

# State of sales Report

Deutschland 2021

Eine LinkedIn Studie über die wichtigsten  
Trends im Vertrieb



# Einleitung

Wo steht der Vertrieb heute? Darüber gibt der LinkedIn State of Sales Report jährlich Auskunft. Wie tiefgreifend sich der Vertrieb in Deutschland durch die Corona-Krise verändert hat, das zeigen die neuen Erhebungen, die erstmals seit Ausbruch der Pandemie vollständig durchgeführt wurden.

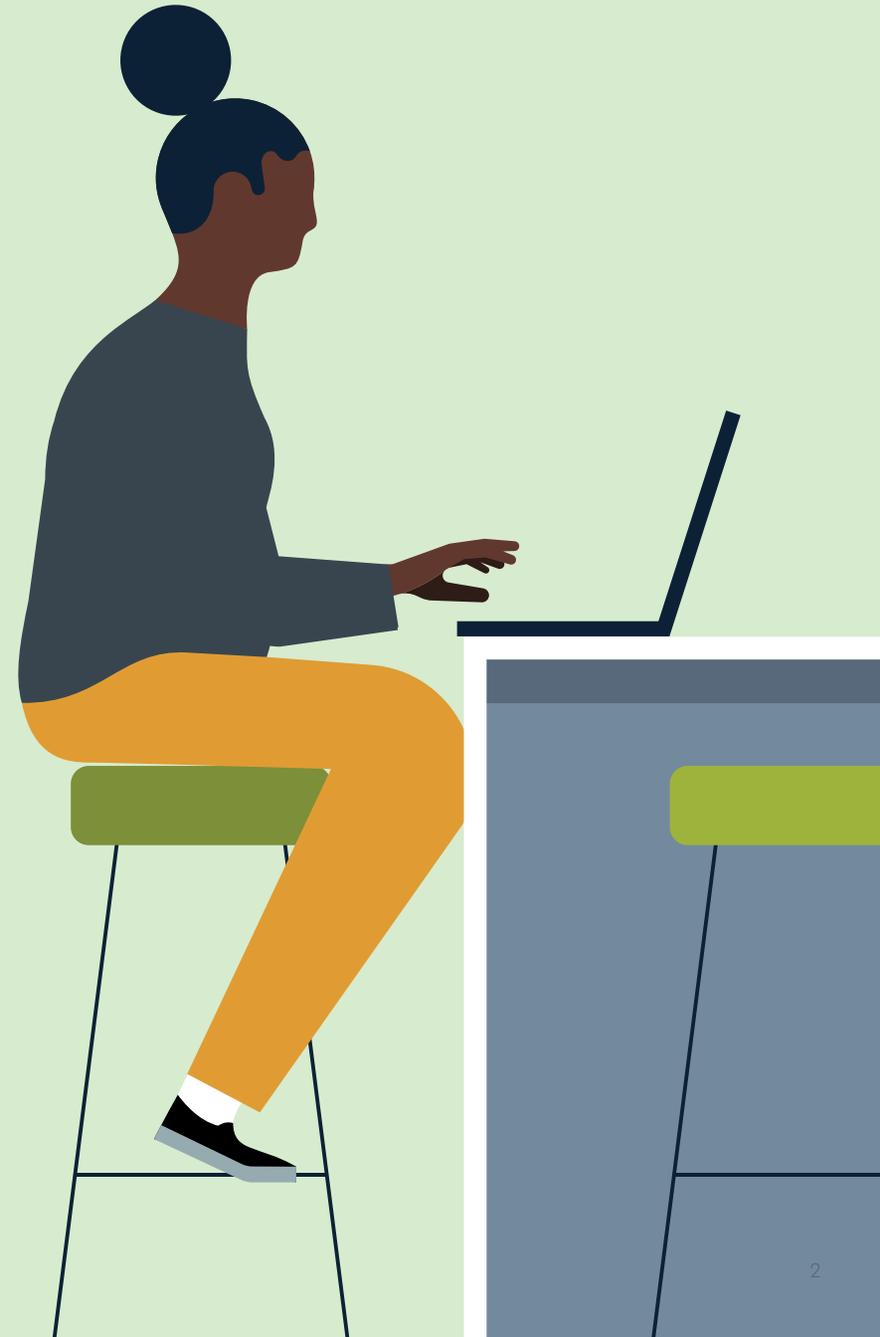
Der State of Sales Report 2021 gibt daher einen besonders spannenden Einblick in Herausforderungen und Chancen des Vertriebs in diesen neuen Zeiten. Unsere Daten zeigen den Wandel der Vertriebslandschaft – von einer vom Außendienst dominierten Unternehmensfunktion hin zu einer immer mehr datengetriebenen Virtual-Selling-Einheit. Aber wir zeigen nicht nur die langfristigen Veränderungen, sondern auch, welche Chancen daraus erwachsen sind. Denn die neue Art des Virtual-Sellings deckt sich in weiten Teilen mit den Bedürfnissen der Kund:innen, wenn es um Ansprache und Verkaufsprozess geht. Wir geben daher auch Einblicke in die Bedürfnisse der Käufer:innen, zeigen, wie sie den Vertrieb wahrnehmen und worauf es ihnen in der Zusammenarbeit mit Vertriebler:innen ankommt. Und unsere Daten verraten auch, mit welchen Tools und Taktiken erfolgreich Vertriebs-Profis heute agieren – und wo sie besser werden können.

## Methodik

**Methode:** Online-Umfrage

**Zeitraum:** 24. März bis 2. April 2021

**Stichprobe:** 400 Teilnehmer:innen aus Deutschland



## Kapitel 1

# Die wichtigsten Ergebnisse auf einen Blick

Der Wandel im Vertrieb ist mehr als deutlich und er ist nicht vorübergehend, das zeigen unsere Daten. Was genau dieser Wandel bedeutet, das spiegeln die wichtigsten Erkenntnisse dieses Reports wider. Diese sind:

**Virtual Selling – gekommen um zu bleiben.**

Die Veränderungen der Vertriebslandschaft – vom Außendienst zu Virtual Selling – kommen bei den Käufer:innen gut an. Damit ist klar: Der Wandel ist von Dauer.

**Der Kunde im Mittelpunkt.**

Der Kunde ist König – die Redewendung hat sich zum Imperativ gemauert. Noch immer aber gibt es Hürden, die überwunden werden müssen, um bedingungslose Kundenzentrierung Wirklichkeit werden zu lassen.

**Es wird komplex: Den Vertrieb richtig organisieren.**

Mit neuen Herausforderungen und Erwartungen ändern sich auch die Arbeitsweisen. Höchste Zeit, auch die Sales-Einheiten neu aufzustellen.

**Das große Schweigen. Warum Kund:innen auf viele Angebote nicht reagieren.**

Wer erfolgreich verkaufen will, muss sich auskennen. Mit den eigenen Produkten und Dienstleistungen und denen der Wettbewerber:innen. Vor allem aber mit den Bedürfnissen seiner Ziel-Kund:innen.

**Neue Tools, neue Daten: Worauf es jetzt ankommt.**

Das Misstrauen gegenüber dem Vertrieb ist groß. Daten und Tools können helfen, mit der richtigen Ansprache Vertrauen zu gewinnen und strategische Vorteile auszubauen.

**Wie LinkedIn moderne Vertriebsarbeit unterstützt.**

LinkedIn bietet aktuelle Daten und wertvolle Insights. Und kann so helfen, den Vertrieb agil zu steuern.

**Was Vielfalt im Vertrieb bedeutet.**

Verschiedene Zielgruppen haben unterschiedliche Bedürfnisse. Diverse Teams helfen dabei, sie richtig anzusprechen. Und werden auch darüber hinaus zum Wettbewerbsvorteil.

**Hinweis:** Im Verlauf der Studie ist immer wieder von „Top-Vertriebler:innen“ oder „Top-Vertriebsprofi“ die Rede. Diese sind definiert als diejenigen unter den befragten Vertriebler:innen, die ihr Verkaufsziel um mindestens 25 Prozent übertroffen haben.

Kapitel 2

# Virtual Selling: Gekommen, um zu bleiben



der Käufer:innen sagen, dass Remote Working den Kaufprozess einfacher gemacht hat.

Die Veränderungen der Vertriebslandschaft – vom Außendienst zu Virtual Selling – kommen bei den Käufer:innen gut an. Damit ist klar: Der Wandel ist von Dauer.

## Kapitel 2

Im März 2020 veränderte sich der Vertrieb nachhaltig. Als die Corona-Epidemie auch Deutschland erreichte, reagierte das Land mit noch nie dagewesenen Maßnahmen: Geschäfte, Schulen, Kindergärten und Universitäten wurden geschlossen, Firmen schickten ihre Mitarbeitenden ins Homeoffice, in einigen Teilen des Landes wurden gar Ausgangssperren verhängt. Es gibt kaum jemanden, der sich nicht genau an die ersten Monate des Lockdowns erinnern kann.

Für den Vertrieb bedeutete die Umstellung, dass gewohnte, klassische Formate plötzlich wegfielen: Firmenbesuche zur Akquise, Geschäftsreisen, Lunch-Treffen mit Kund:innen, Messebesuche – all das war plötzlich nicht mehr möglich. Und die Veränderungen, die mit der zunehmenden Digitalisierung bereits auf dem Weg waren, bahnten sich plötzlich mit Lichtgeschwindigkeit.

Je mehr Zeit seit dem ersten Lockdown vergangen ist, desto klarer wird: Virtual Selling ist gekommen, um zu bleiben. Vertriebs-Teams haben sich vergleichsweise schnell auf die neue Situation eingestellt. Schließlich waren hilfreiche Tools längst im Einsatz und Vertriebsprofis hatten die Chancen der Digitalisierung längst erkannt. Und wer bisher vor notwendigen Investitionen gezögert hatte, der holte das zügig nach. CRM-Systeme, Sales Intelligence Tools und Social Media sind heute aus deutschen Vertriebseinheiten nicht mehr wegzudenken.



## Gekauft wird jetzt online

Seit mehr als einem Jahr nun lassen sich Käufer:innen nur noch virtuell erreichen, 62 Prozent von ihnen verbringt mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit im Homeoffice. Und den Käufer:innen gefällt das: 68 Prozent geben an, dass sie künftig mindestens die Hälfte ihrer Arbeitszeit zuhause verbringen wollen. Dazu kommt: Fast die Hälfte (43 %) der potenziellen Käufer:innen rechnen nicht damit, noch im ersten Halbjahr 2021 einen Vertriebs-Profi treffen zu können, für weitere zwölf Prozent gilt das sogar für die zweite Hälfte des Jahres 2021. Und was besonders den Vertrieb aufhorchen lassen sollte: 49 Prozent der Käufer:innen sagen, dass die Möglichkeit, remote zu arbeiten, den Kaufprozess sogar einfacher gemacht hat.

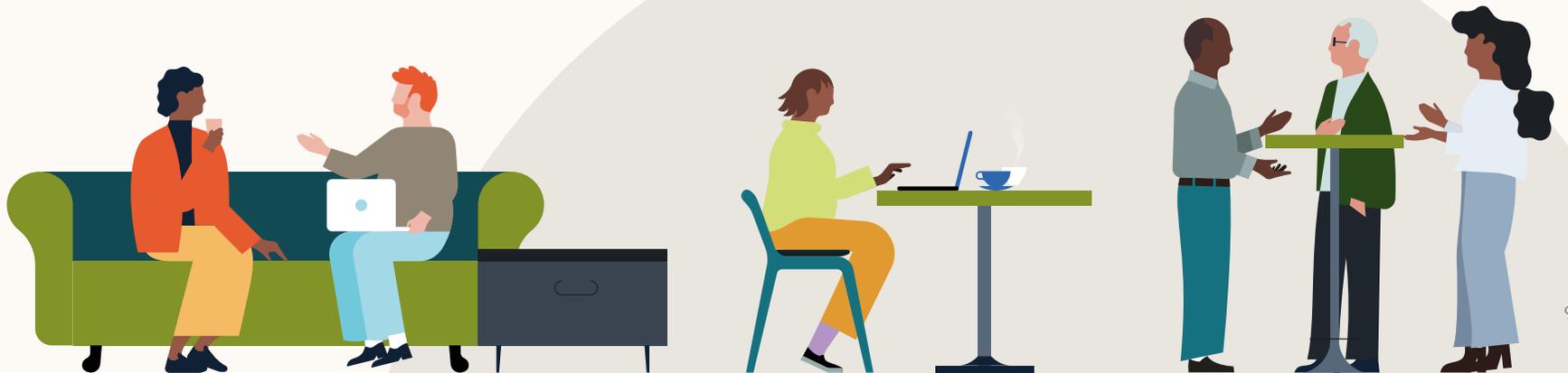


## Was ist mit Life-Events?

Auch für Life-Events bleibt es erstmal schwierig. 81 Prozent der befragten Käufer:innen haben bislang auf der Suche nach passenden Produkten und Services für ihr Unternehmen auch Branchenevents und Konferenzen besucht. Aber 60 Prozent von ihnen geben nun an, dass sie das frühestens in der zweiten Jahreshälfte 2021 wieder machen werden. Für weitere sechs Prozent der Befragten kommt das gar nicht mehr in Frage.

Und das ist nicht wirklich überraschend. Denn lässt man die Kontaktbeschränkungen einmal außen vor, dann liegen die Vorteile auf der Hand: Virtuelle Events sparen Zeit und Reisekosten. Sie sind außerdem aufgrund niedriger Eintrittsbarrieren inklusiver, können flexibler eingeplant werden und sind kostengünstiger. Die logische Folge: Virtuelle Events gelten längst nicht mehr als Notlösung bis Live-Events und Messen nach der Pandemie wieder stattfinden können. Stattdessen werden sie zum festen Bestandteil im Marketing-Mix.

Was aber zuversichtlich stimmt, ist, dass der Vertrieb im vergangenen Jahr bewiesen hat, dass große Deals auch ohne Handschlag zustande kommen können. 39 Prozent der Vertriebs-Profis gaben an, sie hätten Verträge im Wert von mehr als 500.000 USD abgeschlossen, ohne den oder die Käufer:in je tatsächlich getroffen zu haben. In unserer Umfrage gaben außerdem 44 Prozent der Käufer:innen an, sie hätten im Jahr 2019 kein Einkaufslimit gehabt, das ein tatsächliches Treffen mit dem/der Verkäufer:in voraussetzt. 2020 stieg diese Zahl um fast zehn Prozent auf 53 Prozent an. Hier zeigt sich: Auch die Einkaufsabteilungen passen die geltenden Regularien an die veränderten Gegebenheiten an.



## Kapitel 3

# Top-Vertriebsprofis stellen Kund:innen in den Mittelpunkt



der Vertriebler:innen sagen, dass sie die Bedürfnisse ihrer Kund:innen „immer“ vor die eigenen stellen. Das sehen aber nur 13 % der Kund:innen genauso.

Der Kunde ist König – die Redewendung hat sich zum Imperativ gemausert. Noch immer aber gibt es Hürden, die überwunden werden müssen, um bedingungslose Kundenzentrierung Wirklichkeit werden zu lassen.

„Der Kunde ist König“ – das wird im Jahr 2020 endgültig zum Imperativ. Die Arbeitswelt verändert sich mit der Corona-Krise tiefgreifend. Und Vertriebsprofis müssen die neuen Anforderungen und Bedürfnisse ihrer Kund:innen erkennen und im Sales-Prozess berücksichtigen: Wie und wo arbeitet der/die Kund:in? Zuhause oder im Büro? Gab es Kurzarbeit oder gar Entlassungen im Unternehmen? Und wie sieht es im privaten Umfeld aus? Muss er/sie zum Homeoffice noch Homeschooling organisieren? Oder gibt es gar gesundheitlich Betroffene im Familien- oder Freundeskreis?

Und sicher: Die Verkaufsphilosophie, den/die Kund:in in den Mittelpunkt zu stellen, ist nicht wirklich neu. Sie hat sich natürlich schon vor der Corona-Krise den Weg gebahnt. Nicht zuletzt wurde kundenzentriertes Arbeiten auch durch die Digitalisierung angetrieben. Sie hat entscheidend zu mehr Transparenz beigetragen. Und mit der einfachen Verfügbarkeit von relevanten Preis-, Produkt- und Service-Informationen hatten Vertriebler:innen schlichtweg keine andere Wahl als die Bedürfnisse seiner/ihrer Prospects bedingungslos in den Mittelpunkt zu stellen.

## Die Kundschaft im Mittelpunkt

Um sicherzustellen, dass der/die Kund:in immer im Mittelpunkt steht, orientieren wir bei LinkedIn uns an folgenden fünf Grundsätzen:

### #1 Erst zuhören, dann Vorschläge machen

Vertriebsprofis, die ihre Kund:innen in den Mittelpunkt stellen, hören zu, bevor sie Vorschläge machen.

### #2 Informationen bereitstellen

Vertriebsprofis, die ihre Kund:innen in den Mittelpunkt stellen, vermitteln ihrer Kundschaft fundierte Informationen.

### #3 Probleme lösen statt Produkte verkaufen

Vertriebsprofis, die ihre Kund:innen in den Mittelpunkt stellen, lösen Probleme, statt einfach nur Produkte zu verkaufen.

### #4 Mehrwert bieten

Vertriebsprofis, die ihre Kund:innen in den Mittelpunkt stellen, sind doppelt erfolgreich: Wenn die Kundschaft zufrieden ist, sind sie es auch.

### #5 Vertrauen gewinnen

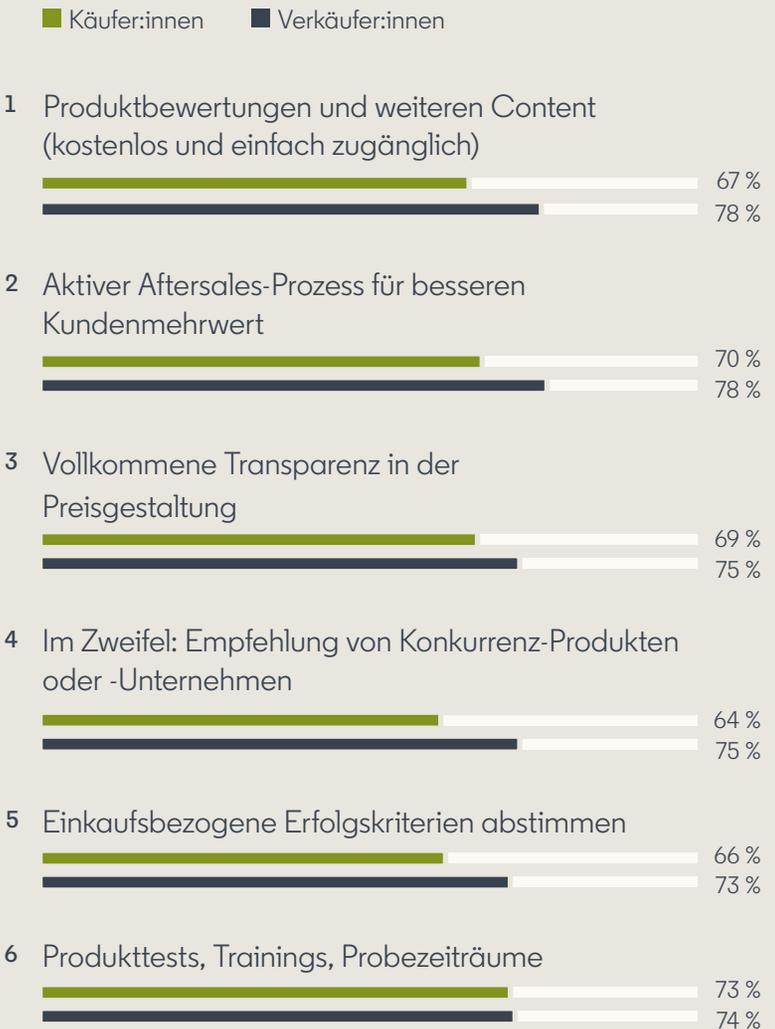
Vertriebsprofis, die ihre Kund:innen in den Mittelpunkt stellen, stellen langfristige Beziehungen über kurzfristige Gewinne und investieren in den Erfolg Ihrer Kundschaft, schaffen Vertrauen.

# Kundenzentriert arbeiten – Was bedeutet das?

Was bedeutet es konkret, den/die Kund:in in den Mittelpunkt des Vertriebsprozesses zu stellen? Basierend auf den fünf Prinzipien, die wir bereits skizziert haben, zeigen wir im Folgenden ein paar konkrete Beispiele, die wir bei LinkedIn als wichtig erachten, um den Vertriebsprozess kundenzentriert zu gestalten:

- Produktbewertungen und weiteren Content kostenlos und einfach zugänglich bereitstellen
- Im Aftersales-Prozess den Kundenmehrwert aktiv sicherstellen
- Vollkommene Transparenz in der Preisgestaltung gewährleisten
- Andere Produkte/Unternehmen empfehlen, wenn das eigene Produkt nicht den Bedürfnissen des/der Kund:in entspricht
- Einkaufsbezogene Erfolgskriterien mit Kund:in abstimmen und ggf. anpassen
- Produkttests, Trainings, Probezeiträume o.Ä. anbieten

## Was Käufer:innen und Verkäufer:innen beim Verkauf als „wichtig“ oder „sehr wichtig“ erachten



Unsere Befragung bestätigt, dass Kund:innen als auch Verkaufsprofis diese Verkaufstechniken für wichtig erachten. Alle wissen also, was zu tun ist, um ins Geschäft zu kommen.

# Der Kunde ist König? Das sehen nicht alle so.

Dennoch haben Käufer:innen häufig den Eindruck, dass Vertriebler:innen diese Verhaltensweisen nicht immer an den Tag legen, wie folgende Grafik zeigt:

## Welche Praktiken Vertriebsprofis beim Verkaufen „immer“ anwenden



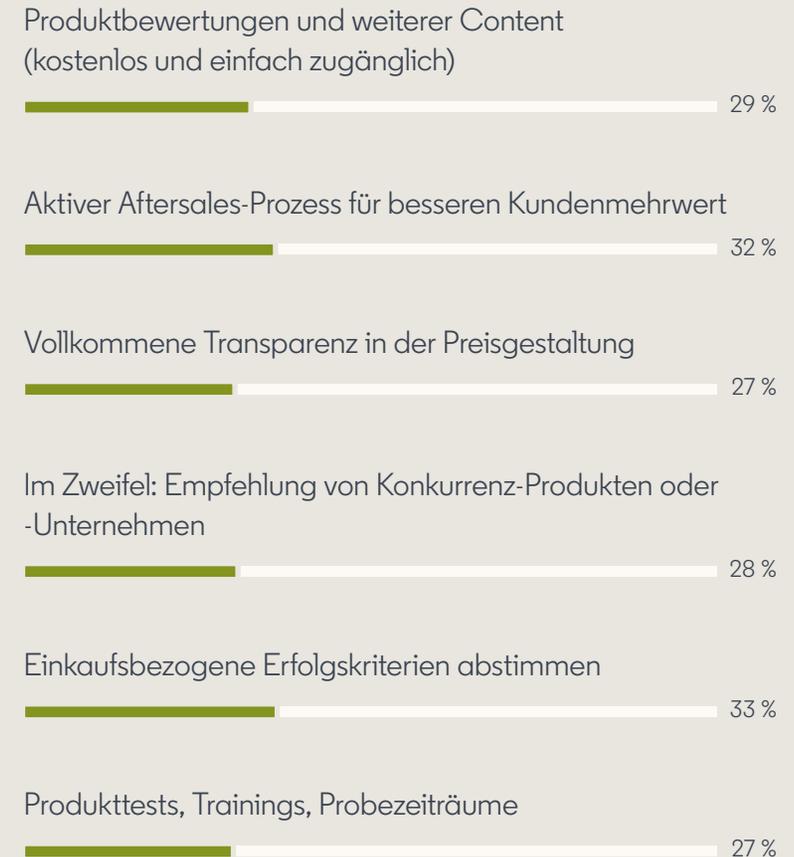
Wir haben außerdem gefragt: „Wie sehr stellen Vertriebler:innen die Bedürfnisse der Kund:innen vor die eigenen?“ Und haben Antworten erhalten, die offenbaren, wo es noch hakt: Mehr als die Hälfte (52 %) der Vertriebsprofis geben an, dass sie ihre Kund:innen „immer“ an erste Stelle setzen, weitere 43 Prozent, dass sie das zumindest „manchmal“ tun. Unter Top-Vertriebler:innen fällt die Zustimmung zu kundenzentriertem Arbeiten übrigens weit höher aus. Stellt man die Frage aber ein bisschen anders, bekommt man jedoch Ergebnisse, die nichts Gutes für Käufer:innen ahnen lassen. Denn auf die Frage „Wie oft stellen Sie die Bedürfnisse ihre Kund:innen vor die eigenen?“ antworten nur noch 36 Prozent der Vertriebsprofis mit „immer“, weniger als die Hälfte (45 %) geben an, dass sie das „oft“ tun.

Nur: Käufer:innen nehmen das ganz anders wahr. Nur 13 Prozent der Befragten geben an, dass Vertriebsprofis die Bedürfnisse von Käufer:innen „immer“ an erste Stelle setzen, nur 47 Prozent, dass diese das „meistens“ tun.

Der Unterschied ist deutlich: 52 Prozent der Vertriebsprofis geben an, ihre Kund:innen „immer“ in den Mittelpunkt zu stellen – nur 13 Prozent der Kund:innen bestätigen das.

Jeder, der sich mit Vertriebsprozessen auskennt, weiß, wie wichtig es ist, Kund:innen mit ihren Wünschen und Bedürfnissen immer in den Mittelpunkt zu stellen. Aber was führt dazu, dass diese Erkenntnis nicht ausreichend in die Tat umgesetzt wird? Woher kommt die Diskrepanz zwischen der Anerkennung erfolgsrelevanter Verkaufspraktiken und der entsprechenden Anwendung? Unsere Daten legen den Schluss nahe, dass es die Organisationen selbst sind, die ihre eigenen Vertriebsprofis am kundenzentrierten Arbeiten hindern. Es fehlt an echtem Commitment zu einer wirklich kundenzentrierten Verkaufsstrategie.

Welche kundenzentrierten Praktiken werden „immer“ von der eigenen Vertriebsorganisation angewendet?



## Kapitel 4

# Es wird komplex: Den Vertrieb richtig organisieren



der Sales-Manager:innen geben an, dass die Fähigkeit mit Wandel umzugehen, heute wichtiger ist als noch vor fünf Jahren.

Mit neuen Herausforderungen und Erwartungen ändern sich auch die Arbeitsweisen. Höchste Zeit, auch die Sales-Einheiten neu aufzustellen.

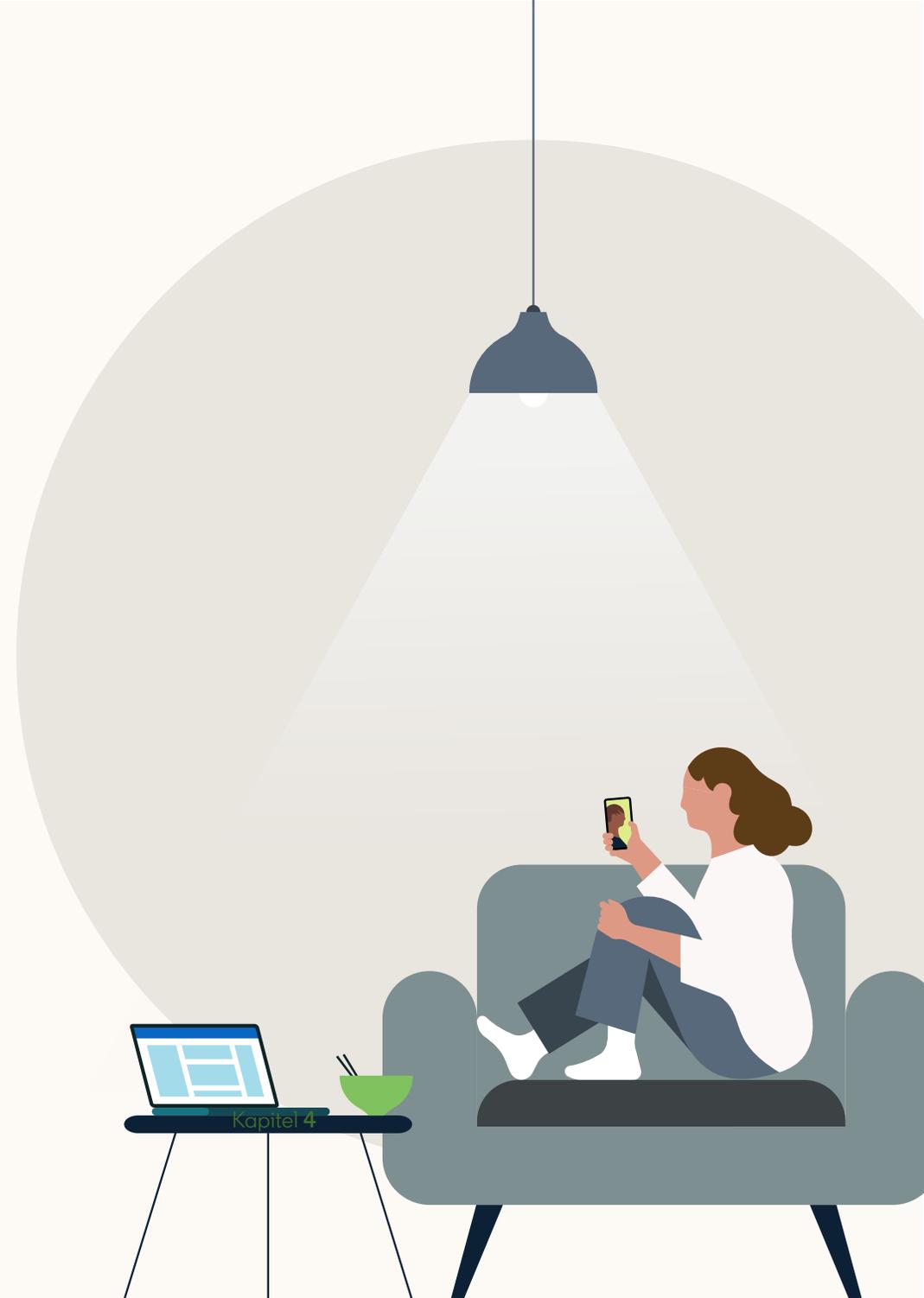
„Remote Work“, in Deutschland am häufigsten mit Homeoffice gleichgesetzt, verändert den Vertrieb entscheidend. Die Zahl der Vertriebs-Stellen, die auf LinkedIn für remote ausgeschrieben wurden, ging im Jahr 2020 durch die Decke. Weltweit gab es zwischen Juli und September 2020 insgesamt mehr als fünf Mal so viele Sales-Jobs, die remote angeboten wurden, als im Vergleichszeitraum 2019.



# Der Wandel ist von Dauer

Während In Deutschland vor 2020 knapp ein Drittel der Befragten (28 %) mehr als 50 Prozent ihrer Zeit im Homeoffice verbracht hatten, stieg diese Zahl im ersten Jahr der Corona-Pandemie 2020 auf 39 Prozent an. 2021 wuchs dieser Anteil nochmals an: Jetzt arbeiten fast die Hälfte der befragten Vertriebs-Profis (47 Prozent) mindestens die Hälfte ihrer Zeit remote. Und Achtung: Wer denkt, dass es nach der Pandemie ein „back to normal“ geben wird, täuscht sich gewaltig: 47 Prozent der Befragten prognostizieren auch für 2022 und später, dass sie weiterhin mindestens 50 Prozent ihrer Arbeitszeit nicht im Büro verbringen werden.

Sowohl Vertriebs-Manager:innen als auch Vertriebler:innen gaben an, dass die Umstellung auf Homeoffice nicht immer reibungslos lief und einfach war. Mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte (57 %) gab an, es sei herausfordernder gewesen als sie vermutet hätten. Und auch mehr als die Hälfte (53 %) der Vertriebler:innen bestätigte, dass remote work für sie persönlich herausfordernder gewesen sei als erwartet. Trotz dieser Herausforderungen werden die meisten Teams das Arbeiten aus dem Homeoffice – zumindest für einen erheblichen Teil der Arbeitszeit – auch über die Pandemie hinaus beibehalten. Das wird die Organisationskultur von Sales-Team erheblich beeinflussen.



# Kundenzentrierter Vertrieb – die Hürden überwinden

Unsere Untersuchung zeigt, dass bestimmte Hürden einer echten kundenzentrierten Vertriebsorganisation im Weg stehen. Die befragten Verkäufer:innen identifizierten folgende sechs Hürden.

## Die größten Hürden für eine kundenzentrierte Vertriebsorganisation



Reine Lippenbekenntnisse reichen nicht, um eine wirklich kundenzentrierte Vertriebsorganisation aufzubauen. Und es braucht auch mehr als nur das Wissen oder die Anerkennung der Tatsache, dass Kundenzentrierung DAS kritische Erfolgskriterium ist. Die Rangfolge der hier benannten Hürden zeigt klar, dass ein Großteil der Verantwortung für einen bedingungslos kundenzentrierten Vertrieb auf Management-Ebene liegt. Wer Kund:innen also wirklich in den Mittelpunkt stellen will, der muss seinen Worten auch Taten folgen lassen - und zwar auf Ebene der Vertriebsorganisation.

Unsere Erhebung zeigt auch: Der Umbau hat längst begonnen. Das zeigt sich auch anhand der immer stärkeren Rolle von Sales Operations. Unsere LinkedIn Daten belegen: Die Zahl der als Sales Ops-Profis agierenden Vertriebler:innen wuchs weltweit um 38 Prozent zwischen 2018 und 2020. Das ist fünf Mal so stark im Vergleich zum Wachstum der Vertriebseinheiten selbst.

Und auch dieser Trend wird sich fortschreiben. Der Ausbau der Sales Operations hat auch in Zukunft eine hohe Priorität. Wenn auch nicht die Einzige, wie unsere Befragung zeigt. Folgende Rollen, so die Befragten, wollen sie künftig „signifikant mehr“ besetzen.



## Kapitel 4

Die Auflistung zeigt, dass jeweils knapp ein Drittel (29%) der Befragten signifikant mehr Stellen in jenen Bereichen schaffen will, die klar auf eine kundenzentrierte Organisation im Vertrieb einzahlen. Weitere Maßnahmen, die in unserer Studie am häufigsten genannt wurden, um das eigene Vertriebsteam für den Wandel zu rüsten, waren:



## Kapitel 5

# Das große Schweigen. Warum Kund:innen auf viele Angebote nicht reagieren.



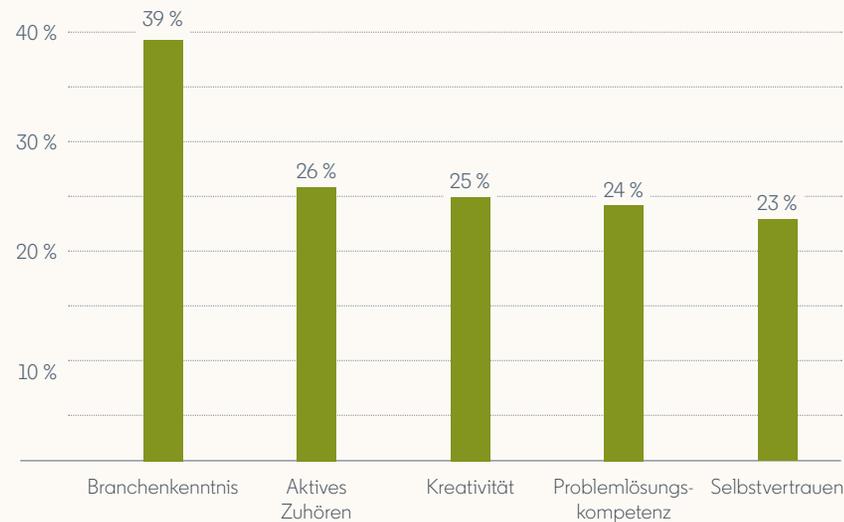
der Käufer:innen  
sind irreführenden  
Informationen echte  
Deal-Breaker.

Wer erfolgreich verkaufen  
will, muss sich auskennen. Mit  
den eigenen Produkten und  
Dienstleistungen und denen  
der Wettbewerber. Vor allem  
aber mit den Bedürfnissen  
seiner Ziel-Kund:innen.

Warum der eine ein Produkt letztendlich kauft und die andere bei gleicher Vorgehensweise aber nicht, ist im Einzelfall auch vom Zufall abhängig: Vielleicht kam der Anruf genau zur richtigen Zeit, vielleicht gab es Veränderungen in der Organisation, die zu Budgetshifts führten? Jenseits dieser Zufälle aber gibt es natürlich Verhaltens- und Vorgehensweisen, die vielversprechender sind als andere.



Kund:innen identifizierten folgende fünf Eigenschaften, die aus ihrer Sicht eine/n erfolgreiche/n Vertriebler:in ausmachen:



Branchenkenntnis steht in Deutschland also mit Abstand ganz oben auf der Liste der wichtigen Eigenschaft erfolgreicher Sales-Spezialist:innen. (Bei Käufer:innen der Generation X / Babyboomer ist dieser Wert mit 47 Prozent übrigens noch einmal ungleich höher). Es verwundert wenig, dass Käufer:innen diese Eigenschaft entsprechend auch als am für sie hilfreichsten (36 %) identifizieren. Das deckt sich auch mit den Angaben der Befragten, dass sie eher ein Produkt oder eine Marke wählen, wenn der/die Vertriebler:in ein klares Verständnis davon hat, worauf es im Business ankommt. Mit dieser Aussage stimmten insgesamt 90 Prozent der Befragten überein.

Und welchen Marken geben sie den Vorzug? Wir baten im Fragebogen darum, jene Faktoren zu identifizieren, die es wahrscheinlicher machen eine Marke zu wählen. Und 40 Prozent gaben an, dass ein guter Eindruck des Vertriebspersonals den entscheidenden Ausschlag geben kann. Für 35 Prozent steht oder fällt die Zuneigung zu einer Marke damit, ob Vertriebler:innen über das eigene Unternehmen Bescheid wissen und die Kundenbedürfnisse kennen.

Salopp zusammengefasst gilt also in Deutschland: Kaum jemand möchte bei jemandem kaufen, der keine Ahnung vom Business hat.

Wenn es aber ans Eingemachte geht, dann dominiert in Deutschland immer noch der Preis. Wir haben gefragt: In welcher Rangfolge beeinflussen folgende Faktoren den Kauf eines Produktes / einer Dienstleistung am meisten? Der Preis schaffte es bei 47 Prozent der Befragten unter die Top 3, gefolgt von „Vertrauen in die Marke eines Produktes / einer Dienstleistung“ (44 %), „Aftersales-Service“ (41 %) und das „Vertrauen in die Geschäftsbeziehung mit der/dem Vertriebler:in“. Die Preissensitivität ist übrigens generationsübergreifend hoch ausgeprägt, wobei die jüngere Generation sogar noch mehr Wert darauf legt (22 % der Gen Z / Millenials ranken Preis auf Nr. 1) als die ältere Generation der Käufer:innen (16% auf Nr. 1). Im Umkehrschluss nimmt das Markenvertrauen bei den Jüngeren dafür ab (13 % vs. 20 %).



Und was sind echte Rausschmeißer oder „Deal-Breaker“ für ein Geschäft? Hier gab es eine größere Spreizung bei den Antworten, keine Eigenschaft schaffte es auf mehr als 40 Prozent Zustimmung unter den Befragten. Irreführende Informationen aber wurden von immerhin 38 Prozent als disqualifizierendes Merkmal identifiziert. Wiederholte Cold Calls kamen im Übrigen bei den befragten Frauen noch schlechter an als bei den Männern (28 % vs. 21 %).

### Die Top 5 Deal-Breaker – aus Käufer:innen-Sicht



Und wie sieht das aus Vertriebsicht aus? Hier die Antworten der befragten Vertriebler:innen:

### Die Top 5 Deal-Breaker – aus Vertriebler:innen-Sicht



Zwar liegen die Antworten hier denkbar eng zusammen (alle Angaben lagen zwischen 35 % und 25 %). Dennoch sollte es Vertriebler:innen in Deutschland zu denken geben, das nur zwei von fünf Elementen in den Grafiken übereinstimmen. Es ist wichtig zu wissen, welche Deal-Breaker auf jeden Fall zu vermeiden sind (auch wenn bestenfalls natürlich keine der genannten Verhaltensweisen an den Tag gelegt wird). Dabei sind die Ansprüche der potenziellen Kund:innen eigentlich nicht besonders hoch. Sie fordern kurz gesagt: „Rede keinen Unsinn!“. Und: „Kenn Dich aus! – und zwar mit meiner Branche, meinem Unternehmen, meinen Bedürfnissen und mit den Produkten, die Du verkaufen willst.“

Diese Ergebnisse unterscheiden sich übrigens merklich von Ergebnissen etwa unserer amerikanischen Befragungen. Vertriebsstrategien sollten daher immer marktspezifisch angepasst werden. Und hier kommt das Marketing ins Spiel: Vertriebler:innen, die eng mit den (lokalen) Marketing-Teams zusammenarbeiten, könnten im Wettbewerb die besseren Karten

haben. Gut also, dass zumindest 43 Prozent der befragten Sales-Profis angeben, dass sie in die Zusammenarbeit mit dem Marketing intensiviert haben, also mehr Zeit dafür aufwenden als bisher. Und das Ergebnis der Zusammenarbeit scheint sich sehen lassen zu können: In Zeiten, in denen die Jagd nach guten Leads schwieriger geworden ist, bewerten 82 Prozent der befragten Vertriebler:innen, die Qualität der aus dem Marketing generierten Leads als exzellent oder gut.

Ein weiterer interessanter Zusammenhang: Diejenigen, die mehr (und mit einer Vielzahl an) datengetriebenen Tools arbeiten, arbeiten auch mehr mit den Marketing-Teams zusammen. Das spiegelt sich auch in den Erwartungen: 53 Prozent der Vertriebler:innen geben an, dass sie künftig den meisten Mehrwert in der Zusammenarbeit dort erwarten, wo es um die Identifizierung von Zielgruppen geht. Auf Platz zwei steht das Messen der Effektivität des Marketings mit 49 Prozent. Bestimmen Daten künftig die Zusammenarbeit von Sales und Marketing, so lohnt ein Blick auf die Tools.



## Kapitel 6

# Neue Tools, neue Daten: Worauf es jetzt ankommt

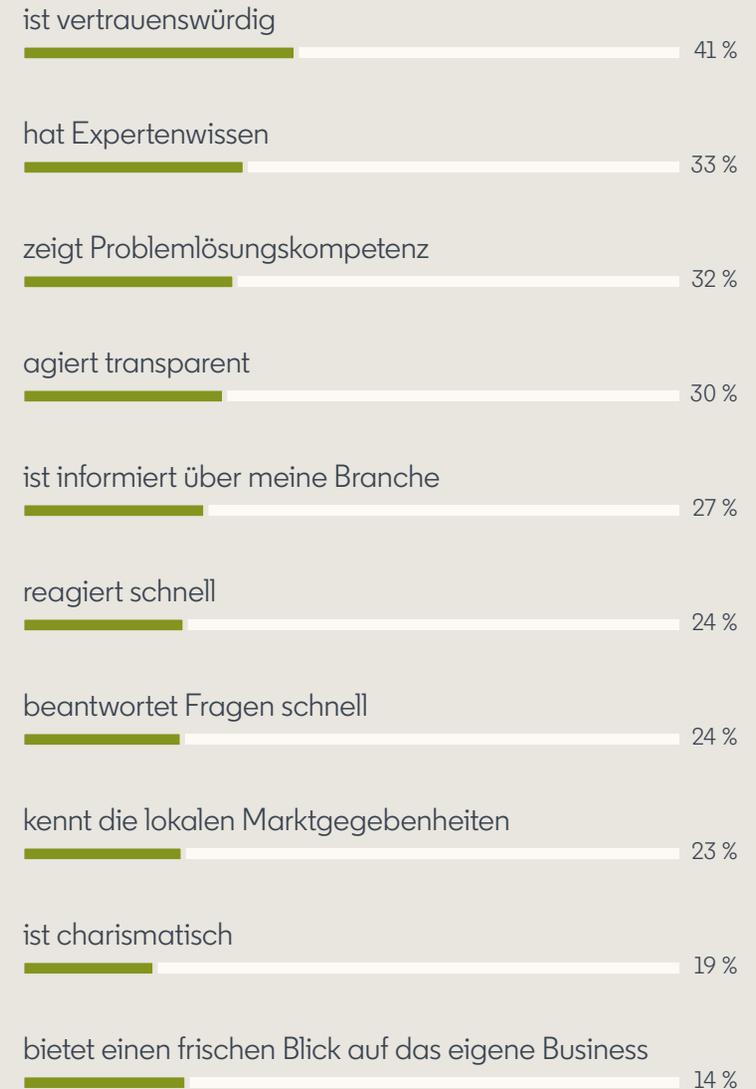


der Vertriebler:innen geben an, dass ihr Unternehmen künftig „mehr“ oder „signifikant mehr“ in Sales Intelligence Tools investieren wird.

Das Misstrauen gegenüber dem Vertrieb ist groß. Daten und Tools können helfen, mit der richtigen Ansprache Vertrauen zu gewinnen und strategische Vorteile auszubauen.

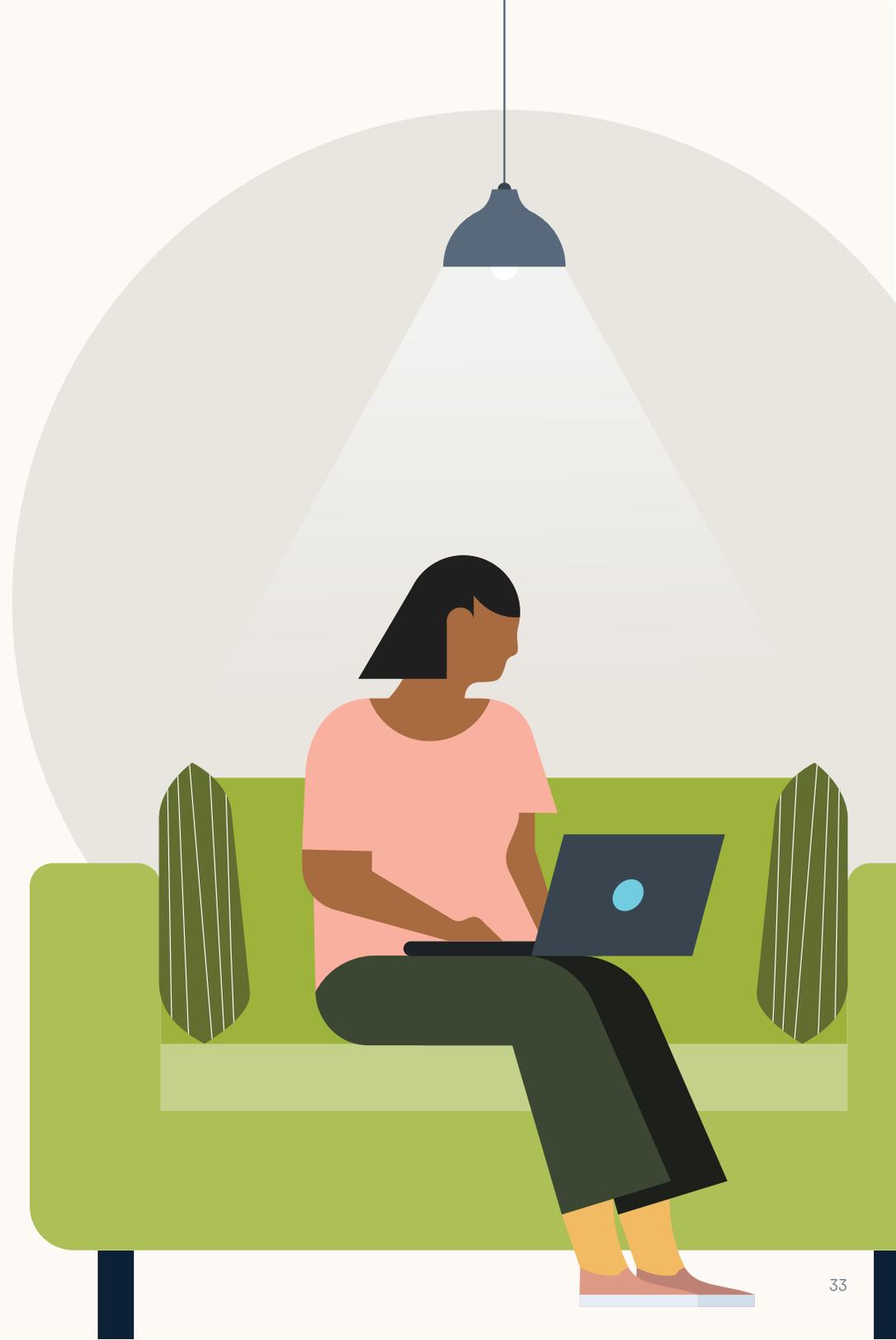
Käufer:innen trauen Vertriebsmitarbeiter:innen nicht immer über den Weg. Das lassen zumindest unsere Daten auf den ersten Blick vermuten. Schließlich halten nur 37 Prozent der befragten Käufer:innen die Funktion Vertrieb grundsätzlich für vertrauenswürdig. Und 17 Prozent unterstützen gar die Aussage, diese sei „ethisch und moralisch herausfordernd“ – eine euphemistische Formulierung dafür, dass im Vertrieb höchst fragwürdige Verhaltens- und Arbeitsweisen mitunter zum Geschäftsgebaren gehören. Diese Aussagen über den Vertriebsstand sind besonders vernichtend, wenn man sich gleichzeitig vor Augen führt, dass Vertrauenswürdigkeit von 41 Prozent der potenziellen Käufer:innen als eine wichtige Eigenschaft geschätzt wird.

## Welche Eigenschaften schätzen Sie bei Vertriebler:innen am meisten?



Wer also über das anfängliche Misstrauen gegenüber dem eigenen Stand hinauskommen und Neugeschäft gewinnen will, der muss zuerst Vertrauen aufbauen. Das wissen auch Vertriebsprofis. 92 Prozent von ihnen bewerten diese Fähigkeit als „wichtig“ oder „sehr wichtig“. Ist diese erste Hürde genommen, wandelt sich auch der Blick der Käufer:innen. 88 Prozent der Befragten würden jene Vertriebler:innen, mit denen sie selbst Geschäfte machen, als „vertrauenswürdige Berater“ bezeichnen.

Wie also kommt man vom Misstrauen gegenüber der eigenen Funktion zu einem neuen und persönlichen Vertrauensverhältnis? Eine Möglichkeit ist, eingespielte Denkmuster zu hinterfragen. Fast die Hälfte der Kund:innen (46 %) gibt an, dass Vertriebler:innen bereits ihren Blick auf ein Produkt oder eine Dienstleistung verändert haben. Und das schindet Eindruck: Fast zwei Drittel der Befragten würden ein Produkt eher in Betracht ziehen, wenn der Sales-Profi ihre bestehenden Denkmuster herausfordern bzw. durchbrechen kann. Genau diesem Zweck diente im Verkaufsprozess bislang das persönliche Gespräch. Vertriebler:innen ließen sich deshalb auf Messen und Events blicken oder nutzten den formlosen Rahmen von Lunchdates oder Afterwork-Treffen, um die eigenen Branchenkenntnisse unter Beweis zu stellen und Vertrauen aufzubauen.



## Kapitel 6

Und was passiert nun, da die Coronapandemie diesen wichtigen Zugang trockengelegt hat? Die Antwort ist wenig überraschend: neue Tools und Technologien haben längst den Platz der persönlichen Treffen eingenommen (siehe dazu Kapitel 2). Wer noch nicht auf den gängigen Plattformen wie LinkedIn unterwegs war, stieg spätestens im Frühjahr vergangenen Jahres ein. Denn nur hier konnten Kontakte weiter gepflegt und Insight geteilt werden.

Es überrascht also auch weiter nicht, dass mit Beginn der Pandemie die Nutzung von Sales-Tech – also von Software-Programmen, die im Vertrieb helfen, die Produktivität zu erhöhen, Insight (zu Branchen, Kunden, etc.) zu sammeln oder Aufgaben zu automatisieren – rapide zugenommen hat. Unter unseren Befragten nutzen 17 Prozent täglich Sales Tools, weitere 54 Prozent mindestens einmal wöchentlich. Kein Wunder, halten doch 95 Prozent der Befragten diese Tools für wichtig oder sehr wichtig, um einen Deal abzuschließen. Und 90 Prozent stimmen auch der Aussagen zu, dass sie bei der Beziehungspflege mit (potenziellen) Kund:innen helfen.

Und damit nicht genug. Folgende Grafik gibt noch einmal die Zustimmungsraten zu den Aussagen wider:

## Wie Sales-Tech die Arbeit von Vertriebler:innen unterstützt

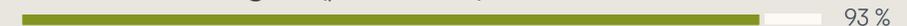
Dank dieser Tools konnte ich bereits für mein Unternehmen Neugeschäft gewinnen.



Diese Tools helfen, die Beziehungen zu (potenziellen) Kund:innen zu pflegen.



Diese Tools geben mir wertvolle Insights für die Kontakthanbahnung mit (potenziellen) Kund:innen.



Diese Tools helfen bei der professionellen Markenbildung



Diese Tools helfen mir, die lokalen Marktgegebenheiten zu verstehen.



Diese Tools helfen mir, die passenden Zielkund:innen zu kontaktieren.

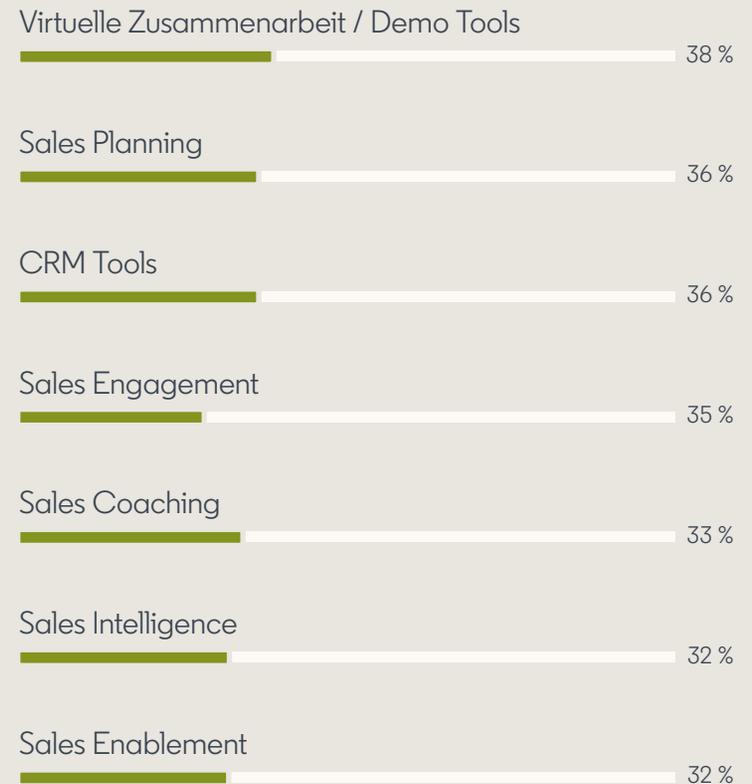


Ein interessanter Aspekt hierbei ist die zum Teil unterschiedliche Wahrnehmung des Nutzens der eingesetzten Tools je nach Geschlecht: Während die Möglichkeit, Beziehungen zu pflegen von Männern als wichtiger eingestuft wurde als von den befragten Frauen (20 % vs. 13 %), sahen Frauen dagegen die Möglichkeit, Deals abzuschließen als gewichtigeren Grund für die Nutzung der Tools (23 % vs. 18 %).

## Verschiedene Tools für verschiedene Zwecke

Technik ist für Vertriebler:innen extrem relevant, um erfolgreich zu arbeiten. Dabei kommen unterschiedliche Programme für unterschiedliche Zwecke zum Einsatz. Vertriebler:innen schätzen besonders den Einsatz von CRM Tools – sie werden von 61 Prozent der Befragten als „sehr wichtig“ bezeichnet, wenn es darum geht einen Deal abzuschließen. Ähnlich hohe Werte (jeweils über 50 Prozent) erzielen Sales Intelligence tools und Sales Engagement. Für diese Tools erwarten die Befragten auch, dass sie 2021 vermehrt zum Einsatz kommen – und dass ihr Unternehmen mehr Geld investieren wird (53 %) als das in den vergangenen zwölf Monaten der Fall war. Einen klaren Favoriten gibt es dabei nicht. Durch die Bank weg rechnen ein Drittel der Vertriebler:innen mit signifikant mehr Ausgaben für alle von uns abgefragten Tools:

## Erwartete Investitionen in Sales Tech



# Mehr Daten, mehr Wissen

Für Vertriebseinheiten sind Daten wichtiger denn je – aber immer nur so gut wie ihre Quelle. Was eine Binsenweisheit ist, war in den vergangenen Jahren ein echtes Problem im Vertrieb: Denn die Aktualisierung von veralteten Datengrundlagen kostete schlicht zu viel Zeit, um mit den Veränderungen Schritt zu halten. Das spiegeln auch die von unseren befragten Sales-Profis identifizierten Top-Herausforderungen, wenn es um die Handhabung von Daten geht wider:



CRM-Systeme sind noch immer die wichtigste Datenquelle für Vertriebsorganisationen. Und während immerhin ein Drittel der Vertriebler:innen mit der Qualität ihres CRM-Systems zufrieden sind, so können selbst kleine Datenungenauigkeiten viel kosten. Die Daten von potenziellen Kund:innen müssen deshalb immer auf dem aktuellen Stand sein. Immer wieder kommt es vor, dass Deals verloren gehen, weil wichtige Ansprechpartner:innen das Unternehmen verlassen, bestätigen 80 Prozent der Befragten unsere Studie.

Mit Sales Operation auf dem Vormarsch gewinnen Daten noch einmal mehr an Gewicht. Schließlich ist es Aufgabe der Operations-Profis ihre Sales-Teams bestmöglich zu unterstützen – mit der Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur, aber auch mit der strategischen Ausrichtung der Vertriebseinheit. Damit kommt dem Einsatz von Sales Intelligence Tools eine wesentliche Rolle zu. 80 Prozent der Befragten halten diese Tools für wichtig oder sogar sehr wichtig. Vertriebseinheiten nutzen sie, um erfolgreiche Muster bei der Neukundengewinnung zu erkennen und daraus zu lernen (44 %), um die Performance der Vertriebler:innen zu beurteilen (42 %) und um Zielbranchen (41 %) und potenzielle Kund:innen (40 %) zu bestimmen.

Diese Auswertung zeigt deutlich: Daten und Intelligence Tools werden immer häufiger strategisch verwendet. Und das ist auch gut so. Denn die Zeit, die Vertriebler:innen mit Tools verbringen – das sind immerhin mehr als drei Stunden pro Woche bei 70 Prozent der von uns befragten Vertriebler:innen – sollte gut investiert sein.

## Kapitel 7

# Wie LinkedIn moderne Vertriebsarbeit unterstützt



der Vertriebler:innen wollen 2021 den Ausbau ihres LinkedIn-Netzwerks vorantreiben.

LinkedIn bietet aktuelle Daten und wertvolle Insights. Und kann so dabei helfen, den Vertrieb agil zu steuern.

LinkedIn wächst. Und die weltweiten Kontaktbeschränkungen haben diesen Trend weiter befeuert. Weltweit sind 756 Millionen Nutzer:innen auf der Business-Plattform aktiv, in der DACH-Region sind es insgesamt 16 Millionen Profile (Stand April 2021). Gerade im vergangenen Jahr erlebten die Nutzerzahlen in Deutschland einen regelrechten Schub. Auch diese Zahlen bleiben stabil hoch.

Auch für Vertriebler:innen war 2020 ein Game-Changer für die professionelle Nutzung von LinkedIn. Die von uns Befragten teilten nach eigenen Angaben „mehr“ oder „viel mehr“ Content als noch in den Jahren zuvor – sowohl von Dritten (71 %) als auch unternehmenseigene Inhalte (72 %). Auch das Verfassen von Beiträgen (73 %), sowie das Liken, Kommentieren und Teilen von Posts (74 %) nahm zu. Und auch 2021 bleibt LinkedIn für Vertriebler:innen weiterhin ein wichtiges Netzwerk: LinkedIn wird inzwischen von 84 Prozent der befragten Verkaufsprofis aktiv für geschäftliche Zwecke genutzt (vgl. 2020: 74 %) – so wie andere

Social-Media-Plattformen auch (Twitter: 82 %, Facebook: 79 %, Instagram: 78 %). Top-Vertriebler:innen waren sogar noch stärker aktiv auf LinkedIn vertreten (90 % vs. 79 %). Diese Zahlen deuten auf eine robuste Nutzung von LinkedIn bei Verkäufer:innen hin. 63 Prozent unserer Befragten wollen 2021 den Ausbau ihres LinkedIn-Netzwerks vorantreiben. Und auch das LinkedIn-eigene Intelligence Tool, der LinkedIn Sales Navigator, ist 2021 auf dem Vormarsch: 30 Prozent der Befragten gaben an, das Sales Intelligence Tool zu nutzen – im vergangenen Jahr waren es noch 23 Prozent.

Auch bei Käufer:innen wächst das Vertrauen in die Plattform. Mehr als zwei Drittel (69 %) ziehen eine Marke eher in Betracht, wenn deren Verkäufer:in über ein informatives LinkedIn-Profil verfügt. Das gleiche gilt für 66 Prozent der befragten Käufer:innen, wenn der oder die Verkäufer:in über LinkedIn Kontakt aufnimmt.



## Der Wert eines vollständigen LinkedIn-Profiles

Um herauszufinden, wie besonders erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter:innen unsere Plattform nutzen, haben wir im vergangenen Jahr die effektivsten Verhaltensweisen analysiert. Dabei wurde klar: Die Vollständigkeit des Profils ist eine wesentliche Determinante für den Erfolg. Gerade in Zeiten, in denen persönliche Kontakte seltener sind, ist ein vertrauenswürdiges Profil auf LinkedIn besonders kritisch. Ein vollständiges LinkedIn-Profil, so ein Ergebnis unserer Studie, kann die Chancen, Verkaufsziele zu erreichen oder zu übertreffen, um mehr als das Zweifache und die InMail-Akzeptanzraten um bis zu 87 Prozent erhöhen.

Gerade in Zeiten des Virtual Selling, ist die Online-Suche die einfachste Methode, um das eigene Netzwerk um potenzielle Leads und Kund:innen zu erweitern – und um gewappnet mit Informationen zu den Bedürfnissen des/der Kund:in besser auf Verkaufsgespräche vorbereitet zu sein. Die Gleichung ist simpel: Je mehr durchgeführte Suchanfragen desto mehr Verkaufsgespräche und desto bessere Verkaufsquoten. Wer mindestens 15 Konto- und / oder Lead-Suchvorgänge pro Tag durchführt, der kann seine Chancen, die Verkaufsziele zu erreichen, verdoppeln.

## Qualität vor Quantität

Und wie sollten Verkäufer:innen am besten mit einem Prospect in Kontakt treten? Unsere Studienergebnisse zeigen deutlich, dass Klasse vor Masse kommt. Viele InMails und viele Posts bedeuten nicht zwangsweise eine Verbesserung des Ergebnisses. Auch wenn in der virtuellen Verkaufswelt die Versuchung wächst, mit einem einzigen Klick eine Vielzahl von Kontakten zu erreichen, so ist diese Vorgehensweise selten von Erfolg gekrönt. Vielmehr ist die Qualität der Reichweite ausschlaggebend. InMails, die gelesen oder gar beantwortet werden und Content, der viele Reaktionen hervorruft – das sind die richtigen Währungen für das Erzielen von guten Verkaufsquoten. Sie zeigen an, dass Verkäufer:innen ihre Kund:innen wirklich in den Mittelpunkt stellen und ihnen das bieten, was sie brauchen: relevante Informationen und bedeutsamen Content.



Kapitel 8

# Exkurs Diversity: Was Vielfalt im Vertrieb bedeutet.



der Vertriebler:innen geben an, dass sie ihre Diversity-Ziele in der Organisation bereits übertroffen haben.

Verschiedene Zielgruppen haben unterschiedliche Bedürfnisse. Diverse Teams helfen dabei, sie richtig anzusprechen. Und werden auch darüber hinaus zum Wettbewerbsvorteil.

## Kapitel 8

Immer wieder haben wir im Verlauf dieser Studie auf Differenzen hingewiesen, die sich bei unseren Befragungen hinsichtlich des Alters der Befragten oder des Geschlechts ergaben. Frauen beispielsweise reagieren empfindlicher auf Cold Calls als Männer und sehen eine solche Vorgehensweise eher als echte Deal-Breaker an. Jüngere Käufer:innen dagegen legen weniger Wert auf Markenvertrauen, sondern setzen noch mehr als ihre älteren Kolleg:innen Wert auf den Preis.

Diese Beispiele zeigen, wie wichtig es ist, auch im Vertrieb auf ein diverses Sales-Team zu setzen. Denn die Art der Ansprache, die Wahl der Instrumente, ja sogar der Technologie, die zum Einsatz kommt, wandeln sich nicht nur. Sie werden auch von unterschiedlichen Zielgruppen unterschiedlich wahrgenommen. Wer also eine diverse Zielgruppe erreichen will, der sollte auf ein diverses Vertriebsteam setzen.

Und letztendlich: Diversität selbst, das ist mittlerweile hinreichend untersucht, ist ein Erfolgskriterium für das Arbeiten in Teams. Unterschiedliche Menschen bringen unterschiedliche Herangehensweisen ein, von denen alle Kolleg:innen profitieren. Gerade in einem so herausfordernden Job wie dem Vertrieb sind neue Impulse im Zeitalter des Wandels Gold wert.



# Die Vertriebsorganisation wird bunter

Unsere erhobenen Daten legen nahe, dass sich auch der Einstellungsprozess im Bereich Vertrieb in den kommenden Jahren verändern wird. Mit „Remote Work“ als neuer Standard werden Vertriebsorganisationen zunehmend in der Lage sein auch Kandidat:innen einzustellen, die außerhalb ihres Stammsitzes zuhause sind. Gerade für international agierende Vertriebseinheiten, die auch in Deutschland Englisch als Arbeitssprache wählen, erstreckt sich damit die Kandidat:innen-Suche potenziell auf die ganze Welt.

In Deutschland steckt dieses Potenzial etwa im Vergleich zu den USA noch in den Kinderschuhen – schließlich ist in den meisten Vertriebseinheiten weiterhin Deutsch die gängige Arbeitssprache. Dennoch lohnt sich selbstverständlich auch hier der Blick auf

das Thema Diversität. In Deutschland entwickelt sich erst langsam ein breites Verständnis für die gesellschaftliche Relevanz, vor allem aber auch für das wirtschaftliche Potenzial, das gemischte Teams für Unternehmen bedeuten. Wenn also 22 Prozent der Befragten in unserer Studie angeben, sie hätten die Ziele rund um Diversität übertroffen, und weitere 53 Prozent sie hätten diese bereits erreicht, so lohnt sich zumindest ein genauerer Blick auf die Ziele. Denn, auch das ist leider bislang noch Teil der Wahrheit in vielen deutschen Büros: Diversität ist oftmals eben „nur“ die Frauenquote. Auch, weil Aspekte wie Herkunft, Ethnizität oder auch sexuelle Orientierung aus guten Gründen nicht erfasst und folglich nicht quotiert werden können. Das macht eine messbare Diversitätsstrategie schwierig – aber natürlich nicht unmöglich. Für deutsche Unternehmen gilt es in Zukunft daher die Hürden, die diskriminierten gesellschaftlichen Gruppen den Einstieg auf vielversprechende Positionen (auch im Vertrieb) erschweren, abzubauen.



### Trend #3

Mögliche Herangehensweisen für mehr Diversität haben wir in unserer Studie abgefragt. Knapp die Hälfte der hier befragten Vertriebs-Profis geben an, dass ihr Unternehmen...

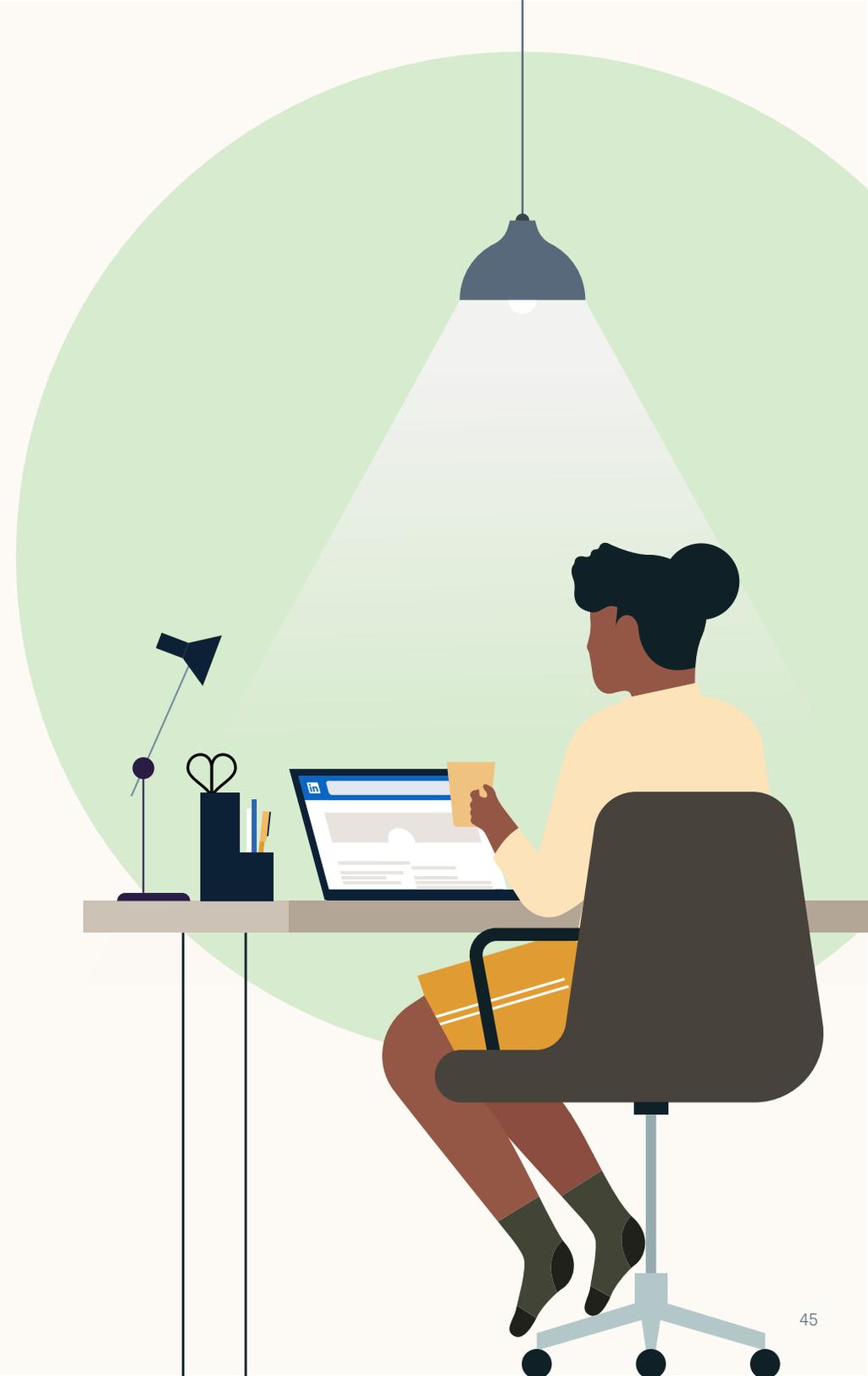
**... in Management-Trainings investiert, um inklusive und diverse Teams zu führen (54 %)**

**... eine inklusive Unternehmenskultur geschaffen hat – weit über Standard-HR-Praktiken hinaus (47 %)**

**... einen Onboarding-Prozess entwickelt hat, der ein Zugehörigkeitsgefühl für alle Mitarbeitenden schafft (46 %)**

**... über ein Mentor:innen-Programm, Karrierecoaching und Sponsorship-Möglichkeiten verfügt (46 %)**

Es verwundert nicht, dass auch hier die Zahlen durch die Bank weg niedriger ausfallen als in unseren Erhebungen in den USA (dort sind es jeweils mehr als die Hälfte der Befragten). Dennoch zeigt sich ein deutlicher Fortschritt. Nicht nur auf Seite der Vertriebsorganisationen, sondern auch auf Seite der Käufer:innen. Hier unterstützt die Mehrheit der Befragten das Thema Diversity – und bestätigt, dass diverse Sales-Teams ihre Kaufentscheidung positiv unterstützen können. Vier von fünf Befragten (82 %) gaben an, sie würden eher von einem diversen Vertriebsteam kaufen, wenn alle anderen Parameter gleich seien. Unser Ratschlag ist daher klar: Setzen Sie bereits bei der Einstellung auf eine bunte Mischung. Im Zweifel sind perfekte Sprachkenntnisse weit weniger wichtig als Kreativität, Hingabe und der Wille, Neues zu lernen.



Erfahren Sie mehr zu  
digitalen Vertriebsmöglichkeiten  
für Ihren Fertigungsbetrieb und  
die Vertriebslösung von LinkedIn  
unter [linkedin.com/vertrieb](https://www.linkedin.com/vertrieb)

**LinkedIn** Sales Solutions