



Peter Huber

Potenzialentfaltung und Burnout- Prävention im Vertrieb

Mit den Grundsätzen des Leistungs-
sports zur Balance zwischen Erfolg
und Gelassenheit

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

Potenzialentfaltung und Burnout-Prävention im Vertrieb

Peter Huber

Potenzialentfaltung und Burnout- Prävention im Vertrieb

Mit den Grundsätzen des
Leistungssports zur Balance zwischen
Erfolg und Gelassenheit

Peter Huber
NBD Management GmbH
Wien, Österreich

ISBN 978-3-658-28529-6 ISBN 978-3-658-28530-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28530-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Unter Mitarbeit von Gabriele Borgmann, www.gabrieleborgmann.com

Lektorat: Manuela Eckstein

Einbandabbildung: (c) istockphoto.com/mbolina

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Dranbleiben

Ich probierte unterschiedliche Sportarten aus, bis ich wusste, wofür mein Herz schlägt, fürs Radfahren. In diesem Moment, ich erinnere mich genau, war es ein Gefühl, als wäre ich bei mir selbst angekommen. Als Jugendlicher raste ich querfeldein, war fasziniert von dem Schmerz und dem Energieschub zugleich, den ich auf meinen Touren erfuhr. Ich saugte alles auf, was mit Radfahren, Ausrüstung, Trainingserfolgen zusammenhing. Ich begann davon zu träumen, einmal von diesem Sport leben zu können. Seither weiß ich: Wer seine Träume groß werden lässt und für die Verwirklichung hart trainiert, der kann ein Sieger sein.

Von meinen ersten Mountainbike-Touren bis zu den Streckenrekorden beim Race Across America, dem RAAM, sollten Jahre vergehen. Dazwischen standen Training, Perfektion und der Wille, meine Grenzen zu verschieben. Erst später, als die Teilnahme an meinem ersten RAAM näher rückte, sollte ich erahnen, wie wichtig Wegbegleiter sind, wie beflügelnd es ist, ein Team zu haben, das diese Leidenschaft teilt. Heute darf ich auf sechs Siege zurückblicken. Ich kann von meinem Sport leben. Welch ein Glück, wenn Leidenschaft und Leistung zu einer Materie werden! Ich glaube, Sie als Verkäufer wissen, was ich meine.

Als Peter Huber mich fragte, ob ich als Interviewpartner für sein Buch zur Verfügung stehe, sagte ich spontan und in aller Freundschaft: „Ja!“ Mehr noch: Ich bot an, diese Grußnote zu schreiben. Je mehr ich von den Parallelen zwischen Leistungssport und dem Beruf des Verkäufers erfuhr, desto intensiver las ich die Seiten. Endgültig überzeugte mich sein Siegerprinzip.

Es ist richtig, dass Siegertypen günstige Eigenschaften wie Leidenschaft, Willenskraft, Umsetzungsstärke, Potenzialbewusstsein in sich vereinen. Auch die Neugierde auf Techniken und Ausrüstung sowie der Sinn für Details, manchmal bis zum Perfektionismus, mag eine Sache der Persönlichkeit sein. Das ist ein wertvolles Potenzial, um ganz vorne mitzumischen. Darüber hinaus sind sich Siegertypen ihrer Vorbildwirkung bewusst. Das kenne ich aus dem Sport. Aber gleichzeitig weiß ich auch: Menschen, die sich derart engagieren, die brennen unter ungünstigen Bedingungen aus, weil sie in einem Leistungsmodus gefangen sind, der ihrer Gesundheit schadet. Sie lassen nicht mehr los von den Herausforderungen, sie gönnen sich keine Ruhe. Sie laufen, laufen, laufen, bis zum Zusammenbruch. Tun Sie das nicht!

Ein Muskel wächst erst in der Entspannung. Nach der Kontraktion muss er wieder locker werden, damit er nicht übersäuert. Wenn Sie ständig am Limit sind, riskieren Sie Verletzungen und Erschöpfung. Denn trotz aller Freude am Siegen, trotz der Power, die Sie auf der Strecke zum Ziel spüren, geht es im Leben auch darum, sich immer wieder dankbar zu zeigen, innezuhalten, Fehler zu akzeptieren. Bis ich das verinnerlichte, dauerte es einige Jahre, in denen ich mit einem Mentaltrainer arbeitete. Zu hinterfragen, ob das Ego nicht zu groß wird, ob der nächste Schritt zur richtigen Zeit stattfindet und die Ziele stimmig sind, das gehört ebenso zu einer Karriere wie die Vorstellung vom Siegen. Ein Sportler wägt seinen Einsatz, seinen Aufwand mit dem Ziel ab. Das ist Professionalität. Nicht losstürmen, sondern Kräfte einteilen. Stärken abrufen. Begeisterung halten. Und immer wieder die Frage nach dem Wert, nach dem Preis, den Sie selbst für Ihren Einsatz zahlen.

Dieses Buch ist ein Fundus an erprobten Verkaufsimpulsen, dem Sport teilweise entliehen. Es kann Ihnen Orientierung geben, wenn Sie sich

hilflos fühlen. Es kann Sie motivieren, wenn Sie schwächeln. Und es kann Sie inspirieren, weiterzufahren auf Ihrer Erfolgsspur. Ich wünsche Ihnen eine gute Zeit mit dieser Lektüre. Und Peter Huber wünsche ich von Herzen den Bucherfolg auf der einen Seite und auf der anderen noch viele Begegnungen von Sportler zu Sportler oder Verkäufer zu Verkäufer.

Bleiben Sie dran!

Ihr

Christoph Strasser

Siegertypen wie Sie wollen eines: Selbstwirksamkeit

Sie sind es gewohnt, erfolgreich zu sein. Sie erfüllen Ihre Vorgaben und Ziele, gehen oftmals die Extrameile. Sie sind anspruchsvoll, ehrgeizig, in einer beeindruckenden Weise leistungsorientiert. Sie sind jemand, der Grenzen verschiebt. Was Sie antreibt, das ist der Erfolg. Schneller, weiter, höher, nur nicht in der Komfortzone verharren. Mittelmaß ist nicht Ihr Ding, die Herausforderung ist Ihr Elixier. Wo Sie sind, ist vorne. Sie sind ein Siegertyp.

Wie sonst könnten Sie im harten Wettbewerb des Verkaufs bestehen? Wie sonst könnten Sie mit dem Zeit- und Erfolgsdruck zurechtkommen? Solange dieser Stress mit einem positiven Gefühl entsteht, kann er wie ein Motor sein. Aber Achtung! Wenn Stress zum Dauerthema wird, dann greift er Ihre Leistung und am Ende Ihre Gesundheit an.

Es mag Tage geben, an denen Sie sich selbst fragen, wie lange Ihre Kondition und Ihre Kraft der wachsenden Komplexität im Verkauf standhalten können: Der Kunde wird anspruchsvoller. Das Sortiment immer breiter. Die Vorgaben werden zunehmend kleinteiliger, das Reporting umfassender. Fast nimmt das Arbeiten mit digitalen Programmen, das Verwaltung von Unterlagen und das Füttern der Big Data in Ihrem Alltag mehr Zeit in Anspruch als die Kommunikation von Mensch

zu Mensch. Das zieht Sie in eine Stressspirale. Das erschöpft Sie. An manchen Tagen mögen Sie sogar denken, Sie seien nicht mehr energie-reich genug, um Ihr Gegenüber in einer sportlichen und fairen Weise herauszufordern. Sie fühlen sich zu genervt, um Einwänden zu parieren. Sie fangen die Spiegelneuronen des Anderen nicht mehr auf und werfen sie nicht mehr mit Leichtigkeit zurück. Wenn früher das Initiieren eines Vertragsabschlusses von Spannung begleitet war und von einem Stolz über die Unterschrift am Ende, so empfinden Sie heute nur noch Routine oder Gleichgültigkeit. Damit sind Sie nicht alleine. Führungskräfte und Mitarbeiter im Verkauf klagen häufig über eine schwindende Leidenschaft. Für mich ist das der Anfang vom Ende. Nach der Phase des Aktionismus folgt entweder die innere Kündigung oder das Weiterrennen mit Tunnelblick, das Hecheln hinter Zielen bis zur totalen Erschöpfung.

Wenn Menschen ausbrennen, dann haben sie zuvor für ihre Aufgaben gebrannt. Sie haben über eine lange Zeitstrecke ihre Reserven mobilisiert, sind über ihre Kräfte gegangen. Für Verkäufer ist diese Haltung ein Grundverständnis des Seins. Nichts schätzen sie geringer als den Schongang im Beruf. Wie ein Hochleistungssportler bereiten sie sich physisch und psychisch auf ihren Einsatz vor, und das mag sogar der Königsweg zum Erfolg sein – denn genau dieser Weg ist mit Glücksmomenten gepflastert. Nur vergessen Siegertypen, dass Stress auf Dauer zum gefährlichen Gegner wird. Das geschieht, wenn der Verkäufer nicht mehr auf seine trainierten Stärken setzen kann, wenn man ihm ein Korsett verpasst, das nicht seiner Persönlichkeit entspricht. Er soll vorgegebene Zielkunden besuchen, zentral gesteuerte Aktivitäten abarbeiten, detailgenau Bericht erstatten, jeden Schritt seines Weges begründen. Wie ein Stabhochspringer, dem man vor dem Absprung den Stab aus der Hand reißt, so fühlt sich dann der Verkäufer. Er sieht sich hilflos einem Ziel gegenüber und weiß nicht, wie er es jemals bewältigen kann. Denn man hat ihm Freiheit und Motivation genommen. Seine gewohnte Art zu kommunizieren, zu agieren, zu organisieren, alle Ergebnisse zählen nicht mehr. Er landet in einem negativen Stress. Aktuell geschieht genau dieses: Die Erfolgsfaktoren, die bislang seine Verkaufsleistung ermöglichten, die spielen nur noch eine marginale Rolle. Ein Dilemma!

Ich bin seit 20 Jahren ein Vollblut-Verkäufer. Ich berate Spitzenunternehmen, um den Verkauf schlagkräftig und zukunftsfähig zu gestalten.

Ich bin als Manager in Verkaufsorganisationen tätig. Und ich nehme wahr: Der Grat zwischen Bonus und Burnout wird immer schmaler.

Wenn Krankenkassen davor warnen, dass Stress und Burnout mehr sind als ein persönliches Schicksal, dann kann ich dieser Warnung nur zustimmen. Ein mentaler, seelischer und physischer Zusammenbruch entsteht schleichend. Er kommt nicht über Nacht und ist kein von Gottes Hand gesendeter Schlag, der manche trifft und manche nicht. Einem Burnout voraus gehen tausend Momente, die ein Stopp-Signal ermöglichen. Aber Siegertypen überrennen diese mit ihrem Erfolgsdenken, indem sie leider das Analysieren der eigenen Stressoren vernachlässigen.

Dass Sie mein Buch aufblättern, mag ein erstes Zeichen für Ihr Bauchgefühl sein: Da wird schwächer, was einst die Stärke war. Aber Sie haben auch erkannt, dass jetzt die Zeit zum Handeln gekommen ist.

Dass Burnout im Katalog der WHO nicht als Krankheit bezeichnet wird, finde ich nicht richtig. Es ist eine Krankheit, die alle Körpersysteme in Mitleidenschaft zieht. Burnout, das bestätigen zahlreiche Studien, ist keine Mode-Erscheinung, sondern eine kaum noch zu stoppende Gefahr, wenn sich der Stress chronifiziert, also zum Dauerzustand wird, und sowohl die Produktion der neuronalen Botenstoffe im Gehirn beeinflusst als auch die Vitalkräfte schwächt. Wenn Sie mich an dieser Stelle fragen, ob ich nachempfinden kann, wie ein Schwächeln entsteht und sich ausweitet zu einer Angst, einer Veränderung, einer Traurigkeit und einem Zusammenbruch, dann darf ich Ihnen verraten: Ja, ich kann. Ich war vor einigen Jahren selbst unten, ausgebrannt durch den Anspruch an mich selber und den permanenten Drang nach Perfektion. Ich weiß, wie diese Spirale entsteht und wie sie Menschen nicht mehr loslässt. Dieser tiefe Punkt eines Burnouts hat mich umdenken lassen. Persönlich hat mich in dieser Phase Sport vitalisiert und vieles über das Leben lernen lassen. Das ist der Grund, warum ich diese Metapher für mein Buch gewählt habe. Leistungssport verbindet in perfekter Weise das mentale und körperliche Training, und auch im Verkauf bleibt das Zusammenspiel dieser beiden Bereiche eine Voraussetzung für Erfolg.

Ich habe in meinem Prinzip für Siegertypen im Verkauf meine jahrelange Erfahrung durch moderne Erkenntnisse der Psychologie, der Kommunikation, des Managements sowie der Stressforschung ergänzt und ebenso die Verhaltens- und Leistungsforschung einfließen lassen. Dabei

XII Siegertypen wie Sie wollen eines: Selbstwirksamkeit

habe ich auf den Perspektivenwechsel Wert gelegt: Einem Verkaufsleiter möchte ich die Ängste der Mitarbeiter verdeutlichen; einen Verkäufer möchte ich ermuntern, die Sicht auf die Gewinnmaximierung des Chefs einzunehmen. Ich bin überzeugt, dass in diesem Beruf wieder mehr miteinander nötig wird, mehr Teamdenken und Verständnis füreinander entstehen kann. So geht es mir in diesem Buch darum, dass jeder Verkäufer, jeder Verkaufsleiter am Ende fähig sein wird, sehr genau zu erkennen, welches Potenzial er hat. Zu wissen, wo Entspannung nötig ist, wo eine Weiterentwicklung oder wo ein Abspecken nicht effizienter Aufgaben sinnvoll ist, das halte ich für eine Daueraufgabe. Es stärkt die Selbstwirksamkeit im Verkauf.

Nehmen Sie sich Zeit für dieses Buch! Es könnte sein, dass es Ihnen das zurückbringt, wofür Sie einst aufgebrochen waren: die Freude an einem der schönsten Berufe überhaupt, das Verkaufen.

Ihr
Peter Huber

Ausschließlich zum Zweck der besseren Lesbarkeit wird auf die geschlechtsspezifische Schreibweise verzichtet. Alle personenbezogenen Bezeichnungen in diesem Buch sind somit geschlechtsneutral zu verstehen. Denn Siegerinnen und Sieger verschieben tagtäglich ihre persönlichen Limits – ganz unabhängig von ihrem Geschlecht.

Dank

Ich möchte all jenen Danke sagen, die meinen persönlichen Lebensweg, meine Karriere und letztendlich dieses Buch begleitet haben:

Christian Dornauer er setzt in der Zusammenarbeit stets Qualität und Perfektion voraus. In meinen ersten Berufsjahren stand er mir als Mentor zur Seite, so lernte ich diesen Qualitätsanspruch kennen, der mein Handeln bis heute leitet. Als Alpinist und Skitourenguide eröffnete er mir in den letzten Jahren außerdem die Welt der Berge.

Michael Pachlatko, mich beeindruckte von Anfang an seine pionierhafte Einstellung und die Visionen, die er konsequent und mit so großer Leidenschaft verfolgt.

Johannes Bischof, er hat mich in jungen Jahren zum Manager gemacht. Durch gemeinsame Projekte auf internationalem Niveau konnte ich wachsen.

Marco Casanova, er hat mich gelehrt, was es bedeutet, Vertrauen zu genießen und Verantwortung zu übernehmen.

Johann Hoffelner, die Gespräche mit ihm haben mir geholfen, schwierige Zeiten zu meistern und viele Dinge in einem positiveren Licht zu betrachten, als sie sich zunächst präsentierten.

Judith Girschik, Führungskräfte-Coach, ermöglichte mir den analytischen Blick auf die Potenzialentfaltung. Sie lehrte mich den Stärkenblick

und das Wandeln der Schwächen in positive Energie. Im Umgang mit Rückschlägen erst zeigt sich ein Sieger. Diese Sicht hat mich ermutigt, am Potenzial zu arbeiten, mein Leben glücklicher und erfolgreicher zu gestalten.

Reinhard Höfinger und Michael Langsenlehner, zwei der besten Verkäufer auf diesem Planeten. Sie haben die Kreativität, Leidenschaft, Kundenorientierung, Gewissenhaftigkeit in mir immer wieder neu getriggert. Ihr exzellentes praktisches Wissen haben sie großzügig mit mir geteilt.

Ein spezieller Dank gilt Michaela Kreitmayer, die in vielen Gesprächen als Sparringpartner fungierte und damit zu meiner persönlichen Entwicklung als Führungskraft sowie zum Gelingen des Buches beitrug.

Ich bin dankbar für die vielen Begegnungen, egal ob als Manager, als Vortragender oder als Berater. Auch den Patriarchen unter den Verkaufsleitern bin ich dankbar. Den Führungskräften von gestern, den Machos unter den Verkaufsleitern, will ich zum Schluss sagen: Nur durch Gegenwind wird man im Sport – aber auch im Verkauf – stärker.

Robert Fritz und Michael Koller der SPORTordination in Wien: Sie sind meine Wegbegleiter im Sport. Sie haben mir die Tür zum Extremsport geöffnet. Durch unsere Zusammenarbeit habe ich gelernt, Grenzen zu verschieben – körperlich und mental. Und dieses Team hat von Anfang an daran geglaubt, dass aus meiner Buchidee ein Buch werden wird!

Dem IRONMAN Austria Team danke ich für den Spirit, den es mir vermittelt hat. Ich habe zu jeder Zeit das Gefühl, Teil dieser weltweiten Gemeinschaft zu sein. Wenn Amateure neben Profis Schulter an Schulter kämpfen, um Ziele zu erreichen und Träume wahr werden zu lassen, ist das ein faszinierendes Lebensgefühl. Diese Momente werde ich nicht vergessen – diese Energie treibt mich jeden Tag an.

Neben der Arbeit ermöglichte mir das Buch viele wertvolle Begegnungen. Der Gedankenaustausch mit den Gesprächspartnern aus Business und Sport bereicherte mich persönlich. Die Unternehmen aus der Sportwelt wählte ich, weil mich ihre Mentalität, die Leidenschaft schon als Konsument beeindruckt hatten. Würth lernte ich im Rahmen eines Seminars kennen. Nach 20 Jahren Tätigkeit im B2B-Bereich kann ich ohne nachzudenken sagen, dieses Unternehmen ist die beste Vertriebsorganisation, die ich je erlebt habe. Und in einem Buch, in dem es auch um

Digitalisierung geht, durfte ein Player nicht fehlen: Microsoft. Danke an dieser Stelle allen Gesprächspartnern! Danke für die Zeit, die Inspiration und die offenen Gespräche!

Gabriele Borgmann, Autorencoach und Beraterin für Karriereskripte. Ohne sie wäre das Buch ein anderes geworden. Ihre Arbeit hat mich in der Erstellung des Plots, in der Erarbeitung des roten Fadens unterstützt. Sie hat mit ihrem Geist das Buchprojekt beseelt. Sie hat mein Handeln mit ihrer Perfektion und Struktur vervollständigt. Das hat mich auch persönlich bereichert, mir eine neue Sicht auf den Verkaufs- und Lebensalltag gegeben.

Ein Bild sagt oft mehr als tausend Worte. Dafür bedanke ich mich bei Daniel Kovacs, dem kreativen Grafikdesigner hinter den anschaulichen Illustrationen dieses Buches.

Ein herzliches Dankeschön auch an Ursula Riegler, Klaus Peter Mihaček, Gerhard Leitner, Florian Hirner, Daniel Friesenecker, Sandra Kolleth, Wolfgang Krist, Birgit Haslinger, Christine Amon-Feldmann, Adi Dax, Eva-Maria Müller, Anke Merkl, Doris Rabenlehner, Harald Wolfslehner, Thomas Zapf, Klaus Nadizar, Hannes Kainz, Ursula Fürnhammer, Alexander Treiblmaier, Rainer Schamberger, Harald Schrenk, Ulrike Puchner, Daniela Stöckl, Markus Becker, Tom Rottenberg, Jutta Reichel, Martin Kargl, Dieter Hödlmayer, Stefan Probst die mich seit Jahren beruflich und privat begleiten.

Danken will ich ganz besonders meiner Familie, die mich vor allem während der Buchentstehung entlastet, motiviert, getröstet hat. Das hat mir den Rücken gestärkt.

Last but not least gilt ein großer Dank meiner Lektorin Manuela Eckstein vom Springer Verlag. Sie hat an meine Idee geglaubt, sie intern im Verlag durchgesetzt und die Erscheinung des Buches ermöglicht. Neben dieser Unterstützung hat mich ihre partnerschaftliche Betreuung von der Idee über die Gestaltung bis zur Veröffentlichung begleitet. Ihre Erfahrung und der permanente Blick auf den potenziellen Leser haben mir geholfen, den Fokus nicht zu verlieren.

Inhaltsverzeichnis

1	Bis zur Erschöpfung	1
1.1	Persönliche Stressoren erkennen	3
1.2	Digitalisierung im Verkauf: Fluch oder Segen	4
1.3	Die Kriterien von digitalem Stress	6
1.4	Sie bestimmen Tempo und Richtung in Ihrem Leben	8
1.5	Norbert hinter der Maske	10
1.6	Chronischer Stress verändert die Persönlichkeit	12
1.7	Marathon: Ein Ziel nach langer Strecke	14
1.8	Interview mit Dr. Robert Fritz, Sportmediziner bei SPORTordination, Wien	17
	Literatur	20
2	Wenn Hilfslosigkeit zum inneren Programm wird	21
2.1	Die Sechs-Wochen-Gefahr	23
2.2	Das Wachsen der Hilfslosigkeit	25
2.3	Verändern, was stört!	31
2.4	Interview mit Marcel Puchinger, Trainer im Jugendbereich und Marketing Nordic Österreich/ Deutschland bei Fischer Sports	32
	Literatur	35

3	Zwei Jahre bis zur Leistung oder Kündigung	37
3.1	Wenn Kündigungen zur Routine werden	39
3.2	Norbert verfehlt das Ziel	41
3.3	Unterforderung als Abkehr vom persönlichen Glück	44
3.4	Das Wasser steht Ihnen bis zum Hals? Dann schwimmen Sie!	51
3.5	Interview mit Patrick Schörkmayer, Renndirektor IRONMAN Austria-Kärnten	53
	Literatur	55
4	Big Five für Sieger	57
4.1	Individuelles Lebensgeschenk	60
4.2	Die verborgenen Seiten	62
4.3	Selbstbild kennen	68
4.4	Stärkenblick halten	70
4.5	Grenzen der Stärken	73
4.6	Ultralauf: Mit sich verbunden bleiben	75
4.7	Interview mit Dr. David Müller, Leiter Prävention und Medizin der Nationalen Anti-Doping-Agentur NADA Austria	76
	Literatur	80
5	Zeitplanung im Verkauf	81
5.1	Selbstwirksamkeit versus Zeitmanagement	83
5.2	Norbert verliert Zeit	85
5.3	Freiraum für Selbstreflexion	89
5.4	Keine 100 Prozent der Zeitplanung	92
5.5	Interview mit Katja Rügner, Produkt & Sportwissenschaft, Polar Deutschland, Herzfrequenz-Messung und GPS-Sportuhren	93
	Literatur	96

6	Das Siegerprinzip für Verkäufer	97
6.1	Von der Couch in die Bewegung	99
6.2	Ruhe schont nicht, Ruhe macht bequem	100
6.3	Das Siegerprinzip im Überblick	104
6.4	Siegertypen im Verkauf	106
6.5	So werden Sie zum Siegertypen: Ein Erfolgsprogramm in elf Schritten	108
6.6	Interview mit Martina Saller, Business Group Lead Dynamics 365 Microsoft Österreich	130
	Literatur	133
7	Wo der Wille, da die Motivation	135
7.1	Mindset bedeutet Gedankenarbeit	137
7.2	Norbert plagen Selbstzweifel	139
7.3	Wenn Emotionen zu Motivationskillern werden	142
7.4	Vom Sport lernen: Skitouring	147
7.5	Skitouring: Meine persönliche Vorbereitung in elf Schritten	149
7.6	Interview mit Benedikt Böhm, Geschäftsführer der Outdoor-Marke Dynafit	152
	Literatur	155
8	Nicht ohne mein Team	157
8.1	Distanz vor der Entscheidung	159
8.2	Teams schätzen lernen	160
8.3	Eine Gruppe ist kein Team	166
8.4	Norbert, der Einzelkämpfer	167
8.5	Was ein Team stark macht	169
8.6	Teamselling: Eine Annäherung in elf Schritten nach dem Siegerprinzip	174
8.7	Interview mit Christoph Strasser, sechsfacher und amtierender RAAM-Sieger	177
	Literatur	180

9	Unternehmenskultur setzt Werte voraus	181
9.1	Unternehmenswerte und eigene Kernwerte abgleichen	183
9.2	Norbert, der Außenseiter	186
9.3	Kein Sieg ohne Regeln	189
9.4	Elf Prinzipien einer zukunftsfähigen Verkaufskultur	192
9.5	Interview mit Mario Schindlmayr, Geschäftsführer Vertrieb, Würth Österreich	193
	Literatur	195
10	Der Kunde im Zentrum	197
10.1	Florett statt Schwert	200
10.2	Vom Kunden zum Fan	209
10.3	Interview mit Peter Klinglmüller, Direktor Kommunikation, SK Rapid Wien	213
	Literatur	214
11	Mit Mikrostrategien mehr Erfolg im Verkauf	215
11.1	Elf Erfolgsbooster für Verkäufer	217
11.2	Interview mit Michael Koller, Sportwissenschaftler bei SPORTordination, Wien	227
12	Leidenschaft im Verkauf	231
12.1	Emotionaler Verstärker für Erfolg	232
12.2	Überzeugungskraft setzt Haltung voraus	235
12.3	Norbert entscheidet	237
12.4	Radfahren unter allen Umständen	239
12.5	In elf Schritten zur persönlichen Erfolgs- und Zufriedenheitsstrategie im Verkauf	240
12.6	Interview mit Stefan Moser, Leiter Kommunikation Motorsport, Audi AG	244
	Literatur	250

13 Textvorlagen und Checklisten für Ihren individuellen Verkaufswerkzeugkasten	251
13.1 Wortgerüste, Verkaufsvokabeln und Textvorlagen	254
13.2 Checklisten für verschiedene Aufgaben	258
Literatur	268
Schlussworte	269

Über den Autor



© Ingrid Amon

Peter Huber ist Manager, Coach, Vortragsredner und Geschäftsführer seines Beratungsunternehmens NBD Management GmbH. Als Manager ist er seit 2000 in B2B-Unternehmen in leitenden Funktionen im Marketing, Produktmanagement und Vertrieb tätig. Als Unternehmensberater und systemischer Coach begleitet er Unternehmen in der DACH-Region mit seiner im Buch beschriebenen Siegerprinzip-Methodik bei der Potenzialanalyse, Planung und Durchführung digitaler Transformationsprojekte in Vertriebsorganisationen. Neben

dieser Beratungsleistung bietet sein Unternehmen basierend auf der Siegerprinzip-Methodik Entwicklungsprogramme für ambitionierte Menschen im Verkauf an. Neben der fachlichen Entwicklung des Handlungsrepertoires der Mitarbeiter braucht es in einer dynamischen und komplexen Arbeitswelt vor allem deren Offenheit, Opferbereitschaft, Hingabe und Kreativität. Keine dieser Eigenschaften lässt sich erzwingen – viel eher sind sie Teil einer grundlegenden Haltung. Das Siegerprinzip als Blended-Learning-Entwicklungsprogramm setzt genau auf dieses Mindset und nimmt dafür Anleihen im Sport. Immerhin kennt man diese Einstellung dort als Siegermentalität.

XXIV Über den Autor

Peter Huber's Vorträge sind wissenschaftlich fundiert, praxisnah, inspirierend, durch eine authentische Bildsprache sehr lebhaft und mit Grundsätzen des Leistungssports sowie seinen Erfahrungen als Extremsportler angereichert. Sie bereichern auf diese Weise Kundenevents, Kick-off-Veranstaltungen oder Managementmeetings.

In seiner Freizeit trainiert Peter Huber als Extremsportler im Triathlon, absolviert IRONMAN-Wettkämpfe, Ultraläufe sowie Rad- und Skitourenmarathons. Sein sportliches Ziel ist die Teilnahme am Ironman Hawaii.

Kontakt zum Autor können Sie direkt per www.siegerprinzip.com, Xing, LinkedIn oder E-Mail (huber@nbd.at) aufnehmen.

1

Bis zur Erschöpfung

Schlüsselwörter Zeitdruck • Komplexität der Aufgaben • Neue Technologien • Eustress • Distress • Bewertung • Gedanken steuern • Selbstwirksamkeit erhalten



Foto: Mit freundlicher Genehmigung von © GEPA pictures 2019. All Rights Reserved

Wer sich heute für den Beruf des Verkäufers entscheidet, der sollte bedenken: Verkäufer arbeiten an ihren physischen und psychischen Grenzen. Wo früher das Kundengespräch den größten Teil der Tätigkeit bestimmte, findet sich heute ein Profil, das einem Betrachter den Atem verschlagen kann: Neukundengewinnung, Stammkundenpflege, Cross- und Upselling, Potenzialanalysen, Gebietsmanagement, digitales Reporting, Dokumentation in ausgefeilten CRM-Systemen, Beschwerde- und Zeitmanagement, laufende Weiterentwicklung der Prozesse – und das alles zur Zielerreichung auf Höchstleistungsniveau. Dazu kommt die persönliche Weiterentwicklung. Sportlich, wer da mithalten kann.

Wenn wir bedenken, dass das Zeitbudget sich nicht verändert, die Aufgaben jedoch zunehmen, dann drängt sich die Frage auf: Wie kann ein Verkäufer gesund, produktiv und zukunftsorientiert bleiben? Die Antwort lautet: Viele Verkäufer sind dazu nicht mehr in der Lage, sie fühlen sich erschöpft oder sie haben innerlich gekündigt. Dass besonders Mitarbeiter im Verkauf unter den Symptomen einer Erschöpfung leiden, das birgt für mich eine Logik, denn nur wer für seine Aufgaben brennt, der kann auch ausbrennen. Verkäufer starten ihre Karriere immer mit Begeisterung. Sie treten mit einem großen Sack voller Illusionen auf dem Rücken an und legen los, den Gipfel zu erreichen. Solange alles gut läuft, fühlen sie sich geradezu beflügelt zum Erfolg, aber dieser Höhenflug endet abrupt, wenn der Umsatz wegbricht, der Chef Druck macht, mächtige Kunden unverschämt werden, der Wandel der Technologie rasanter voranschreitet als des Verkäufers Fähigkeit, diesen Wandel zu begreifen und in den Alltag zu integrieren.

Was Verkäufer einst lernten, nämlich die rhetorisch geschickte Gesprächsführung bis zum Vertragsabschluss, das Vorhersehen und Entkräften der Kundeneinwände, die Beziehungspflege, zählt zunehmend weniger für die Darlegung des Erfolgs. In den Vordergrund der Leistungsbewertung sind längst digitale Analysen gerückt. Nicht das Wort zählt mehr, sondern die Analyse der Daten. Die Welt des Verkaufs wird immer digitaler, daran können Sie und ich nichts ändern. Heute gilt: Das Ergebnis zählt – und selten die Leistung.

1.1 Persönliche Stressoren erkennen

Wenn ich mir das Persönlichkeitsprofil eines Verkäufers ansehe, darauf werde ich in den folgenden Kapiteln noch detaillierter eingehen, dann sind Verkäufer tendenziell keine Menschen, die Angebots- und Konzeptdokumente erstellen, Aktivitäten administrieren, Berichte in vorgefertigte Masken tippen. Verkäufer weisen Macher-Qualitäten auf. Sie sind Menschenkenner, Menschenfänger und das persönliche Gespräch ist ihre Nahrung. Sie gieren danach, sich auf der weiten Strecke von der Kontaktaufnahme mit dem potenziellen Kunden bis zum Vertragsabschluss die Kräfte selbst einzuteilen, die Taktik den äußeren Umständen anzupassen, mit Gefühl und Geschick sich dem Ziel zu nähern. Wenn dieser Raum genommen wird, weil Zeitdruck, Aufgabendruck, Digitalisierungsdruck herrschen, dann geschieht Folgendes: Der Verkäufer mag zunächst versuchen, mit dem Druck umzugehen, Stress zuzulassen. Er versucht, zu erfüllen, was verlangt wird, aber er wird dabei atemlos. In dieser Drucksituation verfällt er in Aktionismus – und später in die Hilflosigkeit. Er bleibt erschöpft und ausgebrannt auf der Strecke. Oder der Verkäufer zieht sich zurück. Er lässt aus Eigenschutz den Druck abprallen. Er nickt und erledigt nach Standards. Seine persönliche Leistungsgrenze wird er nicht mehr verschieben und schon gar nicht mehr überspringen.

Was folgt, ist die innerliche Kündigung. Nur fühlt sich der Verkäufer in solch einer Schonhaltung nicht wohl, sie widerspricht seinem Temperament. Beides, Über- und Unterforderung, kann zum Burnout führen.

Gäbe es für diesen Zustand, den ich zunehmend im Verkauf spüre, einen Masterplan, ich würde ihn bereits hier im ersten Kapitel aufblättern. Die Wahrheit aber ist: Es gibt ihn nicht. Jedes Schicksal des Scheiterns hat seine eigenen Facetten, jedes Burnout seine eigene Geschichte. Ich halte wenig davon, erschöpfte Kollegen und Kolleginnen mit Plattitüden zu beruhigen, etwa: „Diese Phase geht vorüber, dranbleiben und durch“, oder „An einer Krise wächst man“, oder „Nach Stolpern wieder aufstehen und weiter, das ist der Rhythmus des Erfolgs“. Nein, diese Sätze mancher Führungskräfte sind gefährlich. Sie motivieren Mitarbeiter, die ersten Signale einer Erschöpfung leichtfertig zu übersehen und eine Gefahrenzone zu betreten, die am Ende den

totalen Zusammenbruch bewirken kann. Dann werden Symptome bekämpft und nicht die Ursachen.

Ich halte es für eine bessere Lösung, die Fakten zu betrachten, die Entwicklung vorherzusehen und, vor allem, die eigenen Stressoren zu identifizieren. Das sind jene Reize, die Druck ausüben. Sie geschehen im Äußeren, zum Beispiel durch Hitze, Lärm oder nicht funktionierendes Equipment. Oder sie formieren sich im Inneren durch hinderliche Glaubenssätze, Konflikte und durch die Angst, den Anforderungen der anderen nicht zu entsprechen.

Nicht jeder Stressor triggert jeden Menschen in gleicher Weise, was dazu führt, dass die Bewertungen von Situationen unterschiedlich ausfallen. Wenn ein Verkäufer über Zeitdruck klagt, dann fühlt sich ein anderer in diesem schnellen Rhythmus wohl. Je nach Erfahrung und je nach kultureller und erzieherischer Prägung können Bewertungen konträr ausfallen. Was jedoch, so zahlreiche Hinweise in meinen Beratungen, nahezu jeden Verkäufer plagt, das ist die Digitalisierung. Sie wird allgemein als Stressor empfunden, weil sie einen Wandel im Unternehmen einleitet, der Aufgaben verändert und Zukunftsängste schürt. Man hat die Befürchtung, transparent zu sein, den Eigensinn zu verlieren, dem Controlling und Reporting ein Übergewicht im Alltag zu geben. Man spürt eine Verunsicherung, mit stets neuen Programmen nicht zurechtzukommen. Man durchschaut die Komplexität der einzelnen Programme nicht mehr und befürchtet zudem, digitale Technologien im Verkauf würden in Zukunft auch den letzten schmalen Grat zwischen Arbeit und Privatheit verwischen: Ständige Erreichbarkeit, permanentes Beschäftigen mit neuen Aufgaben, Datenerfassung und -analysen, wachsende Transparenz und damit Verlust der Freiheit bereiten Verkäufern Sorge.

1.2 Digitalisierung im Verkauf: Fluch oder Segen

Das Jahr 2000 markiert die Linie der digitalen Verkaufsstrategien. Da schossen die Technologieanbieter wie Pilze aus fruchtbarem Waldhumus und boten den Branchen Lösungen an, die geradezu traumhaft wirkten: Zeitmanagement nicht mehr auf Papier, sondern auf dem Rechner, und

zwar transparent für Vorgesetzte und Kollegen. Digitalisiertes Kundenbeziehungsmanagement mit klugen Hinweisen auf Bestellung, Umsatz, Absicht und Entwicklungswahrscheinlichkeit. Beschwerdemanagement via Workflow und Verknüpfung mit den Fachabteilungen, elektronische Tourenplanung für einen intelligenten Besuchsrhythmus.

Welch ein Segen, Welch ein Gewinn an zeitlicher Freiheit, mag sich mancher gedacht haben – und wurde mit den Jahren des Gegenteils belehrt. Viele der gehypten Vorteile der Digitalisierung sind wissenschaftlich nicht bewiesen oder zeigen sich nicht in der Realität. Heute sind wir im digitalen Stressraum angekommen – und dieser Raum ist grenzenlos. Dort verschmelzen Tag und Nacht, Arbeit und Freizeit. Es gibt keine Nischen für Entspannung. Gleichzeitig herrscht der innere Druck, mitzumischen im schnellen Spiel um den Erfolg.

Wer jedoch die Digitalisierung verteufelt, der wird von den anderen als Gestriger belächelt – und wer bewegt sich schon gerne selbst an den Rand? So gehe ich davon aus, dass zahlreiche Mitarbeiter im Verkauf nicht gutheißen, was sie doch abnicken. Sie arbeiten mit Programmen, die von Ihnen als Stressoren empfunden werden. Dadurch entsteht eine Inkohärenz, ein inneres Ungleichgewicht der Gefühle: Man sagt etwas anderes als man denkt; man handelt nicht nach der inneren Überzeugung. Auch diese Zwiespältigkeit erzeugt ein hohes Maß an Stress, und auf Dauer mag sie sogar dazu führen, sich selbst nicht mehr ernst zu nehmen, zu verzweifeln am fehlenden Mut, für die eigenen Belange einzutreten.

Dass Sie zu lange schweigen, wenn Ihnen ein Wandel im Unternehmen nicht gefällt, das ist auf der einen Seite verständlich. Die Konkurrenz in diesem Beruf ist groß, die junge Generation sitzt in den Startlöchern, um gute Positionen zu besetzen. Wer gibt schon gerne zu, mit 45 Jahren nicht mehr auf der Höhe der Zeit mitzuschwimmen, sondern sich nach vergangenen, traditionellen Arbeitsweisen zu sehnen?

Auch wenn neue Technologien und Programme Ihnen scheinbar mehr Zeit rauben, als sie Vorteile bieten, sollten Sie doch einmal innehalten und sich fragen: Kann es sein, dass digitale Verkaufswerkzeuge, einmal verstanden und trainiert, Ihren Stress mindern, statt ihn anzutreiben? Ob Ihr Beruf in 20, 30, in 50 Jahren noch gefragt ist, wird sich noch entscheiden. Wahrscheinlich werden zunehmend Automaten mit künstlicher Intelligenz verkaufen und Avatare im Netz die Produktwelt erklären. Noch aber, zum Glück, gibt es Verkäufer, die von Mensch zu Mensch

agieren. Ich bin fest davon überzeugt: Jetzt ist die richtige Zeit, um eine sinnvolle Verbindung von Präsenzverkauf und digitalen Systemen zu erreichen. Die einzige Voraussetzung für diese spannende Herausforderung wird Ihre Bewertung der Dinge sein und Ihre Bereitschaft, sich in diese Veränderung einzuarbeiten.

1.3 Die Kriterien von digitalem Stress

Fest steht, dass neue Technologien unser aller Leben durchdringen. Und weil dieses Durchdringen in einem rapiden Tempo erfolgt, hinterlässt es eine Unsicherheit. Das belastet den Menschen, nicht nur im Verkauf. Er wird aus seiner bewährten Routine herausgerissen, wird auf einer Wissens Ebene beansprucht, die er nicht kennt. Es bleibt keine Zeit zum Training, die Abläufe werden weder reflektiert noch emotional mit bisherigen Arbeitsweisen verknüpft – und hier sehe ich den eigentlichen Ursprung der digitalen Angst.

Wer nicht als Digital Native geboren wurde, und das sind die meisten Verkäufer, der fürchtet, abgehängt zu werden. Diese Vermutung war der Universität Augsburg eine Studie wert (IKM 2018). Sie befragte 2640 Arbeitnehmer nach der Varianz der emotionalen Erschöpfung durch digitalen Stress. 22 Prozent gaben zu, unter gesundheitlichen Problemen wie Kopfschmerzen, Rückenschmerzen, Müdigkeit oder Schlaflosigkeit zu leiden. Mehr noch: Rund 25 Prozent der Befragten vermissten einen Tagesablauf, der eine Work-Life-Balance verspricht. Neben der Unsicherheit im Umgang mit den Programmen kommt also die Omni- und Dauerpräsenz hinzu. Und hier wird die Angelegenheit paradox: Wo Zeit und Kraft durch den Einsatz von Technologien gespart werden sollte, entsteht zusätzlicher Druck und damit eine Fehlbelastung.

Ich weiß um dieses Problem. Wenn mein Buch Ihnen als Verkäufer Lösungen bieten soll, mit denen Sie sich umfassend, das heißt körperlich, geistig und seelisch gesund erhalten, dann will ich Ihnen an dieser Stelle raten: Verändern Sie Ihre Einstellung! Digitalisierung ist alternativlos. Sie können den Fortschritt nicht zurückdrehen. Fordern Sie die notwendige Schulung ein. Die passenden Worte könnten sein: „Bisher habe ich sehr personenbezogen verkauft und den Menschen in den Mittelpunkt des

Verkaufsprozesses gestellt; die Technik hat eine untergeordnete Rolle gespielt; mit einer Anwenderschulung durch die IT-Abteilung oder einem Austausch mit einem technik-affinen Kollegen wäre mir geholfen ...“

Und warum rate ich Ihnen hierzu?

- Erstens trifft die Digitalisierung alle Branchen.
- Zweitens wird Ihr digitaler Stress sich umso mehr verringern, je trainierter Sie in diesem Bereich werden und je mehr Sie selbst auswählen können, welche digitalen Verkaufswerkzeuge sinnvoll und arbeitserleichternd eingesetzt werden können.
- Drittens sollten Sie, um hinderliche Emotionen zu vermeiden, nicht in eine Ablehnungs- oder gar Verweigerungshaltung fallen.

Alles eine Sache der Bewertung?

Stress entwickelt sich abhängig von den Ressourcen und Talenten, dem Wissen und den Glaubenssätzen, der Selbstüberzeugung sowie Erfahrung eines Menschen. Wo der erste verzweifelt, hat der zweite ein Lächeln auf den Lippen. Der Psychologe Richard Lazarus untersuchte zu Beginn der 1980er-Jahre dieses Phänomen. Auf den Punkt gebracht bedeutet seine Forschung: Stress entsteht im Kopf. Wie Sie wahrnehmen, interpretieren und bewerten, so mischt sich auch Ihre neuronale Mixtur und so fügen sich die Botenstoffe, die Ihr Handeln begründen. Lazarus nahm an, dass spezifische äußere und innere Reize (Stressoren) eine psychische und physische Reaktion hervorrufen. Diese gilt es zu bewältigen. Allerdings kann durch lang anhaltende körperliche und geistige Belastung eine ungesunde Stressreaktion entstehen (o.V. 2017).

Nach Lazarus passiert Folgendes:

1. Sie nehmen Reize und Anforderungen wahr. Das können Lärm, Konflikte, Streit, schwierige Arbeitsbedingungen, Schulden, berufliche Herausforderungen, Krankheit oder fehlende Kompetenzen sein.
2. Der primäre Bewertungsprozess läuft an: Sie entscheiden, ob diese Situation für Sie gefährlich, lästig, schädigend oder günstig ist.
3. Im sekundären Bewertungsprozess suchen Sie nach Erfahrungen und Ressourcen, um die Situation zu bewältigen. Sie überlegen, ob Sie die Situation aus eigener Kraft meistern können. Danach entscheiden Sie, ob Sie selbst tätig werden können oder ob Sie hilflos sind.

4. Sie suchen nach einer Bewältigungsstrategie. Diese kann lösungsorientiert und konkret sein, sie kann ebenso auf einer Sinnsuche beruhen oder einer emotionalen Flucht. Lazarus nennt diesen Vorgang Coping. Im Falle von Unvermögen, Angst, Unsicherheit, hinderlichen Glaubenssätzen entsteht nun im Gehirn eine Kaskade von Stresshormonen. Negative Gedanken beschleunigen diese Flut, und Herz und Körper reagieren: Ihr Herz pumpt vermehrt Blut in die Adern, um die Systeme mit Sauerstoff und Nährstoffen zu versorgen. Ihr Darm verlangsamt die Tätigkeit, um Energie zu sparen. Schweiß bildet sich vermehrt und der Muskeltonus in den Extremitäten steigt an. Sie befinden sich im physiologischen Stress-Status. Dauert dieser an, landen Sie zudem in hilflosen Gedankenspiralen, die zu Schlaflosigkeit und zu weiterem Energieverlust führen. Das wiederum beeinflusst die Emotionalität. Sie sind nun im seelischen, mentalen und körperlichen Stress gelandet. Auf Dauer, das ist eine wissenschaftlich erwiesene Tatsache, werden Sie krank, traurig und burnout-gefährdet, wenn Ihre subjektive Einschätzung in dieser Weise erfolgt.

Stress entsteht, wenn die Herausforderung die eigene Kompetenz überschreitet. Stress entsteht ebenso, wenn Sie eine Situation in der Art bewerten, dass Sie diese nicht aufgrund Ihrer Ressourcen bewältigen können. Beides können Sie steuern:

Eignen Sie sich die Kompetenzen an, die Sie benötigen, um digitale Werkzeuge zu bedienen und deren Komplexität und Sinnhaftigkeit zu durchschauen. Diesen Schritt sollten Sie unbedingt in die Realität umsetzen, bevor Sie eine Entwicklung negativ bewerten.

1.4 Sie bestimmen Tempo und Richtung in Ihrem Leben

Die Organisation des Verkaufsalltags sollte Ihnen obliegen! Konkret: Ihr Unternehmen definiert die Prozesse und die Standards, lässt Ihnen jedoch ausreichend Freiraum zur Selbstwirksamkeit.

Leider sieht der Alltag anders aus. Ihr Unternehmen arbeitet mit Standardisierungen, Vorgaben und Regeln. Wo bitteschön, mögen Sie sagen, bleibt mein Eigensinn, meine Freiheit, nach eigenen Vorstellungen einen Prozess zu gestalten? Wo kann ich noch meine unverwechselbare Art des