

Fachstudie der Thomas Witt Consulting



Das Idealprofil
eines Verkaufssteuerers
im Möbelhandel

Thomas Witt Consulting GmbH

September 2012

www.thomaswittconsulting.de

Modellierung des Verhaltensprofils des „idealen“ Verkaufssteuerers

Vorgehensweise

Dieser Bericht beruht auf den Erfahrungen der Firma Thomas Witt Consulting GmbH in der z.T. jahrelang andauernden Zusammenarbeit mit weit über 100 Verkaufssteuerern. Dabei zählen für uns alle Inhaber, Hausleiter, Verkaufsleiter, Abteilungsleiter, die aktiv den Verkauf steuern in diese Kategorie.

Als Verkaufssteuerer bezeichnen wir *nicht* Führungskräfte, die überwiegend mit Administration, Personaleinsatzplanung, Ausstellung, Einkauf und Werbung zu tun haben, auch nicht wenn sie Titel wie „Hausleiter“ oder „Verkaufsleiter“ tragen.

Das folgende „Idealprofil“ wurde folgendermaßen erstellt:

Schritt 1: Wir haben nach der eigenen, subjektiven Einschätzung des Trainerteams von Thomas Witt Consulting eine INSIGHTS (TM) - Arbeitsstellenanalyse erstellt, um die Anforderungen des Arbeitsplatzes an einen Verkaufssteuerer zu modellieren. Hierbei wurde absichtlich nicht auf die Meinung unserer Kunden zurückgegriffen, denn diese sehen den Verkaufssteuerer, zumindest unbewusst, historisch bedingt als Menschen, der im Wesentlichen die Ausstellung in Ordnung hält, die Einsatzplanung macht, sich um hartnäckige Reklamationen kümmert und auch sonst alle Aufgaben übernimmt, die anfallen.

Schritt 2: Über die Jahre haben wir die unserer Meinung nach besten der uns bekannten Verkaufssteuerer identifiziert und gebeten, an einer INSIGHTS (TM) - Verhaltenspräferenzanalyse teilzunehmen. Aus diesen insgesamt 7 Profilen, haben wir ein „mittleres Profil“ erstellt. Dieses Profil haben wir gegen sie tatsächlich erfolgreichen Verkaufssteuerer abgeglichen und siehe da: wir lagen richtig!

Warnung

Die hier beschriebenen Resultate können nur als einer von vielen Aspekten in Ihre Auswahlentscheidungen einfließen, denn sie fußen auf den subjektiven Einschätzungen der Firma Thomas Witt Consulting.

Auch ist das im Folgenden beschriebene Verhaltensprofil weder eine notwendige, noch hinreichende Bedingung für einen erfolgreichen Verkaufssteuerer. Aus der trockenen Sprache der Mathematiker übersetzt heißt das

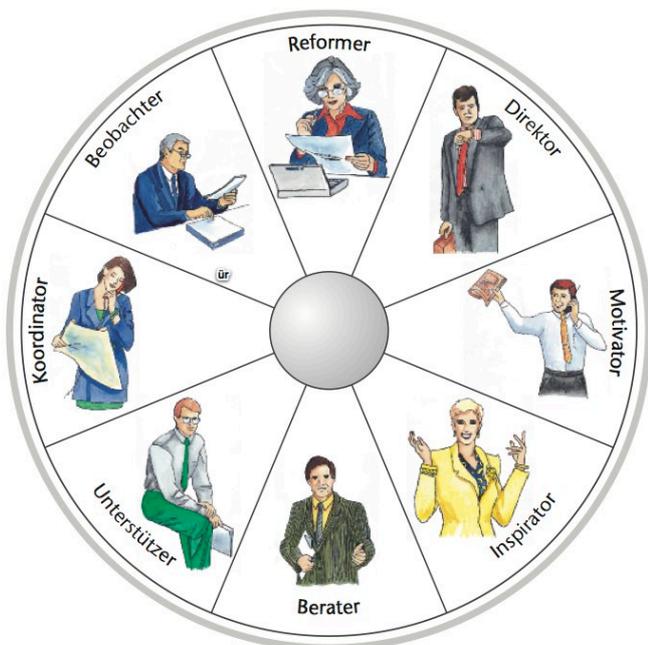
- dass Sie auch ein hervorragender Verkaufssteuerer sein können, wenn Sie ein anderes Profil haben und
- dass jemand mit genau dem beschriebenen „Idealprofil“ einen lausigen Job machen kann.

Wenn Sie also vorhaben, einen Verkaufssteuerer einzustellen, empfehlen wir Ihnen, unter Moderation selber eine Arbeitsstellenanalyse zu erstellen. Der Aufwand beträgt ca. einen Tag und geringe Kosten für die Analyse. Der erste Schritt dafür ist ein kostenfreies, telefonisches Strategiegelgespräch (einfach per E-Mail: witt@thomaswittconsulting.de anfordern).

Die INSIGHTS Verhaltenspräferenzanalyse

Für die Analyse wird grob in 8 Grundtypen (s. Grafik unten) unterschieden, die dann in insgesamt 60 Mischtypen unterteilt werden. In der Arbeitsstellenanalyse werden persönliche Präferenzen und Ressourcen ermittelt, über die der Stelleninhaber verfügen sollte.

Diese acht gemessenen Verhaltenstypen wurden mit möglichst griffigen Namen versehen.



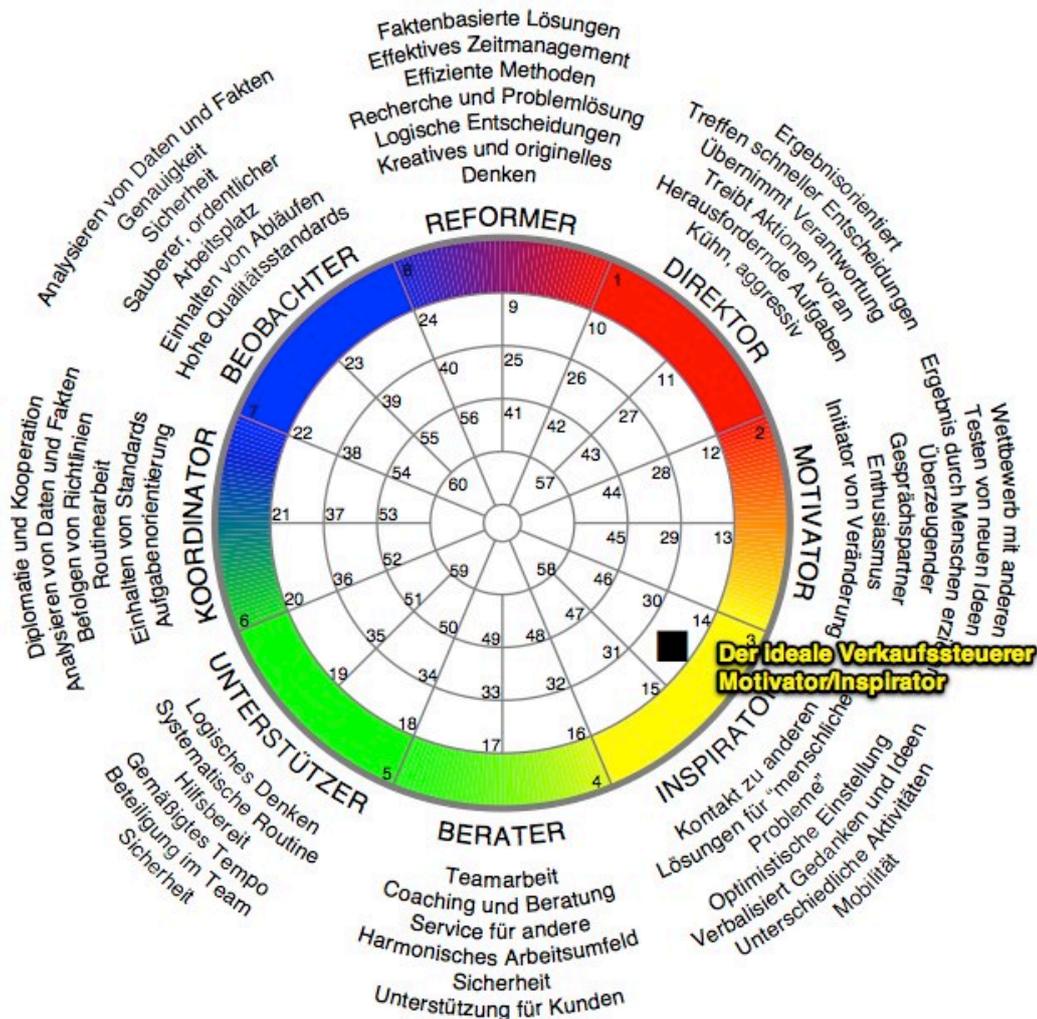
- Direktor: ergebnisorientiert, zielstrebig
- Motivator: marktorientiert, unabhängig
- Inspirator: kontaktorientiert, flexibel
- Berater: teamorientiert, kooperativ
- Unterstützer: beziehungsorientiert, geduldig
- Koordinator: produktorientiert, diszipliniert
- Beobachter: qualitätsorientiert, präzise
- Reformer: kontrollorientiert, perfektionistisch

Der nächste logische Schritt ist, potenzielle Kandidaten gegen dieses Profil abzugleichen. Anhand der bei den Kandidaten festgestellten vorhandenen Ressourcen können Aussagen über die wahrscheinliche Arbeitszufriedenheit und – damit zusammenhängend – über den

voraussichtliche Arbeitserfolg festgestellt werden. Die Erfahrung zeigt, dass bei einem Mitarbeiter der sich voll in seine Arbeit einbringt weil seine Fähigkeiten zu den Anforderungen der Stelle passen, mit hoher Arbeitszufriedenheit, hoher Gesundheit, geringen Fehlzeiten und geringer Fluktuation gerechnet werden kann. Bei guter Übereinstimmung muss sich der Mitarbeiter einfach nur so verhalten, wie es seinem Wesen entspricht und macht so, ohne sich groß anzustrengen und zu verbiegen, hervorragende Arbeit. Wenn sein natürliches Verhalten nicht zur Stelle passt, kann er den Anforderungen oft nur mit großer Anstrengung und mäßigem Erfolg gerecht werden.

Schritt I: Die Stellenanalyse

Die „Ideale“ Verhaltenspräferenz für die Arbeitsstelle „Verkaufssteuerer“



Arbeitsstellen-Position: ■ (14) MOTIVATOR/INSPIRATOR

Gefragt ist nach unserer Analyse ein Motivator/Inspirator (durch ein Quadrat in der obigen Grafik markiert). Er ist extrovertiert und eher auf Menschen und Beziehungen als auf Daten und Fakten orientiert.

Die wesentlichen Anforderungen der Arbeitsstelle sind:

1. **Schneller Kontaktaufbau** zu anderen Menschen (Kunden anbedienen, sich als „Zweites Gesicht“ ins Gespräch bringen).
2. **Zwischenmenschliche Probleme lösen.** Über 80% des Erfolgs eines perfekten Verkaufssteuerers beruht auf der emotionalen Steuerung der Verkaufsmannschaft, sowie dem flexiblen Eingehen auf Kundenprobleme im Abschlussgespräch/Zweiten Gesicht.
3. **Optimistische Einstellung.**
4. **Gute Kommunikationsfähigkeiten** und der Wunsch, eigene Ideen und Gedanken auch darzustellen.
5. **Vielseitige Arbeitsbereitschaft.** Die Stelle erfordert einen schnellen und flexiblen Wechsel zwischen den Fähigkeiten „Fördern und Fordern“, d.h. Motivation, klarer Ansprache, Training, Verkaufs- und Abschlusshilfe und Anbedienen von Kunden.

Im Detail sind folgende verhaltensrelevante Inhalte der Stelle wichtig:

- Die Fähigkeit, schnell von einer Aktivität zur nächsten zu wechseln
- Ein Erzielen von Ergebnissen durch das Motivieren von Mitarbeitern und nicht durch das Erteilen von Anweisungen
- Besondere verbale Fähigkeiten, um andere zu beeinflussen und zu motivieren
- Die Bereitschaft, den Status Quo in Frage zu stellen Die Fähigkeit, bei anderen Begeisterung zu erzeugen
- Schnelles Reagieren auf Veränderungen
- Klare Visionen für eine Zukunft
- Ergebnisorientierung und Terminbewusstsein
- Autorität und entsprechende Kompetenzen, um mit Herausforderungen umgehen zu können
- Die Fähigkeit, mehrere Projekte gleichzeitig am Laufen zu haben
- Kontakte zu vielen Menschen
- Die Fähigkeit und der Wunsch zur aktiven Kommunikation und bewussten Kontaktaufnahme mit einer Vielzahl von Leuten
- Das Bedürfnis, etwas konkret umsetzen zu wollen, nicht nur darüber zu sprechen
- Konfliktmanagement und gute Problemlösungsansätze für menschliche Belange
- Eine optimistische Grundhaltung gegenüber allen Aktivitäten, auch in Bezug auf soziale Kontakte
- Überzeugende verbale Fähigkeiten
- Selbstbewusstsein

Die vier Dimensionen der Verhaltensanalyse

Eine in der Verhaltensdiagnostik oft genutzte Einteilung unterscheidet zwischen vier Persönlichkeitsdimensionen

- D - Dominanz
- I - Initiative
- S - Stetigkeit
- G - Genauigkeit

Im Folgenden besprechen wir die Ansprüche, die die Stelle in den vier Bereichen an den idealen Kandidaten stellt.

1. Verhaltensmerkmal „Dominanz“

Beim Umgang mit Problemen und Herausforderungen stellt die Stelle folgende Herausforderungen:

1. Fähigkeit, Macht und Autorität kalkulierte einzusetzen
2. Wille, auf Probleme und Herausforderungen direkt zu reagieren
3. Drang zum Erfolg
4. Klare Festlegung von Machtbefugnissen und Parametern
5. Herausfordernde Aufgaben
6. Fähigkeit zu unabhängigem Denken
7. Nur wenig Detailarbeit
8. Flexibilität
9. Fähigkeit, Probleme zu lösen und Herausforderungen anzunehmen
10. Fähigkeit, Ideen aufzugreifen und weiterzuführen (innerhalb eines vorgegebenen Rahmens)
11. Bereitschaft, Veränderungsprozesse zu unterstützen
12. Beteiligung an Entscheidungsprozessen

Achtung: Fett markiert ist hier die Abweichung von dem „normalen“ Anforderungsprofil von Hausleitern und Verkaufsleitern. Diese sind in der Realität oft stark mit Kontrollaufgaben, Listen, Hilfsarbeiten für Werbung, Ausstellungsbestückung und Einkauf beschäftigt. Realistische Verhaltensprofile weigern sich aber „Eierlegende Wollmilchsäue“ zu definieren. Der von uns geforderte Fokussierung der Stelle auf Menschen, Beziehungen, Motivation und Inspiration schließt normalerweise extreme Detailgenauigkeit aus! Sie müssen sich schon entscheiden.

2. Verhaltensbereich „Initiative“

Im Bereich von menschlichem Kontakt und Einflussnahme auf andere sind folgende Präferenzen wichtig:

1. Viele soziale Kontakte
2. Sehr hoher Vertrauensgrad
3. Optimistische Einstellung allen Aktivitäten gegenüber
4. Gekonnter Einsatz von Worten, um bei anderen Begeisterung zu erzeugen
5. Sehr überzeugende Kommunikation
6. Viele Kontakte mit Menschen
7. Begeisterte Aufnahme neuer Ideen
8. Fähigkeit, schnell von einer Aktivität zur nächsten überzuwechseln
9. Fähigkeit, den Prozess ebenso interessant zu verkaufen wie das Ergebnis
10. Flexibler Umgang mit Zeit
11. Nach außen gerichtete, extrovertierte Persönlichkeit
12. Wahl neuer und innovativer Wege, um Probleme zu lösen
13. Demokratische Beziehungen zu anderen
14. Priorität für die Arbeit mit Menschen gegenüber der Arbeit mit unpersönlichen Dingen
15. Ausstrahlen von Selbstvertrauen
16. Aufgabenbewältigung durch Mithilfe anderer
17. Keine Detail- und Kontrollarbeiten

Achtung: Auch hier haben wir fett markiert, durch welche Aufgaben Sie Menschen mit den gewünschten Fähigkeiten schnell demotivieren, bzw. gar nicht erst anziehen. Jede Art von Beschäftigung mit „unpersönlichen Dingen“, d.h. Ausstellung, Einkauf, Werbung, Listen, Statistiken etc. sollte einem echten Verkaufssteuerer zuwider und auch verboten sein. Das können Menschen mit einem „Beobacher“-Profil (s. Grafik oben) viel besser.

3. Verhaltensbereich „Arbeitsweise und Beständigkeit“

Hier wird die Liste der Fähigkeiten, die von unserem idealen Kandidaten gefordert werden können, schon kürzer und sie enthält eine Warnung.

1. Fähigkeit, viele Eisen gleichzeitig im Feuer zu haben
2. Offenheit in der Kommunikation
3. Wachheit und sensibles Umgehen mit Problemen
4. Fähigkeit, an mehr als einem Projekt gleichzeitig zu arbeiten
5. Flexibilität
6. Veränderungsbereitschaft
7. Der ideale Stelleninhaber braucht Unterstützung für Detailarbeiten
8. Bereitschaft, bestehende Verfahren in Frage zu stellen

Beachten Sie auch hier die fett gedruckte Eigenschaft. Jemand, der die Kommunikationsfähigkeiten eines Motivators und Entertainers hat, verfügt mit hoher statistischer Wahrscheinlichkeit über wenig Sinn für's Detail. Sorgen Sie also dafür, dass diese Aufgaben andere im Unternehmen übernehmen.

4. Verhaltensbereich „Umgang mit Regeln und Strukturen“

1. **Nur wenige zu befolgende Regeln und Verfahren**
2. **Individualistischer Ansatz**
3. Langer Atem, um letztendlich zu gewinnen
4. **Wenige, klar formulierte und messbare Ergebnisse**, die erzielt werden müssen
5. Herausfordernde Aufgaben
6. **Einfluss und Machtbefugnisse**
7. **Sehr wenige Routinearbeiten**
8. Pionergeist mit Risikobereitschaft
9. Entschlossenheit
10. **Mut, den Status Quo zu kritisieren**
11. **Originelles Denken**
12. Entschlossenheit, das Unmögliche zu wagen

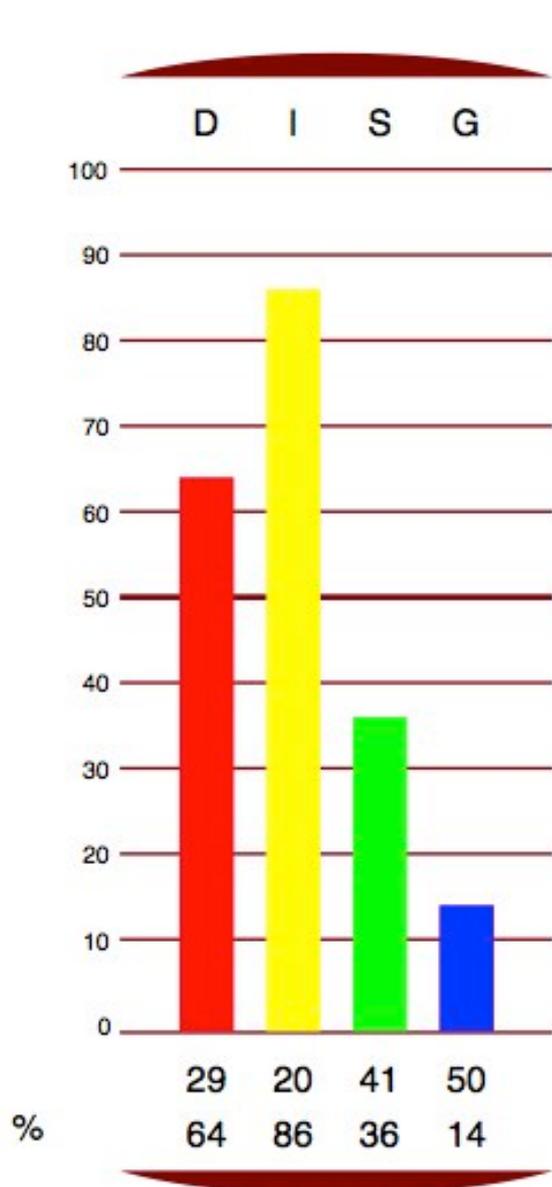
Die Punkte 1 und 4 werden in den meisten Unternehmen anders gehandhabt. Es gibt einen Wust von Regeln und Verfahren die eine Führungskraft zu beachten hat. Viele davon sind nie aufgezeichnet worden. In mittelständischen, inhabergeführten Unternehmen variieren diese auch, je nachdem welches Familienmitglied gerade vorbeikommt.

Punkt 7: Routinearbeiten werden oft aus der Verwaltung in den Verkauf delegiert. Da die Verkäufer sich, aufgrund ihrer Machtposition erfolgreich dagegen verteidigen, bleiben diese oft am den Führungskräften hängen. Für einen echten Verkaufssteuerer sind Routinetätigkeiten aber Gift.

Gerade in familiengeführten Unternehmen mit einem „Senior“ sorgen die für den Job wichtigen Verhaltensweisen wie Machthunger, Mut zur Kritik des Status Quo und originelles Denken oft für Ärger und wird den Stelleninhabern „abtrainiert“.

Die Verhaltenspräferenzen im Überblick

Eine in der Verhaltensdiagnostik oft genutzte Einteilung unterscheidet zwischen vier Persönlichkeitsdimensionen



- **D** - Dominanz, rot
- **I** - Initiative, gelb
- **S** - Stetigkeit, grün
- **G** - Genauigkeit, blau

Die nebenstehende Grafik mit dem Anforderungsprofil liest sich folgendermaßen:

Das Hauptmerkmal des idealen Kandidaten ist „**Initiative**“ (gelber Balken). Hier verfügt er über fast 72 % mehr Potenzial als der Bevölkerungsdurchschnitt (die 50% Linie in der Grafik). Er ist extrem extravertiert, menschenorientiert und begeisternd.

Überdurchschnittlich vorhanden ist auch das Merkmal „**Dominanz**“ (roter Balken). Es steht für Ergebnisorientierung, den Wunsch, schnell und viel zu bewegen und andere zu beeinflussen.

Das **stetige, unterstützende, Element** (grüner Balken) ist unterdurchschnittlich ausgeprägt, kann aber, wenn es gefordert ist, situativ durchaus gelebt werden.

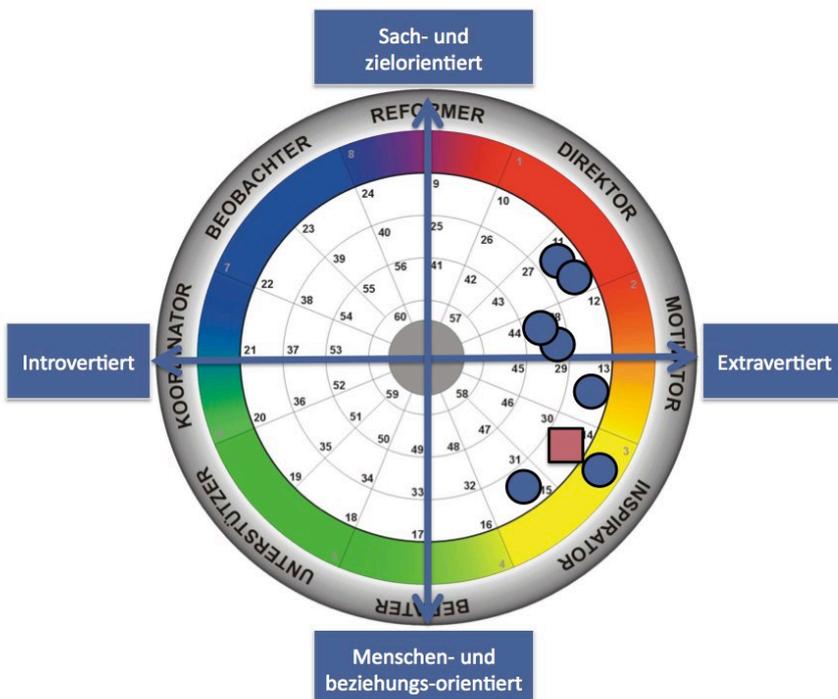
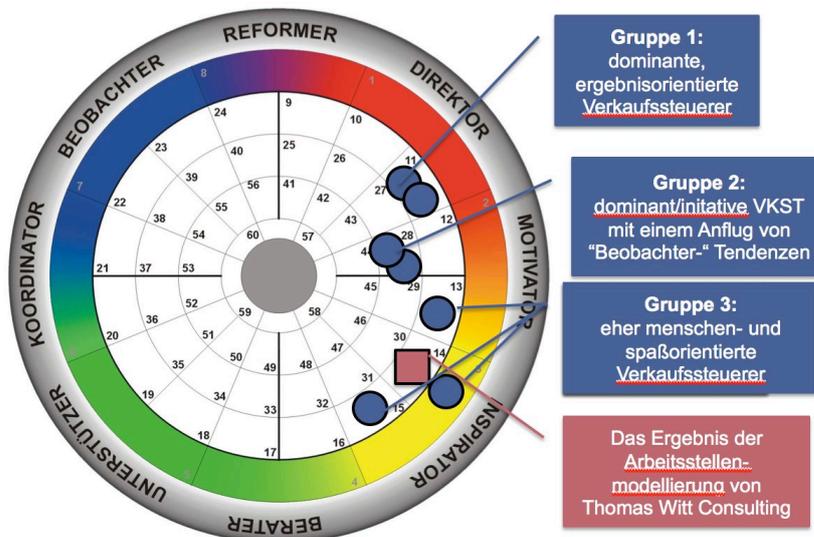
Das Merkmal „**Genauigkeit**“ (blaue Säule) ist fast nicht vorhanden. Jede Beschäftigung mit Tätigkeiten die Detailgenauigkeit,

Routine, Listen, Administration erfordern, ist dem idealen Kandidaten ein Graus. Entweder vermeidet er diese, schiebt sie auf und macht sie im besten Falle mehr schlecht als recht.

Schritt 2: Abgleich der Arbeitsstellenanalyse mit der Realität

Das Profil der sieben besten uns bekannten Verkaufssteuerer

Drei Grundtypen, die aber eng beieinander liegen, sind erfolgreich. Alle befinden sich auf der rechten Seite des Verhaltenspektrums, d.h. sie sind extravertiert. Sie ziehen ihre Kraft aus dem Umgang mit anderen Menschen. Sie alle sind kontaktstark, lieben die Bühne und stellen sich gerne dar.



Die einzelnen Gruppen unterscheiden sich im Hinblick darauf, ob sie eher zielorientiert sind (die Gruppen 1 und 2 oberhalb der Mittellinie) oder mehr menschen- und beziehungsorientiert sind (Gruppe 3). In diesem, überwiegend „gelben“ Bereich liegt auch unsere eigene Modellierung der Anforderungen der Arbeitsstelle.

Was sind Ihre nächsten Schritte?

Wenn Sie wissen möchten, wie Sie Kandidaten mit diesem Verhaltenspotenzial anziehen, auswählen und einarbeiten, melden Sie sich! Gerne führen wir mit Ihnen kostenlos eine 60-minütige Prozessberatung durch. Schicken Sie einfach eine E-Mail an: witt@thomaswittconsulting.de oder rufen Sie an: 06101-9953144.

Thomas Witt