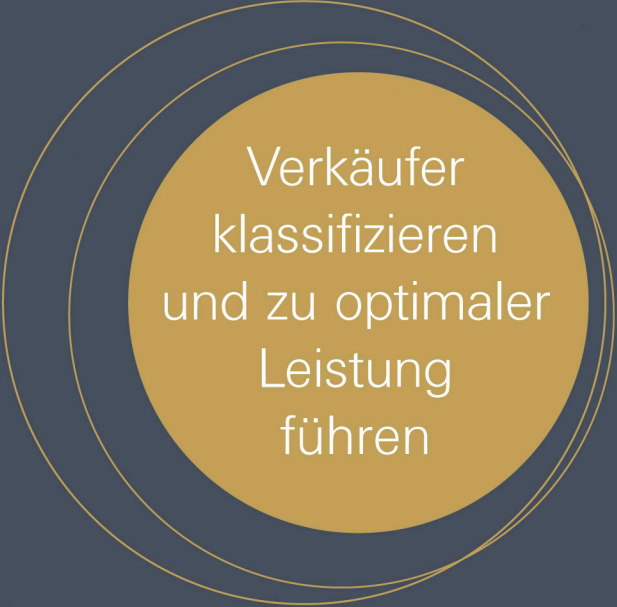


Karl Pinczolits

ROSINENPICKER, DIVEN, REGENMACHER



Verkäufer
klassifizieren
und zu optimaler
Leistung
führen

Inhalt

Einleitung	9
1. Einführung	11
Schnuppertest für Neugierige	12
Typ, Gruppe und Milieu	14
Messung der Verkaufsleistung	21
Teil 1: Führen von Verkäufern – Was Sie dazu alles wissen müssen	23
2. Verkaufsleiter	25
Führung spüren	26
Leistungssteigerung durch Führung	27
Die drei Führungsdilemmas	30
3. So sind Verkäufer	34
Die Leistungspräferenz	35
Die Leistungsentelligenz	37
Die Leistungsmotivation	40
4. Verkäufer typisieren	44
Die Messung von Leistung	45
Der »Typ, Gruppen und Milieu«-Schnelltest	49
Exkurs: Warum das Modell funktioniert	61

Teil 2: Verkäufertypen – Wie Sie die Leistung jedes Verkäufers steigern	63
5. Die Aufsteiger	69
Aufsteigermentalität	69
Autonomie durch Erfolg	70
So sind die Aufsteiger	71
<i>Typ 1: Der Einsteiger</i>	71
<i>Typ 2: Der Ehrgeizige</i>	75
<i>Typ 3: Der Erfolgreiche</i>	78
<i>Typ 4: Der Leistungserbringer</i>	82
<i>Typ 5: Der Regenmacher</i>	85
Merkmale der Aufsteiger	90
6. Die Absteiger	92
Tellerwäschermentalität	92
Glückskinder und Pechvögel	93
Der Einstieg in die Absteigermilieus	95
So sind die Absteiger	97
<i>Typ 6: Der Rosinenpicker</i>	98
<i>Typ 7: Der Optimierte</i>	101
<i>Typ 8: Der Aussteiger</i>	105
<i>Typ 9: Der Leistungsschwache</i>	108
<i>Typ 10: Der Leistungsverweigerer</i>	112
Merkmale der Absteiger	116
7. Die Beobachter	118
Gute Arbeitsbilanz – miese Leistungsbilanz	118
So sind die Beobachter	119
<i>Typ 11: Der Kaltstarter</i>	119
<i>Typ 12: Der Kontakter</i>	122
<i>Typ 13: Der Aufwändige</i>	126

<i>Typ 14: Der Stabile</i>	129
<i>Typ 15: Der Kümmerer</i>	132
Merkmale der Beobachter	136
8. Die Subtypen	137
Loyale Störungen	138
Schwierig, aber erfolgreich	139
So sind die Subtypen	140
<i>Typ 16: Die Primadonna</i>	141
<i>Typ 17: Die Diva</i>	144
<i>Typ 18: Der Schönwetterverkäufer</i>	148
<i>Typ 19: Der Blender</i>	152
<i>Typ 20: Die Wiederblüte</i>	156
Merkmale der Subtypen	158
9. Krankheits-, Problem- und Papierkorbtypen	160
Krankheitsgefährdete Typen	160
Problemtypen	161
Papierkorbtypen	162
Teil 3: Leistungsgruppen und Milieus – Wie Sie die Leistung Ihres Verkaufsteams steigern	163
10. Leistungsgruppen führen	167
Wie Sie Leistungsgruppen bestimmen	170
Führen der besten Verkäufer	173
Führen durchschnittlicher Verkäufer	178
Führen leistungsschwacher Verkäufer	182
11. Leistungsmilieus führen	186
Führen von Aufsteigern	188
Aufsteiger: Die Selbststarter	190
Führen von Absteigern	195

Absteiger: Willy Loman	197
Führen von Beobachtern	201
Qualifizierung und Kompetenzaufbau	203
Beobachter: Hans Fleißig	204
12. Die Führungsansätze	207
Verkaufskultur ist Leistungskultur	207
Die Führungsinstrumente	214
Typen	214
Gruppen	216
Milieus	216
Die Führungswerkzeuge	217
Abschließende Worte	222
Anhang	225
Der Leistungspräferenztest	227
Das Leistungsdiagramm	229
Die Verkäufertypen	230
Die drei Leistungsgruppen	232
Zielgruppen der Führung	234
Danksagung	236
Anmerkungen	237
Register	243

Einleitung

In den letzten Jahren haben ich viele Verkaufsleiter getroffen, mit denen ich seit 25 Jahren in Ausbildungen und Beratungen zusammengearbeitet habe, und bei diesen Treffen erhielt ich immer wieder die Rückmeldung, dass es die Arbeit mit den Typen, Gruppen und Milieus ist, die ihnen heute noch am meisten in ihrer Führungsarbeit nützt. Das war der Grund für mich, ein Buch über die Klassifizierung von Verkäufern zu schreiben. Jeder Verkäufer hat ein präferiertes Leistungsverhalten und dieses Leistungsverhalten ist bei erfolgreichen Verkäufern anders als bei Einsteigern. Die hier vorgestellten Typen, Gruppen und Milieus beschreiben, wie Verkäufer sind und wie sie zu höherer Leistung geführt werden können.

Niemand kann seine Persönlichkeit komplett verändern, aber sein Leistungsverhalten kann jeder Mensch ändern. Erfolgreiche Verkäufer können die gleichen persönlichen Eigenschaften wie nicht erfolgreiche haben. Es sind nicht die persönlichen Eigenschaften, die sie unterscheiden, es ist die Tatsache, dass der heute Erfolgreiche mehr leistet. Der sehr gute Verkäufer hat eine komplett andere Leistungspräferenz.

In diesem Buch fassen wir Menschen zusammen, die sich in ihrer Leistungspräferenz ähneln; also Verkäufer mit ähnlicher Leistungsbereitschaft und Zielorientierung. Diese Typen, Gruppen und Milieus sind Gleichgesinnte und sollen dann auch in einer bestimmten Art und Weise geführt werden. Die Verkaufsleiter meinten, es erleichtert ihre Führungsarbeit, wenn sie eine klare Zielgruppe vor Augen haben, bei der bestimmte Werkzeuge wirksam werden. Regenmacher wollen zum Beispiel aus der Führung entlassen werden, während Ehrgeizige eine dichte und enge Führung benötigen. Rosinenpicker benötigen eine zusätzliche Aufgabe, während Aufwändige erlernen müssen, mit weniger Arbeit das Gleiche zu

erreichen. Nur wer seine Verkäufer genauer kennt, kann zielgerichtet führen und nachhaltiger erfolgreich sein. Daher ist es Ziel dieses Buches, das Leistungsverhalten der Verkäufer erst kennenzulernen und dann positiv zu beeinflussen und nicht die Persönlichkeit des Verkäufers zu verändern.

Mit diesem Buch will ich einen professionellen Standard in der Führung von Verkäufern schaffen. Zwanzig Jahre Vertriebsforschung, unzählige Interviews und die Daten aus mehr als 500 Projekten im Verkauf und Vertrieb waren die Basis für dieses Buch. Es ist ein gemeinsames Ergebnis einer Vielzahl von Aktivitäten, auf der einen Seite die Forschungsergebnisse aus der Wissenschaft: auf der anderen Seite die Erfahrung aus vielen Effizienzprojekten in Vertriebsorganisationen mit mehr als 200 Unternehmen mit Top-Verkaufsmanagern, Verkaufsleitern und Verkäufern in Europa, den USA und in Asien, die ich in den letzten 25 Jahren begleiten durfte.

Karl Pinczolits

Einführung

Stellen Sie sich vor, Sie sind ein Verkaufsleiter, dessen Gehalt und dessen Weiterkommen im Unternehmen von der Leistung von vier seiner Verkäufer abhängig ist: Der *erste* Verkäufer erwirtschaftet die Hälfte des Umsatzes des Vertriebs und 60 Prozent der Erträge, er verbringt den Großteil seiner Zeit beim Kunden und seine Kunden schätzen und lieben ihn. Der *zweite* erwirtschaftet 30 Prozent des Umsatzes und auch 30 Prozent der Erträge. Er verbringt seine Zeit bei ausgewählten Kunden und zieht sich immer mehr aus dem Geschäftsleben zurück. Der *dritte* erwirtschaftet 15 Prozent des Umsatzes und 8 Prozent des Ergebnisses. Er verbringt wenig Zeit beim Kunden und viel Zeit im Unternehmen, dafür bereitet er sich aber sehr umfangreich vor. Der *vierte* erwirtschaftet nur 5 Prozent des Umsatzes und erzielt keinen Profit. Er war früher ein guter Verkäufer, der heute immer mehr seiner Kunden verliert.

Diese vier Verkäufer erzielen bei vergleichbaren Voraussetzungen unterschiedliche Ergebnisse und haben auch eine unterschiedliche Leistungspräferenz, also eine andere Zielorientierung und ein unterschiedliches Leistungsverhalten. Und genau deshalb sind sie komplett anders zu führen.

In diesem Buch werden Sie zwanzig Typen, drei Leistungsgruppen und drei Milieus von Verkäufern kennenlernen. Das sind die Zielgruppen der Führung und wir beschreiben, wie sie zu führen und zu coachen sind.

In einer perfekten Welt, in der jeder eigenverantwortlich sein Leistungsverhalten laufend zu verbessern versucht, mag eine Kategorisierung von Leistung unnötig scheinen. Doch nur ganz wenige Verkäufer schaffen es, ihr Leistungsverhalten selbstständig dauerhaft zu steigern. Typen, Gruppen und Milieus sind neue Zielgruppen der Führung im Vertrieb

und Verkauf. Sie zeigen der Führungskraft, wie die Leistung jedes einzelnen Verkäufers gesteigert werden kann.

Neu an diesem Buch ist, dass hier nach Leistung klassifiziert wird und das ist auch das größte Unterscheidungskriterium zu all den anderen im Markt befindlichen Typologien. Das ist die erste Leistungstypologie im Vertrieb, bei der Verkäufer nach Leistungspräferenzen klassifiziert werden. Alle drei Klassifizierungen – die Typen, die Leistungsgruppen und die Milieus – sind Leistungstypologien und keine Persönlichkeitstypologien. Die Typologie gibt der Leistung einen Namen und beschreibt das dahinterliegende Wesen der Leistung. Dieses Buch zeigt, wie Sie Verkäufer in Typen, Gruppen und Milieus klassifizieren können und beschreibt, wie Menschen im Vertrieb und Verkauf geführt werden sollen.

Die *Typen* beschreiben jeden Verkäufer in einer bestimmten Phase seiner eigenen Leistungsentwicklung. Die einzelnen Verkäufertypen sind Gleichgesinnte in ihrer Leistungs- und Zielorientierung und sind daher die ideale Zielgruppe für Einzelmaßnahmen.

Die *Gruppen* hingegen sind Leistungsgruppen wie zum Beispiel die zehn umsatzstärksten Verkäufer. Sie sind die ideale Zielgruppe für gruppenspezifische Führung.

Milieus sind ein Zusammenschluss mehrerer Typen, in denen die gleiche Verkaufskultur herrscht, wie zum Beispiel bei den Aufsteigern. Typen, Milieus und Gruppen sind also ein zeitpunkt- und/oder ein zeitraumbezogenes Abbild des Leistungsverhaltens von Mitarbeitern.

Schnuppertest für Neugierige

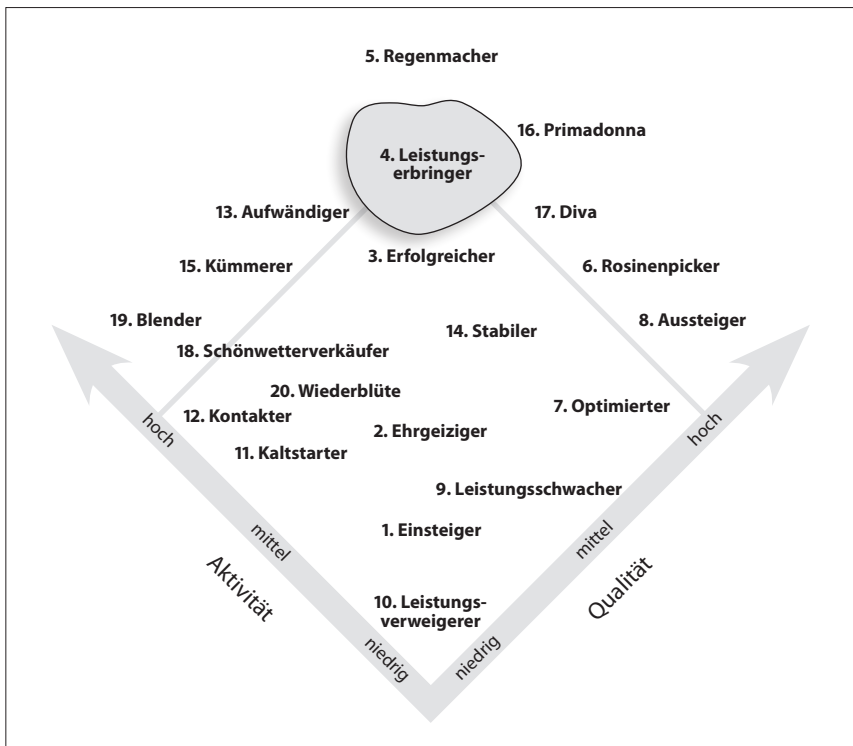
Wenn Sie nun neugierig geworden sind, dann machen Sie sofort diesen Schnuppertest, um zu sehen, wie diese Typologie funktioniert. Sortieren Sie einfach einen Ihrer Verkäufer nach Aktivität und nach Qualität in die drei folgenden Kategorien ein: niedrig, mittel und hoch. Schätzen Sie die Werte eines Verkäufers und tragen Sie diese in die beiden Achsen der Typologie ein. Im Schnittpunkt der ermittelten Aktivität und Qualität erhalten Sie den Verkäufertyp. Beispiele für Aktivität könnten die Anzahl der

Kundenbesuche, die Anzahl der Angebote, die Anzahl der Termine oder die Verkaufsverhandlungen sein. Beispiele für Qualität könnten Produktivitäten, Auftragshöhen, Geschäftsabschlüsse und Trefferquoten sein. Jeder Verkaufstypus lässt sich in eine Grafik mit den Achsen »Aktivität« und »Qualität« einordnen.

Wie gut kennen Sie Ihre Mitarbeiter? Versuchen Sie, mehrere Ihrer Mitarbeiter spontan in Abbildung 1 einzuordnen. So werden die Typen definiert. Erkennen Sie Ihre Verkäufer wieder?

Der in diesem Schnelltest als Beispiel ermittelte Typ ist ein Leistungserbringer. Er ist einer unserer zwanzig Typen und er zeichnet sich durch eine Leistungspräferenz sowohl mit hoher Aktivität als auch hoher Qualität aus. Nehmen Sie nun einen Ihnen bekannten beliebigen Verkäufer

Abbildung 1: Der Zwanzig-Verkäfertypen-Schnelltest



und ordnen Sie ihn zu. Damit haben Sie einen Typ ermittelt. Lesen Sie mehr dazu im entsprechenden Kapitel zu dem beschriebenen Typen.

Dieser Schnuppertest entspricht nicht der echten Verkäufertypologie, die auf einer Leistungsmessung basiert. Aber Sie haben die Möglichkeit, sich ein ungefähres Bild der Leistungspräferenz Ihrer Verkäufer zu machen. Je besser Sie Ihre Mitarbeiter kennen, umso besser wird auch das Ergebnis dieses Tests ausfallen.

Typ, Gruppe und Milieu

Wir werden Verkäufer in Typen, Gruppen und Milieus klassifizieren, um klare Zielgruppen für die Führungsarbeit zu erhalten. Wer klassifiziert, fasst zusammen und teilt Menschen in Kategorien ein. Unsere drei Klassifikationen fassen Verkäufer nach bestimmten Leistungsmerkmalen zusammen. Die Basis und Voraussetzung der Klassifikation ist eine Leistungsmessung von Verkäufern. Und das Ziel der Einteilung ist es, klare und abgrenzbare Zielgruppen für Führungsmaßnahmen zu erhalten. Die Daten sollen dabei die Leistungswirklichkeit abbilden und objektiv erhoben worden sein. Die Leistungsmessung soll auf Basis konkreter Vertriebskennzahlen ermittelt werden, wie zum Beispiel Umsatz, Gewinn, Anzahl von Angeboten, Auftragseingang, Anzahl von Kundenberatungen, Anzahl verkaufter Produkte. Auf Basis der Leistungsmessung kann eine Kategorisierung vorgenommen werden. Wir werden in diesem Buch drei Klassifizierungen kennenlernen: den Typ, die Gruppe und das Milieu.

Die Typisierung von Verkäufern

Wenn Führungskräfte Typen wie Primadonna, Diva, Regenmacher oder Rosinenpicker im Zusammenhang mit ihren Mitarbeitern hören, dann entstehen plötzlich Bilder im Kopf. Ein klassisches Beispiel ist die Diva – ein schwierig zu führender Verkäufer, meist ein Einzelkämpfer, ein sehr guter Verkäufer, der aber die Gruppe ruiniert, der die Führungskraft bei