

Plötzlich remote verkaufen – Herausforderung angenommen!

Für viele Vertriebskräfte fand vor einem Jahr unverhofft die Umstellung vom direkten, persönlichen Kundengespräch zu «Remote Selling» statt. Wie Verkäufer und Unternehmen mit dieser Situation umgehen, welche Erfahrungen sie gemacht haben und was für Handlungsempfehlungen sich daraus ableiten, zeigt dieser Beitrag.

Autoren



Dr. Axel Thoma ist Lehrbeauftragter der Universität St.Gallen und leitet aktuell das Praxisprojekt «Transforming Sales for Value Creation».

> www.transformingsales.org



Thomas Meyer ist Trainer bei Werner Berger & Partner AG und unterstützt dabei Menschen, ihre kommunikativen Fähigkeiten auszubauen.

> www.wernerberger.com

VON AXEL THOMA UND
THOMAS MEYER

Von einem Tag auf den anderen hat sich wegen Covid-19 das Vertriebsumfeld gewandelt. Messen wurden abgesagt oder in neue Formate überführt und persönliche Gespräche mit Kunden wurden die Ausnahme. Statt Händedruck mit Nähe und Gestik finden Kundengespräche im Homeoffice vor virtuellen Hintergründen statt. Eine temporäre Erscheinung, die mit Improvisation gemeistert wird? Oder sind die Änderungen tiefgreifender? Rund zwei Dutzend Interviews mit Vertriebsmitarbeitenden bei Schweizer Unternehmen aus Handel, Produktion und Dienstleistung bringen Interessantes zutage.

Die Befragten sind der Meinung, dass auch künftig bis zur Hälfte ihrer Kundengespräche virtuell stattfinden. Dies gilt nicht für alle Branchen zu gleichen Teilen, doch die Veränderungen im Einkaufsverhalten sind überall spürbar. So sind vormals virtuellen Meetings gegenüber distanziert eingestellte Nutzer «remoteaffin» und digital erreichbar geworden. Die Ersparnis an Reisezeit und die Erkenntnis, dass doch mehr als vermutet virtuell erreicht werden kann, fördern dies zusätzlich. Die Kundengespräche sind intensiver und informeller geworden; «kleine Häppchen» in kürzeren



Smarte Tools unterstützen die individuelle Gesprächsführung.
Im Bild: Der RhB-Storyteller.

Zeitabständen. Mit den neuen Möglichkeiten gehen gleichzeitig Tücken eines erfolgreichen Gesprächs einher.

Besonderheiten und Tücken

So spontan sich digitale Gespräche aufsetzen lassen, hängt viel von einer guten Vorbereitung ab. Im Online-Modus sind Informationen über das Gegenüber nicht mehr durch Einblicke in die Wirkungsstätten zu gewinnen. Eingeladene fragen sich, welchen Mehrwert sie aus einer Videokonferenz ziehen, könnten sie doch ein PowerPoint-Dokument oder den Kurzfilm zu passender Zeit selbst betrachten. Auch die Technik hat ihre Tücken und will eingeübt sein, vom Teilen multimedialer Inhalte bis zum Einrichten von Gruppenräumen. Das Improvisieren unterbricht den Gesprächsfluss und die Geduld im virtuellen Raum ist ein knappes Gut; Unterlagen lassen sich nicht lange suchen. Während des Gesprächs ist das Gewinnen und Halten der Aufmerksamkeit auf Distanz herausfordernd. Gross ist die Versuchung des Multitasking bei den Teilnehmenden: Der Blick



in den E-Mail-Eingang, auf das Handy oder den Lieblingsblog ist einen Klick entfernt. Monologe, wenig onlinetaugliche Materialien oder der fehlende Einbezug in die Diskussion fördern die Ablenkung. Spätestens bei der Nachbereitung stellt sich die Frage, was nach dem virtuellen Gespräch über das Versenden eines Dokuments hinaus bleibt.

Elco AG setzt auf die Vorbereitung

Die Elco AG hat ihren Aussendienst bei der Umstellung gezielt mit Präsentationstrainings unterstützt, um die zu Beginn vorhandene Hemmschwelle gegenüber Remote Selling abzubauen. Die Unterstützung erstreckte sich über die Auswahl und den Einsatz der passenden Technik im Gespräch hinaus auf die Vorbereitung. So wurde der Tagesablauf reflektiert, der aufgrund von weniger Reisezeiten viel planbarer ist. Die gewonnene Zeit wird in eine vertiefte Kundenanalyse und Gesprächsvorbereitung investiert. Präsentation und Diskussionsleitfaden sind dank diesen zusätzlichen Informationen und dem Mitbezug des Marketings individueller gestaltet, um einen hohen kundenspezifischen Nutzen im virtuellen Gespräch einbringen zu können.

Kurz und bündig – die wichtigsten Empfehlungen

- Remote Selling ist eine neue Disziplin, das Wissen darüber wächst täglich rasch an und dieses gilt es strukturiert aufzubereiten, um anschließend gewinnbringend in den verkäuferischen Alltag einfließen zu lassen.
- Es gilt, den Mut zu haben, neue Dinge im Remote-Modus auszuprobieren. Die Gunst der Stunde des Aufbruchs nutzen, um sich damit auch in den Remote-Auftritten nachhaltig zu differenzieren.
- Kreative, visuell starke Umsetzungen von Botschaften im Remote Selling sind entscheidend, wenn es darum geht, einen anhaltenden Logenplatz im Gedächtnis der Gesprächspartner zu erlangen.

Rhätische Bahn nutzt den «Storyteller»

Das Geschäftskunden-Team der Rhätischen Bahn war bis zum Auftreten von Covid-19 weltweit an Messen und bei Reiseunternehmen vor Ort präsent. Zwischenzeitlich sind verschiedene virtuelle Gesprächsformate etabliert: Nebst der Teilnahme auf digitalen Messeplattformen setzt das Team auf kundenspezifische, App-basierte Gespräche mit dem «Storyteller», erweitert mit Live-Touren, die mittels Mobiltelefon-Streaming integriert werden. Bereits vor Jahren hat die Rhätische Bahn den Schritt weg von starren PowerPoint-Präsentationen hin zu multimedialen, flexiblen Gesprächen mit dem Storyteller vollzogen. Dieser ermöglicht individuelle Dialoge aus einem Guss und reduziert die Vorbereitung, denn alle Inhalte wie Dokumente und Filme sind direkt aufrufbar. Im Anschluss an ein Gespräch können Kunden via Weblink die für sie relevanten Inhalte reflektieren.

So gelingt Remote Selling

Was zum Gelingen von virtuellen Kundengesprächen beiträgt, lässt sich in eine «individuelle» und eine «organisationale» Ebene gliedern. Wer ein Gespräch anleitet,

sollte dieses in Bezug auf Inhalte, Technik und Moderation sorgfältig vorbereiten. Ein Ankerpunkt ist eine im Voraus geteilte Sitzungsagenda mit klarem Ziel, Ablauf, Inhalt und Zeitrahmen sowie zu erwartendem Mehrwert als auch Vorarbeiten der Teilnehmenden. Bei Gesprächsbeginn sollten kommunikative Spielregeln gesetzt werden: Kamera an, Mikrofon stumm, Wortmeldung mit «virtueller Hand» oder im Chat sowie ein Hinweis im Falle einer Aufzeichnung. Auch bei kurzen Präsentationsanteilen lässt sich die Aufmerksamkeit durch gleichzeitiges Einblenden von Inhalt und Sprecherkamera steigern. Bei grösseren Teilnehmergruppen entsteht Involvement und Verbindlichkeit durch die persönliche Anrede. Während des Gesprächsverlaufs ist es ratsam, die Zielformulierung transparent zu halten und Entscheidungen und Verantwortlichkeiten einzuholen.

Aus organisationaler Sicht ist es Aufgabe des Managements, die Gesprächsführenden dabei zu unterstützen. Inhalte sind auf ihre Online-Tauglichkeit hin zu überprüfen. Visuelles Storytelling mittels multimedialer Inhalte schafft Aufmerksamkeit und erhöht die Behaltensleistung. Instrumente wie Whiteboards, Breakouts und Umfragen steigern das Involvement. Das Zeitmanagement in der Planung sowie das Timekeeping während des Gespräches sind aufgrund der auf die Minute getakteten Folgetermine der Teilnehmenden essenziell. Denn es gilt, mit Nachdruck zu erreichen, dass Kernbotschaften angebracht und das verbindliche weitere Vorgehen fixiert werden, solange alle Entscheidungsträger am virtuellen Tisch sitzen.

Wichtig ist das zusätzliche Rollenverständnis des Gesprächsführers als Moderator. Für das Coaching und die Selbstreflexion haben sich drei Fragen bewährt: «Welche Möglichkeiten wurden mir mit Remote Selling genommen?» (wie z.B. Interpretieren von Mimik und Gestik), «Was wurde mir neu gegeben?» (wie z.B. direktes Teilen von Dokumenten) und «Was sollte ich mir folglich erarbeiten?» (wie z.B. eine visualisierte Positionierung).