



Wolfram Fuchs

# DIE GEHEIMNISSE DER C-LEVEL- KOMMUNIKATION

Innovative Verhandlungsstrategien auf  
Augenhöhe

Wolfram Fuchs

# **Die Geheimnisse der C-Level-Kommunikation**





Wolfram Fuchs

# **Die Geheimnisse der C-Level-Kommunikation**



**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.

**Für Fragen und Anregungen:**

[info@mi-wirtschaftsbuch.de](mailto:info@mi-wirtschaftsbuch.de)

2. Auflage 2015

© 2013 by mi-Wirtschaftsbuch, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH  
Nymphenburger Straße 86  
D-80636 München  
Tel.: 089 651285-0  
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Ulrike Kroneck, Melle-Buer  
Satz: Georg Stadler, München  
Druck: CPI books GmbH, Leck  
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86880-139-2  
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86416-111-7  
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86416-112-4

*Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter*

**[www.mi-wirtschaftsbuch.de](http://www.mi-wirtschaftsbuch.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Imprints unter  
[www.muenchner-verlagsgruppe.de](http://www.muenchner-verlagsgruppe.de)

# Summary

Die vertrauensvolle Kommunikation auf C-Level (Geschäftsführung und Vorstände) sichert die schnelle Auftragsvergabe, faire Kalkulation der Investitionen und hohe Priorität der Abwicklung. Voraussetzung dafür ist das Wissen um die Motive der Gesprächspartner bei der Entscheidungsfindung und das Eingehen auf die spezifischen Zielsetzungen.

Die Geheimnisse liegen somit im Verstehen der besonderen Situation, der persönlichen Ansprache der Positionen und der partnerschaftlichen Art der Kommunikation zur Wahrung der Augenhöhe.

Der Autor zeigt in diesem Buch anhand praktischer Beispiele, welche Möglichkeiten durch die vertrauensvolle Kommunikation auf C-Level bestehen. Das von zahlreichen Personen umgesetzte Vorgehen mit den entsprechenden Erfolgen dokumentiert, welche Chancen im Vertrieb tatsächlich vorhanden sind. Die Aufgliederung der wesentlichen Fakten in Checklisten ermöglicht die direkte Übertragung der Erkenntnisse in die tägliche Praxis des geschätzten Lesers.



# Inhalt

<b>Summary</b> .....	<b>5</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>11</b>
Zur Trilogie dieser Fachbuchreihe .....	11
Worin liegen die Geheimnisse dieser Kommunikationsform? .....	12
Was erwartet Sie bei den Geheimnissen der C-Level-Kommunikation?.....	13
<b>1. Was bedeutet C-Level-Kommunikation? .....</b>	<b>17</b>
Stufe 1: Die Sammlung von Informationen zu persönlichen Besonderheiten und Vorgehensweisen des Executives.....	18
Stufe 2: Einbringung des erworbenen Wissens in die Verhandlungsführung.....	19
Stufe 3: Konkrete Vereinbarung von Zielen als Resultat der Verhandlungen.....	20
<b>2. Grundlagen der C-Level-Kommunikation.....</b>	<b>25</b>
Der telefonische Erstkontakt .....	26
Die ersten Sekunden der Begegnung.....	29
Das Zeitmanagement bei einem gemeinsamen Termin.....	31
Die Formulierung Ihrer Wortbeiträge in der Sprache des Executives	34
<b>3. Situative Besonderheiten in der Kommunikation auf C-Level .....</b>	<b>39</b>
<b>4. Die Ziele und Highlights auf C-Level .....</b>	<b>45</b>
Die Stakeholder und deren Forderungen.....	45
Business-Vorgaben mit der Kapazitätenfrage.....	46
Arbeitnehmervertretungen und deren Ziele.....	47
Organisation und Effizienz der Teams im Unternehmen.....	48
Strategische und operationelle Rahmenbedingungen für Entscheidungen .....	48
<b>5. Die Wünsche auf C-Level – der Schlüssel zum Erfolg .....</b>	<b>55</b>
Der Zeitpunkt der Fragestellung.....	57

Die logische Einbindung der Frage in die Verhandlungsführung.....	58
Die sinnvolle Begründung der Fragen.....	59
Das Stellen einer ergebnisoffenen Frage .....	60
Die Kürze der Fragestellung.....	62
Das „aktive Zuhören“ .....	63
<b>6. Die Bewertung und das Eingehen auf Einwände.....</b>	<b>65</b>
Stufe 1: Konstruktive Öffnung der Einwandsituation .....	67
Stufe 2: Gemeinsame Umsetzung der Lösungsorientierung .....	67
<b>7. Der Aufbau des Kundenbeziehungsmanagements und die Lösungsstrategien für den C-Level-Partner.....</b>	<b>77</b>
Phase 1: Die Aufbauphase .....	80
Phase 2: Nutzung der Vertrauensbasis.....	81
Phase 3: Partnerförderung durch Empfehlung.....	81
<b>8. Der erfolgreiche Abschluss auf C-Level.....</b>	<b>89</b>
Beispiel „Hinhaltetaktik“ .....	92
Beispiel „Preisdruck“ .....	93
Beispiel „Wettbewerbssituation“ .....	95
Beispiel „Auftragsausweitung“ (mit neuen Inhalten).....	97
<b>9. Die Rolle des C-Level-Partners im Verhandlungsmanagement ...</b>	<b>101</b>
Die Rolle als Beeinflusser.....	103
Die Rolle als Befürworter.....	105
Die Rolle als Kontaktgeber.....	106
Die Rolle als Entscheidungsträger.....	108
<b>10. Schluss und Ende – oder der Beginn eines neuen Zeitalters? .....</b>	<b>111</b>
Die Veränderungen im Denken.....	112
Der Wandel der Wertevorstellungen .....	114
Folgen für die zukünftige Gestaltung des C-Level-Kontaktes .....	118
<b>Anhang.....</b>	<b>123</b>
Partnerschaftliche Kommunikation auf Executive-Ebene .....	124
Partnerschaftliche Beziehungsebene und Kommunikation auf Executive-Ebene.....	125
Die optimalen Rahmenbedingungen für Verhandlungen auf Executive-Ebene.....	127
Herzpunktdreieck.....	128

Ziele in der erfolgreichen Kommunikation auf Executive-Ebene.....	129
Partnerschaftliches Verstehen beim Abschluss auf Executive-Ebene.....	131
Professionelles Erscheinungsbild bei Herren – Kleidung .....	133
Professionelles Erscheinungsbild bei Herren – Accessoires .....	135
Professionelles Erscheinungsbild bei Damen – Kleidung .....	136
Professionelles Erscheinungsbild bei Damen – Accessoires.....	138
Gespräch zur langfristigen Kundenbeziehung auf C-Level Vorbereitung .....	139
Kundennetzwerk im Verhandlungsmanagement .....	140
Das Profil des Spitzen-Verkäufers .....	141
Das Profil des Spitzen-Verkäufers – Auswertung.....	143
<b>Danksagung .....</b>	<b>145</b>
<b>Über den Autor.....</b>	<b>147</b>
<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>149</b>



# Einleitung

Das vorliegende Werk ist der zweite Teil einer Trilogie, die sich mit erfolgreichem Kommunikationsverhalten beschäftigt. Ziel dieser Bücher ist, die Übermittlung von Botschaften in unterschiedlichen Situationen im aktuellen Wirtschaftsleben. Die verschiedenen Sichtweisen in der Führung, im Verkauf oder in der Moderation von Innovations- und Ideenmeetings sowie gemischten Teams stehen jeweils im Vordergrund eines Buches.

## Zur Trilogie dieser Fachbuchreihe

Teil 1 (*Die Moderative Führung*) widmet sich schwerpunktmäßig der erfolgreichen Gestaltung der eigenen Rolle in leitender Position. Die Mehrdimensionalität dieses neuen Führungsstils bindet neben den bekannten Faktoren – wie beispielsweise Ziele, Verantwortung für Umsetzung und Feedbackverhalten – neue Aspekte ein, die eine kontinuierliche Innovation durch die Mitarbeiter und ein stetiges teamorientiertes Arbeiten mit gegenseitiger Wertschätzung in der Führungsverantwortung umsetzen.

Die Vorteile der moderativen Führung liegen in der hohen Zeitersparnis mit vermindertem Stresspotenzial, der außerordentlichen Motivation aller beteiligten Personen und der wertorientierten Entwicklung von Führungspersönlichkeiten. Darüber hinaus werden Innovationen sehr viel schneller im Markt realisiert, die Prozesse im Unternehmen optimiert und an zahlreichen Stellen erhebliche Kosteneinsparungen ermöglicht. Zusammengenommen resultiert aus den genannten Eigenschaften ein Vorgehen, das im Gesamtbild eine zukunftsorientierte Führungskultur mit hoher Vertriebskompetenz prägt.

Basierend auf diesen Voraussetzungen ist die logische Fortsetzung der Entwicklung in der Kommunikationskultur eine Stärkung der vertrieblichen Perspektiven – insbesondere auf der ersten Führungsebene, dem sogenannten C-Level (siehe Kapitel 1). Als besondere Kunst gilt allgemein das Verkaufen auf höchstem Kunden-Level – also bei Personen in Entscheidungsstrukturen, die in Executive-Funktionen im Vertriebsprozess die Ansprechpartner sind.

Das „richtige“ Verkaufen auf diesem Level ist immer wieder von Interesse. Aktuell werden Resultate auf diesem Niveau in wenigen oder gar nur einem Verhandlungstermin erzielt – die Chancen auf den erfolgreichen Abschluss benötigen daher hohe Präzision, optimale Vorbereitung, richtiges Verständnis und eine erfolgreiche Kommunikation.

Gleichzeitig ist der häufige Kontakt zum C-Level eine der großen Aufgaben in einer sich immer mehr zentralisierenden Welt der Entscheidungen. Aus diesem Grund zeigt das vorliegende Werk mit zahlreichen Beispielen aus der Praxis des Autors die Umsetzung der erfolgreichen Kommunikationsstrategien. Ausgerüstet mit den jeweiligen Tipps kann der Beziehungsaufbau zum C-Level für den Leser sofort beginnen.

## Worin liegen die Geheimnisse dieser Kommunikationsform?

Fundament des erfolgreichen Verkaufens auf C-Level sind die Grundeinstellungen im Verkaufsprozess, die in diesem Buch als Basis vorausgesetzt werden. Neben diesen bekannten Faktoren einer kundenorientierten Gesprächsführung stehen die Beweggründe des Executives im Vordergrund.

Diese basieren auf der spezifischen Agenda, die neben den persönlichen Zielen beispielsweise Aspekte der Unternehmensführung, der Eignerstrukturen und der zukünftigen Ertragslage beinhaltet. Mit der Berücksichtigung dieser Aspekte wird der Verkaufsprozess mit neuen Fakten bestückt und eine Veränderung des Kommunikationsverhaltens drückt dies gegenüber dem Executive aus.

Die Integration dieser Erkenntnisse in den Vertriebsprozess erfordert eine hohe Gesprächsdisziplin und die Nutzung eben dieser Geheimnisse der C-Level-Kommunikation. Am Ende werden deutlich bessere vertriebliche Umsatzziele erreicht.

Die zusätzlichen Resultate sprechen für sich:

- Die **partnerschaftliche Kommunikation** auf Augenhöhe mit dem Executive ermöglicht die frühzeitige Ermittlung des Bedarfs im gesamten Unternehmen – aus dem Blickwinkel des Entscheiders.
- Der notwendige **maximale Aufmerksamkeitsgrad** im Gespräch ermöglicht ein perfektes Angebot durch die enge und effektive Verbindung der Vorteile bei der Darstellung von Produkten oder Dienstleistungen mit den persönlichen Zielen des jeweiligen Executives.
- **Der direkte Weiterverkauf** (auch **Up- und Cross-Selling** genannt) wird durch das Wissen um die Wünsche des Executives und die strategische Planung der Kundenbetreuung wesentlich erleichtert – besonders das zeitaufwendige Procedere einer Ausschreibung kann oft vermieden werden.
- Langanhaltende Kundenbeziehungen bilden durch den erfolgten **Vertrauensaufbau** die Basis für die kontinuierliche Geschäftsentwicklung mit hohen Entwicklungschancen und einem direkten Ideentransfer für wichtige Innovationen.
- Der Executive ermöglicht durch den direkten **Informationsfluss** im Rahmen seiner Marktbeobachtung die realitätsnahe Einschätzung der aktuellen Wettbewerbssituation für unser Unternehmen.

Die Geheimnisse der C-Level-Kommunikation stecken hinter den Voraussetzungen zur Erreichung dieser Resultate. Die jeweiligen Prozesse sind in der Praxis durch zahlreiche erfolgreiche Aufträge verifiziert worden. Der universelle Einsatz dieser Vorgehensweise bei Ihrem nächsten Termin auf C-Level – in allen Branchen und für alle Produkte und Dienstleistungen – ist der echte Mehrwert für Sie als geschätzter Leser.

Dabei werden alle Elemente des gesamten Beziehungsprozesses – vom Erstkontakt bis zum Abschluss – einzeln beleuchtet. Die Checklisten am Ende des Buches erleichtern Ihnen die Umsetzung in Ihrer beruflichen Praxis. Alle Beispiele der unterschiedlichen Branchen sind anonymisiert, beruhen jedoch auf persönlich erlebten Verhandlungsergebnissen aus Beratungs- und Coaching-Terminen mit meinen Kunden.

Im Rahmen Ihrer Lektüre führe ich Sie in jedem Kapitel durch die Anwendung der Erfolgselemente in den jeweiligen Situationen mit dem Executive, immer unter Berücksichtigung der aus meiner Sicht optimalen Kommunikation. Besonderen Wert lege ich dabei auf die richtige Wortwahl und angemessenen Sprachduktus sowie den stetigen Aufbau eines guten Beziehungsmanagements auf C-Level.

Die Kapitel sind logisch aufeinander aufbauend und gleichzeitig auch einzeln nutzbar. So können Sie dieses Buch als Nachschlagewerk für das tägliche Kundengespräch ebenso wie als Wissensgrundlage für die Termingestaltung mit Executives nutzen und gleichzeitig Ihren eigenen Verkaufsprozess mit den Ideen darauf einrichten.

## Was erwartet Sie bei den Geheimnissen der C-Level-Kommunikation?

### Kapitel 1: Was bedeutet C-Level-Kommunikation?

Das veränderte Verständnis von einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung auf Entscheider-Level. Aktuelle Voraussetzungen für kundenorientierte Kommunikationsstrukturen – Einleitung und Definitionen.

### Kapitel 2: Grundlagen der C-Level-Kommunikation

Die Grundeinstellungen in verbaler und nonverbaler Hinsicht – „Welche meiner Worte zählen wirklich?“ – oder die Bedeutung des nicht gesprochenen Wortes und die Wirkung bei einem Erstkontakt.

### Kapitel 3: Situative Besonderheiten in der Kommunikation auf C-Level

Die Einstellungen und Bedürfnisse auf C-Level – „Wie implementiere ich diese Kenntnisse in meine Sprache und in meine Wirkung auf den Gesprächspartner im persönlichen Kontakt?“

### Kapitel 4: Die Ziele und Highlights auf C-Level

Das individuelle Eingehen auf die Rahmenbedingungen des C-Level-Partners – sein Selbstverständnis in der Führung des aktuellen Unternehmensumfeldes – eine unverzichtbare Bedingung für den Erfolg.

### Kapitel 5: Die Wünsche auf C-Level – der Schlüssel zum Erfolg

Idealerweise reflektieren die Nutzenaspekte die Wünsche des C-Level-Partners und seiner Führungsphilosophie – das Denken in seinen Umfeldbedingungen und Herzpunkten auf Basis der richtigen Fragestellungen.

### Kapitel 6: Die Bewertung und das Eingehen auf Einwände

Hintergründe und Vorgehen bei konfliktären Themen – das Fingerspitzengefühl für valide Lösungen durch das tiefgreifende Verständnis der Rahmenbedingungen auf C-Level.

### Kapitel 7: Der Aufbau des Kundenbeziehungsmanagements und die Lösungsstrategien für den C-Level-Partner

Der Türöffner für aktuelle Angebote und die Langfristigkeit der vertrauensvollen Zusammenarbeit auf C-Level – gemeinsames Agreement im Sinne von Verständnis und menschlicher Partnerschaft.

### Kapitel 8: Der erfolgreiche Abschluss auf C-Level

Essenzielle Botschaften unter Einbindung der gemeinsamen Basis und den Entscheidungsgründen der C-Level-Partner – Fakten, Beispiele und Philosophie im Abschluss.

## Kapitel 9: Die Rolle des C-Level-Partners im Verhandlungsmanagement

Interaktionen zwischen zugeordneten Bereichen, verantwortlichen Abteilungen und den Entscheidungsträgern auf C-Level – das Kräftespiel zwischen Beeinflussern, Befürwortern, Kontaktgebern und Entscheidungsträgern.

## Kapitel 10: Schluss und Ende – oder der Beginn eines neuen Zeitalters?

Zukünftige Veränderungen im Denken, in den Werten und in der Kommunikationskultur im Wechsel der Generationen auf C-Level – das Erlebnis einer modernen Zeitenwende.

## Anhang

Am Ende des Buches finden Sie nützliche Checklisten zu den einzelnen Kapiteln, die alle wesentlichen Vorgehensweisen und die Details hierfür übersichtlich darstellen. Die Inhalte entsprechen den jeweiligen Angaben in den dazu gehörenden Buchkapiteln.

Die Verwendung dieser Checklisten ist ausschließlich zum eigenen Gebrauch gestattet. Eine Veröffentlichung oder Vervielfältigung darf nur nach ausdrücklicher Genehmigung der Unternehmen erfolgen, die das Copyright für diese Unterlagen besitzen. Nähere Angaben dazu finden Sie ebenfalls in den Erläuterungen im Anhang des Buches.