

# **DIGITAL SALES MONITOR**

**2021**

**©CREMANSKI & COMPANY**

## Impressum

### Herausgeber

Cremanski & Company GmbH  
In Zusammenarbeit mit hy - the Axel Springer Consulting Group

### Autoren

Freya Zschockelt  
Michael J. Jäger

### Datenanalyse

Noah Charak

### Lektorat

Dr. Nadine N. Jäger  
Jan H. Hepke

### Design

Ceren Yilmaz

### Jahr

Juli 2021

# DIGITAL SALES MONITOR

2021

„Der Wachstumsmotor - wie  
digital sind deutsche  
Vertriebsabteilungen  
aufgestellt?“

**CREMANSKI & COMPANY**

YOUR DIGITAL SALES EXPERTS

## Inhaltsverzeichnis

02	Grußwort des Initiators
04	Grußwort Sebastian Herzog
05	Einleitung
07	Die Ergebnisse auf einen Blick
09	Hintergrund
11	Experteninterview: Tine Schlaak
17	Merkmale teilnehmender Unternehmen
23	Experteninterview: Mahan Shahi
29	Der Motor: Vertriebsabteilungen und die Verzahnung mit Marketing
33	Experteninterview: Hadi Saleh
37	Fit für die Zukunft: Digitalisierung und Strukturierung des Vertriebs
49	Experteninterview: Veronika Riederle
55	Sales IQ: Das Reporting Setup
61	Experteninterview: Mark Reich
69	Das Herz: Die Mitarbeitenden
79	Experteninterview: Nikolai Skatchkov
83	Sales Barometer und Ausblick
86	Deutsches Sales Barometer 2021
87	Herausgeber und Autorenschaft
89	Literaturverzeichnis



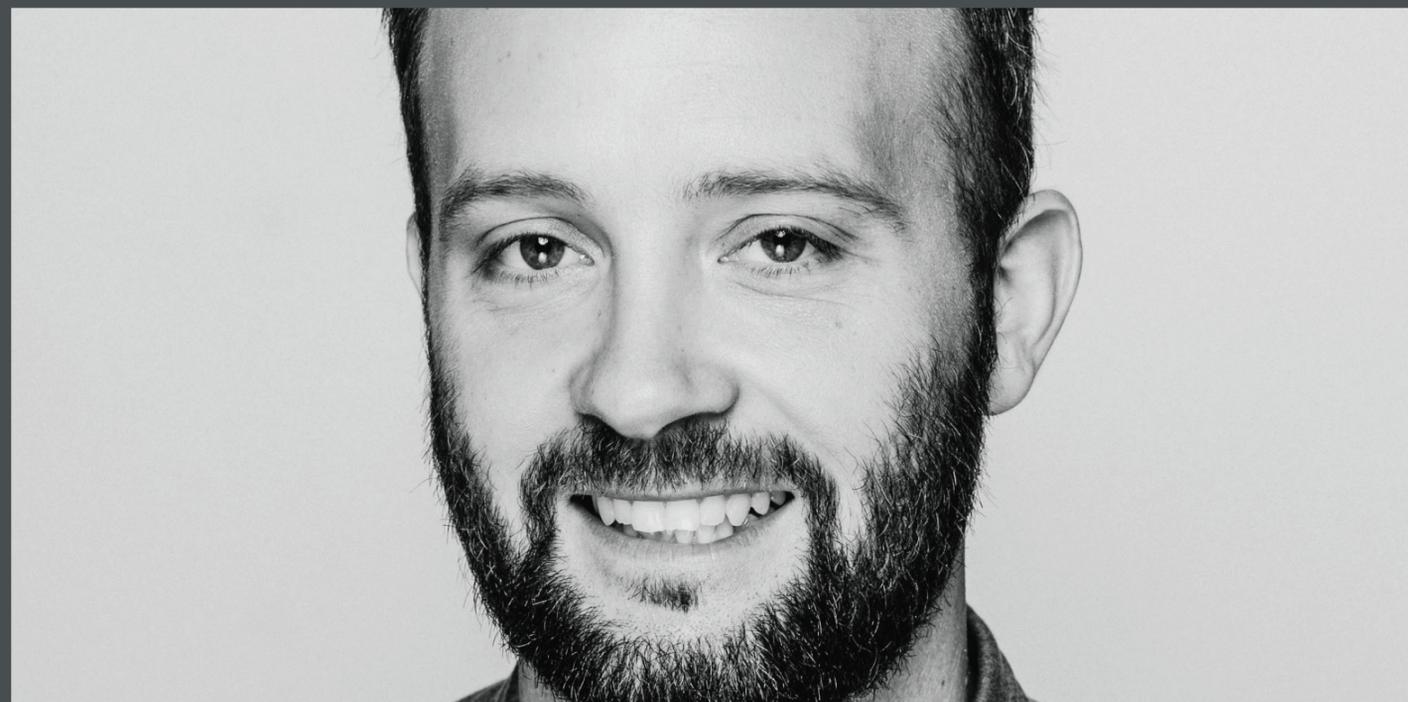
## Grußwort CREMANSKI & COMPANY

Seit dem Erscheinen der ersten Ausgabe unseres Digital Sales Monitors im Juni 2020 liegt hinter uns allen ein turbulentes Jahr. Ein Jahr, in dem vieles anders war als gewohnt und ein Jahr, das einen Großteil der Menschen viele Dinge hinterfragen ließ - privat als auch beruflich. Noch immer stellt die Corona-Krise viele Branchen und Unternehmen vor eine herausfordernde Situation, die gemeistert werden will und muss. Wenn uns diese bewegte Zeit eines verdeutlicht, dann doch, dass Digitalisierung einen höheren Stellenwert denn je einnimmt.

Digitale Strukturen, datengetriebene Entscheidungen, ein gutes Setup, das Firmen Transparenz ermöglicht und den Austausch zwischen Abteilungen fördert sind nur einige Punkte, deren immense Wichtigkeit innerhalb der letzten Monate schließlich jedem bewusst geworden sein dürfte. Es freut uns deswegen besonders, dass in diesem Jahr noch mehr Führungskräfte an unserer Umfrage zur Erstellung des "Digital Sales Monitor 2021" teilgenommen haben. Ganze 1.160 Teilnehmende sowohl aus dem Mittelstand als auch aus dem Startup-Umfeld haben unsere Einladung zur Umfrage angenommen und uns interessante Einblicke in ihre Unternehmen gewährt - dafür bedanken wir uns herzlich!

Bedanken möchte ich mich zudem bei der Axel Springer hy, welche in diesem Jahr unser Partner ist und natürlich meinem gesamten Team - denn ohne Euch wäre es auch in diesem Jahr nicht möglich gewesen, den nun bereits zweiten Digital Sales Monitor in die Tat umzusetzen.

**Michael J. Jäger**, CEO & Founder Cremanski & Company GmbH



## Grußwort SEBASTIAN HERZOG

“Der B2B-Vertrieb muss komplett neu gedacht werden!“  
Das betrifft Mittelständler genauso wie auch Konzerne, denn Corona beschleunigt den Wandel vom physischen zum digitalen Vertrieb in bisher noch nicht da gewesener Weise. Die Zeiten in denen sich Einkäufer und Verkäufer intransparent und im Stillen einigen sind mit Corona endgültig zu Ende.

Zusätzlich erobern neue “Pay-per-use” Geschäftsmodelle die B2B-Welt. Maschinen werden nicht mehr per Stück verkauft, sondern nach ihrer Nutzung abgerechnet. Diese Geschäftsmodelle gehen deutlich über klassisches Sales & Lease Back hinaus. Und: Sie erfordern gänzliche neue Denkweisen. Die Herausforderung dabei: etablierte Vertriebsprozesse lassen sich nicht einfach 1zu1 auf die digitale Welt übertragen.

Hier setzt der Digital Sales Monitor 2021 an. Die Vertriebsprofis von Cremanski & Company haben eine wichtige Grundlage geschaffen, denn für B2B-Unternehmen gilt es zunächst einmal die neuen Spielregeln zu verstehen und die Chancen für den digitalen Vertrieb zu identifizieren.

Besonderer Dank gilt an dieser Stelle Michael Jäger sowie dem gesamten Team von Cremanski & Company für die Initiative zur zweiten Ausgabe des “Digital Sales Monitor”.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen der Studie. Ganz bestimmt stoßen Sie auf neue Insights und Impulse, um Ihr Unternehmen voranzubringen.

**Sebastian Herzog**, Partner bei hy - the Axel Springer Consulting Group

## Einleitung

Am Anfang einer jeden Unternehmensgeschichte stehen noch immer ein Produkt oder eine Dienstleistung sowie Menschen, die mit Motivation und Überzeugung dafür einstehen, ihre Idee hinaus in die Welt zu tragen.

Dabei wird sich nur allzu oft auf die Frage des "Was?" konzentriert und häufig erst in zweiter Linie um das "Wie?" gekümmert. Das bedeutet, dass sich viele Startup-Gründer und Unternehmen gerade in der Anfangsphase - und auch nicht selten später - auf ihre Vision und die damit einhergehende Produktentwicklung konzentrieren. Dabei stehen das Design und die Qualität der Produkte oder die Gestaltung von Dienstleistungen im Fokus. Diese Herangehensweise ist zwar im ersten Augenblick verständlich und nachvollziehbar, bremst den Unternehmenserfolg aber auf lange Sicht. Denn was nützt das beste Produkt, wenn es seinen Weg zum Kunden nicht effizient und strukturiert finden kann?

Des Öfteren wird in den Anfangsjahren ein geringerer Fokus auf die Strukturierung des Vertriebs gelegt und zukünftige Wachstumsphasen, welche die Sales-Abteilung unweigerlich vor neue Herausforderungen stellen werden, nicht einkalkuliert. Dieser fehlende Zeitaufwand zu Beginn rächt sich spätestens dann, wenn Vertriebsabteilungen durch nicht vorhandene Automatisierungen und Prozesse sowie unzureichende Digitalisierung den Wachstumsanforderungen nicht mehr standhalten können.

Die Sales-Abteilung eines Unternehmens ist ein entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg, dessen klare Strukturierung essentiell ist, um sich auch nachhaltig erfolgreich am Markt positionieren zu können. Moderne Unternehmen stützen sich daher auf datengetriebene Ansätze, eine verstärkte Kommunikation zwischen den Abteilungen, um Kommunikations-Silos entgegenzusteuern und den Kunden mit seinen Bedürfnissen ins Zentrum der Aufmerksamkeit zu rücken.

Zusätzlich ist es unabdingbar, dass sich Unternehmen der Tatsache bewusst sind, welche enorm wichtige Rolle den Mitarbeitenden innerhalb des Vertriebs zukommt. Gerade hier ist eine analytische Ausrichtung maßgeblich an der Performance nicht nur des einzelnen Mitarbeitenden, sondern der gesamten Firma beteiligt. Moderne Ansätze zeigen deutlich, dass mit einem guten Setup nicht nur massiv Kosten eingespart, sondern Mitarbeiter:innen anhand bestehender Daten gezielt unterstützt werden können, um ihrer Tätigkeit besser nachgehen zu können und somit maßgeblich ein Faktor für nachhaltigen Unternehmenserfolg zu sein.

Doch sind sich deutsche Führungskräfte dieser Fakten bewusst? Und noch wichtiger: Wie weit ist die Umsetzung der Theorie in die Praxis vorangeschritten? Wie viel Wert wird wirklich auf Prozesse, Automatisierungen und eine datengetriebene Entwicklung der Abteilung und der Mitarbeiter gelegt?

Auch in diesem Jahr sind wir genau diesen Fragen nachgegangen und haben 1.160 Führungskräfte aus der Startup-Szene sowie dem Mittelstand befragt.

Anhand der teilnehmenden Unternehmen ergibt sich ein interessanter und repräsentativer Querschnitt vor allem in Bezug auf Unternehmensgröße und -fokus sowie Geschäftsmodell, Umsatzgröße und Branchenzugehörigkeit. Zudem stellt die Befragung von oftmals als besonders innovativ geltenden Startups und bereits etablierten mittelständischen Unternehmen auch in diesem Jahr eine aufschlussreiche und spannende Kombination dar.

Wie weit ist also die Digitalisierung deutscher Vertriebsabteilungen vorangeschritten? Wie viel Potenzial in Hinblick auf Unternehmenswachstum und -umsatz bleibt momentan noch ungenutzt? Welchen Einfluss hatte die Corona-Pandemie innerhalb des vergangenen Jahres und welche Veränderungen gehen in Sales-Abteilungen mit ihr einher?

Auch in diesem Jahr haben wir es uns in der nunmehr zweiten Ausgabe des "Digital Sales Monitor 2021" zur Aufgabe gemacht, Antworten auf diese Fragen zu finden, Vergleiche zum letzten Jahr zu ziehen und spannende Insights mit Ihnen zu teilen!

## Die Ergebnisse auf einen Blick

1. **Geringere Fluktuation:** Einen der wohl extremsten Unterschiede in den Umfrageergebnissen im Vergleich zum Vorjahr erkennt man in den Daten über die jährliche Fluktuationsrate der teilnehmenden Unternehmen. Zeigte die letztjährige Umfrage noch Ergebnisse im zweistelligen Bereich, gab der Großteil in diesem Jahr an, eine Fluktuationsrate zwischen 1-4% zu verzeichnen. Verglichen mit dem gesamten Unternehmen ist diese in Vertriebsabteilungen sogar noch einmal um ganze 15% geringer. Dieser bemerkenswerte Unterschied ist vor allem durch die Corona-Situation erklärbar. Mitarbeitende zeigten sich durch allgemein herrschende Unsicherheit zögerlicher, ihren Arbeitsplatz zu wechseln, andererseits trugen Subventionen der Europäischen Union dazu bei, Entlassungen vermeiden zu können. Zusätzlich generieren Sales-Abteilungen gerade während der Pandemie Einkommen und liegen so besonders im Fokus der Unternehmen.
2. **Intransparenz noch immer zu hoch:** In diesem Jahr besteht eine der größten Herausforderungen der Unternehmen darin, dass zwischen den Abteilungen noch immer Kommunikations-Silos fortbestehen. Ein abteilungsübergreifender Austausch findet oft nicht statt. In vielen Unternehmen ist die Verzahnung von Marketing- und Sales-Abteilung noch nicht weit vorangeschritten. Gemeinsam festgelegte Strukturen und Prozesse allerdings sind grundlegend, wenn es darum geht, eine vollständige Transparenz zu schaffen, anhand derer ganzheitlich auf Kundenbedürfnisse eingegangen werden kann. Bleiben jene Silos bestehen, gelingt es in den meisten Fällen nicht, Kundenwünsche zeitgerecht zu erfüllen. Eine zielgruppenspezifische Ausrichtung beider Abteilungen auf den Kunden kann nur erfolgen, wenn Marketing und Sales zusammenarbeiten. Moderne Vertriebsabteilungen profitieren bereits massiv von diesem Ansatz.
3. **Verbesserungspotential bei der Automatisierung von Prozessen:** Die in diesem Jahr teilnehmenden Führungskräfte gaben an, dass gut aufgesetzte Strukturen und Automatisierungen in einem digitalen Vertriebsansatz eine Umsatzsteigerung von bis zu 26% ermöglichen können. Die Umsetzung birgt in vielen Fällen jedoch noch Verbesserungspotential, obwohl sich der Großteil der Unternehmen der immensen Bedeutung von Prozessen und Automatisierungen und deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg bewusst ist. Trotzdem bewerten sie die eigenen Prozesse als eher durchschnittlich. Hier werden noch immer große Chancen nicht genutzt, wenn es darum geht, die Performance deutscher Sales-Abteilungen massiv zu steigern, denn sowohl ein geringer Automatisierungsgrad als auch nicht ausreichend strukturierte Prozesse haben negative Auswirkungen auf den Umsatz.
4. **Aufwärtstrend zu Sales Operations:** Die Pandemie zeigte vielen Unternehmen eindrücklich auf, wie ungenügend die firmeninternen Prozesse teilweise strukturiert sind und wie wichtig es ist, diesen Umstand zu ändern. Umso erfreulicher ist es festzustellen, dass in diesem Jahr 4,2 Prozentpunkte mehr und damit insgesamt 75% der Firmen Sales Operations als interne oder beratende Funktion nutzen. Eins von vier Unternehmen hat diese Position noch nicht besetzt, obwohl diese einen maßgeblichen Einfluss auf den Bereich der Digitalisierung von Vertriebsstrukturen hat, denn: Möchte eine Sales-Abteilung heutzutage hochperformant und erfolgreich agieren können, benötigen sie zwingend einen Bereich, der sich um Strukturen & Prozesse in Systemen kümmert. Verbesserungspotentiale können dadurch aufgedeckt, Vertriebsmitarbeitende entlastet, Verkaufsaktivitäten und Trends besser evaluiert werden. Zudem verfügen die Unternehmen so über ein effizientes Pipeline-Management, sind in der Lage, von einem korrekten Forecasting zu profitieren und datenbasiert Entscheidungen treffen zu können. Nur so ist es möglich, Prozesse und Strukturen derart zu gestalten, dass das Unternehmen nachhaltig davon profitiert.
5. **Erhöhte Wichtigkeit von digitalen Onboarding-Prozessen:** Führungskräfte schätzen die durchschnittlichen Ausgaben für die Besetzung einer neuen Stelle auf 12.246 €. Werden die Kosten für Hiring und Onboarding kombiniert betrachtet, steigt diese Zahl sogar auf 31.598 €. Trotz massiver Kosten auf diesem Gebiet gibt es in 30% aller Unternehmen noch immer keine strukturierten Onboarding-Prozesse. Den Befragten wurde während der Corona-Krise nachdrücklich bewusst, welche wichtige Rolle die Digitalisierung insbesondere mit Blick auf remote Onboarding-Prozesse spielt. Diese sind unabdingbar, um Prozessschritte und Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten, die Einarbeitungszeit sowie die während dieser Zeit genutzten Ressourcen zu minimieren. Vor diesem Hintergrund rückten die Mitarbeitenden und ein gut strukturierter Onboarding-Prozess in den Fokus der teilnehmenden Firmen.
6. **Höhere Automatisierung im Reporting:** Die Zahl jener Unternehmen, deren Mitarbeitende Aktivitäten und Zahlen für das Reporting nicht mehr manuell tracken müssen, ist in diesem Jahr um ganze 10 Prozentpunkte auf insgesamt 44% gestiegen. Mit dem Wechsel zum Home Office erkannten viele Unternehmen die Unumgänglichkeit einer höheren digitalen Transparenz, die nur durch ein Vorantreiben von Automatisierungen erreicht werden kann. Durch das Forcieren digitaler Prozesse, wie etwa automatisierte Aktivitätserfassungen, werden Mitarbeitende entlastet und interne Vorgänge um ein Vielfaches leichter erfassbar. Die Notwendigkeit besteht - vielleicht mehr denn je - darin, Sales-Mitarbeitende anhand gut strukturierter Prozesse und Automatismen maximal in ihren Aufgabenbereichen zu unterstützen. Nur mithilfe hochwertiger Daten als Grundlage für sowohl ein schnelles Agieren als auch Entscheiden kann eine Vertriebsabteilung nachhaltig erfolgreich sein.

## Hintergrund

In diesem Jahr erscheint die nun bereits zweite Ausgabe des deutschlandweiten "Digital Sales Monitor: Der Wachstumsmotor - wie digital sind deutsche Vertriebsabteilungen aufgestellt?". In Zusammenarbeit mit dem diesjährigen Partner der Studie, der Axel Springer hy, analysiert Cremanski & Company den Stand der Digitalisierung deutscher Startups und des deutschen Mittelstandes.

Die Studie gliedert sich in die folgenden fünf Themenbereiche:

1. Merkmale teilnehmender Unternehmen
2. Der Motor: Vertriebsabteilungen und die Verzahnung mit dem Marketing
3. Fit für die Zukunft: Digitalisierung und Strukturierung des Vertriebs
4. Sales IQ: Das Reporting Setup
5. Das Herz: Die Mitarbeitenden

Ergänzt wird die quantitative Studie durch Experteninterviews mit:

**Tine Schlaak**, VP Sales, Sharpist

**Mahan Shahi**, RVP Cloud Sales, Salesforce

**Hadi Saleh**, CEO, Ceramtec

**Veronika Riederle**, Co-Founder & CEO, Demodesk

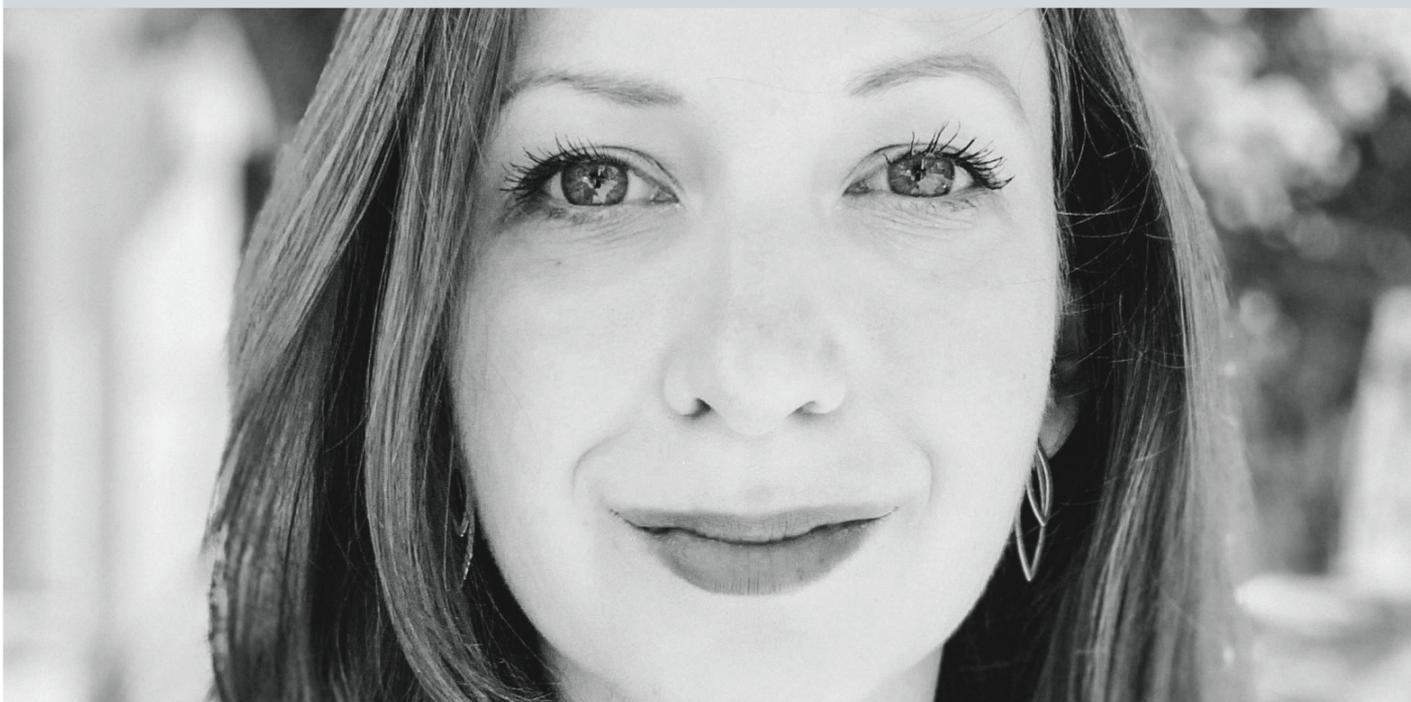
**Mark Reich**, SVP Sales & Customer Success, Sellics

**Nikolai Skatchkov**, Co-Founder & CEO, Circula.com

Das Forschungsdesign der diesjährigen Studie ist in Struktur und Detaillierungsgrad mit jenem des letzten Jahres identisch. Minimale Änderungen wurden lediglich punktuell etwa durch das Hinzufügen einiger neuer Fragen vorgenommen, wodurch bestimmte inhaltliche Aspekte noch genauer analysiert werden können. Dadurch wird ermöglicht, direkte Vergleiche zu den Ergebnissen des Vorjahres zu ziehen sowie auch in dieser Ausgabe eine breit gefächerte Bestandsaufnahme der Organisationsstrukturen, der Charakterisierung von Prozess-Schritten oder des Einsatzes verschiedener Systeme im Betrieb zu präsentieren. Zusätzlich wurde evaluiert, welche Eigenschaften das jeweilige Reporting Setup der teilnehmenden Firmen aufweist und wie stark die Verzahnung zwischen der Sales- und der Marketing-Abteilung ist.

Besondere Aufmerksamkeit gilt auch in diesem Jahr den Mitarbeitenden von Vertriebsabteilungen, sind diese doch essentiell für ein Unternehmen. Wir wollten daher wissen, wie digitalisiert bestehende Onboarding-Prozesse sind und in welchem Maße das Thema Mitarbeiterentwicklung thematisiert wird. Auch der Kostentreiber Fluktuation wurde in diesem Jahr erneut thematisiert - mit höchst interessanten Umfrageergebnissen - sowie der damit verbundene Einsatz von Systemen, welcher Voraussetzung ist, damit Unternehmen nicht nur Kosten senken, sondern auch Entscheidungen datenbasiert treffen sowie ihre Performance massiv steigern können.

Die dieser Studie zugrunde liegenden Daten wurden von Februar bis April 2021 via Online-Umfrage erhoben. 1.160 Führungskräfte und damit 300 Teilnehmende mehr als 2020 haben den Fragebogen in diesem Jahr vollständig beantwortet.



## Experteninterview:

### Tine Schlaak VP Sales, Sharpist

Tine Schlaak ist Vice President Sales bei Sharpist. Zuvor arbeitete sie etwa bei Udacity - zuerst als Business Development & Enterprise Lead Europe und später als Director Enterprise Europe. Tine studierte European Media Science an der Universität Potsdam (B. Sc.) und absolvierte ihren Master of Science in Innovation Management and Entrepreneurship an der Technischen Universität Berlin.

#### **Stelle Dich und Dein Unternehmen doch bitte einmal kurz vor!**

Mein Name ist Tine Schlaak und ich bin derzeit Vice President Sales bei Sharpist und verantwortlich für den Aufbau der Vertriebsorganisation und strategischen Partnerschaften. Sharpist ist eine Weiterbildungsplattform, die durch digitales Coaching in Kombination mit kurzen E-Learning-Inhalten personalisierte Weiterbildungen in Unternehmen ermöglicht.

Wir arbeiten mit Firmen wie Porsche, Swisscom oder Axel-Springer daran, ihre Mitarbeitenden nachhaltig weiterzubilden, ihr volles Potenzial zu entfalten und die komplette Firma bei Transformationsprozessen auf das nächste Level zu heben. Die Lösung ist global skalierbar und mit einem Pool aus über 500 zertifizierten Coaches und über 30 Sprachen unterstützen wir Unternehmen weltweit.

#### **Wie ist Eure Vertriebsorganisation aufgestellt, welche Bereiche gibt es und wie sind diese miteinander verzahnt?**

Unsere Vertriebsorganisation besteht aus vier Teams, die eng zusammenarbeiten. Alles beginnt mit dem Marketing-Team, welches durch verschiedene Kanäle Aufmerksamkeit schafft und Marketing Qualified Leads (MQLs) generiert.

Das Business Development Team arbeitet eng mit dem Marketing zusammen, um Inbound Leads zu qualifizieren, aber auch strategisch auf Zielkunden über einen Multi-Channel Ansatz zuzugehen. Die vorqualifizierten Leads gehen dann an unser Team aus Account Executives, die im Value-Selling spezialisiert sind und maßgeschneiderte Lösungen für die Herausforderungen unserer Kunden entwickeln. Essenziell für unseren Erfolg sind zudem die Customer Success Teams, die auch schon vor Abschluss eines Vertrages inhaltlich an den Coaching-Programmen mitarbeiten und direkt eine Beziehung zum Kunden aufbauen. Auch unsere Produktmanager wirken im Sale-Prozess mit, wenn Kunden spezifische Anforderungen haben, die kurzfristig umgesetzt werden sollen.

#### **Wenn wir uns das letzte Jahr anschauen: Welchen Herausforderungen standet Ihr gegenüber und wie habt Ihr diese gemeistert? Hat sich im letzten Jahr etwas grundlegend verändert, zum Beispiel die Relevanz im Einsatz von Technologie in Eurer Vertriebsabteilung?**

Im letzten Jahr standen wir alle vor einer unerwarteten Herausforderung - dem Verkaufen ohne im realen Leben eine Beziehung aufbauen zu können. Plötzlich wurden alle Termine vor Ort abgesagt und auch im Büro waren viele Mitarbeitende nicht mehr zu erreichen. Damit galt es, alle Kanäle in der digitalen Welt besser zu nutzen und auch erst einmal kennenzulernen. Wir haben uns genau angesehen, welche Kanäle funktionieren sowie neue erprobt. Nach kurzer Zeit war klar, dass Zoom und MS Teams auch Einzug in Großkonzerne gehalten haben und wir Meetings ohne Probleme virtuell abhalten konnten. Bei Sharpist haben wir mehr Lizenzen für Tools wie Sales Navigator oder Lead-Generation-Tools erworben, das Marketing vermehrt auf LinkedIn verlagert und in hohem Maße mit Inhalten für unsere relevanten Zielgruppen gearbeitet, wie beispielsweise durch das Anbieten von Webinaren zu den Themen 'Remote Work' oder 'Burnout im Homeoffice'. Zudem haben wir evaluiert, welche Prozesse durch Technologie noch automatisiert werden können, sodass wir in der Lage sind, noch mehr Zeit mit unseren potenziellen Kunden zu verbringen. Der Einsatz von Technologie hat definitiv zugenommen, aber wir haben auch auf Offline-Kanäle gesetzt und klassisch auf Kundenbindung über Präsenze.

### Was waren Eure größten Learnings aus dieser Zeit?

Wir haben gelernt, schnell umzudenken und in den Systemen der Kunden zu arbeiten. Dinge, die vorher unmöglich schienen, wie digital unterschriebene Verträge, gehören inzwischen zur Normalität. Uns ist definitiv klar geworden, dass Vertrieb in einem komplett virtuellen Setting funktionieren kann. Allerdings haben wir auch viel in Trainings zum virtuellen Präsentieren investiert, damit die persönliche Beziehung und das Vertrauen in ähnlicher Intensität wie im klassischen Setting aufgebaut werden kann. Ich würde sagen, wir können klare Produktivitätsgewinne verzeichnen, da die Reisetätigkeit weggefallen ist und tendenziell mehr Meetings in einen Arbeitstag passen. Gleichermaßen sind Zoom-Fatigue und soziale Isolation Faktoren, die auch die Produktivität andersherum beeinflussen, daher sind Zeit und Aufmerksamkeit für die einzelnen Mitarbeitenden wichtiger denn je gewesen und sind es noch immer.

Wir haben zudem gelernt, wie wichtig Coaching und persönliche Weiterentwicklung für viele Firmen sind und sind dankbar, dass wir in der Zeit von Covid-19 mit unserem Produkt einen signifikanten Beitrag zur Bewältigung der Krise beitragen konnten.

### Was zeichnet Deiner Meinung nach einen guten Vertrieb aus und worauf legst Du primär Wert?

Guter Vertrieb stellt den Kunden in den Mittelpunkt und generiert eine Lösung für ein Problem beziehungsweise eine Herausforderung auf Kundenseite. Um das möglich zu machen, bedarf es eines Team, welches sehr geschult und stark in den Themen Vertrauensaufbau, Discovery und Value-Selling ist. Ich lege besonders viel Wert darauf, die Situation sowie den Kunden vollumfänglich zu verstehen - das gilt auch für die internen Entscheidungskriterien. In einem guten Vertriebsprozess arbeiten beide Parteien auf eine Win-win-Situation hin und dem potenziellen Kunden ist der Mehrwert der Lösung, aber auch die Auswirkung auf das Unternehmen klar. Heute sind Unternehmen in weitaus höherem Maße informiert als jemals zuvor, der Wettbewerb ist meist transparent einsehbar - daher ist es umso wichtiger, dass die Vertriebsmitarbeitenden authentisch und neugierig zugleich sind, um so Vertrauen aufzubauen (mein persönlicher Buchtipp: "Speed of Trust", Stephen M.R. Covey).

Zudem ist es mir wichtig, dass dem Kunden der Verkaufsprozess auch klar ist, etwa wie die Zeitachse aussieht oder wann Entscheidungen basierend auf welchen Kriterien getroffen werden.

### Welchen Einfluss haben Deiner Meinung nach Prozesse und Automatisierungen auf den Vertrieb und auf den Umsatz? Was können hier ausschlaggebende Gründe sein, warum das so ist?

Prozesse und Daten sind aus meiner Sicht das Rückgrat einer jeden Vertriebsorganisation. Ohne Prozesse wissen Mitarbeitende oft nicht, wie Sie effizient einen Kunden zum Abschluss bringen und ohne Daten bewegen wir uns im Blindflug. Aus Daten lassen sich so unheimlich wertvolle Rückschlüsse über Performance oder auch Marketing ziehen und diese Informationen können dann wieder repliziert werden.

Wenn wir uns am Ende des Quartals ansehen, welche Deals gewonnen wurden, schauen wir auch immer, wo der initiale Lead herkam.

Daraus können wir lernen, welcher Marketingkanal für uns funktioniert und wo wir in Zukunft noch mehr qualifizierte Leads herbekommen. Dies hat definitiv Einfluss auf den Umsatz, da wir im besten Fall statt "Spray and Pray" ganz gezielt auf Kunden zugehen können. Der Sales Prozess generiert so viele Daten, die zum einen der Führungsebene helfen zu verstehen, ob die Ziele erreicht werden und den Mitarbeitenden zum anderen auch zeigen, wo sie gegebenenfalls noch effizienter werden können beziehungsweise Manager:innen noch unterstützen können.

***"Prozesse und Daten sind aus meiner Sicht das Rückgrat einer jeden Vertriebsorganisation."***

***- Tine Schlaak, Sharpist -***

### Welche Rolle spielen Daten denn in Euren täglichen, aber auch in Euren strategischen Vertriebs-Überlegungen?

Daten spielen eine große Rolle. Wir tracken entlang unseres Vertriebsprozesses über 20 Key Performance Indikatoren, die uns in Kombination sagen, ob wir unser Ziel dieses Jahr erreichen. Ist eine Komponente nicht im Gleichgewicht, zum Beispiel die Anzahl an qualifizierten Leads aus einem bestimmten Kanal geringer, ist das ein frühes Warnsignal, dass das Sales Team diese Lücke anders füllen sollte.

Als Führungskraft kann ich auf Basis der Daten früh gegensteuern und ein Training ansetzen oder einen Marketingkanal intensivieren. Anhand historischer Daten können wir auch sehen, dass es sowohl umsatzstarke als auch umsatzschwache Monate gibt, die wir saisonal ausgleichen können. Auf individueller Ebene sehen unsere Teams im CRM und wissen so genau, wo sie stehen, wie viel Umsatz bereits generiert wurde und wann ein Kunde wahrscheinlich einen neuen Vertrag abschließt. Ohne eine digitale Lösung wüsste ich gar nicht mehr, wie ich aus den ganzen Datenpunkten eine sinnvolle Synthese generieren sollte. Für den strategischen Vertrieb können wir aus den Daten etwa ableiten, welche Industrie gerade wächst oder wo wir mit welchem Messaging bisher im Marketing stark waren. Wir werten wöchentlich aus, was Erfolgsfaktoren unseres Modells sind und lassen diese in die Planung unserer OKRs zu jederzeit einfließen.

### **Was glaubst Du müssen Unternehmen in Bezug auf Vertrieb ändern?**

Ich bekomme immer noch sehr viele personalisierte Massenmails oder LinkedIn-Anfragen, durch welche mir undifferenzierte Produkte verkauft werden sollen. Ich würde mir wünschen, dass die Vorzüge von Technologie erkannt und auch zielgerichtet eingesetzt werden, den potentiellen Kunden also im Fokus zu haben. Ich kann nicht global dafür sprechen, was Unternehmen ändern müssen, da jedes Geschäftsmodell ganz unterschiedlich ist. Ich denke jedoch, dass Unternehmen auch neue Wege gehen müssen, Kunden bei dem ganzen "Spam" zu akquirieren und aus der Masse herauszustechen. Ich bin zudem der Meinung, dass persönliche Beziehungen nicht zu unterschätzen sind in unserer schnelllebigen Welt und Unternehmen nach vertrauten Partnern suchen statt nach einer "Drückerkolonie". Vertrieb wird in jedem Fall digitaler bleiben und dieser Trend wird sich in den kommenden Jahren noch verstärken.

Dadurch wird es auch nicht mehr wichtig sein, dass Mitarbeitende an einem bestimmten Standort arbeiten, sondern auch ortsunabhängig tätig werden können, was einen ganz neuen Talentpool eröffnet.

### **Um noch einmal auf Euch zurückzukommen: Was habt Ihr in den nächsten Jahren bezogen auf Euer Wachstum vor? Hat sich durch Covid etwas verändert?**

Mit Covid-19 ist der Bedarf gerade an digitalen Lösungen wie Coaching enorm gestiegen und der Wert unseres Produktes ist höher denn je, somit befinden wir uns auf einer starken Wachstumskurve. Damit einhergehend bauen wir unsere Sales Teams momentan stark aus und suchen nach Talenten im Vertrieb, die sich für das Thema Persönlichkeitsentwicklung und Transformation begeistern. Zudem schauen wir uns das Thema Internationalisierung an und überlegen, wie wir intern noch mehr Synergien schaffen und das Produkt entlang der Bedürfnisse unserer Kunden weiterentwickeln können. Durch Covid ist der einzelne Mitarbeitende mehr in den Fokus der Unternehmen gerückt und wir wollen dazu beitragen, dass auf diese Weise viele Mitarbeitende weltweit von unserem Angebot profitieren und einen exzellenten Service erfahren können.

### **Gehen wir noch einmal kurz auf Eure Unternehmenskultur ein. Welche Auswirkung hat eine gute oder generell eine Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg?**

Unternehmenskultur ist mit das Herz von Sharpist. Ich glaube, ohne klare Werte lässt sich schwer ein nachhaltiges Unternehmen aufbauen. Bei uns steht der Kunde im Vordergrund, aber auch das Wohl jedes Mitarbeitenden. Viele unserer Kunden geben uns das Feedback, dass Sie auch mit uns zusammenarbeiten, weil Sie spüren, dass das ganze Team an einem Strang zieht, um den Erfolg des Kunden zu garantieren. Eine Kultur dient idealerweise auch als Leitlinie, wie ich mich im Team oder als Individuum verhalte beziehungsweise wie man gewünschtes Verhalten hervorruft. Bei uns gibt es ein "Cultural Fit"-Interview im Prozess und unsere Werte sind als Kriterien klar im Feedbackprozess verankert.

Oft sieht man im Vertrieb eine Ellenbogen-Kultur, die nur Performance getrieben ist - ganz nach dem Prinzip "up or out". Ich bin überzeugt, dass man genauso gut im Team gewinnen sollte und ein Support-System schafft, das Erfolg vereinfacht und jeden im Team anspricht, auf das Nummer 1 Ziel der Firma hinzuwirken.

### **Wenn Du einem Unternehmen oder auch einem Unternehmer/ einer Unternehmerin einen Tipp mitgeben könntest, was bei der Führung einer Vertriebsorganisation zu beachten ist - welcher wäre das?**

Ich würde jedem raten, viele Ressourcen in Enablement zu investieren (Tools, Automatisierung, Daten, Transparenz von Zielen), sodass sich die Führungskraft und das Team dem eigentlichen Verkauf widmen können.

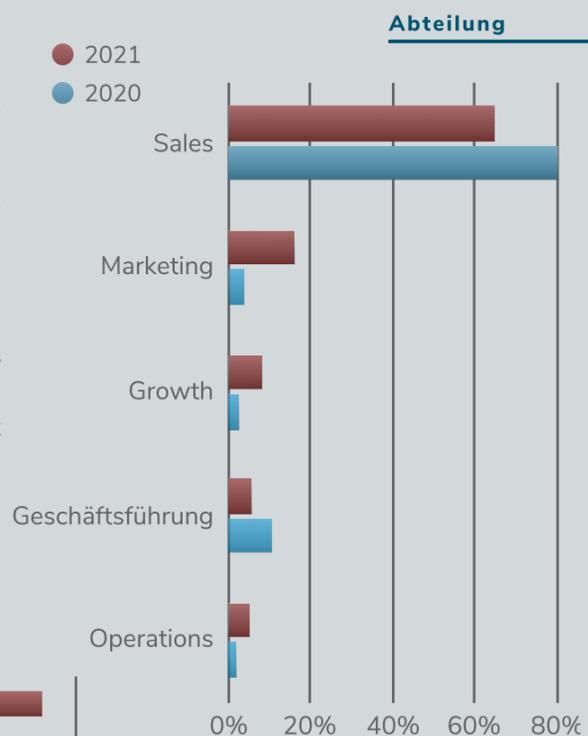
Wir leben in einer wunderbaren Zeit, in der uns Technologie von "lästigen Aufgaben" wie dem Erstellen von Excel-Listen befreit und die gewonnene Zeit sollte vor allem in Eines fließen: die menschliche Komponente unseres Faches.

**Vielen Dank, Tine Schlaak!**

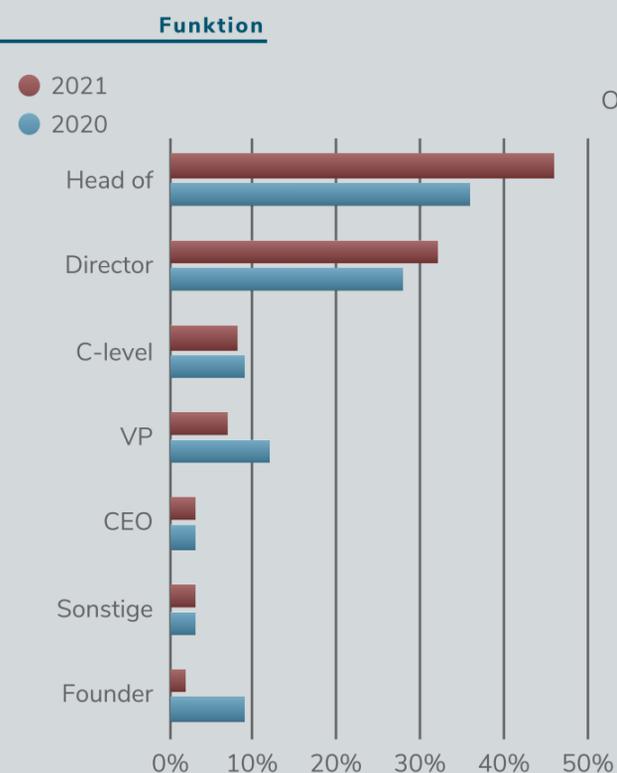
## Merkmale teilnehmender Unternehmen

In diesem Jahr haben insgesamt 1.160 Führungskräfte an der Studie teilgenommen. Damit haben etwa 300 Teilnehmende mehr als im letzten Jahr den Fragebogen vollständig beantwortet; 67% stammen dabei aus mittelständischen Unternehmen, die Beteiligung von Startups liegt bei knapp 33%. Von den teilnehmenden mittelständischen Unternehmen konnten bereits 28% mindestens ihr dreißigstes Firmenjubiläum feiern. Insgesamt bestehen ganze 73% der Unternehmen bereits seit 10 Jahren oder länger, 27% sind damit jünger. Somit sind zwar mehr Antworten älterer Firmen in der Statistik enthalten, doch auch jüngere Unternehmen sind mit etwa einem Drittel vertreten, wodurch erneut eine große Bandbreite an Erfahrungen abgedeckt ist.

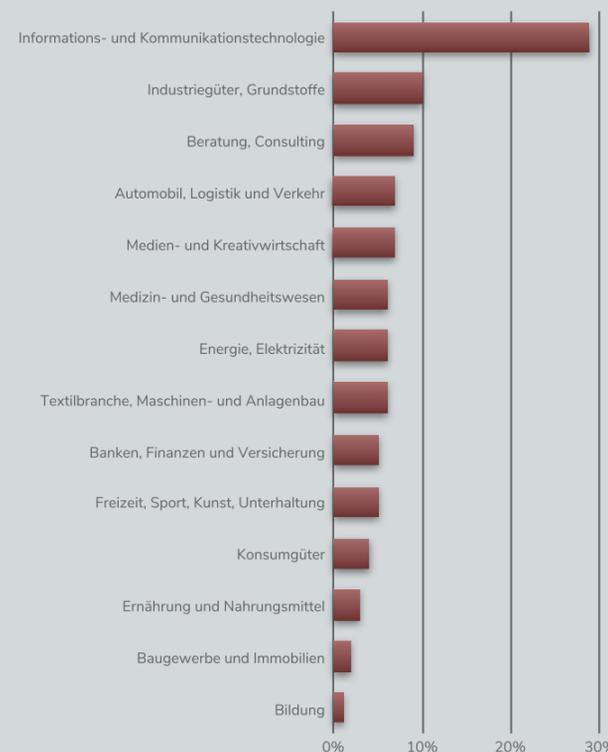
Auch in diesem Jahr wurde die Umfrage über ausgewählte Multiplikatoren an C-Level-Führungskräfte verbreitet. Damit ist sichergestellt, dass der Datensatz eine hohe Qualität aufweist. Das spiegeln auch die Zahlen wider, denn in 65% der Fälle - 15 Prozentpunkte weniger als im Vorjahr - antworteten Führungskräfte aus einer Vertriebsabteilung auf die Fragen, im Marketingsektor Beschäftigte sind mit 12 Prozentpunkten mehr und damit insgesamt 16% vertreten.



Auch ein detaillierter Blick auf die Funktion der Teilnehmenden im Vergleich zum letzten Jahr ist lohnenswert. In diesem Jahr antworteten 10 Prozentpunkte mehr Head ofs und auch die Anzahl der Directors nahm zu.



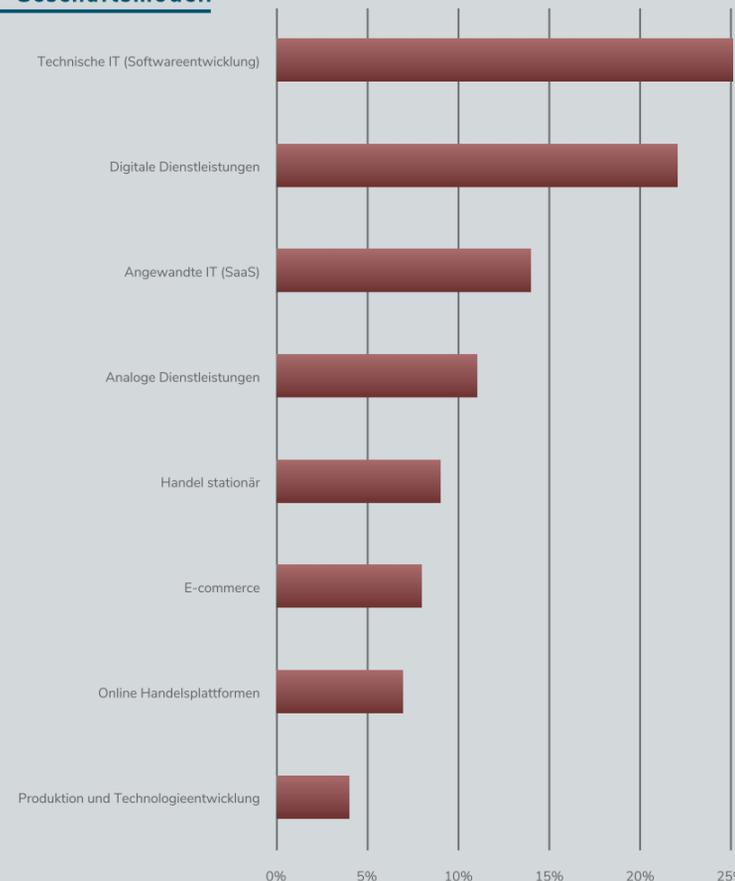
### Branchen



Die 1.160 Unternehmen sind in 18 verschiedenen Branchen tätig. Die Verteilung unterscheidet sich kaum von jener aus dem vergangenen Jahr. Für die Datenqualität dieser Studie bedeutet das, dass somit die meisten Segmente der deutschen Wirtschaft abgedeckt sind. Diese Tatsache ist bedeutsam, denn sie macht die Spannweite deutlich, mit welcher die Thematik der Digitalisierung von Vertriebsabteilungen für nahezu alle Branchen von Bedeutung ist.

Betrachtet man die Geschäftsmodelle aller teilnehmenden Unternehmen, ergibt sich zwar ein ähnliches, aber kein identisches Bild im Vergleich Vorjahr.

### Geschäftsmodell

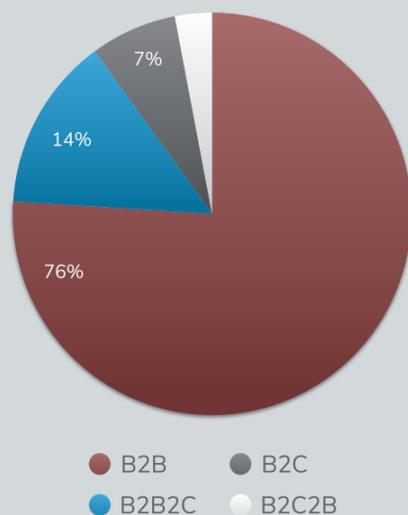


In diesem Jahr gehören die meisten Vertreter mit 25,3% der Technischen IT (Softwareentwicklung) an, jedoch dicht gefolgt vom letztjährigen Spitzenreiter Digitale Dienstleistungen (21,7%). Die meisten weiteren Unternehmen verdienen ihr Geld mit Angewandter IT (14,2%) oder bieten analoge Dienstleistungen (10,9%) an. Sowohl der stationäre Handel (8,3%) als auch E-Commerce-Unternehmen (8,1%) sind zu nahezu gleichen großen Teilen vertreten. Die Mehrheit verfolgt demnach ein digitales oder technologiebasiertes Geschäftsmodell.

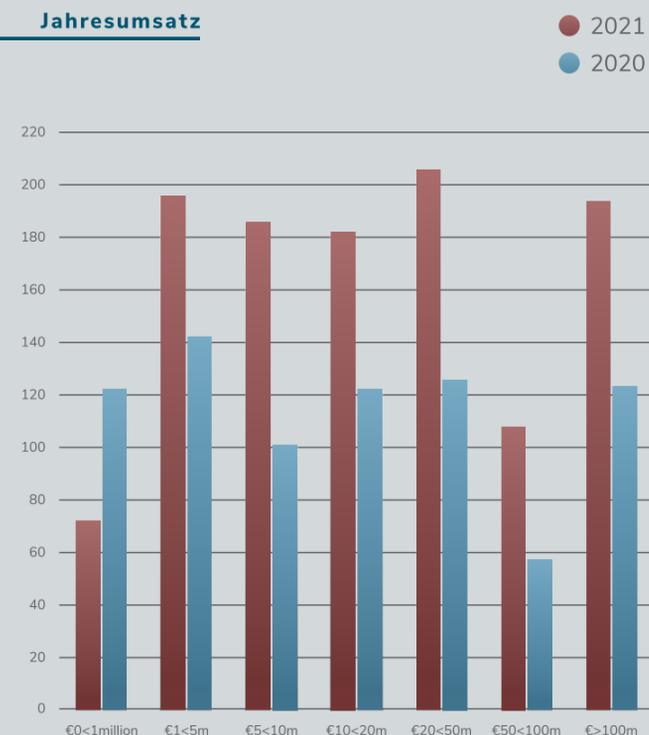
Von allen teilnehmenden Unternehmen sind zudem 76% im B2B-Bereich und lediglich 7% im B2C-Bereich tätig.

Einen breiten Querschnitt finden wir auch bei der Größe der Unternehmen - sowohl in Bezug auf die Mitarbeiterzahl als auch auf den Jahresumsatz. Wie im letzten Jahr liegt der Schwerpunkt zwar noch immer bei Unternehmen mit 50-249 Mitarbeitenden, doch auch die Zahl jener Firmen mit 10-49 Mitarbeitenden ist gestiegen. Sehr kleine Unternehmen mit weniger als 10 Angestellten sind in diesem Jahr seltener vertreten.

**Unternehmensfokus**

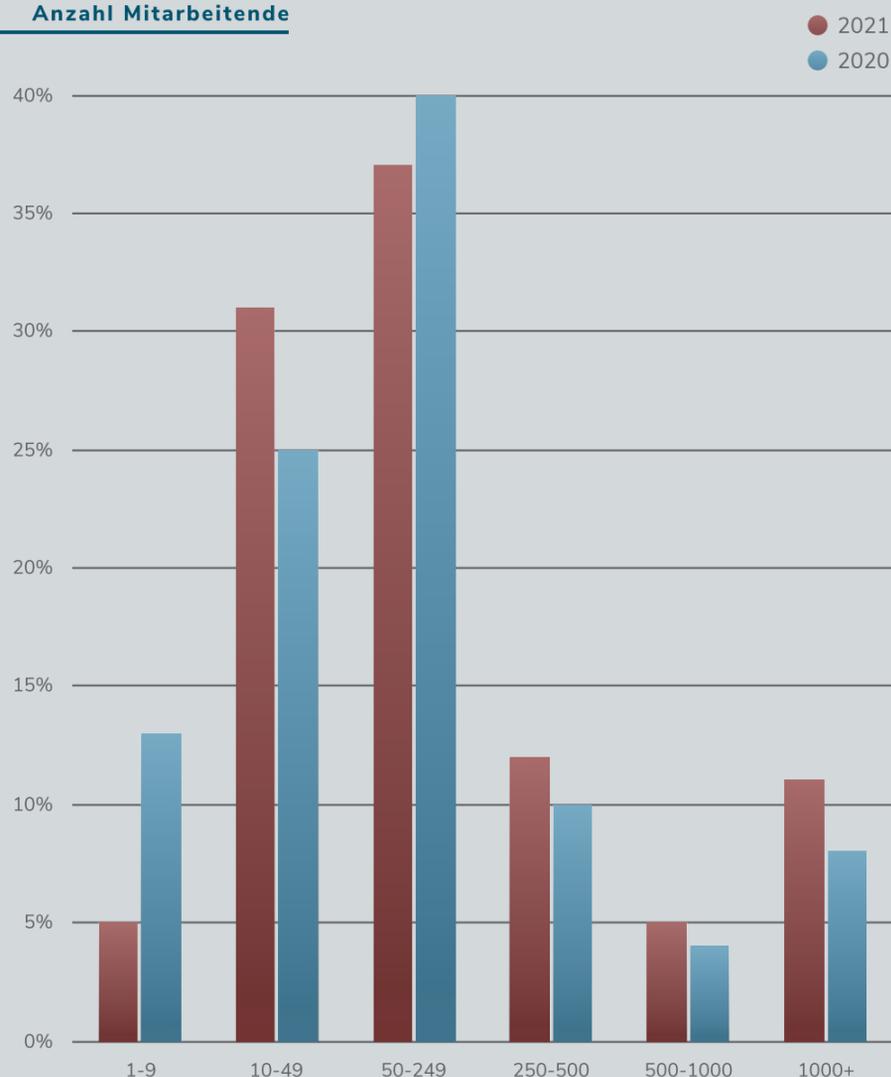


**Jahresumsatz**

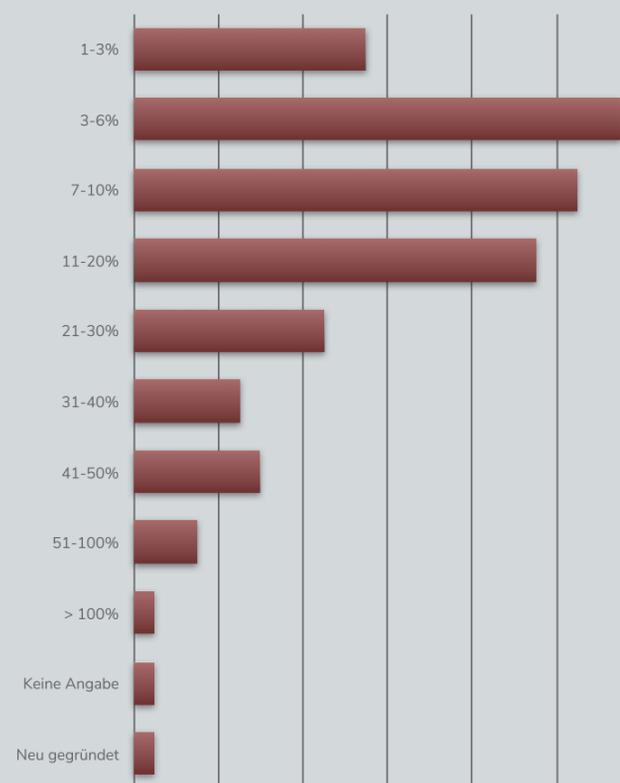


Ein Blick in die Grafik macht deutlich, dass erneut Unternehmen jeglicher Umsatzgröße an der Studie teilnahmen. Die Jahresumsätze über verschiedene Umsatzkategorien sind relativ gleich verteilt, was die Datenqualität zusätzlich erhöht. Einzig Unternehmen mit einem Umsatz von weniger als einer Million Euro pro Jahr sind in diesem Jahr zwar geringer, aber dennoch vertreten. Beim Großteil der verbleibenden Kategorien ist sogar eine noch gleichmäßigere Verteilung zu erkennen.

**Anzahl Mitarbeitende**



**Durchschnittliches Unternehmenswachstum der letzten 3 Jahre**



Um die Unternehmen noch differenzierter kategorisieren zu können, wurden in diesem Jahr auch die Daten in Bezug auf das jährliche Wachstum innerhalb der letzten drei Jahre sowie das Wachstumsziel der nächsten Jahre aufgenommen. Verglichen mit der Unternehmensgröße zeigt sich ein erwartbares Bild.

Startups hatten dabei mit mehrheitlich 41-50% das größte Wachstum zu verzeichnen, mittelständische Unternehmen mit 3-6% ein deutlich geringeres.

Allgemein gesehen zeigt sich, dass die Mehrheit ein jährliches Wachstum von unter 20% angab, über 50% erklärten, in den letzten 36 Monaten ein Wachstum von 10% oder weniger zu verzeichnen. Diese Entwicklung steht in Einklang mit den Angaben der Unternehmen zu

deren jeweiligem jährlichen Wachstumsziel für die nächsten Jahre, erklärt die Mehrheit dabei nämlich, ein Wachstum zwischen 7-10% anzustreben.

## Fazit

---

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Datensatz einen breiten Querschnitt der deutschen Wirtschaft wiedergibt. Allen teilnehmenden Firmen geht es wirtschaftlich gut und sie haben positive Wachstumsziele. Die Daten besitzen eine große Spannweite in Bezug auf Branchen, Unternehmensfokus, Größe des Unternehmens (Anzahl der Mitarbeitenden, Jahresumsatz) und Geschäftsmodell. Zusätzlich wurden auch in diesem Jahr alle Fragen von Führungskräften beantwortet.



## Experteninterview:

### Mahan Shahi RVP Cloud Sales, Salesforce

Mahan Shahi ist Regional Vice President bei Salesforce, wo er seit Mai 2020 den Bereich Revenue Cloud und Pardot in Deutschland und Österreich leitet. Vor seiner Karriere bei Salesforce arbeitete Mahan über fünf Jahre lang bei Meltwater, wo er zunächst die Position als Business Development Manager und später als Managing Director innehatte.

#### **Stelle Dich und Dein Unternehmen doch bitte einmal kurz vor!**

Ich bin Regional Vice President (RVP) bei Salesforce. Dort leite ich gemeinsam mit meinem Team den Bereich Revenue Cloud und Pardot - das sind unsere B2B-Lösungen für unsere Commercial und Enterprise Businesskunden in Deutschland und Österreich. Zudem bin ich verantwortlich für die Billing- und CPQ-Lösungen.

Salesforce ist, wenn ich es in einem Satz zusammenfassen müsste, der führende CRM-Anbieter weltweit. Man könnte sagen, Salesforce hilft Unternehmen, eine 360 Grad-Sicht auf ihre Kunden zu bekommen und dabei gehen wir mittlerweile sogar weit über CRM hinaus.

#### **Was ist für Dich 'Digital Sales'?**

Für mich persönlich ist Digital Sales die Möglichkeit, Unternehmen bei der Digitalisierung zu helfen und zu unterstützen. So können wir die Herausforderungen dieser neuen Zeit aktiv angehen. Wir stellen Unternehmen eine Lösung zur Verfügung. Dabei geht es um die Frage: "Wie macht man digitalen Vertrieb?". Digitalen Vertriebsansätze sind die Grundvoraussetzung, um in unserer heutigen Zeit erfolgreich zu sein.

#### **Was zeichnet Deiner Meinung nach einen guten Vertrieb aus und worauf legst du primär Wert?**

Ich glaube, am Ende des Tages sollte jegliche Vertriebsorganisation als Hauptziel haben, das Gegenüber ein Stück besser zu machen. Ganz vereinfacht könnte man sagen, dass wir als Vertriebsorganisation zwei Dinge können: Umsatz zu steigern und Kosten zu reduzieren. Bis zu diesem Punkt können das viele Unternehmen. Eine gute Vertriebsorganisation zeichnet aber darüber hinaus aus, dass sich die Menschen in die Ausgangssituation ihres Gegenübers hineinversetzen können. Dabei muss überlegt werden, vor welcher Herausforderung dieses Gegenüber steht, das kann zum Beispiel ein Unternehmen oder die Geschäftsführung sein, und ob ich der richtige Ansprechpartner bin, um diese Herausforderung zu meistern, nämlich dem Unternehmen zu helfen. Wenn man diesen beratenden Ansatz verfolgt, ist man schon einen großen Schritt in Richtung Zusammenarbeit gegangen.

#### **Wie muss eine Vertriebsorganisation aufgestellt sein, um wirklich erfolgreich sein zu können?**

Unabhängig von der Größe spielt Automatisierung eine sehr wichtige Rolle. Dabei spreche ich nicht vom Ersetzen der Menschen, sondern von der Entlastung der Mitarbeiter. Ich sehe es nicht, dass irgendeine Technologie den Menschen ersetzen kann oder sollte.

Vielmehr geht es darum, "Fleißaufgaben", also Prozesse, die automatisiert werden können, so in die Unternehmensprozesse einzubinden, dass der Mensch entlastet wird und sich wieder auf Denkaufgaben konzentrieren kann. So wird ihm der Rücken freigehalten.

Zudem kommt es immer darauf an, von welcher Art Vertriebsorganisation man spricht. Steht sie etwa noch ganz am Anfang? Dann geht es unter Umständen erst einmal darum herauszufinden, was genau für ein Produkt man hat oder darum, die "Daseinsberechtigung" dieses Produktes zu definieren. Zu Beginn sollte geklärt werden, was das Ziel ist und an wen genau die Aussage gerichtet werden soll. Mit diesen Grundvoraussetzungen ist die Laufrichtung erst einmal sicher.

#### **Welchen Einfluss haben Deiner Meinung nach Prozesse und Automatisierungen auf den Vertrieb und auf den Umsatz? Was können hier ausschlaggebende Gründe sein, warum das so ist?**

Ich glaube das Grundlegende einer Vertriebsorganisation müssen Prozesse sein. Es gibt Studien - auch von Salesforce - die zeigen, dass jeder nicht erfolgreiche Mitarbeiter das Unternehmen knapp eine halbe Million US Dollar kostet.

Das Gehalt spielt dabei die kleinste Rolle, der Hauptgrund ist, dass Möglichkeiten nicht erkannt werden und Zeit in die falschen Projekte investiert wird. Dementsprechend sind Prozesse und Automatisierungen wahnsinnig wichtig. Jedes Unternehmen hat einen gewissen Vertriebszyklus, den Sales Funnel. Alle Vertriebsorganisationen der Welt eint der Weg von "Lead to Client", egal, in wie viele Schritte dieser Prozess aufgeteilt ist. Wenn das Unternehmen nun aber nicht weiß, wo der eine Schritt endet und der andere anfängt und jeder diese Vorgänge anders interpretiert - das hört sich jetzt schon nach komplettem Chaos an - dann verpasst man es auch, Talente, die man eingestellt hat, erfolgreich zu machen, weil man einfach nicht dieselbe Sprache spricht. Prozesse sind deswegen unabdingbar. Wenn man es zusätzlich schafft, Automatisierungen einzuführen, die den Mitarbeitenden manuelle Arbeit abnehmen und den Workflow somit noch effizienter gestalten, dann ist das eine Win-win-Situation. Es ist ein Gewinn für den potenziellen Kunden, weil er durchgehend informiert wird, aber auch für die Mitarbeiter, weil sie sich wieder auf das Wesentliche konzentrieren können.

Wenn wir über Auswirkungen auf den Umsatz sprechen, kann ich Zahlen aus dem Bereich Pardot, B2B-Marketing Automatisierung nennen, in dem unsere Kunden ihren Umsatz durchschnittlich um über 30% steigern. Dies gelingt allein dadurch, dass das Aufsammeln der "Brotkrumen", die überall hinterlegt werden automatisiert geschieht - das sind so viele, dass können Menschen nicht manuell aufsammeln und verarbeiten. Aber wenn die Daten da sind, kommt der Mensch wieder ins Spiel, um sie zu analysieren und mit ihnen zu arbeiten denn den wollen wir nicht ersetzen. Vielmehr geht es darum, dem Menschen zu ermöglichen, sich auf die richtigen Möglichkeiten zu konzentrieren.

***"Ohne Daten zu arbeiten ist wie Autobahn zu fahren, aber dabei in den Rückspiegel zu schauen."***

***- Mahan Shahi, Salesforce -***

**Welche Rolle spielen Daten in täglichen und strategischen Vertriebs-Überlegungen?**

Ich glaube, ohne Daten könnte ich meine Arbeit nicht einmal annähernd so leisten, wie es momentan möglich ist. Meinen Tag beginne ich meist mit Reports und Dashboards. Ich habe meinen eigenen Sales Funnel in Daten übertragen, weiß also, wie lange einer unserer Leads durchschnittlich braucht, um zum Kunden zu werden und dementsprechend arbeite ich vorausschauend mit Daten, genauer gesagt mit einer Datenanalyse.

Ich kann bereits jetzt einschätzen, ob mein Forecast im November, den ich Anfang des Jahres abgeliefert habe, haltbar ist oder nicht, oder ob ich mehr Leads oder Projekte generieren muss, um diesen Forecast halten zu können. Ich kann jedes Stadium dieses Funnels analysieren und auswerten. Mein damaliger Manager hatte dafür eine schöne Metapher: "Ohne Daten zu arbeiten ist wie Autobahn zu fahren, aber dabei in den Rückspiegel zu schauen." Es geht darum, vorausschauend zu arbeiten und nicht nur rückblickend auszuwerten, was passiert ist.

**Was glaubst du, müssen Unternehmen in Bezug auf Vertrieb ändern?**

Die eine Thematik ist die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Es geht doch immer darum sich zu fragen, welche Hauptherausforderung besteht und wie kann diese gelöst werden. Ein ganz klassisches Problem ist die Silo-Kommunikation in großen Unternehmen, zum Beispiel, wenn man verschiedene Standorte in verschiedenen Ländern managen muss. Zwar sind die nötigen Daten irgendwo vorhanden, doch oft ganz massiv verstreut - in verschiedenen Datensätzen oder verschiedenen Software-Tools und können nicht vereint werden. Das ist eine grundlegende Herausforderung, die man angehen sollte, wenn man digital in die Zukunft gehen möchte.

Die andere Thematik ist, dass viele Unternehmen die Sprache des Kunden nicht verstehen. Wenn sie nicht wissen, worauf der Kunde Wert legt, über welche Kanäle er in Kontakt treten möchte oder wo er sich informiert, dann hat man einfach verloren. Wer keinem radikalen Ansatz folgt und sich für Revenue Modelle entscheidet, für den ist es zumindest spannend, die bestehenden Prozesse digital zu erweitern oder zu unterstützen.

**Hat sich im letzten Jahr etwas grundlegend verändert? Hat sich die Relevanz im Einsatz von Technologie in Unternehmen geändert? Was denkst du?**

Noch spannender ist eigentlich sogar die Frage, wie sich die Kunden entwickelt haben. Diese sind inzwischen komplett informiert und so gut vorbereitet, dass sie wissen, was der Markt kann und was Wettbewerber können. Meist haben sie auch bereits Preise und Dienstleistungen verglichen. Damit haben Kunden ein sehr detailliertes Bild über die Dienstleistung, die man anbieten möchte. Die Informationsdichte ist mittlerweile durch das Internet so hoch, dass das genau dies die Hauptherausforderung ist. Es geht um die Fragen: Wo informieren sich deine Kunden? Wie informieren sie sich? Hat man diese Fragen für sich beantwortet ist sicherzustellen, an diesen Punkten dann aber auch präsent zu sein und zu wissen, was kommuniziert wird.

Zweitens ist es wichtig, schnell reagieren zu können. Der Kunde hat gewisse Erwartungen, die von einem Unternehmen verstanden und erfüllt werden müssen. Wer es nicht schafft, diese Erwartungen auf den richtigen Kanälen zu erfüllen, hat den potenziellen Deal bereits verloren, bevor er überhaupt in einen Kundenaustausch getreten ist.

### **Was sind Deine größten Learnings aus dieser Zeit?**

Als ich anfing, im SaaS-Bereich zu arbeiten, hatte ich kein CRM an meiner Seite. Wir hatten ganz klassisch Meetings mit einem Whiteboard und nutzten KPIs, die nicht hinterlegt waren oder geprüft werden konnten. Dabei ging es auch um Bauchgefühl. Mittlerweile ist alles validierbar. Genau diese Genauigkeit im Forecast ist eine komplett andere Welt. Die heutige Sauberkeit im Vertrieb ist mit der früheren Situation nicht mehr zu vergleichen.

Es gibt immer wieder Unternehmen, die eine gewisse Größe erreichen, ohne solche Ansätze, auf der anderen Seite sehen wir aber Unternehmen, die ein tolles Konzept haben, nur ein Punkt fehlt - nämlich alle herumfliegenden Daten zu sammeln und daraus Schlüsse zu ziehen. Die Tatsache, dass noch nicht alle Unternehmen diese Chance nutzen und die Frage, warum das so ist, waren für mich ein Aha-Erlebnis. Diese Schere, diese Kluft zwischen beiden genannten Extremen, ist in Deutschland noch immer sehr ausgeprägt.

### **Wie müssen Deiner Meinung nach Unternehmen zukünftig aufgestellt sein, um wirklich erfolgreich zu agieren?**

Ich glaube, man sollte seinen Blick in die Zukunft richten und sich fragen: „Wie wollen wir uns in den nächsten 3, 5 oder 10 Jahren aufstellen?“

Viele Unternehmen haben sich diese Gedanken noch nicht gemacht. Genau so ist es wichtig, über eventuell neu einzuführende Business Modelle oder Revenue Streams nachzudenken. Das ist der berühmte Blick über den Teller- rand hinaus, den ich von einer guten Unternehmensleitung erwarte. All diese Überlegungen sind wichtig, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein.

Ich würde raten, mit Vertriebs-unterstützender Software anzufangen, sofern eine Serviceabteilung existiert, sollte diese anschließend dazu kommen. Danach thematisiert man Marketinglösungen - dieses Schritt-für-Schritt-Vorgehen ermöglicht es, den Prozess in Phasen einzuteilen und jede einzelne mit Erfolg abzarbeiten. Die Tatsache, einen Fahrplan für die nächsten Jahre zu haben ist wahnsinnig wichtig, um Erfolg auch über die nächsten Jahre hinaus garantieren zu können.

### **Wenn Du einem Unternehmen oder auch einem Unternehmer/ einer Unternehmerin einen Tipp mitgeben könntest, was bei der Führung einer Vertriebsorganisation zu beachten ist - welcher wäre das?**

Meistens beantworte ich diese Frage mit einer Gegenfrage: Wie weit im Voraus können Sie Ihre Vertriebsperformance planen und forecasten? Diesen Punkt betrachte ich als unerlässlich, denn genau das ist ja die Aufgabe eines Vertriebsleiters oder einer Vertriebsleiterin. Wer nicht sauber forecasten kann, kann kaum den Erfolg des gesamten Unternehmens gewährleisten.

Mein Tipp ist daher ein vorausschauendes Planen der Aktivitäten mithilfe von Software, Prozessen und Beratern. Der Austausch dabei ist ungemein wichtig. Offen zu sein für Änderungen am Markt ist einfach essenziell.

Mein Team und ich folgen zudem einem klaren "People-Focus-Ansatz". Bevor man sich allen bereits genannten Dingen widmet, sollten die Mitarbeiter zufrieden gehalten werden. Wenn sich ein Mitarbeiter nicht weiterentwickeln kann, braucht man mit dem Rest gar nicht erst anzufangen. Dieser Punkt wird leider oftmals massiv unterschätzt.

**Vielen Dank, Mahan Shahi!**

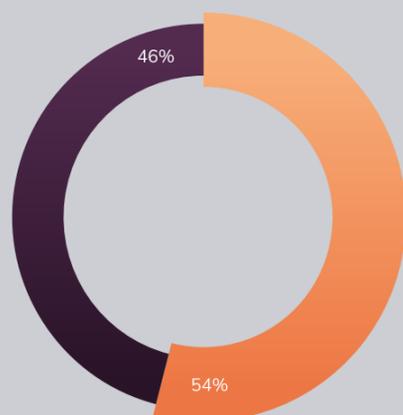
## Der Motor: Vertriebsabteilungen und die Verzahnung mit Marketing

Eine strikte Trennung der Abteilungen "Sales" und "Marketing" ist noch immer in vielen Köpfen fest verankert. Diese traditionelle Denkweise zeigt sich häufig und am deutlichsten durch das Einsetzen verschiedener Führungskräfte. Aber auch in Bezug auf Zusammenarbeit und Kommunikation werden oft unsichtbare Grenzen gezogen. Zu unrecht, denn eine Symbiose beider Themenfelder birgt großes - leider in vielen Fällen ungenutztes - Potential. Eine aktiv vorangetriebene Koordination beider Disziplinen hingegen kann Fehlentscheidungen, ineffizientes Arbeiten oder eine negative Customer-Experience vermeiden. Ein besseres Verständnis des Kunden, Unterstützung der Führungskräfte sowie eine größere Wirkung von Marketing- und Vertriebsaktivitäten sind nur einige Vorteile, die sich aus einer engen Zusammenarbeit ergeben.

Unternehmen, die vom Zusammenspiel beider profitieren möchten, folgen daher oft dem modernen Ansatz, ein Growth-Team zu bilden. Die gemeinsame Blickrichtung von Marketing und Sales gewährleistet einen datengetriebenen, schnellen und interdisziplinären Austausch.

In der Studie haben wir erneut danach gefragt, wie weit die Verzahnung von Sales und Marketing vorangeschritten ist und an welchen Stellen noch ungenutzte Potentiale genutzt werden können.

### Organisationsaufbau

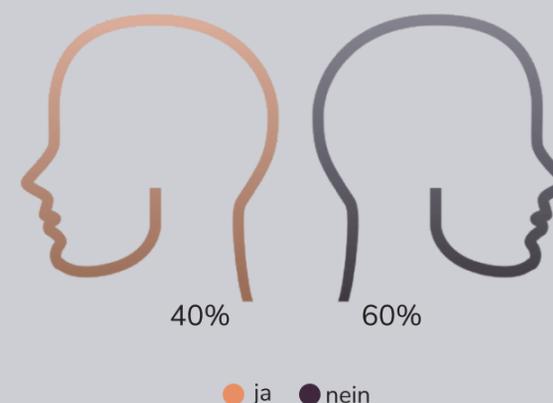


- Sales und Marketing sind zwei getrennte eigenständige Abteilungen
- Sales und Marketing werden in einer gemeinsamen Abteilung geführt

Das Ergebnis ist identisch zum Vorjahr. 46% der Unternehmen führen Marketing und Sales in einer gemeinsamen Abteilung, 54% - und damit noch immer mehr als die Hälfte - beschreiten den traditionellen Weg. Taucht man tiefer in den Datensatz ein, erlangt man aufschlussreiche Einsichten über die Korrelation zwischen Organisation und Art des Unternehmens. Haben noch im letzten Jahr 57% der Start-ups angegeben, beide Bereiche zusammengelegt zu haben, waren es in diesem Jahr lediglich 48%.

Die Organisationsstruktur allein sagt jedoch nicht alles über den Austausch zwischen Vertrieb und Marketing aus. Wir haben daher in diesem Jahr nicht nur nach einer gemeinsamen Zielplanung und der täglichen Zusammenarbeit gefragt, sondern auch die Größe und Organisation der einzelnen Abteilungen in die Studie mit einbezogen. So zeigt sich, dass etwa 40% der Unternehmen über einen Head of Growth verfügen, 60% gaben an, diese Position nicht besetzt zu haben.

### Haben Sie in Ihrem Unternehmen die Position des "Head of Growth" besetzt?

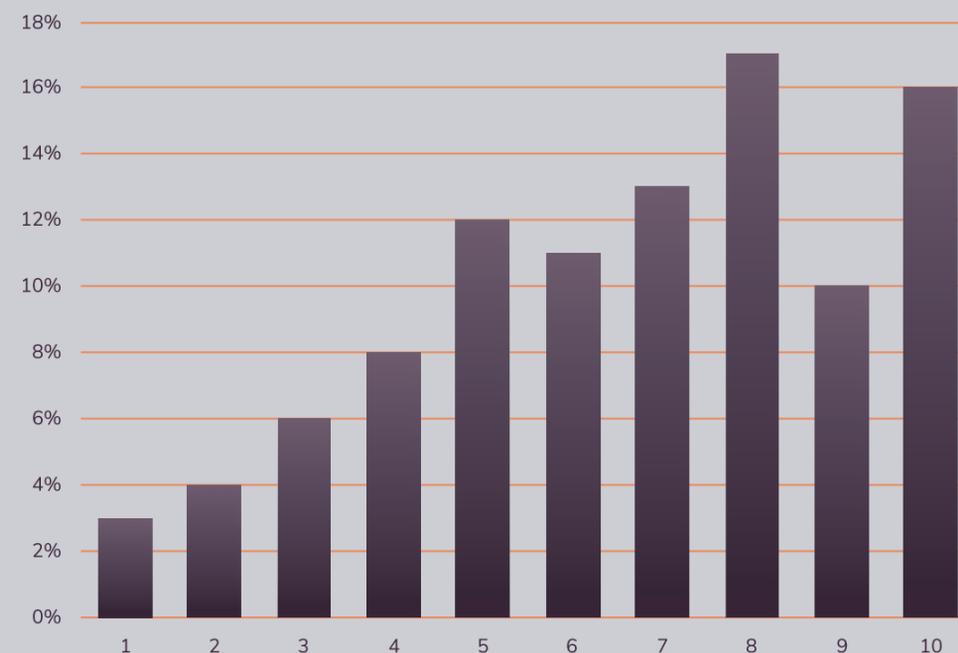


Zu circa gleichen Teilen, jeweils knapp einem Drittel, haben die Befragten geantwortet, in ihren Growth-Abteilungen entweder zwischen 1-5 oder zwischen 11-30 Mitarbeiter zu beschäftigen. Die Anzahl steigt in diesem Zusammenhang proportional zur Unternehmensgröße.

Erwartbar war die Verteilung hingegen bei der Frage nach einem Head of Sales. Die Analyse zeigt, dass es in ganzen 88% der Unternehmen einen Head of Sales gibt, der die Vertriebsabteilung führt, in mehr als drei Viertel der Fälle arbeiten darin weniger als 30 Menschen. Der Vergleich mit der Größe der Marketingabteilung ist zwar interessant, zeigt aber ein bekanntes Bild. Es lässt sich feststellen, dass die meisten Unternehmen mit deutlich kleineren Marketing- als Sales-Teams arbeiten, ganze 67% nämlich beschäftigen darin lediglich 1-5 Mitarbeitende. In der Häufigkeitsverteilung befindet sich die Position Head of Marketing mit 65% zwischen den Head of Sales- und Growth-Departments.

Wie stark ist der tägliche Austausch zwischen Sales und Marketing?

### Wie stark ist der tägliche Austausch zwischen Sales und Marketing?



Eine organisatorische Trennung von Marketing- und Sales-Abteilung ist noch kein vollständiger Indikator dafür, wie und ob Informationen ausgetauscht werden. Regelmäßiges Feedback, gemeinsame Zielsetzungen und ein Bewusstsein darüber, wie beide Bereiche voneinander profitieren können, führt zu einer stärkeren Verflechtung der Gebiete.

## Fazit

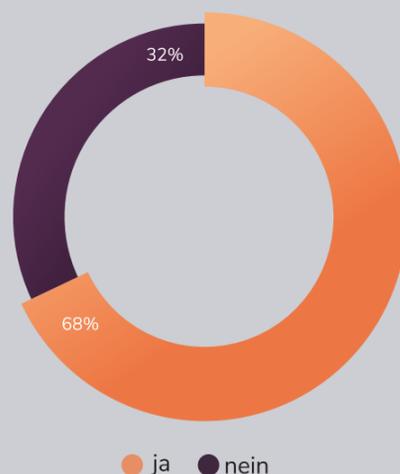
Die für Unternehmen so wichtige, weil gewinnbringende Verknüpfung von Sales und Marketing wird noch immer in etwas weniger als der Hälfte der Unternehmen forciert - zumindest was die Organisationsstruktur angeht.

Eher traditionell gestaltet sich auch die Stellenbesetzung, besitzen doch fast 9 von 10 Unternehmen einen Head of Sales, einen Head of Growth jedoch gibt es nur in 40% der Fälle.

Erfreulich ist die Tatsache, dass bereits zu mehr als 60% eine gemeinsame Analyse der Customer Journey erfolgt.

Essentiell dafür ist eine gemeinsame Interaktion. Wir wollten daher wissen, wie stark Unternehmen den täglichen Austausch einschätzen und ob Sales und Marketing die Ergebnisse der Customer Journey gemeinsam analysieren. Das Ergebnis stimmt positiv: Die Mehrheit der Unternehmen hat Vertrauen in die tägliche Interaktion, 43% sehen sie sogar mit acht bis zehn Punkten als besonders stark an. Einen kleiner Abwärtstrend ist im mittleren Bereich zu verzeichnen, 5% der Antwortenden wechselten von 6 zu 5 Punkten. So forcieren insgesamt 36% zwar den Austausch, sehr ausgeprägt ist er damit

Analysieren Marketing und Sales die Ergebnisse der Customer Journey zusammen?



aber nicht (5-7 von 10 Punkten). In lediglich 22% der Fälle ist der Austausch wenig bis kaum vorhanden (1-4).

Kleinere Ineffizienzen können auf diese Weise relativ unbürokratisch aus dem Wege geräumt werden. Die Sales-Abteilung spielt dem Marketing beispielsweise wertvolle Informationen über Kundenbedürfnisse zu, während das Marketing etwa Informationen zu Leads liefert oder Rückmeldungen zu Kampagnenerfolgen geben kann.

Eine solche Kooperation ist lebendig und liefert neue Erkenntnisse. Sowohl Marketing- als auch Sales-Aktivitäten können durch ein gemeinsames Reporting effektiver optimiert werden. Es ist gewinnbringend, wenn Marketing und Sales die Ergebnisse ihrer Aktivitäten auch gemeinsam analysieren. 68% aller Befragten profitieren bereits von dieser Zusammenarbeit, indem sie die Resultate von Customer Journeys in Zusammenarbeit interpretieren sowie wertvolle Learnings daraus ziehen. Startups folgen diesem Ansatz in drei von vier Fällen häufiger als mittelständische Unternehmen. Diese Herangehensweise ist überaus sinnvoll. Wenn nicht alle Abteilungen von denselben Daten aus operieren, Datensilos also bestehen bleiben, kann dies keine solide Grundlage für datengetriebene Entscheidungen darstellen. Durch die Erschaffungen einer single source of truth, einem Punkt also, an dem alle Daten zusammenfließen können, wird ein standardisierter und datengetriebener Ansatz gewährleistet. Die unterschiedlichen Abteilungen agieren dann nicht mehr als "black box". Die Wirtschaftlichkeit von Akquise-Kanälen oder eine Analyse von Kampagnen, die Erreichbarkeit oder Qualität von Leads bis hin zum Verkauf sind nur einige Beispiele, die von einer gemeinsamen Analyse profitieren.



## Experteninterview:

### Hadi Saleh CEO, CeramTec

Dr. Hadi Saleh ist seit 2018 Vorsitzender der Geschäftsführung (CEO) von CeramTec. Zuvor war er hier drei Jahre lang als COO für das Segment "Medizintechnik" verantwortlich. Vor seiner Karriere bei CeramTec durchlief Hadi Saleh sehr erfolgreich verschiedene Stationen bei Biomet. Er studierte in Frankfurt/ Main und Mainz Medizin und arbeitete nach seinem Studium als Arzt der Orthopädie.

#### Stelle Dich und Dein Unternehmen doch bitte einmal kurz vor!

Mein Name ist Hadi Saleh und ich bin der CEO von CeramTec. Wir sind Experten im Bereich Hochleistungskeramik und im wahrsten Sinne des Wortes ein „hidden champion“. Unsere Produkte findet man im Wasserhahn, in Kaffeemaschinen, Autos, Elektromobilen, Textilmaschinen, in PCR-Testgeräten, die nun jeder vom Namen her kennt und in Menschen als Teil einer künstlichen Hüftprothese zum Beispiel. Wir haben jeden Tag eine Interaktion mit einem Produkt der CeramTec und keiner weiss es. Für manche Bereiche sind wir Weltmarktführer, aber versteckt wohlgermerkt.

#### Wie ist Eure Vertriebsorganisation aufgestellt, welche Bereiche gibt es und wie sind diese miteinander verzahnt?

Wir haben zwei große Bereiche: der Bereich Medizintechnik und der Bereich Industrie, die jeweils eigene Vertriebsorganisationen haben. Im Bereich Industrie sind wir endmarkt-orientiert aufgestellt und teilen uns auf in Mobility, Electronics und Industrial Applications.

#### Wenn wir uns das letzte Jahr anschauen; Welchen Herausforderungen standet Ihr gegenüber und wie habt Ihr diese gemeistert?

Covid-19 und die Folgen für die Menschen und die Wirtschaft haben uns sehr beschäftigt und beschäftigen uns weiterhin. Wir mussten in einigen Bereichen schnell auf Kurzarbeit umstellen, wobei andere Bereiche eine hohe Auftragslage bedienen mussten. Also ein sehr heterogenes Bild mit überwiegend starkem Einbruch der Aufträge oder Stornierungen von Bestellungen.

#### Hat sich im letzten Jahr etwas grundlegend verändert? Hat sich die Relevanz im Einsatz von Technologie in Eurer Vertriebsabteilung geändert?

Wir haben im letzten Jahr aufgrund der Kontakt- und Reisebeschränkungen gemerkt, dass digitale Vertriebsaktivitäten bislang nur sehr wenig Anwendung bei uns gefunden haben. Wir haben uns generell das Thema Digitalisierung angeschaut und uns Unterstützung von hy – der Axel Springer Unternehmensberatung geholt, die wiederum eine Kooperation mit Cremanski & Company hat. Bei den Projekten haben wir schnell gelernt, dass wir im Bereich Digital Sales noch einiges zu lernen hatten.

#### Was waren Eure größten Learnings aus dieser Zeit?

Digital Sales im weitesten Sinne birgt für uns ungeahnte Möglichkeiten, die wir gemeinsam mit verlässlichen Partnern besser verstehen wollen und umsetzen werden.

#### Was zeichnet Deiner Meinung nach einen guten Vertrieb aus und worauf legst Du primär Wert?

Ein guter Vertrieb muss sich gut mit dem Produkt auskennen, nach eingehender Analyse des Kunden und dessen Problemstellung den Mehrwert aus Sicht der Kunden verstehen und darstellen können.

#### Welchen Einfluss haben Deiner Meinung nach Prozesse und Automatisierungen auf den Vertrieb und auf den Umsatz? Was können hier ausschlaggebende Gründe sein, warum das so ist?

Robuste Prozesse und Automatisierung können wiederkehrende, standardisierte Abläufe deutlich beschleunigen. Dies erhöht die Reaktionszeit und der Kunde erhält seine gewünschte Information oder das Produkt schneller. Damit erzielt man einen zufriedeneren Kunden, der dann mit höherer Wahrscheinlichkeit wieder unsere Produkte kauft und uns idealerweise auch weiterempfiehlt.

**Welche Rolle spielen Daten denn in Euren täglichen, aber auch in Euren strategischen Vertriebs-Überlegungen?**

Daten spielen eine zunehmend größere Rolle. Wenn wir den Markt und die Kundenbedürfnisse besser verstehen wollen, dann können wir uns nicht auf das Bauchgefühl oder Erfahrungen aus der Vergangenheit berufen. Eine gute Datenanalyse mit entsprechender Interpretation hilft enorm bei der Entscheidungsfindung für operative und strategische Ziele.

**Was glaubst Du müssen Unternehmen in Bezug auf Vertrieb ändern?**

Unternehmen sollten sich auf oberster Ebene mit dem Thema Digitalisierung und Datenmanagement auseinandersetzen und lernen, welchen Mehrwert die Anwendung bietet. Es geht nicht darum, den Vertriebsmitarbeiter zu ersetzen, sondern vielmehr darum, sie oder ihn bestmöglich in der Vertriebsaktivität zu unterstützen und so den erfolgreichen Abschluss wahrscheinlicher zu machen.

*“Wenn wir den Markt besser verstehen wollen, können wir uns nicht auf das Bauchgefühl oder Erfahrungen aus der Vergangenheit berufen.”*

*- Hadi Saleh, CeramTec -*

**Um noch einmal auf Euch zurückzukommen: Was habt Ihr in den nächsten Jahren Wachstums-technisch vor? Hat sich durch Covid etwas verändert?**

Covid hat die Digitalisierungsprojekte auf jeden Fall beschleunigt bzw. vorgezogen, da wir die Limitierungen von Kontakt- und Reisebeschränkung direkt erlebt haben. Wir wollen in den nächsten Jahren wieder unseren Wachstumskurs fortsetzen und wenn alles gut geht sogar das Wachstum beschleunigen.

**Gehen wir noch einmal kurz auf Eure Unternehmenskultur ein. Welche Auswirkung hat eine gute oder generell eine Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg?**

Die Unternehmenskultur hat meines Erachtens einen großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Integrität, ein offenes und ehrliches Miteinander, lebenslanges Lernen und Wachsen, Teamgedanke, Respekt und Anstand sind für mich und das Unternehmen sehr wichtig. Die Unternehmenskultur beschreibt, wie wir miteinander und mit unseren Kunden arbeiten. Dies kann man nicht einfach vorgeben – es muss gelebt werden.

**Wie müssen Deiner Meinung nach Unternehmen zukünftig aufgestellt sein, um wirklich erfolgreich zu agieren?**

Unternehmen sollten sich erstens intensiver mit dem Thema Digitalisierung auseinandersetzen. Dies betrifft dann auch „remote work“ oder „work from anywhere“, besonders im Vertrieb. Zweitens sollten sie moderne Vertriebskonzepte und -modelle im geschützten Rahmen testen und weiterentwickeln. Schnelle iterative Verbesserungen bringen einen dabei weiter. Ruhig auch mal versagen, am besten schnell und dann wieder das nächste Thema angehen und ausprobieren. Ganz nach dem „lean startup“-Gedanken.

**Wenn Du einem Unternehmen oder auch einem Unternehmer einen Tipp mitgeben könntest, was bei der Führung einer Vertriebsorganisation zu beachten ist - welcher wäre das?**

Jeder, der eine Vertriebsorganisation führt, sollte sich mit Organisationspsychologie auseinandersetzen und besser verstehen, was jeden Einzelnen motiviert, um dann die richtigen Anreize zu setzen. Vertriebsmitarbeitende brauchen die richtigen Skills und Prozesse, um die Kunden besser zu verstehen, um dann einen Mehrwert für den Kunden anzubieten. Am Ende kaufen Menschen weiterhin von Menschen.

John Locke, ein englischer Philosoph und Arzt sagte: “Neue Meinungen sind immer verdächtig und werden ohne Grund abgelehnt, weil sie nicht üblich sind.”

Darüber sollte man nachdenken.

**Vielen Dank, Hadi Saleh!**

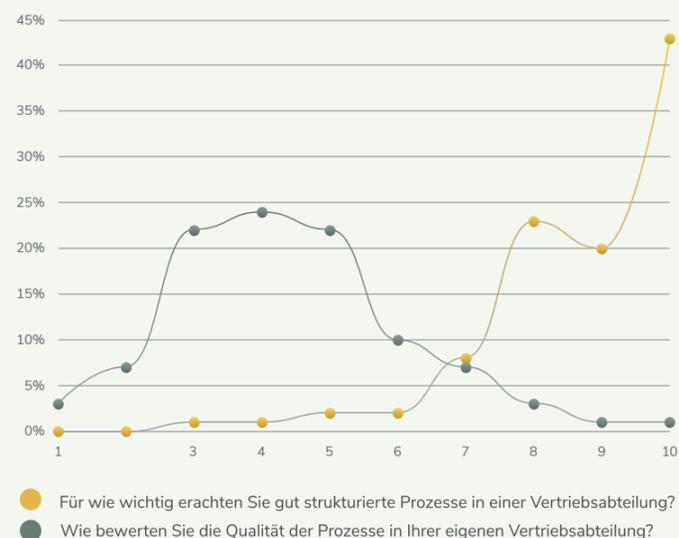
## Fit für die Zukunft: Digitalisierung und Strukturierung des Vertriebs

Unternehmensprozesse unterliegen ständiger Veränderung und Anpassung, ihr Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens ist enorm, denn dieser kann durch eine kluge Prozessoptimierung erhöht werden. Klar definierte und strukturierte Prozesse können beispielsweise den Sales Cycle deutlich verkürzen, sie helfen, Angebote schneller zu platzieren oder Kunden adäquater zu betreuen. Nicht zuletzt führen sie dazu, dass die Kosten sinken, denn auch hier wird von einer engen Verzahnung zwischen den Abteilungen im ganzen Unternehmen profitiert. Wer Standards festgelegt hat, ist so in der Lage, Aktivitäten zu vergleichen und interne Prozesse transparent zu machen - alles mit dem Ziel, datengetriebene Entscheidungen generieren zu können. Neben den betriebswirtschaftlichen Zahlen wie Umsatz, Effizienzoptimierung oder dem Erkennen von Sparpotenzialen profitieren auch die Mitarbeitenden durch eine fundierte Führung, können ihrer Arbeit besser - und glücklicher - nachgehen, was im Rückschluss natürlich wieder zuvorderst genannte Prozesse positiv beeinflusst.

Wir wollten aus diesen Gründen wissen, wie prozessgetrieben Vertriebsabteilungen agieren und haben gefragt, wie relevant spezifische Prozesse für das Unternehmen sind, wie die Unternehmen diese selbst einschätzen und wie sie zum Einsatz von und dem Umgang mit bestimmten Tools stehen.

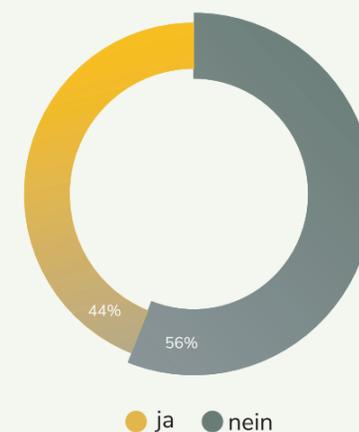
Die Zahlen unserer Umfrage zeigen, dass den meisten Firmen vollkommen bewusst ist, wie entscheidend gut strukturierte Prozesse für einen digitalen und datengetriebenen Vertrieb sind. Ganz ähnlich zum Vorjahr haben 43% der Führungskräfte auf die Frage, als wie wichtig sie gut strukturierte Prozesse in der Sales-Abteilung erachten, mit einer 10/10 geantwortet. Der allergrößte Teil der Bewertungen lag mit ganzen 86% zwischen 8 und 10 Punkten. Der Fakt, dass sich viele Unternehmen dieser besonderen Bedeutung durchaus bewusst sind, ist positiv zu bewerten. Umso überraschender ist das Ergebnis auf die Frage, wie gut Führungskräfte die Qualität der eigenen Prozesse innerhalb der Vertriebsabteilung einschätzen.

Vergleich allgemeine Bewertung von gut strukturierten Prozessen und Bewertung der Qualität der eigenen Prozesse

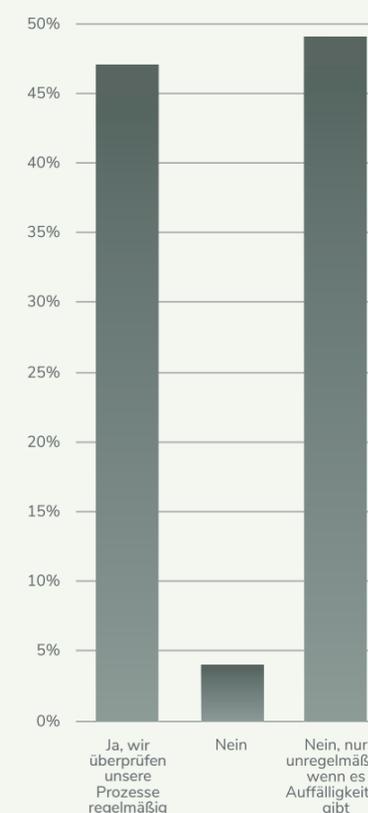


Lediglich 10% zeigen sich hier mit einer Punktzahl von 9 oder 10/10 optimistisch. Die Mehrheit siedelt sich im Mittelfeld zwischen 6 und 8 Punkten und damit sogar geringfügig niedriger als im letzten Jahr an. Ein direkter Vergleich zwischen der Wichtigkeit gut strukturierter Prozesse und der Bewertung der eigenen Prozessqualität zeigt deutlich die Diskrepanz. Nach eigener Einschätzung der Unternehmen liegt hier noch immer ein großes ungenutztes Potential verborgen.

Sind die Prozesse Ihrer Vertriebsabteilung sauber in einem Playbook dokumentiert?



Werden die Prozesse regelmäßig auf Optimierungspotential überprüft?



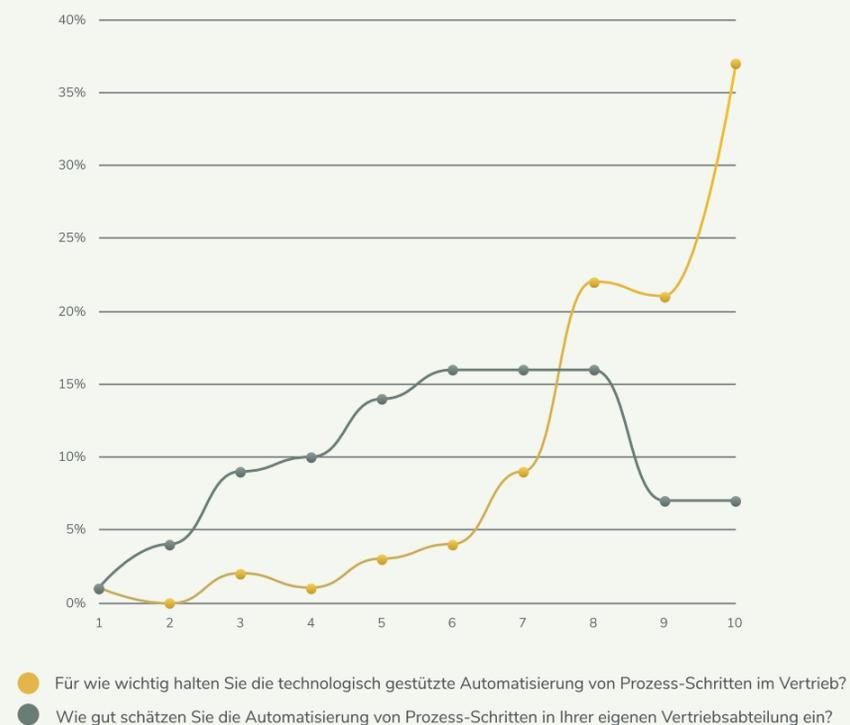
Playbooks spielen als Single Point of Truth eine entscheidende Rolle für die Sales-Abteilung, da in diesem alle relevanten Details zu Strukturen, Prozessen und Argumentationen zusammenlaufen. Dadurch wird Transparenz geschaffen und Teammitglieder werden durch eine klare Linie in ihrer Arbeit unterstützt, weil sie sich sicherer fühlen. Je strukturierter und transparenter das Sales-Team arbeitet, desto performanter und in letzter Konsequenz auch erfolgreicher wird es sein. Das ist im Sinne des gesamten Unternehmens. Soll ein Playbook neu erstellt werden, sollte der erste Impuls dazu von einer Führungskraft kommen, auch wenn der Prozess selbst in enger Gemeinschaftsarbeit mit dem Team stattfindet. Unsere Frage setzte daher an der richtigen Position an, denn wir wollen von den teilnehmenden Führungskräften wissen, ob die Prozesse der Vertriebsabteilung sauber in einem Playbook festgehalten werden.

Es stellte sich heraus, dass die Dokumentation eher ungenügend ist. 56% verfügen noch immer nicht über ein zentrales Dokument, das als Richtlinie dient. Dennoch: Im Vergleich zum Vorjahr lässt sich ein positiver Trend erkennen, gaben doch in diesem Jahr 44% und damit 5 Prozentpunkte mehr der Befragten an, Wichtiges in einem Playbook zu dokumentieren.

Genauso bedeutsam wie Strukturen und Prozesse genau zu definieren, ist es, sich deren Wandel bewusst zu sein. Kundenwünsche, die Situation der Märkte, aber auch das eigene Produkt sind keine statischen Faktoren und müssen daher regelmäßig überprüft und gegebenenfalls neu bewertet werden.

Nur so können sie auf die jeweils aktuell bestehende Situation angepasst werden, sowohl intern (Mitarbeitende und Produkte) als auch extern (Markt). Wie im Vorjahr geschieht dies jedoch noch immer häufiger reaktiv als proaktiv. Schaut man auf die genauen Zahlen, lässt sich eine kleine Entwicklung erkennen. 47% der Befragten gaben an, ihre Prozesse regelmäßig zu überprüfen und zu optimieren, 49% tun dies nur als Reaktion bei Auffälligkeiten und ganze 5 Prozentpunkte weniger als im Jahre 2020, nämlich lediglich 4%, nehmen überhaupt keine Überprüfung vor. Es ist denkbar, dass die aktuelle Corona-Lage Einfluss auf diese Entwicklung nahm und nimmt. Viele Menschen finden sich aktuell noch immer im Home-Office wieder, wodurch ein Neubewerten bestehender Strukturen oft zwingend erforderlich wurde. Die Unternehmen erkannten durch diese außergewöhnliche Situation die Notwendigkeit, Prozessen sowie deren Überprüfung und Einhaltung eine wichtigere Rolle zuzuschreiben. Auch wenn dieser leichte Aufwärtstrend erfreulich ist, scheint ein Großteil der Firmen ein regelmäßiges Neubewerten bestehender Strukturen noch nicht fest verankert zu haben. Die eigene Unzufriedenheit mit den firmeninternen Prozessen könnte darin ihren Ursprung haben.

#### Vergleich Bewertung Automatisierung von Prozess-Schritten



Nicht nur die Strukturierung von Prozessen, sondern auch technisch unterstützte Automatisierungen spielen eine bedeutende Rolle wenn es darum geht, die Effizienz des Vertriebsteams bestmöglich zu gestalten.

**“Die Automation wiederkehrender Aufgaben in Marketing und Vertrieb ermöglicht die Steigerung der Prozesseffizienz ebenso wie der Effektivität von Entscheidungen in diesen Bereichen.” (Hannig, 2017, S. 3)**

CRM-Systemen kommt in diesem Zusammenhang eine Schlüsselrolle zu. Richtig auf das jeweilige Unternehmen adaptiert und korrekt eingesetzt, steigert es die Performance der Sales-Abteilung, beispielsweise durch eine bessere Suche und Qualifizierung von Leads - die Wahrscheinlichkeit, einen Lead zu qualifizieren nimmt nach Erhalt der Anfrage quasi stündlich ab - oder durch ein gezieltes Ansprechen potentieller Kunden, weil Daten etwa segmentiert und jeweiligen Kriterien zugeordnet werden können. Das spart wertvolle Zeit und rationalisiert Prozesse.

“Der Einsatz von Marketing Automation im Lead Management lohnt sich, wie die Untersuchung des Instituts für Sales und Marketing Automation gezeigt hat. Kein einziges Anwenderunternehmen war mit dem MAS-Einsatz unzufrieden (Hannig et al. 2016, S. 21). Dazu passt, dass die Abschlusswahrscheinlichkeit um 62 % steigt, wenn der Lead vom Verkäufer durch den Kaufprozess geleitet wird (Corporate Executive Board 2016).” (Hanning, 2017, S. 12).

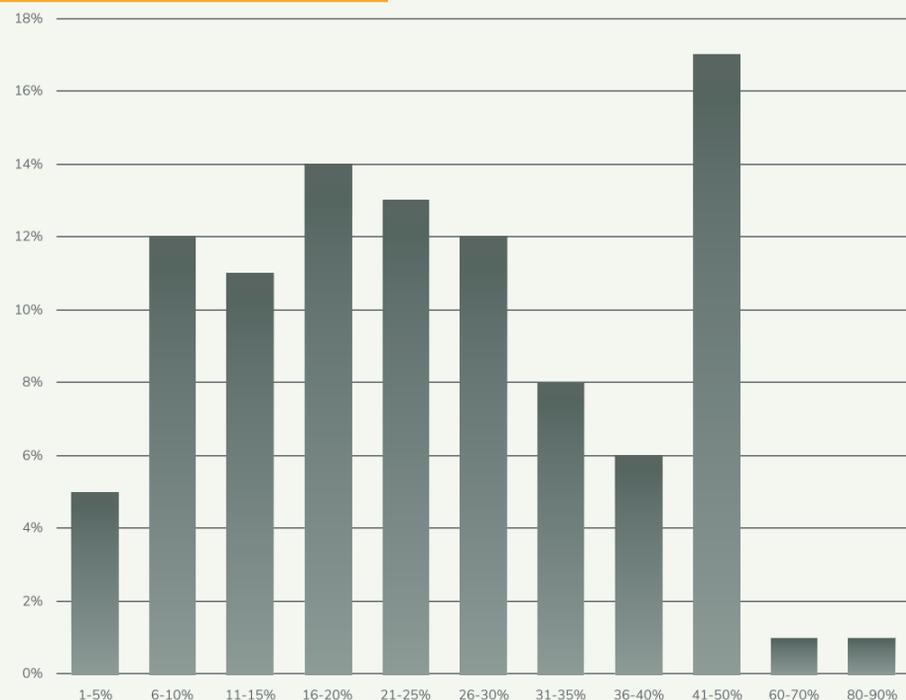
Damit ist nicht gemeint, dass die so wichtige emotionale Komponente zwischen Vertriebsmitarbeiter und Kunde ersetzt werden soll. Vielmehr geht es darum, die Prozesse zu vereinheitlichen. Dadurch können mehr Verkaufsergebnisse erreicht und Ziele leichter umgesetzt werden. Auch die Kundenzufriedenheit kann anhand solch automatisierter Schritte erhöht werden, etwa dann, wenn Kundenbedürfnisse analysiert und Herausforderungen strukturiert angegangen werden. “Gut kombiniert und bei gegenseitigem Respekt für die Stärken des jeweils anderen Ansatzes können Lösungen entstehen, die [...] überzeugen” (Oberholzer/ Ruberti, 2020, 360).

All diese Ziele können jedoch nur mithilfe von digitalisierten Automatisierungen erreicht werden. Dessen sind sich auch die befragten Führungskräfte bewusst. 37% gaben der Wichtigkeit von Automatisierungen der Prozess-Schritte durch ein CRM-System ganze 10 von 10 Punkten. Insgesamt 80% bewegten sich zwischen 8 und 10 Punkten und befanden es damit für sehr wichtig, ihre Sales-Mitarbeitenden beispielsweise durch Follow Up- oder Reminder-Tasks zu unterstützen.

Wurden der Automatisierung von Prozess-Schritten im letzten Jahr durchschnittlich noch 7,9 Punkte gegeben, sind es in diesem Jahr sogar 8,5. Punkte.

Ein etwas anderes Bild zeichnet sich bei der Frage nach der Automatisierung in der eigenen Vertriebsabteilung ab. Die gute Nachricht jedoch zuerst: Im letzten Jahr gaben lediglich vier Prozent aller Unternehmen an, einen maximalen Automatisierungsgrad umsetzen zu können. Wenn auch nur geringfügig, können wir in diesem Jahr eine Steigerung, nämlich um 3 Prozentpunkte, feststellen. Nun sind es 7% aller Teilnehmenden, die der eigenen Automatisierung 10 von 10 Punkten geben. Im direkten Vergleich von Wichtigkeit automatisierter Prozesse und der Umsetzung im eigenen Unternehmen ist allerdings noch immer eine Diskrepanz erkennbar. Mehr als jeder Zweite antwortete in einem Bereich zwischen 4 und 7 Punkten und räumt damit ungenutzte Potentiale ein. Startups sind mit durchschnittlich 6,8 Punkten mit diesem Bereich zufriedener als mittelständische Unternehmen, welche sich selbst nur 5,9 Punkte gaben.

Wie viel Prozent positiven Einfluss auf den Umsatz haben Ihrer Meinung nach gut strukturierte Prozesse und Automatismen?

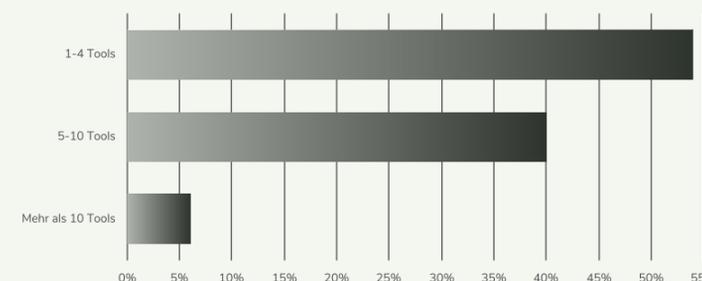


Im Vorjahr gaben beachtliche 97% aller Befragten an, dass gut strukturierte Prozesse/ Automatisierungen einen Einfluss auf den Umsatz hätten. Auch in diesem Jahr wollten wir daher wissen, wie viel Prozent positiver Einfluss auf den Umsatz damit erzielt werden können. Die Antwort ist überraschend. Mit 17% ist die Antwort einer Umsatzsteigerung von 41-50% relativ oft vertreten. Diese Einschätzung zeichnet sogar ein positiveres Bild als die meisten Studien.

In Einklang mit den Studienergebnissen positionieren sich insgesamt 27%, genauer betrachtet nämlich zwischen 16-20% (14% der Befragten) oder 21-25% (13% aller Teilnehmenden). Insgesamt schätzen 67% aller Teilnehmenden den positiven Einfluss auf den Umsatz generell auf 30% oder weniger ein. Die Auswertung der Daten ergibt, dass die befragten Führungskräfte gut strukturierten Prozessen und Automatisierungen eine durchschnittliche Umsatzsteigerung von bis zu 26% einräumen. Es gilt also weiterhin die Devise, dass genau jene Automatisierungen den Unterschied zwischen einem guten und einem sehr guten Ergebnis ausmachen, ein gutes Produkt und das richtige Marktumfeld vorausgesetzt.

Ein wichtiger Punkt, um die Automatisierung von Prozessen voranzutreiben, sind spezielle digitale Tools. Sie unterstützen die Mitarbeitenden der Sales-Abteilung in konkreten Arbeitsschritten. Natürlich wächst dieses Angebot mindestens genauso schnell wie stetig. Bei einer solch großen Auswahl ist es essentiell, die Tools in einen sinnvoll definierten Workflow aufzunehmen. Entscheidend ist, wie eine Firma mit den Daten umgeht und welcher Sales-Strategie sie folgt. Welche Ressourcen können genutzt werden? Wie wird ein Kunde kontaktiert? Welche Ansprache ist sinnvoll? Die Anzahl der genutzten Tools allein sagt noch nichts über den Erfolg der Vertriebsabteilung aus. Niemand wird davon profitieren, wenn nur auf Quantität statt auf Qualität der Daten gesetzt wird. Dennoch kann der gezielte Einsatz digitaler Tools die Effizienz enorm steigern und sollte daher nicht vernachlässigt oder unterschätzt werden.

Wie viele verschiedene digitale Tools nutzen Sie in Ihrer Vertriebsabteilung?



Mehr als die Hälfte aller Teilnehmenden gibt sich noch immer mit einem Standard Tools Stack von höchstens 4 unterschiedlichen Systemen zufrieden. Die Zahl liegt in diesem Jahr mit 54% sogar 3 Prozentpunkte höher

als in der Studie 2020. Dies könnte eine Erklärung sein, warum die Automatisierung im eigenen Unternehmen eher gering bewertet wurde. Immerhin 40% der Unternehmen nutzen zwischen 5 und 10 Tools, 5% und damit ohne Unterschied zum Vorjahr managen mehr als 10 Tools.

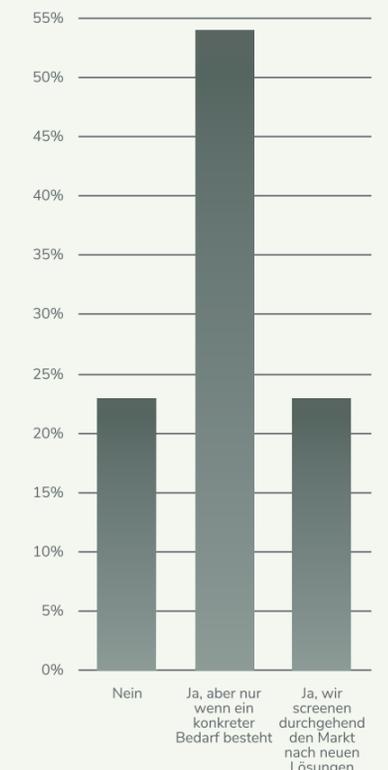
Damit diese auch effizient genutzt und an die vorhandenen Gegebenheiten angepasst werden können ist es wichtig, deren einwandfreie Funktion zu gewährleisten. Digitalisierte Vertriebsabteilungen befinden sich stets im Wandel: Strukturen, Automatisierungen und Prozesse müssen strategisch und kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Ein Viertel der Führungskräfte gab jedoch an, diese Stelle überhaupt nicht besetzt zu haben. Das sind zwar 4 Prozentpunkte weniger als im letzten Jahr, dennoch werden damit noch immer in einem von 4 Fällen wertvolle Chancen vertan. Eine Pflege oder Anpassung nach einmaligem Aufsetzen des Systems erfolgt nicht.

29% haben diese Position direkt in der Vertriebsabteilung verankert, welches den effizientesten Ansatz darstellt. 43% gaben an, dass sich zwar jemand um das einwandfreie Funktionieren der Tools kümmert, aber zu einer anderen Abteilung gehört, was zu schlecht verwalteten Interessen und Zielen führen kann. Im Vordergrund stehen dann nämlich häufig (Alltags-) Probleme, nicht aber die strategische Weiterentwicklung der Themen.

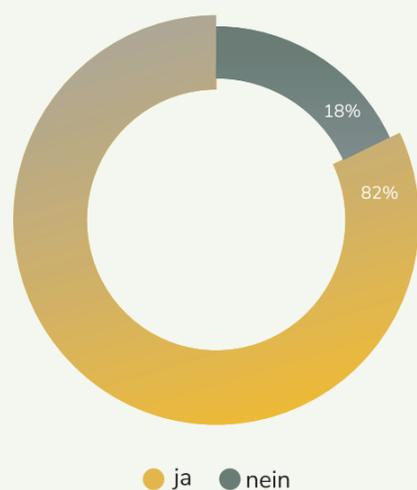
Neben der Pflege vorhandener Tools ist es überaus sinnvoll, das Angebot neuer Systeme zu überblicken, stets mit dem Ziel, die eigenen Unternehmensbedürfnisse noch besser erfüllen zu können. Uns interessierte daher, wie oft aktiv nach neuen Tools gesucht wird, um die Vertriebsabteilung weiterentwickeln und die Mitarbeitenden unterstützen zu können. Die Ergebnisse sind erstaunlich, vor allem, wenn man sie mit jenen des Vorjahres vergleicht. Gaben im letzten Jahr noch 56% der Befragten an, aktiv nach neuen Lösungen zu suchen, sind es in diesem Jahr ganze 33 Prozentpunkte weniger, nämlich lediglich 23%. Die Mehrheit, 54%, handelt reaktiv und wird erst tätig, wenn Probleme auftreten. 2020 lag diese Zahl noch bei 26%.

Wird aktiv nach neuen Tools gesucht, um die Vertriebsabteilung zu unterstützen?



Hier zeigt sich ein großer Wandel im Nutzerverhalten der Befragten. Anstatt sich aktiv auf die Suche nach neuen Lösungen zu begeben und das vorhandene Angebot auszukundschaften - auch ohne spezifischen Bedarf - hat sich die Mehrheit in diesem Jahr darauf verlegt, konkrete Lösungen für bereits bestehende Herausforderungen zu suchen, etwa zur Automatisierung von Verkaufskadenzen oder groß angelegtem LinkedIn-Outreach. Trotz der vorherrschenden Meinung, dass Unternehmen (erst) jetzt Digitalisieren, lassen die Zahlen erkennen, dass viele bereits über adäquate Lösungen verfügen. Pandemiebedingt werden sie jedoch gezwungen, diesen Ansatz strukturiert und lösungsorientiert anzugehen. Es scheint, dass sich die Nutzer des bestehenden Tool-Angebots inzwischen bewusster sind - man weiß, was der Markt zu bieten hat und dieser Überblick macht eine ständige aktive Suche überflüssig. Infolge der Pandemie können jedoch auch begrenzte Budgets Grund für die verminderte Aktivität sein. Corona spielt zudem insofern eine Rolle bei der Bewertung der Ergebnisse, als dass keine Sales-Konferenzen stattfinden (konnten). Die Möglichkeit, nach dem Zufallsprinzip neue Software-Entdeckungen machen zu können, lag nahezu bei null. Die Vermutung liegt nahe, dass sich der diesjährige Abwärtstrend im nächsten Jahr, wenn sich die Lage wieder entspannt hat, normalisieren oder gar ansteigen wird.

**Nutzt Ihre Vertriebsabteilung ein CRM?**



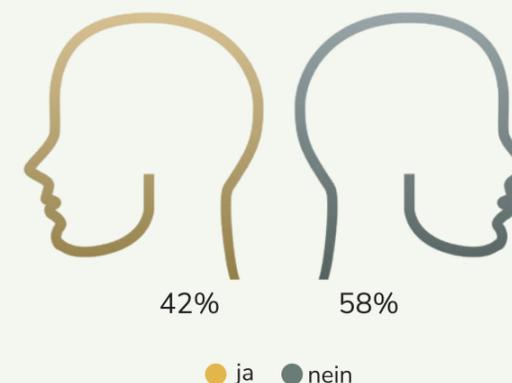
Das Folgejahr wird hier Klarheit schaffen. Zusätzlich limitiert die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) Ad-Tracking. Die Möglichkeiten, die Vermarktung an Verbraucher voranzutreiben sind eingeschränkt und das schlägt sich auch im Verhalten der Unternehmen wieder.

Ein grundlegendes Tool im Sinne einer gut strukturierten Vertriebsabteilung stellt das Customer-Relationship-Management (CRM) dar. Transparente, teamübergreifende Daten und Prozesse, effizientes und produktives Arbeiten des Sales-Teams durch Automatisierung oder das Analysieren großer Datenmengen sind nur einige Vorteile, von denen Unternehmen durch den Einsatz von CRM-

Systemen profitieren können. Umso erstaunlicher ist, dass fast ein Fünftel aller Befragten derzeit nicht auf diese Chance zurückgreift, obwohl der Markt für jede Firmengröße und jeden Anspruch eine passende Lösung bereithält. Im Umkehrschluss zeigen die Zahlen aber auch, dass 82% der Unternehmen und damit 3 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr ein CRM im Einsatz haben.

Fast jedes vierte Unternehmen, 24%, gab an, sich bei der Wahl des CRM-Systems auf Salesforce zu verlassen. Die Zahlen spiegeln die oft vertretene Auffassung als "Platzhirsch" wieder und unterstreichen die Beliebtheit des Systems. 11% der Führungskräfte erklärten, in ihrer Sales-Abteilung Microsoft Dynamics zu nutzen, gefolgt von HubSpot mit 6% und in direktem Anschluss PipeDrive mit 5% Beliebtheit. Ein ebenfalls großer Teil gab mit 23% an, "andere" CRM-Systeme zu nutzen und greift damit eventuell auf kleinere Anbieter zurück. 21% der Teilnehmenden beantworteten diese Frage nicht. Es ist davon auszugehen, dass ein CRM-System in diesen Fällen eher nicht zum Einsatz kommt.

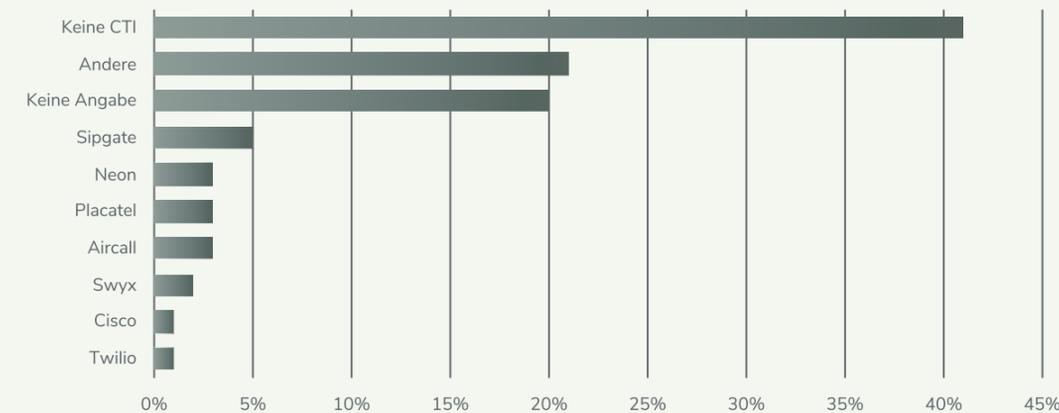
**Nutzen Sie eine CTI-Lösung, damit Ihre Sales-Mitarbeitenden direkt aus dem CRM per Mausklick telefonieren können?**



Im weiteren Verlauf sollte erfragt werden, inwieweit die Unternehmen die Potenziale ihres CRM-Systems bereits ausschöpfen. Eine Möglichkeit dafür ist die Nutzung einer Computer-Telephony-Integration, der sogenannten CTI. Die Kopplung von Computer und Telefon birgt viele Vorteile in sich und erleichtert Sales-Mitarbeitenden die Arbeit wesentlich. Kunden können per Mausklick angerufen, andersherum entgangene Anrufe direkt eingesehen und sofort zurückgerufen werden.

Das spart Zeit und schafft Transparenz über Performance und Aktivitäten des Teams. Erstaunlicherweise nutzt mehr als jedes zweite Unternehmen (58%) diese Chance nicht. Werden die Ergebnisse von Kundengesprächen jedoch manuell getrackt, ist dies nicht nur sehr zeitaufwändig, sondern auch fehleranfällig. Die Folge können Fehlschlüsse darüber sein, welches Kundensegment wann kontaktiert werden sollte, um Konvertierungsraten zu optimieren. Immerhin - das diesjährige Ergebnis zeigt einen kleinen Aufwärtstrend, nutzen doch 5 Prozentpunkte mehr und damit 42% eine CTI-Lösung.

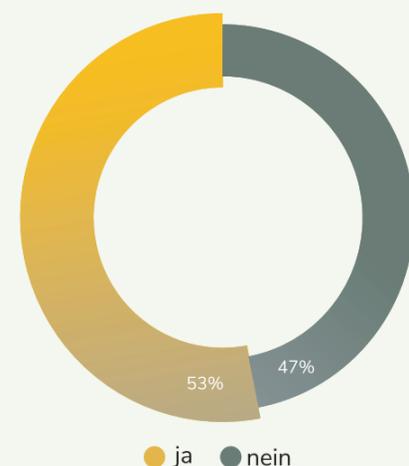
**Welche CTI nutzen Sie?**



„Neu in diesem Jahr ist die Frage, welche CTI Unternehmen bevorzugen. Die Antworten sind heterogen. Der größte Teil der Antworten belief sich mit 41% auf die Angabe, keine CTI zu nutzen. Dies deckt sich in etwa mit den Resultaten der vorherigen Frage, bezieht man noch jene 20% mit ein, welche keine Angaben machten - es ist davon auszugehen, dass diese Technik auch hier eher nicht angewandt wird.

5% der Teilnehmenden nutzen Sipgate, gefolgt von Nfon, Placatel und Aircall mit jeweils 3%. Die wenigsten Befürworter finden CTIs wie Cisco oder Twilio mit jeweils einem Prozent.

Nutzen Sie Ihr CRM, um Kontaktpunkte mit Ihren Kunden zu automatisieren?



Eine Automatisierung von Kontaktpunkten mit dem Kunden, zum Beispiel via E-Mail, ist ein wichtiger Schritt, den jedes CRM ermöglicht. Manueller Arbeitsaufwand kann auf diese Weise minimiert werden, zahlreiche Möglichkeiten, mit dem Kunden in Interaktion zu treten hingegen maximiert.

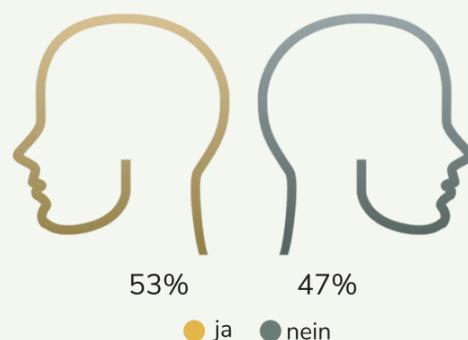
Mit einem Prozentpunkt mehr ist das Umfrageergebnis sehr ähnlich zum Vorjahr. 53% machen von der Automatisierung der Kontaktpunkte Gebrauch, während sich sich fast die Hälfte aller Befragten (47%) eine solche Arbeitserleichterung entgehen lässt.

Datenqualität ist ein wichtiges Thema, wenn es darum geht, maximalen Nutzen aus einem CRM-System ziehen zu können. Niemand erzielt Fortschritte, wenn er zwar eine riesige Datenmenge sammelt, diese aber eine schlechte Qualität aufweist.

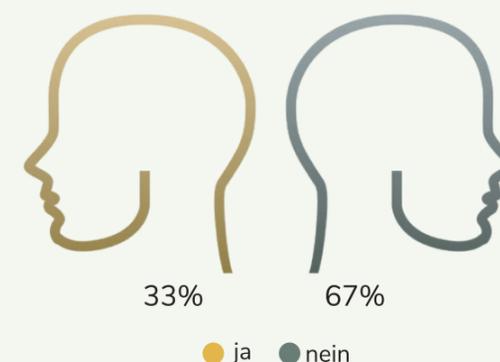
Für eine starke Sales-Abteilung sind sauber gepflegte Daten daher grundlegend. Im Vorfeld sollte genau definiert werden, wann welche Daten eingetragen sein müssen. Wenn es das System zulässt, ist es sinnvoll, mit Validierungsregeln pro Phase zu arbeiten. Auch eindeutig festgelegte Hand-over-Regeln für den Informationsaustausch zwischen Sales Development Representative (SDR) und Account Executive (AE) sowie monatliche teilautomatisierte Datenqualitäts-Reports sorgen für ein gleichbleibend gutes Niveau der Daten. Diese Möglichkeit in ihrem CRM nutzen jedoch nur 53% der Unternehmen. Erfreulich ist, dass hier ein leichter Aufwärtstrend zu erkennen ist, belief sich diese Zahl im letzten Jahr auf weniger als die Hälfte, nämlich 49%. Das bedeutet, dass momentan circa jede zweite Firma durch gute Datenqualität von einer höheren Produktivität, einem genaueren Targeting und datenbasierten Entscheidungsmöglichkeiten profitiert.

Kundenkontakte müssen gepflegt werden, dabei sind Regelmäßigkeit und Verlässlichkeit wichtige Schlüsselwörter. Wird dies allerdings manuell durchgeführt, kostet das die Sales-Mitarbeitenden viel Zeit und stellt zudem noch eine potentielle Fehlerquelle dar.

Nutzen Sie Automatisierungen in Ihrem CRM, um die Datenpflege der einzelnen Mitarbeitenden zu verbessern?



Haben Sie einen automatisierten Engagement-Prozess, um bestehende Kunden zu reaktivieren und Folgegeschäfte zu generieren?



Wir wollten daher wissen, wie viele Unternehmen einen automatisierten Engagement-Prozess haben, um bestehende Kunden zu reaktivieren und Folgegeschäfte zu generieren. Genau ein Drittel aller Befragten und damit 3 Prozentpunkte mehr als letztes Jahr nutzen diese Chance bereits, gehen also auf unterschiedliche Kundenbedürfnisse ein. Es ist erstaunlich, dass noch immer weit mehr als die Hälfte (67%) bestehende Kunden allenfalls manuell aktiviert.

Hier besteht offensichtlich noch Verbesserungsbedarf, denn für eine strategische Entwicklung des Kunden sind automatisierte Engagement-Prozesse grundlegend. Damit wird vermieden, dass sich die Anzahl der Stammkunden jährlich reduziert und gegebenenfalls durch eine kostenintensive Neukunden-Akquise ausgeglichen werden muss.

Neu in diesem Jahr war die Frage danach, wie hoch die jährlichen Investitionen in Vertriebstechnologie, wie CRM- oder CTI-Lösungen sowie andere Automatisierungs-Tools sind. Die meisten Führungskräfte, nämlich 20%, gaben an, maximal 4.999 € zu investieren. 13% räumen diesem Bereich ein mindestens doppelt so großes Budget ein und geben zwischen 10.000 € und 24.999 € aus. Nur etwas geringer fällt die Zahl für Investitionen zwischen 5.000 € und 9.999 € aus, in diesem Rahmen siedelt sich jedes zehnte Unternehmen an. Interessant ist, dass sich die Mehrheit der Befragten mit 27% nicht sicher über die Summe ist, mit der sie jährlich Automatisierungsprozesse vorantreibt. Der Grund liegt vermutlich darin, dass es bei der Vielzahl an verschiedenen Tools nicht leicht ist, die Übersicht zu behalten. Der Ansatz, stattdessen weniger Tools zu nutzen, welche jedoch viel können, dürfte für viele Firmen reizvoll sein.

Taucht man tiefer in die Daten ein und vergleicht die Summe der jährlichen Investitionen und die Unternehmensgröße, ergibt sich folgendes Bild: Wie zu erwarten wenden Kleinunternehmen und Startups kleinere Beträge für Vertriebstechnologie auf. Der Mittelstand gibt mit 83% in den meisten Fällen mindestens 75.000 € dafür aus. Überraschend aber ist, dass die Verteilung der investierten Summen bei mittelständischen Unternehmen sehr gleichmäßig und noch immer verhältnismäßig niedrig ist. Es wäre zu erwarten gewesen, dass sie bei dieser Unternehmensgröße auch ein größeres Budget für diesen Bereich ausgeben.

**“80% aller Unternehmen bewerten eine Automatisierung von Prozess-Schritten durch das CRM-System mit 8-10 Punkten als sehr wichtig. Die Automatisierung ihrer eigenen Vertriebsabteilung benoten sie durchschnittlich jedoch nur mit 6 von 10 Punkten.”**

## Fazit

---

Wer in seiner Sales-Abteilung schnell und verlässlich agieren möchte kommt nicht umhin, sein Augenmerk auf klar definierte Strukturen, Prozesse und Automatisierungen zu legen.

86% aller Befragten erachten gut strukturierte Prozesse im Vertrieb als (sehr) wichtig. Durchschnittlich schreiben die befragten Führungskräfte gut strukturierten Prozessen und Automatisierungen eine Chance auf Umsatzsteigerung von 27% zu. Ebenso überraschend wie aufschlussreich waren in diesem Jahr die Ergebnisse über den Umgang mit digitalen Tools. Suchten im vergangenen Jahr noch mehr als die Hälfte der Teilnehmenden aktiv nach neuen Tools, lag diese Zahl in diesem Jahr bei 23%. Offensichtlich ist man sich des bestehenden Angebotes bewusster und es wird zielgerichteter nach Lösungen für bestehende Probleme gesucht. Pandemiebedingt scheint sich ein strukturierterer Umgang mit den eigenen Prozessen durchgesetzt zu haben. Auch Budgetkürzungen könnten in diesem Zusammenhang für die gezieltere Suche verantwortlich sein.

Oft wird das volle Potenzial von CRM-Systemen nicht komplett genutzt, vor allem nicht, wenn es um die Automatisierung von Kontaktpunkten oder automatisierte Engagement-Prozesse zur Reaktivierung bestehender Kunden geht. Hier besteht eindeutig noch Verbesserungsbedarf in deutschen Vertriebsabteilungen.



## Experteninterview:

### Veronika Riederle Co-Founder & CEO, Demodesk

Veronika Riederle ist Co-Founder und CEO von Demodesk. Einen früheren Karriereschritt stellt unter anderem die Position als Case Team Leader bei Bain & Company dar.

#### **Stelle Dich und Dein Unternehmen doch bitte einmal kurz vor!**

Gemeinsam mit Alex Popp habe ich vor über 3 Jahren Demodesk gegründet - die erste intelligente Meeting Plattform für Vertriebsteams. Wir helfen unseren Kunden, höhere Abschlussquoten zu erzielen, mehr Transparenz über den Sales Prozess zu schaffen und manuelle Prozesse wie Terminierung, Vorbereitung, Nachbereitung oder CRM Admin zu automatisieren. Die Plattform basiert auf unserer revolutionären Screen-Sharing-Technologie, die kollaborative virtuelle Displays nutzt, anstatt den lokalen Desktop-Bildschirm des Verkäufers zu teilen.

Hunderte schnell wachsende Vertriebsteams, darunter Celonis, Forto, Perso.io und Treatwell, nutzen Demodesk, um das Umsatzwachstum zu beschleunigen sowie die Vertriebsproduktivität zu steigern.

Alex Popp und ich waren 2019 im Silicon Valley und Teil des Y Combinators – der renommierteste Startup Accelerator weltweit – und haben im Folgenden über 10 Millionen Euro Investment eingesammelt. Heute sind wir ein global verteiltes Team von 45 Mitarbeitenden mit Standorten in München, London und San Francisco.

#### **Wie ist Eure Vertriebsorganisation aufgestellt, welche Bereiche gibt es und wie sind diese miteinander verzahnt?**

Wir haben ein klassisches B2B Vertriebsmodell und verkaufen unsere Software subscription-basiert. Daher denken wir über das Thema Vertrieb sehr ganzheitlich nach. Wir haben ein Revenue Team, das sich in drei Bereiche unterteilen lässt: Sales Development, Sales und Customer Success.

Sales Development ist wiederum unterteilt in Inbound und Outbound. Das Inbound-Team tritt mit potentiellen Kunden in Kontakt, die sich auf unserer Plattform registriert oder über unsere Webseite eine Produktdemo angefordert haben. Das Outbound Team ist zuständig für die Kaltakquise von Neukunden.

Hier arbeiten wir mit Target Account Listen und identifizieren bei den Firmen, die in unser Zielkundenprofil passen, den jeweiligen Ansprechpartner. In unserem Fall ist das meist der Vertriebsleiter. Unsere Sales Development Representatives (SDRs) qualifizieren dann den Kunden anhand von BANT (Budget, Authority, Need, Timeline) vor.

An dieser Stelle übernimmt dann das Sales Team, konkret unsere Account Executives. Sie geben dem Interessenten eine personalisierte Software Demonstration und zeigen, wie Demodesk Kunden dabei hilft, Abschlussquoten zu erhöhen, Effizienzen im Vertriebsteam zu heben, Vertriebsmitarbeiter effektiv zu coachen und neue Teammitglieder schneller produktiv werden zu lassen sowie mehr Transparenz über den Vertriebsprozess zu bekommen. Im Folgenden wird dann sowohl ein Mutual Outcome Plan erarbeitet als auch die Zeitleiste für die Implementierung, einen eventuellen Testlauf/PoC und den Roll-out festgesetzt. Sobald der Kunde den Vertrag unterschrieben hat, übernimmt das Customer Success Team, das den Kunden bei Implementierung und Rollout unterstützt, aber auch dafür sorgt, dass wir mit dem Kunden weiter wachsen und die Lizenz zum Ende der Vertragslaufzeit verlängert wird.

Zusätzlich dazu arbeiten wir in Pods, die regional strukturiert sind. Aktuell gibt es einen D-A-CH Pod, einen UK & Nordics Pod, einen US Pod sowie einen Rest of World Pod.

#### **Wenn wir uns das letzte Jahr anschauen: Welchen Herausforderungen standet Ihr gegenüber und wie habt Ihr diese gemeistert?**

Das letzte Jahr war sicherlich für alle Unternehmen extrem herausfordernd. Als im März 2020 die Pandemie ausbrach, verfielen viele erst einmal in eine Schockstarre. Investoren drängten Startups dazu, den Cash Burn so zu reduzieren, dass ein Überleben für mindestens 24 Monate in jedem Fall gesichert ist. Das bedeutete für viele Unternehmen Massenentlassungen und starke Kostenreduktion.

Absurderweise hat sich der für uns adressierbare Markt durch eine starke akute Nachfrage nach Online Meeting Tools schlagartig um ein Vielfaches vergrößert. Zur gleichen Zeit aber haben unsere Kunden die Vertriebssteams stark heruntergefahren. Das wirkte sich zuerst einmal negativ auf unseren Umsatz aus, da wir unsere Software seat-basiert verkaufen.

Um das Unternehmen unabhängig von externen Faktoren weiter stabil aufbauen und unser Produkt zügig weiterentwickeln zu können, haben wir dann im August 2020 frisches Kapital aufgenommen. Damit konnten wir unseren Kundenstamm stark ausbauen und das Team von 20 auf heute 45 Mitarbeitende vergrößern.

**Hat sich im letzten Jahr etwas grundlegend verändert? Hat sich die Relevanz im Einsatz von Technologie in Eurer Vertriebsabteilung geändert?**

Da wir eine Software für Remote Sales verkaufen, hat sich für uns insgesamt relativ wenig geändert. Auch vor der Pandemie fanden so gut wie alle Kundengespräche über Demodesk statt. Weil das Vertriebsteam stark gewachsen ist und wir den Anspruch haben, mit einem best-in-class Sales Prozess zu operieren, haben wir stark in Vertriebssoftware investiert. Unser Tech Stack basiert auf Salesforce, Hubspot, Aircall, Outreach, ZoomInfo, LinkedIn Sales Navigator, Intercom und natürlich Demodesk als Herzstück.

**Was waren Eure größten Learnings aus dieser Zeit?**

Die größten Learnings gab es definitiv bei den Themen 'Home Office' und 'virtuelle Zusammenarbeit im Team'. Vor allem jüngere Mitarbeitende tun sich nicht immer leicht damit, aus dem Home Office ohne physische Interaktion mit dem Team zu arbeiten. Für neue Vertriebsmitarbeitende ist es wichtig, in ständiger Interaktion mit senioren Kollegen zu stehen, um sich Best Practices und funktionierende Vertriebstaktiken anzueignen.

Diese Herausforderung hat uns zusätzlich dabei geholfen, Demodesk zu einem sehr mächtigen Vertriebstool zu entwickeln. Neue Vertriebsmitarbeitende bekommen durch unsere Software automatisch die richtigen Sales-Materialien ins Meeting geladen und können auf Battle Cards zugreifen, die ihnen bei der Einwandbehandlung helfen. Darüber hinaus können sie Meetings mit Kollegen live "shadowen" oder Recordings im Nachgang ansehen, um so schneller zu lernen.

**Was zeichnet Deiner Meinung nach einen guten Vertrieb aus und worauf legst Du primär Wert?**

Wir arbeiten mit vielen führenden Softwarefirmen zusammen und bekommen einen Einblick in verschiedenste Vertriebsorganisationen. Insgesamt sehen wir drei Komponenten, die essentiell für einen guten Vertrieb sind: Prozesse, Software und Team. Ein klar strukturierter, gut dokumentierter und replizierbarer Prozess bildet die Basis für eine effiziente Vertriebsorganisation. Software hilft dabei, die Prozesse so gut wie möglich zu automatisieren und zu kontrollieren. Und das Team arbeitet mit der Software entlang der vordefinierten Prozesse.

Im B2B Vertrieb ist die zwischenmenschliche Komponente unglaublich wichtig. Wenn es um den Verkauf von Software geht noch einmal ungemein mehr. Am Ende kauft man immer von einer Person, nicht von einer Firma. Vertriebsmitarbeiter, die in der Lage sind, die Probleme des Kunden zu verstehen und Vertrauen aufzubauen, sind das Tüpfelchen auf dem i.

**Welchen Einfluss haben Deiner Meinung nach Prozesse und Automatisierungen auf den Vertrieb und auf den Umsatz? Was können hier ausschlaggebende Gründe sein, warum das so ist?**

Meiner Meinung nach ist es unmöglich, eine erfolgreiche Firma ohne die richtigen Prozesse und Automatisierungen aufzubauen und zu skalieren. Aus Startup Sicht gibt es mehrere Phasen beim Aufbau eines Unternehmens. Zuerst kommt der Product-Market Fit, dann der Go-to-Market Fit und zuletzt die Wachstums- und Skalierungsphase. Während es beim Product-Market Fit darum geht sicherzustellen, dass das Produkt einen ausreichend großen Markt bedienen kann, geht es im Go-to-Market Fit darum, den Vertriebsprozess zu dokumentieren und zu replizieren. Je mehr man den Vertriebsprozess automatisieren kann, desto schneller und effizienter kann man wachsen und skalieren. Hier geht es nicht nur darum, möglichst schnell neue Mitarbeitende anzustellen und zu rampen, sondern auch, manuelle, zeitintensive und fehleranfällige Prozesse zu automatisieren.

***“Vertriebsmitarbeiter, die in der Lage sind, die Probleme des Kunden zu verstehen und Vertrauen aufzubauen, sind das Tüpfelchen auf dem i.”***

***- Veronika Riederle, Demodesk -***

**Welche Rolle spielen Daten denn in Euren täglichen, aber auch in Euren strategischen Vertriebs-Überlegungen?**

Bei Demodesk arbeiten wir sehr datengetrieben und versuchen, unsere Hypothesen immer mit Daten zu belegen. Essentielle KPIs messen wir wöchentlich. Dabei geht es um das Auswerten von Marketing-Aktivitäten, Conversion Rates in verschiedenen Kundensegmenten und -märkten, aber auch Usage und Churn Rates (also die Abwanderungsrate) in der Produktnutzung.

Auch aus Produktsicht sind Daten bei Demodesk zentral. Da wir tief in den Salesprozess unserer Kunden eingebunden sind, können wir enorm viele Daten erheben. Wir können zum Beispiel analysieren, wie viele Kundenmeetings ein Vertriebsmitarbeiter im Durchschnitt hält, wie hoch No Show Raten sind, welche Materialien während des Vertriebsgesprächs geteilt werden, wie sich die Redezeitverteilung verhält oder auch, wie aktiv der Kunde im Gespräch war. Diese Daten helfen unseren Kunden dann extrem bei strategischen Entscheidungen.

**Was glaubst Du müssen Unternehmen in Bezug auf Vertrieb ändern?**

Ich denke nicht, dass man das so pauschal beantworten kann. Jedes Unternehmen hat andere Voraussetzungen, Herausforderungen und Prioritäten.

**Um noch einmal auf Euch zurückzukommen: Was habt Ihr in den nächsten Jahren Wachstums-technisch vor? Hat sich durch Covid-19 etwas verändert?**

Für unser Geschäft war Covid insgesamt sehr förderlich. Quasi über Nacht wurden Unternehmen dazu gezwungen, auf einen virtuellen Vertriebsprozess umzustellen. Schon vor der Pandemie gab es einen starken Trend zu Inside Sales, aber durch die Corona-Situation wurde dieser Trend unfassbar beschleunigt. Wir sind quasi zur richtigen Zeit am richtigen Ort mit unserem Produkt.

Nachdem wir uns bis vor 3 Monaten hauptsächlich auf Produktentwicklung fokussiert haben, wollen wir nun stärker in den Markt gehen. Wir bauen aktuell unser Vertriebsteam parallel in Deutschland, UK und Portugal auf.

Im zweiten Schritt folgt dann ein Ausbau des Teams in den USA. Bis Ende des Jahres wollen wir von aktuell 45 auf 75 Mitarbeitende wachsen.

**Gehen wir noch einmal kurz auf Eure Unternehmenskultur ein. Welche Auswirkung hat eine gute oder generell eine Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg?**

Das Thema Unternehmenskultur hat bei Demodesk einen sehr hohen Stellenwert. Für uns ist Arbeit mehr als nur ein Job. Wir wollen ein erfolgreiches und inspirierendes Unternehmen aufbauen und unseren Mitarbeitenden ein Umfeld bieten, in dem sich jeder weiterentwickeln, lernen und wachsen kann. Wir glauben, dass man ambitionierte Ziele nur gemeinsam erreichen kann.

**Wie müssen Deiner Meinung nach Unternehmen zukünftig aufgestellt sein, um wirklich erfolgreich zu agieren?**

Flexibel und agil. Technologiezyklen werden immer kürzer und die Welt dreht sich immer schneller. Um langfristig erfolgreich zu sein muss man in der Lage sein, sich schnell an veränderte Gegebenheiten anzupassen. Die Pandemie ist hierfür der beste Beweis. Viele große Unternehmen - vor allem in Deutschland - tun sich noch immer schwer, Prozesse zu digitalisieren. Ich hoffe, dass hier bald ein Umdenken stattfindet.

Auch eine gute Unternehmenskultur halte ich für enorm wichtig. Dadurch, dass immer mehr Firmen komplett remote aufgestellt sind, wird die Konkurrenz um gute Mitarbeitende immer härter. Top Talente haben die Wahl und können sich frei aussuchen, wohin sie gehen. Mit Mitarbeiter-Rating Plattformen wie Glassdoor und Indeed ist es sehr transparent, ob eine Firma eine gute Unternehmenskultur hat und ob die Mitarbeitenden dort gern arbeiten.

**Wenn Du einem Unternehmen oder auch einem Unternehmer einen Tipp mitgeben könntest, was bei der Führung einer Vertriebsorganisation zu beachten ist - welcher wäre das?**

Überlasse nichts dem Zufall! :)

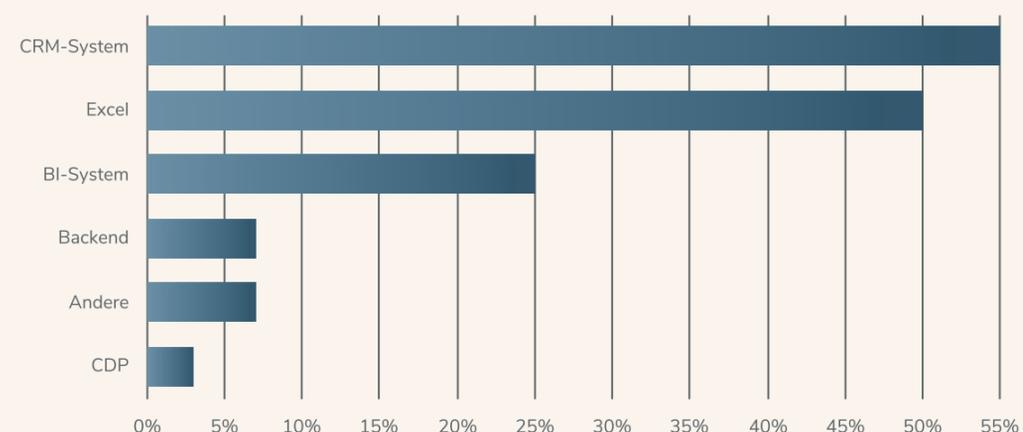
**Vielen Dank, Veronika Riederle!**

## Sales IQ: Das Reporting Setup

Die Weiterentwicklung von Mitarbeitenden, der Erfolg neuer Vertriebskampagnen oder die Optimierung von Prozess-Schritten - Inhalte wie diese sind Teil des richtigen Reporting-Setups, welches die Grundlage für eine datenbasierte Optimierung zahlreicher Unternehmensabläufe bildet.

Die Digitalisierung von Vertriebsabteilungen ermöglicht es dem Management, vollständige Einsichten in *Verkaufsmetriken* oder die Pipeline zu erlangen, ohne auf externe Zuarbeiten, wie etwa das manuelle Tracken von Daten durch Mitarbeitende angewiesen sein zu müssen. Strukturierte Datensätze führen zu einem grundlegenden Verständnis darüber, welche Maßnahmen erfolgreich waren und welche nicht. Auch Informationen über Zielgruppen oder die Dauer von Sales-Cycles können problemlos in die Analyse einbezogen werden. Die so geschaffene Transparenz macht es Führungskräften möglich, präzise Prognosen über Umsatz oder Performance zu treffen und in strategischen Fragen adäquat zu handeln. Der Austausch zwischen den Abteilungen, etwa Marketing, Operations und Vertrieb, wird erleichtert und damit intensiviert. Die Ergebnisse des Handelns auf Grundlage fundierter Daten führen sowohl zu einer Reduzierung der Kosten als auch zu einer nachhaltigen Steigerung des Umsatzes.

### Welche Tools nutzen Sie für Ihre Reportings im Sale?

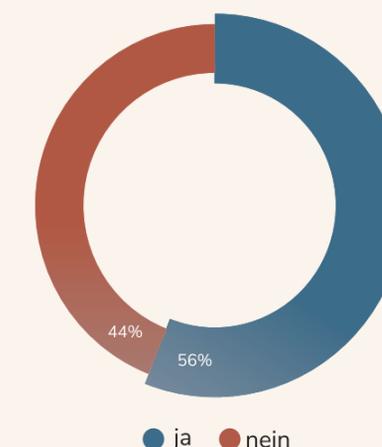


Alle datengetriebenen Entscheidungen finden ihren Ursprung in einem richtigen Reporting-Setup. Wir haben daher auch in diesem Jahr detailliert danach gefragt, welche Systeme dafür eingesetzt werden und wie die Report-Prozesse in deutschen Vertriebsabteilungen aufgebaut sind. Die Umfragedaten zeigen, dass in diesem Jahr 5 Prozentpunkte mehr und damit insgesamt 50% der Unternehmen Excel für ihr Reporting nutzen. Da Mehrfachnennungen möglich waren und die Firmen in vielen Fällen neben Excel auf andere Tools zurückgreifen, zeigen die Daten, dass zudem 55% ihr bestehendes CRM-System dafür nutzen. 25% der Teilnehmenden haben ein Business Intelligence System (BI) im Einsatz, mit dessen Hilfe sie die Daten analysieren, 7% arbeiten mit dem Backend und weitere 3% werten ihre Daten mithilfe einer Customer Data Platform aus. Ein tieferer Blick in die Datenlage ist lohnenswert, denn er zeigt, dass von jenen Unternehmen, welche Excel nutzen, ganze 61% dieses in Kombination mit Daten aus dem CRM im Einsatz haben.

„Auf eine Kombination aus Excel und BI-System verlassen sich 32% und lediglich 5% auf ein Zusammenspiel von Excel und Backend. Wenn Firmen Excel als Basis-Tool für ihr Reporting nutzen lässt dies darauf schließen, dass das Reporting anteilig eher manuell als automatisch erstellt wird.“

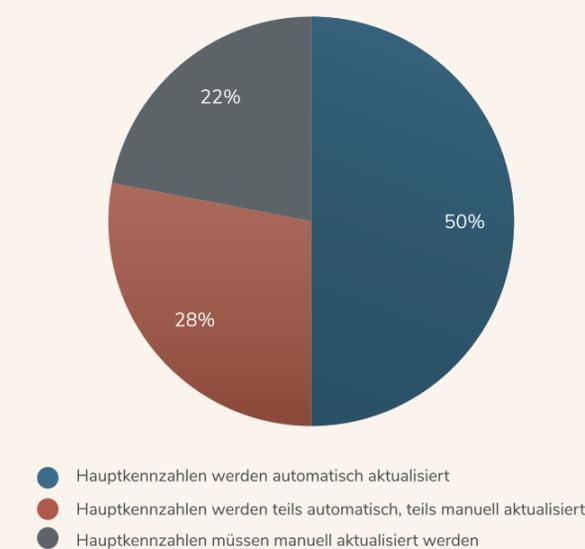
Auch in diesem Jahr zeigen die Umfragedaten, dass Mitarbeitende noch immer in mehr als der Hälfte der Fälle, nämlich 56%, Daten für das Reporting manuell eintragen müssen. Diese Arbeit ist zum Einen sehr zeitintensiv, zum Anderen aber auch extrem fehleranfällig. Die positive Nachricht ist, dass sich diese Zahl im Vergleich zum Vorjahr merklich verringert hat, lag sie damals nämlich noch bei 67%. 44% aller Unternehmen und damit beachtliche 10 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr haben erreicht, dass diese Prozesse nicht mehr manuell ablaufen, sondern stattdessen in Echtzeit direkt im System selbst gespeichert werden. Diese Entwicklung ist auf die Corona-Situation und den damit einhergehenden Wechsel zu remote work zurückzuführen. Firmen wurde dadurch mit Nachdruck bewusst, dass eine höhere digitale Transparenz unumgänglich ist. Nur so können Mitarbeitende entlastet und hochwertige Daten zudem als Grundlage für ein schnelles und fundiertes Handeln herangezogen werden.

### Müssen Ihre Mitarbeitenden Aktivitäten/ Zahlen für das Reporting manuell erheben?



**„Die Anzahl jener Firmen, die für das Reporting Daten manuell erheben müssen, liegt in diesem Jahr bei 56%, im Vorjahr waren dies noch 67%.“**

### Werden die Hauptkennzahlen der Sales-Abteilung in Echtzeit aktualisiert oder über einen manuellen Prozess ermittelt?



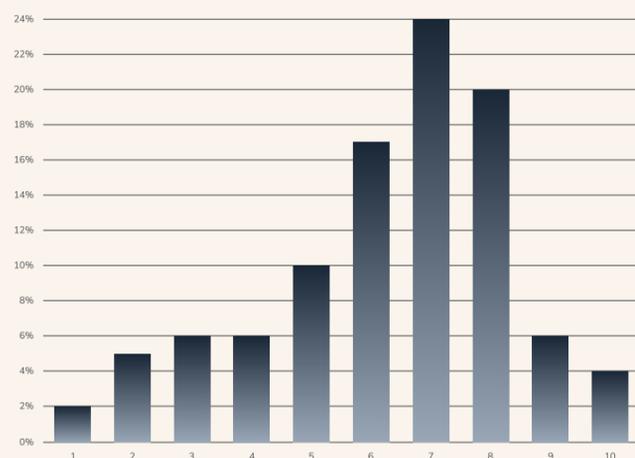
Ein detaillierteres Nachfragen nach der Aktualisierung der Haupt-Kennzahlen in der Sales-Abteilung zeichnet folgendes Bild: 22% gaben an, die Haupt-Kennzahlen manuell aktualisieren zu müssen. Diese zeitaufwändige Praxis findet also in mehr als jedem fünften Unternehmen statt. 28% der Befragten nutzen eine „Mischform“, die Aktualisierung erfolgt hier teils automatisch und teils manuell.

Jedes zweite Unternehmen hat sich inzwischen darauf verlegt, die Kennzahlen komplett automatisch aktualisieren zu lassen. Diese Entwicklung ist erfreulich und zeigt, wie weit deutsche Vertriebsabteilungen auf diesem Gebiet gekommen sind.

Sie vertrauen in diesen Angelegenheiten nicht mehr auf Excel, sondern nutzen die Vorteile eines dynamischen Reportings via Cloud.

Die Grafik zeigt, dass nur ein Zehntel der Unternehmen sehr zufrieden mit seinem Reporting ist und dies daher mit einer Punktzahl zwischen neun und zehn von zehn Punkten einschätzt. Der Großteil findet sich nach eigener Ansicht mit 61% zwischen sechs und acht Punkten wieder. Damit besteht zwar noch Raum für Verbesserungen, mit durchschnittlich 6,2 Punkten sind die Führungskräfte in diesem Bereich jedoch geringfügig glücklicher mit ihrem Reporting als im letzten Jahr.

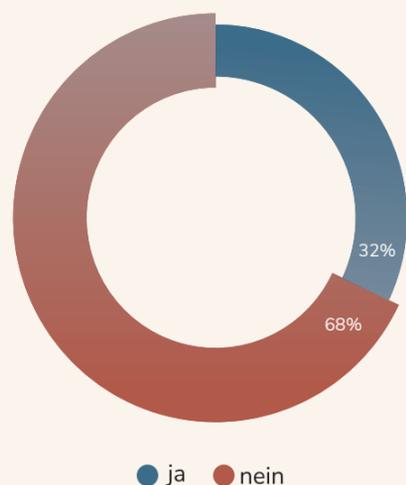
**Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem aktuellen Reporting?**



Anhand von KPIs kann die Leistung von Unternehmen oder eines Teams auf Grundlage erhobener Daten bewertet und es können wichtige Rückschlüsse gezogen werden. Zahlen über Sales-Cycles, Umsatz und Akquise-Kosten werden so um ein Vielfaches effizienter erhoben und dementsprechend als Entscheidungsgrundlage genutzt. In der Umfrage haben wir erfragt, welche Vertriebs-KPIs Unternehmen in ihre Reportings aufnehmen.

Verfügt ein Unternehmen über ein gut aufgesetztes CRM-System, gibt dieses auch Auskunft über die Sales-Cycles in verschiedenen Kundensegmenten. 50% aller Antwortenden gaben an, Zahlen zu den Vertriebszyklen ihrer verschiedenen Kundensegmente erheben zu können. Im Vergleich zum Vorjahr ist dies ein kleiner, aber erfreulicher Aufwärtstrend von 3 Prozentpunkten. Diese Entwicklung ist erwähnenswert, zeigt sie doch, dass bessere Strukturen zu einem fokussierterem Handeln und besseren Daten führen. In allen anderen Fällen ist das Reporting nicht in der Lage, Transparenz zu schaffen.

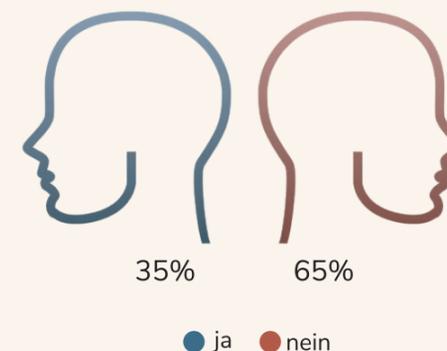
**Ermöglicht Ihnen Ihr Reporting genau zu ermitteln, wie hoch Umsatz und Akquise-Kosten für die einzelnen Kundensegmente sind?**



Mithilfe von Targeting-Techniken kann die Zielkunden-Gruppe in allen Phasen der Customer Journey punktgenau angesprochen werden, immer mit dem Ziel hoher Conversion-Rates und geringer Streuverluste.

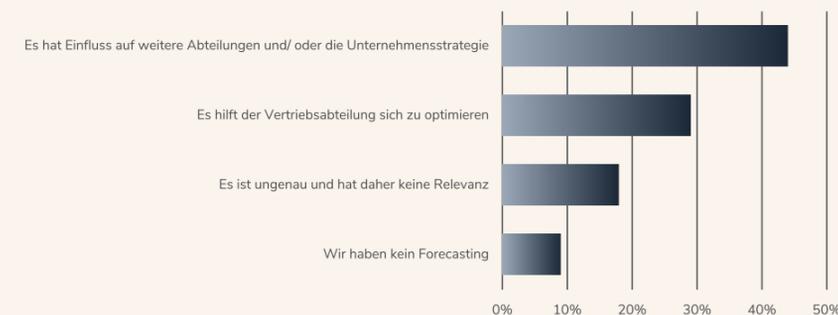
Damit trägt das Targeting der richtigen Zielgruppe maßgeblich zum Erfolg des kompletten Sales-Prozesses bei. Wer über ein gut aufgesetztes Reporting-Setup verfügt, ist in der Lage, Umsatz und Akquisekosten pro Kundensegment gegenüberzustellen. Dem Unternehmen ist es anhand dieser Zahlen möglich, datenbasiert zu erkennen, welche Kundensegmente wirklich profitabel sind. Solch einen tiefen Einblick in ihr Reporting erhalten laut Aussage der Führungskräfte 32% aller Unternehmen. Auch wenn die Zahl mit knapp einem Drittel nicht hoch ist, so lässt sich ein Aufwärtstrend von immerhin 4 Prozentpunkten zum Vorjahr verzeichnen. Die Mehrheit der Firmen jedoch verspielt diese Chance, indem sie die Belange der Marketing-, Sales- und Finanzabteilung nicht zueinander in Beziehung setzt. Sie erlangt keine Kenntnisse darüber, welcher Akquise-Einsatz in welchen Segmenten sinnvoll ist, da schlicht keine Transparenz geschaffen wird zwischen Umsatz pro Kundensegment und Akquisekosten.

**Ermöglicht Ihnen Ihr Reporting genau zu ermitteln, wie hoch Umsatz und Kosten für die einzelnen Akquise-Kanäle sind?**



Jeder einzelne Akquise-Kanal verursacht Kosten, erbringt aber (im besten Falle) auch Umsatz. Sollen Akquise-Kanäle datengetrieben aufgebaut und gesteuert werden, müssen genau diese Größen überblickt und in Beziehung zueinander gesetzt werden. Nur so können strategische Entscheidungen auf Daten aufbauen und nicht "nach Bauchgefühl" getroffen werden. 35% aller Befragten und damit 4 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr gaben an, dass ihre Reporting-Tiefe diese Korrelation sichtbar macht. 65% verfügen nicht über diese Transparenz und bewirtschaften Akquise-Kanäle, über die sie keinen oder einen ungenügenden Kenntnisstand haben. Ob dabei gewisse Umsatzpotenziale nicht effizient genutzt werden oder Ressourcen in falsche Kanäle gesteckt werden, bleibt somit noch immer größtenteils unerkannt.

**Wie wird das Sales Forecasting innerhalb der Organisation genutzt?**



Nicht nur die Be- und Auswertung bereits bestehender Daten und die Ergebnisse durchgeführter Kampagnen oder Aktionen werden durch ein gutes Reporting-Setup zu aussagekräftigen Größen. Auch für die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens sind Daten von hoher Qualität ein wichtiger Faktor.

Ein Sales-Forecast beruht auf vorhandenen Daten, Leistungspläne werden auf dieser Grundlage erstellt, Ziele definiert und Geschäftsentscheidungen getroffen: nicht verwunderlich also, dass diesem Bereich eine besondere Bedeutung zukommt. Durch ein valides Forecasting erhöht ein Unternehmen die Planbarkeit, nutzt Ressourcen effizienter und optimiert den Cash Flow. Wir wollten daher genau wissen, auf welche Weise das Sales-Forecasting innerhalb der Organisationen genutzt wird. Die Ergebnisse zeigen eine erfreuliche, wenn auch geringe, Verbesserung zum Vorjahr auf. In diesem Jahr gaben 44% der Unternehmen an, dass das Forecasting der Vertriebsabteilung einen Einfluss auf weitere Abteilungen und/ oder auf die Unternehmensstrategie hat. Dies stellt eine Steigerung von 3 Prozentpunkten dar. In 29% der Fälle hilft das Forecasting einzig der Vertriebsabteilung, sich zu optimieren. Die Anzahl jener Firmen, deren Forecasting ungenau ist und daher als irrelevant eingestuft wird, sank in diesem Jahr um 2,5 Prozentpunkte auf 18%. Ebenfalls gesunken, um 1,5 Prozentpunkte auf 9%, ist die Zahl jener Fälle, in denen über gar kein Forecasting verfügt wird.

In weniger als der Hälfte der Unternehmen, nämlich 43%, findet eine Verknüpfung der Marketing- und Sales-Reportings statt. Beispielsweise gelingt es der Marketing-Abteilung so, auch den realen Erfolg einzelner Kampagnen anhand von Conversion Rates oder generierten Leads einzusehen. In 57% aller Fälle können die Abteilungen nicht gegenseitig voneinander profitieren. Die Reportings der Abteilungen werden getrennt voneinander behandelt. Hier besteht noch Raum zur Verbesserung.

## Fazit

Im Vergleich zu den Ergebnissen des Vorjahres lassen sich einige Verbesserungen beziehungsweise positive Entwicklungen in deutschen Vertriebsabteilungen erkennen. Die positivste Entwicklung zeigt sich in der Zahl derer, die ihre Daten für das Reporting manuell eintragen müssen. Statt 67% wie im letzten Jahr liegt diese Zahl in diesem Jahr bei 56% und ist damit merkbar gesunken. Bis der Großteil der Firmen jedoch bezüglich des Reporting Setups weitestgehend gut aufgestellt ist, ist es noch ein weiter Weg.

Noch immer sind die meisten Unternehmen nur mittelmäßig zufrieden mit ihrem analytischen Setup - sie vergaben sich selbst im Durchschnitt 6 von 10 Punkten dafür.

Die Einschätzung scheint realistisch: In den meisten Fällen haben deutsche Unternehmen keine tiefgehenden Einblicke in Umsatz und Kosten für Kundensegmente oder Akquisekanäle. Sie wissen nicht, welche Kanäle am effizientesten sind oder in welche Kundengruppe sie am besten investieren sollten.

Dennoch hat das Forecasting in 44% aller Fälle Einfluss auf weitere Abteilungen und/ oder die Unternehmensstrategie - und das, obwohl Entscheidungen oft nicht datenbasiert getroffen werden können, weil ein gutes Setup nicht vorhanden ist.



## Experteninterview:

### Mark Reich SVP Sales & Customer Success, Sellics

Mark Reich ist SVP Sales & Customer Success bei Sellics. Er studierte BWL und Management und arbeitet parallel zu seiner Karriere bei Sellics als Chapter Head in Berlin bei Revenue Collective.

#### **Stelle Dich und Dein Unternehmen doch bitte einmal kurz vor!**

Mein Name ist Mark Reich und ich leite als SVP Sales & Customer Success alle kundenorientierten Teams bei Sellics. Unsere Firma wurde 2015 gegründet und entwickelt eine SaaS-Lösung für Unternehmen, die Produkte auf Amazon verkaufen und ihren Umsatz steigern wollen. Das Zugpferd für unser Produkt ist eine der weltweit erfolgreichsten AI-Lösungen für Amazon Advertising, gemessen an den Werbeumsätzen. Wir zählen über 3.000 Kunden und streben bis Ende des Jahres etwa 5 Milliarden Dollar verwalteten Werbeumsatz über unsere Software an. Dieser Markt hat sich in den letzten Jahren rasant entwickelt, nach unserer Series im Jahre 2019 sind wir schnell von knapp 30 auf mittlerweile etwa 100 Mitarbeitende gewachsen. Davon arbeiten etwa 30 in kundenorientierten Funktionen.

#### **Wie ist Eure Vertriebsorganisation aufgestellt, welche Bereiche gibt es und wie sind diese miteinander verzahnt?**

Zum aktuellen Zeitpunkt arbeiten mehr als die Hälfte unserer 30 Mitarbeiter:innen in Customer Experience-, Customer Success- oder Strategic Account Management-Teams. Bei Customer Experience handelt es sich um 1st Level Support, der allen Kunden für die täglichen Fragen über einen Chat zur Verfügung steht. Customer Success kümmert sich um unsere tausenden kleineren Kunden mithilfe von Webinaren, Guides und ähnlichen Tools und behandelt kompliziertere Fragen dieser Kunden in kurzen Gesprächen oder Video-Sequenzen. Beim Strategic Account Management helfen Sellics-Mitarbeiter:innen unseren größeren Kunden ganz individuell bei der Umsetzungen ihrer Amazon-Strategie mithilfe unserer Software.

Etwa ein Drittel unserer Mitarbeiter:innen sind als Account Executives oder Business Development Representatives Teil unseres „Sales & Expansion“-Teams. Dieses Team kümmert sich sowohl um die Neukundengewinnung als auch um das Upselling unserer Premium-Produkte an unsere bestehende Kundenbasis. Wir gewinnen Kunden vor allem über unsere Marketing-Kanäle und unseren kostenlosen Trial, weswegen diese Teams sehr effizient anhand aktueller Kundendaten und innovativer Software-Tools zahlreiche potenzielle Kunden erreichen können. Wenn ein Kunde abgeschlossen wurde, wird er von unserem CRM automatisch je nach Umsatzgröße an das entsprechende Team weitergereicht.

Zusammengehalten wird das Ganze von unserem Revenue Operations Team, das aus drei Personen besteht und sich neben dem Reporting vor allem um die Implementierung und Integration unser verschiedenen Tools kümmert. Dieses Team bildet auch die Brücke zum Marketing: Wenn ein Lead über einen unser Kanäle oder den kostenlosen Trial aufgenommen wird, ist dieses Team verantwortlich dafür, dass alle relevanten Informationen zum richtigen Zeitpunkt an den/die richtige/n Account Executive oder BDR gelangen und automatisierte Sequenzen starten können.

#### **Wenn wir uns das letzte Jahr anschauen: Welchen Herausforderungen standet Ihr gegenüber und wie habt Ihr diese gemeistert?**

Wie so viele Unternehmen sind wir letztes Jahr mit dem Einsetzen der Pandemie ins Home Office gewechselt. Das war für uns durchaus ein großer Schnitt, da wir zuvor eher eine starke Office-Kultur hatten.

Dazu kam, dass sich in unserem Markt einiges in Bewegung gesetzt hat. Das Amazon-Geschäft hat ja sehr von der Pandemie profitiert, allerdings ist die Plattform ständig in Bewegung und einige unserer Features haben im letzten Jahr an Relevanz verloren oder wurden schwerer umsetzbar. Daher war unsere größte Herausforderung sicherlich eine Neuausrichtung auf andere Kundensegmente und die Erarbeitung neuer USPs für unsere Software. Das hatte auch für unseren Vertrieb wichtige Konsequenzen, durch den stärkeren Fokus auf Small- und Medium-Business-Kunden (SMB-Kunden) waren nun andere Fähigkeiten gefragt. Wenn ich auf diese Herausforderungen blicke würde ich sagen, dass die Verteilung von Verantwortung im Team zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren gehört hat.

Wir haben in dieser Zeit mehrere High-Performer zu Team Leads gemacht und ihnen neue Aufgabenbereiche zugeteilt, das hat dazu geführt, dass es viele kleine Teams gab, die auch im Home Office in ständiger Interaktion standen.

Darüber hinaus war bei diesen Mitarbeiter:innen auch der Drive da, sich zu beweisen und die Neuausrichtung erfolgreich durchzuziehen. Das hat sich dann auch stark auf ihre Teams übertragen.

### **Hat sich im letzten Jahr etwas grundlegend verändert? Hat sich die Relevanz im Einsatz von Technologie in Eurer Vertriebsabteilung geändert?**

Natürlich haben wir auch stärker auf Technologien gesetzt, die remote work sowie unsere neue Go-To-Market Strategie besser unterstützen konnten. Automatisierung spielt zum Beispiel bei unseren neuen Sales-Prozessen eine größere Rolle, da wir uns bei der Kundensegmentierung stärker auf echte Kundendaten verlassen. Dies ist notwendig, da wir nun mit viel mehr Leads arbeiten und gut priorisieren müssen. Dafür verwendete Software-Tools wie z.B. Outreach, Hubspot, Appcues etc. waren bei uns allerdings schon vorher im Einsatz. Im letzten Jahr haben wir diese Tools vor allem breiter ausgerollt und besser integriert.

### **Was waren Eure größten Learnings aus dieser Zeit?**

Eins der größten Learnings war sicherlich, dass wir auch als Remote-First Team funktionieren können. Die daraus entstehende Notwendigkeit, Ziele klarer zu formulieren und besser zu kommunizieren, sowie Projekte langfristiger & detaillierter zu planen, hat uns als Unternehmen vorangebracht.

Gelernt haben wir auch viel über Change Management und das dafür im mittleren Management interne Champions notwendig sind, mit denen man die Beweggründe wirklich im Detail besprechen sollte, damit der Wandel dann mit Überzeugung in die Teams hineingetragen werden kann. Aus diesem Learning ist ein sehr flexibles und widerstandsfähiges Vertriebsteam hervorgegangen, dem ich es zutraue, verschiedenste Herausforderungen zu meistern.

### **Was zeichnet Deiner Meinung nach einen guten Vertrieb aus und worauf legst Du primär Wert?**

Grundsätzlich hängen die Zusammensetzung und Prioritäten einer Vertriebsorganisation stark mit der Go-To-Market Strategie eines Unternehmens zusammen. Während die Ausprägung sehr unterschiedlich sein kann, sollte sich jeder gute Vertriebsleiter über die folgenden Bereiche im Klaren sein und sie bestmöglich an die Go-To-Market Strategie des Unternehmens anpassen:

*Hohes Verständnis der Customer Journey:* Anstelle bisheriger Vertriebsprozesse, die häufig vor allem die Aktivitäten aus Sicht des Account Executives dokumentieren (bspw. Opportunity Stages), rückt immer mehr das detaillierte Verständnis der Customer Journey aus Sicht des Kunden in den Fokus. Diese beginnt häufig lange vor der Interaktion mit dem Vertrieb und ist auch noch lange nach dem ersten Abschluss nicht vorbei.

*Integrierte Prozesse:* Die Anforderungen an interne Prozesse steigen meiner Meinung nach vor allem aus zwei Gründen. Erstens emanzipieren sich Kunden zunehmend vom Vertriebsprozess, wollen unabhängig Informationen sammeln und Wettbewerber vergleichen. Zweitens ist dieser Wettbewerb im SaaS-Umfeld häufig sehr ausgeprägt. Sobald ein Geschäftsmodell als vielversprechend gilt, gibt es häufig zahlreiche Unternehmen, die sich meist gut finanziert um dieselben Kunden bemühen. Das führt dazu, dass sich eine gute

Vertriebsmannschaft immer mehr durch das richtige Timing und hohe Personalisierung in der Ansprache an den Kunden auszeichnen muss.

*Organisationsstruktur & Talent Management:* Zu guter Letzt ist das Personal immer noch ein entscheidender Faktor. Dazu zähle ich die vorausschauende Personalplanung, gute Hiring Prozesse und starke Führung sowie Weiterbildung der Mitarbeiter:innen.

### **Welche Rolle spielen Daten denn in Euren täglichen, aber auch in Euren strategischen Vertriebs-Überlegungen?**

Unsere Prozesse sind auf mehreren Ebenen stark datengetrieben. Im Marketing und im Vertrieb versuchen wir, unseren Funnel möglichst mit echten Kundendaten zu optimieren. Da wir ein Produkt anbieten, welches die Analyse und Optimierung von Umsätzen und Werbung auf Amazon ermöglicht, erhalten wir früh im Prozess durch kostenlose Analysen oder Trials detaillierte Informationen über die Bedürfnisse unserer potenziellen Kunden. Diese verwenden wir dann für die Segmentierung und Ansprache: Ein Unternehmen mit hohen Werbeausgaben und großem Einsparpotenzial erhält mehr Aufmerksamkeit und andere Nachrichten als beispielsweise ein Unternehmen mit wenig Umsatz und kaum Werbeausgaben.

Das hat häufig wenig mit der Mitarbeiterzahl eines Unternehmens zu tun oder mit dem Bekanntheitsgrad einer Marke, weswegen dieser Ansatz für uns für eine optimale Segmentierung sehr hilfreich ist.

Auch die Aktivitäten der Kunden spielen für uns eine Rolle. So haben wir etwa in unserem CRM Live-Daten darüber, welche Funktionen potenzielle und bestehende Kunden in unserer Software noch nicht ausführlich genutzt haben. Auf Basis dessen versenden unsere Vertriebsmitarbeiter:innen gezielte Kampagnen, um die Vorteile dieser Features hervorzuheben. Auch für die Erfolgsmessung hilft dies: Wir haben beispielsweise das Konzept eines Product-Qualified-Leads (PQL) eingeführt, um zu messen wie viele unserer kostenlosen Trials auch wirklich elementare Features aktiviert und damit großes Interesse am Produkt gezeigt haben. Unser Vertriebsteam wird dann auch daran gemessen, wie viele dieser PQLs in Opportunities und schließlich in zahlende Kunden konvertiert werden konnten.

### **Was glaubst Du müssen Unternehmen in Bezug auf Vertrieb ändern?**

Die drei wichtigsten Themen, bei denen aus meiner Sicht ein Umbruch notwendig ist, sind die Orientierung an der Customer Journey, der gezieltere Einsatz von Daten und Software im Vertriebsprozess sowie der Fokus auf Customer Success.

Wir haben schon vor einiger Zeit unsere altgedienten Opportunity Stages abgeschafft und arbeiten stattdessen mit Informationen über den aktuellen Status aus Kundensicht: Wurde ein bestimmtes Feature im Trial eingesetzt? Besteht ein echter Bedarf auf Basis der Informationen, die wir über den Kunden erlangen und hat der Kunde diesen Bedarf realisiert? Hat der Kunde sich bereits durch unsere Guides und Videos über das Produkt informiert?

Die Customer oder Buyer Journey für Software, insbesondere im SMB-Bereich, ist nicht mehr wirklich an einem klassischen Vertriebsprozesses orientiert, daher ist es für eine erfolgreiche Kundenbeziehung entscheidend, neue Daten mit einzubeziehen und die Aktivitäten der Vertriebsmitarbeiter:innen daran zu orientieren. Der entsprechende Tool-Stack für diesen Wandel existiert bereits, aber unser Beispiel zeigt: Der Aufwand, eine vollständig integrierte Umgebung zu schaffen, in der Tools wie beispielsweise Salesforce (CRM), Hubspot (Marketing), Outreach (Sales Engagement), Mixpanel (Kundenaktivitäten) und Appcues (Guides & Product Tours) miteinander sprechen, ist sehr groß. Hier muss entsprechend in eine gute Infrastruktur und starke Revenue Operations investiert werden.

**“Die besten Vertriebsorganisationen haben nicht nur ein sehr gutes Verständnis davon, welche ihrer Fähigkeiten noch nicht den großen Ambitionen entsprechen, sondern auch die Management-Kapazitäten, die richtigen Fähigkeiten & Prozesse frühzeitig in ihren Teams einzuführen.”**

**- Mark Reich, Sellics -**

**Um noch einmal auf Euch zurückzukommen: Was habt Ihr in den nächsten Jahren Wachstums-technisch vor? Hat sich durch Covid etwas verändert?**

Wir wollen unsere neue Strategie erfolgreich umsetzen und neue Wachstumspfade erschließen. Unsere wichtigsten Produktsegmente wachsen aktuell etwa um 40% gegenüber des Umsatzes vom letzten Jahr. Hier würden wir in naher Zukunft gern eine jährliche Verdopplung erreichen und den Anteil am Gesamtumsatz deutlich erhöhen.

Durch Covid ist viel Bewegung in unseren Markt gekommen. Die Nachfrage nach E-Commerce Software ist gestiegen, der Wettbewerb und damit die Anforderungen an unsere Vertriebsorganisation allerdings auch.

**Gehen wir noch einmal kurz auf Eure Unternehmenskultur ein. Welche Auswirkung hat eine gute oder generell eine Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg?**

Frei nach Peter Drucker's Zitat „Culture eats Strategy for Breakfast“ würde ich sagen, dass kaum ein Aspekt so einen großen Effekt auf den Unternehmenserfolg hat wie seine Kultur. Dabei entsteht die eigene Kultur häufig ja ganz ungeplant als Beiwerk, es gibt also keine Unternehmen, die gar keine Kultur haben, nur eben im schlimmsten Fall eine organisch gewachsene mit negativen Auswirkungen auf den Erfolg. In unserem Fall hat sich der Fokus auf die richtige Kultur vor allem dann ausgezahlt, wenn es um Strategiewandel und Change Management ging. Bei wichtigen Projekten rund um unsere neue Go-To-Market Strategie haben wir unsere Mitarbeiter:innen in die Verantwortung genommen und ihnen teilweise viel Spielraum gelassen entsprechend unserer Werte, die stark auf Entrepreneurship und persönliche Weiterentwicklung setzen. Dadurch konnten wir auch größere Änderungen umsetzen, ohne das Commitment unserer Mitarbeitenden negativ zu beeinflussen, da es dabei für sie ja viel Neues zu lernen gab. Für einige Kollegen haben sich so neue Karriereöglichkeiten aufgetan und die Zufriedenheit sowie Performance liegen im Schnitt höher als zuvor.

**Wie müssen Deiner Meinung nach Unternehmen zukünftig aufgestellt sein, um wirklich erfolgreich zu agieren?**

Es ist sicher schwer hier zu generalisieren, wenn ich mich aber auf die Software-as-a-Service Branche in Deutschland fokussieren darf, dann denke ich, dass die Professionalität im Management deutlich zunehmen wird. Lokale Startups ziehen immer größere Finanzierungsrunden an und damit steigt auch die Fähigkeit der Unternehmen, bei den Gehältern von Top-Managern und talentierten Einsteigern mit amerikanischen Software-Firmen zu konkurrieren. Neben dem richtigen Talent-Pool und modernen Strukturen entwickelt sich auch das Thema Revenue Operations zu einem entscheidenden Faktor im modernen Vertrieb. Schon ab einer relativ kleinen Größe (10+ Vertriebsmitarbeiter) lohnt es sich daher immer mehr, Spezialisten für Operations einzustellen und am Management zu beteiligen. Damit wird schon früh über die richtigen Systeme und Datenstrukturen nachgedacht sowie das Reporting professionalisiert, um kommende Wachstumsphasen erfolgreich zu meistern.

**Wenn Du einem Unternehmen oder auch einem Unternehmer einen Tipp mitgeben könntest, was bei der Führung einer Vertriebsorganisation zu beachten ist - welcher wäre das?**

Aus dem Buch „On Grand Strategy“ von Gaddis John Lewis stammt einer meiner liebsten Leitsprüche: „Grand Strategy“ besteht aus der Anpassung von großen Ambitionen an die vorhandenen limitierten Fähigkeiten („aligning potentially unlimited aspirations with necessarily limited capabilities“). Die wichtigste Entscheidung liegt aus meiner Sicht in einem klaren Verständnis seitens der Founder und des Managements, wohin sich das Unternehmen in den nächsten Jahren entwickeln soll, gefolgt von einer realistischen Einschätzung, welche Ressourcen dafür im Vertrieb und im Marketing benötigt werden. Diese müssen dann rechtzeitig bereitgestellt werden, damit das Team entsprechend trainiert und mit ausreichend Leads versorgt werden kann. Man sagt, ein guter Team Lead sollte in der Lage sein, 6 Monate in die Zukunft zu schauen, ein Executive mindestens 12-18 Monate. Wenn man das gut macht, wird einem dabei häufig klar, dass noch viel passieren muss, um die ambitionierten Ziele zu erreichen. Die besten Vertriebsorganisationen haben nicht nur ein sehr gutes Verständnis davon, welche ihrer Fähigkeiten noch nicht den großen Ambitionen entsprechen, sondern dazu auch die Management-Kapazitäten, die richtigen Fähigkeiten und Prozesse frühzeitig in ihren Teams einzuführen.

**Vielen Dank, Mark Reich!**

## Das Herz: Die Mitarbeitenden

Was wäre eine Sales-Abteilung ohne ihre Mitarbeitenden? Sie wäre schlicht nicht lebensfähig. Damit sind bei weitem nicht nur die Zahlen über die erbrachte Leistungen gemeint, sondern die Tatsache, dass Vertriebler neben allen unbestritten wichtigen und genutzten Automatisierungen sowie datengetriebenen Ansätzen die nicht zu vernachlässigende menschliche Komponente in das Thema "Vertrieb" bringen. Kundenbindung funktioniert nicht zuletzt durch Vertrauen. Die Menschen innerhalb der Sales-Abteilung beraten, helfen Kunden, die richtigen Schritte zu gehen und sie langfristig an das Unternehmen zu binden. All das geschieht eben auch auf emotionaler Ebene und ist für den Erfolg der gesamten Firma essenziell.

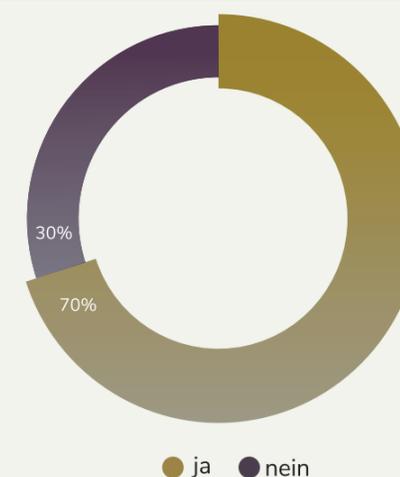
Digitalisierung, neue Tools und automatisierte Prozesse sollten in diesem Bereich alle darauf abzielen, Sales-Mitarbeitende zu entlasten und ihnen mehr Raum für ihre eigentliche Aufgabe zu schaffen - das Verkaufen. Die Mitarbeitenden sind das Herz eines jeden Unternehmens.

Lediglich ältere Ansätze konzentrieren sich ausschließlich auf Top-Level-Kennzahlen und nehmen damit an, der Umsatz allein sei eine aussagekräftige Größe, um die Performance von Team-Mitgliedern zu bewerten. Vielmehr zeigen moderne Ansätze, dass die eigentliche Aufgabe des Managements darin besteht, die Bedürfnisse aller Mitarbeitenden in den Fokus zu rücken. Daten geben hier eine wunderbare Hilfestellung, um Stärken und Schwächen eines jeden einzelnen Sales-Team-Mitglieds zu evaluieren - immer mit dem Ziel, dass die Führungskraft auf dieser Grundlage datenbasiert die Entfaltung des vollen Potenzials unterstützen und voranbringen kann.

Noch immer haftet in den Köpfen oft ein eher negativ gezeichnetes Bild von Vertriebsabteilungen, das oft hohe Fluktuationsraten, dafür aber einen gering ausgeprägten Teamgeist beinhaltet. Tatsächlich haben viele Vertriebsabteilungen mit einer hohen Fluktuation zu kämpfen, was nicht zuletzt auch hohe Kosten bedeutet. Studien zeigen, dass die durchschnittlichen Fluktuationskosten bei circa 14.900 € pro Stelle liegen und mit wachsender Unternehmensgröße zunehmen (vgl. Deloitte 2019). Gerade in Vertriebsabteilungen stellen häufige Mitarbeiterwechsel oft eine belastende Herausforderung dar. Umsatzziele können dann in vielen Fällen nicht eingehalten werden, die Customer-Experience durch eine nicht gleichbleibende Servicequalität leiden und im schlimmsten Falle führt dies zum Verlust wichtiger Kunden. Studien zeigen, dass diese Gefahr durch gut strukturierte Prozesse, einen systematischen Onboarding-Prozess, faire Führung, eine individuelle Mitarbeiterentwicklung sowie einen systematischen Onboarding-Prozess deutlich gemindert werden kann (vgl. ebd.).

Gerade während der ersten Zeit im neuen Job müssen die frisch dazu gestoßenen Teammitglieder eine Vielzahl an Informationen verarbeiten. Neben inhaltlichen Vorgaben gilt es, neue Kolleg:innen kennenzulernen und ungeschriebene Gewohnheiten des Teams in Erfahrung zu bringen. Durch ein gut durchdachtes und strukturiertes Onboarding wird jedem neuen Mitarbeitenden dieser erste Kontaktpunkt massiv erleichtert. Er kann sich so schneller in der neuen Umgebung wohlfühlen, Unsicherheiten leichter überwinden und in kürzerer Zeit bereits volle Leistung erbringen.

Gibt es einen strukturierten Onboarding-Prozess?



Auf die Frage, ob die teilnehmenden Unternehmen über einen strukturierten Onboarding-Prozess verfügen, antworteten 70% mit "ja". Im Vergleich zum Vorjahr ist diese Zahl damit noch einmal um 5% gestiegen. Das ist erfreulich und zeigt, dass diesem Bereich mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird. 3 von 10 Unternehmen verfügen demzufolge aber noch nicht über derartige Strukturen und riskieren damit länger andauernde Einarbeitungszeiten sowie vermeidbaren Stress auf Seiten der Mitarbeiter.

Ein noch detaillierterer Blick in die Datentlage zeigt, dass zudem eine starke Korrelation zwischen Unternehmens-

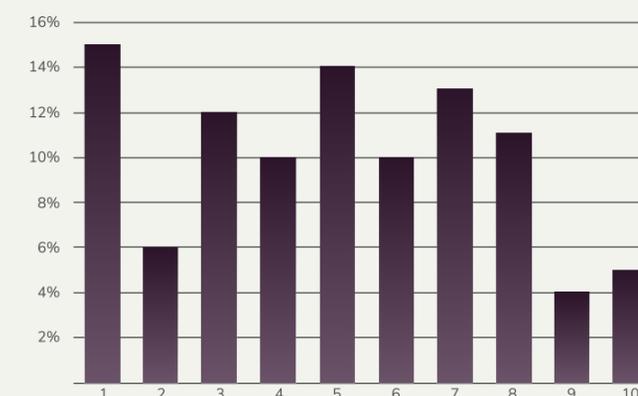
größe und dem Vorhandensein von Onboarding-Strukturen besteht. Schnitten im letzten Jahr mittelständische Unternehmen und Startups etwa gleich gut ab, zeigt sich nun ein etwas größerer Unterschied. Der Mittelstand schneidet auf diesem Gebiet mit 83% besser ab als Startups, von denen lediglich 59% ihre neuen Mitarbeiter:innen durch ein strukturiertes Onboarding abholen.

Verfügt ein Unternehmen zudem noch über Onboarding-Prozesse, welche etwa via App oder durch eine Plattform digitalisiert wurden, bringt dies mehrere Vorteile mit sich. Das Onboarding wird dadurch langfristig skalierbar und immer wiederkehrende Schritte standardisiert. Für die Einarbeitung Verantwortliche müssen die nötigen Informationen wie Videos nur einmal digital aufbereiten und können von das System von dieser Basis ausgehend immer weiter aktualisieren.

Einige Tools verfügen beispielsweise über die Funktion, anonym Feedback geben zu können, was gerade bei anfänglichen Unsicherheiten für neue Mitarbeitende angenehm sein dürfte. Führungskräfte profitieren auf der anderen Seite von ehrlichen Rückmeldungen und können die Schritte, wenn nötig

immer wieder digital nachjustieren. Auf die Frage, wie stark die Onboarding-Prozesse digitalisiert sind, schätzten sich die teilnehmenden Unternehmen in den seltensten Fällen als "sehr gut" ein. Lediglich 9% vergaben sich dabei 9 oder 10/10 Punkten. Im letzten wie in diesem Jahr positionierten sich die Firmen eher im Mittelfeld. Eine besonders eklatante Abweichung sieht man bei der Vergabe lediglich eines Punktes.

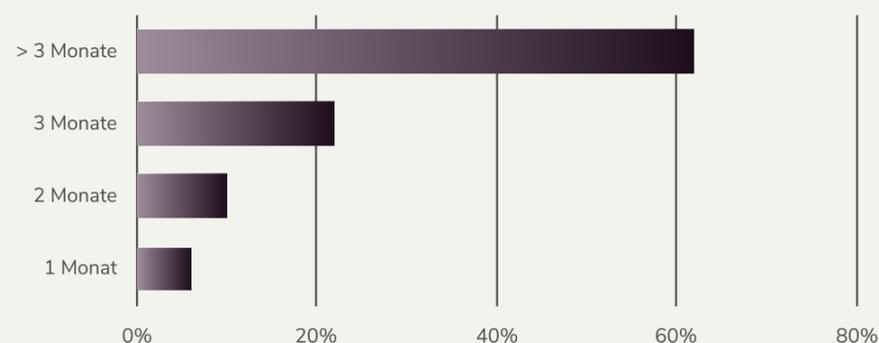
Wie stark haben Sie Ihre Onboarding-Prozesse beispielsweise durch eine digitale Plattform oder App digitalisiert?



Gaben 2020 noch 7% an, ihre Onboarding-Prozesse quasi nicht digitalisiert zu haben, sagen dies 2021 mit 15% mehr als doppelt so viele der Teilnehmenden. Es ist wahrscheinlich, dass die Corona-Situation vielen Unternehmen deutlich vor Augen führte, dass ein nicht-digitalisierter Ansatz vor allem in den vergangenen Monaten nicht funktioniert und hier Handlungsbedarf besteht.

Ein gut geplantes Onboarding dürfte nicht zuletzt aufgrund der sich verringernden Dauer bis zur Entfaltung des vollen Leistungspotentials neuer Mitarbeiter:innen im Sinne eines jeden Unternehmens sein. Bereits im letzten Jahr gab die Mehrheit aller Führungskräfte an, für diese Phase mehr als 3 Monate Zeit einzuplanen. Ein ganz ähnliches Bild zeigt sich auch in der diesjährigen Umfrage in Bezug auf die Einarbeitungsdauer von Sales-Mitarbeitenden, denn mit 62% ist hier sogar noch eine Steigerung von 5% zu verzeichnen, eventuell bedingt durch Zeiträume, in denen die Arbeit ausschließlich remote stattfand.

Wie lange dauert es, bis ein neuer Vertriebs-Mitarbeitender komplett eingearbeitet ist und das volle Leistungspotential entfalten kann?



Durch diese Zahlen wird deutlich, wie lange es dauert, bis ein neues Teammitglied vollständig eingearbeitet ist und mit welchen Kosten für Unternehmen dementsprechend Fluktuation verbunden ist. Zusätzlich zu den Rekrutierungskosten kommen müssen 3 Monate eingerechnet werden, in denen der neue Mitarbeitende nicht seinen vollen Wert einbringen kann.

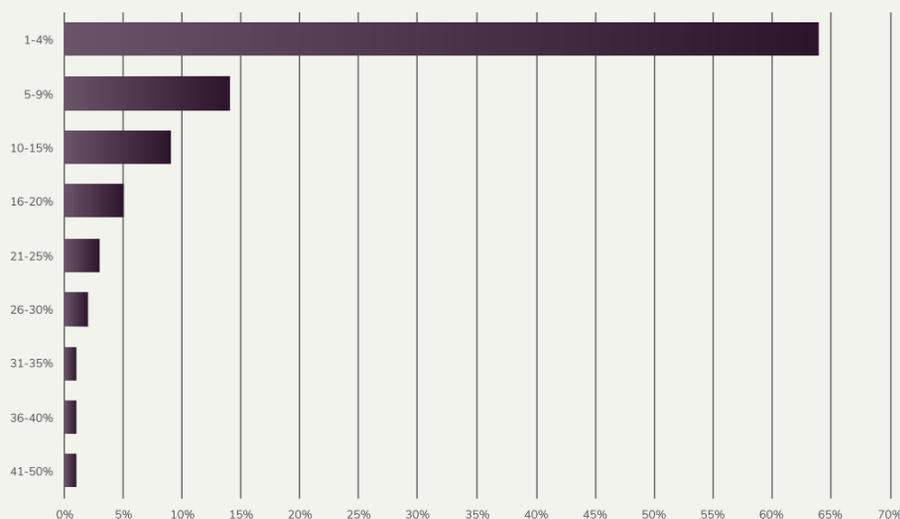
Die Fluktuationsrate an sich ist branchenabhängig - man vergleiche etwa die beiden Extreme "Öffentlicher Dienst" mit einer gleichbleibend geringen Fluktuation von etwa 13% und auf der anderen Seite das Gastgewerbe, deren Fluktuationsquote beispielsweise im Jahre 2017 bei 66,4% lag (Quelle: Bundesagentur für Arbeit/ Institut der deutschen Wirtschaft). Ein Faktor, der jedoch alle Branchen gleichermaßen beeinflusst, ist die Lage des Arbeitsmarktes. Ist sie gut, nimmt die Fluktuation zu. Arbeitnehmer befinden sich somit in einer angenehmen Situation, weil das Risiko, entlassen zu werden relativ gering, die Auswahl an geeigneten Arbeitsplätzen gleichzeitig groß ist. In der letztjährigen Ausgabe zeigte die Auswertung der Zahlen, dass die meisten Unternehmen nicht mit einem Recruiting - sondern einem Fluktuations-Problem zu kämpfen hatten.

**“Die Digitalisierung der Geschäftsprozesse zeigt deutlich wie nie, dass Mitarbeitende das Herz eines Unternehmens sind. Es ist essentiell, Prozesse zu entwickeln, die genau auf diese zugeschnitten sind. Nur so können Mitarbeitende unterstützt werden, ihrer Arbeit noch besser nachzugehen und Unternehmen nachhaltig erfolgreich sein.”**

**- Michael J. Jäger -**

„Ein anderes und damit sehr interessantes Bild zeichnen die diesjährigen Umfragewerte. Aufgrund der Corona-Situation musste nicht nur der Arbeitsmarkt erfahren, was es bedeutet, mit Unsicherheiten konfrontiert zu werden. Wir haben auch 2021 danach gefragt, wie hoch die jährliche Fluktuationsrate in den teilnehmenden Unternehmen ist und die Ergebnisse sind außerordentlich aufschlussreich, spiegeln sie doch exakt wieder, welche Herausforderungen das letzte Jahr mit sich brachte. 46% aller Unternehmen und damit der mit Abstand größte Teil gab an, eine Fluktuationsrate zwischen 1-4% verzeichnet zu haben. Im letzten Jahr lag diese noch im zweistelligen Bereich. Dieser enorme Unterschied legt eine pandemiebedingte Erklärung nahe: Unter den Menschen herrschte und herrscht teilweise noch immer eine große Unsicherheit. Seinen Arbeitsplatz zu wechseln dürfte in dieser Ausnahmesituation für viele Angestellte ein zu einschneidender Schritt gewesen sein, vor dem offensichtlich der Großteil in diesem besonderen Jahr zurück schreckte. Die geringe Fluktuation könnte zudem in EU-Subventionen begründet liegen, wodurch es vor allem kleineren Unternehmen gelang, fortbestehen zu können und somit im besten Falle keine Mitarbeitenden entlassen zu müssen.

**Wie hoch ist die jährliche Fluktuationsrate in der Vertriebsabteilung?**

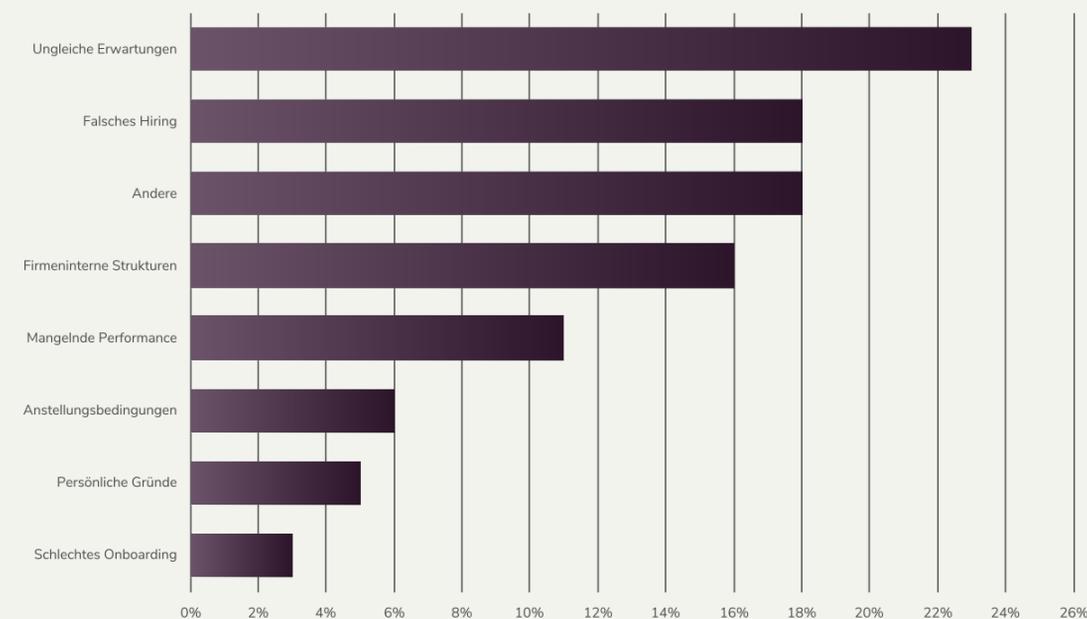


Ein noch deutlicheres Bild zeichnet sich überraschend und positiv bei der sonst von einer relativ hohen Fluktuation betroffenen Sales-Abteilung in Unternehmen. Auf die Frage, wie hoch die jährliche Fluktuationsrate in speziell diesem Bereich sei, antworteten sogar ganze 64% der Führungskräfte mit einem Wert von 1-4%. Im Vergleich zum gesamten Unternehmen ist die Fluktuationsrate in Vertriebsabteilungen sogar noch einmal 15% niedriger. Die Erklärung könnte in der Tatsache liegen, dass auf diesem Wege versucht wurde, Funktionen, die Einnahmen generieren, während der Pandemie unbedingt aufrecht erhalten zu wollen.

Generell stellt eine hohe Fluktuation sowohl für den Arbeitgeber als auch den Arbeitnehmer eine belastende Situation dar. Die Gründe dafür können vielfältig sein. Während persönliche Auslöser wie der Wunsch nach beruflicher Veränderung oder Umzug dabei den eher geringeren Teil ausmachen, stehen Kündigungen oft mit dem Unternehmen im Zusammenhang.

Nach Einschätzung der befragten Führungskräfte liegt der Hauptgrund für die Personalfluktuations in den meisten Fällen mit 23% in ungleichen Erwartungen, welche offenbar im Vorhinein nicht klar definiert wurden. An Position zwei folgt "falsches Hiring" mit 18% und lediglich 2% weniger, nämlich 16%, geben an, dass "nicht funktionierende firmeninterne Strukturen", wie beispielsweise abteilungsübergreifende Zusammenarbeit oder intransparente Prozesse, zu Kündigungen führen können. Erstaunlicherweise spielt das Onboarding mit gerade einmal 3% aus Sicht der Führungskräfte eine eher untergeordnete Rolle.

**Was sind Ihrer Einschätzung nach die Gründe für die Personalfluktuations?**

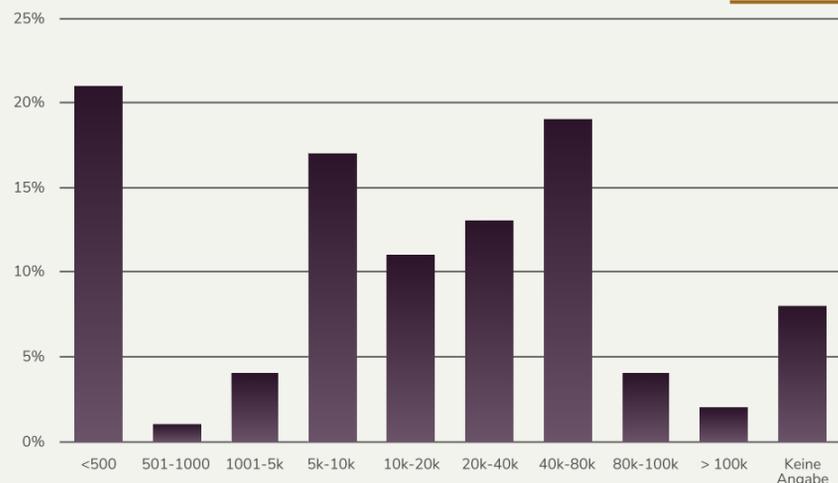


Die Frage nach den Hiringkosten für die Besetzung einer neuen Stelle beantwortete die Mehrheit aller Teilnehmenden mit der Aussage, durchschnittlich weniger als 5.000 € dafür zu veranschlagen. Die drei Monate Einarbeitungszeit müssen zusätzlich bedacht werden. Nach Auswertung der diesjährigen Daten belaufen sich die durchschnittlich errechneten Kosten auf 12.246€.

Auf die Frage, in welcher Höhe sich Fluktuationskosten für die befragten Unternehmen während der Probezeit bewegen, zeigt sich ein relativ ausgeglichenes Bild, zumindest, was Ausgaben in Höhe von 5.000 € bis hin zu 80.000 € betrifft. In diesem Bereich positionieren sich 60% aller Antwortenden.

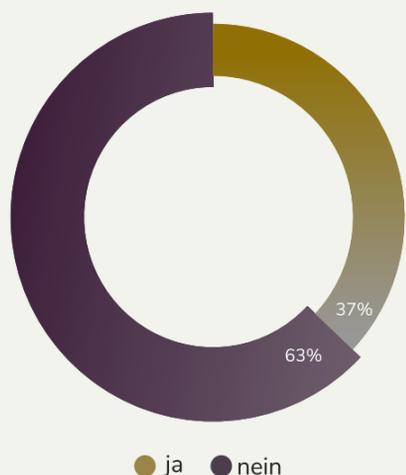
Der ermittelte durchschnittliche Wert für sowohl Hiring- und Onboardingkosten als auch das Mitarbeitergehalt liegt in diesem Jahr bei 31.598€.

Wie hoch schätzen Sie, sind Ihre Fluktuationskosten (Hiringkosten + Onboarding + Mitarbeitergehalt) in der Probezeit pro Position?



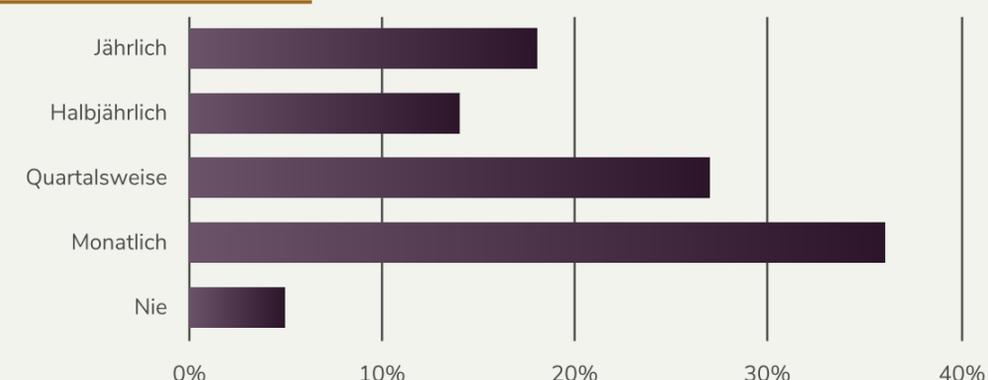
Eine transparente Datenlage, ermöglicht durch gute Report-Setups, führt zu einer massiven Verbesserung der Prozesse in jeder Vertriebsabteilung. Stärken und Schwächen werden so jedem Mitarbeitenden individuell zugeordnet, objektives Feedback und punktgenaue Förderungen überhaupt erst möglich. Das steigert nicht nur die Performance, sondern damit einhergehend auch die Zufriedenheit. Je strukturierter Sales-Mitarbeiter:innen ihre Arbeit angehen können, je klarer die Erwartungshaltung und je strukturierter die Systeme sind, desto zielgerichteter und besser können sie ihre Arbeit erledigen. Eine höhere Zufriedenheit und bessere Leistungen im Vertrieb sind die Folge. Wir haben daher erfragt, wie viele der Führungskräfte über eine datenbasierte Transparenz über Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden verfügen. Ähnlich wie im letzten Jahr verneinte der Großteil diese Frage. 63% können die Teammitglieder ihrer Sales-Abteilungen damit weder objektiv und datengetrieben führen noch eine optimale Unterstützung zur Weiterentwicklung anbieten. Interessant ist die Erkenntnis, dass in diesem Jahr 6 Prozentpunkte mehr und damit 37% aller Befragten angaben, über diese Informationen zu verfügen, beispielsweise durch mitarbeiterbezogene Dashboards oder Auswertungen im CRM. Diese individuelle Einschätzung könnte darin begründet liegen, dass durch die Remote-Tätigkeiten ein größerer Fokus auf den Erfahrungen der Mitarbeiter:innen liegt.

Hat die Führungskraft datenbasierte Transparenz über Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden?



Mitarbeitergespräche tragen dazu bei, Vertrauen aufzubauen und wichtige Themen anzusprechen. In diesem Rahmen kann vermehrt auf Stärken und Schwächen eingegangen werden, persönliche Entwicklungspläne und -chancen geplant sowie, wo nötig, gecoacht werden. In mehr als jedem dritten der befragten Unternehmen finden Feedbackgespräche monatlich statt. Auf einen vierteljährlichen Rhythmus legen sich in diesem Jahr 4 Prozentpunkte mehr, nämlich 27% aller Firmen fest.

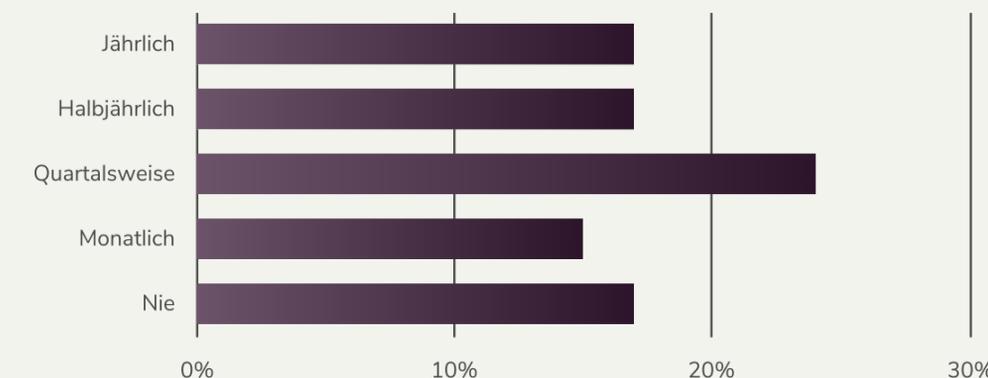
Wie regelmäßig gibt es Feedbackgespräche zwischen Mitarbeitern und Führungskraft?



Jährliche Mitarbeitergespräche sind deswegen meist nicht zielführend, weil lediglich maximal die letzten 3 Monate kognitiv intensiv erfasst werden können. Wer sich also, wie 18% aller Antwortenden, auf jährliche Feedback-Sessions verlegt, läuft schnell Gefahr, eventuell ungerecht zu handeln, indem sich lediglich auf Top Level-Zahlen fokussiert wird.

Unternehmen, welche ihren Mitarbeitenden die bestmögliche Entwicklung ermöglichen möchten, stellen neben kontinuierlichen Feedbacks auch Mitarbeitertrainings in den Fokus. Wie im letzten Jahr sind quartalsweise Trainings mit 24% noch immer sehr beliebt. Mit nunmehr 10% haben jedoch wöchentliche Schulungen einen Aufwärtstrend von 3 Prozentpunkten erfahren. Es liegt nahe, dass der Grund im Übergang zum Home Office liegt, welcher schneller aufeinander folgende Termine nötig werden ließ. In 17% der Fälle finden Mitarbeitertrainings lediglich jährlich statt und in genauso vielen Fällen nie. Unternehmen verpassen hierdurch die Chance, ihren Mitarbeitenden eine kontinuierliche Weiterentwicklung zu ermöglichen sowie sich stetig zu verbessern.

Wie oft finden Trainings für Mitarbeitende statt?



Keine Aussicht auf Weiterentwicklung kann für Mitarbeitende einen Kündigungsgrund darstellen. Unternehmen, welche ihren Sales-Teammitgliedern daher eine klare Perspektive bezüglich ihrer Karriere bieten werden feststellen, dass diese zufriedener und erfolgreicher sind. Wir wollten daher wissen, wie stark das Thema "Mitarbeiterentwicklung" in den teilnehmenden Firmen verankert ist. Das Ergebnis ist nahezu identisch zu jenem des Vorjahres, die meisten Antworten sammeln sich im mittleren Bereich zwischen 6 und 8 Punkten.

Die konkrete durchschnittliche Punktzahl liegt bei 5,8 Punkten und zeigt an, dass das Thema Mitarbeiterentwicklung noch nicht in allen Unternehmen eine feste Größe darstellt.

## Fazit

Als Herz der Firma kommt den Mitarbeitenden der Sales-Abteilung eine zentrale Rolle zu. Als Vermittler zwischen Unternehmen und Kunden sind sie das Bindeglied, an welchem Daten und Menschen aufeinandertreffen. Eine hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen, klar strukturierte Erwartungen und Aufgaben sowie Entwicklungsmöglichkeiten tragen dazu bei, dass diese Schlüsselposition optimal erfüllt werden kann. Ein systematisches Onboarding, welches neue Teammitglieder schnell integriert und ihnen die an sie gestellten Erwartungen konkret aufzeigt, haben dabei einen hohen Stellenwert.

7 von 10 Unternehmen geben an, ihren Mitarbeitenden durch einen strukturierten Onboarding-Prozess den Einstieg in die neue Stelle zu erleichtern. Die Digitalisierung der Onboarding-Prozesse generell bewegt sich im Mittelfeld, wodurch sie nicht sehr skalierbar ist.

Als Hauptgrund für Fluktuation geben die meisten Führungskräfte in Übereinstimmung mit den Ergebnissen aus dem letzten Jahr "ungleiche Erwartungen" an. Das lässt darauf schließen, dass im Vorhinein weder Entwicklungsschritte noch klare Anforderungsprofile für die jeweiligen Stellenausschreibungen festgelegt wurden.

Mit 46% gibt der Großteil der Befragten an, im vergangenen Jahr eine Fluktuationsrate von 1-4% zu verzeichnen. Die Umfragewerte der vorangegangenen Studie ergaben hier noch zweistellige Werte. Besonders hervorzuheben ist zudem die Tatsache, dass die Fluktuationsrate in Vertriebsabteilungen um 15% geringer als im restlichen Unternehmen gewesen zu sein scheint. Ganze 64% der Unternehmen gaben an, in Vertriebsabteilungen eine Fluktuationsrate von 1-4% festgestellt zu haben. Diese Entwicklung dürfte in direktem Zusammenhang mit der Corona-Situation stehen. Mitarbeitende waren zum einen zögerlicher, ihre Stelle zu wechseln, zum anderen generieren gerade Vertriebsabteilung während der Pandemie Einnahmen.

Bestehenden Mitarbeitenden Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen und diese stark zu fördern ist wichtig. Der Großteil der Unternehmen hält vierteljährlich Sales Trainings ab. Lediglich eines von zehn Unternehmen coacht seine Vertriebsmitarbeiter:innen wöchentlich.



## Experteninterview:

### Nikolai Skatchkov Founder & CEO, Circula.com

Nikolai Skatchkov ist Gründer und CEO von Circula.com. Er studierte Business Administration in Köln.

#### Stelle Dich und Dein Unternehmen doch bitte einmal kurz vor!

Ich bin Founder und CEO von Circula.com. Seit der Gründung im Jahre 2017 bieten wir mittelständischen Unternehmen in Deutschland eine Expense Management SaaS-Lösung an. Davor durfte ich fünf Jahre lang Erfahrungen in den Bereichen Business Development, Partnerships und Fundraising bei Fin-Leap, ProSieben und CompareAsia sammeln.

#### Wie ist Eure Vertriebsorganisation aufgestellt, welche Bereiche gibt es und wie sind diese miteinander verzahnt?

In unserem Unternehmen setzen wir auf eine klassische B2B SaaS Bow-Tie-Struktur. Das bedeutet, unsere Vertriebsabteilung ist in folgende Bereiche unterteilt: Sales Development Representatives (SDRs), Account Executives, Customer Success Manager und - für Large Accounts - Implementation Lead.

#### Wenn wir uns das letzte Jahr anschauen; Welchen Herausforderungen standet Ihr gegenüber und wie habt Ihr diese gemeistert?

Covid-19 und die damit einhergehenden Lockdowns führten bei uns zu weniger Usage unserer Software und damit einhergehend auch zu einem geringeren Umsatzwachstum. Dank starker Partnerschaften und einem flexiblen Pricing waren wir dennoch in der Lage, um mehr als 200 Unternehmen zu wachsen. Darüber hinaus konnten wir DATEV als strategischen Partner gewinnen.

Zusätzlich wurde unser Produktangebot um Circula Benefits erweitert und es konnte eine Anschlussfinanzierung gesichert werden.

#### Hat sich im letzten Jahr etwas grundlegend verändert? Hat sich die Relevanz im Einsatz von Technologie in Eurer Vertriebsabteilung geändert?

Generell hatte dieses Thema für uns auch schon vor Beginn der Pandemie einen sehr hohen Stellenwert. Dass sich die Relevanz eingesetzter Technologie direkt verändert hat, kann ich also nicht sagen. Dennoch ist es wichtig, die eigenen Strukturen und Prozesse immer zu hinterfragen und so haben wir an einigen - und vor allem den richtigen - Stellen nachjustiert.

#### Was waren Eure größten Learnings aus dieser Zeit?

Einmal mehr wurde deutlich, welchen Stellenwert sowohl das Hiring als auch die Entwicklung von Mitarbeitenden einnehmen. So konnten starke Sales Representatives auch während der Krisenzeit outperformen. Schwächere Sales Reps hingegen verwendeten Covid in einigen Fällen als Entschuldigung.

Außerdem haben wir die Absatzquote in unserem Sales-Team reduziert. Das Ziel dahinter war, die Realität abzubilden und auch die Moral im Team aufrecht erhalten zu können. Dieser Plan ist erfolgreich aufgegangen.

#### Was zeichnet Deiner Meinung nach einen guten Vertrieb aus und worauf legst Du primär Wert?

Meiner Meinung nach kann man die Antwort auf diese Frage in 3 Teilgebiete gliedern. An erste Stelle würde ich eindeutig die Menschen innerhalb der Vertriebsabteilung setzen. Ihnen kommt eine immens wichtige Rolle für das Unternehmen zu. Besonders die Bereiche Hiring, Onboarding und Weiterentwicklung sollten hier im Fokus stehen.

Als zweites würde ich das Targeting setzen, ICPs (Ideal Customer Profile), Personas und das gesamte Gebiet der Leadgenerierung sind natürlich grundlegend für einen guten Vertrieb.

Und zuletzt dürfen Prozesse niemals in den Hintergrund rücken. Nur, wer die Bereiche Customer Journey, Sales Funnel und CRM-System gut im Blick - und im Griff - hat, wird auch nachhaltig Erfolg haben.

**Welchen Einfluss haben Deiner Meinung nach Prozesse und Automatisierungen auf den Vertrieb und auf den Umsatz? Was können hier ausschlaggebende Gründe sein, warum das so ist?**

Prozesse sind essentiell für das Sourcing der richtigen Leads, eine rigorose Führung durch den Sales Funnel und damit einhergehende optimierte Sales Cycles. Nicht zu vergessen natürlich ein schnelles Time-to-Value für Kunden sowie die Zielerreichung für die Sales-Organisation.

Automatisierungen wiederum sind grundlegend für vor allem die Zeitoptimierung aller Representatives.

***“Prozesse sind essentiell für das Sourcing der richtigen Leads, eine rigorose Führung durch den Sales Funnel und damit einhergehende optimierte Sales Cycles.”***

***- Nikolai Skatchkov, Circula.com -***

**Welche Rolle spielen Daten denn in Euren täglichen, aber auch in Euren strategischen Vertriebs-Überlegungen?**

Die Rolle von Daten in unserem Unternehmen ist absolut bedeutend, denn wir richten unsere gesamte Produktstrategie und Produktentwicklung daran aus. Allerdings muss ich auch sagen, dass wir speziell im Outbound-Sales bis jetzt noch nicht datengetrieben genug agieren, da besteht noch Verbesserungsbedarf.

**Was glaubst Du müssen Unternehmen in Bezug auf Vertrieb ändern?**

Meines Erachtens nach sollte hier die klare Definition von ICPs und Personas im Vordergrund stehen. Die Umwandlung von einer Seller- hin zu einer Buyer-Centric-Kommunikation und einem ganzheitlichen Kundenerlebnis sind besonders wichtig. Zudem ist es ratsam, wirklich stringente Sales-Prozesse im CRM zu etablieren sowie klare Regeln aufzustellen, welche auch das Reporting für die Sales Organisation beinhalten.

Zuletzt sollten Unternehmen nicht vergessen, ihre Onboarding-Strukturen zu optimieren - nur so können Mitarbeitende schneller im Vertrieb ankommen und in kürzerer Zeit ihr volles Potential entfalten - sowie ihren Sales-Talenten stets Entwicklungsmöglichkeiten zu ermöglichen.

**Gehen wir noch einmal kurz auf Eure Unternehmenskultur ein. Welche Auswirkung hat eine gute oder generell eine Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg?**

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass eine gute Unternehmenskultur eine bessere Performance der Mitarbeitenden zur Folge hat. Wer motiviert ist, macht seinen Job einfach besser.

Zudem kann eine optimierte Auswahl neuer Mitarbeitender natürlich die Turnover-Rate wesentlich verringern und: wer sich wohl fühlt, möchte bleiben und fühlt sich seinem Unternehmen verbunden.

**Wie müssen Deiner Meinung nach Unternehmen zukünftig aufgestellt sein, um wirklich erfolgreich zu agieren?**

Diese Frage würde ich ganz knapp mit “Spezialisierung” beantworten. Nur Unternehmen, die wirklich auf ein Gebiet spezialisiert sind, können durch Expertise punkten und auch in Zukunft langfristig erfolgreich bleiben.

**Wenn Du einem Unternehmen oder auch einem Unternehmer/ einer Unternehmerin einen Tipp mitgeben könntest, was bei der Führung einer Vertriebsorganisation zu beachten ist - welcher wäre das?**

Da möchte ich gern 3 nennen:

Der alte Spruch “hire slowly - fire quickly” ist zwar recht direkt, stimmt aber im Kern. Ich empfehle, beim Hiring immer auch einen praktischen Part mit einzubeziehen. Bei Senior Profilen empfiehlt es sich, gegebenenfalls externe Experten mit in den Interviewprozess einzubinden.

Als zweites sollte man das Onboarding und Enablement in den Fokus rücken. Konzepte wie Shadowing, Skripte und Dokumentationen oder Buddies verbessern die Geschwindigkeit, mit der neue Mitarbeitende im Unternehmen ankommen, massiv. Es lohnt sich hier definitiv, Zeit und Mühe zu investieren.

Zuletzt würde ich den Tech Stack eines Unternehmens in den Blick nehmen. Investitionen in die richtigen Tools lohnen sich hier auf jeden Fall, auch ein gutes Setup ist grundlegend für eine optimale Customer Journey sowie ein besseres Reporting und Coaching des Teams.

**Vielen Dank, Nikolai Skatchkov!**

## Sales Barometer und Ausblick

Auch in diesem Jahr zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Studie ein sehr durchmisches Bild über den Stand der Digitalisierung deutscher Vertriebsabteilungen - sowohl von Startups als auch mittelständischen Unternehmen.

Der Digital Sales Monitor 2021 legt deutlich dar, dass die Pandemie vielen Verantwortlichen die Augen geöffnet hat und dennoch ist der Druck, ganzheitliche Veränderungen sowie die Digitalisierung von Prozessen tatsächlich zu realisieren, in vielen Fällen noch immer nicht groß genug.

Die Datenlage zeigt aber auch, dass bereits eine Entwicklung eingesetzt hat, indem erste Themen wie etwa die Digitalisierung von Onboarding-Prozessen für Remote-Mitarbeitende oder die Automatisierung von Reportings in Angriff genommen werden.

Durch die Corona-Pandemie entstand ein Orkan der Digitalisierung, die Welt ist noch transparenter geworden, Kunden sind durch daheim verbrachte Lockdowns inzwischen besser vernetzt, besser informiert und sogar noch versierter darin, auch neue Kanäle zu erproben. Bis diese Tatsache jedoch tatsächlich von allen verinnerlicht worden sein wird, ist es wohl noch ein weiter Weg.

Um in dieser Welt wirklich langfristig mithalten zu können und auch nachhaltig wettbewerbsfähig zu sein, sind jedoch größere Umstrukturierungen vonnöten als lediglich die Digitalisierung von Onboarding-Prozessen. Spätestens nach diesem Jahr ist es essentiell geworden, die gesamte Organisation auf eine Weise zu strukturieren, dass nicht nur ein wesentlich schnelleres Agieren möglich ist sowie eine höhere Transparenz innerhalb der Unternehmen herrscht, sondern diese auch ein besseres Kundenverständnis entwickeln. Denn nur dann ist bekannt, wer genau die Kunden sind, wo sie sich aufhalten und erst dann kann auch auf Verhaltensänderung in (nahezu) Echtzeit eingegangen werden. Richtig aufgestellt gelingt es dann sogar, vorausschauend zu agieren und sich bereits vor dem Kunden über neue Kanäle und Medien aufzustellen.

Damit das gelingt, benötigt es gut strukturierte Prozesse, Mitarbeitende, welche agil und anpassungsfähig sind sowie Daten von solch hoher Qualität, dass sie vorausschauendes Arbeiten mit absoluter Genauigkeit auch erlauben. Genau jene klar strukturierten Prozesse sind im Sales essentiell, verhelfen sie doch zu Schnelligkeit und Verlässlichkeit gegenüber den Kunden. Damit sind sie ein fundamentaler Treiber zum Erfolg eines Unternehmens.

Dies spiegeln auch die diesjährigen Ergebnisse des Digital Sales Monitor 2021 wider, denn die befragten Führungskräfte sind sich hier allesamt einig: Die Strukturierung und Automatisierung unterschiedlicher Prozesse in sehr gut aufgesetzten Systemen hat nicht nur einen stark positiven Einfluss auf den Umsatz, sondern entlastet die Mitarbeitenden einer Vertriebsabteilung einerseits, während das Kundenerlebnis durch Transparenz andererseits gesteigert wird.

Die Ergebnisse verdeutlichen allerdings auch, dass die internen Prozesse und Automatisierungen noch längst nicht den während dieses Jahres gesteigerten Anforderungen genügen. Vertriebsabteilungen hinken noch immer hinterher, wenn es um das Thema "vollständige Digitalisierung von Prozessen" geht. Auch die Entlastung von Mitarbeitenden mithilfe von Strukturen und Prozessen innerhalb von Systemen sowie deren Fähigkeit, Kunden anhand jener Daten einen bestmöglichen Service zu bieten, sind noch längst nicht ausreichend entwickelt. Dies beinhaltet auch, auf Basis eines ganzheitlichen Kundenverständnisses, stets das passende Produkt anzubieten und vorausschauend zu handeln.

Die Erfahrung zeigt, dass eine Beschäftigung mit diesem Thema in vielen Fällen nur zögerlich vonstatten geht, doch ein "Aussetzen" des Problems bringt keine Lösung. Oft verfügen Unternehmen nicht über eine ausreichend hohe Digitalkompetenz innerhalb des Teams und auch ein ganzheitliches Verständnis darüber, wie solch ein komplexes Thema angegangen werden soll, ist in vielen Fällen nicht gegeben. Die Besetzung von Rollen auf den Gebieten Sales Operations und Revenue Operations schließt genau jene Lücke und bündelt die digitale Kompetenz innerhalb einer Organisation. Leider sind diese Positionen meist gar nicht erst vorgesehen, obwohl sie den Umgang mit bestehenden Anforderungen grundlegend verbessern könnten.

Zudem werden die Macht der Daten sowie die Möglichkeiten, welche sich durch hochwertige Datensätze ergeben, häufig noch immer unterschätzt. Ein zielgenaues Forecasting und vorausschauendes Handeln werden in Zukunft aber den entscheidenden Unterschied machen. Nur jene Unternehmen werden nachhaltig erfolgreich sein, welche in der Lage sind, die nächsten sechs, acht oder zwölf Monate mit einer über 90-prozentigen Genauigkeit voraussagen zu können. Das sind auch genau die Unternehmen, die bereits sechs Monate im Voraus erkennen, auf welchen Gebieten gegebenenfalls entgegengesteuert werden muss und die ein 360-Grad-Verständnis für ihre Kund:innen haben. In diesen Fällen wurde verstanden, wie essentiell gute Strukturen und Prozesse sind und wie wichtig es ist, die Vertriebsmitarbeitenden eines Unternehmens maximal zu unterstützen, langfristig zufriedenzustellen und ans Unternehmen zu binden.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass hier noch viele Hausaufgaben unerledigt blieben und dass Unternehmen sich in höherem Maße auf deren Umstrukturierung und den Aufbau neuer Kompetenzen fokussieren sollten. Nur so wird gewährleistet, auch langfristig am Markt konkurrieren zu können.

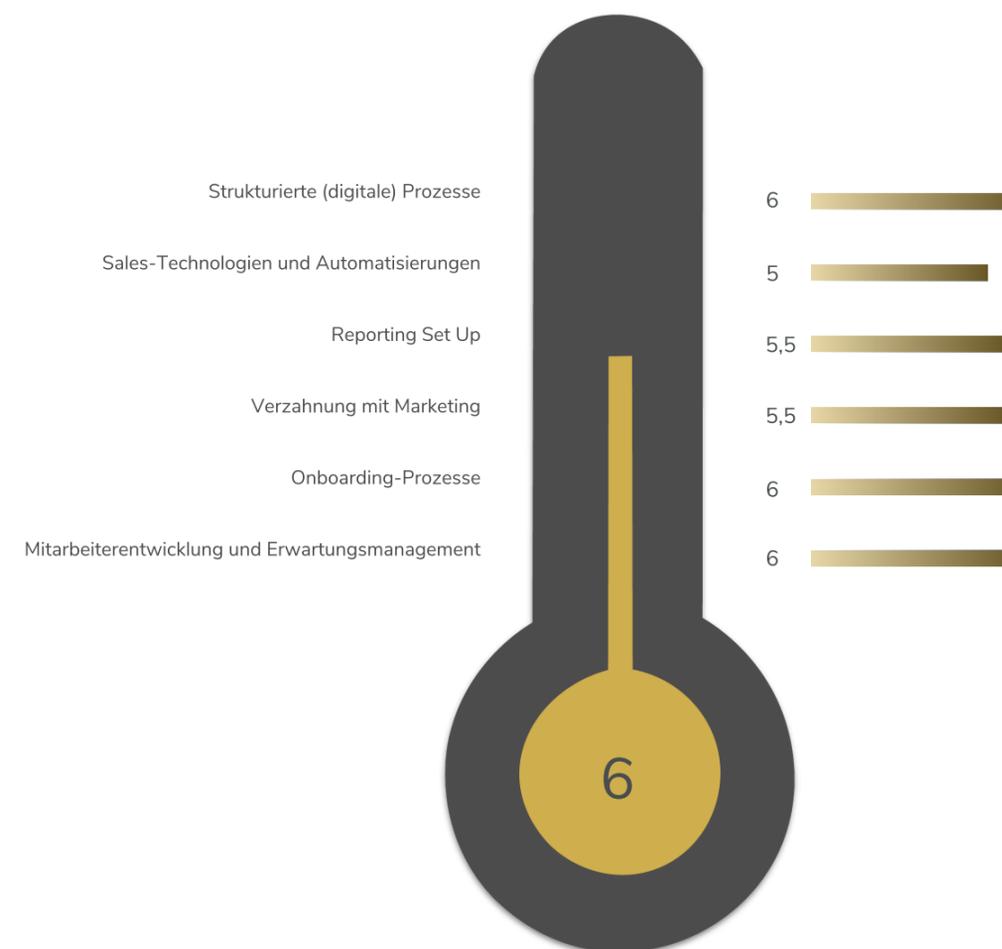
Unser Wunsch ist es, dass Unternehmen verstehen, welches unglaubliche Potential sie durch mangelnden Innovationsgeist schlicht und einfach ungenutzt lassen, welches unglaubliche Kosten sie durch manuelle Arbeit, hohe Fluktuation und unzureichende Performance generieren. Wir wollen, dass Unternehmen Digital-Prozesse in ihrer Unternehmenskultur verankern und ganzheitlich umsetzen. Strukturen und Prozesse neu zu denken sowie nachhaltig und effektiv umzusetzen, sodass Unternehmen ihren Vertrieb komplett datenbasiert und kundenzentriert aufbauen können, ist uns ein großes Anliegen.

## Deutsches Sales Barometer 2021

Auf Grundlage der vorliegenden Ergebnisse bewerten wir den aktuellen Stand der Digitalisierung, die Wettbewerbsfähigkeit von deutschen Vertriebsabteilungen sowie die Nutzung vorhandener Potentiale mit einer Gesamtnote von 6 von insgesamt 10 Punkten.

Mit der nunmehr zweiten Ausgabe des jährlichen "Digital Sales Monitor" möchten wir von Cremanski & Company gemeinsam mit unserem diesjährigen Studienpartner, der Axel Springer hy, kontinuierlich die Entwicklungen im Bereich "Digitalisierung deutscher Vertriebsabteilungen" evaluieren und dadurch ein aussagekräftiges Bild zeichnen, wo wir momentan stehen und in welchen Bereichen noch Verbesserungsbedarf besteht. Unser Ziel ist ausdrücklich nicht, lediglich ein Bild des Status quo zu liefern, sondern darüber hinaus auf ungenutzte Ressourcen aufmerksam zu machen, während wir gleichzeitig Lösungsansätze aufzeigen, anhand derer Unternehmen sich orientieren können, um ihre Wettbewerbsfähigkeit massiv zu steigern.

Denn wir alle sind uns einig: Jeder Weg hat seinen Anfang, doch hat ein Unternehmen erst einmal die ersten Schritte getan, seine Vertriebsabteilung zu digitalisieren, wird schnell deutlich, welch unglaubliches Potential die einmal ausgebrachte Saat in sich birgt.



## Herausgeber und Autorenschaft



**Michael J. Jäger**

Michael ist Gründer und Geschäftsführer von Cremanski & Company. Er ist Experte in der Strukturierung von erfolgreichen Vertriebsorganisationen, bedarfsweckender Kommunikation, digitalen Sales Prozessen und dem Aufbau sowie der Implementierung effizienter Sales-Strukturen innerhalb von Unternehmen. Im Laufe seiner Karriere hat er erfolgreich Vertriebsorganisationen in Unternehmen aus verschiedensten Branchen aufgebaut sowie drei eigene Unternehmen gegründet. Dabei lernte er auch die grundlegende Bedeutung einer starken Unternehmens- und Teamkultur kennen, die das einzelne Teammitglied und dessen Entwicklung in den Vordergrund stellt. Mit seinem breiten Netzwerk in der deutschen Startup- und Unternehmer-Szene ist er immer auf dem neuesten Stand, wenn es um Entwicklungen und Trends geht. Neben seiner Tätigkeit bei Cremanski & Company ist er an verschiedenen anderen Projekten und Unternehmen als Advisor beteiligt. 2019 wurde er zudem als Dozent für „Entrepreneurship“ berufen.



**Freya Zschockelt**

Freya studierte an der Technischen Universität Chemnitz Germanistik und absolvierte dort ihren B.A. in Deutsch als Zweit- und Fremdsprache sowie ihren M.A. in Mediaevistik. Sie ist als Content Creator bei Cremanski & Company tätig. Zuvor arbeitete Freya als freiberufliche Texterin für verschiedene Werbeagenturen und das Staatliche Museum für Archäologie Chemnitz. Dort spezialisierte sie sich durch zahlreiche Weiterbildungen im Bereich Inklusion und Leichte

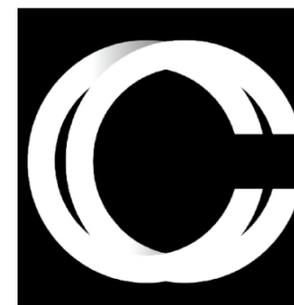
Sprache und war sowohl für die Konzeption als auch die Durchführung museumspädagogischer Angebote, vor allem in Leichter und Einfacher Sprache durch die Sonder- und Dauerausstellungen verantwortlich.



**Noah Charak**

Noah arbeitet als Consultant mit langjähriger Erfahrung im Bereich Revenue Operations bei Cremanski & Company. Er studierte Neurowissenschaften und Philosophie an der Washington University in St. Louis sowie am St. Catherine's College der Universität Oxford. In Deutschland war Noah der erste Mitarbeiter für "Revenue & Sales Operations" in Unternehmen wie Rasa, Camunda und Adjust (acquired by Applovin). Noahs ganzheitlicher Ansatz für Revenue & Sales

Operations verschafft ihm ein exzellentes Verständnis für verschiedene Geschäftsmodelle, Vertriebsprozesse und analytische Ansätze.



**Cremanski & Company GmbH**

Cremanski & Company ist eine Sales-Beratung, die 2018 von Michael J. Jäger gegründet wurde und den Vertrieb von sowohl Startups als auch mittelständischen Unternehmen optimiert und digitalisiert. Durch die Strukturierung der Vertriebsorganisation gelingt es in nur wenigen Projektmonaten, die Verkaufszahlen der Unternehmen nachhaltig signifikant zu neuen Höchstformen zu bringen. Cremanski & Company hat seinen Hauptsitz im Herzen Berlins und beschäftigt derzeit 21 Mitarbeiter:innen. Michael und sein Team haben bereits mehr als 100 Unternehmen, wie beispielsweise CeramTec, Gorillas oder Opinary erfolgreich dabei unterstützt, die Leistung ihrer Sales-Abteilungen exponentiell und langfristig zu steigern.



**hy - the Axel Springer Consulting Group**

hy steht für wirksame Veränderungen in den Bereichen Strategie, Innovation und Digitale Transformation. In über 170 Projekten hat hy unzählige Märkte dekodiert, dabei mehr als 60 Wachstumsopportunitäten identifiziert, 17 neue Geschäftsmodelle validiert, 5 Ventures gegründet und 10 Corporate Innovation Units mit aufgebaut oder neu positioniert. hy hilft Mittelständlern und Konzernen dabei, ein Verständnis über neue Märkte zu entwickeln, neue Geschäftsopportunitäten zu identifizieren und diese erfolgreich umzusetzen.

## Literaturverzeichnis

Hannig, Uwe (2017): Marketing und Sales Automation. In: Hannig, Uwe (Hrsg.): Marketing und Sales Automation. Grundlagen - Tools - Umsetzung. Alles, was Sie wissen müssen. Ludwigshafen.

Hannig, U., K. Heinzelbecker, und T. Foell (2016): B2B Marketing Automation im digitalen Dschungel. White Paper, Institut für Sales und Marketing Automation, Ludwigshafen.

Oberholzer, Glenn/ Ruberti, Sandro (2020): Agile Entwicklung im digitalen CRM – Kundenziele, Geschäftsanforderungen und technische Umsetzung ganzheitlich realisieren. In: Stadelmann, Martin/ Pufahl, Mario/ Laux, David D.: CRM goes digital. Digitale Kundenschnittstellen in Marketing, Vertrieb und Service exzellent gestalten und nutzen, Wiesbaden.

Internetquellen:

Bundesagentur für Arbeit/ Institut der deutschen Wirtschaft: In: Der Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft, Fluktuationsquote: Starke Wirtschaft führt zu mehr Jobwechseln, <https://www.iwd.de/artikel/fluktuation-starke-wirtschaft-fuehrt-zu-mehr-jobwechseln-401583/>.

Corporate Executive Board. 2016. Leading B2B sales organizations challenge, align & prescribe to get deals done. <http://www.multivu.com/players/English/7427254-ceb-challenge-align-prescribe-b2b-sales-strategy/>.

Deloitte Österreich Brence, Florian; Nowshad, Anna; Wallner, Ralf; Bauer, Christina (2019): «Fluktuation und deren Auswirkung auf Unternehmen». <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consulting/at-deloitte-fluktuationsstudie-2019.pdf>.