

# Fertigkeiten ERlernen und VERlernen

Hybrid Selling ist aus der Welt des Vertriebs nicht mehr wegzudenken. Zu deutlich sind die Effizienz-Vorteile. Auch die Kunden verlangen nach dieser modernen Art der Kommunikation und Betreuung. Wo die Chancen liegen.

Die Ansprüche an Hybrid Selling und die Verkaufsziele sind hoch. Allerdings ist es nicht nur als eine Neuerscheinung in der Welt des Vertriebs zu sehen. Vielmehr ist es eine Verkaufsphilosophie, die neue Fertigkeiten für jeden Einzelnen im Vertrieb sowie in vertriebsnahen Bereichen, wie Customer Service, Innendienst und Marketing, mit sich bringt. Hybrid Selling versagt, wenn es lediglich um die Integration virtueller Termine in den eigenen Verkaufsansatz geht. Es kommt vielmehr darauf an, die Customer Experience neu zu denken. Zunächst gilt es, die Buying Journey transparent zu machen, und daraufhin die relevanten Berührungspunkte zu belegen. Dazu gehört, Tools zur Automatisierung von Prozessen beziehungsweise Teilschritten im Prozess (CPQ-Software, Chat-Bots etc.) einzusetzen und neue Vorgehensweisen im Vertrieb zu etablieren. Dazu gehören unter anderem Social Selling im Rahmen der Lead-Generierung oder virtuelle Termine für die Qualifizierung und erste Positionierung. Damit sind auch neue Kompetenzen verbunden.

Diese neu entwickelte Selling Journey wird nur dann ihre volle Kraft entfalten, wenn auch altbewährte Fertigkeiten abgelegt werden. Klassische und über viele Jahre erlernte Verkaufskompetenzen greifen beim Hybrid Selling oftmals zu kurz. Beispielsweise ist es nicht mehr sinnvoll, eine hohe

Schlagzahl von Vor-Ort-Terminen zu absolvieren, um als erfolgreicher Verkäufer zu gelten. Nach wie vor überschätzt der Vertrieb die Bedeutung von Präsenzterminen beim Kunden. Allerdings bevorzugen laut einer McKinsey-Studie lediglich 30 Prozent der Einkäufer einen Vor-Ort-Termin im Vergleich zu virtuellen Meetings. Damit ist klar, dass bestimmte Vorgehensweisen „verlernt“ werden müssen. Nur so können sich die neuen Aktivitäten den Applaus des Kunden sichern.

*„Klassische und über viele Jahre erlernte Verkaufskompetenzen greifen beim Hybrid Selling oftmals zu kurz.“*

## Verständnis für neue Aktivitäten schaffen

Im Rahmen der Verankerung dieser Prozesse und der damit verbundenen Kompetenzentwicklung kommt es im ersten Schritt darauf an, das Verständnis für diese neuen Aktivitäten im Vertrieb beziehungsweise den relevanten Teams zu schaffen. Die ist ein oft schmerzhafter Schritt, da bislang gelebte Erfolgsmuster abgelegt werden müssen und gleichzeitig Vertrauen in die neuen Prozesse zu sichern ist.

Dabei spielen die Führungskräfte im Vertrieb eine wesentliche Rolle, denn in der Praxis erlebt man oft, dass vieles als selbstverständlich betrachtet wird und eigentlich klar sein sollte. In der Konsequenz entsteht somit keine wirkliche Offenheit für Veränderungen und warum nun auch neue Kompetenzen in den Vertriebsteams erforderlich sind. Gerne vergessen Führungskräfte zum Beispiel, dass sie sich bereits intensiver in die neuen Prozesse und die neuen Kompetenzen hineingedacht und somit ihren eigenen Changeprozess schon durchlaufen haben. Dieser Vorgang muss in den Vertriebsteams erst einmal ausgelöst werden. Nur dann wird das

### Kompakt

- Der Vertrieb muss Customer Experience neu denken und Zeit einplanen, um bewusst zu machen, dass neue Vorgehensweisen und Kompetenzen erlernt werden müssen.
- Unternehmen müssen den Mut haben, bewährte Vorgehensweisen zu VERlernen.
- In Trainingsprogrammen müssen Vertriebsteams ausreichend Zeit für den Transfer auf eigene Kundensituationen berücksichtigen.

Verständnis dafür geweckt, dass die neuen Vorgehensweisen sinnvoll sind und auch neue Kompetenzen benötigen. So ist Offenheit, Motivation und Bereitschaft für das Erlernen gesichert. Dabei treten folgende Themenfelder hervor:

- Wann ist ein Vor-Ort-Termin sinnvoll, wann eher ein virtuelles Meeting?
- Warum sind digitale Tools keine Bedrohung für den Vertrieb?
- Wie wird Social Selling sinnvoll eingesetzt?
- Wie sieht moderne Lead-Generierung aus?

*„Szenarien, die reale Kundensituationen ebenso gut reflektieren wie einen Veränderungsbedarf bei Kompetenzen, sind der Schlüssel für erfolgreiche Präsenztrainings.“*

## Die Kompetenzillusion

„Virtuelle Termine macht unser Vertrieb ja schon“, hört man ebenso wie „Social Selling machen auch schon einige bei uns“. Bei der Definition von Inhalten für Hybrid-Selling-Trainings erlebt man oft, dass die Verantwortlichen die Kompetenzen im eigenen Vertrieb überschätzen. Insbesondere technische Anbieter unterschätzen oft den Erklärungswettbewerb und damit die Bedeutung der Kommunikation. Dabei ist dies der Zugang des Kunden zum Anbieter und zum Verstehen der Leistung und des damit verbundenen Nutzens. In virtuellen Terminen fallen viele verkäuferische Wirkmittel weg. Umso mehr kommt es vor allem auf die Wortwahl und Stimme an, um im Gedächtnis des Kunden zu bleiben. Fünf unterschätzte Kompetenzfelder, die es beim Hybrid Selling zu sichern gilt, sind zum Beispiel:

- Erfolgsfaktoren von Social Selling
- Veränderte Vorbereitung von virtuellen Terminen
- Storytelling anstatt reine Platzierung der Wertbotschaft
- Sicherung eines Dialoges statt Monolog
- Einsatz der Stimme.

## Üben gibt Sicherheit

Moderne Entwicklungsprogramme beinhalten ausreichend Zeit für das Üben und den Transfer auf eigene Kundensituationen. Nur so wächst die Sicherheit in der Anwendung der neuen Kompetenzen und damit auch die Akzeptanz der gewünschten Vorgehensweisen. Damit diese Zeit gewährleistet ist, sollten Theorie und Modelle über asynchrones Lernen vermittelt werden. Allerdings kommt es gerade bei E-Lear-

ning-Elementen auf Interaktion und Reflexion an. E-Learning allein wird jedoch nicht ausreichen, die Anwendung des Wissens ist ebenfalls wichtig. Maßgeschneiderte Szenarien, die die reale Kundensituation ebenso gut reflektieren wie den Veränderungsbedarf bei den Kompetenzen, sind der Schlüssel für erfolgreiche Präsenztrainings. Ebenso ist zu prüfen, ob die Führungskräfte bei diesen Trainings als Coaches integriert werden. So können mehr Anwendungsübungen parallel durchgeführt werden und das Führungsteam erlebt somit das Coaching als wichtiges Element zur Sicherung der Umsetzung.

Neben dem Coaching sind Wissensabfragen, Best-Practice-Austausch und Change-O-Meter geeignete Mittel, um die Umsetzung zu gestalten. Diese Maßnahmen entlassen die Führungskräfte allerdings nicht aus der Pflicht, den neuen Hybrid-Selling-Prozess in der Kommunikation mit dem Team oder jedem einzelnen Mitarbeiter fortlaufend zu thematisieren. Dabei helfen Kennzahlen, die den Fortschritt und Erfolg belegen. So bleiben die neuen Vorgehensweisen im Hybrid Selling allen präsent. ■



### Autor

#### Marcus Redemann

ist Management Partner bei Mercuri International ([www.mercuri.de](http://www.mercuri.de)), einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Trainings- und Beratungshaus.

E-Mail: [marcus.redemann@mercuri.net](mailto:marcus.redemann@mercuri.net)



### Sales Training, Hybrid Selling



Göthert, U.: Mit Virtual Selling gewinnen, in: Sales Excellence Nr. 3/2022, Wiesbaden 2022, <https://go.sn.pub/LIKR8j>

Buhr, A.: Sales-fit werden für bessere Geschäfte, in: Sales Excellence Nr. 10/2021, Wiesbaden 2021, <https://go.sn.pub/xDaRNW>

Rainsberger, L.: KI wird zur wichtigsten Ressource im Vertrieb, in: Sales Excellence Nr. 7-8-/2021, Wiesbaden 2021, <https://go.sn.pub/BcbSAV>

Huckemann, M.: Digitales Lernen bringt den Vertrieb nach vorne, in: Sales Excellence Nr. 10/202, Wiesbaden 2021, <https://go.sn.pub/xWEybJ>