

Typsache

Eine Erhöhung der Schlagkraft von Verkäufern wirkt sich direkt in höheren Umsätzen und einer verbesserten Ertragsituation der Unternehmen aus.

medianet-Gastautor Karl Pinczolics zeigt, dass es wichtig ist, Verkäufer in verschiedene Typen einzuteilen und sie individuell zu führen. Jeder Typ hat ein eigenes Leistungsmuster und benötigt einen optimalen Führungsansatz, mit dem seine Leistung gesteigert werden kann.

KARL PINCZOLITS

Vertriebsexperte und Buchautor



© Campus Verlag (2)



Eine subjektive Leistungseinschätzung ist höchst fehleranfällig, da auch bei Führungskräften Glaube und Wissen längst nicht dasselbe sind.“

KARL PINCZOLITS

Die eigene Persönlichkeit komplett zu verändern, ist unmöglich. Sein individuelles Leistungsverhalten kann aber jeder Mensch ändern. Erfolgreiche Verkäufer können die gleichen persönlichen Eigenschaften wie nicht erfolgreiche haben. Nicht diese Eigenheiten sind es, die den Unterschied machen, sondern die Tatsache, dass der Erfolgreiche schlicht und ergreifend mehr leistet, sein Verhalten, seine Einstellung zu Leistung sehen komplett anders aus.

Bei der Klassifizierung von Verkäufern ist es daher sinnvoll, Seller mit ähnlicher Leistungsbereitschaft und Zielorientierung zusammenzufassen. Diese Typen sind Gleichgesinnte, die auch auf ähnliche Weise geführt werden sollen. „Regenmacher“ wollen zum Beispiel aus der Führung entlassen werden, während „Ehrgeizige“ eine dichte und enge Führung benötigen. „Rosinenpicker“ benötigen eine zusätzliche Aufgabe, während „Aufwendige“ lernen müssen, mit weniger Arbeit das Gleiche zu erreichen.

Leistungsverhalten kennen

Nur wer seine Verkäufer genauer kennt, kann zielgerichtet führen und nachhaltiger erfolgreich sein. Daher sollte es das Ziel jeder Führungskraft sein, das Leistungsverhalten der Verkäufer erst kennenzulernen und dann positiv zu beeinflussen. Wie gesagt: Die Persönlichkeit des Verkäufers kann nicht verändert werden, womit auf Persönlichkeitsfaktoren abzielende Trainings von vornherein ins Leere gehen (jedenfalls, wenn das Training darauf abzielt, den Verkauf zu fördern).

Warum es wichtig ist, Leistung zu messen und nicht bloß

einzuschätzen, liegt im zutiefst Menschlichen: Eine subjektive Leistungseinschätzung ist höchst fehleranfällig, da auch bei Führungskräften Glaube und Wissen längst nicht dasselbe sind. Der Glaube – man glaubt, ein Verkäufer ist gut oder schlecht – wird stark von Vorurteilen und Erwartungshaltungen beeinflusst. Vor allem alte Geschichten vom tollen oder auf der anderen Seite vom leistungsschwachen Mitarbeiter sind nur schwer aus den Köpfen zu bringen.

Typisierung von Verkäufern

Die „Diva“, der „Regenmacher“ oder der „Schönwetterverkäufer“ sind komplett unterschiedliche Verkäufertypen, die anders zu führen sind. Wenn Führungskräfte solche Bezeichnungen im Zusammenhang mit ihren Mitarbeitern hören, dann entstehen plötzlich Bilder im Kopf. Ein klassisches Beispiel ist die „Diva“.

Ein schwierig zu führender, aber sehr guter Verkäufer, ein Einzelkämpfer, der aber meist die Gruppe ruiniert. Dieser Typ akzeptiert seinen Vorgesetzten nicht oder ignoriert ihn komplett und spielt ihn bei den Chefs aus – ein interessanter Mensch, der aber immer verhaltensauffällig ist.

Die Typen beschreiben jeden Verkäufer in einer bestimmten Phase seiner eigenen Leistungsentwicklung. Jeder Verkäufer arbeitet anders, bestimmt durch seinen individuellen Zugang zur eigenen Leistung. Leistungstypologien eignen sich daher ausgezeichnet zur Bewertung von Verkäufern, die in einem Leistungsprozess stehen. Sie eignen sich nicht für die Rekrutierung von Verkäufern.

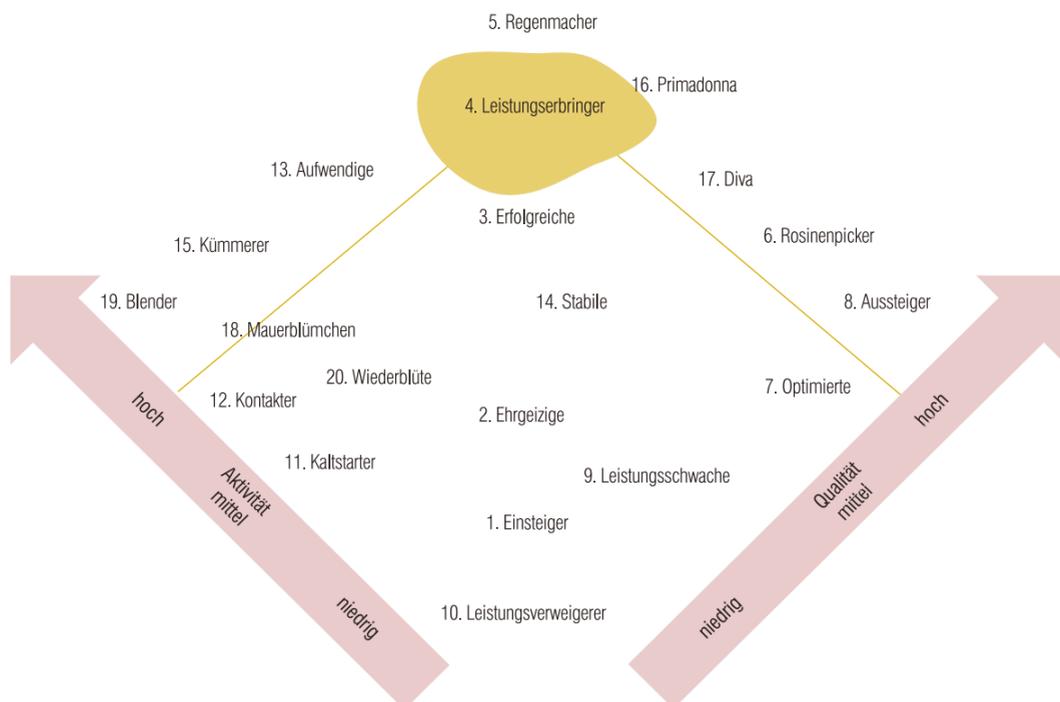
„Ich war bereits fast jeder von diesen Typen“ war die Aussage eines älteren Verkäufers, der sich mit der Typologie auseinandersetzt. Und das ist normal. Jeder Verkäufer durchläuft im Laufe seines Lebens sehr viele Typ-Phasen. Die erbrachte Leistung ist nicht konstant, denn die Leistungspräferenzen ändern sich. Gründe dafür gibt es genug: Sei es der eigene Hausbau, ein Kind, eine Veränderung in der Organisation oder eine nicht akzeptierte Reisespesenabrechnung. Ein und derselbe Verkäufer kann daher im Laufe seines Lebens ein unterschiedlicher Leistungstyp gewesen sein.

Gruppenleistung erhöhen

Doch es geht nicht nur darum, die Einzelleistung zu steigern. Leistungsgruppen bestehen aus Typen mit ähnlicher Leistung, die

leistungsdifferenziert geführt werden, das heißt die Gruppe der besten Verkäufer wird gezielt anders geführt als die leistungsschwachen Mitarbeiter. Gruppen haben einen großen Einfluss auf das Leistungsverhalten von Verkäufern. Sie können dazu führen, dass sich Verkäufer in der Gruppengemeinschaft verstecken und sozial faulenzieren oder aber Ansporn für zusätzliche Leistung sein. Durch Gruppenbildung kann der Vorgesetzte unterschiedlich führen.

Die Differenzierung der Gruppen erfolgt durch Einteilung der Seller in drei Kategorien: Die besten Verkäufer, die ungefähr 20 Prozent der Mitarbeiter ausmachen, die Durchschnittlichen, die etwa 60 Prozent ausmachen und in die Leistungsschwachen, denen ebenfalls circa 20 Prozent zuzurechnen sind. Die so separierte Gesamtgruppe wird mit den klassischen Instrumenten der Gruppenführung bearbeitet. Die hauptsächlich dafür genutzten Werkzeuge sind Tagungen, Gruppenmeetings und Teambesprechungen. Ziel einer Führung von Leistungsgruppen ist es, durch gruppenspezifisches Verhalten eine massive Leistungsverbesserung, also einen Leistungssprung, beim Großteil der Mitarbeiter herbeizuführen und so für das Unternehmen bessere Resultate zu erzielen.



VERKÄUFERTYPEN-SCHNELLTEST

Sortieren Sie Ihre Verkäufer nach Aktivität und Qualität in die drei folgenden Kategorien ein: niedrig, mittel und hoch. Im Schnittpunkt der ermittelten Aktivität und Qualität erhalten Sie den Verkäufertyp. Beispiele für Aktivität könnten die Anzahl der Kundenbesuche, der Angebote, der Termine oder der Verkaufsverhandlungen sein. Beispiele für Qualität könnten Produktivität, Auftragshöhen, Geschäftsabschlüsse oder Trefferquoten sein.



BUCHTIPP

Karl Pinczolics: Rosinenpicker, Diven, Regenmacher – Verkäufer klassifizieren und zu optimaler Leistung führen. Campus Verlag, Februar 2013, Hardcover, 248 Seiten, 39,99 €, ISBN: 9783593398303

medianet verlost zwei Exemplare: Zuschriften an feature@medianet.at



© Panthermedia.net/Ebur Amkishiyev

SO SIND VERKÄUFER

Die 20 wichtigsten Verkäufer-Stereotypen werden im Folgenden vorgestellt

- 1. Der Einsteiger** Engagiert ohne Erfahrung, strebt nach beruflicher Etablierung, ist anpassungswillig und formbar.
- 2. Der Ehrgeizige** Engagiert mit erster positiver Resonanz bei seinen Kunden; zielstrebig und anpassungswillig mit hoher Leistungsbereitschaft.
- 3. Der Erfolgreiche** Leistungsfreudlicher mit Optimierungspotenzial, effizienz- und effektivitätsorientierter Leistungsbefürworter mit dem Wunsch, sich beruflich zu etablieren.
- 4. Der Leistungserbringer** Leistungsträger mit Potenzial, stabile Leistungsbasis des Unternehmens.
- 5. Der Regenmacher** Leistungsintelligenz des Unternehmens, die erste Wahl beim Kunden, kundenfokussierte und belastbare Leistungselite des Unternehmens.
- 6. Der Rosinenpicker** Schonungsorientiertes Leistungsverhalten und der „erfolgreichen Absteiger“; abgeklärte ehema-

lige Leistungselite mit dem Wunsch, mit weniger Einsatz die gleiche Leistung zu erbringen.

- 7. Der Optimierte** Kompetenter Leistungsvermeider, verweigert sich den Aktivitätserwartungen bei gleichzeitig hoher Kompetenz.
- 8. Der Aussteiger** Geringe Leistungsbereitschaft und keine Deckung persönlicher Ziele mit dem Unternehmensziel; unauffällig anwesender Minderleister. Zeigt hohe Leistungsbereitschaft außerhalb des Unternehmens, ist mit seiner beruflichen Stellung zufrieden und fühlt sich in seiner Situation als Gewinner.
- 9. Der Leistungsschwache** Leistungsschwäche mit wenig Perspektive, Aktivitäts- und Qualitätsdefizite, jedoch gleichzeitig um Teilnahme bemüht.
- 10. Der Leistungsverweigerer** Innerlich gekündigt und auf der Suche nach Neuem; führungs- coaching- und

beratungsresistenter Mitarbeiter ohne Zielorientierung und Leistungsstreben.

- 11. Der Kaltstarter** Motivierte plan- und ziellose Aktionist, stark bemüht und begeisterungsfähiger Verkäufer mit Kompetenzdefiziten.
- 12. Der Kontakter** Der leere Kilometer-Verkäufer, sehr kontaktfreudig, aber ohne Verkaufserfolge.
- 13. Der Aufwendige** Bemühter Unterstützer, fleißig mit geringem Aufwands- und Zeitoptimierungsverhalten.
- 14. Der Stabile** Der freundliche Verkäufer; mittelmäßige, aber stabile Leistung, anpassungswillig mit hohen Integrationsbestrebungen und moderater Leistungsbereitschaft.
- 15. Der Kümmerer** Hilfsbereite oder detailorientierte Effektive mit geringer Effizienz; Mitarbeiter mit dem

höchsten Betreuungsaufwand, der berufliche Etablierung sucht.

- 16. Die Primadonna** Öffentlicher Erfolgsdarsteller; individualistische Persönlichkeit, die Erfolg und Können zeigt, mit starkem Wunsch nach Selbstbestimmung.
- 17. Die Diva** Die Prinzessin im Verkauf, unkonventionelles Verhalten; sucht nach Grenzen bei einer hohen Leistungsbereitschaft.
- 18. Der Schönwetterverkäufer** Vertriebliches Mauerblümchen mit guter Arbeitsbilanz, jedoch ohne nennenswerte Resultate und der ewige Zweite.
- 19. Der Blender** Der Angeber und Aufschneider; mehr Schein als Sein.
- 20. Die Wiederblüte** Unspektakulärer Aufsteiger; der wieder auferstandene Verkäufer; verfolgt nach einem Abstieg wieder konsequent Unternehmensziele.