

The Challenger Sale

Kunden herausfordern und erfolgreich überzeugen

Bearbeitet von
Matthew Dixon, Brent Adamson

1. Auflage 2015. Buch. 288 S. Gebunden
ISBN 978 3 86881 585 6

[Wirtschaft > Wirtschaftswissenschaften: Allgemeines > Wirtschaftswissenschaften:
Sachbuch und Ratgeberliteratur](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

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« von Matthew Dixon und Brent Adamson
(978-3-86881-585-6)

2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

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 einhundert Jahren, als Versicherungsgesellschaften erkannten, dass sie ihre Verkäufe durch eine einfache Veränderung der Verkaufsstrategie verdoppeln konnten. Vor diesem ersten großen Durchbruch wurden Versicherungspolicen – 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 hundert 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 sich zu dem entwickelte, was wir heute als Jäger-Sammler-Modell bezeichnen. Anstatt dass nur eine Person sowohl die Police verkauft als auch die Prämien einkassiert wurden beide Rollen aufgeteilt. Es gäbe dann 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. Er fand statt im Juli 1925, als E. K. Strong das Buch *The Psychology of Selling* veröffentlichte. 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. Es verschaffte viel mehr Menschen Zugang zum Bereich Verkauf, und wenn man anekdotischen Berichten aus jener Zeit Glauben schenken darf, führte es 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 hat-

te 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 untersucht wurden. Wir begleiteten die Verkaufsmitarbeiter zu über 35 000 Verkaufsgesprächen und analysierten, was einige von ihnen bei komplexen Verkaufsvorgängen erfolgreicher sein 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 dreißig 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 anderen und effektiveren 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 Einkaufs-

strategien, 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 fällig ist; irgendetwas wird passieren.

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 handelt. 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 widersinnig, 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, da 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 die Umsätze sich 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 von 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 das 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 Forschungsteam 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 in fünf Schubladen stecken. Die Untersuchung 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 Grundlage für diese fünf Schubladen, 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 Schubladen Verhaltenscluster waren, keine starren Persönlichkeitstypen. Ich war zufrieden, dass sie meinen ersten Test bestanden hatten.

2. Hochleister versus Minderleister. Ein hoher Prozentsatz der Forschung über effektives Verkaufen vergleicht Hochleister mit Minderleistern. In den ersten Jahren meiner eigenen Forschung habe ich das ebenfalls getan. Infolgedessen erfuhr ich eine Menge über Minderleister. 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 stützen. 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 angewachsen. Das ist in jeder Hinsicht eindrucksvoll. Noch beeindruckender ist, dass 90 Unternehmen an der Untersuchung teilgenommen haben. Bei einer Stichprobe diesen 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 eine bestimmte Organisation oder eine spezifische Branche. Sie gelten für die gesamte Bandbreite des Verkaufs, und das ist wichtig.

Das Ergebnis war nicht das erwartete

Ich misstraue 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
- 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 Forschungsteam 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 Lösungsvertriebs

Wie lassen sich diese widersprüchlichen Ergebnisse erklären? In diesem Buch finden Matt Dixon und Brent Adamson eine sehr überzeugende Begründung. Ich möchte dem noch meinen eigenen Senf hinzugeben. Lange Zeit galt die allgemeine Überzeugung, dass es beim Verkaufen um Beziehungen gehe und dass Beziehungen bei komplexen Verkaufsaktivitäten die Grundlage allen verkäuferischen Erfolgs seien. Während der letzten zehn Jahre gab es jedoch eini-

ge verstörende 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 voneinander 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 Challenger

Im Mittelpunkt dieses Buches steht die nachgewiesene Überlegenheit des Challenger 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 in ihre Vertriebsmannschaft implementieren. 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 sowie ein höherer Bedarf an Übereinstimmung auf Käuferseite vor einem Vertragsabschluss besteht.

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 unse-

rer Mitglieder – Vertriebsleiter der größten und bekanntesten Unternehmen der Welt – wollten wir herausfinden, was genau diese ganz besondere Gruppe 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 zu denken.

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 hinterherhinkt. Doch diese Ergebnisse haben etwas sehr Verstörendes. 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 zum Überleben und Gedeihen in einer schwierigen Wirtschaft benötigen, stark erschüttert.

Und das bringt uns zur dritten und letzten Kernerkenntnis dieser Arbeit – unstrittig 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 liegen ganz vorn, weil sie den komplexen Verkauf beherrschen, nicht weil sie eine komplexe Wirtschaft beherrschen. 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 siegreichen Verkäufer als Challenger und dies ist ihre Geschichte.