



Foto: ©frank peters/Fotolia .com

## Damit **Leidenschaft** keine Leiden schafft

### HIER LESEN SIE ...

- warum Stress im Vertrieb unterschätzt wird,
- welche Auswirkung Stress auf Ihre Verkaufserformance hat,
- wie Sie wirkungsvolles Stressmanagement in Ihre Vertriebskultur integrieren können.

**Thomas Trilling**

Der Verkaufsdruck im Vertrieb ist hoch, denn es geht um Marktanteile, Provisionen oder Karrieren. Öfter als gedacht entsteht dabei negativer Stress, der sich in jedem Verkaufsgespräch und damit auch in den Kennzahlen niederschlägt.



## BUCHTIPP

### Druck und Stress im Vertrieb positiv nutzen

So steigern Sie berufliche Performance und Lebensqualität,

von Thomas Trilling

Springer Gabler 2012

ISBN: 978-3-8349-3107-8

34,95 Euro

[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

**E**in normaler Arbeitstag: Bereits beim Frühstück klingelt das Smartphone des Account Managers und zeigt neben 40 neuen Mails eine „Red Flag“ beim Forecast. Auf der Fahrt zum Kunden kreisen seine Gedanken: „Zielerreichung gefährdet ... Urlaubspläne erst mal verschieben, muss jetzt Gas geben ... 200 Mails noch unbearbeitet ... Quartalsgespräch mit dem Chef morgen, muss ich noch vorbereiten ... Stau auf der A1? Auch das noch!“ Der anschließende Kundentermin verläuft nicht so gut wie erhofft. Zur Mittagspause schnell an den Autoschalter der Fast-Food-Kette, das spart Zeit. „Heute Abend kann ich ja eine Runde laufen“, denkt er. Der Lauf am Abend tut ihm gut, trotzdem wird er nachts wach und ist in Gedanken sofort beim anstehenden Termin beim Chef. Am nächsten Morgen fühlt er sich wieder nicht so richtig fit. Zum Glück ist bald Wochenende, da können die Mails aufgearbeitet werden ...

### Stress kostet Performance im Vertrieb

Bei der im Vertrieb herrschenden Leistungsorientierung wird Stress oft als Zeichen von Schwäche stigmatisiert. Auch herrscht vielfach der Irrglaube vor, Stress sei erst existent, wenn die Symptome wie Schlafstörungen oder Erschöpfung auftreten. Jedoch entsteht Stress mehrere Hundert Mal am Tag, lange bevor die Symptome spürbar werden. Bereits jedes Mal, wenn ein Verkäufer bloß an ein Ärgernis denkt oder darüber spricht, wird der Stressmechanismus aktiviert. Geeignete Anlässe gibt es im Vertrieb reichlich: Preisverhandlungen, Präsentationen, „schwierige“ Kunden, fordernde Vorgesetzte, schwer erfüllbare Vorgaben, Misserfolge, mangelnde Abstimmung zwischen den Abteilungen oder ein belastendes Betriebsklima. Es reichen aber auch der Stau auf der Autobahn oder die Verspätung bei Bahn oder Flugzeug, um in Stress zu geraten.

Das Thema Stress ist für den Vertrieb relevant, lange bevor eine kritische Grenze überschritten ist und die Symptome auftreten. Jeder Breitensportler weiß, dass bereits mit jedem negativen Gedanken die Leistungsfähigkeit und der Leistungswille herabgesetzt werden. Umso verwunderlicher ist es, dass es vielen Profis im Verkauf so leicht fällt, über Schwierigkeiten im eigenen Unternehmen oder im Markt nachzudenken oder sich mit Kollegen über Probleme zu unterhalten. Sie reduzieren damit ihre eigene Ausstrahlung, Überzeugungs- und Leistungsfähigkeit.

Studien zeigen, dass viele Führungskräfte kein gutes Vorbild sind: Sie nehmen die eigene Schädigung in Kauf und fordern das gleiche von den Mitarbeitern. Dabei ist die Fähigkeit, andere Menschen zu überzeugen, zu einem überwiegenden Teil direkt von der eigenen mentalen Verfassung abhängig, die vorher durch die eingangs erwähnten Situationen negativ beeinflusst und verfestigt wurde.

## BEISPIELE

### Verkaufspotenziale nutzen statt dem Stress nachgeben

- Höherer Deckungsbeitrag durch qualitativ bessere Verkaufsgespräche: selbst in Drucksituationen bleiben Ausstrahlung und Überzeugungskraft bestehen, die Sprache ist stets kunden- und lösungsorientiert. Die Beziehung zum Kunden wird nicht durch Stress belastet, der Wert des Angebotes kann optimal herausgearbeitet werden, Preisforderungen werden reduziert, die eigene Verhandlungsposition gestärkt.
- Bessere Erfolgsquoten im Verkaufsprozess: der Überzeugungsprozess wird verkürzt, da weniger Kaufwiderstände zu überwinden sind. Die Informationsbasis wird verbessert, das Networking im Buying-Center gelingt besser, es sind weniger Termine erforderlich, um einen Abschluss zu erzielen.
- Effektivere Nutzung der Arbeitszeit: negative Kommunikation über Kunden, Kollegen oder Vorgesetzte sowie das Nachdenken über Probleme wird reduziert. In einem Verkaufsteam werden so monatlich mehrere Hundert Stunden Arbeitszeit zielorientiert eingesetzt anstatt alle zu belasten. Es müssen weniger Probleme mit nach Hause genommen werden, das Privatleben dient wieder eher als Ausgleich, die Work-Life-Balance wird verbessert.

Kaum einer weiß, dass 80 Prozent aller Krankheiten durch Stress ausgelöst oder beeinflusst werden und 60 Prozent aller Arztbesuche darauf zurückzuführen sind. Wichtig ist zudem, dass weder Ausgleich durch Bewegung oder Entspannung Auswirkungen darauf haben, wie ein Ärgernis in Zukunft bewertet wird – am nächsten Tag ärgert sich der Verkäufer wieder über den Kunden oder die vollen Straßen.

Die Folgen: Stress im Vertrieb kostet Performance und Deckungsbeitrag durch jedes suboptimal geführte Verkaufsgespräch, jeden Arztbesuch, jeden Krankheitstag und jeden Mitarbeiterwechsel.

### Leistungsstarke Vertriebskultur mit integriertem Stressmanagement

Die Kultur, die einen Vertrieb prägt, entsteht in der Regel über mehrere Jahre und beinhaltet alle gemeinsamen Werte, Denkmuster und Verhaltensnormen aller im Vertrieb arbeitenden Menschen. Sie wird beeinflusst durch die eingesetzten Führungs- und Steuerungsinstrumente.

Um wirkungsvolles Stressmanagement in die Vertriebskultur zu integrieren und damit gleichzeitig die



## AUTOR

### Thomas Trilling

Leitung Mental Sales Performance bei Mercuri International Deutschland GmbH in Meerbusch  
<http://de.mercuri.net/content/mental-sales-performance>

Leistung zu fördern, ist es erforderlich, dass sich die Mitarbeiter stets wertgeschätzt fühlen, sich entfalten können und ein Gefühl von Sicherheit sowie Entscheidungsfreiräume haben. Die Herausforderung liegt dabei im Detail der Umsetzung. Eine Kienbaum-Studie aus dem Jahr 2011 kam zu dem Ergebnis, dass die gelebte Unternehmenskultur noch weit vom Wunschbild der befragten Unternehmen entfernt ist. Wenig verwunderlich war, dass insbesondere das mittlere Management, das im Tagesgeschäft noch am nächsten an den Mitarbeitern dran ist, ei-

ne deutlich negativere Sichtweise als zum Beispiel das Top-Management hatte.

### Führungskräfte gestalten die Vertriebskultur

Die Vertriebskultur wird von den Führungskräften stark beeinflusst. Schreibt die Vertriebsleitung etwa um 23 Uhr noch eine Mail an die Mitarbeiter, besteht nicht nur unter Umständen der geheime Wunsch, sondern auch die Gefahr, dass diese noch gelesen und beantwortet wird. Schließlich kann es sein, dass eine ungeschriebene Regel lautet „Wer lange arbeitet oder stets erreichbar ist, ist ein guter Verkäufer oder macht schneller Karriere“.

Pauschales positives Denken („Kommen Sie mir nicht mit dem Problem, sondern mit der Lösung!“) kommt im Vertrieb zwar oft vor, ist aber auch keine gute Vorgehensweise. Der innere Dialog eines Verkäufers über Kunden, Ziele und Vorgesetzte oder das vertrauliche Gespräch mit Kollegen sieht oft ganz anders aus. Das Dilemma: Solange die Einstellung nicht wirklich von innen kommt, erzeugt dieses Spannungsfeld erst recht Stress, weil gewünschte und gelebte Werte in diesem Fall nicht übereinstimmen. Stattdessen ist es wichtig, sich auf die Befindlichkeit jedes Einzelnen einzustellen und dessen Perspektive sukzessive zu erweitern.

Insbesondere bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen besteht die Herausforderung darin, das Stressniveau gering zu halten. Beispiele hierfür sind die Einführung eines neuen Entlohnungssystems ebenso, wie die Ansprache neuer Kunden- oder Zielgruppen. Wer es beispielsweise gewohnt war, mit Anwendern über Produkte zu sprechen und nun dem Management den Mehrwert einer Zusammenarbeit erklären soll, wird wahrscheinlich nicht nur in dieser Situation unter Stress stehen, sondern auch mehrere Misserfolge erleiden.

Welche Bestandteile der Vertriebskultur als „stresend“ empfunden werden, hängt von den Rahmenbedingungen und den dort arbeitenden Menschen ab. Es empfiehlt sich daher zunächst eine kurze Analyse, in der alle relevanten Bestandteile auf ihre Belastungsrelevanz untersucht werden. Danach können Maßnahmen zielgerichtet und kontinuierlich umgesetzt werden. Häufig ist es erforderlich, dass verschiedene Aktivitäten ineinander greifen: auf individueller Ebene der Mitarbeiter, im Vertriebsteam und/ oder bei der Ausgestaltung der Steuerungssysteme. Als Ergebnis verbessern sich nachhaltig Motivation, Arbeitsklima, Kundenbeziehungen und die Verkaufszahlen. ◀◀

## CHECKLISTE

### Elemente einer stressbefreiten Vertriebskultur

- Im Vertrieb werden neben Ergebnis-/ Kunden- oder Marktorientierung auch Werte wie Transparenz, Gerechtigkeit und Fairness jederzeit gelebt.
- Das Management wird seinem Vorbildcharakter jederzeit gerecht und praktiziert stets individuelle, wertschätzende und lösungsorientierte Kommunikation.
- Aus Misserfolgen wird immer gelernt anstatt die Schuld bei anderen zu suchen, z.B. beim fehlenden Budget des Kunden.
- „Schwierige“ Kunden werden als Herausforderung gesehen anstatt über sie zu lästern.
- In Besprechungen wird die Zeit für die Weiterentwicklung und Lösungsfindung genutzt anstatt sie mit der Diskussion von Problemen zu verschwenden.
- Neue Vorgehensweisen werden als Bereicherung anstatt als Angriff auf die Erfahrung gesehen.
- Große und kleine Erfolgserlebnisse werden möglichst oft besprochen anstatt sie als Selbstverständlichkeit hinzunehmen.
- Zielvorgaben werden als wirklich erreichbar erachtet anstatt auf äußere Umstände hoffen zu müssen.
- Die Ausgestaltung des Entlohnungssystems wirkt motivierend und wird nicht als Belastung empfunden.
- Karriere-/ Entwicklungspfade werden als transparent und gerecht anstatt als willkürlich angesehen.