

Stephan Heinrich

# Verkaufen an Top-Entscheider

Wie Sie mit Vision Selling Gewinn bringende  
Geschäfte in der Chefetage abschließen

*3. Auflage*

---

## Verkaufen an Top-Entscheider

---

Stephan Heinrich

# Verkaufen an Top-Entscheider

Wie Sie mit Vision Selling Gewinn  
bringende Geschäfte in der Chefetage  
abschließen

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

 Springer Gabler

Stephan Heinrich  
München, Deutschland

ISBN 978-3-658-01207-6  
DOI 10.1007/978-3-658-01208-3

ISBN 978-3-658-01208-3 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Lektorat:* Manuela Eckstein

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Stimmen zum Buch

Die Firma IBM legt großen Wert auf die Ausbildung ihrer Geschäftspartner. Insbesondere ein professioneller Vertriebsauftritt beim Kunden ist entscheidend. Mit dem Beratungsunternehmen von Stephan Heinrich arbeiten wir eng zusammen und konnten mit dem Konzept Vision Selling den Vertriebs Erfolg mit unseren Partnern nachhaltig steigern. In diesem Buch „Verkaufen an Top-Entscheider“ hat Stephan Heinrich die Essenz von Vision Selling nachvollziehbar und praxisorientiert zusammengefasst!

*Utz Brenner, Direktor PSC SüdWest, IBM Deutschland GmbH*

Jede Investition muss sich an ihren Ergebnissen messen lassen, so auch die Investitionen, die wir gemeinsam mit unseren Partnern in das Vision-Selling-Konzept von Stephan Heinrich getätigt haben. Das Fazit: Der ROI und Vertriebs Erfolg dieses Konzeptes sind im Verhältnis zu anderen Methoden überproportional hoch. Die sehr gute Systematik und Strukturierung, die Vorgabe von klaren und nachvollziehbaren Handlungsempfehlungen sowie die zahlreichen Praxisbeispiele sind nur einige der Gründe, die Vision Selling zu einem einzigartigen und überaus erfolgreichen Ansatz machen.

*Christian Ecks, Leiter Channel Management SAP Business One, SAP Deutschland*

Die Methode Vision Selling von Stephan Heinrich begleitet uns seit drei Jahren. Unsere Mitarbeiter und Vertriebspartner haben seither ihre Art zu Verkaufen umgestellt: Schnellere und bessere Qualifizierung der Leads, weniger Zeitverschwendung bei der Vertriebsarbeit und kürzere Verkaufszyklen sind die wichtigsten Ergebnisse. Vision Selling ist im vorliegenden Buch „Verkaufen an Top-Entscheider“ hervorragend erläutert – ein intelligentes Buch, das die Weiterbildung der Vertriebsmitarbeiter nachhaltig unterstützt.

*Max Ertl, Vice President, DocuWare AG*

Der konsequente Kontakt zum Entscheider ist wichtig. Oft schleift sich im Vertrieb jedoch eine Praxis ein, die bequemerweise auf den leicht zu erreichenden „Fachentscheider“ zielt. Das System und das Buch Vision Selling geben jedem Vertrieb die passenden Werkzeuge, um die wirklich wichtigen Kontakte zum „board room“ zu erhalten und für sich zu nutzen.

*Gero von Götz, Senior Vice President Sales EMEA, Lufthansa Systems AG*

Der Nutzen von Stephan Heinrichs Methode ist für mich ein F-A-K-T. Weil er:

Fähigkeiten vermittelt.

Aufmerksamkeit trainiert.

Kundenorientierung beweist.

Teamfähigkeit fördert.

Sein Buch „Verkaufen an Top-Entscheider“ ist wie seine Person: Authentisch und wirksam. Ein Entscheider, der seine Leser zu den Top-Entscheidern führt.

*Martin W. Puscher*, Geschäftsführer puscher one GmbH, Hamburg

Während andere nach dem Prinzip „die Hoffnung stirbt zuletzt“ arbeiten, hat ein „nach Heinrich“ ausgebildeter Vertrieb das Ziel immer klar vor Augen und erwirtschaftet methodisch strukturiert und verlässlich die Vorgaben. Methodisch strukturiert ist auch dieses Buch – seine Tipps werden den Leser verlässlich in die Etage der Top-Entscheider führen, wo die großen Umsätze gemacht und die eigentlichen Entscheidungen getroffen werden.

*Roland Freygang*, Vice President Sales EMEA/Managing Director EMEA, VoiceObjects GmbH

Klar. Einfach. Ohne Schnörkel. Aber mit Effekt. Dieses Buch ist Pflichtlektüre für alle, die sich ernsthaft mit dem Vertrieb von Investitionsgütern im B2B-Geschäft auseinandersetzen.

*Oliver Kaiser*, Director Marketing Germany & Austria, Avaya Inc.

Vision Selling ist eine Methodik, die zum Ziel führt. Auch und gerade dann, wenn man komplexe Dienstleistungen wie Finanzprodukte anbietet. Eine klar strukturierte Vorgehensweise, nützliche Tools und zielgerichtete Verkaufspsychologie für die Entscheidungsebene – zu finden in diesem Buch – unterstützen den Vertriebsprozess.

*Dr. Thorsten Möller*, Senior Investmentmanager, WGZ Initiativkapital GmbH

---

## Zum Geleit

Seit über 25 Jahren beschäftige ich mich mit dem Verkauf komplexer Leistungen und Produkte – zuerst als Verkäufer, Vertriebsleiter und Geschäftsführer im Bereich IT, inzwischen als Berater und Trainer. Dabei habe ich vor allem eines immer wieder erfahren: Industrielösungen, IT-Anwendungen, spezialisierte Maschinenparks, mächtige Software-Pakete oder hochkomplexe Dienstleistungen zu verkaufen, ist etwas anderes, als Computer anzubieten, die jeder ausprobieren kann, oder Schuhe, die jeder anfassen kann, oder Kleidung, die jeder sehen kann. High-Investment-Produkte haben aufgrund ihrer Kostenstruktur außerdem meist lange Verkaufszyklen und bedeuten schwierige Verhandlungen.

---

### Die Aufgabe

Diese Herausforderung hat mich fasziniert, und ich habe mir ein ehrgeiziges Ziel gesetzt: Ich wollte ein systematisches und klar strukturiertes Konzept finden, mit dem der Verkauf solcher komplexer Produkte gelingt und das ich anderen weitergeben kann. Es sollte ein System sein, das handfest und bodenständig ist. Denn – das ist meine tiefste Überzeugung – Verkauf ist Handwerk. Ein Handwerk, das man zuverlässig lernen und anwenden kann. Ganz sicher will doch kein Unternehmen seinen Mittelzufluss von einer Truppe von „Künstlern“ im Verkauf abhängig machen!

Besonders erfolgreich, so meine Beobachtung, sind im B-to-B-Geschäft diejenigen Verkäufer, die

- sich direkt an die Entscheider wenden, die die erforderlichen Budgets freigeben. Damit können sie die Verkaufszyklen in der Regel erheblich abkürzen und kommen schneller ans Ziel.
- es schaffen, vom Produkt wegzugehen und gemeinsam mit ihrem Kunden den Nutzen zu erarbeiten und die positiven und erwünschten Auswirkungen, die das Produkt oder die Leistung in seinem Unternehmen künftig haben wird, zu finden.

## Das neue Verkaufssystem

Auf dieser Basis habe ich ein System entwickelt, das Sie im Laufe dieses Buches kennen lernen werden. Ich nenne es Vision Selling. Dieses Konzept setzt ganz oben an, bei den Top-Entscheidern, und unterstützt Sie dabei, als Verkäufer oder Berater diese begehrte Zielgruppe zu erreichen und damit schneller und direkter zum Abschluss zu kommen. Sie werden erfahren, wie Sie die Vision des Top-Entscheiders erfassen und darauf Ihr Angebot abstimmen.

Handwerker benutzen Werkzeuge. Damit erledigen sie bestimmte Aufgaben und halten sich an bestimmte Grundsätze. Diese einfache und dennoch geniale Struktur, die auch Fredmund Malik vom Management Zentrum St. Gallen in seinen Büchern und Managementkonzepten nutzt und propagiert, soll auch hier den Rahmen bilden.

In vielen Gesprächen mit Verkäufern und in Hunderten von Seminaren habe ich immer wieder festgestellt, dass gestandene Verkäufer zunächst skeptisch mit der von mir angestrebten Rationalisierung des Top-Level-Vertriebs umgehen. Verkaufen auf dieser Ebene sei schließlich „People Business“, geprägt von persönlichen Kontakten. Dazu könne man doch wohl kein funktionierendes Schema entwickeln. Diese Skepsis ist sicher verständlich, jedoch unbegründet. Die Emotion und das Charisma des Verkäufers ist nach wie vor Kapital, das er oder sie einsetzen wird, um erfolgreich zu sein. Dieses Kapital alleine reicht aber nicht aus. Kontakte und emotionale Intelligenz sind alleine noch nicht genug, um wiederholbar erfolgreich zu sein, um den Erfolg vom Zufall zu befreien.

---

## Für wen ist dieses Buch?

Vision Selling erhebt den Anspruch, das heute vorhandene Wissen zu strukturieren und zu einem Rahmenwerk zu fügen, entlang dem moderne Vertriebsorganisationen ihren Erfolg planbar machen können. In den letzten Jahren habe ich mit vielen Seminarteilnehmern aus den verschiedensten Branchen gearbeitet und mit ihnen die Methode immer weiter entwickelt. Die messbaren Erfolge sind beachtlich und machen mir Mut, sie weiter zu verfeinern. Und darum bin ich sicher, dass auch Sie, meine Leserinnen und Leser, dieses Konzept nutzen können, um Top-Entscheidern zu helfen, ihre Vision zu verwirklichen.

Mein Buch richtet sich an alle, die sich beruflich mit Vertrieb und Marketing von Investitionsgütern beschäftigen. Sie können aus diesem praxisnahen Konzept wichtige Prinzipien und Tipps für ihren täglichen Umgang mit dem Kunden ableiten. Es ist kein „Tschaka-Du-schaffst-es“ für die Entmutigten und Überforderten. Und es ist auch kein Rezeptbuch, das für sich den Königsweg beansprucht. Aber es zeigt erfolgreiche Wege zu den „Königen im Unternehmen“, direkt in die Plüschetage der Vorstände und die Glasbüros der Firmenentscheider.

Übrigens: VisionSelling® ist markenrechtlich geschützt und auch Titel einer Reihe von Seminaren und Workshops zum Thema, zu denen ich Sie herzlich einlade. Auf die Darstellung mit dem Markenrechtszeichen verzichten wir im Buch zugunsten der leichteren

Lesbarkeit. Und wo im Folgenden von Verkäufern und Entscheidern, von Vorständen und Vertriebsleitern die Rede ist, wird nur wegen eben dieser leichteren Lesbarkeit auf die jeweilige explizite Nennung der weiblichen Form verzichtet – sie wird aber mitgedacht.

Ich wünsche Ihnen viele erfolgreiche Abschlüsse mit Top-Entscheidern und freue mich auf Ihre Rückmeldungen und Anregungen.

*Ihr Stephan Heinrich*

stephan.heinrich@visionselling.de

- ▶ **Service für Leser** Zu wichtigen Themen und Aspekten in diesem Buch stellen wir Ihnen zusätzliche Arbeitshilfen online zur Verfügung. Sie finden diese auf [www.visionselling.de](http://www.visionselling.de). Dazu müssen Sie sich dort mit einem Passwort registrieren. Dieses Passwort lautet: GABVIS.  
Sie finden uns auch hier im Internet:

Facebook <http://facebook.com/visionselling>

Twitter <http://twitter.com/visionselling>

Youtube <http://youtube.com/sheinrich64>

Xing [http://xing.com/profile/Stephan\\_Heinrich](http://xing.com/profile/Stephan_Heinrich)

---

## Vorwort

„Abwerfen, abzocken, abhauen“ – das war mal der so genannte Vertriebsdreikampf. Ja, das war mal! Als Vertrieb noch nicht viel mehr war als das Verteilen von Gütern vor dem Hintergrund des noch vorhandenen Mangels.

Heute muss man im Geschäftsleben eher – in Abwandlung des bekannten Goethe-Zitates – konstatieren: „Nach dem Vertrieb drängt,/Am Vertriebe hängt/Doch alles“. Denn tatsächlich: Mit der Vertriebskraft steht und fällt die Zukunftssicherheit jedes Unternehmens.

---

### **Verkauf von erklärungsbedürftigen, hochpreisigen Produkten und Leistungen**

Und welche Steigerungen da mit dem richtigen System noch möglich sind, haben wir, die GUS Group AG & Co KG, am eigenen Leib erfahren. Die GUS Group AG & Co KG entwickelt seit über 25 Jahren Unternehmensanwendungen für die Branchen Pharma, Nahrungs- und Genussmittel, Chemie, Kosmetik, Biotechnologie und Logistik. In diesen Bereichen führen wir auch Projekte durch, richten IT-Infrastrukturen ein und bauen Know-how durch Beratung auf. Alles hoch erklärungsbedürftige Produkte und Dienstleistungen im High-Investment-Bereich. Lange Sales-Cycles sind da vorprogrammiert. Vor allem, wenn der Vertrieb dann auch nicht optimal aufgestellt ist. Weil er beispielsweise viel zu tief in der Entscheiderkette ansetzt, also „bottom-up“ statt „top-down“ verkaufen will. Das verlängert die Sales-Cycles unnötig, und oftmals „versickern“ die geplanten Projekte und die avisierten Abschlüsse auch beim Weg nach oben durch die Instanzen. Das war auch eines unserer Probleme.

---

### **Kürzere Sales-Cycles, höhere Abschlusserfolge**

Dann lernten wir Stephan Heinrich mit dem System „Vision Selling“ kennen. Ich will nicht sagen, dass, seit wir dieses System selbst einsetzen, alles anders ist. Nein, aber sehr vieles ist besser! Wir haben dieses neue Verkaufskonzept Vision Selling in der Beratung und im

Training durch das Team von Heinrich Management Consulting kennen gelernt als ein seit vielen Jahren erprobtes System, um komplexe und hochpreisige Leistungen und Produkte direkt an die Top-Entscheider von Unternehmen zu verkaufen. Denn: Ein gutes Produkt, ein günstiger Preis – das allein führt nicht notwendig zum Geschäftserfolg. Erst die Vision, die mit dem Produkt verbunden wird, macht aus dem Angebot eine Verführung. Vision Selling verführt zum Erfolg, weil hier alles zusammen kommt: die richtige Verkaufsstrategie, der Erfolgstyp, die Story.

---

## **Große Verkaufserfolge beruhen auf Vision und Handwerk**

Ganz sicher ist richtig – und wir haben es gelernt und im Vertriebs Erfolg erfahren – dass große Verkaufserfolge immer auch etwas mit einer Vision zu tun haben. Aus drei Gründen:

Erstens: Top-Entscheider in Unternehmen haben immer eine Vision, egal, wie sie sie auch nennen. Sie sind auf der Suche nach einer nachhaltigen Lösung für ihr brennendes Problem, ihren Engpassfaktor, ihren Kittelbrennfaktor. Als Vorstandsvorsitzender der Top-Entscheider bei der GUS Group AG & Co KG bin ich sicher einer der Top-Entscheider – und ich weiß, wie sie ticken. Natürlich hatte die GUS Group seit Gründung eine Vision: erstklassige Software für erstklassige mittelständische Unternehmen. Aber eine Vision muss leben, sich weiter entwickeln und an neue Anforderungen angepasst werden. Dazu ist auch der Dialog mit jenen Menschen wichtig, die kontinuierlich den Puls des Kunden spüren: die Vertriebsmitarbeiter. Aus diesem Herzschlag nehmen wir bei der GUS Group unsere Vision. Und diese „Key-Message“ machen wir auch zur Schlüsselaussage unseres Vertriebs.

Zweitens: Als uns das klar war, wussten wir auch sofort, wie wichtig es sein würde, dass unsere Vertriebsmitarbeiter es schaffen, genau solche Visionen bei den Entscheidern unserer Kundenunternehmen zu wecken. Genau da setzt der nächste Aspekt der Vision ein: Dieses Bild wird der Verkäufer dem Entscheider zeichnen und mitgeben. Denn das löst nicht nur das „Haben-Wollen“ aus – sondern ein „Haben-Müssen“! Nach dem Motto: „Ich als Top-Entscheider *muss* diese Lösung jetzt haben, damit ich meine Vision von der Zukunft dieses Unternehmens – und auch von mir selbst als Unternehmensführer – umsetzen kann.“ Der größte Kaufauslöser überhaupt!

Drittens: Auch unsere Vertriebsmitarbeiter haben jetzt eine Vision. Denn der Verkäufer im Vision Selling lebt und verwirklicht seine Vision, zum Beispiel seinem Kunden einen Nutzen und eine Problemlösung zu bieten, die dieser nicht erwartet.

Vision Selling bindet diese Aspekte zusammen. Und das auf einer handfesten, bodenständigen Ebene. Denn das Verkaufen an sich ist keine Kunst, es darf nicht zur Geheimstrategie hochgejubelt werden. Das tut Stephan Heinrich auch nicht, im Gegenteil! Sein Motto: „Verkauf ist Handwerk.“ Und so kann er sein Wissen auch in Seminaren, Beratungen und eben diesem Buch weitergeben.

---

**Fazit: Verkaufen an Top-Entscheider funktioniert!**

Unsere Verkäufer haben inzwischen ihre Einstellung zum Verkauf und somit auch ihre Art zu verkaufen drastisch umgestellt. Sie verkaufen jetzt immer mehr direkt an die Top-Entscheider im Unternehmen. Denn was die wollen, wird gemacht. Dadurch werden die Sales-Cycles wesentlich verkürzt und die Abschlussicherheit wesentlich gesteigert. Denn Top-Entscheider wollen Ergebnisse sehen. So sind uns erhebliche Steigerungen unserer Vertriebsfolge gelungen. Stephan Heinrich macht aus guten Verkäufern brillante Key Accounter. Und Stephan Heinrich ist ein Autor, der diese Verführung auch zwischen zwei Buchdeckeln aufleben lassen kann. Deswegen kann ich Ihnen aus unserer eigenen Erfahrung dieses Buch nur empfehlen!

Dipl.-Vw. Heinz Paul Bonn  
Vorstandsvorsitzender GUS Group AG & Co. KG  
Mitglied des BITKOM Präsidiums

---

## Ergänzende Worte zur 3., überarbeiteten Auflage

Seit 2008 die erste Auflage dieses Buches erschien, hat die Welt sich weiter entwickelt. Obwohl ich schon seit 2003 in XING (damals noch OpenBC) aktiv war, wusste ich nicht, dass man es einmal Social Media nennen würde. Wer als Verkäufer die angebotenen Möglichkeiten nicht adäquat nutzt, verhält sich grob fahrlässig.

Und ich meine nicht den Hype um mehr oder weniger sinnvolle Statusmeldungen. Und ganz sicher auch nicht die Frage nach dem Erscheinungsbild von Verkäufern und damit Unternehmen in und durch Social Media. Dazu habe ich in meinem Büchlein „Social Media Sales“ einiges gesagt und die sinnvolle Nutzung von XING im deutschsprachigen Raum beschrieben.

In der dritten ergänzten Auflage beschreibe ich die Nutzung von Social Media als Lieferant für interessante Zielkunden. Und dabei rate ich davon ab, die Kontaktaufnahme über Social Media zu versuchen. Das wäre für die meisten Investitionsgüter im Sinne der Wertigkeit nicht passend. Aber wer in diesen Tagen an Top-Entscheider verkaufen will und die vorhandene Information nicht nutzt, der verschenkt Potenzial. In Kap. 3 finden Sie einige Anregungen, die Ihnen dabei helfen sollen, Ihre Auswahl der Zielkunden effektiver zu gestalten.

In den letzten Jahren hat die moderne Gehirnforschung uns mit zum Teil völlig neuen Erkenntnissen über die unsere Entscheidungsfindung versorgt – Erkenntnisse, die rein rationale Entscheidungsprozesse massiv infrage stellen. Insbesondere bei komplexen Entscheidungssituationen scheint es erwiesen, dass wir nicht rationell entscheiden können, wenn mehr als eine bestimmte Anzahl von Parametern im Spiel sind. Diesen Verdacht hatte ich bereits in zahlreichen Erlebnissen in der Praxis. Jetzt bin ich erfreut, dass man das tatsächlich belegen kann, und will in Kap. 6 die wichtigsten Anwendungen dieser Erkenntnisse für den Verkauf an Top-Entscheidern für Sie darlegen.

Vor kurzem hat der BDVT meine Arbeit als Trainer mit dem „Internationalen Deutschen Trainingspreis in Bronze 2012/13“ ausgezeichnet. Dabei wurde insbesondere die langfristige Umsetzung von Gesprächsqualität über grafisch gestaltete Gesprächs-Checklisten bewertet. Mehr zu den Details erfahren Sie unter <http://bit.ly/Trainingspreis>. In dieser Auflage lernen Sie alle für den Verkauf an Top-Entscheider wichtigen Erkenntnisse zur nachhaltigen Steigerung der Gesprächsqualität kennen.

München, im Januar 2013

Stephan Heinrich

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Der radikale Umbruch im Verkauf</b> .....	1
	Die Ausgangssituation .....	1
	Die Lösung: Vision Selling .....	3
	Die Grundsätze von Vision Selling .....	4
	Die Aufgaben von Vision Selling .....	8
	Die Vision des Entscheiders lebendig halten .....	10
<b>2</b>	<b>Die Perspektive des Top-Entscheiders</b> .....	15
	An wen werden Sie verkaufen? .....	15
	Lernen Sie Ihre Top-Entscheider besser kennen .....	22
<b>3</b>	<b>Auswählen: Bereiten Sie die Kundenansprache sinnvoll vor</b> .....	27
	Wer ist Ihr Kunde? – Erstellen Sie Ihr Wunschkundenprofil .....	27
	Social Media im Geschäftskundenvertrieb .....	31
	Was ist das Problem des Kunden? Entwerfen Sie eine Problemtabelle .....	34
<b>4</b>	<b>Ansprechen: Dringen Sie schnell zum Top-Entscheider durch</b> .....	41
	Mit dem ersten Brief den Boden bereiten .....	41
	Das erste Telefonat: 8 Sekunden Zeit – mehr nicht! .....	50
	Einwände von Blockierern entkräften .....	62
<b>5</b>	<b>Verstehen: Erkennen Sie, was der Kunde kaufen will</b> .....	75
	Die VI-SI-ON-Fragetechnik als Geländer .....	75
	VI-SI-ON-Fragetechnik: die vier Fragearten .....	76
<b>6</b>	<b>Umsatz generieren: Treiben Sie den Entscheidungsprozess voran</b> .....	91
	Holen Sie den Kunden dort ab, wo er steht .....	91
	Setzen Sie die richtigen Entscheidungshilfen ein .....	92
	Verbessern Sie Ihre Argumentationsstrategie .....	94
	Sorgen Sie für Glaubwürdigkeit .....	99
	Entscheidungsprozesse aus der Sicht der neueren Hirnforschung .....	120

---

<b>7</b>	<b>Fehler vermeiden: Vision Selling braucht Fehlerkultur</b> .....	125
	Fehler Nummer 1: Sie vernachlässigen die Vision(en) .....	125
	Fehler Nummer 2: Sie unterbreiten das falsche Angebot zum falschen Zeitpunkt .....	127
	Fehler Nummer 3: Sie ertränken den Entscheider in Argumenten .....	130
	Fehler Nummer 4: Sie schätzen die Situation nicht realistisch ein .....	131
	Fehler Nummer 5: Sie lassen den Vision-Selling-Prozess stagnieren .....	132
	Fehler Nummer 6: Sie sind nicht gut genug vorbereitet .....	134
	Fehler Nummer 7: Sie lassen die Schmerzen zu gering .....	135
	Fehler Nummer 8: Sie vergeuden Ihre Zeit mit Ausschreibungen .....	136
	Fehler Nummer 9: Sie haben den ROI nicht nachgewiesen .....	137
	Fehler Nummer 10: Sie sprechen mit Pseudo-Entscheidern .....	137
<b>8</b>	<b>Realisieren: Wie Sie Vision Selling nachhaltig in der Praxis umsetzen</b> .....	139
	Drei Ansätze für Ihre Vertrieboptimierung .....	139
	Umsetzungstipps für Verkäufer .....	141
	Umsetzungstipps für die Organisation .....	147
	Umsetzungstipps für die Führung .....	148
	<b>Nachwort</b> .....	153
	<b>Literatur</b> .....	155
	<b>Sachverzeichnis</b> .....	157
	<b>Über den Autor</b> .....	159

- ▶ **Was Ihnen dieses Kapitel bietet** Die allerbegehrteste und allerwichtigste Zielgruppe im Vertrieb sind zweifellos die Top-Entscheider im Unternehmen. Sie zu gewinnen und zu überzeugen ist letztlich das Ziel jedes Verkaufsprozesses von komplexen Produkten und Dienstleistungen. Top-Entscheider sind jedoch nicht an Bergen von Papier, nicht an schönen Präsentationen und nicht an kunstvollen Argumentationsketten interessiert. Wenn Sie sie erreichen wollen, müssen Sie ihre wahren Motive treffen. Neue und teils verblüffende Strategien liefert Ihnen dazu das System „Vision Selling“. Machen Sie sich darauf gefasst, mit einigen radikalen Umbrüchen konfrontiert zu werden! Umbrüche, die Ihr bisheriges und traditionelles Verständnis von Vertrieb und Verkauf zumindest in Frage stellen. Oder haben Sie schon einmal davon gehört, dass Verkäufer ihre Präsentation mit den Worten eröffnen sollen: „Heute haben wir eine Nicht-Präsentation für Sie vorbereitet!“? Darum zunächst ein Überblick: Wo setzt Vision Selling an, inwiefern nützt es Ihnen, wie lauten die Grundsätze dieses Konzepts und welche Ziele verfolgt es?

---

## Die Ausgangssituation

Fernab von Vertriebsorganisationen, die Standard-Produkte verkaufen und in denen eingefahrene Einkäufer-Verkäufer-Beziehungen an der Tagesordnung sind, gibt es ein weites Feld an Unternehmen, die ihre Produkte und Leistungen als Projekte verkaufen. Dabei sind fast immer die Top-Entscheider involviert, weil es sich um Investitionsentscheidungen handelt, für die es keine klassischen Beschaffungsprozesse gibt.

Betrachten wir beispielhaft die IT-Industrie. Die meisten erfolgreichen Vertriebsorganisationen im IT-Bereich sind durch das schnelle Wachstum und die technologiegetriebene Konjunktur der Y2K-Periode geprägt. Viele Verkäufer der IT-Industrie haben das „Verkaufen“ als Handwerk nie gelernt, weil die Nachfrage lange Zeit so groß war, dass auch ohne

herausragende Vertriebsleistungen „verteilt“ werden konnte. Aus meiner jahrelangen Erfahrung lassen sich bei den Vertriebsorganisationen von Systemhäusern vor allem folgende Beobachtungen machen:

- Aus Bequemlichkeit und aus Gewohnheit wenden sich Vertriebsmitarbeiter, Vertriebsingenieure, Berater und Verkäufer im (potenziellen) Kundenunternehmen an den Fachverantwortlichen statt an den Entscheider. Die Akquisition erfolgt zu weit unten in der Kundenorganisation. Dadurch wird der Sales-Cycle unnötig um mindestens 30 % verlängert.
- Der Vertrieb hat konzentriertes Zuhören verlernt. Zu wenig Klarheit und Kenntnis über die Situation der Kunden (der Entscheider), die Sicht auf die bestehenden Probleme und die messbaren Auswirkungen sind die Ursache für grobe Fehleinschätzungen im Forecast und das Festhalten an unprofitablen „Dauerbrennern“.
- Mindestens 25 % aller Einträge in Forecasts oder so genannter Vertriebs-Pipeline sind grobe Fehleinschätzungen!
- Das Nachfragen und Verstehen der wahren Kaufmotive wird vergessen. Deshalb entstehen unsauber abgeglichene Return-on-Investment-Modelle, und der Verkäufer geht mit stumpfen Waffen in den Kampf mit dem Einkäufer. Es entspricht unseren Erfahrungen, dass die Hälfte aller Preisnachlässe nicht wettbewerbsrelevant und von daher unsinnig sind! Dieser Situation folgend, ergibt sich eine – unnötige – Umsatzeinbuße von etwa 10 % und ein Profitverzicht von mehr als 35 %.

In der Praxis gibt es bei Vertriebsmitarbeitern, die komplexe Leistungen im hochpreisigen Segment verkaufen, noch sehr viel Unsicherheit und Unwissenheit darüber, wie man direkt und effizient zum Abschluss kommt. In unseren Seminaren hören wir immer wieder Fragen wie:

- Wie wecke ich das Interesse der Führungskräfte potenzieller Kunden für unsere Leistungen?
- Wie können wir uns mit komplizierter Technik oder vielschichtiger Dienstleistung vom Wettbewerber abgrenzen, die der Kunde zwar in vollem Umfang nutzen möchte, in ihren Auswirkungen aber kaum versteht?
- Wie setzen wir unsere Preise gegen Preisdumping durch?
- Wie verhindere ich, dass der Entscheidungsprozess beim Kunden ins Stocken gerät?
- Wie wecke ich das Interesse der Entscheider, wenn ich einen potenziellen Kunden erstmals anspreche?
- Wie vermeide ich, von der Sekretärin abgeblockt oder „nach unten“ durchgereicht zu werden?

Und vor allem:

- Wie kann ich die Top-Entscheider der potenziellen Kunden-Unternehmen direkt erreichen und ihr dauerhaftes Interesse erhalten, da diese eigentlich der beste Ansprechpartner für Lösungen auf hoher Abstraktionsebene sind?

Antworten auf diese Fragen bietet das Konzept des Vision Selling.

---

## **Die Lösung: Vision Selling**

Vision Selling liefert Ihnen eine Verkaufsstrategie, die Ihnen dabei hilft, die Top-Entscheider der Unternehmen erfolgreich zu adressieren. Das Konzept setzt „on top“, also ganz oben in der Macht- und Gestaltungspyramide im (potenziellen) Kundenunternehmen an. „On top“ bezieht sich natürlich auch auf die größeren Verkäufe, die hier realisierbar sind. Dabei geht es meist um hochpreisige Investitionsgüter oder hochkomplexe Dienstleistungspakete, denn diese erfordern zukunftsentscheidende strategische Entscheidungen seitens der Top-Entscheider für ihre Unternehmen – und für sie selbst, ihr Image und ihre Machtgestaltung im Unternehmen. Wo solche Entscheidungen gefällt werden, da ist „Preis“ zwar auch ein Faktor, aber ein nebengeordneter. Daher untersuchen wir die eigentlichen Motivationsstrukturen der verschiedenen „Entscheider-Klassen“ und bündeln Strategien und Techniken, diesen entgegenzukommen.

### **Per Kaltakquise an den Top-Entscheider – wie ist das möglich?**

Wie aber kommen Sie als Vertriebsmitarbeiter im Rahmen einer Kaltakquise an den Top-Entscheider heran – wenn Sie nicht in seiner Klasse auf dem Elite-College waren oder im selben Golfclub sind? Vision Selling hält neue Strategien bereit, um Top-Entscheider direkt anzusprechen und dauerhaft für Ihr Angebot zu interessieren. Sie werden erfahren, wie Sie das richtige Angebot für jeden Entscheider entwickeln, wie Sie an seinen „Watchdogs“ vorbeikommen, wie Sie eine Nicht-Präsentation durchführen, wie Sie Ihr Angebot im Prozess des Wissenserwerbs über die Entscheidungsfaktoren des Chefs und seiner Mannschaft entstehen lassen. Die Vision der Entscheider zu ermitteln, zu erfragen und zu unterstützen, das ist eine zentrale Strategie von Vision Selling. Im großvolumigen High-Investment-Geschäft und im Angebot von komplexen Leistungen wie der Entwicklung und Implementierung mächtiger Softwares kann der Verkäufer nichts Konkretes aus dem Musterköfferchen ziehen. Deshalb arbeitet das System mit „Visionen“. Mit der Veranschaulichung großer Ideen durch die Vorführung der erwünschten Auswirkungen in der konkreten zukünftigen Erfahrungswelt des spezifischen Kundenunternehmens.