



Topline-Optimierung: Vertriebserfolg in Krisensituationen

Wie Unternehmen in disruptiven Zeiten verborgene
Vertriebspotenziale zur Topline-Optimierung aktivieren können

Die deutsche Wirtschaft schrumpft seit 2023 und die Regelinsolvenzen verzeichnen seit Juni 2023 nahezu durchgehend zweistellige Zuwachsraten. Die Liquidität zahlreicher Unternehmen ist bereits angespannt und wird durch die hohen inner- und außenpolitischen Unsicherheiten weiter verschärft. Laut dem Ifo Institut ist der Auftragsmangel so groß wie seit der Finanzkrise 2009 nicht mehr. Auch für 2025 sind laut dem Deloitte CFO Survey aus dem Herbst 2024 die Geschäftsaussichten nicht besonders gut. Ein Drittel der CFOs schätzen die Aussichten um -17 Prozent schlechter ein als noch vor drei Monaten. Wesentliche Ursache bleibt die schwache Inlandsnachfrage, während gleichzeitig auch das Risiko einer sinkenden Auslandsnachfrage wächst (s. Abb. 1).

Eine daraus resultierende Verunsicherung des Vertriebs führt mitunter auch zu Impulsreaktionen, die die Marge gefährden und wertvolle Ressourcen verschwenden können. Beispiele hierfür sind unter anderem überstürzte Preisnachlässe und exzessive unkoordinierte Kaltakquise. In einer solchen Situation ist eine transparente datenbasierte Entscheidungsgrundlage maßgeblich, um die wichtigsten Potenzialhebel faktenbasiert und gezielt angehen zu können. Die hierfür notwendigen Analysen binden jedoch produktive Zeit, die dem Vertrieb für eine direkte Kundenbetreuung fehlt. Die Konsequenz kann die Entstehung eines Teufelskreises aus Auftragsmangel, Demotivation der Vertriebsmannschaft und Liquiditätsengpass sein.























Effiziente Marktbearbeitung: wesentlicher Hebel zum Vertriebserfolg

Der Schlüssel zum Erfolg bei Liquiditätskrisen aufgrund von Absatzschwierigkeiten liegt häufig in einer effizienten Marktbearbeitung durch eine Kombination aus

- kurzfristiger Vertriebsaktivierung,
- klarer Priorisierung und
- zielgerichteten Vertriebsaktivitäten.

Dabei bestehen die entscheidenden Optimierungshebel oftmals in einer marktgerechten Strukturierung und Dimensionierung der Vertriebsorganisation, ggf. mit gezielter externer Ressourcennutzung durch Partnerschaften.

Abb. 1 – Frage: Welche der folgenden Faktoren stellen für Ihr Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten ein hohes Risiko dar?

	Herbst 2024	Frühjahr 2024	Veränderung
 Schwächere Inlandsnachfrage	67%	59%	 +8%
 Zunehmende Regulierung in Deutschland	55%	51%	 +4%
 Geopolitische Risiken	52%	53%	 -1%
 Fachkräftemangel	52%	57%	 -5%
 Steigende Lohnkosten	50%	56%	 -6%
 Cyberrisiko	38%	44%	 -6%
 Schwächere Auslandsnachfrage	36%	30%	 +6%
 Steigende Rohstoffkosten	23%	23%	 0%
 Steigende Energiekosten	21%	23%	 -2%
 Steigende Kapitalkosten	10%	22%	 -12%
 Wechselkursrisiken	9%	9%	 0%

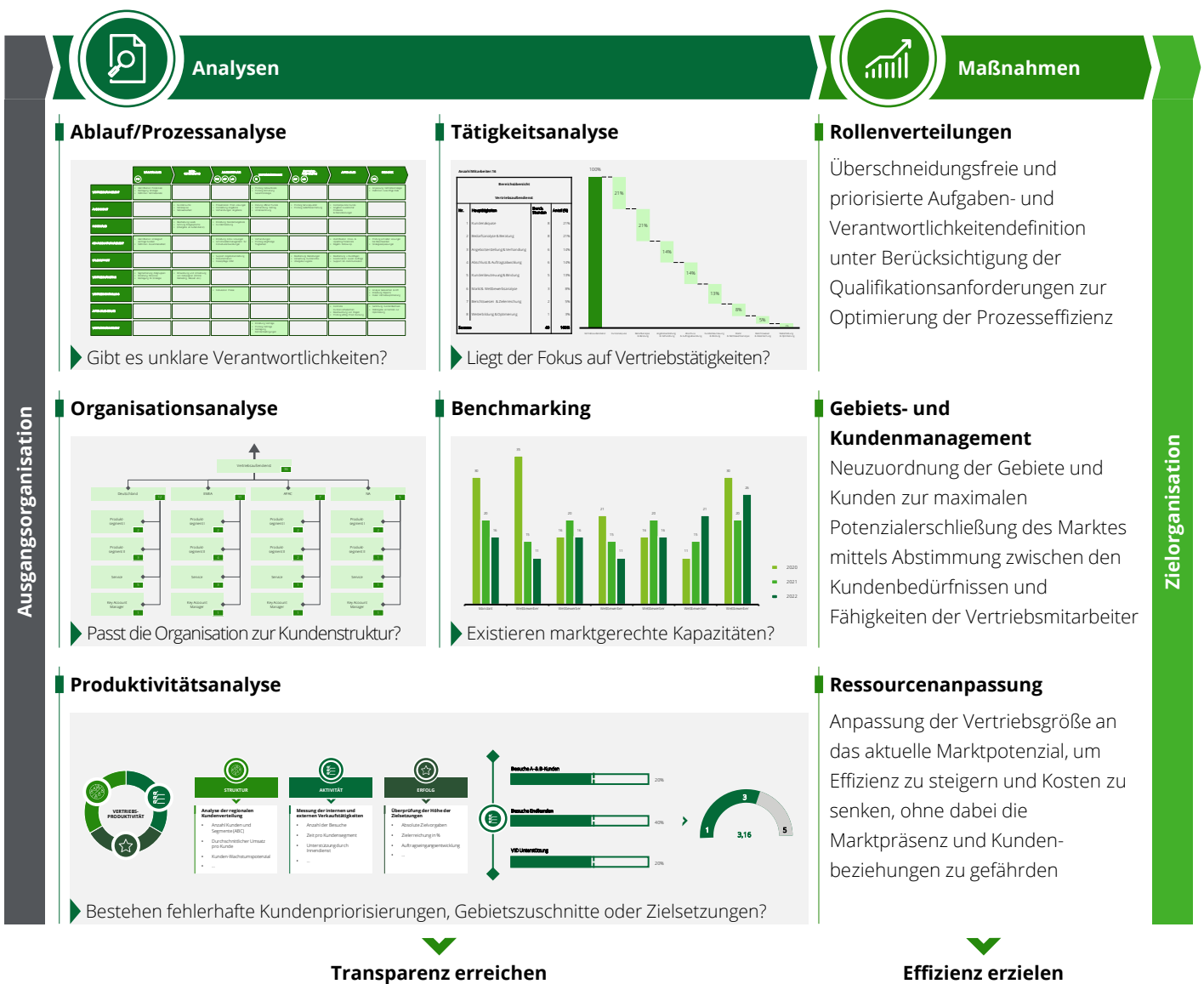
Source: Deloitte CFO Survey Herbst 2024: Deutsche Unternehmen begegnen schwacher Wirtschaft (page 6)
 Link: <https://image.marketing.deloitte.de/lib/fe31117075640474771d75/m/1/10b126a2-6ace-4e20-ab20-828f6eb41627.pdf>

Vertriebsstrukturen anpassen: gezielte Ressourcenoptimierung für mehr Effizienz und Schlagkraft

In Krisensituationen kann es entscheidend sein, die Vertriebsressourcen adäquat zu dimensionieren. Marktgerechte Strukturierung und Skalierung bedeutet, die Vertriebsorganisation gezielt auf das vorherrschende Marktpotenzial und die Umsatzziele des Unternehmens abzustimmen. Dies erfordert nicht grundsätzlich einen Personalabbau. Vielmehr ist die Vertriebsstruktur durch systematische Reorganisation an den Bedürfnissen der umsatzstärksten Kundensegmente auszurichten. Ziel ist es, Kosten zu optimieren und die Effizienz zu steigern. Dabei dürfen Marktpräsenz und stabile Kundenbeziehungen nicht aus dem Fokus geraten, denn sie sichern langfristig die Wettbewerbsfähigkeit.

Durch praxiserprobte, tiefgreifende Analysemethoden kann die hierfür erforderliche Transparenz geschaffen werden. So können systematisch die entscheidenden Maßnahmen priorisiert und eine marktgerechte Zielorganisation erreicht werden (s. Abb. 2).

Abb. 2 – Ansatz zur Durchführung der Vertriebsreorganisation



Neben der Reorganisation von internen Vertriebsressourcen sollten in kritischen Absatzsituationen auch externe Partnerschaften auf ihre Wirksamkeit überprüft werden. Anhand des Kosten-Nutzen-Verhältnisses kann bewertet werden, welche Partnerschaften beendet werden können, um Marktanteile eigenständig zu bedienen. Am Ende rezessiver Wirtschaftsphasen können jedoch auch neue profitable Partnerschaften gezielt aufgebaut werden, um durch externe Ressourcen zusätzliche Umsatz- sowie Margenpotenziale zu sichern.

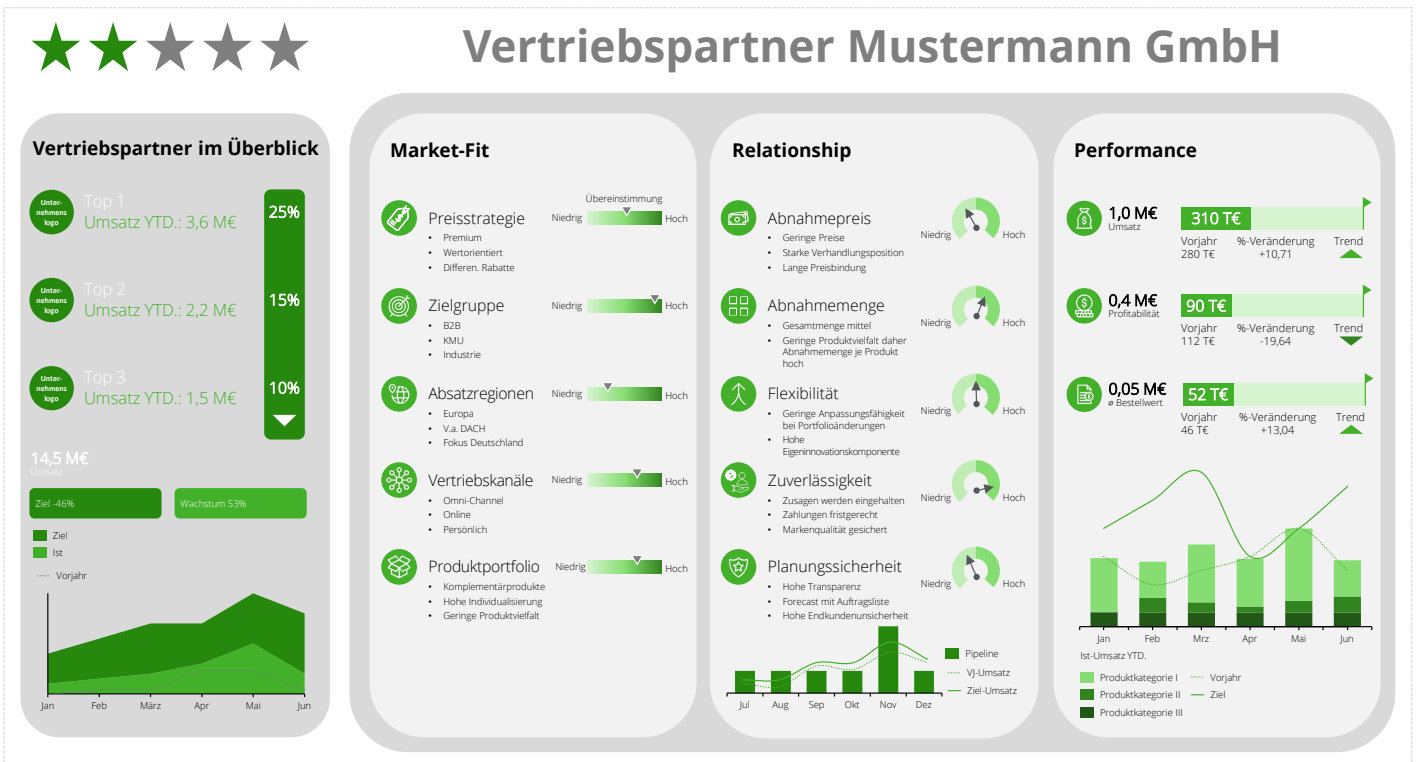
Partnerschaften nutzen: Synergien schaffen und Marktpotenziale multiplizieren

Gezielte Partnerschaften können die Möglichkeit schaffen, Vertriebsaktivitäten je nach Marktlage flexibel zu skalieren und Vertriebspotenzial zu maximieren, ohne dabei zusätzliche Kosten durch den Aufbau eigener Ressourcen zu generieren. Durch die Verknüpfung interner Kompetenzen mit externen Kapazitäten können bestehende Strukturen optimiert und gezielt erweitert werden. Mögliche Synergien können Cross-Selling-Möglichkeiten und zusätzliche Umsatzpotenziale zur Absicherung der zukünftigen Geschäftsentwicklung eröffnen.

Folglich kann ein durch gezielte Partnerschaften breiter aufgestellter Vertrieb schneller und effizienter auf Marktveränderungen reagieren. So kann der Vertrieb stabilisiert und zukunftsorientiert optimiert werden.

Um den Erfolg und die Wirksamkeit der Partnerschaften zu messen, zu vergleichen und zu verbessern, sollte eine Dashboard-Performance-Messung eingesetzt werden (s. Abb. 3). Diese ermöglicht erfahrungsgemäß eine präzise Analyse und Steuerung der Zusammenarbeit und unterstützt eine kontinuierliche Steigerung der Vertriebsleistung.

Abb. 3 – Beispiel Vertriebspartner Dashboard



Strukturierte Transformation: systematische Maßnahmenkonkretisierung mittels Kundeninteraktionsmodell

Die im Rahmen der Vertriebsreorganisation identifizierten Maßnahmen sind operativ mit dem Unternehmen zu konkretisieren. Hier kann das Kundeninteraktionsmodell bei der systematischen Ausarbeitung unterstützen (s. Abb. 4).

Abb. 4 – Kundeninteraktionsmodell



Unser Vorgehen zur optimalen Strukturierung und Skalierung von Vertriebsorganisationen zur effizienten Marktbearbeitung in kritischen Situationen verknüpft pragmatische Analysen mit umsetzbaren Optimierungshebeln. In vergangenen Projekten haben wir durch die

Anwendung unseres Interaktionsmodells zur optimalen Vertriebsausrichtung **Effizienzsteigerungen von bis zu 11 Prozent** erzielt. Zur kurzfristigen Vertriebsaktivierung haben wir beispielweise gezielte Analysen zur Identifikation konkreter Bestandskundenlisten, die ein hohes

Potenzial für Reaktivierung, Cross-Selling oder Ansprache zur Umsatzsteigerung zur Erreichung von Bonusklassen aufweisen, durchgeführt. Dabei konnten wir **Steigerungen des Auftragseingangs von bis zu 127 Prozent** im Vergleich zu den Vorquartalen erreichen.

“Performance Improvement mit Sales und Pricing: schnelle, messbare Topline-Verbesserung in Krisenzeiten durch datengestützte Entscheidungen und pragmatische Umsetzung”

Benjamin Thelen
Partner
Turnaround & Restructuring – Performance Improvement
Deloitte

Ihre Ansprechpartner



Benjamin Thelen

Partner
Turnaround & Restructuring –
Performance Improvement
bthelen@deloitte.de



Peter Daebel

Senior Manager
Turnaround & Restructuring –
Performance Improvement
pdaebel@deloitte.de

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/ueberUns.

Deloitte bietet führende Prüfungs- und Beratungsleistungen für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken und unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen. Deloitte baut auf eine 180-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 460.000 Mitarbeitenden von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeitende oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.

