

Matthew Dixon | Brent Adamson

# The Challenger Sale

Kunden herausfordern und erfolgreich  
überzeugen

Übersetzung aus dem amerikanischen Englisch von  
Jordan T. A. Wegberg

**REDLINE** | VERLAG

© des Titels »The Challenger Sale« (ISBN 978-3-86881-771-3) 2019 by redline Verlag,  
Münchner Verlagsgruppe GmbH, München. Nähere Informationen unter: [www.m-vg.de](http://www.m-vg.de)

# Einleitung: Überraschender Blick in die Zukunft

Die mit Abstand wichtigste Entwicklung im heutigen Vertriebsumfeld ist nicht etwa, wie Anbieter verkaufen, sondern wie Kunden ihr Kaufverhalten verändert haben. Eine traditionelle Herangehensweise im Verkauf hat sich längst überholt. Geschäfte werden immer komplexer, und Kunden haben heute Zugang zu deutlich mehr Informationen und das in einem viel früheren Stadium des Verkaufsprozesses. Daraus resultiert, dass Kunden ihr Kaufverhalten verändert haben, indem sie ihren initialen Kontakt mit dem Verkäufer verzögern. Zudem besteht vor einem Vertragsabschluss ein höherer Bedarf an interner Übereinstimmung.

Weil das heutige Kaufumfeld alte Verkaufsleitlinien längst überholt hat, haben wir aus Sicht des Kunden als auch der des Verkäufers umfangreiche Recherchen betrieben, um herauszufinden, was heutzutage benötigt wird, um erfolgreich zu sein. Durch diese Arbeit haben wir herausgefunden, dass inmitten des schwierigsten Verkaufsumfeldes in Jahrzehnten – vielleicht sogar aller Zeiten – eine kleine, aber einzigartig talentierte Gruppe von Verkäufern weiterhin erfolgreich war. Tatsächlich sogar sehr erfolgreich. Während andere große Probleme hatten, sogar kleinere Geschäfte abzuwickeln, haben es diese Verkäufer vollbracht, Geschäfte abzuschließen, von denen die meisten anderen Verkäufer nur träumen konnten. Die Frage, die sich stellte war: Hatten sie einfach nur Glück?

Genau in diesem Umfeld veröffentlichte CEB eine Untersuchung, die inzwischen zur bedeutsamsten Studie über die verkäuferische Produktivität der letzten Jahrzehnte geworden ist. Im Auftrag unserer Mitglieder – Vertriebsleiter der größten und bekanntesten Unternehmen der Welt – wollten wir herausfinden, was genau diese ganz besondere Grup-

pe von Verkäufern von anderen unterschied. Und nachdem wir diese Fragestellung fast vier Jahre lang untersucht und Dutzende von Unternehmen sowie Tausende von Verkäufern miteinbezogen haben, fanden wir drei neue Kernerkenntnisse, die das Drehbuch des Verkaufens grundlegend umgeschrieben und Vertriebsleiter auf aller Welt dazu gebracht haben, ganz anders über ihre Vertriebstätigkeit nachzudenken.

In diesem Buch wird durchgängig CEB (Corporate Executive Board) erwähnt. Diese Organisation wurde 1980 in den Vereinigten Staaten gegründet und entwickelte sich zu einem weltweiten, mitgliederbasierten Best Practice Forschungs- und Beratungsunternehmen. Forscher des CEB Sales Leadership Council haben das Challenger-Konzept und -Vertriebsmodell erstmals im Jahr 2009 veröffentlicht. Seitdem hat sich Challenger von einer Forschungsstudie zu einem Beratungsunternehmen entwickelt, das hundert von Unternehmen und hunderttausenden von Verkäufern auf der ganzen Welt behilflich ist. Nach der Übernahme von CEB durch Gartner im Jahr 2017 wurde Challenger als unabhängiges Unternehmen ausgegründet.

Weitere Informationen zum Unternehmen Challenger finden Sie unter [www.challengerinc.com](http://www.challengerinc.com).

Die erste Erkenntnis dreht sich um etwas, wonach wir ursprünglich gar nicht gesucht hatten. Es stellte sich heraus, dass praktisch jeder Verkäufer im Geschäftskundenumfeld einem von fünf verschiedenen Profilen zugeordnet werden kann, einer bestimmten Zusammenstellung von Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die seine bevorzugte Interaktionsform mit Kunden festlegt. Das alleine ist schon hochinteressant, denn Sie können sich selbst und Ihre Kolleginnen und Kollegen in diesen Profilen wiederfinden. Diese fünf Profile erweisen sich als ausgesprochen praktische Methode, um die Welt in eine überschaubare Anzahl unterschiedlicher Verkaufsansätze zu unterteilen.

Gleichwohl ist es eigentlich die zweite Erkenntnis, die alles verändert. Wenn Sie die fünf Profile nämlich mit den tatsächlichen Verkaufsergebnissen vergleichen, stellen Sie fest, dass es einen sehr klaren Sieger und einen sehr klaren Verlierer gibt: Ein Profil übertrifft die anderen an Leistung ganz erheblich, während ein anderes beträchtlich hinterhinkt. Doch diese Ergebnisse sind in der Tat sehr erstaunlich. Wenn wir sie Verkaufsleitern zeigen, hören wir immer wieder dasselbe. Diese Führungskräfte finden die Resultate zutiefst beunruhigend, weil sie mit Abstand die höchste Meinung von jenem Profil haben, das am wenigsten Gewinnaussichten hat. Diese eine Erkenntnis hat die Vorstellung vieler Verkaufsleiter davon, welche Art von Verkäufern sie zur Sicherung des Unternehmenserfolgs in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld benötigen, stark ins Wanken gebracht.

Und das bringt uns zur dritten und letzten Kernerkenntnis dieser Arbeit – unumstritten der brisantesten von allen. Als wir uns nämlich eingehender mit dem Datenmaterial beschäftigten, machten wir eine noch überraschendere Entdeckung. Wir hatten uns acht Jahre zuvor das Ziel gesetzt, das Erfolgsrezept für Verkaufsmitarbeiter in einer kriselnden Wirtschaft zu finden, doch das gesamte Forschungsmaterial deutete auf etwas sehr viel Wichtigeres hin. Das Profil mit dem höchsten Gewinnpotenzial ist nicht *wegen*, sondern *trotz* des wirtschaftlichen Tiefs überlegen. Diese Verkäufer erzielen die besten Ergebnisse, weil sie den komplexen Verkauf beherrschen, nicht ein komplexes wirtschaftliches Umfeld. Mit anderen Worten, als wir die Geheimnisse der Höchstleistung in wirtschaftlichen Krisenzeiten lüfteten, stellte sich heraus, dass die wahre Geschichte noch viel bedeutsamer war als erwartet. Ihre allerbesten Verkäufer – diejenigen, die Sie durch die Krise getragen haben – sind nicht nur die Helden von heute, sondern auch die Helden von morgen, denn sie können in *jedem* wirtschaftlichen Umfeld viel besser verkaufen und Kundenwert schöpfen. Was wir letztlich gefunden haben, ist ein wesentlich verbessertes Rezept für den erfolgreichen Solution Seller.

Wir bezeichnen diese erfolgreichen Verkäufer als Challenger, und dies ist ihre Geschichte.

# 1. Die Entwicklung des Solution Selling

Anfang 2009 machte sich das Team von CEB an die Beantwortung der drängendsten Frage, die Verkaufsleitern zu diesem Zeitpunkt auf der Seele lag: Wie können wir den Verkauf in der schlechtesten Wirtschaftslage seit Jahrzehnten aufrechterhalten?

Diese Frage entstand im Wesentlichen aus einer existenziellen Besorgnis vieler unserer Mitglieder heraus. Darüber hinaus versuchten wir aber auch einem echten Rätsel auf die Spur zu kommen. Während die Absatzzahlen in nahezu allen Branchen drastisch zurückgingen, wurden wir zu diesem Zeitpunkt darauf aufmerksam, dass es in vielen Unternehmen eine Handvoll Verkäufer gab, die nach wie vor Umsätze generierten wie in den besten Zeiten. Was machten sie anders? Wie konnten ausgerechnet diese Mitarbeiter weiterhin erfolgreich sein, während praktisch niemand sonst mehr irgendwelche Abschlüsse machte?

Bei der Untersuchung dieser Fragestellung machten wir eine erstaunliche Entdeckung. Was diese Verkäufer unterschied, hatte gar nichts mit der Krise zu tun – es waren vielmehr ihre Fähigkeiten, innerhalb eines komplexen Verkaufsmodells erfolgreich zu sein. Ein Verkaufsmodell, das sowohl Verkäufer als auch Kunden vor große Herausforderungen stellt und häufig als »Solution Selling« oder Lösungsverkauf bezeichnet wird. Es ist während der letzten zehn oder zwanzig Jahre zur beherrschenden Verkaufs- und Werbestrategie geworden.

Wir haben in unseren Studien herausgefunden, dass die Geschichte des Solution Selling sich sprunghaft entwickelt. Während die Lieferanten versuchen, immer größere, komplexere und teurere Lösungen zu

verkaufen, kaufen Kunden mit immer größerer Sorgfalt und Zurückhaltung ein. So schreiben sie das Drehbuch des Einkaufens in diesem Prozess maßgeblich neu. Infolgedessen funktionieren traditionelle und bewährte Verkaufstechniken nicht mehr so wie früher. Durchschnittliche Verkäufer mühen sich ab und hinterlassen eine besorgniserregende Anzahl nicht vollständig abgeschlossener Projekte, während sie versuchen, sich an veränderte Kundenanforderungen und Kaufverhalten anzupassen.

Während sich die Welt des Solution Selling weiter verändert, zeigt die CEB-Studie deutlich, dass es bestimmte Fähigkeiten gibt, die erheblich wirkungsvoller für die Erzielung kommerzieller Erfolge sind, als landläufig angenommen. Um zu verstehen, welche das sind und warum es so sehr auf sie ankommt, ist es hilfreich, zunächst kurz die Entwicklung des Solution Selling selbst zu betrachten.

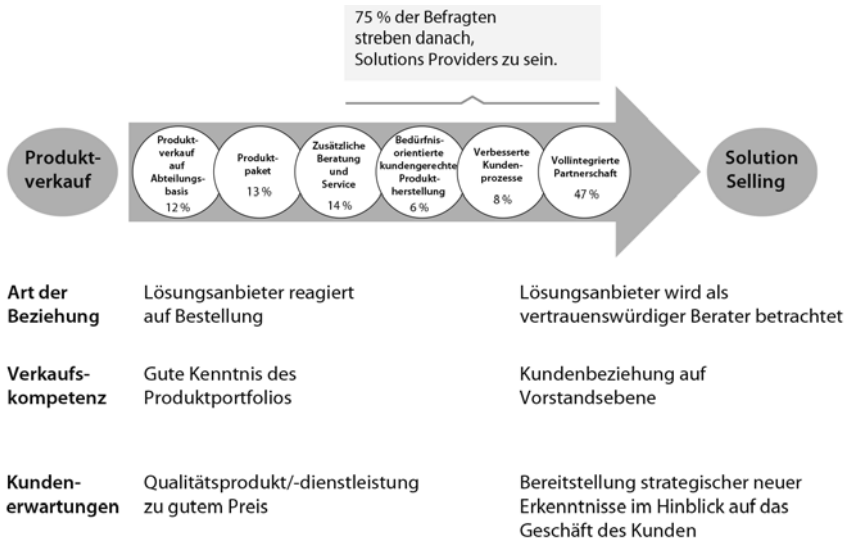
## Der Weg zum Solution Selling

Solution Selling hat viele Ausprägungen, aber grundsätzlich steht er für eine Verlagerung des Schwerpunkts von transaktionalen Verkäufen einzelner Produkte (für gewöhnlich auf der Grundlage von Preis oder Menge) hin zu einem breit gefächerten, beratungsorientierten Verkauf von Produkt- oder Dienstleistungs-»Paket«n. Der Schlüssel zu seinem Erfolg liegt im klugen Schnüren von Paketangeboten, die nicht nur umfassende Kundenbedürfnisse auf einzigartige und werthaltige Weise erfüllen, sondern auch schwer von Mitbewerbern nachzuahmen sind. Die besten Lösungen sind daher nicht nur einzigartig, sondern bleiben es auch dauerhaft.

Warum spielt das eine Rolle? In einer Welt der zunehmenden Standardisierung von Produkten und Dienstleistungen fällt es Anbietern immer schwerer, echte Alleinstellungsmerkmale aufzubauen. Die Idee des »Solution Selling« soll hier Abhilfe schaffen. Weil es für einen Mitbe-

werber schwieriger ist, die gesamte Bandbreite von Möglichkeiten anzubieten, die ein gut zusammengestelltes Lösungspaket mitbringt, ist es beim Solution Selling viel leichter, Spitzenpreise zu fordern als beim herkömmlichen Produktverkauf.

Wenig überraschend, dass der Ansatz daher bei Business-to-Business-Verkäufen große Popularität genießt. Um einen Eindruck davon zu gewinnen, wie weitverbreitet das Solution Selling tatsächlich ist, baten wir Verkaufsleiter im Rahmen einer CEB-Studie darum, ihre vorrangig genutzte Verkaufsstrategie innerhalb einer mehrstufigen Skala von traditionellem Produktverkauf am einen Ende bis hin zu vollständig für den Kunden maßgeschneidertem Solution Selling am anderen Ende einzuschätzen. Das Ergebnis? Drei Viertel der Befragten berichteten von dem Bemühen, für eine Mehrheit ihrer Kunden eine Art Lösungsanbieter zu sein. Im Großen und Ganzen ist irgendeine Spielart von Solution Selling in praktisch jeder Branche zur vorherrschenden Verkaufsstrategie geworden.



**Abbildung 1.1: Der Wandel vom Produktverkauf zum Solution Selling.**  
Quelle: CEB-Studie

Wir wollen den Wert dieser langfristigen Verlagerung in Richtung Solution Selling – speziell als Maßnahme zur Vermeidung des Anpassungsdrucks – nicht infrage stellen, aber die Strategie bringt eine Reihe von echten Herausforderungen mit sich. Insbesondere zwei davon machen deutlich, warum der Lösungsansatz sich im Laufe der Zeit herausbilden musste. Die erste Herausforderung ist die Last, die das Solution Selling dem Kunden aufbürdet. Die zweite ist die Last, die es dem Verkäufer aufbürdet.

## Die Kundenlast beim Solution Selling

Eine Verlagerung hin zum Solution Selling bedingt, dass Sie tatsächlich in der Lage sind, ein bestehendes Problem zu lösen und nicht nur einfach ein zuverlässiges Produkt zu liefern. Und dies gestaltet sich gar nicht so einfach. Es erfordert nicht nur, dass Sie die zugrunde liegenden Probleme oder Herausforderungen des Kunden ebenso gut oder besser verstehen als Ihr Kunde, sondern Sie müssen auch neue und bessere Mittel zum Umgang mit diesen Herausforderungen anbieten, die Vorteile Ihrer Lösungen im Vergleich zu konkurrierenden Anbietern hervorheben und die richtige Metrik zur Erfolgsmessung bestimmen können. Und der einzige Weg dorthin besteht darin, dem Kunden zahlreiche Fragen zu stellen. Die Frage »Was lässt Sie nachts nicht schlafen?« ist der Versuch, die miteinander wetteifernden Aufgaben und Ziele eines Kunden wirklich zu verstehen.

Das Problem ist, dass ein solches Gespräch häufig den Charakter eines Pingpongspiels zwischen Anbieter und dem Kunden annimmt. Der Kunde erklärt seine Wünsche, der Außendienstler fasst sein Verständnis davon zusammen, woraufhin der Kunde bestätigt, ob der Außendienstler es richtig verstanden hat oder nicht. Daraufhin erstellt dieser ein Angebot, der Kunde prüft und überarbeitet es, und so weiter und so weiter.



Dieser komplizierte und häufig langwierige Prozess verlangt in jedem Stadium ein hohes Engagement des Kunden, denn er kostet ihn Zeit und auch Nerven. Nicht nur, dass der Verkaufsprozess eine ganze Reihe von Terminen mit verschiedenen Ansprechpartnern, Kundenbesuchen und Präsentationen nach sich zieht, sondern aus Sicht des Kunden erfolgen all diese Bemühungen noch bevor er irgendeinen Wert für sich erkennen kann. Am Ende ist es für ihn ein Akt des Vertrauens, da er noch nicht weiß, was er für all seine Bemühungen zurückerhält.

Das hat zu einem Phänomen geführt, das wir als »Lösungsmüdigkeit« bezeichnen. Da die Lösungen komplexer geworden sind, wurde auch die Belastung für den Kunden größer, was zu einem ganz anderen Umgang mit Lösungsanbietern geführt hat, wenn es um komplexe geschäftliche Transaktionen geht. Vier auffällige Trends zeigen, wie schnell sich das Kaufverhalten der Kunden weiterentwickelt.

## Die Zunahme der konsensbasierten Beschaffung

Wir haben gesehen, wie stark die Notwendigkeit für eine breite Zustimmung beim Kunden gestiegen ist, um Abschlüsse zu erzielen. Da der Erfolg einer komplexen Kaufentscheidung oft so ungewiss ist, scheuen selbst Führungskräfte mit weitreichenden Entscheidungsbefugnissen davor zurück, ohne Unterstützung ihres Teams irgendeine Risiken einzugehen. Unsere Forschungen zeigen, dass die Zustimmung des gesamten Teams für einen Anbieter das wichtigste Kriterium für Entscheidungsträger ist, wenn sie eine Kaufentscheidung treffen (ein Ergebnis, das wir später noch ausführlich darlegen werden).

Und natürlich hat dieser Konsensbedarf enorme Auswirkungen auf die Verkaufsproduktivität. Nicht nur, dass der Verkäufer nun viel Zeit investieren muss, um all diese Personen ausfindig zu machen und ihnen die Lösung vorzustellen, auch das Risiko, dass ein Einziger nein sagt, steigt mit jedem neuen Ansprechpartner, der überzeugt werden muss.

## Wachsende Risikoscheu

Zweitens machen sich die meisten Kunden angesichts zunehmend komplexer und kostspieliger Vertragsabschlüsse immer mehr Sorgen, ob sie überhaupt jemals einen Ertrag für ihre Investitionen erhalten. Infolgedessen drängen viele den Lösungsanbieter, einen höheren Anteil an dem Risiko der Lösung zu tragen.

Anbieter, die in das Lösungsgeschäft vorstoßen wollen, müssen also den richtigen Umgang mit diesen Risiken beherrschen und dies direkt in ihre Nutzendarstellung einfließen lassen. Eine wachsende Zahl von Kunden ist nicht mehr bereit zu glauben, dass Ihre »Lösungen« tatsächlich die Art von Wert vermitteln, die Sie im Vorfeld versprechen.

## Höhere Nachfrage nach kundenspezifischer Anpassung

Drittens steigt mit der Komplexität von Projekten auch der natürliche Anspruch der Kunden, das Angebot zu modifizieren, damit es noch besser ihre spezifischen Bedürfnisse erfüllt. Während Lösungsanbieter diese Anpassungen im Allgemeinen nur aus der Kostenperspektive betrachten, erleben Kunden sie als Teil des Versprechens eines »Lösungs«-Verkaufs: »Wenn Sie damit mein Problem in den Griff bekommen wollen, dann muss es doch eine Komplettlösung sein. Warum sollte das teurer sein? Denn wenn sie das nicht ist, ist es doch eigentlich gar keine Lösung, oder?« Gegen eine solche Logik lässt sich nur schwer argumentieren. Kundenspezifische Anpassung: Jeder will sie, aber keiner will dafür bezahlen.

## Die Zunahme externer Berater

Außerdem haben wir während der vergangenen Jahre einen besorgniserregenden Anstieg der Zahl externer Berater erlebt, die die Kunden

engagieren, um den »maximalen Nutzen aus einer Kaufentscheidung zu ziehen«. In einigen Wirtschaftsbereichen ist das mittlerweile gängige Praxis. Im Allgemeinen verkauften die ersten Berater ihre Leistung vornehmlich mit dem Argument, den Firmen Geld zu sparen. Häufig hieß dann »maximalen Nutzen aus einer Kaufentscheidung zu ziehen« in Wirklichkeit nichts anderes, als alle nur denkbaren Register zu ziehen, um den Preis des Anbieters zu drücken – bis hin zu einer Revision bereits besiegelter Abschlüsse, um Neuverhandlungen zu erreichen.

Im Laufe der Zeit widmeten sich jedoch auch die größeren Beratungsunternehmen sehr eingehend dem Einkauf. In ihrem Falle bedeutete »maximalen Nutzen aus einer Kaufentscheidung zu ziehen« im Allgemeinen eher, den Kunden zu helfen, sich in der Lösungskomplexität zu orientieren. Wir sprachen schon darüber, dass Lösungsanbieter versuchen, immer umfangreichere Lösungen für immer komplexere Kundenprobleme zu verkaufen. Häufig sind diese dann aber derart komplex, dass die Kunden selbst nicht mehr fähig sind, diese zu beurteilen. Sie brauchen Hilfe. Statt diese Hilfe bei den Anbietern zu suchen, wenden sie sich an »neutrale« externe Experten.

Im Ergebnis sind Lösungsanbieter heutzutage oft mit teilweise aggressiven externen Beratern konfrontiert, die danach trachten, ihren Anteil an »Nutzen« aus dem Projekt zu ziehen. Und Sie können sicher sein, dass dieser Anteil auf Kosten des Anbieters geht, nicht auf Kosten des Kunden.

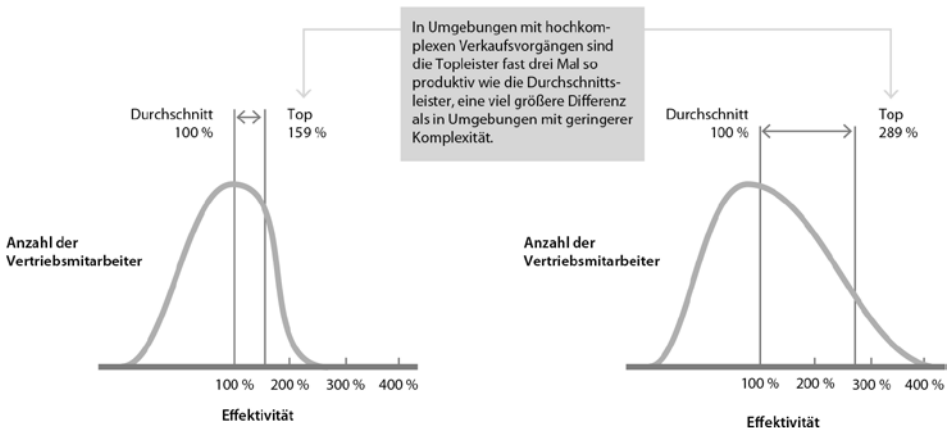
Diese vier Trends des Kundenkaufverhaltens haben überall auf der Welt bei Vertriebsorganisationen zur Realisierung einer bitteren Wahrheit geführt. Die Anbieter haben das Lösungsspiel eröffnet, und die Kunden haben ihren Gegenzug gemacht. Kunden suchen nach Mitteln, um sowohl die Komplexität als auch das Risiko zu verringern, welche das Solution Selling der Anbieter ihnen aufgenötigt hat.

## Die Talentschere

Wie hat sich dieser Lösungsansatz auf die individuelle Leistung der Verkaufsmitarbeiter ausgewirkt? Die Folgen sind dramatisch!

In einer kürzlich durchgeführten Studie analysierten wir die Auswirkungen des Vertriebsmodells in einem Unternehmen – Produktverkauf versus Solution Selling – auf die Vertriebsergebnisse der Verkaufsmitarbeiter.

Im transaktionsorientierten Produktverkauf betrug die Differenz zwischen durchschnittlichen und herausragenden Leistungen 59 Prozent. Ein Topverkäufer verkauft also ungefähr doppelt so viel wie ein Durchschnittsverkäufer. In Unternehmen mit dem Solution-Selling-Modell jedoch ist die Verteilung ganz anders. Dort übertreffen die Topverkäufer ihre durchschnittlichen Kollegen um nahezu 200 Prozent. Die Differenz ist vier Mal größer. Anders formuliert, je komplexer der Verkauf, umso dramatischer werden die Unterschiede zwischen Durchschnitts- und Höchstleistern.



**Abbildung 1.2:** Durchschnitts- versus Höchstleister in Produktverkaufsumgebungen (links) und Solution-Selling-Umgebungen (rechts). Quelle: CEB-Studie

Wir ziehen daraus drei Schlussfolgerungen. Erstens müssen Sie als Lösungsanbieter eine Möglichkeit finden, um Ihren Starverkäufern den roten Teppich auszurollen. Sie sind für den Großteil Ihres Erfolgs verantwortlich. Ein Verkaufsleiter in der Dienstleistungsbranche berichtete uns, dass zwei von seinen einhundert Vertriebsmitarbeitern für 80 Prozent des Firmenumsatzes sorgen. Auch wenn die Lage in Ihrem Unternehmen vielleicht nicht ganz so extrem sein mag, hat der Wandel zum Solution Selling bei vielen Verkaufsteams zweifellos die problematische Abhängigkeit von Schlüsselfiguren stark steigen lassen. Die Stars tragen für Sie nicht nur den Sieg davon; oft tragen sie das gesamte Unternehmen.

Zweitens wird es mit zunehmender Komplexität Ihres Verkaufsmodells ungleich wichtiger, die Kluft zwischen Ihren Durchschnitts- und Ihren Topverkäufern zu verkleinern. Beim Transaktionsverkauf bedeutet es eine Verbesserung um 30 Prozent, um aus einer halbwegs guten eine Spitzenkraft zu machen. Das ist nicht schlecht. Aber im Solution Selling bedeutet derselbe Schritt eine Verbesserung von nahezu 100 Prozent. Kurz, das Schließen dieser Lücke hat einen wesentlich größeren Wert als früher.

Drittens: Wer dies versäumt, wird die gravierenden Folgen bald zu spüren bekommen. Während Ihr Vertriebsmodell sich fortentwickelt, fallen die Durchschnittsverkäufer immer weiter zurück, wenn sie vernachlässigt werden, bis sie am Ende den neuen Ansatz überhaupt nicht mehr umsetzen können.

## Ein neuer Weg vorwärts

In dieser Welt dramatisch veränderten Kaufverhaltens und rapide auseinanderklaffender Verkaufstalente muss sich Ihr Verkaufsansatz weiterentwickeln, sonst geraten Sie ins Hintertreffen.

Die Frage lautet also: Was tun Sie dagegen? Wenn Sie Erfolg haben wollen, brauchen Sie Mitarbeiter, die neue Nachfrage bei widerstrebenden, risikoscheuen Kunden erzeugen – Kunden, die sich abmühen, komplexe Lösungen zu kaufen, genau wie Sie sich abmühen, sie zu verkaufen. Dazu ist in der Tat eine ganz bestimmte Art von Verkaufsprofis notwendig. Die Welt des Verkaufens hat sich weiterentwickelt, und die besten Verkäufer dieser Tage zeigen einzigartige und nützliche Qualifikationen, die es Ihnen ermöglichen, Schritt zu halten. Und damit beschäftigt sich unsere Geschichte als Nächstes.