



Unternehmensberater Thomas Witt hat mit seinem Team eine Studie zum Idealprofil eines Verkaufssteuerers erstellt. Diese kann kostenfrei unter www.thomaswittconsulting.de/mk angefordert werden.

Thomas Witt Consulting: Das Dilemma von Führungskräften

Die „eierlegende Wollmilchsau“

Unternehmensberater Thomas Witt aus Bad Vilbel kennt die Branche. Er weiß, dass die Anforderungen an die Führungspositionen im Möbelhandel vielfältig und widersprüchlich sind. Denn die „eierlegende Wollmilchsau“ gibt es eben nicht. „Wie eckige Zapfen in runden Löchern fühlen sich viele Hausleiter, Verkaufsleiter und Abteilungsleiter. Einerseits sollen Sie ‚Menschenmenschen‘ sein, das heißt begeistert und begeisternd auf Mitarbeiter und Kunden zugehen, zu Höchstleistungen inspirieren, konstant auf der Fläche sein und den Verkauf steuern. Andererseits sollen sie detailverliebt die Ausstellung in Ordnung halten, Listen abarbeiten und jede Menge administrative Aufgaben zeitnah, perfekt und ordentlich erledigen“, so Witt.

Für beide Extreme seien jedoch völlig gegensätzliche Charaktere nötig. Denn wer hervorragend mit Menschen umgehen kann, habe Schwierigkeiten mit Listen und umgekehrt. Bei dieser widersprüchlichen Arbeitsstellenbeschreibung sei es fast unumgänglich, dass die Führungskraft irgendwo aneckt.

Auf Witts Frage: „Wofür bekommt ein Hausleiter mehr Ärger: eine kaputte Deckenlampe oder ein Verkäufer, der seine Vorgaben nicht erreicht?“, lautet die Antwort oftmals: „Die kaputte Beleuchtung“. Und was wird vom Inhaber eher bemerkt – und energisch eingefordert? Eine nicht ab-

gearbeitete Rückfrage oder wartende Kunden in der Ausstellung? Hier sei das Problem, dass die unbetreuten Kunden meistens gar nicht gesehen werden – oder alle haben sich an den Zustand gewöhnt. Denn die wirkliche Abschöpfung werde oft nicht gemessen. „Und die Inhaber sind in der Regel mehr in ihre Ausstellung als in die Kunden verliebt“, weiß Thomas Witt aus Erfahrung.

Der Branchenkenner sorgt dafür, dass Umsatz und Rendite stimmen, obwohl die Frequenz in den Häusern oft weniger wird. „Dafür brauchen wir aber Führungskräfte, die ihre Zeit vor allem dafür nutzen, Verkäufer zu motivieren und zu steuern.“ Witt nennt diese Führungskräfte deshalb auch gern „Verkaufssteuerer“. Denn die Arbeitsplatzbeschreibung gleiche mehr der eines Fußballtrainers, als der eines herkömmlichen Hausleiters. Dafür müssten Führungskräfte aber auch besonders die menschliche Seite des Jobs beherrschen und von administrativen Aufgaben weitgehend entlastet werden.

Die Thomas Witt Consulting GmbH hat deshalb im letzten Jahr eine Studie zum „Idealprofil eines Verkaufssteuerers“ erstellt. Die Herangehensweise war dreistufig: Im ersten Schritt wurde nach der eigenen, subjektiven Einschätzung des Trainerteams von Thomas Witt Consulting eine Stellenanalyse erstellt, um die Anforderungen des Arbeitsplatzes an einen Verkaufssteuerer zu mo-

dellieren. Als zweites hat das Team die sieben besten Verkaufssteuerer gebeten, an einer Verhaltenspräferenzanalyse teilzunehmen. Dann wurden Inhaber mittelständischer bis großer Möbelhäuser gebeten, den idealen Verkaufssteuerer zu entwerfen.

Ergebnis: Das Idealprofil, das Möbelhändler von ihren Verkaufssteuerern haben, stimmte mit denen der Unternehmensberater überein – die in der Realität wirklich erfolgreichen Führungskräfte haben sogar genau dieses Profil. Problem: Oft passt das, was täglich von Führungskräften im Möbelhandel gefordert wird, nicht zu diesen Persönlichkeitstypen.

Und wie sieht der ideale Verkaufssteuerer aus? Das von Thomas Witt genutzte, sogenannte „Insights“-Modell bildet das menschliche Verhalten in zwei Dimensionen ab: Zum einen den Grad der Extraversion oder Introversion und zum anderen wird ermittelt, ob das Verhalten eher ziel- und sachorientiert oder menschen- und beziehungsorientiert ist. Dabei gibt es vier verschiedene Persönlichkeitsdimensionen: Dominanz, Initiative, Stetigkeit, Genauigkeit.

In der Stichprobe der sieben extrem guten Verkaufsleiter zeigte sich ein klares Bild. Alle befanden sich auf der „rechten“ Seite

des Verhaltenspektrums. Sie sind extravertiert und ziehen ihre Kraft aus dem Umgang mit anderen Menschen. Außerdem sind sie alle kontaktfreudig, stellen sich gerne dar, sind dominant und initiativstark. Das bedeutet aber auch, dass sie nicht stetig und genau sein können. Der ideale Verkaufssteuerer hasst Listen, Buchhaltung, Routine – genau weil er Menschen liebt.

Und was braucht der ideale Verkaufssteuerer, um optimal zu funktionieren? „Einfluss und Machtbefugnisse, sehr wenig Routinearbeiten, Hilfe bei Detailarbeiten und administrativen Tätigkeiten, ein offenes Ohr seiner Inhaber für individuelle Ansätze, wenige, aber glasklare Regeln und herausfordernde, messbare Ziele“, betont Witt. Was darf man einem Menschen mit diesem Verhaltensprofil auf keinen Fall zumuten? „Detail- und Kontrollarbeiten, alle Arten von Büroarbeit, zu viele Regeln und Prozesse, zu viele Ziele und Vorgaben.“ Fazit: Die Fokussierung der Stelle auf Menschen, Beziehungen, Motivation und Inspiration schließt normalerweise extreme Detailgenauigkeit aus. Das heißt, derjenige, der eine Führungsstelle im Möbelhandel zu vergeben habe, müsse sich entscheiden.

● www.thomaswittconsulting.de

