

**REDLINE** | VERLAG

Matthew Dixon | Brent Adamson



# The CHALLENGER SALE

Kunden herausfordern  
und erfolgreich überzeugen

Die aktualisierte Neuauflage

Matthew Dixon | Brent Adamson

**The Challenger Sale**

**REDLINE** | VERLAG



Matthew Dixon | Brent Adamson

# **The Challenger Sale**

Kunden herausfordern und erfolgreich  
überzeugen

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

**REDLINE** | VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

**Für Fragen und Anregungen:**

[info@redline-verlag.de](mailto:info@redline-verlag.de)

4., aktualisierte Auflage 2019

Die vorliegende Neuauflage der deutschen Ausgabe wurde von Simon Frewer und Winfried Holah von der Unternehmensberatung Challenger geprüft und aktualisiert.

© 2015 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH  
Nymphenburger Straße 86  
D-80636 München  
Tel.: 089 651285-0  
Fax: 089 652096

© Challenger Performance Optimization Inc, 2019  
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.  
This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) LLC,  
A Penguin Random House Company

Die englische Originalausgabe erschien 2011 bei Portfolio unter dem Titel *The Challenger Sale*.

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.

Übersetzung: Jordan T. A. Wegberg  
Redaktion: Bärbel Knill, Landsberg  
Umschlaggestaltung: Laura Osswald  
Umschlagabbildungen: iStock.com und shutterstock.com/red rose  
Satz: Carsten Klein, München; Andreas Schlangen, Neuss  
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck  
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-771-3  
ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-164-8  
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96267-165-5

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

**[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)**

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

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	7
<b>Einleitung: Überraschender Blick in die Zukunft</b> .....	17
<b>1. Die Entwicklung des Lösungsverkaufs</b> .....	20
<b>2. Der Challenger (Teil 1): Ein neues Modell für Spitzenleistungen</b> .....	30
<b>3. Der Challenger (Teil 2): Übertragung des Modells auf das Mittelfeld</b> .....	50
<b>4. Den Unterschied vermitteln (Teil 1): Warum es auf neue Einsichten ankommt</b> .....	69
<b>5. Den Unterschied vermitteln (Teil 2): Wie man erkenntnisorientierte Gespräche aufbaut</b> .....	96
<b>6. Maßgeschneidert auf Wirkung</b> .....	142
<b>7. Die Führung im Verkaufsprozess</b> .....	164
<b>8. Der Vorgesetzte und das Challenger-Selling-Modell</b> .....	192
<b>9. Erfahrungen der frühen Anwender</b> .....	230
<b>Nachwort: Herausforderung jenseits des Verkaufs</b> .....	252
<b>Mitwirkende</b> .....	264
<b>Danksagung</b> .....	267

<b>Anhang A: Auszug aus dem Challenger-Coaching-Leitfaden .....</b>	<b>273</b>
<b>Anhang B: Selbstdiagnose Verkaufsstil .....</b>	<b>275</b>
<b>Anhang C: Leitfaden für die Einstellung von Challengern: Schlüssel Fragen für das Bewerbungsgespräch .....</b>	<b>278</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>284</b>

# Vorwort

Die Geschichte des Verkaufens ist die Geschichte eines stetigen Fortschritts, unterbrochen von einigen echten Durchbrüchen, die dem Berufsstand eine völlig neue Richtung gegeben haben. Diese Durchbrüche, die sich durch eine radikal neue Denkweise und spektakuläre Verbesserungen der Verkaufsergebnisse auszeichnen, waren rar gesät. Der erste begann vor ungefähr 100 Jahren, als Versicherungsgesellschaften erkannten, dass sie ihre Resultate durch eine einfache Veränderung der Verkaufsstrategie verdoppeln konnten. Vor diesem ersten großen Durchbruch wurden Versicherungspolice – genau wie zahlreiche andere Produkte wie Möbel, Haushaltswaren und Investitionsgüter – von Vertretern verkauft, die mit Kunden Verträge abschlossen und sie dann allwöchentlich besuchten, um Prämien oder Ratenzahlungen einzukassieren. Nachdem sie um die 100 Verträge abgeschlossen hatten, waren die Verkäufer viel zu beschäftigt mit dem Einholen der wöchentlichen Prämien, um irgendwelche Neuverkäufe zu tätigen. Dann kam irgendein unbekanntes Genie auf die Idee, die beiden Tätigkeiten zu trennen – dies wird heute als Jäger-Sammler-Modell bezeichnet. Anstatt dass nur eine Person sowohl die Police verkauft als auch die Prämien einkassiert, wurden beide Rollen aufgeteilt. Seitdem gab es Jäger, die nur verkaufen und unterstützt werden von weniger erfahrenen – und somit preiswerteren – Sammlern, die ihnen nachfolgen, um sich um bestehende Kunden zu kümmern und die wöchentlichen Prämien einzusammeln. Die Idee war ein aufsehenerregender Erfolg und veränderte die Versicherungsbranche über Nacht. Rasch griff das Konzept auf andere Wirtschaftszweige über, und zum ersten Mal wurde das Verkaufen zu einer »reinen« Tätigkeit ohne die Last des Geldeintreibens.

## Der zweite Durchbruch

Wir wissen nicht genau, wann die Jäger-Sammler-Idee erstmals umgesetzt wurde, aber das Datum des zweiten großen Durchbruchs können wir sehr genau bestimmen. E. K. Strong veröffentlichte das Buch *The Psychology of Selling* im Juli 1925. Dieses grundlegende Werk führte die Idee der Verkaufstechniken ein, zum Beispiel die Merkmal-Vorteil-Nutzen-Argumentation, den Umgang mit Einwänden, den Abschluss und, vielleicht am wichtigsten, die offene und geschlossene Fragestellung. Es bewies, dass es Fertigkeiten im Verkauf gab, die man lernen konnte und die ein effektiveres Verkaufen ermöglichten, und es wurde das Grundlagenwerk für die Verkaufsschulung.

Wenn wir aus unserer heutigen fortgeschrittenen Perspektive zurückblicken, wirken viele von Strongs Überlegungen unbeholfen und stark vereinfachend. Gleichwohl haben er und seine Nachfolger das Verkaufen für immer verändert. Der vielleicht wichtigste Aspekt seines Beitrags war die Idee, dass Verkaufen keine angeborene Fähigkeit ist. Es ist eine Reihe klar definierter Kompetenzen, die man erlernen kann. Und das war im Jahre 1925 tatsächlich fundamental. Seine Idee verschaffte viel mehr Menschen Zugang zum Bereich Verkauf, und wenn man anekdotischen Berichten aus jener Zeit Glauben schenken darf, führte sie zu einer spektakulären Steigerung von Verkaufserfolgen.

## Der dritte Durchbruch

Der dritte große Durchbruch fand in den 1970er-Jahren statt, als Wissenschaftler sich mit der Vorstellung beschäftigten, dass die Techniken und Fähigkeiten, die bei kleinen Verkäufen funktionierten, möglicherweise ganz andere waren als jene, die bei größeren und komplexeren Verkaufsvorgängen zum Tragen kamen. Ich hatte das Glück, ein wesentlicher Bestandteil dieser Revolution zu sein. In den 1970ern leitete ich ein riesiges Forschungsprojekt, bei dem 10 000 Verkäufer in 23 Ländern befragt wurden. Wir begleiteten die Verkaufsmitarbeiter zu

über 35 000 Verkaufsgesprächen und analysierten, was einige von ihnen bei komplexen Verkaufsvorgängen erfolgreicher erscheinen ließ als andere. Auf Grundlage dieses zwölfjährigen Projekts veröffentlichten wir eine Reihe von Büchern, angefangen bei *SPIN Selling*. Dies war der Beginn dessen, was wir heute als Ära des Beratungsverkaufs bezeichnen. Es war ein Durchbruch, weil es wesentlich ausgefeiltere Modelle des Verkaufens komplexer Produkte und Dienstleistungen vorstellte und, ähnlich wie die früheren Durchbrüche, zu maßgeblichen Steigerungen der Verkaufsproduktivität führte.

Die letzten 30 Jahre waren geprägt von einer Vielzahl kleinerer Verbesserungen im Verkauf, aber es waren nicht viele umwälzende Veränderungen darunter, die man als Durchbruch bezeichnen könnte. Sicher, es gab die Vertriebsautomatisierung, den Verkaufsprozess und das Kundenbeziehungsmanagement. Die Technologie spielt im Verkauf eine zunehmend größere Rolle. Es gab auch einschneidende Veränderungen beim Produktverkauf, die auf das Internet zurückzuführen sind. Doch dabei handelte es sich immer um inkrementelle Veränderungen, die häufig mit fragwürdigen Produktivitätssteigerungen einhergingen, und keine davon kann aus meiner Sicht guten Glaubens als Durchbruch für einen erfolgreicherem und effektiverem Verkauf betrachtet werden.

## Die Einkaufsrevolution

Interessanterweise gab es aber sehr wohl eine bahnbrechende Entwicklung auf der anderen Seite der Verkaufsinteraktion. Der Einkauf erlebte eine umwälzende Revolution. Er entwickelte sich zu einer lebendigen strategischen Kraft. Mit wirkungsvollen Einkaufsstrategien, wie Anbieter-Segmentierung und ausgeklügelten Supply-Chain-Management-Modellen, forderte der Aufstieg des neuen Einkaufs grundlegende Veränderungen im verkäuferischen Denken.

Ich war gespannt, wie die Welt des Verkaufs auf die Veränderungen im Einkauf reagieren würde. Wenn es jemals an der Zeit für einen neuen Durchbruch war, dann ist er jetzt als Antwort auf die Einkaufsrevolution fällig. Aber auf der Verkaufsbühne hat sich nichts Neues getan. Es ist ein bisschen so, als warte man auf das unvermeidliche Erdbeben. Man weiß, dass es irgendwann kommen wird, aber man kann den Zeitpunkt nicht voraussagen – man hat nur das Gefühl, dass es stattfinden wird.

## Der vierte Durchbruch?

Das bringt mich zu *The Challenger Sale* und der Arbeit von CEB. Es ist noch zu früh, um sagen zu können, ob dies der Durchbruch ist, den wir erwartet haben: Das wird die Zeit zeigen. Allem Anschein nach weisen die Untersuchungen jedoch sämtliche Anzeichen dafür auf, dass es sich um etwas Bahnbrechendes handeln könnte. Allem voran widerspricht es, wie die anderen Beispiele, den gängigen Auffassungen. Doch wir brauchen mehr als das. Viele verrückte Ideen verstoßen gegen etablierte Denkweisen. Was diese hier unterscheidet, ist die Tatsache, dass Verkaufsleiter, wenn sie diese Denkweise erst einmal begriffen haben, genau wie bei den anderen Durchbrüchen sagen: »Natürlich! Es scheint widersprüchlich, aber es leuchtet ein. Das hätte ich gleich wissen sollen.« Die Logik, die Sie in *The Challenger Sale* finden, führt zu der unausweichlichen Schlussfolgerung, dass es sich hier um eine völlig andere Denkweise handelt und dass es funktioniert.

Ich werde nicht die Geschichte verderben, indem ich die Details oder die Pointe verrate. Da müssen Sie schon selbst nachlesen. Aber ich werde Ihnen sagen, warum ich glaube, dass diese Studie den wichtigsten Fortschritt im Verkauf seit vielen Jahren darstellt und möglicherweise die seltene und begehrte Bezeichnung »Durchbruch in der Verkaufsstrategie« verdient.

## Gute Forschung

Die Untersuchungen sind solide, und glauben Sie mir, das sage ich nicht nur so dahin. Viele der sogenannten Forschungen im Verkaufsbereich haben methodische Lücken, die so groß sind, dass Sie einen Jumbo-Jet hindurchsteuern könnten. Wir leben in einem Zeitalter, in dem jeder Berater und jeder Autor von »Forschung« spricht, um die Wirksamkeit dessen zu belegen, was er verkauft. Früher war Forschung einmal eine sichere Methode, um glaubwürdig zu erscheinen. Heute bewirkt sie zunehmend eher das Gegenteil. Die Kunden reagieren regelrecht zynisch auf unhaltbare Behauptungen, die unter dem Deckmantel der Forschung daherkommen, zum Beispiel: »Unsere Forschungen haben erwiesen, dass sich die Umsätze nach unserem Schulungsprogramm mehr als verdoppelt haben.« Oder: »Wir haben bei unseren Untersuchungen festgestellt, dass sich die Kundenzufriedenheit um 72 Prozent erhöht hat, wenn das Verkaufspersonal unser Modell der sieben Kaufverhalten vor Kunden angewendet hat.« Äußerungen wie diese sind unbewiesene Behauptungen und untergraben die Glaubwürdigkeit echter Forschungsarbeit.

Auf einer Konferenz in Australien hörte ich erstmals, dass CEB eine bemerkenswerte neue Studie zur Verkaufseffektivität vorgenommen hatte. Ich respektierte zwar CEB und seine positive Erfolgsbilanz solider Methodik, aber ich gebe zu, dass ich von schlechter Forschung schon so weit abgeschreckt war, dass ich dachte: »Das läuft wahrscheinlich auf eine weitere Enttäuschung hinaus.« Als ich in mein Büro in Virginia zurückkehrte, lud ich das Marktforschungsteam für einen Tag zu mir ein, und wir gingen ihre Methode sehr gründlich durch. Ich gestehe, dass ich fest damit rechnete, gravierende Fehler in ihrer Vorgehensweise zu entdecken. Insbesondere zwei Dinge machten mir Sorgen:

1. *Das Verkaufspersonal fünf Profilen zuordnen.* Die Studie behauptete, dass Verkäufer einem von fünf verschiedenen Profilen zuzuordnen sind:

- der harte Arbeiter
- der Challenger
- der Beziehungspfleger
- der einsame Wolf
- der reaktive Problemlöser

Für mich hörte sich das naiv und willkürlich an. Was seien die Grundlagen für diese fünf Profile, fragte ich das Team. Warum nicht sieben? Oder zehn? Sie konnten mir zeigen, dass es sich nicht um erfundene Kategorien handelte, sondern um solche, die aus einer umfangreichen und durchdachten statistischen Analyse hervorgegangen waren. Und sie begriffen im Gegensatz zu vielen anderen Forschern, dass ihre fünf Profile Verhaltenscluster waren, keine starren Persönlichkeitstypen. Ich war zufrieden, dass sie meinen ersten Test bestanden hatten.

2. *Hochleister versus Niedrigleister*. Ein hoher Prozentsatz der Forschung über effektives Verkaufen vergleicht Hochleister mit Niedrigleistern. In den ersten Jahren meiner eigenen Forschung habe ich das ebenfalls getan. Infolgedessen erfuhr ich eine Menge über Niedrigleister. Wenn Sie Menschen bitten, Rockstars mit Versagern zu vergleichen, stellen Sie fest, dass sie die Versager mit chirurgischer Präzision sezieren können, während es ihnen schwierig, wenn nicht gar unmöglich erscheint, genau zu bestimmen, was ihre Rockstars eigentlich so rocken lässt. Ich lernte schnell, dass ich am Ende ein detailliertes Verständnis für schwache Leistungen hatte, aber sonst nichts. Wenn meine Untersuchungen irgendeinen Sinn haben sollten, musste ich die Topleister mit den Durchschnittsleistern vergleichen. Es war beruhigend zu erfahren, dass die CEB-Studie genau diese Vorgehensweise verwendet hatte.

## **Beeindruckende Datenmenge**

Bei Studien zum Verkauf ist es üblich, sich auf kleine Stichproben von 50 bis 80 Teilnehmern aus nur drei oder vier Unternehmen zu stüt-

zen. Umfangreichere Forschungen sind schwieriger und bedeutend teurer. Meine eigene Studie basierte auf Stichproben von 1000 oder mehr, nicht weil wir eine Schwäche für Megastudien hatten, sondern weil wir – angesichts der verwirrenden Datenmengen der realen Verkaufstätigkeit – keine andere Wahl hatten, wenn wir statistisch relevante neue Erkenntnisse gewinnen wollten. Die ursprüngliche Stichprobe der Challenger-Studie betrug 700 und ist seither auf 6000<sup>1</sup> angewachsen. Das ist in jeder Hinsicht eindrucksvoll. Noch beeindruckender ist, dass 90 Unternehmen an der Untersuchung teilgenommen haben. Bei einer Stichprobe dieses Umfangs können wir viele jener Faktoren ausschließen, die normalerweise verhindern, dass sich Studienergebnisse auf den Verkauf als Ganzes übertragen lassen. Die CEB-Ergebnisse beziehen sich nicht auf ein bestimmtes Unternehmen oder eine spezifische Branche. Sie gelten für die gesamte Bandbreite des Verkaufs, und das ist wichtig.

## Das Ergebnis war nicht das erwartete

Ich misstrauere grundsätzlich Studien, die genau das herausfinden, was sie gesucht haben. Forscher haben, genau wie jeder andere auch, eine Menge Vorurteile und vorgefertigte Meinungen. Wenn sie wissen, wonach sie suchen, werden sie das unter allen Umständen auch finden. Ich war wirklich erfreut zu hören, dass die Forscher selbst ganz erstaunt über die Ergebnisse waren, die fast das Gegenteil des Erwarteten darstellten. Das ist ein sehr gesundes Zeichen und ein häufiges Merkmal echter Forschungsarbeit. Schauen wir uns erneut die fünf Profile an:

- der harte Arbeiter
- der Challenger
- der Beziehungspfleger

---

<sup>1</sup> Stand 2. Auflage: Die Stichprobe der Challenger-Studie besteht nunmehr aus 49 000 Befragten.

- der einsame Wolf
- der reaktive Problemlöser

Die meisten Verkaufsleiter würden sich wohl, wenn sie eins der Profile für ihre Vertriebsmitarbeiter wählen müssten, für den Beziehungspfleger entscheiden, und genau das hatte das Marktforschungsteam auch erwartet. Weit gefehlt. Die Studie erwies, dass Beziehungspfleger nur selten auch Höchstleister waren. Im Gegensatz dazu rangierten die Challenger, die etwas schwierig im Umgang sind und sowohl Kunden als auch ihren eigenen Vorgesetzten gegenüber sehr bestimmt auftreten, ganz weit oben. Wie Sie im Buch nachlesen können, gewannen die Challenger nicht nur um Haaresbreite, sondern mit großem Abstand. Und dieser Abstand war sogar noch größer bei komplexen Verkaufsstrukturen.

## Der Untergang des Relationship Selling

Wie lassen sich diese widersprüchlichen Ergebnisse erklären? In diesem Buch finden Matt Dixon und Brent Adamson eine sehr überzeugende Begründung. Ich möchte dem noch meine Meinung hinzufügen. Lange Zeit galt die allgemeine Überzeugung, dass es beim Verkaufen um Beziehungen gehe und dass Beziehungen bei komplexen Verkaufsaktivitäten die Grundlage allen verkäuferischen Erfolgs darstellen. Während der letzten zehn Jahre gab es jedoch einige beunruhigende Hinweise darauf, dass beziehungsorientiertes Verkaufen möglicherweise nicht mehr ganz so effektiv sein könnte wie zuvor. Meine eigenen Studien darüber, was Kunden an Verkäufern schätzen, sind dafür ein gutes Beispiel. Bei unserer Befragung von 1100 Kunden, was sie an Verkäufern schätzen, wurden Beziehungen überraschend selten erwähnt. Es scheint, dass der alte Ratschlag »Erst Beziehungen aufbauen, dann verkauft es sich von alleine« nicht mehr gültig ist. Das soll nicht heißen, dass Beziehungen unwichtig sind. Ich glaube, eine bessere Erklärung ist, dass die Beziehung und die Kaufentscheidung von-

einander entkoppelt wurden. Heutzutage hört man Kunden oft sagen: »Ich habe eine tolle Beziehung zu diesem Verkäufer, aber ich kaufe bei der Konkurrenz, weil die einfach bessere Ware liefern.« Ich persönlich glaube, dass die Kundenbeziehung das *Ergebnis* und nicht die Ursache erfolgreichen Verkaufens ist. Sie ist eine Belohnung, die der Verkäufer sich durch Kundenwertschöpfung verdient. Wenn Sie Kunden helfen, andere Denkrichtungen einzuschlagen, und ihnen neue Ideen liefern – also genau das, was der Challenger tut –, verdienen Sie sich damit das Recht auf eine Beziehung.

## Die Herausforderung des Challengers

Im Mittelpunkt dieses Buches steht die nachgewiesene Überlegenheit des Challengers im Hinblick auf Kundenwirkung und damit Verkaufsergebnisse. Viele Menschen sind von diesem Ergebnis überrascht – und ich vermute, einigen Lesern wird es genauso gehen. Aber wenn die Formulierung der Challenger-Idee auch neu ist, so lagen doch die Beweise dafür überall auf der Hand. Kundenbefragungen ergeben einhellig, dass jene Verkäufer am höchsten geschätzt werden, die zum Nachdenken anregen, die neue Ideen einbringen, die kreative und innovative Wege beschreiten, um das Geschäft des Kunden zu unterstützen. In letzter Zeit verlangen die Kunden mehr Tiefgang und mehr Fachkenntnis. Sie erwarten von Verkäufern, dass sie ihnen Sichtweisen vermitteln, die sie noch nicht kannten. Das sind die Kernfähigkeiten von Challengern. Es sind die Fähigkeiten der Zukunft, und jede Vertriebsabteilung, die die Botschaft dieses Buches ignoriert, tut das auf eigene Gefahr.

Ich habe mein gesamtes Berufsleben im Bereich der Verkaufsinnovation verbracht, daher erwarte ich nicht, dass die Veröffentlichung dieser wichtigen Studie eine sofortige Revolution auslöst. Der Wandel ist langsam und schmerzvoll. Aber eines weiß ich genau: Einige wenige Unternehmen werden die hier dargestellten Ergebnisse aufgreifen und gut umsetzen. Diese Unternehmen werden immense Gewinne und

einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil erzielen, indem sie die Herausforderung für ihre Vertriebsmannschaft annehmen. Wie die CEB-Studie zeigt, leben wir in einem Zeitalter, in dem Produktinnovationen alleine keine Grundlage für Unternehmenserfolg mehr bilden können. *Wie man verkauft* ist wichtiger geworden als *was man verkauft*. Eine effektive Verkaufsabteilung ist ein nachhaltigerer Wettbewerbsvorteil als eine großartige Produktpalette. Dieses Buch bietet Ihnen eine gut ausgearbeitete Vorlage für den Aufbau einer erfolgreichen Verkaufsmannschaft. Mein Rat lautet: Lesen Sie es, denken Sie darüber nach, wenden Sie es an. Sie und Ihr Unternehmen werden froh darüber sein.

Professor Neil Rackham

Autor von *SPIN Selling*

# 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 Verkaufsleistungen 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 Unternehmenserfolges 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-»Paketen«. 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.

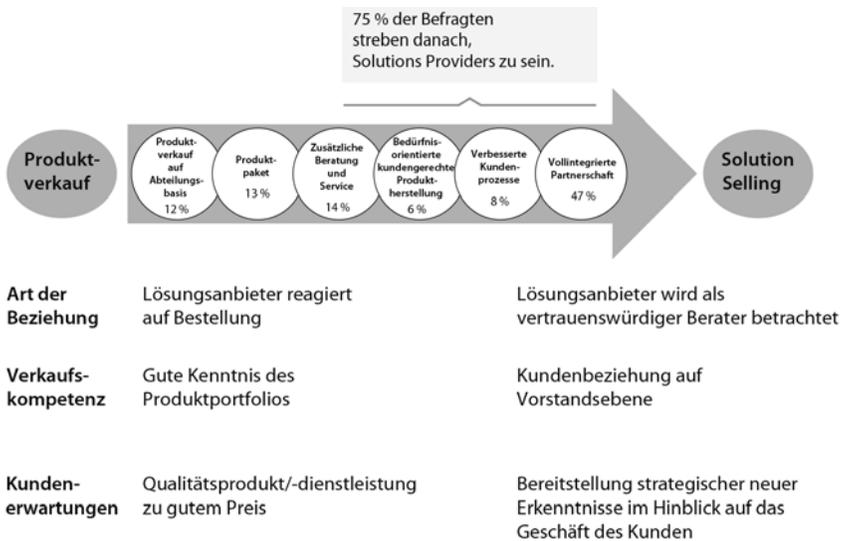


Abbildung 1.1: Der Wandel vom Produktverkauf zum Solution Selling.  
Quelle: CEB-Studie

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.

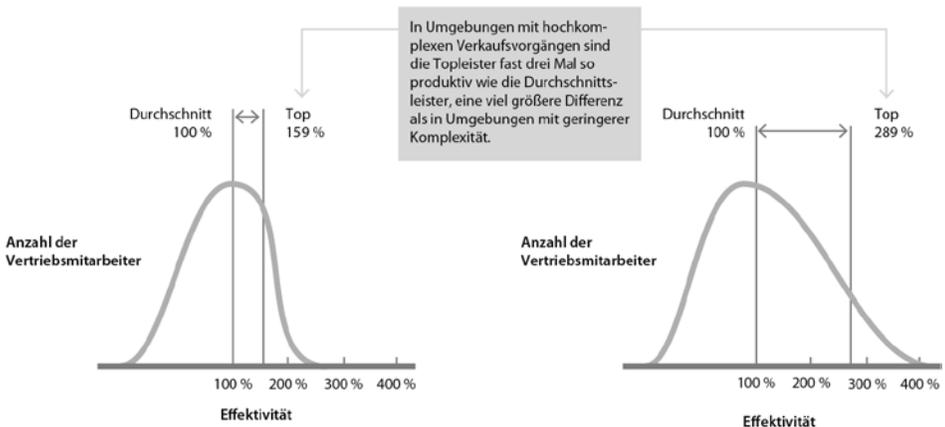


Abbildung 1.2: Durchschnitts- versus Höchstleister in Produktverkaufsumgebungen (links) und Solution-Selling-Umgebungen (rechts). Quelle: CEB-Studie

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.