



# Lehr- und Handbücher der Psychologie

Herausgegeben von  
Universitätsprofessor Dr. Martin Stengel

Bisher erschienene Werke:

*Nerdinger*, Psychologie des persönlichen Verkaufs  
*Stengel*, Ökologische Psychologie

# Psychologie des persönlichen Verkaufs

Von  
Universitätsprofessor  
Dr. Friedemann W. Nerdinger

R. Oldenbourg Verlag München Wien

## **Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme**

Nerdinger, Friedemann W.:  
Psychologie des persönlichen Verkaufs / Friedemann W. Nerdinger. -  
München ; Wien : Oldenbourg, 2001  
(Lehr- und Handbücher der Psychologie)  
ISBN 3-486-25598-3

© 2001 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH  
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München  
Telefon: (089) 45051-0  
[www.oldenbourg-verlag.de](http://www.oldenbourg-verlag.de)

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

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier  
Druck: Huber KG, Dießen  
Bindung: R. Oldenbourg Graphische Betriebe Binderei GmbH

ISBN 3-486-25598-3

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Grundlagen einer Psychologie des persönlichen Verkaufs</b> .....	<b>5</b>
1.1 Begriff und Bedeutung des persönlichen Verkaufs .....	5
1.1 Das Image des persönlichen Verkaufs .....	7
1.3 Entwicklungslinien des persönlichen Verkaufs .....	10
1.4 Zur Konzeption einer Psychologie des persönlichen Verkaufs .....	13
<b>2. Käufer</b> .....	<b>16</b>
2.1 Modelle des Käuferverhaltens.....	16
2.1.1 Das Modell von Howard und Sheth (1969) .....	16
2.1.2 Ein Ablaufschema des Käuferverhaltens .....	20
2.2 Aktivierung und Involvement .....	22
2.2.1 Grundlagen der Aktivierung .....	23
2.2.2 Involvement und persönlicher Verkauf.....	24
2.3 Informationsaufnahme und –verarbeitung .....	26
2.3.1 Schematheoretische Grundlagen der Informationsverarbeitung .....	27
2.3.2 Die Rolle des Verkäufers im Rahmen des Produktbeurteilungsprozesses....	30
2.4 Emotionale und motivationale Vorgänge.....	33
2.4.1 Emotionale Prozesse .....	34
2.4.1.1 Emotionspsychologische Grundlagen .....	34
2.4.1.2 Die Rolle der Emotionen im persönlichen Verkauf.....	37
2.4.2 Motivationale Prozesse .....	40
2.4.2.1 Grundlagen der Motivation zum Kauf.....	40
2.4.2.2 Kaufmotive.....	41
2.5 Bildung und Änderung von Einstellungen.....	43
2.5.1 Das Konzept „Einstellung“ .....	43
2.5.2 Grundlagen der Einstellungsbildung und –änderung .....	45
2.5.3 Einstellung und (Kauf-)Verhalten .....	48
2.6 Kaufentscheidung und Kauf.....	51
2.6.1 Ökonomische und psychologische Merkmale von Entscheidungen .....	51
2.6.2 Kaufarten.....	54
2.6.2.1 Habituelle Käufe .....	54
2.6.2.2 Impulskäufe.....	55
2.6.2.3 Limitierte Käufe .....	55

2.6.2.4	Extensive Käufe .....	56
2.7	Kundenzufriedenheit .....	57
2.7.1	Das Konzept „Zufriedenheit“ .....	58
2.7.2	Das Modell von Bitner (1990) .....	59
<b>3.</b>	<b>Verkäufer .....</b>	<b>62</b>
3.1	Ein Modell des Verkäuferverhaltens .....	62
3.2	Konsequenzen des Verkäuferverhaltens .....	64
3.2.1	Leistung .....	64
3.2.2	Organizational citizenship behavior .....	66
3.2.3	Zufriedenheit .....	69
3.2.4	Stress und Burnout .....	71
3.2.5	Weitere Konsequenzen und Fazit .....	73
3.3	Die Person des Verkäufers .....	75
3.3.1	Persönlichkeitsmerkmale .....	76
3.3.1.1	„Fünf-Faktoren-Modell“ und Verkaufserfolg .....	76
3.3.1.2	Moderationen zwischen Persönlichkeit und Verkaufserfolg .....	79
3.3.1.3	Soziale Persönlichkeitsmerkmale: Selbstüberwachung .....	82
3.3.1.4	Fazit und Folgerungen .....	83
3.3.2	Rollenwahrnehmung .....	84
3.3.2.1	Grundlagen der Rollentheorie .....	84
3.3.2.2	Rollenkonflikte .....	85
3.3.2.3	Rollenstress im persönlichen Verkauf .....	87
3.3.2.4	Person-Rollenkonflikt und Gefühlsarbeit .....	90
3.3.2.5	Fazit und Folgerungen .....	93
3.3.3	Motivation .....	94
3.3.3.1	Ein Phasenmodell der Verkäufermotivation .....	94
3.3.3.2	Prädeziionale Motivationsphase: Wählen .....	95
3.3.3.3	Präaktionale Volitionsphase: Ziele setzen .....	102
3.3.3.4	Aktionale Volitionsphase: Handlungen kontrollieren .....	111
3.3.3.5	Postaktionale Motivationsphase: Handlungsergebnisse erklären .....	118
3.3.3.6	Fazit und Folgerungen .....	127
3.3.4	Wissen und Fähigkeiten .....	128
3.3.4.1	Fähigkeiten von Verkäufern: Soziale Kompetenz .....	129
3.3.4.2	Kategoriales Wissen und adaptives Verkaufen .....	131
3.3.4.3	Die Bedeutung deklarativen und prozeduralen Wissens im persönlichen Verkauf .....	135
3.3.4.4	Fazit und Folgerungen .....	138
3.4	Die Umwelt des Verkäufers .....	139
3.4.1	Führung und Kontrolle .....	139
3.4.1.1	Probleme von Grenzrollen .....	140
3.4.1.2	Kontrolle von Verkäufern .....	142
3.4.2	Arbeitsbedingungen von Verkäufern .....	145
3.4.2.1	Das Modell der „job characteristics“ .....	145

3.4.2.2	„Job characteristics“ des Verkaufs.....	147
3.4.3	Die wahrgenommene Organisation.....	150
3.4.3.1	Das Konzept „Organisationsklima“ .....	151
3.4.3.2	Die Wirkung ausgewählter Faktoren des Organisationsklimas .....	152
3.4.4	Fazit und Folgerungen.....	156
<b>4.</b>	<b>Interaktion und Kommunikation zwischen Verkäufer und Käufer ....</b>	<b>158</b>
4.1	Begriffsabgrenzung: Soziale Interaktion und Kommunikation .....	158
4.2	Soziale Interaktion im persönlichen Verkauf.....	160
4.2.1	Theoretische Grundlagen der sozialen Interaktion .....	161
4.2.1.1	Formen der sozialen Interaktion.....	161
4.2.1.2	Interaktion als sozialer Austausch.....	163
4.2.1.3	Deskription der sozialen Interaktion: Die Transaktionsanalyse.....	166
4.2.2	Sozialer Einfluss im persönlichen Verkauf.....	170
4.2.2.1	Sozialer Einfluss und das Problem der Manipulation .....	171
4.2.2.2	Prinzipien der Beeinflussung .....	173
4.2.2.3	Methoden des sozialen Einflusses am Beispiel „Schuhverkauf“ .....	180
4.2.2.4	Reaktionen der Beeinflussten.....	183
4.2.2.5	Fazit und Folgerungen.....	188
4.2.3	Empirische Studien zur Verkaufsinteraktion .....	189
4.2.3.1	Methoden zur Erfassung sozialer Interaktion .....	190
4.2.3.2	Interaktions-Prozess-Analyse von Verkaufsgesprächen .....	192
4.2.3.3	Fazit und Folgerungen.....	194
4.3	Kommunikation im persönlichen Verkauf.....	194
4.3.1	Das Signalübertragungsmodell .....	195
4.3.2	Das Filtermodell der Kommunikation .....	197
4.3.3	Das interaktionale Kommunikationsmodell.....	200
4.3.3.1	Sprechhandlungen .....	200
4.3.3.2	Erwartungs-Erwartungen: Das Kooperationsprinzip .....	202
4.3.3.3	Suggestive Wirkungen der Sprache .....	203
4.3.3.4	Kommunikationsstile .....	206
4.3.3.5	Fazit und Folgerungen.....	210
4.3.4	Nonverbale Kommunikation.....	210
4.3.4.1	Nonverbale Kommunikationskanäle.....	211
4.3.4.2	Verraten sich Lügner durch nonverbales Verhalten?.....	217
4.3.4.3	Empirische Studien zum nonverbalen Verhalten im persönlichen Verkauf.....	219
4.3.4.4	Fazit und Folgerungen.....	224
4.3.5	Die zeitliche Struktur des Verkaufsgesprächs: Normative Phasenmodelle .....	225
4.4	Die Beziehung zwischen Verkäufer und Käufer.....	227
4.4.1	Psychologische Grundlagen von Beziehungen .....	227
4.4.1.1	Merkmale von Beziehungen .....	227
4.4.1.2	Arten von Beziehungen.....	229

4.4.1.3	Entwicklung von Beziehungen .....	230
4.4.2	Empirische Untersuchungen der Beziehung zwischen Verkäufer und Käufer .....	232
4.4.2.1	Der subjektive Nutzen einer Beziehung zum Verkäufer.....	232
4.4.2.2	Vertrauen in den Verkäufer.....	233
4.4.2.3	Entwicklung und Beendigung der Beziehung.....	234
4.4.3	Fazit und Folgerungen.....	238
 <b>Literaturverzeichnis.....</b>		<b>240</b>
 <b>Autorenverzeichnis.....</b>		<b>266</b>
 <b>Stichwortverzeichnis .....</b>		<b>274</b>

---

## Vorwort

Die Literatur über den persönlichen Verkauf bietet ein eigenartiges Bild: Mittlerweile liegen allein im deutschsprachigen Raum über 1000 Veröffentlichungen vor, die sich mit dem Verkauf und besonders mit dem Verkaufsgespräch befassen. Vermittelt werden darin Tips, Tricks und Empfehlungen „von Praktikern für Praktiker“, die - wie die Titel erkennen lassen - den Verkäufern „tod-sicheren“ Erfolg versprechen. Das wichtigste Verkaufsargument für jedes neue Buch dieser Provenienz ist gewöhnlich, dass es „anders“ ist als die anderen - was nahegelegt, dass alle dasselbe vermitteln. Seit dem ersten Buch zum Gegenstand, F. B. Goddards „The art of selling“ aus dem Jahre 1889, hat sich in dieser Hinsicht wenig geändert: Mit der Autorität des erfolgreichen Praktikers, die sich alle Autoren selbst verleihen, werden darin Normen des Verhaltens formuliert, die weder belegt noch begründet werden.

Wer sich aber für Belege und Begründungen interessiert, wird zumindest auf dem deutschsprachigen Markt nicht fündig - ein wissenschaftlich fundiertes Werk über die psychologischen Grundlagen des persönlichen Verkaufs sucht man vergeblich. Dabei hat bereits der Nestor der Angewandten Psychologie, Hugo Münsterberg, die Bedeutung der Psychologie für das Verständnis der sozialen Situation des Verkaufs betont und in der Folgezeit fand eine durchaus ertragreiche Auseinandersetzung mit dem Thema statt: Im Jahre 1926 hat Jaederholm eine „Psychotechnik des Verkaufens“ vorgelegt, die immer noch das meiste, was zu diesem Thema auf dem Markt ist, an wissenschaftlicher Seriosität deutlich übertrifft. Heute mag sich aber in Deutschland kaum mehr ein Psychologe ernsthaft mit dem persönlichen Verkauf auseinandersetzen (über die Gründe kann man nur spekulieren, wobei sich die geringe Reputation des Themas als Erklärung anbietet). Das scheint allerdings eine deutsche Spezialität zu sein, zumindest hat sich in den angloamerikanischen Staaten in den letzten Jahren und Jahrzehnten unter der Ägide des Marketing eine äußerst fruchtbare, wissenschaftlich-psychologische Forschungsrichtung etabliert, die sich intensiver mit Fragen des persönlichen Verkaufs auseinandersetzt. Dabei lassen sich eher konsumentenpsychologische Untersuchungen von Käufern, organisationspsychologische Forschungen zum Erleben und Verhalten von Verkäufern sowie sozialpsychologische Studien zur Interaktion und Kommunikation zwischen beiden Akteuren unterscheiden. Das damit umrissene Feld wird hier als Psychologie persönlichen Verkaufs bezeichnet. Im folgenden wird versucht zu zeigen, dass die Psychologie zum besserem Verständnis dieses ökonomisch so enorm wichtigen Feldes einiges beitragen kann. Wenn dadurch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema „persönlicher Verkauf“ auch in Deutschland Auftrieb bekäme, wäre ein wichtiges Ziel des Buches erreicht.

Bleibt noch die angenehme Aufgabe, denen zu danken, die am Gelingen dieser Arbeit beteiligt waren. Hier ist zunächst mein Kollege, Herr Prof. Martin Benkenstein zu nennen: Auf seine Initiative hin haben wir an der Universität Rostock die SBWL „Vertriebsführung und Verkaufspsychologie“ eingerichtet in der Hoffnung, dass dieser Bereich einmal an deutschen Universitäten eine ähnlich große Beachtung findet wie in den amerikanischen Universitäten, wo das Fach „sales management“ zu einem Standardangebot der Ausbildung in Betriebswirtschaftslehre gehört. Gudrun Schäfer hat alle Abbildungen mit großer Liebe und Sorgfalt erstellt, Jutta Koberstein das Manuskript mit dem Blick der erfahrenen Verkaufspraktikerin kritisch gegengelesen: Ihr mag dabei nicht alles gefallen haben, aber sollte das Buch zur Annäherung wenigstens eines kleinen Ausschnittes der Realität an ihre Ideale beitragen, wäre ein weiteres Ziel erreicht. Schließlich möchte ich den Studentinnen und Studenten danken, die sich für die neue Spezialisierung entschieden und mir durch ihre Mitarbeit gezeigt haben, dass es sich dabei um einen lohnenswerten Versuch handelt. Vielleicht können andere davon profitieren.

Friedemann W. Nerdinger

# 1. Grundlagen einer Psychologie des persönlichen Verkaufs

## 1.1 Begriff und Bedeutung des persönlichen Verkaufs

Der persönliche Verkauf ist gekennzeichnet durch den direkten Kontakt, die Interaktion „face-to-face“ zwischen Verkäufer und Käufer<sup>1</sup> mit dem Ziel, durch Verkaufsgespräche einen Verkaufsabschluss zu bewirken (vgl. Goehrmann, 1984, S. 18f.; Meffert, 1986, S. 481f.; Kotler, 1989, S. 490). Der Verkaufsabschluss muss nicht unbedingt das unmittelbare Ziel der Interaktion bilden, er kann auch in unbestimmter Zukunft liegen: Wenn ein Verkäufer im Verkaufsgespräch *auch* die Interessen des Kunden im Auge hat, kommt möglicherweise am Ende des Gesprächs kein Abschluss zustande, unter Umständen macht ein Konkurrent einen Abschluss, vielleicht sogar aufgrund der Empfehlungen des Verkäufers. Gerade wegen der damit angedeuteten Orientierung an den Bedürfnissen und Interessen des Kunden *können* aber künftig Verkaufsabschlüsse mit dem Kunden wahrscheinlicher werden. Ein solches Vorgehen kann auch dazu führen, dass der Kunde angesichts eines Verhaltens, das den gängigen Erwartungen an Verkäufer völlig widerspricht, den Verkäufer weiter empfiehlt und damit Akquisition neuer Kunden für den Verkäufer betreibt.

Unter diese weite Bestimmung des persönlichen Verkaufs fallen die verschiedensten Tätigkeitsformen (Meffert, 1986):

- Verkaufsbesuche beim Konsumenten (Außendienstverkauf),
- Verkauf im Rahmen organisierter Einladungen (Messeverkauf, Party-Verkauf),
- Beratung durch Verkäufer beim Handel (Wiederverkäufer-Verkauf),
- fernmündliche Anfragen (Telefonverkauf)
- Verkäufe durch die Geschäftsleitung (Verkauf auf Top-Management-Ebene),
- Verkauf im Einzelhandel.

Die Heterogenität der Erscheinungsformen des Verkaufs machen es relativ schwierig, gemeinsame Aufgaben zu formulieren, eine Schwierigkeit, die noch verstärkt wird durch die Abhängigkeit der Aufgaben des persönlichen Verkaufs von der Art der Kunden, der angebotenen Marktleistung, der konkreten Verkaufssituation und - im Außendienst von entscheidender Bedeutung - von der Beschäftigungsform der Verkäufer (Peter, 1991). Unter dieser Einschränkung lassen sich folgende allgemeine Aufgaben formulieren (vgl. Goehrmann, 1984; Meffert, 1986):

1. *Erlangung von Kundenaufträgen*: Die Hauptaufgabe des Verkäufers umfasst diverse Teilaufgaben, u.a. die Kontaktaufnahme mit dem Kunden, Besuchsplanung, Ermittlung der Kundenbedürfnisse, möglicherweise Entwicklung optimaler Problemlösungen, Information der Kunden, Demonstration der Produkte usw.. Während diese Aufgabe bei standardisierten Konsumgütern relativ eng umgrenzt ist, kann sie im Investitionsgüterbereich erheblichen Umfang annehmen. Im Außendienst ist zudem die Frage des Beschäftigungsverhältnisses dafür entscheidend,

---

<sup>1</sup> Im folgenden wird konsequent von Verkäufer und Käufer (Kunde, Konsument etc.) gesprochen - das ist nicht Ausdruck der Ignoranz gegenüber Verkäuferinnen und Käuferinnen (Kundinnen, Konsumentinnen etc.), sondern allein auf die Überzeugung zurückzuführen, dass der Kampf gegen die Sprache keinen emanzipatorischen Wert hat!

wie diese Aufgabe bewältigt wird - für angestellte Verkäufer stellt die Betreuung der Kunden einen wichtigen Teil der Aufgabe dar, selbständige Verkäufer dagegen leben allein von den Provisionen für die Verkaufsabschlüsse und haben daher aus ökonomischen Gründen kein großes Interesse an Dienstleistungen für ihre Kunden.

2. *Informationsbeschaffung*: Vor allem der Außendienst kann Marktinformationen beschaffen, die dem Verkauf, aber auch anderen Aktivitäten des Unternehmens dienen. Dazu zählt die Ermittlung potenzieller Abnehmer, der kaufentscheidenden Personen in Unternehmen, der Mitwettbewerber um einen Kunden und weitere Daten, die für das Marketing relevant sind. Alle Verkäufer haben die Aufgabe, die Bedürfnisse der Kunden zu analysieren - die so gewonnenen Informationen können wiederum zu Verbesserungen der Produkte oder zu Produktinnovationen führen.
3. *Verkaufsunterstützung*: Dazu zählt die Beratung und die Instruktion über den richtigen Umgang mit einem Produkt, im weiteren Sinne auch die Präsentation der Waren.
4. *Image- und Einstellungsbildung*: Da ein Verkäufer sein Unternehmen repräsentiert, hat sein Verhalten im persönlichen Kontakt, die Ehrlichkeit seiner Aussagen und seine Zuverlässigkeit in allem, was er dem Kunden verspricht, erheblichen Einfluss auf das Bild (das Image), das sich ein Kunde von einem Unternehmen macht. Unter diesem Blickwinkel ist es besonders erstaunlich, wie wenig sich manche Unternehmen darum kümmern, wer ihre Produkte verkauft: Wer seine Produkte „Drückerkolonnen“ anvertraut, muss sich nicht wundern, wenn sein Unternehmen einen schlechten Ruf bekommt. Da aber Imageschäden ebenso schwer prognostizier- wie quantifizierbar sind, üben scheinbar die auf diesem Wege zu erzielenden, schnellen Umsätze auf manche „kühl kalkulierende Manager“ eine erhebliche Anziehungskraft aus.
5. *Logistische Funktionen*: Im Konsumgüterbereich haben die wachsende Nachfragermacht des Handels, aber auch die Rationalisierungen der Hersteller zur Übernahme logistischer Funktionen durch den Außendienst geführt. Dazu zählen unter anderem die Zwischenlagerung der Ware am Wohnort, die Auslieferung, die Regalpflege und auch die Bemühungen um attraktive Regalplätze.

Der persönliche Verkauf hat also erhebliche Bedeutung für das Unternehmen - es handelt sich dabei um das wirksamste, aber auch kostspieligste Instrument des Marketing (Meffert, 1986). Von den anderen Formen der Marketing-Kommunikation unterscheidet sich der persönliche Verkauf in drei Merkmalen (Becker, 1999, S. 37): „Er schafft persönliche Wechselbeziehungen lebendiger, direkter Natur, baut Beziehungen auch außerhalb rein sachlicher Art auf und legt dem Käufer eine Reaktionsverpflichtung im Hinblick auf die Verkaufspräsentation auf“. Die Bedeutung dieser Merkmale des persönlichen Verkaufs für den erfolgreichen Absatz steigen mit dem Grad der Erklärungsbedürftigkeit, der Unbekanntheit und der Neuartigkeit eines Produkts.

Bei der gegebenen Dominanz von Käufermärkten und dem zunehmend härteren Wettbewerb zwischen den Unternehmen steht der ökonomische Wert des persönli-

chen Verkaufs außer Frage (vgl. z.B. Weis, 1995, S. 18ff.). Wirtschaftspsychologisch wichtiger ist die Tatsache, dass im Verkauf eine Vielzahl von Menschen Arbeit findet, und das mit steigender Tendenz. Zwar weisen die amtlichen Statistiken nicht alle Verkaufsberufe gesondert aus, aber bei vorsichtiger Schätzung arbeiten zwischen zwei und drei Millionen Menschen in Deutschland in einem Beruf, der sich einer Form des persönlichen Verkaufs zuordnen lässt (Statistisches Bundesamt, 1999). Allein das sollte genügen, die Verkaufstätigkeit zu einem wichtigen psychologischen Forschungsfeld zu machen - um so mehr, als das problematische Image dieser Tätigkeit schwerwiegende psychologische Konflikte erwarten lässt.

## 1.2 Das Image des persönlichen Verkaufs

In Marketing- bzw. Verkaufslehrbüchern trifft man regelmäßig auf den Hinweis, dass jeder Mensch in gewisser Weise Verkäufer ist, und sei es nur, weil er sich z.B. in einem Vorstellungsgespräch selbst „verkauft“ hat; in eine ähnliche Richtung zielt der häufig zu findende Hinweis auf das respektable Alter des Verkaufsberufers (z.B. Jackson & Hisrich, 1996, S. 3; Kotler & Bliemel, 1992, S. 961). Damit soll dem Leser offensichtlich etwas verkauft werden - vermutlich das entsprechende Buch und sein Thema. Das Strickmuster dieser Verkaufsargumente verweist aber bereits auf die grundlegende Ambivalenz des Themas „Verkauf“, denn damit wird versucht, den Leser zum „Mittäter“ zu machen bzw. den Verkauf als anthropologische Konstante gegen jede Kritik zu immunisieren. Genau dieses Vorgehen verweist aber auf die Kritikwürdigkeit der Praxis des persönlichen Verkaufs. Der persönliche Verkauf hat ein Image-Problem (zum Image-Begriff vgl. Lilli, 1983), ansonsten könnte man sich solche Hinweise ersparen.

In einer Umfrage an amerikanischen College-Studenten wurde der persönliche Verkauf folgendermaßen charakterisiert (Jackson & Hisrich, 1996, S. 3):

- Verkaufen nutzt nur dem Verkäufer,
- Verkaufen ist kein Beruf für begabte und intelligente Menschen,
- Verkaufen löst das Übelste im Menschen aus,
- Verkäufer müssen lügen und andere Menschen täuschen, damit sie erfolgreich sind usw.

Dabei handelt es sich zweifellos um Stereotype, um Vorurteile. Aufschlussreich sind sie dennoch. Entgegen anderer Behauptungen hat „Verkaufen“ auch in den „erzkapitalistischen“ USA ein sehr schlechtes Image, das vor allem auf den Ruch unmoralischen Verhaltens von Verkäufern zurückzuführen ist (Cialdini, 1996b; 1999). Die einer solchen Einschätzung zugrunde liegenden moralischen Werte, die gewöhnlich sowohl von den Unternehmen als auch der Wissenschaft - speziell der Betriebswirtschaftslehre - als sachfremd oder nicht rational begründet abgelehnt bzw. verdrängt werden, sind auch heute noch entscheidend für die Bewertung der Umwelt, speziell des Verhaltens anderer Menschen. Statt also aus solchen Einstellungen ein Problem derer zu machen, die sie vertreten, sollte man sich besser fragen, wie diese Sicht zustande kommt und welche Änderungen sich daraus für den professionell betriebenen

Verkauf ableiten lassen.

Einem Verkäufer wird schon aufgrund seiner Aufgabe unterstellt, dass er allein sein Eigeninteresse verfolgt, wobei eine Übereinstimmung dieses Interesses mit dem des Kunden eben nicht grundsätzlich anzunehmen ist. Wie Brünner (1994) am Beispiel von Autoverkäufern gezeigt hat, besteht ein unüberwindbarer Widerspruch zwischen den Versuchen des Verkäufers, eine Beziehung zum Käufer zu konstituieren und dem grundlegenden Misstrauen des Käufers gegenüber solchen Versuchen. Was der Verkäufer auch macht, es kann beim Kunden Skepsis erzeugen, da nach dessen Meinung die Handlungsmöglichkeiten des Verkäufers aufgrund seiner ökonomischen Interessen immer in eine Richtung zielen. Daher muss der Verkäufer das Misstrauen des Kunden antizipieren und darauf reagieren - was wiederum dessen Misstrauen wecken kann. Dieser Widerspruch bleibt unauflöslich und muss stets von neuem bearbeitet werden. Über die Konfliktsituation des Verkäufers hinaus hat das negative Image aber auch fragwürdige Folgen für das Verhalten der „Kunden“: Das moralisch begründete Misstrauen dient nicht selten zur subjektiven Legitimierung von unmoralischem, ja gesetzeswidrigen Verhalten von Kunden - man denke nur an die beträchtlichen Schäden, die regelmäßig durch Ladendiebstähle oder Versicherungsbetrug entstehen (Schenk, 1995; Fetchenhauer, 1999).

Gerade das Beispiel der Versicherungsverkäufer, die - neben den Haustürverkäufern - so ziemlich den schlechtesten Ruf unter allen beruflichen Tätigkeiten haben (Nerdinger, 1994), belegt aber einen psychologisch wichtigen Mechanismus: Die Tendenz, der *Person* des Verkäufers unmoralische Absichten zu unterstellen. Diese Neigung zur Personalisierung hat wiederum für die Unternehmen einen fragwürdigen Vorteil: Wenn sie die Leistung ihrer Verkäufer allein am Umsatz messen und auf diesem Wege beanstandbaren Verhaltensweisen Vorschub leisten, können sie die damit verbundenen Gewinne verbuchen und die moralische Last auf ihre Verkäufer abwälzen - zumindest sind von Seiten der Versicherungswirtschaft kaum Bemühungen zu erkennen, durch Änderungen ihrer Unternehmenspolitik gegen den zwielichtigen Ruf ihrer Mitarbeiter im Außendienst vorzugehen. Im Gegenteil lassen sich mit der zunehmenden Bedeutung sogenannter Strukturvertriebe (Kleine, 2000) am Markt Entwicklungen beobachten, die eine solche ungleiche Verteilung von Gewinn und moralischer Verantwortung noch auf die Spitze treiben (s. Kasten 1).

### **Kasten 1: Die Struktur der Strukturvertriebe**

Strukturvertriebe verkaufen u.a. Kosmetika, Wasserfilter, Staubsauger, Schlankheitsmittel und Finanzdienstleistungen. In der Praxis finden sich verschiedene Formen, im Kern beruhen aber alle auf dem Prinzip des „Multi-Level-Marketing“. Hinter diesem hochtrabenden Begriff verbirgt sich nichts anderes als das Schneeballprinzip: Das eigentliche Ziel eines Mitarbeiters im Strukturvertrieb ist es, sich ein eigenes „Unternehmen“ aufzubauen, indem er möglichst viele neue Mitarbeiter anwirbt. Der neue Mitarbeiter wird von seinem Werber geführt und sucht selbst wieder neue Mitarbeiter, die ihm zugeordnet werden, die selbst wieder neue Mitarbeiter suchen ...

Jeder Mitarbeiter erhält neben der Provision für seinen direkten Umsatz zusätzliche Anteile an den Provisionen, die seine Mitarbeiter erzielen. Je mehr Leute für einen Strukturvertriebler „anschaffen gehen“, desto höher steigt er in der Einkommenspyramide, deren Spitze natürlich - mathematisch notwendig - nur wenige erreichen. Diese wenigen können fünf- bis sechsstellige Monatseinkünfte erzielen - ein Schlüsselargument bei der Anwerbung neuer Mitarbeiter -, wogegen die meisten Mitarbeiter auf der untersten Stufe kaum einen fünfstelligen Jahresverdienst haben, was bei der Anwerbung gewöhnlich nicht erzählt wird (Kleine, 2000). Aufgrund dieses Systems haben die höherrangigen Mitarbeiter ein vitales Interesse an möglichst hohen Umsätzen der von ihnen geführten Mitarbeiter - entsprechend brutal ist der Leistungsdruck. In Strukturvertrieben gibt es keine Angestellten, die Mitarbeiter sind selbständige Handelsvertreter. Als solche leben sie allein von Provisionen, d.h. zum Beispiel im Finanzdienstleistungsbereich, die Strukturvertriebler sind gezwungen, solche Verträge zu verkaufen, die hohe Provisionen bringen (egal, ob ein Kunde sie braucht oder nicht).

Nach der Logik der Strukturvertriebe kann praktisch jeder Mitarbeiter werden - es gibt in der Regel keine Anforderungen an die Qualifikation oder gar geforderte Berufsabschlüsse, obwohl bei der Anwerbung regelmäßig der Eindruck vermittelt wird, der Neuling sei aufgrund seiner Fähigkeiten auserkoren für das besondere Privileg der Mitgliedschaft in eben diesem Strukturvertrieb. Vielmehr interessiert an jedem neuen Mitarbeiter ein ganz besonderes „Kapital“ - seine Verwandten, Freunde, Bekannten, Kollegen usw., denn jeder Neue muss zum Einstieg eine Reihe neuer Kunden vermitteln und ist allein dadurch bereits ein Gewinn für den Vertrieb. Aufgrund des Schneeballsystems, das nur auf die Maximierung der individuellen Einkünfte ausgelegt ist, und der Tatsache, dass Strukturvertriebe ausschließlich von den erzielten Provisionen existieren, ergibt sich zwangsläufig eine Organisationsform, die das Gegenteil von Kundenorientierung im Sinne der Ausrichtung des Verkaufs an den Interessen und Bedürfnissen der Kunden darstellt (natürlich können sich in einzelnen Fällen die Interessen der Kunden und der Verkäufer decken, das ist aber von der Organisationsform völlig unabhängig).

Die Frage der Methoden, mit denen neue Mitarbeiter angeworben und integriert werden, ist besonders heikel, denn sie entscheidet darüber, ob der jeweilige Vertrieb als Psychosekte mit allen damit verbundenen Konsequenzen zu klassifizieren ist (Nordhausen & von Billerbeck, 1999). Wieviele Strukturvertriebe in diese Kategorie fallen, lässt sich schwer einschätzen, da wissenschaftliche Untersuchungen solcher Unternehmen - aus naheliegenden Gründen - nicht möglich sind (Sektenberatungsstellen berichten von regelmäßigen Anfragen über ca. ein Dutzend deutscher Strukturvertriebe; vgl. auch Hemminger & Keden, 1997). Ein wesentliches Merkmal der sektenartigen Ausprägungsform von Strukturvertrieben ist die permanente Indoktrination der Mitarbeiter auf „Motivationsveranstaltungen“, wobei eine mentale Konditionierung auf eine schlichte Erfolgsideologie - Geld und Statussymbole werden mit Erfolg gleich gesetzt - erfolgt und ein systematischer Zwang zum sogenannten „positiven Denken“ ausgeübt wird (zu den Konsequenzen dieser Methode vgl. Scheich, 1997). Durch die kollektive Inszenierung von Grenzerfahrungen (Feuerlaufen etc.)

werden infantile Allmachtsfantasien im Sinne „du kannst alles erreichen, was du willst“ ausgelöst, das Wir-Gefühl wird durch gruppodynamische Manipulationen gestärkt (auch hier setzen die „Trainer“ auf Infantilisierung, wenn z.B. alle Teilnehmer einer Motivationsveranstaltung auf ihre Stühle steigen, Kinderrasseln schwingen und ekstatisch brüllen „Wir sind erfolgreich“). Um ausgewählte Führungskräfte wird ein an Heiligenverehrung - oder treffender, da es sich um totalitäre Organisationen handelt: an Stalinismus - gemahnender Persönlichkeitskult inszeniert, durch geheimbündlerische Rituale der innere Zusammenhalt qua Abgrenzung von der äußeren Realität erhöht (wenn z.B. die Mitarbeiter im Rahmen solcher Veranstaltungen zu meditativer Musik kollektiv schwören, immer die Interessen der Firma zu verwirklichen und dann vom „Trainer“ als Zeichen der Aufnahme in die Vertriebs-Bruderschaft auf die Wange geküsst werden; die methodischen Anleihen bei Ritualen der Mafia kommen nicht von ungefähr). Mit solchen Techniken wird die psychische Abhängigkeit der Mitarbeiter von der Organisation und die Isolierung von ihrem sozialen Umfeld, die durch den Zwang zu den ersten Verkäufen im Bekanntenkreis eingeleitet wurde, stetig vertieft (vgl. dazu die sehr anschaulichen Schilderungen ehemaliger Mitarbeiter von Strukturvertrieben: Dahm, 1996; Weghorn & Lachner, 1996). Die Programmierung auf Erfolg und positives Denken schaltet jede Kritikfähigkeit aus und immunisiert damit die Organisation und ihren Methoden. So maximieren einige wenige auf Kosten der Kunden und der psychischen Gesundheit der Mitarbeiter ihr Einkommen.

Am Beispiel so mancher Strukturvertriebe zeigt sich, dass ein gesundes Misstrauen von Käufern gegenüber Verkäufern sehr wohl angebracht ist, die Unterscheidung von „Täter“ und „Opfer“ sich aber im konkreten Fall nur schwer treffen lässt. Vertraut man den offiziellen Verlautbarungen der Unternehmen und den Aussagen der gängigen Literatur, entsprechen die Verkäuferstereotype allerdings nicht mehr den aktuellen Bedingungen, da sich der persönliche Verkauf in einer Entwicklungslinie zum Marketing befinden soll.

### 1.3 Entwicklungslinien des persönlichen Verkaufs

Die Entwicklung des Verkaufs wird häufiger in drei Phasen eingeteilt, die Tabelle 1 idealtypisch veranschaulicht (vgl. Weitz & Bradford, 1999, sowie die dort angegebene Literatur):

Ära	Produktion	Verkauf	Marketing
<b>Schwerpunkte</b>			
<b>Ziele</b>	Verkaufsabschluss	Verkaufsabschluss	Befriedigung von Kundenbedürfnissen
<b>Verkaufsorientierung</b>	Interesse des Anbieters	Interesse des Anbieters	Kundenbedürfnisse
<b>Zentrale Aufgaben des Verkäufers</b>	Annahme von Bestellungen, Lieferung von Gütern	Käufer vom Produkt überzeugen	Angebote mit Kundenbedürfnissen in Einklang bringen
<b>Aktivitäten des Verkäufers</b>	Kontaktaufnahme und Information über Angebot	Kunden beeinflussen, häufig durch „harte Verkaufstechniken“	Kundenorientiertes bzw. angepasstes Verkaufen
<b>Rolle des Verkäufers</b>	Versorger	Überreder	Problemlöser
<b>Verkaufsmanagement</b>	Effiziente Allokation der Ressourcen und Motivation der Verkäufer zu mehr Anstrengung („work harder“)	Effiziente Allokation der Ressourcen und Motivation der Verkäufer zu mehr Anstrengung („work harder“)	Auswahl geeigneter Verkäufer und Training zur Verbesserung der Fähigkeiten; Motivation zu adaptivem Verkaufen („work smarter“)

Tab. 1: Die Entwicklung des persönlichen Verkaufs und Schwerpunkte des Verkäuferverhaltens bzw. des Verkaufsmanagements (in Anlehnung an Weitz & Bradford, 1999, S. 242)

Die Ära der *Produktion* war durch die Dominanz von Verkäufermärkten gekennzeichnet. In diesen Fällen ist der Konkurrenzdruck eher gering und die Nachfrage größer als das Angebot. In einer solchen Situation müssen Verkäufer lediglich die kurzfristigen Bedürfnisse ihrer Firma befriedigen, entsprechend besteht ihre Hauptaufgabe in der Information der Kunden über die Verfügbarkeit der Produkte und der Aufnahme von Bestellungen. In der Ära der Produktion haben Unternehmen kaum Interesse an der Qualifikation ihrer Verkäufer, vielmehr wird darauf geachtet, dass sie nicht aufgrund ihrer privilegierten Stellung am Markt in ihren Anstrengungen nachlassen. Die Verkäufer sollen die Zahl ihrer Termine erhöhen und das Management liefert Unterstützung durch Systeme der Verkaufsgebietsgestaltung und der Terminplanung.

Die Ära des *Verkaufs* markiert den Übergang von Verkäufer- zu Käufermärkten, in

denen die Käufer zwischen einer Vielzahl von Anbietern wählen können. Unter solchen Bedingungen stehen die Unternehmen unter zunehmendem Verkaufsdruck. Die Aufgabe der Verkäufer besteht darin, eher die Nachfrage nach den Produkten zu stimulieren als Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Vor allem diese Situation hat das negative Image des Verkaufs geprägt, da die Verkäufer versuchen, durch aggressive Verkaufstechniken die Käufer zu überzeugen und diese nicht selten übervorteilen. Dieses sogenannte „hard selling“, das harte Verkaufen führt zwar zur Verärgerung der Kunden und schadet dem Image, aber - so eine volkswirtschaftliche Argumentation - es dient der allgemeinen Wohlfahrt, da die Unternehmen auf diesem Weg mehr gewinnen, als die Konsumenten verlieren; der gesellschaftliche Schaden, der durch die Belohnung eines gegen die ethischen Standards einer Gesellschaft gerichteten Verhaltens entsteht, wird dabei allerdings unterschlagen (vgl. Chu, Gerstner & Hess, 1995). In der Phase des Verkaufs konzentriert sich das Management in erster Linie auf die Motivation der Verkäufer, da implizit die Annahme besteht, Verkaufserfolg würde allein vom Willen und Einsatz der Verkäufer abhängen („work harder“).

Unter den Auspizien des *Marketing* wird dagegen die Rolle der Verkäufer als Teil des Marketing betont. Verkäufer müssen bei der Entwicklung von Verkaufsstrategien sowohl die Bedürfnisse der Kunden als auch ihrer Firma berücksichtigen, wobei natürlich auch in dieser Situation das primäre Ziel der Ertrag der Firma ist. Im Unterschied zur Ära des Verkaufs wird aber angenommen, dass sich der Ertrag nur dann längerfristig steigern lässt, wenn der Verkauf an den Bedürfnissen des Kunden orientiert ist. Die wichtigste Aufgabe des Verkäufers besteht damit in der Lösung der Probleme des Kunden (vgl. Brater & Landig, 1995). In der Ära des Marketing zielt das Management darauf, bei den Verkäufern kundenorientiertes Verhalten zu entwickeln (Trommsdorf, 1997; Bruhn, 1999) und sie zu adaptivem, d.h. situations- und kundenangepasstem Verkaufen zu ermutigen (Spiro & Weitz, 1990). Damit geraten die fachlichen und sozialen Kompetenzen der Verkäufer in den Blickwinkel („work smarter“), die durch gezielte Selektion und Trainingsmaßnahmen gesichert werden.

In letzter Zeit wird häufiger postuliert, der persönliche Verkauf befinde sich mittlerweile sogar im Übergang zu einer vierten Ära, in der die Entwicklung langfristiger Beziehungen zum Käufer zur zentralen Aufgabe wird (Neu, 1997; Weitz & Bradford, 1999). Eine solche Ära lässt sich aber lediglich ansatzweise im Bereich des Verkaufs von Investitionsgütern, wo eine intensive Zusammenarbeit zwischen Einkäufer- und Verkäuferteams der beteiligten Unternehmen aufgrund der zunehmend komplexeren Aufgaben immer wichtiger wird, sowie in einigen Dienstleistungssektoren erkennen. Daher erfolgt hier eine Beschränkung auf die Phasen Produktion, Verkauf und Marketing. Diese Differenzierung der Entwicklung in drei Phasen oder Ären des persönlichen Verkaufs ist aber lediglich als Schwerpunktsetzung zu verstehen, d.h. auch in den letzten Jahren lassen sich Beispiele für alle drei Formen finden (in manchen Bereichen ist sogar eine Rückentwicklung zu konstatieren - so führt die Tendenz zur Umstellung auf selbständige Vertreter gewöhnlich zu aggressiveren Verkaufspraktiken). Seriöse Firmen vertreten aber - zumindest in den offiziellen Verlautbarungen - das Leitbild, wonach sich der persönliche Verkauf an den Interessen und Bedürfnissen der Kunden ausrichten muss, um den längerfristigen Unternehmenserfolg zu si-

chern. Entsprechend kommen auch vorliegende Inhaltsanalysen der Verkaufsliteratur, die sich an Praktiker wendet, zu dem Ergebnis, dass sich die dort verbreiteten Leitbilder von den in den 50er Jahren dominierenden Zielen „Kaufwiderstände brechen“ bzw. „den Kunden überreden“ in den 80er Jahren zu einem „entscheiden helfen“ und „beraten“ entwickelt haben - paradoxerweise werden in den Texten aber dieselben Verkaufstechniken wie zu Zeiten des Hochdruckverkaufs empfohlen (vgl. Fischer, 1981; Pothmann, 1997). Ähnlich wird auch in Verkaufstrainings heute gewöhnlich „Beraten“ als Ziel des Verkaufsgespräches vorgegeben, in den Übungen in Form von Rollenspielen schlägt dies aber allzu oft in eine - auch von den Trainern gestützte - „Jägermentalität“ um (vgl. Fiehler, 1994).

Die Realisierung des Leitbilds der Ära des Marketing bereitet in den Unternehmen offensichtlich erhebliche Schwierigkeiten. Das ist nicht zuletzt ein Management-Problem: Solange das Management selbst in der Ära des Verkaufs sozialisiert wurde, werden sich wohl die tradierten Vorstellungen - die sich nicht zuletzt in der Person der Verkaufsmanager und ihren Erfahrungen, die in der Phase des Verkaufs gewonnen und wo bestimmte Verhaltensweisen durch berufliche Erfolge verstärkt wurden - sowohl bei der Auswahl der immer-selben „Verkäufer-Typen“ als auch bei deren Steuerung und Motivation durchsetzen. Eine solche Haltung bestärkt aber auch häufig das Top-Management, wenn es unter dem Eindruck ökonomischer Zwänge den Druck in Richtung auf rasche Verkaufserfolge immer mehr erhöht. An den Kunden orientiertes Verkaufen erfordert aber den systematischen Aufbau und die adäquate Steuerung einer dafür geeigneten Verkaufsmannschaft, und das verlangt Engagement und Zeit (beides ist nicht überall vorhanden).

Die folgenden Ausführungen orientieren sich am Leitbild des Marketing. Das ist nicht zuletzt auf die Konzeption einer Psychologie des persönlichen Verkaufs zurückzuführen.

#### **1.4 Zur Konzeption einer Psychologie des persönlichen Verkaufs**

Psychologie ist die Wissenschaft vom menschlichen Erleben und Verhalten (Rohracher, 1988; von Rosenstiel, 2000). Eine Psychologie des persönlichen Verkaufs beschäftigt sich entsprechend mit dem Erleben und Verhalten der Personen, die am Verkauf beteiligt sind, d.h. mit dem Käufer, dem Verkäufer und dem, was zwischen ihnen passiert, der Interaktion und Kommunikation. Von ihrem Anspruch her zählt sie zum Feld der angewandten Psychologie, die ihre Fragestellungen nicht aus Theorien deduziert, sondern aus den offenen Fragen und Bedürfnissen des jeweiligen Anwendungsfeldes (Gebert & von Rosenstiel, 1996). Als angewandte Wissenschaft zielt eine Psychologie des Verkaufs nicht nur auf die (reine) Erkenntnis, sondern will auch zur Lösung der Probleme in der Praxis beitragen, d.h. sie vertritt den Anspruch der Nützlichkeit.

Damit entsteht aber die Frage zur Abgrenzung zu dem, was gängiger Weise als Verkaufspsychologie bezeichnet wird: Unter diesem Etikett werden gewöhnlich Verkaufs- oder allgemeiner: Einflusstechniken abgehandelt, die es dem Verkäufer er-

möglichen sollen, sein vordergründiges Ziel - den Verkaufsabschluss - zu erreichen (z.B. Bänsch, 1996a; Becker, 1998; 1999). Davon abgesehen, dass die wenigsten der üblichen verkaufpsychologischen Empfehlungen wissenschaftlich fundiert sind, d.h. es ist völlig unklar, ob - und wenn ja, unter welchen Bedingungen - die empfohlenen Techniken zum Verkaufsabschluss führen, interessiert sich diese Form der Verkaufspsychologie nicht für die Folgen, die solche Techniken für den Kunden bzw. die Beziehung zwischen Verkäufer und Kunde haben. Wenn überhaupt, dann werden diese Fragen auch nur unter instrumenteller Perspektive angesprochen, d.h. es interessiert lediglich, ob durch solche Techniken künftige Verkäufe weniger wahrscheinlich werden. Genau diese Fragen sind aber für eine Psychologie des persönlichen Verkaufs entscheidend - das Feld des Verkaufs wird dabei nicht allein im Interesse des Verkäufers bzw. des Anbieters untersucht, die Interessen des und die Folgen für den Kunden und die Beziehung erhalten unter diesem Blickwinkel die gleiche Bedeutung. Das, was für die Verkaufspsychologie zentral ist, die Frage, wie man zu einem Verkaufsabschluss kommt, ist für eine Psychologie des Verkaufs vor allem unter folgender Perspektive interessant: Welche Verkaufstechniken setzen Verkäufer tatsächlich ein und was sind deren Folgen für den kurz- *und* längerfristigen Verkauf, für den Kunden und für die Beziehung zwischen Kunden und Verkäufern? Dieser hohe Anspruch muss allerdings sogleich relativiert werden - da die Forschung im Bereich Verkauf überwiegend unter betriebswirtschaftlicher Perspektive betrieben wird, ist die interessengeleitete Sicht der Anbieterseite - obwohl in allen Untersuchungen psychologische Aspekte thematisiert werden - weit überrepräsentiert. Das bisher Gesagte ist also mehr Programm als Realität.

Das ist insofern erstaunlich, als bereits Hugo Münsterberg, der Begründer der angewandten Psychologie, auf die Bedeutung der wissenschaftlichen Psychologie für den Verkauf verwiesen und dabei auch die Zielrichtung einer solchen Forschungsrichtung verdeutlicht hat:

„Die Psychotechnik ... darf es sich nicht zum Ziel setzen, Hilfsmittel zu ersinnen, durch die etwa der Käufer in ein Garn gelockt wird, Dinge kauft, die er nicht gebraucht und gegen deren Anschaffung er sich bei ruhigerer Besinnung sträuben würde“ (Münsterberg, 1912/1997, S. 179).

Damit eröffnet sich wieder das grundlegende Dilemma, das bereits unter dem Aspekt des Images des persönlichen Verkaufs diskutiert wurde - allein der Begriff „Verkauf“ legt einen bestimmten Blickwinkel auf die Beziehung zwischen Verkäufer und Käufer fest. Eine Psychologie des persönlichen Verkaufs muss daher auf der einen Seite ohne normativen Anspruch allein die empirische Realität des Erlebens und Verhaltens der beteiligten Akteure untersuchen und auf der anderen Seite, um ihrem Anspruch der Anwendungsorientierung gerecht zu werden, nach Lösungen für die praktischen Probleme des persönlichen Verkaufs suchen, die *allen* Beteiligten gerecht werden. Eine Psychologie des persönlichen Verkaufs stellt ein komplexes und anspruchsvolles wissenschaftliches Unternehmen dar, das sowohl für die Wissenschaft, die sich solch einem Drahtseilakt widmet, als auch für den Praktiker, der seinen herausfordernden

und anstrengenden Beruf nicht einem lediglich auf ökonomische Zahlen reduzierten Erfolgsverständnis opfert, vor allem die Überwindung traditioneller Sichtweisen abfordert.

Ein solches Programm setzt aber zunächst ein grundlegendes Verständnis der Akteure und ihrer Beziehung voraus, das im Rahmen des vorliegenden Versuchs einer Psychologie des persönlichen Verkaufs anhand empirisch-wissenschaftlicher Forschung rekonstruiert wird. Dies verdeutlicht schon die Gliederung mit den drei Schwerpunkten: Käufer, Verkäufer und die Interaktion und Kommunikation zwischen beiden. Gleichzeitig wird damit klar, was im folgenden ausgespart bleibt: Alle Situationen, in denen ein oder mehrere Verkäufer mit mehreren Kunden in Kontakt treten - die damit verbundenen gruppodynamischen Probleme sind noch nicht einmal ansatzweise erforscht.

## 2. Käufer

Das Verhalten der Käufer bzw. Konsumenten dürfte eines der am intensivsten untersuchten Gebiete der Sozialwissenschaften darstellen, daher finden sich in diesem Feld auch etliche Lehrbücher, in denen der Stand der Forschung mehr oder weniger umfassend dargestellt wird (Bänsch, 1996b; Behrens, 1991; Engel, Blackwell & Miniard, 1995; Felser, 1997; Kroeber-Riel & Weinberg, 1996; Kuß, 1991; Neumann, 2000a, b; Trommsdorf, 1998). Sucht man allerdings in diesen Lehrbüchern nach dem Stichwort „persönlicher Verkauf“, wird man entweder nicht fündig, oder aber mit einigen wenigen Hinweisen abgespeist, d.h. die hier interessierende Frage nach dem Erleben und Verhalten der Käufer in der „face-to-face“-Situation mit dem Verkäufer bildet bestenfalls ein Randgebiet der Konsumentenforschung. Die folgenden Ausführungen beschränken sich daher auf einige wenige theoretische Modelle und empirische Befunde, die zu einem besseren Verständnis des Verhaltens von Käufern in solchen speziellen Situationen beitragen können. Nach einem kurzen Blick auf allgemeine Modelle des Käuferverhaltens werden die einzelnen intrapsychischen Stationen nachgezeichnet, die das Verhalten von Käufern (mit-)bestimmen (die dabei gewonnenen Erkenntnisse werden – im Gegensatz zu den beiden nächsten Kapiteln – nicht jeweils in einem Fazit zusammengefasst, da die wesentlichen Folgerungen dazu im Rahmen der Diskussion um die Interaktion und Kommunikation im persönlichen Verkauf gezogen werden).

### 2.1 Modelle des Käuferverhaltens

In der Literatur finden sich eine Vielzahl von mehr oder weniger umfassenden Modellen des Käuferverhaltens, die entsprechend als „Totalmodelle“ bezeichnet werden (vgl. z.B. Bänsch, 1996b; Becker, 1998). Stellvertretend für diese Ansätze wird im folgenden das wohl bekannteste Totalmodell des Käuferverhaltens von Howard und Sheth (1969) kurz skizziert. Im Anschluss wird ein einfaches Modell entwickelt, das nicht den Anspruch hat, alle Aspekte des Käuferverhaltens zu erklären, sondern der Gliederung des weiteren Vorgehens dient.

#### 2.1.1 Das Modell von Howard und Sheth (1969)

Als exemplarisch für Totalmodelle des Käuferverhaltens kann immer noch das Modell von Howard und Sheth (1969) gelten (vgl. dazu Bänsch, 1996b; Behrens, 1991; Becker, 1998; von Rosenstiel & Ewald, 1979). Die wesentlichen Zusammenhänge dieses Modells zeigt Abbildung 1:

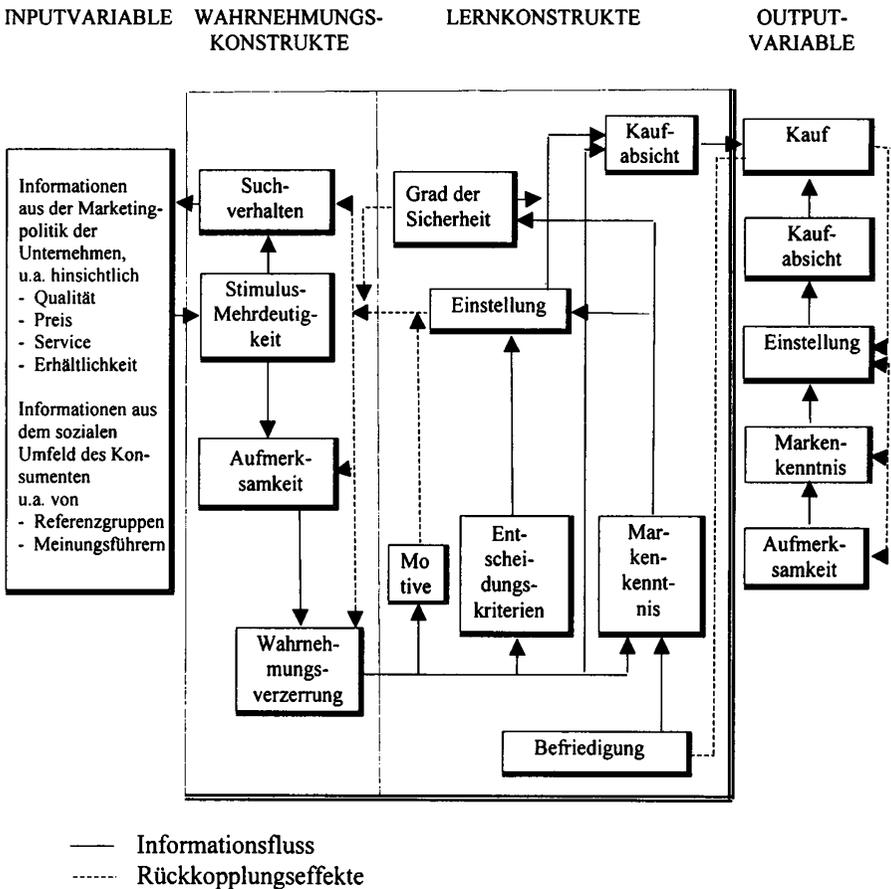


Abb. 1: Das Modell von Howard und Sheth (nach Bänsch, 1996b, S.126)

Diese Konzeption steht in der Tradition der S-O-R-Modelle: Demnach wirken Reize (Stimuli: S) auf einen Menschen (Organismus: O), der diese Reize verarbeitet und in der Folge darauf reagiert (Reaktion: R). Im Modell von Howard und Sheth (1969) wirken Input- oder Stimulus-Variablen auf den Organismus, regen dort Wahrnehmungs- und Lernprozesse an und führen zu Reaktionen (Output) in Form von psychischen bzw. Verhaltensergebnissen. Darüber hinaus berücksichtigen die Autoren in ihrem Modell auch eine Reihe sogenannter „exogener Variable“, die gewissermaßen den Hintergrund der Kaufentscheidung darstellen und aus Gründen der Übersichtlichkeit in Abbildung 1 nicht dargestellt wurden.

*Input-Variable:* Den Input bilden kaufrelevante Informationen, die auf die *Marketingpolitik der Unternehmen* sowie das *soziale Umfeld* der Konsumenten zurückgeführt werden. Die Informationen können unmittelbar dem Produkt entnommen werden, das die Aufmerksamkeit mit Eigenschaften wie Preis, Qualität, Eigenart, Service oder Erhältlichkeit auf sich lenkt, oder aber indirekt über die Werbung oder bestimmte Marketingaktionen. Bei den Informationen aus der sozialen Umwelt kommt

der persönlichen Kommunikation eine besondere Bedeutung zu. Sucht man das Modell auf den persönlichen Verkauf anzuwenden, dann muss die Person des Verkäufers, aber auch das Image des vertretenen Unternehmens zu den wesentlichen Input-Variablen gezählt werden.

*Organismus-Variable:* Organismus-Variable werden als hypothetische Konstrukte betrachtet, d.h. es handelt sich um empirisch nicht direkt erfassbare psychische Merkmale, die aus den Input- und den Output-Variablen erschlossen werden. Die Autoren unterscheiden Wahrnehmungs- und Lernkonstrukte. Mit den *Wahrnehmungskonstrukten* soll die Aufgabe, entscheidungsrelevante Informationen zu beschaffen und zu verarbeiten, erklärt werden. Das Konstrukt *Aufmerksamkeit* verweist darauf, dass Informationen immer selektiv wahrgenommen werden, was dabei von den Reizen ausgewählt und weiter verarbeitet wird, hängt von Merkmalen der Stimuli und der Person ab. *Stimulismehrdeutigkeit* steht für die psychischen Reaktionen gegenüber den Reizen: Wenn die Mehrdeutigkeit zu groß ist, führt das zu Ignoranz oder aber zu verstärktem Suchverhalten, um die Mehrdeutigkeit zu verringern. Aktives Suchverhalten durchzieht den ganzen Entscheidungsprozess und wird immer gezeigt, wenn nach Meinung des Konsumenten noch zuwenig Informationen für eine Entscheidung vorliegen.

Die Informationsaufnahme unterliegt nicht nur der Selektion, es treten auch Verzerrungen der Wahrnehmung auf. Nach Meinung der Autoren werden die Informationen je nach Art der Informationsquelle unterschiedlich stark verzerrt – demnach sollen die Informationen aus dem Bekanntenkreis weniger verzerrt werden als solche aus der Werbung. Mit Bezug auf den persönlichen Verkauf kann hier angenommen werden, dass die „Produkt-Anpreisungen“ der Verkäufer verzerrt werden, da sie zum Beispiel von solchen Kunden, die bereits schlechte Erfahrungen mit Verkäufern gemacht haben, als das Gegenteil von dem Gesagten interpretiert werden (können). Das verdeutlicht im Modell der Wechselwirkungspfeil mit den Motiven – zum Beispiel kann ein starkes Sicherheitsmotiv die Informationsaufnahme für Andeutungen von Produktrisiken sensibilisieren.

Die *Motive* zählen im Modell von Howard und Sheth (1969) zu den *Lernkonstrukten*. Sie stellen Energie zum Handeln bereit und lenken die Aufmerksamkeit auf bestimmte Reize in der Umwelt. *Markenkenntnis* beschreibt das Wissen um die gewöhnlich beschränkte Anzahl von Produkten, mit denen der Konsument vertraut ist und deren Eignung zur Befriedigung seiner Bedürfnisse er kennt. Die Bewertung der Produkte ist damit nicht angesprochen, sie wird wesentlich durch die *Entscheidungskriterien* beeinflusst. Die durch Erfahrung erworbenen Entscheidungskriterien und –regeln erlauben die Zuordnung verschiedener (Produkt-)Alternativen zu den Motiven und ermöglichen zielgerichtetes Verhalten, da sie zur Bildung von Einstellungen gegenüber Produkten oder Dienstleistungen führen.

In Abgrenzung zum gängigen Einstellungsbegriff verstehen die Autoren unter *Einstellung* die Einordnung von Produkten oder Dienstleistungen hinsichtlich ihrer Fähigkeit zur Erfüllung der Motive (Bänsch, 1996b, S. 129). Im persönlichen Verkauf hat die Glaubwürdigkeit des Verkäufers wiederum besondere Bedeutung für die Einstellungsbildung gegenüber dem Produkt, durch die beeinflussende Wirkung persön-

licher Kommunikation können Verkäufer sehr viel stärkere Einstellungsänderungen herbeiführen, als dies zum Beispiel durch Werbung möglich ist.

Ist sich ein Konsument in der Bewertung eines Produkts sehr sicher, so wird dieser *Grad der Sicherheit* weitere Informationssuche unterbinden und direkt zur Bildung einer Kaufabsicht führen. Im persönlichen Verkauf wird dieser Grad der Sicherheit entscheidend durch die Glaubwürdigkeit und Überzeugungsfähigkeit des Verkäufers beeinflusst.

Die *Befriedigung* bezieht sich auf die Phase nach dem Kauf. Erfüllt das Produkt nicht die Erwartungen, die ein Konsument in seinen Nutzen gesetzt hat, wird der Konsument es künftig nicht mehr in Erwägung ziehen. Führt es dagegen zu hoher Befriedigung, wird die Attraktivität des Produkts steigen und das Produkt kann unter Umständen bisher akzeptable Alternativen verdrängen. Dieses etwas mechanische Verständnis der Wirkungen muss für den persönlichen Verkauf relativiert werden – so kann zum Beispiel durch einseitige Betonung des Nutzens durch den Verkäufer eine so hohe Erwartungshaltung aufgebaut werden, dass auch bei Produkten, die prinzipiell in der Lage wären, Bedürfnisse zu befriedigen, Enttäuschungen eintreten.

*Output-Variable:* Die meisten Output-Variable stehen in direkter Beziehung zu den Wahrnehmungs- und Lernkonstrukten und lassen sich als deren Operationalisierung, d.h. die konkrete Form, in der sie empirisch erfasst werden, verstehen. Aufsteigend von der *Aufmerksamkeit* für ein Produkt, die zu erregen bereits ein Erfolg des Verkäufers sein kann, über die *Kenntnis der Marke*, eine positive *Einstellung* ihr gegenüber, die *Kaufsicht* bis hin zum *Kauf* lassen sich verschiedene Reaktionsformen der Konsumenten unterscheiden, wobei in dieser Hierarchie natürlich der Kauf das letztendlich entscheidende Ergebnis darstellt.

*Exogene Variable:* Die Autoren berücksichtigen noch eine Reihe exogener Variablen, die keinen systematischen Einfluss auf die Kaufentscheidung haben (sollen) und deshalb im Modell nicht erklärt werden. Letztlich werden sie berücksichtigt, um reale Kaufentscheidungen empirisch besser vorhersagen zu können. Dazu zählen:

- Bedeutung des Kaufs
- Kultur
- Soziale Klasse
- Persönlichkeitsmerkmale
- Gruppeneinflüsse
- Zeitdruck
- Finanzielle Lage

Unter diesen exogenen Variablen finden sich einige Merkmale, die für den persönlichen Verkauf besonders bedeutsam sind (vgl. Becker, 1998). Zum Beispiel zählen zu den Persönlichkeitsmerkmalen u.a. die Risikobereitschaft und die individuelle Beeinflussbarkeit, die als wichtige Bedingungen für den Verlauf der Interaktion mit dem Verkäufer gelten können (Goff, Bellenger & Stojack, 1994). Die Variablen „Zeitdruck“ und „Gruppeneinflüsse“ verweisen auf einige im persönlichen Verkauf wichtige Merkmale der Situation, in der Verkaufsgespräche stattfinden.

Das Modell von Howard und Sheth (1969) stellt immer noch den plausibelsten Versuch dar, einen umfassenden Ansatz zur Erklärung des Käuferverhaltens zu ent-

wickeln. Trotzdem hat es reichlich Kritik gefunden (vgl. Bänisch, 1996b; von Rosenstiel & Ewald, 1979): Als besonders negativ wird die mangelnde Operationalisierbarkeit der meisten Konstrukte angeführt, entsprechend sind nur wenige empirische Überprüfungen versucht worden – mit enttäuschenden Ergebnissen. Auch die angenommenen Zusammenhänge zwischen den Variablen werden der Realität nicht annähernd gerecht. Resümierend ist daher festzustellen: Beim aktuellen Stand des Wissens muten Versuche, das Käuferverhalten in seiner extremen Komplexität in einem Modell umfassend abzubilden, eher heroisch an - empirisch überprüfbare Erklärungen lassen sich davon kaum erwarten. Daher wird in der Forschung heute verstärkt auf sogenannte Partial-Modelle gesetzt, die lediglich spezifische Aspekte des Käuferverhaltens erklären (Becker, 1998). Zur nachfolgenden Darstellung einiger dieser Modelle und ihrer empirischen Überprüfung ist es aber sinnvoll, zunächst ein grobes Ablaufschema der psychischen Prozesse des Käuferverhaltens im Rahmen des persönlichen Verkaufs zu skizzieren.

### 2.1.2 Ein Ablaufschema des Käuferverhaltens

Mit dem folgenden Schema wird nicht der Anspruch eines Totalmodells des Käuferverhaltens erhoben, vielmehr sollen die wesentlichen psychischen Prozesse, die im Rahmen des persönlichen Verkaufs beim Käufer ablaufen, geordnet werden, um sie einer Darstellung im Detail zugänglich zu machen. Der Begriff „Ablaufschema“ ist dabei nicht im Sinne eines streng chronologisch geordneten Ablaufs zu verstehen: Psychische Prozesse sind durch Parallelität, Interdependenzen und rekursive Beziehungen gekennzeichnet. Der Übersichtlichkeit halber orientiert sich die folgende Darstellung an einer vereinfachten Anordnung. Das Modell zeigt Abbildung 2.

Ausgangspunkt bildet die Kontaktsituation zwischen Verkäufer und Käufer, die in der Abbildung 2 durch einen beidseitig gerichteten Pfeil veranschaulicht ist. Eine Grundvoraussetzung für die Aufnahme eines Verkaufsgesprächs ist ein gewisses Maß an *Aktivierung* des Käufers, damit seine Aufmerksamkeit geweckt wird und er sich dem Angebot zuwendet. Die Aktivierung des Käufers ist natürlich nur in solchen Fällen eine Aufgabe des Verkäufers, in denen er von sich aus auf den Käufer zugehen muss. Gewöhnlich ist im persönlichen Verkauf die für eine angemessene Informationsverarbeitung notwendige „innere Erregung“ oder eben Aktivierung allein durch die Nähe einer anderen Person, den Verkäufer, gesichert. Entscheidend für den weiteren Verlauf des Kontakts ist dagegen ein anderes Merkmal des Käufers, sein *Involvement*. Darunter wird das Engagement oder die innere Beteiligung, mit der jemand an einem Vorgang - zum Beispiel einem Verkaufsgespräch - beteiligt ist, bezeichnet. Da dieses Merkmal von verschiedenen Aspekten abhängt, darunter auch der Art des angebotenen Produkts, lässt es sich vom Verkäufer nicht so leicht beeinflussen wie der bloße Grad der Aktivierung.

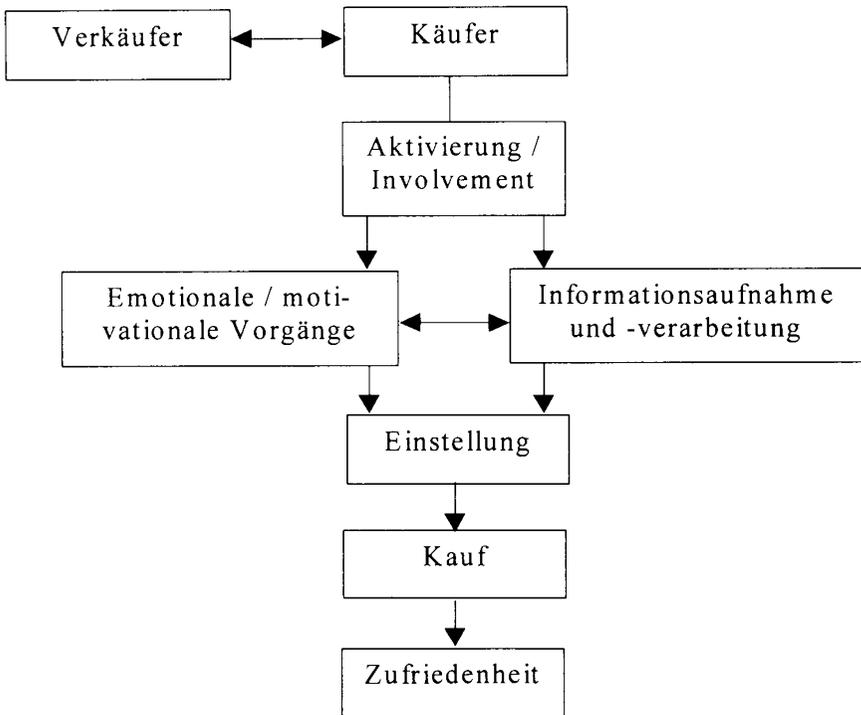


Abb. 2: Ein Ablaufschema des Käuferverhaltens

Als nächster wesentlicher Prozess folgt die *Informationsaufnahme* im Sinne der Wahrnehmung. Dabei handelt es sich um äußerst komplexe Vorgänge, zu denen sich eine kaum überschaubare Zahl von Theorien und Untersuchungen findet. Die meisten davon beschäftigen sich mit Problemen, die eher auf der Mikroebene angesiedelt sind und deshalb wenig zum Verständnis des persönlichen Verkaufs beitragen. Daher wird hier lediglich ein eher allgemeiner theoretischer Ansatz skizziert, der den Vorzug hat, dass er die mit der Informationsaufnahme verbundenen Prozesse der *Informationsverarbeitung* und darauf einwirkende *emotionale Vorgänge* integrieren kann, die sogenannte Schematheorie. Allerdings stellen die emotionalen Vorgänge vor allem im Rahmen der menschlichen Interaktion eine so bedeutende psychische Leistung dar, dass sie in einem eigenen Abschnitt noch etwas grundsätzlicher behandelt werden (ihre Wechselwirkung mit den kognitiven Prozessen wird in Abbildung 2 durch den wechselseitigen Pfeil veranschaulicht). Mit den emotionalen Vorgängen eng verknüpft sind schließlich auch die motivationalen Prozesse: Emotionen versorgen das Handeln mit Energie und geben ihm eine grobe Richtung - Annäherung oder Vermeidung - vor. Das je konkrete Handeln muss darüber hinaus noch durch kognitive Prozesse auf bestimmte Ziele ausgerichtet werden, der Prozess dieser Ausrichtung wird wiederum als Motivation bezeichnet.

Motivation kann verschiedene Aspekte des Käuferverhaltens erklären - vor allem Richtung, Intensität und Ausdauer -, zum besseren Verständnis der Kaufentscheidung und des Kaufs ist aber noch eine weitere Größe wichtig, die *Einstellung*. Einstellungen gegenüber Produkten, Dienstleistungen oder Personen werden auch als Images bezeichnet, sie bestimmen, wie attraktiv das Angebot ist. Insofern besteht eine wesentliche Aufgabe des Verkäufers darin, positive Einstellungen des Kunden zu bestärken und negative nach Möglichkeit zu ändern. Dadurch wird eine wichtige Voraussetzung für die *Kaufentscheidung* und den *Kauf* geschaffen. Und wenn sich der Verkäufer dabei an den Bedürfnissen und Wünschen des Kunden orientiert hat, wird sich bei diesem vermutlich im Anschluss *Zufriedenheit* entwickeln mit der möglichen Folge weiterer Kontakte zum Verkäufer.

Eine Reihe von psychischen Prozessen, die in den gängigen Lehrbüchern des Konsumentenverhaltens behandelt werden – zum Beispiel Lernprozesse -, sind in diesem Ablaufschema nicht berücksichtigt, da sie für das Verständnis des persönlichen Verkaufs weniger große Bedeutung haben. Andere dagegen haben sicherlich Bedeutung - die Rolle von Gruppen, Normen, Lebensstilen oder die Wirkungen der Situation -, werden aber in dem folgenden knappen Überblick ausgespart, da sie nicht im engeren Sinne zu den psychologischen Prozessen zählen. Ihre Auswirkungen auf die Interaktion und das Verkaufsgespräch werden aber im vierten Kapitel an den jeweiligen Stellen angesprochen.

## 2.2 Aktivierung und Involvement

Aktivierung und Involvement nehmen eine zentrale Position in der Konsumentenforschung ein: Unter den Bedingungen zunehmend gesättigter Märkte, in denen Produkte als austauschbar erlebt werden, sinkt das Interesse der Konsumenten an den Eigenschaften der Produkte (geringes Involvement). Das macht es für das Marketing immer wichtiger, die Konsumenten zu aktivieren, um ihre Aufmerksamkeit auf die jeweiligen Produkte zu lenken, eine Aufgabe, die bei stetig anwachsender Informationsüberlastung immer schwieriger wird (Kroeber-Riel, 1990; Neumann, 2000a). Für den persönlichen Verkauf haben diese Problembereiche sehr viel geringere Bedeutung als für die Werbung, die nicht zuletzt ihren eigenen „Informationsmüll“ überwinden muss, um den Konsumenten zu erreichen. Dagegen sorgen allein die menschliche Begegnung mit dem Verkäufer und die sehr viel unmittelbareren Methoden, Aufmerksamkeit des Kunden zu wecken, die einem Verkäufer zur Verfügung stehen, im persönlichen Verkauf für die notwendige Aktivierung. Im folgenden werden daher nur kurz die Grundlagen der Aktivierung dargestellt, um dann etwas ausführlicher auf das damit verbundene Problem des Involvement einzugehen.

### 2.2.1 Grundlagen der Aktivierung

Aktivierung kann als „innere Spannung“ oder „Erregung“ umschrieben werden. Dieser Begriff bezeichnet einen zentralnervösen Prozess, in dessen Verlauf ein Organismus mit Energie versorgt und in den Zustand der Leistungsfähigkeit versetzt wird (zu den physiologischen Grundlagen vgl. Schandry, 1996). Gewöhnlich wird zwischen allgemeiner und spezifischer Aktivierung unterschieden: Allgemeine Aktivierung bezeichnet den Vorgang, der sämtliche Funktionen des Organismus stimuliert, die spezifische Aktivierung dagegen versorgt ganz bestimmte psychische Funktionen mit Energie. Während die allgemeine Aktivierung zwischen den Polen „Schläfrigkeit“ und „Panik“ variiert, führt die spezifische Aktivierung zur Unterscheidung zwischen subjektiv wichtigen und unwichtigen Reizen - die aktivierenden Reize werden anschließend genauer analysiert mit der möglichen Folge einer Reaktion.

Die Aktivierung kann kurzfristigen Schwankungen unterliegen, wobei der *Aufmerksamkeit* besondere Bedeutung zukommt. Aufmerksamkeit macht den Organismus reaktionsbereit und aktiviert ihn für bestimmte psychische Funktionen, dabei wird der Organismus gegenüber einem bestimmten Reiz sensibilisiert und gleichzeitig sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass andere Reize verarbeitet werden (Kroeber-Riel & Weinberg, 1996).

Aktivierung wird durch innere oder äußere Reize ausgelöst: Sowohl ein Gedanke - zum Beispiel an ein angenehmes Erlebnis - kann zu höherer Erregung führen als auch die Wahrnehmung äußerer Reize. Für die Psychologie des Verkaufs ist die Auslösung durch äußere Reize, speziell durch die Person des Verkäufers bzw. angebotene Produkte oder Dienstleistungen besonders wichtig. Im wesentlichen lassen sich drei Klassen von Reizwirkungen unterscheiden, die zur Aktivierung führen (Kroeber-Riel & Meyer-Hentschel, 1982; Kroeber-Riel, 1990):

- Emotionale Reizwirkungen
- Kognitive Reizwirkungen
- Physische Reizwirkungen

Emotionale Reize sprechen unmittelbar die Emotionen des Konsumenten an und führen mit großer Sicherheit zur Aktivierung. Kognitive Reize – alles was neuartig oder überraschend ist – lösen Aktivierung über gedankliche Verarbeitung aus. Starke physische Reize wie Farben oder Musik können dagegen aufgrund biologischer Programmierungen Aktivierung auslösen.

Im persönlichen Verkauf ist die Bedeutung der Aktivierung differenziert zu betrachten. Die „klassische“ Aufgabe des Marketing, zunächst einmal überhaupt die Aufmerksamkeit des Konsumenten zu erlangen, ist in Kaufhäusern oder auf Verkaufsmessen zu beachten. Hier wird vor allem durch physische Reize die Aufmerksamkeit auf einen Verkaufsstand gelenkt, damit es überhaupt zu einem Kontakt kommen kann. Besonders anschaulich wird das bei allen Formen des „billigen Jakob“, der durch physische (Lautstärke) und kognitive Reize (sensationelle Produktversprechen) die Aufmerksamkeit auf sich zieht. Ist ein Kontakt zum Käufer hergestellt, sorgt ein besonders wirksamer Reiz für genügend Aktivierung – die Person des