



Zuhören statt imponieren wollen

Ein Erfolgsgeheimnis für den Vertrieb?

„Wie kann der Vertrieb meines Unternehmens noch erfolgreicher werden?“ Diese Frage bewegt sowohl Konzernchefs, Start-up-Gründer und Vertriebsleiter als auch die jeweiligen HR-Abteilungen, die für die Auswahl und die Entwicklung der Vertriebsmitarbeiter verantwortlich sind. Der Schlüssel dazu sind die Verkäufer selbst – denn sofern es sich nicht um ein attraktives Trendprodukt oder eine besonders angesagte Marke handelt, hängt die Kaufentscheidung nicht vom Produkt oder dem Markenimage ab, sondern vom Verkäufer, der im unmittelbaren Kontakt mit potenziellen Interessenten steht.



Der Schraubenmilliardär und Firmenpatriarch Reinhold Würth formuliert es in einem Interview für sein Unternehmen so: „Der Außendienst ist zu 90 Prozent für den Erfolg des ganzen Unternehmens verantwortlich. Dahinter kommen die Informatiker mit fünf Prozent, und der ganze Rest kommt auch noch mal auf fünf Prozent.“ Der 85-Jährige war lange Zeit Verkäufer im eigenen Unternehmen und schuf über die Jahrzehnte aus einem Kleinunternehmen einen Milliardenkonzern mit über 34 000 Außendienstmitarbeitern.

Auf die Frage, welche Eigenschaften nach seiner Erfahrung einen erfolgreichen Verkäufer ausmachen, antwortet er: Die erfolgreichsten Verkäufer seien nicht diejenigen, die am besten reden können, sondern diejenigen, die am besten zuhören. Würth resümiert weiter: „Ich habe bei uns im Unternehmen viele Verkäufer erlebt, die extrem unsicher waren, die anfangs schon rot geworden sind, wenn man sie nur angeguckt hat, und die eine Riesenangst vor Kundenbesuchen hatten. Dennoch wurden einige von ihnen großartige Verkäufer, weil sie zuhören konnten.“

„Zuhören statt imponieren wollen“ als Erfolgsrezept für den Außendienst? Dies scheint zunächst schwer vorstellbar, denn es widerspricht dem Alltagsklischee des erfolgreichen, weil selbstbewussten und wortgewaltigen Topverkäufers.

Doch woher kommt der gesellschaftliche Glaubenssatz, dass der erfolgreichste Verkäufer eher der gesellige Bühnenprofi sei, der es genieße, im Vordergrund zu stehen und mit lauten schnellen Argumenten seine Zuhörer von sich und seinen Produkten einzunehmen? Nach Gesellschaftshistorikern wie Warren Susman lässt sich dies auf die gesellschaftlichen Veränderungen um

die vorletzte Jahrhundertwende zurückführen. Unsere vorherige Agrargesellschaft wandelte sich durch den Wirtschaftsaufschwung der Industrialisierung zur zunehmend anonymen urbanen Gesellschaft, mit einer wachsenden Berufsgruppe von Unternehmensangestellten, Vertretern und Verkäufern. Galt zuvor als generelles Verhaltensideal eher der stille, ernsthafte, unaufdringliche Charakter, wurden in dieser neuen Umge-

herausforderndsten Akquisetätigkeiten, die der Vertrieb zu bieten hat: Er verkaufte fremden Menschen Haushaltsmesser über die klassische Haustürakquise. Mit seinem Talent für tiefgründige Gespräche und seiner Neigung, Menschen lieber zu beraten als ihnen etwas zu verkaufen, füllt er heute Vortragshallen mit tausenden Verkäufern und Managern, die von ihm lernen wollen. Berghoff sagt über seinen außergewöhnlichen Vertriebs Erfolg: „Die Kunden kauften nicht bei mir, weil sie das Produkt verstanden hatten, was ich verkaufte, sondern weil ich sie verstanden hatte. Wenn ich die Wohnung von einem Kunden betrat, versuchte ich, nicht Messer zu verkaufen, sondern ich stellte hunderte Fragen nacheinander. Ich konnte die ganze Unterhaltung lenken, indem ich einfach die richtigen Fragen stellte und mich auf die Wellenlänge meines Gegenübers einstellte. Wir haben zwei Ohren und einen Mund und in diesem Verhältnis sollten wir sie auch nutzen. Ein guter Verkäufer hört einfach gut zu.“

Sind Beispiele wie Berghoff oder Würths stille Verkäufer nun Ausnahmen oder lässt sich wirklich empirisch nachweisen, dass zurückhaltende Verkäufer im oft rauen Vertriebsalltag nennenswerte Verkaufsumsätze generieren? Da dieser Ansatz eine hohe psychologische Plausibilität hat, führten wir am Psychologischen Institut der Universität Bonn eine Studie dazu durch, indem wir die Verkaufslleistung von 147 Außendienstverkäufern eines deutschen Versicherungsunternehmens über vier Jahre hinweg untersuchten (Kückelhaus / Blickle / Titze / Wihler 2020). Dabei beobachteten wir die individuellen Vertriebsleistungen anhand der tatsächlichen Umsatzzahlen.

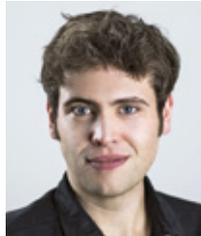
ES GEHT NICHT UM OPPORTUNISTISCHES THEATER

Für unsere Studie nutzten wir das psychologische Konzept der protektiven Selbst-

DIE AUTOREN



DR. JULIA LEONORE TITZE ▶
Expertin für Vertriebsrecruiting
und -entwicklung, Bonn
▶ mail@julia-titze.com



BASTIAN P. KÜCKELHAUS ▶
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
am Institut für Psychologie
der Universität Bonn



PROF. DR. GERHARD BLICKLE ▶
Leiter der Abteilung für
Arbeits-, Organisations-
und Wirtschaftspsychologie
der Universität Bonn

bung nun der selbstbewusste Auftritt, die unterhaltsame Selbstdarstellung und der feste Händedruck für die Karriere und das gesellschaftliche Ansehen erwartet.

„EIN GUTER VERKÄUFER HÖRT EINFACH ZU“

Dass genau dieser Typus dennoch nicht zwangsläufig das Ideal ist, um im Vertrieb erfolgreich zu werden, glaubt neben Würth auch die bekannte amerikanische Unternehmerpersönlichkeit Jon Berghoff. Der schweigsame Geschäftsmann brach bereits als Berufseinsteiger alle Verkaufsrekorde seiner Firma. Seine Aufgabe war eine der

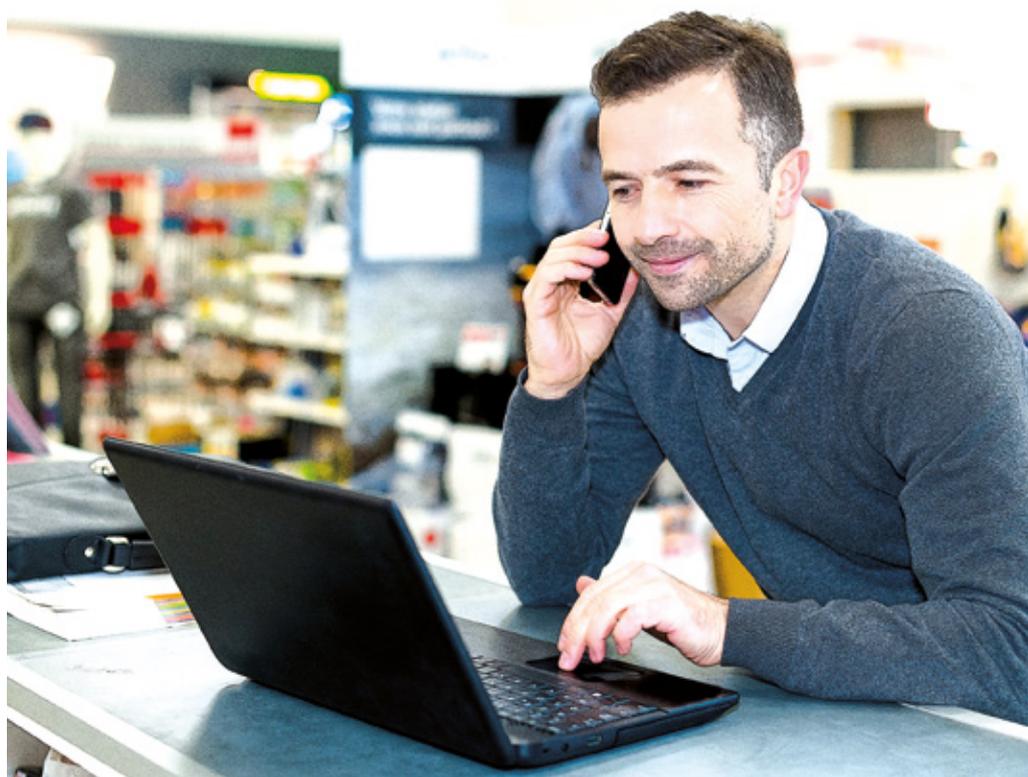
beobachtung (self-monitoring) von Mark Snyder (1974). Menschen, die sich selbst beobachten, sind absolute Experten darin, ihr Verhalten blitzschnell den sozialen Bedingungen einer Situation anzupassen. Sie scannen ihre Umgebung nach Anzeichen, wie sie sich verhalten sollen, und agieren so, wie es ihnen in der Situation sozial angemessen erscheint. Oder um mit den Worten von Snyder zu sprechen: „Wenn sie in Rom sind, verhalten sie sich wie Römer“. Dabei geht es bei der protektiven Selbstbeobachtung nicht darum, ein opportunistisches Theater zu spielen, um Gewinn und Status zu maximieren, sondern darum, gesellschaftliche Blamagen und Fettnäpfchen zu vermeiden. Damit können auch Menschen, die ängstlich im Kontakt mit anderen sind, ihre Ängstlichkeit in produktive Aktivität umsetzen. Durch diese chamäleonartige Anpassung an unterschiedliche Situationen zeigen sie verbal und nonverbal Sympathie weckende Verhaltensweisen gegenüber denen, die ihnen eigentlich Angst machen. Sie hören beispielsweise aktiv zu, lächeln viel, zeigen ihre Zustimmung durch bekräftigendes Kopfnicken, halten Augenkontakt et cetera. Eine Furcht einflößende Situation kann zum Beispiel auftreten, wenn der Verkäufer weiß, dass sein Gegenüber einen höheren gesellschaftlichen Status oder Bildungsabschluss als er selbst hat. Das kann bei Verkäufern zunächst Stress und Nervosität auslösen, wenn sie sich durch den selbst auferlegten Vergleich unterlegen fühlen. Dennoch sind sie in der Lage, das Gegenüber durch freundliches und aufgeschlossenes Zuhören für sich einzunehmen.

Unsere Studie bestätigte die beruflichen Erfahrungen der beiden genannten Vertriebsexperten: Bestimmte ängstliche Menschen, die ihren Stress produktiv umsetzen können, erwirtschafteten umso mehr Umsatz, je stärker sie zu zurückhaltendem, höflichem, bestätigendem und hofierendem Dienstleistungsverhalten neigten. Man bezeichnet dies als einen protektiven Selbstdarstellungsstil.

Aber bekanntlich führen viele Wege nach Rom. Denn wir fanden auch, dass Verkäufer, die einen hohen Bildungsabschluss hatten und mit statushohen Kunden konfrontiert waren, besonders dann umsatzstark waren, wenn sie selbstbewusst und energisch auftraten. Wie ist das zu erklären? Wahrgenommene Ähnlichkeit schafft Sympathie. Dies ist ein gut erforschtes psychologisches Phänomen, auch als „Ähnlich-

SELBSTDISZIPLIN FÜHRT ZU MEHR UMSATZ

Aus vorherigen Studienergebnissen und aus unseren Erfahrungen wussten wir, dass die Rezeptur für Verkaufserfolg komplexer ist als ein einseitiges Wenn-dann-Verhältnis. Daher erfassten wir in unserer Verkäuferstudie neben dem protektiven Selbstdarstellungsstil auch die Ausprägung der eigenen



Ein zurückhaltender, protektiver Stil kann zu Höchstleistungen im Verkauf führen.

keitseffekt“ bekannt. Zu Ähnlichkeitsfaktoren zählen auch Bildungsabschlüsse, die im Vertrieb oft bereits im Erstkontakt ersichtlich werden (z.B. durch Visitenkarten, E-Mail-Signaturen, Profilen auf Webseiten oder Social-Media-Diensten). Hat der Verkäufer einen vergleichbaren Bildungsabschluss wie der Kunde, wird er von diesem als ähnlicher betrachtet und damit gelten andere soziale Spielregeln. Interessanterweise scheint bei diesen Verkäufern eher ein selbstbewusstes, präsenteres und dominanteres Verhalten förderlich für den Verkaufserfolg zu sein.

Selbstdisziplin sowie die aktuelle Tätigkeitsdauer. Hierdurch konnten wir eine weitere wichtige Fragestellung aus der Vertriebspraxis prüfen: Viele Vertriebsleiter betrachten Verkäufer mit langjähriger Unternehmenszugehörigkeit oft kritisch, weil sie schon erlebt haben, dass sich manche nur noch auf den Erfolgen vergangener Zeiten ausruhen. Unsere Ergebnisse zeigen jedoch, dass es ganz stark von der individuellen Selbstdisziplin abhängt, ob lange Unternehmenszugehörigkeit förderlich oder abträglich für den Verkaufserfolg ist. Je länger der Verkäufer die Tätigkeit bereits ausführte

und je ausgeprägter gleichzeitig seine Selbstdisziplin war, desto mehr Umsatz erwirtschaftete er. Selbstdisziplin wirkt wie ein „Booster“, der die längere Vertriebserfahrung erst so richtig wirksam werden lässt. Am erfolgreichsten sind also tatsächlich die erfahrenen Verkäufer, die auch bei widrigen Umständen „am Ball bleiben“, sich konsequent weiterentwickeln, proaktiv sind und auch herausfordernde oder unliebsame Tätigkeiten (wie z.B. Kaltakquise oder Kundendatenpflege) systematisch angehen und erledigen.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Der Unternehmenserfolg hängt oft entscheidend vom Erfolg des Vertriebs ab. Und dieser wird wesentlich davon beeinflusst, ob die Persönlichkeit des Verkäufers und der Verkaufskontext zusammenpassen. Selbstbewusstes und dominantes Verkäuferverhalten kommt bei den Kunden gut an, die im Sinne des Ähnlichkeitseffekts Verkäufer auf Augenhöhe mit sich selbst akzeptieren. Zurückhaltendes Zuhören und bestätigendes Dienstleistungsverhalten wirken vor allem dort gut, wo der Kunde vom Verkäufer zum Beispiel aufgrund seiner höheren Bildung einen überlegenen Status zugeschrieben bekommt. Hier gilt das Motto: zuhören statt imponieren wollen. Ein zurückhaltender, proaktiver Stil kann also zu Höchstleistungen im Verkauf führen.

Fazit für die Praxis: Es lohnt sich in jedem Fall, im Recruiting neuer Vertriebskräfte auf eine ausgeprägte Selbstdisziplin zu achten und in die Entwicklung und Bindung der Vertriebstalente besonders zu investieren. Denn durch Selbstdisziplin werden Talent und Erfahrung in Verkaufserfolg transformiert.

IMITATION EXTROVERTIERTEN VERHALTENS BIRGT GEFAHREN

In Auswahlverfahren für Vertriebspositionen erleben wir immer wieder, dass Interviewfragen oder Assessment-Center-



Menschen, die sich selbst beobachten, sind Experten darin, ihr Verhalten den sozialen Bedingungen einer Situation anzupassen.

Übungen so gestaltet sind, dass derjenige den Job bekommt, der sich durch selbstbewusstes Auftreten und durch eine eloquente und forschende Gesprächsführung gut verkauft.

Wir ermuntern Personalverantwortliche im eigenen Interesse, darauf zu achten, dass die stilleren und zurückhaltenden Bewerber keinen Nachteil erfahren – denn sie können großartige Verkäuferpersönlichkeiten werden. Wir erleben ebenfalls immer wieder, dass in Führung und Ausbildung ein dominantes, extrovertiertes Verkäuferverhalten als „Ideal“ erachtet und trainiert wird. Zurückhaltende Verkäufer versuchen, diesen Verhaltensstil zu imitieren und sich in eine Schablone zu pressen, die nicht ihrem Typ entspricht. Dies birgt große Gefahren – entweder sie kündigen recht schnell, weil ihnen dieser Ver-

such nicht gelingt, oder es führt dazu, dass sie sich von ihrer wahren Identität dissoziieren und ihren individuellen Stil verleugnen. Dies kann auf lange Sicht zu Burn-out und Depressionen führen. Produktiver, zufriedenstellender und psychisch gestünder ist es hingegen, ressourcenorientiert vorzugehen und den natürlichen Stil des Verkäufers zu identifizieren und individuell zu stärken.

Dies steht auch im Einklang mit den Standpunkten der Unternehmerin und Verhandlungsexpertin Susan Cain (2012), die sich explizit mit dem Talent zurückhaltender Menschen beschäftigt und aufzeigt, dass unsere Gesellschaft ohne die stilleren und feinsinnigen Mitmenschen um viele großartige Arbeiten in Wissenschaft, Kunst und Politik gebracht wäre. Sie ermutigt diese Charaktere, ihrem eigenen Stil treu zu bleiben, da er ebenfalls zum Erfolg führt – nur auf andere Art.

Das ist das Wunderbare am Vertrieb: Er ist so bunt wie seine Kunden und unterschiedliche Persönlichkeitstypen können im Verkauf sehr erfolgreich werden. ●

Literatur

- Kückelhaus, B. / Blickle, G. / Titze, J. / Wihler, A. (2020): Self-discipline and protective self-monitoring in sales: A latent growth curve analysis, in: *Personality and Individual Differences*, 167, doi.org/10.1016/j.paid.2020.110225
- Snyder, M. (1974): Self-monitoring of expressive behavior, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 30 (4), 526-537
- Cain, S. (2012): *Quiet: The power of introverts in a world that can't stop talking*, New York