

Kein Vertriebsserfolg ohne Selbstdisziplin

Selbstdisziplin hat als Persönlichkeitseigenschaft ein Imageproblem: Sie wirkt bisweilen verbissen. Doch sie ist nach wie vor ein wichtiger Baustein für die Vertriebskarriere. Ein Plädoyer für eine gute alte Tugend.

► Gerade im Vertriebsrecruiting wird oft darüber diskutiert, ob Selbstdisziplin als Persönlichkeitseigenschaft nicht schlichtweg antiquiert ist. Kommt es doch hier vermeintlich darauf an, zur richtigen Zeit am richtigen (virtuellen) Ort zu sein und durch wortgewaltige Argumente Produkte zu verkaufen. Welche Rolle kann Selbstdisziplin dabei dennoch spielen?

① Gute Skills mit im Gepäck

Psychologische Forschungsergebnisse belegen schon lange, dass Selbstdisziplin als Teil der Persönlichkeitseigenschaft Gewissenhaftigkeit einer der wichtigsten Faktoren für Karriereerfolg ist – und das gilt für die meisten Berufe. Wissenschaftliche Studien zeigen zudem, dass insbesondere Verkäuferinnen und Verkäufer Selbstdisziplin brauchen, um erfolgreich zu werden. Spricht man mit erfolgreichen Vertriebspersönlichkeiten, erfährt man den Grund hierfür: Wer diszipliniert ist, hat auch oftmals unliebsame Tätigkeiten wie Kaltakquise und Kundendatenpflege in die Arbeitsroutine integriert, ohne sie aufzuschieben. Selbstdisziplinierte Menschen pflegen sorgfältig die Beziehung zu ihren

Bestandskunden und engagieren sich überdurchschnittlich stark, um ihnen einen besonderen Service zu bieten. Top-Verkaufskräften gelingt es, begonnene Vorhaben konsequent umzusetzen und zu einem guten Abschluss zu bringen. Sie investieren mehr Zeit in die Aneignung von jobrelevantem Wissen, was wiederum die Beratungsqualität steigert. Selbstdisziplinierte Mitarbeitende zeigen zudem eine höhere Bereitschaft zur Befolgung von vorgeschriebenen Organisationsprozessen und Unternehmensregeln, wodurch sie sich auch im Vertriebsinnendienst beliebt machen. Hierdurch bauen sie sich ein wichtiges unternehmensinternes Netzwerk auf, das ihnen in alltäglichen Situationen oder bei Sonderlösungen für Kundinnen und Kunden entscheidende Vorteile verschafft.

② Booster für Erfahrene

Viele Verkaufskräfte betrachten Kollegen und Kolleginnen mit langer Tätigkeitsdauer im Unternehmen skeptisch: Sie ruhen sich ja doch nur auf den Lorbeeren früherer Jahre aus und verwalten eher ihre Kundenbestände, als wirklich noch unternehmerisch zu agieren. Dieses bekannte (Vor-)Urteil

aus der Vertriebspraxis haben wir in unseren eigenen Forschungsarbeiten untersucht. Unser Ergebnis: Vertriebspersonal, das schon länger im Unternehmen arbeitet, ist durch Selbstdisziplin erfolgreicher als Kolleginnen und Kollegen. Dazu haben wir 147 selbstständige Außendienstverkaufskräfte einer deutschen Versicherung über drei Jahre begleitet.

Wir haben sowohl ihre Selbstdisziplin erfasst als auch die individuellen Vertriebsleistungen anhand von Umsatzzahlen aus dem Vertriebscontrolling beobachtet. Das Ergebnis: Insbesondere Verkaufskräfte mit langer Unternehmenszugehörigkeit sind erfolgreich – aber nur, wenn sie gleichzeitig eine ausgeprägte Selbstdisziplin aufweisen.

Selbstdisziplin wirkt hier wie ein Booster, der die größere fachliche und methodische Vertriebserfahrung erst so richtig wirksam werden lässt. Am erfolgreichsten sind tatsächlich die erfahrenen Verkaufskräfte, die auch bei widrigen Umständen am Ball bleiben, sich konsequent weiterentwickeln, proaktiv sind und auch herausfordernde oder anstrengende Tätigkeiten selbstdiszipliniert erledigen. Selbstdisziplin verschafft also auch langfristig einen Wettbewerbsvorteil.

③ Nicht übertreiben

Ist demnach ein Maximum an Selbstdisziplin das Erfolgsticket für eine Karriere im Vertrieb? Mitnichten, denn zu viel Selbstdisziplin kann sogar schädlich sein. Im Sinne einer Kosten-Nutzen-Analyse kann eine zu starke Ausprägung von Selbstdisziplin zu einer rigiden Denkweise führen. Diese Verkäuferinnen und Verkäufer messen Regeln und Formalia eine übermäßige Bedeutung zu, finden keine individuellen, pragmatischen Lösungen für die Kunden mehr und versteigen sich in perfektionistischem Arbeitsverhalten.

Da werden stundenlang liebevoll Excel-Listen formatiert, Hintergrundinformationen zum Kunden detailliert dokumentiert und jede noch so untergeordnete Fachinformation studiert. Das alles kostet Zeit an Stellen, die nicht auf das eigentliche Ziel der Kundenakquise oder der Kundenbetreuung einzahlen. Bis zu einem gewissen Punkt verbessert also Selbstdisziplin die Leistung, danach übersteigen die Kosten den praktischen Nutzen und die Leistung nimmt in Summe wieder ab.

④ Emotionale Stabilität zählt

Also doch lieber nicht zu viel Disziplin? Das kommt darauf an: Wenn ein hohes Maß an Selbstdisziplin gepaart ist mit stabiler sozialer Wirksamkeit, werden die bereits beschriebenen negativen Auswirkungen hoher Selbstdisziplin in positive Folgen umgewandelt: Verkäuferinnen und Verkäufer mit stabiler sozialer Wirksamkeit sind emotional so gefestigt, dass sie auch mit negativen Erfahrungen wie Zurückweisungen im Vertrieb konstruktiv umgehen können. Sie sind resilient gegen Stress und nehmen unfreundliche Kundenreaktionen nicht persönlich.

Stabile soziale Wirksamkeit bedeutet auch, dass diese Menschen über ausgesprochen gute soziale Fertigkeiten verfügen, mit Hilfe derer sie Kundenbedürfnisse richtig verstehen sowie Gespräche zielorientiert und mit dem nötigen Einfühlungsvermögen führen. Sie schaffen es, den Sinn und den Kundennutzen ihrer Produkte oder Dienstleistungen zu transportieren und können es auch ertragen, wenn ihre Aktivitäten einmal nicht von Erfolg gekrönt sind.

Fazit: In Wissenschaft und Vertriebspraxis konnten wir feststellen, dass Selbstdisziplin bei Verkaufspersonal entscheidend ist, um den Vertriebs-erfolg und damit auch den Organisationserfolg zu steigern. Personalentscheidende sollten jedoch darauf achten, dass ergänzend eine entsprechende stabile soziale Wirksamkeit vorhanden ist. Sonst werden die Mitarbeitenden im Verkauf durch die häufig im Vertrieb auftretende Zurückweisung oder durch negatives Kundenfeedback frustriert und erzielen letztlich schlechtere Ergebnisse als Kolleginnen und Kollegen, die sogar weniger diszipliniert sind.

Selbstdisziplin mag als traditionelle Eigenschaft schwergängig und altmodisch daherkommen. Sie hat jedoch insbesondere im Vertrieb nach wie vor eine hohe Bedeutung, indem sie Talent und Erfahrung in Erfolgsergebnisse übersetzt. ■

AUTORIN UND AUTOREN



Dr. Julia Leonore Titze,
Expertin für Vertriebs-
recruiting und -entwicklung,
mail@julia-titze.com



Bastian P. Kückelhaus,
wissenschaftlicher Mitarbeiter,
Institut für Psychologie,
Universität Bonn,
kueckelhaus@uni-bonn.de



Prof. Dr. Gerhard Blickle, Leiter
der Abteilung für Arbeits-,
Organisations- und Wirtschafts-
psychologie, Universität Bonn,
gerhard.blickle@uni-bonn.de