

Verkäufer führungsintelligent weiterentwickeln

Vertriebsleiter, die über Führungsintelligenz verfügen, zeichnen sich vor allem durch Kompetenzen wie Empathie, Vertrauen und Selbstreflexion aus. Und letztlich auch durch den Willen und die Kraft zur Potenzialentwicklung.

Über welche Kompetenzen eine Vertriebsführungskraft verfügen sollte, muss innerhalb eines Unternehmens immer wieder aufs Neue diskutiert und festgelegt werden. Aber es gibt einen Aspekt, der dabei immer Berücksichtigung finden sollte: Der Bezugspunkt aller Führungsqualitäten sind die Unternehmensziele. Diese können auch in der Unternehmensvision kulminieren.

In strukturiert agierenden Unternehmen spiegeln sich diese Ziele – und die Vision – auch in den Bereichs- und Abteilungszielen wider, bis hinein in die Team- und Mitarbeiterziele. Und damit auch in den Zielen der Vertriebsabteilung. Wer als Vertriebsleiter keinen substanziellen Beitrag leistet, die gesetzten Ziele zu erreichen, darf wohl kaum als führungsintelligent bezeichnet werden, denn er agiert an den Erwartungen des Unternehmens konsequent vorbei.

Abteilungs- und Teamziele sind am ehesten realisierbar, wenn alle Potenziale der beteiligten Menschen entwickelt und alle Stärken so ausgebildet sind, dass sie für die Zielerreichung eingesetzt werden können. Dann können alle Mitarbeiter in Außen- und Innendienst ihr Bestes für Abteilung und Unternehmen geben. Hier schließt sich der Kreis: Leistungsfähige Mitarbeiter erhöhen die Wahrscheinlichkeit, die gesetzten Ziele zu erreichen.

Hinzu kommt der motivatorische Effekt: Erfolgserlebnisse entstehen, der Vertriebsleiter erhält die Bestätigung, sich mit seiner auf Potenzialentfaltung ausgerichteten Führungsphilosophie auf dem richtigen Weg zu befinden. Er verstärkt seine Aktivitäten, eine Positivspirale setzt sich in Bewegung.

Stärken und Potenziale entwickeln

Führungsintelligente Vertriebsführungskräfte entwickeln demnach die Potenziale aller Mitarbeiter derart, dass es mit ihrer Hilfe gelingt, das Unternehmen am Markt erfolgreich zu positionieren und kundenorientiert zu agieren. Das ist die Voraussetzung für Unternehmenswachstum.

Zudem aktualisiert sich Führungsintelligenz in konkreten Führungskompetenzen, die ständig reflektiert werden müssen. Denn welche Eigenschaften eine führungsintelligente Führungspersönlichkeit definieren und auszeichnen, ist auch von den unternehmerischen Rahmenbedingungen abhängig. Mithilfe von Persönlichkeits- und Leistungspotenzialanalysen oder Persönlichkeitsdiagnostiktools können brachliegende Potenziale entdeckt werden. Führungsintelligente Vertriebsleiter schreiben sich „Potenzialentwicklung statt Potenzialvergeudung“ auf die Fahnen.

Kompakt

- Führungsintelligenz ist immer gekoppelt an die Unternehmensziele. Maßstab jeder Führungsentcheidung ist der Beitrag, den sie zu deren Erreichung leistet.
- Führungsintelligenz will alle Potenziale nutzen, um erwünschte Ziele zu erreichen.
- Wer seine eigenen Maßstäbe zur Führungsmaxime erhebt, handelt nicht führungsintelligent.

Empathisches Vertrauen

Zu den Kompetenzen des führungsintelligenten Vertriebsleiters gehört ganz sicher die Empathie. Er kann sich nicht nur in die Vorstellungs- und Gefühlswelt der Kunden hineinversetzen, sondern überdies in die seiner Verkäufer und Innendienstmitarbeiter. Hilfreich ist es, wenn er selbst eine Zeit lang praktische Erfahrungen als Verkäufer sammeln konnte, mithin „Stallgeruch“ hat und über profunde Insiderkenntnisse verfügt. Dann weiß er sehr genau, wie ein Verkäufer tickt, der sich jeden Tag die Sympathie, die Zuneigung und den Respekt



© Dominik Pabis / iStock

einer anspruchsvollen Kundschaft erkämpfen muss, die im Zeitalter der Digitalisierung meist ebenso gut über seine Produkte und Dienstleistungen informiert ist wie er selbst.

„Führungsinventente Vertriebsleiter schreiben sich ‚Potenzialentwicklung statt Potenzialvergeudung‘ auf die Fahnen.“

In einem Kontext mit dem Einfühlungsvermögen steht die Fähigkeit, anderen Menschen zu vertrauen. Wer als Vertriebsleiter glaubt, alles allein machen zu müssen und vor allem alles besser zu können, ist unfähig, die Potenziale seiner Mitarbeiter auszuschöpfen. Er legt das Gegenteil von führungsinvententem Handeln an den Tag, sondern handelt auf eine fahrlässige Weise „führungsdumm“. Ein führungsinvententler Vertriebsleiter dagegen versteht es, ein Team aus Verkaufsexperten um sich herum aufzubauen, die allesamt besser sind als er. Der Vertriebsleiter muss nur eine Sache bes-

ser können als seine Mitarbeiter: Menschen einschätzen, motivieren, führen und ihnen den Freiraum geben, ihre eigenen Möglichkeiten zu nutzen.

Selbstreflexive Flexibilität

Die Liste der führungsinvententen Kompetenzen ist lang. Ganz oben dabei ist die Charakterstärke, sich selbst zu hinterfragen und in Frage stellen zu können. Das weitet die Perspektive. Der Blick über den Tellerrand hinaus und aus der Distanz ermöglicht es, das Wesentliche vom Unwesentlichen zu differenzieren.

Wer glaubt, im Besitz der allein selig machenden Vertriebsweisheiten zu sein, hat in Sachen Führungsinventenz verloren. Besser ist es, der Vertriebsleiter leuchtet die Bedingungen, unter denen er seine Entscheidungen trifft, aus. Er urteilt in schwierigen Situationen, ohne sich von seinen Emotionen leiten zu lassen. Die Fähigkeit zum emotionalen Beziehungsaufbau zu Kunden und Mitarbeitern ist unabdingbar. Aber: Wenn es um strategisch weitreichende und operativ existenzielle Optionen geht, ist zweckvolles und vernünftiges Handeln angemessen, das sich an vertrieblichen Kennzahlen orientiert.

Führungsinventenz bedeutet darum Anpassungsfähigkeit ohne Opportunismus. Wie weit diese Flexibilität gehen muss, steht einmal mehr in Abhängigkeit von den Unternehmenszielen: Die Führungskraft im Vertrieb kennt die Antwort auf die Frage „Dient diese Anpassung der Erreichung unserer Ziele?“ und trifft auf dieser Grundlage alle Entscheidungen. ■



Autor

Dr. Bernd M. Wittschier ist Experte für Persönlichkeitsentwicklung, Selbstreflexion, Coaching, Wirtschaftsmediation, kreative Konfliktlösungen und Führung (www.423gmbh.de).
E-Mail: b.wittschier@423gmbh.de

Führungsinventenz

Ein führungsinvententler Vertriebsmanager verfügt über folgende Eigenschaften:

- Er orientiert sich an Unternehmens- und Vertriebszielen.
- Er erarbeitet sich ein Set an Kompetenzen: fachliche, methodisch-strategische, emotional und soziale Führungsqualitäten.
- Er führt strikt situations- und personenbezogen und individuell auf den Mitarbeiter bezogen.
- Er kombiniert Ergebnisorientierung (Vertriebskennzahlen) und Menschenorientierung (inspirierende Beziehungen).



Führungskompetenzen



Wagner, D. J.: Erforderliche Führungskompetenzen in Zeiten der digitalen Transformation, in: Wagner, D. J.: Digital Leadership, Wiesbaden 2018, www.springerprofessional.de/link/15217232

Platzer, E.: Bürgel, B.: Emotional Agil Führen, in: Meyer, P., Götzner, H. (Hrsg.): Emotionale Intelligenz in Organisationen, Wiesbaden 2018, www.springerprofessional.de/link/15554392