

Friedemann W. Nerdinger/Lutz von Rosenstiel/  
Eduard Sigl/Erika Spieß

# Handelsvertreter und Verkaufsleiter

Konflikt und Konfliktbewältigung  
in einer Dienstleistungsbeziehung

C. E. Poeschel Verlag Stuttgart

Universitäts-  
Bibliothek  
München

26312190

Verfasser:

Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel

Leiter des Instituts für Organisations- und Wirtschaftspsychologie  
an der Universität München

Dr. Friedemann W. Nerdinger, Dr. Eduard Sigl, Dr. Erika Spieß

Wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Organisations- und Wirtschaftspsychologie

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

**Handelsvertreter und Verkaufsleiter** : Konflikt und  
Konfliktbewältigung in einer Dienstleistungsbeziehung /  
Friedemann W. Nerdinger ... – Stuttgart : Poeschel, 1990  
ISBN 3-7910-0548-0  
NE: Nerdinger, Friedemann W. [Mitverf.]

ISBN 3-7910-0548-0

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 1990 J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung  
und Carl Ernst Poeschel Verlag GmbH in Stuttgart  
Druck u. Bindung: Druckhaus Beltz, Hemsbach  
Printed in Germany

R 90/3734

## VORWORT

Konflikte sind kein Unglücksfall, sondern treten fast überall dort auf, wo Menschen gemeinsam etwas tun. Güter sind knapp, Interessenlagen unterscheiden sich, und selbst dort, wo man sich hinsichtlich der Ziele einig weiß, meint man doch, sie auf unterschiedlichen Wegen besser erreichen zu können. All dies führt zu unvereinbaren Handlungsplänen. Und wenn ein jeder bemüht ist, den seinen mit Nachdruck durchzusetzen, dann ergibt sich jener Spannungszustand, den man gemeinhin als Konflikt bezeichnet. Konflikte sind der Normalfall. Es wäre ein unrealistisches Ziel, sie abschaffen zu wollen. Es ist auch fraglich, ob das wünschenswert wäre. Zwar können Konflikte - aggressiv und destruktiv ausgetragen - zu Schmerz, Verletzung und Schädigung bei allen Beteiligten führen. Sie können aber auch - konstruktiv ausgetragen - zu kreativen Neuerungen und zum Fortschritt beitragen.

Die Frage lautet also nicht: Konflikte - ja oder nein? Sondern: Wie geht man mit Konflikten um? Konflikte gibt es auch in der Wirtschaft, in der Marktwirtschaft insbesondere. Interessenkonflikte wenden sich hier zum Konstruktiven. Der Hersteller möchte einen hohen Preis erzielen, der Nachfrager einen geringeren zahlen. Das Ergebnis ist der Marktpreis, der bei Konkurrenz zwischen den Anbietern - auch ein Konflikt - zu betrieblicher Innovation auf den Feldern der Verfahren und Ergebnisse beiträgt, den Preis weiter senken oder die Angebote verbessern kann. Konflikte finden wir auch in den Betrieben zwischen Produktion und Verkauf, auf den Absatzwegen zwischen Herstellung und Handel und somit - spezifisch und personifiziert - zwischen Verkaufsleitern und Handelsvertretern. Auch dies ist normal, und auch hier kommt es darauf an, wie man mit diesen Konflikten umgeht.

Die Gruppendynamik des Konflikts ist offensichtlich: Die Beteiligten - Verkaufsleiter und Handelsvertreter - haben einerseits gemeinsame geschäftliche Ziele, die nur durch Kooperation zu erreichen sind. Andererseits gibt es unterschiedliche - für jeden der beiden Partner typische - Interessenlagen, aus denen sich Konflikte entwickeln. Diese Konflikte mögen zunächst oberflächlich betrachtet im Sachlichen liegen. Konflikte haben jedoch ihre

eigene Dynamik: Sie weiten sich aus, der Gegensatz im Sachlichen wird leicht zur Spannung auf der Beziehungsebene. Unter der Oberfläche beginnt es zu knistern. Mißtrauen kommt auf. Man unterstellt dem anderen Ziele oder Interessen, die dieser gar nicht hat. Das jeweilige Fremdbild wird negativ getönt und weicht vom Selbstbild des Betroffenen deutlich ab. All dies kann die für die gemeinsamen Ziele notwendige Kooperation behindern oder stören.

Gilt dies auch für die Beziehung zwischen Verkaufsleitern und Handelsvertretern? Die psychologischen Merkmale der Akteure, die Beziehungen zwischen ihnen, die Kooperationswege, die Reibungspunkte und verborgenen Konfliktpotentiale untersuchten wir in einer qualitativ und quantitativ orientierten psychologischen Studie. Die wichtigsten Ergebnisse werden in diesem Buch vorgestellt.

Wir danken der Centralvereinigung Deutscher Handelsvertreter- und Handelsmaklerverbände (CDH), daß sie uns bei dieser Analyse materiell und ideell unterstützte. Sie gab uns damit Gelegenheit, ein von der Organisations- und Marktpsychologie weitgehend vernachlässigtes, aber für die Wirtschaft eminent wichtiges Feld zu untersuchen. Unser ganz besonderer Dank gilt dabei Herrn Dr. A. Paffhausen, der uns in Fragen über die Situation der Handelsvertreter ein ebenso kompetenter wie geduldiger Ansprechpartner war, und den Mitgliedern von Präsidium und Vorstand des Forschungsverbandes. Unser Dank gilt auch den Interviewern, deren engagierter Einsatz wesentlich zum zügigen Abschluß der Untersuchung beigetragen hat. Ihr Engagement wäre aber nutzlos gewesen ohne die Gesprächsbereitschaft vieler Handelsvertreter und Verkaufsleiter. Wir danken Ihnen auf diesem Weg. Frau Irene Kopetzky hat das Manuskript und die Computertechnologie beherrscht. Danke dafür.

Uns bleibt zu hoffen, daß die vorgelegten Ergebnisse zu einer verbesserten Kooperation zwischen Verkaufsleitern und Handelsvertretern beitragen können.

München, März 1990

Friedemann W. Nerdinger  
Lutz von Rosenstiel  
Eduard Sigl  
Erika Spieß

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Theorie und Methode

1.	Auf dem Weg zu einer Psychologie der Dienstleistung .....	1
2.	Die Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter.....	3
3.	Durchführung der Untersuchung.....	10
3.1	Anlage der Studie: Qualitative Interviews.....	10
3.2	Stichprobenerhebung.....	11

## Teil II Die Akteure

1.	Zur Biografie der Akteure .....	13
2.	Wie zufrieden ist man mit dem Erreichten? .....	21
3.	Wie sehen sich die Akteure? .....	24
3.1	Fremdbilder im Interview .....	25
3.1.1	Die Berufsmotivation des Handelsvertreters aus der Sicht der Verkaufsleiter.....	25
3.1.2	Das Auftreten des Handelsvertreters aus der Sicht der Verkaufsleiter.....	27
3.1.3	Die wechselseitige Zuschreibung von Fachkompetenz.....	30
3.1.4	Beneiden Verkaufsleiter ihre Handelsvertreter um deren Einkommen? .....	33
3.2	Erfassung von Selbst- und Fremdwahrnehmung durch Polaritätenprofile.....	36
3.2.1	Wahrnehmungen des typischen Handelsvertreters.....	37
3.2.2	Wahrnehmungen des typischen Verkaufsleiters .....	41
3.2.3	Wahrnehmungsunterschiede innerhalb der Gruppen.....	45
3.3	Zusammenfassung.....	48

4.	Die Identität des Handelsvertreters .....	49
4.1	Das Image des Handelsvertreters .....	50
4.2	Berufsständische Probleme der Handelsvertreter .....	53
4.3	Erfassung der Identität mit dem "Who am I" Test .....	55
4.3.1	Die Identifikation mit dem Beruf .....	56
4.3.2	Austauschbare und Selbstgewisse .....	58
4.4	Zusammenfassung .....	61

### **Teil III Die Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter**

1.	Der Beginn der Beziehung .....	62
1.1	Die Auswahl von Handelsvertretern .....	62
1.1.1	Suchverfahren und Auswahlkriterien .....	62
1.1.2	Auswahl aus der Sicht der Handelsvertreter .....	69
1.2	Die Vorbereitung auf das erste Gespräch .....	72
1.2.1	Wie bereiten sich Handelsvertreter vor? .....	73
1.2.2	Wie bereiten sich Verkaufsleiter auf das erste Gespräch vor? .....	76
2.	Die wahrgenommene Struktur der Beziehung .....	79
2.1	Macht .....	79
2.1.1	Steuerung .....	80
2.1.2	Kontrolle .....	84
2.1.3	Abhängigkeit .....	89
2.2	Unangenehme Erlebnisse in der Geschäftsbeziehung: Konflikt, Streß und Bewältigung .....	99
2.3	Zur Kommunikation zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter .....	109
2.3.1	Das TALK-Modell der Kommunikation .....	110
2.3.2	Ein Instrument zur Erfassung der Kommunikationsstruktur .....	112
2.3.3	Die Kommunikationsstruktur .....	113
2.4	Verbundenheit - mit wem? .....	116
3.	Der Bruch der Beziehung .....	119
3.1	Die Sicht der Verkaufsleiter .....	120
3.1.1	Anzeichen für den Bruch der Beziehung .....	120
3.1.2	Gründe für den Bruch der Beziehung .....	123

3.2	Die Sicht der Handelsvertreter .....	126
3.2.1	Welche Anzeichen sehen die Handelsvertreter? .....	126
3.2.2	Welche Gründe sehen die Handelsvertreter? .....	129
3.3	Kann man den Bruch der Beziehung verhindern? .....	131
3.3.1	Die Sicht der Handelsvertreter .....	131
3.3.2	Die Sicht der Verkaufsleiter .....	134
4.	Gelungene Beziehungen.....	138
4.1	Indikatoren gelungener Beziehungen .....	138
4.2	Wie entsteht Vertrauen? .....	142

## **Teil IV                    Fazit und Folgerungen für die Praxis**

1.	Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.....	148
1.1	Die Akteure .....	148
1.2	Die Beziehung zwischen den Geschäftspartnern .....	152
2.	Was zu tun ist: Interventionsmöglichkeiten für Handelsvertreter und Verkaufsleiter .....	156
2.1	Problemfeld: Berufliche Identität .....	157
2.2	Problemfeld: Selbstdarstellung und extrinsische Arbeitsmotive .....	159
2.3	Problemfeld: Wahrnehmung .....	159
2.4	Problemfeld: Beginn der Beziehung.....	160
2.5	Problemfeld: Macht.....	161
2.6	Problemfeld: Kommunikation.....	162
2.7	Problemfeld: Umgang mit unangenehmen Ereignissen.....	162
2.8	Problemfeld: Vertrauen.....	163
3.	Resümee: Beziehungsmanagement ist gefordert .....	165
Literatur	.....	166
Anhang	.....	170



# TEIL I

## THEORIE UND METHODE

### 1. Auf dem Weg zu einer Psychologie der Dienstleistung

Eine in den letzten Jahren häufig vertretene These besagt, daß wir auf dem Weg zu einer postindustriellen oder Dienstleistungsgesellschaft sind (z.B. Fourastié, 1954; Touraine, 1972; Bell, 1976; Dostal, 1984): Für die Entwicklung der letzten 100 Jahre ergibt sich das bekannte Bild einer zuerst einsetzenden Verschiebung der Beschäftigten vom primären (Landwirtschaft) in den sekundären Sektor (Industrie), dann eine Abnahme der Beschäftigten im sekundären Sektor und eine konstant wachsende Zahl im tertiären, d.h. im Dienstleistungssektor, in dem 1982 bereits 51% der Erwerbstätigen beschäftigt waren (Scharpf, 1986; Gerhards, 1988).

Genauere Analysen belegen zwar, daß dieses Überwiegen des tertiären Sektors dann relativiert wird, wenn man differenziert in Dienstleistungen, die auf die industrielle Produktion bezogen sind, und in solche, die vom Letztverbraucher beansprucht werden (Scharpf, 1986). Demnach ist der Anteil der produktionsbezogenen Beschäftigten relativ stabil geblieben, der Anteil der Beschäftigten in den verbraucherbezogenen Dienstleistungen hat dagegen stark zugenommen. Auch wenn man diese Relativierung berücksichtigt, bleibt aber der Befund bestehen, daß immer mehr Menschen in der einen oder anderen Form mit Dienstleistungen befaßt ist. Dieser Befund ist für die Psychologie deshalb besonders wichtig, weil für Dienstleistungstätigkeiten die Interaktion zwischen Menschen konstitutiv ist. Damit wird aber das Verhalten bzw. die soziale Kompetenz der Beteiligten zur entscheidenden Größe für das Gelingen der Arbeits-Aufgabe (Czepiel, Solomon & Surprenant, 1985).

Bedenkt man die kontinuierliche Bedeutungszunahme von Dienstleistungen für das Arbeitsleben und die zwangsläufig der Psychologie zugewiesene zentrale Rolle in der Erforschung dieser Tätigkeiten, so erscheint der Beitrag, den die Psychologie bis zum heutigen Tag für das Verständnis dieses Bereichs geleistet hat, eher marginal. Vor allem die

Arbeitspsychologie beschränkt sich bisher noch weitgehend darauf, industrielle Arbeitsplätze zu analysieren. Andere Wissenschaften greifen dagegen in letzter Zeit verstärkt die Problematik von Dienstleistungsbeziehungen auf: In der Soziologie z. B. versucht man, mit dem Konzept der Gefühls- (Dunkel, 1988) bzw. Emotionsarbeit (Gerhards, 1988) "Techniken des Umgangs mit den eigenen gefühlsmäßigen Befindlichkeiten und mit dem Ausdruck dieser Befindlichkeiten, den Emotionsexpressionen" (Gerhards, 1988, S. 47) zu analysieren. Auf diesem Weg werden die speziellen Anforderungen und Belastungen, die in kundenbezogenen Interaktionen für den Dienstleister auf der emotionalen Ebene auftreten, begrifflich gefaßt.

Getreu ihrer Ausrichtung an effizienzicherndem Wissen thematisiert die Betriebswirtschaftslehre, speziell im Bereich "Marketing", die Dienstleistungssituation unter dem Stichwort "Beziehungsmanagement" (Diller & Kusterer, 1988; vgl. auch Klaus, 1984). Unter Beziehungsmanagement versteht man den effektiven Einsatz von Kommunikations-, Argumentations-, Konflikt-handhabungs- und Kooperationskompetenz mit dem Ziel, geschäftlich befriedigende Beziehungen zwischen Geschäftspartnern herzustellen und die Kontinuität der Beziehung zu sichern. Damit sucht man wohl in der Betriebswirtschaftslehre dem "ärgerlichen" Tatbestand zu begegnen, wonach "nicht zuletzt die menschlichen 'Unzulänglichkeiten' nämlich dazu (führen), daß sich logisch 'saubere' Konzepte in der Realität oft nur sehr mühselig oder gar nicht durchsetzen können" (Diller & Kusterer, 1988, S. 211).

Für die Psychologie als empirische Wissenschaft vom menschlichen Erleben und Verhalten (von Rosenstiel, 1988), speziell in ihrer Funktion als Angewandte Psychologie besteht die Herausforderung dieser gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklungen darin, die spezifischen Bedingungen und Folgen von Dienstleistungsbeziehungen für das menschliche Erleben und Verhalten zu beschreiben, zu erklären und Möglichkeiten der Intervention aufzuzeigen. Damit ist das Programm einer Psychologie der Dienstleistung angedeutet, das - bedauerlicherweise - noch nicht einmal in Umrissen in psychologischer Forschung zu erkennen ist. Die Studie, die in diesem Buch vorgestellt wird, versteht sich als ein Beitrag zu einem solchen Programm.

Die Studie thematisiert Konflikt und Konfliktbewältigung als zentrale Aspekte in einer Dienstleistungsbeziehung am Beispiel der Situation von Handelsvertretern und Verkaufsleitern. Handelsvertreter sind Dienstleistungsunternehmer, die für einen anderen Unternehmer (z.B. eine Industriefirma oder einen Importeur) in einem bestimmten Bezirk die Aufgabe des Verkaufens im weitesten Sinne übernehmen. Ihr wichtigster Ansprechpartner in den vertretenen Unternehmen ist der Verkaufsleiter - wie sich ihre Beziehung zu ihm gestaltet, das entscheidet über Gelingen oder Scheitern der Bewältigung

ihrer beruflichen Aufgabe. Insofern ist die Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter typisch für die Situation des Dienstleisters. Gleichzeitig ist diese Situation aber auch untypisch, da der Handelsvertreter gewissermaßen als "Diener zweier Herren" fungiert.

Kennzeichnend für die Situation der Handelsvertretungen ist die zweiseitige Ausrichtung gegenüber den vertretenen Unternehmen und den betreuten Kunden. Der Handelsvertretung kommt dabei immer mehr die Rolle des "Problemlösers" für Hersteller und Abnehmer gleichermaßen zu (Meffert, Kimmeskamp & Becker, 1983, S.12). Diese Zweiseitigkeit verlangt vom Handelsvertreter, die unterschiedlichen Bedürfnisse, Erwartungen und Forderungen aller Beteiligten auszubalancieren, eine Aufgabe, die vor allem in der direkten Interaktion mit den Geschäftspartnern zu realisieren ist und entsprechend hohe soziale Kompetenzen erfordert.

Die Studie, über die hier berichtet wird, beschränkt sich auf die Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter, wobei - und das ist bezeichnend für die Situation der Handelsvertreter - das Verhältnis zum Kunden hier immer wieder Thema wird. Einige grundlegende theoretische Überlegungen zu dieser Beziehung werden im folgenden Abschnitt entwickelt.

## **2. Die Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter**

Trotz ihrer außerordentlich großen ökonomischen Bedeutung sind die ca. 62.000 Handelsvertretungen der Bundesrepublik Deutschland, die jährlich auf Großhandelsebene ca. 480 Milliarden DM Umsatz vermitteln (Lachner & Meyerhöfer, 1984), wissenschaftlich gesehen weitgehend ein unbeschriebenes Blatt. Finden sich noch einige wenige betriebswirtschaftlich orientierte Untersuchungen (Kimmeskamp, 1982; Meffert et al, 1983; Dichtl, Raffée & Niedetzky, 1985), so glänzt die Angewandte Psychologie bisher durch völlige Ignoranz gegenüber diesem Berufsstand und seinen speziellen (psychologischen) Problemen. Will man die besondere psychologische Problemsituation des Handelsvertreters verstehen, so muß man von einem Modell der Beziehung zwischen den Geschäftspartnern ausgehen, wobei wir uns auf die Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter konzentrieren wollen. Ein einfaches Modell einer Dienstleistungsbeziehung zeigt die Abbildung 1 (vgl. zum folgenden Diller & Kusterer, 1988, S. 214ff.):

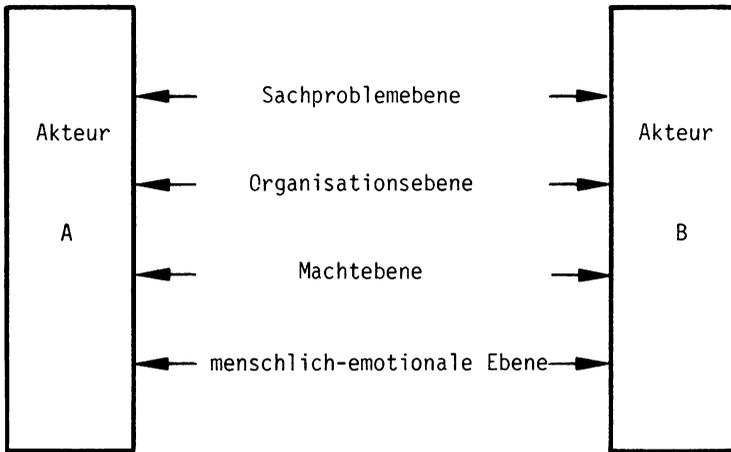


Abb. 1: Ein Modell der Beziehung zwischen Geschäftspartnern  
(nach Diller & Kusterer, 1988)

In diesem Modell lassen sich zwei grundlegende Aspekte unterscheiden, nach denen eine Geschäftsbeziehung analysiert werden kann. Zum einen sind hier die Akteure A und B der Beziehung, die sich nach bestimmten individualpsychologischen Kennzeichen charakterisieren lassen. Zum anderen werden verschiedene Ebenen verdeutlicht, auf denen die Beziehung an sich zu analysieren ist: Die Ebene der Sachprobleme wird demnach von einer eher unterschwellig wahrgenommenen - Ebene der menschlich-emotionalen Beziehung fundiert. Diese Ebenen, auf denen sich die direkte Interaktion abspielt, werden wiederum vermittelt durch die Organisation der Beziehung und die somit etablierten Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse.

Die in diesem Modell entwickelten Merkmale lassen die Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter als potentiell konfliktrüchtig erscheinen. Mit dem Begriff Konflikt wird in der Psychologie ein intra- und interindividueller Tatbestand beschrieben. Ein *intraindividueller* Konflikt liegt vor, wenn bei einer Person verschiedene unvereinbare Handlungstendenzen bestehen. Ein *interindividueller* oder sozialer Konflikt liegt dann vor, wenn zwischen Konfliktparteien, die jeweils aus zumindest einer Person bestehen, unvereinbare Handlungstendenzen beobachtet werden. Gewöhnlich spielen intra- und interindividuelle Konflikte zusammen: Intrapyschische Spannungen werden in der Regel auch zu Konflikten mit anderen führen - der Konflikt mit anderen belastet uns wiederum. Bei den Akteuren können aufgrund ihrer beruflichen Stellung spezielle intraindividuelle Konflikte vorliegen, zwischen den Akteuren können auf allen vier in Abbildung 1 veranschaulichten Ebenen soziale Konflikte auftreten, die gerade für Dienstleistungsbeziehungen wie die

zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter kennzeichnend sind. Interindividuelle Konflikte machen sich besonders in vier Bereichen bemerkbar (Berkel, 1984):

- o verzerrte, irreführende Kommunikation bis zu bewußter Täuschung,
- o Wahrnehmung der Unterschiede und Unähnlichkeiten bis hin zur Unvereinbarkeit von Selbst- und Fremdbild,
- o Mißtrauen, Argwohn bis hin zu offener Feindseligkeit,
- o individuelles Fürsicharbeiten bis hin zum Aufzwingen der eigenen Lösung.

Diese vier Merkmale kennzeichnen das interindividuelle Konfliktsyndrom. Mögliche Konflikte auf der Ebene der Akteure bzw. in der Beziehung seien exemplarisch veranschaulicht.

Zunächst zu den *Akteuren*. Die Begriffe "Handelsvertreter" und "Verkaufsleiter" umschreiben berufliche Rollen. Unter einer Rolle wiederum versteht man in der Soziologie das Insgesamt der Erwartungen, die an einen Inhaber einer Position gerichtet sind (Schäfers, 1986). Häufig wird angenommen, das Verhalten eines Rollenträgers sei vollständig durch die auf ihn gerichteten Erwartungen determiniert, d.h. z.B. ein Handelsvertreter verhält sich genauso, wie die Menschen, die mit ihm in Kontakt treten, *erwarten*, daß sich ein Handelsvertreter zu verhalten hat. Der Mensch als Spielball der Erwartungen seines sozialen Milieus - das ist eine unvollständige Erklärung menschlichen Verhaltens. Goffman (1981, S. 304) umschreibt das so: "Unser Status wird durch das solide Bauwerk unseres Milieus getragen, doch unser Gefühl der persönlichen Identität steckt häufig gerade in den Brüchen." Anders formuliert: Der Mensch ist ein aktives Wesen, das sich - auch in einer Dienstleistungsbeziehung - selbst zu verwirklichen sucht. Damit entstehen aber für unsere Akteure, Handelsvertreter und Verkaufsleiter, eine Reihe von Problemen:

- o Ein erstes Problem betrifft den beruflichen Werdegang der Akteure. Im Zuge fortschreitender Akademisierung der Führungspositionen in Unternehmen (von Rosenstiel, Nerdinger, Spieß & Stengel, 1989) ist zu vermuten, daß schon heute - und künftig immer mehr - Verkaufsleiter bevorzugt unter jungen Akademikern rekrutiert werden. Demgegenüber ist der Beruf des Handelsvertreters noch nicht einmal als Lehrberuf staatlich legitimiert. Es ist daher zu erwarten, daß hier eine Kluft in der Qualifikation der Akteure entsteht, die zu Problemen der Kommunikation und zu Verzerrungen in der wechselseitigen Wahrnehmung führen kann.
- o Die Wahrnehmung der eigenen wie anderer Personen ist prinzipiell subjektiv - wir versuchen immer, ein möglichst positives Bild von uns selbst zu entwerfen und aufrechtzuerhalten, die Wahrnehmung anderer vermischt sich immer mit Vorurteilen und Schlußfolgerungen, die aufgrund der vorliegenden Informationen nicht gerechtfertigt

sind (Lück, 1988). Vor allem das berufliche Selbstbild wie auch das Fremdbild von Geschäftspartnern ist häufig durch Projektionen und verzerrende Wahrnehmungen geprägt, die zu Störungen in der Beziehung beitragen. Das gilt natürlich nicht nur für den Handelsvertreter, sondern in gleichem Maße auch für das Selbst- und Fremdbild des Marktpartners, d.h. des Verkaufsführers: Seine durch Stereotype und Vorurteile geprägten Wahrnehmungen bestimmen auch sein Verhalten gegenüber dem Handelsvertreter.

- o Die psychologischen Probleme auf der Ebene der Akteure verdichten sich in der Frage nach der (beruflichen) Identität bzw. der Identifikation mit dem Beruf. Wenn wir uns die menschliche Schlüsselfrage "Wer bin ich?" stellen, dann fragen wir nach unserer Identität. Der Begriff "Identität" bedeutet "sich-selbst-Gleichheit", d.h. sich in verschiedenen Situationen und zu verschiedenen Zeiten als derselbe erleben (Frey & Haußer, 1987). In unserer Gesellschaft ist der Beruf noch immer die wichtigste gesellschaftliche Position eines Menschen, weshalb bei der Beantwortung der Frage "Wer bin ich?" dem Beruf eine entscheidende Bedeutung zukommt. Der Stellenwert, den der einzelne dem Beruf für sich selbst beimißt, gibt Auskunft über seine Identifikation mit dem Beruf. Hier scheinen besonders Handelsvertreter bedroht - der relativ geringe gesellschaftliche Status des Handelsvertreter-Berufs (auf den allein schon die Berufsbezeichnung "Vertreter" hindeutet) mag zu geringer Identifikation, ja teilweise gar zur Leugnung des Berufs führen. Daraus müßten aber spezifische Belastungen der Beziehung zum Verkaufsführer entstehen: Wer nicht zu seinem Beruf steht, der ist in Gefahr, sich dem Geschäftspartner als "etwas besseres" zu präsentieren, was diesen in seinen Vorurteilen verstärken kann.

Die bisher thematisierten psychologischen Merkmale der Akteure sind natürlich nicht unabhängig von den verschiedenen Ebenen der Beziehung zu sehen. Hier gerät zunächst die *Ebene der Sachprobleme* in das Blickfeld. Auf dieser Ebene finden die Interaktionen statt, die der inhaltlichen Ausgestaltung der Dienstleistung gelten, wobei es vor allem um Leistung und Gegenleistung geht. Beide Partner sollten auf dieser Ebene durch wechselseitige Beiträge wie den Austausch von Informationen, Ideen, Aktionen etc. zu einem langfristig ausgewogenen Verhältnis beitragen. Entscheidend für die Interaktion auf der Sachebene dürfte die fachliche Qualifikation (hier greift das Problem des beruflichen Werdegangs in die Beziehung ein) und die Problemlösefähigkeit in den Augen des Geschäftspartners sein. *Psychologisch* vermitteln sich diese Qualifikationen durch die konkrete Gestaltung der Kommunikation.

- o Dem Handelsvertreter obliegt es in der Beziehung zum Verkaufsleiter, in die Problemsituation der vertretenen Unternehmung geradezu "einzutauchen" und von daher die Kommunikation mit dem Verkaufsleiter zu entwickeln. Fehlt ihm diese Kompetenz, dann fühlt sich der Verkaufsleiter unter Umständen durch den Handelsvertreter nicht richtig verstanden. Kommunikationsstörungen auf der Sachebene können daher zu schwerwiegenden Konflikten in der Beziehung führen.
- o Muß der Handelsvertreter speziell die Kommunikation zum Verkaufsleiter pflegen, so muß dieser umgekehrt alle relevanten Informationen über das Unternehmen, seine langfristigen Perspektiven, über das Produkt, den Markt etc. an den Handelsvertreter weiterleiten. Das scheint auf den ersten Blick eine triviale Forderung, da aber Informationen ein Machtmittel sein können (French & Raven, 1959), wird häufig genug im Geschäftsleben gegen diese Forderung verstoßen. Unvollständige Weitergabe von Informationen muß aber nicht immer in machstrategischen Überlegungen gründen - gelegentlich glaubt derjenige, der über alle Informationen verfügt, deren Kenntnis sei eine Selbstverständlichkeit und erspart sich allein aus diesem Trugschluß heraus die angemessene Weitergabe.

Auf der *Organisationsebene* werden die formalen und informalen Arbeitsabläufe für die Abwicklung der Geschäftsbeziehungen gestaltet. Diese Seite der Beziehung stellt im wesentlichen ein betriebswirtschaftliches Problem dar und wurde bereits aus verschiedenen Blickwinkeln untersucht (z.B. Dichtl et al, 1985; Koinecke, 1987). Für die psychologische Analyse wichtiger ist dagegen die *Machtebene*. Auf dieser Ebene werden die Interessenkonflikte ausgetragen, die sich nicht über eine Sachlösung regeln lassen. Macht kann in der Beziehung zwischen Verkaufsleiter und Handelsvertreter verschiedene Erscheinungsformen annehmen:

- o Grundlegend ist die Frage nach der Abhängigkeit in der Beziehung. Zwar legt der Begriff des "freien" Handelsvertreters nahe, daß mit diesem Beruf keine Abhängigkeit verbunden ist. Das Gegenteil dürfte aber die erlebte Situation des Handelsvertreters kennzeichnen - seine Abhängigkeit von einem Unternehmen (und damit vom Verkaufsleiter des vertretenen Unternehmens) steigt mit dem Umsatzanteil, den *ein* Unternehmen bei einem Handelsvertreter bestreitet. Besonders deutlich dürfte diese Abhängigkeit für den Handelsvertreter dann werden, wenn die Beendigung einer Geschäftsbeziehung zu einem Unternehmen droht. Umgekehrt sind aber auch Verkaufsleiter von ihren Handelsvertretern abhängig, da sie - zumindest während der vertraglich geregelten Zeit - nur mit diesen gemeinsam ihre geschäftlichen Ziele am Markt

erreichen können. Damit ist aber die strukturelle Basis für Machtspiele (Crozier & Friedberg, 1978) - den "alltäglichen Kleinkrieg", in dem man den "Partner" in seine Schranken zu verweisen sucht - in der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter angelegt.

- o Eine weitere Erscheinungsform der Macht zeigt sich schlicht darin, "wer das Sagen hat", das heißt in der erlebten Steuerung der Beziehung. Dieses Recht liegt eindeutig beim Auftraggeber, d.h. dem Verkaufsleiter. Hier kommt es für den Handelsvertreter darauf an, die Position des Verkaufsleiters anzuerkennen, ohne auf eigene Einflußmöglichkeiten zu verzichten. Diese Einflußmöglichkeiten ergeben sich in erster Linie aus seiner Marktkenntnis - schließlich ist er der "Mann vor Ort" - und vor allem aus seinen Kontakten zum Kunden, die dem Handelsvertreter eine Art Gegenmacht-Basis einräumen. Insofern ist die scheinbar so eindeutige Machtverteilung in der Beziehung wiederum eher ambivalent - bloßes Bestehen auf der Position des "wer zahlt, schafft an" kann zu geschäftlichen Rückschlägen führen. Auch hier liegt wieder eine Einladung zu Machtspielen.
- o Schließlich äußert sich Macht auch in speziellen Kontrollen des Verhaltens. Dem kommt gerade in der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter große Bedeutung zu. Abgesehen von reiner Ergebniskontrolle kann der Verkaufsleiter kaum das Verhalten des Handelsvertreters gegenüber den Kunden überwachen. Daher steht zu vermuten, daß er jede sich bietende Möglichkeit - sei es auf Messen, bei gemeinsamen Kundenbesuchen etc. - dazu nutzen wird, den Handelsvertreter zu testen. Auf den Handelsvertreter wiederum kann ein solches Verhalten als Ausdruck von Mißtrauen wirken - mit den entsprechend problematischen Folgen für die Geschäftsbeziehung.

Als letzte - gleichwohl nicht unwichtigste - Ebene der Beziehung ist die *menschlich-emotionale Ebene* zu nennen. Hier geht es um all die Fragen, die offiziell aus scheinbar rein ökonomisch motivierten Geschäftsbeziehungen ausgegrenzt sind, um Fragen der Anerkennung und menschlichen Zuneigung, um Offenheit, Dankbarkeit und Vertrauenswürdigkeit bis hin zur Selbstfindung durch Kommunikation mit dem jeweiligen Geschäftspartner (Diller & Kusterer, 1988, S. 215). In der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter stehen zwei Fragen im Vordergrund:

- o Welches sind überhaupt Erlebnisse, die als angenehm, als verbindend erlebt werden? Beschränken sich solche Erlebnisse auf materielle Aspekte, so muß die Beziehung als rein zweckrationale Verbindung angesehen werden. Finden sich dagegen positiv bewertete Erlebnisse auf der menschlich-emotionalen Ebene, dann erhält die Geschäftsbeziehung eine weitere Qualität als Beziehungsraum, in dem auch wechsel-

seitig Ansprüche an den Umgang zwischen Menschen erfüllt werden. Auf dieser Ebene werden all die schwer kontrollierbaren sozialpsychologischen Mechanismen wirksam, die z.B. Zuneigung und Sympathie entstehen lassen. Dabei kommt äußerlichen Faktoren eine zentrale Rolle zu, ein Problem, das in der Psychologie mit dem Konzept der "Selbstdarstellung" bzw. dem "Impression Management" beschrieben wird. Mit "Impression-Management" bezeichnet man den Umstand, daß wir ständig bemüht sind, den Eindruck, den wir auf andere Personen machen, zu kontrollieren bzw. zu steuern, wobei wir natürlich in einem besonders positiven Licht dastehen wollen (Mummendey & Bolten, 1985). In einer Dienstleistungsbeziehung kommt es aber vor allem darauf an, sich in den Partner und dessen Wünsche und Erwartungen einzufühlen, weshalb gerade ungeschickte Selbstdarstellung eine Quelle von Konflikten sein kann.

- o Zentral ist schließlich die Frage, wie Vertrauen in der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter entsteht. Die Zusammenarbeit mit Handelsvertretern ist für den Verkaufsleiter allein aufgrund der schwierigen Kontrollierbarkeit seines Verhaltens und des hohen finanziellen Einsatzes riskant. Desweiteren ist die Situation im Verkauf durch Unsicherheit gekennzeichnet, weil die ganzen Bemühungen der Geschäftspartner auf *künftigen* Absatz gerichtet sind. Sich in dieser Situation auf die Informationen des Geschäftspartners verlassen, das kennzeichnet Vertrauen (Petermann, 1985). Vertrauen kann als entscheidende Einflußgröße jeglichen interpersonellen Verhaltens angesehen werden. Es ist sowohl der Ausgangspunkt als auch das Ergebnis gelungener menschlicher Beziehungen, durch Vertrauen kann speziell in Geschäftsbeziehungen eine Erfolgsspirale ausgelöst, durch Mißtrauen das Scheitern der Beziehung programmiert werden.

Damit sind eine Reihe von möglichen intra- und interindividuellen Konflikten angedeutet. Wie die Partner ihre Beziehung unter diesen Aspekten erleben, wie sie mit potentiellen und faktischen Konflikten umgehen und welche individuellen Voraussetzungen sie zur Konfliktbewältigung mitbringen, diese Fragen und Probleme sucht die vorliegende Studie zu klären. Es folgt die Darstellung der Anlage und Durchführung der Untersuchung (Kapitel 3), wobei vor allem auf den explorativen Charakter des Vorgehens hinzuweisen ist. Die ausführliche Präsentation der Ergebnisse findet sich in den Teilen II und III, die sich in ihrer Grundgliederung - Akteure und Ebenen der Beziehung - an dem Modell der Geschäftsbeziehung orientieren. Im letzten Teil werden die wichtigsten Ergebnisse für den "eiligen Leser" übersichtartig aufbereitet und Folgerungen für die Praxis entwickelt.

### 3. Durchführung der Untersuchung

Die vorliegende Studie wurde mit dem Ziel konzipiert, die speziellen Probleme in der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter zunächst einmal in Erfahrung zu bringen, um somit weitere Forschungen zu initiieren. Diese Zielsetzung schlägt sich in Anlage und Durchführung der Studie nieder.

#### 3.1 Anlage der Studie: Qualitative Interviews

Will man die Problemstruktur einer Beziehung möglichst vollständig kennenlernen, so bietet es sich an, mit den Betroffenen ausführliche Gespräche zu führen, d.h. qualitative Interviews durchzuführen. Da solche Gespräche zeitlich leicht ausufern, für unsere Zielpersonen Zeit aber eine kostbare Ressource ist, entschieden wir uns für sogenannte halbstrukturierte Interviews. Dabei werden vorab die wichtigsten Fragen und unabdingbare Nachfragen zu den Antworten in einem Interview-Leitfaden festgelegt. Die Befragten haben bei dieser Form des Interviews die Möglichkeit, die nach ihrer Meinung wichtigen Aspekte zu den Fragen frei zu formulieren. Umgekehrt können die Interviewer im Gespräch auftauchende, psychologisch aufschlußreiche Aspekte aufgreifen und durch spontane Fragen vertiefen. Auf diesem Wege kann ein Maximum an Informationen bei einem vertretbaren zeitlichen Aufwand erhoben werden.

Die oben skizzierte Problemlage der Beziehung bildete den Ausgangspunkt der Leitfaden-Konstruktion, wobei wir die zentralen Fragen in vorgängigen Expertengesprächen ermittelt haben (zu den Leitfäden vgl. Anhang 1). Entscheidend war dabei, daß beiden Gruppen - Handelsvertretern und Verkaufsleitern - möglichst dieselben Fragen gestellt werden. Nur so können unterschiedliche Sichtweisen derselben Situation ermittelt werden. Darüber hinaus interessierten aber noch einige Probleme, die nur Handelsvertreter betreffen (z.B. ihre Meinung zu der Frage, wie das Image der Handelsvertreter verbessert werden könnte). Daher wurde für jede Gruppe ein Leitfaden konstruiert (s. Anhang 1). Die einzelnen Fragen der Leitfäden werden bei der Ergebnis-Darstellung erläutert.

Zur Erfassung einiger zentraler psychologischer Aspekte der Beziehung - Selbst- und Fremdwahrnehmung, Identität und Kommunikationsstruktur - erschien das Instrument des qualitativen Interviews allein nicht genügend. Bei solch heiklen Aspekten besteht häufig die Tendenz, im Sinne sozialer Erwünschtheit zu antworten: Jeder Mensch versucht ein möglichst positives Bild von sich und seinem Berufsstand zu entwerfen, eine Tendenz, die

sich auch durch geschulte Interviewer nicht immer ausschalten läßt. Um die Wirkungen dieser allgeinpsychologischen Reaktionsweise möglichst weitgehend zu verringern, wurden verschiedene Tests entwickelt, die sich in Anhang 2 finden und ebenfalls im Rahmen der Ergebnisbesprechung genauer dargestellt werden.

### 3.2 Stichprobenerhebung

Der Anspruch der Studie, die psychologischen Aspekte der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter zu untersuchen, verlangt natürlich nach einer gleichgewichtigen Berücksichtigung beider Seiten der Beziehung. Es wurde daher angestrebt, ungefähr gleich viel Handelsvertreter wie Verkaufsleiter zu befragen. Da der methodische Ansatz der Studie relativ aufwendig ist, sollten jeweils ca. 40 Personen aus jeder Gruppe befragt werden. Aus einem umfangreichen Adress-Pool, der von der Centralvereinigung Deutscher Handelsvertreter- und Handelsmaklerverbände (CDH) zur Verfügung gestellt wurde, konnten insgesamt 73 Personen - 38 Handelsvertreter und 35 Verkaufsleiter - zwischen November 1988 und Januar 1989 befragt werden.

Damit liegt natürlich keine Repräsentativität für die Gesamt-Populationen der Handelsvertreter und Verkaufsleiter im strengen statistischen Sinne vor. Zumindest zwei Verzerrungs-Möglichkeiten sollte aber bei der Stichprobenerhebung vorgebeugt werden. Eine Möglichkeit der Verzerrung kann sich durch regionale Unterschiede ergeben. Es wurden daher Interviews in drei verschiedenen Regionen der Bundesrepublik Deutschland durchgeführt: München, Hamburg und Düsseldorf. Tabelle 1 zeigt die Verteilung der befragten Handelsvertreter und Verkaufsleiter auf die drei Regionen:

Region	München (n = 36)	Hamburg (n = 18)	Düsseldorf (n = 19)
HV (n = 38)	19	9	10
VL (n = 35)	17	9	9

Tab. 1: Verteilung der Stichprobe auf die Regionen

Da die Organisation der Interviews in den Regionen Hamburg und Düsseldorf im Vergleich zur Region München sehr aufwendig war, wurden im Raum München rund die Hälfte der Interviews durchgeführt. Damit dürfte aber keine systematische Verzerrung der Antworten verbunden sein, da - wie die Analyse gezeigt hat - keine deutlichen Unterschiede der Antworten in Abhängigkeit von der Region auftreten.

Die zweite Verzerrungsmöglichkeit betrifft die Branche, in der die Befragten tätig sind. Die Vermutung liegt nahe, daß ein Handelsvertreter für Industriegüter mit anderen Problemen konfrontiert ist als ein Kollege, der Konsumgüter vertritt. Es wurde daher versucht, die Befragten aus drei Branchen zu rekrutieren - Industriegüter, Konsumgüter, Nahrungs-/Genußmittel - wobei eine Gewichtung entsprechend des Stellenwerts der Handelsvertretungen für die einzelnen Branchen angestrebt wurde. Tabelle 2 zeigt die Verteilung der Befragten nach Branchen:

Branchen	Handelsvertreter (n = 38)	Verkaufsleiter (n = 35)
Industrie (n = 17)	9	8
Konsum (n = 33)	17	16
Nahrung/Genuß (n = 23)	12	11

Tab. 2: Verteilung der Stichprobe nach Branchen

Die meisten befragten Personen waren in der Konsumgüterbranche tätig, gefolgt von der Nahrungs- und Genußmittelbranche und der Industriegüterbranche. Die Analyse der Fragen hat gezeigt, daß zwar die fachlichen Probleme zwischen den Branchen stark differieren, die psychologische Situation jedoch - wie im Folgenden belegt wird - sehr ähnlich ist.

Wie im Modell der Geschäftsbeziehungen veranschaulicht (vgl. Abb. 1), können bei der Analyse der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter prinzipiell zwei Perspektiven eingenommen werden: Die individualpsychologische Perspektive betrachtet die Akteure, die sozialpsychologische Perspektive konzentriert sich auf die Bedingungen und die Wahrnehmung der Beziehung. Die Darstellung der Ergebnisse folgt dieser groben Zweiteilung in den Teilen II und III.

## **TEIL II**

### **DIE AKTEURE**

Die Akteure der Beziehung - Handelsvertreter und Verkaufsleiter - können natürlich durch eine Vielzahl psychologischer Merkmale charakterisiert werden. Wir haben uns auf vier Merkmale beschränkt, die sich in vorgängigen Expertengesprächen als besonders bedeutsam für das Handeln in der Beziehung herausgestellt haben: Die berufliche Biografie der Akteure (1.); die Zufriedenheit mit dem, was man erreicht hat (2.); die wechselseitige Wahrnehmung - Selbst- und Fremdbild (3.) und - beschränkt auf die Handelsvertreter - die (berufliche) Identität (4.).

#### **1. Zur Biografie der Akteure**

In biografischer Hinsicht erscheint vor allem wichtig, wie man zu seinem Beruf gekommen ist, denn werden die Akteure unterschiedlich für den Beruf sozialisiert, so kann das spätere Differenzen im Geschäftsleben miterklären. "Stabilität" und "Kontinuität" sind dabei wichtige Bestimmungsmerkmale der beruflichen Entwicklung, erlauben sie doch die Vorhersagbarkeit von (beruflichem) Handeln. An stabilen, sich kontinuierlich entwickelnden Laufbahnen wird vor allem der sozialintegrative Effekt betont, d.h. eine stabile und kontinuierliche Laufbahn führt zu einem harmonischen Gleichgewicht zwischen gesellschaftlichen Erwartungen und individuellen Ansprüchen (Kohli, 1978). In Zeiten schnellen technischen und gesellschaftlichen Wandels wird es allerdings immer schwieriger, Stabilität und Kontinuität der Laufbahn zu sichern. Das einmal für einen Beruf Erlernte reicht nicht mehr aus, denn der Wandel erfordert neue Qualifikationen, schafft neue Berufsbilder und läßt Altbewährtes fraglich erscheinen. Für Erwachsene wird lebenslanges Lernen zu einer "conditio sine qua non" und mancher wohlgeplante Berufsweg kann nicht mehr in seiner ursprünglich geplanten Geradlinigkeit verfolgt werden. Dies setzt auf der Seite des Individuums die Fähigkeit voraus, Flexibilität zu entwickeln und Bereitschaft zu zeigen, auch im Erwachsenenalter noch Neues zu lernen.

Auf individueller Seite kann die Erfahrung einer instabilen und diskontinuierlichen Berufslaufbahn Verunsicherungen bis hin zu psychischen Problemen erzeugen, denn eine stabile Berufslaufbahn ist bislang in den Augen vieler fester Bestandteil der beruflichen Identität. Der Beruf des Handelsvertreters ist kein staatlich anerkannter Ausbildungsberuf; gewöhnlich entscheidet man sich für diesen Beruf aus der Kenntnis des Verkaufs. Damit ist der Beruf des Handelsvertreters zwangsläufig mit einem gewissen biografischen Bruch verbunden - dem Übergang in die Selbständigkeit. Wie sich dieser Bruch in der beruflichen Identität der Handelsvertreter niederschlägt, suchten wir zu erfahren.

### *Wie wird man Handelsvertreter?*

Um den beruflichen Werdegang der Handelsvertreter zu erfassen, wurde den Handelsvertretern die Frage gestellt:

"Wie sind Sie Handelsvertreter geworden?"

Es sollte - falls der Befragte nicht selbst die entsprechenden Aspekte ansprach - vom Interviewer nachgefragt werden:

- o "Was hat Sie dazu bewogen?"
- o War das Ihr Wunschberuf?
- o Waren Sie vorher bereits in anderen Berufen oder Positionen tätig?
- o Wenn ja: In welchen?"

Welche Beschäftigung geht der Entscheidung, Handelsvertreter zu werden, voraus? Handelsvertreter ist kein Lehrberuf. Von daher ist klar, daß keiner der Befragten diesen Beruf schon in jungen Jahren ergriffen hat. Dem Entschluß, Handelsvertreter zu werden, geht häufig eine jahrelange Berufserfahrung im Handel voraus. Wenn relativ sichere Aussichten auf den beruflichen Erfolg, garantiert durch Angebote von Unternehmen, hinzukommen, kann dies den Entschluß, sich als Handelsvertreter selbständig zu machen, bestärken. Ein typisches Zitat für den Berufsweg zum Handelsvertreter ist das folgende:

"Ich war zehn Jahre lang in einer Agentur und habe mich vor sechs Jahren selbständig gemacht aufgrund der Tatsache, daß mir also Firmen, mit denen ich zusammengearbeitet habe, das Vertrauen ausgesprochen haben, mich selbständig zu machen." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Der Entschluß, Handelsvertreter zu werden, ist also in der Regel nicht überstürzt erfolgt, häufig geht ihm jahrelange Berufserfahrung voraus. Relativ sichere Aussichten auf beruflichen Erfolg, garantiert durch Angebote von Unternehmen, können den Entschluß beeinflussen. Welche zentralen *Motive*, Handelsvertreter zu werden, wurden genannt? In der Mehrzahl der Fälle ist es das Bedürfnis nach *Selbständigkeit*, das zum Beruf des

Handelsvertreter motiviert. Nach geraumer Zeit intensiver Berufstätigkeit - vor allem als Angestellte im Bereich des Vertriebs - entwickeln viele (künftige) Handelsvertreter das Bedürfnis, sich selbständig zu machen. Sobald sich eine passende Gelegenheit dazu bietet, wird dies in die Tat umgesetzt. Dafür steht die folgende Aussage:

"Für mich war immer die Zielsetzung ... mit 35 jetzt irgendwo geradeaus oder rechts ... ich hatte und habe ein sehr gutes Verhältnis zu meinem ehemaligen Chef und eben die Möglichkeiten, die mir also Firmen geboten haben, mich selbständig zu machen. Auch aufgrund meiner Kontakte und aufgrund meiner Bereitschaft, mehr zu tun, als vielleicht notwendig ist." (Handelsvertreter, Nahrungs- und Genussmittelbranche)

Das Zitat zeigt, welche Umstände zum Entschluß, sich selbständig zu machen, führten: Es sind dies sowohl objektive wie subjektive Faktoren. Auf der objektiven Seite begünstigen ein gutes Vorgesetztenverhältnis und Firmenkontakte diesen Entschluß. Auf der Seite des Handelsvertreter sind Eigenschaften wie Initiative und Einsatzbereitschaft wertvolles Kapital.

Neben dem Bedürfnis nach Selbständigkeit ist es häufig der Wunsch, *schnell aufzusteigen* und *viel Geld* zu verdienen, mit dem die Entscheidung, Handelsvertreter zu werden, begründet wird:

"Aus der Not heraus. Ich habe also nur eine kaufmännische Lehre gemacht und habe da den Eindruck gehabt, ich komme unter normalen Bedingungen nicht schnell genug vorwärts, und vor allen Dingen sind die Möglichkeiten, wirklich Geld zu verdienen nicht gegeben als normaler Verkäufer und das hat mich eigentlich auf den Weg des Handelsvertreter gebracht." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Auffällig an dieser Antwort ist das geradezu entschuldigende "Aus der Not heraus": Damit macht der Befragte deutlich, daß er seine berufliche Tätigkeit als bloßes Mittel zum Zweck - schnell vorwärts kommen und viel Geld verdienen - versteht. Handelsvertreter zu sein wird hier wie ein "Betriebsunfall" in der beruflichen Biografie behandelt. Hier deutet sich bereits eine defensive Einstellung gegenüber dem eigenen Beruf an, die sich im Selbstbild des Handelsvertreter wiederfindet.

Gelegentlich wird die Entscheidung, Handelsvertreter zu werden, auch auf *Familientradition* oder *Abwerbung* zurückgeführt. So kann der Beruf des Handelsvertreter mit einem Gefühl der Verpflichtung gegenüber dem Vater ergriffen werden, wie folgendes Zitat nahelegt:

"Ich bin es eigentlich geworden, weil mein Vater es war. Nach der Schule, nach dem Abitur und einer kaufmännischen Lehre im Außenhandel hätte ich eigentlich studieren wollen, mein Vater war damals aber sehr krank und hat mir vorgespielt, daß er nicht mehr lange lebt, und da habe ich mich dann verpflichtet gefühlt, das, was er aufgebaut hat, weiter zu betreiben." (Handelsvertreter, Investitionsgüterbranche)

Dieser Handelsvertreter erlebt seinen Beruf geradezu als biografischen Bruch - unter der emotionalen Pression durch den Vater, der dem Sohn durch vorgespielte Krankheit seinen Willen aufzwingt, fügt er sich einem ungeliebten Schicksal. Die damit begründete innerliche Distanz zum Beruf ist Merkmal vieler biografischer Erläuterungen durch die Handelsvertreter. Sie spricht auch aus der folgenden Aussage eines Handelsvertreters, in der *Abwerbung* durch ein Unternehmen als Grund für die berufliche Entscheidung angegeben wird:

"Ich bin Handelsvertreter geworden über die Abwerbung eines großen Unternehmens aus dem Einzelhandel." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Besonders die beiden letzten Aussagen lassen die berufliche Entwicklung der Handelsvertreter als wenig stabil erscheinen, sie ist zum Teil geprägt durch biografische Brüche. Kontinuität erscheint bei fast allen Handelsvertretern nur dadurch gegeben, daß sie in Branchen des Handels tätig waren. Fast keiner der befragten Handelsvertreter gibt die *Tätigkeit* als Berufsmotiv an. Als Motive werden mit der Handelsvertretung verknüpfte Belohnungen - sei es materieller Art, sei es die hohe Selbständigkeit - genannt, die konkrete Entscheidung wird durch äußere Umstände (Familientradition, Abwerbung etc.) als mehr oder weniger zufällig, gelegentlich gar als unglücklich begründet. Wie steht man unter diesen Umständen zu seinem Beruf? Die zweite Frage im Leitfaden widmet sich diesem Aspekt:

"Wenn Sie heute noch einmal die Wahl hätten: Würden Sie wieder Handelsvertreter werden? - Warum?"

Obwohl der Beruf des Handelsvertreters für die meisten keine "Liebe auf den ersten Blick" war, würde sich doch die Mehrheit der Befragten - im Rückblick - wieder für diesen Beruf entscheiden. Das steht in merkwürdigem Gegensatz zu der biografischen Distanz zum Beruf, die aus den bisher zitierten Äußerungen spricht. Verantwortlich dafür ist vermutlich eine grundlegende psychologische Tendenz, die Goffman (1981, S. 149) so beschreibt: "Sobald jemand eine bestimmte Stufe seiner Karriere erreicht hat, läßt sich charakteristischerweise feststellen, daß er ein Bild seines Lebenslaufes - bestehend aus Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft - konstruiert, welches die Geschehnisse so abstrahiert, auswählt und umformt, daß seine gegenwärtigen Verhältnisse in einem vorteilhaften Licht erschei-

nen ... Wenn es dem einzelnen gelingt, ein vorteilhaftes Bild seiner gegenwärtigen Situation zu entwerfen, welches das Wirken vorteilhafter persönlicher Eigenschaften in der Vergangenheit sowie eine günstige Zukunftserwartung aufweist, kann man von einer 'Erfolgs-Story' sprechen." Im anderen Fall wird eine "traurige Geschichte" (sad tale) daraus.

Es scheint nun genau diese Tendenz zu sein, sein Leben als Erfolg darzustellen, weshalb fast alle Handelsvertreter - im Widerspruch zu ihrer beruflichen Distanz - angeben, sie würden wieder diesen Beruf ergreifen. Verneinten sie diese Frage, so müßten sie eingestehen, in *der* zentralen Lebensentscheidung einen Fehler begangen zu haben. Eine Ausnahme hierbei bildet folgender Handelsvertreter:

"Weil es letztendlich ein Reiz ist. Es ist ja heute bei uns oder in unserem Beruf kein, tja, oder die Struktur des Handelsvertreters hat sich heute geändert. Wir sind ja heute keine Handelsvertreter mehr, wir verkaufen ja nicht nur, sondern wir sind heute mehr oder weniger, oder werden es immer mehr, Dienstleister." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Dieser Handelsvertreter argumentiert mit dem inhaltlichen Reiz der beruflichen Aufgabe (insofern bildet er eine Ausnahme). Er hat die Tätigkeit lieben gelernt. Außerdem erkennt er den gesellschaftlichen Trend hin zur Dienstleistungsgesellschaft (z.B. Meyer & Mattmüller, 1987) und sieht sich als einen Bestandteil dieser Entwicklung - der Handelsvertreter von morgen ist wesentlich auch Dienstleister. Diese weitsichtige Vorstellung von der Entwicklung des eigenen Berufsbildes ist allerdings unter Handelsvertretern - zumindest unter den hier befragten - noch wenig verbreitet.

Der Werdegang eines Handelsvertreters läßt sich zusammenfassend so charakterisieren: Die Entscheidung für den Beruf des Handelsvertreters erfolgt in der Regel relativ spät. Die meisten Handelsvertreter haben zuvor in Branchen des Handels gearbeitet. Als Hauptmotive für den Beruf werden das Bedürfnis nach Selbständigkeit, nach beruflichem Aufstieg und materielle Belohnungen genannt. In der Psychologie bezeichnet man Menschen, die durch solche Motive gekennzeichnet sind, als "extrinsisch motiviert" (z.B. Heckhausen, 1980). Dies bedeutet, daß in der beruflichen Tätigkeit *äußerliche* Faktoren motivierend wirken. Das Gegenteil davon sind intrinsisch motivierte Personen, die an der Tätigkeit, dem *Inhalt der Arbeit selbst*, Gefallen finden. Diese Motivation - die Tätigkeit des Handelsvertreters selber, das Verkaufen, der Dienst am Kunden - scheint aber für die meisten Befragten nicht den entscheidenden Anreiz auszuüben. Von daher erscheint auch die Beteuerung, den Beruf wieder ergreifen zu wollen, eher als nachträgliche Rechtfertigung der eigenen Biografie.

## *Wie wird man Verkaufsleiter?*

Um einen Vergleich zum beruflichen Werdegang der Handelsvertreter herstellen zu können, wurde den Verkaufsleitern eine gleichlautende Frage beim Einstieg in das Interview gestellt:

"Wie sind Sie Verkaufsleiter geworden?"

- o Was hat Sie dazu bewogen?
- o War das Ihr Wunschberuf?
- o Waren Sie vorher bereits in anderen Berufen oder Positionen tätig?
- o Wenn ja: In welchen?"

Welches sind die Berufsmotive der Verkaufsleiter? Verkaufsleiter nennen häufig die Freude am Verkauf: "Es ist eine Aufgabe, die mir Freude macht. Weil ich, wie gesagt, gerne verkaufe, und weil man was bewegen kann" (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genussmittelbranche). Dies bedeutet, daß sie - ganz im Gegensatz zu den extrinsisch motivierten Handelsvertretern - ein intrinsisches Berufsmotiv angeben. Ein weiteres Indiz dafür ist, daß viele Verkaufsleiter auch noch den Umgang mit Menschen anführen: "...daß ich einfach wahnsinnig gern mit Menschen umgehe, daß es mir unheimlich viel Spaß macht, fremde Menschen kennenzulernen, sie dann fast als Freunde zu gewinnen" (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genussmittelbranche). In diesem Zitat deutet sich allerdings ein gewisser biografischer Widerspruch an: Wenn die Freude am Verkaufen das wesentliche Berufsmotiv ist, dann sollten sie in ihrer jetzigen Funktion als Verkaufsleiter, die vorwiegend durch organisatorische und leitende Aufgaben geprägt ist, Probleme haben. Auf diesen Widerspruch konnte im Rahmen der Untersuchung nicht näher eingegangen werden.

Auch bei den Verkaufsleitern lassen sich unterschiedliche Berufswege finden. Der gravierendste Unterschied besteht dabei zwischen dem Verkäufer, der sich vom Verkäufer hochgearbeitet hat, und dem "studierten" Verkaufsleiter. Dies belegen die beiden nächsten Zitate:

"Ich bin Verkaufsleiter geworden über die Ochsentour. Ich habe Verkäufer gelernt und habe zum Schluß Verkäufer geführt, ganz einfach geht das!" (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Die Antwort erscheint ambivalent: Sie enthält den Hinweis auf die Mühen des Aufstiegs und gleichzeitig die eher sarkastische Beurteilung, wie einfach es doch im Grunde war. Diese leicht verbittert klingende Charakterisierung des eigenen Berufsweges klagt möglicherweise über die Laufbahn des "studierten" Verkaufsleiters, der es scheinbar so viel einfacher hat. In einem typischen Fall wird dessen Werdegang detailliert geschildert:

"Ja, nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre, Abschluß Diplomkaufmann, Fachrichtung Handel - Marketing, soweit es das damals gab - hatte ich ursprünglich nur die Zielrichtung Marketing im Kopf, habe auch als Assistent in einem Markenartikelunternehmen angefangen, bin aber in diesem Unternehmen, in dem ich einige Jahre tätig war, auch im Rahmen einer innerbetrieblichen Karriereplanung zum Verkauf gekommen. Einmal als Reisender, als Besucher von Einzelhandelsgeschäften, wieder zurück zum Marketing, später als regionaler Verkaufsleiter, immer für das gleiche Unternehmen, wieder zurück ins Marketing, ein Jahr Ausland, Marketing, wieder zurück als Produktmanager, immer wieder mit mehrjähriger Verkaufstätigkeit, und der Verkauf hat mir immer mehr persönlich zugesagt." (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Diese Aussage belegt - auch dem "studierten" Verkaufsleiter wird nichts geschenkt. Er muß genauso seine Erfahrungen in der Praxis sammeln wie der gelernte Verkäufer, der die "Ochsentour" macht. Aber - und das dürfte der entscheidende Unterschied sein - ein Studium der Betriebswirtschaftslehre legt den beruflichen Lebensweg nicht so eindeutig fest. Mit dieser Qualifikation ist man zunächst in der Lage, verschiedene Wege zu testen und - mit etwas Glück - die Richtung zu ergreifen, die am meisten zusagt. Verkaufsleiter zu sein bedeutet also auch nicht für jeden Verkaufsleiter den Traumberuf, doch bei der Frage "Wenn Sie heute noch einmal die Wahl hätten: Würden Sie wieder Verkaufsleiter werden?" antworteten die meisten mit "Ja". Die folgende Aussage eines Verkaufsleiters illustriert dies:

"Es war nicht mein Wunschberuf. Weil mein Wunschberuf war eigentlich regionaler Verkaufsleiter. Aber ich wurde aufgrund von verschiedenen Umständen dazu gezwungen, diese nationale Tätigkeit aufzunehmen." (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Dieser scheinbaren Distanzierung von der beruflichen Tätigkeit steht seine geradezu emphatische Beteuerung der Zufriedenheit mit dem Beruf gegenüber:

"Es ist eine Aufgabe, die mir Freude macht. Weil ich wie gesagt gerne verkaufe, und weil man was bewegen kann." (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Hier liegt nur ein scheinbarer Widerspruch vor - der Unterschied zwischen der Position des regionalen und nationalen Verkaufsleiters ist nur ein gradueller. Verkaufsleiter bekennen sich fast durchgängig sehr eindeutig zu ihrem Beruf und begründen dies vor allem mit der Tätigkeit (dem Verkaufen) bzw. mit einem positiv bewerteten Erleben von Einfluß (man kann was bewegen). Ein - in Zukunft vermutlich abnehmender - Konflikt scheint in diesem

Berufszeitung zwischen den "gestandenen" Verkaufsleitern, die ihre Aufgabe von der Pike auf gelernt haben, und den "studierten" Verkaufsleitern zu bestehen. Dieser Konflikt entsteht durch die unterschiedliche berufliche Sozialisation: Der "studierte" Verkaufsleiter bedient sich einer elaborierteren Sprache und hat einen anderen Arbeitsstil: Er steuert den Markt vorwiegend vom Schreibtisch aus, d.h. er stützt sich vor allem auf umfassendes Datenmaterial. Der "gestandene" Verkaufsleiter wiederum kann sich auf seinen reichen Erfahrungsschatz berufen und beklagt die "Praxisfremdheit" der akademisch gebildeten Verkaufsleiter. Dieser Konflikt wird wohl dahingehend abnehmen, als sich immer mehr der Verkaufsleiter mit vorgängigem Studium durchsetzen wird (das deuten zumindest die Interviews an, in denen fast alle jüngeren Verkaufsleiter akademisch vorgebildet waren).

Allerdings könnte sich dieser Konflikt auf die Beziehung Verkaufsleiter-Handelsvertreter verschieben. Vorwiegend akademisch gebildete, junge Verkaufsleiter stehen dann altgedienten Handelsvertretern gegenüber. Sprache und Arbeitstil beider Gruppen klaffen auseinander: Der akademisch Geschulte arbeitet strategisch und marketingorientiert, der Handelsvertreter schwört auf seine Erfahrung und enge Kundenkontakte. In diesem - etwas überspitzt formulierten - Zukunfts-Szenario erscheint die Kommunikation zwischen den beiden Parteien zunehmend erschwert. Es wäre daher umso wichtiger, schon frühzeitig diese Entwicklung zu erkennen und rechtzeitig die drohende Sprachlosigkeit und die daraus resultierende Handlungsunfähigkeit der beiden Seiten aufzuhalten.

Vergleicht man die Antworten der Handelsvertreter und die der Verkaufsleiter, so lassen sich im beruflichen Werdegang einige Gemeinsamkeiten feststellen: Abgesehen vom Studium haben beide Gruppen ähnliche berufliche Entwicklungen - vor allem die langjährige Tätigkeit im kaufmännischen Bereich - durchlaufen. Zu einem bestimmten Zeitpunkt der Entwicklung trennen sich dann die Laufbahnen. Während sich Verkaufsleiter für innerbetrieblichen Aufstieg entscheiden, wählen Handelsvertreter die Selbständigkeit. Entsprechend sind viele Handelsvertreter vor allem durch *extrinsische* Motive gekennzeichnet, besonders durch das Bestreben, sich selbständig zu machen, aber auch durch die Möglichkeit, viel Geld zu verdienen. Verkaufsleiter betonen stärker *intrinsische* Motive ihrer Tätigkeit, die Freude am Verkauf und den Umgang mit Kunden. Diese unterschiedliche Motivation der Handelsvertreter und der Verkaufsleiter läßt Spannungen bezüglich der Arbeitsauffassungen und der Arbeitsstile vermuten.

## 2. Wie zufrieden ist man mit dem Erreichten?

In der Psychologie versteht man unter Zufriedenheit einen psychischen Zustand, der sich aus der Erfüllung von Wünschen oder der Vorwegnahme einer Wunscherfüllung ergibt (vgl. Oppitz, 1984). Wird Zufriedenheit als vorübergehender Zustand aufgefaßt, vergleicht eine Person punktuell ihre Erwartungen mit der erfolgten Bedürfnisbefriedigung. Bei Zufriedenheit kann es sich aber auch um einen zeitlich längerfristigen Prozeß handeln, wie z.B. das Wohnen in einem Haus oder die Zufriedenheit mit dem Beruf, wobei sich Zufriedenheit unter Umständen erst mit der Zeit entwickelt. Man spricht dann auch allgemein von Lebenszufriedenheit. Da in unserer Gesellschaft der Arbeit immer noch zentrale Bedeutung für die Lebensgestaltung zukommt (Noelle-Neumann & Strümpel, 1984), hängt die Lebenszufriedenheit in erster Linie von der Arbeitszufriedenheit ab.

Wie entsteht Arbeitszufriedenheit? Entscheidend ist die wahrgenommene Befriedigung der Bedürfnisse und das Anspruchsniveau des einzelnen (Bruggemann, Groskurth & Ulich, 1975), d.h. was sich der einzelne von seiner Arbeit erwartet, welche Ansprüche er an die Arbeit stellt. Das Anspruchsniveau ändert sich mit den Erfahrungen: "Dies kann im Extremfall dazu führen, daß der Sklave, dessen Fesseln man etwas lockert, zufriedener ist als derjenige, der gleichbleibend unter objektiv günstigeren Umständen lebt" (von Rosenstiel, 1988, S. 374). Der Sklave stellt eben sehr viel geringere Erwartungen an seine "Arbeit", als wir es heute tun. Darum kann es auch sehr unterschiedliche Formen der Arbeitszufriedenheit geben. Man kann z.B. mit einem relativ geringen Anspruchsniveau an seine Arbeit herantreten. Werden in der Arbeit diese Ansprüche zufriedengestellt, dann ist man zunächst zufrieden. Manche Menschen belassen es aber nicht bei diesem Zustand, sie erhöhen ihr Anspruchsniveau und entwickeln weitere Ziele in ihrer Arbeit. Diesen Zustand bezeichnet man als *progressive Arbeitszufriedenheit*.

Bei anderen Menschen kann die Arbeit den Erwartungen nicht gerecht werden, weshalb sich zunächst Unzufriedenheit einstellt. Sieht man in der Zukunft keine Möglichkeit, diesen Zustand zu ändern, dann kann das zu einer Senkung des Anspruchsniveaus führen: Man schraubt seine Ansprüche zurück, paßt sich an das Gegebene an. In diesem Fall entwickelt sich eine Form der Arbeitszufriedenheit, die man als *resignative Arbeitszufriedenheit* bezeichnet. In beiden Fällen besteht also Zufriedenheit, wobei unmittelbar einleuchtend ist, daß beide Formen der Arbeitszufriedenheit zu ganz unterschiedlichen Konsequenzen führen. Progressive Arbeitszufriedenheit erhöht das Engagement und den Willen zur Veränderung, da man ständig neue Ziele erreichen will. Resignative Arbeitszufriedenheit bescheidet sich mit dem Erreichten, man richtet sich in der Arbeitssituation ein und versucht nicht mehr, etwas zu verändern.

Mit der dritten Frage wurde der Zustand der Zufriedenheit bei Handelsvertretern angesprochen:

"Haben Sie in Ihrem Leben bisher das erreicht, was Sie wollten?"

o Wenn ja: Was ist das?

o Wenn nein: Was möchten Sie noch erreichen?

o Was unternehmen Sie, um dies zu erreichen?"

Mit diesen Fragen wird zunächst ganz global der aktuelle Stand der Lebenszufriedenheit gemessen. Die Mehrheit der befragten Handelsvertreter gibt an, mit dem Erreichten zufrieden zu sein. Was für eine Form der Zufriedenheit ist das? Das folgende Zitat gibt eine Antwort, die deutlich resignative Züge enthält:

"Es kommt auf die Stimmungslage an, diese Frage zu beantworten. Wenn man sachlich sein will und ehrlich und vernünftig in seinen Anforderungen, in seinen Erwartungen, dann muß ich sagen "ja", und ich sehe das fast als ein sehr großes Glück an. Auch, ich möchte fast sagen, auf dem privaten Sektor. Nicht nur auf dem geschäftlichen. Wir können zufrieden sein. Es hat sich bis jetzt alles trotz vieler Mühen und Rückschläge doch letztlich zum Guten gewendet." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Durch Senkung des Anspruchsniveaus, d.h. wenn man im Rahmen des Erreichbaren "vernünftig in seinen Anforderungen" bleibt, *dann* kann man zufrieden sein. Gemessen an den ursprünglichen Erwartungen müßte man eigentlich unzufrieden sein. Klarer kann man resignative Arbeitszufriedenheit nicht darstellen. Hier handelt es sich nun keineswegs um einen Einzelfall - wenn dies auch die anderen Antworten nicht *so* kraß ausdrücken. Deshalb scheint die Hypothese gerechtfertigt, daß Handelsvertreter häufiger zu resignativer Arbeitszufriedenheit neigen. Lebenszufriedenheit umfaßt, wie das letzte Zitat zeigte, nicht nur den beruflichen Bereich, sondern auch den privaten. Viele Menschen neigen dazu, gerade wenn sie mitten in einem erfolgreichen Berufsleben stehen, das Privatleben zu vernachlässigen oder zu verdrängen. Deshalb wurde dieser Bereich im Leitfaden der Handelsvertreter gesondert angesprochen, da Handelsvertreter aufgrund ihrer regen Reisetätigkeit unter Umständen Probleme im Privatleben haben können:

"Sie sind in Ihrem Beruf sicherlich zeitlich sehr belastet. Haben Sie den Eindruck, daß Sie noch genügend Zeit für Ihre Familie haben?"

Handelsvertreter sind vielbeschäftigt und deshalb wird der erste Teil dieser Frage auch von den meisten Befragten bejaht. So beklagt z.B. der folgende Handelsvertreter den Mangel an Zeit:

"Nein. Ich habe nicht nur zu wenig Zeit für meine Familie, sondern eigentlich gar keine. Und das ist eigentlich das größte Manko des Selbständigen meiner Größe." (Handelsvertreter, Investitionsgüterbranche)

Mangelnde Zeit für die Familie belastet sehr viele Handelsvertreter, aber sie versuchen mit diesen Schwierigkeiten aktiv umzugehen, d.h. in der Regel, sich die Zeit einzuteilen:

"Meine Ansicht ist: Wer behauptet, keine Zeit für irgendetwas zu haben, kann seine Zeit nicht einteilen. Das gilt für mich genauso wie für meine Söhne oder Töchter oder Mitarbeiter. Ich praktiziere es schon seit längerem, ganz einfach Zeit zu haben, und stelle fest, daß es geht. Daß es echt geht." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Der private Lebensbereich der Handelsvertreter wird also durchaus durch die berufliche Belastung beeinflusst. Insofern ist er ein Indikator für Probleme, die durch den Beruf bedingt sind. Handelsvertreter scheinen zu diesen Schwierigkeiten zu stehen, kaum einer verleugnet die Schattenseiten einer regen Berufstätigkeit. Vielmehr neigen sie dazu, zu demonstrieren, daß sie "alles im Griff" haben und selbst aktiv die Probleme lösen können. Gerade diese - in den Interviews bei sehr vielen Fragen immer wieder auftauchende - Überzeugung, "Herr über alle Lebenslagen" zu sein, legt allerdings eine gewisse Vorsicht nahe. Auf die Frage, was sie konkret dagegen unternehmen, bleiben die Antworten eher vage im Sinne eines "man muß sich eben die Zeit einteilen". Das spricht eher für eine Haltung des "Gefahr erkannt, Gefahr gebannt" - die Probleme zu sehen heißt aber noch nicht, sie gelöst zu haben. Ganz im Gegenteil kann gerade die subjektive Überzeugung, die Probleme zu beherrschen, dazu führen, daß man sich ihrer Lösung nicht mehr widmet!

Haben Verkaufsleiter in ihrem Leben das erreicht, was sie wollten? Fast alle Verkaufsleiter beantworten die Frage mit "Ja". Nicht alle antworteten so ausführlich wie der folgende Verkaufsleiter:

"Auf der einen Seite eine Position, die privaten Dinge sind da jetzt ja nicht ausschlaggebend, oder? Familie, Kinder usw., das sowieso, eigenes Haus, was ich noch abzahlen muß, aber wer zahlt sein Haus nicht ab. Aber eben eine Position hier im Rahmen der Geschäftsleitung, Verkaufsleiter, Prokurist und das ist eigentlich das, was man sich wünscht ... ich bin zufrieden. Mit dem Gehalt bin ich nie zufrieden, aber das ist keiner!" (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Zwei Aspekte sind bei dieser Antwort aufschlußreich: Dieser Verkaufsleiter hat offensichtlich das erreicht, was er sich wünschte - eine Position in der Geschäftsleitung. Darin

gründet seine Zufriedenheit. Gleichzeitig erhöht er sein Anspruchsniveau, was das Gehalt betrifft - um nicht als "gierig" zu erscheinen, unterstellt er schlichtweg jedem ein unersättliches Bedürfnis nach Entlohnung. Man könnte diesen Fall daher als Beispiel für progressive Arbeitszufriedenheit ansehen. Der Verkaufsleiter ist zufrieden; um sein Gehalt regelmäßig zu steigern, wird er aber weiter mit vollem Einsatz für das Unternehmen tätig sein.

Darüberhinaus zeigt sich hier exemplarisch die "Doppel-Motivation" der Verkaufsleiter. Sie sind nicht nur intrinsisch, d.h. durch den Inhalt der Tätigkeit motiviert, genauso wichtig erscheinen extrinsische Motive wie das Gehalt und vor allem Status und Ansehen, die sich mit einer Position in der Geschäftsleitung verbinden. In dieser Motivationsstruktur kann der zitierte Verkaufsleiter geradezu als typisch für seine im Rahmen dieser Untersuchung befragten Kollegen angesehen werden. (Die Frage nach den zeitlich belastenden Momenten des Berufes für die Privatsphäre wurde den Verkaufsleitern nicht gestellt, da dies für sie als nicht im gleichen Ausmaß gravierend angenommen wurde wie für die Handelsvertreter.)

Faßt man die Ergebnisse zu dem Komplex "Zufriedenheit" zusammen, so ist festzustellen: Sowohl Handelsvertreter als auch Verkaufsleiter meinen, daß sie im Leben das erreicht haben, was sie angestrebt haben. Allerdings muß dies entsprechend dem jeweiligen Anspruchsniveau differenziert werden. So scheinen Handelsvertreter eher zur resignativen Arbeitszufriedenheit zu neigen, d.h. sie haben ihre Ansprüche an den Beruf gesenkt. Verkaufsleiter hingegen neigen eher zur progressiven Arbeitszufriedenheit, d.h. sie sind zwar mit dem Erreichten zufrieden, setzen sich aber neue Ziele und erhöhen damit ihr Anspruchsniveau. Der private Bereich der Handelsvertreter leidet unter ihrem beruflichen Engagement, doch sind die meisten von der Überzeugung geprägt, auch dies im "Griff zu haben". Allerdings läßt gerade die übersteigerte Darstellung der eigenen Fähigkeit, alles zu bemeistern, Zweifel an der tatsächlichen Problemlösefähigkeit entstehen.

### **3. Wie sehen sich die Akteure?**

In der beruflichen Zusammenarbeit zwischen Handelsvertreter und Auftraggeber kommt der wechselseitigen Wahrnehmung entscheidende Bedeutung für das Gelingen oder Scheitern der Geschäftsbeziehung zu. Aus der Analyse der - häufig durch Vorurteile und Stereotype überformten - Wahrnehmung der beruflichen Partner lassen sich daher wichtige Rückschlüsse auf die Beziehung ziehen. Methodisch wurden verschiedene Ansätze ge-

wählt: Selbst- und Fremdwahrnehmung wurden durch Polaritätenprofile erhoben (3.2), besondere inhaltliche Aspekte der Fremdwahrnehmung wurden durch offene Fragen im Interview angesprochen (3.1).

### 3.1 Fremdbilder im Interview

Das Bild, das ein Mensch von sich selbst hat, bezeichnet man in der Psychologie als "Selbstbild", wie andere Menschen ihn sehen, nennt man das "Fremdbild" (Lück, 1987). Welches Bild haben die Verkaufsleiter vom Handelsvertreter? Das Fremdbild des Handelsvertreters wurde in den Interviews mit den Verkaufsleitern durch verschiedene Fragen erhoben: Welche Berufsmotive werden den Handelsvertretern unterstellt (3.1.1)? Wie wird sein Auftreten erlebt (3.1.2)? Wie wird seine Fachkompetenz beurteilt (3.1.3)? Beim Kompetenzaspekt wurden zusätzlich die Handelsvertreter gefragt, ob sie sich richtig beurteilt fühlen. Schließlich wurde noch untersucht, ob Handelsvertreter glauben, daß Verkaufsleiter sie um ihr hohes Einkommen beneiden und wie Verkaufsleiter zu dieser Frage stehen (3.1.4).

#### 3.1.1 Die Berufsmotivation des Handelsvertreters aus der Sicht der Verkaufsleiter

Zunächst einmal erscheint es für die Zusammenarbeit wichtig, wie die Verkaufsleiter die Berufsmotivation der Handelsvertreter sehen. Da es - nach dem Selbstverständnis der Verkaufsleiter - eine ihrer Aufgaben ist, den Handelsvertreter zu motivieren, liegt darin ein Schlüssel zum Verständnis des Verhaltens der Verkaufsleiter. Glauben sie z.B., daß Handelsvertretern nur an materiellen Belohnungen gelegen ist, so werden sie vermutlich auch versuchen, ihre Handelsvertreter durch materielle Belohnungen zu mehr Leistung zu motivieren. Die folgende Frage erlaubt den Vergleich zu den oben berichteten Eigenaussagen der Handelsvertreter, wodurch ein Selbst-/Fremdbildvergleich ermöglicht wird:

"Als Verkaufsleiter haben Sie viel mit selbständigen Handelsvertretern zu tun, die Ihr Unternehmen vertreten. Was meinen Sie: Wieso möchte jemand eigentlich Handelsvertreter werden?"

Generell sehen Verkaufsleiter den Reiz der Selbständigkeit und des Geldes als wichtigsten beruflichen Beweggrund der Handelsvertreter an. Das bedeutet, sie vermuten überwiegend extrinsische Motive bei ihren Geschäftspartnern.

"Ja, einmal ist es ... wenn man sowieso im Verkauf tätig ist und Verkauf für einen Industriebetrieb oder auch für irgend einen anderen Betrieb ... ist es die einfachste

Möglichkeit, sich selbständig zu machen. Es locken die Provisionen, man sieht im ersten Moment nicht, daß auch sehr viel Arbeit, sehr viel Beharrlichkeit dahinter ist, man sieht nur Umsätze und Provisionssätze und rechnet sich aus, was man im Jahr an Provisionseinkommen hat. Beachtet aber vielleicht nicht unbedingt auch die Kosten, die man hat, und glaubt, daß man eben sehr gut verdienen kann mit relativ normalem Einsatz. Ich glaube, das ist wirklich der erste Trieb, um dahinzukommen." (Verkaufsleiter, Investitionsgüterbranche)

"Ich glaube als erstes kann man annehmen, daß der Mann selbständig sein möchte und seine Geschicke selbst steuern möchte. Das ist wohl das erste. Das zweite wäre aus meiner Sicht, daß er seine Ziele eher erreichen kann als ein Angestellter." (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Vergleicht man diese Aussagen der Verkaufsleiter mit den Eigenaussagen der Handelsvertreter, so wird das Streben nach Selbständigkeit, aber auch nach raschen materiellen Belohnungen von beiden Seiten als wesentliche Motivation angesehen. Das bedeutet, die Sicht der Verkaufsleiter - Handelsvertreter sind vorwiegend extrinsisch motiviert - entspricht den Eigenaussagen der Handelsvertreter. Für das Verhalten der Verkaufsleiter ergeben sich daraus ambivalente Folgerungen. Als Hauptmotiv der Handelsvertreter erscheint ihnen der Wunsch nach Selbständigkeit. Um Handelsvertreter zu motivieren, müßten sie ihnen demnach - so die psychologische Schlußfolgerung - möglichst großen Handlungsspielraum einräumen. Das aber würde bedeuten, sie begeben sich ganz in die Hand der Handelsvertreter - Motivation scheint nur um den Preis der Erhöhung eigener Abhängigkeit möglich. Die nach allen organisationspsychologischen Erkenntnissen (von Rosenstiel, 1988) sehr viel wirkungsvollere Motivationsmöglichkeit durch intrinsische Motivierung - z.B. durch Anreicherung der Tätigkeit des Handelsvertreters um Aufgaben des Marketing - diese Möglichkeit scheint aber den Verkaufsleitern durch einseitige Unterstellung extrinsischer Motive bei Handelsvertretern verbaut.

Allerdings sind auch die Handelsvertreter an diesem Dilemma beteiligt. Ganz offensichtlich vermitteln sie den Verkaufsleitern den Eindruck, daß sie vorwiegend extrinsisch motiviert sind, d.h. daß es ihnen vor allem um Provisionen bzw. ihre Selbständigkeit geht. Wie sich solche Eindrücke vermitteln, das ist ein Problem der Selbstdarstellung, die im nächsten Abschnitt untersucht wird.

### 3.1.2 Das Auftreten des Handelsvertreters aus der Sicht der Verkaufsleiter

Gerade in Dienstleistungsbeziehungen kommt dem Eindruck, den der Dienstleister von seiner Person vermittelt, zentrale Bedeutung zu (Czepiel, Solomon & Surprenant, 1985). Gewöhnlich werden die menschlichen Kontakte in Dienstleistungsbeziehungen nie gründlichere Einblicke in das Wesen eines Menschen vermitteln. Daher erhält das Auftreten, d.h. wie der Dienstleister sich selbst darstellt, besonders großes Gewicht für seine Beurteilung. Die Psychologie untersucht dieses Problem im Rahmen der Impression-Management-Forschung, deren Grundannahme besagt, "daß Personen ständig bemüht sind, den Eindruck, den sie auf andere Personen machen, zu kontrollieren bzw. zu steuern" (Mummen-dey & Bolten, 1985, S. 57). Untersucht wird dabei, "wie in normalen Arbeitssituationen der Einzelne sich selbst und seine Tätigkeit anderen darstellt, mit welchen Mitteln er den Eindruck, den er auf jene macht, kontrolliert und lenkt, welche Dinge er tun oder nicht tun darf, wenn er sich in seiner Selbstdarstellung vor ihnen behaupten will" (Goffman, 1981a, S. 3). Das Ergebnis dieses Prozesses, d.h. den Eindruck, den Handelsvertreter den Verkaufsleitern vermitteln, sollten Verkaufsleiter durch Beantwortung folgender Frage darstellen:

"Wie würden sie das Auftreten eines typischen Handelsvertreters beschreiben?"

Die Antworten auf diese Frage lieferten kein eindeutiges Bild - ein Verkaufsleiter behauptete gar, daß es "den" typischen Handelsvertreter nicht gäbe. Ein Beispiel für die Schwierigkeit, den typischen Handelsvertreter zu charakterisieren, bietet folgender Verkaufsleiter:

"Selbstsicher, einnehmend, gewinnend.

FRAGE: Denken Sie mal an die Sprache, wie tritt er sprachlich auf?

ANTWORT: Wie tritt er sprachlich auf ... normal, da kann ich überhaupt nichts Spezifisches entdecken.

FRAGE: Und Kleidung, so Äußeres?

ANTWORT: Auch normal, Straßenkleidung."

(Verkaufsleiter, Investitionsgüterbranche)

Von einem anderen Verkaufsleiter wird der Handelsvertreter als selbständige Persönlichkeit, die Autorität, Ruhe und Vertrauen ausstrahlt, wahrgenommen:

"Es gibt sehr, sehr große Unterschiede. Wir arbeiten mit sehr vielen Handelsvertretern und die Bandbreite ist sehr groß. Wenn ich einen guten Handelsvertreter beschreiben soll, dann tritt er selbstbewußt auf, strahlt eine gewisse Ruhe und Autorität aus seinen Kunden gegenüber, auch seinem vertretenen Haus gegenüber, ist un-

bedingt ehrlich, denn er muß Vertrauen genießen nach beiden Seiten, sowohl gegenüber Kunden als auch gegenüber seinem vertretenen Haus, denn er ist ja Mittler zwischen beiden. Er ist in der Regel in den mittleren Jahren, hat dementsprechend Erfahrung und das merkt man auch, ist seriös, und wenn Sie nach der reinen Äußerlichkeit fragen, die Seriosität dokumentiert sich natürlich auch in seiner Person ebenso wie in seiner Kleidung, das heißt, er ist also sicherlich immer gut angezogen, kann durchaus modisch sein, aber nicht überkandidelt. Auf der anderen Seite sollte er nach meinem Dafürhalten auch nicht zu konservativ sein, denn es gibt leider immer noch Handelsvertreter, die in einer vergangenen Zeit leben, in der die Handelsvertreter Fürsten waren. Diese Zeit ist vorbei, die Handelsvertreter sind sehr stark gefordert, auch in qualitativer Hinsicht, die leben nicht mehr nur vom reinen Provisionseinkommen, sondern häufig auch von Beträgen als Entgelt für qualitative Arbeiten, die eben nicht in Absatzmengen oder in Umsatz bemessen werden können. Und insofern dokumentiert sich das in der Regel auch interessanterweise, man möchte es ja nicht für möglich halten, auch in seinem Habitus. Ein moderner Handelsvertreter, der sehr in der Jetzt-Zeit lebt und zukunftsorientiert ist, gibt sich auch äußerlich meistens anders, als einer der früheren 'Großfürsten'. (Verkaufsleiter, Investitionsgüterbranche)

In diesem Zitat wird ein Vergleich zu vergangenen Zeiten gezogen, Zeiten, in denen der Handelsvertreter noch unantastbar war. Auf diesem Gebiet hat sich offensichtlich ein Wandel vollzogen: Der Handelsvertreter, dem es nur auf Umsatz und Provision ankommt, gehört der Vergangenheit an. In der heutigen Zeit stehen andere Fähigkeiten im Vordergrund: Interesse an der Tätigkeit, Fachwissen und Dienstleistungsbewußtsein. Nur so gelingt es dem Handelsvertreter auch, die von ihm geforderte Seriosität auszustrahlen. Und daß diese Ausstrahlung auch durch das äußere Erscheinungsbild unterstrichen wird, verschweigt der befragte Verkaufsleiter nicht. In den nächsten beiden Zitaten schwingen "Soll-Vorstellungen" der Verkaufsleiter über den Handelsvertreter mit, Wunschvorstellungen, die der Verkaufsleiter von einem Handelsvertreter hat. Die Sollvorstellungen scheinen dabei in Abhängigkeit von der Branche unterschiedlich auszufallen:

"Auftreten, soweit fundierte Kenntnisse da sind, ist an und für sich sehr sicher, ist kontaktfreudig. Auftreten von der äußeren Erscheinung her ist o.k., in Ordnung, könnte in unserer Branche, da wir mit Mode zu tun haben, etwas aggressiver sein, etwas farbenfreudiger sein. Umgangsformen, Umgangston ist in Ordnung. Ich sehe, daß überwiegend ein gutes Vertrauensverhältnis da ist zwischen den Handelsvertretern und der Kundschaft." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

"Er hat sich aus meiner Sicht nicht zu modern zu kleiden, weil sein Gegenüber ist in der Regel der Marktleiter, der möglicherweise im weißen Kittel und braunen Kittel dort seine Arbeit verrichtet, und es möglicherweise als negativ betrachtet wird, wenn der hier halt im Frack erscheint. Ich will das mal überspitzen. Sondern, er hat sich normal zu kleiden, d.h. Jackett, Krawatte, nicht aufdringlich, bißchen zurückhaltend, um nicht diesen Abstand deutlich werden zu lassen." (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Der typische Handelsvertreter der Konsumgüterbranche wird als kontaktfreudig wahrgenommen und mit der Forderung konfrontiert, sich durchaus auffällig und modisch zu kleiden: Er selbst soll bereits darstellen, was er zu verkaufen hat - z.B. Mode. In der Branche "Nahrung und Genuß" werden gegenteilige Ansprüche an das Äußere gestellt: Hier macht es sich nicht so gut, wenn der Handelsvertreter im "dernier cri" gekleidet erscheint, ganz im Gegenteil kann dadurch eine geschäftsschädigende Distanz zum Kunden symbolisiert werden. Das heißt nach Meinung der befragten Verkaufsleiter, ein Handelsvertreter muß die Erwartungshaltungen der Kunden im eigenen Erscheinungsbild vorwegnehmen.

In seiner negativen Sichtweise ist das folgende Zitat zu diesem Komplex als untypisch zu bezeichnen, denn es drückt deutliche Kritik am Handelsvertreter aus, der sich angeblich zu sehr den Kundenansprüchen unterwirft. Beschrieben wird geradezu das Stereotyp eines Verkäufers, der seine Identität völlig aufgibt. Zugleich ist auch ein Mißtrauen des Verkaufsleiters bezüglich der Loyalität des Handelsvertreters gegenüber dem Unternehmen zu verspüren, das unter Umständen die negative Sichtweise erklären kann:

"Ich würde sagen, daß das Auftreten der meisten Handelsvertreter in meinen Augen unzureichend ist. In meinen Augen sind sie alle Verkäufer, die zu servil sind, zu viele, ich will nicht sagen alle, zu viele sind zu servil, zu ergeben, zu abhängig, fühlen sich abhängig, egal, was sie für ein Produkt haben. Es gibt also nur ganz wenige Produkte, aber dann schlägt das sofort um in Arroganz." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Das Selbstbewußtsein der Handelsvertreter ist nach Ansicht dieses Verkaufsleiters völlig abhängig vom vertretenen Produkt. Je nach Produkt führt das zu subalternen Unterwerfung oder aber zu Arroganz des "typischen" Handelsvertreters. Diese völlige Identifikation des Menschen mit dem vertretenen Produkt ist für Dienstleistungsbeziehungen sehr aufschlußreich. Mills (1955, S. 254) hat das Wesen der Dienstleistungsbeziehung so beschrieben: "Bei der Verlagerung des Schwergewichts von den handwerklichen Fähigkeiten zur Kunst des "Umgangs mit Menschen" ... erhalten die persönlichen Wesens- und Charaktermerkmale des Angestellten kommerziellen Wert und werden auf dem Arbeitsmarkt gehandelt." Wo aber "Persönlichkeit" zur Handelsware wird, kann sie nicht mehr Ausdruck des Selbst

sein. Vielmehr erhält der Mensch den Wert, den das von ihm vertretene Produkt repräsentiert. So gesehen charakterisiert der hier zitierte Verkaufsleiter - ohne sich dessen bewußt zu sein - gar nicht den "typischen Handelsvertreter", sondern vielmehr die Situation, auf die der Handelsvertreter - genauso unbewußt - reagiert!

Faßt man die Aussagen der Verkaufsleiter über die Handelsvertreter zusammen und vergleicht sie mit deren Eigenwahrnehmung, so lassen sich keine gravierenden Diskrepanzen feststellen. Die Verkaufsleiter kennzeichnen den typischen Handelsvertreter durchweg positiv, d.h. als aufgeschlossen und selbstbewußt. Vielfach schwingen auch Wunsch- und Normvorstellungen in ihrer Charakterisierung der Handelsvertreter mit hinein, d.h. sie vergleichen das Verhalten des Handelsvertreters mit ihrem Idealbild: Neben Selbstbewußtsein sollte er Modernität und Zukunftsorientiertheit zeigen und - vor allem - ehrlich sein. Im Sinne der Impression Management Theorie heißt das aber: Ehrlich *wirken*!

### 3.1.3 Die wechselseitige Zuschreibung von Fachkompetenz

Die Aussagen der Verkaufsleiter legen nahe, daß der Selbstdarstellung von Handelsvertretern große Bedeutung für die Beurteilung ihrer Person zukommt. In seinem Auftreten soll er sich auf das vertretene Produkt abstimmen, seine Individualität soll hinter dem Produkt verschwinden. Der "gute" Handelsvertreter erscheint hier als *Mittel* zum Verkauf. Von den Erwartungen an die Äußerlichkeit zu unterscheiden sind nun die Erwartungen, die sich an die Fachkompetenz richten. Hier interessiert zum einen, ob sich die Geschäftspartner jeweils in ihrer Fachkompetenz richtig beurteilt fühlen und - besonders wichtig - wie zufrieden Verkaufsleiter mit der Fachkompetenz der Handelsvertreter sind. Handelsvertreter wurden gefragt:

"Glauben Sie, daß Verkaufsleiter Ihre Arbeit kompetent beurteilen können?"

Die meisten Handelsvertreter sind davon überzeugt, daß Verkaufsleiter ihre Arbeit kompetent beurteilen können. Dies verdeutlicht beispielhaft das nächste Zitat:

"Ja. Da gibt es natürlich schon ab und zu Schwachpunkte, aber dafür hat man Besprechungen, dafür hat man Messen, auf denen man das wieder klarstellen kann. Der kann schlecht beurteilen, ob ich mich jetzt massiv beim Kunden speziell für sein Produkt einsetze oder weniger. Ich glaube nicht, daß er das wirklich immer korrekt ... auch wenn er sich darum bemüht ... korrekt beurteilen kann. Es gibt Tendenzen, da wird ein Produkt einfach von Haus aus gut verkauft und dann hat man gute Aufträge, und es gibt dann wieder Geschmacksveränderungen beim Publikum und ein Produkt ist nicht mehr so ganz im Trend, dann kann man sich noch so bemühen. Wenn die

Wahl beim Kunden nicht abgeschlossen ist, dann kommt das nicht. Das kann ein Verkaufsleiter vom grünen Tisch aus nur schwer beurteilen." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Im Ganzen glaubt also dieser Handelsvertreter, daß der Verkaufsleiter seine Arbeit beurteilen kann, nur im Detail gibt es Probleme. So wird auf Kräfte hingewiesen - der Kundengeschmack, die Marktverhältnisse - die für den Verkaufsleiter zunächst einmal schwer kalkulierbar sind. Hier hat der Handelsvertreter eher "die Nase im Wind". Er fühlt sich gegenüber dem Verkaufsleiter als Mann der Praxis, was ein wichtiger Teil seines Selbstwertgefühles zu sein scheint: Neben dem Stolz auf die eigene Berufserfahrung schwingt auch ein Gefühl der Überlegenheit über den praxisfernen Verkaufsleiter mit, der vom "grünen Tisch" aus manche Dinge nicht richtig beurteilen kann. Insofern zeigt sich hier wieder die schon angedeutete Konfliktmöglichkeit zwischen studierten Verkaufsleitern und den im Tagesgeschäft stehenden Handelsvertretern.

Wie sehen das Verkaufsleiter? Unterschieden wurde in die Zufriedenheit des Verkaufsleiters mit der Fachkompetenz des Handelsvertreters und inwieweit die Verkaufsleiter glauben, daß Handelsvertreter in der Lage sind, die Arbeit der Verkaufsleiter kompetent zu beurteilen.

"Können Handelsvertreter Ihre Arbeit kompetent beurteilen?"

Die meisten Verkaufsleiter fühlen sich kompetent eingeschätzt. Darin stimmen sie mit dem Urteil der Handelsvertreter überein, wie das nächste Zitat belegt:

"Ich denke ja. Ich sage mal zu 70 bis 80 % müssen sie eigentlich in der Lage sein, oder denke ich, daß sie in der Lage sind. Das ist eine Sache ... wenn man in der Materie des Verkaufens steckt, ist das eine Sache des logischen Menschenverstandes, daß man sich Eckpfeiler abstecken kann, die das umreißen, was die Tätigkeit eines Verkaufsleiters ist. Und die 20 oder 30 %, über die sie nicht Bescheid wissen, das sind eben Dinge, mit denen sie auch nichts zu tun haben." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Grundsätzlich weiß sich der Verkaufsleiter mit dem Handelsvertreter einig: Es geht ums Verkaufen. Und da beide Geschäftspartner "Verkaufsprofis" sind, bildet das die gemeinsame Basis. Der Verkaufsleiter äußert hier Vertrauen in den Handelsvertreter, der sich das Aufgabengebiet des Verkaufsleiters aus seiner eigenen Kenntnis des Verkaufs erschließen kann. Worüber er nicht Bescheid weiß, das sind eben Fragen, die mit einer Führungsposition in einem Unternehmen zusammenhängen - und da diese Fragen sich nicht auf das unmittelbare Verkaufsgeschäft beziehen, muß der Handelsvertreter darüber auch nicht

Bescheid wissen. Wichtiger noch als der Glaube, daß die eigene Arbeit vom Handelsvertreter kompetent eingeschätzt wird, ist natürlich die Zufriedenheit mit dessen Kompetenz: "Sind Sie mit der Fachkompetenz der Handelsvertreter zufrieden?"

Das allgemeine Urteil der Verkaufsleiter ist nicht ganz so positiv. Folgendes Zitat weist auf einige Schwachstellen bei den Handelsvertretern hin:

"Damit bin ich nicht zufrieden. In unserem Fall sieht es so aus, daß wir ja mit rund 550 Artikeln handeln, und die kommen aus 30 verschiedenen Ländern, und es erfordert gewisse Warenkenntnisse von Handelsvertreter-Seite. Ich habe keine Probleme mit Handelsvertretern, die Hobbyköche sind. Die also mit diesen Produkten schon in Berührung gekommen sind. Aber Handelsvertreter, die nur darauf aus sind, viel Provision zu machen, beschäftigen sich i.d.R. nicht mit der Ware, und das ist in unserem Fall sehr schwierig. Denn auch der Handelspartner hat also gewisse Fragen, was die Qualität und Beschaffenheit unserer Produkte anbetrifft, und da sind die Aussagen, die unsere Leute - zum Teil muß ich sagen - draußen machen, nicht immer optimal. Weil einfach die Grundkenntnisse fehlen und man nicht bereit ist, sich die Grundkenntnisse zu erwerben.

FRAGE: Gibt es auch etwas, womit Sie zufrieden sind in Sachen Fachkompetenz? Ich meine jetzt mal die Wareseite ...

ANTWORT: Ich bin also mit dem Verkauf draußen sehr zufrieden. Was zu wünschen übrig läßt, und das ist eigentlich das neue Bild des Handelsvertreters, das ist die mit dem Verkauf verbundene Serviceleistung. Ich will das mal ganz kurz erklären. Wir verkaufen eine Partie der Ware X, und diese Partie der Ware X wird im Markt Y angeliefert. In der Regel verstehen die Leute im Markt nicht sehr viel von diesen Produkten, so daß also der Handelsvertreter eine Servicekraft steuern muß, die nach gewissen Ordnungskriterien dieses Erscheinungsbild im Markt herstellen müßte. Das ist eine zusätzliche Aufgabe, die aber immer wichtiger wird, auch in der Zukunft, die ein Handelsvertreter übernehmen muß, und diese Dinge macht er nicht gerne und zum Teil nicht immer richtig." (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Auch hier findet sich wieder der Hinweis auf die veränderten Anforderungen an die Handelsvertreter - eine professionelle Berufsauffassung erfordert bei ihnen immer mehr das Selbstverständnis des Dienstleisters. Etwas überspitzt läßt sich die Meinung einiger Verkaufsleiter so formulieren, daß die Fachkompetenz mancher Handelsvertreter zu Lasten ihrer Eloquenz zu wünschen übrig läßt. In ihrem Auftreten, d.h. in ihrer Selbstdarstellung (Mummendey & Bolten, 1985) dominiert demnach das Bild vom Verkäufer, der mangelndes Wissen durch Redegewandtheit kompensiert. Einige Verkaufsleiter vermerken als besonders negativ, daß mit dem faktischen Unwissen vielfach auch die Weigerung kor-

respondiert, dies als Mangel anzusehen und sich Wissen zu erwerben. Es fehle also sowohl am Wissen als auch an der Motivation, es sich anzueignen.

Zusammenfassend kann demnach zum Fremdbild des Handelsvertreters festgestellt werden, daß dieser Berufsstand vom Verkaufsleiter durchgängig recht positiv wahrgenommen wird. Probleme können allerdings durch die einseitige Zuschreibung externer Berufsmotive und die nicht allzu gute Meinung von seiner Fachkompetenz entstehen. Hier ist vor allem die immer wieder vorgetragene Forderung nach einem verstärkten Dienstleistungsverständnis, das Handelsvertreter nach Meinung der Verkaufsleiter entwickeln sollen, zu betonen.

### 3.1.4 Beneiden Verkaufsleiter ihre Handelsvertreter um deren Einkommen?

Ein eher pikanter Aspekt in der Problematik der Selbst- und Fremdwahrnehmung ist die Frage des Neides: Handelsvertreter beziehen ein hohes Einkommen, worüber Verkaufsleiter sehr wohl Bescheid wissen. Dem flüchtigen Blick mag sich dieses Einkommen als "leicht verdientes Geld" präsentieren, eine Situation, die Neidgefühle geradezu provoziert. Handelsvertreter wurden daher gezielt gefragt:

"Glauben Sie, daß Verkaufsleiter Sie um Ihr Einkommen beneiden?"

Diese Frage bejahen viele Handelsvertreter mit erstaunlicher Offenheit:

"Da haben wir ein typisches Beispiel erst vor kurzem gehabt. Auf einem Parkplatz vor der Messe, wir haben da in München unsere Ausstellung, und dann war eine ganze Reihe schwerer Mercedes und BMW dagestanden. Dann sind wir auf den Parkplatz gefahren und dann hat der Verkaufsleiter gesagt, ah, die Herren Handelsvertreter sind schon alle da und ein Verkaufsleiter auch, weil im Eck so eine Rostlaube gestanden ist, und ein Verkaufsleiter war schon da. Das ist ein offenes Geheimnis, das stimmt schon." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Die ironische Titulierung der Handelsvertreter als "Herren" und die Gleichsetzungen "Handelsvertreter fahren Mercedes, Verkaufsleiter können sich nur Rostlauben leisten", interpretiert dieser Handelsvertreter als Ausdruck des Neides seitens der Verkaufsleiter. Dies verweist aber auch auf die eigene Statusgläubigkeit, die dazu führen kann, seinen Reichtum zu demonstrieren und damit die - vermeintliche - Bewunderung und den Neid der anderen zu genießen. Auch der folgende Handelsvertreter betont den Wert von Statussymbolen:

"Das ist schon möglich.

FRAGE: Und woran merken Sie das?

ANTWORT: Das merkt man vielleicht am Lebensstil, den man vielleicht hat. Sei es, man nimmt die Kleidung, das Auto, dies und jenes, den Wohnstil, und was so alles ist.

FRAGE: Und woran merken Sie jetzt, daß die Verkaufsleiter Sie beneiden?

ANTWORT: Ja nun, weil man als Handelsvertreter nicht so weisungsgebunden ist wie der Verkaufsleiter. Der Verkaufsleiter ist im Betrieb, ist letzten Endes Angestellter und ist viel weisungsgebundener und hat einfach nicht diese Freiheiten, oder sagen wir mal dieses unternehmerische Denken, obwohl er es aufbringen muß, aber er ist ja nur auf einer Schiene, die Schiene heißt nur Verkauf. Alle anderen Dinge sind ja nicht sein Metier. Der Handelsvertreter muß ja wirtschaftlich denken." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Zum einen verweist dieser Handelsvertreter auf eine Reihe von Statussymbolen, die ihm als Neid erweckend erscheinen. Auf genaue Nachfrage kann er aber gar keine konkreten Hinweise auf Neidgefühle nennen. Stattdessen unterschiebt er Verkaufsleitern ein Motiv, das - wie bereits gezeigt - eher für Handelsvertreter kennzeichnend ist: Wunsch nach Selbständigkeit. Er ist stolz auf seine Unabhängigkeit, die er durch seine Selbständigkeit erworben hat. Entsprechend nimmt er am Verkaufsleiter vor allem die Weisungsgebundenheit des unselbständigen Angestellten wahr und konstruiert daraus Neidgefühle des Verkaufsleiters. Bei den Verkaufsleitern wurde erfragt, ob denn tatsächlich so etwas wie Neid auf das Einkommen der Handelsvertreter vorhanden ist. Dazu wurde folgende Frage gestellt: "Glauben sie, daß Handelsvertreter ihr hohes Einkommen verdienen?"

In der Beantwortung dieser Frage finden sich zwei Gruppen: Eine kleinere Gruppe von Verkaufsleitern empfindet die Provisionen der Verkaufsleiter als entschieden zu hoch. Die andere - deutlich größere - Gruppe hingegen gesteht den Handelsvertretern durchaus hohe Provisionen zu, die sie sich redlich verdient haben, wie die nächsten beiden Zitate zeigen:

"In unserem Fall ist es so, daß man nicht von einem hohen Einkommen sprechen kann, sondern daß der Verkauf unserer Produktgruppe sehr schwierig ist, und da muß er dafür arbeiten. Man muß natürlich auch rechnen, daß ein Handelsvertreter enorme Kosten hat. Das Büro muß unterhalten werden, Büropersonal, Außendienstmitarbeiter. Ich bin schon der Meinung, daß die Bezüge eines Handelsvertreters gerechtfertigt sind." (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

"Ja, unbedingt. Und dem neide ich auch keine Mark. Erst einmal, der macht sich wirklich verrückt, der arbeitet sich ja schier zu Tode und dem sein Stundenlohn ist letztlich auch nichts mehr wert." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Diesen Verkaufsleitern kann man durchaus vertrauen, wenn sie Neidgefühle bestreiten. Sie sehen deutlich die geschäftliche Problematik der Handelsvertreter: Dem hohen Arbeitsinsatz steht - nach Abzug aller Aufwendungen - ein letztlich geringes Entgelt gegenüber. Der folgende Verkaufsleiter hingegen hält das Einkommen der Handelsvertreter entschieden für zu hoch:

"Richtig. Und zwar sind das unsinnige Vertraglichkeiten, die da ausgehandelt sind, aus denen man nicht mehr herunterkommt. Die zum Teil in Zeiten ausgemacht worden sind, als, da das meistens umsatzabhängige Provisionen sind, der Umsatz noch klein war und man sich einfach nicht Entwicklungen so vorstellen kann, wie sie sich ergeben können und dann läuft schlichtweg, oder die Pferde gehen dann einfach im Galopp durch, daß die Provisionen, die in gewissen Sätzen an den Umsatz gekoppelt sind, dann astronomische Höhen annehmen. Alles, was der Vertrag dann bietet, muß genutzt werden, das ist zum Beispiel eine vornehme Aufgabe des Verkaufsleiters, die Kosten des Apparates ... des Außendienstapparates so gering wie möglich zu halten."  
(Verkaufsleiter, Investitionsgüterbranche)

Der zitierte Verkaufsleiter gibt immerhin eine Begründung für seine Zweifel an der Berechtigung der hohen Provisionen - wenn sich die Bedingungen ändern, so müßten nach seiner Meinung die Verträge angepaßt werden (allerdings können sich Bedingungen am Markt auch zum Schlechten wandeln - davon spricht er aber nicht. Dies könnte man als Indikator für heimliche Neidgefühle des Verkaufsleiters werten.) Ein anderer Verkaufsleiter erwähnt einen zusätzlichen Aspekt, den zeitlichen Wandel. Früher waren manche Provisionen unberechtigt und verglichen mit dem Aufwand zu hoch. Heute hingegen erscheint das Verhältnis von Aufwand und Ertrag angemessen:

"Ein Handelsvertreter, jetzt komme ich wieder auf die Fürsten von früher zurück, früher haben sie es teilweise sich nicht verdient, weil ihnen diese Einkünfte in den Schoß gefallen sind. Das waren die Zeiten der 60er Jahre, als alles an Markenartikeln verkauft werden konnte, ohne Probleme. Heute sieht es ein bißchen anders aus. Ich bin der Meinung, daß heute ein Handelsvertreter, zumindest in unserer Branche, wenn er ein hohes Einkommen haben will, auch sehr viel dafür tun muß und dann verdient er es auch, und uns sind gutverdienende Handelsvertreter, von denen wir wissen, daß dieses gutverdienende, wirtschaftlich gesunde Unternehmen Handelsvertreter auf der Basis intensiver Arbeit beruht, wesentlich lieber als einer, der wenig verdient und immer nur daran denken muß, wie er den nächsten Monat überlebt."  
(Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die Handelsvertreter durchaus den Verkaufsleitern Neidgefühle unterstellen. Die Verkaufsleiter aber drücken in weit geringerem Ausmaß Neidgefühle gegenüber den Handelsvertretern aus. Dies mag auf seiten der Verkaufsleiter der sozialen Erwünschtheit geschuldet sein, denn wer gibt schon gerne zu, daß er anderen etwas neidet. Doch könnten auch die von den Handelsvertretern berichteten Neidgefühle der Verkaufsleiter schlicht darauf zurückzuführen sein, daß Handelsvertreter wenigstens im Hinblick auf das Einkommen den Verkaufsleitern überlegen sind und wegen des Wunsches nach sozialer Anerkennung diesen unterstellen, sie würden sie darum beneiden. Dafür spricht, daß kaum ein Handelsvertreter konkrete Hinweise darauf geben kann, wie sich der angebliche Neid der Verkaufsleiter äußert.

### 3.2 Erfassung von Selbst- und Fremdwahrnehmung durch Polaritätenprofile

Über die offenen Fragen im Interview hinaus wurden Selbst- und Fremdwahrnehmung bei Handelsvertretern und Verkaufsleitern durch ein in der Analyse von Beziehungsstrukturen bewährtes Instrument, das Polaritätenprofil erfaßt. Das Polaritätenprofil (Osgood, Suci & Tannenbaum 1957) ist eine Methode zur Messung der emotionalen Gehalte von Begriffen. Angewandt auf *typische* Vertreter eines Berufsstandes können damit vor allem Stereotype und Vorurteile gemessen werden, durch die sich die Wahrnehmung des eigenen bzw. anderer Berufsstände auszeichnet. Ein Polaritätenprofil besteht aus einer Reihe gegensätzlicher, emotionshaltiger Begriffe (den sogenannten Polaritäten), zwischen denen die Assoziationen zu einem bestimmten Begriff einzustufen sind.

Bei der Entwicklung des Polaritätenprofils stützten wir uns auf ein zur Erfassung von Beziehungsstrukturen geeichtes Instrument von Prodöhl (1979; s. Anhang). Mit diesem Instrument, das bereits bei wenigen Befragten stabile und zuverlässige Ergebnisse liefert, können die Wahrnehmungen auf drei Dimensionen erfaßt werden:

- o Macht (z.B. Härte - Weichheit)
- o Sympathie (z.B. Anziehung - Abstoßung)
- o Dynamik (Ruhe - Bewegung).

Da dieses Instrument für die (Ehe-)Paardiagnostik konstruiert wurde, mußte es um folgende Polaritäten, die für das Verhältnis "Verkaufsleiter - Handelsvertreter" besonders bedeutsam erschienen, erweitert werden:

Vertrauen - Mißtrauen

Ehrlichkeit - Unehrllichkeit

Verachtung - Achtung.

Jeder Befragte mußte zu einem Zeitpunkt im Interview, als das Ziel der Befragung für ihn noch nicht eindeutig strukturiert war, zwei Polaritätenprofile ausfüllen (vgl. dazu die Leitfäden im Anhang) - eines für einen typischen Vertreter des eigenen Berufsstandes und eines, auf dem er den typischen Geschäftspartner (einen Handelsvertreter oder einen Verkaufsleiter) einstuft. Zu diesem Zweck wurde folgende Instruktion entwickelt:

"Sie sehen auf dieser Seite einige gegensätzliche Begriffspaare, zwischen denen sich eine Skala befindet. Denken Sie nun bitte an einen typischen *Handelsvertreter*. Kreuzen Sie bitte auf der Skala an, ob der *Handelsvertreter* eher durch den linken oder eher durch den rechten Begriff beschrieben werden kann. Wenn Sie z.B. von ihm eher den Eindruck der Ruhe haben, kreuzen Sie auf der linken Seite der Skala an, wenn "Bewegung" eher zutrifft, auf der der rechten Seite. Die Zahlen 0, 1, 2, 3 geben ansteigend die Stärke der Ausprägung an."

Das Polaritätenprofil zur Erfassung der Wahrnehmung des typischen Verkaufsleiters war völlig identisch, nur in der Instruktion wurde statt des Begriffs *Handelsvertreter* der Begriff *Verkaufsleiter* eingesetzt. Bis auf wenige Befragte, die sich generell weigerten, "psychologische Tests" auszufüllen (z.B. mit dem Argument, das sei "Kinderkram"), unterzogen sich die Befragten dieser Prozedur. Durch Mittelwertbildung je Polarität ergeben sich bei diesem Vorgehen folgende Auswertungsmöglichkeiten:

- o das Selbstbild jeder Berufsgruppe
- o die Beurteilung des Geschäftspartners
- o Unterschiede in der Beurteilung des Selbst und des Partners
- o Unterschiede zwischen Selbstbild und der Beurteilung durch den Partner.

### 3.2.1 Wahrnehmungen des typischen Handelsvertreters

Zunächst wird das Selbstbild der Handelsvertreter untersucht. Abbildung 2 zeigt, wie die befragten Handelsvertreter einen typischen Handelsvertreter einstufen.

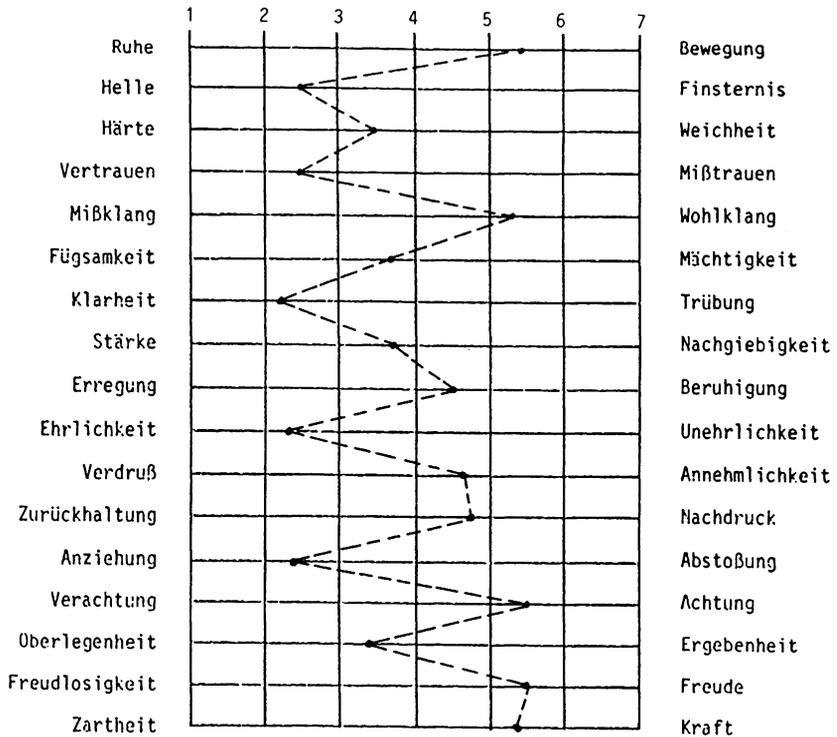


Abb. 2: Selbstbild der Handelsvertreter

Deutliche Ausprägungen finden sich auf den Polen "Bewegung", "Helle", "Vertrauen", "Wohlklang", "Klarheit", "Ehrlichkeit", "Anziehung", "Achtung", "Freude" und "Kraft". Das heißt, das Selbstbild der Handelsvertreter ist durchgängig positiv ausgeprägt - ein Umstand, der abgesehen von diskriminierten gesellschaftlichen Gruppen (Lewin, 1953; Goffman, 1975) in der Sozialpsychologie immer wieder bestätigt wird. Auffällig ist allerdings, daß sich auf den typischen Machtpolaritäten nur sehr schwache Ausprägungen finden (vgl. vor allem "Härte", "Fügsamkeit", "Stärke", "Nachdruck" und "Überlegenheit"). Das heißt also, Handelsvertreter sehen sich selbst als nicht sehr mächtig bzw. einflußreich an.

Abbildung 3 zeigt das Fremdbild des Handelsvertreter, d.h. wie Verkaufsleiter einen typischen Handelsvertreter sehen.

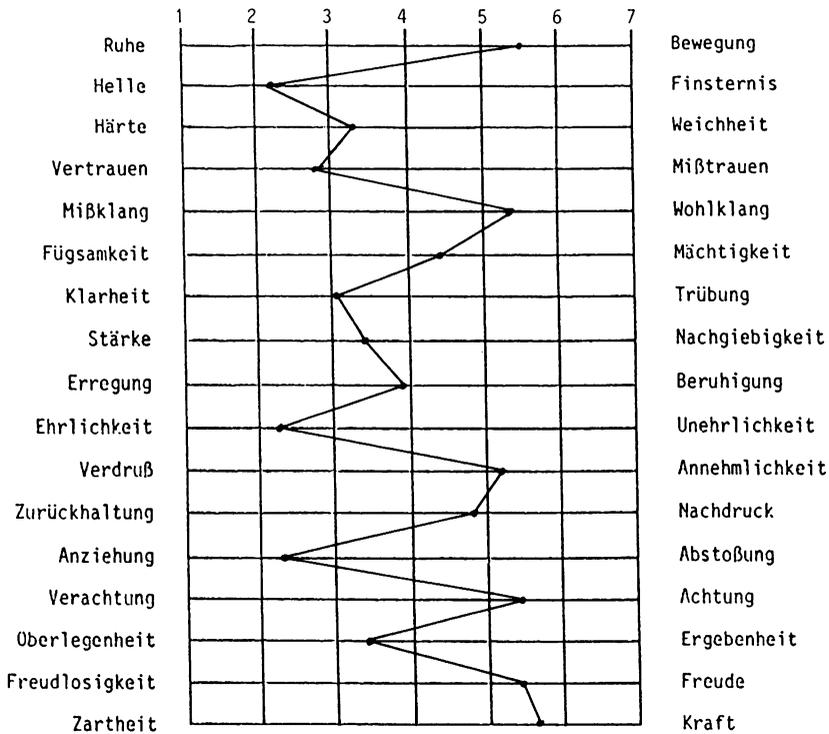


Abb. 3: Fremdbild des Handelsvertreters

Auch im Fremdbild des Handelsvertreters, d.h. in der Wahrnehmung des Handelsvertreters durch die Verkaufsleiter, dominieren positive Aspekte: "Bewegung", "Helle", "Vertrauen", "Wohlklang", "Ehrlichkeit", "Annehmlichkeit", "Anziehung", "Achtung", "Freude" und "Kraft" prägen das Fremdbild des Handelsvertreters. Demnach muß betont werden, Verkaufsleiter haben von ihrem (typischen) Geschäftspartner "Handelsvertreter" ein durchgängig positives Bild. Besonders auffällig ist der geringe Unterschied in der Selbst- und Fremdwahrnehmung des typischen Handelsvertreters. Das wird deutlich, wenn man die beiden Polaritätenprofile vergleicht (Abb. 4).

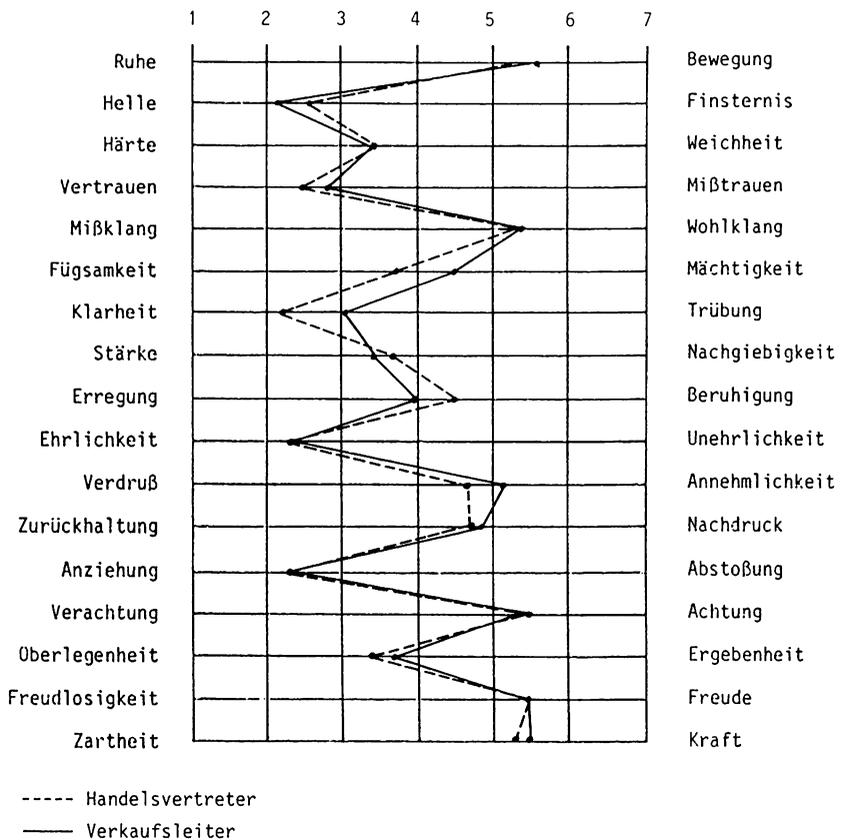


Abb. 4: Unterschiede im Selbst- und Fremdbild des typischen Handelsvertreters

Selbst- und Fremdwahrnehmung des typischen Handelsvertreters sind nahezu identisch. Der einzige bedeutsame Unterschied findet sich in der Polarität "Klarheit - Trübung": Handelsvertreter stufen sich selber als sehr viel "klarer" ein im Vergleich zum Urteil der Verkaufsleiter. Dieses Ergebnis gibt einen deutlichen Hinweis auf eine mögliche Fehleinschätzung der Handelsvertreter, die psychologisch gut erklärbar ist - man hält sich bzw. seine verbalen und nonverbalen Äußerungen für eindeutig und klar, der Interaktionspartner dagegen erlebt das Verhalten, das für ihn immer ein zu interpretierendes ist, als sehr viel weniger eindeutig. In Geschäftsbeziehungen, gerade in Dienstleistungs-Beziehungen muß aber der Dienstleister darauf achten, daß sein Verhalten für den Geschäftspartner eindeutig ist (einige Ratschläge aus kommunikationspsychologischer Sicht, wie solche Klarheit in Beziehungen herzustellen ist, finden sich bei Schulz von Thun, 1981).

Zusammenfassend läßt sich zum Selbst- und Fremdbild des typischen Handelsvertreters sagen, daß eine erstaunlich hohe Übereinstimmung in der Wahrnehmung vorliegt. Diese Übereinstimmung ist für *eine* Seite der Interaktion besonders wichtig - für das Verhalten der Verkaufsleiter. Wenn sie das gleiche Bild vom typischen Handelsvertreter haben wie ihr Geschäftspartner, dann bedeutet das, ihr Verhalten ist auf das Selbstbild des Geschäftspartners abgestimmt. Ob dieser Schluß auch umgekehrt zutrifft, d.h. wie das Verhalten der Handelsvertreter auf das Selbstbild der Verkaufsleiter abgestimmt ist, wird im nächsten Abschnitt untersucht.

### 3.2.2 Wahrnehmungen des Verkaufsleiters

Abbildung 5 zeigt das Selbstbild des Verkaufsleiters, d.h. wie Verkaufsleiter einen typischen Kollegen einstufen:

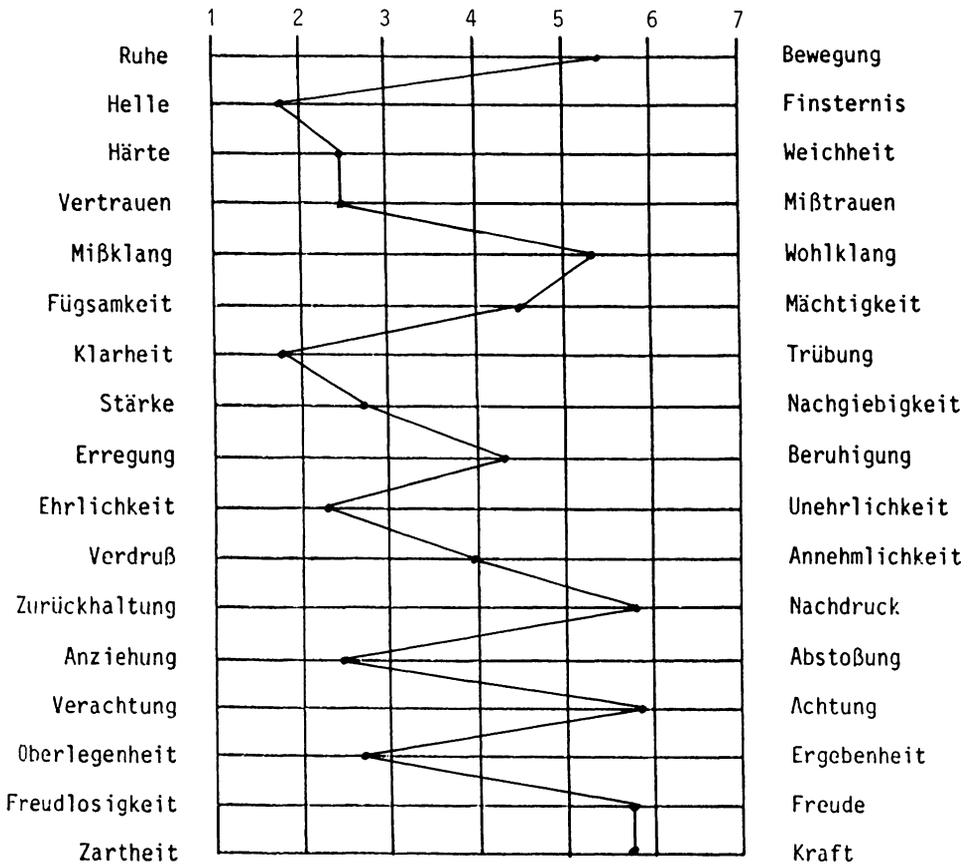


Abb. 5: Selbstbild des Verkaufsleiters

Noch ausgeprägter als die Handelsvertreter haben die Verkaufsleiter ein positives Selbstbild: "Bewegung", "Helle", "Härte", "Vertrauen", "Wohlklang", "Klarheit", "Stärke", "Ehrlichkeit", "Nachdruck", "Anziehung", "Achtung", "Überlegenheit", "Freude" und "Kraft" - auf fast allen Polaritäten finden sich im Selbstbild deutliche Ausprägungen zum positiven Pol. Beim Verkaufsleiter handelt es sich ganz offensichtlich um einen Beruf, der allgemeine Anerkennung in der Geschäftswelt findet, was sich in einem positiv getönten beruflichen Selbstbild niederschlägt.

Abbildung 6 zeigt, wie Handelsvertreter den typischen Verkaufsleiter sehen:

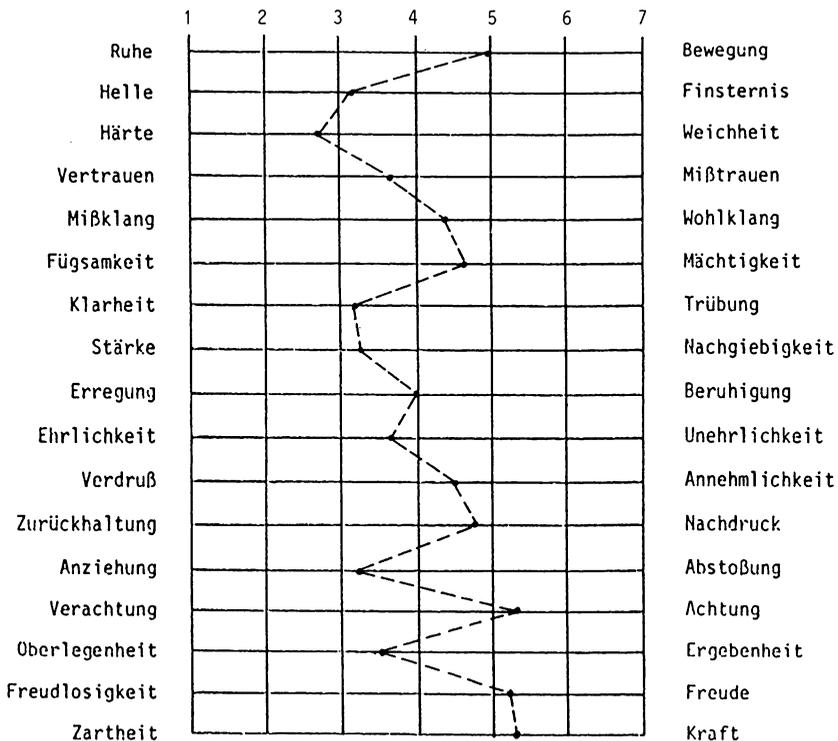


Abb. 6: Fremdbild des Verkaufsleiters

Verkaufsleiter haben bei Handelsvertretern ein merkwürdig diffuses Image, man könnte sagen, sie haben in den Augen der Handelsvertreter "kein Profil". Nur vier Pole des Polarisierungsprofils sind einigermaßen deutlich ausgeprägt: "Härte", "Achtung", "Freude" und "Kraft". Verkaufsleiter scheinen in den Augen der Handelsvertreter zuvörderst "Macht" zu repräsentieren (darauf deuten "Kraft" und "Härte" hin). Mächtige können aber - das ist ein Charakteristikum von Machtbeziehungen - "Freude" bereiten und man bringt ihnen häufig

allein aufgrund ihrer Macht "Achtung" entgegen. Das deutet bereits auf große Unterschiede im Selbst- und Fremdbild des Verkaufsleiters hin, die im direkten Vergleich noch klarer werden. Abbildung 7 zeigt die Unterschiede im Selbst- und Fremdbild des typischen Verkaufsleiters:

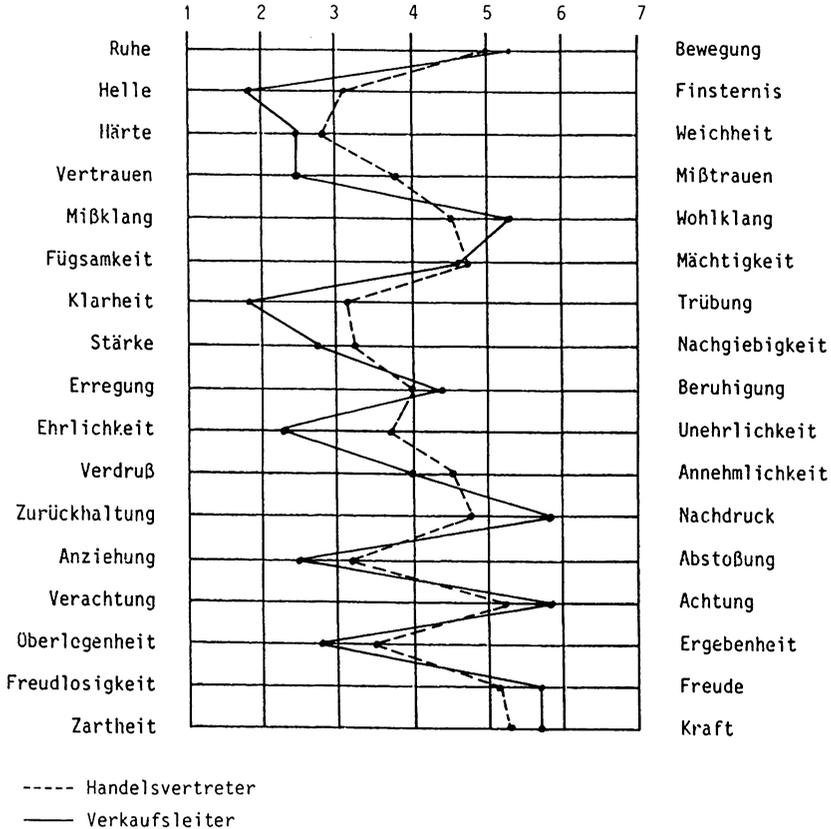


Abb. 7: Unterschiede im Selbst- und Fremdbild des typischen Verkaufsleiters

Selbstbild der Verkaufsleiter und Wahrnehmung durch ihre Geschäftspartner, die Handelsvertreter, weisen große Differenzen auf: "Helle", "Vertrauen", "Wohlklang", "Klarheit", "Stärke", "Ehrlichkeit" und "Nachdruck" - auf all diesen Polaritäten sehen Handelsvertreter den typischen Verkaufsleiter kritischer, als diese sich selbst sehen. Daß sich Verkaufsleiter selbst als mächtiger ansehen als dies von Handelsvertretern wahrgenommen wird (darauf deutet zumindest die Ausprägung in "Stärke" hin), dieser Unterschied läßt sich organisationspsychologisch erklären. Es handelt sich hier wahrscheinlich um ein Problem des Bezugssystems: Während Verkaufsleiter sich selbst vor allem als Handelnde erleben - sowohl

in Beziehung zu ihren Untergebenen, als auch zu den Handelsvertretern - nehmen Handelsvertreter in erster Linie wahr, daß wichtige Entscheidungen im Unternehmen häufig auf anderen hierarchischen Ebenen gefällt werden. Hieraus können sich natürlich wichtige Probleme in der Geschäftsbeziehung der Partner ergeben. Glaubt ein Handelsvertreter, sein Gesprächspartner (der Verkaufsleiter) habe im Unternehmen gar nicht "das Sagen", so wird er gelegentlich versucht sein, diesen zu übergehen oder aber ihn in der Interaktion spüren zu lassen, daß er ihn nicht für den entscheidenden Mann hält. Solche Kränkungen für das Selbstbild des Verkaufsleiters können dann durchaus dazu führen, daß dieser wiederum dem Handelsvertreter zeigt, welche Macht er über *ihn* besitzt. So können sich aus unterschiedlichen Wahrnehmungen Spiralen des Mißtrauens ergeben, die eine befriedigende Zusammenarbeit verhindern und letztlich zu einem Scheitern der Geschäftsbeziehung führen.

Noch wichtiger als der Unterschied in der Wahrnehmung der Macht sind aber die übrigen Differenzen. Vor allem die Unterschiede auf den Polaritäten "Helle", "Vertrauen", "Klarheit" und "Ehrlichkeit" deuten auf starke Vorbehalte hin, die Handelsvertreter gegenüber Verkaufsleitern hegen. Alle vier Polaritäten signalisieren, daß Handelsvertreter den typischen Verkaufsleiter als politisch-motiviert Handelnden (Neuberger, Conradi & Maier, 1985) erleben. Politisch-motiviert meint: Der Verkaufsleiter muß sich im alltäglichen betrieblichen Machtkampf absichern, er muß dafür sorgen, daß eventuell auftretende geschäftliche Probleme nie ihm zugeschrieben werden. Ein Dienstleister wie der Handelsvertreter eignet sich daher - so kann die Sicht der Handelsvertreter interpretiert werden - besonders gut als potentieller Sündenbock. Daher mangelt es dem typischen Verkaufsleiter in den Augen der Handelsvertreter an Ehrlichkeit, Klarheit, Helle und Vertrauen. Die Handelsvertreter erleben ihn als Taktiker, der sich in der Beziehung zu ihnen bedeckt hält, um im Falle eines Mißerfolgs die Schuld nicht übernehmen zu müssen (vgl. zu solchen Machtspielen: Crozier & Friedberg, 1979).

Daß eine solch unterschiedliche Wahrnehmung des typischen Verkaufsleiters zu Schwierigkeiten in der Geschäftsbeziehung führen kann, scheint evident. Letztendlich muß der implizite Vorwurf, der typische Verkaufsleiter habe wenig Vertrauen, als Ausdruck des *Mißtrauens der Handelsvertreter* gewertet werden. Nach dieser Interpretation reproduzieren Handelsvertreter ein Verhaltensmuster, das in verschiedenen experimentellen Studien der Sozialpsychologie bestätigt wurde (vgl. zusammenfassend Petermann, 1985): In Machtbeziehungen findet sich eine Vertrauens-Assymmetrie - der Machtunterworfenen erlebt den Mächtigen als weniger vertrauensvoll im Vergleich zu sich selbst. Umgekehrt erlebt der Mächtige den Machtunterworfenen als genauso vertrauenswürdig wie sich selbst. In der Beziehung "Handelsvertreter/Verkaufsleiter" ist der Verkaufsleiter scheinbar der "Mächtige", der Handelsvertreter ist als Dienstleister seiner Macht unterworfen. Tatsächlich un-

terliegen hier die Handelsvertreter aber einer "schiefen" Wahrnehmung ihrer Beziehung zum Verkaufsleiter - auch der Verkaufsleiter ist in gewisser Weise vom Handelsvertreter abhängig, d.h. der Handelsvertreter hat auch Macht über den Verkaufsleiter. Somit sind bereits in der wechselseitigen Wahrnehmung der Geschäftspartner psychologische Konflikte der Beziehung angelegt.

### 3.2.3 Wahrnehmungsunterschiede innerhalb der Gruppen

Bisher wurden Selbst- und Fremdbild zwischen den beiden untersuchten Gruppen - Handelsvertreter und Verkaufsleiter - untersucht. Die dabei getroffenen Schlußfolgerungen werden erhärtet, wenn man Selbst- und Fremdbild *innerhalb* der beiden Gruppen untersucht. Der Vergleich erfolgt nun für die Verkaufsleiter und die Handelsvertreter getrennt, d.h. es wird gefragt,

- o wie sehen Verkaufsleiter den typischen Handelsvertreter im Vergleich zum typischen Verkaufsleiter,
- o wie sehen Handelsvertreter den typischen Handelsvertreter im Vergleich zum typischen Verkaufsleiter.

Abbildung 8 zeigt, wie Verkaufsleiter den typischen Handelsvertreter im Vergleich zum typischen Verkaufsleiter sehen.

Verkaufsleiter nehmen deutliche Unterschiede zwischen einem typischen Vertreter ihres Berufsstandes und einem typischen Handelsvertreter wahr: Vor allem "Helle", "Härte", "Klarheit", "Stärke", "Beruhigung", "Nachdruck" und "Überlegenheit" zeichnet in ihren Augen den Verkaufsleiter aus. Sie nehmen sich also in erster Linie als mächtiger und bestimmter wahr. Darüberhinaus sind zwei Punkte zu beachten. Verkaufsleiter sehen keinen Unterschied in "Ehrlichkeit", "Vertrauen" und "Anziehung" zwischen sich und Handelsvertretern. Das unterstreicht noch einmal, daß der "Mächtige" in dieser Beziehung keine Tendenz hat, dem Machtunterworfenen Mißtrauen vorzuwerfen oder ihm persönliche Qualitäten ("Anziehung") abzusprechen.

Interessant ist weiter die Differenz auf der Polarität "Verdruß - Annehmlichkeit". Demnach sehen Verkaufsleiter sich selbst stärker auf der Seite des Verdrusses. Die Interpretation dieser Differenz ist einigermaßen schwierig: Sie kann bedeuten, der Handelsvertreter bereitet in der Beziehung mehr Annehmlichkeit, weil er um den Verkaufsleiter "werben" muß. Sie kann aber auch abwertend interpretiert werden - der Handelsvertreter *sucht* die Annehmlichkeit, was hieße, dieser Begriff wird als Synonym für bequemliches Verhalten des Handelsvertreters verstanden. Mehr Aufschluß kann hierüber der Vergleich von Han-

delsvertreter und Verkaufsleiter aus der Sicht der Handelsvertreter geben. Abbildung 9 zeigt, wie Handelsvertreter ihren typischen Berufskollegen im Vergleich zum typischen Verkaufsleiter einschätzen.

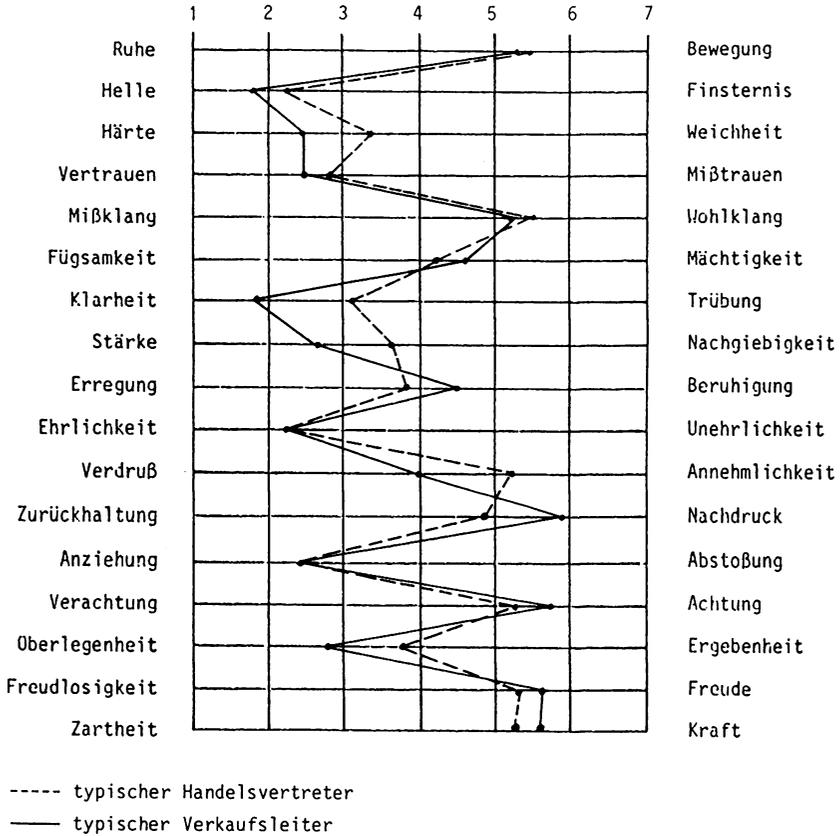


Abb. 8: Wie Verkaufsleiter den typischen Handelsvertreter im Vergleich zum typischen Verkaufsleiter sehen

Zunächst zur Frage der "Annehmlichkeit": Abbildung 9 zeigt, daß auch Handelsvertreter sich selbst stärker auf dem Pol "Annehmlichkeit" verorten im Vergleich zum Verkaufsleiter (wenn sie auch auf dieser Polarität keine so große Diskrepanz zwischen sich und dem typischen Verkaufsleiter sehen; vgl. Abb. 7). Da kaum anzunehmen ist, daß sich Handelsvertreter selbst mit dem Attribut "Bequemlichkeit" versehen, kann man folgern - wie in jeder Dienstleistungsbeziehung ist der Dienstleister (der Handelsvertreter) bemüht, die Geschäftsbeziehung annehmlich zu gestalten.

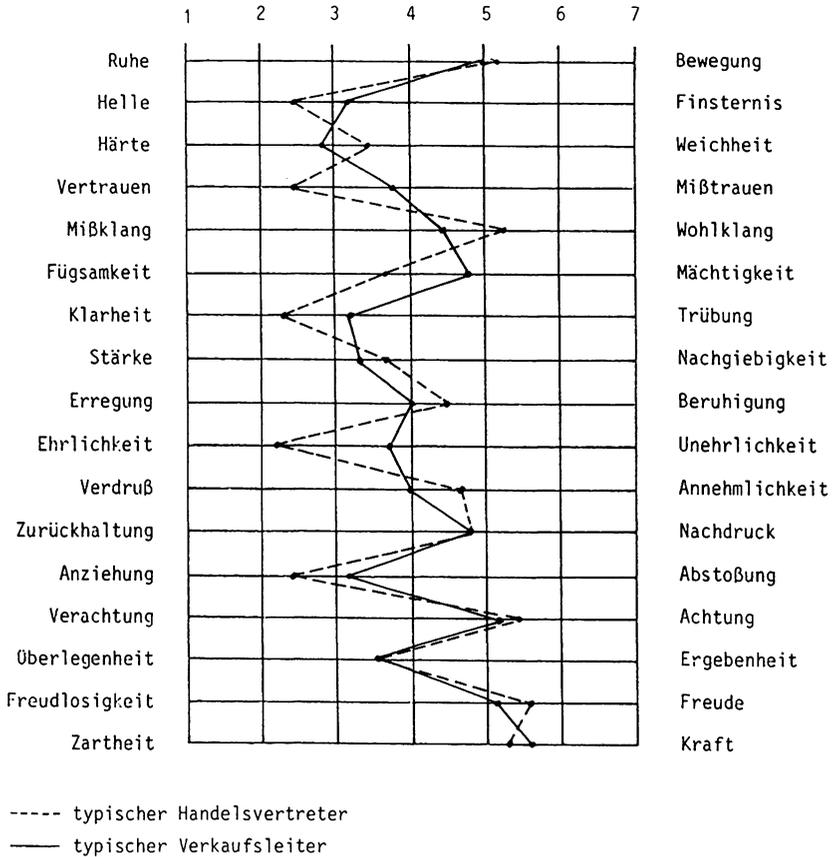


Abb. 9: Wie Handelsvertreter den typischen Handelsvertreter im Vergleich zum typischen Verkaufsleiter sehen

Darüberhinaus betonen Handelsvertreter andere Unterschiede zwischen dem typischen Handelsvertreter und dem typischen Verkaufsleiter: "Helle", "Vertrauen", "Wohlklang", "Fügsamkeit", "Klarheit", "Ehrlichkeit" und "Anziehung" sehen sie beim typischen Handelsvertreter deutlicher ausgeprägt. Zum Teil nehmen sie damit genau das Gegenteil von den Verkaufsleitern an (vor allem bei Helle und - noch deutlicher - bei Klarheit). Mit Ausnahme von "Fügsamkeit" handelt es sich um allgemein für geschäftliche Interaktionen wichtige Qualitäten - sie prägen das Bild des zuverlässigen, klar und ehrlich argumentierenden, mit einem Wort "vertrauenswürdigen Geschäftspartner" - die folglich jeder sich selber besonders gern zuschreibt. Weiter sehen sie Unterschiede, wo die Ver-

kaufsleiter keine sehen: Das trifft vor allem für Ehrlichkeit und Anziehung zu. Hier zeigt sich wieder die Machtasymmetrie, die den Machtunterworfenen dazu bringt, sich - gewissermaßen als Kompensation für seine erlebte Abhängigkeit - ethische und persönliche Eigenschaften zuzuschreiben, die ihn wenigstens in diesen Gebieten als überlegen erscheinen lassen.

Schließlich finden sich noch Polaritäten, bei denen Verkaufsleiter Unterschiede wahrnehmen, Handelsvertreter jedoch nicht. Bei "Nachdruck" und "Überlegenheit" nehmen Verkaufsleiter deutliche Unterschiede wahr (wobei sie sich selbst auf der positiv bewerteten Seite sehen). Handelsvertreter dagegen sehen sich hier den Verkaufsleitern ebenbürtig. Diese Einstufungen hängen sicherlich mit dem Selbstwertgefühl zusammen - den Geschäftspartner als "überlegen" einzustufen, das widerstrebt natürlich der Selbstachtung.

### 3.3 Zusammenfassung

Die wechselseitigen Wahrnehmungen der Geschäftspartner, Selbst- und Fremdbild lassen sich nun sehr differenziert beschreiben. Als wesentliches Ergebnis ist zunächst festzuhalten, daß der typische Handelsvertreter von beiden Seiten sehr ähnlich (positiv) gesehen wird, in der Wahrnehmung des typischen Verkaufsleiters jedoch große Differenzen vorliegen. Handelsvertreter stufen den typischen Verkaufsleiter als Mensch ein, der sich im alltäglichen betrieblichen Geschehen behaupten muß und daher Mängel in den Bereichen "Vertrauen", "Ehrlichkeit" und "Klarheit" aufweist und dem Handelsvertreter gegenüber stärker auftritt, als er tatsächlich ist.

Das Fremdbild des Handelsvertreters wurde im Interview durch verschiedene Fragen erhellt. Handelsvertreter werden von Verkaufsleitern durchweg als extrinsisch motiviert beschrieben - was sie demnach aus der Sicht der Verkaufsleiter an ihrem Beruf interessiert, sind vor allem Selbständigkeit und möglichst hohe Provisionen. Das heißt aber umgekehrt, es wird ihnen mangelndes Interesse für die Tätigkeit als solche, das Verkaufen, und - besonders kritisch - die damit verbundenen Dienstleistungen unterstellt. Da die meisten Verkaufsleiter die Zukunft im verstärkten Dienstleistungsbewußtsein erkennen, liegt hier ein grundlegendes Problem für die Zusammenarbeit der Geschäftspartner.

Den Eindruck überwiegender extrinsischer Motivation vermitteln Handelsvertreter offensichtlich durch ihr Auftreten, ihre Selbstdarstellung. In Abhängigkeit von der Branche bestehen unterschiedliche Erwartungshaltungen im Hinblick auf die Selbstdarstellung des Handelsvertreters. Muß man im Bereich der Konsumgüterbranche vor allem sich selbst "verkaufen", so sollte in der Investitionsgüterbranche das Auftreten die Seriosität der Bran-

che charakterisieren. Verkaufsleiter nehmen also ihre Handelsvertreter nicht so sehr als individuelle Personen wahr, sondern als *Mittel* zum Verkauf. Insofern Handelsvertreter als Person völlig hinter ihre Aufgabe zurücktreten, insofern sind die Verkaufsleiter auch durchaus zufrieden mit ihrem Auftreten. Das steht allerdings in krassem Widerspruch zu den häufiger von den Verkaufsleitern erhobenen Vorwürfen, Handelsvertreter hätten zu wenig Fachkompetenz und würden diesen Mangel durch bloßes "Verkäufer-Verhalten" überdecken.

Die eigene Fachkompetenz sehen die Partner vom jeweiligen Gegenüber gewöhnlich richtig eingestuft, wobei vor allem Handelsvertreter betonen, daß sie als "Männer an der Verkaufs-Front" natürlich über ein Praxis-Wissen verfügen, das Verkaufsleiter nur schwer beurteilen könnten. Eine solche Aussage vermag das Selbstwertgefühl der Handelsvertreter zu stärken, ein Bedürfnis, das in der Frage nach Neidgefühlen der Verkaufsleiter noch deutlicher zutage tritt. Fast alle Handelsvertreter fühlen sich um ihr hohes Einkommen beneidet, kaum einer kann aber konkret sagen, wie er denn solchen Neid erkennen kann. Vielmehr scheinen hier Projektionen eigener Motive auf den Verkaufsleiter wirksam zu werden. Diese wiederum können in der Mehrzahl sehr glaubhaft belegen, warum Handelsvertreter ihr hohes Einkommen verdienen. Nur eine Minderheit versucht dagegen - mehr oder weniger überzeugend - zu begründen, warum deren Einkommen nach ihrer Meinung zu hoch sei (was wiederum als Beleg von Neidgefühlen gewertet werden kann).

#### **4. Die Identität des Handelsvertreters**

Der Begriff "Identität" meint "Sich-selbst-Gleichheit", d.h. sich in verschiedenen Situationen und zu verschiedenen Zeiten als derselbe zu erleben. Für Erikson (1982), den bedeutendsten Forscher auf dem Gebiet der Identität meint der Begriff, "sein Selbst als etwas zu erleben, das Kontinuität besitzt, das 'das Gleiche' bleibt, und dementsprechend handeln zu können". Für die Erfassung der Identität ist die Perspektive, aus der ein Mensch identifiziert wird, entscheidend. Aus der *Außenperspektive*, d.h. wenn andere Menschen eine Person identifizieren, werden dazu "objektiv" beobachtbare Merkmale wie Namen oder Verhaltensmerkmale, die dann häufig in Persönlichkeitsmerkmale überführt werden, herangezogen. Besondere Bedeutung kommen dabei den *Rollen* zu, d.h. den Erwartungen, die andere Menschen an den Inhaber einer Position richten. In unserer Gesellschaft ist der Beruf noch immer die wichtigste gesellschaftliche Position eines Menschen, weshalb der Identifizierung über den Beruf entscheidende Bedeutung zukommt.

Aus der *Innenperspektive* identifiziert sich eine Person selbst, d.h. sie beantwortet sich die Frage "Wer bin ich". Sie kann dazu Eigenschaften heranziehen, die ihr von außen zugeschrieben werden (z.B. Rollen) und/oder Eigenschaften, die nur sie selbst beurteilen kann (z.B. persönliche Ziele, Wünsche, Interessen, Persönlichkeitsmerkmale etc.). Im ersteren Fall erleben wir uns stärker von außen definiert, als "außengelenkt", im letzteren Fall definieren wir uns unabhängig von anderen und verhalten uns eher "innengeleitet" (zu der Unterscheidung "innen- vs. außengeleitet" vgl. Riesman, 1967).

Die Identität der Befragten wurde auf zwei methodischen Wegen erfaßt: Im Interview wurde danach gefragt, wie die Handelsvertreter das Image ihres Berufs einstufen (4.1). Im Anschluß an die Darstellung der mit dieser Methode erzielten Ergebnisse werden dann auch die Vorschläge der Handelsvertreter, durch welche Maßnahmen es verbessert werden könnte, erläutert (4.2). Schließlich wurde Identität durch einen bewährten Test, den "Who am I" Fragebogen erfaßt (vgl. Haußer, 1983). Die Test-Ergebnisse finden sich unter 4.3.

#### 4.1 Das Image des Handelsvertreters

Mit der Frage: "Sie als Handelsvertreter, was glauben Sie, wie sieht die Öffentlichkeit Ihren Beruf?" soll natürlich nicht das Ansehen des Berufs, wie es tatsächlich in der Öffentlichkeit repräsentiert ist, erfaßt werden. Vielmehr verdichtet sich in dieser Frage das alltägliche Erleben, welcher Status dem Beruf zugemessen wird *und* die Reaktion der Handelsvertreter auf die Haltung der Öffentlichkeit. Die Frage ist also vor allem ein Gradmesser der Identifikation mit dem Beruf. Dies wurde durch den Vorsatz "Sie als Handelsvertreter ...", der persönliche Betroffenheit erzeugen sollte, noch verstärkt.

Was das Bild des Handelsvertreters in der Öffentlichkeit betrifft, so haben die meisten Handelsvertreter wenig Illusionen - es ist das negative Bild eines Vertreterberufes:

"Miserabel. Das reisende Volk, das hat einfach einen schlechten Ruf. Und der ist, muß ich leider sagen, auch zu begründen oft. Weil auch der normale Bürger nicht unterscheidet zwischen einem Handelsvertreter und einem Staubsaugervertreter, ist auch ein Handelsvertreter meistens, oder ein Zeitungswerber oder so, sondern das kommt in einen Topf und wird dann so über einen Kamm geschoren. Ich erwische mich ja selber, wenn ich jetzt irgendwo lese: Der Vertreter Sowieso in der Zeitung hat da und dort krumme Dinge gemacht. Na ja, denke ich mir ..." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Dieser Handelsvertreter glaubt also, das "reisende Volk" verdiene tatsächlich seinen schlechten Ruf. Daß er mit "solchen Leuten" in einen Topf geworfen wird, darunter leidet er auch ganz offensichtlich. Dies geht soweit, daß er offensichtlich selbst "Vertretern" all das zutraut, was ihnen die Vorurteile unterstellen. Das Hauptproblem ihres Berufsstandes sehen die meisten Befragten in der Berufsbezeichnung "Handelsvertreter". Immer wieder fällt in den durchweg negativen Antworten über das Image des Handelsvertreters der Begriff "Vertreter":

"Ja, da streichen wir das Wort Handelsvertreter weg, dann ist es ein Vertreter, und Vertreter ist so einer, der so eben an den Türen klingelt und sagt, ich will einen Staubsauger verkaufen oder er will so was verkaufen. Da würde ich sagen, da wird man eingestuft als einer, der aus dem Bereich des normalen Bürgertums fällt ..."  
(Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

"Ja, von den Leuten, die sich mit dem Beruf gar nicht auseinandersetzen, sagen wir mal so, vom Otto Normalverbraucher, die sehen oft in einem so eine Art Klinkenputzer..." (Handelsvertreter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

"Vertreter" - darauf assoziiert jeder "Staubsauger" oder gar "Klinkenputzer". Das schlechte Bild, das die Öffentlichkeit vom Vertreter hat, wirkt auf viele Handelsvertreter psychologisch belastend und drückt auf ihr Selbstbewußtsein:

"Die kennt ihn gar nicht. Sie wissen doch, wenn irgendwo jemand umgebracht wird oder so, dann war es ein Handelsvertreter, und das liegt einfach daran, - stellen Sie sich mal vor, ich bin jetzt also Berufseinbrecher, bin immer zu Hause, aber auch immer mal weg, vor allen Dingen nachts, genau wie der Handelsvertreter. Was sage ich dann, wenn mich jemand fragt, was hast du für einen Beruf. Ja, ich bin Vertreter. Muß viel unterwegs sein ... Auf der anderen Seite, der Name Handelsvertreter ist sehr unglücklich." (Handelsvertreter, Investitionsgüterbranche)

"Ich weiß nicht, ob die Öffentlichkeit den Handelsvertreter überhaupt so wahrnimmt. Der Vertreter ist aber immer noch ein Vertreter. Ganz ehrlich gesagt, man denkt selber so, man denkt selber so. Leider!" (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Hier deutet sich bereits eine Strategie an, wie Handelsvertreter das negative Image erklären: Die Öffentlichkeit weiß gar nichts über ihre Tätigkeit, sondern schließt aus dem Begriff "Vertreter" darauf, daß auch Handelsvertreter "solche Sachen machen". Diejenigen, die beruflich mit ihnen zu tun haben, die wissen es dagegen besser:

"Das heißt, wenn ich jetzt sage, daß die Öffentlichkeit, wenn Sie den Otto Normalverbraucher auf der Straße nehmen, und ich sage, ich als Mann also bin Handelsvertreter, daß der Handelsvertreter eingecheckt wird als Mann, immer gut gekleidet, oft zu Hause und fährt ein dickes Auto, könnte man so sagen. Die Leute, die sich mit dem Beruf des Handelsvertreters mal befassen, im Freundeskreis usw., die stellen also fest, daß der Beruf des Handelsvertreters doch recht vielseitig ist. Vielseitig einmal, weil er auf der einen Seite, wir haben das schon besprochen, vielseitige Aufgaben hat, die Vermittlung der Industrie, er muß also die ganzen Punkte, die die Industrie berücksichtigen muß, muß er kennen, sollte er kennen. Er muß die Dinge kennen, die der Handel braucht ... Dann sollte er in Zukunft, da kommt er gar nicht mehr drumrum, mindestens eine oder zwei Fremdsprachen sprechen. Er ist meistens gut gekleidet, so daß also praktisch, wenn ich nur den Otto Normalverbraucher nehme, der sieht den, wie ich eben gesagt habe, gut gekleidet, immer etwas angebräunt, weil er ja auch mal mittags in der Sonne liegen kann, und fährt ein dickes Auto und natürlich eventuell schon ab Donnerstag zu Hause. So sieht vielleicht Otto Normalverbraucher den Handelsvertreter. Aber die Leute, die sich damit befassen, könnten sogar sagen, das ist ein interessanter Beruf. Mehr kann ich dazu auch nicht sagen." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Zusammenfassend läßt sich zum wahrgenommenen Image des Handelsvertreters in der Öffentlichkeit sagen, daß es eng mit dem Begriff "Vertreter" verknüpft wird. Bedenklich daran ist, daß dieses Negativimage eine psychologisch ungünstige Wirkung auf das Selbstbild der Handelsvertreter hat: Letztlich glauben sie selber - wider besseren Wissens - an das über sie existierende Stereotyp. Die destruktiven Wirkungen dieses Glaubens auf die psychische Befindlichkeit sprechen deutlich aus den Zitaten.

Handelsvertreter reproduzieren im Umgang mit dem negativen Image einen sozialpsychologischen Mechanismus, der immer wieder an gesellschaftlich diskriminierten Gruppen nachgewiesen (vgl. z.B. Goffman, 1975) und als "Selbsthaß" im Sinne des Hasses auf die Gruppenidentität bezeichnet wurde. Dieser Mechanismus verläuft so: Angehörige einer diskriminierten Gruppe verinnerlichen das schlechte Bild, das die Öffentlichkeit von ihrer Gruppe hat. Um nun als Individuum nicht von diesem Bild erdrückt zu werden, konstruiert man sich eine Subgruppe - im Fall der Handelsvertreter sind das *die* Vertreter, *die* Zeitungswerber etc. - und macht diese Subgruppe für alles Ungemach verantwortlich. Das Paradoxe an dieser Strategie ist, daß damit das negative Bild auch von den Betroffenen bestätigt wird, obwohl es sich doch ganz offensichtlich um ein Vorurteil handelt. Anstatt gegen diese Vorurteile anzukämpfen, trägt man - in der Hoffnung, sich als Person zu entlasten - dazu bei, daß das Vorurteil weiter besteht!

#### 4.2 Berufsständische Probleme der Handelsvertreter

Das Problem des negativen Berufsbildes in der Öffentlichkeit und das offensichtliche Leiden der Betroffenen an diesem Bild führt zur Frage der Solidarität zwischen Handelsvertretern. Solidarität kann gewissermaßen als Voraussetzung für eine effiziente berufsständische Organisation angesehen werden. Daher wurde zunächst das Verhältnis der Handelsvertreter untereinander problematisiert. Ist es durch Offenheit und Kollegialität gekennzeichnet oder herrscht Konkurrenzgeist vor? Um dies zu erfahren wurde die folgende Frage formuliert:

"Glauben Sie, daß Sie mit Kollegen offen über berufliche Probleme sprechen können?"

Die meisten Handelsvertreter bejahen dies. Sie sehen sich offensichtlich eher partnerschaftlich als konkurrenzorientiert. Die Handelsvertreter geben verschiedene Gründe dafür an, sich ab und zu mit Kollegen zu treffen und sich auszusprechen. Es geht ihnen um Kommunikation und Problemlösung, wie es der folgende Gesprächspartner ausdrückt:

"Wissen Sie, einmal treffen sich die Kameraden hier, da reden sie über die Altersversicherung und hier sehen sie die echten Tagesprobleme. Und das geht ohne irgendwelche Kommunikation zwischen den Kollegen usw., geht das heute nicht. Alleine können sie die Dinge nicht schaffen." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Die gemeinsame Aussprache bewirkt auch subjektive Erleichterung - daß andere Handelsvertreter ähnliche Probleme haben, stützt das angeknackste Selbstbewußtsein:

"Das ist also nach meiner Meinung psychologisch günstig, wenn ich höre, daß andere ähnliche Schwierigkeiten hatten wie ich. Ich muß dann nicht sagen, du bist irgendwie ein Dussel, das kann ja nur dir passieren, sondern es passiert anderen auch." (Handelsvertreter, Investitionsgüterbranche)

Der folgende Handelsvertreter bildet in seiner Meinung eine Ausnahme. Für ihn zählt das Vorbild Amerika, wo er besonders in finanziellen Dingen eine größere Offenheit vermutet:

"Ich glaube, das ist eine typisch deutsche Eigenart, darüber nicht zu sprechen, darüber hinter dem Berg zu halten. Sowie es eine deutsche Eigenart ist oder europäische Eigenart ist, nicht über sein Gehalt zu sprechen, und in Amerika zeigt ihnen jeder seinen Scheck und sagt hier, guck mal her, heute 80 Dollar die Woche...In Deutschland ist das Fragen nach dem Gehalt nur dem Personalchef bei der Einstellung erlaubt, sonst niemandem. Und so ist es auch bei dem Handelsvertreter. Man ist ir-

gendwie gehemmt, darüber zu sprechen." (Handelsvertreter, Nahrungs- und Genussmittelbranche)

In den Augen dieses Handelsvertreters ist man, was man besitzt, und dies sollte man auch offen allen anderen zeigen. In diesem Fall verhindert die Fixierung auf die Symbole beruflichen Erfolgs, d.h. auf das Geld, die Solidarität mit den Berufskollegen.

Zusammenfassend zum kollegialen Verhältnis der Handelsvertreter untereinander bleibt festzuhalten, daß Offenheit und Kommunikation angestrebt wird, da dies im beruflichen Alltag hilfreich ist. Damit scheint eine einigermaßen tragfähige psychologische Basis für effiziente Verbandstätigkeit vorzuliegen. Die Wünsche an den Verband wurden durch eine indirekt formulierte Frage erhoben:

"Sollte Ihrer Meinung nach die Position der Handelsvertreter gegenüber den Unternehmen gestärkt werden?"

Die meisten Handelsvertreter bejahen dies. Als Mittel zur Lösung des Problems wird häufig an vermehrte Verbandstätigkeit, vor allem aber an die Etablierung eines Lehrberufs "Handelsvertreter" appelliert. Bezüglich der Erfolgchancen ist natürlich zu bedenken, daß solche, seit längerem gestarteten Verbandsinitiativen auf der staatlichen Entscheidungsebene auf zum Teil ablehnende Vorstellungen mächtiger anderer Interessengruppen stoßen. Exemplarisch dafür steht das nächste Zitat:

"... beim Laien, bei der Hausfrau sagen wir mal, schon auf jeden Fall, die weiß gar nicht, daß es einen Unterschied geben könnte zwischen Vertretern, oder daß es den Begriff Handelsvertreter gibt. Es müßte auf jeden Fall einen Lehrberuf Handelsvertreter geben, warum eigentlich nicht.

FRAGE: Wer sollte das initiieren?

ANTWORT: Ich bin dabei, zum Beispiel. Über den Verband und mit der Industrie- und Handelskammer. Es ist für mich natürlich nicht möglich, das durchzukriegen, aber Interesse zu wecken und Initiative zu wecken. Denn Lehrstoffe, da wäre mehr als genügend da. Das würde den Namen Vertreter in sehr kurzer Zeit, kurze Zeit ist zehn Jahre, bestimmt wegbringen und (den Handelsvertreter; d.V.) aufwerten. Es wäre für alle besser, für den Handelsvertreter und für den Kunden und für die Lieferanten, ausgebildetes Fachpersonal zu haben. Etwas besseres gibt es ja gar nicht. Der Verdienst wäre der gleiche." (Handelsvertreter, Investitionsgüterbranche)

Die Notwendigkeit der weiterbildenden Maßnahmen, die in diesem Zitat angesprochen werden, bildet einen immer wieder betonten Ansatz zur Lösung der Probleme des Berufsstandes. Das wird im nächsten Zitat weiter ausgeführt:

"Sehen Sie, und das sind so Dinge. Und das ist etwas, was man manchmal so meint. Und deswegen gibt es etwas, den Stellenwert aufzuwerten, für meine Begriffe. Und das können sie nur, daß sie ein Zertifikat haben von einer Handelsvertreterakademie, nennen wir es mal so. Sie haben was in der Hand ... Und das können Sie durch eine Fachschule für Handelsvertreter. Das heißt, was würde die Fachschule machen? Die Fachschule würde machen: freies Reden, Rhetorik, Behandlung von Reklamationen, sämtliche betriebswirtschaftlichen Dinge, um als kompetenter Partner ... Sprachkurs natürlich; sie kommen ohne Sprachen für meine Begriffe in Zukunft nicht mehr aus. Binnenmarkt usw., usf., also mindestens Englisch und Französisch, vielleicht Spanisch in naher Zukunft dazu, das sind alles Dinge, die sollten, die muß gar nicht, die sollte er aber dann wissen. Und vor allen Dingen das Arbeiten mit Ware. Nicht nur mit dem Mensch, sondern mit der Ware. Und so weiter und so fort. Das sind Dinge, da gehört Schulung rein." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

In dieser Aussage wird der Stellenwert der Aus- und Weiterbildung deutlich. Dem Beruf des Vertreters eilt der Ruf des "Ungelernten" voraus, der wenig Ansehen in der Öffentlichkeit genießt. Maßnahmen zu einer staatlich geregelten Aus- und Weiterbildung könnten mithelfen, das negative Berufsimago zu überwinden. Hier wird - mehr oder weniger intuitiv - erkannt, wie durch gezielte Verbandspolitik die beruflichen Chancen und das berufliche Ansehen gesichert werden können: Durch staatlich geregelte und legitimierte Zugangsvoraussetzungen zu einem Beruf (zu den Strategien, die von anderen Berufsständen zur Hebung ihres Ansehens eingesetzt werden, vgl. Beck, Brater & Daheim, 1980).

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß vor allem in einer grundlegenden Berufsausbildung für den Handelsvertreter ein wesentlicher Beitrag zur Lösung des Image-Problems, aber auch zur Vorbereitung auf die kommenden beruflichen Aufgaben in immer komplexer werdenden Märkten gesehen wird. Eine zentrale Rolle messen dabei die meisten Befragten dem Verband zu, von dem in dieser Richtung Initiativen erwartet werden.

#### 4.3 Erfassung der Identität mit dem "Who am I" Fragebogen

Bisher wurden die Ergebnisse zum Problembereich "Identität" dargestellt, die durch offene Fragen erzielt wurden. Einen zweiten Weg zur Erfassung der Identität bildet der "Who am I" Fragebogen. Dabei mußte die Frage "Wer bin ich" auf 10 freien Zeilen beantwortet werden (s. Anhang 2). Bis auf wenige Ausnahmen haben alle Handelsvertreter und Verkaufsleiter diesen Test ausgefüllt, wobei allerdings nicht allen Befragten zehn Merkmale der eigenen Person in den Sinn kamen. Dieser Test bietet verschiedene, gerade für die Erfassung der Identität von Handelsvertretern geeignete Auswertemöglichkeiten. Zum einen kann

der Grad der Identifikation mit dem Beruf ermittelt werden. Außerdem läßt sich abschätzen, ob sich die Befragten eher als innen- oder als außengeleitet erleben.

#### 4.3.1 Die Identifikation mit dem Beruf

Zunächst wurde inhaltlich geprüft, ob die Frage "Wer bin ich" überhaupt mit dem Beruf beantwortet wird (bzw. wie oft eine solche Antwort bei den Befragten auftaucht). Damit kann man zu einer ersten Abschätzung kommen, ob sich die Befragten mit ihrem Beruf identifizieren. Dies ist umso wichtiger, als in unserer Gesellschaft der einzelne mit seinem Beruf assoziiert wird: "Nirgendwo wird vielleicht die Bedeutung, die Erwerbsarbeit für das Leben der Menschen in der industriellen Welt gewonnen hat, so deutlich wie an der Situation, in der zwei Unbekannte sich begegnen und fragen: "Was sind Sie?", und antworten nicht mit dem Hobby: Taubenzüchter, nicht mit der Religionszugehörigkeit: katholisch, nicht mit Bezug auf das Schönheitsideal: sie sehen es doch, rothaarig und vollbusig - sondern mit der größten Selbstverständlichkeit der im Grunde genommen mit dieser Antwort aus den Fugen tretenden Welt mit dem *Beruf* ... Wenn wir den Beruf unseres Gegenübers kennen, glauben wir *ihn* (*sie*) zu kennen" (Beck, 1986, S. 221; Hervorhebungen im Original).

Wenn die Antwort auf diese Frage nicht zur Selbstverständlichkeit geronnen ist, wenn man sogar seinen Beruf "verleugnet" bzw. "umtauft", man denke nur an die Vielzahl von "blumigen" Bezeichnungen, die z.B. für Verkäufer kursieren (vgl. dazu Nerdinger, 1988), dann ist das ein gewichtiger Indikator für intrapsychische Konflikte. Um diese Frage zu klären, wurden die "Who am I"-Tests getrennt nach Verkaufsleitern und Handelsvertretern daraufhin untersucht, ob die Berufsbezeichnung zur Kennzeichnung der eigenen Person überhaupt herangezogen wurde bzw. wenn ja, ob der Beruf an erster Stelle oder erst später genannt wird. Tabelle 3 zeigt die Ergebnisse:

Beruf	Handelsvertreter	Verkaufsleiter
<b>Nennung der Berufsbezeichnung</b>		
ja		
1. Stelle	12%	41%
später	36%	29%
nein	52%	30%
	100%	100%

Tab. 3: Beruf als Kennzeichen der Person bei Handelsvertretern und Verkaufsleitern

Nur knapp die Hälfte (48%) der Handelsvertreter verwendet den Beruf zur Kennzeichnung der eigenen Person. Demgegenüber verwenden 70% der Verkaufsleiter den Beruf zur Selbst-Kennzeichnung. Das deutet auf eine sehr viel geringere berufliche Identifikation bzw. wenig ausgeprägten beruflichen Stolz bei Handelsvertretern im Vergleich zu Verkaufsleitern hin. Diese Tendenz wird noch unterstrichen, wenn man sich die Verteilung der Erst-Nennungen ansieht: 12% Erst-Nennungen bei Handelsvertretern stehen 41% bei Verkaufsleitern gegenüber. Die Bedeutung der Erst-Nennung ist leicht einsehbar - stellen wir uns die Frage "Wer bin ich?", dann wird spontan die am häufigsten gebrauchte (und vermutlich subjektiv wichtigste) Definition aus dem Gedächtnis abgerufen (Marx, 1984). Wenn dies nur bei 12% der befragten Handelsvertreter der Fall ist, dann kann man vermuten, daß die alltägliche Beantwortung der Frage sehr selten über die Berufsbezeichnung erfolgt. Das aber bedeutet, man möchte nicht mit dem Beruf identifiziert werden, weil man sich nicht mit dem Beruf identifiziert!

Betrachtet man die Beantwortungen inhaltlich, so wird diese Einschätzung noch verstärkt. Bei Handelsvertretern finden sich sehr häufig solche Umschreibungen der beruflichen Tätigkeit:

- o selbständiger Kaufmann
- o ehrbarer Kaufmann
- o Mittler zwischen Hersteller und Kunde
- o Vermittler zwischen Industrie und Handel

- o Partner von großen Industrieunternehmen
- o Unterstützer bei Schwierigkeiten des Herstellers
- o Berater
- o Problemlöser
- o Ansprechpartner
- o Markt-Beobachter
- o Markt-Strategie.

Auch diese häufig auftretenden Um-Definitionen bzw. Um-Schreibungen der beruflichen Tätigkeit deuten auf psychische Distanz zum Beruf hin, auf geringe Identifikation mit der beruflichen Tätigkeit. Nehmen aber Geschäftspartner der Handelsvertreter eine solche Distanz wahr, dann erhebt sich für sie natürlich die Frage, ob "solche Leute" geeignet sind, die eigenen Produkte effizient zu verkaufen. Mangelnde Identifikation mit dem Beruf kann daher zu ernsthaften geschäftlichen Problemen für Handelsvertreter führen.

#### 4.3.2 Austauschbare und Selbstgewisse

Im nächsten Auswertungsschritt wurde das Problem "Innen- oder Außenorientierung" untersucht, d.h. wer ist sich seiner selbst gewiß und wer erlebt sich eher als austauschbar. Gerade in einem Beruf wie dem des Handelsvertreters ist es wichtig, "das Leben aus dem eigenen Wurzelpunkt" (Simmel, 1983) zu gestalten. In der komplexen und unsicheren Umwelt des selbständig arbeitenden Handelsvertreters ist die persönliche Identität immer dann gefährdet, wenn man versucht, sich rein über Rollen oder andere, "objektive", das heißt von außen beobachtbare Merkmale zu definieren. Die Folge davon ist gehäuft das Gefühl, als Mensch in seinen beruflichen Bezügen austauschbar zu sein.

Wie die empirische Forschung zeigt (Nunner-Winkler, 1987), lassen sich "Austauschbare" im "Who am I"-Fragebogen dadurch erkennen, daß sie diese Frage v.a. durch "objektive" Merkmale (Name, Rollen etc.) beantworten. Demgegenüber kann man "Selbstgewisse" daran erkennen, daß sie Selbstmerkmale als der eigenen Verantwortlichkeit unterliegend darstellen, d.h. sie kennzeichnen sich über ihre Persönlichkeitsmerkmale, ihre Wünsche, Ziele etc. Das sei am Beispiel erläutert. Ein Handelsvertreter gab folgende Antworten auf die Frage "Wer bin ich?":

- o "Ich heiße ...,
- o bin 43 Jahre alt,
- o Handelsvertreter,
- o Kaufmann,
- o Vater,
- o Motorradfahrer,

- o Sportler,
- o Autofahrer"

Hier tauchen in der ganzen Liste nur Rollen auf (wobei immerhin eine gewisse Identifikation mit dem Beruf besteht), dieser Handelsvertreter definiert sich also vollständig über seine sozialen Bezüge. Er kann daher als extremes Beispiel eines "Austauschbaren" bezeichnet werden. Ein extremes Gegenbeispiel bildet ein Handelsvertreter, der sich so charakterisiert:

- o "Ein Individualist,
- o ein Mensch, der Harmonie genießt,
- o ein Mensch, der nur in einer freundlichen Umwelt leben will,
- o am liebsten Illusionist,
- o aber auch Kämpfer,
- o Analytiker,
- o Gesellschaftsmensch,
- o den Musen zugeneigt"

Dieser Handelsvertreter bezieht seine Identität völlig aus seiner Person, aus seinen Wünschen, Zielen und seinen persönlichen Merkmalen. Er kann daher als extremes Beispiel eines "Selbstgewissen" betrachtet werden. Es handelt sich bei den beiden zitierten Beispielen insofern um extreme Ausprägungen, als jeweils *nur* Rollen bzw. *nur* Einschätzungen der eigenen Person wiedergegeben werden. Häufiger finden sich dagegen Mischungen von beiden Aspekten, wobei aber entweder Rollen oder Persönlichkeitsmerkmale dominieren.

Die Tests wurden nach diesem Schema ausgewertet. Tabelle 4 zeigt, wie sich *alle* Äußerungen über die Gruppe der Handelsvertreter im Vergleich zu den Verkaufsleitern verteilen:

Beruf	Handelsvertreter	Verkaufsleiter
<b>Identitätsdefinition</b>		
objektive Merkmale	68 %	55 %
persönliche Merkmale	32 %	45 %
	100%	100%

Tab. 4: Häufigkeit der Nennungen von "objektiven" versus *Personmerkmalen* von *Handelsvertretern im Vergleich zu Verkaufsleitern*

Handelsvertreter definieren sich sehr viel häufiger über Rollen bzw. von außen beobachtbare Merkmale (z.B. Alter, Name etc.) als Verkaufsleiter, obwohl sich auch bei diesen ein leichtes Übergewicht der objektiven Merkmale ergibt. Damit bestätigt sich, daß Handelsvertreter im Vergleich zu Verkaufsleitern eine etwas labilere Identität haben: Auf der einen Seite haben sie Probleme, sich mit ihrem Beruf zu identifizieren, auf der anderen Seite neigen sie aber dazu, sich über Rollen zu definieren. Zusätzlich zu den Problemen, die durch die damit verbundenen Gefühle der Austauschbarkeit entstehen, meiden sie aber die wichtigste Rolle zur Selbst-Definition, den Beruf. Damit eröffnet sich für sie ein psychologischer Konflikt, den scheinbar einige Handelsvertreter durch ein gewisses Maß an "auftrumpfendem" Verhalten oder überzogenen Selbstdarstellungen zu lösen versuchen. Im Sinne von Alfred Adler (1966) handelt es sich hier um "kompensatorisches Verhalten" - die labile berufliche Identität führt zu Minderwertigkeitsgefühlen, die unbewußt durch auffällige Selbstdarstellung kompensiert werden. Probleme entstehen dann, wenn Verkaufsleiter ein solches Verhalten durchschauen - der Handelsvertreter verliert dann leicht an Ansehen und Achtung. Hier handelt es sich dann um einen typischen Fall einer "sich selbst erfüllenden Prophezeiung" (Rosenthal & Jacobson, 1972): Man glaubt, der eigene Beruf sei minderwertig, weshalb man durch Anhäufung von Statussymbolen und auffälligen Selbstdarstellungen dieser (unterstellten) Ansicht der anderen entgegentritt. Genau mit diesem Verhalten ruft man aber erst bei den Geschäftspartnern den Eindruck hervor, der Handelsvertreter habe es nötig, sich so zu verhalten, und verliert deshalb an Achtung. *Man wird zu dem, was man glaubt, die anderen würden glauben, so sei man!* Einschränkend sei angemerkt, daß es sich hier nicht um ein allgemeines Phänomen in der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter handelt. Wie die Analyse von Selbst- und Fremdbild

gezeigt hat, werden die Handelsvertreter *im Durchschnitt* durchaus von ihren Verkaufsleitern geachtet.

#### 4.4 Zusammenfassung

Wie sich bereits in der Analyse der Handelsvertreter-Biografien gezeigt hat, nimmt die Frage der Identität, der Identifikation mit dem Beruf für Handelsvertreter eine psychologische Schlüsselrolle ein. Wurde im Rückblick die Berufsentscheidung häufig wie ein Betriebsunfall behandelt, so machen die Fragen nach dem Image des Handelsvertreter-Berufs klar, warum dem so ist. Der Beruf erscheint in der Öffentlichkeit als etwas minderwertiges, das auf die eigene Person auszustrahlen droht. Das zeigt sich vor allem in den Test-Ergebnissen, die mangelnde Identifikation, ja zum Teil Verleugnung des Berufs(namens) nahelegen.

Bei der individuellen Lösung dieser zweifellos als fatal erlebten Situation begeben sich Handelsvertreter in einen psychologischen "Teufelskreis": Sie bestätigen die Vorurteile der Bevölkerung gegen *den* "Vertreter", suchen ihren eigenen Berufsstand aber aus der Gruppe der Vertreter herauszulösen. Bei der Frage nach allgemeinen Lösungsmöglichkeiten kommt dann häufig die Antwort, man müsste den *Berufsnamen* ändern. Solche Strategien sind natürlich wenig hilfreich, wie z.B. die Werbebranche zeigt: Dort wurde auch der Name anstelle des Vorurteils bekämpft - zuerst machte man Reklame, dann Werbung und heute nennt sich das Marketing-Kommunikation - an der Meinung der Bevölkerung ändern solche symbolischen Gesten wenig (vgl. Nerdinger, 1989). Sehr viel überzeugender ist dagegen die offensive Strategie, die auf umfassende Weiterbildung und langfristig auf die Etablierung des Ausbildungsberufs Handelsvertreter setzt.

### **TEIL III**

## **DIE BEZIEHUNG ZWISCHEN HANDELSVERTRETER UND VERKAUFSLEITER**

Nach der Analyse zentraler individualpsychologischer Aspekte der Akteure folgt die soziopsychologische Analyse der Beziehung zwischen den Akteuren. In der Ergebnisdarstellung werden dabei zwei Perspektiven verschränkt - die chronologische Analyse der Entwicklung der Beziehung von der Auswahl eines Handelsvertreters bis zum Bruch der Beziehung und die Querschnitt-Analyse: Wie wird die Beziehung von den Partnern erlebt. Zuletzt wird die zentrale Frage analysiert - was können die Partner tun, um ihre Beziehung erfolgreich zu gestalten? Dem chronologischen Blickwinkel folgend, beginnt die Analyse am Entstehungspunkt der Beziehung.

### **1. Der Beginn der Beziehung**

#### **1.1 Die Auswahl von Handelsvertretern**

Die Initiative zur Aufnahme einer Geschäftsbeziehung kann von beiden Seiten ausgehen. Handelsvertreter suchen eine neue Vertretung, Verkaufsleiter suchen einen neuen Vertreter. Auf welchen Wegen geschieht dies, und nach welchen Kriterien erfolgt die Auswahl? Danach wurden beide Seiten gefragt, und zwar die Verkaufsleiter direkt, während den Handelsvertretern dieselbe Frage projektiv gestellt wurde, um zu erfahren, welche Suchverfahren und Auswahlkriterien sie bei den Verkaufsleitern vermuten.

##### **1.1.1 Suchverfahren und Auswahlkriterien der Verkaufsleiter**

Die Verkaufsleiter wurden gefragt: "Wie wählen Sie einen *neuen* Handelsvertreter aus?" Auf zwei Ebenen wurde nachgefragt:

- o "Was machen Sie, um einen neuen Handelsvertreter zu finden?"
- o "Nach welchen Kriterien wählen Sie aus?"

*Die Suchverfahren:* Neue Handelsvertreter werden zumeist über Anzeigen in Tages- und Fachpresse und die persönliche Empfehlung durch Dritte gesucht. Letzterer gibt man eindeutig den Vorzug. Ansprechpartner der Verkaufsleiter sind hier Verkaufsleiter-Kollegen, Handelsvertreter des eigenen Hauses und - besonders geschätzt - Kunden, "weil die die Handelsvertreter am besten beurteilen können" (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genußmittelbranche). Ebenfalls sehr wichtig sind Empfehlungen durch Einkäufer. Kunden und Einkäufer werden als Informanten geschätzt, weil Verkaufsleiter die Beziehung ihres Unternehmens zum Kunden an die Persönlichkeit des Handelsvertreters gebunden sehen:

"Ich halte mich daran, was die Kunden mir raten ... Bei uns kommt es wirklich entscheidend darauf an, wie die Feldarbeit geleistet wird vor Ort; und das hängt hauptsächlich davon ab, was für ein Typ der Handelsvertreter ist, und daß er den besonderen Kontakt zum Kunden hat. Sonst gewinnen wir keinen Blumentopf." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

*Die Auswahlkriterien:* Die Kriterien, nach denen die Verkaufsleiter ihrer eigenen Aussage nach einen Handelsvertreter auswählen, lassen sich in zwei große Gruppen einteilen. Erstens solche, die sich auf die geschäftlichen Voraussetzungen des Handelsvertreters beziehen und zweitens solche, die sich auf die Person des Handelsvertreters beziehen. In die erste Gruppe rein sachlicher Faktoren gehören:

- o Größe der Handelsvertretung (gemessen z.B. an Mitarbeiterzahl, lokalem bzw. regionalem Einzugsgebiet, Umsatzstärke, vorhandene Zahl von Vertretungen)
- o Produktpalette (in Relation zum eigenen Produkt und/oder Konkurrenzprodukte)
- o Zielgruppe
- o Organisation der Handelsvertretung (insbesondere permanente Büro- bzw. Telefonbesetzung, Servicekapazität, evtl. eigenes Lager, Berichtswesen, EDV, eigenes Marketingkonzept, Personaleinsatz).

Mit diesen - hier branchenübergreifend genannten - Kriterien führen die Verkaufsleiter eine Vorauswahl durch. Im Anschluß daran werden die auf die Person bezogenen Auswahlkriterien entscheidend. Auch hier lassen sich mehrere Gruppierungen finden. Als eher allgemeinere Faktoren werden von den Verkaufsleitern genannt: *Qualifikation* im Hinblick auf Fachwissen und (Branchen-) Erfahrung, wovon letztere durchgehend für unverzichtbar gehalten wird:

"Bei Handelsvertretern kann man natürlich keine Anfänger nehmen. Das wäre die absolut ungünstigste Lösung für uns." (Verkaufsleiter, Investitionsgüterbranche)

Erfahrung wird dabei meist als Verkaufserfahrung allgemein genommen:

"Ich möchte jetzt also nicht den absoluten Fachmann haben, der also eine Zwei-Zwei-Rippe unterscheiden kann, was weiß ich von was, sondern, der einfach das Marktgeschehen kennt, der seine Mitwettbewerber kennt, der das Verbraucherverhalten einigermäßen über die Jahre inhaliert hat und sagen kann, na ja, der Verbraucher verhält sich wohl so und so." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Ein weiteres wichtiges Auswahlkriterium ist das *Alter*: Fünfzig Jahre scheint die kritische Altersgrenze zu sein. Meist wird ein Alter von etwa dreißig bis vierzig als ideal angesehen:

"... nach Alterskriterien, also über 50 darf er nicht sein oder über 60 auch nicht. Also 50 ist schon ein kritischer Lebensabschnitt. Es kam auch schon vor, vor vier, fünf Jahren, daß ich einen 57jährigen angestellt habe, weil dieser einfach einen unheimlich agilen Eindruck machte. Manchmal wirkt sogar ein 32jähriger recht alt." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Bei diesem Verkaufsleiter zeigt sich auch, daß Alter häufig nicht allein nach Lebensjahren gemessen wird, sondern das wahrgenommene Alter zählt. Das Auftreten, der Eindruck, den man hinterläßt, ist eben von entscheidender Wichtigkeit in einer Dienstleistungsbeziehung wie der zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter. Ein anderer Verkaufsleiter wägt dagegen die Erfahrung eines älteren Handelsvertreters gegenüber der "Dynamik" eines jüngeren ab:

"Dem 'alten Hasen', sage ich jetzt mal, setze ich nun einen jungen Mann gegenüber. Ein Handelsvertreter, der schon gleichartige Kollektionen über Jahre hinweg vertreten hat, hat sicherlich einen viel größeren Erfahrungsschatz, wogegen der junge Vertreter unter 30, der vielleicht erst mal am Anfang steht, für uns dynamischer ist, aggressiver, bissiger." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Hinter dem Kriterium "Alter" stehen Erwartungen an Leistung, die sich zum Teil widersprechen, wie z.B. Erfahrung und Leistungsmotivation - "Dynamik" und "Aggressivität" werden von den Verkaufsleitern scheinbar mit Leistungsmotivation ineins gesetzt. So kommt es zum Versuch, beide Faktoren in einer optimalen Kombination zu finden und das drückt sich bei den Verkaufsleitern als Kriterium des Lebensalters aus: Ca. 30 - 40 Jahre

soll ihr Kandidat sein, weil er bereits erfahren und noch (!) hochmotiviert und leistungsfähig sei.

Eine zweite Gruppe von erwünschten Merkmalen ist auf die Akzeptanz beim Kunden bezogen. Dazu zählen Glaubwürdigkeit, Redlichkeit, Vertrauen und der Leumund des Handelsvertreters:

"... ganz besonders auch hinsichtlich der Akzeptanz am Markt. Den Ruf, den dieser Handelsvertreter genießt beim Kunden, Glaubwürdigkeit, Redlichkeit, Vertrauen sehr stark. Das wären so die Hauptkriterien." (Verkaufsleiter, Investitionsgüterbranche)

"... welchen Leumund hat er bei Kunden, welchen Leumund hat er bei anderen Vertretern in Häusern; ich meine, taugt er was, ist er ehrlich." (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Hierbei vermischen sich moralische und psychologische Kriterien. Häufig kann nicht klar entschieden werden, ob die befragten Verkaufsleiter der Empfehlung (und damit dem Urteil) der Kunden folgen, oder ob es sich nur um eine von den Verkaufsleitern *vermutete* Akzeptanz beim Kunden handelt.

Eine letzte Gruppe von Faktoren bezieht sich auf gut beschreibbare Verhaltensmerkmale und - nur schwer objektivierbare - Persönlichkeitseigenschaften. Zu den beschreibbaren Verhaltensmerkmalen zählen das Auftreten (vom äußeren Habitus, wie z.B. Kleidung, einmal abgesehen), wobei vorwiegend Umgangsformen und Sprache genannt werden:

"Wenn er zum Beispiel meiner Vermutung nach auf Widerstand bei Abnehmern stoßen würde, so was gibt es also, daß Leute, die sich dort nicht benehmen können oder insgesamt auf Widerstand stoßen und damit die Geschäfte gefährden, das wären also solche negativen Kriterien." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Auftreten hat hier die Bedeutung von Umgangsformen, adäquatem Benehmen: Auch hier zeigt sich wieder die große Bedeutung der Selbstdarstellung des Handelsvertreters in der Konsumgüterbranche. (Zur Meinung der Verkaufsleiter über das Auftreten von Handelsvertretern vgl. unter Teil I, 3.1.2)

"Die Kriterien sind in erster Linie ein selbstsicheres Auftreten, eine klare Formulierung von Sätzen und eine erkennbare Zielsetzung des Bewerbers. Mit Zielsetzung meine ich, man muß im Gespräch erkennen, auf was er raus will und wie er sich die

Aufgabe vorstellt. Kurzum, ob er wirklich willens ist, diese Produktbereiche für diese Firma zu vertreten unter abzumachenden Konditionen. Ich will kurz sagen, es darf keine schwammige Person sein." (Verkaufsleiter, Investitionsgüterbranche)

Deutlich wird, wie relativ eindeutige Merkmale, z.B. die Klarheit der Sprache, übergehen in subjektive Gesamturteile und Vermutungen über die Persönlichkeit des Handelsvertreters ("schwammige Person"). Diese Vermischung verschiedener Kriterien kann auch andere Aspekte, wie z.B. Sympathie umfassen:

"... ist er eine sympathische Erscheinung, dazu kommt auch, daß er gut aussehen muß, denn, machen wir uns nichts vor, eine Person, die einfach ein unsympathisches Auftreten hat, wird sicher bei vielen Kunden nicht positiv ankommen." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Aussehen und Auftreten werden zu einem Gesamtbild, das beim Kunden gut ankommt, verwoben. Es kommt demnach scheinbar auf die Persönlichkeit an. Wie wird diese beschrieben? Folgende Persönlichkeitseigenschaften werden von fast allen Verkaufsleitern angesprochen. Dazu zählen in erster Linie *Kontaktfähigkeit* und *Aggressivität*, wie die beiden nächsten Zitate belegen:

"Ein Typus, der Kontakt herstellen kann, das sieht man eigentlich gleich beim ersten Mal. Kurz nachgefragt bei der Kundschaft, ob und wie man ihn kennt und dann weiß ich gleich, ob der Mann Kontakte herstellen und pflegen kann." (Verkaufsleiter, Investitionsgüterbranche)

"Ja, ich würde ihn erst einmal auf Aggressivität auswählen. Ich möchte einen aggressiven Mann haben, der also wirklich aggressiv ist mir gegenüber und auch den Kunden gegenüber, denn das ist immer eine Zweibahnstraße. Sie haben natürlich ... wenn Sie bequeme Leute haben, die sind eigentlich auch für mich bequem. Aber sie sind auch draußen bequem, da beißt die Maus keinen Faden ab. Wenn ich einen habe, der hier bei mir nie in Erscheinung tritt, der tritt draußen auch nicht in Erscheinung. Deswegen, wenn ich jetzt meine Ruhe haben will, dann suche ich mir also Leute aus, die auch nicht aggressiv sind, sondern passiv sind, und damit habe ich eigentlich auch einen relativ ruhigen Job, aber ich habe keinen Erfolg. Also möchte ich einen aggressiven Mann haben, das ist eigentlich die Hauptvoraussetzung." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Aggressivität meint hier natürlich nicht Gewalttätigkeit, sondern steht vornehmlich für Tatkraft, Aktivität, wie aus der Ablehnung eines "passiven" Mannes hervorgeht. Und die Aktivität soll durchaus auch den Verkaufsleiter fordern, gar herausfordern, wünscht sich

zumindes dieser Verkaufsleiter. Dabei geht er, wie fast alle seine Kollegen, von der festen Überzeugung aus, daß der Handelsvertreter auf den Kunden genauso wirkt und sich beim Kunden genauso verhält wie ihm gegenüber.

Als weitere wünschenswerte Persönlichkeitsmerkmale werden genannt: *Überzeugung, Ausstrahlung, "Persönlichkeit"* (gemeint ist wohl so etwas wie Charisma, ein Begriff, der allerdings ebenfalls sehr schillernd ist): Diese Persönlichkeitsmerkmale werden von den Verkaufsleitern immer wieder betont, aber ohne eine differenzierte Beschreibung zu geben. Aussagen wie "Ein guter Handelsvertreter kann eine Produktbotschaft rüberbringen" (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche) lassen das Gemeinte zwar erahnen, ohne es freilich wesentlich greifbarer zu machen. Manche Verkaufsleiter umschreiben die von ihnen als Kriterium angesetzte Idee, daß die "Persönlichkeit" des Handelsvertreters mit dem vertretenen Produkt zusammenpassen muß, so:

"... es geht eben wie gesagt um etwas Hochwertiges, und alle hochwertigen Dinge, nehmen Sie einen Rolls Royce oder nehmen Sie einen Porsche oder nehmen Sie Cartier und wie sie alle heißen, bedürfen einer gewissen Philosophie, die von der Persönlichkeit des Handelsvertreters verkörpert werden muß. Und das muß in erster Linie passen." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Der Handelsvertreter muß in seiner Persönlichkeit - und das kann nur heißen, in seinem Auftreten - zum Produkt passen, muß es repräsentieren: Der Handelsvertreter als Inkarnation seiner Kollektion! Auch hier zeigen sich geradezu exemplarisch die Anforderungen an das Auftreten, die Selbstdarstellungs-Künste des Handelsvertreters. Um die "Persönlichkeit" des Handelsvertreters zu diagnostizieren, betätigen sich die meisten Verkaufsleiter als Psychologen, wobei ihr Instrumentarium das Gefühl, der Eindruck ist, den sie von einem Handelsvertreter in einem oder wenigen Gesprächen gewinnen. Allerdings erklären einige Verkaufsleiter ausdrücklich, daß Sympathie kein Auswahlkriterium sei. Aus vielen empirischen Studien geht freilich hervor, daß Sympathie durchaus eine Rolle spielt bei der Personalauswahl; man mag es sich aber nur ungern eingestehen, nach solch einem subjektivem Kriterium auszuwählen (vgl. dazu Kompa, 1984).

Der "Persönlichkeit" des Handelsvertreters, von den meisten Verkaufsleitern als "Ausstrahlung", "Überzeugung", "Aggressivität" oder schlicht als "Persönlichkeit" beschrieben, wird allgemein größtes Gewicht beigelegt - in der Regel freilich nur im ausdrücklichen Zusammenhang mit den übrigen genannten Kriterien. Von dieser Mehrheitsauffassung gibt es zwei extreme Abweichungen: Die eine steigert die Bedeutung der "Persönlichkeit" zum allein entscheidenden Faktor. Das verdichtet sich im Bild vom "jungen Vertreter, der dy-

namisch, aggressiv, bissig ist ... und der seine Kunden im Griff hat" (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche).

Dieses Bild der Handelsvertreter-Persönlichkeit, die gleichsam getrennt von Produkt und vertretenem Unternehmen den Verkaufserfolg garantiert, ist für einige Verkaufsleiter noch steigerungsfähig:

"... Er muß sich positiv verkaufen. Sich, das Produkt ist Nummer zwei. Verkäufe ich mich, bin ich bei dem Mann erst einmal drin als Persönlichkeit, kann ich alle möglichen Dinge nachschieben, ein Produkt, eine Idee, was auch immer, aber ich muß den Mann von mir überzeugen, daß ich der kompetente Mann bin. Das heißt, daß ich den Leuten immer wieder predige schon fast, ist wirklich so, in erster Linie sich selbst zu verkaufen, nicht das Produkt. Das Produkt kommt an zweiter Stelle." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Dieser Verkaufsleiter formuliert geradezu das Credo des Impression-Managements: Man muß sich selbst verkaufen, dann verkauft sich das Produkt wie von selbst! Das stereotype Bild vom Verkäufer, der nur weiß, wie er aufzutreten hat, jedoch über keine besondere Kompetenz verfügt, dieses Bild wird gerade auch von Verkaufsleitern - vor allem solchen aus der Konsumgüterbranche - aufrechterhalten. Daß sich manche Verkaufsleiter in anderen Zusammenhängen über dieses Bild mokieren (s. z.B. unter Teil III, 3.2), dieser Widerspruch deutet daraufhin, daß sich Handelsvertreter manchmal in einer sehr schwierigen Position befinden: Das Verhalten, das Verkaufsleiter von ihnen fordern, wird ihnen dann vorgeworfen! Auf der anderen Seite bestätigt diese Aussage den Eindruck einiger Handelsvertreter, daß "Windbeutel" bei manchen Verkaufsleitern besonders gute Chancen haben (s. dazu unter Teil III, 1.1.2).

Der Auffassung von der allein ausschlaggebenden Bedeutung der Persönlichkeit des Handelsvertreters - die allerdings fast nur bei Verkaufsleitern der Konsumgüterbranche auftaucht - steht bei einigen Verkaufsleitern eine ins Gegenteil gewendete Ansicht gegenüber. Ein Verkaufsleiter, der die Persönlichkeit auf die "emotionalen Dinge wie Sympathie" konzentriert, räumt zwar ein: "Man soll diese ganzen emotionalen Dinge nicht außer Acht lassen." Aber:

"Ich finde, in erster Linie kommen die Fakten. Es ist nämlich so, daß ich, auch wenn ich ihm (gemeint ist der Kunde) persönlich unsympathisch bin und ich habe ein gutes Produkt, dann kaufen sie das Produkt trotzdem, wenn das Produkt sie überzeugt. Dann sagen sie, 'na gut, den nehme ich in Kauf, so schnell wie möglich wieder raus, aber das Produkt ist in Ordnung.'" (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

In diesem "Anforderungsprofil" verschwindet die Persönlichkeit des Handelsvertreters ganz hinter dem vertretenen Produkt. Der Handelsvertreter wird dabei quasi nur als der Überbringer des Produkts gesehen. Daß er eine Beziehung zum Kunden hat, wird von diesem Verkaufsleiter nicht in Betracht gezogen - eine Ausnahme bei den Verkaufsleitern.

Zusammenfassend läßt sich feststellen: Die meisten der befragten Verkaufsleiter streben in ihren Auswahlkriterien ein ungefähres Gleichgewicht an. Ihr Anforderungsprofil setzt sich zusammen aus den zwei Kriteriengruppen - "geschäftliche Voraussetzungen" und "Person" des Handelsvertreters, worunter von den Verkaufsleitern im wesentlichen "Erfahrung", "Alter", "Akzeptanz beim Kunden" und "Persönlichkeit" verstanden werden. Und "Persönlichkeit" heißt hier vor allem, geschickt Eindruck machen. Weiter läßt sich erkennen, daß die genannten Auswahlkriterien eine Art umfassendes ideales Anforderungsprofil an den Handelsvertreter darstellen, das von einigen Verkaufsleitern sehr hoch angesetzt wird, wie z.B. ein Verkaufsleiter bekennt: "Um einen wirklich guten Handelsvertreter zu bekommen, muß man erst fünf andere einstellen".

### 1.1.2 Auswahl aus der Sicht der Handelsvertreter

Parallel zu den Verkaufsleitern wurde auch den Handelsvertretern die Frage nach den Auswahlkriterien gestellt, aber als Frage, welche Kriterien sie bei den Verkaufsleitern vermuten:

"Was meinen Sie: Wie wählt ein Verkaufsleiter einen neuen Handelsvertreter aus?"

- o "Was macht er, um einen neuen Handelsvertreter zu finden?"
- o "Nach welchen Kriterien wählt er aus?"

Insgesamt wurden von den Handelsvertretern weitgehend die gleichen Suchverfahren und Auswahlkriterien genannt wie von den Verkaufsleitern. Dies gilt allerdings nur für die Summe der Antworten, wogegen in den Einzelantworten fast durchweg nur einige wenige Kriterien erwähnt werden, die sich überdies meist nur auf jeweils *eine* Gruppe von Kriterien konzentrieren: geschäftlich-organisatorische Voraussetzungen *oder* Persönlichkeit des Handelsvertreters *oder* bisheriger Erfolg bzw. Akzeptanz bei Kunden. Nur in wenigen Einzelantworten kommt ein ungefährer Überblick über die ganze Palette der Auswahlkriterien zum Vorschein. Die Ansprüche werden zwar insgesamt akzeptiert, *ein* Kriterium wird gerade von älteren Handelsvertretern scharf moniert:

"Das ist heute gerade ein sehr großes Problem, daß sie (gemeint sind die Verkaufsleiter; d.V.) eigentlich einen 25- bis 30jährigen Mann suchen mit 32jähriger Berufserfah-

rung, wenn man es mal ganz überspitzt sagen will. Aber es ist wirklich so, sie verlangen auf der einen Seite, daß ein Handelsvertreter die besten Verbindungen hat und auf der anderen Seite soll er nicht älter wie 32 Jahre sein, so daß man sogar schon von Fällen gehört hat, daß einer mit 38 oder 40 Jahren abgelehnt wurde, weil er eben zu alt erschien." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Die hier angesprochenen Altersgrenzen unterscheiden sich nicht sehr von denen, die von den Verkaufsleitern genannt wurden. Während aber die Verkaufsleiter zunehmendes Alter als Indikator für große Erfahrung und abnehmende Leistungsfähigkeit und -willen ansehen, betrachten ältere Handelsvertreter Alter als reines Lebensalter. So wird es für sie ein Kriterium, an dem man selber nichts ändern kann. Wenn sie glauben, sie würden gerade daran gemessen, so müssen sie sich absolut abhängig und ohnmächtig fühlen.

In einigen Fällen beziehen sich die bei den Verkaufsleitern vermuteten Auswahlkriterien überhaupt nicht mehr auf objektive oder subjektive Merkmale des *Handelsvertreeters*, sondern werden ausschließlich in die Persönlichkeit des *Verkaufsleiters* gelegt. Zum Beispiel: "Das ist sehr schwer zu beantworten. Das hängt ganz vom Typus des Verkaufsleiters ab" (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche). Oder ganz ins Subjektive gesteigert: "Die Sympathie würde ich als Auswahlkriterium Nummer eins einstufen" (Handelsvertreter, Nahrungs- und Genußmittelbranche). Diese Antworttendenz geht zuweilen in eine Kritik an der Persönlichkeit mancher Verkaufsleiter und ihrer daraus folgenden unzulänglichen Auswahlpraxis über:

"Schwächere Verkaufsleiter, die eben nicht eine starke Figur sind, versuchen natürlich auch möglichst bequeme Handelsvertreter, die kaum widersprechen, auszusuchen." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Hier gleitet die Kritik an der Auswahlpraxis ins Persönliche ab. Vorbehalte gegen die Auswahlkriterien und -praxis der Verkaufsleiter werden - von etwa einem Viertel der befragten Handelsvertreter - teilweise noch direkter geäußert:

"Ich habe manchmal den Eindruck, daß der Verkaufsleiter sich fast blenden läßt von Redegewandtheit und Angeberei des Handelsvertreeters ... blenden läßt, in der Hoffnung, einen guten Mann einzustellen, weil der gut auftritt und gut reden kann, aber dem Kunden die Ohren vollredet. Er muß ja nicht reden, er muß argumentieren. Nicht überreden, sondern überzeugen. Also Fachwissen haben und Einfühlungsvermögen. Das große Manko aller Vertreter ist, daß sie nicht den Mund halten können und zuhören." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Derselbe Vorwurf findet sich auch mit dem Tenor der Sorge, ob die Verkaufsleiter auch die richtigen und guten Handelsvertreter auswählen:

"Ja, und dann machen die (gemeint sind die Verkaufsleiter; d.V.) ja nicht gerade immer den richtigen Griff. Es gibt ja immer noch bei meinen Kollegen so viele, die sich durch ziemliche Beredsamkeit auszeichnen. ... Die würde ich als typische Handelsvertreter ansehen, nicht sehr angenehme." (Handelsvertreter, Investitionsgüterbranche)

Solche Äußerungen machen erstaunen, schon allein unter dem Gesichtspunkt, daß sie als Antwort auf die Frage nach den vermuteten Auswahlkriterien der Verkaufsleiter gegeben werden. Ihrem Inhalt nach kritisieren sie ein vermutetes Kriterium der Verkaufsleiter, das so von Verkaufsleitern jedenfalls nicht *geäußert* wird. Im Gegenteil, es finden sich bei den Antworten der Verkaufsleiter genügend Hinweise auf eine Kritik an den monierten Verhaltensweisen. Vom "Blender" und "Totredner" halten auch die Verkaufsleiter ihrem eigenen Bekunden nach nichts (nur - was man jeweils unter solchen Begriffen versteht, da gehen die Meinungen wohl auseinander). Eine nicht gerade kleine Gruppe von Handelsvertretern aber befürchtet, die Verkaufsleiter würden gerade auf diese "Blender" hereinfallen. Dafür kann es mehrere Gründe geben. Die Einschätzung des "typischen" Handelsvertreters als einer "nicht sehr angenehmen Erscheinung" erklärt sich zum einen aus der Projektion des schlechten Images der ganzen Berufsgruppe auf deren typische Minderheit, um sich selber davon auszunehmen. Hier findet sich wieder derselbe Mechanismus, der bereits im Zusammenhang mit dem Berufsbild aufgezeigt wurde. Zum anderen könnte hier natürlich auch eine Selbsteinschätzung eigener, eher geringer rhetorischer Fähigkeiten mitspielen. Ein blendender Redner muß dann aber als Blender erscheinen!

Vergleicht man die Antworten beider Gruppen, so ergibt sich folgendes Bild: Abgesehen von dem zuletzt von den Handelsvertretern angesprochenen Punkten - "Beredsamkeit", "Auftrumpfenkönnen" u.ä. sind Auswahlkriterien, die sich mit den Äußerungen der Verkaufsleiter nicht decken - stimmen die von beiden Gruppen insgesamt genannten Kriterien weitgehend überein. Anders sieht das Bild jedoch aus, wenn man jeweils die Äußerungen der *einzelnen* Verkaufsleiter und Handelsvertreter vergleicht: Verkaufsleiter nennen überwiegend ein relativ breites Spektrum von Kriterien, die sich meist auf alle der aufgezeigten Kriteriengruppen erstrecken. Die Antworten der Handelsvertreter enthalten jeweils weniger Einzelkriterien und konzentrieren sich meist auf eine bis zwei Kriteriengruppen; in der Regel werden dabei die "geschäftlichen Voraussetzungen" und "allgemeine persönliche Faktoren" (wie Alter, Erfahrung, Fachwissen) vom einzelnen Handelsvertreter genannt, während die "Persönlichkeit" relativ selten angesprochen wird. Das Bild, das die Handelsvertreter also vom Anforderungsprofil der Verkaufsleiter ihnen gegenüber haben, ist ten-

denziell weniger umfassend und in den einzelnen Kriteriengruppen weniger differenziert. Dies ist einleuchtend begründbar: Sie müssen ja keine Auswahl treffen!

*Inhaltlich* relevante Differenzen zwischen den Handelsvertretern und den Verkaufsleitern zeigen sich bezüglich "Alter" und "Persönlichkeit". Für die Verkaufsleiter besteht "Persönlichkeit" aus positiv bewerteten Eigenschaften wie "Aggressivität", "Ausstrahlung" etc.; für die relativ wenigen Handelsvertreter, die diesen Faktor überhaupt ansprechen, besteht die "Persönlichkeit", an die sie denken, in negativen Eigenschaften, wie "Blenden", "Auftrumpfen" etc.. Gemeint sind damit gewisse Kollegen, zu denen man sich in Gegensatz stellt. Wenn sie den Verkaufsleitern vorwerfen, sie bevorzugten jene "Blender" oder fielen auf sie herein, dann könnte dahinter die Angst stehen, die eigene "Persönlichkeit" wäre eigentlich nicht geeignet für den Beruf.

Das Kriterium "Alter" besteht für die Verkaufsleiter wesentlich aus der Kombination von Erfahrung und Leistungskraft/-wille und macht sich *so* am Lebensalter fest: 30-40 Jahre alt - das bildet die Spanne, in der sie beide Faktoren am ehesten in optimaler Verbindung sehen. Demgegenüber vermuten Handelsvertreter, daß für die Verkaufsleiter das Auswahlkriterium "Alter" ausschließlich das Lebensalter meint. Das Gefühl extremer Abhängigkeit - am Lebensalter kann man ja nichts ändern - und Hilflosigkeit wird hier vor allem bei älteren Handelsvertretern deutlich.

Zu fragen bleibt, ob die Verkaufsleiter mit dem Indikator "Alter", der ja einen großen Teil der Vorauswahl besorgt, nicht zu kurzfristig operieren. Denkt man nämlich an die demografische Entwicklung der nächsten 10-20 Jahre, so läßt sich bereits heute eine drastische Verringerung der Gruppe der dann 30-40jährigen prognostizieren (vgl. dazu von Rosenstiel, Nerdinger, Oppitz, Spieß & Stengel, 1986). Angesichts der dann zu erwartenden Schwierigkeiten der Personalrekrutierung ist der heutige Verzicht auf "Erfahrung", also auf ältere Handelsvertreter, nicht nur unter ethischen, sondern auch unter wirtschaftlichen Erwägungen nicht unproblematisch.

## 1.2 Die Vorbereitung auf das erste Gespräch

Die geschäftliche wie die damit verbundene persönliche Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter beginnt in aller Regel mit dem ersten Termin - daß beide sich vorher bereits kennen, ist reiner Zufall und der absolute Ausnahmefall. Wie sehen sie dieser Situation entgegen, in der ja vieles vom ersten Eindruck abhängt (Kompa, 1984)? Worauf sich ihre Gedanken und Vorbereitungen richten, sollten folgende Fragen in Erfahrung bringen.

### 1.2.1 Wie bereiten sich Handelsvertreter vor?

"Nehmen wir an, in einem von Ihnen vertretenen Unternehmen wechselt der Verkaufsleiter. Wie bereiten Sie sich auf den ersten Termin mit dem neuen Verkaufsleiter vor?"

- o In Bezug auf die eigene Person und Arbeit?
- o In Bezug auf den Verkaufsleiter - Informationen sammeln: Welche? Wie?

Die möglichen Antwortebenen betreffen die Person des Handelsvertreters, die Person des Verkaufsleiters, geschäftliche Fragen seitens des Handelsvertreters bzw. seitens des Verkaufsleiters und schließlich die Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter, die sowohl sachliche wie persönliche Aspekte umfassen kann.

Die Mehrheit der Antworten zeigt, daß sich die Vorbereitungen der Handelsvertreter darauf konzentrieren, Informationen über Person, beruflichen Werdegang und berufliches Verhalten des Verkaufsleiters zu gewinnen, wobei als Informationsquellen meist Handelsvertreter-Kollegen bzw. Mitarbeiter des Verkaufsleiters, mit denen man auf vertrauerem Fuße steht, in Frage kommen. Daß damit unter Umständen die eigenen Erwartungen und Einstellungen negativ beeinflußt werden, sehen nur wenige Handelsvertreter als Problem. Durch eigene Offenheit und Unvoreingenommenheit will man dem entgegen, was natürlich psychologisch gerade dadurch verhindert wird, daß man sich subjektive Eindrücke bei anderen (Kunden, Einkäufern etc.) einholt. Demgegenüber verbindet sich bei vielen Handelsvertretern mit der Vorinformation über den Verkaufsleiter das Interesse bzw. die Hoffnung, sich von vornherein auf den Verkaufsleiter besser einstellen zu können. Dies reicht bis hin zur Ausarbeitung regelrechter Taktiken, mit denen man dem Verkaufsleiter begegnen will:

"Ja, ich würde versuchen, mit anderen Bekannten, die ich also schon mal in dem Werk habe, herauszuhören, wie alt ist der, welche Ausbildung hat er gehabt, wie seid ihr denn schon mit ihm zurechtgekommen. Dann würde ich vielleicht Kontakt auch mal zu Kollegen aufnehmen, um zu hören, habt ihr ihn schon gesehen und schon gesprochen, und daraus würde ich meine Taktik herausarbeiten." (Handelsvertreter, Investitionsgüterbranche)

Wie eine solche Taktik konkret aussieht, kann allerdings kaum ein Handelsvertreter benennen. In einigen Fällen kommt es scheinbar zu einer Art Test der Kompetenz des neuen Verkaufsleiters:

"Ich würde mich in der Form vorbereiten, daß ich alle Dinge, die wichtig wären, die wir besprechen, im Kopf hätte. Weil ich der 100%igen Überzeugung bin, wenn der

Mann gut ist, hat er sich sehr gut vorbereitet. Ich bereite mich in dem Sinne vor, daß ich diese Daten auswendig lerne und die habe ich im Kopf, ist ja mein Beruf. Diese Daten habe ich im Kopf. Das heißt, die Daten heißt, Kundenkreis, Umsätze, Kollektionsfragen, Organisationsfragen, die ich ja schon länger mache als er, weil er ja neu ist, die kenne ich. Und dieser Mann kommt auf mich zu und will etwas wissen. Aber er wäre sehr dumm, wenn er sich vorher nicht in irgendeiner Weise in diese Materie eingearbeitet hat. Und aus diesem Grunde brauche ich da nicht groß Schriftstücke zu haben, sondern die muß er haben und sagt, das habe ich gelesen, wie stellen Sie sich dazu ... Ich möchte von ihm eine Vorstellung haben, was er gemacht hat und so weiter und so fort. Ich möchte ganz klar und deutlich von dem Verkaufsleiter wissen, wer er ist und er soll sich vorstellen. Das kann ich auch, glaube ich, verlangen, um zu wissen, wo ich ihn anfassen kann, wo unter Umständen seine Stärke liegt." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Das Kriterium des "Tests" liegt hier ausschließlich auf der Sachebene, dafür bereitet man planmäßig die eigene Präsentation vor. Außer geschäftlichen Daten scheint nichts weiter bei der ersten Begegnung zu interessieren. Die typische Haltung ist dies nicht. Die Haupttendenz der Antworten geht dahin, die erste Begegnung einigermaßen offen zu gestalten, trotz Vorinformation. Letztere scheint für viele Handelsvertreter eher die Funktion zu haben, ein gewisses Maß an Sicherheit in einer unsicheren Situation zu bekommen. Demselben Motiv entspringen in der Regel auch die Vorbereitungen, wie man sich als Person und Geschäftsmann präsentiert. Daß dabei dem Verkaufsleiter ein hohes Maß an Einblick in die eigenen Verhältnisse gewährt wird - wie das folgende Beispiel zeigt - ist allerdings wieder die Ausnahme. Eigene Offenheit stellt eben in einer Beziehung - und gerade bei deren Beginn - ein hohes Risiko dar: Man gibt damit dem anderen ein Stück Macht über sich, ohne zu wissen, wie er sie gebrauchen wird; genau dieses Verhalten kennzeichnet aber Vertrauen:

"Unvoreingenommen eigentlich. Ich versuche, möglichst unvoreingenommen ... man hört ja immer dann etwas läuten und jeder beurteilt ihn anders. Aber wenn man unvoreingenommen mit dem, eigentlich mit jedem Menschen, dem man gegenübertritt, ohne sich vorher beeinflussen zu lassen, kommt man eigentlich am ehesten zu einem unverfälschten Bild. Ich habe eigentlich keine großen Probleme, mit Leuten auszukommen.

FRAGE: Würden Sie denn in Bezug auf Ihre Arbeit irgendetwas vorbereiten?

ANTWORT: Ja, ich würde auf jeden Fall versuchen, mich vorzustellen, ihm meine Art und Weise zu arbeiten nahezubringen, daß er sich selbst ein Bild schaffen kann. Wissen Sie, ich bin der Meinung, mein Sohn und ich, wir arbeiten optimal in unserem Gebiet, das ist gerade das, was zwei Personen schaffen können, und habe deshalb

auch überhaupt keine Geheimnisse. Ich kann also einen Verkaufsleiter ohne weiteres mit in mein Büro nehmen und sagen, schauen Sie sich die Unterlagen an oder lege die Akte frei. Bei mir hat jeder Kunde seinen eigenen Akt, und das kann er beurteilen und sieht auch sämtliche Kopien in dem Akt von anderen Firmen.

FRAGE: Und in bezug auf die Person von dem Verkaufsleiter, würden Sie sich da irgendwo informieren ...?

ANTWORT: Nein, ich würde mich nicht extra informieren. Das belastet einen nur. Ich versuche mir meine eigene Meinung zu bilden." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Besondere Vorbereitungen und spezielle Vorinformationen über den Verkaufsleiter werden von diesem Handelsvertreter für die erste Begegnung und die weitere Entwicklung eher als hinderlich angesehen. Stattdessen streicht er seinen Wunsch nach einem authentischen Bild des Verkaufsleiters heraus, das umgekehrt auch dem Verkaufsleiter ermöglicht werden soll. Diese Antworten lassen sich möglicherweise auch auf "soziale Erwünschtheit" zurückführen, derzufolge man dem Partner nicht voreingenommen begegnen soll.

Einige Handelsvertreter - in unserer Befragung freilich die Minderheit - denken in erster Linie an die *Beziehung* zum Verkaufsleiter:

"Ich würde mich eigentlich gar nicht vorbereiten. Wozu? Meine Zahlen muß ich wissen, ob der Mann neu oder alt ist. Meine Umsatzzahlen oder Kundenkenntnisse oder Produktkenntnisse. Also ich müßte mich da nicht besonders vorbereiten, das wäre schlecht, wenn ich das müßte. Ich habe eine Firma vertreten, die den Verkaufsleiter alle 1 1/2 bis 2 Jahre gewechselt hat. Es war keine klare Linie drin, nie. Ich bin diesen Verkaufsleitern eigentlich grundsätzlich immer sehr offen und sehr positiv gegenübergestanden. Grundsätzlich, prinzipiell, ob ich ihn vom ersten Moment mochte oder nicht mochte, so vom ersten Gefühl her. Ich habe diese Leute immer unterstützt, weil ich der Meinung bin, ein neuer soll nicht nur, sondern muß die Chance haben, gut sein zu können, und nicht aus irgendwelchen gefühlsmäßigen Dingen her jetzt ihm ein Bein stellen. Ich habe die Leute immer von Anfang an unterstützt und habe ihnen eigentlich sehr lange die Stange gehalten, wenn die anderen Vertreter schon anfangen, zu lästern. Ich habe gesagt, Kinder, laßt ihm Zeit ..." (Handelsvertreter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Das extreme Gegenteil findet sich allerdings auch. Alles Persönliche wird hier als überflüssig, gar als störend empfunden. Und wenn der Verkaufsleiter den Versuch macht, sich auf der Beziehungsebene zu bewegen, wird es ihm eher als Schwäche ausgelegt:

"Ich habe so einen Fall gehabt, vor etwa einem Vierteljahr. Ich hatte bis dato einen Verkaufsleiter, der sehr beweglich war, der ein Arbeitstier war. Der andere Verkaufsleiter, der am 1.10. neu eingesetzt worden ist, hat also sein Gespräch bei mir im Hause geführt, er hat mir seine Lebensgeschichte erzählt, ich habe ihm meine erzählt, es war ein Gespräch, das konnten Sie vergessen. Was heißt vorbereiten? Ich würde mich da gar nicht groß drauf vorbereiten, sondern ich würde ihm also nur die Fakten erzählen." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Der Versuch der persönlichen Kommunikation durch den Verkaufsleiter wird von diesem Handelsvertreter zurückgewiesen. Ob damit eine geeignete Basis für die weitere Zusammenarbeit gelegt wird, kann füglich bezweifelt werden.

### 1.2.2 Wie bereiten sich Verkaufsleiter auf das erste Gespräch vor?

Den Verkaufsleitern wurde folgende Frage gestellt: "Nehmen wir an, Sie nehmen Geschäftsbeziehungen mit einem neuen Handelsvertreter auf. Wie bereiten Sie sich auf den ersten Termin mit dem neuen Handelsvertreter vor?" Eventuelle Nachfragen sollten sich auf Inhalt und Beschaffungsweise von Informationen richten.

Die Antworten der Verkaufsleiter erstrecken sich auf alle Bereiche der Auswahlkriterien. Die Vorbereitung besteht einerseits in der Klärung der eigenen Position, d.h. der eigenen Kriterien und/oder andererseits in der Beschaffung von Informationen über den Handelsvertreter, die klären sollen, wieweit er diesem Anforderungsprofil entspricht. Dabei steht für die meisten Verkaufsleiter zunächst der Bereich der geschäftlichen Voraussetzungen und der Erfahrung des Handelsvertreters im Vordergrund des Interesses. Auf diese Weise soll auch ein Vergleich mit anderen Bewerbern und mit anderen Handelsvertretern des Hauses ermöglicht werden.

"Natürlich, indem ich mir einen Fragekatalog vornehme, der in der Regel schon steht, der mir auch die Möglichkeit gibt, ihn dann mit meinen schon bestehenden Handelsvertreterverbindungen zu vergleichen." (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genussmittelbranche)

Die Informationen zu den Fragen können entweder aus den Bewerbungsunterlagen hervorgehen oder sie werden - was eher als Normalfall erscheint - im Gespräch mit dem Handelsvertreter erhoben:

"Ich glaube, das erste Gespräch dient in der Regel dazu, herauszufinden, inwieweit man zueinander passt, das heißt, der andere möchte genau das gleiche wissen wie wir eigentlich auch, und insofern kann man sich eigentlich meiner Meinung nach erst einmal nur global darauf vorbereiten, indem man einfach mal fragt, was hat er bisher getan, warum will er überhaupt die entsprechende Firma vertreten und welche Möglichkeiten sieht er, für diese Firma kompetent zu sein bzw. auch Nutzen zu bringen. Und das Ganze wird dann sicherlich, oder würde dann sicherlich abgerundet werden mit Beantwortung der Fragen, wie er strukturiert ist, mit welchen Kunden er zusammenarbeitet, welches Volumen in der Agentur ansteht, welche Entwicklungsmöglichkeiten man selber sieht, was man schon im Grunde genommen angeleiert hat für die nächsten 5 Jahre, und daraus ergibt sich sicherlich ein klares Bild, was dann zu einem zweiten Gespräch führt, wo man dann noch ein bißchen tiefer einsteigt." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Dieses "ein bißchen tiefer Einsteigen" heißt natürlich meist, sich ein Bild über die "Persönlichkeit" des Handelsvertreters machen. Dieses Bild wollen sich die meisten Verkaufsleiter selber verschaffen - eben im ersten bzw. den ersten Gesprächen mit dem Handelsvertreter. Dabei empfinden es wiederum die meisten als nützlich, vorher das Urteil anderer, die den jeweiligen Handelsvertreter als Kunde, Kollege oder Mitarbeiter im eigenen Haus kennen, einzuholen. Das Kundenurteil hat dabei das größte Gewicht:

"Ja, dann würde ich mir natürlich erst mal auch geben lassen, welche Vertretungen er bisher hat und mir auch einige Referenzen geben lassen, um einfach einmal zu hören, und sicherlich auch aufgrund der Vertretungen ... bisherigen Vertretungsgebiet mich bei Kunden ein bißchen inoffiziell erkundigen, wie dieser Handelsvertreter eigentlich ankommt, wie die Meinung ist, ob positiv über diesen Handelsvertreter gesprochen wird. Ich sage mal salopp, einfach wie der letztendlich draußen ist. Das ist sehr wichtig für mich, das vorher zu wissen." (Verkaufsleiter, Investitionsgüterbranche)

Ein Bewußtsein, daß damit das eigene Urteil über die "Persönlichkeit" des Handelsvertreters beeinflußt werden kann, läßt dieser Verkaufsleiter mit dem "ein bißchen inoffiziell" schon erkennen. Diese Problematik sprechen einige Verkaufsleiter auch direkt an:

"Ich persönlich mag den ersten Eindruck. Ich informiere mich überhaupt nicht vor. Denn dann bin ich ja beeinflußt, wenn ich vorher z.B. frage die Branche: Kennt ihr Herrn X aus Nürnberg, was ist das für einer, dann habe ich vorher eine Meinung. Dann kommt er herein, und das kann falsch sein, was man mir gesagt hat. Ich schaue mir die Bewerbungsunterlagen an und dann den Mann. Wenn er mir gefällt, dann frage ich erst vor." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Der Wunsch, dem Handelsvertreter gerecht zu werden, zeigt sich hier sehr deutlich. Auf das Kundenurteil - es ist ja ein wichtiges Auswahlkriterium - wird natürlich nicht verzichtet, aber die Reihenfolge ist bei diesem Verkaufsleiter anders als bei der Mehrheit seiner Kollegen. Erst der *eigene* Eindruck, dann erst das Urteil anderer. Diese Strategie ist sich freilich der möglichen Voreingenommenheit des eigenen ersten Eindrucks nicht bewußt. Was sind denn bei diesem Verkaufsleiter die Kriterien dafür, wer ihm 'gefällt' oder nicht?! Die Präferenz für den *eigenen* ersten Eindruck ist nie Garantie für Unvoreingenommenheit. Vielmehr ist hier eher an die Mechanismen der selektiven Wahrnehmung zu denken: Man nimmt bevorzugt das wahr, was zu den eigenen Einstellungen und Vorurteilen paßt (vgl. Schuler, 1972). Und gerade darum ist es fatal, daß der erste Eindruck lange wirkt - auch wenn er falsch ist (Spieß, 1989)! Andere Verkaufsleiter bevorzugen - auch wenn sie sich der Problematik der Voreingenommenheit bewußt sind - die umgekehrte Reihenfolge:

"Wie würde ich mich vorbereiten? Ich würde versuchen, soviel Informationen wie möglich über den Mann zu bekommen. Was überhaupt nichts Negatives ist. Ich würde die vollkommen wertfrei sammeln. Ich würde versuchen, die wertfrei zu sammeln. Aber daß ich mir von vornherein schon ein Bild machen kann über den Mann, wenn ich in ein Gespräch reingehe. Ich würde sicherlich auch, wenn ich wüßte, daß der Mann in der Branche, in diesem Gebiet schon gearbeitet hat, vielleicht den einen oder anderen Kunden, ehemaligen Kunden dieses Vertreters sprechen, versuchen Informationen zu erhalten, immer im positiven Sinn. Denn wenn ich mich mit einem neuen Handelsvertreter treffe, gehe ich ja auch positiv in dieses Gespräch rein. Ich gehe ja nicht rein und gehe davon aus, daß ich den Mann überhaupt nicht haben will."  
(Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Ob bloß neutral und wertfrei und "immer im positiven Sinn" gesammelt wird, scheint fraglich - dafür wird es allzu häufig von diesem Verkaufsleiter betont. Wichtig erscheint aber das Bekenntnis, "Ich gehe ja auch positiv in dieses Gespräch rein": Der Verkaufsleiter führt schließlich nur mit *dem* Handelsvertreter das erste Gespräch, von dem er bis zu diesem Zeitpunkt auch positiv überzeugt ist. Würde bereits ein negatives Urteil bestehen, käme es vermutlich erst gar nicht zum Gespräch.

Vergleicht man nun beide Seiten, ergibt sich folgendes Bild: Vorinformationen auch über die "Persönlichkeit" des Handelsvertreters werden in der Regel eingeholt. Aufgrund des Rekrutierungsverfahrens - ob nun per Annonce oder durch persönliche Empfehlung - findet vor dem ersten Gespräch bereits eine Vorauswahl statt. Und in dieses Gespräch gehen die Verkaufsleiter in der überwiegenden Mehrheit mit der positiven Erwartung, einen Handelsvertreter zu treffen, der ihrem Anforderungsprofil bereits ein gutes Stück weit ent-

spricht. Insofern ist die Situation nicht ganz offen, aber eher im positiven Sinn. Eine negative Voreingenommenheit kann wohl in der Regel ausgeschlossen werden.

Ein kleinerer Teil der befragten Handelsvertreter teilt diese Sicht und möchte "offen" in das Gespräch gehen. Die Mehrheit aber fühlt sich eher in einer prinzipiell unsicheren Situation, der sie mit Mißtrauen begegnen. Dieses wird zum Teil auf den Verkaufsleiter projiziert, dem man dann negative Voreingenommenheit unterstellt. Für die eigene Person wird die gezielte Präsentation bevorzugt, wofür in der Regel Vorinformationen über den Verkaufsleiter eingeholt werden. Es steht also weniger der Gedanke an den Beginn einer möglichen Beziehung, sondern der an die Bewährung in einer für das Geschäft zentralen Situation im Vordergrund.

## **2. Die wahrgenommene Struktur der Beziehung**

Nach der Auswahl eines Handelsvertreters und dem ersten Gespräch etabliert sich eine Geschäftsbeziehung. Wie die Geschäftsbeziehung von den beiden Partnern wahrgenommen wird, darüber handelt dieser Abschnitt. Im Anschluß an das Modell der Geschäftsbeziehung, das im Teil I entwickelt wurde (vgl. Abb. 1), läßt sich jede Dienstleistungs-Beziehung auf vier Ebenen analysieren: Sachproblemebene, menschlich-emotionale Ebene, Macht- und Organisationsebene. Da die Organisation der Beziehung weitgehend eine betriebswirtschaftliche und rechtliche Fragestellung ist, werden im folgenden die drei psychologisch wichtigen Ebenen analysiert.

### **2.1 Macht**

So selbstverständlich der Begriff "Macht" umgangssprachlich verwendet wird, so schwierig erweist sich eine wissenschaftlich tragfähige Definition (vgl. zu einer Vielzahl von Definitionsversuchen z.B. Zelger, 1975). Da hier nicht terminologische Probleme der Sozialwissenschaften ausgebreitet werden sollen, stützen wir uns auf eine oft zitierte Definition von Dahl (1957; zit. nach Zelger, 1975), die eng an das Alltagsverständnis anknüpft und aus der sich alle im vorliegenden Zusammenhang wichtigen Aspekte herleiten lassen: "A hat in dem Ausmaß Macht über B, als er B dazu veranlassen kann, etwas zu tun, was B sonst nicht tun würde."

Nach dieser Definition ist Macht keine persönliche Eigenschaft, sondern ein Phänomen sozialer Beziehungen. In Machtbeziehungen kann ein Akteur den anderen veranlassen, etwas zu tun, d.h. er kann ihn *steuern*. In der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter genügt allerdings der Aspekt der Steuerung noch nicht, der Mächtige muß sich - vor allem aufgrund der großen Verhaltensfreiräume des Handelsvertreters - auch der Wirksamkeit seiner Steuerung versichern, d.h. er muß (?) ihn *kontrollieren*. Damit ist die Macht-Beziehung aber noch nicht vollständig beschrieben. Schließlich will der Verkaufsleiter ja auch etwas vom Handelsvertreter, d.h. er kann seine Interessen nur zusammen mit dem Handelsvertreter erfüllen. Damit begibt er sich aber in gewisser Weise in *Abhängigkeit* von seinem Dienstleister, wodurch die Macht-Beziehung eine labile Symmetrie erfährt.

### 2.1.1 Steuerung

Sucht man das Verhältnis zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter als Machtbeziehung zu analysieren, dann steht der Aspekt der Steuerung im Zentrum des Interesses. Erlebte Steuerung wiederum kann - für den, der Steuerung erfährt - Quelle für Gefühle des Mißtrauens sein und somit zu Wahrnehmungsverzerrungen führen, die effektiven Problemlösungen im Wege stehen. Um die Dimension erlebter Steuerung zu erhellen, wurde den Verkaufsleitern eine Frage gestellt, die sich direkt an die oben zitierte Definition von Macht anlehnt:

"Glauben Sie, daß Sie die Beziehung zu Ihren Handelsvertretern steuern können?" (Verdeutlichung: "Glauben Sie, daß Sie einen Handelsvertreter zu etwas bringen können, was er eigentlich nicht will?")

Die meisten Verkaufsleiter sind der Meinung, daß sie die Beziehung zu den Handelsvertretern steuern können. Welche Methoden setzen sie dabei ein? Nicht alle Verkaufsleiter beschreiben den Steuerungsprozeß aus ihrer Sicht so ausführlich wie der folgende Verkaufsleiter:

"Ich kann zwei Extreme, ich kann sehr lieb sein und unheimlich nachgiebig auf der einen Seite oder ich kann nur immer mit der Keule dastehen, das sind die beiden Extreme. Was meiner Meinung nach das Wirkungsvollste ist, und womit man Leute eben auch steuern kann, ist ein teamorientiertes Zusammenarbeiten, wobei natürlich in bestimmten Dingen der Verkaufsleiter einfach sagen muß, wie es gemacht wird, und der Handelsvertreter muß es auch so machen, denn der Verkaufsleiter ist ja verantwortlich für den Absatz seines Hauses und für die Regeln, die dem zugrundeliegen. Es gibt da so Dinge, da kann man nicht nachgiebig sein, da muß man sagen, so wird's gemacht und nicht anders, auf der anderen Seite gibt es einfach die Frage, wie

bringt man es den Leuten bei, denn auch ein Handelsvertreter motiviert sich nicht nur durch das Geld, durch das Einkommen, das er bezieht, sondern auch durch mehr emotionale Werte wie zum Beispiel das Geführtwerden von einem Verkaufsleiter oder auch das Zugehörigkeitsgefühl zu den von ihm vertretenen Häusern, das sind ja emotionale Werte, die sehr stark dann auch auf die Arbeit widerspiegeln." (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

In der Sichtweise dieses Verkaufsleiters gibt es für den Handelsvertreter "Zuckerbrot und Peitsche". Der Verkaufsleiter fühlt sich als Pädagoge, der auch schon etwas über psychologische Führungsprinzipien gehört hat, die er - etwas unorthodox - "teamorientierte Zusammenarbeit" nennt. Immerhin spiegelt sich in diesem Zitat die Kenntnis wider, daß nicht nur Geld und Provisionen - also extrinsische Motivatoren - Mittel einer effizienten Steuerung sind, sondern auch "emotionale Werte", die der Verkaufsleiter vermitteln muß. Ob dieses Wissen, das wie nach psychologischen Trainings oder Lehrbüchern reproduziert wirkt, auch tatsächlich in der Praxis Umsetzung findet, läßt sich natürlich hier nicht überprüfen.

Steuerung erscheint ambivalent, zum einen als gelungene Manipulation, zum anderen aber ist man über ihre Wirkung im Ungewissen. Das drückt besonders deutlich das nächste Zitat aus:

"Die Beziehungen steuern, das ist eigentlich eine verdammt einseitige Angelegenheit zum Teil. Es ist so, daß wir für alle Dinge zuständig sind, wo sie Hilfe brauchen und für alles das, wo wir Forderungen stellen, die scheitern am Markt. Wenn irgendetwas schief läuft oder so, dann sind wir verantwortlich, und wenn es gut läuft, dann sind sie verantwortlich. Wenn der Erfolg gut ist, dann haben sie gut verkauft, und haben wir einen Mißerfolg im Markt draußen, dann war die Kollektion schlecht. Das ist also ganz einfach so, oder die Planung schlecht. Also dieses gegenseitige Hin- und Hergeschiebe der Verantwortlichkeit." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Dieser Verkaufsleiter sieht bei der Steuerung seiner Handelsvertreter einen grundlegenden psychologischen Mechanismus am Werk: Erfolge schreibt man sich selber zu, Mißerfolge gewöhnlich dem anderen (Heckhausen, 1980). Aus der Sicht des Verkaufsleiters schmücken sich die Handelsvertreter stets mit den Erfolgen, während der Verkaufsleiter dann mit den auftretenden Problemen konfrontiert wird (viele Handelsvertreter erleben das genau umgekehrt). Diese Problematik liegt auch dem nächsten Zitat zugrunde, allerdings ist der betreffende Verkaufsleiter um eine Lösungsmöglichkeit bemüht.

"Das halte ich für ein Stück Überzeugungsarbeit und nicht zuletzt, da machen wir uns nichts vor, geht es hier um eine saubere Argumentation. Es muß sich doch feststellen lassen, wer jetzt recht hat. Hat der Handelsvertreter recht mit seinem Willen oder habe ich als Verkaufsleiter recht, mit dem, was ich für richtig halte. Ich meine, das sollte genau überprüft werden und hier sollte man auch ehrlich argumentieren."  
(Verkaufsleiter, Investitionsgüterbranche)

Obwohl also die meisten Verkaufsleiter glauben, den Handelsvertreter steuern zu können, sehen sich nicht alle in der Rolle des Mächtigen. Vielmehr wird immer wieder betont, daß es sich ja eigentlich um eine gleichwertige Zusammenarbeit handeln müßte. Der Aufruf zu Überzeugungsarbeit und ehrlicher Argumentation erscheint von seiten der Verkaufsleiter als Angebot für eine solche gleichberechtigte Zusammenarbeit.

Wie sehen umgekehrt die Handelsvertreter die Möglichkeit der Steuerung in ihrer Beziehung zum Verkaufsleiter? Die Komplementärfrage bei den Handelsvertretern lautete:  
"In den Unternehmen, die Sie vertreten, haben Sie ja bestimmte Ansprechpartner, z.B. den Verkaufsleiter. Glauben Sie, daß Sie die Beziehung zu Verkaufsleitern steuern können?  
(Verdeutlichung: "Glauben Sie, daß Sie einen Verkaufsleiter zu etwas bringen können, was er eigentlich nicht will?")

Im Unterschied zu den Verkaufsleitern glauben die wenigsten Handelsvertreter, die Beziehung zum Verkaufsleiter steuern zu können. Z.B. argumentiert der folgende Handelsvertreter, der kaum Steuerungsmomente für sich wahrnimmt, mit der Spezifität seiner Branche:

"Nein. Das liegt aber auch an der Branche. Ich glaube, daß man ... ich bin also nicht auf dem Konsumgütermarkt tätig, sondern im Industriemarkt, und ich könnte mir vorstellen, daß jemand, der also praktisch im Einzelhandel etwas verkauft, wo es darum geht, Moden zu bestimmen oder so etwas, daß der also einen ganz anderen Einfluß haben kann in seinem Stammhaus auf den Verkaufsleiter als so in der Industrie. Eigentlich ist das ein ganz schlechtes Zeichen, wenn ich sage: nein. Ich muß eigentlich nach außen hin immer den Eindruck erwecken, als hätte ich einen sehr großen Einfluß. Aber er ist nicht groß." (Handelsvertreter, Investitionsgüterbranche)

Nach außen hin sieht sich der Handelsvertreter gezwungen, Einfluß, d.h. Macht und Bedeutung zu demonstrieren. Doch in Wirklichkeit ist es mit seiner Macht gar nicht so weit her. Offensichtlich sieht er sich mit einer sozialen Norm des "so tun als ob", konfrontiert, er glaubt, er müsse um jeden Preis als einflußreiche Person dastehen. Wieder wird die Problematik der Handelsvertreter thematisiert, im Verhalten etwas darstellen zu müssen, was

der Realität gar nicht entspricht. Dagegen steht die Aussage eines Handelsvertreters, der davon überzeugt ist, das Verhalten des Verkaufsleiters steuern zu können:

"Nun, wenn man Verkäufer ist, kann man allen möglichen irgendetwas beibringen, um nicht das Wort aufschwätzen zu verwenden. Im Grunde genommen kann man als Handelsvertreter, wenn man am Markt bestehen will, mit aufschwätzen ja nichts erreichen, das heißt Fairplay, Fakten, das muß ja Langzeit sein, denn man hat ja nicht die Aufgabe, bloß einmal zu verkaufen und zweimal, sondern Jahrzehnte. Wenn man Jahrzehnte am Markt ist, kann man das ja nur machen, indem man sich so profiliert, daß man für seinen Partner eben der Partner ist, geschätzt, geachtet, wertvoll, Ehrlichkeit, zuverlässig und all diese Aussagen, die man von einem anderen Menschen eben erwartet. Und so ist ja auch die Zusammenarbeit mit einem Verkaufsleiter. Man muß ihn behandeln manchmal, wie man ein Kind behandelt. Das heißt, man muß ihn an die Hand nehmen und mit dem sachlich reden, denn nur sachliche Fakten zählen." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Interessant ist, wie der Handelsvertreter die Steuerung beschreibt: Er nimmt Anleihen aus der Pädagogik, der Verkaufsleiter wird als unmündiges Kind dargestellt, mit dem man in ruhigem Ton reden muß. Er empfindet sich einerseits als mächtig, er weiß um seine - berufsbedingte - Wortgewandtheit, die er als Mittel der Überzeugung bis hin zur Überredung einsetzen kann. Zugleich weiß er auch um die Begrenztheit seines Mittels: Sobald der Partner den Eindruck gewinnt, es würde ihm etwas "aufgeschwätzt" werden, nutzt die ganze Rhetorik nichts mehr. Letztendlich zählt Ehrlichkeit und Sachlichkeit.

Auf die Nachfrage, ob er den Verkaufsleiter zu etwas bringen könne, was er eigentlich nicht will, antwortet der folgende Handelsvertreter:

"Ja, da gibt es auch verschiedene Methoden. Ich bin in der glücklichen Lage, daß meine Firmen nicht sehr groß sind und die oft dringender mich brauchen wie ich sie, da steht auch immer die Ablöse im Hintergrund, und die sind dann oft recht empfänglich, wenn man etwas durchsetzen will. Im Grunde sitzt man ja in einem Boot. Wenn ich etwas durchsetzen will, ist es ja meist im selben Interesse, auch im Interesse der Firma, auch wenn es der Firma momentan Geld kostet." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Auch den meisten Handelsvertretern ist bewußt, daß sie eigentlich am "gleichen Strang ziehen" mit den Verkaufsleitern. Letztlich wird allenthalben die gemeinsame Zielsetzung betont. Nur - gerade diese "lautstarke", unisono erfolgende Berufung auf das rational Einsichtige läßt vermuten, daß im Alltag häufig irrationale Verhaltensweisen dominieren.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß die Verkaufsleiter durchweg davon überzeugt sind, den Handelsvertreter steuern zu können, und hierzu auch konkrete Maßnahmen zu nennen wissen. Handelsvertreter wiederum sind gegenüber der Steuerung ambivalenter eingestellt. Sie schwanken zwischen dem Erleben von Einflußlosigkeit, von Ohnmacht und Gefühlen der Omnipotenz, die geradezu als Kompensation alltäglicher Erfahrungen erscheinen.

### 2.1.2 Kontrolle

Kontrolle kann machttheoretisch als *Ausdruck* der Macht verstanden werden: Gerade weil durch Macht eine asymmetrische Beziehung entsteht, muß der Mächtige immer wieder überprüfen, ob der ihm Unterworfenen nicht "aus dem Ruder läuft". Kontrolle wird auf der anderen Seite aber häufig als Ausdruck des Mißtrauens in die Fähigkeiten eines anderen Menschen erlebt. Um nun diesen psychologisch eher negativ getönten Aspekt in der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter zu erheben, wurden die Handelsvertreter gefragt:

"Fühlen Sie sich manchmal von Verkaufsleitern getestet?"

- o Wenn ja, wie merken Sie das?
  - Wie läuft es ab?
  - Wie verhalten Sie sich?
- o Wenn nein: Haben Sie von solchen Fällen schon gehört?"

Etwa die Hälfte der Handelsvertreter äußert das Gefühl, manchmal vom Verkaufsleiter getestet zu werden. Dies erleben sie häufig auf Messen, wie das nächste Zitat zeigt:

"Da gibt es eine ganze Reihe Dinge, die da vorkommen. Zum Beispiel, ob man auf der Messe Kunden kennt, die aus einem bestimmten Gebiet kommen.

FRAGE: Sind die da, die Verkaufsleiter?

ANTWORT: Ja, auf den Messen ja. Oder auch, ob man auch Produktkenntnisse hat, entsprechende. All diese Dinge, die stellt der Verkaufsleiter leicht fest, und das ist auch sein gutes Recht, sich da zu informieren, weil man ein Produkt einfach schlecht verkaufen kann, wenn man keine Ahnung hat davon." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Auffällig ist, daß der zitierte Handelsvertreter den Test auf seine Produktkenntnisse a "gutes Recht" des Verkaufsleiters ansieht. Hier manifestiert sich Dienstleistungsbewußtsei - wenn das Unternehmen Leistungen bezahlt, dann kann es auch etwas dafür forder (Czepiel, Solomon & Surprenant, 1985)! Manchmal wird das Testen auch subtiler wahrg

nommen und wird dann nicht als "gutes Recht" des Verkaufsleiters interpretiert - ein Anruf zu einer außergewöhnlichen Zeit kann Indikator einer Überprüfung sein:

"Ich merke das, wenn die Verkaufsleiter, wie der Verkaufsleiter mich zu welchem Zeitpunkt anruft. Die Gespräche beginnen damit, wie geht es Ihnen, waren Sie mit der Woche zufrieden. Um über solche Flauseln und Floskeln in die Tiefe zu gehen und dann die Frage zu stellen, warum haben Sie nicht mehr oder warum haben Sie und so weiter und so fort, ja. Testfragen beginnen meistens mit solchen Floskeln und Flausen, die man aber als Handelsvertreter, als älterer Handelsvertreter, irgendwo abcheckt, und deswegen habe ich ja auch vorher gesagt, daß ... wenn die Frage des Kontaktes, wenn das eben so gut ist, dann werden solche Dinge gar nicht aufkommen, sondern dann fängt eine Satzstellung schon ganz anders an als: Na, ich wollte mal hören wie es Ihnen geht usw." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Exemplarisch zeigt sich die Ambivalenz der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter. Was im Alltag eher als "normaler" Versuch der Kontaktaufnahme gedeutet wird - der Gesprächseinstieg über nichtssagende Floskeln - kann in machtgetönten Geschäftsbeziehungen Anlaß zu Mißtrauen geben: "Wie geht es Ihnen?" wird umgedeutet zu "Was hast du in der Woche geleistet?". Welche Strategien schlägt der Handelsvertreter ein, wenn er sich durch den Verkaufsleiter kontrolliert fühlt? In der Regel reagiert er mißtrauisch und stellt sich darauf ein, wie die folgenden Zitate zeigen:

"Ich reagiere grundsätzlich mit einer Gegenfrage. Ich frage diesen Verkaufsleiter, ich haben von Ihnen auch lange nichts gehört, wie geht es Ihnen denn? Dann muß er erst einmal überlegen, dann habe ich ja ein paar Sekunden Zeit, um entsprechende Antworten zurechtzulegen. Ich beantworte eine Frage mit einer Gegenfrage, wenn es eben möglich ist. Wenn er mich nicht irgendwo auf dem falschen Bein erwischt. Daß ich da bei einem Kunden im Garten im Liegestuhl liege, was utopisch ist. Im Moment geht das ja nicht." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

"Ja, wie verhalte ich mich da? Ich stelle mich eben darauf ein. Ich will natürlich beim Verkaufsleiter nicht unbedingt einen schlechten Eindruck machen. Ich gehe auf das ein, was er von mir will, und versuche eben, die ganze Situation entsprechend zu erklären, daß er also kein falsches Bild kriegt. Daß er das auch klar sieht. Sei es jetzt ein Verschulden meinerseits oder der Firma oder Dinge, auf die man keinen Einfluß hat. Ich versuche, ihm möglichst klar die Situation zu schildern. Ich weiß ja, auf was er hinaus will. Will er jetzt von mir die Situation beim Kunden wissen, oder will er wissen, ob ich meine Produkte entsprechend kenne oder ob ich die Konkurrenz-

situation richtig beurteilen kann, er will ja irgendetwas wissen. Das versuche ich dann ihm ganz offen und klar darzulegen." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Deutlich kommt zum Ausdruck, daß Handelsvertreter gewöhnlich sehr um einen guten Eindruck beim Verkaufsleiter bemüht sind: Der Handelsvertreter versucht sich durch Gegenfragen Zeit zum Überlegen zu verschaffen - eine Strategie, die wie ein "Rezept" aus einem der beliebten Kommunikations-Trainings für Verkäufer klingt - bzw. das Gespräch auf der Sachebene zu halten, auf der er sich überlegen wähnt. Ein anderer Handelsvertreter thematisiert unter dieser Frage den Aspekt des Neides, den er beim Verkaufsleiter vermutet: Das "Testen" ist für diesen Handelsvertreter Ausdruck von Mißgunst gegenüber dem hohen Einkommen des Handelsvertreters. Insofern ist er offensiver als die vorher zitierten Handelsvertreter.

"Es gibt auch Verkaufsleiter, die also in dem Handelsvertreter oft den Mann sehen, der also angeblich viel verdient.... Ich kann natürlich heute sagen, der hat im Monat, sagen wir eine Zahl, einen Scheck über 30.000 DM gekriegt, aber daß ich für 30.000 DM einen Unkostenapparat daneben setze, der also immens ist, wenn sie also heute vier Leute haben, wie ich zum Beispiel, und haben den Außendienst, müssen Auto, Spesen usw. ... da geht eine ganze Menge davon ab, das sieht der Verkaufsleiter gar nicht. Aber es ist so, daß ein gewisser Neid aufkommt. Auf der anderen Seite muß ich dazu sagen, sollten sich die Verkaufsleiter nicht selbst was vormachen, denn sie profitieren ja schließlich auch davon. Die fahren heute ja auch ein dickes Auto, haben ihre Spesen und sind ja auch nicht immer alle sehr kontrollierbar. Aber es gibt Verkaufsleiter, die also schon mal testen müssen, auch vielleicht, um eine gewisse Stärke zu zeigen." (Handelsvertreter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Handelsvertreter fühlen sich mehrheitlich getestet. Sie unterstellen den Verkaufsleitern dabei nicht unbedingt böse Absichten, doch vermutet mancher Handelsvertreter auch schlichtweg Neid beim Verkaufsleiter: Dieser mißgönne den Handelsvertretern die Freiheit und Selbständigkeit; da es sich dabei um die zentralen Berufs-Motive der Handelsvertreter handelt, ist hier die Möglichkeit nicht von der Hand zu weisen, daß Verkaufsleitern ein Motiv unterschoben wird, das Handelsvertreter selber bewegt.

Während die Handelsvertreter nach ihrem Erleben - "Fühlen Sie sich getestet?" - gefragt wurden, interessierte bei den Verkaufsleiter das Verhalten:

"Testen Sie manchmal Ihre Handelsvertreter?"

- o Wie machen Sie das?
- o Bei welcher Situation?

- o Wie verhalten sich die Handelsvertreter dann?
- o Was denken Sie sich dann?"

Fast alle Verkaufsleiter verneinen diese Frage. Testen ist für sie Ausdruck von Mißtrauen und erscheint ihnen als eine unnötige und unwürdige Handlung den Handelsvertretern gegenüber. Dennoch finden faktische Überprüfungen statt, in Form der Kontrolle der Umsätze, des Auftretens und der Anzahl der Kundenbesuche. Doch die Verkaufsleiter betonen stets, daß sie ihre Überprüfungen offenlegen bzw. sich dies auf Messen oft von selber ergibt, wie das nächste Zitat verdeutlicht:

"Auf Messen sieht man selber, und in dem Moment, wo er nicht gut auftritt, melden sich die Kunden schon. Hinter dem Rücken der Handelsvertreter rumzustochern, das ist also das schlimmste, was es gibt." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Gezielte Kontrolle "hinter dem Rücken" des Handelsvertreters zerstört demnach die Vertrauensbasis der Beziehung - wenn ein Handelsvertreter schlecht auftritt, dann erfährt das der Verkaufsleiter sehr schnell von den Kunden. Das heißt aber im Klartext, daß dieser Verkaufsleiter nur deshalb auf Kontrollen verzichtet, weil ihm sowieso alle Fehler des Handelsvertreters zugetragen werden. Ausdruck der Institutionalisierung und damit auch der Selbstverständlichkeit von Kontrolle ist die folgende Aussage:

"Wir können anhand der hereingehenden Aufträge pro Kunde, aber auch insgesamt messen, ob der Handelsvertreter in der gleichen Form, so wie er es im vergangenen Jahr oder im Vormonat gemacht hat, auch im laufenden Monat oder im laufenden Jahr seine Kunden besucht. Und dann selbstverständlich auch ins Verhältnis gesetzt zu anderen Kollegen.

FRAGE: Ich habe jetzt allerdings nicht nur sehr einfach an die Umsatzresultate gedacht, sondern Sie sprachen z.B. vorhin auch von befriedigender bzw. manchmal mangelnder Fachkompetenz, und da kann ich mir auch vorstellen, daß Sie da manchmal versuchen, so herauszubekommen durch bestimmte Tests, was jetzt...

ANTWORT: ... derzeitiges Wissen ist?

FRAGE: Ja, machen Sie so was?

ANTWORT: Möglichst in einem persönlichen Gespräch, wenn es sich ergibt, daß man diesen Mann besucht, selbstverständlich.

FRAGE: Und wie wirkt das nach, wie...

ANTWORT: Es ist also relativ einfach bei Artikeln, die, sagen wir mal, im letzten Jahr herausgebracht wurden. Da gibt es also umfassende Information nach dem Prinzip: Was ist es, wo kommt es her, was kann man damit tun. Man kann davon ausgehen, daß der Handelsvertreter sich diese Dinge durchliest, bevor er an den Verkauf

dieser Produkte geht. Dann ergeben sich schon mal Fragen, die genau auf diesen Inhalt abzielen, und dann kann man sehr schnell feststellen, ob der Mann da ein bißchen was davon weiß oder ob er blödes Zeug redet. Und dann empfiehlt man ihm, daß er doch nochmal die Warenkunde sich vornehmen sollte, die zwischenzeitlich bei uns einen DIN A4-Ordner von 8 cm ausmacht.

FRAGE: Wie verhalten sich denn die Handelsvertreter, wenn sie in so einer Testsituation sind?

ANTWORT: Das sind natürlich Verkäufer. Die versuchen das natürlich als erstes zu verwischen und verbal zu lösen. Aber ich kann mir vorstellen, daß in seinem Hinterstübchen doch der Gedanke aufkommt: Mensch, da muß ich aber doch mal reingucken. Kann ich mir vorstellen." (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Dieser Verkaufsleiter macht das Dilemma der Handelsvertreter deutlich: "Verkäufer" versuchen Probleme zu verwischen und verbal zu lösen! Er projiziert damit das negative Stereotyp des Verkäufers auf die Handelsvertreter und erkennt gar nicht den Widerspruch, in dem er sich befindet - schließlich sind Verkaufsleiter auch Verkäufer. Was im Auftreten gegenüber dem Kunden von Handelsvertretern gefordert wird - sich darstellen, Eindrücke verbal manipulieren - das macht man ihnen bei der Problemlösung in der Beziehung zum Verkaufsleiter zum Vorwurf.

"Testen" erscheint dem folgenden Verkaufsleiter als die falsche Bezeichnung für den Versuch einer Überprüfung:

"Neue meinen Sie, nein bestehende Handelsvertreter? Die werden beurteilt, sie werden nicht getestet. Natürlich, wenn wir Messen haben, dann sehe ich mir das Verhalten der Leute auf den Messen schon an, wenn Sie so wollen, aber nicht als bewußter Test, sondern als weiteres Kriterium die Leute zu beurteilen. Also wir beurteilen die regelmäßig anhand der Fakten zum einen, da gehört nicht nur der Absatz dazu, sondern auch in ihrem Verhalten uns gegenüber." (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Daß der Tatbestand der Kontrolle nun nicht Test genannt wird, sondern Beurteilung, kann auch Ausdruck eines Harmonisierungsbedürfnisses dieses Verkaufsleiters sein. Letztlich bleibt klar: Man nutzt jede sich bietende Gelegenheit, um möglichst viele Informationen über die Arbeit des Handelsvertreters zu erhalten.

Zusammenfassend kann man sagen: Die meisten Handelsvertreter fühlen sich kontrolliert im Sinne eines regelmäßig "Auf-dem-Prüfstand-Stehens". Das bedeutet, Handelsvertreter bringen eine gehörige Portion Mißtrauen in die Beziehung ein. Die Verkaufsleiter hinge-

gen empfinden sich gar nicht als gestrenge Kontrolleure und Überprüfer. Für sie gehört Kontrolle einerseits zum Routinegeschäft und andererseits sehen sie sich mehr als Hilfegeber für die Handelsvertreter. An diesem Punkt ist also eine echte Wahrnehmungs- und Bewertungsdifferenz zwischen Verkaufsleiter und Handelsvertreter festzustellen, die sich aus der Machtstruktur herleiten läßt. Wie verschiedene empirische Studien belegen (vgl. zusammenfassend Petermann, 1985), neigen in Machtbeziehungen die Machtunterworfenen dazu, jede Äußerung des Mächtigen mißtrauisch auf Bedeutungsgehalte hin zu interpretieren, die sich als Versuch der Kontrolle auslegen lassen.

### 2.1.3 Abhängigkeit

Die bisher präsentierten Ergebnisse legen nahe, daß in der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter letzterer der allein Mächtige sei. Besonders gravierend ist dabei die Tatsache, daß er von den Handelsvertretern so wahrgenommen wird, denn nach einer Grunderkenntnis der Sozialwissenschaften ist wirksam, was geglaubt wird (Rosenthal & Jacobson, 1971)! Analysiert man die Beziehung allerdings genauer, so tritt hier eine grundlegende Wahrnehmungsverzerrung auf seiten der Handelsvertreter zutage. Den Grund für diese Wahrnehmungsverzerrung hat der deutsche Psychologe Gustav Ichheiser bereits 1933 beschrieben: "Die Tatsache, daß der erwachsene Durchschnittsmensch der Gegenwart, in der Alltagssphäre Geld und Geldbesitz als das "allein wirkliche" (und daher allein "ernst zu nehmende") zu erleben und zu bezeichnen pflegt, hängt damit zusammen, daß in der Tat, zwischen dem Können und dem Wirklichkeitsbewußtsein enge Beziehungen bestehen: "wirklich" ist das, was unser Können, positiv oder negativ, irgendwie beeinflusst, fördert oder beeinträchtigt; und daß weiters, im Hinblick auf das Können, der Besitz des Geldes und der sozialen Stellung faktisch - wenigstens in der bestehenden Gesellschaft - als die Schlüsselposition erkannt werden muß" (Ichheiser, 1933, S. 377f.).

Jemand wird als mächtig erlebt, weil er über Mittel, d.h. Ressourcen verfügt, die ihm in den Augen der Umwelt Macht verleihen. In der Perspektive der Handelsvertreter stellt sich die Beziehung zum Verkaufsleiter sehr einseitig dar - scheinbar sind die Verkaufsleiter übermächtig, da sie über entscheidende Machtressourcen verfügen (v.a. über Belohnungs- und Bestrafungsmacht im Sinne von French & Raven, 1959). Die Macht der Verkaufsleiter wird aber gebrochen durch ihre Abhängigkeit vom Handelsvertreter.

Die Abhängigkeit des Mächtigen ist direkt proportional zu seinem Interesse an Zielen, die er nur mit Hilfe des (scheinbar) Unterlegenen erreichen kann und umkehrt proportional zu den Möglichkeiten, diese Ziele außerhalb der Beziehung zu erreichen (vgl. z.B. Sandner, 1986). Spätestens nach Abschluß eines Vertrags sind Verkaufsleiter von ihrem Han-

delsvertreter - zumindest für die vertraglich geregelte Zeit - abhängig, da sie ihre geschäftlichen Ziele nur mit dem Handelsvertreter erreichen können. Man kann also festhalten, daß Handelsvertreter *theoretisch* ihre eigene Position unterschätzen.

Inwiefern und in welchem Maß sich die Partner in der Beziehung *praktisch* abhängig erleben, danach wurden Handelsvertreter und Verkaufsleiter gefragt. Ausgegangen wurde zunächst von der geschäftlichen Bedeutung der aktuellen Beziehungen.

Worin sehen die *Handelsvertreter* ihre Abhängigkeit, die in diesem Fall gewissermaßen als objektive Abhängigkeit verstanden werden kann. Darauf richten sich folgende Fragen: "Wieviele Unternehmen vertreten Sie?" "Sind die Unternehmen alle gleich wichtig für Sie?" Wie *erleben* Handelsvertreter subjektiv die von ihnen wahrgenommene Abhängigkeit? Dazu wurde hypothetisch nach dem Verlust der wichtigsten Geschäftsbeziehung gefragt: "Wenn Sie an das für Sie wichtigste Unternehmen denken: Wenn Sie dies verlieren würden, was würde das für Sie bedeuten?" Die Nachfrageanweisung zielt auf die geschäftliche *und* menschliche Bedeutung eines solchen Verlustes.

Die Antworten zur Zahl der vertretenen Unternehmen streuen zwischen 2 und 15, wobei diese Werte Ausnahmen sind. Die Mehrheit liegt bei 4 bis 6 vertretenen Unternehmen pro Handelsvertreter. Gründe dafür werden in den Auskünften zur nächsten Frage deutlich. Fast übereinstimmend wird hier eine als geradezu *existenzgefährdend* empfundene Abhängigkeit angegeben, die eintreten würde, wenn man nur ein oder zwei Unternehmen hätte. Um einer solchen übergroßen Abhängigkeit zu entgehen, wird allgemein die Abhängigkeit durch Aufteilung auf mehrere Unternehmen zu verringern gesucht, wobei sich für die meisten der befragten Handelsvertreter die oben genannte Zahl von 4 - 6 vertretenen Unternehmen als optimal herausgestellt hat. Mehr Unternehmen zu vertreten wird in der Regel als weniger günstig angesehen, da man sich dann um die einzelne Vertretung nicht entsprechend kümmern könne und so - aufgrund eventuell geringer(er) Umsätze - für das einzelne Unternehmen eher wieder an Bedeutung verliere. Damit steigt aber die Gefahr des Verlustes einer Vertretung wieder.

"Wenn Du heute 10, 15 Vertretungen hast, die kannst Du gar nicht alle bedienen. Und wenn dann bei der einen oder anderen die Umsätze nicht stimmen, verlierst Du diese Vertretungen über kurz oder lang." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Eine zu große Zahl an Vertretungen steigert also offensichtlich die Empfindung der Abhängigkeit und des Risikos. Auf der anderen Seite wird die Bedeutung, die ein Handelsvertreter in Form *einer* sehr umsatzstarken Vertretung für das jeweilige Unternehmen hat - und damit der Einfluß, den *er* hat - im Vergleich zur Abhängigkeit vom Verkaufsleiter als

verschwindend gering angesehen. Mit anderen Worten: Der Handelsvertreter unterschätzt die Macht, die ihm ein großer Umsatzanteil bei einem vertretenen Unternehmen verleiht. Im selben Maß steigt die Abhängigkeit des Verkaufsleiters vom Handelsvertreter.

Das Bestreben, die Abhängigkeit durch Teilung zu reduzieren, bezieht sich nicht nur auf die Zahl der vertretenen Unternehmen, sondern - so jedenfalls die Mehrheit der Antworten - auch auf den Umsatzanteil des einzelnen Unternehmens. Hier wird von einigen der Befragten auf eine sorgfältige Austarierung auf möglichst gleiche Umsatzanteile geachtet.

"Diese fünf Unternehmen, die sind gleichgewichtig für uns, alle. Wir passen auf, daß einer möglichst nicht mehr als 30, 35 % von unserem Umsatz beherrscht. Wenn das der Fall ist, versuchen wir andere hochzuheben.

FRAGE: "Um da nicht in Abhängigkeit zu geraten?"

ANTWORT: "Ja, ja. Wir haben leidvolle Erfahrung." (Handelsvertreter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

"Ich habe in ganz frühen Jahren einmal ganz böse Erfahrungen gemacht. Deshalb kommt mir keiner über 25 % hinaus. Das heißt, ich habe keine Firma, die ein höheres Provisionsaufkommen bei mir hat als maximal 25 %. Das heißt mit anderen Worten, ich kann jeden jeder Zeit verlieren, aufgeben, ohne daß es mich umbringt. Das ist für mich persönlich sehr beruhigend." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Wer erlebt hat, daß Abhängigkeit ausgenutzt wird, der minimiert als Handelsvertreter seine Abhängigkeit, indem er möglichst gleich wichtige und gewichtige Vertretungen aufbaut. Das erscheint als naheliegende Strategie. Erstaunlicherweise vermutet aber ein nicht geringer Teil der Befragten, daß die Handelsvertreter-Kollegen nicht nach diesen Gesichtspunkten handeln. Eine gewisse Tendenz, geschäftlichen "Durchblick" hauptsächlich sich allein zuzuschreiben, ist in diesen Fällen nicht zu übersehen.

"Ich könnte mir vorstellen, daß Sie im Rahmen Ihrer Befragung herausfinden, daß die Kollegen im Grunde genommen, bei dieser Frage: Haben Sie ein wichtiges Unternehmen, eigentlich immer ja sagen müssen, und das würde dann also 50, 60 % ihres Geschäftes ausmachen, und da können sie natürlich, wenn Sie dann diese Frage stellen, ist klar, was geantwortet wird." (Handelsvertreter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Dieser Handelsvertreter unterstellt also seinen Kollegen, daß sie sich unbedacht in Abhängigkeit von den vertretenen Unternehmen begeben - und daß sie eben diesen Umstand

leugnen. Hier wird also versucht, das Bild vom übermächtigen Unternehmen aufrecht zu erhalten, gleichzeitig aber sich selbst aus dieser Situation herauszunehmen. Entsprechend wird den Unternehmen häufig unterstellt, sie wollten eine solche übergroße, einseitige Abhängigkeit gezielt herstellen. Gelegentlich wird dies sogar als generelle Einstellung aller Verkaufsleiter vermutet:

"Jeder Verkaufsleiter möchte natürlich immer, daß der Handelsvertreter nur für ihn allein arbeitet, das muß man mal grundsätzlich sagen." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Manchmal wird als beherrschende Tendenz der Rekrutierungs- und Personalpolitik der Unternehmen und der Verkaufsleiter befürchtet, sie wollten im Laufe der Zeit ein "Knebelungsverhältnis" etablieren: "Ich glaube auch, den kann man natürlich besser steuern, meint man. Ist sicherlich auch eine Frage, wie weit kann ich den von mir abhängig machen. Abhängig im wirtschaftlichen Sinne, er muß arbeiten für mich, er kann eigentlich nicht mehr ausweichen, ich kann immer mehr von ihm fordern, könnte auch ein Kriterium sein", meint z.B. ein Handelsvertreter aus der Investitionsgüterbranche, der sich in die Sichtweise der Verkaufsleiter hineinversetzt. In der Zahl und der Bedeutung der vertretenen Unternehmen gibt es allerdings auch gewichtige Abweichungen von den oben geschilderten Trends.

"Ich habe im Augenblick vier Vertretungen.

FRAGE: Und sind die alle gleich wichtig für Sie?

ANTWORT: Nein, das kann man nicht sagen. Sind also schon Unterschiede da. Schon allein vom Erfolg, von der Zeit der Zusammenarbeit. Ich habe eine Vertretung, eine von den vieren, die ich bereits jetzt im 18. Jahr habe, und die ist natürlich für mich von viel größerer Bedeutung als irgendwelche anderen. Obwohl das vom Produkt her nicht das größte ist oder auch nicht das teuerste, aber immerhin mache ich halt mit der Kollektion so um die 60% des Umsatzes." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Überproportionale Umsatzgröße führt hier nicht zu überproportional empfundener Abhängigkeit. Als Grund wird die *lange Dauer* der Verbindung genannt, die als stabilisierendes und Abhängigkeitsgefühle im Sinne erlebter Gefahr vermindernendes Moment wirkt. Eine Bedeutung ganz jenseits von Umsatz und Abhängigkeit wird manchmal auch erwähnt: Die menschliche Beziehung, ja sogar Gefühle von Dankbarkeit.

"Das für mich wichtigste Unternehmen ist noch nicht mal das Unternehmen, wo ich den meisten Umsatz mit mache. Das mag etwas merkwürdig klingen. Für mich ist das

wichtigste Unternehmen das, was mir vor sechs Jahren die Selbständigkeit ermöglicht hat. Und ich muß dazu sagen, man hat mir ein Unternehmen angeboten seinerzeit, das parallel dazu läuft, mit einem Umsatz, der also ungefähr 30% barg wie das Unternehmen, das ich jetzt habe und hoffentlich noch lange habe. Ich habe da gesagt, von wegen nein, ich möchte nicht. Ich muß dazu sagen, hier spielt auch wieder die menschliche Seite eine Rolle. Was nützt es mir, wenn ich also heute ein Unternehmen vertrate, wo ich also irgendwo mit dem Innerbetrieblichen nicht klar komme. Wo ich also irgendwo immer auf Granit und Abwehr und ewigen Kampf stoßen muß. Also ist für mich das wichtigste Unternehmen nicht das, was mir die höchste Provision beschert, sondern liegt etwas anders." (Handelsvertreter, Investitionsgüterbranche)

Ausdrücklich wird die menschliche Seite der Geschäftsbeziehung von diesem Handelsvertreter über Umsatz und Gewinn gestellt. Allerdings ist auch hier die Beziehung nicht Selbstzweck. Vielmehr bietet eine partnerschaftliche Beziehung zum Unternehmen die Gewähr für effiziente Zusammenarbeit - gerade in geschäftlicher Hinsicht.

Von wenigen Ausnahmen abgesehen, ist den Handelsvertretern ihre Abhängigkeit im geschäftlichen Bereich überdeutlich. Ihre Umgehensweise damit und die Begründungen, die sie dafür geben, zeigen dies. Wie wird nun die so wahrgenommene Abhängigkeit von den Handelsvertretern *erlebt*? Hypothetisch wurde nach dem Verlust der wichtigsten Vertretung gefragt. Ein solcher Verlust war für die Mehrzahl der Befragten nicht bloß hypothetisch, vielmehr konnten viele auf eigene derartige Erfahrungen zurückblicken. Und man hat Angst vor solchen Erfahrungen, ein Gefühl des Ausgeliefertseins.

Überraschen mag freilich in diesem Zusammenhang, daß gut die Hälfte der Befragten - auch zum Teil trotz ausdrücklicher Nachfrage nach der *menschlichen* Bedeutung eines solchen Ereignisses - entsprechende Gefühle nicht erwähnt, sondern in der Antwort das subjektive Erleben quasi überspringt und vom geschäftlichen Verlust gleich zu *geschäftlichen* Vorkehrungen oder Konsequenzen übergeht. Daß in einem solchen Fall keine gefühlsmäßige Beteiligung stattfindet, ist kaum wahrscheinlich. Dahinter steht vermutlich eher eine Tendenz, sich solche Gefühle nicht einzugestehen, weil sie dem Selbstbild abträglich sind. Eine Reaktion ist dann Kompensation durch überzogenes Selbstbewußtsein, z.B. in Form von Kollegenschelte:

"Als mir die Firma X gekündigt hat, hab ich gesagt, ich habe nicht X verloren, sondern X hat mich verloren. Ich meine, das war nicht nur so dahingesagt, sondern die Kunden haben auch bestätigt, daß ich mit einem bestimmten Unternehmen nicht falle, und das ist das, was ich vielen Handelsvertretern, meinen Kollegen, ich möchte

sie fast gar nicht als Kollegen - zumindest auf dieser Ebene - bezeichnen, ankreide. Sie sind nie die Persönlichkeit, die sie am Markt sein müßten." (Handelsvertreter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Die Bedrohung der eigenen Identität durch die Situation erlebter Abhängigkeit - man muß seine eigene Persönlichkeit aufgeben, um am Markt zu bestehen - wird nur von relativ wenigen befragten Handelsvertretern auch als solche ausgesprochen. Wenn überhaupt, dann muß sogleich wieder betont werden, daß man eigentlich "Herr der Lage" ist:

"Es wäre für mich eine menschliche Enttäuschung, weil man doch in kurzer Zeit doch eine ganze Menge aufgebaut hat. Es würde mich aber nicht dazu zwingen, zu sagen, ich gebe meinen Beruf als Handelsvertreter auf, weil ich dieser Schmach nicht widerstehen kann." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Abgesehen von der Enttäuschung, der Frustration über vergebliche Anstrengung und Arbeit - eine solche Enttäuschung wird des öfteren geäußert - fällt hier die Selbstwertproblematik auf. Ganz unabhängig von Gründen und Verschulden würde der Verlust des wichtigsten Unternehmens von diesem Handelsvertreter als "Schmach" empfunden, d.h. eben als persönliche Niederlage und damit als Schande. Die Selbstwertproblematik wird manchmal auch explizit ausgesprochen. In dieser Deutlichkeit und Ehrlichkeit allerdings nur in einem einzigen (!) Interview:

"Vom menschlichen Standpunkt her, wenn ich eine Vertretung verliere, gleichgültig, ob ich sie hergebe oder ob ich sie weggebe oder ob sie mir gekündigt wird, sehe ich das als ein Versagen an. Das nimmt mich persönlich sehr her, außerordentlich. Ich habe also sehr daran zu knabbern und ich empfinde das direkt als ein persönliches Versagen, als eine persönliche Beleidigung, die ich mir selber zugefügt habe, echt als ein Versagen." (Handelsvertreter, Investitionsgüterbranche)

Dieser Handelsvertreter identifiziert sich so mit seiner beruflichen Aufgabe, daß er den Verlust einer Vertretung nur als persönliches Versagen erleben kann. Er bildet damit in doppelter Hinsicht eine Ausnahme - zum einen geben sich seine Kollegen bei weitem nicht so emotional engagiert in ihrer beruflichen Aufgabe, zum anderen sieht man hier auch die Gefahren einer Neigung, Mißerfolge sich selbst zuzuschreiben: Jeder Mißerfolg bedroht so das psychische Gleichgewicht. Die "menschliche" Bedeutung eines geschäftlichen Verlusts, deren mögliche Auslegungen in der Fragestellung bewußt offen gelassen wurden, umfaßt bislang Frustration und angegriffenes Selbstbild, bedrohte persönliche Identität. Diese Bedrohung wird allerdings kaum eingestanden. Bezeichnenderweise wird daher unter "menschlicher Bedeutung eines Unternehmensverlustes" nur in ganz wenigen Antworten

das Ende einer persönlichen Beziehung assoziiert. Eine der Ausnahmen bildet folgender Handelsvertreter:

"Im Zwischenmenschlichen kommt es darauf an, wie gut oder wie normal man jetzt mit den einzelnen Verkaufsleitern und Mitarbeitern zusammen war, das ist also von Fall zu Fall ganz verschieden. Bei dem einen würde es einem vielleicht nicht so nahe gehen, beim anderen würde man sagen, Menschenskinder, zehn Jahre zusammengearbeitet und nie Krach gehabt, vernünftig, verständnisvoll, klar, aufrichtig, ehrlich, immer gearbeitet und jetzt geht das auseinander, das würde einem mehr wehtun. Solche gibt es auch, aber Gottseidank sind wir mit denen zusammen." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Ein anderer Handelsvertreter weiß auch um die Bedeutung der menschlichen Seite der Beziehung zum Verkaufsleiter für das Geschäft. Er würde nicht den Verlust der persönlichen Beziehung als solchen schmerzlich empfinden, sondern dessen Folgen für seine eigene Leistungsmotivation:

"Aber einen plötzlichen Ausfall, dann ist es eben, würde mir das sehr, sehr weh tun. Geschäftlich und auch menschlich.

FRAGE: Warum menschlich?

ANTWORT: Menschlich, weil ich der Meinung bin, Höchstleistungen bringen Sie immer nur dann, wenn neben der Sache auch der menschliche Kontakt da ist. Sonst werden Sie für meine Begriffe nie Höchstleistung bringen." (Handelsvertreter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Was bedeutet zusammengefaßt das Erleben von Abhängigkeit in seiner äußersten Form, dem Verlust einer wichtigen Vertretung, für die Handelsvertreter? Für fast alle der befragten Handelsvertreter bedeutet ein solcher Verlust eine Bedrohung des eigenen Selbstbildes, eine Bedrohung der persönlichen Identität, die allerdings nur selten direkt eingestanden wird. Nur für wenige Handelsvertreter bedeutet der Bruch einer Geschäftsbeziehung auch den Verlust einer menschlichen Beziehung.

Parallel zu dieser Frage an die Handelsvertreter wurden die *Verkaufsleiter* gefragt:

"Kommt es vor, daß Handelsvertreter die Geschäftsbeziehung von sich aus beenden?

- o Wenn ja: Warum? Und was bedeutet das für Sie?
- o Wenn nein: Warum nicht?"

Die Auskunft nach den faktischen Gegebenheiten leitet über in die Vermutungen der Verkaufsleiter über Gründe des Verhaltens der Handelsvertreter und über ihr - geschäftliches

und menschliches - Betroffensein, wenn Handelsvertreter von sich aus eine Vertretung aufgeben. Dieser Fall kommt nach ziemlich übereinstimmender Aussage der Verkaufsleiter nicht sehr häufig vor, noch seltener als der umgekehrte Fall, daß Verkaufsleiter dem Handelsvertreter kündigen.

Wie häufig kündigen Handelsvertreter von sich aus die Geschäftsbeziehung? Folgende Verteilung der Antworten findet sich: Ca. ein Drittel hat diesen Fall selbst noch überhaupt nicht erlebt, die übrigen nur selten. Als vermutete *Gründe*, warum so etwas nie oder ganz selten vorkommt, werden - einmal abgesehen von äußeren Gründen wie krankheitsbedingte Erwerbsunfähigkeit oder Erreichen des Rentenalters des Handelsvertreters - meist die *hohen Ausgleichszahlungen* genannt, derer ein Handelsvertreter durch Eigenkündigung verlustig gehen würde. D.h., man unterstellt, daß auch ein an sich unzufriedener Handelsvertreter lieber wartet, daß ihm gekündigt wird, um eben dann die Ausgleichszahlung zu bekommen. Gelegentlich wird auch darauf hingewiesen, daß keine besseren Geschäftsalternativen für den Handelsvertreter bestehen:

"In unserem Falle nie, das würde nie der Fall sein. Das ist ein so sicheres und so lukratives Brot, daß es einfach nicht denkbar ist." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Das bedeutet, die Verkaufsleiter sehen in der auf langfristige Perspektive angelegten Zusammenarbeit keine Gründe für eine Eigenkündigung des Handelsvertreters. Daraus folgt, daß Probleme gemeinsam zu bewältigen sind. Wo es manchmal vorkommt, werden bessere Geschäftsbedingungen für den Handelsvertreter mit anderen Vertretungen eingeräumt.

Manche schließen den Fall der Kündigung nur für sich aus und sehen in der guten menschlichen wie geschäftlichen Beziehung, die speziell sie persönlich zum Handelsvertreter haben, den Grund. Einige wenige Verkaufsleiter schließlich beklagen relativ häufige Kündigungen durch die Handelsvertreter, hinter denen sie vermuten: "Die sind doch immer auf dem Sprung nach etwas Besserem" (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche). Ob hier eher das Eingeständnis wenig vorteilhafter Geschäftsbedingungen für den Handelsvertreter - die aufs Konto des Unternehmens gehen - oder eine Art "habgierige" Einstellung der Handelsvertreter gemeint ist, bleibt in diesen Äußerungen offen. Durchaus möglich wäre ein Zusammenhang solcher - in der absoluten Minderzahl befindlichen - Stimmen mit dem ebenfalls nur in Einzelfällen vorliegenden Neid auf das vermeintlich hohe Einkommen von Handelsvertretern.

Was bedeutet es nun für einen Verkaufsleiter, wenn ein Handelsvertreter von sich aus die Geschäftsbeziehung beendet? Wie erleben Verkaufsleiter *ihre* Abhängigkeit vom Handels-

vertreter? Zunächst einmal wird deutlich, daß ein solches Ereignis für den Verkaufsleiter in der Regel unangenehm ist - von solchen Fällen abgesehen, bei denen die Beziehung rein geschäftlich oder menschlich zerrüttet war. Unangenehm, weil ein neuer, zuverlässiger Handelsvertreter erst wieder gefunden werden muß, was mit entsprechendem Aufwand und Mühen verbunden ist; weil meistens ein Wechsel des Handelsvertreters die Kunden verunsichern kann, und weil schließlich ein "guter" Handelsvertreter durchaus Kunden mitnehmen kann:

"Es ist eine Belastung. Einmal hängt es davon ab, war es ein guter, der seine Kunden gut im Griff hatte und er bleibt in der Branche, dann versucht er natürlich die Kunden mitzunehmen, das ist dann auch wieder ein schwieriger Weg, weil das ist ein persönliches Verhältnis draußen, Kunde - Werksvertreter. Auf dieses Persönliche kommt es sehr drauf an. Wenn er gleich eine gleichwertige Firma zu bieten hat, dann wechseln die Kunden dann üblicherweise mit oder teilweise. Das ist das, was uns am meisten weh tut. Ist es kein guter Mann gewesen und er wechselt in eine andere Branche, dann ist es a) nicht schwer einen Nachfolger zu finden und b) tut es uns nicht weh."  
(Verkaufsleiter, Investitionsgüterbranche)

Hier wird durchaus die Macht deutlich, die der Verkaufsleiter dem "guten" Handelsvertreter zuspricht. Als Verkaufsleiter fühlt er sich abhängig vom Handelsvertreter, von dessen Stärke beim Kunden, die auch in der persönlichen Beziehung liegt. Demgegenüber hatten die Handelsvertreter bei der parallelen Frage sich eher in einer einseitigen Abhängigkeit vom Verkaufsleiter gewöhnt. Die Differenzierung "guter" - "schlechter" Handelsvertreter aus der Sicht der Verkaufsleiter ist insofern relevant, als der Abbruch des Verhältnisses durch einen "schlechten" Handelsvertreter nicht nur nicht als Belastung, sondern in mehreren Antworten sogar als Erleichterung empfunden wird, wobei wieder die so eingesparte Ablösungssumme genannt wird.

Menschliche Betroffenheit ist bei *den* - relativ wenigen - Verkaufsleitern, die eine Kündigung der Geschäftsbeziehung durch den Handelsvertreter als *normal* betrachten, kaum spürbar. Möglicherweise liegt hier - so könnte man vermuten - das "Beziehungsklima" sowieso schon im Argen (woran natürlich beide Seiten ihren Anteil haben können). Die große Mehrheit der Verkaufsleiter aber betrachtet ein solches Ereignis eher als unnormale, und zwar nicht nur wegen eines bei den Handelsvertretern vermuteten Grundes - der bereits erwähnten Ausgleichszahlungen, auf die diese nicht verzichten wollen. Mehr noch sehen die Verkaufsleiter den Grund in einer stabilen Beziehung zum Handelsvertreter, deren geschäftliche *und* menschliche Seite beide Partner pflegen. Die Verkaufsleiter sind am Aufbau langfristiger Beziehungen interessiert und bereit, dafür auch das Ihre zu tun.

"Wir haben kaum oder fast überhaupt keinen Wechsel. Der letzte war vor sechs Jahren. Das spricht sowohl für uns, als auch für unsere Handelsvertreter. Wir haben mit allen über die Jahre hinweg ein sehr enges Verhältnis aufgebaut. Und wir sind auch an dieser langfristigen Perspektive interessiert." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Als "langfristig" wird von den Verkaufsleitern allgemein eine Spanne von etwa 5 - 10 Jahren verstanden, aber auch 15 Jahre und mehr sind nicht selten und in der Regel gern gesehen. In ganz wenigen Fällen geben die von einer Kündigung durch einen Handelsvertreter betroffenen Verkaufsleiter zu Protokoll, daß dies für sie Anlaß zur Überlegung sei, ob sie nicht lieber auf angestellte Reisende umstellen sollten. Weitere Motive und Kalkulationen, was denn nun billiger wäre, wurden hierbei nicht genannt. Der vordergründige Kostenvergleich ist also nicht immer das entscheidende Kriterium. Die besondere Vertrauensstellung etwa, die der Handelsvertreter beim Kunden hat, wird - wie bereits anderweitig angesprochen - von den Verkaufsleitern durchaus auch bei solchen Überlegungen ins Kalkül gezogen.

Zusammengefaßt dominiert insgesamt bei der Frage nach der Betroffenheit durch eine Kündigung seitens des Handelsvertreters bei den Verkaufsleitern natürlich - ebenso wie bei den Handelsvertretern - die geschäftliche Seite. Bei der Minderheit der befragten Verkaufsleiter, die einen solchen vom Handelsvertreter ausgehenden Wechsel als Normalfall betrachten, fehlte in den Antworten die Seite der menschlichen Betroffenheit.

Die Mehrheit, die in der Kündigung durch den Handelsvertreter ein "kritisches Ereignis" sieht, läßt *indirekt* auch ihre menschliche Betroffenheit erkennen; ein starkes Interesse an gemeinsamer Bewältigung schwieriger Phasen und kritischer Situationen wird immer wieder spürbar. *Direkt* konnte diese Gruppe der Verkaufsleiter ihre menschliche Betroffenheit nicht äußern, da sie ja zum großen Teil den gefragten Fall noch nicht erlebt hatte. Der Wille zur Vermeidung einer hypothetischen Kündigungssituation kann freilich als Äußerung der Betroffenheit - sowohl geschäftlich wie vor allem menschlich - interpretiert werden: Den Verkaufsleitern liegt an einer guten Beziehung zum Handelsvertreter. Sie sind überzeugt, daß reibungslose Interaktionen der Geschäftspartner auch gut für das Geschäft sind.

Die Mehrheit der Verkaufsleiter ist - wie in der weiteren Darstellung der Ergebnisse noch deutlicher werden wird - an langfristigen Geschäftsbeziehungen mit Handelsvertretern orientiert und ist bereit, hierfür auch an der menschlichen Seite der Beziehung zu arbeiten. Daß eine ganz geringe Zahl der Befragten mit einer auch relativ kurzfristigen Umstellung

des Außendienstsystems vom Handelsvertreter zum Reisenden und umgekehrt kalkuliert und teilweise experimentiert (hat), muß gleichwohl erwähnt werden.

Das Interesse der Mehrheit aber an langfristigen Geschäftsbeziehungen zum Handelsvertreter hat neben dem Beziehungsaspekt noch eine andere, ebenso wichtige Perspektive: Der Verkaufsleiter macht sich damit vom Handelsvertreter abhängig! Und er akzeptiert diese Abhängigkeit auch: Denn der Verkaufsleiter kann seine *eigenen* Ziele nur erreichen, wenn die Interessen des Handelsvertreters, auf den er angewiesen ist, auch zum Zuge kommen. Der Einfluß des Handelsvertreters wird in der Wahrnehmung der Verkaufsleiter sogar noch gesteigert: Das besondere Vertrauensverhältnis, das der Handelsvertreter zum Kunden hat, macht den Handelsvertreter wenig oder gar nicht austauschbar. Darüberhinaus wird es künftig immer schwerer werden, gute Handelsvertreter zu finden (das kann allein schon als Folge des Geburtenrückgangs in der Bundesrepublik angenommen werden; von Rosenstiel et al, 1986). Unter diesen Umständen, nämlich einem *wechselseitigen* Abhängigkeitsverhältnis, das die Verkaufsleiter wahrnehmen und akzeptieren, haben die Handelsvertreter wenig Anlaß, sich einseitig abhängig, austauschbar und einsamen, willkürlichen Entschlüssen der Verkaufsleiter ausgeliefert zu fühlen.

## 2.2 Unangenehme Erlebnisse in der Geschäftsbeziehung: Konflikt, Streß und Bewältigung

In jeder Geschäftsbeziehung gibt es für beide Partner auch unangenehme Erlebnisse. Diese werden oft als *Konflikte* erlebt und erzeugen *Streß*. Es ist optimal, wenn Wege der Konfliktlösung gefunden werden, die für alle Betroffenen zufriedenstellend sind. Konflikte werden im Alltagsverständnis oft als bedrohlich angesehen. Deshalb zielen viele Lösungsstrategien darauf, Konflikte zu umgehen bzw. herunterzuspielen. Damit vermeidet man zum einen manch unangenehme Auseinandersetzung. Zum anderen aber führt Konfliktverdrängung zu keiner echten Konfliktlösung. Häufiges Ergebnis dieser Strategie ist, daß die Konflikte unterschwellig weiterexistieren und dadurch eine umso größere Wirkung ausüben können (Berkel, 1984).

Konflikte sind "multideterminiert", d.h. in der Regel gibt es verschiedene Ursachen, die gleichzeitig wirken und Konflikte auslösen. Rüttinger (1977) unterscheidet, in Abhängigkeit von den verschiedenen Ursachen, drei Konfliktarten :

1. *Beurteilungskonflikte*: Diese Konfliktart liegt dann vor, wenn aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen, Informationsquellen und Informationsverarbeitungskapazitäten die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Handlungskonsequenzen verschieden, die Konsequenzen aber gleich bewertet werden. 2. *Bewertungskonflikte*: Hier liegen bei den gegensätzlichen Parteien unterschiedliche Ziele, Normen und Werte vor, wobei die möglichen Konsequenzen

zen einer Handlung unterschiedlich bewertet werden, die Auftretenswahrscheinlichkeit aber gleich erscheint. 3. Ein *Verteilungskonflikt* bedeutet eine Diskrepanz zwischen den Mitteln und Ansprüchen, wobei im Sinne eines Nullsummenspiels nur eine Partei in den Genuß eines Nutzens kommen kann.

Konflikte werden gewöhnlich als belastend empfunden, weshalb die Unterscheidung zum Begriff "Streß" unscharf ist. Lediglich der Zeitfaktor wird als Unterscheidungskriterium (Berkel, 1984) eingeführt: Je länger ein Konflikt ungelöst anhält, desto wahrscheinlicher entwickelt er sich zum Streß. "Streß" bezeichnet einerseits Bedingungen der Umwelt wie Lärm oder Hitze, andererseits bestimmte körperliche oder seelische Zustände wie Anspannung oder gar Angstzustände. Besonders wichtig für die Stressoren sind die kognitiven Bewertungsprozesse: Die psychologische Streßforschung betont, daß die Interpretation und Steuerung der Wechselwirkung mit der Umwelt auf kognitiven Prozessen, d.h. auf wertenden Wahrnehmungen beruht. Lazarus (1966) unterscheidet in Prozesse der *Bewertung* eines als Streß erlebten Ereignisses und in die Phase der *Bewältigung*. In der *Bewertung* kann die Situation verschieden gedeutet werden: Einmal kann sie als Bedrohung aufgefaßt werden: Man erwartet in der Zukunft Schaden für die eigene Person. Der Schaden kann aber auch auf gegenwärtige oder bereits vergangene Erlebnisse bezogen werden. Schließlich kann die Situation auch als Herausforderung bewertet werden: Man ist stolz, sich mit einer riskanten Situation auseinanderzusetzen.

Bei der *Bewältigung* oder "*Coping*" der Situation sind direkte Handlungen und intrapsychische Bewältigungsformen unterscheidbar. Beispiel für eine Handlung wäre, daß man die Klärung unterschiedlicher Positionen in Form eines vermittelnden Gespräches sucht. Eine intrapsychische Form der Streßbewältigung wäre die "Abwehr": Man ignoriert einfach den Stressor. Für Handelsvertreter und Verkaufsleiter gehört "Streß" zum normalen beruflichen Alltag. Psychologisch relevant ist, wie mit dem Streß umgegangen wird. Um die Bewältigungsstrategien der Handelsvertreter und Verkaufsleiter zu ermitteln, wurde eine Frage an die Handelsvertreter gestellt, die sich an die Methode der "critical incidents" im Sinne Flanagans (1954) anlehnt: "Was war in der letzten Zeit das unangenehmste Erlebnis mit einem Verkaufsleiter?" (Konkrete Situation schildern lassen)

Diese Frage zielt sowohl auf das Streßerleben und die Streßverarbeitung als auch auf zugrundeliegende Konflikte. Die *Bewältigung* kritischer Erlebnisse hat einen kognitiven, einen emotionalen und einen Handlungsaspekt. Der Interviewer sollte diese Aspekte besonders nachfragen. Der kognitive Aspekt wurde so erfragt: "Was haben Sie sich dabei gedacht?" Der emotionale Aspekt: "Was haben Sie dabei gefühlt?" Die Frage nach der Handlung: "Was haben Sie dann gemacht?" Die *Bewertung* der Handlung "Wie hat das gewirkt?", wobei genauer nachgefragt werden sollte: "Wie hat der Verkaufsleiter reagiert?"

Schließlich noch die *Neubewertung*, d.h. wie im Rückblick die Bewältigung des Erlebnisses gesehen wird: "Was würden Sie heute in so einem Fall anders machen?" Durch diese Frage sollten bei den Interviewten mögliche Handlungsalternativen thematisiert werden. Zugleich erlaubt die Beantwortung Rückschlüsse auf die Bewältigungsmechanismen der Befragten.

Die Analyse der Antworten auf diesen Fragekomplex zeigt zwei Besonderheiten im generellen Antwortstil der Handelsvertreter: Viele Handelsvertreter erzählten in größter Ausführlichkeit einen für sie skandalösen Fall, so daß dem Interviewer kaum eine Nachfrage möglich war. Andere Handelsvertreter konnten sich dagegen an gar keinen unangenehmen Fall erinnern. Hier könnte der psychologische Mechanismus der Verdrängung auftreten: Diese Handelsvertreter wollen unangenehme Erlebnisse gar nicht wahrhaben und "vergessen" bzw. "verdrängen" sie einfach. Eine solche Haltung mag zwar im ersten Moment für einen Handelsvertreter bequemer sein. Andererseits könnte ihm die aktive Bewältigung des Erlebnisses auch wertvolle Hinweise für seine Beziehung zu Verkaufsleitern geben, wenn er einen Konflikt zum Anlaß für ein Gespräch macht. Das Gespräch eröffnet neue Perspektiven und Sichtweisen des Problems. Die Kommunikation mit dem Verkaufsleiter könnte den Handelsvertreter dann zu einer Neubewertung des Erlebnisses führen und ihn selbst zu einem angemesseneren Verhalten. Bei einer Verdrängung aber werden unangenehme Dinge unter den Teppich gekehrt. Gelöst werden die Probleme und Konflikte dadurch nicht. Ganz im Gegenteil: Wie die Konfliktforschung zeigt, entfalten verdrängte Konflikte ihre Wirkung mit besonderer Intensität.

Welche Erlebnisse werden häufig genannt und welchen Konfliktarten entsprechen sie? Am häufigsten werden von den Handelsvertretern Probleme wie Vertragsbruch oder die Streichung der Provision genannt:

"Vertragsbruch. Wo ganz einfach gesagt wurde, der Vertrag existiert nicht. Wir haben nie einen Vertrag miteinander gehabt. Arbeiten aber zehn Jahre zusammen." (Handelsvertreter, Investitionsgüterbranche)

"Die unangenehmste Erfahrung, daß ich feststellen mußte, daß er mir Dinge nicht verprovisioniert hat, Geschäfte, die abgewickelt worden sind in meinem Gebiet." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Was hier als Konflikt geschildert wird, ist zum einen die gestrichene Provision. Dies läßt sich als *Verteilungskonflikt* klassifizieren und entspricht dem Bild des Handelsvertreters, den aufgrund seiner extrinsischen Motivation solche Vorkommnisse besonders stören. Der hier genannte "Vertragsbruch" berührt mehr den Vertrauensaspekt in der Geschäftsbezie-

hung und entspricht damit einem *Beurteilungskonflikt*, denn offensichtlich lagen für die beiden Geschäftspartner unterschiedliche Informationsquellen vor, wobei die Konsequenz der Handlung für beide das Gleiche bedeutet, nämlich das Ende der Beziehung. Zwischenmenschlich unangenehme Erlebnisse berichtet der folgende Handelsvertreter:

"Also vielleicht darf ich die unangenehmste ruhig schildern, auch wenn sie schon sehr alt ist. Ich glaube, das ist eine ganz typische Sache, die für Kollegen auch sehr gefährlich ist. Es wurde also sozusagen ein Gebietsverkaufsleiter eingesetzt ... dazu gehörte auch mein Gebiet. Der hatte sehr viel Zeit für das Gebiet natürlich, und nahm mir dann auch sehr viel Zeit, denn es ist Prinzip, daß man solche Leute nicht alleine zu den Kunden gehen läßt, sondern mit dabei sein muß, sonst wird man gegenüber dem Kunden abgewertet. Und da war das dann offensichtlich so ... der Mann saß nicht immer direkt beim Werk ... und es kam irgendwie schlimmer als es bei einem zuhause stationierten Verkaufsleiter wohl ist. Erfolge waren immer Erfolge dieses Mannes, Mißerfolge waren Mißerfolge des Handelsvertreters. Das andere ist eben diese andere unangenehme Sache, wo ich eben der erfolgreichste Handelsvertreter des Unternehmens war, ich bei jedem Besuch im Hause die schlimmsten Wutausbrüche und so weiter über mich ergehen lassen mußte, weil ich angeblich irgendetwas falsch gemacht hatte ..." (Handelsvertreter, Investitionsgüterbranche)

Hier werden im Grunde zwei unangenehme Erlebnisse berichtet. Zum einen steht dem hohen Einsatz des Handelsvertreters keine adäquate Anerkennung gegenüber - eine allgemein psychologische Problematik, die von Seiten der Verkaufsleiter genauso berichtet wird. Zum anderen demütigte ein Verkaufsleiter diesen Handelsvertreter durch Wutausbrüche und immerwährendes "Piesacken", so daß sich der Handelsvertreter als Sündenbock für alle geschäftlichen Probleme des Verkaufsleiters erlebt. Als Dienstleister sieht man sich häufig in der Rolle dessen, der alle Probleme ausbaden muß - eine Situation, die ebenso *innerhalb* geschäftlicher Hierarchien auftritt, wo Inhaber niedriger Positionen ihre Rolle sehr ähnlich erleben (z.B. Bosetzky, 1980).

Meistens schildern die Handelsvertreter die kognitiven Aspekte des Erlebnisses, Gefühle werden selten erwähnt. Dies ist nicht weiter verwunderlich, spielen doch Gefühle in der Arbeitswelt eine oft viel zu wenig beachtete Rolle. Von Rosenstiel, Molt & Rüttinger (1972) beschreiben dies am Beispiel von Organisationen: "Organisationen sind aufgaben- und tatsachenorientiert. Objektive Leistungen werden hoch bewertet, Gefühle dagegen wenig beachtet. Gefühle lassen sich jedoch nicht vermeiden. Zwischen den Organisationsmitgliedern bestehen die vielfältigsten gefühlsmäßigen Beziehungen: Zuneigung, Feindschaft, Vertrauen, Mißtrauen usw.. Über diese Beziehungen wird kaum gesprochen ... sie gehen gewöhnlich in die objektive Beziehung ein und verursachen Schwierigkeiten: Ra-

chegefühl und Antipathie werden in sachlichen Konflikten ausgetragen" (von Rosenstiel et al., 1972, S.93). Wenn Handelsvertreter aber einmal Gefühle äußern, dann drastisch: "So ein Gauner!" (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche). Eine typische Interviewpassage für das Erleben eines unangenehmen Ereignisses ist die folgende eines Handelsvertreters aus der Investitionsgüterbranche:

"Und jetzt das Gegenteil: Was war in der letzten Zeit die unangenehmste Erfahrung mit einem Verkaufsleiter?

ANTWORT: Das war ein Verkaufsleiter, der genau das Gegenteil gemacht hat, nämlich einen Vertrag ... herausgekrant hat und dabei Erbsenzählerei begangen hat, und meinte dann, daß er aufgrund dieses Vertrages bestimmte Dinge herauslesen kann, daß also die Provision gekürzt werden müsse.

FRAGE: Was meinen Sie, was war die Ursache dafür, für sein Verhalten?

ANTWORT: Das kann ich Ihnen sagen: Dieser gute Mann hat eine Scheidung hinter sich gehabt oder hat eine Scheidung hinter sich mit sehr vielen gerichtlichen Auseinandersetzungen. Er ist also unzufrieden. Seine Freundin, die er jahrelang hatte, ist ihm dann auch laufen gegangen. Der Mann ist also frustriert und suchte nun irgendwie einen Nebenschauplatz, an dem er kämpfen kann. Seine hierbei gesammelten juristischen Erfahrungen meinte er dann umsetzen zu können, hat aber bedauerlicherweise das Scheidungsrecht sehr genau gelesen und das Handelsgesetzbuch weniger genau.

FRAGE: Was haben Sie dabei gefühlt, bei diesem Verhalten?

ANTWORT: Gefühlt?

FRAGE: Ja.

ANTWORT: Anscheinend beschissen, wenn ich das also so sage. Auf der einen Seite habe ich ihn bedauert, auf der anderen Seite in der Sache hart argumentiert und ihn in die Schranken verwiesen." (Handelsvertreter, Investitionsgüterbranche)

In diesem Interview ist die erste Reaktion auf die Frage nach dem Gefühl interessant: Der Handelsvertreter versteht sie nämlich zunächst gar nicht! Erst im zweiten Anlauf gibt er eine Antwort, wobei er ein durchaus starkes Gefühl drastisch zugibt. Die Ursache für das Fehlverhalten des Verkaufsleiters wird in dessen Person, in seine "persönlichen Konflikte" gelegt. Darauf kann aber der Handelsvertreter keinen Einfluß nehmen. Zwar zeigt er einerseits Verständnis für den Verkaufsleiter, sieht aber andererseits keine echten Veränderungsmöglichkeiten. Dadurch, daß ihm nur die Person des Verkaufsleiters als Konfliktursache einfällt, vergibt er sich die Möglichkeit, in der Situation nach Veränderungsbedingungen Ausschau zu halten. Auffällig ist weiterhin, daß sich der Handelsvertreter als "Herr der Lage" fühlt: Er "argumentiert hart" und verweist den Verkaufsleiter "in seine Schranken". Der Handelsvertreter stellt sich also so dar, daß er aktiv mit dem "Stressor" umgeht,

er hat die Sache im Griff. Wenn dies aber lediglich der subjektive Glaube des Handelsvertreters ist, handelt es sich im Sinne von Langer (1975) um eine "Kontrollillusion". Das bedeutet, der Handelsvertreter befindet sich in dem Irrglauben, alles kontrollieren zu können.

Die *Bewertung* der Erlebnisse erfolgt bei vielen Handelsvertretern im Sinne einer *Herausforderung*: Sie sind stolz darauf, die unangenehme Situation - so glauben sie zumindest - zu ihren Gunsten gelöst zu haben, und sie zeigen sich als diejenigen, die die "Sache im Griff" haben. Wenn dabei Gefühle geäußert werden, so sind es drastische Ausdrücke persönlicher Betroffenheit, die im Grunde die Hilflosigkeit der Handelsvertreter in solchen Situationen dokumentiert. So schimpft ein Handelsvertreter aus der Investitionsgüterbranche, der vom Vertragsbruch eines Verkaufsleiters berichtet: "Das ist ein Halunke!" Ein anderer Handelsvertreter aus der Konsumgüterbranche, dessen Geschäfte nicht verprovisioniert wurden, drückt seine Gefühle so aus: "Ich habe mich aufgeregt, ich habe wirklich gekämpft wie ein Löwe." Allerdings präsentieren einige Handelsvertreter außer "starken Sprüchen" wenig konkrete und vor allem auch kaum alternative Lösungsvorschläge. Das bedeutet dann für die Phase der Neubewertung des Erlebnisses wenig Flexibilität, d.h. es werden keine neuen Verhaltensweisen angedacht.

Wie sieht die Phase der *Konfliktbewältigung* aus? Diesem Problem erweisen sich die wenigsten Handelsvertreter gewachsen. Sie präsentieren sich zwar als Personen, die alles im Griff haben, doch entspricht dies nicht immer ihren Handlungen. Zwei Arten der "Konfliktbewältigung" wurden genannt, die aber keine wirkliche Bewältigung des aktuellen Konfliktes darstellen: Im folgenden Fall werden zur künftigen Konfliktverhinderung rechtliche Schritte verlangt:

"Ich würde andere Verträge machen... Nicht mehr Verträge, die zu 50 % aus Treu und Glauben bestehen." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Der andere Weg ist geradezu das Gegenteil einer Konfliktlösung, er verschärft vielmehr den Konflikt:

"Ich schreibe ihm einen bitterbösen Brief und drohe ihm mit Buheinsicht, was mir rechtlich zusteht, und dann hat er natürlich 100.000 Ausreden..." (Handelsvertreter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Die Analyse der Handlungsvorschläge zeigt, daß die meisten Handelsvertreter nur die *Oberfläche* des Konflikts berühren. Es fehlt v.a. auch das Bemühen, sich in die Lage des Gegenübers hineinzusetzen, sowie die Berücksichtigung von situativen Aspekten. Auf

diese Weise begeben sich manche Handelsvertreter in die Lage, Konflikte nicht adäquat zu bewältigen.

Welche Sicht nehmen die Verkaufsleiter ein? Sie wurden ebenfalls gefragt: "Was war in der letzten Zeit das unangenehmste Erlebnis mit einem Handelsvertreter?" (Konkrete Situation schildern lassen!)

Auch diese Frage wurde mit denselben Nachfragen wie bei den Handelsvertretern - denken, fühlen, bewerten und bewältigen - versehen. Die von den Verkaufsleitern genannten unangenehmen Erlebnisse sind etwas vielfältigerer Natur als die Erlebnisse der Handelsvertreter. Häufig wird die Kündigung eines Handelsvertreters genannt, wobei dies ja schon den Endpunkt eines Konfliktes markiert. Es handelt sich streng genommen um keinen Konflikt mehr, sondern um das Scheitern der Konfliktbewältigung:

"Zum Beispiel eine Kündigung, das ist immer etwas unangenehmes, aus welchem Grund auch immer. Eine Kündigung vor allen Dingen im ersten Fall, wo es nicht die Person des Handelsvertreters oder sein Verhalten ist, sondern einfach die wirtschaftliche Gegebenheit, das ist auf jeden Fall unangenehm." (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genussmittelbranche)

Interessant ist die Begründung, die der Verkaufsleiter für seine Kündigung gibt: Er findet sie nämlich dann besonders schlimm, wenn er durch wirtschaftliche Umstände zu diesem Schritt gezwungen ist und ihm somit gar keine anderen Möglichkeiten mehr gegeben sind. Ein weiteres unangenehmes Erlebnis sind fachliche Mängel des Handelsvertreters:

"Ja, das war gerade gestern, die unangenehmste. Das ist der schlechte Planer, einer von den schlechtesten, der aber ansonsten wiederum ein guter Verkäufer ist, aber der hat da kein Feeling dafür, dem muß ich also dreimal auseinander ... der hat mir 4 Millionen weniger zwischen einem Jahr plötzlich reingeknallt und das konzentriert sich wieder in einer bestimmten Produktionsecke, und da ist jetzt großes Wehklagen ..." (Verkaufsleiter, Investitionsgüterbranche)

In diesem Zitat wird klar, daß der Verkaufsleiter vom Handelsvertreter mehr fordert als schlichte Verkäufertugenden: Vorauschauendes Denken, planerische Qualitäten sind angesagt für den Handelsvertreter im Zeitalter der Dienstleistungsgesellschaft! Schließlich gibt es noch menschlich enttäuschendes Verhalten auf Seiten der Handelsvertreter, wie mangelnde Loyalität:

"Unangenehm ist es dann, wenn ein Vertreter sich, ich will mal sagen parteiisch auf die Seite des Kunden schmeißt und seiner eigenen Firma oder der Firma, die er vertritt, vorwirft, sie wäre unfair oder sie würde einfach schlecht sein. Also wenn er anfängt, die Firma zu kritisieren, ohne Verbesserungsvorschläge zu bringen, ohne in irgendeiner Weise konstruktiv zu sein, wenn er kritisiert im Sinne von miese Stimmung machen." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Dieses Erlebnis läßt sich als *Bewertungskonflikt* interpretieren, denn die Bedeutung des Kundenkontaktes wird unterschiedlich beurteilt: Für den Handelsvertreter steht der Kunde im Mittelpunkt seines Interesses, in den Augen des Verkaufsleiters aber verhält sich der Handelsvertreter sowohl ihm als auch der Firma gegenüber illoyal. Es bestehen also verschiedene Erwartungen über die Intensität der Kundenbetreuung. Diese Interviewpassage ist auch typisch für die Art der Gefühlsäußerung bei den Verkaufsleitern: Sie geben sich häufiger enttäuscht und äußern menschliche Betroffenheit. Offensichtlich haben sie ein anspruchsvolles Idealbild eines Handelsvertreters! Einen Handelsvertreter, der nur die "schnelle Mark" im Auge hat, was zur Rücksichtslosigkeit gegenüber Kunden und vertretenem Unternehmen führt, klagt dieser Verkaufsleiter an:

"Wir hatten ein Gespräch bei einem Kunden zu führen ... das ging also um Millionen. Da hatte der Mann dort nur hineinverkauft und sich für einen Abverkauf überhaupt nicht interessiert. Und so sind also weniger gängige Artikel, beispielsweise Morcheln, Trüffeln, die sehr hochpreisig sind, damit kann man die schnelle Mark machen, wie man in Handelsvertreterkreisen sagt. Ich verkaufe also einem Kunden 24 Morcheln, dann habe ich eine sehr hohe Provision. Dieser Kunde verkauft diese Morcheln aber in drei Jahren nicht, so daß die Haltbarkeitsgrenze erreicht wird. Wir müssen das dann zurücknehmen. Der Frachtführer verdient Geld, der Kunde hat die ungeheure Kapitalbindung und Verzinsung zu tragen gehabt. Das war das Unangenehmste, was mir also überhaupt bisher untergekommen ist. Daß man nur rein auf Provision achtet und nicht auf die Interessen der Handelspartner und auf die liefernden Firmen eingeht. Das kann man in unserem Gewerbe sehr leicht." (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Diese Klage über die Rücksichtslosigkeit des Handelsvertreters gegenüber den Firmen und Kundeninteressen ist eher eine Ausnahmerecheinung. Gleichwohl berührt sie einen wunden Punkt in der Beziehung des Verkaufsleiters zum Handelsvertreter: Diese erwecken anscheinend häufig den Eindruck, als würde sie nur die Provision interessieren. Damit aber bestätigen sie ein Vorurteil über sich und ihren Berufsstand. Sie sind nicht "auf der Höhe der Zeit", die eben nicht nur Verkäufertugenden, sondern vor allem das Dienstleistungsbewußtsein fordert. Der Gipfelpunkt der menschlichen Enttäuschung auf Seiten der Ver-

kaufsleiter ist dann erreicht, wenn der Handelsvertreter auf frischer Tat beim Lügen ertappt wird:

"Ja, die unangenehmste Erfahrung ist, wenn bei den Verhandlungen eben sich herausstellt, daß der Handelsvertreter nicht in vollem Umfang die Wahrheit, nicht über alle wichtigen Ereignisse berichtet hat. Wenn der Kunde einem Dinge offenbart, die man vorher nicht gewußt hat, und der Handelsvertreter muß zugeben, daß die Dinge tatsächlich anders gelaufen sind, als sie mir als Verkaufsleiter bekannt sind. Das sind ganz unangenehme Dinge." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Besonders dieses letzte Zitat zeigt auch die *Bewertung* der unangenehmen Erlebnisse durch die Verkaufsleiter: Unaufrichtigkeit und Falschinformation durch den Handelsvertreter sind ja nicht nur menschlich enttäuschend, sondern deuten an, daß man - ganz im Sinne eines Bewertungskonfliktes - unterschiedliche Ziele und Werte verfolgt. Man hat infolgedessen unterschiedliche Erwartungen z.B. an den Kundenkontakt und ist dann im Konfliktfall enttäuscht. Dies tangiert aber die Basis der Geschäftsbeziehung - das Vertrauen. Beispielhaft drückt der folgende Verkaufsleiter seine Enttäuschung aus:

"Ja, wenn Vertrauen mißbraucht wird. ... Wenn man sehr große Hoffnung in einen setzt, und der läßt einen dann hängen." (Verkaufsleiter, Investitionsgüterbranche)

Welche *Bewältigungsstrategien* verfolgen die Verkaufsleiter? Es lassen sich generell drei Strategien der Bewältigung unangenehmer Erlebnisse feststellen: Der Einsatz von Machtmitteln, resignative Haltungen und schließlich der Versuch zur Kooperation. Das nächste Zitat steht für die erste Methode, den Gebrauch von Kontrolle und Macht:

"Mir würde so ein Fall nicht mehr passieren, weil ich zwischenzeitlich Kontrollen eingebaut habe von angestellten Außendienstmitarbeitern, die so was gar nicht mehr aufkommen lassen können. Also solche Dinge nicht mehr aufkommen lassen können." (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

In den beiden nächsten Zitaten wird etwas von der Abhängigkeit des Verkaufsleiters vom Handelsvertreter deutlich. Die Gefühle der Resignation, die sich bei einem Fehlverhalten seitens des Handelsvertreters einstellen, sind symptomatisch für die ambivalente Situation des Verkaufsleiters:

"Nichts, das weiß ich, daß der so ist. Da kann ich nichts machen. Es geht mir ja gar nicht darum, daß es ein Loch von 4 1/2 Millionen gibt, das kennen wir in unserem Geschäft." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Die Resignation bezieht sich auf das Fehlverhalten des Handelsvertreters, das psychisch belastend wirkt. Häufig ist es aber nicht nur der zwischenmenschlich enttäuschende Aspekt, sondern ein Verkaufsleiter ist in seiner geschäftlichen Position abhängig vom Handelsvertreter: Seine Karriere ist gekoppelt an Erfolge des Handelsvertreters:

"Das ist belastend, das ist stark belastend. Aber irgendwo läßt mich das auch dann an die Karriere denken, und als Verkaufsleiter zu scheitern in einem Unternehmen, das möchte ich eigentlich auch nicht, das wäre schon hochgradig unangenehm." (Verkaufsleiter, Investitionsgüterbranche)

Ein Beispiel für die Konfliktbewältigung durch *Kooperation* bietet dieser Verkaufsleiter:

"Ich habe offen mit ihm darüber gesprochen und habe gesagt, daß das ein Schaden für die Firma ist und ein Schaden für ihn selbst, denn er hat sich bei dem Kunden natürlich auch unglaublich gemacht und ist böse auf die Nase gefallen. Der Kunde ist natürlich abgesprungen. Der Fall löste sich hinterher durch ein Verständnis seinerseits, denn er mußte dann einsehen, daß es ein Fehler war, und heute ist die Sache auch ausgeglichen, aber das ist natürlich sehr unangenehm.

FRAGE: Was würden Sie heute in so einem Fall anders machen, im Vorfeld oder wenn Ihnen zu Ohren käme, da ist wieder ein Handelsvertreter so aufgetreten?

ANTWORT: Ja, die ganze Geschichte würde ich im Rückblick so beurteilen, daß auch ein Teil Schuld bei dieser Firma gelegen hat und zwar deswegen, weil die nicht alles drangesetzt haben, den Vertreter bis ins Letzte zu schulen. Denn der Fehler ist ja aufgrund von mangelnder Erfahrung, aufgrund von Nichtwissen entstanden. Man hätte es möglicherweise vermeiden können durch eine noch bessere Schulung des Vertreters.

FRAGE: Wie hat sich denn weiter das Verhältnis zu diesem Handelsvertreter entwickelt?

ANTWORT: Er gibt sich mehr Mühe und versucht jetzt natürlich, die Sache im nachhinein immer wieder auszubügeln, indem er mehr Berichte schreibt und insofern sehr positive Aktivitäten ergreift. Denn das geht natürlich dem Mann selber an die Knochen, wenn er solch einen Fehler, den er selber verschuldet, der auch wirklich aufgrund von Dummheit entstanden ist, wenn er es dabei belassen würde, muß er natürlich das ausbügeln." (Verkaufsleiter, Investitionsgüterbranche)

Dieser Verkaufsleiter sucht das Gespräch mit dem Handelsvertreter, bemüht sich, dem Fehlverhalten auf den Grund zu gehen und sucht nach Ursachen, die nicht nur in der Person, sondern auch in der Situation liegen: In diesem Fall ist es das Versäumnis der Firma, den Handelsvertreter richtig zu schulen.

Zusammenfassung: Schon der Vergleich der von den Handelsvertretern und Verkaufsleitern berichteten unangenehmen Erlebnisse zeigt deren unterschiedliche Art und Weise, Konflikte wahrzunehmen: Handelsvertreter klagen besonders über gestrichene Provisionen, also den extrinsischen Aspekt der Arbeit. Die berichteten Konflikte tragen eher den Charakter von *Verteilungskonflikten*. Einige Handelsvertreter behaupten, keine unangenehmen Erlebnisse zu kennen. Dies könnte darauf hinweisen, daß sie dazu neigen, Konflikte zu verdrängen und Realitäten zu verleugnen. Bei den Verkaufsleitern streut die Palette der berichteten Erlebnisse stärker. Sie beziehen sich auf zwischenmenschliche Probleme oder aber auf Kündigungen. Es sind dies eher *Bewertungskonflikte*. Beide Parteien berichten aber auch von zwischenmenschlichem Fehlverhalten des Partners, wobei Handelsvertreter v.a. die Person des Verkaufsleiters im Auge haben und situative Aspekte meist nicht sehen.

Auch in der Art und Weise, Konflikte und damit streßbezogene Situationen zu verarbeiten, unterscheiden sich Handelsvertreter und Verkaufsleiter. Handelsvertreter neigen - wenn überhaupt - zu eher heftigen Gefühlsäußerungen und stellen sich durchweg als Personen dar, die Krisensituationen "im Griff" haben und "Herr der Lage" sind. Sie markieren also Stärke. Doch können solche "starken Sprüche" auch Indikator für Gefühle von Ohnmacht sein, denn in einer Machtbeziehung neigt der Schwächere zu emotionalen Überreaktionen, da er sich hilflos der Situation ausgeliefert glaubt. Verkaufsleiter äußern ihre Gefühle weniger drastisch. Das erlebte Fehlverhalten der Handelsvertreter bedrückt und enttäuscht sie eher.

Die Analyse der Handlungsvorschläge der Handelsvertreter zur künftigen Konfliktvermeidung zeigt, daß viele Handelsvertreter nur die Oberfläche der Konflikte berühren. Entweder schlagen ihre Bemühungen ins Gegenteil aus, d.h. der Konflikt wird verschärft oder aber es ertönt der Ruf nach rechtlichen Sicherheiten. Die Verkaufsleiter favorisieren drei verschiedene Bewältigungsstrategien: Sie versuchen ihre Macht durch Kontrollen zu verstärken, sie versinken in Resignation und wissen keine Lösungsmöglichkeiten oder sie suchen nach Möglichkeiten der Kooperation z.B. in der Form eines klärenden Gesprächs. Der letztgenannte Weg kann dabei als "Königsweg" der Konfliktlösung betrachtet werden. In einem Gespräch können unterschiedliche Wahrnehmungen und Interessen verdeutlicht und gemeinsam konsensfähige Alternativen erarbeitet werden!

### 2.3 Zur Kommunikation zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter

Geschäftsbeziehungen - und das gilt besonders im Dienstleistungsbereich - sind immer auch menschliche Beziehungen, d.h. die Art der Interaktion zwischen den Geschäftspart-

nen wirkt sich entscheidend auf den geschäftlichen Erfolg aus. Diese Erkenntnis setzt sich zunehmend auch im Marketing durch, wo das Thema "Beziehungsmanagement" einen immer höheren Stellenwert bekommt (Diller & Kusterer, 1988). Im Zentrum der Beziehung steht dabei die Kommunikation zwischen den Geschäftspartnern. Ist das Gespräch zwischen den Partner gestört, dann kann sich keine menschliche Beziehung entwickeln. Das Gespräch als *die* menschliche Kommunikationsform ist zentral für jegliches Zusammenleben und -arbeiten, was Bert Brecht so formuliert hat: "Wo das Gespräch verstummt, hört das Menschsein auf".

Nun ergibt sich allerdings ein Problem dadurch, daß wir alle uns gewissermaßen als "Experten" der Kommunikation empfinden - da wir täglich Gespräche führen, glauben wir auch, wir wüßten alles über das Reden. Gerade durch diese Selbst-Gewißheit können aber Probleme der Kommunikation auftreten. Vor allem aber strukturieren die geschäftlichen Bedingungen die Interpretationen der wechselseitigen Äußerungen, ohne daß dies den Beteiligten immer bewußt wäre. Die Grundlagen zur Analyse solcher Verzerrungen der Kommunikation lassen sich anhand eines einfachen Modells der Kommunikation darstellen, dem sogenannten TALK-Modell.

### 2.3.1 Das TALK-Modell der Kommunikation

An jeder menschlichen Äußerung kann man vier Aspekte unterscheiden, die sich anhand des Merkwortes TALK einprägen lassen (vgl. zum folgenden Neuberger, 1987):

- **T**atsachendarstellung, Information ("Es ist")
- **A**usdruck, Selbstoffenbarung, Selbstdarstellung ("Ich bin")
- **L**enkung, Beeinflussung, Appell ("Ich will", "Du sollst")
- **K**ontakt, Beziehung ("Du bist", "Wir sind").

*Tatsachendarstellung:* Bei einem Gespräch geht es vordergründig um die Übermittlung von Informationen, es sollen bestimmte Sachverhalte dargestellt und weitergegeben werden. Einfache Untersuchungen der Kommunikation beschränken sich auf diese Funktion und suchen daher nur zu ergründen, wie es zu Störungen der Informationsübermittlung kommt. Dabei werden aber persönlichkeits- und sozialpsychologische Einflüsse auf die Kommunikation weitgehend ausgeblendet. In psychologischen Untersuchungen werden daher vor allem die weiteren Aspekte kommunikativer Botschaften berücksichtigt:

*Ausdruck:* Aussagen verraten immer etwas über Wissen, Befindlichkeit oder Absichten dessen, der etwas sagt. Sie sind Ausdruck seiner Persönlichkeit ("Ich bin"). In jeder Begegnung wird auch beurteilt, dem anderen Menschen werden Gefühle, Beweggründe und Fä-

higkeiten zugeschrieben, die wir häufig gerade aus seinen Äußerungen schließen. Daher können z.B. neutral gemeinte Aussagen ganz andere als die gewollten Reaktionen auslösen, weil sie nach den Erfahrungen, Erwartungen und Befürchtungen des Empfängers interpretiert werden.

*Lenkung:* Aussagen haben häufig die Funktion, den Anderen zu einer bestimmten Handlung zu bewegen ("Du sollst"). Miteinander sprechen heißt immer auch "Aufforderung zum Tun". Gerade im Geschäftsleben kommt diesem Aspekt besondere Bedeutung zu - immer soll durch Reden auch Einfluß ausgeübt werden. Gewöhnlich wird dies als einseitige Beeinflussung angesehen - der Vorgesetzte will seine Mitarbeiter, der Verkaufsleiter seine Handelsvertreter zu einem bestimmten Verhalten bewegen. Tatsächlich läuft aber die Lenkung - in mehr oder weniger subtiler Weise - in beide Richtungen (von Rosenstiel & Einsiedler, 1987).

*Kontakt:* Kommunikation ist ein Geschehen zwischen zwei oder mehr Menschen, die soziale Situation ist von fundamentaler Bedeutung für das Verständnis eines Gesprächs. Mit Aussagen wird immer auch eine Definition der Beziehung, die zwischen den Gesprächspartnern besteht, mitgeliefert ("Wir sind").

Diese vier Aspekte von Aussagen sollen an einem alltäglichen Beispiel illustriert werden. Angenommen, eine Mutter sagt zu ihrem Kind: "Schon wieder hast Du Deinen nassen Mantel auf das weiße Sofa geworfen!" Auf der Ebene der Tatsachendarstellung handelt es sich hier um eine einfache Feststellung - das Kind hat scheinbar zum wiederholten Male seinen nassen Mantel auf das weiße Sofa geworfen. Auf der Ebene des Ausdrucks kann hier der Ärger der Mutter über dieses Verhalten gesehen werden. Es steckt aber auch ein Versuch der Lenkung in diesem Ausspruch - die Aufforderung, nie wieder den nassen Mantel auf das weiße Sofa zu werfen. Und schließlich sagt diese Äußerung viel über die Beziehung, den Kontakt zwischen Mutter und Kind aus - dieser Satz legt folgende Beziehungsdefinition nahe: "Du bist ein ungehöriges Kind. Daher ist unsere Beziehung gestört." Auf der Basis dieses Kommunikations-Modells wurde ein Test entwickelt, der im nächsten Abschnitt beschrieben wird.

### 2.3.2 Ein Instrument zur Erfassung der Kommunikations-Struktur

Zur Erfassung der grundlegenden Kommunikations-Struktur zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter wurde ein projektiver Test entwickelt. Die Entdeckung des "Projektions-Mechanismus", aus dem sich solche Tests herleiten, gelang der Psychoanalyse. Unter Projektion versteht man die Tendenz, eigene Motive und Wünsche, die sozial unerwünscht

sind, und die man sich deshalb selbst ungern eingesteht, anderen Menschen zuzuschreiben. Ein typischer Fall von Projektion liegt dann vor, wenn ein geiziger Mensch anderen Menschen Geiz unterstellt (Laplanche & Pontalis, 1972).

Mit projektiven Tests können Einstellungen erhoben werden, die dem offenen Gespräch nur schwer zugänglich sind, da sie - aufgrund geringer sozialer Erwünschtheit - selten eingestanden werden. In dem von uns entwickelten Test wurde dies über die "Doppelbödigkeit" von Kommunikation versucht. Gemeint ist damit der Unterschied zwischen dem, was man sagt und dem, was man denkt. Die Befragten werden in dem Test aufgefordert, einen Wortwechsel zwischen Verkaufsleiter und Handelsvertreter um die jeweiligen Gedanken der abgebildeten Figuren zu ergänzen. Der Mechanismus der Projektion tritt dabei auf, wenn man sich in die Gedankenwelt des Geschäftspartners versetzen soll. Hat man z.B. als Verkaufsleiter wenig Vertrauen zu seinem Handelsvertreter, dann entspricht es einem psychologischen Zwang, diesen Vertrauensmangel im anderen begründet zu sehen. Man wird also eigene Vorbehalte dem Geschäftspartner unterstellen, d.h. auf ihn projizieren.

Wir haben die Darstellung des comicähnlichen Ballontests gewählt (s. Anhang 2), bei dem die Figuren bewußt wenig ausdifferenziert sind, um eine Identifikation mit den dargestellten Figuren zu ermöglichen (vgl. dazu von Rosenstiel & Neumann, 1982). Dabei sagt der Verkaufsleiter zum Handelsvertreter: "Die Umsatzentwicklung ist ja nun besser geworden". Der Handelsvertreter antwortet: "Darüber freue ich mich". Die Befragten wurden im Laufe des Interviews aufgefordert, die Denkblasen der beiden Figuren auszufüllen, d.h. sie sollten angeben, was sich wohl die beiden Figuren während dieses Gesprächs denken.

Die Auswertung des Tests erfolgte anhand des TALK-Modells. Die (unterstellten) "Gedanken" der beiden Figuren wurden getrennt nach den Antworten der Handelsvertreter und der Verkaufsleiter jeweils einem der vier Aspekte der Kommunikation zugeordnet. Als T, d.h. als Tatsachendarstellung wurden solche Antworten verkodet, die sich nur auf den informativischen Inhalt bezogen. Eine typische Äußerung in dieser Kategorie lautete: "Die meinen beide das, was sie sagen". Der Kategorie A - Ausdruck der Person - wurden solche Antworten zugeordnet, die in den Äußerungen einen Ausdruck der eigenen Person erkannt haben. So meinte ein Verkaufsleiter: "Der Verkaufsleiter will damit sagen, die Umsatzentwicklung ist wegen seiner Arbeit besser geworden. Der Handelsvertreter glaubt dasselbe. Das ist ganz klar." Ein Handelsvertreter sagte über die Figur des Handelsvertreters: "Das heißt, ich freue mich, weil ich mehr Provision kriege". Ein anderer Handelsvertreter meinte zu der Aussage der Verkaufsleiter-Figur: "Aha. 'Nun' heißt, der war also bisher unzufrieden". (Das könnte die Folge - falschgehandhabter oder -verstandener - psy-

chologischer Schulungen sein, in denen "Rezepte" zur Deutung von Äußerungen vermittelt werden: Nicht jedes "nun" bedeutet Unzufriedenheit!)

Als Lenkung (L) wurden alle Äußerungen eingestuft, die hinter den Aussagen der Figuren Beeinflussungsversuche vermuteten. So meinte z.B. ein Verkaufsleiter zu der Äußerung der Handelsvertreter-Figur: "Der Handelsvertreter will doch bloß, daß er in Ruhe gelassen wird." Viele Handelsvertreter wiederum interpretierten die Aussage der Verkaufsleiter-Figur so: "Der will den Handelsvertreter motivieren". Schließlich wurden alle Äußerungen als K verkodet, die in den Gedanken der Figuren eine Definition der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter sahen. Typische Beispiele: Ein Verkaufsleiter sagte über die Äußerung der Verkaufsleiter-Figur - "Der will damit die gute Zusammenarbeit betonen". Ein Handelsvertreter meint zu der Äußerung der Handelsvertreter-Figur: "Das ist so, weil wir jetzt endlich miteinander und nicht gegeneinander arbeiten".

### 2.3.3 Die Kommunikationsstruktur

Tabelle 5 zeigt, wie sich die Deutungen der beiden Figuren auf die beiden Gruppen - Handelsvertreter und Verkaufsleiter - verteilen:

Beruf Denk- blase	Handelsvertreter				Verkaufsleiter			
	T	A	L	K	T	A	L	K
HV	4 %	40 %	0 %	<b>56 %</b>	14 %	<b>79 %</b>	0 %	7 %
VL	8 %	28 %	<b>60 %</b>	4 %	14 %	21 %	21 %	<b>42 %</b>

HV = Figur des Handelsvertreters im Test

VL = Figur des Verkaufsleiters im Test

T = Tatsachendarstellung

A = Ausdruck

L = Lenkung

K = Kontakt

Tab. 5: Deutungen der Ballontests von Handelsvertretern und Verkaufsleitern  
(Erklärung s. Text)

Zunächst zu den Interpretationen der Handelsvertreter: Die Aussagen des "Berufskollegen" wurden am häufigsten (56%) als Beziehungsdefinition (K) interpretiert, d.h. die Aussage "Darüber freue ich mich" bedeutet aus der Sicht der Handelsvertreter ein Angebot auf weitere gute Zusammenarbeit. Beachtenswert ist daneben nur noch die Interpretation im Sinne des Ausdrucks (A) der eigenen Gefühle. Immerhin 40% interpretierten diese Aussage als "Erleichterung darüber, daß der Verkaufsleiter nicht ungehalten ist" oder aber als "Zufriedenheit mit der eigenen Leistung". Keinerlei Bedeutung haben die Interpretationen im Sinne der Tatsachendarstellung (T) bzw. der Lenkung (L). Kein Handelsvertreter sieht in besagtem Ausspruch eine bloße Information oder den Versuch einer Beeinflussung.

Ganz anders interpretieren Handelsvertreter die Aussage der Verkaufsleiter-Figur: "Die Umsatzentwicklung ist ja nun besser geworden". 60% der Befragten sehen darin den Versuch der Lenkung (L), der Beeinflussung des Handelsvertreters, wobei vor allem immer wieder betont wurde, "der will noch mehr Leistung". Knapp halb so viele Deutungen gehen in Richtung "Ausdruck der eigenen Person" (28%), wobei hier in der Regel daraufhingewiesen wurde, "der glaubt, das sei allein sein Verdienst". Nur 8% sahen in der Äußerung der Verkaufsleiter-Figur eine bloße Tatsachendarstellung (T), gar nur 4% eine Beziehungsdefinition im Sinne eines "das ist die Folge unserer guten Zusammenarbeit".

Ganz anders interpretieren die Verkaufsleiter die Aussagen der beiden "Geschäftspartner". Der Handelsvertreter-Figur unterstellen 79% der Verkaufsleiter, ihre Aussage sei reine Selbstdarstellung (A). Die überwältigende Mehrheit meint dabei, "der will damit sagen, daß die Umsatzentwicklung nur aufgrund seiner Leistung besser wurde". Alle anderen Deutungen haben kaum Gewicht - nur 14% sehen darin eine reine Tatsachendarstellung (T), 7% eine Definition des Kontaktes (K) und kein einziger Verkaufsleiter kann darin den Versuch der Lenkung (L) erkennen - wenigstens in dieser Hinsicht besteht zwischen den beiden Gruppen Übereinstimmung.

Die Äußerung ihres "Kollegen" interpretieren die Verkaufsleiter nicht so eindeutig. Immerhin ergibt sich ein deutliches Plus für die Kontaktinterpretation (K) - 42% meinen, der Verkaufsleiter wolle damit die gute Zusammenarbeit mit dem Handelsvertreter unterstreichen. Jeweils 21% sehen darin den Versuch der Lenkung (L) - vor allem im Sinne der Motivierung des Handelsvertreters - bzw. den Ausdruck der eigenen Person (A), d.h. gewöhnlich, daß der Verkaufsleiter damit seine eigene Leistung betonen will. Mit 14% vernachlässigenswert gering ist der Anteil derer, die eine bloße Übermittlung von Informationen (T) darin erkennen. Die folgende Tabelle 6 stellt noch einmal vereinfacht das Hauptergebnis dar:

Beruf	Handelsvertreter	Verkaufsleiter
<b>Denkblase</b>		
Handelsvertreter	Kontakt	Ausdruck
Verkaufsleiter	Lenkung	Kontakt

Tab. 6: Die Kommunikationsstruktur zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter

Das wesentlich Ergebnis liegt darin, daß *beide* Gruppen - sowohl Handelsvertreter als auch Verkaufsleiter - jeweils ihrem "Kollegen" ein Kontakt-Angebot unterstellen, dem jeweiligen Geschäftspartner jedoch entweder Selbstdarstellung (Verkaufsleiter) oder den Versuch der Lenkung (Handelsvertreter). Im Sinne des Mechanismus der Projektion nimmt man also bei sich selber (sofern Identifikation mit der Figur unterstellt werden kann) "noble" Motive an, auf den Geschäftspartner projiziert man dagegen eher zweifelhafte Motive (Selbstdarstellung bzw. Lenkung).

Hier zeigt sich eine systematische Verzerrung der Kommunikationsstruktur zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter, die zur Belastung der Beziehung führen kann. Wichtig ist, festzuhalten, daß beide Partner "guten willens sind", d.h. mit ihren Aussagen dem Partner eigentlich signalisieren wollen, daß man eine gute Zusammenarbeit wünscht. Warum unterstellt man aber dem anderen nicht dasselbe Motiv? Hier wird wieder die Machtstruktur der Beziehung sichtbar: Der Handelsvertreter, der sich als "Abhängiger", als "Machtunterworfenen" erlebt, unterstellt dem "Mächtigen", daß er nur mehr Leistung aus ihm "herauspressen" will. Die Deutung, wonach der Verkaufsleiter ihn nur lenken will, spiegelt in geradezu idealtypischerweise die Befürchtungen des Dienstleisters wieder, daß sein Auftraggeber letztlich nur immer mehr Leistung will. Eine solche Einstellung verhindert aber auf Dauer gerade das, was einen "guten" Dienstleister auszeichnet - die Beziehungspflege.

Verkaufsleiter unterstellen demgegenüber ihrem Partner, seine Äußerung sei reine Selbstdarstellung, Ausdruck des Glaubens, er allein sei für den geschäftlichen Erfolg zuständig. Diese Deutung umfaßt - psychologisch gesehen - mehrere Aspekte. Zum einen drückt sich darin "versagte Anerkennung" aus. Möglicherweise haben viele Handelsvertreter Hemmungen, die Leistung des Verkaufsleiters und seinen Anteil am geschäftlichen Erfolg explizit anzuerkennen. Dahinter könnte der Glaube stehen, der Verkaufsleiter als derjenige, "der das Sagen in der Beziehung hat", habe keine Anerkennung nötig. Wie psychologische Untersuchungen aber bestätigen (Kossbiel, 1987), will *jeder* Mensch immer wieder für

seine Leistungen anerkannt werden. Daß auch Verkaufsleiter dieses Bedürfnis haben, zeigt sich an verschiedenen Stellen der qualitativen Interviews.

Hinter der Deutung steckt aber noch ein weiterer Aspekt. Wie die qualitativen Interviews belegen, stellen sich viele Handelsvertreter so dar, als ob sie im geschäftlichen Bereich "alles im Griff" hätten. Psychologisch ausgedrückt heißt das, sie neigen dazu, alle Erfolge internal zu attribuieren, d.h. der eigenen Person zuzuschreiben (Heckhausen, 1980). Möglicherweise handelt es sich hier um eine Kompensation, eine psychologische Reaktion auf die tatsächlich gegebene und immer wieder erfahrene Macht der Verkaufsleiter. Stellt sich nun der Handelsvertreter beim Verkaufsleiter so dar, als habe er immer alles "im Griff", dann wird verständlich, warum dieser das Gefühl entwickelt, *seine* Leistung würde nicht angemessen gewürdigt.

#### 2.4 Verbundenheit - mit wem?

Die Analyse des Macht-Aspekts der Beziehung, der unangenehmen Erlebnisse und der Kommunikation hat immer wieder ein Defizit in der Wahrnehmung menschlicher Probleme im Vergleich zur Betonung geschäftlicher Fragen aufgewiesen. Die emotional-menschliche Seite der Beziehung wurde nun speziell mit einer indirekt formulierten Frage nach dem Gefühl der Verbundenheit, das Handelsvertreter leitet, angesprochen: "Wem fühlen Sie sich eher verbunden: ihren Kunden, dem Verkaufsleiter oder dem Unternehmen, das Sie vertreten?"

Verbundenheit zielt auf das Gefühl der Verpflichtung, das im beruflichen Handeln wirksam wird (Stengel, 1987). Handelsvertreter finden sich hier in einer schwierigen Situation - sie müssen zwischen verschiedenen Interessen vermittelnd auftreten. Engagieren sie sich einseitig für den Kunden oder das Unternehmen, so führt das zwangsläufig zu Gefühlen der Benachteiligung auf der anderen Seite. Daher kommt dieser Frage zentrale Bedeutung für die konkrete Ausgestaltung der Beziehung zu.

Wem fühlen sich Handelsvertreter verbunden? Für die meisten Befragten steht eindeutig der Kunde an erster Stelle:

"Also normalerweise heißt das 51% für den Kunden und 49 % für das Unternehmen, und warum sollte man diese Priorität nehmen? Mit dem Kunden, der muß wissen, daß ich auf seiner Seite stehe, die Industrie hört das ungerne, wenn ich so eine Priorität mache, 51 und sie bloß 49, wenn ich sage umgekehrt, 51 fürs Unternehmen, 49 für den, dann kann ich sagen, im Grunde genommen kann ich als selbständiger Handels-

vertreter meine Firmen ja wechseln, aber meine Kundschaft kann ich nicht so austauschen. Für die bin ich da und die müssen einfach wissen, ich will ihnen Berater sein, ich will Verkäufer sein, ich will ihnen helfen, daß sie Umsatz machen und daß sie von meiner Tätigkeit Nutzen haben und Erfolg haben. Immer muß jemand auch sehen, daß dabei was rausspringt. Also ich schätze mich ein, mit 51% für den Kunden und mit 49% für das Unternehmen." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Extrem ist diese Einstellung im nächsten Zitat ausgedrückt:

"Kann ich ganz klar sagen. Der Kunde ist mein Kapital, da habe ich dran gearbeitet, da darf ich hinkommen. Der Kunde ist für mich absolut Nummer eins. Ich versuche aber, meinen Schatz, das sind meine Kunden, in irgendeiner Weise so darzustellen, daß ich auch den Unternehmer oder den Verkaufsleiter so ein kleines bißchen daran partizipieren lasse." (Handelsvertreter, Investitionsgüterbranche)

Der hier anklingende Stolz des Handelsvertreters auf seine eigene Leistung drückt sich im folgenden Zitat noch deutlicher aus. Die eigene Leistung schlägt sich in einer gelungenen Kundenbeziehung nieder, das vertretene Unternehmen kommt für ihn an dritter Stelle und zuletzt der Verkaufsleiter:

"Tja, das ist eine sehr schwierige Frage. Die kann ich gar nicht in der Form so beantworten. Also ... erst mal bin ich mir selbst verbunden, weil ich nämlich oder ich der Ansprechpartner bin und irgendwo die Vertrauensperson zu meinen Kunden und ich muß dazu sagen, ich kann heute durch meine Person, oder ich verkaufe meinen Namen, und da kommt also die Firma X und die Firma Y, und wenn eine gewisse Vertrauensbasis da ist zum Kunden hin von meiner Person, dann ergibt sich alles von selbst. Ich bin also, ich muß dazu sagen, für die Belange meiner Kunden da und versuche, die Belange meiner Kunden auf meine Firmen zu übertragen. Und dann kommen jetzt die Firmen und dann kommt der Verkaufsleiter. Denn der Verkaufsleiter ist praktisch nur wieder ein Werkzeug der Firmen. Also ich würde sagen, erst komme ich selbst, was also jetzt nicht überbewerten soll, aber erst mal meine Person, denn meine Person ist für mich der Ansprechpartner." (Handelsvertreter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Eine solche Zentrierung auf die eigene Person kann man wohl schlecht vor dem Verkaufsleiter verbergen - wenn dieser dann den Eindruck gewinnt, die Interessen des Unternehmens bleiben auf der Strecke, so muß sich der Handelsvertreter nicht wundern. Noch bedenklicher ist dabei, daß der Ansprechpartner im Unternehmen herablassend als "Werkzeug" angesehen wird. Eine solche Einschätzung schlägt sich in der direkten Interaktion

mit dem Verkaufsleiter nieder. Dieser ist dann geneigt, seine Macht über den Handelsvertreter auszuspielen.

Was glauben die Verkaufsleiter, wem sich ihre Handelsvertreter verbunden fühlen? Die folgende Frage zielt natürlich über die bloße Wahrnehmung hinaus auf ihre Wünsche ab: "Was glauben Sie, wem fühlen sich Handelsvertreter eher verbunden: dem Kunden des Handelsvertreters, Ihnen als Verkaufsleiter oder Ihrem Unternehmen?"

Es finden sich sehr unterschiedliche Antworten. Im Durchschnitt glauben die Verkaufsleiter weit weniger, als die Handelsvertreter sagen, daß der Kunde eine derart zentrale Rolle spielt. In ihrer Sicht steht eher die Firma im Vordergrund:

"Also ich glaube, daß der Handelsvertreter eher unserem Unternehmen verbunden ist, nicht dem Verkaufsleiter, da er ja nur ein mitbestimmendes Rädchen in der Maschinerie ist. Aber dem Unternehmen, das sie eben vertreten oder repräsentieren."  
(Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Kaum ein Verkaufsleiter glaubt, der Handelsvertreter fühle sich vor allem ihm verbunden. Darum klingt die folgende Aussage wie Wunschdenken:

"Da würde ich mal eine Reihenfolge machen, und da setze ich mich an die erste Stelle, die Firma an die zweite und den Kunden an die dritte." (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Sich selber an die erste Stelle setzen, das ist extrem. Ihre Wünsche bezüglich der Verbundenheit von Handelsvertretern bestehen für die meisten Verkaufsleiter in einer gleichgewichtigen Verteilung:

"Ich wünsche mir aber, daß das eigentlich so eine Drittelung ist. Sowohl zum Kunden hin, zum Verkaufsleiter und zum Unternehmen. Denn nur der Einklang oder die Symbiose daraus kann zum guten Handelsvertreter führen. Ich erwarte von meinem Handelsvertreter, daß er mich in bestimmten Situationen vertritt, so wie ich mir das vorstelle. Ich erwarte von meinem Handelsvertreter andersrum aber auch, daß er die Wünsche und Sorgen der Kundschaft vertritt." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

"Na ja, da muß also die gesunde Ausgewogenheit sein. Er muß der Advokat des Kunden sein, weil er ja was von dem haben will, er muß ja Kundenvorteil verkaufen, immer wieder, und er muß aber auch die Zwänge und Nöte des Unternehmens kennen.

Er muß beides sehen, das ist das gesunde Mittelmaß. Das ist nicht immer einfach, aber das ist zumindest die Projektion." (Verkaufsleiter, Investitionsgüterbranche)

Zusammenfassend läßt sich zur Verbundenheit des Handelsvertreters und der Wahrnehmung durch die Verkaufsleiter also eine deutliche Diskrepanz feststellen: Für den Handelsvertreter spielt der Verkaufsleiter eine kaum beachtete Rolle. An erster Stelle steht überdimensioniert der Kunde - *das Kapital* des Handelsvertreters. In den Äußerungen des Verkaufsleiters über den Handelsvertreter schlagen sich vielfach dagegen deren Wünsche nieder, wobei den Verkaufsleitern Ausgewogenheit vorschwebt: Die Handelsvertreter sollten sich zu etwa gleichen Teilen dem Kunden, dem Unternehmen und dem Verkaufsleiter verbunden fühlen. Das kann als deutlicher Hinweis verstanden werden, daß sie sich in der Beziehung durch den Handelsvertreter vernachlässigt fühlen.

### 3. Der Bruch der Beziehung

Die beiden - psychologisch gesehen - unterschiedlich strukturierten Akteure treten in die Beziehung ein, nehmen sie unterschiedlich wahr und erleben sie unterschiedlich. Es kommt zu Krisen, gelegentlich zum Bruch, *obwohl* man diesen in der Regel verhindern will. Diese Zusammenhänge sind zu klären. In der Regel müssen gravierende Ereignisse geschäftlicher oder persönlicher Art vorausgegangen sein, damit es von Seiten der Verkaufsleiter zu einer Aufkündigung der Geschäftsbeziehung mit dem Handelsvertreter kommt. Wir kommentieren hier diesen Fall, da die Kündigung durch den Handelsvertreter äußerst selten vorkommt. Auf diese Ausnahmen wird eingegangen.

Welche *Gründe* veranlassen nun Verkaufsleiter zum Bruch, zum Ende der Beziehung? Welche Gründe vermuten Handelsvertreter bei den Verkaufsleitern? Und welche Symptome, welche *Anzeichen*, daß etwas nicht stimmt, sehen beide Seiten im Vorfeld des Bruchs? Schließlich ist es in diesem Zusammenhang entscheidend, wie beide Seiten einer solchen kritischen Situation wie dem drohenden Ende der Beziehung gegenüberstehen. Sehen Handelsvertreter und Verkaufsleiter Möglichkeiten, einen solchen Bruch zu *verhindern*?

### 3.1 Die Sicht der Verkaufsleiter

Die Verkaufsleiter wurden mit folgender Frage um Auskunft über den Bruch der Beziehung gebeten:

"Kommt es vor, daß Sie die Beziehung mit einem Handelsvertreter beenden?"

- o "Warum?"
- o "Was sind erste Anzeichen, daß etwas nicht stimmt?"
- o "Wie verdichtet sich Ihr Verdacht?"
- o "Wie verhält sich der Handelsvertreter? (Wenn er die Kündigung befürchtet; bei der Kündigung)"

#### 3.1.1 Anzeichen für den Bruch der Beziehung

Anzeichen dafür, daß etwas nicht stimmt in dem Sinne, daß ein Handelsvertreter nicht mehr mit dem Unternehmen zusammenarbeiten will, wurden wegen der Seltenheit des Falls kaum wahrgenommen. Eines der wenigen Beispiele ist dafür umso aufschlußreicher:

"Sicher, das merkt man auf verschiedene Art und Weise. Man muß die Leute kennen, dann stellt man einen Unterschied im bisherigen Zusammenarbeiten und dem jetzigen, also wenn er aufhören will, fest.

FRAGE: Was ist das denn für ein Unterschied?

ANTWORT: Einmal, er setzt sich für die Firma nicht mehr so ein, das merkt man sofort, wenn einer voll für uns tätig ist, dann kann ich den am Samstag erreichen, dann tut er was, dann sag ich, du, da mußt du schnell hinfahren. Wenn er kein Interesse mehr zeigt, dann sagt er, ja, in 14 Tagen habe ich einen Termin frei, oder so was in der Richtung, also an seinem Einsatzwillen und seinem Einsatz, den er bringt. Und zum zweiten, wenn er mit Reklamationen kommt, dauernd, die wo man sagt, das hat doch der vorher beim Kunden ausgebügelt, das ist doch früher ganz locker gelaufen, da hat er halt einmal ein bißchen was gekriegt oder so, und dann hat der das draußen ausgebügelt, und dann kommen die Reklamationen. Oder wenn es dann kritischer wird, wenn dann nur mehr schriftlich verkehrt wird. Über Telefon, jetzt ist ruhig, jetzt ist Januar, das ist klar, aber im Sommer geht das pausenlos, und wenn ich Angebote oder irgendwelche Zugeständnisse mache, da brauch ich mir nur einen Notizzettel schreiben, bei mir in die Mappe rein, verstehen Sie mich, und wenn dann nur mehr die Abwicklung schriftlich erfolgt, dann ist für mich Alarmzeichen, dann weiß ich, da stimmt was nicht mit ihm. Das ist eine Gefühlssache, jeder ist anders. Wir haben Werksvertreter, die nur schriftlich mit uns verkehren und das Verhältnis besteht, das

will ich jetzt damit nicht generell sagen, aber üblicherweise macht man es mehr am Telefon ..." (Verkaufsleiter, Investitionsgüterbranche)

Dieser Verkaufsleiter nennt drei Veränderungen im Verhalten des Handelsvertreters, die er als Anzeichen für eine kommende Kündigung seitens des Handelsvertreters interpretiert: Erstens verringerter Einsatz zu außergewöhnlichen "Betriebszeiten", die er andererseits als ganz normal empfindet. Was ist aber, wenn der Handelsvertreter wirklich keinen Termin frei hat? Hier wird wieder deutlich, daß jeder Verkaufsleiter erwartet, *seine* Wünsche müßten mit erster Priorität behandelt werden. Zweitens: Weiterreichen von Kundenbeschwerden an den Verkaufsleiter. Dies interpretiert der Verkaufsleiter als verminderten Leistungswillen des Handelsvertreters, der ihm überdies mehr Arbeit "aufhalst". Und drittens: Reduktion der mündlichen zugunsten der schriftlichen Kommunikation zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter, was er für unüblich hält. Der Verkaufsleiter erblickt darin wohl den Versuch der Absicherung des Handelsvertreters durch schriftliche Fixierung. Er ist offensichtlich enttäuscht, daß seinem mündlichen Wort als Verkaufsleiter nicht mehr vertraut wird. Bei der Diagnose dieser Anzeichen für eine kommende Kündigung verläßt sich der Verkaufsleiter weitgehend auf sein Gefühl: Er glaubt, auch aus geringfügigen Verhaltensänderungen auf weitreichende geschäftliche Folgen schließen zu können. Solche Gefühlsdiagnosen müßten aber im Geschäftsleben zumindest in einem Gespräch validiert werden.

Wenn aus den Anzeichen, daß etwas nicht stimmt, ernste Konsequenzen bis hin zur Kündigung erwachsen und der Handelsvertreter damit konfrontiert wird, - wie verhält sich in diesem Fall der Handelsvertreter in den Augen des Verkaufsleiters? Ein Verkaufsleiter sieht das so:

"Ja, er wirkt natürlich dann als Verkäufer und verkauft dann alle möglichen Ansichten ... Das kann er dann doch dementieren meistens.

FRAGE: Wenn er jetzt seine Kündigung befürchtet von der Firma. Was sind Gründe, warum er angibt, daß er eben da nicht schuld daran ist, daß es so schlecht läuft?

ANTWORT: Die überdurchschnittliche Arbeitslosigkeit in seinem Gebiet. Das ist eigentlich das, was in der letzten Zeit häufig gesagt wird. Die Struktur in seinem Gebiet, daß vielleicht der Händler in seinem Gebiet ... also, daß es schwer ist und er deswegen ein Kollegegebiet ... vielleicht zuviel große Kunden hat und mehr Filialen hat. In dem anderen, sagen wir mal, findet man in jedem Ort jemand, den man besuchen kann. Da gibt es wieder sehr viele Filialen, wo es also schwieriger ist, einmal damit zu Rande zu kommen und dort zu verkaufen. Es gibt also sehr viele Möglichkeiten sich auszureden." (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Auch dieser Verkaufsleiter bestätigt wieder das negative Stereotyp vom Verkäufer, der "dann alle möglichen Ansichten" verkauft. Bei diesem widersprüchlichen Bild vom Verkäufer müssen natürlich alle vorgebrachten Gründe von vorneherein nur als Ausreden des Handelsvertreters wahrgenommen werden. Dabei handelt es sich hier um einen Verkaufsleiter, der sich in der nachfolgenden Frage, wie er eine mögliche Kündigung verhindern könne, zu sehr weitgehenden Hilfestellungen bereit erklärt. Damit werden noch einmal die auf den ersten Blick paradox anmutenden Erklärungen vieler Verkaufsleiter illustriert: Einerseits verlangen sie den Vollblutverkäufer, und wenn der Handelsvertreter sich *ihnen* gegenüber so verhält - statt nur dem Kunden gegenüber - paßt es dem Verkaufsleiter nicht. Handelsvertreter brauche daher hohe Ambiguitätstoleranz, d.h. sie müssen Situationen ertragen, in denen einander gleichzeitig widersprechende Anforderungen und Erwartungen an sie gestellt werden.

Kommt es nun zum "kritischen Ereignis" - der Handelsvertreter wird mit der Kündigung konfrontiert - scheinen Verkaufsleiter diese Situation auf zweierlei Weise wahrzunehmen. Die eine - eher seltene - Position neigt stärker dazu, den Handelsvertreter auch in einer solchen Situation als rein rational kalkulierendes Wesen zu betrachten:

"Ja, das kann ich nicht so genau beurteilen, ob die Angst haben, gekündigt zu werden, das hängt von ihrer Position ab. Haben sie einen guten Umsatz gehabt die letzten Jahre und haben sich nichts zu Schulden kommen lassen, das heißt, keine Konkurrenz verkauft oder so, was ja nicht üblich ist, dann brauchen sie ja keine Angst haben, daß sie gekündigt werden, warum sollten sie. Fällt einer im Umsatz brutal runter, arbeitet nur für andere Firmen, tut für uns nichts, dann muß er damit rechnen, dann braucht er keine Angst haben, aber damit rechnet er, daß wir nicht damit einverstanden sind. Angst hat da sicher keiner." (Verkaufsleiter, Investitionsgüterbranche)

Der Handelsvertreter braucht also keine Angst vor Kündigung zu haben, da es angeblich nur an ihm liegt, ob ihm gekündigt wird. Diese Position entspricht wieder der schon dargestellten Gleichung "Umsatzverschlechterung = Schuld des Handelsvertreters". Hier noch akzentuiert, daß alles vom Handelsvertreter auch so gewollt ist. Allerdings fehlt es bei diesem Verkaufsleiter nicht an Bereitschaft zur Vermeidung einer Kündigung. Die andere Position gibt sich sensibler:

"Meistens traurig, meistens sehr traurig. Das ist so meine Erfahrung. Er glaubt das einfach nicht, obwohl wir ihm mehrmals gesagt haben: Du kannst nicht nur durch dein reines Verkaufen dein Geld verdienen, sondern nur durch ein Servicepaket. Das glaubt er ihnen in der ersten Linie gar nicht, aber hinterher ist er dann ganz traurig

und sagt: Mein Gott noch mal, und sieht es in der Regel ein." (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Auch wenn man der Äußerung glaubt, daß der Handelsvertreter mehrmals auf die Notwendigkeit qualitativer Dienstleistungen hingewiesen wurde, so bleibt doch die Frage, ob die dazu nötigen Hilfen gegeben wurden.

Zusammenfassung: Anzeichen für eine bevorstehende Kündigung durch den Handelsvertreter werden nur von wenigen Verkaufsleitern genannt, da dieser Fall sehr viel seltener als der umgekehrte vorkommt. Anzeichen, daß etwas nicht stimmt, woraus die *Verkaufsleiter* Konsequenzen wie Ermahnung bzw. Kündigung ziehen, sehen *sie* vor allem in Umsatzrückgängen und massiven Mängeln der qualitativen Dienstleistungsaufgaben des Handelsvertreters. Die Reaktion der Verkaufsleiter vermittelt sich durch zwei bereits bekannte psychologische Mechanismen: externale Attribuierung, d.h. es muß am Handelsvertreter liegen, und das negative Stereotyp vom Verkäufer, d.h. die Erklärungen des Handelsvertreters werden vom Verkaufsleiter als typisches "Verkäufer"-Verhalten abgewertet - man kann ihnen keinen Glauben schenken.

### 3.1.2 Gründe für den Bruch der Beziehung

Die Mehrheit der befragten Verkaufsleiter bejahte die Frage "Kommt es vor, daß Sie die Beziehung mit einem Handelsvertreter beenden?". Immerhin gab es eine kleine Minderheit, die darauf verweisen konnte, daß sie bzw. ihr Unternehmen noch nie einem Handelsvertreter gekündigt haben. Die genannten Gründe lassen sich in mehrere Gruppen einteilen: Erstens - und zwar mehrheitlich genannt - Unzufriedenheit mit der Umsatzentwicklung, wobei aber praktisch immer betont wird, daß es sich hierbei um nachhaltige und längerfristige Verfehlungen (von mindestens etwa einem Jahr) handeln muß. Zweitens - wenn auch seltener genannt - Mängel in der Arbeitsqualität des Handelsvertreters, z.B. Nichterfüllen von Serviceleistungen, auch bei gleichzeitig an sich zufriedenstellender Umsatzentwicklung. Also Mängel in Dienstleistungen, die neben dem reinen Verkauf erwartet werden. Ein Beispiel:

"Ein Grund ist zum Beispiel, wenn wir sehr langfristig, also über ein, zwei Jahre hinweg, mit der Arbeit des Handelsvertreters nicht zufrieden sind, wenn wir wissen, daß in diesem Gebiet wesentlich mehr zu machen wäre, wenn wir vor allem auch mit seiner qualitativen Arbeit, die ja an bestimmten Vorgaben hängt unsererseits, unzufrieden sind. Wenn wir das Gefühl haben, da passiert nichts und der Handelsvertreter kümmert sich auch nicht darum, er kümmert sich nur um Mengen, um sein Einkom-

men, aber nicht um Breiten- und Basisarbeit, dann kann das ... auch Grund für eine Kündigung sein." (Verkaufsleiter, Investitionsgüterbranche)

Bemerkenswert, daß gute Umsatzleistungen des Handelsvertreters vor dem Hintergrund qualitativer Dienstleistungsmängel als rein egoistisches Ziel des Handelsvertreters empfunden werden, das dieser gegen die Interessen des Verkaufsleiters und Unternehmens verfolgt. Auch diese Aussage deutet wieder darauf hin, daß die Dienstleistungsfunktion für den Handelsvertreter immer wichtiger wird, auch in den Augen der Verkaufsleiter. Kommen Handelsvertreter diesen Erwartungen nicht nach, so kann das Grund für Vertragskündigung sein.

Drittens - und mit etwas größerer Häufigkeit als die zweite Gruppe von Gründen genannt - Fehler bzw. Mängel im persönlichen Verhalten des Handelsvertreters, wie z.B. Nichteinhalten von Versprechungen gegenüber Kunden bzw. dem Verkaufsleiter, Unterlaufen der vereinbarten Konditionspolitik und schließlich - in ganz wenigen Ausnahmefällen - Unregelmäßigkeiten bzw. Unredlichkeit. Dabei bekommen Verhaltensmängel, die durch Kunden selber moniert werden, ein besonderes Gewicht. Klagen über Alkoholprobleme werden selten geäußert. Möglicherweise verdanken sie sich auch bloß dem Stereotyp vom Handelsvertreter, das Arthur Miller in seinem Drama "Tod eines Handlungsreisenden" geradezu klassisch dargestellt hat.

Die vierte Gruppe von Gründen umfaßt - mit einer geringen Zahl von Nennungen - übergeordnete Aspekte der Unternehmenspolitik, die jenseits von Leistung, Person und Verhalten des Handelsvertreters liegen; z.B. allgemeine Umstellung der Vertriebsorganisation auf angestellte Reisende (wofür hauptsächlich Kosten- und Kontrollgründe angeführt werden) oder Rückzug des Unternehmens aus einem bestimmten Markt oder Marktsegment.

Interessant ist, wie sich Verkaufsleiter die erste Gruppe von Kündigungsgründen erklären. Für den größten Teil der Befragten liegt die Verantwortlichkeit für die Umsatzentwicklung zunächst einmal ausschließlich beim Handelsvertreter. Dies verhält sich komplementär zu den Handelsvertretern, die positive Umsatzzahlen in der Regel ausschließlich sich selbst zuschreiben. Der Umsatz wird manchmal geradezu identisch gesetzt mit der "Leistung" des Handelsvertreters. Dabei wird unterstellt, daß von Seiten des Unternehmens, des Verkaufsleiters, des Produkts etc. alle Erfolgsbedingungen gegeben sind, so daß ein Mißerfolg nur mehr allein am Handelsvertreter liegen kann.

Viele Verkaufsleiter schließen aber aus Umsatzzahlen nicht sofort auf die Leistung des Handelsvertreters, sondern versuchen gemeinsam die Gründe zu analysieren, die eben auch woanders liegen können:

"... schlechte Umsatzzahlen ... Aber selbst dann sind das ja nur Fakten, dann kommen Gespräche darüber, woran liegt es, was ist zu tun. Das muß ja nicht der Handelsvertreter sein, das kann ja der Markt sein oder das Produkt sein. Es wäre vermessen, das auf den Handelsvertreter zu schieben. Dann kommen Gespräche, das muß analysiert werden und dann muß man eben schauen, daß man gemeinsam aus dieser Sache rauskommt. Ich sage noch einmal, wir sind in der glücklichen Lage, mit Vertretern zusammenzuarbeiten, die eben am Markt sehr gut eingeführt sind, beliebt sind und die auch schon sehr lange mit uns zusammenarbeiten. Da stellen sich solche Dinge eigentlich weniger." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Die meisten Verkaufsleiter wissen es - durchaus im Sinne dieses Beispiels - besser, auch wenn sie vorher einseitig die Schuld auf den Handelsvertreter geschoben haben. Kommt nämlich in einem Kontext, in dem sie sich frei von einem das eigene Selbstbild bedrohenden Erwartungsdruck fühlen, die Rede auf die vielfältigen Bedingungen des Erfolgs eines Handelsvertreters, so legen sie manchmal geradezu mitfühlende Bekenntnisse ab:

"Wobei man also der Gerechtigkeit halber sagen muß, der Handelsvertreter in der Mode, das ist schon ein bedauernswerter Mensch. Der fängt zweimal im Jahr mit Null Umsatz an. Es gibt keinen Bezug auf diesen Umsatz. Sie können nicht sagen zum Kunden, Du hast in der letzten Saison bei mir 300 Stück gekauft, kaufe wieder 300 Stück. Er fängt wieder an bei Null." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Dies äußert ein Verkaufsleiter, der im Zusammenhang mit der Frage nach den Anzeichen, daß etwas nicht stimmt, schlechte Umsatzzahlen noch *ausschließlich* dem Handelsvertreter zugeschrieben hat. Bei genauerer Überlegung hält er den Handelsvertreter für "bedauernswert", d.h. der Verkaufsleiter kann sich in dessen Situation einfühlen. Eine andere Variante besteht darin, den Mißerfolg sich selbst zuzuschreiben; nämlich als Verkaufsleiter zu wenig kontrolliert bzw. geführt zu haben:

"Die Überwachung des Handelsvertreters also hatten wir auch noch gar nicht so. Da hat der Mann natürlich über einen längeren Zeitraum auch viel unternehmen können, was nicht in unserem Sinne war, oder auch nichts unternommen, was auch nicht in unserem Sinne war." (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

In Ausnahmefällen führt eine solche Sichtweise zu extremem Machtbewußtsein, das das Verhalten des Handelsvertreters quasi ausschließlich als das Produkt des Verkaufsleiters sieht:

"Das ist natürlich eine Frage der Führung, welchen Erfolg er (der Handelsvertreter, d.V.) hat. Wenn Sie über Jahre hinweg vernünftig geführt und Druck ausgeübt haben, Druck meine ich jetzt wirklich nicht negativ." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Zusammenfassend ergibt sich folgendes Bild: Die von den Verkaufsleitern genannten Gründe für einen Bruch konzentrieren sich - komplementär zu den genannten Anzeichen - auf Umsatz und qualitative Dienstleistungen des Handelsvertreters wie Basisarbeit, Kundenpflege etc., also die Bedingungen künftigen Verkaufserfolges. Berufliches Selbstverständnis als Dienstleister wird für Handelsvertreter immer wichtiger. Persönliches Fehlverhalten eines Handelsvertreters spielt praktisch keine Rolle. Dieses Faktum erscheint insofern bedeutsam, als es das insgesamt positive Bild der Verkaufsleiter vom Handelsvertreter indirekt bestätigt, und zugleich belegt, daß das schlechte Bild des Handelsvertreters in der Öffentlichkeit offensichtlich unbegründet ist.

Kündigungen, die aus übergeordneten Gesichtspunkten der Unternehmenspolitik erfolgen - weil z.B. der Außendienst ganz auf angestellte Reisende umgestellt wird -, sind eher selten. Gerade solche Fälle aber scheinen die Wahrnehmung und Empfindung vieler Handelsvertreter nachhaltig und überdimensioniert zu bestimmen. Dieses ihr Gefühl, hilfloses und unschuldiges Opfer zu sein, hat hier eine tatsächliche Basis.

### 3.2 Die Sicht der Handelsvertreter

#### 3.2.1 Welche Anzeichen sehen die Handelsvertreter?

Wie und wann sehen die Handelsvertreter Anzeichen dafür, daß etwas nicht stimmt in der Beziehung mit dem vertretenen Unternehmen bzw. dem Verkaufsleiter, oder gar Anzeichen, daß ihnen die Kündigung droht? Nach vermuteten Gründen wurden hier die Handelsvertreter nicht ausdrücklich gefragt, da - so die Erfahrung - diese spontan ausgesprochen werden. Der Wortlaut der Frage an die Handelsvertreter:

"Gibt es irgendwelche Anzeichen, die darauf hinweisen, daß ein Unternehmen bzw. Verkaufsleiter nicht mehr mit Ihnen zusammenarbeiten will?"

Anzeichen im Vorfeld, in denen Handelsvertreter einen Hinweis darauf sehen, daß etwas nicht stimmt, werden verschiedene genannt. Einige Antworten beziehen sich auf das reine Geschäftsgebaren, d.h. der Verkaufsleiter bzw. das Unternehmen begeht nach Meinung des Handelsvertreters Rechtsbrüche, denen sich der Handelsvertreter gleichzeitig ohnmächtig ausgeliefert sieht:

"Nicht gerade unhöflich oder Unfreundlichkeit, aber Nichteinhaltung von Verträgen, von Vertragspunkten. Bruch von Vertragspunkten, rücksichtslos, wo die ganze Macht ausgespielt wird. Wo man sagt, o.k., das macht uns 100.000 DM Umsatzverlust unter Umständen, aber uns ist das egal, das halten wir aus. Wir sind groß genug. Der Handelsvertreter hält's nicht aus." (Handelsvertreter, Investitionsgüterbranche)

Umstrukturierungen in der Geschäftspolitik, die dem Handelsvertreter Einbußen bringen, sieht er als Maßnahmen, um ihn "abzuschießen", selbst wenn seiner Überzeugung nach das Unternehmen dabei "draufzahlt": Die überlegenen Finanzen des Unternehmens werden als Mittel des Verkaufsleiters in einem Machtkampf gegen den Handelsvertreter erlebt. Aber auch Kleinlichkeit wird als Anzeichen registriert:

"Ja, ja. Ganz eindeutig. Durch einen neuen Verkaufsleiter. Und dann Unnachgiebigkeit in Dingen, wo vorher überhaupt nicht drüber gesprochen wurde, Kleinlichkeit. Also, wo man richtig merkt, da werden jetzt Nadelstiche gesetzt." (Handelsvertreter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Dahinter wird meist ein bestimmtes strategisches Zwischenspiel des Verkaufsleiters vermutet:

"Nicht mehr will. Die gibt es mit Sicherheit, da gibt es dann permanent Sticheleien. ... Da wird also dann an den kleinsten Dingen rumgestichelt und ständig immer wieder versucht, dem Handelsvertreter irgendwelche Versäumnisse nachzuweisen." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Mit Sticheleien sucht man den Handelsvertreter ins Unrecht zu setzen - so erlebt es zumindest der Befragte. In diesem Zusammenhang tauchen indirekt auch höhere Umsatzziele bzw. Anforderungen an die qualitative Arbeit auf: Nicht als Ziele für sich, sondern als Mittel, den Handelsvertreter durch praktisch unerfüllbare Leistungsanforderungen als Versager hinstellen zu können:

"Sicher, sicher. Man versucht sie, das ist das vorbereitende Spiel, in vielen Dingen ins Unrecht zu setzen. Man kritisiert zum Beispiel die zeitliche Besuchsfolge von unbedeutenden Kunden. Ich meine, sicher ist jeder Kunde wichtig. Jeder Umsatz ist wichtig. Aber wenn ein Kunde über einen gewissen Jahresumsatz aufgrund seiner Bedeutung, aufgrund der Marktlage, aufgrund des Sortimentes nicht erzielen kann, dann ist es nicht richtig zu erklären, Sie müssen öfters hingehen, nach Möglichkeit jeden Montag früh, wie mir das in einem konkreten Fall eine Firma gesagt hat, und bevor der Mann auf Tour geht, müssen sie ihn motivieren. Wir haben doch alle drei Wochen

neue Aktionen, und da müssen Sie, die erwarten dann praktisch, daß dieser Mann als Angestellter für die eine Firma nur noch die Produkte dieser einen Firma verkauft. ... aber das ist nicht praktikabel, weil das einfach auch vom Umsatz her, vom Ertrag her nicht gedeckt ist. Sondern er kann nur innerhalb einer Tour besucht werden. Die fangen ja an, das ist das alte Spiel. Sie müssen ja einen Mitarbeiter haben, Sie schaffen das ja gar nicht. Ja, wo sollen Sie denn früher hin! Was meinen Sie, wenn Sie da öfters hinkommen würden." (Handelsvertreter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Praktisch alle Aspekte des persönlichen und geschäftlichen Verhaltens des Verkaufsleiters (vom Telefonanruf bis hin zu Umsatzzielen) können vom Handelsvertreter als Mittel des Verkaufsleiters im Kampf gegen ihn gesehen werden. Unabhängig davon, welche Gründe im Einzelfall wirklich vorliegen, ist es nicht auszuschließen, daß Veränderungen in der Atmosphäre, im persönlichen Umgang oder auch in den Umsatzzielen als Mittel bewertet werden, um den Handelsvertreter ins Unrecht zu setzen und so den Boden für weitere Schritte (bis hin zur Kündigung) zu bereiten. Aber daß dies ausschließlich so ist, scheint eine Besonderheit der Wahrnehmung des Handelsvertreters: Er sieht sich häufiger in der Rolle des ohnmächtigen Opfers.

Noch deutlicher wird dies, wenn nach Anzeichen einer bevorstehenden Kündigung gefragt wird. Einige sehen in verschärften Anforderungen (z.B. auf dem Gebiet der qualitativen Arbeit wie etwa dem Berichtswesen) den Versuch des Verkaufsleiters, den Handelsvertreter stärker zu kontrollieren:

"Ja, Anzeichen dazu sind also schon mal die, wenn sie so plötzlich anfangen, Forderungen zu stellen, die also über die Handelsvertreterstätigkeit hinausgehen oder gegen die sich der Handelsvertreter wehrt, daß sie ihm ständig im Berichtswesen immer mehr Forderungen stellen, also den Handelsvertreter sozusagen besser in den Griff kriegen wollen. Daß sie also lückenlose Berichte wollen, sie wollen lückenlose Informationen, die eigentlich furchtbar dünn sind in Wirklichkeit, sondern ich bin der Meinung, man sollte sich also mehr auf das Wesentliche beschränken und wirklich Informationen, die beiden nützen und vor allen Dingen dem Betrieb nützen, der Produktion nützen, der Entwicklung nützen usw., daß die, da sind wir aufgefordert und da wird auch meines Erachtens noch zu wenig getan, aber eben dieses Sinnlose - Frau Huber war krank, war nicht da usw." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Verschärfte Anforderungen können einem Handelsvertreter zweifellos das Leben schwerer machen. Verschärfte Anforderungen, in denen er keinen geschäftlichen Sinn sehen kann, haben dann - in der Sicht des Handelsvertreters - den Sinn, ihm das Leben schwer zu machen: Sie werden als "Nadelstiche" erlebt, als Kampfmittel des Verkaufsleiters in einem

Machtkampf gegen den Handelsvertreter, in dem letzterer sich als ohnmächtiges Opfer fühlt. Auch hier kann wieder ein kommunikatives Defizit vermutet werden. In einer partnerschaftlichen Geschäftsbeziehung sollte es eine Selbstverständlichkeit sein, daß Anforderungen, wie z.B. ein detailliertes Berichtswesen, sachlich begründet werden. Dies ist umso wichtiger, wenn einer der "Partner" aufgrund seiner geschäftlichen Situation zu Mißtrauen neigt.

Sofern sich Verkaufsleiter tatsächlich solcher Mittel bedienen, so sind sie Ausdruck nicht allein ihrer Macht, sondern gerade auch ihrer Abhängigkeit. Während der Vertragsdauer hat der Handelsvertreter eine so starke Position, angefangen von seiner Rechtsposition bis hin zu seinem Vertrauensverhältnis zum Kunden, weshalb die Verkaufsleiter auch keine anderen Mittel sehen - vom Bruch einmal abgesehen. Und überdies belegen ja die Äußerungen der Mehrheit der Verkaufsleiter, daß sie ein anderes Verhältnis zum Handelsvertreter wahrnehmen und wünschen.

### 3.2.2 Welche Gründe sehen die Handelsvertreter?

Wenn sich viele der befragten Handelsvertreter als ohnmächtiges Opfer von "Nadelstichen" der Verkaufsleiter sehen, welchen Grund können solche "Schikanen" in ihren Augen haben?

"... aber das sind so Anzeichen, wenn neue Leute kommen, daß die plötzlich diese sinnlosen Dinge verlangen, und dann weiß man schon, daß der eigentlich keine Einstellung zum Handelsvertreter hat, sondern zum typischen Reisenden. Der eben viel Unterlagen bringt, bla bla bringt, damit er gegenüber der Geschäftsleitung sagt, ich habe die ausgesaugt, ich habe alles gefordert." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Hier vermutet der Handelsvertreter ein spezielles Motiv beim Verkaufsleiter: In erster Linie hat dieser gar nichts gegen den Handelsvertreter; um seine eigene Abhängigkeit von der Geschäftsleitung zu überspielen und sich bei hierarchisch höher stehenden in gutes Licht zu rücken, spielt der Verkaufsleiter seine Macht über den Handelsvertreter aus. Und wieder erlebt sich der Handelsvertreter als Opfer! Die häufigste Sichtweise neigt noch stärker zur Personalisierung.

"Für mich momentan eigentlich nicht, wobei irgendwelche Anzeichen immer vorhanden sind. Das heißt, das merkt man meistens immer schon bei Besprechungen, Behandlungsarten. Man kriegt das so ein bißchen mit, weil man schon ... wenn man

zum Teil weiß, wenn man Kollegen loswerden wollte. Das kriegt man schon irgendwo mit ... das sind ja Kollegen, die sich nichts zu Schulden kommen lassen ... Man merkt das in der Atmosphäre irgendwo. Dinge, die bei drei, vier Kollegen übersehen worden wären, kriegt der fünfte Kollege irgendwo gesteckt." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Obwohl keine *konkreten* Anzeichen vorhanden sind, sind *immer* irgendwelche Anzeichen vorhanden. Von diesem generellen Mißtrauen aus kann ein Handelsvertreter es nur mehr als persönliche Willkür des Verkaufsleiters gegen eine andere Person sehen, wenn angeblich Kollegen, "die sich nichts zu Schulden kommen lassen", - also in Leistung und Verhalten keinen Anlaß zur Unzufriedenheit geben - 'abgeschossen' werden sollen. Zumal, wenn solche Praktiken des Verkaufsleiters das Unternehmen sogar schädigen und die Geschäftsleitung dennoch zu diesem Verkaufsleiter hält:

"Seitdem der da ist. Die Mitarbeiter im Hause leiden aber auch darunter. Es ist also eine miserable Stimmung im Hause durch den neuen Verkaufsleiter. Die Geschäftsleitung sieht das anders, das ist klar, sonst wäre er ja nicht mehr da, und der Umsatz ist rückläufig." (Handelsvertreter, Investitionsgüterbranche)

Zusammenfassend lassen sich die Antworten der Handelsvertreter so interpretieren: Grundlegend ist die bereits mehrfach deutlich gewordene einseitige, externale Attribuierung - am Mißerfolg ist man selber auf keinen Fall schuldig; für eine Kündigung hat man selber auf keinen Fall Anlaß gegeben, weder in der geschäftlichen Leistung, noch im Verhalten. Gründe und Verantwortung liegen ganz bei der anderen Seite. Dieses Wahrnehmungsmuster führt hier zu einer einmaligen Berufsgruppensolidarität: Auch die Kollegen geben in der Regel keinen Anlaß zur Kündigung, wobei in anderen Bereichen der Interviews durchaus äußerst kritische Töne gegen Kollegen angeschlagen werden.

Daraus ergibt sich im Extremfall ein - so nur für diesen Fragebereich auftretendes - spezifisches Bild des Verkaufsleiters: Dem Verkaufsleiter geht es in erster Linie gar nicht um den Geschäftserfolg. Geschäftliche Rückschläge werden sogar von ihnen in Kauf genommen, wenn sie damit nur ihr eigentliches Ziel, den Handelsvertreter unter Druck zu setzen, verfolgen können. Das Bild vom Handelsvertreter erscheint dazu komplementär: Er sieht sich als unschuldig und wehrloses Opfer, das so natürlich möglichst auf der Hut sein muß. Allgemeines Mißtrauen prägt in dieser Frage die Beziehung.

Hinter dem zu einem generalisierten Mißtrauen führenden Mechanismus der einseitig-externalen Attribuierung steht die Identitätsproblematik: Eigene Fehler und Mißerfolge

darf man um der Erhaltung des positiven Selbstbilds willen nicht vor sich selber zugeben. Von daher projiziert man alles Negative auf den anderen.

Vergleicht man beide Gruppen miteinander, ergibt sich folgendes Bild: External attribuieren auf dem Problemfeld brüchig gewordener Beziehungen sowohl die Verkaufsleiter als auch die Handelsvertreter. Die Verkaufsleiter sehen in der Regel mehrere Anzeichen, daß "etwas" nicht stimmt:

- o in erster Linie ist es Nichterfüllung der - von ihnen vorgegebenen - Umsatzziele,
- o dann Unzufriedenheit mit der qualitativen Arbeit, d.h. Handelsvertreter betreiben zuwenig umfassende Dienstleistung,
- o in seltenen Fällen schwere Verhaltensmängel beim Handelsvertreter,
- o in einigen Fällen eine Änderung der übergeordneten Vertriebspolitik.

Indirekt kommt zum Vorschein, daß sie den Erfolg eines Handelsvertreters *auch* sich selbst zuschreiben und dafür auch Anerkennung durch den Handelsvertreter erwarten. In einigen Extremfällen schreiben sich die Verkaufsleiter den Mißerfolg des Handelsvertreters ausschließlich selber zu. Hinter beiden Varianten der Attribuierung wird das Bewußtsein ihrer Macht deutlich. Deren subjektiv willkürliche Ausübung wird in keiner Antwort eines Verkaufsleiters thematisiert. "Nadelstiche" sind vielmehr auch Ausdruck der Abhängigkeit vom Handelsvertreter.

### 3.3 Kann man den Bruch der Beziehung verhindern?

#### 3.3.1 Die Sicht der Handelsvertreter

Sehen die Handelsvertreter irgendwelche Möglichkeiten zu verhindern, daß ein Unternehmen bzw. Verkaufsleiter die Geschäftsbeziehung abbricht? Knapp die Hälfte der Antworten auf die entsprechende Frage zeigt, daß Handelsvertreter keine Möglichkeit dazu sehen. Repräsentativ ist folgende Äußerung:

"So etwas merkt man eigentlich schon immer im Vorfeld, und dann ist eigentlich in der Regel nichts mehr zu machen." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Im Zusammenhang mit dem Gefühl, der Willkür des Verkaufsleiters ohnmächtig ausgeliefert zu sein, erscheint das psychologisch konsequent: Wer external attribuiert, d.h. sich der Situation ausgeliefert fühlt, der erkennt für sich keine Möglichkeit, den Bruch der Beziehung zu verhindern. Ein Viertel der Befragten sieht dagegen im Verkaufserfolg, also in der Erfüllung der Umsatzziele das Mittel, das der *Handelsvertreter* in der Hand hat.

Dahinter steckt die Überzeugung, daß man das *Verhältnis* zum Verkaufsleiter durchaus positiv beeinflussen kann. Einige wenige Handelsvertreter thematisieren bei ihrer geschäftlichen Leistung auch die Qualität der Arbeit, z.B. als Dienstleistung und Teil des Marketing-Mix:

"Ideen zu verkaufen, Dienstleistung zu verwirklichen, und das habe ich vorhin gesagt, Dienstleistung immer mehr..." (Handelsvertreter, Investitionsgüterbranche)

Wer den Beruf des Handelsvertreters als Dienstleistung versteht, zeigt durchweg auch einen bedeutend geringeren Grad an generellem Mißtrauen gegenüber dem Verkaufsleiter:

"Erfolg zu haben, ganz einfach. So wie der Mensch, Vertreter, bei der Fabrik, bei der Firma, beim Verkaufsleiter, bei den Mitarbeitern, gesehen wird, so verkörpert er sich und so steht er praktisch als Image in der Fabrik. Und wenn das positiv ist, dann muß man seine Linie ganz klar gehen. Wenn diese Linie so klar ist, wo sich die Firma daran orientieren kann, ist sie schon sehr gut, und daraus wird mit Sicherheit ein Vertrauensverhältnis entstehen, und ich kämpfe in meiner Arbeit nach wie vor darum, daß ich menschliche Kontakte immer zu einem hohen Prozentsatz im Spiel habe. Es motiviert und glaube ich, bringt auch den größeren Erfolg." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Die geschäftliche Leistung für das Unternehmen hilft - so sieht es dieser Handelsvertreter - dem Verkaufsleiter, dem Handelsvertreter zu vertrauen. Und der Handelsvertreter weiß, daß es auf diese Seite der Beziehung sehr ankommt, nämlich als Mittel zum Erfolg. Eine andere Variante der positiven Einflußnahme auf den Verkaufsleiter sehen manche Handelsvertreter in einem positiven Verhältnis zum Kunden, der seinerseits darüber dem Verkaufsleiter Feedback gibt.

"Ich erwähnte schon, daß sind meine wichtigsten Kunden oder meine Kunden, und daß ich wie ein Seismograph die Stimmung dort verfolge, ist klar." (Handelsvertreter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

In dieser Antwort schwingt noch eine gehörige Portion Mißtrauen mit. Der Handelsvertreter sieht sich nicht als aktiv Handelnder, der den Kunden selber beeinflussen kann, sondern als "Seismograph" der Kundenstimmung; diese wirkt wiederum entscheidend auf den Verkaufsleiter ein - nach Meinung des Handelsvertreters jedenfalls. Andere sehen

genau den Weg, das Verhältnis zum Kunden selber positiv gestalten zu können und so indirekt den Verkaufsleiter zu beeinflussen:

"Was kann ich tun? Einmal natürlich zu den Kunden, an die ich verkaufe, ein so gutes Verhältnis aufbauen, daß die davon auch sprechen, wenn sie mit dem Verkaufsleiter zusammen sind." (Handelsvertreter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Eine Reihe von Handelsvertretern weiß also um die Relevanz einer guten, vertrauensvollen Beziehung zum Verkaufsleiter, sieht aber für sich so gut wie keine Möglichkeit, diese Beziehung im direkten Verhältnis zum Verkaufsleiter aufbauen oder mitgestalten zu können. Die wenigen Befragten, die diesen Weg sehen, attribuieren zugleich auch Fehler und Schwächen internal:

"Ich bezeichne mich zumindest als Mensch, der also auch Fehler machen kann. Da sprechen wir drüber, und dann muß ich es eben anschließend noch mal erledigen. Im Allgemeinen muß ich dazu sagen, sind die Verkaufsleiter, die ich also habe, sehr menschlich und haben mit ihren eigenen Schwächen zu kämpfen." (Handelsvertreter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

"Natürlich, im Grunde genommen hängt ein bißchen vielleicht Mitschuld drin. In der Verantwortlichkeit. Denn man hätte dann doch seine ganze Kraft einsetzen müssen beim Unternehmer und mitwirken müssen, um da Mißerfolge zu verhindern ... Dann entstehen ja rein menschlich schon Spannungen, daß das ja nicht von heute auf morgen kommt ... daß die Partnerschaft nicht existiert zwischen dem selbständigen Handelsvertreter und dem Unternehmen. Solange das Unternehmen bereit ist und der Handelsvertreter bereit ist, müßte man ja Wege finden, ja." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Daß man für den Erfolg des Unternehmens mitverantwortlich ist und für die Beziehung, daß man also die *Beziehung* zum Verkaufsleiter - hier zugleich wieder als "Unternehmen" entpersonalisiert - selber mitgestaltet, und so "kritische Ereignisse" wie Spannungen oder gar Kündigung verhindern kann, das glaubt nur eine Minderheit der befragten Handelsvertreter.

Einen anderen Weg als die Beziehungspflege schlägt eine Gruppe von ca. 20 % der Befragten ein (in die Gesamtverhältnisse sind Mehrfachnennungen einbezogen): Der Macht des Verkaufsleiters gegenüber Gegenmacht des Handelsvertreters aufbauen. Die

Basis dafür liegt ihres Erachtens im Informationsvorsprung des Handelsvertreters am Markt.

"Dann immer etwas mehr wissen über den Kunden als eben mein Werk, die richtigen Informationen dort erhalten und weitergeben. Und eben dem vertretenen Werk muß ich im Grunde genommen den Eindruck vermitteln, als könnte es ohne mich diesen Kunden gar nicht halten. Das ist aber sehr schwierig, wieder in meinem Falle, und im Grunde genommen nicht realistisch. Also den Eindruck könnte ich schon vermitteln, aber der ist, wenn er vermittelt worden ist, schon schnell wieder nutzlos."  
(Handelsvertreter, Investitionsgüterbranche)

Daß dies ein sehr zweischneidiger Weg ist, erkennt der Handelsvertreter selber. Einerseits muß er sich so darstellen, als ob er über spezielle Informationen verfüge. Damit man ihm das glaubt, muß er aber eben diese Informationen preisgeben - und verliert damit wieder seine Machtbasis. Eine paradoxe Situation. Im Sinne der Beziehungspflege wäre es aber vielleicht günstiger, weniger an den *Aufbau* eigener Macht zu denken, sondern sich der *vorhandenen* Einflußmöglichkeiten gegenüber dem Verkaufsleiter bewußt zu werden. So kann sich eher eine *gleichberechtigte* Beziehung zwischen den Partnern entwickeln.

### 3.3.2 Die Sicht der Verkaufsleiter

Welche Möglichkeiten ihrerseits, eine Kündigung zu verhindern, sehen die Verkaufsleiter: "Welche Möglichkeiten sehen *Sie*, eine solche Situation zu verhindern?"

Die Verkaufsleiter sehen in der überwiegenden Mehrheit Möglichkeiten ihrerseits, die Zerrüttung des Verhältnisses zum Handelsvertreter bzw. eine Kündigung im Vorfeld zu verhindern bzw. zu reparieren. Diese Möglichkeiten erstrecken sich auf die Bereiche, wo Umsatzleistung, qualitative Arbeit und mit Einschränkung das Verhalten des Handelsvertreters für den Verkaufsleiter Anlaß zur Unzufriedenheit geben. Ausgenommen sind also solche Fälle, in denen übergeordnete Unternehmensstrategien oder eklatante Vertragsverletzungen des Handelsvertreters dem Verkaufsleiter keine Wahl lassen.

Die große Mehrheit der befragten Verkaufsleiter möchte, soweit es irgend geht, im Vorfeld schon verhindern, daß es zur Kündigung kommt. Diese Bereitschaft zeigt sich sehr ausgeprägt. Das Hauptmotiv dafür kommt deutlich zum Ausdruck:

"Ich bin ja in erster Linie nicht daran interessiert an einer Kündigung. Weil ja eine Kündigung für mich pekuniär schwierig ist, das beinhaltet das Neuaufbauen eines Mannes, Besuchen eines Mannes und letztlich ist so etwas immer die schlechtere Lösung, als einen Mann, der vielleicht nur irregeleitet ist, wieder auf den rechten Weg zu führen. Das ist eigentlich immer die billigere und erfolversprechendere Lösung." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Kosten und Zusatzarbeit, also auf der geschäftlichen Ebene der Beziehung liegende Gründe, sollen vermieden werden. Billiger und effektiver ist es, die bereits existierende Beziehung zu stabilisieren. Hier werden auch durchaus längerfristige Anstrengungen unternommen, solange der Verkaufsleiter überzeugt ist, daß *er* die jeweiligen Mängel des Handelsvertreters überwinden oder überwinden helfen kann. Die erste und wichtigste Maßnahme besteht dabei für die meisten Verkaufsleiter in frühzeitiger und klarer Information:

"Also bereits im Vorfeld einer Kündigung aus dem Weg gehen. Ja, was könnten wir tun? Natürlich rechtzeitig informieren, wo der Weg des Unternehmens hingeht. Wie der Weg weiter mittel- und langfristig geht, wo das Unternehmen hin will, mit welchen Produkten in welchen Zielgruppen. Und dann rechtzeitig drüber sprechen, ob man diesen Weg gemeinsam geht und welche Schritte notwendig werden, von Seiten des Handelsvertreters als auch von Seiten des Unternehmens." (Verkaufsleiter, Investitionsgüterbranche)

Der Verkaufsleiter verdeutlicht nur die Leistungsanforderungen des Unternehmens, und welche Schritte und Mittel beide Seiten dafür einsetzen sollen. Nicht verhehlt wird, daß längerfristige Verfehlung des Ziels dann zur Trennung führt. Unter "längerfristig" verstehen die meisten Verkaufsleiter einen Zeitraum von etwa einem Jahr:

"Wir tun immer folgendes, daß wir mindestens ein Jahr vorher mit ihm reden und auf die Dinge aufmerksam machen. Damit es besser wird, damit der Umsatz hochgeht. Wenn die Hilfe nicht angenommen wird oder auch nicht fruchtet, und es wird nicht besser, es ist immer noch der gleiche Trend, dann müssen wir uns hier natürlich von jemandem trennen. Weil wir ja Wirtschaftsunternehmen sind und keine Heilsarmee." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Aber selbst dann folgt nicht immer gleich die Kündigung:

"... wenn die Leistungen zu wünschen übrig lassen, was sehr häufig der Fall ist, dann versuchen wir intensiv ... was heißt wir versuchen es nicht nur, wir tun es auch, im

letzten Jahr beispielsweise in zwei Fällen zu Beginn des Jahres... intensiv mit dem Handelsvertreter zu reden, Ziele und Termine zu setzen. Also beispielsweise: im Januar mit dem zu reden und zu sagen, im Juli möchten wir gern diesen oder jenen Erfolg sehen, und im Juli setzen wir uns zusammen und beurteilen das gemeinsam, und im Dezember noch einmal. Das geht auf jeden Fall voraus, weil wir eigentlich ja langfristig mit unseren Vertretern zusammenarbeiten wollen und wir es auch gewohnt sind, sehr offen mit den Leuten zu sprechen, im positiven wie im negativen Fall. Und wenn es dann immer noch nicht funktioniert, und wir keinerlei plausible Gründe mehr haben, warum es nicht funktioniert, dann haben wir dennoch versucht, die Kündigung zu verhindern. Denn eine Kündigung, das müssen Sie sich natürlich auch vorstellen, heißt ja für uns erstens Arbeit, der ganze Aufwand, der mit der Kündigung betrieben werden muß, mit der Abfindungsregelung, und zweitens müssen wir uns ja einen neuen Handelsvertreter suchen, was auch erheblichen Aufwand für die Verkaufsleiter, für den Vertriebsleiter, für alle Beteiligten bedeutet. (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Deutlich wird hier wieder das Motiv, Kosten- und Zusatzaufwand zu vermeiden, so daß eine Kündigung nur als der allerletzte Schritt in Betracht kommt. Auch in diesem Fall, in dem der Verkaufsleiter seine Bemühungen noch nicht einmal als Hilfe darstellt. Rechtzeitige, klare Information versäumt zu haben, rechnen sich manche Verkaufsleiter durchaus selbst als Fehler an. Folgender Verkaufsleiter hat nach seiner Ansicht Mängel der qualitativen Arbeit eines Handelsvertreters zu lange mit dessen Umsatzerfolgen aufgewogen:

"Im ersten Fall hätten wir den Handelsvertreter schon sehr frühzeitig in die richtige Richtung lenken müssen, hätten wir schon ganz klar sagen müssen, wenn du so weiter machst, dann sind unsere Tage miteinander gezählt. Da haben wir zu lange gezögert, denn auf der einen Seite sind die Umsätze gekommen und insofern war eigentlich kein Grund zur Unzufriedenheit und trotzdem ist das Gebiet rund um diese Großkunden verödet." (Verkaufsleiter, Investitionsgüterbranche)

Dieser Verkaufsleiter erkennt auch seine Verantwortung: Für Erfolg und Mißerfolg des Handelsvertreters ist er mitverantwortlich. So nehmen die meisten Verkaufsleiter in dieser Hinsicht ein gemeinsames Interesse mit dem Handelsvertreter wahr. Auf dieser geschäftlichen Basis bekundet dann etwa ein Drittel der befragten Verkaufsleiter explizit, daß sich ihre Anstrengungen speziell auf die Pflege und Unterstützung der menschlichen Seite der Beziehung zum Handelsvertreter richtet.

"Ja, einmal kann ich persönlich ihm helfen, indem ich mich verstärkt mit um dieses Gebiet kümmere. Dadurch hat er auch das Gefühl: Es wird für mich etwas getan. Ich fahre oft nach München mit oder sage ihm auch: Ich gehe jetzt mal allein in dein Gebiet, wenn du nichts dagegen hast. Ich versuche, daß wir da irgendwie mal in der Gegend weiterkommen. Wir machen gemeinsam Pläne bezogen auf Kunden, wo wir Umsatzzuwachs haben wollen, neue Kunden, die wir ansprechen wollen. Helfen ihm, machen Aktionen vom Haus aus speziell nur in diesem Gebiet. Mehr können wir eigentlich nicht machen." (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genussmittelbranche)

Der Extraeinsatz dieses Verkaufsleiters, der den Handelsvertreter unterstützen soll, hat natürlich seine Grenzen. Ob die Hilfe - wie gut sie auch gemeint sein mag - in Form eines Alleinbesuchs des Verkaufsleiters im Kundengebiet des Handelsvertreters von diesem auch als vertrauensbildend akzeptiert werden kann oder nicht vielmehr Mißtrauen erweckt, muß dahingestellt bleiben.

Die Hilfemöglichkeiten, die die Verkaufsleiter sehen, beruhen für viele der Befragten durchaus auf positiven Erfahrungen mit der Pflege der persönlichen Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter:

"Ja, nun, ich meine unser tägliches Bestreben liegt ja darin, daß man solche Situationen vermeidet. Insofern, daß wir eben den guten Kontakt mit unseren Handelsvertretern pflegen und den haben wir. Wir nutzen, und selbst da stehen wir heute noch an den Anfängen, wir nutzen das persönliche Verhältnis, das einfach besteht bei uns. Wir sind auf allen Messen hier immer zusammen, teilweise auf den Reisen. Es sind bei uns gewachsene Verhältnisse. Es sind bei uns auch zwischen dem Chef und den Handelsvertretern, teilweise auch bei mir Duzverhältnisse, die sich nie negativ, immer positiv ausgewirkt haben." (Verkaufsleiter, Investitionsgüterbranche)

Die sehr persönliche Gestaltung des Verhältnisses stellt zwar eine Ausnahme dar - Duzverhältnisse sind im Geschäftsleben nicht an der Tagesordnung - aber die zugrundeliegende Bereitschaft, das persönliche Verhältnis zu pflegen und wachsen zu lassen, wird von diesem Verkaufsleiter eindeutig als das Geheimnis erfolgreicher Zusammenarbeit wahrgenommen.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß bei den Verkaufsleitern aus geschäftlichen Motiven heraus der Wille zu einer langfristigen Zusammenarbeit mit dem Handelsvertreter vorherrscht. Von daher sind die Verkaufsleiter bereit, krisenhafte Entwicklungen der Geschäftsbeziehung durch Unterstützung des Handelsvertreters zu überwinden. Diese Unterstützung bezieht bei vielen durchaus die menschliche, persönliche Seite der

Beziehung mit ein. Demgegenüber vermuten die Handelsvertreter bei den Verkaufsleitern eher die schnelle Bereitschaft zum Abbruch der Beziehung. Eine Wahrnehmung, die in großer Diskrepanz zur Selbstwahrnehmung der Verkaufsleiter steht. Die Möglichkeit, durch gemeinsame Arbeit mit dem Verkaufsleiter krisenträchtige Situationen zu überwinden, wird von keinem der befragten Handelsvertreter gesehen. Die Beziehung Handelsvertreter - Verkaufsleiter wird von ihnen vornehmlich unter dem Aspekt "Macht" wahrgenommen, der man mehr oder weniger ausgeliefert ist. Die Chance, in dieser Beziehung auch das Persönliche und Menschliche zu sehen, wird damit verunmöglicht.

#### **4. Gelungene Beziehungen**

Die bisher entwickelte Darstellung der Ergebnisse hat deutliche Defizite im psychologischen Bereich bei beiden Geschäftspartnern aufgewiesen. Vor allem Handelsvertreter werden in Zukunft - wollen sie als Dienstleister bestehen - immer mehr Aufmerksamkeit auf die Pflege der Beziehung richten müssen. Im folgenden werden zunächst einige Indikatoren gelungener Beziehungen herausgearbeitet, und sodann wird die zentrale Frage untersucht, wie in einer Geschäftsbeziehung Vertrauen entsteht.

##### **4.1 Indikatoren gelungener Beziehungen**

Welche Anzeichen gibt es bei den Handelsvertretern und den Verkaufsleitern dafür, daß die wechselseitigen Beziehungen einvernehmlich und positiv gestaltet werden? Ein Indikator hierfür kann sein, wenn sich Handelsvertreter bei Problemen mit schwierigen Kunden an den Verkaufsleiter wenden. Zum einen liegt in einem solchen Verhalten das Eingeständnis eigener Schwäche - eine Fähigkeit, die Grundvoraussetzung für eine vertrauensvolle Beziehung ist. Zum anderen kann ein Handelsvertreter damit dem Verkaufsleiter gezielt Anerkennung zukommen lassen. Daher wurde gefragt:

"Manchmal gibt es ja schwierige Kunden. Sprechen Sie über solche Problemfälle mit dem Verkaufsleiter?

o Wenn ja, kann der Verkaufsleiter dann helfen?

o Wenn nein, warum nicht?"

Die Mehrheit der Handelsvertreter gibt an, sich in solch einem Fall vertrauensvoll dem Verkaufsleiter zuzuwenden:

"Aber ja. Aber natürlich. Es ist so, wir machen das so eigentlich mit allen Firmen und das hat sich gut eingebürgert, mit allen, wo wir anrufen und sagen, bitte, Herr Verkaufsleiter, so und so, sprechen Sie den Kunden an. Ich komme nicht weiter mit dem." (Handelsvertreter, Investitionsgüterbranche)

"Ja. Und zwar ganz intensiv. Wenn dieser schwierige Kunde für meinen Umsatz wichtig ist, warte ich nicht auf den Verkaufsleiter, sondern gehe auf den Verkaufsleiter zu und sage, ich brauche Ihre Unterstützung, ich schaffe das nicht. Ich sage ganz klipp und klar, ich schaffe das nicht. Mache dazu einen kurzen Rapport, warum ich das nicht schaffe und versuche, den Kunden zu analysieren, damit der Verkaufsleiter sich die Mühe gibt, und zitiere den Verkaufsleiter zu irgendeinem Datum zu mir, um mit ihm gemeinsam zu diesem Kunden zu gehen." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Im letzten Zitat tritt allerdings eine ambivalente Haltung des Handelsvertreters zum Verkaufsleiter zutage: Zwar signalisiert der Handelsvertreter ein gutes Verhältnis zum Verkaufsleiter, indem er sich um Unterstützung an ihn wendet. Doch gleichzeitig demonstriert er auch seine Bedeutung: Er "zitiert" den Verkaufsleiter zu sich wie seinen Angestellten. Dieser Fall ist eher untypisch - insgesamt gesehen behaupten Handelsvertreter mehrheitlich, sich mit Schwierigkeiten, die beim Kunden auftreten, an den Verkaufsleiter zu wenden.

Welche Faktoren tragen noch zu einem gelungenen Beziehungsmanagement bei? Gemeinsame angenehme Erfahrungen können weitere Gemeinsamkeiten stiften. Deshalb wurden Verkaufsleiter und Handelsvertreter nach ihrem angenehmsten Erlebnis gefragt. Zunächst zu den Handelsvertretern:

"Was war in der letzten Zeit Ihre angenehmste Erfahrung mit einem Verkaufsleiter?" (Konkrete Situation schildern lassen!)

Am häufigsten nennen Handelsvertreter - und das spricht wieder für ihre extrinsische Motivation - als angenehmste Erfahrung die Erhöhung ihrer Provision. Doch auch Menschlichkeit des Verkaufsleiters wird als positives Ereignis berichtet, wie die folgenden Zitate belegen:

"Die angenehmste Erfahrung mit dem Verkaufsleiter ist gewesen, daß der Verkaufsleiter zu mir gesagt hat, es hat mich gefreut, mal wieder mit Dir drei Tage zusammen zu arbeiten, war die angenehmste." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

"Ja, angenehme Erfahrung mit Verkaufsleiter... ja, ich habe eine Firma, die ich vertrete, da mochte ich einen Mitarbeiter einstellen, der mir im Außendienst hilft, also einen Angestellten. Der Verkaufsleiter dieser Firma, dem ich das sagte und auch den Grund sagte, warum, ich sagte, wir haben zu wenig Erfolg, was ja eigentlich tödlich ist, so etwas einem Verkaufsleiter zu sagen, wir tun da zu wenig, wir müssen wesentlich mehr tun, denn wir könnten mehr Erfolg haben. Ich stelle einen Mann ein oder ich bemühe mich darum und daraufhin sagte der, ich beteilige mich ein Jahr lang an den Kosten dieses Mannes. Also auch eine für mich unerwartete Reaktion. Ich habe erwartet, daß er sagen wird, Mensch, du tust zu wenig, das gibst du auch noch zu, dann werden wir dir mal die Provision kürzen, sondern nein, er war da nicht nur neutral dieser Selbstkritik gegenüber, sagte, paß mal auf, wenn du das tust, dann beteilige ich mich mit der Hälfte ein Jahr lang. Also sehr gut. Wirklich, das habe ich nicht erwartet." (Handelsvertreter, Investitionsgüterbranche)

Die letzte Aussage beleuchtet den Kern einer gelungenen Beziehung. Der Handelsvertreter berichtet dem Verkaufsleiter, daß er zuwenig Erfolg hat - nach traditionellem Verständnis, das von einer "Norm des Erfolgs" ausgeht, ein schwerwiegender Fehler. Schließlich muß man sich im Geschäftsleben immer als Sieger präsentieren, ähnlich ist es wohl in der Politik. Der Handelsvertreter verhält sich also unkonform, gesteht Probleme ein und überantwortet sich damit dem Verkaufsleiter. Dieses Verhalten wirkt aber als Beweis des Vertrauens, den der Verkaufsleiter honoriert. Gerade indem man sich angreifbar macht, schafft man die Basis zu vertrauensvoller Zusammenarbeit!

Welche angenehmen Erfahrungen berichten die Verkaufsleiter? Sie wurden gefragt: "Was war in der letzten Zeit Ihre angenehmste Erfahrung mit einem Handelsvertreter?" Viele Aussagen der Verkaufsleiter berichten davon, daß der Handelsvertreter zu ihm und seiner Firma gehalten hat:

"Ein Handelsvertreter hat bei einem sehr wichtigen Kundengespräch sein Gewicht, das er bei diesem Kunden hat, in die Waagschale geworfen, um uns vor ungerechtfertigten Forderungen von Kundenseite her zu schützen." (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Loyalität und Verbundenheit mit der Firma ist demnach in den Augen mancher Verkaufsleiter eine angenehme Erfahrung - das ist wohl vor dem Hintergrund zu sehen, daß viele Handelsvertreter sich vornehmlich ihren Kunden verbunden fühlen (s. Teil III, 2.4). Doch auch die Anerkennung durch Handelsvertreter wird als angenehme Erfahrung berichtet:

"Oder wenn, wie bei unserer letzten nationalen Tagung mit über 100 Leuten, Handelsvertreter hinterher kommen und sagen: Das war eine ganz tolle Sache, prima organisiert. Wenn also auch von der Seite spontan Anerkennung kommt."  
(Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Anerkennung braucht jeder Mensch, auch der scheinbar Mächtigere in einer Geschäftsbeziehung! Der folgende Verkaufsleiter berichtet den interessanten Fall einer jahrelangen Auseinandersetzung zwischen Verkaufsleiter und Handelsvertreter, die letztlich doch in gelungener Kooperation endete - durch Offenheit und die Besinnung auf gemeinsame Ziel:

"Die angenehmste Erfahrung ist eigentlich, daß ich mit einem Mann eigentlich über zwei Jahre lang Krieg geführt habe, zu beider Seiten ungünstig. Er sah seinen Erfolg gefährdet durch mich und ich sah meinen Erfolg gefährdet durch ihn, und wir kriegten eigentlich ... ich habe das auch auf der emotionalen Basis nicht geschafft ... Daß wir eben sagen, ob wir zwei uns in zehn Jahren mehr mögen oder nicht mögen, ist eigentlich vollkommen egal, wir sehen uns im Jahr zehn Mal, sage ich, was solls, was sollen wir uns gegenseitig versuchen gut Freund zu sein, laß uns doch ganz schlicht und ergreifend auf dem arbeiten, um was es geht. Das war eigentlich der Durchbruch, sage ich, verschone mich hier mit Deinen Angriffen hier auf irgendeiner ... unter der Gürtellinie, sage ich, ich verschone Dich auch. Da wurde Energie verbraucht auf Kriegsschauplätzen, die haben überhaupt nichts gebracht. Das geht eben anders auch, das empfand ich eben auch als Erfolg, eben auf der sachlichen Basis, um ganz klar anzusprechen, wir beide mögen uns nicht. Das haben wir ganz klar ausgesprochen, daß wir uns beide nicht mögen. Er hat meine Kompetenz in Frage gestellt, weil ich eigentlich nicht aus der Branche komme, das hat er mir auch ganz knallhart gesagt. Habe ich gesagt, beweise mir das irgendwo, hat er mir das an **einigen** Stellen bewiesen. Sage ich, jetzt beweise ich Dir ... jetzt können wir ewig so weitermachen. Da **haben** wir dann beide festgestellt, das wollen wir auf keinen Fall. **Dann** klappte es." (Verkaufsleiter, Investitionsgüterbranche)

Als ein Indikator einer gelungenen Beziehung kann die Tatsache gewertet werden, daß die Mehrheit der Handelsvertreter sich im Falle von Problemkunden an den Verkaufsleiter wendet. Weiterhin läßt sich den berichteten angenehmen Erlebnissen der Handelsvertreter entnehmen, daß zwar Provisionen eine große Rolle für sie spielen, doch werden auch Erfahrungen von Anerkennung und Unterstützung berichtet. Gerade das Signalisieren der eigenen Schwäche und die Erfahrung, daß diese Situation der Hilflosigkeit nicht ausgenutzt

wird, sondern daß man Hilfe erfährt, bildet einen Meilenstein bei der gegenseitigen Vertrauensbildung.

Die Verkaufsleiter schätzen die Anerkennung und Loyalität des Handelsvertreters und wünschen vor allem, daß die Beziehung durch Offenheit und Kooperationsbereitschaft gekennzeichnet ist. Das gegenseitige Vertrauen erscheint somit als der wichtigste Punkt eines gelungenen Beziehungsmanagements.

#### 4.2 Wie entsteht Vertrauen?

Im Kern gelungenen Beziehungsmanagements steht der Aufbau vertrauensvoller Kooperation. Vertrauen läßt sich über die Situation, in der es auftritt und die Wirkungen definieren: "Zwischenmenschliches Vertrauen bewirkt, daß man sich in einer riskanten Situation auf Informationen einer anderen Person über schwer abschätzbare Tatbestände und deren Konsequenzen verläßt" (Schlenker et al., zit. nach Petermann, 1985, S. 12). Riskante Situationen liegen in der Zusammenarbeit mit Handelsvertretern allein aufgrund des hohen finanziellen Einsatzes vor. Die Tatbestände im Verkauf sind deshalb schwer abschätzbar, weil sie immer auf *künftigen* Absatz gerichtet sind. Sich in dieser Situation auf die Informationen des Geschäftspartners verlassen, das kennzeichnet Vertrauen.

Wie entsteht in der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleitern Vertrauen? Die folgende Frage wurde wortgleich den Verkaufsleitern und Handelsvertretern gestellt:

- "Was meinen Sie: Wie entsteht Vertrauen zwischen Verkaufsleiter und Handelsvertreter?"
- o Was können Sie zu einer vertrauensvollen Beziehung beitragen?
  - o Was sollte der andere dazu beitragen?"

Die Antworten der Handelsvertreter sind ideenreich und breit gestreut. Der nachfolgende Handelsvertreter betont allgemein menschliche wie finanzielle Aspekte und macht konkrete Vorschläge, das Verhalten des Verkaufsleiters und des Handelsvertreters betreffend.

"Ja, wie bei jeder anderen menschlichen Beziehung auch. Aufrichtigkeit und gegenseitiges Vertrauen wird einfach gebildet, indem man über einen gewissen Zeitraum hin sieht, daß der Mann gut ist und ordentlich arbeitet und keine unnötigen Probleme macht, oder man sich einfach auf ihn verlassen kann. Das sind immer Grenzsituationen, wo man dann wirklich erkennt, ob man eine Stütze daran hat oder nicht.

FRAGE: Meinen Sie, das gilt für beide Seiten?

ANTWORT: Ja, für beide Seiten.

FRAGE: Was könnte denn der Verkaufsleiter speziell dafür tun?

ANTWORT: Um den Kontakt mit dem Handelsvertreter ...? Was kann er denn da speziell tun - ja, hohe Provisionen bezahlen!

FRAGE: Und was kann der Handelsvertreter tun?

ANTWORT: Ja, eben entsprechende Aufträge bringen, problemlose Aufträge bringen. Das ist natürlich für die Firma am interessantesten, problemlose Aufträge." (Handelsvertreter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

In diesem Zitat zeigt sich, daß sich in den Augen des Handelsvertreters eine gelungene Beziehung vor allem durch hohe Provisionen auszeichnet. Das entspricht der extrinsischen Arbeitsmotivation der meisten Handelsvertreter. Es zählt aber auch gute Zusammenarbeit über einen längeren Zeitraum hinweg. Verlässlichkeit und ordentliches Arbeiten sind Tugenden, die scheinbar - zumindest in der Sicht dieses Handelsvertreters - von Verkaufsleitern geschätzt werden. Ein anderer Handelsvertreter betont die finanziellen Aspekte etwas weniger. Für ihn zählen auf der Seite des Handelsvertreters vor allem dessen Aufrichtigkeit und für die Seite des Verkaufsleiters Offenheit:

"Ja also, möglichst hohe Verkaufserfolge trägt man immer bei, nicht wahr, soweit es einem möglich ist, soweit man kann. Aber die reine Verkaufszahl ist letztlich keine Basis für Vertrauen. Das kann ja ein ganz windiger Hund sein, und trotzdem der beste Vertreter. Sehr, sehr oft ist es ja so, daß der, der gut verkauft, der verkauft sich auch in der Firma gut. Das heißt, er holt hier was raus und da was raus und spielt den Verkaufsleiter gegenüber dem Buchhaltungsleiter und gegen den Chef aus usw., und kriegt hier ein bißchen was, kriegt da ein bißchen was. Wer gut verkaufen kann draußen, kann auch gut drinnen verkaufen. Das ist nicht unbedingt vertrauensfördernd. Vertrauen ist eine Sache der Aufrichtigkeit. Alles, aus.

FRAGE: Was sollte denn der Verkaufsleiter dazu beitragen, zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit?

ANTWORT: Eine klare und offene Auslegung seiner Maßnahmen und Vorhaben. Es gibt nichts schlimmeres für einen Vertreter oder für eine Vertretergruppe, einem Verkaufsleiter gegenüberzustehen, der nicht offen ist und nicht klar sagt, was er will und wie er es will, sondern ein bißchen hinter dem Berg hält und sagt, na, das werden sie schon spitz kriegen, den krieg ich mir schon ran oder dies oder jenes, das ist miserabel." (Handelsvertreter, Investitionsgüterbranche)

Aufschlußreich ist die Einschätzung mancher Berufskollegen: "Wer gut verkaufen kann draußen, kann auch gut drinnen verkaufen". Was manche Verkaufsleiter geradezu von

ihren Handelsvertretern fordern (s.u. Teil I, 3.1.2), durchschaut dieser Handelsvertreter als Vortäuschung guter Arbeit, die letztlich nicht vertrauensfördernd sein kann. Wieder eröffnet sich das Dilemma der Handelsvertreter. Durch gezielte Selbstdarstellung können Leistungen vorgetäuscht werden, die faktisch gar nicht erbracht werden. Genau das scheint aber die einzige Möglichkeit, sich beim Verkaufsleiter zu präsentieren. Das berührt die Frage der Persönlichkeit der Partner:

"Das kommt immer auf die Stärke der Persönlichkeit an. Ist der Vertreter stark und der Verkaufsleiter noch nicht, dann, ob der Verkaufsleiter will oder nicht, dann sieht er darin eine Konkurrenz. Und wenn Sie ein Konkurrenzdenken haben beim Verkauf, ist das sehr schlecht. Sondern Sie müssen Hand in Hand arbeiten. Das heißt also, man sollte möglichst dann Partner finden, die irgendwo gleich gelagert sind, auch von der Ausbildung her sich in irgendeiner Weise anerkennen, beide Fachleute sein, sonst geht einer dran kaputt. Und dann kann das Vertrauensverhältnis nie kommen." (Handelsvertreter, Konsumgüterbranche)

Für diesen Handelsvertreter ist es wichtig, daß das Verhältnis zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter ausgewogen ist, auch von der Ausbildung her. Wie bereits angedeutet, wird diese Voraussetzung für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit in Zukunft vermutlich noch schwieriger herzustellen sein. Der Trend geht zum akademisch vorgebildeten Verkaufsleiter! Daraus folgt für Handelsvertreter künftig verstärkt die Forderung nach Weiterbildung. Desweiteren glaubt der zitierte Handelsvertreter, Konkurrenzdenken zwischen Verkaufsleiter und Handelsvertreter sei schlecht, weil sie ja beide letztendlich an einer gemeinsamen Sache arbeiten - dem Dienst am Kunden. Nur - was hier in "sonntäglicher Rede" formuliert wird, setzt eben im Alltag eine wirkliche Partnerschaft in der Geschäftsbeziehung voraus.

Für einen anderen Handelsvertreter ist zwar die Tugend der Ehrlichkeit sehr gefragt, doch weiß er diese durchaus zu seinem Vorteile anzuwenden: Der Kunde verdient unter Umständen etwas weniger Ehrlichkeit, doch zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter muß maximale Offenheit gelten:

"Der sollte keine Märchen erzählen. Zum Beispiel finde ich es immer nicht gut ... man muß ja gegenüber Kunden schon mal Ausreden verwenden. Nur diese Ausreden sollte man dann nicht auch gegenüber dem Handelsvertreter anwenden, sondern dem sagen, wir haben da also geschlafen, der Termin ist geplatzt, weil wir gar nicht angefangen haben, weil wir den Auftrag runtergemuschelt haben, er ist weg. Wir haben gar nicht angefangen, und nun können wir mal gemeinsam überlegen, was erzählen wir nun dem Kunden. Aber nicht mir schon erzählen, ja, also das Material, das gibt es

ja überhaupt nicht, das ist ja alles so knapp und so, dann gehe ich zum Kunden und sage, Sie müssen das verstehen, das Material ist so knapp, sagt er, was, wieviel brauchen Sie, soll ich Ihnen das mal gleich bestellen ... Sehen Sie, diese Dinge. Das ist natürlich schlecht. Also schon ein bißchen Ehrlichkeit. Und Ehrlichkeit eben in jedem Falle." (Handelsvertreter, Investitionsgüterbranche)

Zusammenfassend gilt für die Handelsvertreter, daß ihnen für den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung vor allem - neben dem Geld - Verlässlichkeit, Ehrlichkeit und Offenheit - wichtig ist. Das klingt nun allerdings wieder nach moralisierenden Appellen - eine typische Reaktion des sich abhängig Erlebenden, der gegenüber dem Mächtigen die moralische Überlegenheit für sich reklamieren will. Das letzte zitierte Beispiel zeigt, daß moralische Appelle aber auch bloßes Kalkül sein können.

Wie wird der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung vom Verkaufsleiter aus gesehen? Verkaufsleiter betonen vor allem die Notwendigkeit der Sachlichkeit auf beiden Seiten. Der folgende Verkaufsleiter weist auch besonders auf seine Unterstützungsfunktion hin:

"Ja, jetzt erstmal die ganz normalen geschäftlichen Abwicklungen, daß die also pünktlich eintreffen bei uns. Z.B. grundsätzlich, wenn wir sagen ab 10. des Monats hast du deine Provision, dann hat er seine am 10. des Monats erhalten und niemals am 11. Daß grundsätzlich alle Zusagen eingehalten werden. Daß, wenn er nach Hilfe ruft, es gibt ja sehr viele Hilfezeichen, muß man eben erkennen und ihm sofort helfen. Er muß unterstützt werden. Er muß halt merken, ich bin nicht allein in dem Kampf, ich habe jemanden, der tut etwas für mich. Dann, glaube ich, baut sich eine Vertrauensbasis auf." (Verkaufsleiter, Nahrungs- und Genußmittelbranche)

Als verantwortungsvoller Geschäftspartner muß er verlässlich sein, Probleme des Handelsvertreters frühzeitig erkennen und ihm gezielt seine Unterstützung anbieten. Auch der folgende Verkaufsleiter sieht die Entstehung von Vertrauen vorwiegend auf der sachlichen Ebene:

"Weil ich eigentlich der Meinung bin, das ist ein knallhartes Geschäft wie jedes andere Geschäft auch und das müßte eigentlich nur auf Fakten ... das schließt nicht aus menschlich, aber es gibt einen uralten Satz der heißt, je sachlicher, um so menschlicher. Wenn Sie menschlich und so, eine dicke Soße und freundschaftlich machen, beschreiben Sie sich sowieso immer gegenseitig." (Verkaufsleiter, Konsumgüterbranche)

Verkaufsleiter stellen demnach möglichst nüchterne, realistische Sichtweisen der geschäftlichen Seite der Beziehung in den Vordergrund: Das pure, verbale Beschwören von

"Menschlichkeit" und "Zusammenarbeit" nutzt nichts, sondern es muß sich in den Taten beweisen. Die Hervorhebung von Aufklärung und konkreter Information im nächsten Zitat deutet daraufhin, daß diese nüchterne Betrachtung der Beziehung auch zu realistischeren Wahrnehmungen führt - mangelhafter Informationsfluß läßt Probleme entstehen:

"Aufklärung und Information ist da natürlich notwendig. Ohne die kann ich ja oft auch nichts bewerten. Dann kenn ich ja die berühmten Hintergründe nicht, warum so und so entschieden worden ist. Das ist ja in anderen Feldern genau so. Die Informationspolitik ist eine für meine Begriffe hoch anzuesiedelnde Angelegenheit." (Verkaufsleiter, Investitionsgüterbranche)

Eine solche Informationspolitik erfordert natürlich von beiden Seiten bestimmte Voraussetzungen. Dazu zählen vor allem eine kooperative Einstellung und Bereitschaft zu offener Kommunikation, die von einem Verkaufsleiter angesprochen wird:

"Durch einen entsprechenden Umgang, indem sich der Verkaufsleiter nicht als Herr aller Reussen aufführt, sondern in Teamarbeit versucht, mit dem Handelsvertreter soweit es bei den Interessenlagen möglich ist, zu arbeiten, indem er den Handelsvertreter als wichtigen Partner anerkennt und indem man offen und ehrlich miteinander spricht. Das heißt sowohl positives als auch negatives offen ausspricht und nicht drumherum redet, das heißt in der Richtung Verkaufsleiter zum Handelsvertreter, aber auch umgekehrt. Aber wenn Sie mich fragen, was der Verkaufsleiter dazu tun kann, ist es meiner Meinung nach das Wesentliche, daß der Verkaufsleiter sehr offen mit seinen Leuten umgeht, weil nur Offenheit ein gewisses Vertrauenspotential mit sich bringen kann." (Verkaufsleiter, Investitionsgüterbranche)

Wie entsteht also Vertrauen in der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter? Zum einen wird auf langjährige gute Kooperation hingewiesen, die durch Verlässlichkeit und Offenheit gekennzeichnet ist. Handelsvertreter befinden sich dabei gegenüber den Verkaufsleitern in einer etwas verzwickten Lage: So wird von den Handelsvertretern eine Selbstdarstellung als "guter Verkäufer" gefordert. Doch wenn dieses Verhalten gelingt, erweckt es Mißtrauen beim Verkaufsleiter: Spielt er nicht auch *mir* etwas vor? Um dieser Situation der Ungewißheit zu entgehen, sehen Verkaufsleiter vor allem in der Sachlichkeit einen wichtigen, vertrauensbildenden Aspekt. Das verbale Beschwören von Menschlichkeit muß sich in den Taten erweisen. Dienlich hierfür ist Offenheit und die Bereitstellung von Informationen.

Letztendlich stellen beide Parteien ähnliche Ansprüche und Erwartungen an ihre Beziehung. Zwar sind Handelsvertreter überwiegend extrinsisch motiviert, doch sind sie auch für

intrinsische Motivatoren zugänglich. Verkaufsleiter legen sehr viel Wert auf Sachlichkeit, doch sind sie sich in der Betonung von Offenheit, Verlässlichkeit und Kooperation im Grunde mit den Handelsvertretern einig. Vertrauen entsteht also durch langjährige Zusammenarbeit, schrittweises Aufeinanderzugehen und im gemeinsamen Bemühen um die Kunden und die Dienstleistung für sie.

## TEIL IV

### FAZIT UND FOLGERUNGEN FÜR DIE PRAXIS

Die vorliegende Studie untersucht die Problemsituation in der Geschäftsbeziehung zwischen Handelsvertretern und Verkaufsleitern und versucht, grundlegende psychologische Mechanismen, die in der Beziehung wirken, aufzudecken. In diesem Teil werden die zentralen Ergebnisse zusammengefaßt und in ihrer Bedeutung für die Praxis dargestellt. Dabei sind in grober Einteilung zwei Aspekte zu unterscheiden: die *individualpsychologische* Kennzeichnung der Akteure und die *sozialpsychologischen* Merkmale der spezifischen Dienstleistungsbeziehung. Die Ergebnisse zeigen, daß die Pflege der Beziehung eine eigenständige Aufgabe für beide Partner sein muß. Dies wird mit dem Konzept "Beziehungsmanagement" umschrieben.

#### 1. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

##### 1.1 Die Akteure

Der Schlüssel zum Verständnis der *Handelsvertreter* scheint in ihrer *Identitäts- und Selbstwertproblematik* zu liegen. Bereits die Analyse der Handelsvertreter-Biografien deutet auf Schwierigkeiten in der Identifikation mit dem Beruf hin. Im Rückblick wird die Berufswahl fast durchweg als durch Zufälle bzw. unglückliche Umstände bestimmt gesehen, oder als bloße Konsequenz des Strebens nach Selbständigkeit und hohem Einkommen dargestellt. Von vornherein befinden sich Handelsvertreter bei der Berufswahl in einer prekären Situation: Handelsvertreter ist kein staatlicher Ausbildungsberuf und das Berufsbild ist deswegen diffus. Der Entschluß zum Handelsvertreter kann daher - verglichen mit anderen Berufen - erst spät gefällt werden. Andere Ausbildungsgänge und Berufskarrieren gehen ihm notwendigerweise voraus. Zwar bekunden die meisten, daß sie mit dem Erreichten zufrieden sind; bei genauerem Hinsehen erweist sich dies aber manchmal als resignative Zufriedenheit - man hat seine Ansprüche an die berufliche Tätigkeit selbst gesenkt

und bescheidet sich mit der vorgefundenen Situation. Das resignative Moment wird noch deutlicher, wenn man nach dem wahrgenommenen Image des Handelsvertreter-Berufs in der Öffentlichkeit fragt. Nach Meinung der Handelsvertreter wird ihr Beruf in der Öffentlichkeit wenig geachtet, erscheint als etwas Minderwertiges, was vor allem auf den Begriff "Vertreter" zurückgeführt wird, der unangenehme Assoziationen auslöst. Diese Situation wird dadurch zusätzlich erschwert, daß Handelsvertreter sich häufig über soziale Rollen definieren. Gleichzeitig meiden sie aber die in unserer Gesellschaft wichtigste Rolle zur Selbst-Definition, den Beruf. Damit eröffnet sich für sie ein psychologischer Konflikt, der zu verschiedenen Lösungsversuchen führt. Einige Handelsvertreter neigen wohl dazu, durch ein gewisses Maß an "auftrumpfendem" Verhalten oder überzogenen Selbstdarstellungen ein ausgeprägtes Selbstwertgefühl darzustellen. Besonders auffällig ist in den qualitativen Interviews, daß sich fast alle Handelsvertreter so darstellen, als hätten sie allzeit jede (berufliche und private) Situation im Griff. Hier handelt es sich vermutlich um "kompensatorisches Verhalten" - die labile berufliche Identität führt zu Minderwertigkeitsgefühlen, die unbewußt durch übertrieben selbstsicheres Auftreten überspielt werden. Probleme entstehen dann, wenn Verkaufsleiter solches Verhalten durchschauen - der Handelsvertreter bestätigt damit gängige Vorurteile über "Vertreter" und verliert leicht an Ansehen und Achtung.

Ein anderer Weg, diesen Konflikt zu lösen, liegt in der alleinigen Betonung extrinsischer Arbeitsmotive. Handelsvertreter wirken damit auf viele Verkaufsleiter so, als wären sie weniger an ihrer Tätigkeit, sondern nur an deren Folgen, vor allem an Selbstständigkeit und hohen Provisionen interessiert. Da man sich mit seinem Beruf nicht voll identifizieren mag, werden die materiellen Erfolge als das allein Wichtige betont. In psychologischer Konsequenz dieses Weltbildes fühlen sich dann auch viele Handelsvertreter von Verkaufsleitern um ihr hohes Einkommen und ihre Selbstständigkeit beneidet. Diese Strategie ist insofern fatal, als beinahe alle Verkaufsleiter in einer verstärkten Dienstleistungsorientierung die Zukunft der Handelsvertreter erblicken. Eine solche Orientierung erfordert aber geradezu das "Aufgehen" in der Tätigkeit - wer seinen Beruf nur als Instrument zur Erlangung von Erfolgssymbolen betrachtet, wird hier den Anschluß verlieren.

Bei der individuellen Lösung des Identitätsproblems begeben sich schließlich viele Handelsvertreter in einen psychologischen "Teufelskreis": Sie verinnerlichen das schlechte Bild, das die Öffentlichkeit von ihrer Gruppe hat. Um nun als Individuum nicht von diesem Bild erdrückt zu werden, konstruieren sie sich eine Subgruppe, die Vertreter, die Zeitungswerber etc., von der sie sich distanzieren möchten, obwohl sie derselben Berufsgruppe angehören. Diese Subgruppe machen sie allein für das schlechte Image verantwortlich. Das Paradoxe an dieser Strategie ist, daß damit das negative Bild des Berufs auch von den Betroffenen bestätigt wird, obwohl es doch ganz offensichtlich ein Vorurteil ist. Anstatt gegen diese

Vorurteile anzukämpfen, trägt man - in der Hoffnung, sich als Person zu entlasten - dazu bei, daß das Vorurteil weiter besteht!

Wie stellen sich demgegenüber *Verkaufsleiter* dar? Die meisten präsentieren sich intrinsisch motiviert. Sie betonen die Tätigkeit des Verkaufens als das, was sie an ihren Beruf bindet. Zweifellos spielen bei der Berufsmotivation der Verkaufsleiter aber auch extrinsische Motive, also äußerliche Faktoren wie Status und Ansehen, die sie mit ihrer Rolle als Führungskraft erreicht haben, eine wichtige Rolle. Wenn sie daher ihre Zufriedenheit mit dem Erreichten betonen, dann scheint diese in erster Linie dem Bewußtsein einer gewissen Harmonie zwischen den Ansprüchen an das Leben und dem Erreichten zu entspringen.

Vom beruflichen Werdegang her scheinen die Differenzen zwischen den Geschäftspartnern insgesamt eher gering - sowohl Verkaufsleiter als auch Handelsvertreter haben ähnliche berufliche Entwicklungen durchlaufen. An einem bestimmten Punkt der Karriere trennen sich dann aber die Wege. Verkaufsleiter wählen den Weg des Aufstiegs innerhalb eines Unternehmens, Handelsvertreter wählen die Selbstständigkeit - wenn auch diese "Wahl" nachträglich kaum als freie Entscheidung dargestellt wird. Psychologisch haben die unterschiedlichen beruflichen Entwicklungen aber große Auswirkungen - während Verkaufsleiter ein Gutteil ihres Selbstbewußtseins aus der Identifikation mit ihrem Unternehmen und dem Ansehen, das einer Führungskraft zukommt, schöpfen, sind Handelsvertreter nach ihrer Entscheidung von solchen identitätsstabilisierenden Identifikationsmöglichkeiten abgeschnitten. Ob diese Konsequenz allen Handelsvertretern zum Zeitpunkt ihrer Entscheidung bewußt ist, kann man füglich bezweifeln.

Unsere Daten deuten darauf hin, daß ein neuer Typ des Verkaufsleiters im Vormarsch ist. Formal ist er durch ein Studium, gewöhnlich der Betriebswirtschaft, gekennzeichnet. Diese Qualifikation geht nun nicht nur mit dem Erwerb hoher - theoretischer - Fachkompetenz einher, vielmehr dürfte damit auch ein anderer Arbeitsstil verbunden sein. Im Sinne des Marketing-Denkens wird verstärkt der Verkauf vom Markt her gesteuert, was den fundierten Einsatz aller Instrumente des Marketing-Mix und das Denken in abstrakten Zahlen bedeutet. Die Diskrepanz der Arbeitsstile kann durch unterschiedliche Sprachstile noch verstärkt werden. Will der Handelsvertreter mit dieser Entwicklung standhalten, so muß er sich auf ständige Weiterqualifikation einrichten.

Wie nehmen sich die so gekennzeichneten Akteure wahr? Als wesentliches Ergebnis der standardisierten Befragung durch Polaritätenprofile ist zunächst festzuhalten, daß der typische Handelsvertreter von beiden Seiten sehr ähnlich und zwar positiv gesehen wird, in der Wahrnehmung des typischen Verkaufsleiters jedoch große Differenzen vorliegen. Handelsvertreter stufen den typischen Verkaufsleiter als Mensch ein, der sich im alltäglichen

betrieblichen Geschehen behaupten muß und daher Mängel in den Bereichen "Vertrauen", "Ehrlichkeit" und "Klarheit" aufweist. Die Verkaufsleiter attestieren ihrerseits den Handelsvertretern ebenfalls einen Mangel im Bereich der Klarheit. Gerade in Dienstleistungsbeziehungen ist die Eindeutigkeit des Verhaltens für den Geschäftspartner entscheidend wichtig. Hier aber erscheint beiden Partnern das Verhalten des anderen nicht transparent genug: Man ist sich über dessen Motive und Ziele nicht ganz im Klaren. Das eigene Verhalten dagegen - so glaubt man - sei dem Partner völlig klar und einsichtig und bedürfe daher keiner Erläuterung. Daraus können Mißverständnisse und Mißtrauen entspringen.

Einige spezielle Aspekte des Fremdbildes des Handelsvertreters wurden im Interview durch verschiedene Fragen thematisiert: Handelsvertreter werden von Verkaufsleitern durchweg als extrinsisch motiviert beschrieben - was sie demnach an ihrem Beruf interessiert, sind vor allem Selbständigkeit und möglichst hohe Provisionen. Das heißt aber umgekehrt, es wird ihnen ein Mangel an Interesse für die Tätigkeit als solche, das Verkaufen und - besonders kritisch - den damit verbundenen Dienstleistungen unterstellt.

Den Eindruck überwiegender extrinsischer Motivation vermitteln Handelsvertreter durch ihr Auftreten, ihre Selbstdarstellung. In Abhängigkeit von der Branche bestehen unterschiedliche Erwartungshaltungen im Hinblick auf die Selbstdarstellung des Handelsvertreters. Muß man im Bereich der Konsumgüter vor allem sich selbst "verkaufen", so sollte in der Investitionsgüterbranche das Auftreten die Seriosität der Branche charakterisieren. Verkaufsleiter nehmen also ihre Handelsvertreter nicht so sehr als individuelle Personen wahr, sondern als *Mittel* zum Verkauf. Wenn Handelsvertreter als Person völlig hinter ihre Aufgabe zurücktreten, sind die Verkaufsleiter auch durchaus zufrieden mit ihrem Auftreten. Das allerdings steht in krassem Widerspruch zu den häufig erhobenen Vorwürfen, Handelsvertreter hätten zu wenig Fachkompetenz und würden diesen Mangel durch bloßes "Verkäufer-Verhalten" überdecken. Manche Verkaufsleiter scheinen somit ambivalente Erwartungen an ihre Handelsvertreter zu richten: Sie fordern ein Auftreten als "typischer Verkäufer" und monieren genau dieses Verhalten, wenn es z.B. um gemeinsame Problemlösungen geht. Dieses widersprüchliche Verhalten der Verkaufsleiter belastet die Handelsvertreter: Ihre Identität wird auf eine Zerreißprobe gestellt - beide Erwartungen der Verkaufsleiter lassen sich nicht gleichzeitig erfüllen.

Die eigene Fachkompetenz sehen die Partner vom jeweiligen Gegenüber gewöhnlich richtig eingestuft, wobei vor allem Handelsvertreter betonen, daß sie als "Männer an der Verkaufs-Front" über ein Praxis-Wissen verfügen, das Verkaufsleiter nur schwer beurteilen könnten. Eine solche Aussage vermag das Selbstwertgefühl der Handelsvertreter zu stärken, ein Bedürfnis, das in der Frage nach Neidgefühlen der Verkaufsleiter noch deutlicher zutage tritt. Fast alle Handelsvertreter fühlen sich um ihr hohes Einkommen beneidet,

kaum einer kann aber konkret sagen, woran er denn solchen Neid erkennt. Vielmehr scheinen hier Projektionen eigener Motive auf den Verkaufsleiter wirksam zu werden: Weil man selber an seinem Beruf zuvörderst das hohe Einkommen schätzt, müssen folglich auch Verkaufsleiter darauf neidisch sein. Diese "Logik" kommt natürlich einem angeschlagenen Selbstwertgefühl zugute. Verkaufsleiter wiederum können in der Mehrzahl sehr glaubhaft belegen, warum Handelsvertreter ihr hohes Einkommen verdienen. Nur eine Minderheit versucht dagegen - mehr oder weniger überzeugend - zu begründen, warum deren Einkommen nach ihrer Meinung zu hoch sei. Dies kann wiederum als Beleg für Neidgefühle gewertet werden.

## 1.2 Die Beziehung zwischen den Geschäftspartnern

Unter den skizzierten psychologischen Voraussetzungen verwundert es nicht, daß beide Geschäftspartner mit unterschiedlichen Erwartungshaltungen an eine Beziehung herangehen. Die Erwartungen der Verkaufsleiter richten sich dabei sowohl auf geschäftliche Voraussetzungen - Branchenkenntnisse etc. - als auch auf die "Person" des Handelsvertreters, worunter von den Verkaufsleitern im wesentlichen "Erfahrung", "Alter", "Akzeptanz beim Kunden" und "Persönlichkeit" verstanden werden. Die Persönlichkeit des Handelsvertreters gerinnt dabei zu einem Kürzel für personifizierten Verkaufserfolg, der wiederum an der Kundenakzeptanz gemessen wird: Wer beim Kunden ankommt, der ist und hat - so der gewagte Rückschluß der Verkaufsleiter - "Persönlichkeit". Wo aber "Persönlichkeit" zum bloßen Instrument des Verkaufserfolgs wird, kann sie nicht mehr der Ausdruck des Selbst sein. So gesehen projizieren die Verkaufsleiter - ohne sich dessen bewußt zu sein - die *Situation* des Verkaufens in die *Person* des Handelsvertreters. Diese reagieren - genauso unbewußt - auf die Situation und auf die Erwartung des Verkaufsleiters: Sie stilisieren ihre Persönlichkeit zum personifizierten Verkaufserfolg. Wer das Kriterium "Persönlichkeit" erfüllt und ausgewählt wird, dem tritt der Verkaufsleiter optimistisch gegenüber. Handelsvertreter scheinen dagegen mit einem gewissen Mißtrauen an eine neue Geschäftsbeziehung heranzutreten - ein Mißtrauen, das auch durch die Unsicherheit der neuen Situation bedingt ist, der man durch möglichst positive Präsentation der eigenen Person begegnen will.

Das Mißtrauen der Handelsvertreter vor Beginn einer Beziehung verweist bereits auf die fundamentale Bedeutung der Ebene der *Macht* für die Beziehung. So glauben alle Verkaufsleiter, sie könnten den Handelsvertreter dazu bringen, etwas zu tun, was er eigentlich nicht will. Sie erkennen damit ihre eigene Machtposition, auf der sie aber - zumindest im Interview - nicht beharren. Vielmehr betonen sie immer wieder, daß es sich ja eigentlich um eine gleichwertige Zusammenarbeit handeln müßte. Dem steht allerdings das Erleben

der Handelsvertreter entgegen, die sich zum Teil der Willkür des Verkaufleiters ohnmächtig ausgeliefert sehen. Manche Verkaufsleiter scheinen zum direkten Einsatz ihrer Macht zu neigen, d.h. zu autoritärem Verhalten. Zugleich meinen sie aber, sie pflegten die Kooperation mit dem Handelsvertreter. Bei Handelsvertretern ruft dies den Eindruck hervor, als wollte der Verkaufsleiter gegen sie gerichtete Ziele durchsetzen. Auf die demonstrierte Macht des Verkaufleiters reagieren sie mit dem Versuch, Gegenmacht zu etablieren, z.B. durch Zurückhaltung von Informationen.

Deutlich wird dies auch in der Frage der *Kontrolle*. Viele Handelsvertreter fühlen sich in ihrer Arbeit vom Verkaufsleiter kontrolliert, was sie als regelmäßiges "auf dem Prüfstand Stehen" erleben. Die Antworten der Verkaufsleiter geben ihnen in diesem Empfinden durchaus recht - Kontrolle des selbständig arbeitenden Handelsvertreters erscheint ihnen nötig. Nur *empfinden* sich Verkaufsleiter nicht als mißtrauische Kontrolleure. Für sie gehört Kontrolle einerseits zum Routinegeschäft und andererseits sehen sie ihre Rolle mehr in der Unterstützung der Handelsvertreter. Dieses unterschiedliche Erleben findet sich allerdings in vielen Beziehungen, in denen die Machtunterworfenen dazu neigen, jede Äußerung des Mächtigen mißtrauisch daraufhin zu interpretieren, ob sie sich als Ausdruck von Kontrolle deuten lassen.

Analysiert man dagegen die *Abhängigkeitsverhältnisse* in der Beziehung, dann erscheint die Wahrnehmung der Handelsvertreter verzerrt. Zwar erkennen sie - zu recht - ihre eigene Abhängigkeit von den vertretenen Unternehmen, sie wissen dieser Situation aber auch dadurch zu begegnen, daß sie die Umsatzanteile auf mehrere vertretene Unternehmen verteilen und damit ihre Abhängigkeit minimieren. Daß aber der Verkaufsleiter auch in hohem Maße von ihnen abhängig ist, das realisieren die wenigsten. Verkaufsleiter sind sich dagegen sehr wohl ihrer Abhängigkeit von ("guten") Handelsvertretern bewußt. Für sie ist die Kündigung eines Handelsvertreters in der Regel sehr unangenehm - von solchen Fällen abgesehen, bei denen die Beziehung rein geschäftlich oder menschlich nicht mehr haltbar ist. Ein neuer, zuverlässiger Handelsvertreter muß erst wieder gefunden werden, was mit entsprechendem Aufwand und Mühen verbunden ist. Darüberhinaus kann ein Wechsel des Handelsvertreters die Kunden verunsichern und schließlich gibt es auch Fälle, in denen mit dem Verlust eines "guten" Handelsvertreters auch Kunden verloren werden. Damit ist aber in der Beziehung eine Machtbalance geschaffen, die beide Geschäftspartner auf die gemeinsame Aufgabenerfüllung verweist, die durch einseitige Machtzuschreibungen und Mißtrauen gefährdet erscheint.

Die einseitige Wahrnehmung der Macht des Verkaufleiters macht sich auch in der *Kommunikation* bemerkbar. In einem projektiven Test zur Kommunikation zeigt sich, daß sowohl Handelsvertreter als auch Verkaufsleiter jeweils ihrem "Kollegen" ein Kontakt-An-

gebot unterstellen, dem jeweiligen Geschäftspartner jedoch entweder Selbstdarstellung (Verkaufsleiter) oder den Versuch der Lenkung (Handelsvertreter) unterstellen. Man nimmt also bei sich selber "noble" Motive an, auf den Geschäftspartner projiziert man dagegen eher zweifelhafte Motive (Selbstdarstellung bzw. Lenkung). Solche unterschiedlichen Wahrnehmungen können aber zur Belastung der Beziehung führen. Obwohl beide Partner "guten Willens sind", d.h. mit ihren Aussagen dem Partner eigentlich signalisieren wollen, daß man eine gute Zusammenarbeit wünscht, unterstellen sie dem anderen nicht dasselbe Motiv.

Die Gründe dafür liegen vermutlich in der Machtstruktur der Beziehung. Der Handelsvertreter, der sich als "Abhängiger", als "Machtunterworfener" erlebt, unterstellt dem "Mächtigen", daß er nur mehr Leistung aus ihm "herauspressen" will. Die Deutung, wonach der Verkaufsleiter ihn nur lenken will, spiegelt in geradezu idealtypischerweise die Befürchtungen des Dienstleisters wieder, daß sein Auftraggeber letztlich nur immer mehr Leistung will. Eine solche Einstellung verhindert aber auf Dauer gerade das, was einen "guten" Dienstleister auszeichnet - die Beziehungspflege. Verkaufsleiter unterstellen dem gegenüber ihrem Partner, seine Äußerung sei reine Selbstdarstellung, Ausdruck des Glaubens, er allein sei für den geschäftlichen Erfolg zuständig. Darin drückt sich auch "versagte Anerkennung" aus. Indirekt beklagen sich viele Verkaufsleiter, daß ihre Leistung und ihr Anteil am geschäftlichen Erfolg nicht anerkannt wird (bzw. bezeichnen es als angenehmes Erlebnis, wenn ein Handelsvertreter sie anerkennt). Möglicherweise glauben Handelsvertreter, der Verkaufsleiter als derjenige, "der das Sagen in der Beziehung hat", habe keine Anerkennung nötig. Tatsächlich will aber *jeder* Mensch immer wieder für seine Leistungen anerkannt werden.

Daß unangenehme Erlebnisse in der Geschäftsbeziehung zu ernststen *Konflikten* eskalieren, geschieht relativ selten. Psychologisch bedeutsam ist, wie sich Handelsvertreter und Verkaufsleiter in der Wahrnehmung der konflikthaften Ereignisse, in ihrer Bewertung und den berichteten Lösungsstrategien unterscheiden. Handelsvertreter nennen vor allem *Verteilungskonflikte*, d.h. geschäftliche Probleme wie z.B. gekürzte Provisionen. Als Ursache dafür wird häufig die persönliche Willkür des Verkaufsleiters genannt. Die befragten Handelsvertreter neigen in solchen Fällen mitunter zu starken emotionalen Äußerungen und plädieren für den Einsatz rechtlicher Mittel. Der Ruf nach Hilfe von außen, nach Rechtsbeistand im Krisenfall ist Ausdruck erlebter Ohnmacht. Innerhalb der Beziehung sehen sie keine Steuerungsmöglichkeit. Zugleich stellen sich viele Handelsvertreter aber so dar, als hätten sie Konflikte jederzeit "im Griff". Reflexion der eigenen Bewältigungsstrategien erübrigt sich dann natürlich, die wiederkehrende Schuldzuweisung ist so vorprogrammiert.

Verkaufsleiter nennen eher *Bewertungskonflikte*: Sie beklagen häufig die extrinsische Motivation vieler Handelsvertreter. Eine Gruppe reagiert auf Problemfälle resignativ: Da sie alles an der Person des Handelsvertreters festmachen und keine situativen Aspekte berücksichtigen, können sie auch keine tragfähigen Lösungen entwickeln. Teilweise meinen sie, zum verschärften Einsatz ihrer rechtlich-direktiven Macht greifen zu müssen. Dies führt natürlich nicht zur Lösung des Konflikts und trägt eher zur weiteren (Zer-)Störung der Beziehung bei. Im Grunde aber scheint die Mehrheit der Verkaufsleiter auch im Krisenfall kooperationsbereit: Das zeigen ihre Lösungsstrategien, die das Gespräch suchen und Einvernehmen herstellen möchten. Freilich wird dabei manchmal die Sachebene einseitig betont, womit tiefer liegende Konfliktursachen nicht erfaßt und bearbeitet werden können.

Insgesamt scheint auf beiden Seiten die externale Attribuierung der Störungsursachen vorzuherrschen: die Schuld liegt beim anderen. Situative Aspekte werden zu wenig berücksichtigt. Die Bewältigungsstrategien bestehen deshalb zu einem guten Teil aus dem Versuch, Schuld abzuwälzen zur Aufrechterhaltung eines eigenen positiven Selbstbildes. Solche Konflikt"lösung" verschärft auf Dauer die Konflikte.

Die in der Wahrnehmung der Kommunikationsstruktur, im Erleben von Konflikten und in den Bewältigungsstrategien deutlich werdende Tendenz der Handelsvertreter, die Beziehung zum Verkaufsleiter primär auf der Machtebene zu sehen, bestätigt sich auch bei der Frage nach der *Verbundenheit* des Handelsvertreters. Sie fühlen sich vor allem ihren Kunden - gefolgt von den vertretenen Unternehmen - verbunden. Die Person des Verkaufsleiters wird praktisch nicht erwähnt, obwohl ausdrücklich auch nach dem Verkaufsleiter gefragt worden war. Verkaufsleiter wünschen sich dagegen Ausgewogenheit im Gefühl der Verbundenheit: Die Handelsvertreter sollten sich zu etwa gleichen Teilen dem Kunden, dem Unternehmen *und* dem Verkaufsleiter verbunden fühlen. Das kann als deutlicher Hinweis verstanden werden, daß sie sich als Person in der Beziehung durch den Handelsvertreter vernachlässigt fühlen. Zwar beziehen Verkaufsleiter Anerkennung auch aus ihrer Führungsposition im Unternehmen; aber wenn sie dem Handelsvertreter gegenüber treten, genügt ihnen das nicht. Sie wollen vom Handelsvertreter auch als Person anerkannt werden. Der Wunsch nach Verbundenheit, den Verkaufsleiter äußern, ist daher nicht als Plädoyer für "dicke Freundschaft" mißzuverstehen. Es geht um Geschäftsbeziehungen. Diese aber bestehen aus der Interaktion von Menschen. Die menschliche Beziehung ist der Kitt, der die geschäftliche unterstützt und zusammenhält.

Die Differenzen in der Wahrnehmung der beiden Akteure steigern sich natürlich, wenn es zum *Bruch der Beziehung* kommt: Handelsvertreter und Verkaufsleiter sehen dabei völlig verschiedene Anzeichen und Gründe. Gemeinsam ist beiden nur die überwiegende

Schuldzuweisung an den anderen. Die Anzeichen für eine nachhaltige Störung der Beziehung liegen für die Verkaufsleiter auf der geschäftlichen Ebene: im Verfehlen von Umsatzzielen und Mängeln in der Dienstleistungsqualität durch den Handelsvertreter; letztere sehen im Hinweis der Verkaufsleiter auf (zum Teil auch steigende) Leistungsanforderungen gezielte "Nadelstiche" der Verkaufsleiter, die den Handelsvertreter ins Unrecht setzen sollen. In Krisensituationen fühlen sie einen persönlichen Machtkampf des Verkaufsleiters gegen sich, in dem sie das Opfer sind. Kommt es zur Kündigung, dann kann für die Handelsvertreter der Grund folglich nur in der persönlichen Willkür des Verkaufsleiters liegen. Damit "bestätigen" sie ihr Mißtrauen gegen die *Person* des Verkaufsleiters. In diesem Mißtrauen drückt sich ihr Abhängigkeitsgefühl aus, das in ihrer objektiven beruflichen Situation als Selbständige in einer harten Marktkonkurrenz wurzelt.

Verkaufsleiter bleiben häufiger auf der Ebene geschäftlicher Interessen. Und gerade *deswegen* ist die Kündigung für sie nur der letzte Schritt, den sie in der Regel vermeiden möchten. Aus Kosten-, Aufwands- und anderen Gründen bevorzugen sie langfristige Beziehungen und sehen eher Möglichkeiten, krisenhafte Phasen in Kooperation mit dem Handelsvertreter zu bewältigen. Sie möchten den Bruch vermeiden, da sie aber häufiger lediglich die Person des Handelsvertreters verantwortlich machen, begeben sie sich wichtiger Möglichkeiten, den Bruch zu vermeiden. Selten führt also böser Wille zum Bruch, andererseits schützt auch geschäftlicher Erfolg nicht davor. Letztlich geht es aber nicht um die Vermeidung des Bruchs, sondern um den Aufbau von Vertrauen, das im Zentrum jeder Geschäftsbeziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter steht.

## **2. Was zu tun ist: Interventionsmöglichkeiten für Handelsvertreter und Verkaufsleiter**

Die vorliegende Studie konnte für die Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter eine Reihe von Konfliktbereichen aufdecken, die sich sowohl auf der Ebene der Akteure als auch auf verschiedenen Ebenen der Beziehung verorten lassen. Wenn im Folgenden versucht wird, aus der Sicht der Psychologie einige Möglichkeiten aufzuzeigen, wie solchen Konflikten zu begegnen ist, so sind dabei Einschränkungen zu beachten. Erstens sind natürlich *nicht alle* Beziehungen zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter von Konflikten bedroht. Jedem Versuch der Intervention muß daher immer eine gründliche Diagnose vorausgehen: Welche der hier beschriebenen Situationen sind vertraut und welche treffen für mich als Person bzw. in meiner Beziehung zu bestimmten Verkaufsleitern bzw. Handelsvertretern zu? Zweitens sind bekanntlich keine zwei Menschen und damit auch keine zwei Beziehungen gleich. Die folgenden Interventionsmöglichkeiten mögen da-

her für den einen eine konkrete Hilfestellung, für den anderen dagegen undenkbar sein. Sofern sie aber zum Nachdenken anregen, haben sie ihre Funktion bereits erfüllt.

## 2.1 Problemfeld: Berufliche Identität

Die Identitätsproblematik berührt vor allem Handelsvertreter. Für sie bieten sich zwei Wege der Intervention an: Verbandspolitische Aktionen und für den Einzelnen psychologische Ansatzpunkte. Zunächst zum verbandspolitischen Weg.

*Verbandspolitische Aktivitäten* können sich auf kurz-, mittel- und langfristige Schwerpunkte konzentrieren. *Kurzfristig* ist an *Veranstaltungsangebote* zur Vorbereitung auf den Schritt in die Selbständigkeit zu denken. Sie sollten nicht nur über rechtliche, kaufmännische, warenkundliche und andere Seiten des Berufes informieren, sondern auch darüber, was *psychologisch* auf den Einzelnen zukommt, wenn er Handelsvertreter wird. Insbesondere muß eine gezielte Vorbereitung auf die Belastung der beruflichen Identität, die aus dem schlechten öffentlichen Image des Berufs resultiert, erfolgen. Wer Handelsvertreter wird, muß wissen, was ihn erwartet. Dabei spielt auch die Kenntnis der Situation des Selbständigen, der im Gegensatz zum Verkaufsleiter keine Anerkennung aus einer hierarchischen Position innerhalb eines Unternehmens ziehen kann, eine wichtige Rolle.

*Mittelfristig* ist durch *Weiterbildungsangebote* der Gefahr des Auseinanderdriftens von Handelsvertreter und Verkaufsleiter aufgrund verschiedener Ausbildungskarrieren zu begegnen. Der Handelsvertreter muß lernen mit dem neuen Typus des akademisch ausgebildeten Verkaufsleiter, insbesondere dessen Arbeits- und Sprachstil mithalten zu können. Entsprechende Fähigkeiten im strategischen Denken, im Marketing-Mix etc., aber auch die Kenntnis der Fachterminologie sollten hierzu über gezielte Weiterbildungsangebote des Verbandes vermittelt werden. *Langfristig* ist die Institutionalisierung des Handelsvertreters als staatlich anerkannter Ausbildungsberuf anzustreben. Damit könnte das Image des Berufs nachhaltig verbessert werden, wodurch eine besondere Belastung für die berufliche Identität entfallen würde. Initiativen in dieser Richtung, verbunden mit gezielten Image-Kampagnen, erwarten die Befragten übereinstimmend von ihrem Berufsverband. Dabei ist aber zu bedenken, daß die Entscheidung über Ausbildungsberufe auf staatlicher Ebene erfolgt, und daß somit unterschiedliche Interessen zu berücksichtigen sind.

Der *psychologische Weg* zielt auf das Aufbrechen des internalisierten "Teufelskreises": Das negative Bild, das die Öffentlichkeit vom Handelsvertreter hat, ist so mächtig, daß es die Betroffenen - obwohl es offensichtlich ein Vorurteil ist - selbst übernehmen. Damit belasten sie ihre berufliche Identität: Man bekennt sich nicht - weder vor anderen, noch vor

sich selbst - zu seinem Beruf. Zugleich unterliegt man der Tendenz, diese Unsicherheit, ja Gespaltenheit, durch zum Teil überzogene Selbstdarstellung zu kompensieren: Man wirkt dann als "Verkäufer" im negativen Sinn und bestätigt so das Vorurteil, was wiederum umso belastender für den Handelsvertreter ist.

Für jeden einzelnen Handelsvertreter folgt daraus: Bekennen Sie sich zu Ihrem Beruf! Die Vorstufe dafür heißt: Machen Sie sich klar, wie dieser Teufelskreis bei Ihnen persönlich abläuft! Wie oft haben Sie sich im letzten Monat an der Hotelrezeption als Handelsvertreter eingetragen oder Ihren Beruf schamhaft verschwiegen? Wie oft haben Sie in der letzten Woche im Gespräch auf die Frage nach Ihrem Beruf eine Umschreibung gewählt, wie z.B. "Kaufmann"? Haben Sie Fragen nach Ihrem Beruf als sehr peinlich erlebt? Haben sie beim letzten Zeitungsbericht über ein Delikt, das z.B. von einem Staubsaugervertreter oder Zeitungswerber begangen wurde, spontan gedacht: "Diese Vertreter!"?

Wer sich verstärkt zu seinem Beruf bekennen will, dem können folgende Schritte helfen:

- o Geben Sie sich positive Selbstinstruktionen. Sagen Sie sich: "Ich habe einen guten Beruf".
- o Tragen Sie sich beim nächsten Hotelbesuch mit Ihrer richtigen Berufsbezeichnung ein! Beobachten Sie sich dabei: Was empfinden Sie? Was glauben - oder befürchten - Sie, hält die Dame/der Herr an der Rezeption von Ihnen? Gibt es wirklich Anzeichen in deren Verhalten, daß sie so denken?
- o Nehmen Sie sich vor, künftig Ihren Beruf zu nennen, wenn Sie sich jemandem vorstellen.

Verkaufsleiter können die Handelsvertreter in ihrem Bemühen um beruflichen Stolz unterstützen. Zunächst sollten Verkaufsleiter erkennen, daß sie selbst Verkäufer und damit ebenso vom Vorurteil der Öffentlichkeit betroffen sind. Zugleich sollten sie sich fragen, ob sie nicht selbst dieses Vorurteil übernommen haben und in der Folge paradoxe Verhaltenserwartungen an den Handelsvertreter richten: Den Verkäufer fordern und gleichzeitig den Handelsvertreter "strafen", wenn er sich so verhält. Verkaufsleiter sollten sich darüber klar werden, wie oft sie typisches Verkäuferverhalten verstärken, indem sie z.B. nur nach Umsatz zahlen, und qualitative Dienstleistungen zwar fordern, aber nicht oder nur gering honorieren. Verbale und finanzielle Anerkennung für Dienstleistungstätigkeiten des Handelsvertreters kann hier ein hilfreicher Weg aus dem Teufelskreis sein.

## 2.2 Problemfeld: Selbstdarstellung und extrinsische Arbeitsmotive

Mit einer überzogenen Selbstdarstellung, die sich im Verhalten, im Habitus und im Kommunikationsstil äußert, schadet sich der Handelsvertreter nur selbst. Er erweckt oder verstärkt den Eindruck beim Verkaufsleiter, er sei nicht an der Tätigkeit an sich, sondern nur an Provisionen oder Statussymbolen wie teuren Autos etc. interessiert. Dagegen sollten Handelsvertreter mehr Dienstleistungsbewußtsein zeigen: Indem sie von sich aus - also auch unaufgefordert - Marktbeobachtungen anstellen, sie dem Verkaufsleiter unterbreiten und mit ihm gemeinsam diskutieren. Daraus können dann gemeinsam Folgerungen entwickelt werden, z.B. Aktionen und Maßnahmen zur Kundenpflege und Kundenbindung oder Vorschläge zur Sortimentspolitik. Es sollten auch langfristige Perspektiven angesprochen werden.

Verkaufsleiter sollten wissen, daß reine Umsatzabhängigkeit der Bezahlung des Handelsvertreters extrinsische Motivation verstärkt. Dies läuft der Forderung nach mehr Dienstleistungsbewußtsein zuwider. Auch hier kann vermehrte verbale und finanzielle Anerkennung der qualitativen Arbeit des Handelsvertreters helfen, vom Negativbild des bloßen Verkäufers wegzukommen. Auch die qualitativen Leistungen des Handelsvertreters sollten gemeinsam geplant werden: Handelsvertreter müssen erkennen können, was von ihnen erwartet wird und wie sich diese Erwartungen umsetzen lassen.

## 2.3 Problemfeld: Wahrnehmung

Die teilweise gravierenden Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdbild sind Quelle für eine Reihe von Störungen der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter: Mißtrauen, Vorbehalte, unterstellter Neid etc. lassen sich darauf zurückführen. Übereinstimmend haben Handelsvertreter und Verkaufsleiter dem jeweils anderen einen beträchtlichen Mangel an Klarheit attestiert, während sie sich selbst in diesem Bereich einen hohen Wert zubilligen. Die eigenen Handlungen, Ziele und Pläne sind jedem Menschen meist so klar, daß er leicht unterstellt, sie wären es auch für den jeweils anderen und bedürften keiner Erläuterung. Das ist meistens falsch. Vielmehr entstehen aus unterlassener Erklärung und Kommunikation häufig Mißtrauen und Irritationen in der Beziehung.

Die moderne Führungspsychologie hat daraus für die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern die Konsequenz gezogen, regelmäßige Mitarbeitergespräche einzuführen. Diese Erkenntnis, die bereits in vielen Großbetrieben erfolgreich realisiert wurde, muß auch in den Dienstleistungsbereich übertragen werden: Das "*Dienstleistungsgespräch*" - wir geben ihm diesen Namen - zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter

sollte institutionalisiert werden und möglichst einmal jährlich stattfinden. Bei der Vorbereitung und Gestaltung dieses Gesprächs haben beide Partner mindestens die folgenden Punkte zu beachten:

- o *Rückblick*: Was war an der bisherigen Zusammenarbeit positiv bzw. negativ? Zentral dabei ist der Austausch und der Abgleich von Selbst- und Fremdbild.
- o *Zielvereinbarung*: Für die nächste Periode sollten konkrete Vorhaben und Ziele sowie deren Realisierungsschritte gemeinsam besprochen und abgemacht werden.
- o *Verbesserungsmöglichkeiten der Zusammenarbeit*: Dieser Aspekt ist speziell für die Kooperation zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter entscheidend. Statt allgemeiner Beteuerungen sind konkrete, überprüfbare Maßnahmen abzusprechen.

Der wesentliche Inhalt des Dienstleistungsgesprächs sollte letztendlich schriftlich fixiert und so von beiden Partnern gebilligt werden.

#### 2.4 Problemfeld: Beginn der Beziehung

Die Auswahl- und Einstellungsgespräche prägen die künftige Beziehung zwischen Verkaufsleiter und Handelsvertreter entscheidend mit. Für Verkaufsleiter heißt das: Überprüfen und korrigieren Sie Ihre Einstellungskriterien "Alter" und "Persönlichkeit". Tappen Sie nicht in die "Altersfalle", indem Sie Lebensalter und Leistungsfähigkeit des Handelsvertreters gleichsetzen. Der 35jährige Handelsvertreter mit 20jähriger Berufserfahrung ist utopisch. Allein der Blick auf die demografische Entwicklung des nächsten Jahrzehnts zeigt, daß es künftig immer schwieriger werden wird, vornehmlich jüngere Handelsvertreter zu rekrutieren. Außerdem gilt: Soweit es nicht um reine körperliche Tätigkeit geht, nimmt die Leistungsfähigkeit keineswegs mit dem Lebensalter ab. Motivation und Erfahrung sind entscheidendere Faktoren. Das aber heißt, ältere Handelsvertreter sind mit ihrer Erfahrung von unschätzbarem Wert für die Unternehmen.

"Persönlichkeit" im Sinne von Charisma, Ausstrahlung etc. läßt sich nur schwer erfassen läßt. Meist sind es Merkmale des Verhaltens und/oder der Situation, die mit "Persönlichkeit" gleichgesetzt werden. Formulieren Sie deshalb Ihre Erwartungen an einen neuen Handelsvertreter möglichst klar und differenziert, am besten schriftlich. Achten Sie darauf, an welchen Verhaltensmerkmalen Sie diese Erwartungen festmachen können. Dies hilft Ihnen, sich auf *die* Merkmale zu konzentrieren, die wirklich überprüfbar sind.

Der Handelsvertreter seinerseits sollte in das Einstellungsgespräch nicht mit Mißtrauen gegen den Verkaufsleiter hineingehen. Machen Sie sich klar, daß es dem Verkaufsleiter darum geht, einen Handelsvertreter zu finden, der seinen Ansprüchen genügt. Allerdings, allen Ansprüchen kann und sollte man nicht genügen wollen. Vermeiden Sie deshalb nega-

tive Vorinformation über den Verkaufsleiter. Gehen Sie möglichst unbefangen in das Gespräch. Jede Vorinformation belastet Sie nur in Ihrem Verhalten. Das spürt ein Verkaufsleiter und kann ihn zu negativem Verhalten führen, was wiederum Ihr Mißtrauen bestärken kann. Verlassen Sie sich deshalb auf Ihren Erfolg, Ihre Leistung und Ihre Erfahrung!

## 2.5 Problemfeld: Macht

Entgegen einer geläufigen Ansicht ist zunächst festzustellen: Macht ist an sich nichts Negatives - aber auch nichts Positives. Sie ist ein Bestandteil jeder menschlichen Beziehung. Probleme entstehen nicht durch Macht an sich, sondern durch den *Umgang* mit ihr und - psychologisch besonders relevant - durch Wahrnehmungsverzerrung. Daß man sich z.B. selbst als ohnmächtig empfindet, obwohl man über Einflußmöglichkeiten verfügt. Also muß jeder Partner lernen, mit Macht umzugehen. Für den Handelsvertreter bedeutet das: Nicht Aufbau von Gegenmacht, sondern Bewußtsein der gegebenen eigenen Macht und deren rationaler Einsatz sind der richtige Weg. In zwei Bereichen ist dies besonders wichtig: Schließen Sie erstens bei Beginn der Geschäftsbeziehung einen *rechtlichen Kontrakt*, der Ihre Ansprüche sichert. Regeln Sie in diesem Vertrag die geschäftliche Seite, besonders was Ihre ökonomischen Interessen betrifft. Und sorgen Sie für eine klare Festlegung der ökonomischen und rechtlichen Spielregeln. Und zweitens: Schließen Sie als Handelsvertreter einen *psychologischen Kontrakt* mit dem Verkaufsleiter, in dem die Zusammenarbeit geregelt ist. Vereinbaren Sie bereits im ersten Gespräch klare Spielregeln für das Umgehen miteinander. Klären Sie dabei die gegenseitigen Erwartungen und das weitere Vorgehen.

Der Verkaufsleiter sollte auf den direkten Einsatz seiner Macht verzichten. Dies wirkt in der Regel nur kontraproduktiv. Die Demonstration der Macht wirkt gerade in Dienstleistungsbeziehungen unter gleichen und selbständigen Partnern verheerend. Sie erzeugt beim Handelsvertreter Gefühle der Ohnmacht, die ihn zu der irrigen Überzeugung führen, er stünde quasi täglich auf der "Abschußliste". Sein Denken wird sich auf kurzfristige Perspektiven einstellen und so das - meist durchaus angestrebte - Dienstleistungsbewußtsein beeinträchtigen. Der Verkaufsleiter schadet sich damit selbst. Erfolgversprechender ist die gemeinsame Vereinbarung von Zielen, die sich auch nicht einseitig auf reine Umsatzvorgaben beschränken, sondern vor allem auch die qualitativen Aspekte der Arbeit einbeziehen sollten.

## 2.6 Problemfeld: Kommunikation

Die vorliegenden Ergebnisse belegen: Im Gespräch wird *zu wenig Anerkennung* gegeben für die Leistung des anderen. Auch die Verkaufsleiter empfinden hier ein Defizit. Und Kritik wird oft als negatives, böswilliges Verhalten oder als Willkür des anderen empfunden. Sowohl für den Handelsvertreter wie für den Verkaufsleiter kommt es daher darauf an: Wie vermittelt man Anerkennung und Kritik?

Tragen Sie Ihre Kritik offen, aber sachlich vor. Kritisieren Sie nie die Person, sondern Leistung und Verhalten. Richten Sie dabei den Blick auf die Zukunft: Wie können wir es besser machen? Achten Sie nicht nur auf den Informationsgehalt der Äußerungen. Jede Kommunikation hat mindestens vier Seiten (vgl. das TALK-Modell, Teil III). Außer Tatsachen teilen wir mit jeder unserer Äußerungen dem Gesprächspartner immer auch mit, wie wir uns gerade fühlen, was wir von ihm wollen und wie wir die Beziehung zueinander beurteilen und empfinden. Der Versuch, nur auf eine dieser Seiten zu achten, meist die Tatsachenseite, führt notwendig zu Verzerrungen und Mißverständnissen. Achten Sie daher auf die versteckten Botschaften, die der Gesprächspartner bewußt oder unbewußt Ihnen sendet. Die wichtigste Regel der Kommunikation ist: Hören Sie aktiv zu! Lassen Sie den Partner sprechen! Stellen Sie Fragen! Lassen Sie sich durch Vorwürfe und Kritik, die offen oder versteckt geäußert werden, oder die Sie heraushören, nicht aus dem Gleichgewicht bringen! Und geben Sie Feedback: Äußern Sie Ihre Ansichten, aber auch Ihre Gefühle!

## 2.7 Problemfeld: Umgang mit unangenehmen Erlebnissen

Die Untersuchung zeigt, daß viele der befragten Handelsvertreter und Verkaufsleiter wenig taugliche Strategien zur Konfliktbewältigung anwenden: Schuld wird häufig beim anderen gesucht, um das eigene positive Selbstbild aufrechterhalten zu können. Ursachen, die in der Situation liegen, werden zu wenig berücksichtigt. Die bloße Tatsache, daß es überhaupt zu Störungen und Konflikten kommt, wird meist als Ärgernis angesehen. Demgegenüber ist festzuhalten: Konflikte sind nichts an sich Negatives. Entscheidend ist, wie sie wahrgenommen werden und wie mit ihnen umgegangen wird. Als erfolgreich haben sich folgende Bewältigungsstrategien herauskristallisiert, die auch für Handelsvertreter und Verkaufsleiter gelten (vgl. Berkel, 1984):

- o Erkennen Sie an, daß ein Konflikt besteht; denn das Schlimmste ist es, Konflikte zu verdrängen. Dies verhindert von vornherein eine produktive Konfliktlösung.

- o Konflikte können nur *gemeinsam* bewältigt werden. Das gilt für die Lösung wie auch für den Weg zur Erarbeitung der Lösung. Nur so kann gesichert werden, daß keiner der Partner sich benachteiligt fühlt.
- o Suchen Sie daher das *Gespräch*. Zielen Sie dabei nicht auf die Zuschreibung von Schuld, sondern auf die Analyse von Ursachen. Gleichen Sie Ihr Bild des Konflikts ab. Äußern Sie, was Sie stört, worüber Sie sich ärgern. Gestehen Sie dasselbe aber auch dem Partner zu. Versuchen Sie den Partner zu verstehen, indem Sie sich in ihn hineinversetzen.
- o Legen Sie gemeinsam fest, auf welcher *Ebene* die Lösung des Konflikts gesucht werden soll. Unabhängig von den Ursachen des Konflikts kann die Lösung auf drei Ebenen angegangen werden: Auf der Ebene der Person durch Umstrukturierung der Wahrnehmung des anderen oder veränderte Bewertung von dessen Handlungen. Auf der Ebene der Interaktion durch Steuerung, d.h. indem man den Partner durch eigene Handlungen und Äußerungen zur Veränderung seiner Handlungen und Ansichten bewegt. Auf der organisatorischen Ebene durch Festlegung neuer Regeln, z.B. einer anderen Kompetenzabgrenzung, denn vielfach werden Lösungsschritte auf allen diesen Ebenen gleichzeitig zu suchen sein.
- o Und schließlich: Verbinden Sie mit einem bewältigten Konflikt nicht die Erwartung, daß es jetzt keine Konflikte mehr geben dürfte.

## 2.8 Problemfeld: Vertrauen

Vertrauen steht im Zentrum jeder Geschäfts- und speziell jeder Dienstleistungsbeziehung. Der Erfolg der Kooperation zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter hängt letztlich vom Maß des Vertrauens zwischen beiden Partnern ab. Entscheidend ist daher der Aufbau von Vertrauen und die Vermeidung seiner Zerstörung.

Wie kann man Vertrauen aufbauen? Was können Handelsvertreter und Verkaufsleiter dafür tun? Vertrauen entsteht in drei Phasen (vgl. Petermann, 1985), die sowohl nacheinander wie nebeneinander verlaufen:

- o Herstellen einer verständnisvollen Kommunikation,
- o Abbau bedrohlicher Handlungen,
- o Gezielter Aufbau von Vertrauen.

Ebenso verlaufen Abbau und Zerstörung von Vertrauen in drei Phasen:

- o Störung der Kommunikation,
- o Bedrohliche Handlungen,
- o Gezielter Vertrauensbruch.

### *Herstellen einer verständnisvollen Kommunikation:*

Kommunikationsstörend wirken z.B. überzogene Selbstdarstellungen, da sie dazu führen, die Bedürfnisse des Partners zu wenig zu berücksichtigen. Der Wunsch vieler Verkaufsleiter nach mehr Verbundenheit kann in diesem Zusammenhang sicherlich als Zeichen mangelnder Anerkennung durch den Handelsvertreter gewertet werden. Auch Bevormundung des Partners, z.B. durch direkten Machteinsatz, wie ihn manche Verkaufsleiter praktizieren, verhindert die Entwicklung einer verständnisvollen Kommunikation. Die vorgeschlagenen Maßnahmen zur Wahrnehmungsänderung, Kommunikationsgestaltung und Konfliktbewältigung bewirken demgegenüber den Aufbau von Vertrauen in dieser Phase.

### *Abbau bedrohlicher Handlungen:*

Als Bedrohung wirkt jedes Verhalten, das für den Partner willkürlich und unvorhersehbar erscheint, z.B. plötzliche, nicht angekündigte Änderung von Umsatzvorgaben oder Provisionierungsbedingungen. Auch mangelnde oder unterlassene Erläuterung der eigenen Entscheidungen und Pläne wirkt verunsichernd und bedrohlich. Ebenso verunsichern unterlassenes Feedback, Zurückhaltung von Informationen, keine oder nur unspezifische Äußerungen der Anerkennung bzw. der Kritik den Partner und machen ihn mißtrauisch. Zum Aufbau von Vertrauen tragen dagegen in dieser Phase Handlungen bei, die für den Partner Unsicherheit reduzieren. Gestalten Sie bereits den Beginn Ihrer Geschäftsbeziehung so, daß Erwartungen, Bedingungen, Ziele und Spielregeln klar definiert sind. Erläutern Sie - z.B. im jährlichen Dienstleistungsgespräch - Ihre Perspektiven und Pläne. Als Verkaufsleiter sollten Sie dabei besonders auch die Langfristigkeit der Zusammenarbeit klarlegen, und zwar durch konkrete Darstellung von Plänen und Aktionen. Geben Sie Ihrem Partner immer wieder zu erkennen, was Sie von seinem Verhalten und seinen Leistungen halten: Auch Kritik - sie darf freilich nicht verletzend sein - baut Vertrauen auf!

### *Gezielter Aufbau von Vertrauen:*

Unterlassen Sie in der dritten Phase alles, was auf den anderen als gezielter Vertrauensbruch wirkt: Vermeiden Sie Äußerungen, die das Selbstbild des anderen verletzen können. Verwenden Sie Informationen, die Ihnen der andere gibt, nie gegen ihn, weder im Gespräch mit ihm, noch Dritten gegenüber. Erzählen Sie Schwächen des anderen nie weiter und wahren Sie unbedingte Loyalität. Zum gezielten Aufbau von Vertrauen trägt es bei, dem Partner anspruchsvolle Aufgaben zu übertragen. Verkaufsleiter sollten ihren Handelsvertretern qualitative Dienstleistungsaufgaben ausdrücklich übertragen. Dies ist eine Anerkennung und Herausforderung für die Kompetenz des Handelsvertreters. Einseitige Fixierung auf bloße Umsatzziele ist für Vertrauensbildung eher hinderlich. Für beide gilt: Ohne eigenes Risiko kann Vertrauen nicht aufgebaut werden. Man wird also das eigene Risiko zunächst dosieren müssen, um sich dann Schritt für Schritt - auf Basis bereits erreichten Vertrauens - immer mehr auf den anderen zu verlassen. Sich in Unsicherheit be-

geben und sich dabei auf den Partner verlassen können, das kennzeichnet Vertrauen zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter.

### **3. Resümee: Beziehungsmanagement ist gefordert**

Die Studie hat eine Reihe individual- und sozialpsychologischer Bedingungen aufgezeigt, von denen das Gelingen der Geschäftsbeziehung abhängt. Die praktische Konsequenz für Handelsvertreter und Verkaufsleiter heißt daher: Die Pflege der Beziehung ist eine entscheidende und eigenständige Aufgabe! Sie erfordert von jedem Partner hohe soziale Kompetenz, d.h. Fähigkeit zu sensibler Wahrnehmung, Einfühlungsvermögen, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten und Bereitschaft zu produktiver Konfliktbewältigung. Der gezielte und bewußte Einsatz dieser sozialen Kompetenz mit dem Ziel, die Stabilität und Kontinuität der Beziehung als zwischenmenschliche Basis für geschäftlichen Erfolg zu sichern, das ist Beziehungsmanagement.

Beziehungsmanagement setzt eine zureichende Bestandsaufnahme und die Fähigkeit zur Veränderung voraus. Für beide Teilaufgaben - Diagnose und Intervention - stellt die vorliegende Untersuchung eine erste, empirisch gestützte Grundlage bereit. Die in der Analyse isolierten psychologischen Bedingungen wirken in der Praxis natürlich gleichzeitig und wechselseitig aufeinander. Der jeweils konkrete Einzelfall fordert daher die Partner immer wieder neu heraus. Die Bewältigung dieser Herausforderung mag manchmal externer Hilfe bedürfen. Aber wie auch immer, psychologisches Beziehungsmanagement ist kein Versprechen auf eine konfliktfreie Welt. Störungen und Konflikte in der Dienstleistungsbeziehung zwischen Handelsvertreter und Verkaufsleiter werden nicht verschwinden. Manche Störungen aber können verringert oder vermieden, und viele Konflikte produktiv bewältigt werden. So entsteht vertrauensvolle Kooperation - die Basis für beide Partner, als Dienstleister auf dem Markt der Zukunft zu bestehen.

## LITERATUR

- Adler, A. (1966). *Menschenkenntnis*. Frankfurt/M.: Fischer.
- Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Beck, U., Brater, M. & Daheim, H. (1980). *Soziologie der Arbeit und der Berufe*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Bell, D. (1976). *Die Zukunft der westlichen Welt*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Berkel, K. (1984). *Konfliktforschung und Konfliktbewältigung*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Bosetzky, H. (1980). Macht und die möglichen Reaktionen der Machtunterworfenen. In G. Reber (Hg.): *Macht in Organisationen*. (S. 135-150). Stuttgart: Poeschel.
- Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1979). *Macht und Organisation: Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein/Ts.: Athenäum.
- Czepiel, J. A., Solomon, M. R. & Surprenant, C. F. (Hg.). (1985). *The Service Encounter. Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*. Lexington, Mass.: Heath.
- Dichtl, E, Raffée, H. & Niedetzky, H.-M. (1985). *Die Kommunikation zwischen Handelsvertretung und vertreterener Unternehmung*. Heidelberg: Sauer.
- Diller, H. & Kusterer, M. (1988). Beziehungsmanagement. Theoretische Grundlagen und explorative Befunde. *Marketing - Zeitschrift für Theorie und Praxis*, 12, S.211-220.
- Dostal, W. (1984). Datenverarbeitung und Beschäftigung. Teil 3: Der Informationsbereich. *Mitt. AB 4/84*, S.490-505.
- Dunkel, W. (1988). Wenn Gefühle zum Arbeitsgegenstand werden. Gefühlsarbeit im Rahmen personenbezogener Dienstleistungstätigkeiten. *Soziale Welt*, 39, S.66-85.
- Erikson, E. H. (1982). *Kindheit und Gesellschaft*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Flanagan, J. G. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51, S.327-358.
- French, J. R. P. & Raven, B. H. (1959). The Bases of Social Power. In D. Cartwright (Hg.): *Studies in Social Power*. Ann Arbor: University Press.
- Frey, H.-P. & Haußer, K. (1987). Entwicklungslinien sozialwissenschaftlicher Identitätsforschung. In H.-P. Frey & K. Haußer (Hrsg.): *Identität*. (S. 3-26). Stuttgart: Enke.

- Fourastié, J. (1954). *Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts*. Köln.
- Gerhards, J. (1988). Emotionsarbeit. Zur Kommerzialisierung von Gefühlen. *Soziale Welt*, 39, S.47-65.
- Goffman, E. (1975). *Stigma*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Goffman, E. (1981). *Asyle*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Goffman, E. (1981a). *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag*. München: Piper.
- Haußer, K. (1983). *Identitätsentwicklung*. New York: Harper & Row.
- Heckhausen, H. (1980). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- Ichheiser, G. (1933). Das Können, die Bedingungen des Könnens und das Erlebnis des Könnens. *Zeitschrift für angewandte Psychologie und psychologische Sammelforschung*, 44, S.364-378.
- Kimmeskamp, G. (1982). *Die Rollenbeurteilung von Handelsvertretungen*. Frankfurt/M.: Lang.
- Klaus, P. G. (1984). Auf dem Weg zu einer Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungen: Der Interaktions-Ansatz. *Die Betriebswirtschaft*, 44, S.467-475.
- Kohli, M. (Hg.) (1978). *Soziologie des Lebenslaufs*. Darmstadt: Luchterhand.
- Kompa, A. (1984). *Personalbeschaffung und Personalauswahl*. Stuttgart: Enke.
- Koinecke, J. (1987). *Kundenbindungsprogramme konzipieren und durchsetzen*. Unveröffentlichtes Manuskript eines Vortrags, gehalten an der Universität der Bundeswehr Hamburg am 25. 4. 1988.
- Kossbiel, H. (1987) Anerkennung und Kritik als Führungsinstrumente. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hg.): *Handwörterbuch der Führung*. (S. 12-23). Stuttgart: Poeschel.
- Lachner, J. & Meyerhöfer, W. (1984). Handelsvermittlung - ein wichtiges Glied in der Distributionskette. *ifo-schnelldienst*, 31/84, S.5-9.
- Langer, E.J. (1975). The Illusion of Control. *Journal of Personality and Social Psychology* 32, 311-328.
- Laplanche, J. & Pontalis, J.B. (1972). *Das Vokabular der Psychoanalyse*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Lazarus, R.S. (1966). *Psychological Stress and the Coping Process*. New York: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1953). *Die Lösung sozialer Konflikte*. Bad Nauheim: Christian.
- Lück, H.E. (1987). *Psychologie sozialer Prozesse*. Opladen: Leske + Budrich.
- Marx, W. (1984). Das Konzept der assoziativen Bedeutung. In A. v. Eye & W. Marx (Hg.): *Semantische Dimensionen. Verhaltenstheoretische Konzepte einer psychologischen Semantik*. (S.73-82). Göttingen: Hogrefe.

- Meffert, H., Kimmeskamp, G. & Becker, R. (1983). *Die Handelsvertretung im Meinungsbild ihrer Marktpartner. Ansatzpunkte für das Handelsvertreter-Marketing*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Meyer, A. & Mattmüller, R. (1987). Qualität von Dienstleistungen. *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 11, S.187-195.
- Mills, C.W. (1955). *Menschen im Büro. Ein Beitrag zur Soziologie der Angestellten*. Köln-Deutz: Bund.
- Mummendey, H. D. & Bolten, H.-G. (1985). Die Impression-Management-Theorie. In D. Frey & M. Irle (Hg.): *Theorien der Sozialpsychologie*. Bd.III. (S. 57-77). Bern: Huber.
- Nerdinger, F. W. (1988). *Die Suche neuer Außendienstmitarbeiter mit Hilfe von Stellenanzeigen in Tageszeitungen*. Verkaufsleiter Service - Sonderstudie.
- Nerdinger, F. W. (1989). *Lebenswelt "Werbung". Eine sozialpsychologische Studie über Macht und Identität*. München: Unveröffentlichte Dissertation.
- Neuberger, O. (1985). *Miteinander arbeiten - miteinander reden!* München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung.
- Noelle-Neumann, E. & Strümpel, B. (1984). *Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich?* München: Piper.
- Nunner-Winkler, G. (1987). Identität und Individualität. *Soziale Welt*, 36, S.466-482.
- Oppitz, G. (1984). *Kind oder Konsum*. Boppard am Rhein: Boldt.
- Osgood, E.C., Suci, C.J. & Tannenbaum, P.H. (1957). *The measurement of meaning*. Urbana/Ill.: University Press.
- Prodöhl, D. (1979). *Gelingen und Scheitern ehelicher Partnerschaft*. Göttingen: Hogrefe.
- Petermann, F. (1985). *Psychologie des Vertrauens*. Salzburg: Müller.
- Riesman, D. (1967). *Die einsame Masse*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Rosenstiel, L. v. (1988). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Poeschel.
- Rosenstiel, L. v. & Einsiedler, H. E. (1987). Führung durch Geführte. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hg.): *Handwörterbuch der Führung*. (S.982-997). Stuttgart: Poeschel.
- Rosenstiel, L.v., Molt, W. & Rüttinger, B. (1972). *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Rosenstiel, L. v., Nerdinger, F. W., Oppitz, G., Spieß, E. & Stengel, M. (1986). *Einführung in die Bevölkerungspsychologie*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Rosenstiel, L. v., Nerdinger, F. W., Spieß, E. & Stengel, M. (1989). *Führungsnachwuchs im Unternehmen. Wertkonflikte zwischen Individuum und Organisation*. München: Beck.
- Rosenstiel, L. v. & Neumann, P. (1982). *Einführung in die Markt- und Werbepsychologie*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Rosenthal, R. & Jacobson, L. (1971). *Pygmalion im Unterricht*. Weinheim: Beltz.

- Rüttinger, B. (1977). *Konflikt und Konfliktlösen*. München: Goldmann.
- Sandner, K. (1986). Ressourcen, Relation und Dependenz. Ansätze zur Erklärung der Macht im Unternehmen. *Management Forum*, 6, S.283-297.
- Schäfers, B. (Hg.) (1986). *Grundbegriffe der Soziologie*. Opladen: Leske + Budrich.
- Scharpf, F. W. (1986). Strukturen der post-industriellen Gesellschaft, oder: Verschwindet die Massenarbeitslosigkeit in der Dienstleistungs- und Informations-Ökonomie? *Soziale Welt* 1, S.4-24.
- Schuler, H. (1972). *Das Bild vom Mitarbeiter - soziale Urteilsbildung im Betrieb*. München: Goldmann.
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden: Störungen und Klärungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Simmel, G. (1983). *Schriften zur Soziologie*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Spieß, E. (1989). *Zwölf Gesetze zur erfolgreichen Außendienstführung und Außendienstmotivation*. München: Müller.
- Stengel, M. (1987). Identifikationsbereitschaft, Identifikation, Verbundenheit mit einer Organisation oder ihren Zielen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 31 (N.F.5), S.152-166.
- Touraine, A. (1972). *Die postindustrielle Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Zelger, J. (1975). *Konzepte zur Messung der Macht*. Berlin: Duncker & Humblot.



# ANHANG

1. Leitfäden

2. Tests



## Leitfaden für Handelsvertreter

### Zeichenerklärung

- < > Interviewer-Anweisung
- Nachfrage, wenn nicht spontan angesprochen

Zum Einstieg möchte ich Sie bitten, mir diesen Bogen auszufüllen!
---

Who am I - Test austeilen.
----------------------------

1. Wie sind Sie Handelsvertreter geworden?
  - Was hat Sie dazu bewogen?
  - War das Ihr Wunschberuf?
  - Waren Sie vorher bereits in anderen Berufen oder Positionen tätig?
  - **Wenn ja:** Welche?
  
2. Wenn Sie heute noch einmal die Wahl hätten: Würden Sie wieder Handelsvertreter werden?
  - Warum?
  
3. Haben Sie in Ihrem Leben bisher das erreicht, was sie wollten?
  - **Wenn ja:** Was ist das?
  
  - **Wenn nein:** Was möchten Sie noch erreichen?
  - Was unternehmen Sie, um dies zu erreichen?

4. Sie sind in Ihrem Beruf sicherlich zeitlich sehr belastet. Haben Sie den Eindruck, daß Sie noch genügend Zeit für Ihre Familie haben?

< - **Wenn ja:** Weiter bei 5. >

- **Wenn nein:** Für was hätten Sie gerne mehr Zeit?
- Führt der Zeitmangel zu Problemen?
- Belastet Sie das auch im Beruf?
- - **Wenn ja:** Wie äußert sich das?
- - Was tun Sie dagegen?

Jetzt möchte ich Sie bitten, die beiden folgenden Blätter auszufüllen!
--

Technik des Polaritätenprofils erklären!
--

5. In den Unternehmen, die Sie vertreten, haben Sie ja bestimmte Ansprechpartner, z.B. den Verkaufsleiter. Glauben Sie, daß Sie die Beziehung zu Verkaufsleitern steuern können?

< Verdeutlichung: Glauben Sie, daß Sie einen Verkaufsleiter zu etwas bringen können, was er eigentlich nicht will?

- **Wenn ja:** Wie machen Sie das? < Konkrete Fälle schildern lassen >
- **Wenn nein:** Warum nicht?

6. Glauben Sie daß Verkaufsleiter Ihre Arbeit kompetent beurteilen können?

- **Wenn ja:** Inwiefern? < Beispiele nennen lassen! >
- **Wenn nein:** Warum nicht?

7. Nehmen wir an, in einem von Ihnen vertretenen Unternehmen wechselt der Verkaufsleiter. Wie bereiten sie sich auf den ersten Termin mit dem neuen Verkaufsleiter vor?  
  
< In Bezug auf die eigene Person und Arbeit: z.B. Entwicklung von Argumenten; Präsentation vorbereiten etc.; In Bezug auf den Verkaufsleiter: Informationen sammeln - Welche? Wie? >
8. Wieviele Unternehmen vertreten Sie?
9. Sind diese Unternehmen alle gleich wichtig für Sie?
10. Wenn Sie an das Ihnen wichtigste Unternehmen denken: Wenn Sie dieses verlieren würden, was würde das für Sie bedeuten?  
< geschäftlich und menschlich? >
11. Was könnten Sie tun, um eine solche Situation zu vermeiden?  
< Beispiele nennen lassen! Wenn nichts: Weiter bei 12. >
12. Gibt es irgendwelche Anzeichen, die darauf hinweisen, daß ein Unternehmen bzw. Verkaufsleiter nicht mehr mit ihnen zusammen arbeiten will?  
  
- **Wenn ja:** Welche?
13. Was meinen Sie: Wie wählt ein Verkaufsleiter eine neuen Handelsvertreter aus?  
< Was macht er, um einen neuen Handelsvertreter zu finden? Nach welchen Kriterien wählt er aus? >

Darf ich Sie nun bitten, sich in die folgende Situation hinein zu versetzen! Was glauben Sie: Was denkt sich der Handelsvertreter? Was denkt sich der Verkaufsleiter?

Ballon-Test vorlegen! Denkblasen schriftlich oder mündlich ausfüllen lassen.

14. Fühlen Sie sich manchmal von Verkaufsleitern getestet?
- **Wenn ja:** Wie merken Sie das?
  - Wie läuft das ab?
  - Wie verhalten Sie sich?
  - **Wenn nein:** Haben Sie von solchen Fällen schon gehört?  
<Beschreiben lassen>
15. Manchmal gibt es ja schwierige Kunden. Sprechen Sie über solche Problemfälle mit dem Verkaufsleiter?
- **Wenn ja:** Kann er Ihnen dann helfen? <Wie? >
  - **Wenn nein:** Warum nicht?
16. Glauben Sie, daß Verkaufsleiter Sie um Ihr Einkommen beneiden?
- **Wenn ja:** Woran merken Sie das?
  - Wie empfinden Sie das?
17. Wem fühlen Sie sich eher verbunden: Ihrem Kunden, dem Verkaufsleiter oder dem Unternehmen, das Sie vertreten?
- Warum?
18. Was meinen Sie: Wie entsteht Vertrauen zwischen Verkaufsleiter und Handelsvertreter?
- Was können Sie zu einer vertrauensvollen Beziehung beitragen?
  - Was sollte der andere dazu beitragen?

19. Was war in der letzten Zeit das unangenehmste Erlebnis mit einem Verkaufsleiter?  
< Konkrete Situation schildern lassen! >
- Was war Ihrer Meinung nach die Ursache dafür?
  - Was haben Sie sich dabei gedacht?
  - Was haben Sie dabei gefühlt?
  - Was haben Sie dann gemacht?
  - Wie hat das gewirkt?
  - Wie hat der Verkaufsleiter reagiert?
  - Was würden Sie heute in so einem Fall anders machen?
  - Wie hat sich das Verhältnis zum Verkaufsleiter seither entwickelt?
20. Sie als Handelsvertreter, was glauben Sie, wie die Öffentlichkeit Ihren Beruf sieht?
21. Glauben Sie, daß Sie mit Kollegen offen über berufliche Probleme sprechen können?
- **Wenn nein:** Warum nicht?
22. Sollte Ihrer Meinung nach die Position der Berufsgruppe der Handelsvertreter gegenüber den Unternehmen gestärkt werden?
- **Wenn ja:** Wie sollte man dies erreichen?
  - **Wenn nein:** Warum nicht?

## Leitfaden für Verkaufsleiter

### Zeichenerklärung

- < > Intervieweranweisung
- Nachfrage, wenn nicht spontan angesprochen

Zum Einstieg möchte ich Sie bitten, mir diesen Bogen auszufüllen!

<Who am I - Test austeilen >

1. Wie sind Sie Verkaufsleiter geworden?
  - Was hat Sie dazu bewogen?
  - War das Ihr Wunschberuf?
  - Waren Sie vorher bereits in anderen Berufen oder Positionen tätig?
  - - **Wenn ja:** Welche?
  
2. Wenn Sie heute noch einmal die Wahl hätten: Würden Sie wieder Verkaufsleiter werden?
  - Warum?
  
3. Haben Sie in Ihrem Leben bisher das erreicht, was sie wollten?
  - **Wenn ja:** Was ist das?
  - **Wenn nein:** Was fehlt?
  - - Was wollen Sie noch unternehmen, um dies zu erreichen?

Jetzt möchte ich Sie bitten, die beiden folgenden Blätter auszufüllen!

Technik des Polaritätenprofils erklären!

4. Als Verkaufsleiter haben Sie viel mit selbständigen Handelsvertretern zu tun, die Ihr Unternehmen vertreten. Was meinen Sie: Wieso möchte jemand eigentlich Handelsvertreter werden?
5. Wie würden Sie das Auftreten eines typischen Handelsvertreters beschreiben?  
<Typisches Verhalten, Sprache, Kleidung etc. >
- Was glauben Sie: Wie fühlt er sich dabei?
6. Glauben Sie, daß Sie die Beziehung zu ihren Handelsvertretern steuern können?  
<Verdeutlichung: Glauben Sie, daß Sie einen Handelsvertreter zu etwas bringen können, was er eigentlich nicht will? >
- **Wenn ja:** Wie machen Sie das?  
<Konkrete Fälle schildern lassen >
  - **Wenn nein:** Warum nicht?
7. Sind Sie mit der Fachkompetenz der Handelsvertreter zufrieden?
- **Wenn ja:** Womit genau sind Sie zufrieden?
  - Gibt es auch etwas, womit Sie nicht zufrieden sind?
  - **Wenn nein:** Womit nicht?
  - Gibt es auch etwas, womit Sie zufrieden sind?
- < Falls in gute und schlechte Handelsvertreter unterschieden wird:  
- Wie sieht das bei einem guten Handelsvertreter aus?  
- Und wie sieht dies bei einem schlechten Handelsvertreter aus? >
8. Können Handelsvertreter Ihre Arbeit kompetent beurteilen?
- **Wenn ja:** Inwiefern?  
< Beispiele geben lassen! >
  - **Wenn nein:** Warum nicht?

9. Wie wählen Sie einen neuen Handelsvertreter aus?  
<Was machen Sie, um einen neuen Handelsvertreter zu finden? Nach welchen Kriterien wählen Sie aus?>
10. Nehmen wir an, Sie nehmen Geschäftsbeziehungen mit einem neuen Handelsvertreter auf. Wie bereiten sie sich auf den ersten Termin mit dem neuen Handelsvertreter vor?  
<Informationen sammeln: Welche? Wie?>
11. Kommt es vor, daß Handelsvertreter die Geschäftsbeziehung von sich aus beenden?
- **Wenn ja:** Warum? <Beispiele nennen lassen! >
  - Was bedeutet das für Sie?
  - **Wenn nein:** Warum nicht?
12. Kommt es vor, daß Sie die Beziehung mit einem Handelsvertreter beenden?  
<- **Wenn nein**, weiter mit dem Ballontest>
- **Wenn ja:** Warum?
  - Was sind erste Anzeichen, daß etwas nicht stimmt?
  - Wie verdichtet sich Ihr Verdacht?
  - Wie verhält sich der Handelsvertreter?  
<Wenn er die Kündigung befürchtet. Bei der Kündigung.>
13. Was könnten Sie tun, um eine solche Situation zu vermeiden?

Darf ich Sie nun bitten, sich in die folgende Situation hinein zu versetzen! Was glauben Sie: Was denkt sich der Handelsvertreter? Was denkt sich der Verkaufsleiter?

Ballon-Test vorlegen! Denkblasen schriftlich oder mündlich ausfüllen lassen.

14. Testen Sie manchmal Ihre Handelsvertreter?

- **Wenn ja:** Wie machen Sie das?
- Bei welcher Situation? <Bei Messen und Kundenbesuchen? >
- Wie verhalten die Handelsvertreter sich dann?
- Was denken Sie sich dann?

15. Glauben Sie, daß Handelsvertreter Ihr hohes Einkommen verdienen?.

- **Wenn ja:** Warum?
- **Wenn nein:** Warum nicht?  
<Wenn kein Bezug zur eigenen Person hergestellt wird: Vergleichen Sie seine mit Ihrer Leistung? >

16. Was glauben Sie, wem fühlen sich Handelsvertreter eher verbunden: Den Kunden des Handelsvertreters, Ihnen als Verkaufsleiter oder Ihrem Unternehmen?

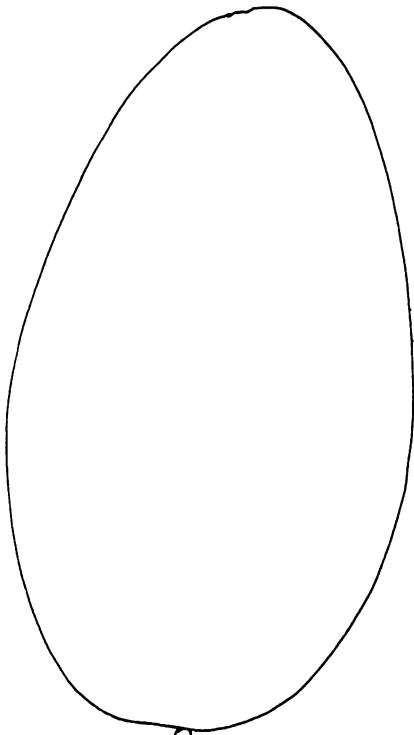
- Warum?

17. Was meinen Sie: Wie entsteht Vertrauen zwischen Verkaufsleiter und Handelsvertreter?

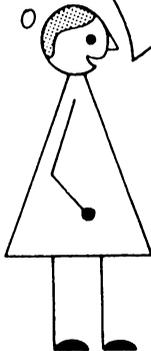
- Was können Sie zu einer vertrauensvollen Beziehung beitragen?
- Was sollte der andere dazu beitragen?

18. Was war in der letzten Zeit Ihre angenehmste Erfahrung mit einem Handelsvertreter?  
<Konkrete Situation schildern lassen! >

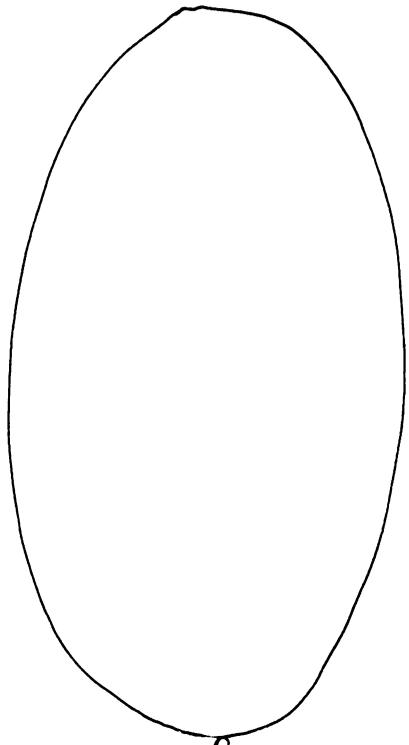
19. Was war in der letzten Zeit das unangenehmste Erlebnis mit einem Handelsvertreter?  
<Konkrete Situation schildern lassen! >
- Was war Ihrer Meinung nach die Ursache dafür?
  - Was haben Sie sich dabei gedacht?
  - Was haben Sie dabei gefühlt?
  - Was haben Sie dann gemacht?
  - Wie hat das gewirkt?
  - Wie hat der Handelsvertreter reagiert?
  - Was würden Sie heute in so einem Fall anders machen?
  - Wie hat sich das Verhältnis zum Handelsvertreter seither entwickelt?



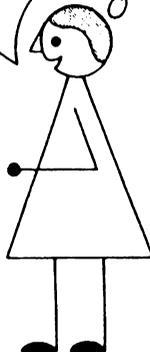
Die Umsatz-  
entwicklung  
ist ja nun  
besser geworden



Verkaufsleiter



Darüber  
freue ich mich



Handelsvertreter

Ruhe						Bewegung
Helle						Finsternis
Härte						Weichheit
Vertrauen						Mißtrauen
Mißklang						Wohlklang
Fügsamkeit						Mächtigkeit
Klarheit						Trübung
Stärke						Nachgiebigkeit
Erregung						Beruhigung
Ehrlichkeit						Unehrllichkeit
Verdruß						Annehmlichkeit
Zurückhaltung						Nachdruck
Anziehung						Abstoßung
Verachtung						Achtung
Überlegenheit						Ergebenheit
Freudlosigkeit						Freude
Zartheit						Kraft

## Wer bin ich?

Auf dieser Seite finden Sie 10 leere Zeilen. Schreiben Sie bitte 10 verschiedene Antworten auf die Frage "Wer bin ich?" in die Zeilen. Antworten Sie so, als würden Sie sich die Frage selbst beantworten, nicht jemand anderem. Kümmern Sie sich dabei nicht um Logik oder Wichtigkeit, sondern schreiben Sie in nicht mehr als 5 Minuten alles hin, was Ihnen einfällt.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

8. \_\_\_\_\_

9. \_\_\_\_\_

10. \_\_\_\_\_