

Hensel-Börner, Susanne; Kords, Udo

**Article**

## Kundenansprache im persönlichen Verkauf - Duzen bringt keine Vorteile

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Hensel-Börner, Susanne; Kords, Udo (2021) : Kundenansprache im persönlichen Verkauf - Duzen bringt keine Vorteile, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 38, Iss. 6, pp. 56-63

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276168>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

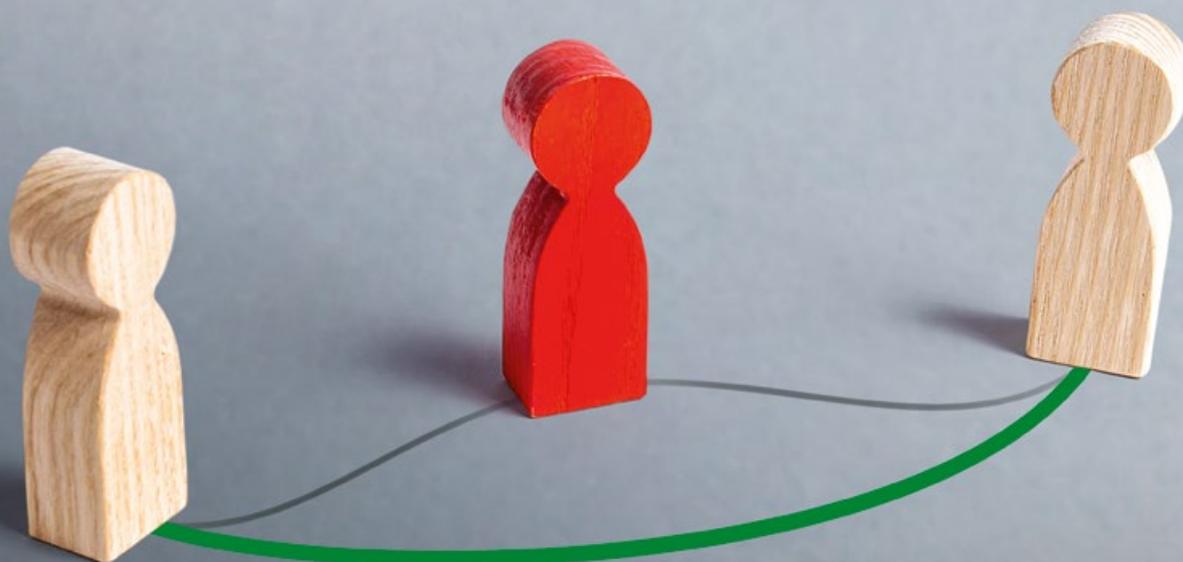
# Marketing Review St. Gallen



6 | 2021 **SCHWERPUNKT** Mammut's Direct-to-Consumer (D2C)-Strategie • Drivers and Prerequisites for D2C Strategies • Erfolg durch D2C-Start-ups • Sustainable Corporate Incubation at a CPG Company • D2C-Lernstrategie einer FMCG-Marke • Voice-Systeme im D2C-Kontext **SPEKTRUM** Kundenansprache im persönlichen Verkauf • Objectives and Key Results-Methode und intrinsische Mitarbeitermotivation

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

## Direct-to-Consumer- Strategien



# Kundenansprache im persönlichen Verkauf

## Duzen bringt keine Vorteile

---

Immer mehr Unternehmen entscheiden sich dafür, ihre Kunden zu duzen. Eine aktuelle Studie zeigt, dass die Du-Anrede von Kunden im Vergleich zur Sie-Form im persönlichen Gespräch nicht erfolgreicher ist, und das unabhängig vom Alter der Kundschaft und ihrer Einstellung zum Duzen. Bevor Unternehmen ihre Kundenkommunikation neu ausrichten, sollten sie unbedingt prüfen, wie Kunden angesprochen werden wollen.

**Prof. Dr. Susanne Hensel-Börner, Dr. Udo Kords**

„Die Zukunft der Arbeit kennt kein Sie.“ Mit diesem Hinweis hat sich die Plattform Xing im Juni 2020 offiziell vom Sie verabschiedet. Kein Einzelfall. Es gibt viele Unternehmen, die in jüngster Zeit Veränderungen in der Kundenansprache vorgenommen und vom Sie zum Du übergegangen sind. Dieser Trend zeigt sich nicht nur in sozialen Medien, Apps, Newslettern oder Printanzeigen, sondern auch in persönlichen Verkaufsgesprächen. Als Kunde wird man immer häufiger und ungefragt geduzt.

Es gibt verschiedene Faktoren, die den Trend zum Du antreiben. Die allgegenwärtige Nutzung der englischen Sprache, die ja nur das eine Anrede-Pronomen you kennt. In vielen sozialen Medien ist das Du die Norm. Auch die gesellschaftliche Entwicklung, dass sich die Grenzen zwischen privat und geschäftlich zunehmend auflösen, trägt dazu bei. Wo es früher keinen Zweifel gab, dass das Sie die richtige Form der Ansprache ist, wird heute immer häufiger geduzt. Und möglicherweise verstärkt sich dieser Trend selbst wiederum, indem er einen gewissen Anpassungsdruck erzeugt. Wenn auf populären Kommunikationskanälen wie Instagram und Facebook bestimmte Kommunikationsmuster dominieren, weichen selbst Unternehmen mit einer Sie-Kultur dort von ihrem Stil ab, um vermeintliche Kundenvorlieben zu berücksichtigen und um nicht als altmodisch angesehen zu werden. Denn das Du wird im Allgemeinen positiv assoziiert mit Attributen wie Nähe und Verbundenheit, Jugendlichkeit und Lockerheit. Wenn Unternehmen eine Beziehung zu Kunden, insbesondere zu jüngeren und urbanen Kundengruppen aufbauen wollen, erscheint das Duzen als naheliegenderes Instrument, um Barrieren ab- und Vertrauen aufzubauen.

Lassen wir noch einmal Xing (2020) zu Wort kommen: „Schliesslich kommt man mit dem ‚Du‘ deutlich leichter zum ‚Wir‘ als mit dem traditionellen ‚Sie‘.“ Nur trifft das, was intuitiv richtig und sinnvoll erscheint, tatsächlich zu? Entfaltet das Du – insbesondere in persönlichen Verkaufsgesprächen – bei den Kunden der Unternehmen, die sich für eine Umstellung der Kommunikation auf Du entschieden haben, tatsächlich eine positivere Wirkung auf die Beziehung zwischen Unternehmen/Verkäufer auf der einen und Kunden auf der anderen Seite als das vermeintlich altmodische Sie? Gilt die angenommene positive Wirkung des Du pauschal für alle Kunden, oder gibt es Kundensegmente, bei denen Unternehmen besser beim Sie bleiben sollten?

Die personalisierte Kundenansprache und das Kundenbeziehungsmanagement sind zentrale Themen für Marketing und Vertrieb. Die wissenschaftliche Vertriebs- und Kommunikationsforschung leistet Unternehmen hier bislang keine

Orientierungshilfe. Ob es tatsächlich vorteilhaft ist, Kunden im direkten persönlichen Kontakt zu duzen, ist bisher nicht belegt. Auch wenn die Vermutung der positiven Wirkung des Duzens naheliegend und bei gewissen Kundengruppen und Produkten nachvollziehbar ist, bleibt es eine ungeprüfte Annahme. In diesem Artikel werden die Ergebnisse einer Studie vorgestellt, mit der zum ersten Mal der Einfluss der Anrede im persönlichen Verkaufsgespräch auf den Verkaufserfolg empirisch untersucht wurde, um daraus konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen abzuleiten.

### Das unerforschte Du in der Kundenkommunikation

Es gibt zahlreiche Studien zur Bedeutung des Kommunikationsstils als Erfolgsfaktor in persönlichen Verkaufsgesprächen (Bartsch & Marquardt, 1999; Jacobs et al., 2001; McFarland et al., 2006; Notarantonio & Cohen, 1990; Norton, 1976; Packard et al., 2018; Sheth, 1976; Williams & Spiro, 1985). Eine wichtige Erkenntnis aus diesen Untersuchungen ist, dass es nicht einen bestimmten Kommunikationsstil gibt, der in Verkaufsgesprächen erfolgreicher ist als andere. Statt nach dem einen idealen Kommunikationsstil zu suchen, sollte sich das Verkaufspersonal an den Kommunikationsstil der Kunden anpassen und sich auf den Gesprächspartner individuell einstellen.

Spiro und Weitz (1990) haben als Erste die These formuliert, dass Verkäufer durch das situative Eingehen auf die

#### Prof. Dr. Susanne Hensel-Börner

Professor of Marketing & Sales  
HSBA Hamburg School of Business  
Administration  
Willy-Brandt-Strasse 75  
20459 Hamburg

Tel.: +49 (0) 40 822160-152  
Susanne.HenselBoerner@hsba.de  
www.hsba.de

#### Dr. Udo Kords

FOM-Hochschule  
für Oekonomie und Management  
Schäferkampsallee 16a  
20357 Hamburg

udo.kords@web.de

Wünsche und Bedürfnisse ihrer Gesprächspartner ihren Verkaufserfolg erhöhen können und diese Verkaufsmethode Adaptive Selling genannt. Danach hängt der Erfolg von Vertriebsmitarbeitern davon ab, inwieweit sie in der Lage sind, sich flexibel auf unterschiedliche Verkaufssituationen einzustellen und ihr vertriebliches Vorgehen und ihren Kommunikationsstil situativ zu variieren. Bezogen auf die Anrede bedeutet das: Individuell einzuschätzen, wie Kunden angesprochen werden möchten, deren Erwartungen zu erfüllen und zu vermeiden, mit einer unpassenden Ansprache für eine atmosphärische Störung zu sorgen. Es geht also um die situativ am besten passende Anrede (Knatz & Schumacher, 2019).

Meinungsumfragen vom Institut für Demoskopie Allensbach (2011) und der Gesellschaft für Konsumforschung (2016) bestätigen, dass die Akzeptanz gegenüber dem Du in den letzten Jahren gestiegen ist. Sie zeigen aber auch, dass dies nicht pauschal gilt. Während im privaten Umfeld heutzutage schneller geduzt wird, ist die Akzeptanz im Kontakt mit Verkäufern und Kellnern etc. deutlich niedriger. Auch die Umfrage des Marktforschungsinstituts appinio (2019) zur Akzeptanz der Du-Anrede im stationären Handel zeigt für alle befragten Altersgruppen, dass die Anredeform zum Geschäft passen muss. Die Wahl der Anrede ist insofern eine Stilfrage, die immer auch im Kontext mit der spezifischen

Kultur einer Branche gesehen werden sollte. Alle diese klassischen Meinungsumfragen beschränken sich allerdings auf die Erhebung der Einstellung zum Duzen und Siezen. Sie sind daher nur begrenzt geeignet, Unterschiede in der Wirkungsweise der Anredeform auf den tatsächlichen Verkaufserfolg zu messen.

**Eine falsch gewählte Anrede kann störend sein, wenn sie vom Gesprächspartner als nicht stimmig empfunden wird.**

Aufschlussreicher ist dagegen der Wirkungstest, den die Digital-Marketing-Agentur Webrepublik zum Thema Duzen mit einer Google-Anzeige durchgeführt hat. Eine neue Publikation wurde mit der Ansprache in der Sie- und der Du-Form beworben. Die Anzahl der Seitenaufrufe lag bei der Anzeige in der Sie-Form um 28% höher als bei der Du-Ansprache (brandeins, 2019). Die Veröffentlichung solcher internen Studien von Unternehmen zur Optimierung der Effektivität von Marketingmassnahmen stellt allerdings leider eine Ausnahme dar.

## Methodisches Vorgehen

Um die Wirkung der Anrede auf den Verkaufserfolg in unterschiedlichen Produktkontexten (Bankfiliale, Autohaus und Sportgeschäft) empirisch bewerten zu können, wurde ein experimentelles Studiendesign gewählt. Die Untersuchung basiert auf einem 2 x 3 Between-Subject-Design, bei dem die Probanden zufällig einer der betrachteten 6 Testzellen zugeteilt wurden. Die Produktarten sind jeweils Branchen zuzuordnen, die sich in Bezug auf die Gebräuchlichkeit von Du- und Sie-Form und den Beratungsbedarf der Kunden unterscheiden.

Die Datenerhebung erfolgte im Rahmen einer Online-Befragung, für die 308 Probanden mittels Schneeballverfahren rekrutiert wurden. Um Verzerrungen der Ergebnisse durch die Stichprobenstruktur auszuschliessen, konnte für alle Teilstichproben Strukturgleichheit hinsichtlich des Geschlechts, Alters und Einstellung zum Du-Trend nachgewiesen werden. Je nach Skalenniveau der Variablen erfolgte dies mittels Chi-Quadrat-Test oder Kruskal-Wallis-Test. Eine solche Strukturgleichheit der Testzellen gewährleistet, dass die Vergleiche innerhalb des Experimentdesigns nicht durch mögliche Unterschiede oder Verzerrungen in den Teilstichproben beeinflusst werden.

Der Erfolg des Verkäufers wurde in Form einer 7-stufigen Skala für die persönliche Kaufwahrscheinlichkeit der befragten Personen operationalisiert. Um den Effekt der Anredeform auf dieses Erfolgsmass zu untersuchen, wurden jeweils die Mittelwerte der Testgruppen verglichen und je nach erwarteter Wirkungsrichtung mittels zweiseitigem (Anredeform; ungerichtet) und einseitigem (Alter und Einstellung zum Du-Trend; gerichtet) t-Test auf Signifikanz ( $p < 0,05$ ) geprüft.

In klarem Gegensatz zur bisher sehr geringen wissenschaftlichen Beachtung der Wirkungsweise der Kundenanrede steht offensichtlich die praktische Relevanz des Themas. Es gibt eine grosse Zahl von Beiträgen in Internetblogs und Online-Magazinen, die das Für und Wider des Duzens thematisieren und Handlungsempfehlungen geben. Das Spektrum der hier geäusserten Sichtweisen, Erfahrungen und Verhaltensvorschläge ist sehr heterogen. Insgesamt spiegeln diese Beiträge, dass in der Vertriebs- und Marketingpraxis erhebliche Unsicherheiten und viele offene Fragen zur Kundenansprache bestehen. Und diese Unsicherheit steht in deutlichem Kontrast zum klaren Trend in vielen Unternehmen zu Gunsten der Du-Form.

### Die Anrede als Beziehungsfaktor

Dass die Anrede als Kommunikationsdetail von Bedeutung ist und Gespräche beeinflussen kann, lässt sich mit verschiedenen Kommunikationskonzepten erklären. Der Psychologe Carl R. Rogers hat schon 1985 für sein Konzept klientenzentrierter Gesprächstherapie Prinzipien gelingender Kommunikation definiert. Einige dieser Bedingungen weisen einen Bezug zur Anrede auf. Eine wirklich personenzentrierte Gesprächsführung gelingt danach nur, wenn ein Gespräch auch mit der Absicht geführt wird, eine Verbindung zum Gesprächspartner herzustellen. Wirkungsvolle Gespräche zeichnen sich dadurch aus, dass sich die Gesprächspartner mit der jeweils wahrgenommenen Beziehung wohl fühlen. Mit der Anrede erfolgt gleich zu Beginn des Gesprächs eine Mitteilung an den Gesprächspartner zur Beziehung und es werden implizite Botschaften zur Nähe oder Distanz, Sympathie, Respekt und Wertschätzung zum Ausdruck gebracht. Wie eine Anrede auf einen Gesprächspartner wirkt, hängt nicht nur von dessen Erwartungen und dem Verständnis ab, welche Anrede in einer bestimmten Situation angemessen ist, sondern ebenso davon, wie wohl sich die Person selbst mit der gewählten Anrede fühlen. Eine falsch gewählte Anrede in einem Verkaufsgespräch kann daher Spannungszustände zu erzeugen, die sich negativ auf den Gesprächserfolg auswirken können (Watzlawik et al., 2007).

So kann zum Beispiel das Du eines Verkäufers gegenüber einer Kundin als Ausdruck von Nähe und Vertrautheit empfunden werden, was die Kundin möglicherweise nicht teilt und als Distanzverletzung wertet. Siezen hat eine neutralere Wirkung, weil es zum einen Distanz und Respekt signalisiert und zum anderen über den Status als anerkannte Standardanrede zwischen zwei sich nicht bekannten Menschen verfügt (Kretzenbacher, 2011).

### Zusammenfassung

Es gibt viele Beispiele für Unternehmen, die in jüngster Zeit Veränderungen in der Kundenkommunikation vorgenommen und von der Sie-Anrede zum Du gewechselt haben.

Die Autoren kommen in ihrer empirischen Untersuchung der Wirkung der Anrede mit Du und Sie in Verkaufsgesprächen zu dem Ergebnis, dass Kunden generell positiver auf die Sie-Anrede reagieren – und das unabhängig vom Alter und der Produktart.

Unternehmen sollten bei der direkten Kundenansprache beim Sie bleiben, solange sie nicht getestet und verstanden haben, welche Erwartungen und Bedürfnisse Kunden hinsichtlich der Anrede haben und wie sie auf die Du-Anrede reagieren.

Störend kann eine falsch gewählte Anrede auch deshalb sein, wenn sie vom Gesprächspartner als nicht stimmig empfunden wird. Im Kommunikationsmodell von Schulz von Thun (1994) ist Stimmigkeit eine wesentliche Voraussetzung für wirkungsvolle Kommunikation. Stimmigkeit definiert er als Übereinstimmung mit dem Charakter der Situation, die sich neben der eigenen inneren Verfassung, aus der eigenen Zielsetzung, der Rollenbeziehung zu anderen, der inneren Verfassung anderer Beteiligten und den Anforderungen der aktuellen Lage ergibt. Die vom Verkaufspersonal gewählte Ansprache sollte also vom Kunden als stimmig empfunden werden. Wenn ein Kunde es als normal ansieht und auch erwartet, von einem Bankmitarbeiter gesiezt zu werden, dann führt die Ansprache in der Du-Form zu einer Unstimmigkeit, und das selbst, wenn der Kunde grundsätzlich nichts dagegen hat, geduzt zu werden. Ebenso kann es als störend empfunden werden, wenn ein junger Kunde in einem Sportgeschäft von einem gleichaltrigen Verkaufsmitarbeiter gesiezt wird, wenn hier ebenfalls die Erwartungen nicht erfüllt werden. Auch Situationen, in denen es um sehr weitreichende Entscheidungen mit hohen Investitionsvolumen und entsprechenden finanziellen Risiken geht und die Kompetenz des Verkaufspersonals und die Qualität der Beratung zwangsläufig einen hohen Stellenwert erhalten, bilden einen Verkaufskontext, in dem die Sie-Form passender sein kann, weil sie mehr Seriosität, Ernst-

haftigkeit und Kompetenz des Verkaufspersonals vermittelt (Reichmann, 2019; Zehetner, 2019).

**Der Einfluss der Anrede auf den Verkaufserfolg**

Um die Wirkung der Anrede auf den Verkaufserfolg in unterschiedlichen Kontexten empirisch überprüfen zu können, wurde ein experimentelles Studiendesign gewählt. Es wur-

den kurze Videos von Verkaufssituationen in einer Bankfiliale, einem Autohaus und einem Sportgeschäft (jeweils mit der Du- und der Sie-Anrede) erstellt.

In allen Videos wird die Begrüßungsphase eines Verkaufsgesprächs dargestellt. Diese Phase spielt eine besondere Rolle, weil hier bereits wichtige Grundlagen für ein Gespräch geschaffen werden (Esters, 2018; Lippold, 2019; Reichmann, 2019). Das gilt insbesondere dann, wenn Ge-

**Abb. 1: Verkaufssituationen**



Verkaufssituationen in einer Bankfiliale (formales Umfeld, Dienstleistung mit Beratungsbedarf, hohe Service-Relevanz), Autohaus (formales Umfeld, Produktkauf mit Beratungsbedarf, hohes Investment & Risiko) und Sportgeschäft (informelles Umfeld, geringere Produktkomplexität, niedriger Preis & geringeres Risiko).

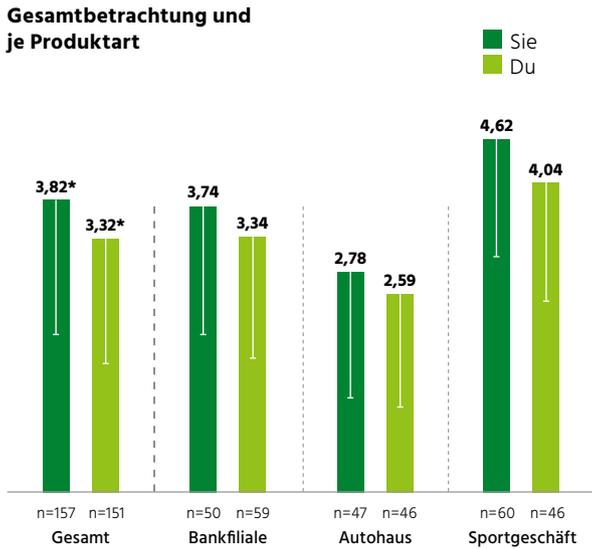
Quelle: Eigene Aufnahmen.

**Tabelle 1: Überblick über die Stichprobe**

Sample	Gesamt	Sie	Du	Auto		Bank		Schule	
				Sie	Du	Sie	Du	Sie	Du
<b>Kriterium</b>	<b>N</b>								
Gesamt	308	157	151	47	46	50	59	60	46
<b>Geschlecht (in %)</b>									
männlich	52	49	56	57	61	48	47	43	60
weiblich	48	51	44	43	39	52	53	57	40
<b>Alter (in %)</b>									
Digital Natives nach 1980 geboren	51	50	52	40	41	54	56	53	56
Non-Digital-Natives 1980 und früher geboren	49	50	48	60	59	46	44	47	44
<b>Duz-Typ (in %)</b>									
Ich sage schnell Du	24	27	21	34	15	24	24	23	24
Bei mir dauert es lange, bis ich duze	10	10	10	9	9	14	10	8	11
Situationsabhängig	65	62	69	27	76	62	66	67	65

Quelle: Eigene Darstellung.

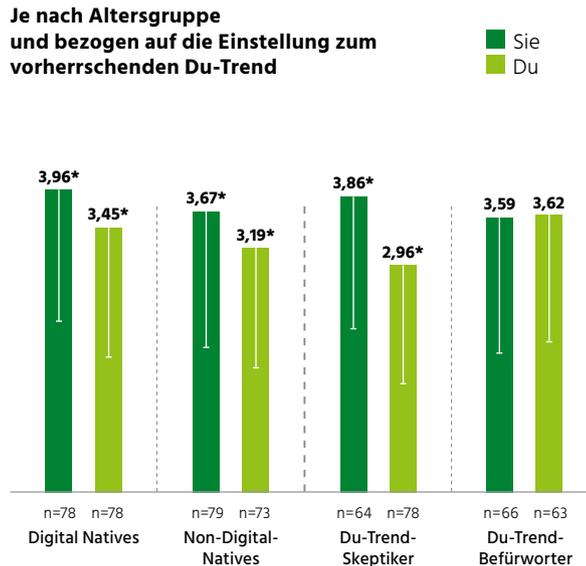
**Abb. 2: Mittelwerte Verkaufserfolg**



\*p<0,05; zweiseitiger t-Test auf Mittelwertunterschiede  
| keine Ergänzung: n.s. |

Quelle: Eigene Darstellung.

**Abb. 3: Mittelwerte Verkaufserfolg**



\*p<0,05; einseitiger t-Test auf Mittelwertunterschiede  
| keine Ergänzung: n.s. |

Quelle: Eigene Darstellung.

sprachspartner das erste Mal aufeinandertreffen. Während der Eröffnung eines Gesprächs fällt das Urteil des ersten Eindrucks und es entsteht häufig eine Grundstimmung mit richtungsweisendem Einfluss auf das weitere Gespräch. Daher eignet sich speziell die Anfangsphase für die Wirkungsanalyse der Anredeform.

Um den Effekt der Stimmigkeit auf die gewählte Anredeform zu untersuchen, wurden die Verkaufssituationen so gewählt, dass sie in Bezug auf die Parameter Umfeld, finanzielles Investment, Erklärungsbedürftigkeit, Service-Relevanz und Bereitschaft zur Info-Beschaffung ein gewisses Spektrum abdecken, woraus sich unterschiedliche Anforderungen für den Kaufentscheidungsprozess der Kundin ergeben. Dabei spielen verschiedene Faktoren eine Rolle: der Preis und das damit verbundene Risiko eines Fehlkaufes. Die bereits vorhandene Erfahrung beim Produktkauf. Die Kompetenz des Kunden zur Beurteilung eines Produktes und die Angewiesenheit auf eine kompetente Beratung. Beim Kauf eines Sportschuhs reicht es für eine positive Resonanz des Kunden möglicherweise aus, dass das Verkaufspersonal als sympathisch wahrgenommen wird. In einer Bank oder einem Autohaus müssen dagegen nicht nur mehr Fachkompetenz, sondern auch Glaubwürdigkeit und Seriosität ver-

### Kernthesen

1. Die Anredeform ist eine wichtige Komponente in einer vom Kunden als individuell wahrgenommenen Kundenkommunikation und hat Einfluss auf den Verkaufserfolg.
2. Es sollte eine Anredeform gewählt werden, die Kunden in einer spezifischen Situation erwarten, als passend und als angenehm empfinden.
3. Bei der Umstellung der direkten Kundenansprache vom Sie zum Du folgen viele Unternehmen einem Trend, ohne zuvor geprüft haben, ob das Du sich tatsächlich positiv auf den Verkaufserfolg bei ihren Kunden auswirkt.
4. Trotz des Vordringens des Duzens in die Geschäftswelt ist die Du-Anrede in persönlichen Verkaufsgesprächen nicht erfolgreicher als die Sie-Form, und das gilt unabhängig vom Alter der Kunden und der Produktart.

## Handlungsempfehlungen

1. Unternehmen sollten in ihrer Kundenkommunikation beim Sie-Standard bleiben, solange sie nicht sehr genau wissen, wie ihre Kunden bzw. einzelne Kundensegmente auf eine Veränderung zum Du reagieren.
2. Im Interesse einer personalisierten Kundenansprache sollten Unternehmen keine Anrede-Standards implementieren, sondern einzelne Kunden in der Form ansprechen, wie diese es erwarten und als passend und daher angenehm empfinden.
3. Unternehmen sollten testen, welche Wirkung verschiedene Anredeformen in verschiedenen Kommunikationskanälen bei verschiedenen Kundensegmenten haben.
4. Nicht nur Kunden, sondern auch die Mitarbeiter sollten sich mit der Anredeform wohl fühlen. Die Akzeptanz für verbindliche Vorgaben zur Anredeform ist eher gering.

mittelt werden, weil der Kunde für seine Entscheidung in deutlich höherem Masse auf Beratung angewiesen ist und einem Verkäufer letztlich auch langfristig vertrauen muss, um dessen Hinweisen und Empfehlungen zu folgen (Geile, 2012; Reichmann, 2019; Zehetner, 2019). Die finale Gewichtung dieser Parameter hängt letztlich von der persönlichen Relevanz und dem Involvement der Kunden bei der Kaufentscheidung ab. Bei den drei Produktarten handelt es sich um High-Involvement-Produkte. Die Verkaufssituationen wurden so ausgewählt, dass sie sich in Bezug auf die Gebräuchlichkeit von Du- und Sie-Form unterscheiden.

Im Rahmen einer Online-Befragung wurde insgesamt n=308 Probanden nach zufälliger Zuordnung eines der sechs Videos gezeigt. Aus ihrer Beobachterrolle heraus wurden sie im Anschluss nach ihrer persönlichen Kaufwahrscheinlichkeit bei dem dargestellten Verkäufer befragt. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Stichprobe.

### Keine empirischen Vorteile für das Du

Die Ergebnisse der Studie bestätigen einen Effekt des Faktors Anrede. Die Wahrscheinlichkeit eines Verkaufserfolgs fällt bei aggregierter Betrachtung signifikant höher aus,

wenn der Verkäufer siezt. Dies gilt auch in den betrachteten Verkaufssituationen, wenngleich die Unterschiede in den Teilstichproben dieser Studie nicht signifikant sind. Ein Ergebnis, das dennoch überrascht, weil das Du gerade zum Verkaufsumfeld Sportgeschäft besonders gut passt und als stimmig eingeordnet werden kann (Abbildung 2).

Vergleicht man die Ergebnisse zwischen den Digital-Natives und Non-Digital-Natives, erzielt der siezende Verkäufer in beiden Altersgruppen einen höheren Verkaufserfolg. Während dies bei den eher analog aufgewachsenen älteren Generationen zu erwarten war, überrascht dieses Ergebnis bei den jüngeren Generationen. Die Befunde widerlegen also eine verbreitete Sichtweise, dass bei den Digital Natives die Du-Form grundsätzlich eine positivere Resonanz auslöst und es für Unternehmen mit jugendlichen Zielgruppen sinnvoll sein kann, pauschal die Anrede Du in der Kommunikation zu nutzen (Abbildung 3).

Die Ergebnisse überraschen auch, wenn die Einstellung der Probanden zum aktuellen Du-Trend berücksichtigt wird. Du-Trend-Skeptiker haben erwartungsgemäss eine deutliche Präferenz für die formale Anrede. Hier deuten die Ergebnisse klar darauf hin, dass das Du als Anredeform den Erfolg eines Verkaufsgesprächs gefährden kann. Bei den Du-Trend-Befürwortern stellt man interessanterweise fest, dass die persönlichere, duzende Anrede nicht einmal bei diesen Kunden zu einem höheren Verkaufserfolg führt.

### Immer erst die Kunden fragen, und dann vielleicht duzen

Das direkte persönliche Gespräch zwischen Kunden und Verkaufspersonal ist allgegenwärtig und wird bis auf Weiteres trotz der zunehmenden Bedeutung digitaler Kommunikationsformen einen hohen Stellenwert behalten. Deshalb ist und bleibt es wichtig, alle Einflussfaktoren auf den Erfolg dieser Gespräche zu berücksichtigen. Denn nur dann kann die persönliche Kommunikation mit Kunden wirkungsvoll im Sinne der Erfüllung von Kundenerwartungen gestaltet werden.

Zentrales Ergebnis der Studie ist, dass die Du-Anrede nicht erfolgreicher ist als die Sie-Form. Kunden reagieren mehrheitlich positiver auf die Anrede mit Sie. Auf die Kommunikationspraxis von Unternehmen angewendet, bedeuten diese Studienergebnisse, dass die meisten Unternehmen keine eindeutigen Vorteile aus der Umstellung der direkten Kundenansprache vom Sie zum Du ziehen können – nicht einmal bei der jüngeren Kundschaft und bei den Fans einer Duz-Kultur. Unternehmen sollten daher beim Sie-Standard bleiben, solange sie nicht sehr genau wissen, wie ihre Kun-

den bzw. einzelne Kundensegmente auf eine Veränderung zum Du reagieren.

Kunden erwarten immer stärker eine individuelle Ansprache. Eine personalisierte Kundenkommunikation beginnt mit der richtig gewählten Anredeform, die ein Kunde in einer spezifischen Situation als passend und angenehm empfindet. Mit einem unflexiblen Kommunikationsstandard, der für alle Kunden gleichermaßen gilt, wird man den Erwartungen von Kunden nach individueller Ansprache nicht gerecht.

Wenn Kunden das Du anbieten oder direkt duzen, dann sollte zurückgeduzt werden, denn der Kunde hat ein klares Signal gegeben, auf das das Verkaufspersonal positiv reagieren sollte. Kundenorientierung erfordert dieses Mass an Flexibilität und nicht eine Grundsatzentscheidung für eine bestimmte Anrede, die immer und gegenüber jedem und jeder genutzt wird. Gleiches gilt im Übrigen auch für das eigene Verkaufspersonal. Es führt zwangsläufig zu Störungen im

Kommunikationsverhalten, wenn Mitarbeiter strikte Vorgaben erhalten, mit denen sie sich nicht wohlfühlen. Eine aktuelle Studie von Kanning et al. (2019) zeigt, dass die Akzeptanz seitens der Mitarbeiter für verbindliche Vorgaben zur Kommunikationskultur gering ist. Bevorzugt wird eine Kultur, in der Mitarbeiter individuell entscheiden können, wen sie wann duzen oder siezen. Für Kunden und Verkaufspersonal gelten damit identische Erwartungen an die Möglichkeit, individuell reagieren zu können, weil weder das Du noch das Sie in allen Kundenkontakt- und Gesprächssituationen als die passende Anrede angesehen wird.

Eine strategische Entscheidung zur persönlichen Anrede von Kunden sollte daher gut überlegt sein. Denn es ist nicht klar, was Du – liebes Marketing und lieber Vertrieb – damit gewinnen kannst. Allerdings riskierst Du möglicherweise in Unkenntnis Deiner Kunden viel mit einer dogmatischen Fehlentscheidung, nur um möglicherweise einem aktuell weit verbreiteten Trend zu folgen. 

## Literatur

- appinio.com (2019, 01.07.). Markenkommunikation: Instagram ist der Duz-Kanal schlechthin. Appinio GmbH. <https://www.appinio.com/de/blog/studie-markenkommunikation-siezen-duzen>
- Bartsch, E. & Marquart, T. (1999). Grundwissen Kommunikation - Ausgangsfragen, Schlüsselthemen, Praxisfelder. Ernst Klett Verlag GmbH.
- Esters, O. (2018). Kompaktkurs Verkaufen im B2B. Gabler Verlag.
- Geile, A. (2012). Face-to-Face Kommunikation im Vertrieb von Industriegütern. Gabler Verlag.
- GfK – Gesellschaft für Konsumforschung (2016). Frage des Monats September – Duzen. Im Auftrag der Axel Springer AG.
- Institut für Demoskopie Allensbach (2011). Jacobs Krönung Trendcheck „Manieren“. Ergebnisse einer bevölkerungsrepräsentativen Befragung im Herbst 2011.
- Jacobs, R. S., Evans, K. R., Kleine, R. E. & Landry, T. D. (2001). Disclosure and its reciprocity as predictors of key outcomes of an initial sales encounter. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(1), 51–61.
- Kanning, U. P., Kempa, F. & Winkelmann, S. (2019). Siezen Sie noch oder Duzt du schon? Einstellungen zum Siezen und Duzen im Beruf. *Personalmagazin*, 9, 76–80.
- Knatz, B. & Schumacher, S. (2019). Mediale Dialogkompetenz. Springer.
- Kretzenbacher, H.L. (2011). Mikropragmatik in kommunikativen Gattungen und plurizentrischer Sprachkultur: Zur Anrede im Deutschen. In K. D. Baumann (Hrsg.), *Fach – Translat – Kultur. Interdisziplinäre Aspekte der vernetzten Vielfalt* (Band 2, S. 860–899). Frank & Timme (Forum für Fachsprachen-Forschung).
- Lippold, D. (2019). Akquisitionsgespräche sind der Schlüssel zum Kunden. *Sales Excellence*, 9, 44–47.
- McFarland, R. G., Challagalla, G. N. & Shervani, T. A. (2006). Influence tactics for effective adaptive selling. *Journal of Marketing*, 70(4), 103–117.
- Müller, T. (2018). Siezen Sie noch, oder duzt du schon? *brand eins*, 12, 56–63.
- Norton, R. (1978). Foundation of a communicator style concept. *Human Communication Research*, 4, 99–112.
- Notarantonio, E. M. & Cohen, J. L. (1990). The effects of open and dominant communication styles on perceptions of the sales action. *Journal of Business Communication*, 2, 171–184.
- Packard, G., Moore, S. G. & McFerran, B. (2018). (I'm) happy to help (you): The impact of personal pronoun use in customer–firm interactions. *Journal of Marketing Research*, 55(4), 541–555.
- Reichmann, H.J. (2019). Vertriebsersfolg durch kundenzentrierte Kommunikation. Springer.
- Rogers, C. R. (1985). Die nicht-direktive Beratung. Fischer.
- Schulz von Thun, F. (2007). Miteinander reden. Störungen und Klärungen. rororo.
- Sheth, J. N. (1976). Buyer-seller interaction: A conceptual framework. In B. Anderson (Hrsg.), *Advances in consumer research*, (Band 3) (S. 382–386). Association for Consumer Research.
- Spiro, R. L. & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61–69.
- Watzlawick, P., Beavin, J. & Jackson, D. D. (2007). Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien (11. Aufl.). Huber.
- Williams, K. C. & Spiro, R. L. (1985). Communication style in the salesperson-customer dyad. *Journal of Marketing Research*, 22(4), 434–442.
- XING (2020). Warum wir jetzt duzen. New Work SE. Xing. [https://www.xing.com/news/insiders/articles/warum-wir-sie-jetzt-duzen-3212207?xng\\_share\\_originweb](https://www.xing.com/news/insiders/articles/warum-wir-sie-jetzt-duzen-3212207?xng_share_originweb)
- Zehetner, A. (2019). Emotionale Intelligenz und Verkaufserfolg. Gabler Verlag.