

## VERTRIEB BRAUCHT STEUERUNG



Vertrieb ist der Motor Ihres Unternehmens. Läuft er nicht rund und effizient, hat Ihr Unternehmen ein Problem. Ihren Vertrieb müssen Sie steuern, seine Wirkung und Effizienz planen und überwachen, Leistungsschwächen erkennen und beheben. Dazu benötigen Sie geeignete Instrumente, Prozesse und Strukturen: Vertriebssteuerung.

### WAS IST VERTRIEBSSTEUERUNG?

Vertriebssteuerung ist die Gesamtheit der Prozesse, mit denen Sie ihren Vertrieb planen und mit dem Sie Vorhersagen treffen, mit denen der Vertrieb gemessen, bewertet und gesteuert wird. Dies bezieht sich auf Kosten, Ergebnisse, Qualität und Zeiten. Vertriebssteuerung umfasst Absatzprognosen, Personal- und Ressourceneinsatz, Preissteuerung, Provisionierung, um nur einige Elemente zu nennen. Vertriebssteuerung kann auch als Vertriebs-Controlling bezeichnet werden, was die enge Verbindung von Vertrieb und Controlling verdeutlicht.

### WOZU BRAUCHT MAN VERTRIEBSSTEUERUNG?

Jeder Vertrieb wird auf irgendeine Weise gesteuert – daher stellt sich die Frage nicht, ob ein Unternehmen eine Vertriebssteuerung benötigt. Die Frage ist vielmehr, ob die vorhandene Vertriebssteuerung gut genug ist, um Ihr Unternehmen wettbewerbs- und zukunftsfähig zu machen. Die Frage ist, welchen zusätzlichen Nutzen Sie durch eine Verbesserung / Optimierung Ihrer Vertriebssteuerung erzielen können?

Die Antwort wird für jede Ausgangssituation und für jedes Unternehmen unterschiedlich ausfallen: Mehr Wachstum durch gezieltere Akquisition, Kostensenkung in Produktion und Einkauf durch bessere Vorhersagen, besseres Wahrnehmen von Verkaufschancen durch rechtzeitige Kapazitätsplanung, mehr Fokus auf profitablere Angebotssegmente, Kostensenkung im Verkauf durch optimierten Personaleinsatz ...

## VERTRIEB BRAUCHT STEUERUNG

### UNSER VERTRIEBSSTEUERUNGS-MODELL

Für unsere Beratungspraxis haben wir ein Vertriebssteuerungs-Modell entwickelt, das systematisch fünf Bereiche / Themen unterscheidet. Es ist ein Vertriebssteuerungs-Kreislauf, der keinen Anfang und kein Ende hat. In diesem Modell gibt es vier Befähiger, die die Arbeit der fünf Prozessbereiche ermöglichen und unterstützen. Vertriebssteuerung ist kein Selbstzweck; Kern und Zweck sind daher die Umsetzung der Unternehmens- und Vertriebsstrategie.

#### 5-STUFIGER VERTRIEBSSTEUERUNGS-KREISLAUF

**Planen** bedeutet, Entwicklungen vorherzusagen, Ziele zu setzen, Wege zur Zielerreichung zu entwickeln und Entscheidungen zu treffen. Planen bedeutet auch, Chancen und Risiken abzuwägen und letztlich Verantwortung zu übernehmen. So hat Vertriebsplanung Auswirkungen auf andere Bereiche und die Profitabilität Ihres Unternehmens – sowohl bei zu optimistischer als auch zu pessimistischer Planung. Ohne Planung keine Steuerung, keine Optimierung.

**Messen:** Danach folgt die operative Ausführung und Umsetzung der Planung. Deren Ergebnisse und deren Aufwand werden erfasst und gemessen; entweder laufend und automatisiert als Nebenprodukt der operativen Arbeit oder durch gesonderte Messungen, Erhebungen, Befragungen.

**Analysieren, Auswerten:** Messungen ergeben in der Regel zuerst einmal nur Rohdaten. Ohne Analyse und Auswertung sind diese Rohdaten meist nutzlos: Sie müssen getestet, aufgearbeitet, analysiert, ausgewertet und in eine diskutier- und bewertbare Form gebracht werden.

**Bewerten:** Erst jetzt kann das Management die aufbereiteten Ergebnisse bewerten, diskutieren, kommentieren und Entscheidungen treffen. Manche Bewertungen erfolgen automatisiert auf Basis zuvor eingegebener Schwellenwerte und Regeln, andere müssen manuell von Einzelpersonen oder Teams getroffen werden.

**Steuern, Eingreifen:** Weichen die ausgewerteten Ergebnisse von den Plan- und Zielwerten ab, müssen Entscheidungen getroffen werden, muss gesteuert und eingegriffen werden: Durch manuelles Handeln, Investitionen, Organisationsmaßnahmen, Ändern von Regeln und Abläufen oder durch das Anpassen der Parameter von Regelsysteme, zum Beispiel des Provisionssystems der Verkäufer.



## VERTRIEB BRAUCHT STEUERUNG

---

**Wichtig ist: Bloßes Messen ist noch keine Vertriebssteuerung. Der sogenannte Deming-Circle („Plan - Do - Check - Act“) beruht genau auf diesem Kreislauf von Planen, Machen, Prüfen der Ergebnisse und Umsetzen von Verbesserungsmaßnahmen.**

### DIE „ENABLER“

Damit Vertriebssteuerung funktioniert, müssen die Voraussetzungen dazu geschaffen werden, die wir „Enabler“ nennen.

**Prozesse:** Vertriebssteuerung setzt Prozessmanagement voraus. Prozesse und Prozessschritte müssen definiert und hinreichend für die Zwecke der Vertriebssteuerung geeignet sein. Dazu gehört Prozessverständnis im Unternehmen und die Fähigkeit, Prozesse an geänderte Anforderungen anzupassen, ständig zu optimieren. Dies umfasst die Prozesse der Vertriebssteuerung und die zugrunde liegenden Vertriebsprozesse, die geplant, gemessen und gesteuert werden.

**Kompetenz:** Damit Prozesse gemanagt und z.B. Analyse-Ergebnisse bewertet und Entscheidungen getroffen werden können, benötigt Ihr Unternehmen die entsprechende Kompetenz und Fähigkeiten – sowohl bei den zuständigen Mitarbeitern als auch beim Management. Die Anforderungen an Kompetenz wachsen ständig. Somit muss systematisch dafür gesorgt werden, dass die vorhandenen Fähigkeiten der benötigten Kompetenz entsprechen.

**Verantwortlichkeiten:** Sie müssen eindeutig definieren, wer wofür verantwortlich und zuständig ist und was die jeweiligen Verantwortlichkeiten bedeuten und umfassen: Wer darf Entscheidungen treffen, wer muss gefragt oder informiert werden und wann müssen in kritischen Situationen Entscheidungen auf eine höhere Management-Ebene eskaliert werden. Auch dies bezieht sich auf die Prozesse der Vertriebssteuerung ebenso wie auf die zugrunde liegenden Vertriebsprozesse. ●

**Systeme, Daten:** Zudem werden geeignete Systeme zur Erfassung, Messung, Auswertung und Aufbereitung der Informationen benötigt ebenso wie die klare, sinnvolle Definition der verwendeten Daten.

### STRATEGIE ALS KERN UND ZWECK

Vertriebssteuerung ist kein Selbstzweck. Selbst wenn Teile der Vertriebssteuerung einfach nur zur Aufrechterhaltung des Vertriebs genutzt werden, ist der Kern der Vertriebssteuerung die Mithilfe bei der Umsetzung der Strategie / Vertriebsstrategie.

## ERFOLGSFAKTOREN

### VORHERSAGEN

Will ein Schiffskapitän seine Ladung zum Ziel bringen, dann muss er die Reise sorgfältig planen und immer wieder den Kurs anlegen. Er muss externe Faktoren – Wind,

## VERTRIEB BRAUCHT STEUERUNG

Strömung, Verkehr – berücksichtigen, seine Route planen und Treibstoff, Verpflegung, Mannschaft beschaffen.

In einem Unternehmen umfasst ein Teil dieser Planung die Vorhersage der Entwicklung interner und externer Einflussfaktoren: Wie wird sich die Nachfrage entwickeln, wie der Wettbewerb, welche Technologien werden an Bedeutung zunehmen, wie werden sich Markt und Kunden entwickeln? Aber auch: welche Kapazität werden wir zur Verfügung haben, wie viel Vormaterial werden wir beschaffen können, wann wird das neue Produkt zur Verfügung stehen, welchen Service Level werden wir einhalten können?

Dieser Vorhersageprozess ist in Bezug auf die Gesamtplanung des Unternehmens wichtig. Noch wichtiger ist es oft, durch eine treffsichere Vorhersage lieferfähig zu sein, d.h. keine Umsatzpotentiale zu verschenken und auf der anderen Seite eine hohe Auslastung der Kapazität zu erzielen.

## WARUM UND WAS MUSS MAN MESSEN

Wenn Sie dann steuern und optimieren möchten, müssen Sie wissen, wo Sie aktuell stehen. Jeder neue Kurs braucht einen Ausgangspunkt. Ein bloßes Gefühl dafür reicht nicht aus, es muss gemessen und Entwicklung sowie Ergebnisse möglichst präzise bestimmt werden. So wie ein Flugkapitän ganz genau wissen muss, wo er sich befindet und in welchem Zustand sein Flugzeug ist, bevor er starten und den Kurs anlegen kann.

Üblicherweise hat sich ein Unternehmen verbindliche Ziele gesetzt: Umsatzwachstum, Ergebnisverbesserung, Marktanteilsgewinn, Steigerung des Aktienkurses. Diese Ziele müssen im Interesse aller Beteiligten möglichst erreicht werden. Investitionen basieren auf Erwartungen und Annahmen und sollen sich am Ende auszahlen.

Dazu muss eine realistische Planung aufgesetzt und die Erfüllung der Erwartungen sichergestellt werden.

Gemessen, beobachtet und ausgewertet werden müssen im Vertrieb unterschiedliche Dinge – abhängig vom eigenen Geschäft und der eigenen Vertriebssituation

- **Aufwandsgrößen:** Anzahl Arbeitsstunden, Vertriebskosten, Sonder-Entwicklungskosten, Reisekosten im Vertrieb, benötigte Flächen, Anzahl Besuche pro Tag...



## VERTRIEB BRAUCHT STEUERUNG

---

- Ergebnisgrößen: Auftragseingang, Umsatz, Preisrealisierung, Anzahl Projekte, Deckungsbeitrag...
- Effizienzgrößen und Relative Größen: *Hirate*, Vertriebskosten pro Euro Auftragsingang, Umsatz pro Neukunde, Umsatz pro Mitarbeiter...
- Strukturgrößen: Sortimentsanteile, Regionale Anteile, Anteile aus Kundensegmenten...
- Qualitätsgrößen: Anzahl Kundendienstfälle, Kosten für Garantieleistungen...
- Zufriedenheitsgrößen: Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit...
- Entwicklungsgrößen: Umsatzanteil Neukunden, Trainingsaufwand Mitarbeiter...
- Markt- und Wettbewerbsvergleich: Marktanteil, Wachstum...

Was gemessen werden soll, muss sich an den Zielen von Unternehmen und Vertrieb orientieren. Je mehr Größen berücksichtigt werden, desto teurer und aufwändiger kann der Prozess der Beobachtung, Messung und Auswertung werden und desto schwieriger wird der Fokus auf die wirklich wichtigen Größen.

Ein probates Mittel zur Bestimmung dessen, was wirklich wichtig ist und was gemessen werden soll, ist die sogenannte *Work-Breakdown-Structure*. An ihrer Spitze stehen die Zielwerte für das gesamte Unternehmen. Auf jeder Stufe darunter werden die Werte angegeben, die diese Ziele beeinflussen und bestimmen. Dies wird solange weitergeführt und herunter gebrochen, bis man zu den Größen gelangt, die direkt beeinflusst und gemessen werden können.

## WIE KANN MAN MESSEN – MESSQUALITÄT

Einige der benötigten und ausgewählten Messwerte liegen im Unternehmen möglicherweise bereits vor, da sie an anderer Stelle genutzt werden, wie etwa Umsatz und Kosten aus der Finanzbuchhaltung. Andere Daten werden aber üblicherweise nicht erhoben oder gespeichert und können nur mit zusätzlichen Aufwand erfasst werden. Hierzu gehören etwa die Anzahl der Verkäufer-Besuche pro Tag oder die Kundenzufriedenheit. In diesem Fall muss geprüft werden, ob der Nutzen aus der Erfassung und Bereitstellung der gewünschten Messwerte den zur Messung erforderlichen Aufwand auch tatsächlich rechtfertigt.

Selbst für so eindeutig klingende Werte wie „Umsatz“ ist eine genaue Definition und Abgrenzung nötig. Es muss geklärt werden, in welcher Taktung (Echtzeit, täglich vom Vortag oder halbjährlich) Daten erhoben werden und wie diese unterschiedlichen Taktungen bei relativen Werten zu berücksichtigen sind. Ein Beispiel: Zur Umsetzung einer Wachstumsstrategie aus der Ansoff-Matrix kann es wichtig sein, den Umsatz mit Neukunden zu messen – aber was sind Neukunden, wann wird ein früherer Kunde zum Nicht-Kunden und kann wieder Neukunde werden, was ist, wenn die Filiale eines bestehenden Kunden neu gewonnen wird. Hier gibt es kein falsch oder richtig – es muss sorgfältig abgewogen und verbindlich entschieden werden – die so vereinbarte Festlegung muss dann auch technisch umsetzbar sein.

## VERTRIEB BRAUCHT STEUERUNG

---

Es gibt zudem „harte“ Werte, wie den Umsatz, und eher weiche, ungenaue, wie die Anzahl der Besuche pro Tag – wie ist z.B. ein „Besuch“ definiert – oder die Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern.

Bei allen Daten ist sicherzustellen, dass ihre Definition korrekt ist und dass sie wie gewünscht verfügbar sind. Oft liegen sie in anderen (IT-)Systemen und können nicht ohne weiteres abgegriffen werden. Es empfiehlt sich, eine Datenarchitektur zu entwickeln, in der alle Daten definiert und ihre Zusammenhänge dokumentiert werden. Viele Daten werden aus dem vorhandenen ERP-System abgegriffen werden können; für viele Vertriebs-relevante Daten wird man ein CRM nutzen oder einführen wollen.

## BEARBEITEN UND AUSWERTEN

In vielen Unternehmen liegen Daten und Informationen in erheblichem Umfang vor – Stichwort *Big Data* – jedoch oft in nicht akzeptabler oder nur schwer auswertbarer Qualität und an Speicherorten, auf die nur bedingt zugegriffen werden kann.

Die Speicherung, Verfügbarkeit, Abfrage, Auswertung und Analyse von Messwerten ist eine Frage, die sowohl von der Business- als auch der IT-Architektur geklärt werden muss.

Üblicherweise werden vom Vertrieb – idealerweise in Abstimmung mit dem Controlling – die System-Anforderungen definiert und dann von der IT umgesetzt – nach *klassischer Wasserfall-Methode* (erst alle Anforderungen definieren und dann über Pflichten-, Lastenheft, *Proof-of-Concept* etc. realisieren) oder *agil* mit der so genannten *SCRUM-Technik*.

Mächtige IT-Instrumente zur Auswertung und Aufbereitung gibt es heute zu vergleichsweise moderaten Preisen als Standards zu kaufen. Dies ist heute kein Problem mehr; niemand würde ernsthaft ein auf Dauer angelegtes Auswertungssystem aus Microsoft-Excel oder -Access aufbauen – wohl aber für Einmalaufgaben und in der Entwicklung. Das Stichwort, unter dem man geeignete Instrumente findet, ist *Business Intelligence* oder *BI*. Ein solches BI-Instrument sollte zusammen mit einem CRM-Tool eingesetzt werden und kann auch Teil eines CRM-Systems sein. Engpass und kritisch sind dabei die Anbindung an andere Systeme und die eindeutige wie praktikable Definition der Daten.

Es gibt Methoden, wie die *Balanced Scorecard*, und Instrumente, die ein Unternehmen für die Vertriebssteuerung verwenden und einsetzen kann. Sie sind viel diskutiert und vielfach erprobt. Wir greifen selbst gern auf eine an die *Balanced Scorecard* angelehnte Methode zurück. Zudem haben wir eine Methode der Vertriebssteuerung entwickelt, die wir Potenzial-orientierte Vertriebssteuerung nennen und die ebenfalls als Ausgangsbasis verwendet werden kann.

## VERTRIEB BRAUCHT STEUERUNG

### UMSETZUNG DER ERGEBNISSE

Ausschlaggebend ist die Verbindung der Vertriebssteuerung mit der strategischen Ausrichtung und den Unternehmenszielen. Irgendetwas zu messen und auszuwerten mag den Eindruck erwecken, den Vertrieb zu steuern – in Wirklichkeit ist dies aber ein falscher Eindruck.

Ein Prozess mit Regeln, Abläufen und Verantwortlichkeiten ist für den Umgang mit Auswertungen und Ergebnissen erforderlich. Vertriebssteuerung besteht nicht nur aus Messung und Analyse, sondern vor allem aus Bewertung, Maßnahmen und Planung. Es muss daher festgelegt werden, welche Messergebnisse noch im zulässigen Bereich liegen und welche bereits kritisch sind. Und es muss bereits vorher entschieden sein, wer für Abweichungen zuständig ist und wer entsprechende Maßnahmen entwickeln, entscheiden und umsetzen darf und muss.

## EINFÜHRUNG ODER OPTIMIERUNG

### DEFINITION ALS PROJEKT

Alles beginnt damit zu bestimmen, wo man steht und wohin man gehen möchte, wie Vertriebssteuerung zukünftig aufgebaut werden soll. Sofern es sich auf dem Weg zum Zukunftsbild um mehr als nur kleine Änderungen an einem bestehenden System handelt, sind Neueinführung oder Optimierung einer Vertriebssteuerung als ein Projekt zu verstehen und zu definieren. Es handelt sich um mehrere Dimensionen und um vielfache



Risiken: Am Anfang steht die Business-Dimension, in der Zweck, Nutzen und Richtung definiert werden. Dazu müssen Prozesse und Organisationsstrukturen angepasst werden. Das so Entwickelte muss in Systemen und IT-Strukturen realisiert werden und letztlich muss das so Realisierte in der Organisation umgesetzt und eingeführt werden – Menschen müssen es verstehen, wollen und können.

Ohne ausreichende Business- und System-Kompetenz werden Einführung und laufende Optimierung / Wartung einer Vertriebssteuerung nicht gelingen. Für die Einführung kann externer Sachverstand genutzt werden, für die laufende Nutzung und Aktualisierung muss dieser Sachverstand im Unternehmen vorhanden und up-to-date sein.

## VERTRIEB BRAUCHT STEUERUNG

---

### „ROAD MAP“ UND REALISIERUNGS-STRATEGIE

Sie können eine brauchbare Vertriebssteuerung als großen, einmaligen Wurf anlegen mit dem Ziel, in einem einzigen Projekt zur Ideallösung zu kommen. Sie können aber auch in mehreren Phasen vorgehen und mit *Quick Wins* versuchen, schnell ersten Nutzen zu erzielen und eine perfekte Lösung dann in mehreren, vorgeplanten Schritten zu realisieren; dies bietet sich insbesondere dann an, wenn parallel dazu die IT-Landschaft über einen größeren Zeitraum neu gestaltet wird. Ebenso – aber eher weniger gut – kann eine bestehende Vertriebssteuerung auch evolutionär in Mini-Schritten weiterentwickelt werden, ohne dass bereits zu Beginn eine klare Vorstellung vom Zielbild vorliegt.

### UNTERSTÜTZUNG DURCH EXTERNE

Wir vertreten die Ansicht, dass ein Unternehmen seine Kernaufgaben eigentlich selbst erledigen sollte. Dazu gehört das Steuern seines Vertriebs. Damit diese Aufgabe aber wahrgenommen werden kann, muss das für das jeweilige Unternehmen bestmögliche System zur Vertriebssteuerung eingeführt und genutzt werden.

Sollte ein Unternehmen das nicht selbst können – mangels Erfahrung oder mangels Kapazität – sollte es sich dazu kompetenter externer Hilfe bedienen. Dabei ist vor allem der Überblick, das ganzheitliche Verständnis wichtig. Nur dadurch können die geeigneten Elemente angemessen gefunden und in den richtigen Rahmen gestellt werden.

Die Einführung oder Optimierung einer Vertriebssteuerung hat zwar mit IT-Themen zu tun – eine Aufgabe für einen IT-Experten oder einen IT-Lieferanten an der Projektspitze ist es sicherlich nicht.

Externe können auf unterschiedliche Weise unterstützen:

- Externe übernehmen eine komplette Aufgabe, bearbeiten sie in einem großen, im Wesentlichen externen Team und liefern am Ende die Ergebnisse ab
- Ein Externer leitet und steuert ein Kunden-internes Team; nur für Sonderaufgaben werden gezielte weitere Externe eingesetzt; der Externe ist sowohl Projektleiter als auch derjenige, der die Konzeptideen einbringt
- Ein oder mehrere Externe werden als Experten eingesetzt und übernehmen einzelne Aufgaben
- Ein Externer coacht die Verantwortlichen ohne selbst im Projekt aktiv zu sein, zudem kann er z.B. Mitglied im Projektleitungsausschuss sein

Welche Arbeitsweise im konkreten Fall infrage kommt, muss individuell anhand der Möglichkeiten und Ziele eines Unternehmens definiert werden. Sowohl Kosten als auch „Eigentümerschaft“ und Knowhow-Transfer sprechen aus unserer Sicht dafür, kein großes externes Team einzusetzen



## VERTRIEB BRAUCHT STEUERUNG

---

### PROJEKTSTRUKTUR

Dass aus unserer Sicht die Strategie im Kern der Vertriebssteuerung liegt, wird ein Projekt sinnvoll mit der Definition der Anforderungen aus der Strategie beginnen.

Wir schlagen darüber hinaus ein agiles Vorgehen vor. Dabei müssen drei Kompetenzbereiche aussage- und entscheidungsfähig eingebunden sein: Die Business-Seite, d.h. insbesondere Vertrieb und Controlling, die IT-Seite, mit allen relevanten Elementen und Daten-Verantwortliche.

Wichtig ist typischerweise die Koordination mit anderen Projekten, insbesondere in der IT, um mittel- bis langfristige Anpassungen rechtzeitig zu berücksichtigen.

## VERTRIEB BRAUCHT STEUERUNG

## ÜBER UNS

PETER KLESSE  
Geschäftsführer



Tel. +49 (211) 13866 - 211  
Fax +49 (171) 5550111  
eMail klesse@bpsales.de  
Best Practice Sales Consultants Ltd.  
Königsallee 14, 40212 Düsseldorf  
www.bpsales.de

Best Practice Sales ist eine auf Vertriebsthemen spezialisierte Unternehmensberatung. Unsere Themen: Vertriebs-Audits, Personalprozesse und Personalentwicklung im Vertrieb, Vertriebsstrategie, Vertriebssteuerung (einschließlich Provisionssysteme), IT im Vertrieb (CRM, BI), Organisationsänderungen, „Neustart Vertriebsmotor“ als Wachstumsinitiative, Key Account Management.

Wir tun dies in komplexen Neuausrichtungen, bei Veränderungsprojekten, bei Krisenbewältigung und Restrukturierung – als Berater, Interim-Manager, Projektleiter, Führungskräfte-Coach oder Referent.

Wir arbeiten zumeist in längerfristigen Mandaten und legen Wert darauf, nicht nur zu beraten, sondern unsere Kunden „hands-on“ als operativer Macher zu begleiten. Dazu bringen wir Kompetenz mit, sichern die Projektqualität, führen die Kunden-Teammitglieder und stellen den Knowhow-Transfer zum Kunden sicher.

Wir arbeiten für kleine bis sehr große Unternehmen und Vertriebsorganisationen, schwerpunktmäßig im deutsch-

und englischsprachigen Raum – von mittelständischen, eigentümergeführten Unternehmen bis zu multinationalen Konzernen. Dabei betreuen wir Außendienst-Organisationen, Einzelhandel, Key Account Management, Vertriebssteuerung, Agenturen/Makler, Auftragsbearbeitung, Call-Center und Kundendienste. Wir kennen viele Industrien – Handel, Industrie-Geschäfte, Finanzdienstleister, Transport, Dienstleister, Konsumgüter, Interessenvertretungen – in vielen unterschiedlichen Verkaufssituationen – Endverbrauchergeschäft, OEM, Distributoren/Handel, Vermittler, Agenturen, Einzelhandel.

Eine Vielzahl erfolgreicher Projekte mit nachgewiesenen Ergebnissen können wir vorweisen ebenso wie zahlreiche Referenzen aus unterschiedlichen Industrien.

Was zeichnet uns aus – was macht uns zu „Best Practice“? Wir bringen in unsere Arbeit ein unsere persönliche Erfahrung als Berater renommierter Beratungsfirmen (Boston Consulting Group, Gemini Consulting), Projektleitungskompetenz, Berufserfahrung als Vertriebsleiter, Geschäftsleitungserfahrung in Sanierungssituationen. Unsere Kompetenz umfasst Vertrieb, Strategie, Personalprozesse, Prozessoptimierung, IT-Systemunterstützung (u.a. CRM und BI), Organisationsentwicklung, Projektmanagement (auch agiles Arbeiten und Scrum Master), Steuerung/Controlling und Change Management.