

JULI 2021



SALES
MANAGEMENT
DEPARTMENT



Schlüsselergebnisse:

Hybrid Selling: Mehr Vertriebsproduktivität durch synchronisierte Vor-Ort- und Online-Besuche

Prof. Dr. Christian Schmitz und Dr. Matthias Huckemann
unter Mitwirkung von David Ergun und Mara Hohmann

E-Mail: christian.schmitz@rub.de, Telefon: 0234-32-26596



Einleitende Gedanken und Hintergrund der Studie...



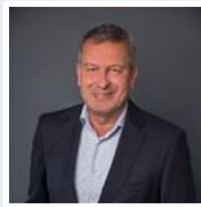
Seit März 2020 ist im Vertrieb nichts mehr, wie es einmal war. Der Vertrieb hat große Veränderungen durchgemacht und sich rasant weiterentwickelt. Vor der Corona-Pandemie waren Online-Besuche kaum denkbar, inzwischen sind sie für Verkäufer und Kunden in vielen Bereichen zur Normalität geworden.

Mit dieser Studie wird ein differenzierter Blick auf die Erfahrungen von B2B-Unternehmen aus der DACH-Region geworfen, um die Veränderungen im Vergleich der Jahre 2019 und 2020 detailliert zu identifizieren und bewerten zu können. Innovative, hybride Verkaufsmodelle (Kombination von Vor-Ort- und Online-Besuchen) werden vor dem Erfahrungshintergrund der Führungskräfte bewertet und Gestaltungsmöglichkeiten für die Vertriebsorganisation der Zukunft identifiziert.

Wir wünschen eine anregende Lektüre und viele Impulse für die eigene Vertriebsarbeit!



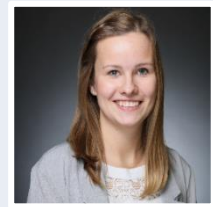
Univ.-Prof. Dr. Christian Schmitz
Lehrstuhlinhaber
Sales Management Department



Dr. Matthias Huckemann
Managing Director
Mercuri International Deutschland



David Ergun, M.Sc.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Sales Management Department



Mara Hohmann, M.Sc.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Sales Management Department

Management Summary

Zielsetzung

Das Ziel ist es, den Vertrieb mit den Ergebnissen dieser Studie bei seiner **Neuausrichtung** zu begleiten und die **Wirkung und Einsatzmöglichkeiten hybrider Vertriebsansätze** als **Kombination von Vor-Ort- und Online-Besuchen** zu identifizieren und zu bewerten.

Studie

Die im März und April **2021** durchgeführte **quantitative Fragebogenstudie** richtete sich an Führungskräfte in der Geschäfts- und Vertriebsleitung mittlerer und großer Unternehmen. Mit Hilfe eines **cross-sektionalen Designs** wurde ein möglichst breites Spektrum an Perspektiven erfasst sowie Besonderheiten in einzelnen Branchen herausgearbeitet. Die Ergebnisse basieren auf **777 B2B-Unternehmen aus der DACH-Region**.

Wichtige Ergebnisse

Entwicklungen/Learnings der Unternehmen:

- Über **89%** der Unternehmen waren in 2020 vertrieblich vom **COVID-Shutdown** betroffen. Dennoch konnten die Unternehmen zu **97%** ihre **Vertriebsziele** erreichen.
- Kunden wurden während des Shutdowns zu **171%** mehr virtuell über **Online-Besuche** (z.B. Zoom, Teams, Skype) erreicht.
- Zudem war die **Dauer** von Online- im Vergleich zu Vor-Ort-Besuchen **28 Minuten** kürzer.
- Insbesondere in der Bestandskundenpflege werden nach dem COVID-Shutdown **mehr B2B-Online-Besuche** genutzt.
- Ein damit einhergehendes **hybrides Modell** ermöglicht deutliche **Produktivitätszuwächse**. Veränderte Verkaufsaufgaben führen auch zu neuen **Anforderungen an die Führungskräfte** im Vertrieb.

Zukünftiges Vertriebssetup und Hybrid Selling:

Die Ergebnisse der Studie implizieren, dass Vor-Ort-Besuche in Zukunft reduziert und Online-Kundenbesuche vermehrt eingesetzt werden. Durch die Zeitersparnis frei werdende Kapazitäten können z.B. für eine intensivere Marktbearbeitung eingesetzt werden. Außerdem kann der Innendienst durch Online-Besuche aktiv in die Kundenbetreuung einbezogen und auch Kleinstkunden könnten zukünftig häufiger aktiv und persönlich betreut werden.

Steckbrief: Datenerhebung und Struktur der Stichprobe

Gemeinsames Forschungsprojekt:



Univ.-Prof. Dr. Christian Schmitz
Ruhr-Universität Bochum



Dr. Matthias Huckemann
Mercuri International



**SALES
MANAGEMENT
DEPARTMENT**



Schritt 1: Qualitative Vorstudie

Desk Research und Fokusgruppe mit 8 Führungskräften aus dem B2B-Vertrieb, offene Diskussion mit Führungskräften des Bundesverbandes der Vertriebsmanager.

Schritt 2: Quantitative Vertiefung

- Entwicklung einer Onlinebefragung
- **Erhebungszeitraum:** März – April 2021

Stichprobe:

N=777 in der
DACH-Region
ansässige B2B-
Unternehmen

Branchen:

35,7% Industriegüterhersteller
18,1% Dienstleistungsunternehmen
11,0% Groß- und Einzelhandel
10,8% IT und Telekommunikation
8,3% Pharma, Medizintechnik und Gesundheitswesen
6,2% Konsumgüterhersteller
3,7% Banken, Versicherungen und Finanzdienstleister
6,3% Sonstige

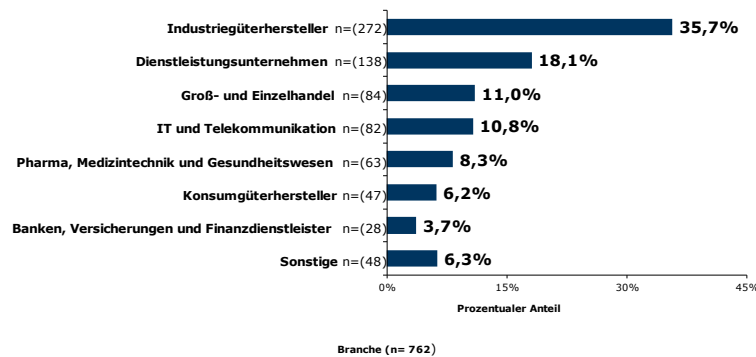
Key Informants:

39,3% Verkaufs-/ Vertriebsleiter
31,5% Geschäftsführer/ Vorstand
9,9% BU-Leiter/ Divisionsleiter
5,3% Gebietsverkaufsleiter
2,4% Leiter Sales Excellence
1,6% Marketingleiter
10,1% Sonstige

Struktur der Stichprobe: Unternehmen und Personen

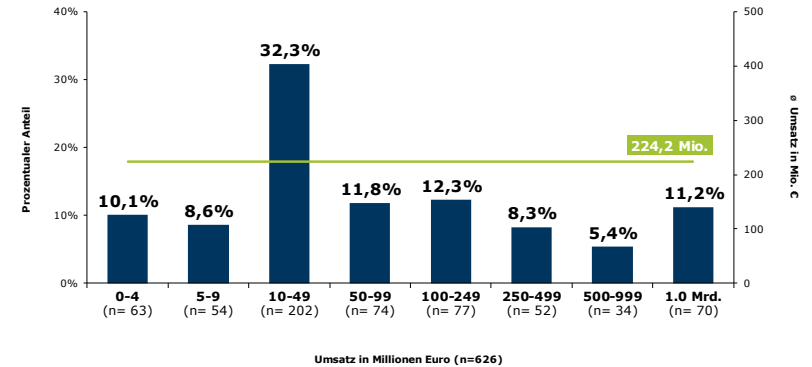
Branche

In welche Branche ordnen Sie ihr Unternehmen am ehesten ein?



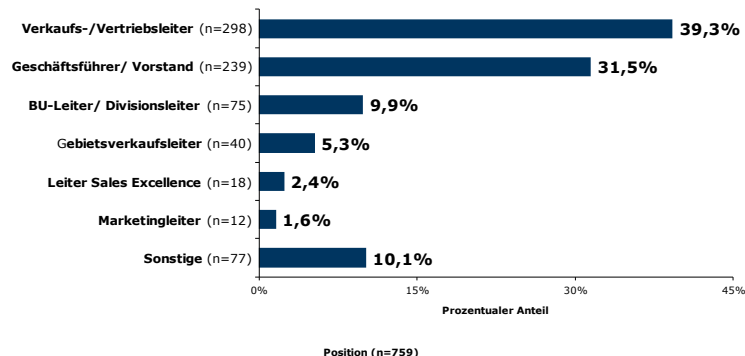
Umsatz (EUR)

Wie hoch ist der Jahresumsatz in Ihrem Unternehmen(-sbereich) ?



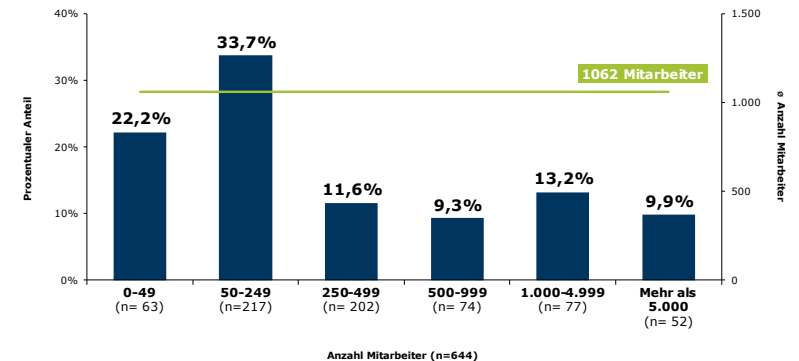
Berufliche Position

In welcher Position arbeiten Sie in Ihrem Unternehmen?



Mitarbeiteranzahl

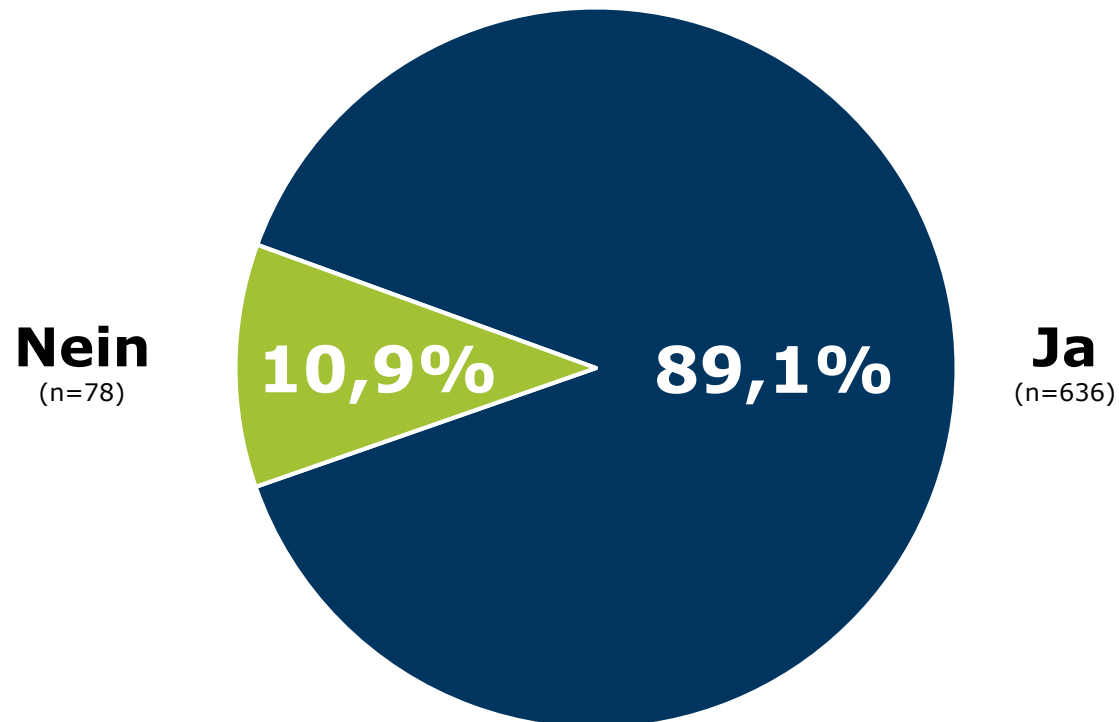
Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen(-sbereich) beschäftigt?



Schmitz/Huckemann (2021), Hybrid Selling: Mehr Vertriebsproduktivität durch synchronisierte Vor-Ort- und Online-Besuche, Studie Ruhr-Universität Bochum, n = 777 B2B-Unternehmen.

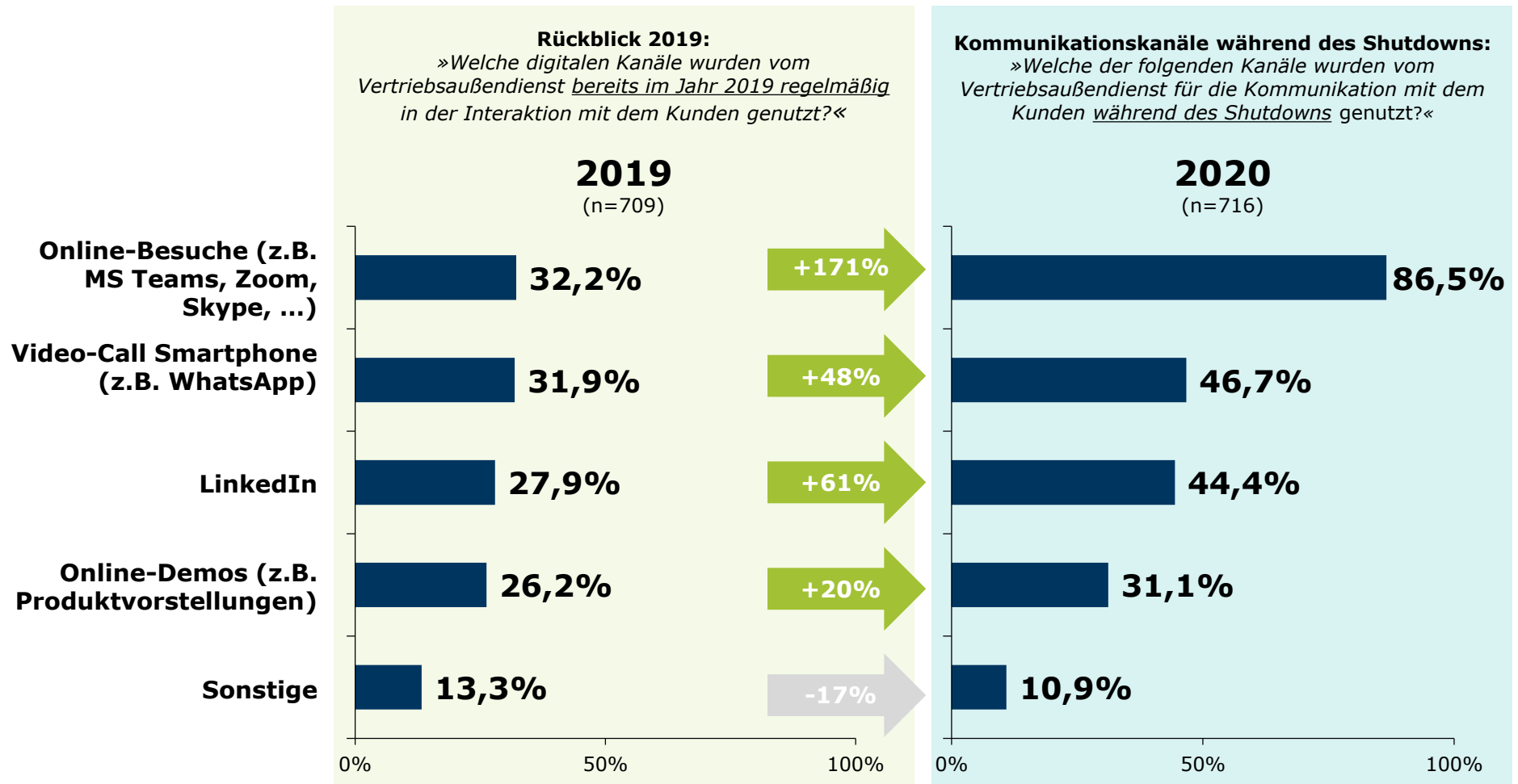
Über 89% der Unternehmen waren in 2020 vertrieblich vom COVID-Shutdown betroffen

»Shutdown wegen COVID 2020:
Gab es in 2020 einen für Ihr Unternehmen relevanten Shutdown, d.h. eine Zeit in der keine Vor-Ort-Besuche bei Kunden durchgeführt werden konnten?«



Schmitz/Huckemann (2021), Hybrid Selling: Mehr Vertriebsproduktivität durch synchronisierte Vor-Ort- und Online-Besuche, Studie Ruhr-Universität Bochum, n = 777 B2B-Unternehmen.

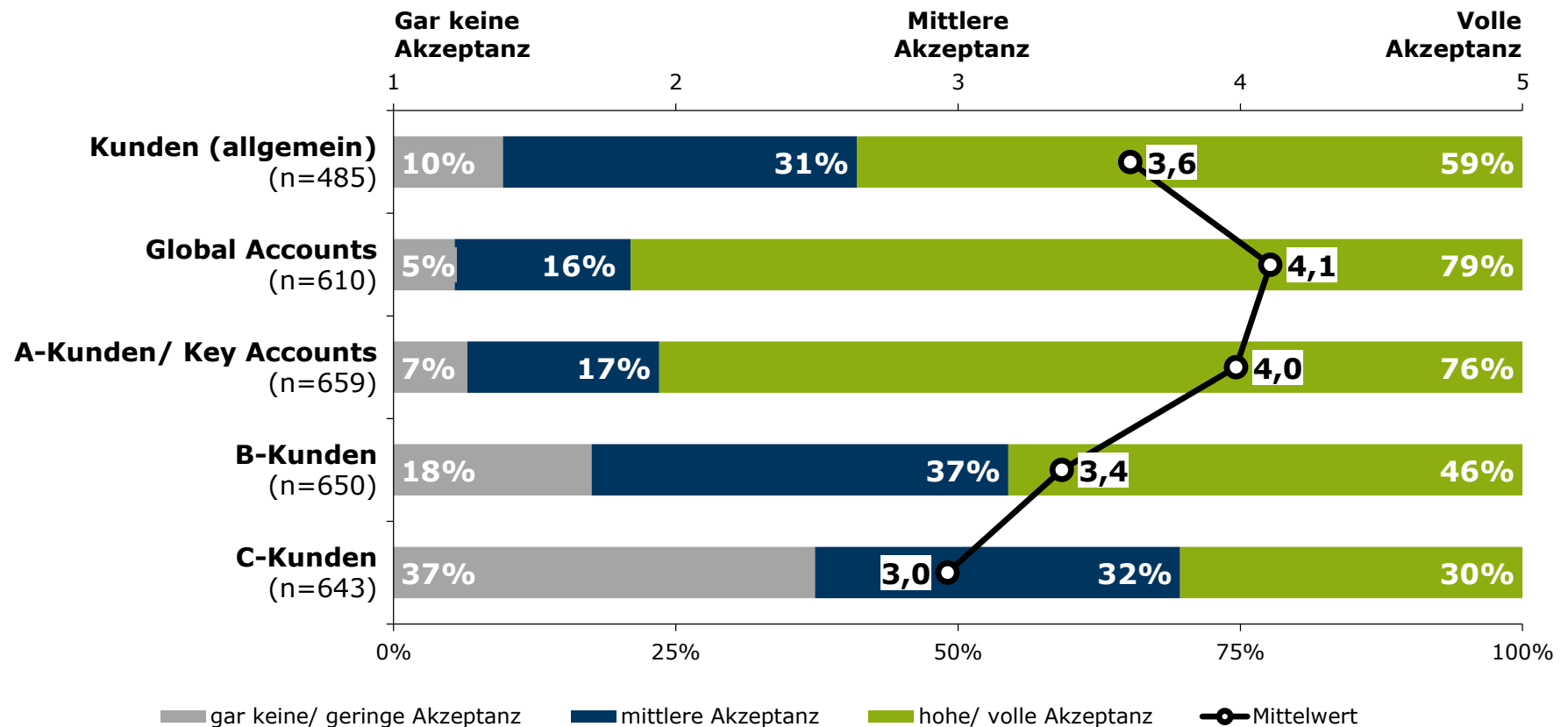
Während des Shutdowns hat die Nutzung digitaler Kanäle, vor allem der Einsatz von Online-Besuchen, deutlich zugenommen



Schmitz/Huckemann (2021), Hybrid Selling: Mehr Vertriebsproduktivität durch synchronisierte Vor-Ort- und Online-Besuche, Studie Ruhr-Universität Bochum, n = 777 B2B-Unternehmen.

Die höchste Akzeptanz von Online-Kundenbesuchen findet sich bei Global Accounts sowie A-Kunden/ Key Accounts

»Erfahrungen mit Online-Kundenbesuchen:
Welche Akzeptanz haben Online-Kundenbesuche bei den folgenden Kundengruppen gefunden?«



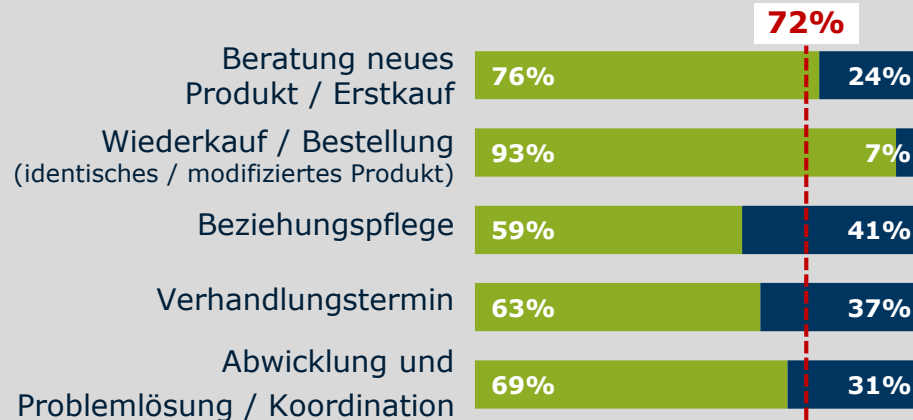
Schmitz/Huckemann (2021), Hybrid Selling: Mehr Vertriebsproduktivität durch synchronisierte Vor-Ort- und Online-Besuche, Studie Ruhr-Universität Bochum, n = 777 B2B-Unternehmen.

Insbesondere in der Bestandskundenpflege werden nach dem Shutdown mehr B2B-Online-Besuche möglich sein

Neu- kunden



Bestands- kunden

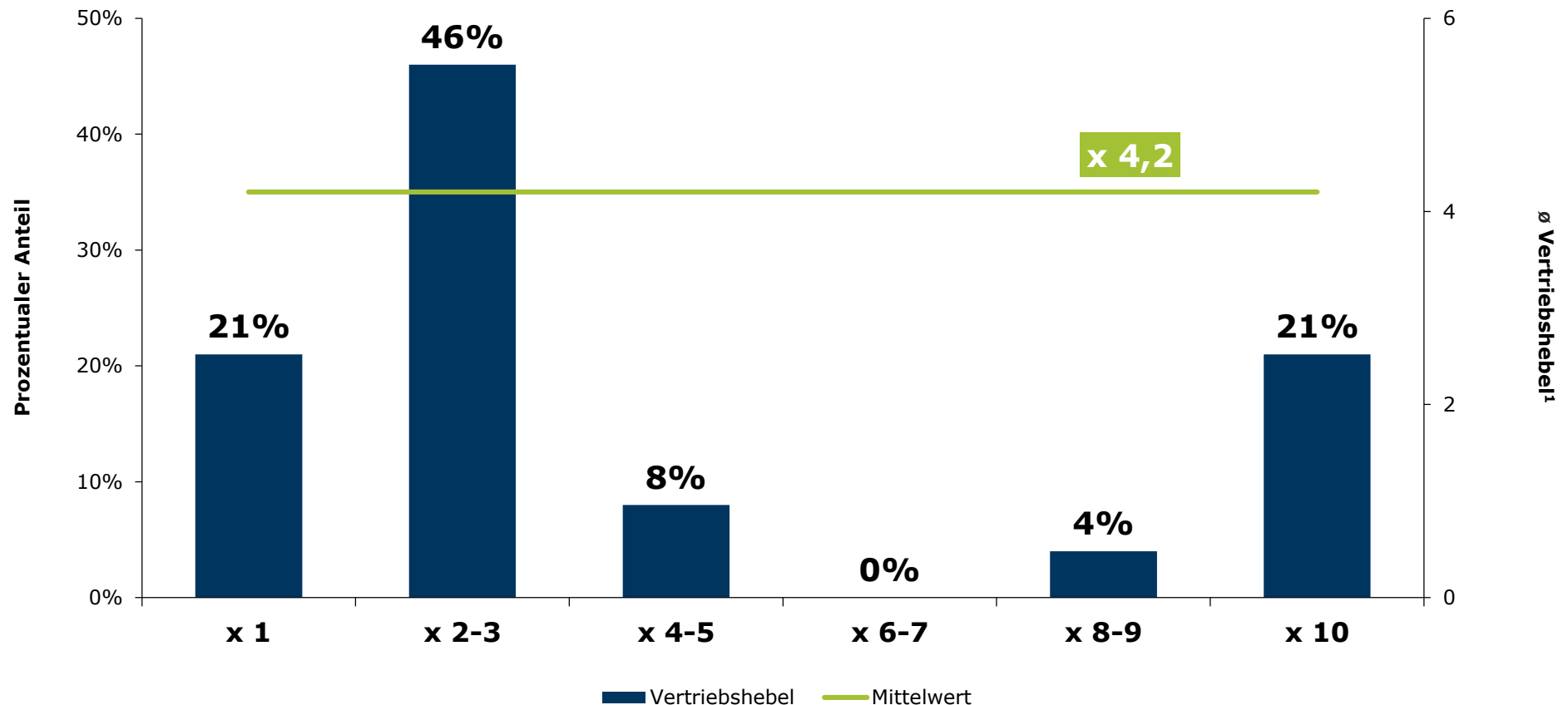


¹ Bei 60% „Online-Besuch möglich“ Kategorisierung in „Online-Besuch möglich“. Sonst „Vor-Ort-Besuch erforderlich“.

Schmitz/Huckemann (2021), Hybrid Selling: Mehr Vertriebsproduktivität durch synchronisierte Vor-Ort- und Online-Besuche, Studie Ruhr-Universität Bochum, n = 777 B2B-Unternehmen.

Hebelwirkung von Online-Besuchen auf die Besuchskapazität

»X-fache Anzahl Online-Besuche, die im Verhältnis zu früheren Vor-Ort-Besuchen pro Woche möglich sind.«



¹ Vertriebshebel ist unternehmensindividuell (höhere Produktivität von Online- zu Vor-Ort-Besuchen)

SMD/BDVM (2021): Blitzumfrage „VKick im Februar - COVID-Set Up und Next new normal“, Online-Event des Bundesverband der Vertriebsmanager, 03.02.2021, n = 24.

Ein potientiell hybrides Zukunftsmodell ermöglicht Produktivitätszuwächse durch 53% mehr Kundenbesuche

Vor dem Shutdown: **100 Vor-Ort-Besuche** im Verkaufsaußendienst teilten sich auf, auf...

Vor dem Shutdown: 100 Vor-Ort-Besuche im Verkaufsaußendienst teilten sich auf, auf...			Vor Shutdown (100% Vor-Ort-Besuche)	Vertriebshebel ¹	Zukunftsmodell („Hybrid“, Vor-Ort- und Online-Besuche)
Neu-kunden	29,6 Vor-Ort-Besuche	Erste Kontaktabnahnung	5,4		5,4
		Beratung Erstkauf	6,4		6,4
		Festigung Beziehung / Follow-Up	6,9		6,9
		Verhandlungstermin (mit Vertragsabschluss)	6,9		6,9
		Abwicklung und Problemlösung / Koordination	4,0	×2 (×3)	8,0 (12,0)
Bestands-kunden	70,4 Vor-Ort-Besuche	Beratung neues Produkt / Erstkauf	12,8	×2 (×3)	25,6 (38,4)
		Wiederkauf / Bestellung (identisches / modifiziertes Produkt)	14,5	×2 (×3)	29,0 (43,5)
		Beziehungspflege	21,6		21,6
		Verhandlungstermin (mit Vertragsabschluss)	10,9	×2 (×3)	21,8 (32,7)
		Abwicklung und Problemlösung / Koordination	10,6	×2 (×3)	21,2 (31,8)
			= 100 Vor-Ort	+53% (+106%)	47,2 Vor-Ort + 105,6 (158,4) Online
				Summe = 153 (206) Gesamt	

¹ Beispielrechnung mit Faktor 2 und 3

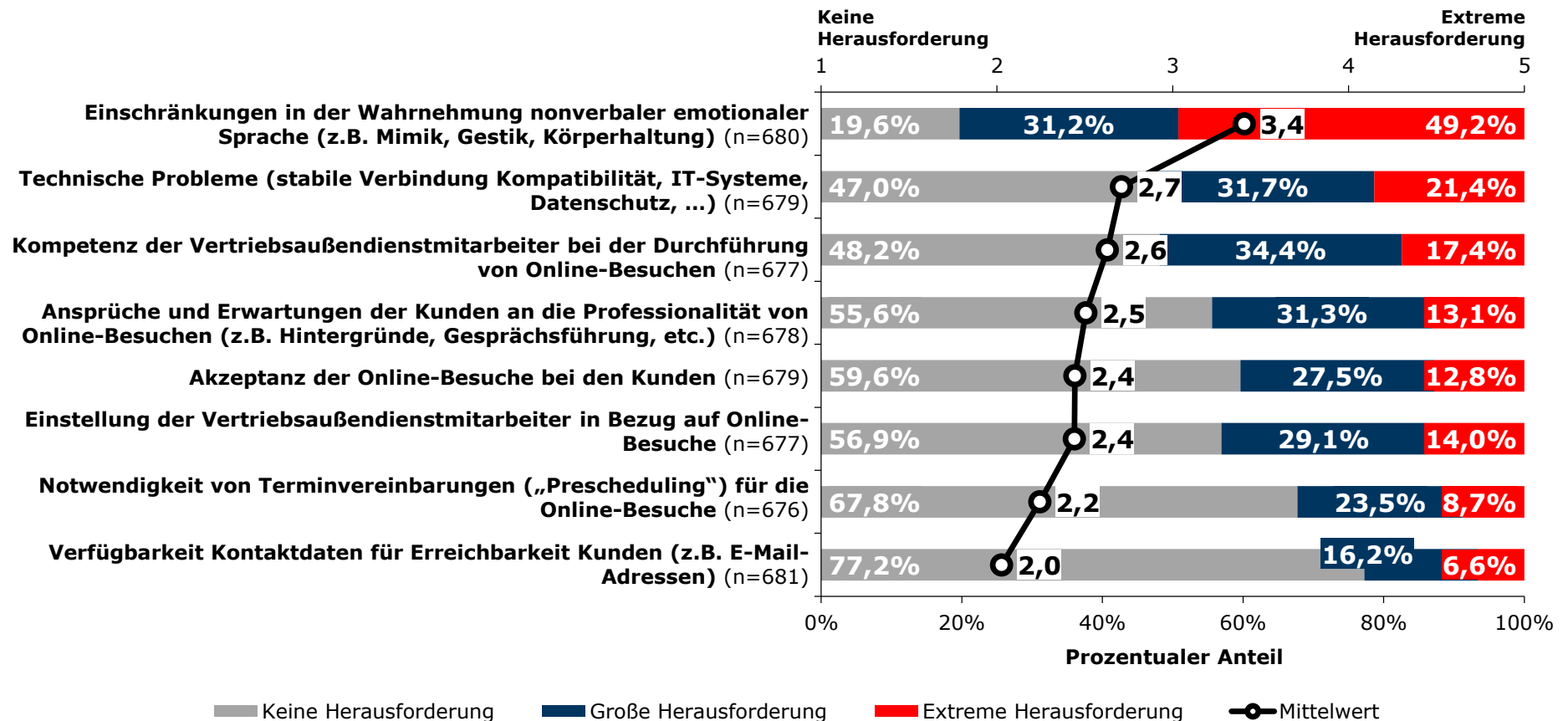
Schmitz/Huckemann (2021), Hybrid Selling: Mehr Vertriebsproduktivität durch synchronisierte Vor-Ort- und Online-Besuche, Studie Ruhr-Universität Bochum, n = 777 B2B-Unternehmen.

¹ Beispielrechnung mit Faktor 2 und 3

Schmitz/Huckemann (2021), Hybrid Selling: Mehr Vertriebsproduktivität durch synchronisierte Vor-Ort- und Online-Besuche, Studie Ruhr-Universität Bochum, n = 777 B2B-Unternehmen.

Die größte Herausforderung bei Online-Besuchen liegt in Beschränkungen der Wahrnehmung nonverbaler Verständigung

»Aktuelle Herausforderungen durch Online-Besuche (z.B. Zoom, Teams, Skype): Bitte bewerten Sie, inwiefern die folgenden Punkte für Sie im Rahmen von Online-Besuchen eine Herausforderung darstellen.«



Schmitz/Huckemann (2021), Hybrid Selling: Mehr Vertriebsproduktivität durch synchronisierte Vor-Ort- und Online-Besuche, Studie Ruhr-Universität Bochum, n = 777 B2B-Unternehmen.

Veränderungen in der Verkaufsaufgabe führen zu neuen Anforderungen an Führungskräfte im Vertrieb

VERÄNDERUNG DER ROLLE EINER FÜHRUNGSKRAFT

„Die jetzigen Führungskräfte müssen eine ganz **andere Rolle einnehmen**. Nicht mehr der Vorgesetzte, sondern der **Coach**, die **Hilfe**, der **Unterstützer**. Durch alle technischen Möglichkeiten (CRM usw.) sind die Mitarbeiter [...] immer auf dem Laufenden [...]. Das heißt in der Führung und Begleitung des Mitarbeiters muss viel mehr auf die Sorgen und Nöte eingegangen werden..“

~ Anonym

CHANGE PROZESS BEGLEITEN

„Hybrid Selling erfordert von der Führungskraft mit gutem Beispiel und detailliertem Wissen voranzugehen, die **Mannschaft auf diesem Weg mitzunehmen**, zu überzeugen und dabei die Erwartungshaltung der einzelnen Kunden nicht aus dem Auge zu verlieren.“

~ Anonym

HYBRID SELLING VORLEBEN

„Auch die **Verkaufsführung** muss die **neuen Online-Angebote intensiv nutzen**, nur so wird die Vertriebsmannschaft den neuen Wegen folgen. You have to live what you pray.“

~ Marc Stiebing, Senior Vice President Mature Markets, WILO Group

ANTWORTEN
DER
BEFRAGTEN

INTERNATIONALITÄT

„Führung von **internationalen Teams** wird einfacher möglich.“

~ Anonym

COACHING

„Durch **fehlende Mitreisen** des Vorgesetzten beim Außendienst entfällt auch eine wichtige Coaching- und Feedback-Funktion, welche zukünftig [...] online erbracht werden muss.“

~ Bernd Janner, Vertriebsleiter, Erwin Halder KG

SOZIALE KULTUR AUFRICHT ERHALTEN

„Durch Hybrid Selling aus dem Homeoffice ist es für die Führungskräfte schwieriger und **aufwändiger, die Motivation der Mitarbeiter und die Unternehmenskultur aufrecht zu erhalten**. Hierfür ist es elementar, den persönlichen Kontakt mit dem Team gut zu dosieren.“

~ Achim Theis, CCO, ecotel communication ag

Schmitz/Huckemann (2021), Hybrid Selling: Mehr Vertriebsproduktivität durch synchronisierte Vor-Ort- und Online-Besuche, Studie Ruhr-Universität Bochum, n = 777 B2B-Unternehmen.

DETAILERGEBNISSE

DER STUDIE HYBRID SELLING



Einen vertiefenden Einblick zum Thema „Hybrid Selling“ erhalten Sie mit unserer umfangreichen Detailauswertung.

Schreiben Sie einfach eine kurze E-Mail an:

Mara.Hohmann@Sales-Management-Department.de

Wir senden Ihnen die Detailergebnisse gerne per E-Mail zu!

Kontakt zum Forschungsteam

„Wir freuen uns auf Ihre inhaltlichen Fragen, Rückmeldungen und Diskussionsbeiträge.“

Prof. Dr. Christian Schmitz

Lehrstuhlinhaber
Sales Management Department



Ruhr-Universität Bochum
Universitätsstraße 150
DE-44801 Bochum

Phone: +49 234 32 26596
E-Mail: christian.schmitz@rub.de

www.sales-management-department.com



Dr. Matthias Huckemann

Geschäftsführer
Mercuri International



Theodor-Hellmich-Straße 8
DE-40667 Meerbusch

Phone: +49 2132 93060
E-Mail: matthias.huckemann@mercuri.de

www.mercuri.de