

Frauen im Vertrieb

Stober, Dieter; Meuwis, Karin

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Stober, D., & Meuwis, K. (1998). Frauen im Vertrieb. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 21(2), 141-149. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-36822>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Frauen im Vertrieb

*Dieter Stober
und
Karin Meuwis*

1 Intention und methodischer Rahmen der Studie

Am Arbeitsmarkt gibt es einen großen Bedarf an qualifizierten Vertriebsmitarbeitern (siehe auch T.I.S. 01/97). Die Anzahl der offenen Stellen im Vertrieb/Verkauf soll sogar in die Tausende gehen (Acquisa 9/97, S.13). Vor diesem Hintergrund ist die Frage, ob sich die Berufskarrieren von Frauen in einem eindimensionalen Zusammenhang zwischen Rollendefinition und beruflicher Position zutreffend beschreiben und erklären lassen, von erheblicher Bedeutung. Allerdings verstellt diese einseitige Fokussierung den Blick für die positiven Veränderungen im Markt der Qualifikationen, von denen insbesondere Frauen profitieren. Die Studie untersucht, welche Auswirkung die Schwerpunktverlagerung in Richtung der im folgenden beschriebenen "soft skills" auf die Qualifikation und das Karrierepotential von Frauen im Vertrieb hat.

Die angestrebte Grundgesamtheit sollte alle Frauen umfassen, die zum Zeitpunkt der Befragung im Bereich Vertrieb beschäftigt sind und direkten, d.h. telefonischen oder persönlichen Kontakt zu Kunden haben, um Waren und Dienstleistungen zu vertreiben und zur Erreichung dieser Ziele Verkaufs- und Verhandlungsgespräche führen. Die Stichprobe wurde mit zwei Auswahlverfahren ermittelt, wobei die Grundgesamtheit wieder etwas eingeschränkt wurde:

- Bewußte Rahmenauswahl der Branchen, bzw. Unternehmen aufgrund subjektiver Entscheidung des Forscherteams, die sich jedoch nur auf den Prozeß der Kontaktaufnahme und nicht auf die Auswahl möglicher Teilnehmerinnen bezieht.
- Auswahl der Teilnehmerinnen durch Pressemitteilungen in diversen Printmedien im gesamten Bundesgebiet.

- Verzerrungen wurde durch eine möglichst breite Fächerung der Branchen und eine Maximalverteilung von 50 Fragebogen pro Unternehmen begegnet.

Im Zeitraum zwischen Juni und September 1997 wurden bundesweit 724 Fragebogen verschickt und zeitgleich 15 qualitativ-empirische Interviews durchgeführt. Der Rücklauf der standardisierten Fragebogen lag mit 19% im Rahmen des Erwartbaren. In den qualitativen Interviews zeigte sich aber seitens der Vertriebsfrauen ein sichtliches Interesse an einer öffentlichen Thematisierung ihrer Lage. Die quantitativen Ergebnisse sind eher populationsimmanent und von daher eher explorativ zu verstehen. Zur Untersuchung der beschriebenen Ziele lassen sich folgende zentrale Fragestellungen ableiten:

1. Wie gelangen Frauen in den Vertrieb?
2. Welche beruflichen Qualifikationen haben sie?
3. Wie werden sie erfolgreich?
4. Weisen Frauen im Vertrieb ein typisches Karrieremuster vor?
5. Hängen soziale Kompetenz und vertrieblicher Erfolg zusammen?

2 Branchenzugehörigkeit und berufliche Anforderungen

Traditionell suchen die Branchen "Mode" und "Kosmetik" nach Vertriebsfrauen oder Frauen, die über vertriebliche Kompetenzen verfügen. Nach den Ergebnissen der vorliegenden Studie sind allerdings nur insgesamt 6,6% der Befragten in diesen als frauentypisch geltenden Branchen beschäftigt. Es scheint sich im Gegenteil der positive Trend abzuzeichnen, daß andere Branchen beim Frauenanteil im Vertrieb zulegen. Spitzenreiter sind:

Tab. 1: Branchenverteilung (Auszug)

Branchen	Anteil (in Prozent)
Dienstleistung	12,5%
Industrie	10,3%
EDV	9,6%
Banken/Immobilien	8,8%
Verlagswesen	7,4%
Automobil	5,9%

Bei den beruflichen Anforderungen zeigt sich, daß keine keine differenzierten Qualifikationsprofile für Frauen im Vertrieb bestehen. Dennoch gibt es einen eindeutigen Trend. Vielleicht als Reflektion auf die Uneinheitlichkeit der Anforderungen für den Vertrieb gelingt es seit einigen Jahre einer besonderen Qualifikation, sich immer mehr an Bedeutung zu verschaffen: Es ist die der sozialen Kompetenz, die, so hat es den Anschein, fast geschlechtsunspezifisch von allen "Vertrieblern" erwartet wird.

Unter sozialer Kompetenz werden u.a. Problemlösungskompetenzen, soziale Techniken des Beziehungsmanagements und kommunikative Kompetenzen subsumiert. Einige Autoren verwenden die Begriffe auch synonym. Glaubt man den Stellenangeboten für Vertriebspositionen, dann hat sich auch unter Personalentscheidern herumgesprochen, daß eine ausgeprägte soziale Kompetenz eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Vertriebsarbeit ist (vgl. FAZ 09.08.97: Das Ende der "Quoten-Mitarbeiterin").

Ironisch nachgefragt: Über diese Fähigkeit sollen (auch) Männer im Vertrieb verfügen? Oder wird umgekehrt ein Schuh daraus? Wer, wenn nicht die Frauen, beherrschen das Geschäft der sozialen Kompetenz? Schließlich sagt man(n) ihnen nach, daß die soziale Kompetenz quasi eine natürliche Ressource ihrer Persönlichkeit ist.

Die Studie ist u. a. der Frage nachgegangen, ob die Qualifikation der "sozialen Kompetenz" für Frauen im Vertrieb besondere Auswirkungen mit Blick auf die spezifischen Karrieremuster hat. Weitere wichtige Ergebnisse zum Einstiegsverhalten und zum Karriereverlauf sind im folgenden auszugsweise aus der Studie vorgestellt. Obgleich sich das Spektrum der Branchen, in denen Frauen tätig sind, erweitert hat (s.o.), und zunehmend auch technische Branchen Bedarf anmelden (Computerbranche, Telekommunikation), sind die generellen Fragestellungen zunächst immer noch die gleichen:

- Warum gibt es so wenige Frauen im Vertrieb?
- Warum sind Frauen in verantwortlichen Positionen nach wie vor unterrepräsentiert?

3 Frauen und Vertrieb

Mit Blick auf die quantitative Verteilung Frauen zu Männern im Arbeitsfeld Vertrieb/Verkauf, zeigt sich mit einem Anteil von weniger als 10% die zahlenmäßige Unterrepräsentanz von Frauen sehr deutlich (vgl. Bundesanstalt für Arbeit 1996). (Die Recherche zur Verteilung von Männern und Frauen im Arbeitsfeld "Vertrieb" erwies sich insofern als ausgesprochen schwierig, da sich die entsprechenden Berufsgruppen nicht immer diesem Arbeitsfeld zuordnen ließen, und nur solche berücksichtigt wurden, die eindeutig zugewiesen werden konnten).

Der geringe Frauenanteil im Berufsfeld Vertrieb untermauert leider die immer noch zu großen Teilen auf tradierten geschlechts- bzw. rollenspezifischen Zuschreibungen begründete Karrierediskussion. Es stellt sich hierbei die Frage, ob und wie stark die Berufsbiographien der im Vertrieb tätigen Frauen tatsächlich hiervon beeinflusst werden.

Teilergebnisse der Studie belegen, daß Vertriebsfrauen nach wie vor Vorurteile von Männern (ganz gleich ob Kollege oder Kunde) gegenüber ihrem Arbeitshandeln, ihrer fachlichen Kompetenz und ihrem Karriereverhalten wahrnehmen. Aber: Sie lassen sich nicht (mehr) sonderlich davon beeindruckt. Die befragten Frauen bringen deutlich zum Ausdruck, daß sie die männlichen Vorurteile nicht als Entschuldigung benutzen wollen, wenn es nicht voran geht: "Frauen müssen sich fragen, ob sie wirklich Karriere machen wollen. Wenn ja, liegt es an ihnen, das umzusetzen. Man kann nicht immer den Männern die Schuld geben" (Interviewzitat).

3.1 Wege des Einstiegs

Der Einstieg in den Vertrieb vollzieht sich nicht notwendigerweise in Schritten, die das professionelle Äquivalent zur Erstausbildung sind (vgl. Tabelle 2):

Tab. 2: Einstiegsverhalten

Einstiegsart	Anteil (in Prozent)
Einstieg als Trainee	7,6%
Quereinstieg	6,9%
Gezielter Einstieg	54,2%
Zufälliger Einstieg	31,3%

So gelangte nur ein sehr geringer Anteil von 7,6% über den Weg des Trainees in den Vertrieb. Mit Abstand am häufigsten (> 50%) vollzog sich der Einstieg geplant und beabsichtigt. (*Gezielter Einstieg* ist gekennzeichnet durch Strategie und Planung aufgrund von Vorerfahrung (Praktikum) bzw. der Intention, dieses Arbeitsfeld zu einer weiterführenden Karriere - z. B. auch im Marketing - zu nutzen). Andererseits gab auch ein gutes Viertel der Frauen an, "zufällig" in das Arbeitsfeld Vertrieb gekommen zu sein. (*Zufälliger Einstieg* ist gekennzeichnet durch die primäre Intention, den Arbeitsplatz zu wechseln bzw. überhaupt wieder eine Arbeit aufzunehmen. Dabei wird das Arbeitsfeld Vertrieb nicht planvoll angesteuert, sondern "ergibt" sich durch eigene Inserate oder Kontakte - zum Beispiel "zufällig" auch durch bessere Verdienstmöglichkeiten,

Kontakte zu Vertrieblern im Ursprungsberuf, Mobbing am alten Arbeitsplatz oder Arbeitslosigkeit).

“Ich kam in den Vertrieb wie die Jungfrau zum Kind”

Die (quantitativen) Werte des Einstiegsverhaltens in den Vertrieb und die genannten Aufstiegs- und Karrierewünsche wurden mit den Aussagen der Vertriebsfrauen in den Interviews verglichen. Dabei stellte sich heraus, daß Frauen überwiegend erst durch von außen induzierte Umstände (Anfrage ihres Vorgesetzten oder durch andere) in den Vertrieb eingestiegen sind. Selbstzweifel und auch Versagensängste spielten zunächst eine nicht unerhebliche Rolle. Allerdings wagten die heutigen Vertrieblerinnen dann (mutig) den “Sprung ins kalte Wasser”: “Ich kam in den Vertrieb wie die Jungfrau zum Kind” (Interviewzitat).

Einstiegsqualifikation

Daneben interessierte uns die (Bildungs)qualifikation, welche die Frauen beim Einstieg mitbrachten. Das Spektrum der Einstiegsqualifikationen ist breit gefächert. Der hohe Anteil der geisteswissenschaftlichen Abschlüsse überrascht auf den ersten Blick, weil diejenigen, die die Entscheidungen treffen, nicht unbedingt davon ausgehen, daß Geisteswissenschaftler über notwendige vertriebliche Qualifikationen verfügen. Eher das Gegenteil ist der Fall.

Tab. 3: Einstiegsqualifikationen (Auszug)

Einstiegsqualifikation	Anteil (in Prozent)
Ausbildung	
Dienstleistung, Handel, kaufmännischer Bereich	23,3%
Studium	
Wirtschaftswissenschaften	20,5%
Geisteswissenschaften	16,4%
Naturwissenschaften	5,5%
Ingenieurwissenschaften	2,7%
Doppelqualifikationen	13,7%

Es gibt keine Ausbildung zum professionellen "Vertriebler", aber: Die universitären Ausbildungsinhalte für geisteswissenschaftliche Abschlüsse sind im Vergleich zu den wirtschaftswissenschaftlichen Abschlüssen stärker auf das Erlernen und Praktizieren von sozialen Interventionsmustern ausgerichtet. Soziale und kommunikative Kompetenz werden aber primär nur dort zur Reife entwickelt, wo sie aktiv praktiziert werden (müssen): in der praktischen Vertriebsarbeit. Das fehlende Praxiswissen hat Auswirkungen auf das Gehalt und die Karriereschritte.

Qualifikation und Gehalt

Das erlernte Wissen schlägt sich nicht sofort im Gehalt der Befragten nieder. Allerdings sind bereits die Einstiegsgehälter höher als erwartet.

Tab. 4: Jahresgehalt (gruppiert)

Gehaltsgruppe (in TDM)	Anteil (in Prozent)
30-59 TDM	19,0%
60-90 TDM	38,8%
91-121 TDM	20,7%
121-200 TDM	21,5%

Über die Hälfte der Befragten (57,8%) bewegt sich im unteren und mittleren Feld aller genannten Vergütungen. Immerhin zählt ein gutes Fünftel der Vertriebsfrauen (21,5%) zur Klasse der Topverdienerinnen.

3.2 Einstieg - Aufstieg - Ausstieg?

Die Entscheidung für den Vertrieb ist trotz des großen Anteils geplanter Einstiege noch vielfach von Zufälligkeiten bestimmt (siehe Tabelle 2). Nach dem Einstieg zeigt sich ein interessantes Karrieremuster. Aufstiegsmöglichkeiten im Vertrieb werden erst sukzessive mit der tatsächlichen Berufserfahrung wahrgenommen. Die Karrierechancen waren den Befragten im Vorfeld häufig nicht klar.

Karriereerfolg

Obwohl 66% der Befragten keine Mitarbeiterverantwortung haben, belegen die Ergebnisse der Studie, daß Frauen im Vertrieb insgesamt positional erfolgreich sind. Zwischen vertrieblischem Erfolg und der Personalverantwortung gibt es nur eine schwache

Korrelation. Die Befragten wollen vor allem weiter aufsteigen und Karriere machen.

Tab. 5: Aufstiegswünsche (Mehrfachnennungen)

Aufstiegswünsche	Anteil (in Prozent)
im Unternehmen aufsteigen	51,5%
in einer anderen Firma aufsteigen	30,1%
Ziel Selbständigkeit angestrebt	16,9%
persönliches Berufsziel erreicht	10,3%

Am häufigsten wurde dabei der Wunsch nach einem Aufstieg im bisherigen Unternehmen genannt (was als Ausdruck von Beständigkeit oder Zufriedenheit gedeutet werden könnte). Deutlich seltener (30,1%) werden bereits Aufstiegswünsche in einer anderen Firma angegeben. Die Selbständigkeit ist dagegen - wie das gute Sechstel aller Nennungen zeigt - nicht unbedingt das erklärte Ziel der "Vertrieblerinnen". Ein kleiner Teil der Frauen im Vertrieb (10,1% der Nennungen) kann sich dagegen glücklich schätzen, mit der aktuellen beruflichen Position das persönlich gesteckte Berufsziel bereits erreicht zu haben.

Karrieremuster

Durch Vergleich der empirischen Daten der Befragung und der qualitativen Ergebnisse der Interviews lassen sich zwei idealtypische vertriebliche Karrieremuster beschreiben:

Beim *Karrieretypus 1* ist das Aufstiegsverhalten von außen motiviert und nicht selten durch monetäre Anreize (hohe Provision) determiniert. Es zeigen sich nur bedingt geplante und gezielte Karrierestrategien. Die Berufsbiographie ist stark beeinflusst bzw. abhängig vom sozial-familiären Umfeld. Berufliches Weiterkommen steht in Abhängigkeit von Beziehungspartnern und Familienplanung und wird darauf zugeschnitten. Die Karrierewünsche dieser Frauen lassen sich als eher indifferent beschreiben. Dennoch werden aufgrund des großen vertrieblichen Potentials (siehe soziale Kompetenz), hohe Positionen im Vertrieb erreicht (Bereichsleitung bzw. das Key Account Management). Der *Karrieretypus 2* treibt die Karriere nach dem Einstieg in den Vertrieb selbstmotiviert und progressiv voran. Ein strategisches Karrieremanagement mit definierten Zielen ist gepaart mit ausgeprägter Professionalität und einem hohen Anspruchsniveau für das berufliche Handeln. Leitungs- und Führungspositionen mit Personalverantwortung werden angestrebt oder sind schon realisiert. Anders als beim *Typus 1* organisieren die Frauen dieses Typus' ihr Leben karriereorientiert. In dieser Gruppe finden sich auch zahlenmäßig die meisten ledigen Frauen ohne Kinder.

Insgesamt zeichnen sich die Frauen dieses Typus' durch eine hohe berufliche Identifikation aus, die auch in ihrem Arbeitshandeln zum Ausdruck kommt. Kontinuierliche Fort- und Weiterbildung im Vertrieb steht hoch im Kurs. Daneben werden Trainings zu sozialer Kompetenz und Persönlichkeitsentwicklung in Anspruch genommen.

5 Arbeitshandel und Professionalität

Vertriebsfrauen sind nach wie vor mit Vor-Urteilen durch männliche Kollegen, Vorgesetzte und Kunden konfrontiert. Sie erleben sich unter einem relativ starken Leistungsdruck, unter dem sie ihre fachliche Kompetenz unter Beweis (Stichwort Mehrleistung von Frauen für Anerkennung) stellen müssen.

Dabei wird ihr Fach- und Produktwissen immer wieder "abgeprüft", sie werden bewußt aufs "Glatteis geführt" oder mit "merkwürdigen Kommentaren" konfrontiert. Das klingt dramatisch. Dennoch lassen sie sich nicht beirren oder in ihrer Professionalität in Frage stellen.

Nur 24% der befragten Frauen sehen einen Grund für ihre Schwierigkeiten im Vertrieb in der Tatsache, daß sie überwiegend mit Männern zu tun haben. Vielmehr rangiert die Arbeitsorganisation an erster Stelle.

Wer nun glaubt, es läge daran, daß Vertriebsfrauen ihr Zeitmanagement, ihre Routenplanung und ihren Schreibtisch nicht im Griff hätten, hat weit gefehlt. Alle Überlegungen der Befragten zur Optimierung der genannten Schwachstellen stehen in einem engen Zusammenhang mit der Organisations- und Führungsstruktur. Mit Blick auf die o.g. formalen Problemfelder unterscheiden sich Frauen nicht von ihren männlichen Kollegen. Als Beispiele seien genannt:

- eine mangelhafte Bereitstellung von Informationen,
- die Zuteilung zu großer oder zu weit auseinanderliegender Kundenbereiche,
- zu rigide Verhandlungsspielräume,
- eine mangelnde Entscheidungskompetenz.

Frauen und Vertrieb bilden einen Synergismus. Die vorliegenden Ergebnisse verdeutlichen, daß der Vertrieb einzigartige Möglichkeiten bietet, soziale Kompetenzen in klingende Münze und verdiente Karrieren umzusetzen. Wenn die Annahme stimmt, daß Frauen über eine hohe soziale Kompetenz verfügen und das Anforderungsprofil für Vertriebler (siehe Einleitung) weiterhin diese Kompetenz präferiert, sind Frauen für Karrieren im Vertrieb besonders prädestiniert. Die Ergebnisse der Studie zum Thema "Arbeitshandel - Soziale Kompetenz - Karrieremuster", die hier nur kurz angesprochen wurden, bestätigen die These.

So gewagt es auch klingen mag: Frauen scheinen "geborene" Vertriebler zu sein, wenn sie sich (selbst) die Chance geben, ihre Kompetenz im beruflichen Alltag konsequent umsetzen zu wollen. Informations-, Weiterbildungs- und Fördermaßnahmen, die den Frauen, die in den Vertrieb wollen bzw. bereits ihre ersten beruflichen Erfahrungen gesammelt haben, Orientierungshilfen und praktische Anleitung zur Umsetzung ihrer besonderen vertrieblichen Fähigkeiten und Qualifikationen bereitstellen, sind dringend geboten. Zum anderen ist es notwendig, daß Arbeitsmarkt und Arbeitgeber das Potential der Frauen im Vertrieb wahrnehmen und noch stärker aktiv nachfragen.

Literatur

- Acquisa, 1997: So finden Sie qualifizierte Verkäufer, in: Acquisa 09/97, S.12-18.
Bundesanstalt für Arbeit, 1996: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Berufsordnungen im Bundesgebiet West 06/96. Nürnberg.
Hermari, Gabriele, 1997: Das Ende der Quoten-Mitarbeiterin, in: FAZ, 09.08.97.
Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke, 1995: Methoden der empirischen Sozialforschung, 3. Aufl.. München.
Stober, Dieter; Glaser, Cornelia M., 1994: Was ist eigentlich dran an der sozialen Kompetenz? In: Personalführung 11/94, S. 986f.
Trends im Stellenmarkt 01/97, Stuttgart.

Dr. Dieter Stober
Karin Meuwis
BUS Dr. Stober & Partner
40412 Düsseldorf
Tel.: 0211/ 3 69 48 47.

Dr. Dieter Stober, Jg. 1956, ist nach unterschiedlichen nationalen und internationalen Topmanagementaufgaben im Handel und in der Industrie tätig als selbständiger Unternehmensentwickler, Trainer und Dozent. Er ist Inhaber der BUS, Unternehmensentwickler und Autor zahlreicher Fachartikel. Die Studie "FRAUEN IM VERTRIEB" wurde von BUS Dr. Stober & Partner Düsseldorf, Abtl. research durchgeführt.

Karin Meuwis, Jg. 1960, ist Diplom-Psychologin und Projektmanagerin bei der BUS in Düsseldorf. Abschluß 1996 in Köln mit Schwerpunkt klinischer und Organisationspsychologie, ist seit mehreren Jahren tätig in den Arbeitsfeldern Teamentwicklung, Eignungsdiagnostik und der Gutachterstellung im psychologisch-klinischen Bereich. Sie führt Potentialanalysen, Assessment-Center Verfahren zur Führungskräfteauswahl und Teamtrainings durch.