

Oliver Wegners Praxis-Tipps
für Führungskräfte im Verkauf



Burnout? – Die Gefahr kommt näher

Sie selbst fühlen sich nie ausgebrannt? Überforderungsgefühle sind Ihnen fremd? Schlafstörungen kennen Sie nicht?

Dann sind Sie selbst wahrscheinlich vor dem Burnout sicher. Trotzdem sollten Sie sich mit dem Thema genau auskennen und wachsam bleiben. Das zeigen aktuelle Statistiken wie diese:

- Die Zahl der Krankentage aufgrund von Burnout ist um unvorstellbare 2.000 % gestiegen. 2004 gab es im Schnitt nur 4,6 Krankheitstage pro 1.000 Arbeitnehmer wegen Erschöpfungssymptomen. Heute sind es schon 87,5!

Das heißt für Sie: Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass auch in Ihrem Team oder in Ihrem Kollegenkreis Mitarbeiter sind, die in einer Burnout-Krise stecken oder zumindest gefährdet sind.

Auf den beiden folgenden Seiten habe ich Ihnen deshalb als Anregung fünf Tipps zusammengestellt, die bei der Burnout-Vorbeugung oder bei der Überwindung von arbeitsbedingter Erschöpfung helfen.

Als Führungskraft brauchen Sie übrigens keine Angst zu haben, dass ein wertvoller Mitarbeiter den anspruchsvollen Verkäufer-Job an den Nagel hängt und aufs Land zieht, wenn er einen Burnout überwindet. Im Gegenteil:

„Nach dem Burnout soll man nicht in ein neues, total tiefenentspanntes Leben finden. Man soll vielmehr zurück zum Engagement finden, zur Begeisterung für den Beruf, die den Ausgebrannten von heute einst kennzeichnete“, so die Burnout-Forscherin Christina Maslach in einem Artikel der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“. Das heißt: Wer Burnout überwindet, findet zurück zu seinen Stärken.

Ihr

Oliver Wegner

Den Titelbeitrag können Sie auch als
Audio-Datei zum Hören herunterladen:

www.wegner.intem.de/coaching-brief/leser-service.php



Inhalt

- Fünf Strategien, um den Burnout zu vermeiden
- Beziehungsaufbau – die nächste Stufe
- Sind Sie zu kompliziert? – Vier häufige Fehler, durch die Verkäufer es dem Kunden schwer machen

Kontakt:

Oliver Wegner
Am Herderfeld 16 • 85445 Aufkirchen
Tel. +49.8122.8473485 • Fax: +49.8122.8472129
www.wegner.intem.de
o.wegner@intem.de



Fünf Strategien, um den Burnout zu vermeiden

Tipp 1: Stoppen Sie den Perfektionismus

Eine entscheidende Ursache für den Burnout ist der Perfektionismus: der Wunsch, alles 100-prozentig machen zu wollen und keinen Fehler zu riskieren. Dieser Perfektionismus führt auf der einen Seite zu konstantem seelischem Druck, weil im Kopf ständig eine Frage herumspukt: „Was habe ich falsch gemacht? Was kann noch Schlimmes passieren?“ Auf der anderen Seite führt er zu Arbeitsexzessen, weil perfekte Ergebnisse so viel Zeit erfordern (und dabei doch niemals erreichbar sind).

- **Anti-Burnout-Strategie:** Es gibt eine einfache Methode in der persönlichen Zeit- und Tagesplanung, mit der Sie den Perfektionismus durchbrechen, der immer wieder zur endlosen Arbeitsbelastung führen kann. Wenn Sie sich immer wieder vornehmen: „Ich arbeite, bis XY fertig ist!“, setzen Sie sich ein Zeitlimit: „Ich arbeite bis 19:00 Uhr an XY!“ Halten Sie dieses Vorhaben dann 100-prozentig ein!

Zusatz-Tipp für Sie als Führungskraft: Etablieren Sie in Ihrem Verantwortungsbereich eine Arbeitskultur, in der Fehler erlaubt sind. Sie nehmen Ihren Mitarbeitern dadurch die Angst, etwas falsch zu machen, die unterschwellig andauernd für Stress sorgen und dadurch Burnout vorantreiben kann.

Tipp 2: Seien Sie auch mal negativ!

Immer lächeln ... Immer positiv ... Immer dynamisch und zuverlässig ... Das – so meinen viele – ist heute von jedem gefordert. Was viele vergessen: Der vermeintliche Zwang zur guten Laune kann ganz schön anstrengend sein. Negative Gefühle laufend zu unterdrücken kann gefährlich werden. Irgendwann brechen sie hervor – in Form der bekannten Burnout-Symptome ...

- **Anti-Burnout-Strategie:** Lassen Sie negative Gefühle zu, anstatt sie immer wieder zu unterdrücken. Wenn Sie spüren, dass Ärger oder Überdruß aufkommt, klinken Sie sich einen Moment aus und fühlen Sie sich in die negativen Gefühle hinein. Lassen Sie den Ärger zu. Oft gehen die negativen Gefühle allein dadurch schon zurück. Und wenn nicht, liefern sie Hinweise darauf, was Sie ändern sollten.

Tipp 3: Die Geheimnisse der richtigen Freizeitplanung

Jeder weiß es, dennoch wird es immer wieder vergessen: Wer viel leistet und unter Druck steht, braucht auch Ruhe- und Erholungsphasen. Diese scheinbar banale Erkenntnis wird im Alltag nicht umgesetzt.

- **Anti-Burnout-Strategie:** Behandeln Sie entspannende und ausgleichende Freizeitaktivitäten so wie Geschäftstermine mit Vorrang. Planen Sie Zeit dafür im Wochenkalender ein. Diese Freizeitermine



Extra-Tipp:

Wichtig für Sie als Führungskraft: Der Führungsstil hat Einfluss auf die Burnout-Gefahr und -Quote in einem Unternehmen. Eine gute Vorbeugung ist durchdachte Teamarbeit, in der die Aufgaben und Verantwortungen klar aufgeteilt sind, damit eine gesunde Konkurrenz, aber auch das Miteinander gefördert wird. Das funktioniert am besten, wenn Sie Mitarbeiter mit unterschiedlichen Fähigkeiten in einem Team sinnvoll kombinieren.

sind keine Puffer, die immer wieder für die Arbeit geopfert werden können. Es handelt sich um eiserne Termine, die nur mit gutem Grund abgesagt werden dürfen.

Doch Vorsicht! – Die schlechte Nachricht lautet:

Freizeit kann die Burnout-Gefahr noch verschärfen – wenn sie falsch geplant ist. Es gibt zwei häufige Fehler, die Urlaub und Freizeit zu einem zusätzlichen Stress- oder Unzufriedenheitsfaktor machen können:

Fehler 1: Freizeit-Stress. Wenn die Freizeit knapp bemessen ist, liegt die Versuchung nahe, möglichst viel in die wenigen freien Stunden zu packen. Besuche, Einkäufe, Hobbys, Sport ... Hier entsteht ganz schnell zusätzlicher Druck.

Fehler 2: Totale Erschlaffung. Manch einer verfällt ins Gegenteil und lässt sich in der knappen Freizeit mit der Weinflasche vor den Fernseher fallen. Der Effekt ist dann häufig: Unzufriedenheit und zusätzlicher Ärger über die vertane Zeit.

- **Anti-Burnout-Strategie:** Versuchen Sie, in Ihrer Freizeit eine für Sie angenehme Balance aus Aktivität und Entspannung zu finden. Denken Sie dabei auch an körperliche Aktivitäten!

Besonders hilfreich sind auch Entspannungs-Routinen, die zum festen Bestandteil des Tages werden. Auffällig ist zum Beispiel, dass viele erfolgreiche Menschen jeden Mittag einen kurzen Schlaf von etwa 15 oder 20 Minuten einlegen. Eine andere Möglichkeit ist eine Meditation am Morgen oder Abend.

Tipp 4: Sorgen Sie für Abwechslung

Konstanter Zeitdruck und Überlastung sind nur eine mögliche Ursache für den Burnout. Es gibt noch eine weitere Ursache: Stillstand. Wenn es zu wenig Abwechslung und Entwicklung gibt, entsteht bei vielen Menschen im Laufe der Zeit Überdruß, der zur inneren Kündigung oder Burnout führen kann.

- **Anti-Burnout-Strategie:** Sorgen Sie für Veränderungen, neue Impulse und Änderungen in den Arbeitsabläufen. Das können Sie auch jeden Tag mit ganz einfachen Ideen umsetzen. Beispielsweise durch regelmäßige Änderungen des Arbeitsortes: Erledigen Sie Aufgabe A im Büro, Aufgabe B im Café, Aufgabe C zu Hause im Home Office ...

Tipp 5: Schreiben Sie Ihre eigene Fan-Mail

Haben Sie schon einmal eine Fan-Mail bekommen? Wahrscheinlich nicht! Aber das können Sie schnell ändern: Schreiben Sie sich einmal Ihre eigene! Dieser unkonventionelle Tipp stammt vom US-Autor Seth Godin. Was zunächst ein wenig skurril klingt, erweist sich bei genauerem Hinsehen als logisch. Burnout hat viel mit Angst vor dem Scheitern zu tun. Wer unter Stress steht, malt sich immer wieder (ungewollt) im Kopf aus, was alles passieren könnte. Mit der Fan-Mail geben Sie zuversichtlichen Gedanken mehr Raum.

- **Anti-Burnout-Strategie:** Schreiben Sie vor schwierigen Aufgaben oder Herausforderungen vorab eine Fan-Mail an sich selbst. Beglückwünschen Sie sich darin zu dem Erfolg, und malen Sie sich aus, wie toll alles läuft und wie brillant Sie die Sache gemeistert haben. Formulieren Sie die Mail aus und senden Sie sie tatsächlich an Ihre eigene E-Mail-Adresse. Lesen Sie die Mail dann von Anfang bis zum Schluss. So unterbrechen Sie den anstrengenden negativen Gedankenkreislauf, der sich so unangenehm auswirken kann.

Sie pflegen schon gute Beziehungen zu Ihren Kunden? Sie investieren Zeit und Geld in den Aufbau von Beziehungen? Herzlichen Glückwunsch! Das ist heute der entscheidende erste Schritt für dauerhaften Verkaufserfolg. Doch es ist eben nur der erste Schritt!

Beziehungsaufbau – die nächste Stufe

Beziehungsaufbau zwischen dem Verkäufer und dem Kunden kann nur der erste Schritt sein. Das zeigt dieses einfache Beispiel:

Beispiel: Ihr Verkäufer A hat einen guten Draht zu Einkäufer B bei Unternehmen C aufgebaut. B vertraut dem Rat von A und denkt gar nicht daran, den Lieferanten zu wechseln. Woran er aber denkt: an seine eigene Karriere! Nach dem Anruf eines Headhunters ist der erfolgreiche Einkäufer B in die Geschäftsleitung bei einem anderen Unternehmen aufgestiegen. Sein Nachfolger im Unternehmen C hat bereits gute Beziehungen zu einem anderen Lieferanten. Unternehmen C ist für A verloren.

Dieses Beispiel zeigt, dass nachhaltiger Beziehungsaufbau aus zwei Schritten bestehen muss:

Extra-Tipp:

Denken Sie als Führungskraft immer auch daran, dass Ihre eigenen Verkäufer das Unternehmen verlassen und Beziehungen zu wichtigen Kunden mitnehmen könnten. Ihre wichtigsten Kunden dürfen deshalb nie allein von nur einem Verkäufer oder Berater betreut werden. Diese Kunden brauchen mindestens zwei Berater, die konstant für sie da sind!

- **Schritt 1:** Beziehungsaufbau mit dem Kunden.
- **Schritt 2:** Beziehungsaufbau mit dem Unternehmen des Kunden.

Im Beispiel: Wenn Verkäufer A schon – bevor der Wechsel akut wird – mögliche Nachfolger seines ersten Ansprechpartners kennt und wenn es weitere Beziehungen oder gar Beziehungsgeflechte zwischen Lieferanten- und Kundenunternehmen gibt, ist der Weggang eines einzelnen Einkäufers nicht so gefährlich.

Statt allein auf die Beziehung zwischen einem Verkäufer und einem Kunden zu setzen, versuchen Sie, ein Beziehungsgeflecht auf den unterschiedlichsten Ebenen und zwischen den unterschiedlichsten Personen aufzubauen. So werden Kundenbeziehungen stabiler und können vom schnelllebigen Personalkarussell nicht so schnell betroffen werden.

Fünf Startpunkte für Sie: Mit welcher dieser Maßnahmen können Sie ein unerschütterliches Beziehungsgeflecht aufbauen?

- Können Sie Meetings und Arbeitstreffen mit den Beteiligten aus Ihrem Unternehmen und dem des Kunden organisieren?
- Können Sie Schulungsveranstaltungen für die Mitarbeiter des Kundenunternehmens anbieten? So lernen Sie die Kollegen Ihres ersten Ansprechpartners kennen. Sie kennen die möglichen Nachfolger vielleicht sogar schon.
- Können Sie private Beziehungen der Mitarbeiter untereinander fördern? Beispielsweise durch gemeinsame Sportangebote für die Mitarbeiter beider Unternehmen?
- Können Sie gemeinsame Initiativen starten oder unterstützen – etwa eine Umweltinitiative oder Ähnliches?
- Können Sie ein individuelles Produkt für den Kunden entwickeln? Wenn er sich dafür entscheidet, ist sein Unternehmen dauerhafter an Ihres gebunden, weil nur Sie den Service oder die Ersatzteile liefern können.

Mein Extra-Service:
Schaffen Sie die Grundlagen durch wirksamen Beziehungsaufbau zwischen Verkäufer und Kunden. Die wichtigsten Tipps habe ich für Sie zusammengestellt! (Seite 6)

Eine der häufigsten Klagen über das moderne Leben im 21. Jahrhundert lautet: **Das Leben wird immer unübersichtlicher und komplizierter. Deshalb sollten Sie es Ihren Kunden so einfach wie möglich machen, eine Entscheidung zu treffen.**

Sind Sie zu kompliziert? – Vier häufige Fehler, durch die Verkäufer es dem Kunden schwer machen

Fehler 1: Zu viel Information

Sie meinen es gut mit Ihrem Kunden. Sie wollen ihm so viel Information geben, wie es nur geht, damit er die bestmögliche Entscheidung treffen kann.

Doch Vorsicht! Informationsüberlastung ist eines der größten Probleme: Je mehr Information Sie Ihrem Kunden geben, umso mehr Arbeit hat er, weil er diese einordnen und verarbeiten muss.

Doch auch das Gegenteil kann den Kauf verkomplizieren.

Fehler 2: Zu wenig Information

Wenn Sie zu sparsam mit Ihren Informationen umgehen, kann es passieren, dass sich der Kunde wichtige Zusammenhänge selbst erschließen muss. Er erledigt die Arbeit, die Sie ihm leicht hätten abnehmen können.

Tipp: Seien Sie sparsam mit Informationen, aber nicht zu sparsam! Liefern Sie dem Kunden genau die Punkte, die für ihn wichtig sind und die zeigen, dass er bei Ihnen die richtige Lösung findet. Damit signalisieren Sie Klarheit und Geradlinigkeit, die sich so viele Kunden wünschen.

Fehler 3: Keine klaren Ziele

Unentschiedenheit und Unklarheit im Verkaufsprozess entstehen häufig ungewollt, weil der Verkäufer keine klaren Ziele hat. Wenn der Verkäufer bei einem Gespräch oder einer Präsentation nicht genau weiß, was er heute erreichen will, kann dieses Gespräch für den Kunden schnell frustrierend und kompliziert werden. Hat der Verkäufer jedoch ein festes Ziel im Kopf, und steuert er beispielsweise durch Fragen darauf zu, wirkt das Gespräch auch für den Kunden strukturierter und dadurch angenehmer.

Tipp: Halten Sie vor jedem Gespräch klar fest, was Ihr Ziel ist. Dazu hat es sich bewährt, mit einem Maximal-, einem Normal- und einem Minimal-Ziel zu arbeiten. Beispiel: Maximal-Ziel: sofortiger Abschluss. Normal-Ziel: Abgabe eines Angebots mit Vereinbarung des nächsten Termins. Minimal-Ziel: Vereinbarung des nächsten Telefontermins.

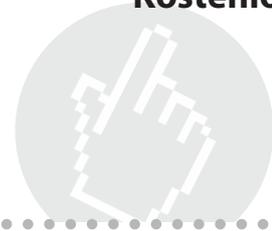
Fehler 4: Vorurteile und falsche Annahmen

Für den Kunden kompliziert wird es auch dann, wenn der Verkäufer von Vorurteilen und Annahmen über den Kunden ausgeht, die in Wirklichkeit gar nicht zutreffen.

Tipp: Hören Sie genau zu, um Ihre Annahmen über den Kunden zu überprüfen. Stimmt es wirklich, was Sie über ihn denken?

Extra-Tipp:

Auch mangelnde Vorbereitung macht es dem Kunden unnötig kompliziert. Dann muss er dem Verkäufer Zusammenhänge erklären und Informationen geben, die dieser sich durch Vorbereitung selbst hätte beschaffen können. Unnötige Zeitverschwendung aus Sicht des Kunden!



Checkliste: So bauen Sie haltbare Beziehungen zu Ihren Kunden auf

Haben auch Sie manchmal das Gefühl, dass Ihre Beziehungen zu den Kunden enger sein könnten? Schließlich haben Sie bei einer guten und engen Beziehung die Sicherheit, dass Sie keine bösen Überraschungen erleben. Seite 4 in dieser Ausgabe liefert Ihnen Anregungen, wie Sie ein Beziehungsgeflecht zwischen Unternehmen schaffen können. In einer Checkliste habe ich die Grundlagen für Sie zusammengestellt: sieben entscheidende Tipps für den schnellen Beziehungsaufbau zwischen Verkäufer und Kunde.

Klicken Sie hier, um die Checkliste kostenlos anzufordern.

www.wegner.intem.de/coaching-brief/leser-service.php

Oder schicken Sie den folgenden Coupon ausgefüllt an meine Fax-Nummer.

Fax +49.8122.8472129

Ja, bitte senden Sie mir die Checkliste „7 Tipps zum Beziehungsaufbau“ kostenlos zu.

Vorname/Name

Firma

Straße/Postfach

PLZ/Ort

E-Mail-Adresse

Ich habe eine Frage zu diesem Coaching-Brief – bitte rufen Sie mich dazu an! Sie erreichen mich am besten:

Datum

Zeit

Tel.-Nr.

Tun Sie einem Freund oder Bekannten etwas Gutes! Tragen Sie hier Namen und E-Mail-Adresse eines Freundes oder Bekannten ein. Dann sende ich ihm diese Ausgabe des Coaching-Briefs mit einem freundlichen Gruß von Ihnen:

Vorname/Name

E-Mail-Adresse