

Stephan Heinrich

# Verkaufen an Top-Entscheider

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

*4. Auflage*



Springer Gabler

---

## Verkaufen an Top-Entscheider

---

Stephan Heinrich

# Verkaufen an Top-Entscheider

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

4., überarbeitete Auflage

Stephan Heinrich  
Verkaufstraining  
Trier, Deutschland

ISBN 978-3-658-29328-4                      ISBN 978-3-658-29329-1 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-29329-1>

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 GmbH, ein Teil von Springer Nature 2008, 2011, 2013, 2020

Das 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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Manuela Eckstein

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## 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.
- **A** ufmerksamkeit trainiert.
- **K** undenorientierung beweist.
- **T** eamfähigkeit 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 Entscheider-ebene – zu finden in diesem Buch – unterstützen den Vertriebsprozess.

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

---

## Zum Geleit

„Abwerfen, abzocken, abhauen“ – das war mal der sogenannte 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 kennengelernt 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 zusammenkommt: 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 weiterentwickeln 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 Vertriebsserfolge 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

---

# Vorwort

Seit über 30 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 solch 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 B2B-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 kennenlernen 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-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 weit mehr als tausend 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@stephanheinrich.com

#### **Service für Leser**

Zu wichtigen Themen und Aspekten in diesem Buch stellen wir Ihnen zusätzliche Arbeitshilfen online zur Verfügung. Sie finden diese auf: [stephanheinrich.com/top-entscheider](http://stephanheinrich.com/top-entscheider)

Bitte registrieren Sie sich mit Ihrem Namen und Ihrer E-Mail-Adresse. Sie bekommen dann die Materialien zugesandt und werden informiert, wenn es Neuigkeiten gibt.

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

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

**YouTube:** <http://youtube.com/sheinrich64>

**Xing:** [https://www.xing.com/profile/Stephan\\_Heinrich/portfolio](https://www.xing.com/profile/Stephan_Heinrich/portfolio)

---

## Ergänzende Worte zur 4., überarbeiteten Auflage

Seit 2008 die erste Auflage dieses Buches erschien, hat die Welt sich weiterentwickelt. Professionelle Kommunikation ist die wichtigste Basis für Vertrieb und Verkauf. Wie wir heute miteinander kommunizieren, hat sich in den letzten zwölf Jahren stark verändert. Smartphones und „always on“ verändert die Gewohnheiten der Menschen und dadurch auch die Ansprüche an professionelle Geschäftsbeziehungen. Welchen Einfluss das auf Kundenbeziehungen und die Anbahnung von Geschäften hat, müssen wir heute dringend beachten.

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. In der vierten ergänzten Auflage dieses Buches beschreibe ich die Nutzung von Social Media als Lieferanten für interessante Zielkunden. Inzwischen ist die Kontaktaufnahme über Netzwerke wie LinkedIn oder XING erfolgsversprechend – wenn man es professionell anstellt. 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, und einen kurzen Exkurs, um das Marketing stärker auf Leadgenerierung auszurichten.

In den letzten Jahren hat die moderne Gehirnforschung uns mit zum Teil völlig neuen Erkenntnissen über 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-Entscheider für Sie darlegen.

Vor einiger Zeit 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

Gesprächskchecklisten bewertet. Mehr zu den Details erfahren Sie unter: <https://stephan-heinrich.com/gespraechslandkarte/>

In dieser Auflage lernen Sie alle für den Verkauf an Top-Entscheider wichtigen Erkenntnisse zur nachhaltigen Steigerung der Gesprächsqualität kennen.

Trier, Deutschland

Stephan Heinrich

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Der radikale Umbruch im Verkauf</b>	1
1.1	Die Ausgangssituation	1
1.2	Die Lösung: Vision Selling	3
1.3	Die fünf Grundsätze von Vision Selling	4
1.3.1	Grundsatz 1: Radikale Nutzenorientierung	4
1.3.2	Grundsatz 2: Fokus auf Machtinhaber im Unternehmen	7
1.3.3	Grundsatz 3: Psychologische Muster und Motive kennen und nutzen	7
1.3.4	Grundsatz 4: Hören Sie genau zu – statt nur zu reden	8
1.3.5	Grundsatz 5: Präzise kommunizieren	8
1.4	Die Aufgaben von Vision Selling	8
1.4.1	Aufgabe 1: Trennung von Kunden und Nicht-Kunden	9
1.4.2	Aufgabe 2: Kundennutzen präzise herausarbeiten	9
1.4.3	Aufgabe 3: Zuverlässige Umsatzvorhersage	9
1.4.4	Aufgabe 4: Entscheidungen verzögerungsfrei ermöglichen und vorantreiben	10
1.4.5	Aufgabe 5: Qualifizierte Rückmeldung der relevanten Kundenaussagen reportieren	10
1.5	Die Vision des Entscheiders lebendig halten	11
<b>2</b>	<b>Die Perspektive des Top-Entscheiders</b>	17
2.1	An wen werden Sie verkaufen?	17
2.1.1	Der Empfehler: wichtige Informationsquelle	18
2.1.2	Der Beeinflusser: informieren statt selbst beeinflussen	19
2.1.3	Der Entscheider: entscheidend auch für Ihren Erfolg	20
2.1.4	Der Abzeichner: Veto verhindern	22
2.1.5	Verschiedene Rollen – verschiedene Themen	23
2.2	Lernen Sie Ihre Top-Entscheider besser kennen	24
2.2.1	Grundsätze und Verhaltensweisen der Top-Entscheider	24
2.2.2	Wie ticken <i>Ihre</i> Top-Entscheider?	26
	Literatur	29

<b>3</b>	<b>Auswählen: Bereiten Sie die Kundenansprache sinnvoll vor</b>	31
3.1	Wer ist Ihr Kunde? – Erstellen Sie Ihr Wunschkundenprofil	31
3.1.1	What business are you really in?	32
3.1.2	Beispiel für ein Wunschkundenprofil	33
3.1.3	Ansprechpartner feststellen	33
3.1.4	Informationen über Wunschkunden beschaffen	34
3.2	Social Media im Geschäftskundenvertrieb	36
3.2.1	Die Ex-Mitarbeiter-Suche	36
3.2.2	Branchen	38
3.3	Was ist das Problem des Kunden? Entwerfen Sie eine Problemtabelle	38
3.3.1	So legen Sie Problemtabellen an	39
3.3.2	Die Vorteile der Problemtabelle	40
3.3.3	Wissensmanagement: Problemtabelle im Team erstellen	42
3.4	Locken statt jagen – So finden die besten Kunden zu Ihnen	43
3.4.1	Wonach sind Ihre Kunden durstig?	43
3.4.2	Anbau, Ernte, destillieren und reifen lassen	44
	Literatur	46
<b>4</b>	<b>Ansprechen: Dringen Sie schnell zum Top-Entscheider durch</b>	47
4.1	Mit dem ersten Brief den Boden bereiten	47
4.1.1	Mit Köpfchen: So fällt Ihre Kopfzeile auf	48
4.1.2	„Neun Monate nach heute“ ... sind <i>Sie</i> die Referenz, lieber Kunde	50
4.1.3	Hinten ist die Ente fett: das PS	51
4.1.4	Tatsachen ohne Schnörkel: der erste Absatz	52
4.1.5	Bieten Sie Nutzen pur	52
4.1.6	Action please: der Schluss als Handlungsaufforderung	53
4.1.7	So landen Sie nicht im Papierkorb: die äußere Form	54
4.2	Das erste Telefonat: 8 Sekunden Zeit – mehr nicht!	57
4.2.1	Mit der Eröffnung die Welt des Entscheiders betreten	57
4.2.2	Benehmen Sie sich wie ein Entscheider	59
4.2.3	Das Ziel ist <i>nicht</i> der Termin	60
4.2.4	Barrikaden aus dem Weg räumen	61
4.2.5	Verschärfen Sie die Gangart	63
4.2.6	Im Telefonat mit dem Entscheider Empfehlungen akquirieren	65
4.2.7	Muster für einen Empfehlungsanruf (auf Anrufbeantworter)	66
4.3	Einwände von Blockierern entkräften	67
4.3.1	Die schrecklichen Fachverantwortlichen	68
4.3.2	Einwände in der Akquisitionsphase entkräften	69
4.3.3	Nutzen Sie das Wissen der Transaktionsanalyse	72
4.3.4	Einwandbehandlungsstrategien nutzen	74
	Literatur	81

<b>5 Verstehen: Erkennen Sie, was der Kunde kaufen will.</b>	83
5.1 Die VI-SI-ON-Fragetechnik als Geländer	83
5.2 VI-SI-ON-Fragetechnik: die vier Fragearten	84
5.2.1 Sie kennen die Fakten „in- und auswendig“	86
5.2.2 Veränderungswunsch Interpretieren: Stellen Sie Problemfragen	87
5.2.3 Schmerzen Intensivieren: Auswirkungen klar benennen	91
5.2.4 Erklären Sie den Operativen Nutzen	95
<b>6 Umsatz generieren: Treiben Sie den Entscheidungsprozess voran</b>	107
6.1 Holen Sie den Kunden dort ab, wo er steht	107
6.2 Setzen Sie die richtigen Entscheidungshilfen ein	108
6.2.1 Überzeugen Sie mit Referenzen	110
6.2.2 Nutzen Sie Ihre Problemtabellen	110
6.3 Verbessern Sie Ihre Argumentationsstrategie	110
6.3.1 Das richtige Argument zum richtigen Zeitpunkt	112
6.3.2 Kunden fokussiert zum Abschluss leiten	113
6.4 Sorgen Sie für Glaubwürdigkeit	115
6.4.1 Überzeugen Sie mit einem Evaluationsplan	116
6.4.2 Schreiben Sie einen begeisternden Visions-Brief	117
6.4.3 Führen Sie beim Kunden eine Nicht-Präsentation durch	119
6.4.4 Belegen Sie den ROI Ihrer Lösung	125
6.4.5 Überwinden Sie das Entscheidungsflimmern	129
6.4.6 Holen Sie sich ein „Ja“ zu Ihrem Angebot	130
6.4.7 Die Kraft der dritten Macht	132
6.4.8 So strukturieren Sie Ihre Angebote für maximale Wirkung	133
6.4.9 Der Zeitfaktor: Auch Angebote haben eine Halbwertszeit	136
6.5 Entscheidungsprozesse aus der Sicht der neueren Hirnforschung	137
6.5.1 Rationale Entscheidungen sind eine Illusion?	138
6.5.2 Bessere Entscheidungen durch Intuition?	138
6.5.3 Verlustangst bringt irrationale Entscheidungen	139
Literatur	140
<b>7 Fehler vermeiden: Vision Selling braucht Fehlerkultur</b>	141
7.1 Fehler Nummer 1: Sie vernachlässigen die Vision(en)	141
7.2 Fehler Nummer 2: Sie unterbreiten das falsche Angebot zum falschen Zeitpunkt	143
7.3 Fehler Nummer 3: Sie ertränken den Entscheider in Argumenten	146
7.4 Fehler Nummer 4: Sie schätzen die Situation nicht realistisch ein	147
7.5 Fehler Nummer 5: Sie lassen den Vision-Selling-Prozess stagnieren	148
7.6 Fehler Nummer 6: Sie sind nicht gut genug vorbereitet	150
7.7 Fehler Nummer 7: Sie lassen die Schmerzen zu gering	151
7.8 Fehler Nummer 8: Sie vergeuden Ihre Zeit mit Ausschreibungen	152
7.9 Fehler Nummer 9: Sie haben den ROI nicht nachgewiesen	153

7.10 Fehler Nummer 10: Sie sprechen mit Pseudo-Entscheidern .....	153
Literatur. ....	154
<b>8 Realisieren: Wie Sie Vision Selling nachhaltig in der Praxis umsetzen .....</b>	<b>155</b>
8.1 Drei Ansätze für Ihre Vertrieboptimierung .....	155
8.2 Umsetzungstipps für Verkäufer .....	157
8.2.1 Von den Werten über die Einstellung zum Verhalten .....	157
8.2.2 Widersprüche im Umgang mit Kunden vermeiden .....	158
8.2.3 Nutzen Sie Checklisten sinnvoll .....	159
8.2.4 Fünf Mantras für Ihren Verkaufserfolg .....	162
8.2.5 Bewerten Sie die Akquisition neu! .....	162
8.3 Umsetzungstipps für die Organisation .....	163
8.3.1 Kundenprofile erstellen und kommunizieren .....	163
8.3.2 Gründe für Erfolge und Misserfolge dokumentieren .....	163
8.4 Umsetzungstipps für die Führung .....	164
8.4.1 Richten Sie Ihre Strategie auf die Entscheider beim Kunden aus ..	164
8.4.2 Schreiben Sie alles präzise auf – intern wie extern .....	165
8.4.3 Schaffen und nutzen Sie Messkriterien für die Abschlusswahrscheinlichkeit .....	166
Literatur. ....	168
<b>Nachwort .....</b>	<b>169</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>171</b>

---

## Über den Autor



**Stephan Heinrich** (Jg. 1964) gründete 2001 mit der Heinrich Management Consulting eine erfolgreiche, wachsende Unternehmensberatung mit Schwerpunkt Vertriebsberatung und -training für Lösungsverkauf sowie individuelle Ausbildung von Führungskräften. Zuvor sammelte er über 20 Jahre Erfahrung in leitenden Positionen in der IT-Branche, zuletzt als Director International Purchasing, als Sales- und Marketing-Direktor und schließlich als Vice President und Geschäftsführer eines großen amerikanischen, international aufgestellten Softwarehauses.

Seit 2015 ist Stephan Heinrich Inhaber einer Marketingagentur, die sich auf die professionelle Gewinnung von Neukunden für mittelständische Unternehmen spezialisiert hat. Das Team von content-marketing-star.de beweist täglich, dass die Anbahnung von soliden Geschäftskontakten über das Internet heutzutage nicht nur möglich ist, sondern auch wesentlich kostengünstiger als beispielsweise der Besuch von Messen.

Der Vater von zwei Kindern lebt in Trier und Mainz. Seinen Ausgleich findet er in der Fotografie und sportlich beim Laufen.

Seine Themen:

VisionSelling®: „Verkaufen on the Top“

Vom Beerensammler zum Bärenjäger – Verkaufen statt Auftragsmikado.

Augenhöhe – Erfolg in der Balance zwischen Überheblichkeit und Obergangsangst.

Beratung und Ausbildung für Vertriebs- und Führungskräfte: Managementausbildung, Kommunikation, Strategische Unternehmensplanung, Lösungsverkauf.

Vertrieb digital – So gelingt der Umstieg auf moderne Kommunikationsmethoden.

So finden die besten Kunden zu Ihnen, ohne dass Sie sich auf die Suche machen müssen.

Seine Bücher „Content Marketing – So finden die besten Kunden zu Ihnen“ (2017) und „Akquise @B2B“ (2020) sind ebenfalls bei Springer Gabler erschienen.

[www.stephanheinrich.com](http://www.stephanheinrich.com)