

Commercial Excellence: Zwischen Marktchancen und -erfolgen steht *die Organisation*

Marktchancen scheitern selten an ihrer Attraktivität. Sie scheitern daran, dass Prioritäten unklar bleiben, Verantwortlichkeiten zerfasern und Teams nicht konsequent auf Potenzial, Preis und Ergebnis gesteuert werden. Commercial Excellence schließt diese Umsetzungslücke.

Strat-Exx Praxisthema · Bernd Hirschle · Dr. Clemens Oertel · Andrew Parker · 8 Min. Lesezeit

US-Zölle verschieben Profit-Pools. Schwache Ländereinheiten verfehlen ihre Ziele. Veraltete Portfolios binden Ressourcen, während attraktive Segmente unterversorgt bleiben. Auf der Vorstandsagenda erscheinen diese als unterschiedliche Baustellen. In der kommerziellen Realität verweisen sie häufig auf dasselbe Problem:

Die entscheidenden Fragen lauten: Wo liegen die Marktchancen? Und: Kann unsere Organisation sie realisieren?

Genau hier setzt Commercial Excellence an. Sie verbindet Marktentscheidungen mit klarer Verantwortung, den richtigen Fähigkeiten und einer Steuerung, die Verhalten und Ergebnis zusammenführt. Damit ist sie weder ein neues Vertriebsprogramm noch ein Etikett für Einzelinitiativen. Sie ist die operative Disziplin zwischen Strategie und GuV. Wie deutlich sich diese Disziplin auszahlen kann, zeigt der Vergleich führender Unternehmen mit ihren Wettbewerbern:

1–3 Prozentpunkte höheres EBITDA als Wettbewerber¹⁾	10–15 % höhere Wachstumsraten als Wettbewerber¹⁾	Mehr Tiefe in Demand Management, Solution Selling und überzeugenden Value Propositions	Mehr Gewicht für Vertrieb & Marketing im Führungsteam
--	---	--	---

Commercial Excellence schließt die Umsetzungslücke

Commercial Excellence orchestriert die Entscheidungen und Verhaltensweisen, die Marktattraktivität in Umsatz und Marge übersetzen. Dazu gehören Go-to-Market, Vertrieb, Marketing, Pricing, Service, Performance-Management sowie digitale und datenbasierte Entscheidungen. Entscheidend ist nicht die Qualität jeder Funktion für sich, sondern **wie konsequent sie gemeinsam auf dieselben Markt- und Erfolgsprioritäten einzahlt**.

Fehlt diese Verbindung, geht Wirkung an den Schnittstellen verloren: Marketing generiert Leads, die der Vertrieb nicht verfolgt. Vertrieb jagt Umsatz, während Marge erodiert. Pricing setzt Regeln, die im Tagesgeschäft umgangen werden. Teams werden an Aktivität gemessen, nicht an ihrem Ergebnisbeitrag. Jede Funktion optimiert sich selbst — das Unternehmen bleibt unter seinem Potenzial.

Sechs organisatorische Voraussetzungen entscheiden, ob aus Marktchancen Erfolge werden:

1 Strategischer Markt- und Kundenfokus

Entscheiden, wo das Unternehmen spielen will — und wo nicht. Regionen, Segmente, Profit-Pools und Portfolios nach zugänglichem Potenzial, strategischer Relevanz und bisheriger Performance priorisieren. Ressourcen dieser Entscheidung folgen lassen.

2 Schlagkräftige Marktorganisation

Prioritäten in Rollen, Kapazitäten und klare Schnittstellen übersetzen. Ein Betriebsmodell schaffen, das den gesamten kommerziellen Prozess von der Nachfragegenerierung bis zum Abschluss abdeckt — ohne Brüche und Doppelarbeit.

3 Potenzialbasierter Kundenansatz

Zeit und Aufmerksamkeit nach Kundenpotenzial statt nach Gewohnheit verteilen. CRM als Steuerungssystem nutzen, Bestandskunden systematisch entwickeln und attraktive Neukunden gezielt gewinnen.

4 Preis- und Margendisziplin

Preisverantwortung, Leitplanken und Freigaben je Geschäftsmodell verbindlich verankern. Leckagen transparent machen und konsequent schließen — denn Umsatz ohne Marge ist kein kommerzieller Erfolg.

5 Kaskadiertes Zielsystem

Unternehmensziele bis auf Regionen, Teams und Kunden herunterbrechen. Ergebniskennzahlen mit Frühindikatoren verbinden, damit Verantwortung, Fortschritt und notwendige Kurskorrekturen sichtbar werden.

6 Funktionsübergreifende Verantwortung

Vertrieb, Marketing, Service, Produktbereiche und Ländereinheiten entlang der Customer Journey orchestrieren. Eine eindeutige kommerzielle Verantwortung — etwa durch einen Chief Commercial Officer oder eine starke Commercial-Excellence-Practice — löst Zielkonflikte und setzt gemeinsame Standards. Tragfähig wird sie nur mit sichtbarem Engagement und klarem Commitment der Führung: Sind die Prioritäten an der Spitze nicht abgestimmt und mitgetragen, spürt die Organisation das — und der kommerzielle Wandel verankert sich nicht.

*Nicht die Strategie allein entscheidet. Entscheidend ist die Fähigkeit der Organisation, sie **Tag für Tag in bessere Entscheidungen** zu übersetzen.*

Die Organisation entscheidet: vier Umsetzungsprinzipien

Commercial Excellence beginnt weder mit einem neuen Tool noch mit einem Trainingskatalog. Sie beginnt mit einer Führungsentscheidung: Welche Märkte und Kunden haben Vorrang, welches Verhalten wird erwartet und woran wird Fortschritt gemessen? Wirksam wird die Veränderung erst, wenn das Topmanagement nicht nur Ziele formuliert, sondern das kommerzielle Betriebsmodell entsprechend verändert.

Vier Maßnahmen machen die Organisation ergebnisfähig:

VON DER MARKTCHANCE ZUM ERGEBNIS · VIER MASSNAHMEN

Die Organisation konsequent auf Wirkung ausrichten

Klar priorisiert, führungsgetrieben, kompetenzbasiert und konsequent gemessen

1

Mandat und Ergebnisbild klären

Ausgangslage,
wirtschaftlichen Beitrag,
Zielbild und
Verantwortung
verbindlich machen.

2

Führung durch Entscheidungen zeigen

Prioritäten verteidigen,
Zielkonflikte lösen und
gewünschtes Verhalten
sichtbar vorleben.

3

Fundament und Fähigkeiten bauen

Menschen, Prozesse,
Daten und Systeme
gemeinsam entwickeln
— Grundlagen zuerst.

4

Wirkung steuern und belohnen

Ergebniskennzahlen mit
Frühindikatoren
verbinden und Anreize
konsequent ausrichten.

Marktchance · Organisationsfähigkeit · Führungsdisziplin

→ **konsequente Entscheidungen** → **Umsatz- & Ergebniswirkung**

1 Mandat, Ausgangslage und Ergebnisbild klären

Der Startpunkt ist kein Maßnahmenkatalog, sondern eine ehrliche Diagnose: Wo liegen attraktive Profit-Pools? Wo verliert die Organisation heute Umsatz, Marge oder Geschwindigkeit? Welche Fähigkeiten fehlen, um das Potenzial zu erschließen? Erfolgreiche Programme verbinden diese Ausgangslage mit einem klaren wirtschaftlichen Ergebnisbild, einem realistischen Reifegrad-Benchmark und einem verantwortlichen Sponsor im Topmanagement.

Ziele müssen konkret, terminiert und wirtschaftlich zurechenbar sein — etwa zusätzlicher Umsatz in unterdurchdrungenen Märkten, Marktanteilsgewinne oder der Eintritt in neue Segmente. Ein Verpackungsunternehmen definierte dafür „333“-Ziele: 3 Jahre, 3 % zusätzliches jährliches Wachstum, 300 Mio. USD Umsatz¹⁾. Aus einem abstrakten Anspruch wurde damit ein überprüfbares Unternehmensmandat.

2 Führung durch Entscheidungen sichtbar machen

Sichtbare Führung bedeutet mehr als Kommunikation. Sie zeigt sich darin, knappe Ressourcen auf priorisierte Märkte zu verschieben, unprofitable Gewohnheiten zu beenden und Zielkonflikte zwischen Funktionen zu entscheiden. Teams beobachten sehr genau, ob neue Prioritäten auch dann gelten, wenn sie unbequem werden. Genau dort entsteht Glaubwürdigkeit — und dort verankert sich das gewünschte Verhalten.

Auch Kompetenzaufbau braucht diese Konsequenz: **0,5–1,5 % des gesamten SG&A-Budgets in Weiterbildung zu investieren, kann 1–3 Prozentpunkte EBITA-Verbesserung bewirken¹⁾**. Entscheidend ist jedoch nicht das Trainingsvolumen. Lernen muss an realen Kunden, Angeboten und Preisentscheidungen stattfinden — und Führungskräfte müssen die Anwendung im Alltag einfordern.

3 Fundament vor Skalierung

Kommerzielle Leistung entsteht aus dem Zusammenspiel von Menschen, Prozessen, Daten und Systemen. Ein CRM ohne saubere Stammdaten, klare Prozesse und verbindliche Nutzung wird nicht zum Steuerungsinstrument, sondern zur teuren Ablage. Digitalisierung heilt kein schwaches Betriebsmodell — sie skaliert es. Deshalb gilt: **erst Steuerbarkeit herstellen, dann fortgeschrittene Fähigkeiten skalieren.**

Elevate+: vom Fundament zum Wettbewerbsvorteil

Erst Steuerbarkeit herstellen — dann Wirkung skalieren



Abb. 2 — Strat-Exx Elevate+: Organisatorische Reife entsteht von unten nach oben — nicht durch das Überspringen der Grundlagen.

Die Logik ist bewusst unspektakulär: Ohne belastbare Kunden- und Profitabilitätsdaten, Segmentierung, Verantwortlichkeiten und systematische Talententwicklung bleiben fortgeschrittene Methoden isolierte Einzelerfolge. Auf dieser Basis entstehen verlässliche Kernleistungen wie Pipeline-Management, Value Propositions, Pricing und Key-Account-Management. Erst dann schaffen fortgeschrittenes Value Selling, anspruchsvolle Verhandlungsführung und Wachstumsbeschleunigung einen reproduzierbaren Vorteil.

4 Wirkung messen, Verhalten belohnen

Wer ausschließlich Umsatz und EBIT betrachtet, steuert im Rückspiegel. Ergänzen Sie Ergebniskennzahlen um wenige Frühindikatoren, die zeigen, ob die Organisation die richtigen Märkte, Kunden und Chancen mit der nötigen Qualität bearbeitet. Anreize müssen genau dieses Verhalten stärken — sonst gewinnt im Alltag das alte System.

ERGEBNIS + FRÜHINDIKATOREN

Wirkung & Marktbearbeitung

- Umsatz und Auftragseingang
- Margen / EBIT
- Pipeline-Stärke und Gewinnraten
- Vertriebsaktivität
- Kundenakquisitionskosten

LEISTUNGSFÄHIGKEIT

Prozesse & Kapitalbindung

- Durchlaufzeiten — Order-to-Cash (OTC), Days Sales Outstanding (DSO)
- Lieferperformance — On-Time-in-Full (OTIF)
- Lagerumschlag / gebundenes Working Capital

KUNDENSIGNAL

Kundenerlebnis & Nutzung

- Self-Service-Quote
- No-Touch-Bestellungen
- Net Promoter Score (NPS)

Fazit: Marktchancen sind noch keine Erfolge

Den meisten B2B-Unternehmen fehlt es nicht an Chancen. Es fehlt an organisatorischer Konsequenz: an klaren Prioritäten, eindeutiger Verantwortung, belastbaren Fähigkeiten und einer Steuerung, die Verhalten mit Ergebnis verbindet. Unternehmen, die diese Lücke schließen, machen aus Strategie wiederholbare kommerzielle Leistung — statt auf einzelne Top-Verkäufer oder günstige Marktphasen zu hoffen.

Marktchancen entstehen außen. Ob daraus Erfolge werden, entscheidet sich innen.

Commercial Excellence ist damit kein Sonderprogramm neben dem Tagesgeschäft. Sie ist die Art, wie eine Organisation Marktpotenzial auswählt, Ressourcen fokussiert, Kunden bearbeitet, Preise durchsetzt und aus Abweichungen lernt. Genau zwischen Marktchancen und -erfolgen liegt ihr wirksamster Ansatzpunkt: die Organisation selbst.

¹⁾ Zahlen ohne externe Quellenangabe basieren auf Strat-Exx Projekterfahrungen.

— STRAT-EXX

Von der Marktchance zum *Erfolg*.

Wir unterstützen B2B-Unternehmen dabei, Marktprioritäten, kommerzielles Betriebsmodell und Steuerung so zu verbinden, dass aus Potenzial messbare Wirkung wird.

[Gespräch anfragen](#) →