

Vertriebsmitarbeiter typgerecht führen

Damit Verkäufer ihr volles Potenzial ausschöpfen, sollten Vertriebsleiter verstehen, was unterschiedliche Verkäufertypen motiviert und was ihre Leistungsbereitschaft hemmt. Sind sie eher Hard Seller, Begeisterer, Kümmerer oder Korrekte?

Menschen ticken unterschiedlich. Verkäufer auch. Werden die einen von ihren Kunden für ihre Initiative geschätzt, zeichnen sich die anderen durch ihre Zuverlässigkeit und die nächsten durch eine ausgeprägte Servicementalität aus. Angelehnt an eine im Verkauf verbreitete Persönlichkeitstypologie unterscheiden wir vier Prototypen von Verkäufern (Müllner/Müllner 2021):

- **Hard Seller** gelten als extrovertiert und faktenorientiert. Herausforderungen reizen sie. Sie sind selbstbewusst und durchsetzungsstark, mögen Wettbewerb und lieben es zu gewinnen. Mit ihrer forschenden Art können sie bei Kollegen aber auch schnell einmal anecken.
- **Begeisterer** suchen das Rampenlicht. Sie lieben es, Visionen für ihre Kunden zu entwickeln und sich mit kreativen Ideen einzubringen. Und sie suchen nach Anerkennung ihrer Leistung und ihrer Fähigkeiten. Begeisterer gelten als neugierig und fangen schnell Feuer. Leider bei vielem, was sie schnell einmal den Fokus verlieren lässt.
- **Kümmerer** sind ähnlich beziehungsorientiert wie Begeisterer, doch sie stehen ungern im Mittelpunkt. Sie sind gute Teamplayer, denen persönliche Wertschätzung wichtig ist. Mitunter können sie die gut gemeinte Kundenorientierung auch mal übertreiben.

Kompakt

- Die Persönlichkeit von Verkäufern hat Einfluss auf ihre Art des Verkaufens.
- Wirkungsvolle Vertriebsführungskräfte sind sich der charakterlichen Unterschiede ihrer Verkäufer bewusst und berücksichtigen diese in ihrer Führungsarbeit.
- Typengerechtes Führen wirkt sich positiv auf die Motivation von Verkäufern aus.

- **Korrekte** ähneln in ihrer zurückhaltenden Art den Kümmerern. Allerdings legen sie als faktenorientierte Persönlichkeiten großen Wert auf Genauigkeit und Zuverlässigkeit. Sie versuchen, die Dinge stets im Griff zu behalten. Unsicherheit und Ungeklärtes ertragen sie weniger gut als andere.

Lange Leine oder enge Führung?

Wirkungsvolle Führung gibt Orientierung, setzt Anreize, schafft Verständnis, inspiriert und gibt Impulse. Um das Beste aus Hard Sellern herauszuholen, sollten Vertriebsverantwortliche sie tendenziell eher an der langen Leine führen. Da Hürden Hard Seller eher motivieren, als dass sie sie als Last empfinden, darf man diesen Typus Verkäufer als Chef getrost fordern. Zumal, wenn schnelles „Freischwimmen“ Statusverbesserung und Belohnung verspricht. Auch Begeisterer lieben es, sich frei zu entfalten. Dazu müssen sie Enthusiasmus und Kreativität in ihre Kundenprojekte einbringen dürfen. Als Chef ist man gut beraten, ihnen eine Bühne zu bieten, auf der sie sich Kunden, Kollegen und der Geschäftsleitung gegenüber präsentieren können. Sind Begeisterer großem Druck ausgesetzt, sollte man sie im Blick behalten, weil sie Prioritäten im Stress schnell aus den Augen verlieren.

Kümmerer beanspruchen hingegen viel Führungszeit von ihren Chefs, um sich ausreichend wertgeschätzt zu fühlen. Sie kommen dann auf Touren, wenn sie sich einem Kundenprojekt vollkommen widmen können und sich dabei von Kollegen und ihrem Chef unterstützt wissen. Vertriebschefs sind gut beraten, wenn sie von Kümmerern Effizienz einfordern, ihnen aber auch helfen, diese zu erreichen. Korrekte müssen Sinn und Zweck ihres Handelns vollständig begreifen, um sich für eine Aufgabe oder ein Kundenprojekt einzusetzen. Sie benötigen klare Vorgaben, Strukturen und Prozesse. Vertriebschefs sollten mit dem Verkäufertyp Korrek-

te verbindliche Fristen und klare Meilensteine vereinbaren und festlegen, welche Art der Unterstützung sie erhalten.

Führungsfehler vermeiden

Vertriebsleiter sollten den Wirkungsbereich von Hard Sellern möglichst wenig einschränken. Fehlende klare Ansagen können ihre Motivation beeinträchtigen. Kritischem Feedback gegenüber sind Hard Seller aufgeschlossen, sofern es klar belegt und überzeugend vorgetragen wird. Wer als Chef Hard Seller kritisiert, sollte seine Argumente daher gut vorbereiten. Ihr mitunter übertriebenes Anerkennungsbedürfnis macht die Begeisterer angreifbar. Wer sich auf der Bühne präsentiert, sucht nach Lob, macht sich aber auch verletzlich. Möchte man als Chef die starke Selbstmotivation eines Begeisterers nicht untergraben, sollte man kritische Rückmeldungen in Form eines Sandwich-Feedbacks überbringen: Mit Positivem starten, Verhalten Kritik üben und positiv enden. Ganz wichtig ist, diesem Verkäufertyp möglichst nicht das Gefühl zu geben, man würde sie ignorieren. Kümmerer dürfen sich keinesfalls isoliert fühlen, will man ihr Engagement nicht untergraben. Da sie ein feines Gespür dafür entwickeln, was Vorgesetzte mit Rückmeldungen oder Komplimenten bezwecken, sollten Chefs es mit unkonkretem Lob nicht übertreiben. Kümmerer könnten ihnen sonst schnell einmal misstrauen. Ähnliches gilt auch für das Führen von Korrekten. Zu viel öffentliche Aufmerksamkeit ist ihnen eher unangenehm. Möchte man ihre Motivation nicht beeinträchtigen, sollte man zuviel Aktionismus und ständige Prioritätenwechsel vermeiden. ■

Literatur

Müllner, M.; Müllner, C.: Emotional intelligent führen: Authentisch, motivierend, wirksam, 2. Aufl., erscheint Ende Mai 2021 bei Springer, <https://www.springer.com/gp/book/9783658332181>



Autoren

Caroline Müllner

ist ehem. Marketingleiterin und heute Trainerin für Mitarbeiterführung und Verkauf bei der New Spirit Institut AG (www.new-spirit.ch) in Zürich.
E-Mail: caroline.muellner@new-spirit.ch



Dr. Markus Müllner

ist ehem. Vertriebsleiter und heute Hochschuldozent, Managementberater und Führungscodach bei der New Spirit Institut AG (www.new-spirit.ch) in Zürich.
E-Mail: markus.muellner@new-spirit.ch



Buhr, A., Binckebanck, L.: Leadership-Skills für den Vertrieb, in: Binckebanck, L., Hölter, A.-K., Tiffert, A.: Führung von Vertriebsorganisationen, Wiesbaden 2020,

www.springerprofessional.de/link/18116810

Huber, P.: Nicht ohne mein Team, in: Potenzialentfaltung und Burnout-Prävention im Vertrieb, Wiesbaden 2020,

www.springerprofessional.de/link/17828130

Thonet, C.: Wie funktioniert Führung im Vertrieb von morgen? in: Thonet, C.: Der agile Vertrieb, Wiesbaden 2020,

www.springerprofessional.de/link/17774854

Schreiber, P.: „Wir brauchen im Vertrieb Menschen mit Lust auf Neues“, Online-Beitrag, Wiesbaden 2021,

www.springerprofessional.de/link/18392724

Weitere Digitaltipps

Links

- Whitepaper zu Remote Leadership unter <https://bit.ly/3h1ldsL>

Video

- Mitarbeiter: Typgerecht führen https://www.youtube.com/watch?v=j7ptZ_KEW3I

Studie

- HR-Report 2021 <https://bit.ly/3xxWeD4>