

Produktivitätsschub durch Hybrid Selling

Die Zwänge der Pandemie haben den Vertrieb in Richtung hybrides Verkaufen geführt. Das verspricht vor allem einen Produktivitätsgewinn. Im Jahr 2022 wird es Zeit für eine Neuausrichtung des Vertriebs.

Knapp vier Millionen Vertriebler gibt es in Deutschland. Jeder einzelne saß vor der Pandemie im Schnitt 50 Tage in seinem Auto und war unterwegs zu Kunden, Wartezeiten vor Ort nicht mitgerechnet. Diese Zeit wurde dann zu großen Teilen, zwangsläufig durch Covid 19, eingespart. Eine Ersparnis, die sich auch künftig produktiv nutzen lässt. Ein Rezept für den Vertrieb der Zukunft lautet hybrides Verkaufen. Jeder Online-Besuch schafft Zeit für Vor-Ort-Besuche. Im Vertriebsalltag wird sich alles verändern. Das zeigen auch Kernergebnisse der im Jahr 2021 von der Ruhr-Universität Bochum und Mercuri International durchgeführten Hybrid-Selling-Studie. Demnach waren über 89 Prozent der befragten 777 Unternehmen im Jahr 2020 vertriebllich vom Covid-Shutdown betroffen.

Kunden wurden seitdem zu 171 Prozent mehr virtuell über Online-Besuche, zum Beispiel über MS-Teams, Zoom, oder Skype, erreicht. Damit hat die Nutzung digitaler Kanäle, vor allem der Einsatz von Online-Besuchen, deutlich zugenommen. Zum Vergleich: 2019 lag die wöchentliche Reisezeit pro Außendienstmitarbeiter noch bei 13,1 Stunden.

Kompakt

- Durch die Hebelwirkung von Online-Besuchen auf die Vertriebskapazitäten können deutliche Produktivitätszuwächse realisiert werden.
- Durch weniger Reise- und Wartezeit können Unternehmen künftig in neue Geschäfte sowie in Kundenpflege und -ausbau investieren.
- Viele der im Hybrid-Selling-Anamnesebogen gestellten Fragen berühren Themen, die bereits vor der Pandemie wichtig waren. Sie erschienen uns allerdings nie als so dringend, um sie systematisch anzugehen. Das muss sich 2022 ändern.

Berechnungen der Ruhr-Universität Bochum ergeben 8,5 Stunden zusätzliche Kapazitäten pro Mitarbeiter, wenn der Hybrid-Selling-Ansatz genutzt wird. Das steigert die Produktivität um bis zu vier Mal (siehe Abb. 1, Seite 12)!

Kapazitäten im Vertrieb werden in der Pandemie nicht voll ausgeschöpft

Weitere Ergebnisse aus der Studie zeigen:

- Die überwiegende Mehrheit (über 60 Prozent) der Unternehmen rechnet damit, dass zukünftig für alle Kundengruppen die Anzahl der Vor-Ort-Besuche deutlich ab- und Online-Kundentermine stark zunehmen. In der Konsequenz wird ein hybrides Modell eingesetzt werden, das beide Formate kombiniert (siehe Abbildung 2, Seite 13).
- Obwohl persönliche Treffen beim Kunden für den Vertrieb nicht möglich waren, konnten die Unternehmen zu 97 Prozent ihrer Vertriebsziele erreichen. Umgekehrt heißt das jedoch, dass die Kapazitäten der Verkäufer in der Pandemie offensichtlich nicht voll ausgeschöpft wurden.
- Die Akzeptanz von Online-Besuchen ist bei B- und C-Kunden deutlich geringer als bei Global Accounts und Key Accounts. Insbesondere in der Pflege der Bestandskunden werden künftig mehr B2B-Online-Besuche genutzt.
- Zudem ist die Dauer von Online-Besuchen im Vergleich zu Vor-Ort-Beratungen 28 Minuten kürzer.
- 51 Prozent der befragten Führungskräfte geben an, dass sich die Kompetenz ihrer Vertriebsmitarbeiter für die Online-Besuche deutlich steigern muss.

Die Handlungsoptionen, die in der Studie aufgezeigt werden, sind vielversprechend und inzwischen vielfach diskutiert. So werden etwa deutliche Produktivitätszuwächse durch die Hebelwirkung von virtuellen Kundengesprächen auf die Vertriebskapazitäten prognostiziert. Die Herausforderung lau-



tet nun, konsequent den eigenen Vertrieb auf den Prüfstand zu stellen und hybrid auszurichten.

Doppelt so viele Kundenbesuche in der gleichen Zeit schaffen

Überraschend ist, warum die in der Studie aufgezeigten Handlungsoptionen bisher immer noch eher zögerlich in die Praxis umgesetzt werden. Zumindest verstärkt sich dieser Eindruck aus den zahlreichen Gesprächen zum Hybrid-Selling-Ansatz mit Managern seit der Veröffentlichung der Studie. Der eher pauschale Tenor lautet: „Wir sind bereits auf einem guten Weg und machen vieles! Viele Kunden wollen keine Online-Besuche und bei Neukunden geht virtuell gar nichts. Unsere erfahrenen Verkäufer sind nicht so technik-affin!“ Daraus lässt sich schlussfolgern, dass das Interesse zwar scheinbar hoch ist, die ernsthafte Umsetzung jedoch eher mau. Um den Status des eigenen Vertriebs realistischer, strukturierter und präziser einzuordnen, empfiehlt es sich, den folgenden Hybrid-Selling-Anamnesebogen zu beantworten:

- Gibt es eine eindeutige Definition des hybriden Vertriebs, die auch im eigenen Unternehmen jedem Vertriebsmitarbeiter bekannt ist? Nur so entwickelt sich ein einheitliches Verständnis und es lässt sich überprüfen, was tatsächlich schon umgesetzt wird beziehungsweise umsetzbar ist. Der hybride Vertriebsansatz berücksichtigt, dass eine Person sowohl persönliche Vorort- als auch virtuelle Besuche

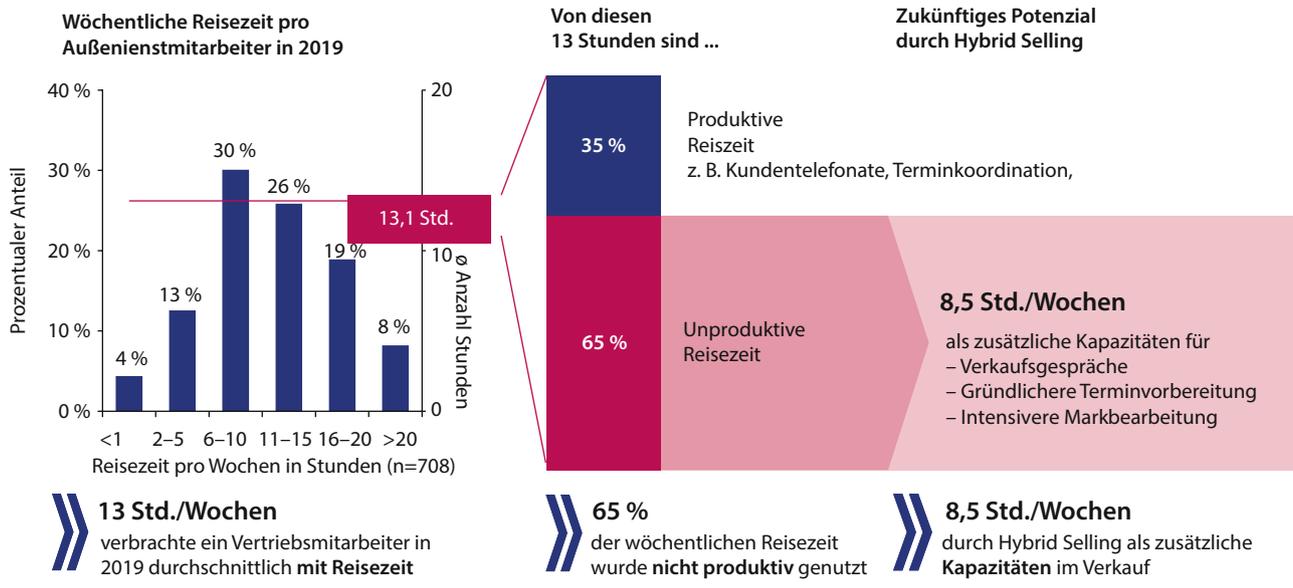
durchführt und kalkuliert auch mit einer entsprechenden Kontaktzahl (siehe Abb. 2 auf Seite 13).

- Existiert eine dokumentierte Buying Journey? Nur damit lässt sich das zukünftige Einkaufsverhalten der Kunden und Interessenten verstehen und ihre Bereitschaft richtig einordnen, sich in bestimmten Phasen virtuell besuchen zu lassen. Weiterhin liegt hier die Basis, um die einzelnen Verkaufsaktivitäten zielgenau auf die unterschiedlichen Akteure zu verteilen, zum Beispiel Marketing, Vertrieb, Service.

„Überraschend ist, warum die in der Hybrid-Selling Studie aufgezeigten Handlungsoptionen für mehr Produktivität bisher eher zögerlich in die Praxis umgesetzt werden!“

- Wurden den einzelnen Phasen der Selling Journey, zum Beispiel dem ersten Kennenlern- oder Beratungsgespräch, die hybriden Optionen, wie Vor-Ort- und virtueller Besuch, zugeordnet? Hier liegt der Schlüssel, um die vorschnelle Behauptung „Kunden wollen keine virtuellen Kontakte“ zu relativieren. Die Praxis lehrt, dass etwa Gespräche mit Einkäufern durchaus online durchgeführt werden (zum Beispiel Techniker und Anwender)

Abb. 1 Vertriebspotenziale durch hybriden Vertrieb



Schmitz/Huckemann (2021), Hybrid Selling: Mehr Vertriebsproduktivität durch synchronisierte Vor-Ort- und Online-Besuche, Studie Ruhr-Universität Bochum, n=777 B2B-Unternehmen

Quelle: Schmitz/Huckemann

- **Besitzt das eigene Unternehmen eine Segmentierung/Klassifizierung**, die es ermöglicht, Kunden nach ihrer Wichtigkeit für das Unternehmen zu clustern?
- Ist diese Segmentierung/Klassifizierung um die **Bereitschaft der Kunden und verschiedenen Personas** (zum Beispiel Anwender oder Einkäufer) ergänzt worden, sich virtuell besuchen zu lassen?

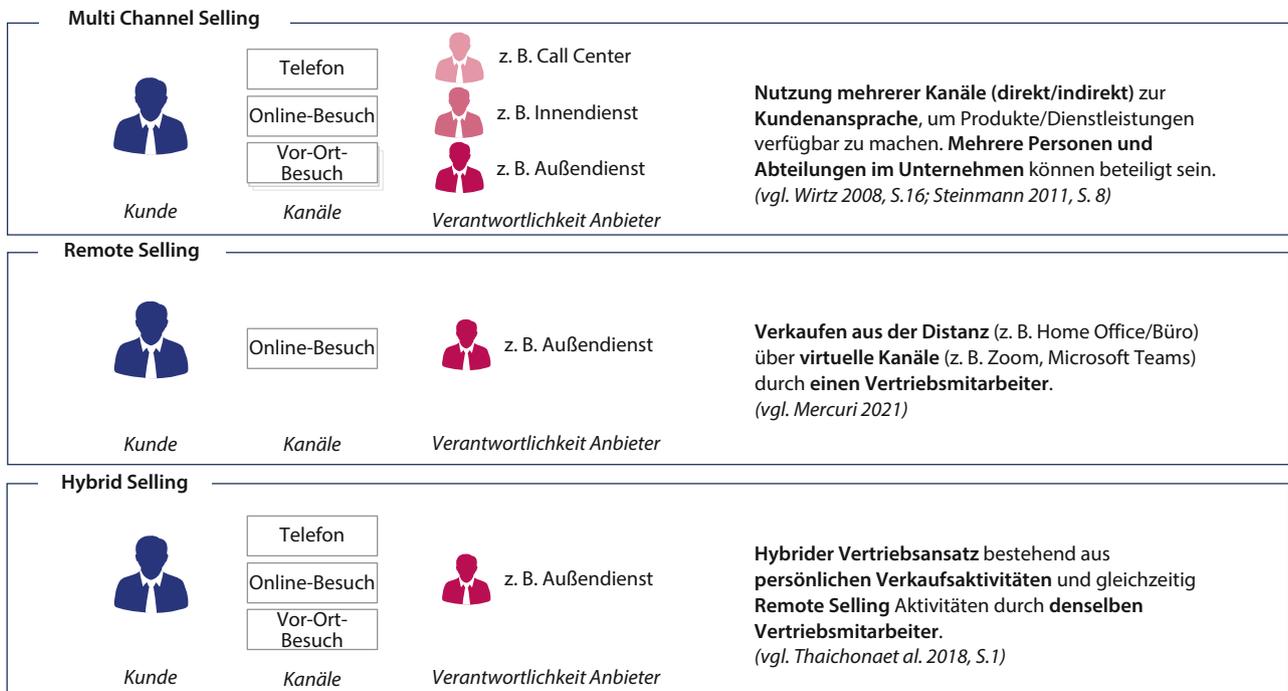
- Ist ermittelt worden, **um wie viel Prozent sich die Kontaktfrequenz des Vertriebs** durch den hybriden Ansatz erhöht hat?
- Sind die **Besuchskapazitäten, aufgeteilt in Online-/Offline-Kontakte**, der Vertriebsmitarbeiter definiert und auf die Kunden-Cluster verteilt worden?
- Existiert eine **Inside-Sales-Einheit**, die kleinere Kunden aktiv betreut und damit weitere Kapazitäten für den Außendienst schafft?
- Sind die **Vertriebsführungskräfte und Mitarbeiter offen für den hybriden Ansatz?**
- Wurde der Vertrieb bezüglich der **Anforderungen des hybriden Verkaufens vorbereitet und geschult?** Gibt es etwa Argumentationsleitfäden, um Kunden von den Vorteilen virtueller Meetings, zum Beispiel Zeitersparnis oder professionelle Vorbereitung, zu überzeugen?

Mithilfe dieser Fragen werden viele Themen beleuchtet, die durchaus bekannt sind und bereits vor der Pandemie als wichtig eingeordnet wurden. Sie erschienen allerdings nie als so dringend, um sie systematisch anzugehen. Als das Virus ausbrach, gab es den Kontakt zum Kunden nur noch über den Computerbildschirm. Zwangsläufig waren alle gezwun-

Handlungsempfehlungen

- Nehmen Sie sich Zeit, den Fragebogen sorgfältig auszufüllen und die Potenziale endlich abzurufen.
- Finden Sie heraus, welcher Kunde es wert ist, wie und wie oft besucht beziehungsweise kontaktiert zu werden.
- Überlegen Sie, wie hoch die Bereitschaft der Kunden und Ansprechpartner ist, sich virtuell in welcher Phase des Verkaufsprozessen besuchen zu lassen.
- Starten Sie jetzt mit der systematischen Umsetzung des Hybrid-Selling-Ansatzes. Es gibt keinen günstigeren Zeitpunkt.

Abb. 2 Was versteht man unter Hybrid Selling?



Quelle: Schmitz

gen, sich mit dem neuen Format auseinanderzusetzen. Damit ist die erste Hürde genommen, der Weg sollte jetzt konsequent und systematisch weitergegangen werden. Der Satz: „Es gibt kein Zurück in die alte Vertriebswelt“ klingt inzwischen fast ein wenig abgenutzt, die neuesten Entwicklungen rund um die neuen Virusvarianten verdeutlichen jedoch eindringlich, dass er stimmt. Wer sich ernsthaft mit den obigen Fragen auseinandersetzt, wird erkennen: Je tiefer man gräbt, desto größer ist die Chance, noch was zu finden! ■

Literatur

Huckemann, M.; Mey S.: Synchronisieren ist das Neue Selling. Wie Vertrieb, Marketing und Service aus einem Guss verkaufen, Springer 2021
 Schmitz, Ch.; Huckemann, M.: Hybrid Selling: Mehr Vertriebsproduktivität durch synchronisierte Vor-Ort- und Online-Besuche. Studie der Ruhr-Universität Bochum & Mercuri International, Juni 2021
 Huckemann, M.: Anforderungen an den Vertrieb 2022 wachsen. Sales Excellence Nr. 12/2021. Seiten 14-15
 Ntv-online: Corona Lehren für die Arbeit: Vertriebler können 4 Mal produktiver sein. Interview Diana Dittmer mit Matthias Huckemann und Christian Schmitz, 28. Juli 2021.



Autor

Dr. Matthias Huckemann

ist Geschäftsführer von Mercuri International Deutschland (www.mercuri.de), einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Beratungs- und Trainingsunternehmen, sowie Fachbuchautor.
 E-Mail: Matthias.Huckemann@mercuri.net



Hybrider Vertrieb



Huckemann, M.: Anforderungen an den Vertrieb 2022 wachsen, in: Sales Excellence Nr. 12/2021, Wiesbaden 2021, <https://go.sn.pub/11gJ2t>

Beutin, N.: Vertrieb 2030 - Megatrends und ihre Folgen für den Vertrieb, in: Hannig, U.: Marketing und Sales Automation, Wiesbaden 2021, <https://go.sn.pub/CtiEO5>