

## Zukunftskompetenzen im New Work

# DIE KOMPETENZEN DER BESTEN VERKÄUFER

Welche Kompetenzen zeichnen die High-Performer der Zukunft aus? Mit dieser Frage muss sich eine Top Sales Company beschäftigen. Dabei gilt: Kompetenzen sind nicht in Stein gemeißelt.



**A**uch im Vertrieb ist es hilfreich, bereits heute zu wissen, welche Kompetenzen morgen erforderlich sind, um eine gute Performance zu erreichen. Das ist eine nur schwer zu beantwortende Frage, weil Prognosen bekanntlich äußerst schwierig sind, vor allem, wenn und weil sie die Zukunft betreffen. Trotzdem müssen sich die Unternehmen dieser Frage stellen.

### PERSÖNLICHKEIT WICHTIGER ALS DIGITALKOMPETENZEN

Das Kompetenzset im New Work erweitert sich dynamisch. Oft erinnert dies an ein Hybridwesen, nämlich die eierlegende Wollmilchsau. Die Hybridisierung im Vertrieb ist unbestritten. Hybrides Verkaufen – online und offline,

analog und digital – gehört zu den großen Herausforderungen im New Work. Haupttreiber ist die Digitalisierung. Sie sorgt dafür, dass sich das Kompetenzset mit immer mehr Digitalkompetenzen und digitalen Tools füllt, die ein Top-Verkäufer beherrschen muss.

Allerdings sollten meiner Erfahrung nach die Digitalkompetenzen nicht überbewertet werden. Ein guter Verkäufer ist ein Mensch, der förderliche Beziehungen zu anderen Menschen – vor allem zu Kunden – herstellen kann, von Mensch zu Mensch. Er ist ein Zustandsmanager, der über ein Bündel an persönlichkeitsorientierten, sozialen, Methoden- und Handlungskompetenzen verfügt, mit dessen Hilfe er erkennt, was der Kunde wirklich wünscht. Dabei steht die Persönlichkeit im Fokus: High-Performer verkaufen über und mithilfe ihrer Persönlichkeit. Kunden kaufen nicht von Spitzenverkäufern, weil es sich um High-Performer handelt, sondern weil diese mit ihrer Persönlichkeit und ihrer Verkaufskompetenz zu überzeugen wissen. Digitalkompetenzen übernehmen in dem Kompetenzkonzert lediglich eine Nebenrolle. Sie sind zwar notwendige Hilfsinstrumente, aber nicht entscheidend beim Aufbau einer erfolgreichen Kundenbeziehung. Das heißt: Die Zukunft im Vertrieb ist und bleibt menschlich und persönlichkeitsfokussiert, während Digitalkompetenzen als Teil eines dynamischen Kompetenzmodells kommen und gehen.

## KATALOG MIT TOP-12-KOMPETENZEN

Es ist zielführend, nachprüfbar Kriterien zu definieren, mit denen sich eingrenzen lässt, welche Kompetenzen ein Top-Verkäufer haben sollte, und zwar gegenwärtig und zukünftig. Darum hat das Deutsche Institut für Vertriebskompetenz mithilfe einer Vertriebskompetenzstudie analysiert, welche zwölf Kernkompetenzen ein High-Performer im Vertrieb auf jeden Fall aufweisen sollte (siehe Abbildung). Die an der Studie beteiligten Top-Verkäufer weisen diese Kompetenzen auf – das ergab das Zusammenspiel von Selbst- und Fremdeinschätzung.

### Was bedeutet das für Sie?

Erstens gilt, wie bereits angedeutet: Die Kompetenzen sind nicht in Zement gegossen. Aber zurzeit ist es dieser Mix an persönlichkeitsorientierten, sozialen Methoden- und Handlungskompetenzen, der Voraussetzung ist, wenn Ihre Verkäufer einen optimalen Beitrag zur Erreichung der unternehmerischen und vertrieblichen Ziele leisten sollen. Blicken Sie daher als Personalverantwortlicher im Unternehmen mit strategischem Weitblick über den Tellerrand des operativen Tagesgeschäfts hinaus und reflektieren Sie regelmäßig die Kompetenz-Frage.

Zweitens unterstützt Sie das Kompetenzset dabei, ein strategisch und zukunftsorientiert orientiertes Recruiting

aufzubauen: Stellen Sie Verkäufer ein, die über möglichst viele der zwölf Kompetenzen verfügen, und zwar in einem hohen Ausprägungsgrad.

Drittens ist es möglich, nun auch Weiterbildungsmaßnahmen strategisch und zukunftsorientiert auszurichten. Verkaufserfolge stellen sich meistens dann ein, wenn sich die Verkäufer mit trainierbaren Verhaltensweisen, Kompetenzen und Strategien auseinandersetzen. Führen Sie mit Ihren Mitarbeitenden im Vertrieb einen Kompetenzcheck durch, um festzustellen welche Lücken sich bezüglich der Kernkompetenzen auftun. Falls es tatsächlich Kompetenzdefizite gibt, dürfen Sie sich über konkrete Ansatzpunkte freuen, um mit gezielten Entwicklungsprogrammen und Trainingsaktivitäten an der Beseitigung der Schwachstellen zu arbeiten.

Die Kernkompetenz „Engagement“ zum Beispiel meint, dass sich ein Verkäufer verantwortungsbewusst und eigeninitiativ für die Zielerreichung einsetzt. Diese Kompetenz lässt sich trainieren, indem er sich klarmacht, was seine Einsatzbereitschaft erhöht. Sorgen Sie dafür, dass er die Frage nach dem Warum seines vertrieblichen Handelns beantworten und seine Motivationsstruktur erkennen kann: „Was treibt mich an und motiviert mich intrinsisch?“ Mein Praxistipp: Entwickeln Sie für alle zwölf Kernkompetenzen solche Trainingsprogramme.

## PERSONALENTWICKLUNG STRATEGISCH AUSRICHTEN

Blicken wir noch einmal auf die Zukunftskompetenzen: Das Kompetenzset der Top-Verkäufer wandelt sich im Laufe der Zeit. Das gilt übrigens auch für die anderen Unternehmensbereiche und Berufsgruppen, nicht nur für den Vertrieb. Darum ist es weniger wichtig, einzelne Zukunftskompetenzen zu benennen und als verbindlich auszuweisen. Entscheidend sind vielmehr die Bereitschaft und Fähigkeit, die Unternehmensziele zu analysieren, die dafür unerlässlichen Kompetenzen zu benennen und das Set von Zukunftskompetenzen permanent mit den neuen Rahmenbedingungen abzugleichen und es der vertrieblichen Wirklichkeit anzupassen. Diese kompetenzorientierte Haltung ist die Grundlage einer strategischen und zukunftsorientierten Personalentwicklung.



Dirk Thiemann  
ist Geschäftsführer des Deutschen Instituts  
für Vertriebskompetenz und Buchautor  
[www.div-institut.de](http://www.div-institut.de)  
[dirk.thiemann@div-institut.de](mailto:dirk.thiemann@div-institut.de)