



Kein Stress im Vertrieb – Die mentale Kompetenz entscheidet

Stress entsteht mit jedem negativen Gedanken – und das mehrere Hundert Mal am Tag. Im Vertrieb bedeutet Stress die sofortige Reduktion von Ausstrahlung und Überzeugungskraft und einen Rückgang der Performance. Jedoch erst, wenn die Gesundheit leidet, bekommt das Thema die erforderliche Aufmerksamkeit. Deswegen ist es sinnvoll, rechtzeitig etwas gegen den Stress zu tun und ein positives Leistungsklima im Vertrieb zu schaffen.

THOMAS TRILLING

Im heutigen Vertriebsumfeld gibt es eine Vielzahl möglicher Stressauslöser, die sogenannten „Stressoren“. Seitens des Kunden sind es z.B. schwierige Preisverhandlungen, extreme Forderungen, Reklamationen oder die Erwartung an eine ständige Erreichbarkeit, die den Verkäufer unter Stress setzen. Hinzu kommen von Unternehmensseite noch hohe Zielvorgaben und Terminquoten, die Vertriebskultur bzw. das Betriebsklima oder Change-Prozesse, die zusätzlich belasten können. Auch das gesamte Arbeitsumfeld mit Staus, Flug-/Zugausfällen und dem praktizierten Selbstmanagement, wie dem schnellen Priorisieren oder Entscheiden in komplexen Situationen, beeinflussen das Stressniveau.

Begriffsklärung – Was ist Stress?

Alle Stressauslöser können sich gegenseitig beeinflussen bzw. verstärken. Liest zum Beispiel ein Verkäufer die Nachricht eines Kunden, in der er mit dem Wechsel zum Wettbewerb droht, können damit unmittelbar die Zielerreichung, das Einkommen, die Reputation bei Vorgesetzten und damit verbundene Karrierepläne in Gefahr geraten. Immer dann, wenn etwas bewusst oder unbewusst als Bedrohung bzw. Belastung empfunden wird, entsteht Stress (Leka et al. 2003, S. 10). Mit jedem einzelnen Gedanken an ein Problem oder ein belastendes Ereignis steigt das Stressniveau an. Die Ursprünge sind in der Evolution begründet. Um das Überleben zu

sichern, war und ist es erforderlich, mögliche Bedrohungen schnell zu erkennen und darauf mit Kampf oder Flucht zu reagieren („Fight-or-Flight-Response“ nach Walter Bradford Cannon, McCarty 2000, S. 143 ff.). Stress ist dabei der Wirkungsmechanismus, der dem Organismus sofort die nötige Energie zur Verfügung stellt (Bamberger 2007, S. 20 ff.). Die persönliche Resilienz, die Fähigkeit, relevante Situationen als nicht belastend oder nicht bedrohlich zu bewerten, ist die Haupteinflussgröße gegen den Stress. Durch sogenanntes „Coping“, das Erlernen von Bewältigungsstrategien (Bittner/Koepchen 2006, S. 44), wird diese Fähigkeit durch Erfahrung oder gezieltes Training erworben.

Auswirkungen von Stress im Vertrieb

Stress ist eine der größten Herausforderungen für die Performance und Gesundheit der Arbeitnehmer, Manager und auch deren Organisationen (Leka et al. 2003, S. 6). So kann davon ausgegangen werden, dass mehr als jeder zweite Arztbesuch auf Stress zurückzuführen ist oder 80 % aller Erkrankungen durch Stress ausgelöst und beeinflusst werden (Bittner/Koepchen 2006, S. 43). Stress hat für den Verkäufer und die Vertriebsorganisation eine wichtige Bedeutung. Jedoch wird genau dieser Aspekt von Verkäufern vielfach unterschätzt oder verdrängt, weil er nicht ins Selbstbild passt oder es einfacher ist, den anderen die Schuld an der eigenen Situation zu geben.

Stress wirkt im Vertrieb dreifach:

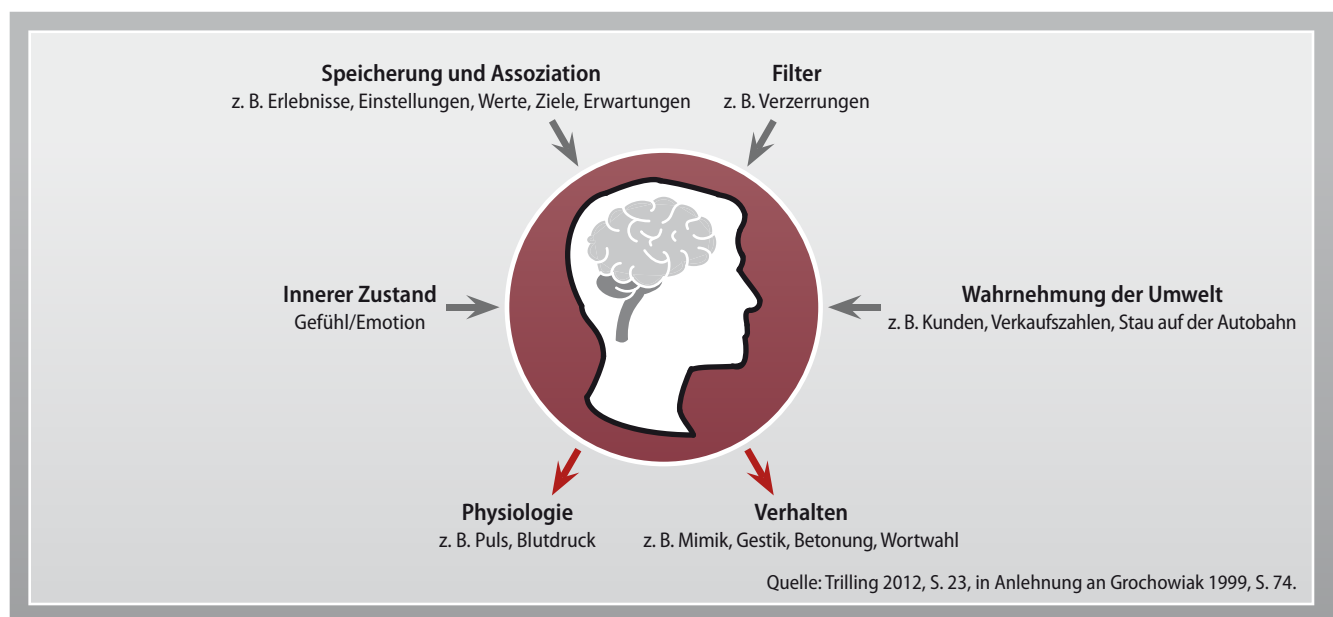
1. auf den Verkäufer, indem sofort die Ausstrahlung (durch Veränderung in Mimik und Gestik, insbesondere im Augen- und Mundbereich) und die Überzeugungskraft (durch eine Verän-

derung von Betonung, Sprechgeschwindigkeit, Wortwahl und Satzbau) reduziert werden, später seine Motivation und Performance und schließlich seine Gesundheit leiden,

2. auf den Kunden, der kleinste Veränderungen in der Ausstrahlung des Verkäufers wahrnimmt, diese ggf. selbst als Warnsignal interpretiert und entsprechend darauf reagiert und
 3. auf die Vertriebsorganisation, indem sich nicht nur Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Verkäufer, sondern auch die interne Kommunikation und das Betriebsklima verschlechtern.
- Das Tragische am Stress ist, dass die Auswirkungen vielfach nicht oder erst spät spürbar sind. Die Veränderung des Blutdrucks ist im Kundengespräch ebenso wenig spürbar wie eine Veränderung der Pupillenweite, ein leichtes Zusammenkneifen der Augen, ein Heraufziehen der Mundwinkel oder eine Veränderung der Betonung. Mit diesen Stressreaktionen wird die Ausstrahlung des Verkäufers sofort reduziert. Doch genau das wird vom Kunden bewusst oder unbewusst wahrgenommen und beeinflusst seine Kaufbereitschaft in wenigen Sekunden negativ (Bittner/Schwarz 2010, S. 57 ff.).

Ein Verkäufer, der z.B. in Verhandlungssituationen souverän bleibt und nicht unter Stress gerät, behält seine Überzeugungskraft und hat eine bessere Verhandlungsposition. Seine Sprache bleibt kunden- und lösungsorientiert, so dass das Gespräch nicht belastet wird. Im Ergebnis steigt der Deckungsbeitrag, weil der Wert des Angebots besser herausgearbeitet und Preisforderungen reduziert werden können. Wichtig ist auch, dass dadurch eine negative Kommunikation über Probleme mit Kunden, Kollegen usw. vermindert wird, sodass die Arbeitszeit besser genutzt werden kann. Außerdem werden weniger Probleme mit nach Hause genommen – das

Abb. 1 Die individuelle Bewertung (Assoziation) einer Wahrnehmung erzeugt Stress



Privatleben dient wieder eher als Ausgleich und die Work-Life-Balance wird verbessert.

Durch ein häufiges Auslösen des Stressmechanismus werden bei starken Stressauslösern sofort, sonst nach einiger Zeit die Symptome spürbar. Sie sind sehr individuell und lassen sich in drei Gruppen unterteilen (Trilling 2012, S.34):

1. mentale/seelische Symptome, z. B. innere Unruhe, Niedergeschlagenheit,
2. körperliche Symptome, z. B. Schwitzen, Verdauungsbeschwerden, Essstörungen, Kopfschmerzen, Tinnitus oder
3. Verhaltensauffälligkeiten, z. B. Reizbarkeit, Fehlerhäufigkeit, Unpünktlichkeit oder Konzentrationsstörungen.

Lösungsansätze zur Erhöhung der mentalen Kompetenz im Vertrieb

Das regelmäßige Anwenden von Entspannungstechniken (z. B. autogenes Training) oder Sport ist nur bedingt wirksam. Es ist zwar gut für das Wohlbefinden, ändert aber den Ursache-Wirkungs-Mechanismus nicht. Das heißt, dass sich ein Verkäufer am nächsten Tag trotz der Erholungsphase wieder genauso über den Kunden oder den Stau ärgert und damit wieder Stress hat (Bittner/Koepchen 2006, S. 44). Systematisches Stressmanagement bzw. ein erfolgreiches Coping erfordert im wahrsten Sinne des Wortes ein „Umdenken“, eine konkrete Auseinandersetzung mit den Ursachen, also mit sich selbst und der herrschenden Vertriebskultur. Stress entsteht im Kopf, und zwar indem eine Situation als „Bedrohung“ bewertet wird. Also ist es erforderlich, auch im Kopf an der Lösung zu trainieren. Ein einmaliges Umdenken reicht in der Regel nicht, geht es doch darum, die Denkgewohnheiten zu verändern. Ein wirksames Mittel ist das gezielte Aufbauen der Überzeugung, in herausfordernden Situa-

tionen zwischen Handlungsoptionen entscheiden und den emotionalen Zustand wählen zu können (bewertungsorientiertes Coping). Hilfreich ist auch ein intensives Bewusstmachen der Tatsache, welche herausfordernden bzw. „bedrohlichen“ Situationen bereits erfolgreich gemeistert werden konnten (Loehr 1991, S 138 ff.).

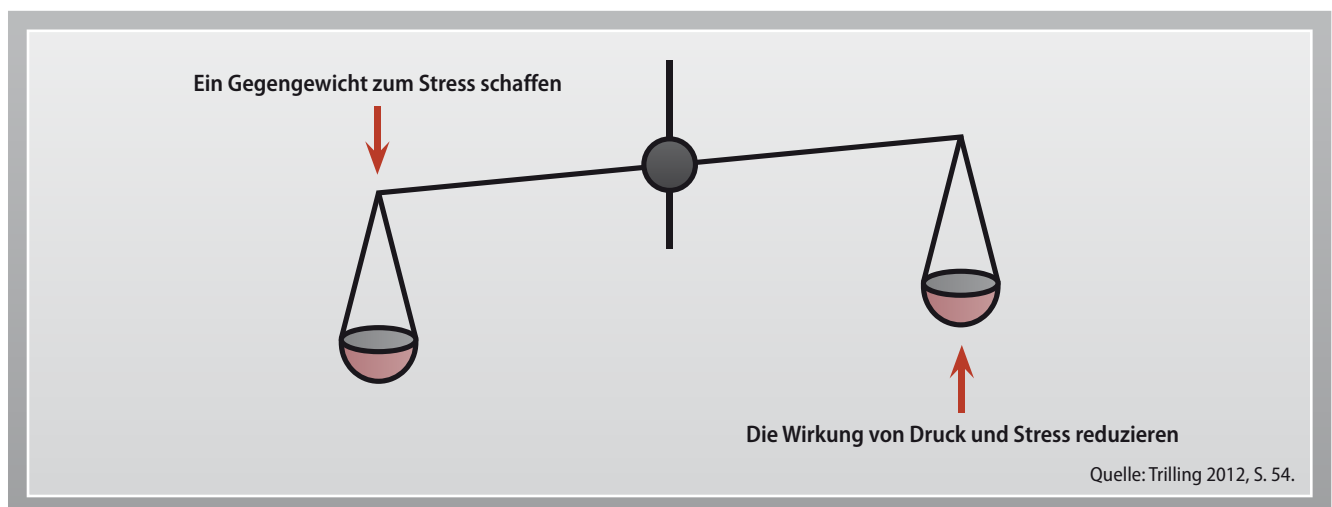
Schritt 1: Positives Wahrnehmungstraining

Negatives bekommt oft mehr Aufmerksamkeit als Positives. Demgegenüber wird Positives oftmals als selbstverständlich hingenommen oder als normal abgewertet (Watzlawik 2000, S. 14 ff.). So nehmen Kunden die Anstrengungen des Verkäufers oft als gegeben hin, können sich aber an kleine Unzulänglichkeiten lange und detailliert erinnern und darüber sprechen. Deswegen ist es sinnvoll, Kunden auf die positiven Seiten der Lieferbeziehung oder Partnerschaft geschickt hinzuweisen. Um das authentisch tun zu können, ist es erforderlich, positive Aspekte der Zusammenarbeit selbst als solche wahrgenommen zu haben. Die eigene Fokussierung auf die Probleme der Zusammenarbeit ist oft genug üblich, doch leider kontraproduktiv.

Schritt 2: Kontrollüberzeugungen erlangen

Je häufiger und schneller belastende Gedanken durch hilfreiche ersetzt werden können, desto niedriger ist die Stressbelastung mit allen daraus resultierenden positiven Auswirkungen auf die Kundenbeziehung (Loehr 1991, S. 185). Hört ein Verkäufer beispielsweise die Nachricht auf seiner Mailbox „Bitte rufen Sie mich umgehend an, es ist dringend!“, sind die Gedanken, die Stress erzeugen z. B.: „Was ist passiert? Hoffentlich nichts Ernstes!“. Demgegenüber sind hilfreiche Gedanken, die als Kontrollüber-

Abb. 2 Ansatzpunkte für mehr Leistungsfähigkeit im Vertrieb





zeugung das Gefühl von Souveränität bzw. Gelassenheit herstellen z.B.: „Egal, was passiert, ich schaffe das!“ Solche Denkgewohnheiten sind gelernt und können durch Wiederholung erworben werden (Loehr 1991, S. 76 ff.).

Schritt 3: Nicht änderbare Situationen für sich positiv nutzen

In der Zeit, in der sich ein Verkäufer über Dinge ärgert, die nicht zu ändern sind, über Problemen grübelt, ohne sie zu lösen oder mit anderen negativ über „schwierige“ Kunden spricht, erreicht er vor allem, dass sich die eigene Einstellung verfestigt (Spitzer 2007, S. 51 ff.) und das Stressniveau erhöht. Um sich auf eine Lösung konzentrieren zu können, ist es hilfreich, sich zunächst einmal zu fragen, ob in dieser Situation etwas getan oder geändert werden kann. Für den Fall, dass Handlungsoptionen bestehen, sollten diese möglichst schnell in die Tat umgesetzt werden, damit unangenehme Dinge nicht lange belasten. Anspruchsvoller ist es, wenn nichts getan oder geändert werden kann, also keine Kontrollmöglichkeit besteht. Dann ist es wichtig, in der Situation einen persönlichen Nutzen zu finden, um für zukünftige Situationen Kontrollüberzeugungen zu erwerben. Selbst zunächst ausweglos erscheinende Situationen bieten die Gelegenheit, daran zu wachsen bzw. daraus zu lernen. Hilfreich ist ein Perspektivenwechsel, bei dem z.B. aus einem schwierigen Kunden ein Sparring-Partner für noch schwierigere Situationen wird (Loehr, 1991, S. 127 ff.).

Der Einfluss der Führungskraft

Der Führungsstil hat nachgewiesenermaßen einen positiven wie negativen Einfluss auf das Stressniveau von Mitarbeitern (Nyberg 2009, S. 82). Befragt man Manager zur Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter, zeigte sich in einer Umfrage des Managementzent-

rums St. Gallen bei über 500 Führungskräften in Deutschland, Österreich und der Schweiz, dass 50 % ihre Mitarbeiter aufgrund des Drucks nicht mehr für voll leistungsfähig hielten (Buchhorn 2004, S. 130 ff.). Ähnliches gilt für die Führungskräfte selbst: In einer Studie der Haufe-Akademie wurde deutlich, dass zwar fast jeder befragte Manager wusste, wie wichtig Gesundheit in Form einer ausgeglichenen Work-Life-Balance für die Performance einer Führungskraft ist. Das eigene Handeln wurde aber nicht danach ausgerichtet (Haufe 2009, S. 5). Mit anderen Worten: Viele Führungskräfte betreiben Raubbau an ihrer Gesundheit – und oft erwarten sie bewusst oder unbewusst im Namen der Kundenzufriedenheit das Gleiche von ihren Mitarbeitern. In vielen Unternehmen ist es normal, E-Mails am Wochenende zu beantworten und erreichbar zu sein. In einigen Konzernen wird durch zeitweise Serverabschaltung versucht, diesem Verhalten einen Riegel vorzuschieben. Zwar verfügen Führungskräfte über einen größeren Handlungsspielraum, der in Verbindung mit entsprechenden Kontrollüberzeugungen das eigene Stressniveau senkt. Jedoch sind auch viele Führungskräfte in der unkomfortablen Sandwichposition und/oder sie sind gezwungen, Unternehmensentscheidungen oft gegen die eigene Überzeugung umzusetzen. Auf diese Weise sind sie zusätzlichen Stressoren ausgesetzt. Da es die originäre Aufgabe der Führungskräfte im Vertrieb ist, das Umfeld der Verkäufer nach Möglichkeit so zu gestalten, dass sich der Verkäufer motiviert fühlen kann, wird deren große Herausforderung deutlich. Nur wer als Führungskraft möglichst stressresistent ist, kann seine eigene Souveränität auf die Mitarbeiter wirken lassen. Das geschieht durch authentisch lösungsorientierte und wertschätzende Kommunikation und entsprechendes Verhalten, insbesondere in herausfordernden Situationen. Es ist nachgewiesen, wie sich eine positive Kommunikation auf die Performance von Teams auswirkt: In „High-Performing“-Teams haben die Mitglieder nicht

nur einen höheren Handlungsspielraum und Entwicklungsmöglichkeiten. Durch Lob, Kompliment, Anerkennung oder Aufmunterung werden z.B. auch dreimal mehr positive als negative Botschaften gesendet („Losada-Rate“ 2,9:1, Fredrickson/Losada 2005).

Einflussfaktor Vertriebsorganisation

Damit das eigene Handeln eines Verkäufers als sinnvoll erlebt werden kann, ist es erforderlich, dass es für ihn nachvollziehbar in einen größeren Rahmen integriert wird, er selbst Teil eines großen Ganzen ist. Deswegen ist es nötig, dass dem Mitarbeiter Unternehmensvision und -ziele bekannt sind, diese als realistisch bewertet werden und ein Fortschritt auf dem Weg dorthin erkennbar ist. Dadurch entsteht ein übergeordneter Sinn, der die Resilienz erhöht. Darüber hinaus bestimmt die Art und Weise, wie Vertriebsziele festgelegt, heruntergebrochen und kommuniziert werden, das Stressniveau. Kann auf die Höhe der Vertriebsziele seitens des Mitarbeiters nicht oder nur bedingt Einfluss genommen werden oder werden seine Ziele z.B. nicht auf den individuellen Verantwortungsbereich angepasst oder zu hoch gesetzt, ist es sehr wahrscheinlich, dass das Stressniveau über einen längeren Zeitraum erhöht ist. Durch ein austariertes Einkommensmodell kann ein Unternehmen gut positiven Leistungsdruck aufbauen. Allgemein gilt, dass das Verhältnis des variablen Anteils zum Fixeinkommen hohen Einfluss auf das Stressniveau hat. Das gilt besonders, wenn konjunkturelle Schwankungen das Einkommen stark reduzieren. Eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und ein positives Arbeitsklima in der Vertriebsorganisation machen das Vorhandensein eines hohen variablen Anteils oft obsolet (Trilling 2011, S. 154). In Ergänzung zu den Entlohnungsmodellen behandeln Beurteilungen die Art und Weise der Zielerreichung und bilden damit den Grundstein für die Karriereöglichkeiten des Mitarbeiters. Daher hat dieses Thema je nach persönlicher Zielsetzung und Lebensplanung einen großen Einfluss auf das Stressempfinden. Nachvollziehbarkeit und Gerechtigkeit reduzieren das Stressniveau. Wichtig ist, dass die Kommunikation untereinander, d.h. zwischen den einzelnen Teammitgliedern und dem Vorgesetzten von nachvollziehbaren Grundsätzen bestimmt wird. Das bedeutet zum Beispiel, dass Führungskräfte eine positive Leistungskultur vorleben, also z.B. Fehler als Chance gesehen werden, mehr Zeit in die Lösungsfindung als in die Diskussion von Prob-

lemen investiert wird, negatives Gerede unterbleibt und Ideen gefördert und wertgeschätzt werden.

Fazit

Jeder Mensch hat die Möglichkeit, seine Wahrnehmung, Gedanken, Gefühle, Körperreaktionen und die eigene Ausstrahlung zu beeinflussen und zu steuern. Realität entsteht im Kopf (Legewie/Ehlers 1999, S. 23.). Indem die eigene positive Realität vergrößert wird, kann ein guter Ausgleich gegen den Stress und die Grundlage für alle weiteren Maßnahmen geschaffen werden. Dazu ist es sinnvoll, täglich an der Vermeidung und Reduktion der Stressfaktoren zu arbeiten und anderen dabei zu helfen. Das Ergebnis ist ein ausgeglichenes Leben mit mehr Gesundheit und Zufriedenheit, besseren Kundenbeziehungen und mehr Verkaufserfolg.

» Stress entsteht im Kopf, und zwar indem eine Situation als „Bedrohung“ bewertet wird. Also ist es erforderlich, auch im Kopf an der Lösung zu trainieren. «

Literaturverzeichnis

- Bamberger, C. M. (2007): Stress-Intelligenz. So finden Sie Ihren optimalen Stress-Level und gewinnen Lebensenergie, München.
- Bittner, G./Koepchen, J. (2006): Mentale Medizin: Gesundheit beginnt im Kopf – eine Einführung. Perspektiven und Möglichkeiten einer neuen Medizin, 2. Auflage, Essen.
- Bittner, G./Schwarz, E. (2010): Emotion Selling. Messbar mehr verkaufen durch neue Erkenntnisse der Neurokommunikation, Wiesbaden.
- Buchhorn, E. (2004): Haltlos im Chaos, in: Manager-Magazin, 1, S. 130-136.
- Fredrickson, B./Losada, M. (2005): Positive affect and the complex dynamics of human flourishing, American Psychologist, 60 (7), pp. 678-686.
- Grochowiak, L. (1999): Das NLP Master Handbuch. Erlernen Sie NLP auf Master-Niveau, Paderborn.
- Haufe (2009): Führungskräftestudie 2009. Work-Life-Balance und Führungsverhalten, Freiburg.
- Legewie, H./Ehlers, W. (1999): Handbuch moderne Psychologie, Augsburg.
- Leka, S./Griffiths, A./Cox, T. (2003): Work Organisation & Stress, Systematic Problem Approaches for Employers, Managers and Trade Union Representatives, in: Institute of Work, Health and Organisations, Protecting Workers Health Series No 3.
- Loehr, J. E. (1991): Persönliche Bestform durch Mentaltraining für Sport, Beruf und Ausbildung, München.
- McCarty, R. (2000): Fight-or-Flight Response, in: Fink, G. (Hrsg.): Encyclopedia of Stress, San Diego, London.
- Nyberg, A. (2009): The Impact of Managerial Leadership on Stress and Health among Employees, Department of Public Health Sciences, NASP – National Prevention of Suicide and Mental Health, Karolinska Institutet, Stockholm.
- Spitzer, M. (2007): Lernen, Gehirnforschung und die Schule des Lebens, München.
- Trilling, T. (2011): Stressbewältigung im Vertrieb. Die mentalen Herausforderungen meistern, in: Binckebanck, L. (Hrsg.): Verkaufen nach der Krise. Vertriebliche Erfolgspotenziale der Zukunft nutzen. Strategien und Tipps aus Forschung, Beratung und Praxis, Wiesbaden, S. 141-158.
- Trilling, T. (2012): Druck und Stress im Vertrieb positiv nutzen. So steigern Sie berufliche Performance und Lebensqualität, Wiesbaden.
- Watzlawik, P. (2000): Anleitung zum Unglücklichsein, 21. Auflage, München.

Der Autor

Thomas Trilling

Berater bei Mercuri International mit den Schwerpunkten Vertriebskonzeption, Training und Coaching und Experte für die Themen Stressmanagement und „Mental Sales Performance“.

E-Mail: thomas.trilling@mercuri.de