

# Frauen im Vertrieb - Vertrieb an Frauen?

Verkaufen Frauen anders? Bei der laufenden Umstellung auf Unisex-Tarife fragte sich unsere Redaktion: Wenn schon nicht mehr bei den Produkten, wie „uni“ ist es denn eigentlich im Vertrieb? Versicherungsbote hat Andreas Buhr, Experte in Vertriebsführung, Ursula Vranken, Spezialistin im Bereich des internationalen Personalmanagements, Tim Taxis, den Fachmann für B2B-Kaltakquise sowie den Top-Consultant Frank M. Scheelen zur gemeinsamen Diskussion zum Thema „Frauen im Vertrieb - Vertrieb an Frauen“ getroffen.

**V** Vertrieb geht heute anders - so heißt das neue Buch von Ihnen, Herr Buhr. Geht es für Frauen im Vertrieb heute "besonders anders"?

**Andreas Buhr:** Gute Frage! Betrachten wir mal kurz, was denn den Vertrieb heute überhaupt so anders macht: das ist der Kunde 3.0. Der hochinformierte, kritische und vernetzte Kunde, der mittels mobilem Internet überall und zu jeder Zeit Finanzierungstabellen runterlädt, Produktbeschreibungen vergleicht, Bewertungen von Finanzdienstleistern checkt. Er ist auf den Punkt vorbereitet und gewohnt, Produkte, die ihn interessieren, mitgestalten zu können. Er will am liebsten immer Losgröße 1 - ein Produkt, das wirklich haargenau auf ihn zugeschnitten ist. Und zu all dem ist er auch noch untreu, entscheidet sich schnell neu. Der will gelockt und verwöhnt werden vom Finanzvertriebler an der Front. Und da ist es noch ziemlich egal, ob das ein Mann oder eine Frau ist.

**Tim Taxis:** Da bin ich zumindest in Teilen etwas anderer Meinung. Zumindest da, wo wir über Kaltakquise sprechen. Nach meiner Erfahrung mit tausenden Menschen im Kaltakquise-Training ist es offensichtlich, dass die Damen grundsätzlich höhere und teilweise deutlich höhere Erfolgsquoten in der Akquise erzielen als ihre männ-

lichen Kollegen. Und zwar unabhängig von ihrem Alter, ihrer Erfahrung oder ihrer Ausbildung.

**V** Und woran liegt das Ihrer Meinung nach, Herr Taxis?

**Tim Taxis:** Ich denke, es ist das klassische Modell: Die Situation stellt sich bis heute leider noch so dar, dass die große Mehrheit der Entscheider auf Kundenseite männlich ist. Gleichzeitig ist Business nichts anderes als die Verknüpfung menschlicher Beziehungen. Und daher wirken

»Wenn eine Dame aus dem Vertrieb, beispielsweise um eine bAV anzubieten, nun einen Mann als potenziellen Kunden anruft - dann ist das in vielen Fällen eine Situation, die der Mann aus dem sonstigen Leben so nicht kennt.«

im Business dieselben psychologischen Prinzipien wie überall sonst auch.

Wenn eine Dame aus dem Vertrieb, beispielsweise um eine bAV anzubieten, nun einen Mann als potenziellen Kunden anruft - dann ist das in vielen Fällen eine Situation, die der Mann aus dem sonstigen Leben so nicht kennt. Was meine ich damit? Der Stereotyp denkt ja, er als Mann

müsse aktiv werden, wenn es um ein Thema zwischen Mann und Frau geht. Jetzt kommt eine Dame auf ihn zu. Das ist für ihn definitiv etwas Positives. Folge: Weniger Ablehnungshaltung, mehr Offenheit. Zum zweiten wirken Damen aufgrund ihrer Stimme und Tonalität oft ganz einfacher sympathischer oder charmanter in den Ohren eines Mannes als ein männlicher Vertriebler, der in der Sache dasselbe sagen würde.

**Ursula Vranken:** Also, das sehe ich auch so, dass Verkauf und Vertrieb immer ein zwischenmenschliches Geschäft ist. Und dass sich dabei niemand von Gefühlen und kulturell erworbenen Verhaltensweisen freimachen kann. Aber ich denke, viel wichtiger als die fröhliche, helle Stimme - die im Übrigen auch geschult sein muss, um zumindest am Telefon optimal rüberzukommen -

ist die Fähigkeit von Frauen im Vertrieb, gut zuhören zu können. Vollquatschen vertreibt - zuhören verkauft! In der Personalberatung stellen wir oft fest, dass Frauen im direkten Gespräch, auch dem Finanzdienstleistungsberatungs- oder -verkaufsgespräch, die besseren Zuhörerinnen sind. Natürlich kann man da nicht alle über einen Kamm scheren, wie ja auch nicht alle männlichen Finanzvertriebler Schnellsprecher und klischeehafte Sportwagenfahrer sind. Doch an Klischees ist auch was dran, sonst wären sie ja nicht entstanden: Frauen sind darauf trainiert, in Partnerschaft und Kindererziehung die Leisen zu sein und immer genau hinzuhören. Diese „leise“ Fähigkeit wirkt Wunder, denn so nähern sich Frauen oft eben auch dem Kunden. Und erkennen Bedarfe besser und schneller.

**Frank M. Scheelen:** Das Thema hat aber mehrere Aspekte! Wenn wir ein bisschen höher springen und von der eigenen Erfahrung abstrahieren, wissen wir

## Im Gespräch:



Ursula Vranken

Expertin für internationales Personal- und Talentmanagement | Leiterin des IPA Instituts für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation  
www.ipa-consulting.de



Andreas Buhr (CSP)

ist mehrfach ausgezeichneter Experte für Führung im Vertrieb und CEO der go! Akademie für Führung und Vertrieb AG  
www.go-akademie.com

heute auf wissenschaftlicher Basis recht gut über die unterschiedlichen Kompetenzprofile Bescheid. Denn die Frage: Arbeiten und führen Frauen, z.B. im Vertrieb, anders als Männer, beschäftigt die Arbeitspsychologen und auch uns, die wir uns um das Kompetenzmodell in großen Unternehmen gerade auch der Finanzdienstleistung kümmern, schon seit Langem.

Es zeigt sich jedenfalls Ersten, dass wir hier sehr spezifisch hinschauen müssen: In welchem Bereich, in welcher Branche genau sind Vertriebs-Frauen erfolgreicher als Männer. Denn die Kompetenzunterschiede sind hier gering. Es zeichnet sich ab, dass Frauen auf allgemeiner Vertriebs- oder Verkaufsebene mit den oft so bezeichneten weiblichen Kompetenzen im Vorteil tatsächlich im Vorteil sind. Weil sie als sanfter und zuhörender empfunden werden, mögen sie an der einen oder anderen Stelle im Finanzvertrieb besser ankommen. Sie erzeugen und erhalten mehr Vertrauen – beispielsweise, wenn sie Frauen finanztechnisch beraten.

Hier wird ihnen aus dem sozialen Erfahrungswissen heraus eine höhere Kompetenz, ein höheres Engagement und eine höhere Identifikation mit den Zielen der Kundin zugebilligt. Das ist aber nicht zwingend bei der Beratung von Männern so! Viel entscheidender als „Rollenspiele“ zwischen den Geschlechtern im Verhältnis zwischen Kunde und Verkäufer ist in jedem Fall die

nachweisliche Kompetenz, das Wissen um die Produkte und die Leistungen sowie das Einmaleins des Verkaufs: Aktives Zuhören, echte Bedarfe ermitteln, individuell passende Produkte anbieten!

**V**Herr Scheelen, Sie nennen es „Rollenspiele“ – welche Aspekte sind Ihrer Meinung denn wichtiger als diese?

**Frank M. Scheelen:** Da sind wir beim Zweitens. Schauen wir auf die Führungsebene, also auch die Vertriebsführung, liegen Frauen in ihrer Kompetenzbewertung eindeutig vorne! Ich will da mal ganz beispielhaft eine Studie von Zenger Folkman zitieren: Sie hat sich 2011 auf Basis der Evaluierung von fast 7.300 Führungskräften mit deren Stärkenprofilen auseinandergesetzt. Das Ergebnis: In 12 von 16 getesteten Führungsaufgaben schnitten Frauen besser – teils deutlich besser – ab als ihre Chefkollegen. Dabei waren die Frauen nicht nur in den ihnen sowieso zugeschriebenen sozialen Führungskompetenzen wie Teamentwicklung und Beziehungsmanagement besser, sondern in ganz entscheidenden „harten“ Feldern wie Initiative übernehmen, Ziele festlegen, Zielerreichung vorantreiben. Spannend gerade deswegen, weil ein Großteil der Testpersonen aus dem Verkauf und Vertrieb kam!

**Andreas Buhr:** Den Faden will

ich gerne aufgreifen! Das passt nämlich perfekt zu Ergebnissen unserer Umfrage, die wir gemeinsam mit der ESB Reutlingen auf Basis des Kompetenzmodells der Vertriebs-Intelligenz für das erwähnte Buch „Vertrieb geht heute anders“ durchgeführt haben. Kurz gesagt, umfasst VertriebsIntelligenz die vier Kompetenzfelder Marktstrategie, Vertriebsvermögen, ©lean leadership und Gestalterkraft. Nach der Studie von Zenger Folkman, die Frank gerade zitiert hat, liegen in zwei dieser vier Kompetenzbereiche die Frauen vorn: In allem, was mit wertschätzender, zielgerichteter, mitarbeiterentwickelnder Führung zu tun hat, und in der faktischen gestaltenden Umsetzung. Denn da verlieren sich Frauen nicht im Machtanspruch, sondern nehmen sich auch schon mal selbst zurück, um tatkräftig mitzuwirbeln, dass die Ergebnisse stimmen. Schaffen statt Statussymbole, gemeinsamer Erfolg statt einsame Entscheidungen! Vertriebswissen, Vertriebsvermögen: Was die „technischen Details“ des Vertriebs betrifft, so sind beide Geschlechter gleichauf, und die Männer scheinen tendenziell wieder stärker im Bereich Marktstrategie.

**Frank M. Scheelen:** Und auch das trifft, Andreas, unser Wissen aus der psychologischen Kompetenzforschung: Männer schneiden in den Kompetenzen besser ab, in dem es um strategische Vorausschau geht. Da bleibt uns wenigstens noch ein Refugium (lacht). Aber ich habe noch ein Drittes: Drittes ist für den Vertriebs-erfolg entscheidend wichtig die richtige Mischung im Team! Und damit meine

ich nicht nur die jeweilige Anzahl männlicher und weiblicher Verkäufer und Berater in der Finanzdienstleistung, sondern die richtige Mischung der Charakter- und Kompetenztypen! Denn hier geht es um innere Werte, um Einstellungen und Verhaltensausrägungen – und die entscheiden im Finanzvertrieb natürlich mit! Hier muss es passen – sowohl zwischen Finanzunternehmen und Vertriebler, als auch zwischen Vertriebler und Kunde! Ein ausgewogenes Team umfasst dabei sowohl die „feuerroten Macher“, die „lichtgelben Ideensprudler“, die „erdgrünen Stetigen“ und die „gewissenhaften eisblauen Rechner“ sowie die vielen Mischtypen. Frauen wie Männer. Und die müssen sich darüber im Klaren sein, dass auch Kunden solche Charaktertypen sind. Dann wissen sie auch, warum sie mit den einen schnell „können“ und mit den anderen nicht warm werden, ihn einfach nicht überzeugen können. Weil sie gar nicht auf seiner Wellenlänge funken – und gar nicht sensibilisiert sind, auf die entsprechenden Signale des Kunden zu achten.

**Ursula Vranken:** ... Damit sind wir auch mal bei denen, die uns im Vertrieb am meisten interessieren: bei den Kunden. In diesem Fall den Kundinnen. Ich stelle in der Beratung oft fest, dass das Bild der „Zielgruppe Frauen“ eigentümlich unscharf ist. Es schwankt zwischen „Frauen interessieren sich per se nicht für Geldanlagen“ und „Frauen sind die eigentlichen Finanzminister in den Familien“. Die Commerzbank hat vor wenigen Jahren ihr Kundinnenbild mal in eine Statistik gegossen. Dabei hat sie vier Typen ausgemacht: Die größte Gruppe mit rund einem Drittel aller Frauen nimmt „die Traditionelle“ ein, für die das Thema Finanzen zu kompliziert ist und die am liebsten nicht drüber redet. Der zweithäufigste Frauentyp sei „die Konventionelle“, die sich passiv einfach mehr staatliche Fürsorge



Frank M.  
Scheelen

ist Top-Consultant, Experte für Kompetenzmanagement und Zukunftsbusiness, Vorstand der Scheelen AG

[www.scheelen-institut.de](http://www.scheelen-institut.de)



Tim  
Taxis

der Experte für nachhaltige Geschäftskunden-akquisition und Inhaber von Tim Taxis Trainings

[www.tim-taxis.de](http://www.tim-taxis.de)

wünscht. Dann immerhin folgt „die Selbstbewusste“, die eine positive Einstellung zum Geld hat und sich fit in allen Fragen rund um Finanzanlage hält. Ein kleinerer Anteil wird höflich mit „die Erlebnisorientierte“ umschrieben, was letztlich nichts anderes heißt als Fashion Victim und Kreditopfer. Ich weiß ja nicht, wie solche Einschätzungen zustande kommen - aber ich frage mich, ob sie wirklich zeitgemäß und hilfreich sind. Denn natürlich haben Unterschiede bei Lebenssituationen und Ansprüchen auch unterschiedliche Auswirkungen auf den Umgang mit Geld. Das Finanzgebahren der alleinerziehenden Mutter, der Studentin, der Rentnerin, der „Nur-Hausfrau“ hat wenig zu tun mit den Ansprüchen der reichen Erbin, der aufstrebenden Karrierefrau, der erfolgreichen Unternehmerin. Wenigstens auf letztere haben es neuerdings viele Banken abgesehen, denn die Zahl der sehr vermögenden Frauen steigt schneller als die der Männer.

**V**Wie können Finanzdienstleister diese Frauen denn wirklich erreichen, Frau Vranken?

**Ursula Vranken:** Wie jede andere Zielgruppe auch: sehr individuell. Ich glaube weder, dass die „Champaign and Chocolate“-Programme, die britische und US-amerikanische Banken auflegen, wirklich die Antwort sind, noch der allgemeine Ansatz, dass Frauen eben nur an Sicherheit interessiert seien, und man ihnen daher nur ein paar Standardprodukte, Sparbücher, Bausparen und Banksparrpläne anbieten solle. Wenn überhaupt, ist schon die Erkenntnis interessant, dass spezialisierte Frauen-Beratungsanbieterinnen recht erfolgreich sind - und da sind wir wieder beim Thema Frauen im Vertrieb für den Vertrieb an Frauen!

**Andreas Buhr:** Ich bin auch sicher, dass mit dem Kunden 3.0 dieses altbackene Zielgruppendenken der Vergangenheit angehört: Es gibt eigentlich nur noch

Interessensgruppen, die sich je nach Thema immer neu formieren. Der Kunde oder die Kundin 3.0 definiert sich weit weniger nach geschlechtlichen, soziografischen oder altersmäßigen Stereotypen als bisher, sondern viel stärker über ihre momentane Lebenssituation, ihr augenblickliches Vorteilsinteresse.

**Frank M. Scheelen:** Sicher richtig. Und doch gibt es ein paar statistische Daten, die nicht wegzudiskutieren sind. Zwar haben junge Frauen heute ein höheres schulisches Bildungsniveau als Männer, doch verdienen berufstätige Frauen im Schnitt immer noch signifikant weniger als ihre männlichen Kollegen. Zwar arbeiten immer mehr Frauen, doch erklärt sich dieser Beschäftigungszuwachs überwiegend durch Teilzeitarbeit. Entsprechend schließt sich die Schere zwischen den durchschnittlichen Arbeitszeiten von Frauen und Männern nicht wirklich, und in der Konsequenz auch nicht zwischen den frei verfügbaren Ein-

»Ich glaube weder, dass die „Champaign and Chocolate“-Programme, die britische und US-amerikanische Banken auflegen, wirklich die Antwort sind, noch der allgemeine Ansatz, dass Frauen eben nur an Sicherheit interessiert seien, und man ihnen daher nur ein paar Standardprodukte, Sparbücher, Bausparen und Banksparrpläne anbieten solle.«

kommen und der regelmäßig angelegten Summen für die Altersvorsorge. Das zu leugnen, wäre sozialromantisch - oder jedenfalls der Realität leider noch einige Jahre vorgegriffen.

**Andreas Buhr:** Wenn Sie fragen, wie Finanzdienstleister diese Frauen erreichen, muss die Antwort heutzutage heißen: Jedenfalls nicht direkt. In aller erster Linie über Marketingmaßnahmen und Social Media. Und dann erst von Mensch zu

Mensch. Jüngere Studien beweisen immer wieder, dass der Finanzvertriebler, egal ob Frau oder Mann, erst der zweite oder dritte Ansprechpartner für einen Anlage-

willigen oder Versicherungskunden ist! Im September hat das Marktforschungsinstitut forsa Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage vorgelegt, die klar beweisen: Informationsmedium Nummer 1 bei allen Kunden ist das Internet! Sind Branchenplattformen, Vergleichsrechner, Website-Downloads und Bewertungsportale. Dann folgen bei den weniger gut Verdienenden Freunde und Bekannte als Empfehlungsgeber, dann erst wird überhaupt der Versicherungs- und Finanzberater befragt. Bei vermögenden Kunden ist es umgekehrt: Dort folgen auf die Internetrecherche, die in dieser Zielgruppe insgesamt noch eine höhere Bedeutung einnimmt, direkt die Finanzvertriebler und Makler als Informationsquelle. Und auch hier reden wir von Frauen als Kundinnen und von Frauen in der Vermittlung. Ich denke, man kann sehr wohl sagen, dass Vertrieb durch Frauen und an Frauen in heutiger Zeit sehr anders geht.

Gerade in der vermögenden Zielgruppe nivellieren sich die bisherigen Unterschiede zwischen den Geschlechtern.

**Tim Taxis:** Ja, dem kann ich folgen. Daher müssen sich auch Frauen wie Männer im Finanzvertrieb anders aufstellen. In der Praxis werden natürlich keine Endkunden kalt angerufen, aber Unternehmen.

Und da ist es am Telefon so, dass Vertriebler genau das machen, was dann zu dem führt, was sie

## Veröffentlichungen der Gesprächsteilnehmer



Frank M. Scheelen  
»Erfolgsfaktoren von Spitzenverkäufern.«

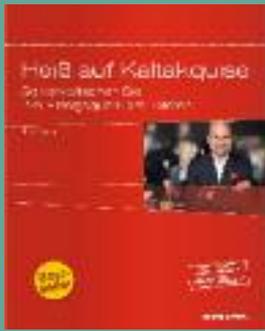


Andreas Buhr  
»Vertrieb geht heute anders.«

am meisten fürchten: Ablehnung und Misserfolg. Sie selbst provozieren den Widerstand des Kunden, indem sie mit alten Mustern in die Gespräche starten. Wer mag schon Anrufe á la „Guten Tag, Nadine Bauer von der Y-Sparkasse. Haben Sie gerade kurz Zeit für mich?“ oder „...wir bieten innovative XY an und ich wollte mal fragen, ob die Möglichkeit besteht, sich vorzustellen.“? Der Kunde, egal ob Vorzimmer oder Entscheiderin, sagt sofort: 'Kein Interesse, keine Zeit, kein Bedarf'. Das sind „Ablehnungs-Neins“, also Ablehnung auf der Beziehungsebene. mitteilen. Und genau das können Damen besser als Männer, im Schnitt. Sie gehen intuitiver in die Gespräche und lassen sich auch im Gesprächsverlauf mehr von der Intuition führen als starr „ihr Ding durchzuziehen“. Das macht sie vielfach flexibler als ihre männlichen Kollegen. Allerdings ist mein Eindruck auch, dass Männer „ablehnungsresistenter“ sind. Nicht, dass sie sich nicht auch ärgern oder wütend sind, wenn es mal nicht klappt. Aber sie gehen anders damit um, sie nehmen es glaube ich weniger persönlich, sondern eher sportlich mit Ehrgeiz. Frauen hingegen sind hier oftmals schneller frustriert.

**V**Zum Abschluss: Welche Tipps können Sie Frauen im Vertrieb mit auf den Weg geben?

**Ursula Vranken:** Der schnelle Deal, der Quick Win, ist für viele Vertriebsfrauen nicht immer das



Tim Taxis  
»Heiß auf Kaltakquise.«



Ursula Vranken  
»Change-Prozesse erfolgreich gestalten..«

werden und diese für einen nachhaltigen Kundennutzen ausbauen.

**Tim Taxis:** Ob Schreibtisch oder Telefon: Es sitzen sich immer zwei Menschen gegenüber

oberste Prinzip, sie denken langfristiger: Ist die Beziehung erst mal positiv zum Kunden hin aufgebaut, wird das Geschäft schon kommen - und dann vielleicht viel umfangreicher als der kurzfristige Deal es je gewesen wäre. Heißt für das Talentmanagement: Frauen brauchen nicht härter werden, sondern Ihr „Basistoolkit feintunen“ oder "upgraden". Frauen im Vertrieb sollen sich über ihre Qualitäten bewusst

und nicht ein weiblicher Verkaufsroboter und ein Einkaufsverhinderer. Schlussendlich fällt es allen Menschen schwer, ein klares „Nein“ zu sagen – und am schwersten fällt es meiner Erfahrung nach Männern, dies kompetenten und charmanten Frauen zu sagen. Gerade in der Akquise. Daher: Sie haben alle Vorteile auf Ihrer Seite!

**Frank M. Scheelen:** Fallen sie

nicht auf selbstgestrickte Denkfalten rein. Frauen bringen im Vertrieb die gleichen Kompetenzen mit wie Männer. Plus noch eine ganze Reihe von Kompetenzen, in denen Sie uns überlegen sind. Es heißt immer: Stärken stärken! Entwickeln Sie das, was Sie schon am besten können. Das kann die Fokussierung auf die Zielgruppe Frau sein, muss es aber nicht. Sie können auf jeder Ebene mitspielen, wenn Sie das Selbstvertrauen entwickelt haben in Ihre Kompetenzen. Wenn etwas Sie hier noch weiterbringt, dann ist es das

**»Entwickeln Sie Ihre eigene Marke als Vertriebsfrau. Machen Sie sich Ihren Kunden und Interessenten als etwas Besonderes bekannt.«**

Wissen, wie Sie die verborgenen Werte- und Entscheidungsmuster Ihrer Kunden sicher zu erkennen

lernen - und mit welchen Sprachmustern Sie diesen begegnen können!

**Andreas Buhr:** Entwickeln Sie Ihre eigene Marke als Vertriebsfrau. Machen Sie sich Ihren Kunden und Interessenten als etwas Besonderes bekannt. Mit allen Mitteln des Marketings und der Social Media, die Sie sinnvollerweise nutzen und bespielen können. Fokussieren Sie auf die Bedürfnisse des Kunden 3.0 und entwickeln Sie die Flexibilität, die es dafür braucht. Finden Sie einen Kanal, auf dem Sie 24/7 erreichbar sind oder mindestens Informationen nach Außen geben - denn da ist Ihr Kunde heute auch. Ja, das ist anspruchsvoll! Aber eben auch erfolgreich - und so schnappen Sie so manchem alten dicken Hecht die neuen Goldfische weg!

*Frau Vranken, Herr Scheelen, Herr Buhr, Herr Taxis, wir danken für das Gespräch.*

#### ANZEIGE



Die Versicherung,  
die ich brauche.

## richtig versichert beruhigt

Überall lauern Risiken, die nicht annähernd berechenbar sind. Wir wissen, was Brand-, Einbruch- und Haftpflichtschäden bedeuten. Im Falle des Falles haben Sie einen beruhigenden Schutz: die **DOCURA Hausratversicherung** – so leistungsstark und günstig wie die **DOCURA Haftpflichtversicherung**.

Und das schon seit 100 Jahren!

[www.docura.de](http://www.docura.de)

**DOCURA**<sup>VaG</sup>  
VERSICHERUNGEN

Vertrauen auf Gegenseitigkeit

☎ 0234-937150 Königsallee 57 44789 Bochum