wie könnten Sie das nicht tun? Was für eine Alternative gäbe es? Niemand würde zugeben: »Wir bieten durch-

schnittliche Leistungen an und verfolgen dabei den Glaubenssatz *one size fits all*, denn schließlich sind alle Kunden gleich.«

Würde ich nun aber Ihre Kunden nach der Qualität Ihrer Leistungen befragen, was würden diese über Sie sagen? Können Sie ihre Hand dafür ins Feuer legen, dass sie Ihre Einschätzung teilen?

Dieses Kapitel lädt Sie dazu ein, zu reflektieren. Wie stehen wir zu unseren Kunden? Was ist unsere Haltung ihnen gegenüber? Wollen wir exzellent sein? Wo sehen wir uns heute selbst diesbezüglich bei unseren Kunden? Und wissen wir aus direktem Feedback, wo wir tatsächlich bei unseren Schlüsselkunden stehen?

### Vom Streben nach Exzellenz zur wahrhaften Customer Excellence

Mit dem Begriff *Customer Excellence* verhält es sich wie mit dem Begriff *Trusted Advisor*: Wo Exzellenz draufsteht, ist nicht immer Exzellenz drin. Ich möchte Ihnen sogar jetzt schon den Rat an die Hand geben: Verwenden Sie den Begriff nicht nach außen,

aber bitte dafür umso mehr nach innen. Vermeiden Sie den Gebrauch von Exzellenz als *buzzword*. Es geht bei Exzellenz um die Frage Ihres Anspruchs, Ihrer Haltung Ihren Kunden gegenüber. Nach außen tragen können Sie diese nur, indem Sie für sich klären, was das für Sie konkret bedeutet, und indem Sie Exzellenz durch Taten sprechen lassen.

Exzellenz meint eine Erhabenheit, eine Herrlichkeit. Es geht um *Qualität* und darum, herausragende, überdurchschnittliche Leistungen zu erzielen. Das erfordert nicht nur ein hohes Maß an Anstrengung, sondern auch ein gewisses Talent, das Außergewöhnliche, das besonders Gute zu erkennen und ge-

zielt einzusetzen. Dabei geht es nicht um eine überzogene Selbsteinschätzung. Exzellenz lässt sich an vorgegebenen ökonomischen Indikatoren messen! Nicht Sie verleihen sich diesen Qualitätstitel, nur Ihre Kunden können Ihnen dieses Zeugnis ausstellen. Exzellenz erreicht nur, wer *authentisch* bemüht ist, die Erwartungshaltung seiner Kunden zu erfüllen oder gar zu übertreffen.

### **Exzellenz bedeutet weder Perfektion noch Unwirtschaftlichkeit**

Bitte springen Sie einen Moment zu Kapitel 5 und den hinderlichen Glaubenssätzen zurück. Wir be-

**»Der Kunde betrachtet nicht nur Sie persönlich. Bei Customer Excellence geht es in besonderem Maße auch um das Vertrauen in Ihre Agentur, also in eine Organisation. Systemisches Vertrauen entsteht an vielen Punkten und kann eben auch an vielen Stellen zerstört werden.«**

wegen uns bei Customer Excellence in der Gedankenwelt der Trusted Advisor und auch hier gilt: Es geht nicht um Perfektion! Sie müssen von nun an keine überzogenen, bis ins Unwirtschaftliche reichenden vermeintlichen Anforderungen des Kunden zu erfüllen versuchen. Schießen Sie nicht über das Ziel hinaus, aber fokussieren Sie dennoch auf zukünftiges Exzellenzpotenzial.

Was nach einer Gratwanderung klingt, trifft letztlich genau den Kern von Customer Excellence und lässt sich strukturiert durch die Einhaltung festgelegter Schritte erreichen.

### **Kunden brauchen systemisches Vertrauen in die Agentur**

Bei Customer Excellence geht es neben dem interpersonalen Vertrauen in besonderem Maße um das Vertrauen in Ihre Agentur, also eine Organisation. Der Kunde betrachtet nicht nur Sie im Reagenzglas. Systemisches Vertrauen entsteht an vielen Punkten und kann eben auch an vielen Stellen zerstört werden. So interagiert Ihr Kunde mit vielen Personen Ihrer Agentur, nimmt die Medienpräsenz der Agentur insgesamt wahr und ist an einigen Schnittstellen Ihren Prozessen ausgesetzt.

Das Vertrauen der Kunden in die Agentur insgesamt kann erheblich (!) von dem in Sie persönlich gesetzten Vertrauen abweichen. So ist es möglich, dass eine Kundin mit Ihnen persönlich sofort neue Wagnisse angehen würde, es aber nicht dazu

kommt, da sie nicht glaubt, dass die Vorhaben mit Ihrer Agentur umsetzbar sind. Und dabei bezieht sich das Misstrauen nicht zwangsläufig auf Ihre Kollegen oder Mitarbeiter! Es geht vielmehr um ein zunächst diffuses Gefühl, das auf unterschwelligen Erfahrungen und Eindrücken basiert.

Dieses diffuse Gefühl muss frühzeitig auf Ihrer Seite gemangelt werden. Während Sie sicherlich ein gutes Gespür für Ihre persönliche Vertraubarkeit bei Ihren Schlüsselkontakten auf der Kundenseite haben, können Sie ohne explizites und strukturiertes Nachfragen nie ganz sicher sein, wie es um das Vertrauen in Ihre Agentur steht. Im Zweifelsfall werden Sie hier stolpern, denn Sie können es nicht beeinflussen, wenn Sie es (noch) nicht greifen können.

## Warum Customer Excellence?

Wenn Customer Excellence als Haltung in Ihrer Agentur Bestand haben soll, müssen Sie einiges an Zeit und Ressourcen dafür investieren. Auf die Frage, warum es sich dennoch lohnt, nenne ich Ihnen drei ganz einfache Gründe:

1. Wachstum
2. Freude
3. Stolz

### Wachstum

Durch zufriedene Kunden bauen Sie ein solides

*Bestandsgeschäft* auf. Wenn Sie bei einer Kundin einmal in der *Box exzellente Agentur* abgespeichert sind, erleichtert Ihnen das, Ihr Geschäft mit dieser Kundin auszubauen. Das garantiert Ihnen Folgeaufträge, Vertragsverlängerungen oder Vertragserweiterungen.

Dabei sollen Sie nicht wie ein Krake den Kunden komplett vereinnahmen (das nennt man dann im Vertrieblersprech Cross-Selling). Vielmehr geht es auch hierbei wieder einmal um die *Haltung*. Gehen Sie davon aus, dass exzellente Leistungen einfach gerne in Anspruch genommen werden: Ist ein positives Bild von Ihnen bei Ihren Kunden erst einmal gediehen, möchten diese mehr davon an zusätzlichen Stellen.

Wem das alles gerade zu esoterisch wird: Alles soeben Genannte muss *gemessen* werden! Echte Exzellenz ist wie schon erwähnt nicht nur die eigene Wahrnehmung als Agentur — sie spiegelt sich in Auftragseingang, Umsatz, prozentualem Wachstum eines Kunden und in gemessenem Kundenfeedback wider. Dazu später mehr.

Genauso wichtig wie die Pflege Ihrer Bestandskunden ist die *Gewinnung neuer Kunden*. Sicherlich möchten Sie lieber, dass Ihre Dienstleistungen sich wie geschnitten Brot verkaufen, als dass Sie sich auf dem Marktplatz die Kehle aus dem Hals schreien, um neue Kunden anzusprechen. Das geht über *Referenzen*. Diese lassen sich auch ganz hervorragend messen.

Überlegen Sie einmal: Wie viele Ihrer bestehenden Kunden stehen gerne als Referenz zur Verfügung? Wie viele Ihrer persönlichen Kundenkontakte würden sich persönlich die Zeit für ein Gespräch mit einem Ihrer Interessenten nehmen? Je mehr Sie Richtung Customer Excellence denken und hinwirken, desto höher fallen hier die Zahlen aus, was sich positiv auf Ihren Geschäftserfolg insgesamt auswirken wird.

### Freude

Arbeitszeit ist Lebenszeit. Beide Seiten, Agentur und Kundin, sollten gerne miteinander arbeiten wollen. Ob bewusst oder unbewusst — wir sind über den Tag mit einer ganzen Palette an Emotionen konfrontiert. Dabei liegt es auf der Hand, dass *positive Emotionen* wie Freude, Leidenschaft, Erfolgserlebnisse auf beiden Seiten resonieren. Der einfache Ausruf: »Jetzt alle mal bitte freudig!« wird dabei natürlich nicht zum Ziel führen. Aber wenn es so einfach wäre, würden es ja alle machen. Worum geht es also?

Auch bei Customer Excellence geht es um *Augenhöhe* aller involvierten Personen. Auf lange Sicht bedeutet das auch, wenn nötig dem Kunden entschieden einen Wunsch ausschlagen zu können. Das ist nicht immer einfach. Es liegt aber in der Verantwortung der Entscheider der Agentur, ein exzellentes Erlebnis für Ihre Kunden zu kreieren. Das wiederum funktioniert nur mit zufriede-

denen Mitarbeitern. Wälzen Sie die *Exzellenz-Verantwortung* bitte nicht auf die Mitarbeiter allein ab (siehe dazu Abbildung 15 als Veranschaulichung eines üblichen Kreislaufs).

Unterm Strich sind hier alle involvierten Personen frustriert und von Freude weit entfernt. Wie das Szenario endet, ist klar: Über kurz oder lang wird die Kundin das Geschäftsverhältnis auflösen, da ihr Exzellenz versprochen wurde, diese nach ihrem Verständnis aber nie geliefert wurde. Womöglich wird sie sich auf dem Markt auch noch schlecht

über die Agentur äußern. Um also die Freude und Motivation aller dauerhaft zu gewährleisten, gilt es, die Erwartungshaltungen der Kundin in einen angemessenen Rahmen zu lenken. Das braucht oftmals einige Iterationsschleifen, wie an dem obigen Fall gezeigt, ist aber auf lange Sicht unabdingbar.

### Stolz

Erst mit der Freude kann auch der Stolz kommen. Der Stolz auf die eigene Arbeit, die eigene Agentur und auch der Stolz über zufriedene Kunden. Wer in

der glücklichen Situation ist, es sich aussuchen zu können, arbeitet lieber bei einem Arbeitgeber, auf den man stolz ist. Womit wir beim Thema *Employer Branding* sind. Der Wettbewerb um die talentiertesten Mitarbeiter ist bekanntlich hart. Auch hier lohnt es sich, die Messlatte hoch zu legen. Seien Sie eine exzellente Agentur — und Sie ziehen automatisch exzellente Bewerberinnen an und binden Mitarbeiter langfristig an Ihre Agentur.

Auch im Kundenkontakt wirkt sich Stolz positiv aus. Wenn Sie sich als Mitarbeiter oder Inhaberin

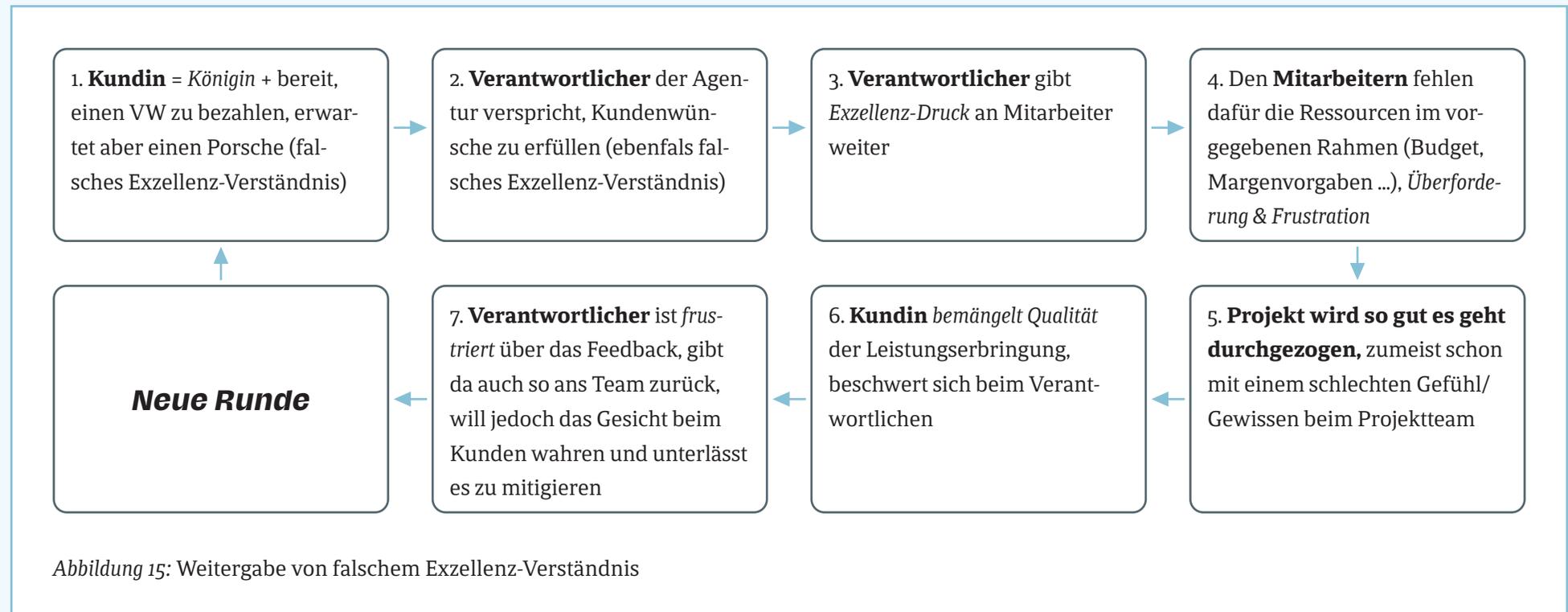


Abbildung 15: Weitergabe von falschem Exzellenz-Verständnis

insgeheim immer ein bisschen für Ihre Agentur schämen, werden Sie eher dazu neigen, auch abstruse Kundenwünsche zu erfüllen, mit denen sich am Ende niemand wohlfühlt. Eine *exzellente Marke* als Agentur wirkt bei Kunden nur, wenn Sie die Exzellenz auch selbst fühlen. Damit sich der Kreis wieder zu Resonanz und Wachstum schließt.

## Customer Excellence Schritt für Schritt

Wie lässt sich also nun Customer Exzellenz in Ihrer Agentur mit Leben füllen? Die folgenden Schritte funktionieren im Normalfall. Wählen Sie für den Anfang direkt Ihren größten und strategisch wichtigsten Kunden und erproben Sie an ihm die Vorgehensweise.

### Schritt 1: Hausaufgaben machen

Zunächst benötigen Sie Transparenz über Ihren Kunden. Beschaffen Sie sich über ihn alles an Zahlen- und Datenmaterial, was Sie bekommen können. Wenn Sie selbst den Kunden nicht betreuen, bitten Sie das entsprechende Team um die Informationen. Sie können auch intern Interviews führen, wobei Sie dann darauf achten sollten, dass die Gespräche offen und neutral geführt werden. Die Mitarbeiter sollen nicht ausgehorcht werden!

Verschaffen Sie sich einen guten Überblick über die Situation, indem Sie folgende Aspekte klären:

- Seit wann ist der Kunde bei Ihnen *bekannt*?
- Wie hoch ist das Auftragsvolumen (jährlich/pro Auftrag/seit Beginn der Zusammenarbeit/...)?
- Wer sind Schlüsselkontakte beim Kunden?
- Wer in der Agentur betreut wen bei diesem Kunden?
- Was gibt es an *schriftlichem Kundenfeedback* (E-Mails, Abfragen, Referenzen, usw.)?

Der wichtigste Punkt dabei ist das schriftliche Kundenfeedback. Es lohnt sich, dieses Feedback regelmäßig und auch wirklich schriftlich einzuholen. Das gilt besonders dann, wenn Ihre Agentur zusammen mit den bestehenden Kunden wachsen soll. Denn heute wissen Sie noch nicht, wer in einem, in drei, in fünf Jahren einen bestimmten Kunden betreuen wird. Über Jahre ein konstant und konsistent hohes Qualitätsniveau aufrechtzuerhalten, das funktioniert nur mit einem akribischen Qualitätscontrol-

ling. Und dafür benötigen Sie ein strukturiertes System zum Einholen von Feedback.

Hier einige Anregungen, um ein solches System aufzubauen:

- *Feedback-Zyklus festlegen*: bei normalen Kunden ein Mal pro Jahr und zusätzlich nach Abschluss größerer Projekte; bei Kunden, bei denen es gerade etwas ruckelt, lieber in kürzeren Abständen nachhören.
- *Online-Befragung*: kann anonym durchgeführt werden, mit standardisiertem Fragebogen, kostengünstig aufgesetzt, zeitsparend für beide Seiten, kann einfach und schnell ausgewertet werden.
- *Persönliches Interview durch Agentur-Mitarbeiter*: Diese Variante fördert zusätzlich die Kundenbindung, denn dem Kunden wird gezeigt: »Du bist mir wichtig, ich möchte mich mit Dir hinsetzen und hören, wo wir bei Dir stehen.«
- *Persönliches Interview durch externe Stelle*: zu empfehlen, wenn die Kundenbeziehung in Schieflage geraten ist und unbedingt gerettet werden soll; hat den Vorteil, dass Kun-

den in dieser Situation meist ehrlicheres Feedback geben.

- *Quantitative und qualitative Fragen:* Benutzen Sie sowohl Fragen mit Bewertungsskalen als auch offene Fragen.

Ein Herz für Kunden — bitte beachten Sie die folgende (*cheesy*, aber wahre) Anmerkung zum Thema Kundenbefragung:

*Feedback ist ein Geschenk.* Jede Kundin, die sich die Zeit nimmt, sich über Sie Gedanken zu machen, nutzt ihre Zeit und ihre Ressourcen damit für Sie. Sie müssen nicht jedes Feedback annehmen, verarbeiten und umsetzen, Sie sollten es aber dennoch wertschätzen. Auch und besonders negatives Feedback. Exzellenz entsteht nicht aus Ihrer Wahrnehmung heraus, sondern in der Ihrer Kunden.

## Schritt 2: Zukünftiges Exzellenz-Potenzial antizipieren

Die in Schritt 1 beschriebenen Hausaufgaben beziehen sich auf eine reaktive Vorgehensweise: klassisches Erheben und Verarbeiten von Feedback mit anschließender *Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen*. Zu Letzterem können eigens dafür eingerichtete Projektteams abgestellt werden, Programme initiiert werden, oder bestimmte Abteilungen der

Agentur übernehmen diese Aufgabe mit. Dabei gibt es keinen goldenen Weg, es kommt wie so oft auf den Fall an. Allgemeingültig ist aber:

Customer Excellence ist Chefsache und gehört auf selbige Agenda. Die Umsetzung kann teilweise delegiert werden, die Verantwortung nicht!

Wie schon betont, bedarf Exzellenz der inneren Haltung und des Anspruchs, herausragende Leistungen zu erbringen. Beides geht Hand in Hand mit dem Streben nach kontinuierlicher Verbesserung. Je mehr dieser Zusammenhang Ihr Bewusstsein und Ihr Handeln bestimmt und in die DNA der Agentur vordringt, desto höher ist die Erfolgswahrscheinlichkeit. Und desto mehr Spaß ist damit verbunden.

Sie möchten an den Punkt kommen, an dem es keine Feuerwehreinsätze mehr gibt und keine Löcher gestopft werden müssen? Wenn Sie Ihre Hausaufgaben gemacht und ein System für kontinuierliche Verbesserungen aufgesetzt haben, können Sie sich nun der Zukunft widmen oder genauer: dem *proaktiven Antizipieren von Exzellenz*.

Gehen Sie hier bitte genauso strukturiert vor wie in Schritt 1. Was ist wohl das *zukünftige* Exzellenz-Potenzial, das Sie für Ihren Kunden realisieren können? Auch hier geht es nicht um Up- oder Cross-Selling, also die Frage, was Sie ihrem Kunden in Zukunft noch zusätzlich verkaufen können, sondern um Qualität. Entscheidend für den Erfolg ist es, sich an die Reihenfolge zu halten: erst Hausaufgaben machen, dann über die zusätzlichen Themen

nachdenken. Es stellt sich sonst sehr schnell ein aufdringlicher Vertriebsstön ein, nach dem Motto: »Darf's ein bisschen mehr sein ...?«

Nehmen Sie sich einen Beispielkunden vor und treffen Sie drei Annahmen, wie Sie sich für diesen Kunden in Zukunft noch verbessern können. Es darf dabei auch um operative Exzellenz gehen. Überlegen Sie auf Basis Ihres tiefen Kundenverständnisses: Wenn Sie der Kunde wären, was würden Sie in Zukunft von Ihrer Agentur erwarten?

Zum Beispiel:

1. *Schnellere Angebote und proaktiv mitdenken:* Was ist der nächste Schritt des Kunden und wofür könnte er uns dabei brauchen — **dafür früh genug Ressourcen bereitstellen.** Wie?
2. Höheres Maß an Flexibilität: Die Branche des Kunden fordert mehr Agilität, so dass der Kunde bei uns zukünftig *kleinere Projekte* anfragen wird — **darauf vorbereitet sein.** Wie?
3. Noch mehr Fokus auf *passende Lösungen*, zur Not auch mit Fähigkeiten, die wir in unserer Agentur nicht direkt abdecken können — **Lösungen dafür anbieten.** Wie?

*One more time for those in the back:* Das hier beschriebene Verfahren legt den Grundstein für die Strategie mit diesem Kunden. Es ist Chefsache und sollte persönlich durchgeführt werden. Unterziehen Sie Ihre Annahmen auch hier einem Realitäts-Check. Sollte eine der Annahmen unter ökonomischen oder faktischen Gesichtspunkten nicht realisierbar sein, streichen Sie sie und fügen eine neue dafür hinzu. Haben Sie drei realistische Annahmen getroffen, teilen und besprechen Sie diese innerhalb der Agentur mit allen für den Kunden relevanten Kollegen, bis Sie zu einem *intern validierten Ergebnis* kommen.

### **Schritt 3: Den Kunden in die Pflicht nehmen**

Selbstredend unternehmen Sie all die proaktiven Bemühungen in Richtung Exzellenz, bei denen Sie oftmals in Vorleistung gehen, weder aus reiner Barmherzigkeit noch aus purem Idealismus. Vielmehr möchten Sie sich bei Ihrer Kundin einen dauerhaften Platz an der Spitze des Agenturen-Rankings aufbauen und erhalten. Dazu ist es wichtig, aus der Ecke der fleißigen und genügsamen Arbeiterbiene herauszukommen und sich im Sinne eines Trusted Advisors zu verhalten. Sprechen Sie mit Ihrem Kunden auf Augenhöhe über Ihre geplante Exzellenzstrategie, bevor Sie mit der Umsetzung starten.

Auf diese Weise erreichen Sie zwei wichtige Zwischenziele: Erstens validieren Sie die in Schritt 2 auf-

gestellten Annahmen nun bei Ihrem Kunden. Und zweitens nehmen Sie Ihren Kunden in die Pflicht. Sie haben vor, erhebliche Ressourcen auf diesen Kunden zu verwenden, um den Exzellenzgrad zu erhöhen. Das ist nur sinnvoll, wenn Sie sicher sind, dass die geplanten Maßnahmen die richtigen sind, beim Kunden ankommen und von ihm *wertgeschätzt* werden. Der Gegenwert muss sich zwar nicht direkt in einem höheren Honorar bemessen lassen, für einen warmen Händedruck sollten Sie den Aufwand dennoch nicht betreiben.

Als Ergebnis kann beispielsweise ein besonderer Partnerstatus bei Ihrem Kunden entstehen:

- Sie werden noch vor offiziellen Pitches angefragt und erhalten exklusiv die Chance, das erste Angebot vorzulegen.
- Sie haben die Chance, sich zur Leadagentur zu entwickeln.
- Sie erhalten besonderes Feedback auf Ihr jeweils erstes Angebot — und damit die Chance, das Angebot nachzubessern, bevor andere Agenturen angefragt werden.
- Der Kunde und Sie treten gemeinsam in den Medien als Partner auf.

Auf welche für Sie angemessene Weise der Kunde es Ihnen auch dankt — nehmen Sie ihn in die Pflicht, damit Sie beide langfristig Freude aneinander haben und gemeinsame Erfolge feiern werden.

### **Schritt 4: Echte Intimität nutzen und erhalten**

Sie haben in Kapitel 3 vom Aufbau von Vertrautheit gelesen. Was zu Beginn der Beziehung noch einem Spiel gleich, wird spätestens jetzt zu einem etablierten Vorgang im Flow. Wenn Sie die ersten drei Schritte durchlaufen haben, gratuliere ich Ihnen: Sie kennen Ihren Kunden wie Ihre Westentasche und verfügen über ein extrem hohes Maß an Insiderwissen. Sie kennen die Kultur Ihres Kunden und sind sogar ein Teil davon geworden.

Das macht Ihre Agentur für Ihren Kunden so einzigartig: Er spart sich lange Briefings, und so manch ein formelles, langwieriges Vorgehen kann einfach übersprungen werden. Die Ergebnisse treffen immer schneller und immer genauer die Bedürfnisse des Kunden. Sie arbeiten auf Zuruf miteinander, und beide Seiten fühlen sich gut dabei. Vielleicht kennen Sie sogar schon den übernächsten strategischen Schritt Ihres Kunden aus erster Hand — und sind bereits vor einer Ausschreibung oder offiziellen Anfrage mit dem Thema vertraut. Ihre Konkurrenz nicht.

Damit diese Vorteile langfristig erhalten bleiben, muss diese Intimität geschützt werden. Das gilt umso mehr, wenn die Agentur sehr schnell, sehr stark wächst oder eine hohe Mitarbeiterfluktu-

## **»Ein buzzword wie Customer Excellence kann nur mit Leben gefüllt werden, wenn man seine Kunden tatsächlich ein bisschen geil findet und die einen auch.«**

ation aufweist. Ab einer gewissen Größe und Auslastungsgarantie ist es manchmal sinnvoll, dauerhaft ein dediziertes Team für Schlüsselkunden aufzustellen. Auf diese Weise steht für den Kunden stets ein eingearbeitetes Team bereit.

Die Fluktuation sollte natürlich so niedrig wie möglich gehalten werden, zumal speziell für Customer Excellence gilt: Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, nehmen in hohem Maße Insiderwissen über die Kunden mit. Gerade für diesen Fall sind feste Kundenteams vorteilhaft, da so ausscheidende Mitarbeiter vom Team besser kompensiert werden können. Auch neue Mitarbeiter können bereits intern eingearbeitet werden, noch bevor sie für den Kunden sichtbar werden.

### **Zum Schluss noch Glitzer drauf**

Tauchen Sie doch einmal einen Tag voll und ganz in die Welt Ihrer Kundin ein. Sie werden sehen, was

Sie wirklich umtreibt, die größten Herausforderungen hautnah erleben. Es macht einen Unterschied, ob Sie lediglich ein Briefing bekommen, das durch die Brille der Kundin wahrgenommen und konzipiert wurde. Oder, ob Sie einen Tag mit eben dieser Brille auf der Nase am Tagesgeschäft teilnehmen. Ihnen werden andere Dinge auffallen als der Kundin. Wenn Sie sich trauen und wenn Sie dann auch dürfen: Nutzen Sie diese Chance! Unterbreiten Sie den Vorschlag direkt bei der Angebotserstellung:

*»Wir würden bei Auftragserteilung gerne einen Tag bei Ihnen im Hause Praktikum machen, um Ihre Welt und Sie noch besser kennenzulernen und zu verstehen. Wir wollen nicht nur zuschauen und ein schönes Mittagessen abgreifen — wir wollen mitmachen, anpacken und alles miterleben!«*

Das kann Sie nicht nur von anderen Agenturen abheben, es zeigt auch wieder eines: ein ehrliches, tiefes Interesse am Kunden und seiner Welt. Das ganze Agentur-Kunden-Erlebnis soll von Anfang an für beide Seiten schön werden. Lassen Sie auch

die rationale, sichtbare Wirklichkeit der Zahlen, Daten und Fakten mit einer Art magischer Realität verschmelzen. Bedienen Sie Träume durch Zauber. Triggern Sie Emotionen und freuen Sie sich mit Ihrem Kunden zusammen wie Kinder über den Sommer. Ein *buzzword* wie Customer Excellence kann nur mit Leben gefüllt werden, wenn man seine Kunden tatsächlich ein bisschen geil findet und die einen auch.

Bleiben Sie dabei anspruchsvoll! Sie können nur erfolgreich sein, wenn Ihre Kunden erfolgreich sind. Wählen Sie daher mit Bedacht genau die Kunden, die es wertschätzen, wenn Sie überall noch etwas Glitzer daraufstreuen — Kunden, die Sie wertschätzen für Ihre Exzellenz und bereit sind diese zu vergüten.

## Für Notfälle

Sollte die Beziehung mit einem Kunden trotzdem einmal in Schieflage geraten sein (das passiert den Besten), zum Abschluss noch zwei Checklisten für Notfälle:

### **Warnzeichen für bröckelnde Customer Excellence**

- Sie haben formelles oder informelles Feedback von Ihrem Kunden zu dessen Unzufriedenheit.
- Sie haben überhaupt kein Feedback vom Kunden. Sie reden seit Kurzem mehr, als Sie zuhören.
- Die wichtigsten Leistungsindikatoren sind gesunken (Auftragseingang, Umsatz ...)
- Mal ehrlich: Versprechen zur Verbesserung der Qualität wurden Ihrerseits bereits inflationär eingesetzt und haben sich beim Kunden mittlerweile abgenutzt.
- Sie sagen immer Ja.
- Es gibt viele (negative) Emotionen\* auf beiden Seiten.
- Auf dem Papier besteht eine partnerschaftliche Geschäftsbeziehung, in der Realität ein Mangel an Win-win-Spirit.
- Die systematische Verwendung von negativem Feedback scheint in die Verhandlungskultur Ihres Kunden eingegangen zu sein.
- Das Team drückt explizit Demotivation aus, für diesen Kunden tätig zu werden.

\*Wenn (noch) Emotionen im Spiel sind, heißt das, dass es (noch) Involviertheit gibt = Hoffnung!

## **Erste Hilfe in Krisenzeiten**

*(auch über Corona hinaus gültig)*

Positionieren Sie Ihre Hauptkunden in einer Matrix, bei der die X-Achse den aktuellen Umsatz mit dem Kunden darstellt und die Y-Achse ausdrückt, wie viel Liebe Sie für diesen Kunden haben. Die Liebe kann ganz pragmatisch durch die strategische Relevanz bedingt sein oder eher ideelle Gründe haben (z.B. Ihr allererster Kunde).

Je nachdem, in welchem Quadranten sich der jeweilige Kunde befindet, wenden Sie eine der vier Strategien an.

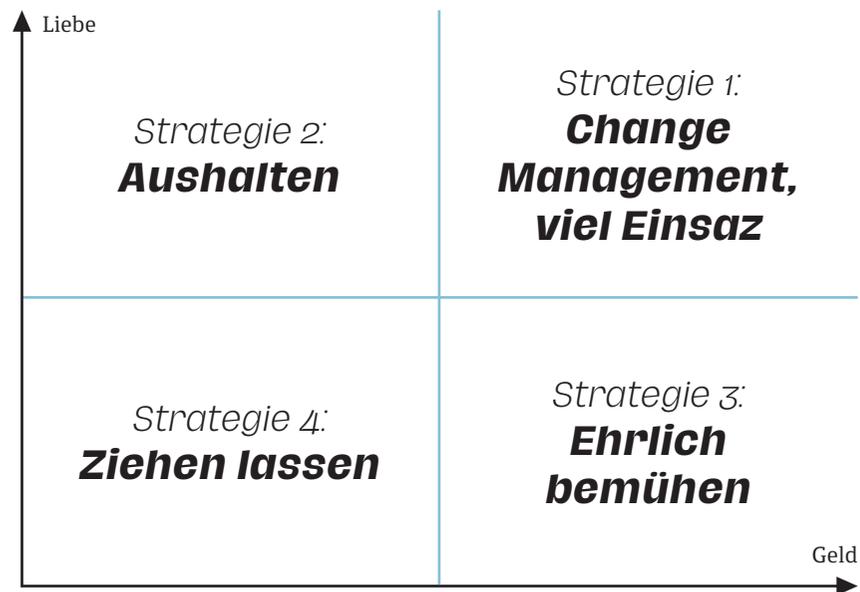


Abbildung 16: Geld oder Liebe für die Krisenstrategie

### **Strategie 1: Change Management mit viel Einsatz**

- Baseline ermitteln und Hausaufgaben machen (siehe Schritt 1 Customer Excellence)
- Engmaschige Kommunikation von Verbesserungsmaßnahmen — verbindlich für beide Seiten
- Engagement demonstrieren
- Zeitlich begrenzten Fokus auf Verbesserungen legen, Umsetzung
- Dokumentation von gemeinsamen Erfolgen → Kommunikation an Mitarbeiter beider Seiten

### **Strategie 2: Aushalten**

- Loslassen und vertrauen, auch wenn es schwerfällt — wenn die Liebe auf der anderen Seite auch da ist, kommen Kunden zurück
- Kontakt lose aufrechterhalten
- Sobald die Situation insgesamt entspannter ist, Kommunikation hochfahren und zukünftiges Exzellenz-Potenzial antizipieren (Schritt 2 Customer Excellence)

### **Strategie 3: Ehrlich bemühen**

- Bemühen um Neutralität
- Haltung: Akzeptanz des Kunden und der Situation
- Ehrliche Bemühungen, den Kunden zu halten
- Bis zu einem gewissen Grad: einfach machen (das meint nicht: Kunde = König)
- Darauf einstellen: Vertragsbeziehung wird wahrscheinlich mittelfristig enden

### **Strategie 4: Ziehen lassen**

- Bemühungen mit Ressourceneinsatz für diesen Kunden runterfahren
- Dabei fair bleiben und Versprechen einhalten
- Trotz Krise und Risiko: hier keine neuen Aufträge mehr annehmen — Exzellenz benötigt viele Ressourcen. Verwenden Sie diese lieber auf andere Kunden!