



Der Challenger-Kunde:

# VERTRIEB IM WANDEL

# VORWORT



Stellen Sie sich Ihren idealen Kunden vor: freundlich, interessiert an einem Treffen, kaufbereit, ein Fürsprecher Ihrer Produkte und Dienstleistungen. Doch genau das ist die Person, die Sie vermeiden sollten.

Viele Verkäufer setzen auf motivierte Käufer, die ihre Anforderungen klar zum Ausdruck bringen, da es wesentlich einfacher ist, eine Beziehung zu jemandem aufzubauen, der immer Zeit für Sie findet. Neue Untersuchungen des CEB zeigen, dass sich die besten Verkäufer auf potenzielle Kunden konzentrieren, die im Allgemeinen skeptischer und Geschäftsabschlüssen gegenüber gleichgültig sind. Wie ist das möglich?

Das CEB hat Tausende von B2B-Marketingexperten, Verkäufern und Käufern auf der ganzen Welt befragt und festgestellt, dass die besten Verkäufer etwas können, das ihren durchschnittlichen Kollegen nicht gelingt. In den komplexen Vertriebsstrukturen von heute trifft nicht mehr ein Stakeholder allein die Entscheidungen, sondern es müssen verschiedene Akteure innerhalb des Unternehmens zu einer Einigung kommen. Das Problem ist, dass sich diese Akteure aber untereinander nicht einigen können. Und das kann dazu führen, dass sie eventuell gar nichts unternehmen.

Nur ganz bestimmte Personen im Kreis der Akteure besitzen die Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft, ihre Kollegen dazu zu bringen, nicht länger am Status quo festzuhalten, sondern aktiv zu werden. Diese Personen sind sogenannte „Mobilizer“. Kunden, die einen solchen Mobilizer in ihren Reihen haben, bringen Geschäfte deutlich häufiger zum Abschluss als andere. Oder um es anders zu sagen: Challenger™-Verkäufer bringen Bestleistungen, wenn sie mit Challenger-Kunden arbeiten.

Lernen Sie, wie Sie diese Mobilizer finden und darauf ausrichten können, ihr Unternehmen erfolgreich zu Veränderungen zu motivieren.

## **Alex Hisaka**

Content Marketing Manager  
LinkedIn Lösungen für den Vertrieb



## FRAGE AN DEN EXPERTEN:

# BRENT ADAMSON

Principal Executive Advisor, CEB

## Wie können wir uns als Unternehmen in einer Welt, in der wir anders verkaufen und in der auch unsere Kunden anders kaufen, erfolgreich am Markt positionieren?

Wir wollten von mehr als 100.000 B2B-Vertriebsexperten auf der ganzen Welt wissen, welche Verhaltensweisen, welche Aktivitäten und welches Know-how sie von anderen unterscheidet. Anhand der Antworten haben wir festgestellt, dass fast jeder Verkäufer zu einer von fünf klar definierten Gruppen gehört:

- **Der Arbeiter** ist stets bereit, noch einen Schritt weiter zu gehen und zusätzliches Engagement in eine Sache zu stecken.
- **Der Beziehungsexperte** konzentriert sich darauf, persönliche Geschäftsbeziehungen aufzubauen.
- **Der Einzelkämpfer** lässt sich von Regeln oder Abläufen im Vertrieb nicht aufhalten. Bei Vertriebsleitern hat er keinen guten Ruf, aber er erfüllt seine Quoten.
- **Der Problemlöser** ist äußerst detailorientiert und daran interessiert, dass Zusicherungen, die im Rahmen des Verkaufs gemacht wurden, auch eingehalten werden.

- **Der Challenger** fordert seine Kunden dazu heraus, ihr Unternehmen aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten.

Beziehungsexperten sind selten Top-Verkäufer, während Challenger die anderen vier Kategorien deutlich übertreffen. Sie schneiden besser ab, weil sie Kunden dazu bringen, ihre Bedürfnisse infrage zu stellen. Challenger bieten eine neue Sichtweise an.

Challenger setzen auf drei zentrale Prinzipien:

- Sie vermitteln Kunden etwas Neues über ihr Unternehmen.
- Sie passen diese neuen Erkenntnisse gezielt an Einblicke aus dem Unternehmen des Kunden an.
- Sie steuern den Verkaufsprozess.

Es geht nicht darum, dass Vertrieb und Marketing ihre Verkaufsstrategien ändern müssen, sondern dass sich das Kaufverhalten unserer Kunden geändert hat. Wenn wir die Veränderungen auf der Käuferseite nicht verstehen, passen wir auch unseren Verkaufsstil mit großer Wahrscheinlichkeit nicht entsprechend an. Doch das Vertriebsmodell von gestern hat ausgedient. Heute geht es nicht nur darum, dass Verkäufer ihre Kunden herausfordern, sondern wen sie herausfordern.

Nehmen wir einmal eine ganz einfache Kaufsituation als Beispiel: Der Kunde ist zunächst neutral, dann stimmt ein einzelner Stakeholder einer Idee zu, trifft eine Entscheidung und tätigt den Kauf.

Doch die Vision eines Einzelnen hat nichts mit einer gemeinsamen Kaufentscheidung zu tun. Denn in den meisten B2B-Unternehmen werden ohne Zustimmung aller beteiligten Akteure keine weitreichenden Kaufentscheidungen getroffen. Das heißt, der einzelne Stakeholder mit der Vision muss sowohl die Finanzabteilung, IT, Einkauf und die

# FRAGE AN DEN EXPERTEN

Rechtsabteilung überzeugen. In genau dieser Phase des Kaufprozesses werden die meisten guten Geschäfte zu Grabe getragen. Sie ist auch der Ursprung des Challenger-Kunden – und der Grund, warum viele Vertriebszyklen heute länger als früher dauern.

Die gute Nachricht: Wir können etwas dagegen tun.

Wir haben mit 3.000 Käufern aller Art aus verschiedenen Branchen und Regionen mit unterschiedlichen Marktmodellen weltweit gesprochen, um herauszufinden, wie sich die Wahrscheinlichkeit eines Kaufs gemessen an der Zahl der daran beteiligten Personen verhält.

Dabei hat sich gezeigt:

- Kaufentscheidungen werden nicht mehr nur von einer Person, sondern von einem ganzen Gremium getroffen. Wenn Sie an eine Person verkaufen, liegt die Chance auf einen Abschluss bei 80 %.
- Ist eine weitere Person für die Kaufentscheidung mitverantwortlich, sinkt die Wahrscheinlichkeit von 80 % auf 55 %.
- Bei fünf beteiligten Personen sinkt die Wahrscheinlichkeit auf 30 %. Wenn Sie fünf oder sechs Personen zu einer gemeinsamen Entscheidung bewegen müssen, läuft es vermutlich darauf hinaus, dass gar nichts passiert.

Unseren Untersuchungen zufolge sind durchschnittlich 5,4 Personen am Kauf einer B2B-Lösung beteiligt.

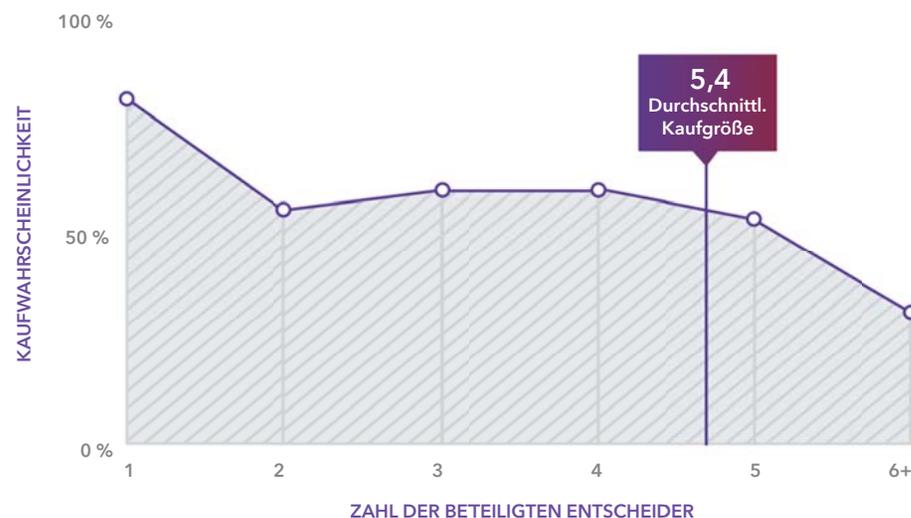
Wissen Sie eigentlich, wie sich die Kunden fühlen? Sie sind überfordert. Sie sind schlicht und ergreifend überfordert. So ein Kauf ist eine schwierige Sache. Denken Sie einmal an einen der letzten Käufe in Ihrem Unternehmen. Überlegen Sie, wer alles daran beteiligt war, was Sie alles machen mussten, was daran problematisch war, wie lange es gedauert hat, wie viel Zeit Sie dafür eingeplant hatten ...

Beschreiben Sie mit einem einzigen Adjektiv Ihre Erfahrungen mit einer Kaufentscheidung, die Sie gemeinsam mit Ihren Kollegen getroffen haben. Welches Wort wäre das? Kompliziert, mühevoll, schwierig.

## Ihre Strategie: Alle Akteure finden und überzeugen

Finden Sie als Erstes heraus, wer die 5,4 Stakeholder sind, wie Sie an diese herankommen und wie Sie mit Ihnen kommunizieren können. Auch die Marketingabteilung ist hier gefordert. Das Team muss Inhalte erstellen, die den Prioritäten der jeweiligen Akteure entsprechen.

## Größere Einkaufsgruppen, weniger Einkäufe



# FRAGE AN DEN EXPERTEN

Anschließend gilt es, diese Inhalte auf den Kanälen bereitzustellen, auf denen die betreffenden Personen sie wahrscheinlich am ehesten sehen werden.

Ehrlich gesagt: Es ist kein Kinderspiel. Ihr wichtigster Ansprechpartner weiß vielleicht gar nicht, welche Personen in die Entscheidung involviert sind. Das heißt, Sie müssen es eventuell selbst herausfinden.

Dann müssen Sie Zugang zu diesen Personen erhalten, relevante Unterhaltungen mit jeder einzelnen Person führen und sie davon überzeugen, sich vom Status quo zu verabschieden. Und all das manchmal mit mehreren Akteuren gleichzeitig. Das klingt ein bisschen nach Tellerdrehen im Zirkus, oder? Sobald sich der erste Teller dreht, stoßen Sie den nächsten und dann noch einen an und immer so weiter. Aber irgendwann fangen die ersten Teller an zu wackeln und verlangen wieder Ihre Aufmerksamkeit.

Das CEB hat diese Strategie getestet. Wir haben gemessen, wie effektiv sich damit ein guter Verkauf zum Abschluss bringen lässt. Ein guter Verkauf heißt eine große Lösung mit hoher Marge anstelle eines kleineren Angebots. Der Balken links im

## Überraschende Erkenntnisse

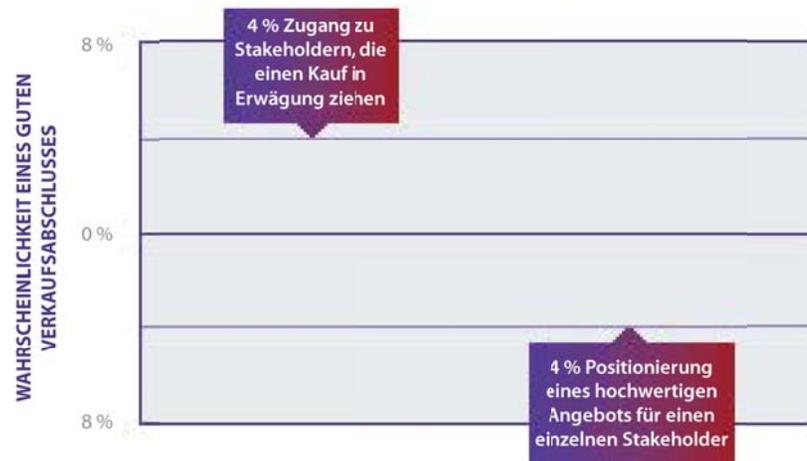


Diagramm zeigt den Zugang zu den einzelnen 5,4 Akteuren an, der Balken rechts die Fähigkeit von Vertrieb und Marketing, das Angebot passend mit Blick auf jeden einzelnen der Akteure zu positionieren.

Wenn Sie überdurchschnittlich erfolgreich sind, wenn es darum geht, Zugang zu jedem der 5,4 Stakeholder zu erhalten, ist die Wahrscheinlichkeit eines guten Verkaufsabschlusses 4 % höher. Das ist nicht viel.

Wenn Sie überdurchschnittlich erfolgreich beim Positionieren Ihres Angebots für jeden der Akteure

sind, sinkt die Wahrscheinlichkeit eines guten Verkaufsabschlusses sogar um 4 %. Oder anders gesagt: Je besser Sie Ihr Angebot auf jeden einzelnen Stakeholder abstimmen, desto weniger wahrscheinlich ist ein guter Verkauf.

### Warum gute Deals nicht zum Abschluss kommen

Unser Test hat gezeigt, dass wir bei unserer Zielgruppenansprache sehr viel genauer vorgehen müssen. Denn wenn wir hier falsch liegen, kann es zu Problemen führen. Denken Sie daran, dass wir es mit 5,4 Personen zu tun

haben. Oder besser gesagt mit 5,4 verschiedenen Meinungen. Jede dieser 5,4 Personen hat andere Prioritäten, verfolgt andere Ziele und Metriken. CIO, CFO, CTO, der Leiter des Einkaufs und der Leiter der Rechtsabteilung – sie alle haben andere Prioritäten und Ziele.

Wenn diese 5,4 Personen zusammenkommen, ob tatsächlich oder im übertragenen Sinne, um eine kollektive Entscheidung zu treffen, geht es vor allem um die Frage: „Auf was können wir uns umgehend einigen?“. Es ist eine Herausforderung, die verschiedenen Ansichten und Prioritäten von 5,4 Personen unter einen Hut zu bringen.

# FRAGE AN DEN EXPERTEN

Um in irgendeiner Form voranzukommen und einen Konsens zu finden, sieht die erzielte Einigung meist so aus:

- **Erstens:** Kein Risiko eingehen
- **Zweitens:** Mit Bedacht agieren
- **Drittens:** Störungen vermeiden
- **Viertens:** Geld sparen

Das ist der Punkt, an dem gute Geschäfte scheitern. Nicht, weil wir nicht effektiv verkaufen können, sondern weil Kunden nicht effektiv kaufen können. Sie können sich auf keine Lösung einigen. Heute ist also nicht die Konkurrenz Ihr größter Konkurrent. Ihr größter Widersacher ist der Status quo.

Das gezielte Abstimmen des Angebots auf die Prioritäten der jeweiligen Akteure erzielt also eher das Gegenteil. Sie haben es mit 5,4 mentalen Modellen zu tun, die grundverschieden sind. Wenn Sie es allen recht machen wollen, machen Sie alles nur noch schlimmer. Sie treiben die Modelle auseinander und verstärken so das Problem, das Sie eigentlich beseitigen wollten.

Wir müssen also anders an die Sache herangehen und die einzelnen Akteure besser miteinander in Einklang bringen. Sie als Verkäufer und

Marketingexperte haben die Wahl, mit welcher Person im Unternehmen des Kunden Sie in Kontakt treten.

## Stakeholder auf der Käuferseite verstehen

Unseren Analysen von Käufern zufolge lassen sich Stakeholder in sieben Kategorien unterteilen:

- **Der Draufgänger** ist der Visionär im Unternehmen. Er sucht immer neue Ideen und Wege, die Strategie voranzubringen. Er ist gut darin, einen Projektplan aufzustellen und Ideen zu unterstützen.
- **Der Skeptiker** ist zwar offen für neue Ideen, betrachtet sie aber von jeder möglichen Seite, bevor er sich entscheidet. Entschließt er sich, eine Idee zu befürworten, so tut er dies eher mit Bedacht.
- **Der Freund** mag Beziehungen, Gespräche und Meetings. Er ist immer offen für ein Treffen, teilt Informationen und sagt Ihnen, was im Unternehmen los ist.
- **Der Lehrer** ist ein Visionär, der die große Idee verfolgt. Deren Umsetzung und Abschluss sind zwar nicht seine Stärke, aber er kann andere dafür begeistern und sie motivieren.
- **Der Lenker** teilt sich gern und viel mit. Er stellt seinen Wert für andere unter Beweis, indem er ihnen sein Wissen demonstriert.

- **Der Kletterer** will wissen, was für ihn herauspringt. Ihm geht es primär um seinen persönlichen Vorteil und weniger um den des Unternehmens. Er setzt sich über alle anderen hinweg, um im Unternehmen voranzukommen.
- **Der Boykottierer** ist ein Freund des Status quo. Er hat an Gesprächen mit Anbietern kein Interesse, weil er keinen Bedarf dafür sieht.

Dies sind die Persönlichkeitstypen, mit denen Sie es zu tun haben. Wie Sie vielleicht bemerkt haben, beruht die Einteilung nicht auf Aspekten wie Etatbefugnis, Karrierestufe oder Position, sondern ausschließlich auf Verhalten. Für exzellente Verkäufer sind zwei Dinge wichtig, wenn sie einen Akteur auswählen und Kontakt zu dieser Person aufnehmen: Sie muss in der Lage sein, Veränderungen anzustoßen und einen Konsens zu erzielen.

## Wir alle verkaufen etwas, das Kunden nicht wollen

Egal in welcher Branche oder Region – wir alle verkaufen dasselbe: Veränderung. Wir versuchen, unsere Kunden dazu zu bringen, ihr Verhalten zu ändern. Doch was wollen Unternehmen wenn möglich um jeden Preis vermeiden? Richtig, Veränderung. Warum? Weil Veränderungen riskant sind. Sie stellen unbekanntes Terrain dar. Sie machen Angst. Sie stören.

# FRAGE AN DEN EXPERTEN

Das heißt, wir verkaufen genau das, was unsere Kunden nicht kaufen wollen. Das macht den Vertrieb heute zu einem schwierigen Geschäft. Aber es ist auch der Grund, warum exzellente Verkäufer Kontakt zu eben jenen Personen suchen, die besonders gut darin sind, Veränderungen voranzutreiben und einen Konsens zu erzielen.

## Effektiv in der Welt von heute verkaufen

Der Draufgänger, der Lehrer und der Skeptiker sind besonders gut darin, Veränderungen anzustoßen, weil sie Ideen suchen und diese effektiv umsetzen können (also Einigung erzielen). Diese Personen bezeichnen wir als Mobilizer. Sie treten aber nicht für Sie ein. Sie treten für die Veränderungen ein, die Sie anstreben.

Lenker, Freunde und Kletterer gehören zur Gruppe der Erzähler. Sie sind zwar gut im Reden, doch es gehört nicht zu ihren Stärken, Dinge aktiv anzugehen. Sie werden zwar immer wieder ein weiteres Meeting mit Ihnen vereinbaren, aber das Geschäft wird dennoch nie zustande kommen, weil sie es nicht schaffen, die anderen 4,4 Personen zu mobilisieren.

Und dann gibt es noch den Boykottierer, der überhaupt nicht mit Ihnen oder Ihrem Vorgesetzten sprechen möchte.

Mit Blick auf diese Erkenntnisse müssen Verkäufer von heute drei Dinge tun:

- **Erstens:** Finden Sie die Mobilizer.
- **Zweitens:** Zeigen Sie ihnen, dass sie umdenken und sich von ihrer aktuellen Denkweise („Was wir tun, reicht vollkommen aus“) lösen müssen. Zeigen Sie, warum das, was Ihre Kunden tun, für sie kostspieliger oder riskanter ist, als sie denken. Im Grunde genommen heißt das also: Sie müssen Kunden vermitteln, warum die Mühen, die eine Veränderung mit sich bringt, weniger dramatisch als die Folgen des Stillstands sind.
- **Drittens:** Betreuen Sie Mobilizer während des Kaufprozesses und schulen Sie sie darin, auf die Einwände der anderen 4,4 Personen einzugehen.

