



Virtueller Verkauf

Ilaria Carnevale, Lorraine Engelbrecht, Raymond Dettwiler und Thomas Helbling

Bibliographische Information:

ISBN10: 3-03724-188-8

ISBN13: 978-3-03724-186-8

EAN: 9783037241882

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
1.1	Stand der Forschung	4
2	Rahmenbedingungen	5
2.1	Technik	5
2.2	Atmosphäre	6
3	Verkaufsgespräch	8
3.1	Terminvereinbarung.....	9
3.2	Vorbereitung auf das Gespräch	9
3.3	Wahl des Kommunikationskanals	10
3.4	Begrüßung (Smalltalk, Agenda).....	11
3.5	Präsentieren des Verkaufenden.....	12
3.6	Analyse der Kundenbedürfnisse	13
3.7	Erarbeitung einer Lösung durch Screen Sharing.....	13
3.8	Einwand-Phase	14
3.9	Gesprächsabschluss.....	14
3.10	Nachbearbeitung – Nach dem Verkauf ist vor dem Verkauf	15
4	Vor- und Nachteile der virtuellen Kundenberatung.....	16
4.1	Vorteile im Vergleich zu telefonischen Verkaufsgesprächen	16
4.2	Vorteile im Vergleich zu F2F-Verkaufsgesprächen.....	17
4.3	Nachteile im Vergleich zu F2F-Verkaufsgesprächen	18
4.4	Verhaltensregeln im virtuellen Verkaufsgespräch/ Do's und Don't's	19
5	Schlusswort.....	22
6	Abbildungsverzeichnis	24
7	Literaturverzeichnis.....	25

1 Einleitung

Face-to-Face (nachfolgend auch F2F) wird von den Unternehmen zunehmend durch das Call-to-Call ersetzt und stösst auf Begeisterung (Schlesiger, 2020). Videokonferenzen bringen eine Vielzahl von Effizienzvorteilen mit sich. Durch das Vermeiden von Geschäftsreisen zu bestehenden Kunden können sowohl wertvolle Arbeitszeit als auch nicht notwendige Ausgaben eingespart werden (Heinrich, 2020, S. 146; Peter, 2020, S. 62). Gemäss Peter (2020, S. 62) ist es wahrscheinlich, dass virtuelle Verhandlungen die persönlichen Meetings langfristig ergänzen werden; „Virtuelle Kommunikation ist gekommen, um zu bleiben.“ Zudem bestätigt eine Studie von McKinsey diese Vermutung: Zweidrittel der befragten B2B-Verkaufenden und -Kaufenden ziehen die digitale Bedienung der Face-to-Face-Interaktion vor (Harrison et al., 2021). Nur etwa 20 Prozent der B2B-Betriebe hoffen, nach der Corona-Krise wieder zum persönlichen Verkauf zurückzukehren und ganz auf virtuelle Kommunikation verzichten zu können (Bages-Amat et al., 2020).

Dies führt zur Frage, wie virtuelle Kommunikationsinstrumente mittel- und langfristig optimal eingesetzt werden können und worauf beim Gebrauch in der Interaktion mit bestehenden Kunden geachtet werden muss. Neukunden resp. die Verwendung von Videocalls in der Neukundenakquise werden in dieser Studie nicht näher untersucht. Dies wird in einer nächsten Studie genauer unter die Lupe genommen.

Im Rahmen dieser Deskresearch wurde insbesondere analysiert, inwieweit Best Practices in der virtuellen Kommunikation bereits empirisch erforscht wurden, was diese sind und wie sich diese im Vergleich zur Face-to-Face-Konversation unterscheiden. Auch wurde recherchiert, ob in persönlichen und virtuellen Gesprächen einerseits Differenzen in der nonverbalen und verbalen Kommunikation und andererseits in der Persönlichkeit einer verkaufenden Person bestehen. Im Vergleich mit F2F Verkäufen kann festgehalten werden, dass nach verschiedenen Quellen die gleichen Charaktereigenschaften auch im virtuellen Verkaufen wichtig sind (BVK, 2020, S. 28; Feiler & Krickl, 2017, S. 24; Heimsoeth, 2019). Aus der Recherche geht die Wichtigkeit der nonverbalen und verbalen Kommunikation unabhängig vom Kanal hervor. Jedoch gibt es im Bereich der korrekten Anwendung der Kommunikation in Verkaufsgesprächen weiteren Forschungsbedarf. Auf die zwei letztgenannten Themen wird im vorliegenden Paper nicht näher eingegangen, da sie den Rahmen der Analyse sprengen würden.

Das Forschungsprojekt fokussiert sich auf die Anwendungsform «virtueller Verkauf».

Virtueller Verkauf (en: virtual selling) kann laut Blount (2020, S. 26) folgendermassen definiert werden:

Virtuelles Verkaufen ist die Nutzung virtueller Kommunikationskanäle anstelle von physischer Face-to-Face-Interaktion. Diese Kanäle beinhalten nebst dem Videoanruf noch interaktive Chats, E-Mail, Social Media und viele weitere.

Zu beachten ist, dass jeder Kommunikationskanal entweder den asynchronen oder den synchronen Medien zugeordnet wird (Blount, 2020, S. 29). Während synchrone Informations- und Kommunikationsmedien den Nutzenden einen zeitgleichen Austausch ermöglichen, findet der Austausch bei asynchronen Medien zeitversetzt statt. Demnach werden Telefon- und Videokonferenzen bei den synchronen Medien eingeordnet, wohingegen E-Mail oder Voice-Mail zu den asynchronen zählen (Fajen, 2018, S. 79).

In Rahmen der vorliegenden Arbeit wird unter dem Begriff virtueller Verkauf lediglich die Interaktion durch Videoanrufe verstanden. Die Arbeit wird wie folgt aufgebaut: Zu den Rahmenbedingungen gehören die Technik sowie die Atmosphäre. Im Hauptteil Verkaufsgespräch werden insbesondere der Ablauf eines Gesprächs, die Vor- und Nachteile einer virtuellen Kundenberatung sowie die Verhaltensregeln eines Verkaufsgesprächs erläutert. Im letzten Kapitel werden alle Ergebnisse der vorliegenden Arbeit in einem Schlusswort zusammengefasst und bilden eine Gesamtübersicht der Desk Research.

1.1 Stand der Forschung

In einer Studie von De Dreu, Van der Kleij, Schraagen und Werkhoven (2009, S. 371) wurden die Unterschiede zwischen Face-to-Face-Konversationen und solchen über Videokonferenzen untersucht. Dabei konnten die Autoren ihre Hypothese bestätigen, dass Personen in den Videokonferenzen während der Gesprächsführung mit mehr Schwierigkeiten zu kämpfen hatten als solche, die die Gespräche Face-to-Face (nachfolgend auch F2F) führten. Die Teilnehmenden der Face-to-Face-Gruppen waren ausserdem zufriedener. Im Gegensatz zu F2F-Gruppen sprach ein und dieselbe Person in Videokonferenzen länger und daher wurde auch das Wort weniger oft übergeben, zudem unterbrachen sich die Teilnehmenden bedeutend seltener. Kurzum; Die Videokonferenzen liefen formaler ab und die Zuhörenden erschienen höflicher. Zugleich zeigen

die Ergebnisse, dass die Kommunikation über Videokonferenz zu einer verminderten Zufriedenheit und höheren Frustration führt, was, so vermuten De Dreu et al., am fehlenden sozialen Kontext liegen könnte. Trotz der schwierigen Voraussetzungen konnte in der Untersuchung kein Leistungsabfall bei den Videokonferenz-Gruppen festgestellt werden (De Dreu et al., 2009, S. 371–372).

2 Rahmenbedingungen

Im vorherigen Kapitel wurde die Ausgangslage samt Fragestellung und der Aufbau dieser Forschung erläutert. In diesem Kapitel werden die wichtigsten Faktoren für ein gelingendes virtuelles Verkaufsgespräch beschrieben. Dazu zählen die Technik und die Atmosphäre.

2.1 Technik

Wenn es um das Telefonieren geht, weiss jeder Mensch, was zu tun ist. Dies ganz im Gegensatz zur Kommunikation per Video. Um das Online Verkaufsgespräch qualitativ hochwertig umsetzen zu können, müssen alle technischen Voraussetzungen geschaffen sein (Titzkus, 2020). Die virtuelle Verhandlungsführung kann durch fehlende oder defekte technische Ausrüstung erschwert werden, hinzu kommt die unvorteilhafte Nutzung der vorhandenen Hilfsmittel. Als Folge dieser technischen Defizite erhöht sich der Stressfaktor, was wiederum den Vertrauensaufbau erschwert (Peter, 2020, S. 62).

Bei der Wahl des Tools sollte darauf geachtet werden, dass es auch für Kundinnen und Kunden ohne Technikaffinität geeignet und nutzbar ist (Haidar, 2020). Insbesondere sollte unerfahrener Kundschaft eine Anleitung zur Verfügung gestellt werden und die Chance zur Testung der Software vor dem Meeting geboten werden (Heinrich, 2020, S. 145). Die Vertriebsmitarbeitenden müssen mit der Handhabung der Tools vertraut sein. Je nach Kenntnisstand sind entsprechende Trainings sinnvoll. (Heinrich, 2020, S. 146).

Während der Videokonferenz darf die Internetverbindung nicht durch - im Hintergrund laufende - Programme beeinträchtigt werden (Heinrich, 2020, S. 145). Falls möglich, kann bei Überlastung der Leitung auch die Bildqualität reduziert werden (Haidar, 2020).

2.2 Atmosphäre

«Die Kamera entspricht dem Auge des Betrachters», so Heinrich (2020, S. 144). Damit Blickkontakt ermöglicht wird, ist es wichtig, dass sich die Webcam auf Augenhöhe befindet (Heinrich, 2020, S. 144; Peter, 2020, S. 62). Blickkontakt ist wichtig, um eine Vertrauensbasis aufzubauen (Hönle, 2017c, S. 119).

Wenn die Kamera nicht gut positioniert ist, können folgende Fauxpas passieren (Blount, 2020, S. 65–67): Beim Blick von oben kann kein Blickkontakt aufgebaut werden und das Gesicht wirkt verzerrt. Wenn die Kamera über dem Kopf positioniert wird, droht dieselbe Gefahr (Blount, 2020, S. 65–66; Hönle, 2017c, S. 119). Eine weitere Perspektive, die das Gesicht verzerren lässt, ist ein Gesicht, das zu nahe an der Kamera positioniert ist und den gesamten Bildschirm füllt (Blount, 2020, S. 66; Heinrich, 2020, S. 144). Entsteht dagegen zwischen Kopf und der Zimmerdecke zu viel Spielraum, wirkt der Kopf im Verhältnis zur Kamera kleiner (Blount, 2020, S. 67). Eine andere unvoreilhaftige Art der Positionierung ist, wenn das Licht von hinten auf die Person scheint, wodurch das Gesicht verdunkelt oder im extremen Fall schwarz erscheint. Aus diesem Grund sollte der Hintergrund ähnlich hell sein wie das Gesicht im Vordergrund (Blount, 2020, S. 67; Heinrich, 2020, S. 144). Um die soeben beschriebenen Fehler zu vermeiden und den richtigen Rahmen für ein Video-Verkaufsgespräch sicherzustellen, ist sich zu überlegen, wie ein Nachrichtensprecher auf dem Bildschirm positioniert ist. Das Gesicht sollte sich in der Mitte des Bildes befinden, sodass die Kamera auf Augenhöhe liegt (Blount, 2020, S. 67).

Nebst der Kamerapositionierung sollte auch die Wirkung der Büroeinrichtung bei Online-Beratungen nicht unterschätzt werden. Die Kundschaft merkt, ob sich die beratende Person in ihrem Ambiente wohlfühlt oder nicht, was wiederum Einfluss auf die Atmosphäre des Gesprächs hat. Deshalb ist es wichtig, dass die Räumlichkeit und der Verkaufende eine harmonische Einheit bilden (Hönle, 2017c, S. 115–116). Der Raumhintergrund repräsentiert das eigene Unternehmen und sollte dementsprechend überlegt präsentiert werden. Hier bieten sich Hintergründe im Rahmen der Corporate Identity an.

Wie bei persönlichen Gesprächen ist es auch für Videokonferenzen wichtig, ein Outfit passend zum Gespräch zu planen. Denn auch hierbei ist es wichtig, die Kleidung an die Bedürfnisse der Kundschaft anzupassen. Für den Verkauf über Videoanruf gibt es noch einige zusätzliche Regeln bezüglich einzelner Kleidungsstücke zu beachten, die nachfolgend aufgelistet werden (Blount, 2020, S. 86–87):

- Die Kleidung und der Hintergrund sollten in möglichst geringem Kontrast zueinander stehen (Blount, 2020, S. 87; Gilhaus, 2020; Spiegl, 2015).
- Die Farben vor der Kamera können etwas kräftiger sein, da die Farbe vom Bildschirm verschluckt wird. Als alternative zu Schwarz hat sich die Farbe Dunkelblau bewährt, weil sie zu den meisten Hauttypen passt ohne sie blass wirken zu lassen (Gilhaus, 2020).
- Im Gegensatz zu unifarbene Stoffen, erzeugen Muster wie Karos oder Streifen Unruhe beim Gegenüber und sind deshalb zu vermeiden. Dasselbe gilt für grosse Muster wie auch glänzende Materialien (Blount, 2020, S. 87; Gilhaus, 2020; Spiegl, 2015).

Auch optimale Lichtverhältnisse sind von grosser Bedeutung. Diesbezüglich ist ein seitlicher Lichteinfall wie auch Tageslicht von hinten zu vermeiden. Wenn das Tageslicht von vorne kommt, ist die Mimik für das Gegenüber nämlich am besten ersichtlich, solange es keine direkte Sonneneinstrahlung gibt (Heinrich, 2020, S. 144; Schrömgens, 2020). Für eine weiche, gleichmässige Ausleuchtung benötigt es eine grossflächige Beleuchtung mit wenig Abstand. Ausserdem gilt es auch abends eine ideale Beleuchtung zu haben. Je grösser die Fläche des Leuchtkörpers und je näher sich dieser am Gesicht befindet, desto weicher wirkt das Licht. Dagegen erzeugt weit entferntes Licht mit einer kleineren Fläche hartes Licht und somit auch harte Schatten (Heinrich, 2020, S. 144).

Guter Ton ist einer der wichtigsten Aspekte, um eine optimale Videokonferenz abzuhalten (Heinrich, 2020, S. 144). Insbesondere Hintergrundgeräusche wie bellende Hunde oder Rasenmäher sowie Raum-Echos können Ablenkungen bedeuten, weshalb sie zu vermeiden sind (Blount, 2020, S. 62; Shaby, 2020). Mit einem professionellen Mikrofon lässt sich dies umgehen. Ideal sind Kombinationen aus Kopfhörer und einem Grossmembran-Mikrofon. So können mit geringem Abstand zum Mikrofon Umgebungsgeräusche ausgeblendet werden und die Stimme klingt ohne Hall. Alternativ eignet sich ein Headset mit Mikrofon (Heinrich, 2020, S. 144).

3 Verkaufsgespräch

Während im Kapitel 2 die Grundlagen für ein gelungenes Verkaufsgespräch erklärt worden sind, wird nun auf den Ablauf eingegangen. Dabei wird jeder einzelne Schritt im Detail behandelt und erläutert werden, auf was besonders geachtet werden sollte. Im unten abgebildeten Kreislauf (**Abbildung 1**) wird der Ablauf eines Verkaufsgesprächs illustriert.



Abbildung 1: Ablauf eines Verkaufsgesprächs (eigene Darstellung)

3.1 Terminvereinbarung

Die Terminvereinbarung findet im Virtuellen Verkauf analog dem F2F-Verkauf statt. Die Terminvereinbarung ist Teil der Kundenakquisition und kann telefonisch wie auch online durchgeführt werden. Eine Variante der virtuellen Terminvereinbarung ist das Führen eines Online-Terminkalenders, in den sich die Interessenten selbständig eintragen können (Birgelen, 2013, S. 60–61; Hönle, 2017a, S. 3). Der von der Kundschaft ausgewählte Beratungstermin kann mit einer automatischen Antwort-Mail inklusive einem Link zur Plattform für das Virtuelle Verkaufsgespräch bestätigt werden (Hönle, 2017a, S. 20). Ziel ist es, den Interessenten möglichst zeitnah einen Termin für ein Gespräch anbieten zu können. Während der Terminvereinbarung sollten nicht zu viele Details zum eigentlichen Gespräch preisgegeben werden, da ansonsten das Verkaufsgespräch überflüssig wird (Birgelen, 2013, S. 60–61).

3.2 Vorbereitung auf das Gespräch

Als Basis einer guten Verhandlung ist eine möglichst umfassende Recherche über die Verhandlungsparteien (Bedarfsanalyse) bei virtuellen Verkaufsgesprächen sogar noch erfolgsentscheidender als bei F2F-Verkaufsgesprächen. Es gilt, alles rund um den Gesprächspartner zu recherchieren und zu analysieren, um am Ende die individuelle Lösung anbieten zu können (De Brabandt, 2019, S. 26). Jegliche Informationen können in sozialen Netzwerken wie LinkedIn, XING oder auf der Firmenwebsite beschaffen werden (Titzkus, 2020).

Die sogenannte Bedarfsanalyse dient der Ergründung der Kaufmotive der Kundschaft. Die Motive sind personenbezogen und beeinflussen die Argumentationen der Verkaufenden (Lippold, 2019, S. 37).

Zur konkreten Vorbereitung eines Gesprächs gehört ebenfalls eine gut zurechtgelegte Agenda (Verweyen, 2020). Die Agenda sollte vor dem Videocall mit allen Teilnehmenden geteilt werden, bei Bedarf soll die Kundschaft die Möglichkeit erhalten, Themen hinzuzufügen oder andere zu streichen. Um daraufhin Flexibilität und ein gutes Timing zu gewährleisten, sollte die Agenda von allen Parteien genehmigt werden. So wird Frustration durch ein zielloses Meeting vermieden (McGovern, 2020). Zudem ist einer der ersten Grundsteine für ein Erfolgsgespräch eine explizite Zielsetzung, dies können sein; Projektdaten ermittelt, Aufforderung für ein Angebot oder Beauftragung für eine Pilotinstallation (Sieck & Goldmann, 2014a, S. 105). Die Ziele sollten (analog zu F2F-Treffen) konkret, realistisch und erreichbar sein und in jedem Falle schriftlich

festgehalten werden (Scherer, 2003, S. 31). Um den zeitlichen Rahmen des Gesprächs nicht zu sprengen ist es von Vorteil, nebst klaren Zielsetzungen auch konkrete Kernbotschaften im Voraus zu definieren (Sieck & Goldmann, 2014a, S. 107).

Falls eine Präsentation für das Gespräch genutzt wird, sollte diese dem Gegenüber schon im Voraus zugestellt werden. Dies bringt den Vorteil mit sich, dass Interessierte die eigenen Standpunkte schon zu Beginn kennen und sich demnach besser auf das Gesagte konzentrieren können (Harlow, 2021). Überdies wird bei Videokonferenzen mit einem beträchtlich kleineren Blickfeld (Bildschirm anstelle physischer Treffen) gearbeitet als bei Face-to-Face-Präsentationen. Dementsprechend sollten die Power Point-Folien nicht mit Informationen überfüllt werden. Simple und unkomplizierte Folien werden demnach empfohlen (Efti, 2020).

Um sicherzustellen, dass kein wichtiger Aspekt vergessen geht, empfiehlt sich das Erstellen einer Checkliste, auf der jeder Punkt einzeln abgehakt werden kann. Diese Checkliste sollte spätestens eine Viertelstunde vor dem angesetzten Meeting durchgegangen werden, sodass genügend Zeit für Korrekturen bleibt und keine unerwarteten Situationen auftreten (Blount, 2020, S. 106). Um Missverständnisse zu verhindern, sollte im Vorab abgeklärt werden, welche Partei wen anruft (Spiegl, 2015).

3.3 Wahl des Kommunikationskanals

Zur Wahl des für das Verkaufsgespräch geeigneten Kommunikationskanals haben Daft und Lengel 1986 ein Konzept der Media Richness (etwa Reichhaltigkeit des Kommunikationsmediums) erarbeitet, das hier wertvolle Dienste leisten kann (Johannsen, 2002, S. 167; zitiert in Fajen, 2018, S. 88). Rice (1992, S. 475) fügte dem Modell von Daft und Lengel 1986 die neuen Medien hinzu, welche erst durch technischen Fortschritt in den Jahren nach 1986 möglich wurden. Dazu gehören Online-Datenbanken, E-Mail, Voice-Mail und Videokonferenzen (Rice, 1992, S. 475). Die Theorie besagt, dass die Informations- und Kommunikationsmedien unterschiedliche Reichhaltigkeitsgrade besitzen. Reichhaltigkeit bezieht sich hier auf die Lernfähigkeit durch Kommunikation. Grundsätzlich wird die Reichhaltigkeit eines Mediums durch die Möglichkeit zu sofortigem Feedback, der Personalisierung, den Sprachvariationen sowie der Anzahl verwendeter Kanäle unterschieden. Je reichhaltiger eine Information ist, desto weniger Unsicherheit wird durch sie hervorgerufen, desto mehr reduziert sich die Komplexität (Daft & Lengel, 1986, S. 559; zitiert in Fajen, 2018, S. 88). Dahingegen gelten Kommunikationsvorgänge, die viel Zeit für das Verständnis benötigen oder widersprüchlich aufgenommen werden können, als weniger

reichhaltig. Folglich unterscheiden sich die Kommunikationsmedien also in ihrer Fähigkeit, reichhaltige Informationen zu verarbeiten (Daft & Lengel, 1986, S. 560). Nach wie vor gilt Face-to-Face als das reichhaltigste Informations- und Kommunikationsmedium, da direktes Feedback abgegeben werden kann, was das Verständnis erleichtert und die korrekte Interpretation der Informationen unterstützt (Daft & Lengel, 1983, S. 8–9).

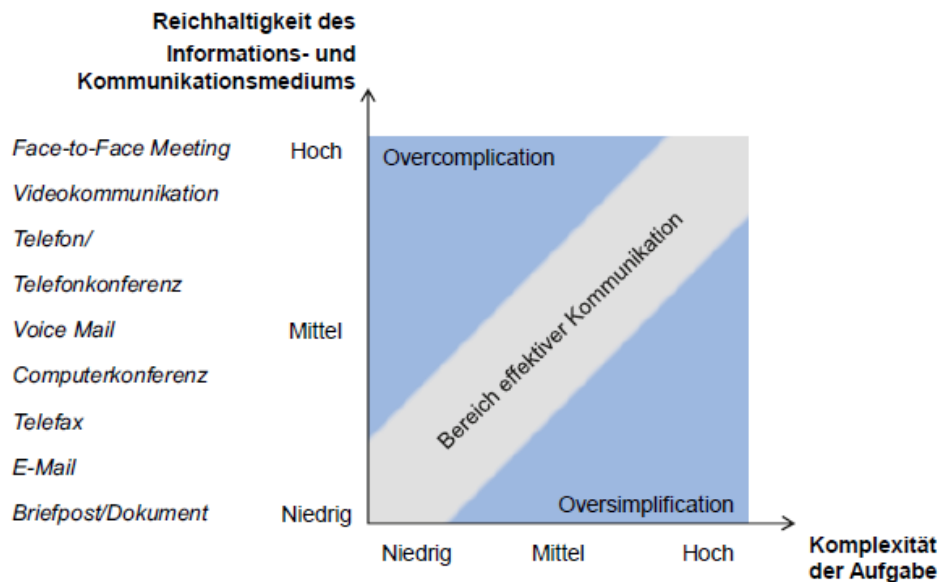


Abbildung 2: Media-Richness-Modell (basierend auf Goecke, Rice, Oppelt und Daft und Lengel 1987 (zitiert in Fajen, 2018, S. 98))

Folglich sollten reichhaltige Medien für die Erledigung von komplexen Aufgaben eingesetzt werden und Medien von geringer Reichhaltigkeit für simple Aufgaben. Zu komplexen Aufgaben gehören die Besprechung/Bearbeitung von Unternehmenszielen, Strategien oder Motivations-/Einstellungsgespräche, die unklar und diskret und deshalb mit Vorsicht zu genießen sind. Dem gegenüber stehen einfache Aufgaben wie Inventarkontrollen oder Anwesenheitskontrollen, die problemlos über geringfügig reichhaltige Medien kommuniziert werden können (Daft & Lengel, 1983, S. 12).

3.4 Begrüßung (Smalltalk, Agenda)

Der Gesprächsbeginn ist eine der prägendsten Phasen des Verkaufsgesprächs, dies weil der erste Eindruck des Gegenübers viel nachhaltiger ist als die folgenden Sequenzen. Der erste Eindruck kann somit den Verlauf des Gesprächs beeinflussen, wobei es leichter ist einen positiven Eindruck aufrecht zu erhalten als einen negativen aufzuheben (Lippold, 2019, S. 37). Zu Beginn der Videokonferenz begrüßen sich die Teilnehmenden. Die Verkaufenden sollten sich daraufhin etwas Zeit nehmen, um einen kurzen Smalltalk mit der Kundschaft zu führen, da es

in virtuellen Konferenzen schwieriger ist, eine Beziehung aufzubauen. Gemäss unserer Vermutung gibt es keine Unterschiede zwischen dem Smalltalk in einem Face-to-Face-Gespräch und demjenigen in einer virtuellen Konferenz. Ein taktisches Lob eignet sich alternativ für die Hervorhebung positiver Aspekte der Geschäftsbeziehung. Beide Vorgehensweisen eignen sich zur Senkung des Stresspegels. Ausserdem sollten sich alle Teilnehmenden kurz vorstellen und in wenigen Worten ihre Interessen erläutern. Denn kennt der Verkaufende die Probleme und Bedürfnisse der Kundschaft, so kann er diese durch ein geeignetes Produktportfolio befriedigen. Beim Smalltalk sollte darauf geachtet werden, dass die von F2F-Verkaufsgesprächen bekannten Smalltalk ungeeigneten Themen wie beispielsweise Politik, Religion, etc. selbstverständlich auch bei Videocalls gemieden werden sollten. Die ersten Minuten des Smalltalks können klären, ob sich in den relevanten Projekten in den Wochen zwischen Terminvereinbarung und dem tatsächlichen Termin Entwicklungen ergeben haben. So kann der Verkaufende inoffizielle Informationen einholen. Des Weiteren sollte der zeitliche Rahmen mit Hilfe einer Agenda überprüft werden (Peter, 2020; Sieck & Goldmann, 2014a, S. 114–116).

3.5 Präsentieren des Verkaufenden

Danach liegt es am Verkaufenden einen positiven Eindruck vom Unternehmen zu hinterlassen. Damit der Kunde oder die Kundin ein positives Gefühl vom Unternehmen erhält, sollte sich der Verkaufende sympathisch und vertrauenswürdig zeigen. Dies kann beispielsweise durch das Erstellen einer persönlichen Folie erlangt werden. Während der Präsentation des eigenen Unternehmens kann der Verkaufende Brücken zur Kundschaft aufbauen. Diese beziehen sich auf die bereits analysierten sowie die vielleicht gerade während der Begrüssung erhaltenen Informationen über den Kunden/ die Kundin. Um die Wahrnehmung der Kundschaft über das eigene Unternehmen zu erfahren, könnte ihr zu Beginn einige Meinungsfragen gestellt werden. Jedoch sollte sich der Verkaufende nicht vor negativen Dingen erschrecken, sondern diese Punkte in der eigenen Verkaufsstrategie berücksichtigen (Hönle, 2017c, S. 45; Sieck & Goldmann, 2014a, S. 117–118).

3.6 Analyse der Kundenbedürfnisse

Überdurchschnittlich erfolgsversprechende Face-to-Face Verkaufsgespräche zeichnen sich durch eine fundierte Bedürfnisanalyse aus. Das Verkaufsgespräch auf die kürzeste Formel reduziert, lautet bekanntlich “ask open questions and listen”. Oberstes Ziel einer Analyse der Kundenbedürfnisse ist nicht nur, die vom Kunden geäußerten Bedürfnisse einzuordnen und zu verstehen, sondern auch die dahinter liegenden Pain-Points, die den Kunden wirklich zu einer Kaufhandlung antreiben, zu eruieren und zu verstehen versuchen (Castleberry & Tanner, 2019; Rackham, 1988).

Im Rahmen der realisierten Literaturanalyse konnten keine Studien zur Bedeutung der Bedürfnisanalyse bei Videocalls gefunden werden. Die Autorenschaft ist der Meinung, dass das Erfolgsrezept “offene Fragen stellen” bei Videocalls ebenso wie in physischem Verkaufen gültig ist. Darüber hinaus sind die Autoren der Überzeugung, dass dieser Punkt bei Videocalls im Vergleich zu Face-to-Face Verkaufsgesprächen gar noch erfolgsentscheidender ist für die Erarbeitung von überzeugender Lösung. Diese Hypothese gilt es allerdings im Rahmen von weiteren empirischen Forschungsprojekten zu verifizieren.

3.7 Erarbeitung einer Lösung durch Screen Sharing

Damit die Kundschaft sich während des ganzen Gesprächs vom Verkaufenden wahrgenommen und verstanden fühlt, kann ein virtueller Notizblock zur Unterstützung beigezogen werden. Der virtuelle Notizblock erfüllt eine ähnliche Funktion wie ein Flipchart oder eine Pinnwand beim Face-to-Face-Gespräch. Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass die Kundschaft ihre Äußerungen auf dem Bildschirm notiert sieht und allenfalls auch Einwände kommunizieren könnte. Durch das aktive und teilnehmende Zuhören und Notieren der Wünsche und Erwartungen sieht die Kundschaft, dass ihre Bedürfnisse tatsächlich ein Anliegen für den Verkaufenden sind (Hönle, 2017c, S. 49–50). Ein Notizblock verhilft den Verkäufern/Verkäuferinnen dazu, individuelle Lösungen für jedes Kundenproblem zu visualisieren (Hönle, 2017c, S. 56). Wichtig bei der Verwendung von Bildschirmpräsentationen ist, dass der Verkaufende alle Maus-Bewegungen zielgerichtet, langsam und nachvollziehbar tätig, damit auch das Gegenüber alle Schritte versteht. Zudem sollte der Kunde oder die Kundin immer aktiv gehalten werden, in dem sie namentlich angesprochen werden oder eine aktive Nachfrage gestellt wird (Fischer, 2019, S. 120).

3.8 Einwand-Phase

Die Einwand-Phase ist die emotionalste Phase in der Online-Beratung. Dies, weil sowohl die Vorteile wie auch die Nachteile beim Kunden oder der Kundin eine Entscheidungsschlacht auslösen (Hönle, 2017c, S. 59–60). Das heisst, die Kundschaft hat entweder die Informationen nicht verstanden oder die verstandenen Informationen werden anders bewertet (Lippold, 2019, S. 39). Als Verkaufender sollten Einwände nicht negativ betrachtet werden, sondern aus diesen versteckte Kaufsignale erkannt und als Orientierung für einen erfolgsversprechenden Gesprächsabschluss interpretiert und genutzt werden (Hönle, 2017c, S. 59–60). Es ist wichtig, dass die Verkaufenden erstmals aktiv und analytisch zuhören und die Mimik sowie Gestik der Kundschaft beobachten (De Brabandt, 2019, S. 43). Die Kundschaft sollte für ihre Einwände gelobt werden (Fink, 2014; zitiert in Hönle, 2017b, S. 61). Durch Nachfragen und Zusammenfassungen des Gesagten sollten zusätzliche Informationen gewonnen werden und sich gefragt werden, ob der Einwand verstanden wurde (De Brabandt, 2019, S. 43). Jedoch sollte vermieden werden, dass auf ein Lob ein grosses «Aber» folgt. In der Verkaufspsychologie wird davon ausgegangen, dass die «Ja, aber»-Technik eine Gegenreaktion bei der Kundschaft auslöst. Grund dafür ist, dass der Kunde oder die Kundin das Gefühl vermittelt bekommt, dass der Verkaufende ihnen überlegen ist (Fink, 2014; zitiert in Hönle, 2017b, S. 61). Aussagen sollten nicht durch falsche Formulierungen abgewertet werden, sondern fachlich entkräftet und die eigene Argumentation fortgeführt werden (De Brabandt, 2019, S. 43). Um die Konversation in eine zielbringende Richtung zu lenken, kann die verkaufende Person alternativ die «Ja, und» Technik anwenden. Dabei geht der Berater oder die Beraterin auf die Einwände der Kundschaft ein und versucht, diese mit dem eigenen Angebot nutzenbringend zu kombinieren (Fink, 2014; zitiert in Hönle, 2017b, S. 61). Ziel der Einwand-Phase ist es, eine Informationsbasis zwischen der Kundschaft und den Verkaufenden zu gestalten bzw. sollte eine Einigung über die Informationsbewertung bestehen (Lippold, 2019, S. 39).

3.9 Gesprächsabschluss

Zum Ende des Gesprächs sollte die verkaufende Person für Verbindlichkeit sorgen. Dies ist gerade bei Videocalls wichtig, da die wahrgenommene Verbindlichkeit von virtuellen Kontakten tiefer ist als bei F2F-Gesprächen. Dazu werden die Aktionspunkte, Kernaussagen und wichtigsten Punkte zusammengefasst und das weitere Vorgehen diskutiert. Dieses beinhaltet unter anderem die weiteren Schritte. Zum Schluss kann der Verkaufende die Kundschaft fragen, was

dieser an der eigens angefertigten Lösung besonders gefällt (Sieck & Goldmann, 2014a, S. 119–120). Dies könnte anhand eines Feedbackformulars direkt nach dem Beratungsgespräch erfolgen, welches der Kunde ohne grossen Aufwand ausfüllen kann. Der Vorteil dabei ist, dass gerade am Ende der Beratung der Kunde oder die Kundin viele Informationen präsent hat (Hönle, 2017c, S. 64). Das Gespräch sollte immer positiv und mit einem Highlight beendet werden, sodass es im Gedächtnis der Kundschaft hängen bleibt. Dabei sollte ein möglichst emotionaler Schlusspunkt überlegt und der Kreativität keine Grenzen gesetzt werden. In dieser Gesprächsphase sollte der Beratende fragen, ob es auf Seiten der Kundschaft offene Punkte oder Informationsbedarf gibt. Auf Basis dieser Fragen sollte der Schlusspunkt kundenindividuell ausgestaltet werden, z. B. in dem ein unerwarteter Zusatznutzen angeboten wird (Hönle, 2017c, S. 65–66; Sieck & Goldmann, 2014a, S. 119–120).

3.10 Nachbearbeitung – Nach dem Verkauf ist vor dem Verkauf

Nach dem Online-Beratungsgespräch sollte der Kunde/ die Kundin weiterhin betreut werden (Hönle, 2017c, S. 68). Eine kurze Mail wenige Stunden nach dem Termin lässt die Sympathie für den Verkäufer/ der Verkäuferin steigen. Nebst Dank über das interessante Gespräch können darin noch die essenziellen Ergebnisse zusammengefasst werden. So erhält die Kundschaft die Möglichkeit, bei Unstimmigkeiten zu reagieren (Sieck & Goldmann, 2014a, S. 135–136). Um in ständigem Kontakt mit der Kundschaft zu stehen, können automatische E-Mails beim Eintreten von Ereignissen eingerichtet werden. Diese eignen sich unter anderem dazu, die Kundschaft über Fortschritte und nützliche Informationen zum Produkt zu unterrichten (Hönle, 2017c, S. 68).

Ob ein Verkaufender wirklich erfolgreich war, zeigt sich erst nach dem Verkauf, da der Kunde oder die Kundin dann merkt, ob die richtige Entscheidung gefällt wurde. Dabei sollte als guter Beratender nach einer gewissen Zeit nachgefragt werden, ob der Kunde/ die Kundin mit dem Produkt oder der Dienstleistung noch immer zufrieden ist und die verkaufende Person sollte erneut ihre Unterstützung anbieten (F., 2021). Bei der Nacharbeit ist es wichtig, durch Wahrheit und Pünktlichkeit der gemachten Aussagen bei der Kundschaft zu punkten und zu zeigen, dass Interesse an einer Zusammenarbeit besteht. Die Aktionspunkte müssen von den Verkaufenden seriös abgearbeitet und die gewonnenen Informationen sauberlich in einem CRM-System eingefügt werden, um diese auch Monate später verwenden zu können (Sieck & Goldmann, 2014b, S. 137).

Ein Top-Verkaufender sollte die eigene Psyche immer überprüfen und optimieren. Die Art und Weise wie ein Verkaufender über die eigenen Produkte, das eigene Unternehmen und über sich selbst denkt, entscheidet darüber, wie er auf die Kundschaft wirkt. Das eigene Gefühl sowie das eigene Denken können das individuelle Handeln lenken, aus diesem Grund sollte sich jeder Verkaufende mit erfolgreichen Menschen umgeben (Esters, 2018, S. 135). Der Kundschaft sollte das Unternehmen eindrucksvoll im Gedächtnis präsent sein, klar positioniert werden und einen eindeutigen Nutzen und Output bringen. Am wichtigsten ist, sich von den anderen Unternehmen abzugrenzen und die Kundschaft an sich zu binden (Habermann, 2019, S. 161).

4 Vor- und Nachteile der virtuellen Kundenberatung

In diesem vierten Kapitel liegt der Fokus auf den Pro und Contras eines virtuellen Verkaufsgesprächs. Dabei werden zu Beginn die Vorteile eines virtuellen sowie physischen Gesprächs erläutert, um dann in einem zweiten Schritt auf die Nachteile beider Gesprächsarten einzugehen.

Bis vor einigen Jahren konnte sich niemand vorstellen, dass Verkaufsgespräche mehrheitlich durch Videocalls gehalten werden. Videocalls erweisen sich nicht nur für unternehmensinterne Kommunikation, sondern ebenso zur regelmässigen Kundenbeziehungspflege nützlich. Zudem wird beobachtet, dass Akquise von Neukunden und Preisverhandlungen auch via Videocalls durchgeführt werden (Schlesiger, 2020). Die Kommunikation via Videotools bringt jedoch sowohl Vorteile als auch Nachteile im Vergleich zu telefonischen Verkaufsgesprächen mit sich (Warschburger, 2009; zitiert in Engelhardt & Gerner, 2017, S. 21).

4.1 Vorteile im Vergleich zu telefonischen Verkaufsgesprächen

Nonverbale Signale wie Mimik, Gestik oder Körperhaltung können in Videokonferenzen im Gegensatz zu Telefongesprächen beidseitig viel besser übermittelt und wahrgenommen werden (Edinger, 2018; Engelhardt & Gerner, 2017, S. 22). Dadurch können auch Interpretationsfehler reduziert werden und es wird möglich, Feedback schneller und unmittelbarer zu geben. Des Weiteren ist es dem Gegenüber auch möglich, Kontextinformationen, die sich im Aufnahmebereich der Kamera und des Mikrofons befinden, wahrzunehmen. Durch die Telepräsenz wird eine gewisse soziale Nähe geschaffen und Pausen in der Kommunikation können wahrgenommen werden. Es gibt zudem einige technischen Aspekte, die während eines Videocalls vorteilhaft genutzt werden können: Zusätzlich zu einem schriftlichen Protokoll kann das gesamte Gespräch

aufgezeichnet und bei Notwendigkeit oder Unstimmigkeiten über Aussagen zugezogen werden (Engelhardt & Gerner, 2017, S. 22). Überdies wird die Nutzung von zusätzlichen Tools wie der Bildschirmfreigabe, das Verwenden von Text-Chats oder virtuellen Notizblocks möglich (Engelhardt & Gerner, 2017, S. 22; Hönle, 2017b, S. 56).

4.2 Vorteile im Vergleich zu F2F-Verkaufsgesprächen

Durch Videocalls wird die Anzahl Geschäftsreisen zu Firmenkunden reduziert. Dadurch werden sowohl wertvolle Arbeitszeit wie auch Geld eingespart. Durch die Zeitersparnis kann indes der Kundenkontakt über andere Kanäle intensiviert werden (Moran, 2020). Im Gegensatz zu Telefonkonferenzen fällt es den Teilnehmenden von Videocalls leichter, sich auf die Geschehnisse zu konzentrieren. Dadurch steigt die Qualität von hervorgebrachten Ideen und Konversationen, das Engagement wird grösser und Kommentare werden durchdachter geäußert (Edinger, 2018).

Analyse von Emotionen mithilfe von Computerprogrammen

Um die Sprache, die Mimik, die Gestik und das Verhalten richtig einschätzen zu können, werden vermutlich bald Sprach- und Mimik-Auswertungsprogramme unterstützend zur Seite stehen (De Brabandt, 2019, S. 27). Denn schon heute gibt es Computerprogramme, die Emotionen analysieren und nachvollziehen können. Zu denen gehören etwa Affectiva von der amerikanischen Unternehmung Affectiva, das kleinste Muskelveränderungen im Gesicht erkennt und auswertet, sowie Beyond Verbal, das sich auf die Analyse der Stimme fokussiert (Fiedler, 2015; Voigt, 2015). Das Programm Affectiva fängt die Emotionen in dieser halben Sekunde auf, die der Verstand langsamer auf einen Reiz reagiert als die mimische Muskulatur. Grundlage bildet das «Facial Action Coding System» (kurz FACS), in dem jede mögliche Muskelbewegung im Gesicht katalogisiert wurde. Kombinationen dieser Bewegungen können dann den Emotionen wie Wut, Ekel, Verachtung oder Überraschung zugeordnet werden. Auch in der DACH-Region wird eine ähnliche App vom Link Institut eingesetzt (Fiedler, 2015). Zur Analyse der Kunden und Kundinnen während virtuellen Verkaufsgesprächen werden Computerprogramme wie Affectiva und Beyond Verbal unserer Recherche nach bislang nicht angewendet. Bevor das Programm während virtuellen Verkaufsgesprächen zur Anwendung kommen kann, muss die Einwilligung des Gegenübers eingeholt werden. Dies könnte den Nutzen der Programme und denjenigen des Verkaufsgesprächs beeinträchtigen, da die Kundschaft sich unwohl und beobachtet fühlen könnte oder im schlechtesten Fall nicht einwilligt.

4.3 Nachteile im Vergleich zu F2F-Verkaufsgesprächen

Einer der wohl grössten Nachteile im Virtuellen Verkauf ist die fehlende Möglichkeit zu direktem Augenkontakt. Denn die Kamera steht meist auf oder unter dem Projektionsmedium, manchmal auch rechts oder links davon, wodurch das Gegenüber nicht die Möglichkeit erhält, dem Gesprächspartner oder der Gesprächspartnerin direkt in die Augen zu schauen und zusätzlich die Gefahr von Irritationen besteht (Engelhardt & Gerner, 2017, S. 22; Müller, 2021). Laut der Media-Richness-Theorie sollten die Vorgänge und Aufgaben in virtuellen Verkaufsgesprächen mangels wichtiger Komponenten, wie dem fehlenden Augenkontakt, weniger komplex gestaltet sein, als sie es in F2F-Gesprächen wären.

Das ständige Fixieren des Bildschirms führt zu kognitiver Überforderung und erschwert folglich die Konzentration auf den Kommunikationsinhalt, was wiederum zur Ermüdung führt (Engelhardt & Gerner, 2017, S. 22). Das Phänomen «Zoom-Fatigue» beschreibt die Folge von ständigen Videokonferenzen folgendermassen: Die Menschen sind nach Arbeitstagen vor der Videokamera erschöpft (Moran, 2020). Dies hat laut Fosslien und West Duffy (2020) unter anderem damit zu tun, dass die Teilnehmenden sich viel mehr auf den Inhalt konzentrieren müssen um die Informationen aufzunehmen. Sie haben bei Unklarheiten weniger die Möglichkeit, einen Sitznachbarn oder eine Sitznachbarin zu fragen oder die sprechende Person zu bitten, sich zu wiederholen. Ausserdem geht der Fokus durch mögliche Ablenkungen wie E-Mails, Textnachrichten von Freunden oder andere Personen im Raum (Mitbewohner und -bewohnerinnen) viel schneller verloren. Des Weiteren fehlt in einem Online-Meeting die Möglichkeit, den Blick kurz abzuwenden. Denn dies indiziert, dass die Zuhörenden der sprechenden Person keine Aufmerksamkeit schenken oder sich langweilen. Doch das ständige auf-den-Bildschirm-starren und sich-konzentrieren lässt eine zuhörende Person ermüden (Fosslien & West Duffy, 2020).

Der technische Aufwand für gelingende Videocalls darf zudem nicht unterschätzt werden. Nebst einer hohen Bandbreite wird zusätzliches Equipment benötigt (Engelhardt & Gerner, 2017, S. 22). Oft führen eingebrochene Internetverbindungen zu Verzögerungen und dementsprechende Verwirrung und Frustration bei den Teilnehmenden (Moran, 2020). Es besteht auch die Gefahr, dass aufgrund technischer Übertragungsprobleme die auditiven und visuellen Ereignisse nicht übereinstimmen (Engelhardt & Gerner, 2017, S. 22).

Anhand der Vor- und Nachteile lässt sich schlussfolgern, dass der Verkauf über virtuelle Kommunikationskanäle der Kundschaft sowie den Verkaufenden zumindest teilweise einen direkten Einblick in die Umgebung des Gegenübers erlaubt.

4.4 Verhaltensregeln im virtuellen Verkaufsgespräch/ Do's und Don't's

Laut Mehrabian (1981) besteht die Kommunikation zwischen zwei Menschen zu 55 Prozent aus Körpersprache, zu 38 Prozent aus Ton und Stimme und lediglich zu 7 Prozent aus den tatsächlich ausgesprochenen Worten (Mehrabian, 1981; zitiert in Ehler, 2013). Nonverbale Kommunikationsfähigkeit kann unter Umständen sogar über den Abschluss eines Vertrages entscheiden. Deshalb ist es äusserst wichtig, dass die nonverbalen Signale von potenziellen Kaufenden richtig gedeutet werden und das Senden von negativen nonverbalen Hinweisen vermieden wird (Strassman, 2020). Ein Erfolgsfaktor für Videokonferenzen ist also insbesondere die Kongruenz zwischen verbaler und nonverbaler Kommunikation (Kaune, 2020). Doch es gibt noch weitere zusammenhängende Erfolgsfaktoren, die nachfolgend erläutert werden.

Körperhaltung und Verhalten

Auch das persönliche Auftreten gibt dem Gegenüber Aufschluss über die eigene Gemütslage. Eine gute Körperhaltung beispielsweise signalisiert Energie, Begeisterung und Gesundheit und lässt die Person autoritär und sicher erscheinen. Indes wirken Menschen mit einer schlechten Körperhaltung uninteressiert, unsicher und träge (Tariq, 2019; von Bismarck, o. J.). Während einer Videokonferenz empfiehlt es sich, die Füße auf den Boden zu stellen, sich gerade hinzusetzen und etwas nach vorne zu beugen. Das Zurücklehnen während einer Videokonferenz signalisiert Langeweile und Desinteresse am Inhalt (Strassman, 2020; von Bismarck, o. J.). Ebenso sind angespannte Bewegungen, Nägelkauen oder das Spielen mit einem Gegenstand (z. B. ein Stift) ein Zeichen für Desinteresse und sorgen für Unruhe während der Konferenz (Strassman, 2020). Weitere Indikatoren für Langeweile können verschränkte Arme oder das Schauen auf die Uhr, das Smartphone, den Boden oder aus dem Fenster sein (Kaune, 2020). Simple Kopfbewegungen wie Nicken und Kopfschütteln können während einem virtuellen Verkaufsgespräch Zustimmung oder Abneigung ausdrücken (Strassman, 2020).

Bei Widerspruch durch nonverbale Anzeichen ist es wichtig, dass der Vortragende darauf eingeht und den Grund zu erfahren versucht (Strassman, 2020). Der korrekte Einsatz von Gesten in einem Videocall kann Selbstvertrauen, Leidenschaft und Begeisterung ausstrahlen (von Bismarck, o. J.). Sie unterstreichen das gesprochene Wort, bieten nützlichen Kontext und geben Hinweis über den emotionalen Gemütszustand einer Person. Im positiven Kontext sind grosse, animierte Gesten zu verstehen, die Aufregung oder Leidenschaft ausdrücken, dahingegen können zitternde Hände als Zeichen von Angst oder als Hinweis auf eine Lüge gedeutet werden (Strassman, 2020).

Kundschaft einbeziehen

Je weniger die Kunden in ein Verkaufsgespräch einbezogen werden, desto grösser ist das Risiko, dass sie gedanklich abschweifen. Deshalb ist es wesentlich, dass ein gewisses Mass an positiver, engagierter Spannung gehalten wird (Moliski, 2020; Shaby, 2020). Positive, konstruktive Spannung führt häufig zu produktiveren Konversationen. Die simple Bitte an den Kunden/ die Kundin, sich einige Stichworte zu notieren oder ein Bild zu zeichnen, führt zu erhöhter Effektivität, erhöhter Glaubwürdigkeit des Verkäufers/ der Verkäuferin und verbessert den Informationsabruf. Des Weiteren kann es sinnvoll sein, in virtuellen Verkaufsgesprächen bis ins Detail zu visualisieren. Eine Studie von Corporate Visions (Moliski, 2020) ergab, dass in virtuellen Verkaufsgesprächen zur Kommunikation von Informationen bis zu dreimal so viele Slides benötigt werden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass das dreifache an Informationen auf die Folien gepackt werden soll (Moliski, 2020).

Fallen im Verkaufsgespräch

Viele Verkäufer und Verkäuferinnen vernachlässigen während ihren Verkaufsgesprächen essenzielle Punkte. Dazu zählen auch die folgenden (Sieck & Goldmann, 2014b, S. 8–10):

- **Keine Fokussierung:**

Nicht wenige Verkäufer/Verkäuferinnen begehen den Fehler, dass sie sich nicht auf einige wichtige Verkaufsprojekte konzentrieren, sondern die Quantität im Vordergrund steht.

- **Keine richtige Bedarfsanalyse:**

Sowohl bei bestehenden als auch bei neuen Kunden und Kundinnen läuft eine verkaufende Person Gefahr, sich nur unzureichend über ihr Gegenüber zu informieren, Bsp. Änderung Unternehmensziele, Strategien.

- **Kunde nicht im Mittelpunkt:**

Auch bei virtuellen Verkaufsgesprächen gilt vermutlich die Faustregel: Der potenzielle Kunde sollte mindestens gleich viel Redezeit haben wie der Verkaufende.

- **Kein Nachfassen:**

Oft wird das professionelle Nachfassen eines Verkaufsgesprächs vergessen. Dies vermittelt dem Kunden fehlendes Interesse. Deshalb werden oftmals Verkäufer und Verkäuferinnen bevorzugt, welche sich für das Zustandekommen eines Auftrags engagieren (Sieck & Goldmann, 2014b, S. 8–10).

Multitasking vermeiden

Um Ablenkungen zu vermeiden, sollten vor einer Videokonferenz alle Programme, die möglicherweise stören könnten, geschlossen und das Mobiltelefon zur Seite gelegt werden (Fosslien & West Duffy, 2020).

Onscreen Stimuli reduzieren

Nebst aufpoppenden Mails oder Apps gibt es noch viele weitere mögliche Ablenkungen. Die meisten Konferenzteilnehmenden verbringen die meiste Zeit damit, sich selbst auf dem Bildschirm zu beobachten. Um dies zu vermeiden, sollte ganz einfach die Eigenansicht deaktiviert werden. Des Weiteren ziehen auch Hintergründe (Möbel, Pflanzen oder Tapeten) die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden auf sich. Das Gehirn muss die gesamte visuelle Umgebung verarbeiten, was zu mentaler Ermüdung führt. Um dies zu vermeiden, eignen sich einfarbige und gewöhnliche Hintergründe (Fosslien & West Duffy, 2020).

5 Schlusswort

Aufgrund der Literaturanalyse kann abgeleitet werden, dass Verkäufe im virtuellen wie auch im physischen Bereich einige Gemeinsamkeiten, jedoch auch Differenzen, aufweisen. So können die Terminvereinbarung und die einzelnen Behandlungspunkte eines Verkaufsgesprächs im virtuellen analog dem F2F-Gespräch erfolgen. Weitere Gemeinsamkeiten liegen darin, dass eine verkaufende Person über dieselben Charakteristika verfügen sollte und die gleichen Regeln betreffend Körperhaltung und Verhalten gelten. Es darf dabei aber nicht vergessen gehen, dass auch über Kamera Emotionen und Verhaltensweisen projiziert werden. Das Verhalten kann im virtuellen Raum jedoch anders wahrgenommen werden als im persönlichen Gespräch, was zu beidseitigen Missverständnissen führen kann.

In Videocalls ist es bedeutend schwieriger, die Konzentration der Zuhörenden aufrecht zu erhalten, weshalb die Kundschaft durch ständige Interaktion im Verkaufsgespräch gehalten werden muss. Während der Präsentation kann dies beispielsweise durch regelmässiges Rückfragen oder durch Anregungen erfolgen.

In Videokonferenzen ergeben sich sowohl Vor- als auch Nachteile gegenüber anderen Gesprächsarten. Während die Videokommunikation gegenüber dem Telefongespräch unserer Recherche nach nur Vorteile aufweist, gibt es im Vergleich zum klassischen Face-to-Face-Gespräch Nach- und Vorteile. Der Videocall erweist sich zum einen als bedeutend persönlicher als ein Telefonat, des Weiteren können Interpretationsfehler vermieden und zusätzliche Tools zum Verkauf genutzt werden. Ein grosser Vorteil der Videokonferenz liegt darin, dass Geschäftsreisen nicht mehr notwendig sind und die daraus resultierende Zeitersparnis für die Intensivierung der Kundenkontakte über andere Kanäle genutzt werden kann. In der Regel dauern Videokonferenzen ausserdem weniger lang als klassische Verkaufsgesprächen. Zudem ergibt sich zukünftig die Möglichkeit, die Emotionen des Gegenübers anhand von Computerprogrammen zu analysieren und die Ergebnisse für das Verkaufsgespräch vorteilhaft zu nutzen. Wobei dort aufgrund des Datenschutzes immer eine Einwilligung der Kundschaft notwendig sein wird. Damit die Kundschaft sich während des gesamten Verkaufsgesprächs wahrgenommen fühlt, eignet sich die Nutzung eines virtuellen Notizblocks. Der virtuelle Notizblock ist vorteilhaft, da die Kundschaft in Echtzeit sieht, was ihr Gegenüber an individuellen Bedürfnissen und Anliegen wahrnimmt.

Nachteilig wirkt sich aus, dass die Aufmerksamkeit während eines Videocalls durch externe Faktoren viel schneller gestört wird als in einem persönlichen Meeting und der Vor- und Nachbereitungsaufwand sich als höher erweist als bei F2F-Gesprächen. Wie aufgezeigt, entsteht ein Widerspruch zwischen der Gesprächslänge und der Aufbereitungszeit. Deshalb stellt sich die Frage, ob sich Videokonferenzen nicht eher als ergänzendes Instrument zum klassischen Verkaufsgespräch eignen würden.

Um die durch die Recherche aufgestellten Vermutungen zu bestätigen, müsste in einem nächsten Schritt Feldforschung betrieben werden. Dazu eignet sich die Zusammenarbeit mit Unternehmen, die sowohl Aussendienstmitarbeitende beschäftigen als auch auf Basis von Callcentern Aufträge akquirieren und die bestehende Kundschaft pflegen. Durch die Forschung kann einerseits das Interesse und die Zufriedenheit der Kundschaft an Videocalls gemessen werden und andererseits wie die Unternehmen den vermehrten Aufwand handhaben. Des Weiteren sollte eine fundierte Analyse durchgeführt werden, die aufzeigt, wie und ob Videocalls in der Neukundenakquise genutzt werden kann.

Es sollte nicht nur die Kundenseite im Detail erforscht werden sondern auch die Verkaufendenseite sollte näher betrachtet werden. Wie bereits in der Einleitung erwähnt, gibt es keine Beweise dafür, dass sich die Einstellungen der verkaufenden Personen in den Gesprächsarten differenzieren müssen. Um diesen offenen Punkt beantworten zu können, sollte eine genauere Analyse bezüglich der unterschiedlichen Mindsets im virtuellen wie persönlichen Verkauf durchgeführt werden. Dabei könnten die Verkaufenden im eigenen Unternehmen zur Erforschung herbeigezogen werden.

Ein weiterer Faktor, der noch durch Feldforschung bestätigt werden sollte, ist die Anwendung der nonverbalen und verbalen Kommunikation. Dies, weil bisher unklar ist, inwiefern sich die Aufnahme von nonverbalen und verbalen Signalen im virtuellen zum persönlichen Verkaufsgespräch unterscheidet.

6 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ablauf eines Verkaufsgesprächs (eigene Darstellung)	8
Abbildung 2: Media- Richness-Modell (basierend auf Goecke, Rice, Oppelt und Daft und Lengel 1987 (zitiert in Fajen, 2018, S. 98))	11

7 Literaturverzeichnis

- Bages-Amat, A., Harrison, L., Spillecke, D., & Stanley, J. (2020, Oktober 14). *How COVID-19 has changed B2B sales forever* | McKinsey. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever?cid=other-eml-ttn-mip-mck&hdpid=70b1b8e2-6123-4b93-b772-cbf972aee5d1&hctky=2148506&hlkid=1b926a29b6004a5fa6062046fcbc97c3>
- Birgelen, D. (2013). *Alles, was Sie über das Verkaufen wissen müssen: Der Verkaufsprozess mehr Kunden, mehr Know-how, mehr Abschlüsse*. Springer Fachmedien.
- Blount, J. (2020). *Virtual Selling: A Quick-Start Guide to Leveraging Video, Technology, and Virtual Communication Channels to Engage Remote Buyers and Close Deals Fast*. John Wiley & Sons.
- BVK. (2020). Was macht einen guten Vermittler aus. *Versicherungswirtschaft*, 10, 28–33. https://www.wiso-net.de/document/VW__6a5760d4ee8211a9bd22e2438acc9244f5602c81
- Castleberry, S. B., & Tanner, J. F. (2019). *Selling: Building partnerships* (10. Auflage). McGraw-Hill Education.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1983). Information Richness. A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design. In *Research in Organizational Behaviour* (Bd. 6, S. 191–233). Jai Press. <https://www.semanticscholar.org/paper/Information-Richness.-A-New-Approach-to-Manage-rial-Daft-Lengel/aebced7c062997106dc3a180ccc6782639c23782>
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. In *Management Science* (5. Aufl., Bd. 32, S. 554–571). https://www.researchgate.net/publication/227445746_Organizational_Information_Requirements_Media_Richness_and_Structural_Design
- De Brabandt, C. (2019). Verhandeln für Jedermann. In P. Buchenau (Hrsg.), *Chefsache Zukunft: Was Führungskräfte von morgen brauchen* (S. 23–45). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26560-1_2

- De Dreu, C., van der Kleij, R., Schraagen, J. M., & Werkhoven, P. (2009). How Conversations Change Over Time in Face-to-Face and Video-Mediated Communication. *Small Group Research*, 40, 355–381. <https://doi.org/10.1177/1046496409333724>
- Edinger, S. (2018, Juni 29). Stop Scheduling Conference Calls and Finally Commit to Videoconferencing. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/06/stop-scheduling-conference-calls-and-finally-commit-to-videoconferencing>
- Efti, S. (2020, Oktober 5). *How to give a sales presentation remotely: 12 ways to crush your remote sales presentations*. The Close Sales Blog. <https://blog.close.com/remote-sales-presentation/>
- Ehler, M. (2013, Februar 25). Nonverbale Kommunikation—Das Mehrabian Missverständnis. *Der Rhetoriktrainer*. <https://www.der-rhetoriktrainer.de/blog/nonverbale-kommunikation-das-mehrabian-missverstandnis/>
- Engelhardt, E., & Gerner, V. (2017). Einführung in die Onlineberatung per Video (Online Video Counseling). *e-beratungsjournal.net*, 13(1), 18–29. https://www.researchgate.net/publication/326356865_Einfuehrung_in_die_Onlineberatung_per_Video_Online_Video_Counseling
- Esters, O. (2018). *Kompaktkurs Verkaufen im B2B: Das 12-Wochen-Training für Neu- und Quereinsteiger im Technischen Vertrieb*. Springer Fachmedien. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1794388>
- F., J. (2021, Februar 2). *7 Eigenschaften von Top Verkäufern – Tipps für dein Praktikum im Vertrieb*. praktikumsstellen.de.
- Fajen, A. (2018). Führungsrelevante Erkenntnisse zur Kommunikation und zu sozioemotionalen Prozessen und Ergebnissen im (multikulturellen) virtuellen Kontext. In A. Fajen (Hrsg.), *Erfolgreiche Führung multikultureller virtueller Teams: Wie Führungskräfte neuartige Herausforderungen meistern* (S. 77–119). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23268-9_3
- Feiler, G., & Krickl, G. (2017). *Wir sind Verkauf! Die innere Haltung zählt: Wege zu mehr Selbstbewusstsein und Erfolg*. Springer Gabler.

- Fiedler, M. (2015, April 27). Sollen Maschinen unsere Gefühle lesen? *Tagesspiegel*. <https://www.tagesspiegel.de/gesellschaft/medien/verraeterische-mimik-sollen-maschinen-unsere-gefuehle-le-sen/11686216.html>
- Fink, K.-J. (2014). Phasen eines aktiven Telefonats zur Terminvereinbarung. In K.-J. Fink (Hrsg.), *Bei Anruf Termin: Telefonisch neue Kunden akquirieren* (S. 49–121). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06070-1_4
- Fischer, C. (2019). *Bei Anruf Umsatz 80 Tipps für profitable Vertriebstelefonate, Audio-Chats & mehr*. GABAL Verlag GmbH. https://www.wiso-net.de/document/GABA,AGAB__9783956238888392
- Fosslien, L., & West Duffy, M. (2020, April 29). How to Combat Zoom Fatigue. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/04/how-to-combat-zoom-fatigue>
- Gilhaus, N. (2020, Februar 25). *Der kleine Businessknigge für Zoom, Skype und Co*. Kleiderkontor Nadja Gilhaus. <http://www.kleiderkontor.de/2020/03/21/neue-herausforderungen-der-kleine-business-knigge-f%C3%BCr-videokonferenzen/>
- Habermann, H. (2019). Wie Sie in Zukunft Kunden gewinnen: Multisensual und emotional- oder gar nicht! In P. Buchenau (Hrsg.), *Chefsache Zukunft: Was Führungskräfte von morgen Brauchen*. Springer Gabler. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=5963238>
- Haidar, L. (2020, Mai 11). *Verhandeln und Verkaufen per Videokonferenz – darauf kommt's an*. Vertriebszeitung. <https://vertriebszeitung.de/verhandeln-und-verkaufen-per-videokonferenz-darauf-kommts-an/>
- Harlow, S. (2021, Januar 15). 8 Virtual Selling Hacks. *SoPro - Prospecting*. <https://sopro.io/virtual-selling-guide-8-tips-remote-sales-meetings/>
- Harrison, L., Spillecke, D., Stanley, J., & Tsai, J. (2021). *Omnichannel in B2B sales: The new normal in a year that has been everything but*. McKinsey & Company.
- Heimsoeth, A. (2019, Oktober 21). Die Macht der Persönlichkeit im Vertrieb. *Antje Heimsoeth*. <https://antje-heimsoeth.com/die-macht-der-persoenlichkeit-im-vertrieb/>

- Heinrich, S. (2020). *Akquise@B2B: Neukundengewinnung im digitalen Zeitalter* (1. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden, Imprint: Springer Gabler. <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-26522-9>
- Hönle, J. H. (2017a). Schritt 1: Video- und Online-Beratung – Holen Sie den Kunden dort ab, wo er ist: im Internet. In J. H. Hönle (Hrsg.), *Online beraten und verkaufen: So führen Sie Kunden persönlich durch den Kaufprozess im Internet* (S. 11–21). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04842-6_2
- Hönle, J. H. (2017b). Schritt 3: Führen Sie das persönliche Video- und Online-Beratungsgespräch von Mensch zu Mensch. In J. H. Hönle (Hrsg.), *Online beraten und verkaufen: So führen Sie Kunden persönlich durch den Kaufprozess im Internet* (S. 39–73). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04842-6_4
- Hönle, J. H. (2017c). Schritt 7: Richten Sie Ihr Online-Büro als WohlfühlzoneWohlfühlzone Büro ein. In J. H. Hönle (Hrsg.), *Online beraten und verkaufen: So führen Sie Kunden persönlich durch den Kaufprozess im Internet* (S. 115–123). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04842-6_8
- Johannsen, A. (2002). Begriffliche und Theoretische Grundlagen. In A. Johannsen (Hrsg.), *Telepräsenz im eLearning: Ein Konzept für das virtualisierte Seminar* (S. 43–218). Deutscher Universitätsverlag. https://doi.org/10.1007/978-3-663-11617-2_3
- Kaune, M. (2020, Juni 20). *Tipps zur verbalen und nonverbalen Kommunikation: Körpersprache im Meeting*. Computerwoche. <https://www.computerwoche.de/a/koerpersprache-im-meeting,3331874>
- Lippold, D. (2019). *Akquisitionsgrundlage im B2B-Bereich: Der persönliche Verkauf von erklärungsbedürftigen Produkten und Leistungen*. (2. Aufl.). Springer Fachmedien.
- McGovern, M. (2020, August 23). *Oops! Do you make these 11 virtual selling mistakes?* ResourcefulSelling. <https://www.resourcefulselling.com/virtual-selling-mistakes/>

- Mehrabian, A. (1981). „Silent Messages“—Description and Ordering Information. Kaaj.
<http://www.kaaj.com/psych/smorder.html>
- Moliski, J. (2020, März 20). Virtual Selling: 3 Science-Backed Techniques for Virtual Sales Calls. *Corporate Visions*. <https://corporatevisions.com/virtual-selling/>
- Moran, A. (2020, Juni 12). *The Advantages and Disadvantages of Video Conferencing* | SB. Starting Business. <https://www.startingbusiness.com/blog/videoconferencing-pros-cons>
- Müller, B. (2021, Januar). *Zoom & Co. Demaskieren*. Beatrice Müller. <https://www.beatricemuel-ler.com/de/zoom-co-demaskieren>
- Peter, M. (2020). Virtuelle Verhandlungen—Die neue Normalität? *Beschaffung aktuell*, 9, 62.
https://www.wiso-net.de/document/BA__10ec79edddbcae0d48529aa417e60f46abda0e7b
- Rackham, N. (1988). *Spin selling*. McGraw-Hill.
- Rice, R. E. (1992). Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness: A Multi-Site Exploration of Media Richness. *Organization Science*, 3(4), 475–500. <https://www.jstor.org/stable/2635112>
- Scherer, H. (2003). *Ganz einfach verkaufen: Die 12 Phasen des professionellen Verkaufsgesprächs*. GABAL Verlag GmbH.
- Schlesiger, C. (2020). *Vertrieb in der Coronakrise: Tod aller Handlungsreisenden*. https://www.wiso-net.de/document/WWON__e4b7560ccfe581c84b8c155a0549dc2e5400058d
- Schrömgens, H. (2020, Oktober 30). *Virtuelle Kundengespräche: 5 Tipps, wie Sie online erfolgreich verhandeln und verkaufen*. business-wissen.de. <https://www.business-wissen.de/artikel/virtuelle-kundengespraech-5-tipps-wie-sie-online-erfolgreich-verhandeln-und-verkaufen/>
- Shaby, D. (2020, Mai 27). *17 Common Virtual Selling Mistakes to Avoid*. <https://www.rainsalestraining.com/blog/17-common-virtual-selling-mistake-to-avoid>
- Sieck, H., & Goldmann, A. (2014a). *Erfolgreich verkaufen im B2B: Kunden analysieren, Anfragen bewerten, Geschäftspotenziale erarbeiten* (2., Auflage). Springer Gabler.

- Sieck, H., & Goldmann, A. (2014b). Erfolgsfaktoren im B2B-Verkauf. In H. Sieck & A. Goldmann (Hrsg.), *Erfolgreich verkaufen im B2B: Kunden analysieren, Anfragen bewerten, Geschäftspotenziale erarbeiten* (2. überarbeitete Auflage, S. 1–13). Springer Fachmedien.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-03951-6_1
- Spiegl, T. (2015, November 20). *Videomeetings: 7 Tipps zur perfekten Videokonferenz*. Tecchannel.
<https://www.tecchannel.de/a/7-tipps-zur-perfekten-videokonferenz,2079523>
- Strassman, M. (2020, April 9). *Video statt Telefon: Nonverbale Kommunikation im Kundenkontakt*. cmm360. <https://www.cmm360.ch/video-statt-telefon-nonverbale-kommunikation-im-kundenkontakt>
- Tariq, I. (2019, Oktober 31). *4 Ways to Close Sales with Non-Verbal Communication*. Entrepreneur.
<https://www.entrepreneur.com/article/341492>
- Titzkus, T. (2020, März 30). *10 Tipps wie Sie online verkaufen in digitalen Verkaufsgesprächen*.
<http://www.marketingfaktor.de/blog/Effektive-Online-Meetings-10-Tipps-wie-Sie-Online-Verkaufen-in-digitalen-Verkaufsgesprachen.html>
- Verweyen, A. (2020, November 16). Virtuelle Verkaufsgespräche führen. *alexander verweyen BUSINESS CONSULTANTS*. <https://www.alexanderverweyen.com/news/virtuelle-verkaufsgespraechefuehren/>
- Voigt, C. (2015, März 10). Big Data und Emotionserkennung: Die gläserne Seele. *FAZ.NET*.
<https://www.faz.net/1.3439706>
- von Bismarck, K. (o. J.). Körpersprache-Tipps für besser Videokonferenzen. *Human Resources Magazin*. Abgerufen 3. Februar 2021, von <http://hrmag.de/koerpersprache-tipps-fuer-besser-videokonferenzen/>
- Warschburger, P. (Hrsg.). (2009). Neuere Modelle zur Veränderung. In *Beratungspsychologie* (S. 81–103). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-79044-0_4