

# Hybrid Selling ist der Schlüssel zu höchster Vertriebseffizienz

Wer sich nicht anpasst, verliert Kunden an den Wettbewerb. Das gilt vor allem für hybride Kommunikation und hybrides Verkaufen. Wie Vorreiter in Vertriebsorganisationen den Wandel meistern und dabei erfolgreich sind.

„100 Prozent digital!“, rufen die einen, „Wir müssen zu 100 Prozent beim Kunden vor Ort sein!“, schreien die anderen. Beides greift zu kurz. Der Schlüssel für den Vertrieb liegt in der Kombination. Denn für den „State-of-the-art“-B2B-Vertrieb ist geistige Flexibilität gefragt. Es gibt eine Möglichkeit, die Vorzüge aus beiden Welten, Präsenz-Kundenbesuchen und digitaler Kommunikation, schlagkräftig und effizienzsteigernd für den Vertrieb zu kombinieren: mit Hybrid Selling (Schmitz et al., 2021).

Aber es gibt ein Problem. Ein beachtlicher Teil von Vertrieblern hat enorme Schwierigkeiten damit, die richtige Kombination aus diesen beiden Kommunikationswelten zu finden (Hinderer & Pousa, 2021). Sie stellen sich zum Beispiel viel zu selten die Frage, welcher Kommunikationskanal im jeweiligen Kundenprojekt und Zeitpunkt der zielführendste ist, um alle Entscheider zu erreichen. Stattdessen nutzen sie gerne das, was sie kennen (Alamäki & Korpela, 2021), was im Wesentlichen das Telefonat, die E-Mail und der Vor-Ort-Besuch ist.

## Fragen, die Vertriebler sich stellen sollten

Dabei wären folgende Fragen an sich selbst der erste richtige Ansatz:

### Kompakt

- Vertriebler müssen ihre Kommunikations-Komfortzone verlassen.
- Die abschlussquotensteigernde Kombination aus digital und vor Ort hängt vom Status im Vertriebsprozess und der digitalen Affinität des Entscheiders ab.
- Auf Hybrid Selling zu verzichten, bedeutet, eine verhältnismäßig geringe Vertriebseffizienz zu akzeptieren.

- Wann nutze ich welchen Kommunikationskanal: Wann ist ein Kundenbesuch vor Ort notwendig, wann eignet sich ein Teams-Call, eine Chatnachricht, ein Telefonat, eine LinkedIn-Nachricht oder ein individuelles Video?
- Wie verhalte ich mich vor der Kamera, ohne zu sterben oder mich völlig lächerlich zu machen?
- Wie kombiniere ich die verschiedenen Kanäle so, dass alle Entscheider alle für sie relevanten Infos verstehen und überzeugt sind?

*„Im ‚State-of-the-art‘-B2B-Vertrieb braucht es geistige Flexibilität.“*

Vertriebler sind allerdings mit diesen Fragen nicht allein. Eine aktuelle Studie der Hochschule Leipzig zeigt, dass die meisten Unternehmen in einer abwartenden Haltung verharren, wenn es um digitale Vertriebskommunikation geht (Müller & Graf, 2023) – ein fataler Fehler. Gleichzeitig lässt man dem Mitbewerber „(Kommunikations-)Scheunentore“ zum Kunden offen. Warum nur?

Dass die Potenziale dieser sinnvollen Kombination aus Vor-Ort- und digitaler Kommunikation zu wenig genutzt werden, ist mehr als nur ein Bauchgefühl. Es wird begleitet von massenhaft schlechten Ausreden seitens der Vertriebler (Argument: „Mein Kunde möchte das nicht, ich muss immer vor Ort sein.“) oder Behauptungen mancher engstirniger Chefs, die immer noch an eine Rückkehr zur Welt vor der Pandemie glauben.

Blinder Aktionismus, wie das planlose Versenden von Vertrieblern auf Kundenbesuche, nur um Aktivität zu demonstrieren, ist dabei genauso sinnfrei. Aktuelle Forschungen zeigen: Entscheider im B2B-Umfeld schätzen eine Kombination aus ansprechender digitaler Ansprache und Vor-Ort-Terminen (Oba & Berger, 2023). Sinnvoll kombiniert er-



© jpsak / stock.adobe.com

reicht der Vertriebler damit deutlich mehr Kundenkontakte und gibt dem Mitbewerb damit weniger Chancen, mit dem Kunden Zeit zu verbringen.

### Wir können nicht „nicht“ kommunizieren!

Schon der „Godfather of Kommunikation“, Paul Watzlawick, hat das mit seinen Grundprinzipien erfolgreicher Kommunikation unterstrichen. Sein erstes von fünf Kommunikationsaxiomen lautet: Wir können nicht nicht kommunizieren (Watzlawick et al., 2017). Für den B2B-Vertrieb bedeutet das: Kommunizieren Vertriebsmitarbeiter mit Entscheidern beim Kunden wie vor 20 Jahren, also hauptsächlich über E-Mail, Telefon sowie den Vor-Ort-Termin und blenden sie als Vertriebler neue Wege im Wesentlichen aus, kommunizieren sie etwas – und das ist garantiert kein Hauch von Innovation. Das Gleiche gilt für Videokonferenzen: Machen Vertriebler die üblichen Fehler bei Videokonferenzen (siehe Kasten), braucht sich niemand zu wundern, dass der Kunde am Ende nur über den Preis vergleicht. Wenn die Art der Kommunikation mit dem Mitbewerb vergleichbar ist, was bleibt dem Kunden sonst, als den Preis zu vergleichen?

### Das „Badewannen-Modell“ bietet Orientierung

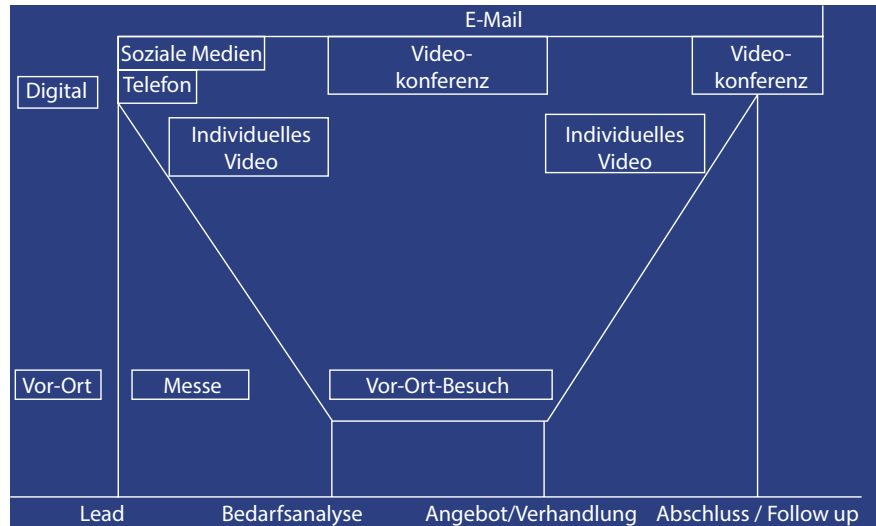
Dabei gibt es schon lange eine wissenschaftliche Erkenntnis darüber, wie wichtig die Art der Kommunikation im B2B-Vertrieb ist und welche Wirkung sie auf Entscheider hat. Im

European Customer Satisfaction Index Model (revised) wird festgestellt, dass Entscheider von der Qualität der Kommunikation auf die Qualität der Leistung oder des Produktes schließen (Ball et al., 2004). Auch, dass die Wahl des Kommunikationskanals bereits viel über den Kommunikator aussagt, wurde schon lange wissenschaftlich ergründet (McLuhan & Baltes, 2009). Dies bedeutet: Sind Vertriebler nicht in der Lage, auch digitale Kanäle professionell zu nutzen, vergeben sie nicht nur Chancen bei der Vertriebseffizienz (Einsparung von Zeit, wenn Präsenztermine durch einen exzellenten Teams-Call ersetzt werden können und enorme Einsparungen von Reisezeiten realisiert werden), sondern sie kommunizieren ebenso mangelnde Innovation in der Kommunikation. Dies spiegelt sich wiederum in der Wahrnehmung dessen wider, was sie verkaufen möchten.

*„Kommunikation ist das Spiegelbild Ihres Produkts – überzeugen Sie von Anfang an.“*

Was ist also die Lösung? Eine Orientierung, ein Fahrplan, wann welcher Kommunikationskanal der zielführendste ist – kontextualisiert mit dem Vertriebsprozess vom Lead bis zum Follow-up nach dem Abschluss, zeigt das Badewannen-Modell auf Seite 14. Die Abbildung ist das Ergebnis einer wissenschaftlich fundierten Untersuchung im deutschen Mittelstand mit dem Fokus Maschinen und Anlagenbau (Kober,

Abb. Das „Badewannen-Modell“



Quelle: Kober, 2024

2024) und besagt im Kern: Die Kombination aus digitaler Ansprache und Präsenzterminen vor Ort beim Kunden oder auf Messen macht es aus.

*„Nicht ausschließlich die jüngere Generation erwartet Vertriebler, die auch digital glänzen und nicht straucheln.“*

Das Modell zeigt: Am Anfang des Vertriebsprozesses dominieren digitale Kanäle. Vor-Ort-Termine sind später ideal, um Vertrauen aufzubauen. In den Phasen der Angebotspräsentation und des Abschlusses rücken digitale Kanäle wieder stärker in den Fokus.

Natürlich kann dieses Modell nicht auf jeden Gesprächspartner in jedem Projekt angewendet werden. Bekommt der Entscheider beim Anblick eines Smartphones Panikattacken, bleibt die nicht digitale Ansprache der richtige Weg. Jedoch gibt es auf der anderen Seite auch das andere Extrem, das ist ebenso eine Erkenntnis aus der Studie, die vielleicht nicht weiter verwunderlich ist, jedoch im Alltag der Vertriebskommunikation unbedingt berücksichtigt werden muss: Das Alter korreliert mit der digitalen Affinität. Sprich: Der Vertrieb wird sich darauf einstellen müssen, dass die jüngere Entscheidungsgeneration vom jeweiligen Vertriebler schlicht und ergreifend erwartet, auch auf dem Parkett der digitalen Me-

dien eine äußerst ansehnliche Figur darzubieten. An dieser Stelle sei noch einmal auf die ECSI-Studie verwiesen: Der Kunde schließt von der Qualität der Kommunikation auf die Qualität der Leistungen/des Produkts (Ball et al., 2004).

*„Wer die geschickte Kombination verschiedener Kanäle ignoriert, verschenkt Effizienz, verliert Kundenkontakte und signalisiert Stillstand.“*

### Die Kombination aus synchron und asynchron macht's

Pfiffige Kommunikationsforscher haben herausgefunden, dass die Kombination aus synchronen (Feedback vom Kommunikationspartner folgt sofort, also: Telefon, Videocall, Vor-Ort-Termin) und asynchronen (Feedback folgt verzögert, sprich: E-Mail, Brief, Video) Kommunikationsmitteln dafür sorgt, dass Infos besser verankert werden.

Für Vertriebsteams heißt das:

- Entscheidergremium beim Kunden herausfinden
- für sich selbst visualisieren
- festlegen, welche Kombination welcher Kommunikationskanäle für welchen Entscheider die zielführende ist

- die eigenen Kommunikationsfähigkeiten auf den jeweiligen Kanälen kritisch hinterfragen und wenn nötig: besser werden, mindestens besser als der Kollege vom Wettbewerb.

Hybrid Selling ist nicht die Zukunft. Es ist die Gegenwart. Wer die geschickte Kombination verschiedener Kanäle ignoriert, verschenkt Effizienz, verliert Kundenkontakte und signalisiert Stillstand. Zudem wird implizit ein weniger innovatives Auftreten kommuniziert, wenn digitale Kanäle nur stiefmütterlich genutzt werden – mindestens bei den Entscheidern, die digital affin sind. Kunden müssen über die Kombination und Art der Kommunikation positiv verblüfft werden, gerade in Zeiten, in denen die Vergleichbarkeit immer weiter steigt. Vertriebler werden nur mehr Umsatz erlösen, wenn sie mit ihrer Art der Kommunikation bei Entscheidungen etwas auslösen. Mit „08/15“-Kommunikation gelingt das selten. ■

#### Literatur

Alamäki, A., & Korpela, P.: Digital transformation and value-based selling activities: Seller and buyer perspectives, in: *Baltic Journal of Management* 2021, 16(2), 298–317. <https://doi.org/10.1108/BJM-08-2020-0304>

Ball, D., Simões Coelho, P., & Machás, A.: The role of communication and trust in explaining customer loyalty: An extension to the ECSI model. *European Journal of Marketing*, 2004 38(9/10), 1272–1293, <https://doi.org/10.1108/03090560410548979>

Hinderer, H., & Pousa, C.: Digital Communication in B-To-B Sales, in: L. Martin (Ed.), *International Business Development* (pp. 197–222). Springer Fachmedien Wiesbaden 2021, [https://doi.org/10.1007/978-3-658-33221-1\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-33221-1_11)

Kober, S.: Adaptive Hybrid-Selling in German mechanical engineering B2B-Sales: How can computer-mediated and on-site communication be effectively combined to convince decision-makers? Heriot Watt University, 2024

McLuhan, M., & Baltes, M.: *Das Medium ist die Botschaft = The Medium is the message*. Philo Fine Arts

Müller, H., & Graf, M.: Aktueller Stand und Entwicklung der Digitalisierung des B2B-Vertriebskanals, 2023, July 31, <https://fww.htwk-leipzig.de/en/forschung-und-kooperation/aktuelle-projekte/digitale-vertriebskanale-im-b2b>

Oba, D., & Berger, J.: How communication mediums shape the message, in: *Journal of Consumer Psychology*, jcpy.1372, 2023, <https://doi.org/10.1002/jcpy.1372>

Schmitz, C., Huckemann, D. M., Ergun, D., & Hohmann, M.: Hybrid Selling: Mehr Vertriebsproduktivität durch synchronisierte Vor Ort und Online Besuche. Sales Management Department, 2023, <https://smd.rub.de/hybrid-selling-blog/Watzlawick, P., Beavin, J.,>

## Handlungsempfehlungen

### Sieben Fehler bei Videokonferenzen – die schlimmsten Klassiker:

- Kamera nicht auf Augenhöhe (Kunden möchten seltenst von oben herab angesprochen werden!)
- Nicht in die Kameralinse schauen (und damit den Ansprechpartner nicht in die Augen, sondern gefühlt auf den Hals! Man stelle sich das mal im Vor-Ort-Termin vor ...)
- Ton über das Webcam-Mikrofon nutzen
- Nutzung eines virtuellen Hintergrunds (erweckt den Eindruck, der Vertriebler habe etwas zu verbergen – was Vertrauen mindert)
- Bei der Videokonferenz sitzen (im Stehen spricht es sich anders und man wirkt überzeugender)
- Nicht angemessene Kleidung (nach dem fatalen Motto: „Es ist ja nur online“)
- Multitasking: Vertriebler schreibt nebenher noch E-Mails in der trügerischen Hoffnung, der Kunde würde es nicht bemerken

& Jackson, D.: Some Tentative Axioms of Communication, in: C. D. Mortensen (Ed.), *Communication theory* (2nd ed., pp. 74–80). Routledge, 2017, <https://doi.org/10.4324/9781315080918-7>



#### Verfasst von

#### Stephan Kober

Er ist selbstständiger Vertriebstrainer ([www.koberaktiviert.de](http://www.koberaktiviert.de)) in Erwitte, Springer-Buchautor und Redner und unterstützt B2B-Profis dabei, erfolgreich mehr Geschäft zu höheren Preisen abzuschließen. Im November 2024 schloss er seine Promotion zum Thema Hybrid Selling ab.

E-Mail: [sk@koberaktiviert.de](mailto:sk@koberaktiviert.de)



#### Hybrid Selling



Kober, S.: Digitale Kundenkommunikation, in: Kober, S.: *Digitalisierung und Hybrid Selling im B2B-Vertrieb*, Wiesbaden 2024, <https://sn.pub/yiDEll>

Huckemann, M.: Hybrid Selling bietet Chancen in unsicheren Märkten, in: *Sales Excellence* Nr. 10/2024, Wiesbaden 2024, <https://sn.pub/a6wfwN>