

Inhalt

Vorwort 9 | Geleitwort von Prof. Dr. Thomas Deelmann 17

EINLEITUNG

Dienstleister, Experte, Trusted Advisor –
wo liegt die Zukunft? 27

Die drei Ebenen der Kundenanliegen 28

Typische Verhaltensweisen 31

Warum sich der Weg zum Trusted-Advisor-Anbieter lohnt 38

Was Sie in diesem Buch erwartet 44

TEIL 1

HALTUNG

1.1 Das Menschenbild des Trusted Advisors 55

Das humanistische Menschenbild – Grundlage für den Erfolg 56

Die Haltung betrifft die ganze Organisation 61

1.2 Repertoire-Erweiterung statt Mindset-Doktor 64

Warum das Mindset-Verändern nichts bringt 64

Das Repertoire – ein Gegenentwurf zum Mindset Shift 66

TEIL 2

PRINZIPIEN

2.1 Prinzip 1: Schulterschluss und Wertpakt 73

Vom Gegenüber zum Wir 74

Im Mittelpunkt: Der Wert für den Kunden 76

Ziele und Wertpakt, nicht Sympathie 77

2.2 Prinzip 2: Der Trusted Advisor führt den Prozess 79

Führen, damit das Gegenüber entspannen kann 79

Hindernisse auf dem Weg zur Prozessführung 85

- 2.3** Prinzip 3: Erst Sicherheit in der Beziehung, dann im Prozess, dann in der Sache **87**
 - Das überhörte Beziehungsangebot **87**
 - Schulterschluss im Dreischritt **88**
 - Hürden in der Praxis **90**
 - Persönlich heißt nicht privat **90**
- 2.4** Prinzip 4: Raum geben **92**
 - Gedanken entstehen lassen **93**
 - Vom Schulterschluss bis zum Folgeauftrag **94**
- 2.5** Prinzip 5: Ohne Ziele kein Angebot **96**
 - Ein Trusted Advisor besteht auf der Ziele-Klärung **96**
 - Umgang mit Dienstleistungs- oder Expertenfragen **99**
- 2.6** Prinzip 6: Alle Entscheider:innen einmal gesprochen **102**
 - Entscheidungsabläufe und relevante Personen feststellen **103**
 - Die Gespräche organisieren **104**
 - Lohnt sich der Aufwand wirklich? **107**
- 2.7** Prinzip 7: Metaposition des Trusted Advisors **110**
 - Vom Anbieter zum Architekten der Lösung **111**
 - Varianten der Aufgabenteilung **112**
 - Neue Anforderungen und Kompetenzen **114**

TEIL 3

HANDWERK

- 3.1** Das Trusted-Advisor-Gespräch **119**
 - Vorbereitung auf das Gespräch **121**
 - Das Gespräch **127**
 - Zwei Gesprächsbeispiele **135**
 - Besonderheiten bei Online-Gesprächen **142**
- 3.2** Ziele erarbeiten und Wertpakt schließen **148**
 - Das Ziele-Cockpit **149**
 - Drei goldene Techniken **150**
 - Schritt für Schritt zum Ziele-Cockpit **157**
 - Das Angebot – die Materialisierung des Wertpakts **165**
 - Der finale Schulterschluss **168**

- 3.3 Steuerungsinstrumente 173**
 - Überblick über die Steuerungsinstrumente **173**
 - Interventionen und Steuerung in der Praxis **175**
- 3.4 Honorarmodell und Preisfindung 184**
 - Alle Honorarmodelle haben ihre Berechtigung **184**
 - Pragmatisch statt lehrbuchhaft **185**
 - Zeit gegen Geld («Time and Material») **187**
 - Pauschalhonorare **191**
 - Werthonorar **195**
 - Erfolgsbasierte Vergütung **201**
- 3.5 Einkauf, Pitch, Ausschreibung –
Umgang mit Sondersituationen 204**
 - Den Einkauf überzeugen **205**
 - Im Pitch bestehen – auch als Trusted Advisor **209**
 - Bei Ausschreibungen mitmachen? **211**

TEIL 4

EINBETTUNG IN DIE ORGANISATION

- 4.1 Regelmäßige Kommunikation mit Entscheider:innen 217**
 - Regelmäßig statt fallweise **217**
 - Eine anspruchsvolle neue Aufgabe **218**
 - Den Jour fixe verankern **221**
- 4.2 Veränderungen bei Teams und Mitarbeitenden 223**
 - Wenn Teams Neuland betreten **224**
 - Die neue Rolle der Spezialisten **228**
- 4.3 Account Management im Sinne des Trusted Advisors 231**
 - Account Management als strategischer Hebel **232**
 - Customer-Excellence-Haltung und Fanology **240**
 - Das dreiteilige Framework für die Umsetzung **245**
 - Baustein 1: ACCOUNTability – Verantwortung und Steuerung **247**
 - Baustein 2: Account-Planung – strukturiertes Vorgehen mit Tiefgang **260**
 - Baustein 3: Vertrieb – strategisch, nicht aufdringlich **270**