

# Hybrid Selling bietet Chancen in unsicheren Märkten

Hybridmodelle bieten dem Vertrieb eine Chance, auch in unruhigen Zeiten auf Umsatzkurs zu bleiben. Doch mit der konsequenten Umsetzung des Ansatzes hapert es in vielen Unternehmen noch. Ein Handlungsrahmen für hybrides Verkaufen am Beispiel erfolgreicher Unternehmen hilft als Blaupause weiter.

Ein Drittel der Vor-Ort-Besuche von Vertriebsmitarbeitern können ohne Qualitätsverluste durch Online-Kontakte ersetzt werden. Gleichzeitig kann die Anzahl der Gesamtbesuche durch die hybride Kombination um 24 Prozent gesteigert werden. Das zeigt eine Vertriebsstudie des Sales Departments der Ruhr-Universität Bochum gemeinsam mit Mercuri aus dem Jahr 2022. Gerade in den aktuell wirtschaftlich herausfordernden Zeiten sollten Unternehmen also diese Chancen unbedingt nutzen, um den eigenen Vertrieb Zug um Zug produktiver auszurichten. Überraschenderweise zeigt sich jedoch in der Praxis von Vertriebsorganisationen, dass die konsequente Umsetzung des hybriden Modells im Verkauf noch deutlich holprig verläuft oder nicht konsequent genug durch alle Prozesse hinweg verfolgt wird. Wie lässt sich das nachhaltig ändern?

## Hybrid Selling in rückläufigen Märkten

Dass sich Vertriebsorganisationen derzeit in stürmischen Zeiten mit kriselnden Märkten und geringen Wachstumsra-

### Kompakt

- Verkaufsteams müssen bei rückläufigen Absätzen vom Verteilen zum Verkaufen kommen.
- Sofortmaßnahmen für das Vertriebsmanagement in umsatzschwachen Zeiten sind zum Beispiel, die Vertriebsleistung zu steigern und die Kernvertriebszeit zu erhöhen.
- Mit einem Hybrid-Selling-Ansatz können Vertriebsmannschaften zwischen persönlichen Besuchen vor Ort und virtuellen Kundenmeetings vernünftig balancieren und damit zeitliche Ressourcen einsparen.

ten bewegen, in denen das Verkaufen herausfordernder geworden ist, sollte inzwischen in den meisten Branchen angekommen sein. Salopp formuliert, müssen Vertriebsteams bei rückläufigen Absätzen vom Verteilen zum Verkaufen kommen. Grundsätzlich bieten sich dazu unterschiedliche Ansatzpunkte für das Vertriebsmanagement an, die in der Abbildung auf Seite 29 näher dargestellt sind.

*„Je weniger konkret der Handlungsrahmen für das hybride Verkaufen im eigenen Unternehmen definiert ist, umso mehr entsteht das Gefühl, den Ansatz schon konsequent zu betreiben!“*

Das Augenmerk soll an dieser Stelle auf die beiden ersten Sofortmaßnahmen gerichtet werden:

- die Vertriebsleistung steigern und
- die Kernvertriebszeit erhöhen.

Beide Initiativen lassen sich mithilfe des Hybrid-Selling-Ansatzes erfolgreich realisieren, indem der Vertrieb zwischen persönlichen Besuchen vor Ort und virtuellen Kundenmeetings vernünftig balanciert und dabei zeitliche Ressourcen einspart, weil er weniger Zeit „auf der Straße“ investiert. Es sei noch einmal an eine wichtige Kennzahl in diesem Kontext erinnert: 50.000 gefahrene Kilometer erfordern durchschnittlich 50 Arbeitstage auf Deutschlands vollen Straßen. Die lassen sich zumindest teilweise effizienter einsetzen. Überraschenderweise findet sich immer noch eine geringe Bereitschaft in den Vertriebsorganisationen, das virtuelle Verkaufen konsequenter einzusetzen. Viele Vertriebsmana-

Abb. Sofortmaßnahmen des Vertriebs in der Krise

Vertrieb	Angebots- und Preismanagement	Service
		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Steigern Sie Ihre Vertriebsleistung</li> <li>2. Erhöhen Sie Ihre Kernvertriebszeit</li> <li>3. Stärken Sie den Direktvertrieb</li> <li>4. Erschließen Sie neue Kundensegmente</li> <li>5. Loben Sie Sonder-Incentives aus</li> <li>6. Setzen Sie den Innendienst im Vertrieb ein</li> <li>7. Werben Sie Verkäufer von der Konkurrenz ab</li> <li>8. Streuen Sie die Top-Verkäufer-Kompetenz breit</li> <li>9. Verstärken Sie das Cross Selling</li> <li>10. Erweitern Sie Ihr Vertriebsortiment</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Reduzieren Sie die Angebotsmenge</li> <li>12. Senken Sie die Preise intelligent</li> <li>13. Geben Sie Natural- statt Preisrabatte</li> <li>14. Setzen Sie nichtlineares Pricing und Preisbundling ein</li> <li>15. Verteidigen Sie Ihre Preise mit Zähnen und Klauen</li> <li>16. Erhöhen Sie ausgewählte Preise unter dem Radar des Kunden</li> <li>17. Bereinigen Sie Ihren Rabattdschungel</li> <li>18. Berechnen Sie bisherige Inklusivleistungen separat</li> <li>19. Nichtmaßnahme: Preiskriege unbedingt vermeiden</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>20. Vertiefen Sie die Wertschöpfungskette durch angereicherte Services</li> <li>21. Erhöhen Sie den Anteil der Kunden mit Serviceverträgen</li> <li>22. Werden Sie vom Produkt- zum Systemanbieter</li> <li>23. Erhöhen Sie Ihre Serviceflexibilität</li> <li>24. Schalten Sie vom Erstmarkt auf den „Aftermarket“ um</li> <li>25. Entwickeln Sie innovative Serviceangebote</li> </ol>

Quelle: Simon (2009)

ger und Verkäufer sind vielmehr der festen Überzeugung, diesen Ansatz bereits zu nutzen, soweit Kunden und der Vertrieb das virtuelle Format akzeptieren. Erfahrungen aus der Praxis lehren allerdings, dass viele traditionelle Außendienstmitarbeiter sich eher auf Besuche bei den Kunden konzentrieren, da es für sie die Arbeitsweise ist, bei der sie die größte Routine besitzen. Am Abend endet dann oft ein harter Arbeitstag, der im Wesentlichen von der Zeit unterwegs anstatt von Gesprächen mit Kunden geprägt war. Beim Hybrid Selling geht es aber vor allen Dingen um „smarte“, nicht um harte Vertriebsarbeit.

### Handlungsrahmen für das Hybrid Selling

Um dem gängigen Irrglauben zu begegnen, alles „eigentlich schon“ zu tun, lässt sich von Unternehmen lernen, die bereits erfolgreich den hybriden Ansatz verfolgen. Sie starten zum Beispiel zuallererst mit einer einheitlichen und verbindlichen Definition des Hybrid Sellings: Eine nachvollziehbare Version bietet die Ruhr-Universität Bochum: Eine Person (Verkäufer) betreut seine Kunden jeweils per Telefon, online und durch Vor-Ort-Besuche. Das allein reicht jedoch bei Weitem nicht aus. Es müssen präzise Ziele und Standards – besonders für die virtuellen Besuche – definiert und ins eigene CRM-System eingepflegt werden. So können 30 Prozent der Vor-Ort-Besuche ohne Qualitätsverluste ersetzt werden. Das ermöglicht, die Anzahl der möglichen virtuellen Kontakte ungefähr zu fixie-

ren. Diese ermittelte Zahl ist auf jeden Fall ein Versprechen, mehr Besuche durchführen zu können. Dokumentierte Einkaufs- und Verkaufsprozesse dienen als Basis, um virtuelle Besuche nutzbringend und richtig einzusetzen.

*„Oft wollen klassische Außendienstmitarbeiter am Abend das Gefühl haben, einen harten Arbeitstag hinter sich zu haben, der auch im Wesentlichen von der Zeit auf der Straße geprägt wurde. Es geht um smarte Vertriebsarbeit, nicht um harte!“*

### Virtuelle Erstkontakte erleichtern die Neukundenakquise

Erfahrungsgemäß ist es schwieriger, bei Neukunden-Gesprächen eine emotionale Bindung aufzubauen. Andererseits ist die Barriere, einem kurzen, unverbindlichen, virtuellen Termin zuzustimmen, für Interessenten viel geringer. Somit spricht auch hier für den ersten Kontakt viel für einen digitalen Besuch. Danach hilft für den Vertrauens- und Beziehungsaufbau ein persönliches Vor-Ort-Gespräch. Hat man sich dann bereits ken-

nengelernt, fällt es im weiteren Verlauf wesentlich leichter, die nächsten Schritte auch virtuell zu gehen. In der Studie von der RUB und Mercuri werden weitere Empfehlungen geliefert, in welcher Phase welche Kontaktform sinnvoll sein kann. Unternehmen, die das Hybrid Selling bereits erfolgreich praktizieren, bauen neben den genannten Standards vor allen Dingen auf ihre Führungskräfte, denen eine entscheidende Rolle zukommt. Sie sollen Vertrauen erzeugen, ihre Mitarbeiter motivieren und anleiten. Weiterhin gilt es, Neugier und Bereitschaft im eigenen Team zu erzeugen, um sich verändern zu wollen. Die Einstellung der Führungskräfte sollte somit unter anderem von Inspiration, einer Fehler-/Lernkultur, Mut, Offenheit für Veränderungen, Toleranz und einer entsprechenden Portion an Selbstreflexion gekennzeichnet sein.

### Handlungsempfehlungen für die Umsetzung

- Definieren Sie, was in Ihrem Unternehmen unter hybridem Vertrieb verstanden werden soll. Damit vermeiden Sie Aussagen wie: „Das machen wir eigentlich doch schon und „Es kommt immer darauf an!“
- Bestimmen Sie Standards, die zum Beispiel die Qualität und Anforderungen an einen virtuellen Kontakt/Besuch präzise beschreiben (Checkliste bei Mercuri erhältlich).
- Legen Sie eine Mindestanzahl an virtuellen Besuchen fest, die der Außendienst zum Beispiel pro Monat oder Jahr verbindlich durchführen muss und monitoren Sie diese Kontakte mit entsprechenden Kennziffern.
- Erarbeiten Sie, in welchen Phasen eines Verkaufsprozesses virtuelle Kontakte überhaupt sinnvoll sind und welche Ansprechpartner eine Affinität dafür besitzen.
- Definieren Sie die zusätzlichen Kompetenzen, die es für ein professionelles und erfolgreiches Remote Selling bedarf. Gleichen Sie das Ziel-Profil mit den aktuellen Fähigkeiten Ihrer Mannschaft ab und leiten Sie entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen ein. Auch ein interner Peer-to-Peer-Austausch und regelmäßiges Coaching durch die Führungskräfte helfen, in unserer schnelllebigen, sich im stetigen digitalen Wandel befindlichen Welt „up to date“ zu bleiben.
- Integrieren Sie die Vertriebsführungskräfte in die aufgezählten Elemente, denn sie sind der Motor für die nachhaltige Umsetzung. Bekanntermaßen gilt folgender Satz: Erfolg hat drei Buchstaben: „Tun“. Daher empfiehlt es sich, in der Zielvereinbarung von Führungskräften klare Kennzahlen für das Coaching ihrer Mitarbeiter und das Erreichen der digitalen Besuchszahlen zu integrieren.

Ohne präzise Standards für das Hybrid Selling lassen sich die Potenziale, den Vertrieb produktiver zu gestalten, nicht he-

ben. Sie bieten aber auch die Chance, Kundenkontakte systematisch in mehr Umsatz zu überführen. ■

### Literatur

Schmitz, Ch., Altenscheidt, J., Ernst, S.-Ch., Huckemann, M.: Digitalisierung und Automatisierung, Herausforderungen und Gestaltungsansätze für eine kundenzentrierte Marktbearbeitung, Marketing Review St. Gallen 2020, S. 18-26

Huckemann, M.: Neue Kompetenzen gefragt, in: Sales Excellence, Nr. 5/2022, S. 18-19, Wiesbaden 2022

Schmitz, Ch., Huckemann, M.: Sales Leadership 2022: Stellhebel für mehr Vertriebsproduktivität und Umsetzung nach über 2 Jahren Pandemie. Studie der Ruhr-Universität Bochum & Mercuri International, Juni 2022

Huckemann, M.; Wiese, M.: Vertriebsführungskräfte müssen neue Pfade einschlagen, in: Sales Excellence, Nr. 1-2/2024, S. 43-44



#### Verfasst von

#### Dr. Matthias Huckemann

Er ist Geschäftsführer von Mercuri International, (www.mercuri.de), einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Beratungs- und Trainingsunternehmen sowie Buchautor. Im Jahr 2021 ist sein Springer-Buch „Synchronisieren ist das Neue Selling“ erschienen.

E-Mail: matthias.huckemann@mercuri-net.de



#### Ronja Weissenfeld

Sie ist Senior Consultant bei Mercuri International und begleitet Mitarbeiter und Führungskräfte auf dem Weg aus der analogen in die hybride Vertriebswelt.

E-Mail: ronja.weissenfeld@mercuri-net.de



### Hybrid Selling



Kilian, D., Mirski, P., Lorenz, B.: Hybrid Sales Approach and Sales Enablement (engl.), in: Kilian, D., Mirski, P., Lorenz, B.: Sales Enablement, Wiesbaden 2023, <https://sn.pub/xapu7x>

Kober, S.: Hybrid Selling – der neue Standard im B2B, in: Kober, S.: Digitalisierung und Hybrid Selling im B2B-Vertrieb, Wiesbaden 2022, <https://sn.pub/bc0sk1>

**Die Zukunft kennt keine Grenzen** – die Herausforderung der Automobilentwicklung ist das Wissen von morgen mit Blick auf Technologien von übermorgen. Ressourceneffiziente Produkte, neuartige Werkstoffe, Technologien für urbane Mobilität und kooperative Systeme liegen im Fokus der Automobilproduktion. ATZ bietet hochaktuelle Informationen aus Forschung und Entwicklung und berichtet wissenschaftlich fundiert über alle Themen der Kraftfahrzeugtechnik im weltweiten Automobilbau. Nutzen Sie zusätzlich zu den Printausgaben das **interaktive E-Magazin** und profitieren Sie von der einzigartigen **Wissensdatenbank des Onlinearchivs mit pdf-Download**.

AUTOMOBILTECHNISCHE ZEITSCHRIFT

**TECHNIK. INNOVATION. ZUKUNFT.**



[www.mein-fachwissen.de/atz/probe](http://www.mein-fachwissen.de/atz/probe)