

# Dem Stress im Verkauf Paroli bieten

---

In der Praxis nimmt die Komplexität in der Verkaufsorganisation stetig zu und führt zu Stress. Es lassen sich dabei verkaufsspezifische Stressfaktoren identifizieren, die letztendlich einen mittelbaren Einfluss auf Verkaufsergebnisse ausüben. Gefragt ist daher ein effektives Stressmanagement, das systematische Lösungsansätze für Führungskräfte und Mitarbeiter bietet.

*Lars Binckebanck, Thomas Trilling*

Verkäufer arbeiten täglich im Spannungsfeld von Kundenanforderungen, Ergebnisdruk und Effizienzvorgaben. Die resultierende Komplexität kann das Individuum überfordern und die Produktivität der Organisation senken.

## Komplexität als Herausforderung im Verkaufsmanagement

Für den persönlichen Verkauf als Umsetzer der Unternehmensstrategie an der Schnittstelle zum Kunden lassen sich grundsätzlich drei Komplexitätsdimensionen identifizieren:

- **Zielkonflikte:** In der Praxis kommt es häufig zu Widersprüchen im Zielsystem des Verkaufs. Typischerweise ist etwa das Verhältnis von Neukundengewinnung zu Bestandskundenpflege ebenso vage definiert wie das von harten (monetären) zu weichen (nichtmonetären) bzw. kurzfristigen zu langfristigen Zielen. Vertriebliche Umsatzziele stehen potenziell im Widerspruch zu Kundenbedürfnissen, aber auch zur Markenpositionierung aus dem Marketing, zur Produktionsplanung der Technik, zu den Prozessvorstellungen der IT oder zu Kostenvorgaben aus dem Controlling. Zielkonflikte betreffen die *Richtung* der Verkaufsaktivitäten.
- **Ressourcenkonflikte:** Da jeder Verkäufer für seinen Kunden das Beste möchte, kommt es in der Praxis häufig zu interner Konkurrenz zwischen Abteilungen (zum Beispiel zwischen Verkauf und Produktion beim Umgang

## „Häufig übersehen werden die emotionalen Auswirkungen auf Verkäufer und deren Folgen.“

mit Sonderwünschen und Eilaufträgen), Vertriebskanälen (zum Beispiel hinsichtlich der Substitutionsmöglichkeiten des persönlichen Verkaufs durch digitale Technologien) und Gebieten (zum Beispiel Kampf um kundenbezogene Zuständigkeiten zwischen Flächenvertrieb und Zentrale). Gleichzeitig sollen im Verkauf nicht nur Ziele umgesetzt, sondern auch Marktforschung betrieben, Zusatzfunktionen in Projektteams oder bei internen Prozessen übernommen oder Qualifizierungsmaßnahmen durchlaufen werden. So werden wertvolle Ressourcen in internen Grabenkämpfen vergeudet. Ressourcenkonflikte betreffen somit primär die *Effektivität* der Verkaufsaktivitäten.

- **Prozesskonflikte:** Entlang der Verkaufsprozesse kann es zu Reibungsverlusten kommen. Sind die Prozesse nicht ausreichend transparent bzw. verbindlich definiert, so bilden sich unterschiedliche Arbeitsweisen zwischen, aber auch innerhalb von Abteilungen heraus, die über herkömmliche Schnittstellen nur unzureichend integriert werden können. Die Bewältigung resultierender Schnittstellenprobleme spielt bei der Verwirklichung von Kundenorientierung und ganzheitlicher Kundenbearbeitung in Unternehmen eine Schlüsselrolle. Darüber hinaus haben Verkaufsprozesse bei Über-



### **Prof. Dr. Lars Binckebanck**

*ist Professor für International Marketing an der Hochschule Furtwangen. Er war in leitender Funktion als Marktforscher, Unternehmensberater und Vertriebstrainer tätig, bevor er zuletzt als Geschäftsführer bei einem Bauträger in München Verkauf und Marketing verantwortete.*



### **Thomas Trilling**

*ist Berater bei Mercuri International mit den Schwerpunkten Vertriebskonzeption, Training und Coaching sowie Experte für die Themen Stressmanagement und die Steigerung der mentalen Kompetenz im Vertrieb.*

Lars Binckebanck  
Hochschule Furtwangen, Schwenningen,  
Deutschland  
E-Mail: lars.binckebanck@hs-furtwangen.de

Thomas Trilling  
Mercuri International, Meerbusch, Deutschland  
E-Mail: thomas.trilling@mercuri.de

legungen zu Kosteneinsparungen und/ oder Produktivitätssteigerungen im Vertrieb eine zunehmende Bedeutung. Prozesskonflikte betreffen primär die *Effizienz* der Verkaufsaktivitäten.

Hinsichtlich der Konsequenzen der Verkaufskomplexität stehen meist betriebswirtschaftliche Aspekte im Mittelpunkt. So führt das Management interner Ziel-, Ressourcen- und Prozesskonflikte etwa zu Opportunitätskosten in der Verkaufsorganisation. Häufig übersehen werden jedoch die emotionalen Auswirkungen auf Verkäufer und deren Folgen.

### Stress als Folge der Verkaufskomplexität

Grundsätzlich ist Druck aufgrund der vielfältigen externen und internen Schnittstellen sowie der sich dynamisch verändernden Anforderungen bei steigenden Effizienzerfordernissen ein natürlicher Bestandteil der Arbeitsumgebung im Verkauf. Druck wird von Verkäufern bis zu einer gewissen Dosierung in der Regel als positiv und motivierend aufgefasst, denn andernfalls entfele das befriedigende Gefühl, etwas Besonderes erreicht zu haben und Langeweile entstünde, die ebenfalls in Stress münden kann (Boreout).

Wird Druck allerdings als Belastung oder Bedrohung und damit negativ empfunden, entsteht Stress. Mit diesem Begriff wird in der Psychologie ein negativer emotionaler Zustand bezeichnet, der aus einer Diskrepanz zwischen einer wahrgenommenen Ist-Situation und einer als erstrebenswert eingestuften Soll-Situation resultiert. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Anforderungen aus dem Umfeld einer Person deren Fähigkeiten und Ressourcen zu überfordern drohen und daraus persönlich nachteilige Konsequenzen erwachsen können. Kurzum: Komplexität in der Verkaufsorganisation kann bei Verkäufern negativ wahrgenommenen Druck erzeugen, der als Stress die Arbeitszufriedenheit beeinträchtigt, Verkaufsleistung kostet und auf Dauer krank macht.

Empirische Untersuchungen haben bestätigt, dass moderater Druck Motivation und Verkaufsleistung tendenziell steigert, während zu wenig Druck wegen Unterforderung und zu viel Druck wegen Stress zu Demotivation und Minderleistung führen. Der Zusammenhang zwischen Druck und Verkaufsleistung lässt sich daher als umgekehrte U-Funktion darstellen, wobei Studien gezeigt haben, dass der Verlauf der Kurve im individuellen Einzelfall durch diverse Moderatoren beeinflusst wird. So ergab eine Studie der Boston University, dass langjährige und erfahrene Verkaufsmitarbeiter in der Regel besser mit Stress umzugehen vermögen als solche in frühen Phasen ihrer Laufbahn. Das gilt insbesondere für die emotionale Verarbeitung von Kundenbeschwerden, Ablehnung oder gar persönlicher Beleidigung – dem täglichen Brot vieler Verkäufer. Andere empirische Ergebnisse haben gezeigt, dass sich Stress im Verkauf durch die Existenz einer positiven Kultur mit klaren, geteilten und kongruenten Wertvorstellungen innerhalb der Verkaufsorganisation reduzieren lässt. Insgesamt hat sich immer wieder ein Zusammenhang zwischen operativem Stress und unterschiedlichen Managementansätzen gezeigt. So reduziert etwa eine Balance zwischen klaren Ziel-

#### Zusammenfassung

- Der Umgang mit Komplexität ist eine zentrale Herausforderung im modernen Verkaufsmanagement .
- Verkaufskomplexität kann zu Stress führen, der wiederum den Verkaufserfolg negativ beeinflusst.
- Die Analyse verkaufsspezifischer Stressfaktoren liefert ein grundlegendes Verständnis für die Wechselwirkungen von Komplexität und Stress.
- Auf dieser Basis lassen sich systematisch Lösungsansätze für Mitarbeiter und Führungskräfte in ein ganzheitliches Stressmanagement integrieren.

vorgaben einerseits und hoher Autonomie bei der Erfüllung andererseits Stress und wirkt sich nachweislich positiv auf Verkaufsergebnisse aus.

Aus einer Managementperspektive kommt es demnach darauf an, Unter- und (vor allem) Überforderung von Verkaufsmitarbeitern zu vermeiden. Neben dem Management der Verkaufskomplexität (vermeiden, beherrschen und reduzieren) ist hierbei ein vertieftes Verständnis resultierender Stressfaktoren (Stressoren) eine wesentliche Voraussetzung.

### Arbeitsüberlastung und Teamwork als Stressfaktoren

Der erste zentrale Stressfaktor ist eine subjektiv wahrgenommene Arbeitsüberlastung (Work Overload) in Folge gestiegener Anforderungen bei zu meist knapper Ressourcenausstattung. In komplexen Verkaufssituationen sind individualisierte Leistungen, flexible Verkaufsprozesse und intensive Zusammenarbeit gefragt. Da aber der Verkauf das mit Abstand teuerste Marketinginstrument darstellt, erscheinen gleichzeitig Maßnahmen zur Erhöhung der Effizienz besonders ergiebig. CRM-Systeme sollen mittels IT für Transparenz sorgen, Vertriebscontrolling und Compliance reglementieren bewährte Kundenbindungsmaßnahmen und digitale Technologien automatisieren immer mehr Phasen im Verkaufsprozess. In der Praxis führt die Kombination dieser Maßnahmen häufig dazu, dass sich verkleinerte Verkaufsmannschaften stetig steigenden Anforderungen von Kunden, Kollegen und Führungskräften gegenübersehen. Typische Problemfelder sind Schieflagen der Work-Life-Balance, Zeitmangel und Überforderung, etwa durch zu viele Kunden oder Aufgabenstellungen. Studien haben belegt, dass dies zu emotionalen Erschöpfungszuständen, sinkender Arbeitszufriedenheit, Mitarbeiterfluktuation und auch schlechteren Verkaufsergebnissen führen kann.

Der zweite zentrale Stressfaktor sind zwischenmenschliche Konflikte innerhalb der Verkaufsorganisation (Interpersonal Conflict). Negativ empfundene soziale Interaktionen mit Kollegen haben problematische Auswirkungen auf die individuelle Motivation und auf die Qualität der Zusammenarbeit. Letztere ist aber gerade angesichts komplexer Verkaufsprozesse und neuer Formen des funktionenübergreifenden Schnittstellenmanagements auf der Basis digitaler Technologien ein zunehmend wichtiger Erfolgsfaktor. Die Zusammenarbeit für und mit den Kunden mag auf dem Papier gut modelliert und IT-technisch entsprechend abgebildet sein – wenn es auf der zwischenmenschlichen Ebene hakt, dann entsteht Sand im Getriebe und Mitarbeiter spüren, dass sie die vorhandenen Potenziale nicht ausschöpfen können und entsprechende Erwartungen enttäuschen. Der resultierende Stress führt dann zu den bereits genannten negativen Auswirkungen.

### Rollenverhalten als Stressfaktor

Der dritte zentrale Stressfaktor resultiert schließlich aus dem Rollenverhalten im Verkauf. In der Literatur werden die sozialen Verbindungen zwischen Individuen und Organisationen häufig durch Rollen (im Sinne von Verhaltensmustern) beschrieben. Die Organisation weist einem Individuum hierbei eine oder mehrere Rollen zu. Nach der umgekehrten U-Funktion kann

## Kerngedanke 1

Ziel-, Ressourcen- und Prozesskonflikte erzeugen Verkaufskomplexität, die den Druck an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Markt erhöht.

---

## Handlungsempfehlungen

- Setzen Sie für sich täglich realistische Ziele und Meilensteine in Ihrer Verkaufsarbeit.
- Trainieren Sie sich täglich in der Wahrnehmung positiver Details im Verkaufsumfeld. Zum Beispiel: Was habe ich gut gemacht? Welche Ziele habe ich erreicht? Wofür bin ich dankbar?
- Sprechen Sie Überforderung und Missstände bei denen an, die eine Änderung herbeiführen können. Achten Sie auf lösungsorientierte Kommunikation im Unternehmen. Verschenden Sie keine Zeit und Energie in Themen, die nicht zu ändern sind.
- Blocken Sie problemorientiertes und destruktives Gerede aus Ihrem unternehmensinternen Umfeld und lenken Sie Diskussionen möglichst schnell auf Lösungen.
- Beobachten Sie die Verhaltensmuster Ihrer Kollegen und Mitarbeiter, um beim Auftreten von Stresssymptomen rechtzeitig unterstützend eingreifen zu können.
- Reflektieren Sie eigene Denk- und Verhaltensweisen täglich und arbeiten Sie daran, zusätzliche Kontrollüberzeugungen für sich zu etablieren.

sich das resultierende Rollenverhalten des Individuums positiv auf dessen Leistung auswirken, wenn die rollenspezifischen Anforderungen reflektiert und möglicherweise notwendige Unterstützungsmaßnahmen (z.B. Informationsbeschaffung oder Training) abgeleitet werden. In der Praxis ergeben sich allerdings gerade im Verkauf aufgrund der spezifischen Schnittstellenfunktion zwischen Unternehmen und Markt regelmäßig zwei Problemfelder, die wiederum die Wahrnehmung der bereits genannten Stressfaktoren (Arbeitsüberlastung und Teamwork) prägen:

- **Rollenunsicherheit (Role Ambiguity):** Rollenunsicherheiten resultieren aus einem wahrgenommenen Informationsdefizit hinsichtlich der Anforderungen an den Verkauf, geeigneter praktischer Vorgehensweisen und der Leistungsbeurteilung. Gerade in komplexen Verkaufssituationen sind präzise Tätigkeitsbeschreibungen, klare Verwaltungsvorschriften und Prozesshandbücher entweder nicht vorhanden, wenig hilfreich oder gar kontraproduktiv. Verkäufer entwickeln als Antwort auf das wahrgenommene Vakuum in der Praxis zumeist sehr individuelle Ansätze und setzen eigene Schwerpunkte in der Marktbearbeitung. Es entstehen divergente Verkaufsstile innerhalb der Verkaufsorganisation, die sich für das Individuum bewährt haben. Doch was, wenn etwa im Zuge einer interaktiven Markenführung ein standardisierter Marktauftritt forciert werden soll oder die Einführung eines CRM-Systems mehr Transparenz und Formalisierung erfordert und bestehende Freiheitsgrade und Autonomie gefährdet? Und inwiefern werden diese unterschiedlichen Ansätze im Rahmen des Entlohnungssystems berücksichtigt – oder eben auch nicht? Welche Verhaltensweisen sind gewünscht und welche nicht – oder zählen vielleicht am Ende nur Ergebnisse, und der Zweck heiligt die Mittel?
- **Rollenkonflikt (Role Conflict):** Rollenkonflikte entstehen, wenn ein Verkäufer sich mit unterschiedlichen, explizit geäußerten Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen (z.B. Kunden, Kollegen und Führungskräfte, aber auch etwa Familienangehörige) konfrontiert sieht und diese für miteinander unvereinbar hält. Hier herrscht also kein Informationsdefizit, sondern ein Zielkonflikt, der zu Frust, subjektiver Überforderung und schließlich auch zu Reaktanzen führen kann. Dies ist wiederum insbesondere in komplexen Verkaufssituationen relevant, in denen Prioritäten nicht unmittelbar auf der Hand liegen und Verkäufer mit der Entscheidung alleine gelassen werden, wie sie die Schwerpunkte ihrer Arbeit definieren: Ist der Kunde König, der Kollege ein Freund und der Chef das Vorbild? Was tun, wenn deren Erwartungen nicht kompatibel sind? Und was, wenn es auch bei einem Kunden in dessen Buying Center konfligierende Erwartungen gibt, verschiedene Kollegen gegensätzliche Ressortegoismen verfolgen und es auch innerhalb der Führungsmannschaft keine Einigkeit gibt?

## Auswirkungen von Stress

Die zuvor skizzierten Stressfaktoren führen zu beruflichem Stress. Es erscheint wichtig, diesen von privatem Stress (z.B. Umzug, Trennung, Todesfälle) abzugrenzen, der sich dem Einfluss der Führungskraft per definitio-

nem verschließt, aber dennoch erheblichen Einfluss auf individuelle Verkaufsleistung haben kann.

Gleichfalls ist episodischer Stress von chronischem Stress abzugrenzen. Die spezifischen Anforderungen an den Verkauf erzeugen eine dauerhafte, nicht individuell beeinflussbare Drucksituation und können daher bei negativer Wahrnehmung zu chronischem Stress führen, der krank machen kann. Episodischer Stress dagegen resultiert aus besonderen Ereignissen, wie etwa einer bevorstehenden Preisverhandlung für einen großen Verkaufsabschluss. In solchen Situationen kann sich Stress bereits in Millisekunden auf die Ausstrahlung des Verkäufers auswirken. So kann ein Adrenalinschub Biss verleihen und die Entschlossenheit sowie die Fokussierung auf das Ergebnis steigern – oder aber auch zu Schweißausbrüchen führen, die Überzeugungskraft schwächen und den Deal vereiteln. Hier kann aber mit entsprechenden Techniken (z.B. Vorbereitung, Training, Coaching) punktuell gegengesteuert werden, so dass keine Negativspirale entsteht.

Schließlich ist hinsichtlich der Stresswirkungen zwischen psychologischen Folgen (z.B. Arbeitsunzufriedenheit, mangelnde Identifikation/Motivation, sinkende Kundenorientierung, Geringschätzung von Führungskräften/Kollegen oder (innere) Kündigung), den daraus resultierenden Verhaltensauffälligkeiten (z.B. Fehlerhäufigkeit, Verspätungen oder Streitbarkeit) sowie physiologischen Folgen (z.B. Schlaflosigkeit, Kopfschmerzen, Burnout oder Herzinfarkt) zu unterscheiden. Alle beeinträchtigen individuelle Leistung und damit Verkaufsergebnisse.

Abbildung 1 fasst die bisherigen Überlegungen zusammen.

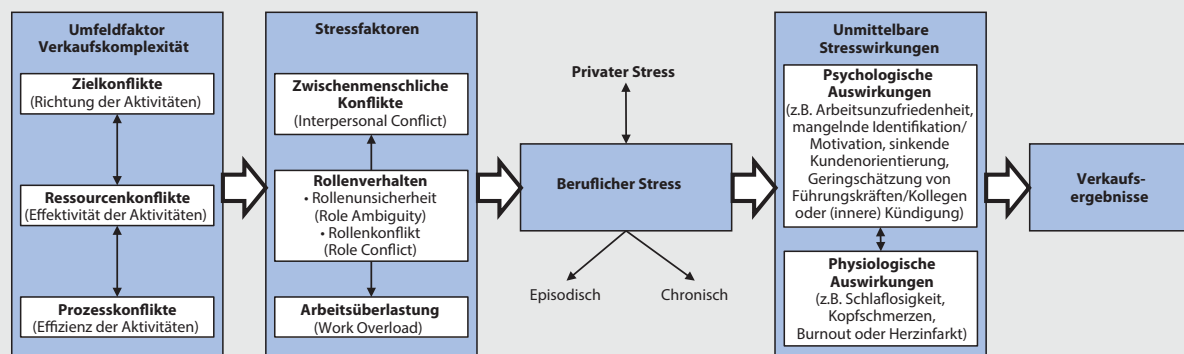
## Lösungsansätze für das Stressmanagement im Verkauf

Weder Mitarbeiter noch Führungskräfte im Verkauf können es sich angesichts der mittelbaren Auswirkungen von Stress auf die Verkaufsergebnisse leisten, die dargestellten Zusammenhänge zu ignorieren. Ein effektives

## Kerngedanke 2

Druck kann jenseits einer motivierenden Grundwirkung ab einer individuell spezifischen Schwelle als Belastung oder Bedrohung und damit negativ empfunden werden.

Abb. 1 Wirkungskette von Stress im Verkauf



Quelle: eigene Darstellung

Tab. 1 Lösungsansätze für ein ganzheitliches Stressmanagement im Verkauf

		Zielkonflikte	
Arbeitsüberlastung	Beispielsituation	<b>„Soll ich verkaufen oder Tabellen führen?“</b> Zusätzlich zu CRM ist manuelles Führen von mehreren Excel-Listen erforderlich, um Reports zu erstellen; Zielkonflikt entsteht durch den Wunsch, sich selbst, dem Kunden und dem Unternehmen gerecht werden zu wollen.	
	Stressfaktoren	Dokumentation führt zu zusätzlichem Arbeitsvolumen, insbesondere wenn ohnehin „am Anschlag gearbeitet wird“; unproduktive Diskussionen mit Kollegen kosten zudem wertvolle Arbeitszeit, spätere Zeiterparnis, zusätzliche Verkäufe oder vermiedene Kundenverluste werden nicht wahrgenommen und bleiben so für den Einzelnen fraglich.	
	Lösungsansatz Führungskraft	Schaffen bzw. Anpassen von klaren Regeln/Prozessstrukturen und von Erfolgserlebnissen	
	Lösungsansatz Verkäufer	Prioritäten mit Vorgesetztem regelmäßig abstimmen; Trade-Off zwischen Lösungsfokussierung beibehalten; Fokussierung auf Erfolge; Goldene Regel	
		Zielkonflikte	
Interpersonelle Konflikte	Beispielsituation	<b>„Ich habe die Arbeit und er bekommt die Prämie.“</b> Mitarbeiter anderer Abteilungen müssen von der Priorität für Unterstützung z.B. von KAM-Aktivitäten überzeugt werden, selbst wenn das keinen Einfluss auf das Ziel der Betroffenen hat (Leading without authority).	
	Stressfaktoren	Betroffene Kollegen anderer Abteilungen boykottieren offen oder verdeckt die Unterstützung, machen negative Stimmung.	
	Lösungsansatz Führungskraft	Schaffen und Kommunizieren von klaren Regeln/Prozessstrukturen und betroffenen Mitarbeitern; Open-Door-Policy.	
	Lösungsansatz Verkäufer	Rechtzeitige und gemeinsame Ziel- und Aktivitätsplanung, möglichst persönlich mit allen Betroffenen, um Vereinbarung zu erzielen (Kundenstrategiemeeting), regelmäßiges Nachhalten vereinbarter Aktivitäten als Vorbeugung und zur Vermeidung von Eskalation.	
		Zielkonflikte	
Rollenstress	Beispielsituation	<b>„Ich war schließlich auch so erfolgreich.“</b> Change-Prozess: Veränderung des Rollenverständnisses „vom Verkäufer zum Lösungsanbieter“ ist erforderlich, es kommt zu Rollenunsicherheit.	
	Stressfaktoren	Verkäufer lehnt die mit dem neuen Rollenverständnis erforderlichen Aktivitäten ab, weil er die Notwendigkeit der Veränderung nicht sieht. Es fehlt der Handlungsdruck, um die Komfortzone zu verlassen.	
	Lösungsansatz Führungskraft	Schaffen bzw. Anpassen von klaren Regeln/Prozessstrukturen und von Erfolgserlebnissen.	
	Lösungsansatz Verkäufer	Schrittweises Umsetzen der neuen Aktivitäten mit Unterstützung durch den Vorgesetzten, bewusstes Wahrnehmen von Erfolgserlebnissen.	

Quelle: eigene Darstellung

Ressourcenkonflikte	Prozesskonflikte
<p><b>„Das bringt doch sowieso nichts.“</b> Rückläufiger Umsatz bei bestehendem Budget führt zu Aktionismus in der Verkaufsorganisation. Die wichtige Vertriebsressource der aktiven Verkaufszeit muss z.B. für Aktivitäten in Kundensegmenten eingesetzt werden, welche mehr Zeiteinsatz erfordern.</p>	<p><b>„Was soll ich denn noch alles machen?“</b> Vertrieb muss aufgrund von Umstrukturierung oder Fluktuation weitere Bereiche der Prozesskette übernehmen, z.B. Angebote selber schreiben und nachhalten.</p>
<p>Zusätzlich zur Arbeitsbelastung geforderte Verkaufsaktivitäten (z.B. mehr Neukundenbesuche, neue Ansprechpartner) führen zu Überlastung; zudem wird oft die Sinnhaftigkeit der „von oben“ vorgegebenen Maßnahmen in Frage gestellt. Befürchtung, den geforderten Ansprüchen bzw. den Kundenerwartungen nicht mehr gerecht zu werden.</p>	<p>Angestammte Aufgabenbereiche werden nicht entsprechend angepasst, die zusätzlichen Aufgaben werden oft mit Kommentar „es geht gerade nicht anders“ zusätzlich eingefordert. Aus temporärer Zusatzaufgabe wird Dauerbelastung.</p>
<p>Verantwortlichkeiten; rechtzeitiger und lösungsorientierter Dialog mit den betroffenen Mitarbeitern; Open-Door-Policy; häufige Vermittlung</p>	
<p>eigenem Anspruch und temporärer Belastung herbeiführen; negativen Dialog mit sich selbst und Kollegen unterlassen, des Selbstmanagements beachten (Love it - Change it - Leave it)</p>	
Ressourcenkonflikte	Prozesskonflikte
<p><b>„Mit einem stumpfen Messer kann ich nicht schneiden.“</b> Budgetkürzungen im Vertrieb führen dazu, dass Kundenbindungsmaßnahmen nicht mehr durchgeführt werden können.</p>	<p><b>„Die in der Zentrale haben doch keine Ahnung, was bei uns los ist.“</b> An Schnittstellen in internen Abläufen eskalieren Prozessthemen zu persönlichen Themen (Innen- und Außendienst, Vertrieb und Marketing); z.B. Vertrieb muss vom Marketing geplante Maßnahme umsetzen und lehnt diese als zu theoretisch ab; Innendienst wird in Entscheidungen nicht eingebunden und fühlt sich „degradiert“.</p>
<p>(Befürchtetes) erhöhtes Beschwerdeaufkommen aus der Kundenschaft in Verbindung mit daraus resultierenden Kundenverlusten durch Angreifbarkeit durch den Wettbewerb führen auch zu Spannungen im Verkaufsteam.</p>	<p>Empfundene Abwertung als Befehlsempfänger von als sinnlos bewerteter Maßnahmen führt zu Negativspirale, die auch in Streit unter Kollegen münden kann.</p>
<p>Verantwortlichkeiten; Anpassen der Entlohnungs- bzw. Incentivierungssysteme; rechtzeitiger und lösungsorientierter Dialog mit den</p>	
<p>Veränderungen akzeptieren und positiv damit umgehen, lösungsorientierter Dialog, bewusstes Wahrnehmen von Erfolgserlebnissen, kreative Lösungen suchen.</p>	<p>Lösungsorientierter Dialog mit den Verantwortlichen; Hinterfragen des eigenen Anspruchs, Goldene Regel des Selbstmanagements beachten (Love it - Change it - Leave it).</p>
Ressourcenkonflikte	Prozesskonflikte
<p><b>„Wofür mache ich das eigentlich...?“</b> Rollenkonflikt: Kundenorientierung (Der Kunde als Partner) wird durch Rollenverständnis anderer Abteilungen (Dienst nach Vorschrift) sabotiert.</p>	<p><b>„Ich verkaufe, was der Kunde braucht und nicht, was ich verkaufen soll.“</b> Rollenunsicherheit: Verkäufer sieht sich selbst als Problemlöser für den Kunden und neigt dazu, (überdimensionierte) Sonderlösungen zu verkaufen. Der Arbeitgeber möchte stattdessen Standardlösungen forcieren, um Prozesskosten zu optimieren.</p>
<p>Ziel- und Wertekonflikt des Verkäufers durch Unverständnis für die Einstellung anderer; Sinnhaftigkeit eigener Arbeitsleistung wird in Frage gestellt.</p>	<p>Kundenorientierung wird durch Standardisierung eingeschränkt, eigenes Anspruchsdenken schränkt Lösungsspielraum ein und führt zum Infragestellen der eigenen Arbeitsleistung.</p>
<p>Verantwortlichkeiten; rechtzeitiger und lösungsorientierter Dialog mit den betroffenen Mitarbeitern; Open-Door-Policy; häufige Vermittlung</p>	
<p>Lösungsorientierter Dialog mit den Verantwortlichen, Trade-Off zwischen eigenem Anspruch und Rollenverständnis herbeiführen; Verständnis für den Anderen aufbringen.</p>	



## Kerngedanke 3

Beruflicher Stress kann zu unmittelbaren psychologischen und physiologischen Stresswirkungen führen, die wiederum mittelbar Verkaufsergebnisse negativ beeinflussen.

---

Stressmanagement muss dabei sowohl die operative Durchführungs- als auch die konzeptionelle Führungsebene abdecken.

Zunächst gilt für betroffene Verkäufer, dass ein systematisches Stressmanagement im wahrsten Sinne des Wortes ein „Umdenken“ erfordert, also eine konkrete Auseinandersetzung mit sich selbst und den Stressfaktoren im Arbeitsumfeld. Die Evolution hat den Menschen mit der Fähigkeit ausgestattet, reale oder mögliche Probleme und Bedrohungen im Detail wahrzunehmen. Dagegen ist die Fähigkeit, Wahrnehmung und Denken möglichst schnell auf realistische und ganzheitliche Lösungen zu richten, nicht angeboren und muss individuell erlernt werden. Ein wirksames Mittel im Rahmen mentaler Kompetenzen ist das gezielte Aufbauen der Überzeugung, in herausfordernden Situationen zwischen Handlungsoptionen entscheiden und den emotionalen Zustand wählen zu können. Hilfreich ist auch ein intensives Bewusstmachen der Tatsache, welche herausfordernden Situationen bereits erfolgreich gemeistert werden konnten

- **Schritt 1 – Positives Wahrnehmungstraining:** Negatives bekommt oft mehr Aufmerksamkeit als Positives. Demgegenüber wird Positives oftmals als selbstverständlich hingegenommen oder als normal abgewertet. Es gilt also, ggfs. mit Unterstützung durch externe Coaches, positive Aspekte der Verkaufsarbeit als solche bewusst wahrzunehmen.
- **Schritt 2 – Kontrollüberzeugungen erlangen:** Je häufiger und schneller belastende Gedanken durch hilfreiche ersetzt werden können, die als Kontrollüberzeugung das Gefühl von Souveränität bzw. Gelassenheit herstellen,

*„Verkäufer arbeiten täglich im Spannungsfeld von Kundenanforderungen, Ergebnisdruck und Effizienzvorgaben.“*

desto niedriger ist die individuelle Stressbelastung. Solche Denkgewohnheiten können trainiert und systematisch erworben werden.

- **Schritt 3 – Nicht änderbare Situationen für sich positiv nutzen:** Um sich auf eine konstruktive Problemlösung konzentrieren zu können, ist es hilfreich, sich zunächst einmal zu fragen, ob in einer schwierigen Situation etwas getan oder geändert werden kann. Für den Fall, dass Handlungsoptionen bestehen, sollten diese möglichst schnell in die Tat umgesetzt werden. Wenn aber keine Kontrollmöglichkeit besteht, dann gilt es, 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.

Je besser die so entwickelte mentale Kompetenz ausgeprägt ist, desto stärker ist der Schutzschild gegen den Stress im Verkauf. Die Überzeugungsfähigkeit im Verkaufsgespräch steigt ebenso wie die Anpassungsgeschwindigkeit an die sich ändernden Herausforderungen. Zudem wird weniger Ener-

gie dafür aufgebracht, sich (häufig gemeinsam mit anderen) über Dinge zu ärgern, die nicht zu ändern sind. Entscheidend sind die Fähigkeit zur ständigen Selbstreflexion und die Bereitschaft, an sich selbst zu arbeiten. Wer dazu neigt, die Ursache der eigenen Stresssituation bei anderen (z.B. bei Kunden) zu suchen bzw. Lösungen bei anderen einzufordern (z.B. bei Vorgesetzten), wird das persönliche Stressniveau unnötig erhöhen. Sinnvoller ist es, die goldene Regel des Selbstmanagements konsequent anzuwenden:

- **Love it:** Was ist gut/hilfreich/sinnvoll an der Situation?
- **Change it:** Was kann ich ändern? Welche Einstellung muss ich ändern/lernen?
- **Leave it:** Was kann ich tun, wenn die vorherigen Schritte nicht reichen? Welche Konsequenzen werden dann eintreten?

Neben einem effektiven Selbstmanagement liegen Lösungsansätze aber auch auf der konzeptionellen Führungsebene, d.h. bei der organisatorischen und kommunikativen Ausgestaltung der Verkaufsorganisation durch Vorgesetzte. Damit das eigene Handeln als sinnvoll erlebt werden kann, ist es erforderlich, dass es für den Verkäufer nachvollziehbar in einen größeren Rahmen integriert wird. 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.

Darüber hinaus bestimmt die Art und Weise, wie Vertriebsziele festgelegt, heruntergebrochen und kommuniziert werden, das Stressniveau. Durch ein austariertes Entlohnungssystem kann positiver Leistungsdruck aufgebaut werden. Eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und ein positives Leistungsklima in der Verkaufsorganisation machen das Vorhandensein eines hohen und damit stresserhöhenden variablen Anteils oft obsolet. Auch wahrgenommene Nachvollziehbarkeit und Gerechtigkeit bei Personalbeurteilungen reduzieren das Stressniveau. Wichtig ist schließlich, dass die Kommunikation innerhalb des gesamten Verkaufsteams von nachvollziehbaren Grundsätzen bestimmt wird. Das bedeutet zum Beispiel, dass Führungskräfte eine positive Leistungskultur vorleben, also etwa Fehler als Chance gesehen werden, mehr Zeit in die Lösungsfindung als in die Diskussion von Problemen investiert wird, negatives Gerede unterbleibt und Ideen gefördert und wertgeschätzt werden.

### Systematisierung für ein ganzheitliches Stressmanagement

Zur Systematisierung der Lösungsansätze für das Stressmanagement bietet sich der Rückgriff auf die Dimensionen der Verkaufskomplexität (Ziel-, Ressourcen- und Prozesskonflikte) an, denen die drei Stressfaktoren (Arbeitsüberlastung, interpersonelle Konflikte und Rollenstress) gegenübergestellt werden können. Daraus resultieren neun Ansatzpunkte für ein ganzheitliches Stressmanagement im Verkauf.

**Tabelle 1** zeigt für jeden dieser Ansatzpunkte eine beispielhafte Situation aus der Verkaufspraxis, die dahinter stehenden Stressfaktoren sowie Lösungsansätze einerseits für die Führungskraft und andererseits für die Mit-

## Kerngedanke 4

Für ein effektives Stressmanagement sind die verkaufsspezifischen Stressfaktoren systematisch mit den Dimensionen der Verkaufskomplexität zu verknüpfen.

arbeiter. Auf dieser Basis kann ein Aktionsprogramm erarbeitet werden, dass über ein reduziertes Stressniveau die Mitarbeiterzufriedenheit im Verkauf erhöht und gleichzeitig die Kundenorientierung fördert, Verkaufskosten durch weniger Fluktuation und Fehlzeiten senkt und somit insgesamt Verkaufsergebnisse verbessert.

### Literatur

Barnes, J.W./Jackson Jr., D.W./Hutt, M.D./Kumar, A. (2006): The role of culture strength in shaping sales force outcomes, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 255-270

↓ Binckebanck, L. (2014): Management von Verkaufskomplexität als Führungsaufgabe, in: *Sales Management Review*, Jg. 23, Nr. 5, S. 54-60, Wiesbaden ([www.springerprofessional.de/link/3407176](http://www.springerprofessional.de/link/3407176))

Jaramillo, F./Mulki, J.P./Boles, J.S. (2011): Workplace stressors, job attitude, and job behaviors: Is interpersonal conflict the missing link?, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 31, No. 3, pp. 339-356

Onyemah, V. (2008): Role ambiguity, role conflict, and performance: Empirical evidence of an inverted-U relationship, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 28, No. 3, pp. 299-313

Sager, J.K./Wilson, P.H. (1995): Clarification of the meaning of job stress in the context of sales force research, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 15, No. 3, pp. 51-63

Schmitz, C./Ganesan, S. (2014): Managing customer and organizational complexity in sales organizations, in: *Journal of Marketing*, Vol. 78, No. 6, pp. 59-77

Singh, J. (1998): Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople, in: *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 3, pp. 69-86

↓ Trilling, T. (2012): Druck und Stress im Vertrieb positiv nutzen, Wiesbaden ([www.springerprofessional.de/link/4501048](http://www.springerprofessional.de/link/4501048))

↓ Trilling, T. (2012): Kein Stress im Vertrieb – Die mentale Kompetenz entscheidet, in: *Marketing Review St. Gallen*, Jg. 29, Nr. 6, S. 46-50, Wiesbaden ([www.springerprofessional.de/link/6401738](http://www.springerprofessional.de/link/6401738))

↓ Abonnenten des Portals [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de) erhalten diesen Beitrag kostenlos im Volltext.



Weitere Empfehlungen der Verlagsredaktion aus [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de) zu:

#### Stressmanagement

Trilling, T.: Wege zu mehr Leistungsfähigkeit im Vertrieb, in: Trilling, T.: Druck und Stress im Vertrieb positiv nutzen, Wiesbaden 2012, [www.springerprofessional.de/link/4501050](http://www.springerprofessional.de/link/4501050)

Trilling, T.: Stressmanagement für Führungskräfte im Vertrieb, in: Trilling, T.: Führung von Vertriebsorganisationen, Wiesbaden 2013, [www.springerprofessional.de/link/4262072](http://www.springerprofessional.de/link/4262072)

Mainka-Riedel, M.: Stresssignale erkennen und richtig handeln, in: Mainka-Riedel, M.: Stressmanagement – Stabil trotz Gegenwind, Wiesbaden 2013, [www.springerprofessional.de/link/4251756](http://www.springerprofessional.de/link/4251756)

