

Stephan Heinrich

Verkaufen an Top-Entscheider

Stephan Heinrich

Verkaufen an Top-Entscheider

Wie Sie mit Vision Selling
Gewinn bringende Geschäfte
in der Chefetage abschließen
2., ergänzte Auflage



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

1. Auflage 2008
2., ergänzte Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten
© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Barbara Möller

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.
Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media..
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Redaktion: text-ur text- und relations agentur Dr. Gierke, www.text-ur.de
Satz: deckermedia GbR, Vechede
Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2144-4

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: **F**ähigkeiten 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 Entscheiderebene – zu finden in diesem Buch – unterstützen den Vertriebsprozess.

Dr. Thorsten Möller, Senior Investmentmanager, WGZ Initiativkapital GmbH

Inhaltsverzeichnis

Stimmen zum Buch	5
Vorwort von Heinz Paul Bonn, Vorstandsvorsitzender GUS Group AG & Co. KG	9
Zum Geleit	12
1 Der radikale Umbruch im Verkauf	15
Die Ausgangssituation	15
Die Lösung: Vision Selling	17
Die Grundsätze von Vision Selling	18
Die Aufgaben von Vision Selling	23
Die Vision des Entscheiders lebendig halten	26
2 Die Perspektive des Top-Entscheidungers	31
An wen werden Sie verkaufen?	31
Lernen Sie Ihre Top-Entscheider besser kennen	39
3 Auswählen: Bereiten Sie die Kundenansprache sinnvoll vor	46
Wer ist Ihr Kunde? – Erstellen Sie Ihr Wunschkundenprofil	46
Was ist das Problem des Kunden? Entwerfen Sie eine Problemtabelle	53
4 Ansprechen: Dringen Sie schnell zum Top-Entscheider durch	60
Mit dem ersten Brief überzeugen	60
Das erste Telefonat: 8 Sekunden Zeit – mehr nicht!	71
Einwände von Blockierern entkräften	85
5 Verstehen: Verwirklichen Sie Vision Selling mit kreativer Fragetechnik	101
Die VI-SI-ON-Fragetechnik als Geländer	101
VI-SI-ON-Fragetechnik: die vier Fragearten	102

6 Umsatz generieren:	
Treiben Sie den Entscheidungsprozess voran	121
Holen Sie den Kunden dort ab, wo er steht	121
Setzen Sie die richtigen Entscheidungshilfen ein	123
Verbessern Sie Ihre Argumentationsstrategie	126
Sorgen Sie für Glaubwürdigkeit	131
7 Fehler vermeiden: Vision Selling braucht Fehlerkultur	150
Fehler Nummer 1: Sie vernachlässigen die Vision(en)	150
Fehler Nummer 2: Sie unterbreiten das falsche Angebot zum falschen Zeitpunkt	153
Fehler Nummer 3: Sie ertränken den Entscheider in Argumenten	156
Fehler Nummer 4: Sie schätzen die Situation nicht realistisch ein	158
Fehler Nummer 5: Sie lassen den Vision-Selling-Prozess stagnieren	160
Fehler Nummer 6: Sie sind nicht gut genug vorbereitet	162
Fehler Nummer 7: Sie lassen die Schmerzen zu gering	163
Fehler Nummer 8: Sie vergeuden Ihre Zeit mit Ausschreibungen	164
Fehler Nummer 9: Sie haben den ROI nicht nachgewiesen	165
Fehler Nummer 10: Sie sprechen mit Pseudo-Entscheidern	166
8 Realisieren: Wie Sie Vision Selling nachhaltig in der Praxis umsetzen	168
Drei Ansätze für Ihre Vertrieboptimierung	168
Umsetzungstipps für Verkäufer	170
Umsetzungstipps für die Organisation	176
Umsetzungstipps für die Führung	177
Nachwort	184
Literaturverzeichnis	185
Stichwortverzeichnis	186
Der Autor	188

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 Entscheidungskette 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 notwen-

dig 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 Geheim-Strategie 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

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 ihrem Kunden den Nutzen zu schildern, die positiven und erwünschten Auswirkungen, die das Produkt oder die Leistung in seinem Unternehmen künftig haben wird.

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 Vertriebler diese begehrte Zielgruppe zu erreichen und damit schneller und direkter zum Abschluss zu kommen. Sie werden erfahren, wie Sie die Vision des Top-Entscheidungers 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. Dazu müssen Sie sich dort mit einem Passwort registrieren. Dieses Passwort lautet: GABVIS.

1 Der radikale Umbruch im Verkauf

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

Um erklärungsbedürftige, komplexe Produkte geht es in vielen Branchen wie im Finanz- und Versicherungsvertrieb sowie im Strukturvertrieb, darüber hinaus auch in den anspruchsvollen Bereichen des Verkaufs sehr teurer Industrie- und Anlagegüter sowie im IT-Hardware- und Software-Verkauf.

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 und Verkäufer im (potenziellen) Kundenun-

ternehmen 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 Prozent 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 Prozent aller Einträge in Forecasts oder so genannter Vertriebs-Pipeline sind nach der Messung von Heinrich Management Consulting grobe Fehleinschätzungen!
- Das Nachfragen und Verstehen der wahren Kaufmotive wird vergessen. Deshalb entstehen unsauber abgeglichene ROI-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 Prozent und ein Profitverzicht von etwa 35 Prozent.

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 neue 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 nebeneordneter. 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.

Die Grundsätze von Vision Selling

Vision Selling heißt, dass Sie ab sofort keine Produkte oder Dienstleistungen mehr verkaufen, sondern Lösungen. Und zwar nicht die Lösung, die aus **Ihrer** Sicht die optimale für die Probleme Ihres Kunden ist, sondern die, die aus der Perspektive Ihres Kunden die beste ist. Wir nehmen die Forderung, dass die Unternehmen und insbesondere die Verkäufer die Wahrnehmungsbrille der Kunden aufsetzen sollen, Ernst. Und ziehen die notwendigen Konsequenzen aus der Fokussierung auf den Kunden.

Grundsatz 1: Radikale Nutzenorientierung

Die klassischen Produktverkäufer unter Ihnen werden umdenken müssen, denn wenn Sie Vision Selling anwenden, tritt das Produkt in den Hintergrund. Es geht nicht um die Darstellung der Vorteile Ihrer Produkte oder Ihrer Dienstleistung. Es geht um die Darstellung der Nutzen der Lösung, die für Ihren Kunden die beste ist.

Die meisten Verkäufer gehen so vor, dass sie die Problemlage des Kunden hin zum eigenen Produkt analysieren. Das heißt, sie nutzen ein Analyseinstrumentarium, welches so strukturiert ist, dass es mit hoher Wahrscheinlichkeit diejenige Problemlage ans Tageslicht befördert, für die der Verkäufer genau das richtige Produkt, genau die richtige Dienstleistung, genau die richtige Lösung aus seinem Angebotskoffer hervorzaubert. Wir können dies die *verkäuferzentrierte Lösung* nennen. Diese Lösung ist zwar vom Verkäufer nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet worden – sie ist aber nicht unbedingt die Lösung, die objektiv betrachtet die beste Lösung für den Kunden ist.

Die kundenzentrierte Lösung verkaufen

Im Vision Selling ist hingegen das Ziel, die beste *kundenzentrierte Lösung* zu finden. Wobei „Lösung“ oft – branchenbedingt – „individuell zusammengestellt“ heißt, und noch öfter: „individuell dargestellt“. Die punktgenau auf

den Lösungsbedarf des Kunden bezogene Vorgehensweise hat weitreichende Folgen. Kundenzentrierte Lösungen werden grundsätzlich an die Top-Entscheider im Unternehmen verkauft.

Radikale Nutzenorientierung ist möglich, wenn Sie exakt verstanden haben, was die Probleme des Kunden sind. Das gelingt Ihnen, wenn Sie sich mit der Denk- und Handlungsweise Ihrer Entscheider auseinandersetzen und mit ihren Grundsätzen und Handlungsprämissen, ihren Verhaltensmustern und Persönlichkeitsprofilen beschäftigen. Indem Sie sich in die Welt der Top-Entscheider begeben, lernen Sie deren Entscheidungsparameter kennen. Sie erfahren, von welchen Erwartungen, Wünschen, Hoffnungen, Ängsten und Befürchtungen diese Entscheidungsträger geleitet werden.

Im zweiten Kapitel steht die Denkweise der Top-Entscheider im Mittelpunkt – hier nur so viel: Top-Entscheider im Unternehmen sind vordringlich an den folgenden Themenbereichen interessiert:

- Umsatzsteigerung,
- verbesserte Prozesse,
- Kundenzufriedenheit,
- überflüssige Kosten vermeiden,
- eigene Profilierung und
- Zukunftsorientierung.

So gut wie immer entstammt das brennendste Problem, die größte Herausforderung des Machthabers im Unternehmen einem oder mehreren dieser Themenbereiche. Oft weiß er vielleicht gar nicht, dass er ein Problem hat, oder vor welcher Herausforderung er oder das Unternehmen steht. Öfter noch wird er womöglich nicht wissen, welchem Themenbereich das Problem entstammt. In jedem Fall aber sucht er für seine – ihm klar gewordenen Probleme oder Herausforderungen – eine strategische Lösung. Und zwar die Lösung, die gleichzeitig seinem Machterhalt oder -ausbau dient. Und mit Hilfe von Vision Selling sind Sie in der Lage, ihm diese beste Lösung zu bieten – und damit den höchstmöglichen Nutzen.

Die kundenzentrierte Lösung ist die Vision

Wieso heißt „Vision Selling“ überhaupt Vision Selling? Drei wichtige Gründe dafür hat schon das Vorwort geliefert: Die Vision des Top-Entscheiders,

die Vision als gestalterische Umsetzungskraft, die Vision des Verkäufers. Im unternehmensstrategischen Sinn beschreibt eine Vision, wofür ein Unternehmen steht, sie begründet seinen sinngebenden Zweck. Eine Vision gründet auf klaren Werten und Zielen, die die „Seele“ des Unternehmens ausmachen. Sie weitet den Blick und eröffnet die Panoramasicht auf das Unternehmen, wie es in fünf oder zehn Jahren ausschauen könnte. Eine Vision ist handlungsanleitend und bietet allen Unternehmensmitgliedern Orientierung.

Bezogen auf die Entscheider hat der Visions-Begriff eine weitere und viel handfestere Bedeutung: Dem Top-Entscheider geht es darum, für Probleme innerhalb jener Bereiche „Umsatzsteigerung, verbesserte Prozesse, Kundenzufriedenheit, überflüssige Kosten vermeiden, Profilierung und Zukunftsorientierung“ die beste und gleichzeitig machterhaltende oder machtausbauende Lösung zu finden.

Die kundenzentrierte Lösung ist seine Vision: Ob in Boom-Zeiten, in Zeiten wirtschaftlicher Flaute, in Auf- und Abschwung – stets hat der Top-Entscheider ein elementares Interesse daran, für seine „Kittelbrennprobleme“ eine Lösung zu finden. Und dass er diese Lösung schnell und permanent zur Hand hat, dass er über sie entscheiden und damit etwas Bleibendes gestalten kann – das ist seine überdauernde Vision, die Sie ihm erfüllen können.

In der Regel wissen Sie vor dem Kundengespräch noch nicht, welche Lösung für Ihren Kunden die beste ist. Das werden Sie im Gespräch – mit den im fünften Kapitel vorgestellten VI-SI-ON-Fragetechnik – herausfinden und entwickeln. Wenn es Ihnen dann gelungen ist, die für den Kunden beste Lösung zu formulieren, sind Sie ganz nahe dran an der Vision des Top-Entscheiders – und die ist der kaufauslösende Reiz!

Tipp aus der Praxis

Radikale Nutzenorientierung heißt für Sie: Es ist Ihre absolute Maxime, den individuellen Nutzen aus der Sicht Ihres Top-Entscheiders anzubieten. Beachten Sie dabei den wesentlichen Unterschied zwischen einem Vorteil und einem Nutzen: Vorteile beschreiben möglichen Nutzen. Nutzen kann sich jedoch nur individuell ergeben. Während ein Vorteil generell bestehen kann und den *möglichen* Nutzen beschreibt, ist der Nutzen ein individuell empfundener Wert.