

Hybriden Vertrieb gut ausbalancieren

Notgedrungen mussten 2020 im B2B-Vertrieb gewohnte Wege der Markt- und Kundenbearbeitung verlassen werden. Der Vertrieb entdeckte neue Möglichkeiten wie Video-Calls, virtuelle Messen und Homeoffice. Hybride Verkaufsprozesse haben sich entwickelt. Diese müssen in Vertriebsteams jedoch markt- und mitarbeiterorientiert gut ausbalanciert werden.

Die ersten Lockdowns hatten zunächst drei Gruppen erzeugt: Die Skeptiker: Kundengewinnung, -ausbau und -pflege sind ohne Face-to-Face-Kontakt nicht möglich. Die Zauderer: Unentschlossenes Verharren und Warten auf das, was da kommt.

Die Macher: Mit wachsender Euphorie neue Wege gehen. Manche Führungsetagen sahen gar Möglichkeiten, die Prozesskosten im Vertrieb zu reduzieren. Durch mehr virtuelle Kundenbesuche, weniger Außendienstmitarbeiter, weniger Spesen, weniger Dienstfahrzeuge und Fuhrparkkosten, durch Homeoffice weniger Raumkosten.

Und auch in den Einkaufsabteilungen der Kunden sah man Vorteile durch weniger zeitraubende Verkäuferbesuche und somit effizienteres Arbeiten.

Doch bald wurde klar, dass die Frage nicht war, wie im B2B-Vertrieb Verkaufsprozesse generell standardisiert und digitalisiert werden können, sondern in welchen Fällen und in welchem Umfang. Der Gedanke des hybriden Vertriebs war geboren.

Kompakt

- Hybrider Vertrieb ist ein internetgestützter Verkaufsprozess – ein Web-Aided-Selling.
- Entscheidend für einen erfolgversprechenden hybriden Vertrieb sind nicht die Tools, sondern Mindset und Qualifizierung des Vertriebs sowie die Sellers Journey.
- Im hybriden Verkauf geht es sowohl um Markt- und Kundenorientierung, als auch um die Orientierung am eigenen Verkaufskonzept.

Traditioneller Verkauf trifft Social Selling

Mit hybriden Vertriebskonzepten werden heute unterschiedliche Aspekte verbunden, etwa der traditionelle Verkauf in Verbindung mit Social Selling, Web-Shop, Video-Calls, virtuellen Kundenveranstaltungen und Messen. Manchmal auch in Verbindung mit Marketing Automation. Sicher haben alle Aspekte ihre Daseinsberechtigung, entscheidend ist jedoch, in welchen Situationen und in welchem Umfang.

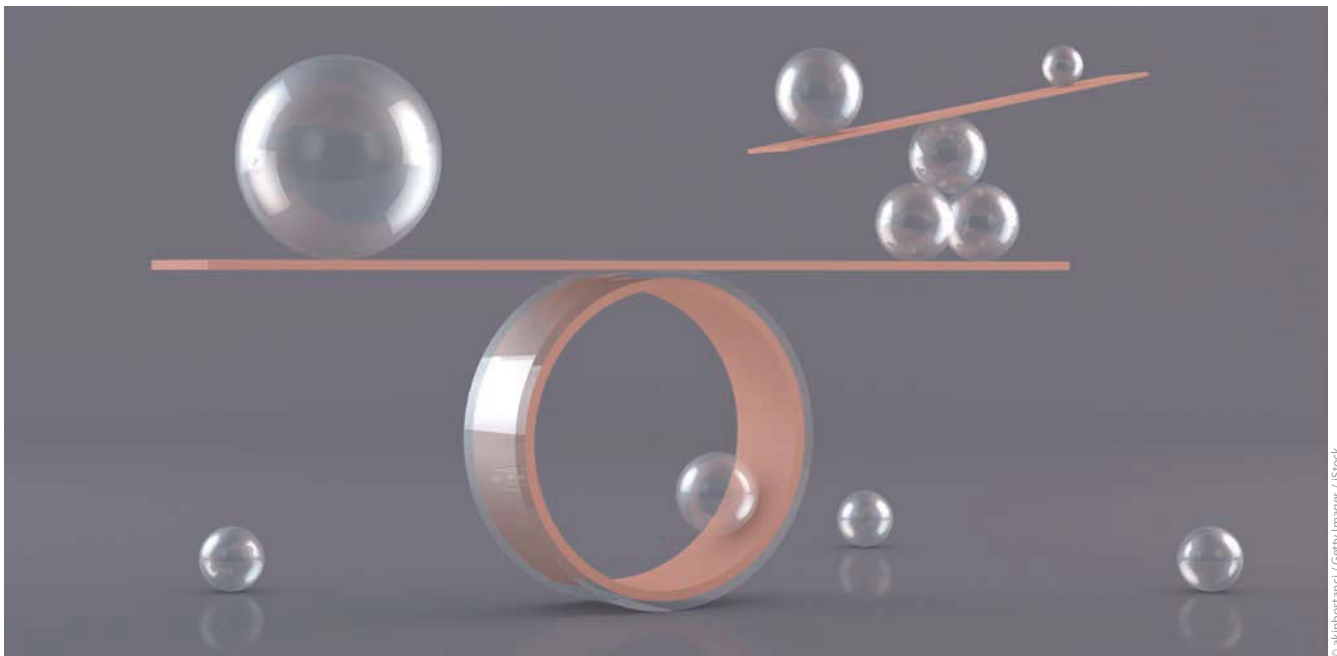
„Die Frage im B2B-Vertrieb ist nicht Digitalisierung ja oder nein, sondern in welchen Fällen und in welchem Umfang.“

Welche Gesichtspunkte sind beim Ausbalancieren des hybriden Vertriebs zu betrachten? Es geht dabei sowohl um Markt- und Kundenorientierung als auch um die Orientierung am eigenen Verkaufskonzept, an den eigenen Mitarbeitern sowie den zur Verfügung stehenden Ressourcen, heute und zukünftig.

Vertriebsteams marktorientiert ausrichten

Für die marktorientierte Ausrichtung der Vertriebsteams sind folgende Fragen interessant:

- Wie sind die heutigen und zukünftigen Beschaffungs- und Entscheidungsprozesse: Bezug beim Hersteller, beim Handel, externe Einkaufskontore, Ausschreibungen...?
- Welche Tools werden von den Kunden und dortigen Gesprächspartnern genutzt: Lieferanten- /Einkaufsportale, E-Auction...?



© akribostand / Getty Images / iStock

- Welche Verhaltensmerkmale und Wertesysteme haben die relevanten Personen im Buying-Center der Kunden: Babyboomer, Generation X, Y oder Z...?

Aber auch die Orientierung am eigenen Verkaufskonzept, den eigenen Mitarbeitern sowie an den zur Verfügung stehenden Ressourcen muss ausbalanciert werden. Dabei spielt es zum Beispiel eine Rolle, wie erklärungsbedürftig die zu verkaufenden Produkte sind. In manchen Fällen braucht der Kunde emotionale Entscheidungssicherheit durch die persönliche Beratung und Betreuung.

Ebenso ist es ein Unterschied, ob man im Flächenvertrieb oder im Projektvertrieb ist, verbunden mit der Frage, wie zeit- und ressourcenintensiv sich der Verkauf mit vielen ständigen Endkunden im Direktvertrieb oder mit Handelspartnern im mehrstufigen Vertrieb beziehungsweise der Verkauf komplexer Customized-Lösungen gestaltet.

„Die Entwicklungen in den Zielmärkten sowie das eigene Vertriebskonzept mit den eigenen Ressourcen für den hybriden Vertrieb ausbalancieren.“

Hybrider Vertrieb lebt vom richtigen Mindset

Entscheidend für einen erfolgversprechenden hybriden Vertrieb sind nicht die Tools, sondern das Mindset und die Qualifizierung des Vertriebs sowie die konzeptionelle Vorgehensweise – die Sellers Journey.

Wichtige Fragen, die Vertriebe in Unternehmen sich dafür stellen sollten, sind zum Beispiel:

- Wie gut motiviert, ausgebildet und mit aktueller Technik ausgerüstet sind die Vertriebsmitarbeiter?

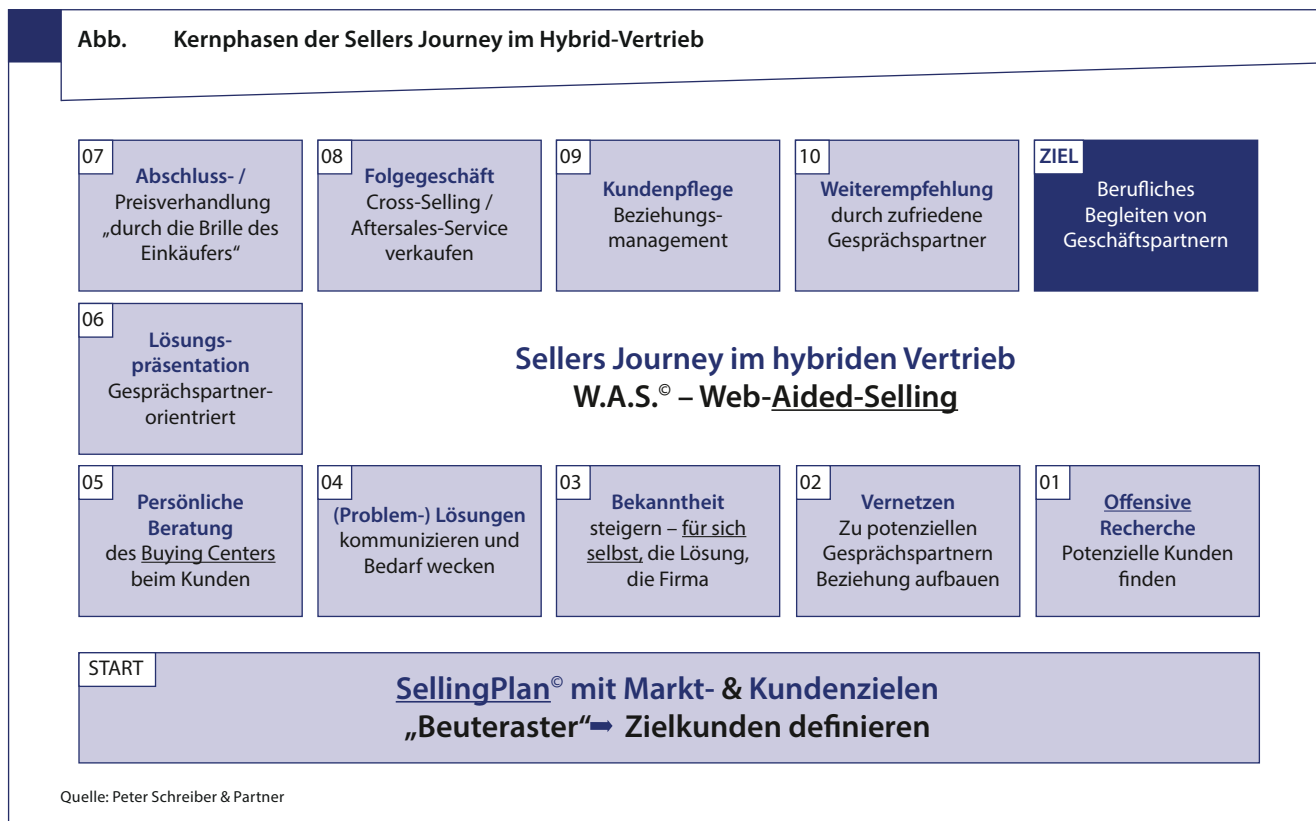
- Stimmt sowohl bei Führungskräften als auch bei den Mitarbeitern das Mindset?
- Wurden die Möglichkeiten eines differenzierten, an Gesprächspartnern und Situation beim Kunden orientierten Verkaufs herausgearbeitet?

„Entscheidend für einen erfolgversprechenden hybriden Vertrieb sind nicht die Tools, sondern Mindset, Qualifizierung des Vertriebs und die konzeptionelle Vorgehensweise – die Sellers Journey.“

- Wurden die für das hybride Verkaufen zur Verfügung stehenden Tools praxisgerecht und fürs eigene Unternehmen maßgeschneidert geschult?
 - Wurde die Vorgehensweise des hybriden Vertriebs zu Papier gebracht und in gemeinsamer Runde kommuniziert?
- Aus diesen Überlegungen ergibt sich der Mix aus Vorgehensweisen und Tools für den hybriden Vertrieb – sowohl strategisch für die Vertriebsleitung als auch operativ für die Vertriebsmitarbeiter im Innen- und Außendienst.

Der erfolgversprechende hybride Vertrieb ist ein internetgestützter Verkaufsprozess – ein „Web-Aided-Selling“. Er ist dann wirkungsvoll und effizient, wenn er statt einem Sammelsurium an Tools als menschen- und marktorientiertes Konzept etabliert wird, mit dem die Maßnahmen und Instrumente entlang der Sellers Journey im Gleichgewicht gehalten werden.

Entscheidende Konzept-Bausteine für das Web-Aided-Selling sind zum Beispiel:



- **Selling-Plan** mit Definition der Vertriebsziele, Maßnahmen und Tools in einem Umsetzungsplan
- **Leadgenerierung** sowohl durch Marketing (MQL/Marketing Automation Programme) als auch durch die Vertriebsmitarbeiter selbst (SQL/Internetrecherche, Recherche auf den Social-Selling-Plattformen) beziehungsweise durch Website-Besucher-Identifikationsprogramme, echte URL-Identifikation)
- **Persönliche Ansprache** der Leads durch persönliche Vernetzung der Vertriebsmitarbeiter mit kundenseitig potenziellen Gesprächspartnern auf Social-Selling-Plattformen
- **Recherche des Zielkunden/Leads sowie potenzieller Gesprächspartner** des Buying-Centers im Netz beziehungsweise auf Social-Selling-Plattformen
- **Bekanntheitsgrad** der Vertriebsmitarbeiter, des Unternehmens, der Lösungen beim Lead, vernetzter Gesprächspartner durch Posts, Likes, Kommentierungen auf- und ausbauen
- **Dialog und Beziehung** per In-Mail auf den Social-Selling-Plattformen zu verlinkten Gesprächspartnern festigen
- **Per Video-Call** mit präsentierten Lösungsansätzen Interesse wecken und vertiefende Verkaufsgespräche als persönlichen Kundenbesuch vorbereiten
- **Angebotspräsentation und Verhandlung** entweder Face-to-Face oder als Video-Call

- **Up-Selling/Cross-Selling** anlässlich der Auftragsabwicklung per Telefon / VideoCall / Email / Post / Inmail
- **Aftersales-Maßnahmen**
- **Networking** via Social-Selling-Plattformen
- **Monitoring** des beruflichen Werdegangs des Netzwerkpartners: Beförderung, Arbeitgeberwechsel. ■



Autor

Peter Schreiber

ist Inhaber der Vertriebsberatung Peter Schreiber & Partner (www.schreiber-management-partner.de) in Ilsfeld.

E-Mail: ps@schreiber-training.de



Selling Journey

Isebeart, H.: Wie käuferzentrierter Vertrieb das Einkaufserlebnis optimiert, in: Sales Excellence Nr. 9/2022, Wiesbaden 2022, <https://go.sn.pub/BU5Hhc>

Schreiber, P.: Das Beuteraster im hybriden Vertrieb finden, Online-Beitrag, Wiesbaden 2021, <https://go.sn.pub/tTYVgS>