

# Rosinenpicker, Diven und Regenmacher

120.000 Manager führen in Österreich Außendienstmitarbeiter und Verkäufer. Die meisten sind Verkaufsleiter oder Unternehmer. Und sie alle haben eines gemeinsam: Sie führen die anspruchsvollste Zielgruppe im Unternehmen – Verkäufer und Außendienstmitarbeiter. Karl Pinczolits stellt eine Typologie von Verkäufern sowie deren Leistungsgruppen und Milieus vor.

Text: Karl Pinczolits

Niemand kann seine Persönlichkeit komplett verändern, aber sein Leistungsverhalten kann jeder Mensch ändern: Die eigene Leistung kann sich rasch verändern, die Persönlichkeit bleibt aber über lange Zeit stabil. Und: Erfolgreiche Verkäufer können die gleichen persönlichen Eigenschaften haben wie nicht erfolgreiche.



Karl Pinczolits

Es sind also nicht die persönlichen Eigenschaften, die sie unterscheiden, es ist das Leistungsverhalten und die Leistungspräferenz. Daher ist es Ziel bei der Führung von Verkäufern, zunächst das Leistungsverhalten der

Verkäufer kennenzulernen und dann positiv zu beeinflussen – und nicht die Persönlichkeit des Verkäufers zu verändern.

Die Daten für die folgenden Typologien (siehe Kasten bzw. die Grafiken) beruhen auf Leistungsmessungen von mehr als 35.000 Verkäufern und Außendienstmitarbeitern aus den unterschiedlichsten Bereichen und Branchen aus den letzten 20 Jahren: Jeder der Typen ist eine Zielgruppe der Führungsarbeit und damit ein wirkungsvoller und schlagkräftiger Ansatz zur Einzelführung.

„Ich war bereits fast jeder von diesen Typen!“. Das war die Aussage eines 58-jährigen Verkäufers, der bereits seit einigen

Jahren zu den besten Verkäufern seines Unternehmens zählt, der seit 38 Jahren im Verkauf tätig ist und der sich zum ersten Mal mit der Typologie auseinandersetzt.

Und das ist normal: Jeder Verkäufer durchläuft im Laufe seines Lebens sehr viele Leistungsphasen. Daher kann ein und derselbe Verkäufer im Laufe seines Lebens ein unterschiedlicher Leistungstyp gewesen sein.

Für die Veränderungen der eigenen Typologie gab es unterschiedliche Gründe: Einmal war es eine Veränderung in der Organisation, die Einführung eines neuen Produktes, mit dem sich der Verkäufer nicht identifizieren konnte, danach eine private Veränderung und einmal ein neuer Verkaufsleiter, eine nicht akzeptierte Reisespesenabrechnung – das können alles Auslöser gewesen sein, die das Leistungsverhalten eines Verkäufers geringfügig bis komplett verändern.

## Leistungsgruppen

Zusätzlich zur Einzelleistung gibt es eine Reihe von gruppenspezifischen Effekten in der Leistungsgruppe, welche sich auf die Gesamtleistung fördernd auswirken können. In jeder Leistungsgruppe sind bestimmte Typen vorrangig vertreten. So werden beispielsweise unter den Leistungsträgern die Leistungserbringer, die Regenmacher, die Primadonnen und Diven zusammengefasst.

So werden die drei Leistungsgruppen definiert:

► Leistungsgruppe 1: Effizienzorientierte Leistungsträger des Unternehmens, die

einen großen Anteil der Ergebnisse erwirtschaften.

► Leistungsgruppe 2: Leistungs- und anpassungsbereite Mehrheit der Verkäufer mit einem großen Hang zu vertrieblischem Pragmatismus und Transparenz.

► Leistungsgruppe 3: Leistungsschwache Verkäufergruppe mit unterdurchschnittlichen vertrieblischen Resultaten.

Mit Hilfe der Leistungsgruppen ist es möglich, die Gesamtgruppe zu zerteilen und anschließend mit den Instrumenten der Gruppenführung zu bearbeiten. Die hauptsächlich dafür genutzten Werkzeuge sind Tagungen, Gruppenmeetings und Teambesprechungen. Ziel einer Führung von Leistungsgruppen ist es, einen Leistungssprung beim Großteil der Mitarbeiter herbeizuführen.

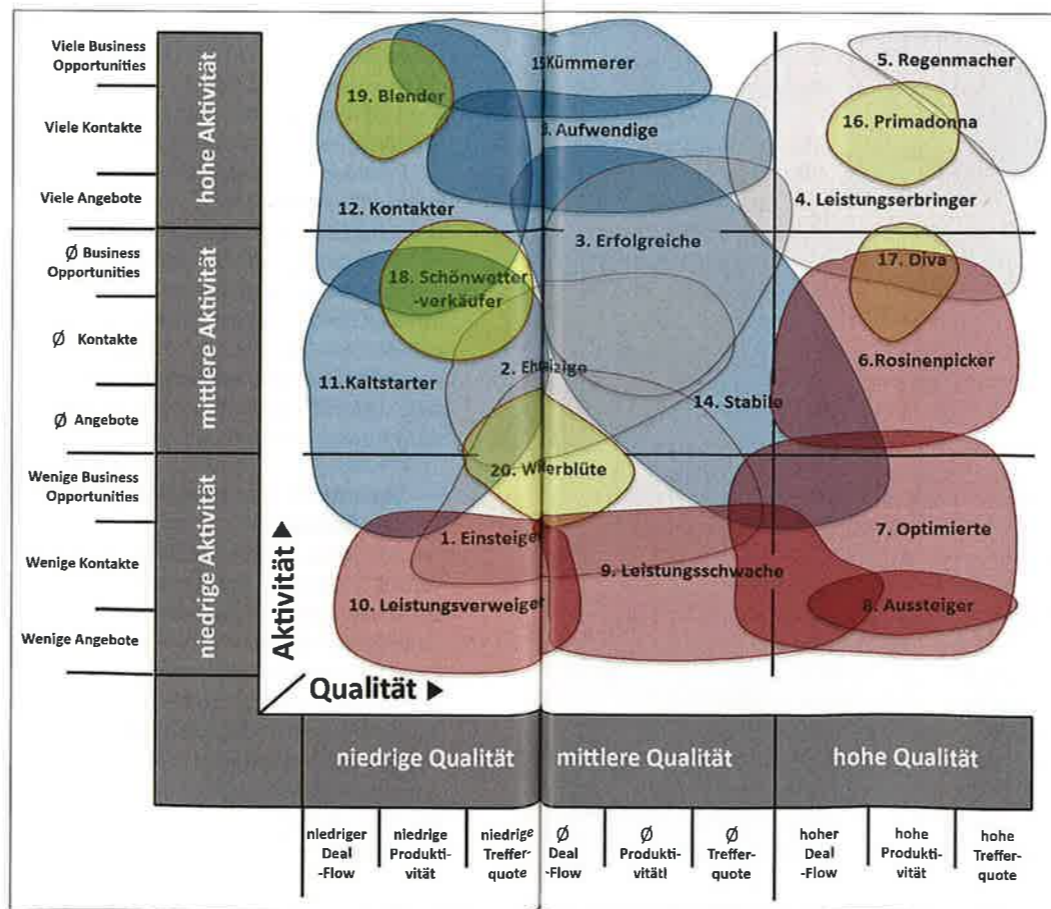
## Aufsteiger, Absteiger und Beobachter

Eine besondere Form der Gruppe ist das Milieu: Das ist die dritte Klassifizierung, die wir vornehmen. Ein Milieu ist auch eine Gruppe, sie setzt sich nur anders zusammen. Ein Milieu besteht aus mehreren Typen mit gleicher Gesinnung und ist, genauso wie die Leistungsgruppe, ein Zusammenschluss mehrerer Typen.

Nur das Kriterium zur Gruppenbildung ist hier ein anderes: Hier wird nach einem gemeinsamen Geist und einer gemeinsamen Leistungskultur klassifiziert. Eine dieser Gesinnungsgemeinschaften ist zum Beispiel das Milieu der Aufsteiger: Aufsteiger haben ähnliche Ziele, sie wollen in ihrem Beruf etwas erreichen. So sind bei den Aufsteigermilieus alle Einzelmilieus zusammengefasst, die einen Aufstieg vom Einsteiger bis zum Regenmacher beschreiben.

Milieus bestehen aus mehreren Typen mit ähnlicher Gesinnung. Die Milieus werden folgendermaßen definiert:

► Aufsteigermilieus haben effizienzorientierte Leistungsbereitschaft mit starker Zielorientierung und dem Wunsch nach Selbstbestimmung.



## Typologie der Verkäufer

### I – Die Aufsteigertypen

- Die Einsteiger:** Wollen, aber können noch nicht Ergebnisse erzielen und brauchen eine enge Führung.
- Die Ehrgeizigen:** Sind engagiert und fleißig und benötigen Unterstützung und Aufmerksamkeit.
- Die Erfolgreichen:** Machen die ersten Geschäfte, der weitere Weg muss ihnen gezeigt werden.
- Die Leistungserbringer:** Liefern kontinuierlich gute Ergebnisse und benötigen laufende Anerkennung.
- Die Regenmacher:** Die Leistungselite ist motiviert durch jeden Kundenkontakt, sie gehören entlastet und unterstützt.
- Die Primadonna:** Fühlt sich als Star, mit einer Neigung zur Selbstüberschätzung.
- Die Diva:** Fordert Zuwendung und Aufmerksamkeit und kann das Klima unter den Mitarbeitern zerstören.
- Die Wiederblüte:** Unspektakulärer Aufsteiger, verfolgt nach einem Abstieg wieder konsequent Unternehmensziele.

### II – Die Absteigertypen

- Die Rosinenpicker:** Reduzieren die eigene Leistung und benötigen neue zusätzliche Aufgaben.
- Die Optimierte:** Machen trotz hoher Kompetenz nur das Notwendigste, hier muss Druck angesetzt werden.

- Die Leistungsschwachen:** Sie benötigen eine dichte Führung sowie retrograde Ziele und klare Vorgaben.
- Die Leistungsverweigerer:** Sind führungsresistent, eine Veränderung sollte eingeleitet werden.
- Die Aussteiger:** Minimalisieren den Einsatz und verlieren den Kontakt zu ihren Kunden.

### III – Die Beobachertypen

- Die Kaltstarter:** Bemühen sich, ihre Produktivität gehört systematisch gesteigert.
- Die Kontakter:** Werden beim Kunden nicht respektiert, eine Verhaltensschulung ist wichtig.
- Die Aufwendigen:** Sind fleißige Mitarbeiter, die Aufwands- und Zeitvorgaben benötigen.
- Die Stablen:** Sind kontinuierliche Ergebnisbringer, die neue Perspektiven benötigen.
- Die Kümmerer:** Überbetreuen ihre Kunden – sie müssen lernen, Ergebnisse mit weniger Aufwand zu erreichen.
- Die Schönwetterverkäufer:** Vertriebliche Mauerblümchen mit guter Arbeitsbilanz, jedoch ohne nennenswerten Resultate und ewige Zweite.
- Die Blender:** Angeber und Aufschneider, denen es vor allem wichtig ist, zu glänzen.

► Beobachtermilieus sind aktivitäts-, lern- und anpassungsbereite Mitarbeiter, die nach beruflicher Etablierung streben.

► Absteigermilieus sind um Teilnahme bemühte Kompetenzträger, die Engagement verweigern.

## Führungsinstrumente und Werkzeuge

Führungsansätze beschreiben, mit welchem Führungsstil und mit welchen Werkzeugen Verkäufer geführt werden sollen. Jeder Typ hat einen idealen Führungsansatz, der sich in der Praxis als erfolgreich herausgestellt hat: Jeder Führungsansatz zeigt der Führungskraft die Möglichkeiten auf, seine Mitarbeiter optimal zu führen. Und aus der Beschäftigung mit den Typen ergeben sich Maßnahmen, die im Zuge der Führungsarbeit ergriffen werden können, um die Einzelleistung und die Gesamtleistung von Verkäufern zu steigern beziehungsweise zu festigen.

Milieus, Leistungsgruppen und Typen sind neue Zielgruppen der Führung von Verkäufern. Der Ansatz schließt die Lücke zwischen den psychologischen und den potenzialorientierten Führungstypologien: Die Typen und die Milieus zeigen der Führungskraft, wie die Leistung jedes Verkäufers gesteigert werden kann.

## Über den Autor

Prof. Dr. Karl Pinczolits ist Vertriebs-Experte, Unternehmensberater und Geschäftsführer des Instituts für Vertrieb. Er leitet zudem den Fachbereich Marketing und Vertrieb an der Fachhochschule Wiener Neustadt und ist Autor zahlreicher Fachbücher, u. a. der Bestseller „Der Schlagzahlmanager“ und „Schlagzahlmanagement“.

www.pinczolits.com