
Neue Technologien im Vertrieb – Effizienzgewinn oder zusätzliches Stresspotenzial?

Thomas Trilling

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 1 | Neue Technologie als Chance oder Risiko für den Vertrieb? | 139 |
| 1.1 | Technologie als Ursache für Stress | 141 |
| 1.2 | Stress als Performance-Killer im Vertrieb | 142 |
| 2 | Vom Umgang mit der neuen Technik | 145 |
| 2.1 | Generationenwandel | 145 |
| 2.2 | Rollen- oder funktionspezifischer Stress im Vertrieb | 147 |
| 3 | Lösungsansätze | 150 |
| 3.1 | Lösungsansätze für den Betroffenen | 150 |
| 3.2 | Lösungsansätze für den Arbeitgeber | 152 |
| 4 | Fazit | 153 |
| | Literatur | 154 |

1 Neue Technologie als Chance oder Risiko für den Vertrieb?

Immer, wenn eine neue Technologie eingeführt wird, gibt es diejenigen, die in ihr Chancen und Möglichkeiten sehen, und diejenigen, für die in der Veränderung eine Bedrohung des Status quo besteht. Und Letztere haben den Stress mit der Veränderung, scheint es. Doch so einfach ist die Welt schon lange nicht mehr. Gewohnheiten und Verhaltensmuster, die

T. Trilling (✉)

Mercuri International Deutschland GmbH, Theodor-Hellmich-Straße 8, 40667 Meerbusch,
Deutschland

E-Mail: thomas.trilling@mercuri.de

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

L. Binckebanck, R. Elste (Hrsg.), *Digitalisierung im Vertrieb*,

DOI 10.1007/978-3-658-05054-2_8

139

vor 20 Jahren noch die Ausnahme waren, bestimmen den Umgang mit Technologie und das Stressniveau in den kommenden Jahren.

Welchen Einfluss die Technologie auf den Vertriebsalltag mittlerweile gewonnen hat, wissen vor allem die ca. 50-Jährigen genau. Ende der 1980er Jahre war es in Unternehmen noch üblich, handschriftlich Bestellungen vom eingesandten Durchschlagpapier manuell zu erfassen und in der Logistik mit Lochkarten zu verarbeiten. Ein Verkäufer war im Außendienst nicht zu erreichen, denn das Mobiltelefon war noch nicht erfunden. Die ganz wichtigen Nachrichten bekam man unterwegs sogar vom Kunden übermittelt („Ihre Kollegin hat angerufen. Bitte rufen Sie Ihr Büro an. Es ist dringend!“). Zehn Jahre später waren Faxgeräte das Nonplusultra, sodass der Außendienst in Poststellen oder Kiosken seine Umsatzberichte tagesaktuell verschicken musste. Ein Szenario, das sich junge Verkäufer kaum noch vorstellen können. Jede Technologie hat die Arbeit im Vertrieb zugunsten der Kunden verändert und dabei die Taktfrequenz der Aktivitäten und die Informationsdichte für das Verkaufspersonal erhöht.

Der „German Digitalization Consumer Report 2014“ listet folgende Kennzahlen auf, die einen deutlichen Trend zeigen (Von der Esche und Henning-Thurau 2014):

- 35% der Geschäftskorrespondenz in Deutschland ist bereits digital,
- für 39% aller Einkaufsentscheidungen ist die digitale Mund-zu-Mund-Propaganda, zum Beispiel durch Produkttests oder Einträge in sozialen Netzwerken, bereits entscheidender als die traditionelle, persönliche Beratung,
- 41% aller entscheidungsrelevanten Information werden digital erhoben.

Inwieweit hat die technologische Entwicklung Einfluss auf den Vertriebsalltag und das Stressniveau? Ein Beispiel: Der Verkaufsleiter eines international tätigen Anlagenbauers schaut direkt nach dem Aufwachen auf sein Smartphone, um zu prüfen, ob Nachrichten aus Asien und Nahost eingegangen sind. Ein kurzer Blick reicht, um fünf wichtige Mails von seinen Projektleitern zu erkennen, der Rest ist Werbung. Mit Rücksicht auf seine Familie widersteht er der Neugier, die Mails direkt zu lesen. Doch noch vor der Abfahrt ins Büro schaltet er seinen Tablet-PC ein, liest bei einer hastigen Tasse Kaffee alle wichtigen Mails und hört die Nachrichten seiner Mailbox ab. Ein wichtiges Projekt ist kritisch und erfordert sein sofortiges Handeln. Während seine Gedanken bereits um mögliche Optionen kreisen, informiert er sich wie jeden Tag im Vertriebsinformationssystem über die Verkaufszahlen der zwei Geschäftsbereiche sowie des Online-Shops und der Ersatzteilverkäufe. Die Zahlen liegen immer noch unter Vorjahres- und Planwerten. Ein weiterer Blick in die To-do-Liste zeigt 15 Aufgaben für den heutigen Tag, zwei interne Termine, eine Telefon- und eine Videokonferenz sowie ein Webmeeting. „Wann soll ich mich bloß um das kritische Projekt kümmern?“, schießt es ihm durch den Kopf. Und ganz nebenbei fällt der Blick auf acht neue Nachrichten aus seiner Sportgruppe bei WhatsApp. Die Mitteilungen bei den sozialen Netzwerken, über die er auch wichtige Neuigkeiten von Kunden erfährt, beachtet er nicht weiter. Xing, LinkedIn, Twitter und auch Facebook müssen bis zur Mittagspause oder länger warten. Es ist gerade 7:30 Uhr, das Wohnhaus noch nicht

verlassen, und der Tag ist wie jeder andere bereits voll „durchgetaktet“. Am Abend steht er wie so oft vor der Entscheidung, länger zu arbeiten, um die offenen To-dos zu reduzieren oder seine Familie bzw. seine Freunde aus der Sportgruppe zu sehen.

Das Beispiel legt nahe, dass die Effizienz im Vertrieb durch die Nutzung neuer technischer Möglichkeiten zur schnellen Kommunikation und Datenanalyse gestiegen ist. Die Frage ist, ob und wenn ja unter welchen Bedingungen damit eine Erhöhung des Stressniveaus einhergeht und welche Folgen das hat.

1.1 Technologie als Ursache für Stress

Die eigentliche Aufgabe des Stressmechanismus ist es, das Überleben einer Spezies im evolutionären Prozess sicherzustellen. Dazu ist es erforderlich, mögliche Bedrohungen schnell zu erkennen und darauf mit Kampf oder Flucht zu reagieren („Fight-or-Flight-Response“, McCarty 2000) und dem Organismus die dafür notwendige Energie zur Verfügung zu stellen (Bamberger 2007). Gleichzeitig hat Stress auch Auswirkung auf das Kommunikationsverhalten, insbesondere auf die Körpersprache, Mimik und Gestik.

„Stress ist die Reaktion des Körpers auf eine tatsächliche oder potenzielle Bedrohung, wie z. B. Ärgernisse, Zeitdruck oder Überforderung. Wohl auch deswegen wird bei der im Vertrieb herrschenden Leistungsorientierung Stress oft als Zeichen von Schwäche stigmatisiert. Zudem 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“ (Trilling 2013, S. 405).

- Stress entsteht durch die individuelle Bewertung einer Situation (vgl. Abb. 1). Jedes Mal, wenn ein Verkäufer eine Situation als störend, ärgerlich oder belastend empfindet oder bloß an ein aktuelles bzw. potenzielles Ärgernis denkt oder darüber spricht, wird der Stressmechanismus für ca. 15 min aktiviert.

Damit es nicht zu einem über den Tag kontinuierlichen Anstieg des Stressniveaus kommt, ist eine als positiv und bereichernd empfundene Umgebung in Verbindung mit der Fähigkeit, konsequent und schnell in Lösungen zu denken, erforderlich. Das Ergebnis sind mentale Ruhepausen, die Zeiten des bewussten „Nicht-Nachdenkens“ über potenziell belastende Faktoren umschreiben.

Doch das mit der Nutzung neuer Technologien einhergehende Kommunikationsverhalten erschwert die Entstehung solcher Ruhepausen: Die Anzahl der potenziell belastenden Informationen ist erhöht, der Zeitraum bis zum nächsten Informationseingang ist reduziert und die Komplexität durch unterschiedliche Medien nimmt zu.

Darüber hinaus entwickelt sich in der jüngeren Generation ein neuer Stressor, der erforderliche Ruhephasen fast unmöglich macht: „Fear of Missing Out“, kurz FOMO. Darunter wird die Angst verstanden, nicht alle relevanten Informationen mitzubekommen und etwas zu verpassen (Houston 2012).

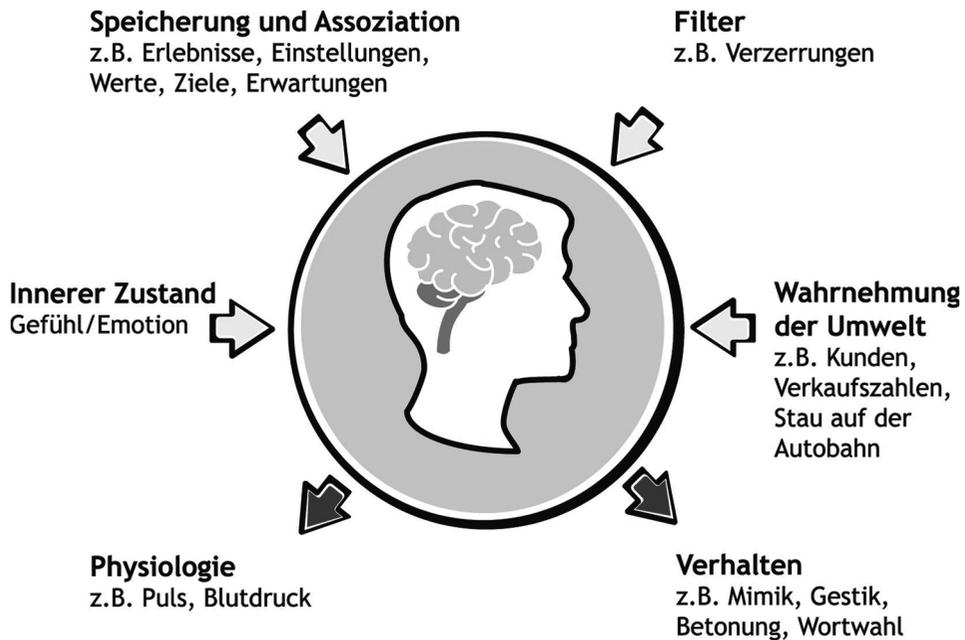


Abb. 1 Stress entsteht durch die individuelle Bewertung einer Situation. (Quelle: In Anlehnung an Grochowiak 1999)

Hinzu kommen die „normalen“ Stressoren bzw. Stressauslöser im Vertrieb wie harte Preisverhandlungen mit Kunden, schwer erfüllbare Vertriebsziele, ständiger Zeit- und Termindruck, das Verkraften von Misserfolgen oder der Stau auf der Autobahn und vieles mehr. „Besonders schwierig wird es, wenn die Gedanken um Ärgernisse kreisen oder in Problemen festhängen bzw. keine Zeit zum Abschalten bleibt. Dahinter liegen oft fundamentale Themen: die Sorge um Karriere, den Arbeitsplatz oder die Familie“ (Trilling 2013, S. 405).

- ▶ Es wird immer anspruchsvoller, sich auf die sich schnell ändernden Umstände einzustellen, dabei stets im „Lösungsmodus“ zu bleiben und sich mentale Ruhepausen zu gönnen. Mit anderen Worten: Es ist davon auszugehen, dass die Effizienz im Vertrieb um den Preis eines erhöhten Stressniveaus gestiegen ist. Doch welche Folgen hat das für Arbeits- und Lebensqualität?

1.2 Stress als Performance-Killer im Vertrieb

Es ist selbstverständlich, dass derjenige leistungsfähig ist, der über eine gute Gesundheit verfügt. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert Gesundheit als den Zustand „vollkommenen körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens“ (Oetting 2006,

S. 14). Nach dieser Definition ist nur derjenige gesund und vollständig leistungsfähig, der über ein geringes Stressniveau verfügt.

- ▶ Dennoch wird die Bedeutung des Themas für den Vertrieb oft unterschätzt oder sogar aktiv verdrängt.

Selbst erfahrene und erfolgreiche Verkäufer sind der Ansicht, dass Stress nur eine geringe Auswirkung auf Ausstrahlung, Überzeugungskraft und Leistungsfähigkeit hat und sie diese, falls doch vorhanden, überspielen können. Schließlich sollen vor allem Kunden nichts von der mentalen Verfassung des Verkäufers merken. Tatsächlich ist es jedoch so, dass das Stressniveau *immer* Einfluss auf Mimik, Gestik und Wortwahl hat – kurzum: auf Ausstrahlung und Überzeugungskraft des Verkäufers, und dass dies auch oft vom Kunden sogar bewusst bemerkt wird, auch wenn er dem Verkäufer selten etwas über ein „Störgefühl“ zurückmeldet.

Unmittelbare Wirkung

Ein kurzer Blick auf das Smartphone reicht bereits aus, um eine neue Information als „Bedrohung“ bzw. Ärgernis zu erkennen. Die unmittelbaren und sich der willentlichen Kontrolle weitestgehend entziehenden Reaktionen sind z. B. ein Heraufziehen der Augenbrauen, das Verengen der Pupillen und/oder ein Zusammenpressen der Lippen. Zudem werden die Gedanken von der Neuigkeit für mehrere Sekunden abgelenkt. Alles hat Einfluss auf ein bevorstehendes oder schlimmer noch, ein laufendes Gespräch.

Kurzfristige Wirkung

Je höher das Stressniveau wird, desto eher werden die ersten, zum Teil kleinen Symptome spürbar. So sind es zunächst Verhaltensauffälligkeiten, wie Gereiztheit, Müdigkeit oder Konzentrationsschwierigkeiten, die einem selbst oder der Umwelt auffallen. Darüber hinaus ist es das immer wiederkehrende Denken und Reden in Problemen, Schwierigkeiten, Belastungen und Ärgernissen, die sich negativ auf die eigene Motivation und die des Umfeldes auswirken. Während dann der Genuss von Alkohol oder die Einnahme von Medikamenten lediglich die Symptome ausblendet, können regelmäßige Erholungsphasen (Sport oder Entspannungsübungen) das Stressniveau zumindest zeitweilig absenken.

Mittel- und langfristige Wirkung

Durch ein ständig überhöhtes Stressniveau entwickeln sich mit der Zeit Symptome, die nicht mehr als Kleinigkeit abgetan werden können und eine medizinische Behandlung erforderlich machen.

- ▶ Es ist davon auszugehen, dass ca. 80 % aller Erkrankungen durch Stress ausgelöst oder beeinflusst werden und über 60 % aller Arztbesuche auf Stress zurückzuführen sind (Bittner und Koepchen 2006). Im Jahr 2012 waren in Deutschland 53 Millionen Krankentage auf Stress zurückzuführen (Lohmann-Haislah 2012).

Wer aufgrund des Stresses schlecht ein- und/oder nicht durchschläft, keine Erholungspausen hat oder schnell erkältet ist, wird über kurz oder lang in seiner gesamten Leistungsfähigkeit signifikant nachlassen und erst in der Statistik wird erfasst, wenn er zum Arzt geht und eine Krankschreibung erhält. Zudem ist nachgewiesen, dass Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Diabetes, Tinnitus und sogar Krebs durch Stress ausgelöst werden können (Bittner und Koepchen 2006).

Zu beachten ist auch, dass die zuvor genannten Erholungsphasen allein keinen Einfluss darauf haben, wie ein Ärgernis in Zukunft bewertet wird – am nächsten Tag ist die Informationsflut schließlich wieder da. Die Konsequenz ist, dass die Wahrscheinlichkeit einer sich selbst verstärkenden Rückkopplung steigt: Stress erzeugt erneut Stress (vgl. Abb. 2).

Das bedeutet, dass Erholungsphasen nur kurzfristige Linderung schaffen, langfristig aber nicht den gewünschten Erfolg bringen. Fehlen hilfreiche innere Einstellungen, insbesondere im Hinblick auf den Umgang mit der neuen Technik, ist ein gezieltes Umdenken erforderlich, um etwas gegen den Stress zu unternehmen.

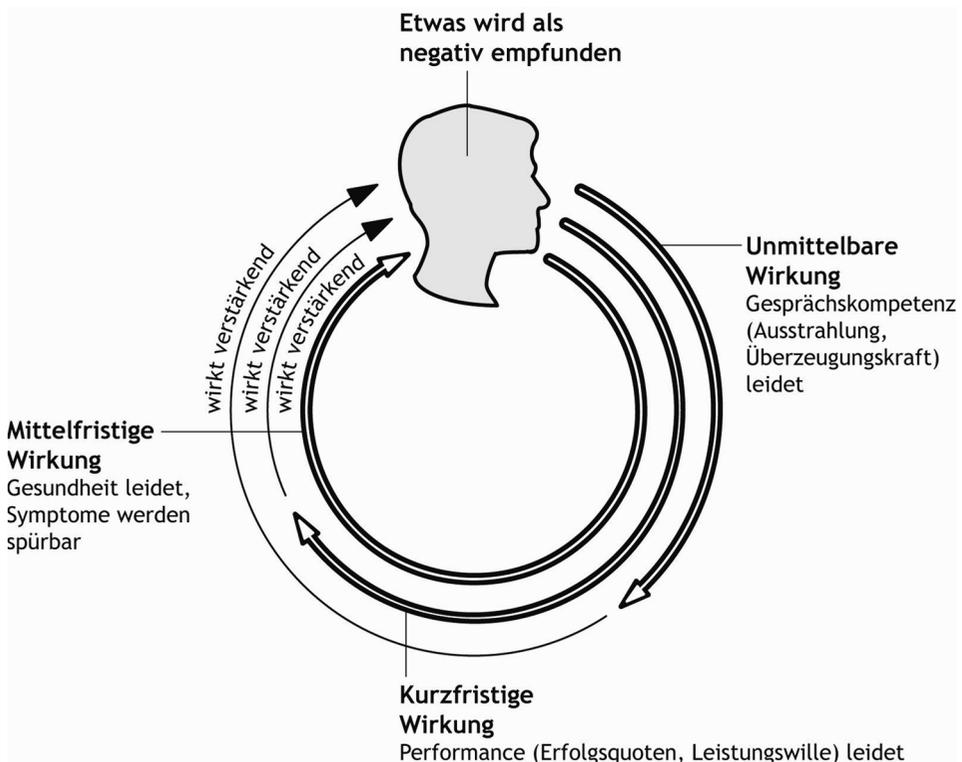


Abb. 2 Stress im Vertrieb als Regelkreis mit sich verstärkender Rückkopplung

2 Vom Umgang mit der neuen Technik

Wie schon ausgeführt, führt neue Technik einerseits zu einer höheren Informationsdichte und andererseits zu einer zunehmenden Komplexität. In diesem Kapitel wird der Frage nachgegangen, inwieweit ausgewählte Gruppen dabei Stress empfinden.

2.1 Generationenwandel

„Das Konzept der Generation dient dazu, das identitätsrelevante Zusammenspiel von Handeln, sozialen Beziehungen mit der Zugehörigkeit zu spezifischen demografischen Kohorten [...] oder des Erlebens historischer Ereignisse zu analysieren“ (Lüscher 2014, S. 91). Besonders bedeutsam ist bei dieser Definition der Begriff „identitäts-relevant“, der auf das Selbstverständnis der Generation abzielt und damit Rückschlüsse auf mögliche Stressoren ermöglicht.

Zurzeit sind drei Generationen auf dem Arbeitsmarkt aktiv. Die vierte Generation (Generation Z) wird in einigen Jahren mit weiter veränderten Einstellungsmustern auf den Arbeitsmarkt kommen.

Baby-Boomer und Generation X

Zu den Generationen, die den schnellen technologischen Wandel der letzten Jahre während des Berufslebens erfahren haben, zählen die sogenannten „Baby-Boomer“ mit den geburtenstarken Jahrgängen bis zur Mitte der 1960er Jahre sowie die Generation X oder auch Generation Golf genannt, deren Geburtsjahrgänge bis zur Mitte der 1970er Jahre reichen. Beide Generationen haben z. B. Mitte der 1990er Jahre miterlebt, wie E-Mails begannen, den Briefverkehr zu revolutionieren, und wie das Internet ausgebaut wurde.

Generation Y

Die nachfolgende Generation Y, unter der die Geburtsjahrgänge bis zum Ende der 1990er Jahre zusammengefasst werden, ist mit den sozialen Netzwerken wie XING (gegründet 2003 als OpenBC), LinkedIn (2003), Facebook (2004), StudiVZ (2005) oder Twitter (2006) sowie alternativen Kommunikationsplattformen wie Skype (2003) bereits frühzeitig, zum Teil im Teenageralter, in Kontakt gekommen. Begünstigt wurde die Entwicklung durch die rasante Verbreitung der Smartphones (z. B. das iPhone ab 2007). Für diese Generation ist es nun zum ersten Mal „normal“, sich mit Gleichaltrigen über Kurzmitteilungen anstatt über das Telefon oder sogar persönlich auszutauschen.

Generation Z

Mit der auch „Digital Natives“ genannten Generation wird die Gruppe der ab dem Jahr 2000 Geborenen den Arbeitsmarkt betreten. Sie wird teilweise schon in der Grundschule mit Smartphones ausgestattet. Daraus entstanden sind nicht nur andere Verhaltensmuster

der Kommunikation, sondern auch unvorstellbar große Mengen an Kurzmitteilungen, mit denen sich Schüler konfrontiert sehen.

So berichten drei zwölfjährige Schüler der sechsten Klasse eines Hamburger Gymnasiums davon, dass sich in einer Woche Urlaub über 5000 neue Nachrichten angesammelt haben, während der Weihnachtsferien sogar 10.000 Mitteilungen eingegangen seien bzw. täglich bis zu 500 Nachrichten eintreffen und sie das selbst „ganz schön heftig“ finden. „Ich kann es nicht haben, auch nur eine 1 auf meinem Display zu sehen“, berichtet ein Schüler. Er müsse dann sofort nachzuschauen, was sich hinter der Nachricht verbirgt, um nichts Wichtiges zu verpassen (Hörnlein 2014).

Von vier Kindern dieser Altersgruppe besitzen bereits drei ein Handy und sind ständig „on“. Auf die möglichen Konsequenzen des deswegen ausgelösten Stresses wird von mehreren Seiten hingewiesen: Aufmerksamkeitsdefizite, Konzentrationsschwäche, Depression, Ängste, um nur einige zu nennen (Rowan 2014).

Während bis zur Generation X, also die derzeit Über-40-Jährigen versuchen, der täglichen E-Mail-Flut Herr zu werden, und sich sozialen Netzen oftmals noch verweigern, können innerhalb der Generationen Y und Z neue Stressoren beobachtet werden. Die Angst, etwas zu verpassen (Fear of Missing Out, FOMO) führt in internen Besprechungen mit Vorgesetzten und Kollegen genauso wie bei externen Treffen mit Kunden bereits heute dazu, dass es jüngere Vertriebsmitarbeiter als völlig normal erachten, in ihren Smartphones den Eingang verschiedenster Informationen während des laufenden Gesprächs zu prüfen und mit Kurzmitteilungen zu antworten. So scheint es für manche Vertriebsmitarbeiter auch schon normal zu sein, sich auf Vertriebstagungen während der laufenden Veranstaltung via WhatsApp über das laufende Programm auszutauschen. Im Bewusstsein, sich gegen Verhaltensmuster einer ganzen Generation nur schwerlich stemmen zu können, ist es gut denkbar, dass solche Mechanismen z. B. in Kürze als Standard zur Aktivierung von Teilnehmern bei Großveranstaltungen eingesetzt werden.

Doch es ist auch möglich, dass sich aus der Generation Z völlig neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit entwickeln. „Es kommt eine spannende Arbeitswelt auf uns zu, [...] denn die Generation Z sieht sich als digitaler Entrepreneur mit dem Ziel der persönlichen Einkommens- und Lebenslustmaximierung. Dafür ist sie auch bereit, manchmal hart zu arbeiten – aber möglichst nicht am Wochenende“ (Scholz 2012).

Eine Befragung von über 200 im Vertrieb tätigen Personen von Mercuri International scheint generationspezifische Unterschiede hinsichtlich der Belastung durch den Umgang mit Medien im Vertrieb zu bestätigen (Trilling 2014): 33,9% aus der Generation X und nur 23,3% aus der Generation Y empfinden das Erhalten und Lesen von vielen E-Mails am Tag als häufige oder dauernde Belastung.

Mit Sicherheit werden wir in zehn bis 20 Jahren wiederum ein durch weiterentwickelte Technik verändertes Bild im Vertrieb haben. So lässt Google derzeit eine Flotte von 100 vollständig autark fahrenden Autos bauen (Hamann et al. 2014). Wird diese Vision Realität, könnte ein Außendienstler die Fahrzeit möglicherweise produktiv und entspannt nutzen, während er vom Computerprogramm gefahren wird.

Jedoch sind auch andere, stressfördernde Szenarien denkbar. Computer haben mittlerweile die Fähigkeit erworben, komplexe Texte bzw. Sprache zu verstehen und darauf entsprechend zu reagieren. „Siri“, die auf dem iPhone von Apple installierte sprechende Assistenzfunktion, ist da erst der Anfang. Bislang blieb die Welt der Computer auf „Wenn-dann“-Muster beschränkt. Ein neuer, alphabetisierter Computer namens Watson, der unstrukturierte Texte verstehen kann, schaffte es 2011 ins Finale der US-Fernsehshow „Jeopardy“. Seitdem wurde er weiterentwickelt. „Ein amerikanischer Krankenversicherer nutzt ihn bereits, um zu überprüfen, ob die Ärzte mit ihren Therapien alles richtig machen. [...] Nach dem Medizinstudium hat sich Watson zur Auflockerung die Handbücher diverser Handys reingezogen und die Vertragsbedingungen eines Mobilfunkkonzerns verinnerlicht. In der Testversion funktioniert er als Kundenbetreuer schon. [...] Ähnliche IBM-Lösungen gibt es für Banken, denen Watson Kontoeröffnungen und die Vergabe von Kleinkrediten abnehmen kann“ (Pletter 2014, S. 20). Es scheint nur eine Frage der Zeit, bis Rechner darüber bestimmen, welche Menschen welche Arbeit machen dürfen. Dem Online-Kunden antwortet in Zukunft immer häufiger eine Maschine anstatt eines Menschen. Sie kann unzählige Chats gleichzeitig bedienen und macht sich dabei keine Gedanken um Motivation und Arbeitszeit – zumindest noch nicht.

Welchen Einfluss diese Entwicklung auf den persönlichen Verkauf haben wird, bleibt abzuwarten. Fest steht, komplexe Verkaufssituationen sind nicht notwendigerweise ein permanenter Schutz gegen die Technisierung. Es scheint nur eine Frage der Zeit, bis die ersten dialogfähigen Verkaufscomputer auf den Markt kommen – schließlich ist mit ihnen eine Menge Geld zu verdienen. Dann käme auch für viele Vertriebsfunktionen der Stressor der „Existenzangst“ hinzu.

2.2 Rollen- oder funktionsspezifischer Stress im Vertrieb

Mit unterschiedlichen Rollen oder Funktionen im Vertrieb verändern sich der Umgang und die Nutzung von neuen Technologien.

Führungskräfte

Es ist offensichtlich, dass Führungskräfte, die durch die Unterstützung einer Assistenz vor einem Großteil der Informationsflut abgeschirmt werden können, einen Vorteil gegenüber anderen Mitarbeitern haben. Dennoch, gerade durch das Einkopieren der Vertriebsverantwortlichen in Mails aus allen Unternehmensbereichen ist es nicht ungewöhnlich, dass eine fast unüberschaubare Anzahl von Nachrichten eingeht und durch die Nutzung von Smartphones überall und jederzeit verfügbar ist. Eine Informationsflut, bei der jeder Versuch einer vollständigen Erfassung, geschweige denn einer Eingruppierung in wichtig und/oder dringend, eine Assistenz alleine auslasten würde. „Die Unternehmensberatung Bain & Company hat die Arbeitsabläufe von 17 Konzernen untersucht und festgestellt, dass eine durchschnittliche Führungskraft 30.000 Emails pro Jahr erhält und 21 h pro Woche in

Meetings sitzt. Jeder Meeting-Teilnehmer wiederum verschickt während der Sitzung vor lauter Langeweile vier bis sechs Mails je Stunde“ (Welzer 2014, S. 22 f.).

So gehen Vertriebsverantwortliche in der Praxis sehr pragmatisch vor. Aussagen wie „alles, was länger ist als fünf Zeilen oder Mails, in denen ich nur in CC aufgeführt werde, lese ich erst gar nicht“, sind an der Tagesordnung. Bewusstes Ignorieren hilft als Schutz vor zusätzlichem Stress, ist jedoch einer strukturierten und fundierten Entscheidungsfindung sicher nicht förderlich.

Trotz allem Pragmatismus fühlen sich 37,3% aller befragten Führungskräfte und 24,3% aller übrigen Vertriebsmitarbeiter laut der bereits zitierten Mercuri-Studie häufig oder sogar andauernd durch zu viele E-Mails gestresst. Die Forderung nach ständiger Erreichbarkeit stresst beide Gruppen mit 30,1 und 29,4% in etwa gleich stark.

Die neuesten Ideen für die Weiterentwicklung von Enterprise Social Software postulieren einen signifikanten Produktivitätsschritt durch eine Null-E-Mail-Firma durch eine optimale Ausnutzung der vorhandenen Kommunikationsmöglichkeiten. So sagte der ehemalige französische Wirtschaftsminister und derzeitige Vorstandsvorsitzende von ATOS, Thierry Breton bereits vor drei Jahren „Our ambition is to be a ‚zero E-Mail‘ company within three years“ (ATOS 2014a, S. 8). Auch wenn das anspruchsvolle Ziel von „Null“ noch nicht erreicht ist, kann sich das heutige Ergebnis sehen lassen: Die E-Mail-Bearbeitungszeit konnte um 25%, die daraus resultierenden Arbeitsunterbrechungen und Überlastungen um 60% reduziert werden. Weitere 220 Initiativen verfolgen weiterhin das Ziel der „zero E-Mail“ company (ATOS 2014b).

Wir können also zuversichtlich sein, dass der technologische Fortschritt die Kommunikation in Unternehmen vereinfachen wird. Das Stresspotenzial liegt dann nach wie vor in wenig hilfreichen inneren Einstellungen und in der Transparenz der Unternehmensdaten. Sie beschleunigen zwar Entscheidungsprozesse und ermöglichen schnelles Agieren, machen jedoch ebenso schnell Fehlentscheidungen deutlich, was für Führungskräfte einen signifikanten Stressor darstellt.

Außendienst

Mobile CRM-Lösungen haben längst die Kundenkartei im Kofferraum abgelöst. Auf die Schnelle sind alle Daten des Kunden ebenso verfügbar wie die erforderlichen digitalen verkaufsunterstützenden Materialien. Eine optimale Vorbereitung auf Kundentermine scheint möglich, wenn die dafür erforderliche Zeit vorhanden ist und auch genutzt wird.

Doch wie entsteht der Stress mit mobilen Endgeräten im Außendienst? Die Haupttreiber für Stress sind einerseits das Gefühl von Kontrollverlust und das Streben nach Perfektion, andererseits sind es gestiegene Kundenerwartungen hinsichtlich der „Response-Time“.

Je stärker die Abhängigkeit von einer internetbasierten mobilen Lösung, desto größer wird der Stress, wenn die Anwendung z. B. aufgrund von nicht vorhandener oder schlechter Datenverbindung nicht oder nicht vollständig eingesetzt werden kann und ein Kundentermin deswegen suboptimal verläuft. Ärger über die Technik in Verbindung mit Sorge vor Imageverlust beim Kunden führt schnell zu emotionalen Reaktionen im gesamten Team. Belastend wirkt auch die Befürchtung, der „gläserne“ Mitarbeiter zu sein. Jederzeit nach-

vollziehbare Touren, Gesprächsprotokolle und Aktivitätsreports schränken den Freiraum des Außendienstlers massiv ein. Die Angst, Fehler zu machen und den eigenen Anforderungen bzw. denen der Vorgesetzten oder Kunden nicht zu genügen, ist der bereits zitierten Mercuri-Studie zufolge mit ca. 78,2 % bei allen Befragten der größte Stressor überhaupt.

„Je stärker der Hang zur Perfektion ausgeprägt ist, desto größer ist oftmals die Neigung, seine Aufmerksamkeit auf die Dinge zu lenken, die noch bis zur Perfektion fehlen“ (Trilling 2012, S. 109). Das Gefühl, am Tag zwar viel geschafft, aber dennoch nicht fertig geworden zu sein, lässt das Stressniveau als unterschwellige Belastung auf hohem Niveau verharren.

Unterstützt wird das Ergebnis durch eine wissenschaftliche Studie des Stockholmer Karolinska-Instituts, die bei 150 Managern durchgeführt wurde, die länger als drei Monate aufgrund von Stress aus dem Arbeitsprozess ausscheiden mussten. Die Forscher kamen zu der Erkenntnis, dass alle Betroffenen gemeinsam hatten, hart gearbeitet zu haben, ehrgeizig und leistungsorientiert zu sein und schlecht „nein“ sagen zu können. Sie waren selten oder nie mit dem zufrieden, was sie geleistet hatten, und arbeiteten deshalb noch härter (Kleinschmidt 2007). „Das sind durchaus Eigenschaften, die auf viele Vertriebsmitarbeiter und -manager zutreffen und gemeinhin mit Leistungs- oder Kundenorientierung beschrieben werden.“ (Trilling 2012, S. 32).

Das Ziel, den eigenen Anforderungen hinsichtlich Kundenzufriedenheit und Zielerreichung gerecht zu werden, birgt in Verbindung mit der erhöhten Informationsdichte ein enormes Stresspotenzial. Wie bei den Vertriebsmanagern ist daher bei vielen Außendienstlern das bewusste Ausblenden von Informationen, die Verweigerung bzw. mangelnde Veränderungsbereitschaft leider das Mittel der Wahl, um Stress durch die Nutzung neuer Technologie im Vertrieb so lange wie möglich zu vermeiden.

Innendienst

Der klassische Innendienst hat nach wie vor Telefon und E-Mail, häufig auch noch das Faxgerät als berufliche Kommunikationsmittel. Demzufolge hat sich in den letzten Jahren an den typischen Stressoren nicht viel geändert.

68,2% aller befragten Innendienstmitarbeiter beklagen in der Mercuri-Studie eine Stressbelastung durch erforderliche Überstunden. Mit 45,5% empfindet es fast jeder zweite Innendienstmitarbeiter als stressig, mehr als eine Aufgabe gleichzeitig erledigen zu müssen. 31,8% fühlen sich durch zu viele E-Mails gestresst.

Wenn es gelingt, mit neuen Medien die Kundenkommunikation im Innendienst strukturierter zu organisieren, wird es möglich sein, die Stressbelastung hier zu reduzieren. Einen guten Ansatz scheint derzeit ein Spin-off der Universität St. Gallen zu bieten. Mit dieser Geschäftsidee können Kunden über die eigenen mobilen Endgeräte oder die Internetseite feste Rückrufzeiten schnell und einfach vereinbaren (www.serviceocean.com), was die Bearbeitung gleichzeitiger Vorgänge reduzieren würde. Es bleibt zu hoffen, dass der Vertriebsinnendienst in Zukunft stärkere Berücksichtigung bei der Integration solcher innovativen Möglichkeiten findet und nicht die Übernahme der gesamten Tätigkeit durch computergesteuerte Systeme à la „Watson“ das Ergebnis des Prozesses darstellt.

3 Lösungsansätze

Das Ignorieren von potenziellen Stressoren ist sicher ein sehr effizienter, wenn auch ein wenig professioneller Weg, um mögliche Belastungen gar nicht erst entstehen zu lassen. Deswegen ist es sinnvoll, weitere Möglichkeiten der Stressvermeidung und Stressbewältigung in Betracht zu ziehen.

Im Wesentlichen sind vier Gruppen von Stressoren relevant:

1. Zu viele Informationen, die auf zu vielen unterschiedlichen Kanälen eintreffen und die hinsichtlich ihrer Relevanz bewertet werden müssen,
2. Steigerung der Transparenz der eigenen Entscheidungen und Handlungen (und damit verbunden das Streben nach Perfektion bzw. die Angst vor aufgedeckten Misserfolgen),
3. die Abhängigkeit von der Technik (und damit verbundenem Kontrollverlust) sowie
4. der generationenspezifische Umgang mit neuer Technologie im direkten Zusammentreffen unterschiedlicher Ansichten.

3.1 Lösungsansätze für den Betroffenen

Um sich diesen Themen vollumfänglich zu stellen, ist weiterführende Literatur oder ein Coaching durch geeignete Stellen ratsam, denn die menschliche Persönlichkeit hat so viele Facetten, dass Hinweise an dieser Stelle nur allgemeiner Natur sein können.

Unterschiedliche Motivationssysteme und das richtige Ziel

Der Umgang mit eintreffenden Informationen ist im Vertrieb neben der menschlichen Neugierde vor allem durch das Streben nach Kundenorientierung bzw. nach professioneller Leistung beeinflusst. Befragt man Verkäufer, warum sie ihre Arbeit beim Erhalt einer Mail sofort unterbrechen, in Meetings in sozialen Netzwerken surfen oder E-Mails bearbeiten, erhält man Antworten, die auf Unterschieden im Motivationssystem basieren.

Wer durch eine „Hin-zu-Motivation“ angetrieben wird, sieht z. B. die Chance, neue Aufträge zu generieren, effizienter zu sein, besser als der Mitbewerber zu sein, den Kunden zufrieden zu machen. Wer eher durch eine „Weg-von-Motivation“ angetrieben wird, spricht dann eher davon, dass der Auftrag nicht an die Konkurrenz verloren gehen dürfe, der Kunde nicht abspringen soll oder der Chef keinen Grund zur Beanstandung haben soll. Beide Motivatoren sind gleichwertig. Wer sich also neue, zur Stressreduktion geeignete Verhaltensmuster aneignen will, sollte sich im Klaren darüber sein, was ihn am stärksten motiviert. Viele Veränderungsbemühungen scheitern, weil das selbst gesteckte Ziel wenig hilfreich für das eigene Motivationssystem formuliert ist und damit die erforderliche Ausdauer auf der Strecke bleibt.

JOMO anstatt FOMO

„Joy of Missing Out“ anstatt „Fear of Missing Out“ lautet die Alternative zum Drang, ständig online zu sein. Wer das Smartphone mal bewusst abschaltet und seine Konzentration während dieser Zeit auf andere Dinge richtet, wird bald feststellen, dass nichts wirklich Schlimmes passiert. Natürlich gibt es immer Menschen, die unmittelbar nach dem Verschicken einer Mail den Empfänger anrufen, um mit ihm darüber zu sprechen und ihm bei Nichterreichen eine neue Nachricht schicken. Und vielleicht wird dieses Verhalten mit der Generation Z auf Kunden- und Verkäuferseite in einigen Jahren häufiger zu beobachten sein. Doch zurzeit ist es (noch) die Regel, dass Kunden und auch Kollegen Verständnis dafür haben, wenn sie nicht sofort eine Antwort auf die gesendete Nachricht erhalten.

Wichtig sind jedoch zwei Dinge: Zum einen ist es erforderlich, das Ausbleiben von Konsequenzen wahrzunehmen und bewusst zu erleben. Zum anderen ist es notwendig, sich ein Ritual während der Arbeitszeit zu schaffen. Es einmalig zu versuchen, reicht für die Etablierung einer Gewohnheit nicht. Hilfreich ist es, in einem anderen Kontext zu üben: Wer sein Smartphone beim Zusammensein mit Freunden (als „JOMO-Event“) abschalten kann, der kann sein Verhalten auch bei der Arbeit leichter steuern.

Prinzipien für den effektiven Umgang mit Nachrichten

Je mehr Nachrichten gesendet werden, desto mehr Antworten müssen geschrieben und gelesen werden. Für ein niedrigeres Stressniveau und eine gute Beziehung zu Kunden oder Kollegen und ist es ratsam, wieder mehr miteinander zu reden und ein Thema gemeinsam während der Arbeitszeit direkt zu besprechen, anstatt mehrere digitale Dialoge mit vielen „Gesprächs“ partnern zu unterschiedlichen Themen gleichzeitig zu führen. Auch ist es wichtig, Verantwortung für sein Handeln zu übernehmen. Wer seine Kollegen nach 20:00 Uhr mit E-Mails auf Trab hält, um seinem eigenen Drang nach Perfektionismus nachzukommen, die Verantwortung für ein Thema auf mehrere Schultern verteilen will („Ich habe es euch ja schließlich rechtzeitig mitgeteilt.“) oder einfach nur Anerkennung für seinen späten Einsatz erwartet, braucht sich nicht zu wundern, wenn alle nicht zur Ruhe kommen. Darüber hinaus gilt:

- Wenn Sie eine E-Mail lesen, werden Sie sofort aktiv, wenn die erforderliche Aktivität weniger als zwei Minuten dauert. Das heißt, löschen, delegieren, speichern oder terminieren, um sie später zu bearbeiten.
- Nutzen Sie nur dann CC, wenn Sie von der betreffenden Person dazu aufgefordert wurden – alles andere ist Spam.
- Nutzen Sie vor allem soziale Netzwerke während der Arbeitszeit mit Augenmaß – dabei geht es nicht nur um die Arbeitszeit oder die Art der verbreiteten Information (Bös 2009), es geht vielmehr darum, für andere ein bewusstes Zeichen zu setzen. Ein bekanntes deutsches Unternehmen hat dazu zum Beispiel die Regel ausgegeben „Wenn ich im Meeting bin, bin ich im Meeting.“

Wenn etwas nicht zu ändern ist: Transparenz und Abhängigkeit von der Technik

Was hilft es schon, sich über Dinge aufzuregen, die man nicht ändern kann? Nichts. Dennoch, geredet wird über solche Themen viel. Doch anstatt „Dampf abzulassen“, wird das Stressniveau noch einmal richtig erhöht.

Eine gute Methode, mit erhöhter Transparenz (und z. B. der damit verbundenen Angst vor Imageverlust oder Jobverlust) besser klarzukommen, ist, die belastende Situation als Training für das eigene Selbstbewusstsein zu begreifen. Denn oftmals ist es keine reale Bedrohung, die den Stress auslöst, sondern der bloße Gedanke an ein potenzielles, gedachtes, vielleicht sogar unwahrscheinliches Szenario. Wenn Sie also zu sich selbst sagen können: „Ich kann das nicht ändern. Ich mache das Beste daraus. Ich trainiere in der Situation, wie ich zum Beispiel gelassener werde, dass ich mir keine Gedanken über ungelegte Eier mache etc.“, dann haben Sie gute Chancen, Ihr Stressniveau zu reduzieren. Darüber hinaus ist es hilfreich, sein Selbstbewusstsein gezielt zu trainieren, indem die eigene Aufmerksamkeit bewusst auf Stärken und Erfolgserlebnisse gelenkt wird.

Treffen der Generationen

Wenn sich Angehörige der Generationen X auf der einen und der Generationen Y/Z auf der anderen Seite begegnen, ist es leicht, über das Verhalten des jeweils anderen den Kopf zu schütteln. Wer jedoch das Verhalten eines anderen Menschen mit dem eigenen Wertmaßstab beurteilt, leistet Spannungen und Konflikten schnell Vorschub.

Es geht nun darum, Verständnis für die Situation des anderen, für dessen Sicht der Dinge zu entwickeln. Darüber hinaus ist es sinnvoll, Regeln für den Umgang mit neuer Technologie im Unternehmen einzuführen und auch mit gutem Beispiel voranzugehen. In einem Seminar begleitete kürzlich der Vorgesetzte eines Verkaufsteams den ersten Vormittag als Teilnehmer. Jedoch tippte er bereits nach kurzer Zeit auf seinem Smartphone herum und verließ kurz danach den Raum. Das Signal an die Gruppe war eindeutig: Es gibt Wichtigeres als euch. Ein Teilnehmer brachte es auf den Punkt, kaum war die Tür geschlossen: „Schlecht vorbereitet, der Gute!“

3.2 Lösungsansätze für den Arbeitgeber

Welche Möglichkeiten haben Unternehmen, die Stressbelastung im Vertrieb zu reduzieren?

Organisatorische Ebene

Seit einiger Zeit schalten einige deutsche Unternehmen die Weiterleitung von E-Mails an Mitarbeiter ab einer bestimmten Uhrzeit ab – Manager natürlich ausgenommen. Letztere verpflichten sich dagegen, keine Mails mehr an Mitarbeiter nach Dienstschluss, am Wochenende oder im Urlaub zu schicken. Ein Konzern geht jetzt noch weiter: „Daimler löscht auf Wunsch dienstliche Mails im Urlaub“, war kürzlich in der Zeitung zu lesen (Welt Kompakt 2014).

Führung

Wie schon angesprochen, ist es erforderlich, im Umgang mit neuer Technik ein Vorbild zu sein. Das gilt selbstverständlich auch für die Auswertungsmöglichkeiten der Vertriebsaktivitäten. Wer das Gefühl hat, vom Arbeitgeber auf Schritt und Tritt kontrolliert zu werden, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit ein erhöhtes Stressniveau haben (z. B. aus Angst davor, Fehler zu machen). Einsatz mit Augenmaß ist hier gefragt.

Training und Coaching

Vielen Mitarbeitern ist die Auswirkung eines erhöhten Stressniveaus auf Ausstrahlung, Überzeugungskraft, Leistungsfähigkeit und Gesundheit nicht bewusst. Gezielte Maßnahmen im Vertrieb sind eine gute Möglichkeit, etwas für die Vertriebskultur, die Bindung von Mitarbeitern und die nachhaltige Geschäftsentwicklung zu tun.

4 Fazit

Durch den Einsatz neuer Technologie ist die Effizienz im Vertrieb in vielen Fällen gestiegen. Sie hat jedoch dazu beigetragen, dass viel unnötige Kommunikation produziert wird und sich zusätzlich zu den bisherigen Stressoren im Vertrieb weitere, wenig hilfreiche Verhaltensmuster etabliert haben. Die Ursachen für ein erhöhtes Stressniveau liegen in

- einer zunehmenden Anzahl von Informationen, die hinsichtlich ihrer Relevanz beurteilt und anschließend zur Zufriedenheit aller Beteiligten bearbeitet werden sollen,
- einer zunehmenden Komplexität,
- einer gestiegenen Transparenz sowie
- einem geänderten Verhalten („FOMO“) im Umgang mit den neuen technologischen Möglichkeiten.

Die Verantwortung auf den Privatbereich zu verlagern, wie es einzelne Vertriebsleiter im Gespräch fordern, ist genauso nachvollziehbar wie die gesellschaftliche Entwicklung mit einer „Früher-war-alles-besser“-Einstellung zu verdammen. Jedoch ist das zu kurz gegriffen. Abgesehen davon, dass Unternehmen spätestens seit der Präzisierung des Arbeitsschutzgesetzes die Verpflichtung haben, sich auch um die psychische Gesundheit der Mitarbeiter zu kümmern (BvPG 2013), haben sie auch die organisatorischen Mittel, entsprechende Regelungen umzusetzen und Hilfestellung zu leisten. Führungskräfte sind hier in der Pflicht, mit gutem Beispiel voranzugehen.

Nur wenn es dem Einzelnen mit Unterstützung seines Arbeitgebers gelingt, sich neue, die Resilienz erhöhende Verhaltensmuster anzueignen, wird die Stressbelastung nicht weiter steigen oder sogar sinken.

Literatur

- ATOS. (2014a). Unternehmensbroschüre „Smarter Working with Zero Email“. www.atos.net. Zugegriffen: 20. Aug. 2014.
- ATOS. (2014b). Ensuring Wellbeing@work – creating a collaborative culture. www.atos.net. Zugegriffen: 10. Okt. 2014.
- Bamberger, C. M. (2007). *Stress-Intelligenz, so finden Sie Ihren optimalen Stress-Level und gewinnen Lebensenergie*. München, S. 20 ff.
- Bittner, G., & Koepchen, J. (2006). *Mentale Medizin, Gesundheit beginnt im Kopf – eine Einführung: Perspektiven und Möglichkeiten einer neuen Medizin* (2. Aufl., S. 42 ff). Essen: Books on demand.
- Bös, N. (2009). Twittern im Büro verboten. www.faz.net. Zugegriffen: 21. Aug. 2014.
- bvpg. (2013): Arbeitsschutzgesetz: Berücksichtigung psychischer Belastung am Arbeitsplatz, Bundesvereinigung Prävention und Gesundheitsförderung e. V. <http://www.pvpraevention.de>. Zugegriffen: 21. Aug. 2014.
- Grochowiak, L. (1999). *Das NLP Master Handbuch, erlernen Sie NLP auf Master-Niveau* S. 74. Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung.
- Hamann, G., Pham, H., & Wefing, H. (2014). Die Vereinigten Staaten von Google. In *Die Zeit*, Nr. 33 vom 7. August 2014, S. 11 ff.
- Hörnlein, K. (2014). Immer “on”? In *Die Zeit*, Nr. 30 vom 17. Juli 2014, S. 35.
- Houston, N. (2012). Are you missing out? www.chronicle.com. Zugegriffen: 19. Aug. 2014.
- Kleinschmidt, C. (2007). Stress im Job: Angestellte arbeiten sich krank. www.spiegel.de. <http://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/stress-im-job-angestellte-arbeiten-sich-krank-a-455382.html>. Zugegriffen: 25. Juli 2015.
- Lohmann-Haislah, A. (2012). Stressreport Deutschland 2012, Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, Berlin, Dresden, S. 4.
- Lüscher, K. (2014). „Generationenprojekte – Generationendialoge“ als Bildung. In I. Teske & Opladen et al. (Hrsg.), *Handbuch intergeneratives Arbeiten* (S. 87–99). Opladen.
- McCarty, R. (2000). Fight-or-Flight Response. In G. Fink (Hrsg.), *Encyclopedia of stress* (S. 143). San Diego, London.
- Oetting, M. (2006). *So entkommen Sie der Falle Stress, ein Selbstlernbuch mit Trainingsbausteinen auf Grundlage der Standards der Weltgesundheitsorganisation WHO*. Hamburg: Windmühle.
- Pletter, R. (2014). Ist er besser als wir? In *Die Zeit*, Nr. 29 vom 10. Juli 2014.
- Rowan, C. (2014). Verbietet euren Kindern Smartphones! 10 wissenschaftliche Gründe. www.huffingtonpost.de. Zugegriffen: 21. Aug. 2014.
- Scholz, C. (2012). Generation Z: Willkommen in der Arbeitswelt – Und was andere Generationen von ihr lernen können. In *Der Standard* v. 06.01.2012, <http://derstandard.at/1325485714613/Future-Work-Generation-Z-Willkommen-in-der-Arbeitswelt>. zugegriffen: 20. Aug. 2014.
- Trilling, T. (2012). *Druck und Stress im Vertrieb positiv nutzen, so steigern Sie berufliche Performance und Lebensqualität*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Trilling, T. (2013). Stressmanagement für Führungskräfte im Vertrieb. In Binckebanck et al. (Hrsg.), *Führung von Vertriebsorganisationen* (S. 403–423). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Trilling, T. (2014). *Aktuelle Stressbelastung im Vertrieb, Studie von Mercuri International, noch unveröffentlicht*.
- Von der Esche, J., & Henning-Thurau, H. (2014) Research Report Nr. 2, German Digitalization Consumer Report 2014, Münster.
- Welt Kompakt (2014) Daimler löscht auf Wunsch dienstliche Mails im Urlaub, Ausgabe vom 14. August 2014, S. 22.
- Welzer, H. (2014) Gefangen in der Effizienzfalle. In *National Geographic*, November 2014, Hamburg, S. 22 f.



Thomas Trilling ist Vertriebs- und Stressexperte bei Mercuri International und dort als Berater, Trainer und Coach für Verkauf und Vertriebsmanagement national und international tätig. Nach dem Studium der Ökonomie in Bochum arbeitete er in verschiedenen Vertriebs- und Managementfunktionen, bevor er 2002 in die Beratung wechselte.