



© smolaw11 / stock.adobe.com

Vertriebsarbeit im Umbruch

Die Coronakrise hat sich als Katalysator für eine neue Arbeitskultur im Vertrieb erwiesen. Virtuelle Gespräche und digitale Tools eröffnen andere Kommunikationsebenen und innovative Möglichkeiten der Kundenbindung. Dabei sollten Verkäufer die neuen Gegebenheiten beachten.

Während der Corona-Pandemie ist in Deutschland bekanntlich jeder dritte Mitarbeiter ins Homeoffice gewechselt oder wurde gewechselt – die Unternehmen hatten schlicht auch keine Wahl, um der Sicherheit ihrer Mitarbeiter Rechnung zu tragen. Auch heute lautet die Empfehlung und der Wunsch der Bundesregierung, dass Arbeitgeber Homeoffice ermöglichen sollen, wenn machbar. Mit dem Wechsel ins heimische Büro hat auch die Nutzung von Videokonferenzen sprunghaft zugenommen und Technologien für den Arbeitsplatz werden zum kritischen Erfolgsfaktor. Dieses Rad lässt sich nicht mehr zurückdrehen. Wir machen jetzt Entwicklungen von Jahren hin zur Digitalisierung unserer Arbeitsplätze in wenigen Monaten durch.

Diese Entwicklung verfestigt sich mit jedem weiteren Corona-Monat und voraussichtlich wird unsere Arbeitswelt bis zum Jahresende digitaler. Viele werden auch nach Corona von zu Hause aus arbeiten. Auch für die meisten Mitarbeiter im Vertrieb wird eine Hybrid-Lösung aus Büro und Homeoffice wohl zum Alltag werden. Wenn wir vom Homeoffice sprechen, meinen wir nicht das zum Büro umfunktionierte Wohnzimmer oder das Notebook im Garten. Gemeint ist, dass sämtliche fachlichen, zwischenmenschlichen und per-

sönlichen Interaktionen digital funktionieren müssen, wie

- die Besprechungen,
- die Abstimmungen,
- das Brainstorming zu neuen Ideen,
- Konfliktgespräche,
- Coaching und Beratung,
- Mitarbeitergespräche.

Digitale Kundeninteraktion wird zum Standard werden.

Für Unternehmen stellen sich mit Blick auf die Vertriebsabteilungen viele Fragen: Was bedeutet diese Entwicklung für den Vertrieb, der ja doch sehr vom persönlichen Kontakt lebt? Inwieweit verändert das Arbeiten aus dem Homeoffice den Vertrieb insgesamt? Welche Herausforderungen ergeben sich daraus für die Vertriebs-Teams und welche Auswirkungen ergeben sich auf der Kundenseite?

Digitales Vertriebs-Know-how steht auf dem Prüfstand

Menschen sind gesellige Wesen. Das macht sie zwar im Arbeitsalltag nicht unbedingt effizient, aber der Bedürfnisbefriedigung nach Nähe, Anerkennung und Gruppenzugehörigkeit

rigkeit lässt weit mehr abgewinnen als die reine, fachliche Zusammenarbeit. Diese Zwischentöne und ihre Intensität als Voraussetzung für ein positives und produktives Arbeiten sind je nach Kulturkreis verschieden, aber das Bedürfnis ist da. Ein Arbeitsplatz ist dadurch viel mehr als der Austausch von Informationen, das Sichten von Ergebnissen oder die Kontrolle einer Zielerreichung.

Wie gehen wir konkret im Vertrieb damit um? Zum einen haben wir als Menschen Bedürfnisse, die sich nicht so leicht digital ersetzen lassen. Wir müssen sehen, ob der Preis für digitales Arbeiten dennoch gerechtfertigt ist. Denn dafür werfen wir Effizienzgewinn, Komfort, Nettozeit, Flexibilität und Vereinbarkeit mit dem Privatleben als Währung in den Ring. Zum anderen hilft jede digitale Lösung, die maximal den echten Kontakt simuliert.

„Die Arbeits- und Kommunikationskultur müssen sich anpassen.“

Neben der IT braucht der Vertrieb auch Empathie

Grundsätzlich kämpft der Vertrieb sicher noch mit viel mehr Umstellungen als beispielsweise die IT-Abteilung. Denn Verkaufen funktioniert nur in ausgewählten Bereichen ohne zwischenmenschliche Komponenten: bei wenig erklärungsbedürftigen Produkten, bei einem geringen wahrgenommenen Kaufrisiko, bei bekannten Produkten und im Online-Vertrieb – also bei dem Vertriebsgeschehen, das die menschliche Interaktion nur sehr gering oder gar nicht benötigt. Wenn das nicht der Fall ist, braucht der Vertrieb vor allem Empathie, um den Kunden zu verstehen und seinen Bedarf zu erraten. Benötigt werden auch Abstimmung und Abwägung. Das gilt umso mehr, je komplexer das jeweilige Produkt oder Vertriebsprojekt ist. Und es benötigt Vertrauen,

Kompakt

- Hybrid-Lösungen aus Büro und Homeoffice werden im Vertrieb zum Alltag werden.
- Die künftige Arbeits- und Kommunikationskultur müssen sich anpassen, damit der Vertrieb auch weiterhin funktioniert.
- Aus digitalem Vertrieb und persönlichem Anfangskontakt entsteht eine neue digitale Vertriebsära.

um einen ehrlichen Austausch zuzulassen und das muss in der persönlichen Beziehung zwischen den Partnern wachsen.

Zum Vertrieb gehört aber auch die Verhandlung im Vertrag, im Preis und in der Abwicklung. Jeder der beiden Partner muss sehen und fühlen, wie weit er gehen kann. Darüber hinaus muss der Vertrieb sich immer an seinen Kunden und ihren Bedürfnissen nach Digitalität in der Zusammenarbeit orientieren.

Verändert sich die Vertriebsarbeit durch digitales Homeoffice?

Die künftige Arbeitskultur und speziell die Kommunikationskultur müssen sich anpassen, damit der Vertrieb weiterhin funktionieren kann. Eine notwendige Bedingung für digitale Vertriebsarbeit ist, dass es ein öffentlich akzeptiertes Phänomen ist und somit auch von Kunden langfristig so akzeptiert wird, ebenso wie vom eigenen Unternehmen.

Konkret braucht es vier Änderungen zum Status quo:

1. Gespräche, vor allem Erstbegegnungen mit Kunden, müssen mit viel persönlicherer Sichtbarkeit erfolgen, also Videotelefonie, die nicht von großflächigen Broschüren oder endlosen Powergames von Powerpoint-Präsentationen an den Rand gedrängt wird.
2. Anders als sonst gewohnt, muss insbesondere im deutschen Kontext mehr Zeit eingeräumt werden, um miteinander warm zu werden und Zeit für mehr Smalltalk und bewusstes Schaffen expliziter Nähe zu finden. Dafür sollte auch Zeit in der Agenda berücksichtigt werden.
3. Besonders wichtig ist die Mimik, denn die sonst übliche Wahrnehmung von Körpersprache und Gestik ist kaum mehr möglich. Dadurch wird es viel schwieriger, ein gesamthafte Bild des Gegenübers zu erhalten.
4. Auch der eigenen Mimik sollten Vertriebsmitarbeiter als zentralem Ausdruck der eigenen Person im Kundengespräch viel Beachtung schenken.

Herausforderungen und Auswirkungen für Vertriebsteams und Kunden

Für die Vertriebsteams selbst sind dies Herausforderungen, denn sie bedeuten eine gewaltige Umstellung. Dazu gehört zum Beispiel, sich mental darauf einzulassen, Vertrauen in die eigene digitale Wahrnehmung zu haben und operativ im Tagesgeschäft mit den neuen Medien zu arbeiten. Zudem müssen Verkäufer strategisch verstehen, wie man dennoch langfristige und nachhaltige Kundenbeziehungen in einem hybriden und agilen Wechselmodus aufbaut.

Gleichzeitig ist Corona-Homeoffice eine unerwartete und einmalige Chance, die Vertriebsarbeit viel effizienter zu gestalten, weil insbesondere die Reisezeiten wegfallen. Dank Corona werden neue Tools schneller als sonst und digitales Arbeiten wird legitimiert. Die Einfallsstärke dafür stehen weit offen. Vertrieb wird immer digitaler, weil er auf breiter Fläche immer größere Akzeptanz erfährt. Unternehmen entdecken ihr Umweltbewusstsein, Vertriebsmitarbeiter ihre Effizienz, Kunden ihr Einsparpotenzial, wenn Reisen entfallen. Denn auch Kunden wissen: Am Ende muss der Kunde die Reisekosten zahlen, auch wenn sie nur als Kosten in die Gesamtkalkulation eines Unternehmens fließen.

Digitaler Vertrieb wird zur Normalität werden

Auch Kunden werden lernen, aus der Ferne Vertrauen zu entwickeln und sich auf ihr digital in Videotelefonie entwickeltes Gefühl zu verlassen. Sie werden feststellen, dass sie keine Powerpoints wollen, sondern die Macher dahinter kennenlernen wollen. Die wahre Kunst im Vertrieb ist stattdessen, seinen Kunden zu verstehen, ihm erst einmal zuhören und dann genau dort anzuknüpfen – mit hoffentlich genau den richtigen Angeboten und Lösungen für den Kunden.

Digitaler Vertrieb wird Normalität werden, vielleicht mit einem persönlichen Anfangsbesuch, vielleicht mit persönlichen schwierigen Verhandlungssituationen als hybride Form. Es wird ein schrittweiser Prozess werden für beide Seiten. Und er wird gelingen. Kunden ebenso wie Vertriebsteams werden an ihren Herausforderungen wachsen und hineinwachsen in eine digitale Vertriebsära. ■



Autorin

Dr. Katja Nagel

ist Gründerin und Inhaberin der Unternehmensberatung Cetacea GmbH in München.
E-Mail: katja.nagel@cetacea-gmbh.de



Homeoffice

Hopke, M.: Erfolg trotz Krise, in: Sales Excellence Nr. 6, Wiesbaden 2020

Kraus, S., Grzech-Sukalo, H., Rieder, K.: Mobile Arbeit – Home-Office, Dienstreisen, Außendienst – was ist wirklich belastend? In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Nr. 3, Wiesbaden 2020

