



Whitepaper (DE)

Der Externe Commercial Executive für Private-Equity-Portfoliounternehmen Warum Fractional CFO/COO etabliert sind – und Commercial Leadership der nächste Erfolgstreiber wird

1. Einleitung & Kontext

Private-Equity-(PE)-Portfoliounternehmen bewegen sich in einem Spannungsfeld aus ambitionierten Wertsteigerungsplänen, hoher Taktrate, begrenzten Ressourcen und permanentem Transformationsdruck. Strategische Agenda und operativer Alltag laufen parallel, während die Erwartungshaltung von Investoren, Board und Management gleichzeitig steigt.

Wachstum muss skalierbar sein, Performance prognostizierbar, Prozesse belastbar. Doch genau in diesen Phasen fehlt häufig eine zentrale Führungsrolle: ein erfahrener Commercial Executive, der Go-to-Market-Strukturen schärft, Teams ausrichtet und Umsatzhebel konsequent aktiviert.

Während Fractional CFO- und COO-Modelle längst etabliert sind, rückt eine Rolle zunehmend in den Fokus: **der externe, temporäre Commercial Executive, ein Führungselement, das Klarheit, Geschwindigkeit und Wachstumsimpulse vereint.**

Ein externer Commercial Leader übernimmt Verantwortung in Momenten, in denen Entscheidungen nicht warten können und sorgt dafür, dass Wertsteigerungspläne nicht nur erstellt, sondern realisiert werden.

Die Logik dahinter ist klar: In Phasen höchster Dynamik, ob Post-Akquisition, Wachstumsbeschleunigung oder Integrationsphase, entscheiden kommerzielle Entscheidungen über Erfolg oder Scheitern des Value-Creation-Plans.

Eine starke Commercial-Führung ist dabei kein Nice-to-have, sondern kritischer Erfolgsfaktor für Umsatzwachstum, EBITDA-Verbesserung und Exit-Readiness.

2. Warum PE-Portfoliounternehmen besondere Anforderungen stellen

PE-finanzierte Unternehmen unterscheiden sich grundlegend von klassischen Mittelstands- oder Konzernstrukturen. Sie sind geprägt durch spezifische Dynamiken, die kommerzielle Führung zur zentralen Stellschraube machen:

2.1 Höheres Tempo & Präzision

Value-Creation-Pläne müssen in 100–300 Tagen sichtbare Resultate erzielen. Jede Verzögerung wirkt sich unmittelbar auf den Enterprise Value aus. Die klassische Unternehmenslogik „*Wir entwickeln uns organisch über 3–5 Jahre*“ existiert nicht. Stattdessen gilt: Wachstumshebel identifizieren, aktivieren, skalieren. Innerhalb eines Quartals.

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



Diese Geschwindigkeit erfordert Führungspersönlichkeiten, die nicht erst sechs Monate Einarbeitungszeit benötigen, sondern ab Tag eins operational wirksam sind. Ein externer Commercial Executive bringt genau diese Fähigkeit mit: Pattern Recognition aus vergleichbaren Situationen, sofortige Entscheidungsfähigkeit und das Wissen, welche Hebel in welcher Reihenfolge zu ziehen sind.

2.2 Ressourcenknappheit & Skalierungsdruck

Strukturen wachsen dem Bedarf oft hinterher; Schlüsselrollen sind unbesetzt, und Teams operieren nahe der Belastungsgrenze.

Das Problem: Während Finance und Operations häufig durch Fractional-Modelle gestützt werden, bleibt Commercial Leadership oft unterbesetzt oder wird von CEOs übernommen, die bereits überlastet sind.

Die Konsequenz: Go-to-Market-Strategien bleiben fragmentiert, Salesteams arbeiten ohne klare Prioritäten, Marketingbudgets werden ohne ROI-Logik allokiert.

Ein externer Commercial Executive schließt genau diese Lücke; er übernimmt Verantwortung für die gesamte kommerzielle Wertschöpfungskette, ohne langfristige Personalbindung zu erzeugen.

2.3 Transparenz- und Reportingdruck

Boards und Investoren erwarten präzise KPIs, Forecast-Qualität und klare Wachstumslogik.

Monatliche Board-Meetings fordern nicht nur Reporting über vergangene Performance, sondern präzise Prognosen über zukünftige Umsatzentwicklung. Ein CRO, der mit „Es läuft gut“ antwortet, wird keine zweite Chance erhalten.

Ein externer Commercial Executive etabliert innerhalb weniger Wochen:

- Saubere Pipeline-Kategorisierung nach Wertigkeit, Wahrscheinlichkeit und Timing
- Wöchentliche Revenue-Kadenzen mit Sales Leadership
- Forecast-Modelle mit Confidence-Levels
- KPI-Dashboards mit Forward-Looking-Indikatoren

Diese Strukturen schaffen nicht nur Transparenz, sondern ermöglichen fundierte Entscheidungen und damit Vertrauen bei Investoren und Board.

2.4 Komplexität in Übergangsphasen

Roll-ups, Carve-outs, Integrationen, CEO-Wechsel oder CRO-Abgänge erzeugen strukturelle und organisatorische Vakanzen.

Gerade in diesen Momenten, wenn mehrere Vertriebsorganisationen harmonisiert, unterschiedliche CRM-Systeme konsolidiert oder kommerzielles Reporting vereinheitlicht werden muss, ist Führungskontinuität entscheidend.

Ein Beispiel aus der Praxis: Ein PE-Portfoliunternehmen erwirbt drei kleinere Wettbewerber innerhalb von neun Monaten. Jedes Unternehmen hat eigene Pricing-Modelle, eigene Vertriebsstrukturen, eigene Kundenbeziehungen. Ohne klare kommerzielle Führung entstehen Parallelstrukturen, Kannibalisierung und Ineffizienz.

Ein externer Commercial Executive übernimmt die Orchestrierung dieser Integration; von der Harmonisierung der GTM-Strukturen bis zur Konsolidierung der Vertriebsorganisation.

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



2.5 Wachstumsdruck und Marktveränderung

Internationalisierung, Pricing-Modelle, neue Kanäle und digitale Geschäftsmodelle erfordern erneuerte GTM-Strukturen. Märkte verändern sich schneller als Organisationen mithalten können. Subscription-Modelle ersetzen Lizenzverkäufe, digitale Kanäle erfordern neue Kompetenzen, Customer Success wird zum Revenue-Driver.

Diese Transformation erfordert nicht nur strategisches Denken, sondern operative Umsetzungskraft. Ein externer Commercial Executive bringt beides mit, und die Fähigkeit, Teams durch Veränderung zu führen, ohne Momentum zu verlieren.

In diesem Umfeld wird kommerzielle Führung zum Hebel für Wertsteigerung und zum Engpass, wenn sie fehlt.

3. Typische Auslöser für den Einsatz eines externen Commercial Executives

PE-Portfoliounternehmen rufen externe Commercial Executives vor allem in sieben kritischen Situationen:

3.1 Wachstumsblockaden & Stagnation

Umsätze stagnieren, Opportunitäten werden nicht ausgeschöpft oder das Sales-Team arbeitet ohne klare Priorisierung. Die Pipeline ist voll, aber Deals schließen nicht. Forecasts werden verfehlt, ohne dass klar wird, warum.

Typische Symptome:

- Pipeline wächst, aber Revenue stagniert
- Conversion Rates sinken kontinuierlich
- Sales Cycle Längen nehmen zu
- Win Rates verschlechtern sich
- Diskontierung steigt ohne strategische Logik

Ein externer Commercial Executive analysiert die gesamte kommerzielle Wertschöpfungskette, von Lead Generation über Opportunity Management bis zu Vertragsverhandlungen.

Oft zeigt sich: Das Problem liegt nicht im Fleiß der Teams, sondern in fehlender Struktur, unklaren Prioritäten oder ineffizienten Prozessen.

3.2 Führungsvakanz im Commercial Bereich

CEO- oder CRO-Wechsel, unbesetzte Commercial-Rollen oder fehlende Seniorität erfordern sofortige Kontinuität. Ein CRO verlässt das Unternehmen, und die Nachfolgersuche dauert Monate. In dieser Zeit fehlt Führung und Umsatzdynamik.

Ein externer Commercial Executive übernimmt diese Vakanz nicht als Übergangslösung, sondern als aktive Führungskraft. Er trifft Entscheidungen, führt Teams, treibt Deals voran und schafft gleichzeitig die Strukturen, die eine erfolgreiche Nachbesetzung ermöglichen.

3.3 Umsetzung kommerzieller Wertsteigerungshebel

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



Die Commercial Due Diligence liefert Erkenntnisse, doch Umsetzung, Priorisierung und Führung fehlen. PE-Investoren investieren erheblich in Due Diligence.
Das Ergebnis: 20–30 Seiten mit kommerziellen Opportunitäten.
Das Problem: Niemand setzt sie um.

Typische Hebel aus Commercial Due Diligence:

- Pricing-Optimierung (oft 5–15 % Umsatzpotenzial)
- ICP-Schärfung und Segmentierung
- Channel-Optimierung und Partnerschaftsstrategien
- Customer Success als Revenue-Engine
- Upsell- und Cross-Sell-Systematik
- Territory-Redesign zur Maximierung von Coverage

Ein externer Commercial Executive übersetzt diese Erkenntnisse in einen strukturierten 90-Tage-Plan mit klaren Verantwortlichkeiten, Meilensteinen und Messgrößen.

3.4 Post-Merger-Integration & Roll-ups

Mehrere Vertriebs- und Marketingorganisationen müssen harmonisiert, Synergien gehoben und Strukturen vereinheitlicht werden. Roll-up-Strategien sind attraktiv, aber komplex. Jedes akquirierte Unternehmen bringt eigene kommerzielle Strukturen, Kulturen und Systeme mit.

Herausforderungen in der kommerziellen Integration:

- Harmonisierung von Pricing und Rabattstrukturen
- Konsolidierung von CRM-Systemen und Datenqualität
- Zusammenführung von Sales-Teams ohne Produktivitätsverlust
- Vereinheitlichung von Messaging und Value Proposition
- Aktivierung von Cross-Selling zwischen Kundenbasen
- Vermeidung von Kannibalisierung und Konflikten

Ein externer Commercial Executive orchestriert diese Komplexität; mit der Erfahrung aus vergleichbaren Integrationen und der Autorität, schwierige Entscheidungen zu treffen.

3.5 Neuausrichtung des Go-to-Market-Modells

Pricing, Segmentierung, ICP-Definition, Channel Strategy oder Territory Design müssen neu gedacht und konsequent umgesetzt werden. Märkte verändern sich, Wettbewerber ziehen nach, Kundenerwartungen entwickeln sich.

Ein Beispiel: Ein MedTech-Unternehmen mit etabliertem Produktgeschäft (Einmalverkauf von Geräten) entwickelt digitale Services und Verbrauchsmaterialien als wiederkehrende Revenue-Streams. Das bedeutet nicht nur neue Produkte, sondern:

- Aufbau hybrider Vertriebsmodelle (Capital Equipment + Recurring Revenue)
- Neue Value Proposition (Outcome-basiert statt Feature-basiert)
- Key Account Management für strategische Klinikgruppen und GPOs
- Clinical Evidence als Teil des Commercial Storytelling
- Preismodelle für Bundle-Angebote (Gerät + Service + Consumables)

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



- Tender-Management und Reimbursement-Strategien

Ein externer Commercial Executive führt diese Transformation und sorgt dafür, dass sie nicht auf Kosten des aktuellen Revenues geht.

3.6 Skalierung in neue Märkte oder Segmente

Internationale Expansion, neue Verticals oder Enterprise-Accounts erfordern neue kommerzielle Fähigkeiten, strukturiertes Account Planning und oft auch kulturelle Anpassung. Die Expansion in neue Märkte scheitert häufig nicht an Produkt-Market-Fit, sondern an fehlender kommerzieller Struktur.

Ein externer Commercial Executive bringt Erfahrung aus internationalen Go-to-Market-Aufbauten mit; von der Identifikation lokaler Partner über die Anpassung von Messaging bis zur Etablierung regionaler Sales-Strukturen.

3.7 Vorbereitung auf Exit oder Refinanzierung

Investoren und potenzielle Käufer bewerten nicht nur aktuelle Performance, sondern kommerzielle Skalierbarkeit, Vorhersagbarkeit und Strukturqualität. Ein Exit erfordert nicht nur gute Zahlen, sondern den Nachweis, dass das Wachstum nachhaltig, strukturiert und skalierbar ist.

Kommerzielle Exit-Readiness umfasst:

- Saubere Pipeline- und Funnel-Metriken
- Hohe Forecast Accuracy über mehrere Quartale
- Dokumentierte GTM-Playbooks
- Nachvollziehbare Pricing-Logik
- Etablierte Performance-Kultur
- Klare Nachfolgeplanung für Commercial Leadership

Ein externer Commercial Executive bereitet diese Strukturen vor und macht damit das Unternehmen wertsteigerungsfähig.

4. Operating Model: Wie ein externer Commercial Executive Wirkung entfaltet

Ein wirksamer Commercial Executive folgt einem klaren Führungsrhythmus, der zugleich analytisch, strukturell und operativ ist. Dieses Operating Model basiert auf fünf Phasen, die nicht linear, sondern iterativ durchlaufen werden:

4.1 CONNECT – Diagnose, Klarheit, Vertrauen (Tage 1–30)

Die erste Phase ist diagnostisch und beziehungsorientiert. Ziel ist nicht, sofort Lösungen zu präsentieren, sondern die kommerzielle Realität des Unternehmens zu verstehen und Vertrauen bei allen Stakeholdern aufzubauen.

Analytische Dimension:

- Detailanalyse von Pipeline, Funnel, Forecasting, Pricing, GTM-Architektur

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



- Auswertung von CRM-Daten, Win/Loss-Analysen, Sales Performance
- Bewertung von Competitor Intelligence und Market Positioning
- Identifikation von Quick Wins und strukturellen Hebeln

Organisatorische Dimension:

- 1:1-Gespräche mit allen Sales-, Marketing- und Customer-Success-Leads
- Workshops mit Commercial Teams zur Identifikation von Blockaden
- Alignment-Gespräche mit CEO, CFO und Board
- Shadowing von Sales Calls und Customer Meetings

Ergebnis:

- Klare Diagnose der kommerziellen Situation
- Priorisierte Liste der 5–7 zentralen Umsatz- und Effizienzhebel
- Vertrauensbasis mit Teams und Management
- 90-Tage-Roadmap mit messbaren Meilensteinen

Die Connect-Phase ist entscheidend: Wer zu schnell in Aktion verfällt, löst die falschen Probleme. Wer zu lange analysiert, verliert Momentum.

4.2 SHAPE – Strukturen schaffen, Richtung geben (Tage 30–60)

In der Shape-Phase werden strategische Weichen gestellt und operative Strukturen etabliert. Hier entsteht die Grundlage für skalierbare kommerzielle Performance.

Strategische Arbeit:

- Definition/Schärfung von Ideal Customer Profile (ICP)
- Entwicklung klarer Value Propositions je Segment
- Festlegung kommerzieller Prioritäten (Kundentyp, Deal Size, Geographie)
- Pricing-Architektur und Rabattlogiken

Strukturelle Arbeit:

- Optimierung von Sales Territories und Account-Zuteilung
- Definition von Pipeline-Stages mit klaren Exit-Kriterien
- Etablierung von KPIs, Dashboards und Performance-Metriken
- Design von Sales Compensation und Incentive-Strukturen

Prozessuale Arbeit:

- Einführung wöchentlicher Revenue-Kadenzen
- Deal-Review-Prozesse mit strukturierten Playbooks
- Forecast-Methodik mit Confidence-Levels
- Enablement-Formate für Commercial Teams

Ergebnis:

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



- Klare GTM-Architektur
- Dokumentierte Commercial Playbooks
- Etablierte Performance-Routinen
- Messbare Verbesserung der Forecasting-Qualität

Die Shape-Phase ist der Übergang von Diagnose zu Transformation – hier entsteht die Blaupause für kommerzielle Excellence.

4.3 LEAD – Verantwortung übernehmen, Teams ausrichten (Tage 60–120)

In der Lead-Phase übernimmt der externe Commercial Executive vollständige operative Verantwortung. Er führt nicht nur beratend, sondern entscheidend und als Teil des Executive Teams.

Führungsarbeit:

- Leitung der Commercial Teams (Sales, Marketing, Customer Success)
- Wöchentliche 1:1s mit allen direkten Reports
- Coaching von Sales-Führungskräften in Deal-Strategie und Team-Management
- Etablierung einer Feedback- und Performance-Kultur

Operative Arbeit:

- Teilnahme an strategischen Kundenverhandlungen
- Entscheidungen über Pricing, Rabatte und Deal-Struktur
- Eskalationsmanagement bei kritischen Opportunities
- Alignment mit Product und Delivery für kommerzielle Anforderungen

Kulturelle Arbeit:

- Etablierung von Accountability und Ownership
- Förderung von Transparenz und datenbasierter Entscheidungsfindung
- Stärkung von Commercial Excellence als Wert
- Aufbau einer Win-Kultur mit klarer Zielfokussierung

Ergebnis:

- Stabile, performante Commercial-Organisation
- Klare Entscheidungswege und Ownership
- Messbare Verbesserung von Sales Performance
- Erhöhte Team-Motivation und Zielklarheit

Die Lead-Phase ist der Beweis, dass externes Leadership nicht nur konzeptionell, sondern operativ wirkt.

4.4 DELIVER – Ergebnisse in 30–60–90 Tagen sichtbar machen

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.

CCC Interim Leadership | Kai Künstler

FÜHRUNG AUF ZEIT. WIRKUNG MIT WEITBLICK
LEADERSHIP ON DEMAND. IMPACT WITH FORESIGHT



Wirkung zeigt sich in messbaren Ergebnissen. Ein externer Commercial Executive liefert nicht nur Strategiepapiere, sondern konkrete Performance-Verbesserungen.

Quick Wins (30 Tage):

- Aktivierung brachliegender Pipeline-Opportunities
- Bereinigung von CRM-Daten und Pipeline-Qualität
- Schließung von Low-Hanging-Fruit-Deals
- Erhöhung der Meeting-to-Opportunity-Conversion

Strukturelle Verbesserungen (60 Tage):

- Steigerung der Pipeline-Qualität um 15–25 %
- Verbesserung der Forecast Accuracy von typisch 50–60 % auf 80–85 %
- Erhöhung der Win Rate durch bessere Qualifizierung
- Reduktion des Sales Cycle durch effizientere Prozesse

Nachhaltige Transformation (90 Tage):

- Etablierung einer selbsttragenden Commercial-Performance-Kultur
- Aufbau skalierbarer GTM-Strukturen
- Messbare Umsatzsteigerung (typisch 10–20 % Uplift)
- Vorbereitung der Organisation für permanente Führung

Ergebnis:

- Nachweisbare Wertsteigerung
- Wiederherstellung von Commercial Momentum
- Vertrauen bei Investoren und Board
- Grundlage für nachhaltiges Wachstum

Die Deliver-Phase ist der Moment, in dem sich die Investition in externes Leadership auszahlt – messbar und nachvollziehbar.

4.5 SUSTAIN – Übergabe, Verankerung, Skalierung (Tage 120–180)

Die finale Phase sichert Nachhaltigkeit. Ein externer Commercial Executive hinterlässt nicht nur Ergebnisse, sondern Strukturen, die ohne ihn funktionieren.

Wissenstransfer:

- Dokumentation aller Commercial Playbooks und Prozesse
- Training der internen Führungskräfte in etablierten Methoden
- Übergabe von Dashboards, KPIs und Reporting-Strukturen
- Sicherstellung von Tool-Kompetenz (CRM, Analytics, Forecasting)

Organisatorische Verankerung:

- Strukturierte Übergabe an permanente Commercial Leadership

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



- Support bei Rekrutierung und Onboarding des CRO/VP Sales
- Etablierung von Self-Service-Mechanismen für Performance-Management
- Verankerung der Performance-Kultur in Prozessen und Ritualen

Skalierungsfähigkeit:

- Design der Organisation für nächste Wachstumsphase
- Vorbereitung auf internationale Expansion oder neue Segmente
- Etablierung von Führungskräfte-Entwicklung
- Aufbau interner Commercial-Excellence-Kompetenz

Ergebnis:

- Nachhaltige, selbsttragende Commercial-Organisation
- Dokumentierte Best Practices und Playbooks
- Erfolgreiche Führungsnachfolge
- Skalierungsfähige Strukturen

Die Sustain-Phase ist der Unterschied zwischen temporärer Verbesserung und langfristiger Transformation.

5. Wirkungsfelder eines externen Commercial Executives

Ein Commercial Executive beeinflusst vier zentrale Werttreiber eines Portfoliunternehmens. Diese vier Dimensionen – People, Processes, Proposition, Performance – bilden das Fundament kommerzieller Excellence.

5.1 People: Führung, Klarheit, Energie

Kommerzielle Performance beginnt bei Menschen. Ein externer Commercial Executive investiert massiv in Führung, Entwicklung und Kulturarbeit.

Stabilisierung der Commercial Teams:

- Klärung von Rollen, Verantwortlichkeiten und Erwartungen
- Reduktion von Unklarheit und politischen Dynamiken
- Stärkung von Ownership und Accountability
- Etablierung einer positiven, zielorientierten Kultur

Coaching & Entwicklung von Sales-Führung:

- 1:1-Coaching für Sales Leads in Deal-Strategie und Team-Management
- Entwicklung von Pipeline-Management-Fähigkeiten
- Training in Forecasting, Compensation Design und Performance Management
- Mentoring für den Übergang von Individual Contributor zu Leader

Talentmanagement:

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.

CCC Interim Leadership | Kai Künstler

FÜHRUNG AUF ZEIT. WIRKUNG MIT WEITBLICK
LEADERSHIP ON DEMAND. IMPACT WITH FORESIGHT



- Identifikation von High-Performern und Entwicklungskandidaten
- Adressierung von Performance-Problemen mit klaren Plänen
- Rekrutierungsstrategie für kritische Rollen
- Retention-Strategien für Schlüsselpersonen

Kulturarbeit:

- Etablierung von Transparenz und Datenorientierung
- Förderung von Collaboration zwischen Sales, Marketing, CS
- Aufbau einer Win-Kultur mit Celebration-Momenten
- Stärkung von Commercial Pride und Professionalität

Menschen sind der stärkste Hebel für Wachstum – oder die größte Blockade. Ein externer Commercial Executive kennt den Unterschied.

5.2 Processes: Struktur & Disziplin

Ohne Prozesse ist Performance Zufall. Ein externer Commercial Executive etabliert Strukturen, die Skalierung ermöglichen.

Pipeline- und Funnel-Management:

- Definition klarer Pipeline-Stages mit Eingangs- und Ausgangskriterien
- Etablierung von Stage-Conversion-Benchmarks
- Regelmäßige Pipeline-Reviews mit strukturierten Checklisten
- Bereinigung von "Zombie"-Opportunities

Forecasting-Excellence:

- Mehrstufige Forecasting-Methodik (Best Case, Likely, Commit)
- Wöchentliche Forecast-Updates mit Confidence-Levels
- Roll-up von Individual Forecasts zu Consolidated Revenue Forecast
- Historical Accuracy Tracking zur Kalibrierung

CRM-Hygiene und Tool-Adoption:

- Mandatory Fields und Data Quality Standards
- Integration zwischen Marketing Automation und CRM
- Dashboard-Design für Sales Leadership
- Training und Change Management für Tool-Nutzung

Performance-Kadenz:

- Wöchentliche Revenue-Meetings mit klarer Agenda
- Monatliche QBRs mit Commercial Teams
- Deal-Review-Prozesse für Strategic Opportunities
- Win/Loss-Analysen als kontinuierlicher Feedback-Loop

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



Cross-Functional Alignment:

- Saubere Übergänge zwischen Marketing, Sales und Customer Success
- SLA-Definition für Lead-Response-Zeiten
- Churn-Prevention durch proaktives Account Management
- Produkt-Feedback-Schleifen aus Commercial Insights

Prozesse schaffen Vorhersagbarkeit – und Vorhersagbarkeit schafft Vertrauen bei Investoren.

5.3 Proposition & Pricing: Wert-Orientierung

Die stärksten Prozesse helfen nicht, wenn die Value Proposition unklar oder das Pricing suboptimal ist. Ein externer Commercial Executive schärft beides.

Value Proposition Development:

- Klare Artikulation des Kundennutzens je Segment
- Differenzierung vom Wettbewerb mit konkreten Proof Points
- Entwicklung von Business-Case-Templates für Sales
- Messaging-Hierarchie von Corporate- bis Feature-Level

Pricing-Architektur:

- Analyse von Pricing-Modellen (Subscription, Usage-Based, Hybrid)
- Entwicklung von Good-Better-Best-Packaging
- Festlegung von Rabattlogiken und Approval-Prozessen
- Berücksichtigung von Competitor Pricing und Willingness-to-Pay

Deal-Struktur und Negotiation:

- Playbooks für Vertragsverhandlungen
- Multi-Year-Deal-Strategien mit Upsell-Optionen
- Payment-Terms-Optimierung für Cashflow
- Eskalationswege bei Custom-Pricing-Requests

Angebotslogik:

- Standardisierung von Proposal-Templates
- ROI-Kalkulations-Tools für Enterprise Deals
- Referenz-Cases und Customer Stories
- Professional Services-Packaging

Eine klare Value Proposition und ein intelligentes Pricing-Modell können mehr Umsatz generieren als ein verdoppeltes Sales-Team.

5.4 Pipeline & Performance: Wachstumshebel

Letztlich entscheidet sich Erfolg an der Qualität der Pipeline und der Performance der Organisation. Ein externer Commercial Executive aktiviert systematisch Wachstumshebel.

ICP-Schärfung und Segmentierung:

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



- Datenbasierte Definition von Ideal Customer Profiles
- Segmentierung nach Branche, Unternehmensgröße, Use Case
- Priorisierung von Target Accounts
- Entwicklung von Account-Based-Marketing-Strategien

Territory-Optimierung:

- Geo-basierte oder Account-basierte Territory-Modelle
- Balancierung von Workload und Opportunity
- Coverage-Modelle für verschiedene Kundensegmente
- Named-Account-Strategien für Enterprise

Channel-Strategie:

- Direkt vs. Partner vs. Hybrid-Modelle
- Partner-Enablement und Joint-GTM-Strategien
- Channel-Konflikt-Management
- Marketplace-Strategien (AWS, Azure, Google Cloud)

Sales-Capacity-Planung:

- Quota-Sizing und Territory-Balance
- Ramp-Time-Berücksichtigung bei Hiring-Plänen
- Productivity-Benchmarks und Target-Setting
- Compensation-Design zur Incentivierung der richtigen Behaviors

Lead-Generation und Demand-Strategie:

- Inbound vs. Outbound Balance
- Content-Marketing und Thought Leadership
- Event-Strategie und Field Marketing
- SDR/BDR-Funktion und Lead-Qualification

Customer-Success als Revenue-Engine:

- NRR (Net Revenue Retention) als Kernmetrik
- Upsell- und Cross-Sell-Playbooks
- Churn-Prevention durch Health Scores
- Customer Advisory Boards für strategische Accounts

Diese Felder entscheiden maßgeblich über Umsatz, EBIT, Bewertung und Exit-Reife. Ein externer Commercial Executive orchestriert sie systematisch.

6. Werte & Haltung: Was externe Commercial Executives auszeichnet

Wirksame externe Executives folgen keiner internen Agenda; ihr einziges Ziel ist Wirkung.

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.

CCC Interim Leadership | Kai Künstler

FÜHRUNG AUF ZEIT. WIRKUNG MIT WEITBLICK
LEADERSHIP ON DEMAND. IMPACT WITH FORESIGHT



Diese Haltung unterscheidet sie fundamental von internen Führungskräften, die in politischen Dynamiken, Legacy-Strukturen und Karriere-Logiken navigieren müssen.

Integrität

Entscheidungen sind nachvollziehbar, Kommunikation klar. Ein externer Commercial Executive hat keine versteckte Agenda, keine politischen Interessen, keine Loyalitätskonflikte. Was er sagt, ist das, was er denkt. Was er empfiehlt, ist das, was er für richtig hält.

Diese Integrität schafft Vertrauen bei CEOs, die ehrliches Feedback brauchen, bei Teams, die Orientierung suchen, bei Boards, die Klarheit fordern.

Klarheit

Komplexität wird reduziert, Prioritäten werden gesetzt. In PE-Portfoliounternehmen gibt es hundert mögliche Baustellen. Ein externer Commercial Executive identifiziert die fünf bis sieben, die wirklich zählen und fokussiert radikal.

Diese Klarheit ermöglicht Entscheidungen. Statt endloser Diskussionen über "Was könnten wir tun?" entsteht Fokus auf "Was tun wir jetzt?"

Verbindlichkeit

Maßnahmen werden umgesetzt, Zusagen eingehalten. Ein externer Commercial Executive liefert nicht nur Konzepte, sondern Ergebnisse. Wenn er sagt "In 30 Tagen haben wir klare Pipeline-Kategorien", dann ist das keine Absichtserklärung, sondern eine Zusage.

Diese Verbindlichkeit erzeugt Momentum. Teams erleben, dass Entscheidungen nicht im Sand verlaufen, sondern zu Veränderung führen.

Wirkung

Ergebnisse stehen vor Absichtserklärungen; Entscheidungen orientieren sich an Wertbeiträgen. Ein externer Commercial Executive wird nicht daran gemessen, wie viele Workshops er durchgeführt oder wie viele Präsentationen er gehalten hat. Er wird daran gemessen, ob die Pipeline wächst, ob Forecasts präziser werden, ob Deals schneller schließen.

Diese Wirkungsorientierung unterscheidet externe Executives von Beratern. Berater analysieren und empfehlen. Externe Executives entscheiden und liefern.

Demut

Trotz aller Erfahrung: Jedes Unternehmen ist anders. Ein externer Commercial Executive bringt Pattern Recognition mit, aber keine vorgefertigten Lösungen. Er hört zu, bevor er spricht. Er lernt, bevor er lehrt. Er versteht die spezifische Kultur, Historie und Dynamik des Unternehmens, bevor er interveniert.

Diese Demut schafft Akzeptanz. Teams folgen nicht, weil sie müssen, sondern weil sie spüren: Dieser Mensch versteht uns und will uns erfolgreicher machen.

Mut

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



Schwierige Entscheidungen werden getroffen, auch wenn sie unbequem sind. Ein externer Commercial Executive scheut nicht vor Konflikten zurück. Wenn ein Vertriebsleiter seit Jahren underperforms, wird das adressiert. Wenn ein Territory-Modell ineffizient ist, wird es geändert. Wenn ein Pricing-Modell Geld auf dem Tisch lässt, wird es modernisiert.

Diese Entschlossenheit ist möglich, weil externe Executives keine internen Karrieren schützen müssen. Sie können die unpopulären, aber notwendigen Entscheidungen treffen und damit Blockaden auflösen, an denen interne Führung oft scheitert.

Empathie

Transformation ist anstrengend für Menschen. Ein externer Commercial Executive versteht das. Er fordert viel, aber er unterstützt auch. Er gibt klares Feedback, aber auch Anerkennung. Er treibt Performance, aber er entwickelt auch Menschen.

Diese Empathie ist kein Widerspruch zu Klarheit und Verbindlichkeit; sie ist ihre Voraussetzung. Menschen folgen nur Führung, die sie ernst nimmt.

Unabhängigkeit

Ein externer Commercial Executive ist niemandem Loyalität schuldig außer dem Erfolg des Unternehmens. Er muss keine internen Allianzen pflegen, keine politischen Kompromisse eingehen, keine Karrierestrategien verfolgen. Diese Unabhängigkeit ermöglicht Entscheidungen, die ausschließlich an Wirkung orientiert sind.

Wenn der CEO eine Strategie favorisiert, die nicht funktioniert, kann ein externer Executive das offen sagen, ohne Sorgen vor Konsequenzen. Wenn das Board unrealistische Erwartungen hat, kann er sie korrigieren; mit Daten und ohne Diplomatie.

Diese Freiheit macht externe Commercial Executives zu einzigartigen Führungsinstrumenten in kritischen Phasen.

7. Der Unterschied: Externe vs. Interne Commercial Leadership

Um die spezifische Wirkung externer Commercial Executives zu verstehen, hilft ein direkter Vergleich mit internen Führungsmodellen:

7.1 Geschwindigkeit der Wirksamkeit

Interner CRO:

- 3–6 Monate Onboarding und Orientierung
- Aufbau von Netzwerk und Vertrauen
- Lernen der Unternehmenskultur und -politik
- Erste messbare Ergebnisse nach 9–12 Monaten

Externer Commercial Executive:

- Wirksamkeit ab Tag 1 durch Pattern Recognition
- Vertrauen durch Kompetenz, nicht durch Beziehungen
- Fokus auf Ergebnisse, nicht auf Integration

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



- Erste messbare Ergebnisse nach 30–60 Tagen

7.2 Entscheidungsautonomie

Interner CRO:

- Muss interne Allianzen aufbauen
- Navigation politischer Dynamiken
- Rücksicht auf bestehende Strukturen und Personen
- Kompromisse zwischen "richtig" und "durchsetzbar"

Externer Commercial Executive:

- Mandate durch CEO/Board, nicht durch Konsens
- Fokus auf Wirkung, nicht auf Beliebtheit
- Freiheit zu unpopulären, aber notwendigen Entscheidungen
- Direkter Zugang zu CEO und Board

7.3 Perspektive und Erfahrung

Interner CRO:

- Tiefes Verständnis der spezifischen Unternehmenssituation
- Kenntnis historischer Entscheidungen und Kontexte
- Möglicherweise limitierte Erfahrung in vergleichbaren Situationen
- Risiko von Betriebsblindheit

Externer Commercial Executive:

- Pattern Recognition aus 20–30 vergleichbaren Situationen
- Best Practices aus verschiedenen Industrien und Kontexten
- Objektive Außenperspektive ohne Legacy-Denken
- Sofortige Identifikation struktureller Hebel

7.4 Flexibilität und Skalierung

Interner CRO:

- Langfristige Personalbindung und Kosten
- Vollzeit-Commitment, unabhängig von Bedarf
- Schwierigkeit der Trennung bei Underperformance
- Fixed Cost in der Organisation

Externer Commercial Executive:

- Flexibles Engagement (3–12 Monate)
- Skalierbare Intensität je nach Phase
- Natürlicher Exit nach Zielerreichung
- Variable Cost mit direkter Wirkungsmessung

7.5 Risiko und Investment

Interner CRO:

- Recruiting-Risiko (6–9 Monate bis zur Besetzung)
- Hohe Opportunitätskosten bei Fehlbesetzung

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



- Onboarding-Investment ohne Garantie
- Abfindungsrisiken bei Trennung

Externer Commercial Executive:

- Sofortige Verfügbarkeit
- Klare Zieldefinition und Erfolgsmessung
- Reduziertes Downside-Risiko
- Performance-orientierte Strukturen möglich

Diese Unterschiede machen externe Commercial Executives nicht zum Ersatz, sondern zur **Ergänzung interner Führung in kritischen Phasen** – als Brücke, Katalysator oder Transformationsführer.

8. Wann externe Commercial Leadership der richtige Hebel ist

Nicht jede Situation erfordert einen externen Commercial Executive. Die Entscheidung sollte anhand spezifischer Kriterien getroffen werden:

8.1 Richtig bei:

Zeitkritischen Situationen:

- Vakanz in Commercial Leadership (CRO-Abgang)
- Verfehlte Quartalsziele über mehrere Perioden
- Vorbereitung auf Exit oder Refinanzierung mit engem Zeitfenster
- Post-Acquisition-Integration mit Synergiedruck

Transformationsbedarf:

- Fundamentale GTM-Neuaustrichtung (z.B. Produktisierung, Internationalisierung)
- Roll-up-Integrationen mit mehreren kommerziellen Organisationen
- Subscription-Transformation oder Geschäftsmodellwechsel
- Skalierung in neue Märkte oder Segmente

Strukturellen Herausforderungen:

- Fehlende kommerzielle Disziplin (schlechte Forecasts, schwache Pipeline)
- Unklare Commercial-Strategie trotz guter Produkte
- Fragmentierte GTM-Organisation ohne Alignment
- Performance-Probleme trotz hoher Marktqualität

Wissens- und Erfahrungslücken:

- Erste internationale Expansion
- Aufbau von Enterprise-Sales-Capability
- Einführung von Partner-Channels
- Professionalisierung von Founder-Led-Sales

8.2 Weniger geeignet bei:

Stabilen, gut funktionierenden Organisationen:

- Wenn Commercial Leadership stark besetzt und performant ist
- Wenn Strukturen funktionieren und nur inkrementelle Verbesserungen nötig sind

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



- Wenn Zeit für organische Entwicklung vorhanden ist

Reinen Produktproblemen:

- Wenn Produkt-Market-Fit fundamental fehlt
- Wenn technische oder Delivery-Probleme Wachstum blockieren
- Wenn Kundenzufriedenheit aufgrund von Produktmängeln niedrig ist

Ressourcenmangel statt Führungsmangel:

- Wenn primär mehr Sales-Kapazität nötig ist, nicht bessere Führung
- Wenn Marketing-Budget fehlt, nicht Marketing-Strategie
- Wenn Tools und Systeme grundlegend fehlen

Die zentrale Frage lautet: **Ist mangelnde kommerzielle Führung der limitierende Faktor für Wachstum?** Wenn ja, ist ein externer Commercial Executive die richtige Intervention.

9. Stimmen aus der Praxis

(Beispielhafte, anonymisierte Einschätzungen aus PE-Kontexten)

Managing Partner, Mid-Market-PE-Investor: „Er hat in kürzester Zeit Struktur in unser Commercial Setup gebracht und die Pipeline neu ausgerichtet. Nach 60 Tagen hatten wir erstmals seit zwei Jahren verlässliche Forecasts und die Sicherheit, dass wir unseren Plan erreichen können.“

CEO, Software-Portfoliounternehmen: „Seine Klarheit und Geschwindigkeit haben sofort Wirkung erzeugt. Er hat nicht nur analysiert, sondern entschieden. Und er hat das Team mitgenommen; mit Respekt, aber ohne Kompromisse bei der Sache.“

Chairman, Industrial-Tech-Portfolio: „Ein externer Commercial Executive war der fehlende Baustein unserer Value-Creation-Agenda. Wir hatten einen starken CFO, einen guten COO aber Commercial Leadership fehlte. Diese Lücke zu schließen hat den Unterschied gemacht.“

VP Sales, Healthcare-SaaS: „Als unser CRO ging, hatte ich Angst vor einem Vakuum. Stattdessen kam jemand, der sofort verstanden hat, wo wir stehen und der mir geholfen hat, als Leader zu wachsen. Nach sechs Monaten war ich bereit, selbst den CRO-Job zu übernehmen.“

CFO, PE-Portfoliounternehmen: „Was mich beeindruckt hat: die Kombination aus strategischem Denken und operativer Umsetzung. Er hat nicht nur Slides produziert, sondern selbst Kundenverhandlungen geführt, Deal-Reviews geleitet und das Team gecoacht. Das ist echte Führung.“

Board Member, Growth-Equity-Investor: „Externe Commercial Executives sind für uns mittlerweile Standard-Werkzeug in kritischen Phasen. Wir aktivieren sie früh, nicht als Notlösung, sondern als Beschleuniger. Die Investition zahlt sich immer aus.“

Diese Stimmen illustrieren: Externe Commercial Leadership wird nicht als Schwäche wahrgenommen, sondern als strategische Entscheidung für Geschwindigkeit und Wirkung.

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



10. Detaillierter Mini-Case (anonymisiert)

Ausgangslage:

Ein wachstumsstarkes PE-Portfoliunternehmen im Healthcare-Softwaremarkt (€45M ARR, 180 Mitarbeiter, 4 Jahre seit Akquisition) verfehlte drei Quartale in Folge seine Umsatzplanung um durchschnittlich 18 %. Der CRO hatte das Unternehmen verlassen, und die Interimsführung durch den CEO funktionierte nicht – dieser war mit Operational Excellence und Investor Relations bereits überlastet.

Symptome:

- **Pipeline:** €120M sichtbare Pipeline, aber Conversion Rate von nur 11 % (Benchmark: 20–25 %)
- **Forecasting:** Wöchentliche Forecast-Updates schwankten um 30–40 %, Board-Planung war faktisch unmöglich
- **Pricing:** Rabatte von 15–45 % ohne erkennbare Logik, Average Deal Size sank kontinuierlich
- **Organisation:** Drei regionale Sales-Teams mit unterschiedlichen Prozessen, Tools und Reporting-Standards
- **Kultur:** Demotivation im Sales-Team, hohe Fluktuation (35 % p.a.), fehlendes Vertrauen in Leadership

Herausforderung:

Das PE-Board forderte innerhalb von 90 Tagen:

1. Verlässliche Umsatzprognosen für die nächsten drei Quartale
2. Sichtbare Verbesserung der Pipeline-Qualität
3. Stabilisierung des Sales-Teams
4. Vorbereitung der Organisation für CRO-Nachbesetzung

Parallel lief die Integration eines akquirierten Wettbewerbers (€12M ARR), dessen kommerzielle Integration ins Stocken geraten war.

Vorgehen eines externen Commercial Executives:

Phase 1 – CONNECT (Tage 1–30):

- **Woche 1:** 25 Einzelgespräche mit Sales Leads, Key Account Managers, Marketing- und CS-Teams
- **Woche 2:** Detailanalyse von 200 Opportunities in der Pipeline; Kategorisierung nach Reife, Risiko und Wahrscheinlichkeit
- **Woche 3:** CRM-Datenauswertung, Win/Loss-Analyse der letzten 12 Monate, Competitor-Intelligence-Review
- **Woche 4:** Workshop mit Leadership-Team zur Priorisierung der kritischen Hebel

Erkenntnisse:

- 40 % der Pipeline waren "Zombie-Opportunities" ohne aktive Bewegung seit 6+ Monaten

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.

CCC Interim Leadership | Kai Künstler

FÜHRUNG AUF ZEIT. WIRKUNG MIT WEITBLICK
LEADERSHIP ON DEMAND. IMPACT WITH FORESIGHT



- Keine einheitliche Definition von Pipeline-Stages
- Pricing-Entscheidungen wurden dezentral ohne Guidelines getroffen
- Fehlende Zusammenarbeit zwischen Sales und Marketing (MQL-to-SQL-Conversion nur 8 %)

Phase 2 – SHAPE (Tage 30–60):

- **Strukturelle Interventionen:**
 - Einführung eines 5-Stage-Pipeline-Modells mit klaren Kriterien
 - Definition von drei ICP-Kategorien (Enterprise Health Systems, Regional Hospitals, Specialty Clinics)
 - Entwicklung einer neuen Pricing-Architektur mit Good-Better-Best-Packaging
 - Harmonisierung der drei regionalen Vertriebsorganisationen unter einheitlichen Prozessen
- **Operative Maßnahmen:**
 - Wöchentliche Revenue-Kadenz jeden Montag, 90 Minuten, strukturierte Agenda
 - Deal-Review-Prozess für alle Opportunities >€200K
 - Bereinigung der Pipeline: 48 Opportunities disqualifiziert, 32 reaktiviert
 - Neues Territory-Modell mit Named-Account-Strategie für Top-100-Targets

Phase 3 – LEAD (Tage 60–120):

- **Führungsarbeit:**
 - Übernahme der vollen Commercial-Verantwortung als Interim-CRO
 - Wöchentliche 1:1s mit allen Sales Leads (3x Regional VP, 1x VP Marketing, 1x VP CS)
 - Teilnahme an 15 strategischen Kundenverhandlungen
 - Coaching des VP Sales DACH zur Vorbereitung auf CRO-Rolle
- **Integrations-Leadership:**
 - Führung der kommerziellen Integration des akquirierten Unternehmens
 - Zusammenführung beider Vertriebsteams in eine Organisation
 - Cross-Selling-Initiative zwischen beiden Kundenbasen
 - Harmonisierung von CRM-Systemen und Reporting
- **Kulturarbeit:**
 - Monatliche All-Hands mit Commercial Teams
 - Einführung von Deal-Celebration-Ritualen
 - Transparente KPI-Dashboards für alle Team-Mitglieder
 - Performance-Feedback-Kultur mit klaren Erwartungen

Phase 4 – DELIVER (Tage 120–150):

- **Messbare Ergebnisse nach 120 Tagen:**
 - Pipeline-Qualität: +22 % durch Bereinigung und Fokussierung
 - Conversion Rate: von 11 % auf 18 % (Benchmark erreicht)
 - Forecast Accuracy: von 48 % auf 82 %
 - Average Deal Size: +15 % durch neue Packaging-Strategie
 - Sales Cycle: -18 % durch effizientere Prozesse

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



- Churn-Reduktion: -8 % durch proaktives CS-Management
- **Finanzielle Wirkung:**
 - Q4-Umsatzziel erreicht (€12,2M vs. Plan €12,0M)
 - Forward-Looking-Pipeline für nächste 6 Monate: €78M (ggü. €52M vor 120 Tagen)
 - Verbesserung der Gross Margin um 4 % durch Pricing-Disziplin

Phase 5 – SUSTAIN (Tage 150–180):

- **Übergabe und Verankerung:**
 - Dokumentation aller Commercial Playbooks (120-seitiges Handbook)
 - Training des gesamten Sales Leadership Teams in neuen Prozessen
 - Erfolgreiche Rekrutierung und Onboarding des neuen CRO
 - 60-Tage-Shadowing und Mentoring des neuen CRO
 - Übergabe aller KPI-Dashboards und Reporting-Strukturen
- **Skalierungsvorbereitung:**
 - Design der Organisation für internationale Expansion (UK-Market-Entry geplant)
 - Entwicklung von Enablement-Programm für neue Sales Hires
 - Etablierung von Sales-Leadership-Development-Track
 - Dokumentation von Lessons Learned für zukünftige Integrationen

Ergebnis nach 6 Monaten:

- **Organisatorisch:** Stabile, skalierbare Commercial-Organisation mit klarer Führung
- **Prozessual:** Etablierte Performance-Kultur mit verlässlichen Forecasts
- **Finanziell:** Rückkehr zu planmäßigem Wachstum (+24 % YoY)
- **Strategisch:** Grundlage für nächste Wachstumsphase und möglichen Exit in 18–24 Monaten
- **Kulturell:** Wiederherstellung von Momentum, Motivation und Commercial Pride

Lessons Learned:

1. **Geschwindigkeit zählt:** Die ersten 30 Tage Diagnose waren entscheidend für die richtigen Interventionen
2. **Strukturen vor Volumen:** Pipeline-Qualität vor Pipeline-Quantität zu priorisieren war der richtige Weg
3. **Menschen matter:** Coaching und Entwicklung der bestehenden Leads war wirkungsvoller als externes Hiring
4. **Integration braucht Führung:** Die parallele Akquisitions-Integration wäre ohne dedizierte Leadership gescheitert
5. **Sustainability requires transfer:** Die 60-Tage-Übergabe an den neuen CRO sicherte Nachhaltigkeit

11. Fazit & Call-to-Action

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.

CCC Interim Leadership | Kai Künstler

FÜHRUNG AUF ZEIT. WIRKUNG MIT WEITBLICK
LEADERSHIP ON DEMAND. IMPACT WITH FORESIGHT



Fractional CFOs und COOs sind längst unverzichtbare Bausteine in PE-Portfoliounternehmen. Sie schaffen finanzielle Transparenz, operative Excellence und Reporting-Strukturen, die Investoren Vertrauen geben.

Der nächste logische Schritt ist klar: **Der externe Commercial Executive – als Beschleuniger für Wachstum, Struktur und Wertsteigerung.**

Commercial Leadership ist kein Luxus, sondern der kritische Erfolgsfaktor für:

- Umsatzwachstum und Pipeline-Qualität
- EBITDA-Verbesserung durch Pricing und Effizienz
- Organisationale Skalierungsfähigkeit
- Exit-Readiness und Bewertungsmultiplikatoren

In Momenten höchster Dynamik, ob Post-Akquisition, Führungsvakanz, Wachstumsbeschleunigung oder Transformation, entscheidet kommerzielle Führung über Erfolg oder Stagnation.

CCC Interim Leadership bietet Führung auf Zeit, die:

- **Sofort wirksam ist** – ab Tag 1, nicht nach Monaten der Einarbeitung
- **Ergebnisse liefert** – messbar in 30–60–90 Tagen
- **Teams entwickelt** – durch Coaching, Clarity und Culture
- **Nachhaltigkeit schafft** – durch Strukturen, die nach dem Exit funktionieren

Externe Commercial Executives sind keine Notlösung. Sie sind strategische Führungsinstrumente für PE-Investoren und Management-Teams, die Wachstum nicht dem Zufall überlassen wollen.

Führung auf Zeit bedeutet: Wirkung mit Weitblick.

Weitere Impulse unter:

www.ccc-interim.com

Kontakt:

info@ccc-interim.com

Über den Autor

Kai Künstler – Interim Executive in MedTech

Gründer von **CCC Interim Leadership**, spezialisiert auf Führung auf Zeit mit Wirkung und Weitblick. Langjährige Erfahrung in Transformation, Post-Merger-Integration, Commercial Acceleration und internationalen Wachstumsprojekten in der MedTech-Branche.

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



Whitepaper (ENG)

The External Commercial Executive for Private Equity Portfolio Companies Why Fractional CFO/COO Are Established – and Commercial Leadership Is the Next Performance Driver

1. Introduction & Context

Private equity (PE) portfolio companies operate in a tension field of ambitious value creation plans, high execution tempo, limited resources, and continuous transformation pressure. Strategic agenda and day-to-day operations run in parallel, while expectations from investors, the board, and management rise simultaneously.

Growth must be scalable, performance predictable, and processes robust. Yet precisely in these phases, a critical leadership role is often missing: an experienced Commercial Executive who sharpens go-to-market structures, aligns teams, and systematically activates revenue levers.

While fractional CFO and COO models are long established, one role is increasingly moving into focus: the external, interim Commercial Executive — a leadership function that combines clarity, speed, and growth momentum.

An external Commercial Leader takes responsibility in moments when decisions cannot wait and ensures that value creation plans are not only written but executed.

The underlying logic is clear: in phases of maximum dynamism — whether post-acquisition, growth acceleration, or integration — commercial decisions determine the success or failure of the value creation plan.

Strong commercial leadership is not a nice-to-have. It is a critical success factor for revenue growth, EBITDA improvement, and exit readiness.

2. Why PE Portfolio Companies Have Specific Requirements

PE-backed companies differ fundamentally from classic mid-market or corporate structures. They are shaped by dynamics that make commercial leadership a central leverage point:

2.1 Higher Tempo & Precision

Value creation plans must deliver visible results within 100–300 days. Every delay has a direct impact on enterprise value. The classic corporate logic of “we evolve organically over 3–5 years” does not exist. Instead, the mandate is: identify, activate, and scale growth levers — within a single quarter. This speed requires leaders who do not need six months of onboarding, but are operationally effective from day one. An external Commercial Executive brings exactly that: pattern recognition from comparable situations, immediate decision capability, and the knowledge of which levers to pull, and in what sequence.

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



2.2 Resource Constraints & Scaling Pressure

Structures often lag behind business needs; key roles remain unfilled and teams operate at their limits.

The problem: while Finance and Operations are frequently supported by fractional models, Commercial Leadership is often under-resourced or absorbed by CEOs who are already overloaded.

The consequence: go-to-market strategies remain fragmented, sales teams work without clear priorities, and marketing budgets are allocated without a transparent ROI logic.

An external Commercial Executive closes precisely this gap. They take responsibility for the entire commercial value chain without creating long-term headcount commitments.

2.3 Transparency & Reporting Pressure

Boards and investors expect precise KPIs, reliable forecasts, and a clear growth logic. Monthly board meetings demand not only reporting on past performance, but also accurate projections of future revenue development. A CRO who replies “It’s going well” will not get a second chance.

An external Commercial Executive establishes within weeks:

- Clean pipeline categorisation by value, probability, and timing
- Weekly revenue cadences with sales leadership
- Forecast models with confidence levels
- KPI dashboards with forward-looking indicators

These structures not only create transparency; they enable sound decisions and build trust with investors and the board.

2.4 Complexity in Transition Phases

Roll-ups, carve-outs, integrations, CEO changes, or CRO departures create structural and organisational vacuums.

Precisely in these moments — when multiple sales organisations must be harmonised, different CRM systems consolidated, or commercial reporting standardised — leadership continuity is critical.

Example from practice: a PE portfolio company acquires three smaller competitors within nine months. Each company has its own pricing models, sales structures, and customer relationships. Without clear commercial leadership, this leads to parallel structures, cannibalisation, and inefficiency.

An external Commercial Executive orchestrates this integration — from harmonising GTM structures to consolidating the sales organisations.

2.5 Growth Pressure & Market Change

Internationalisation, pricing models, new channels, and digital business models all require renewed GTM structures. Markets are changing faster than organisations can adjust. Subscription models replace licence sales, digital channels require new competencies, and Customer Success becomes a revenue driver.

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



This transformation demands not only strategic thinking, but also operational execution power. An external Commercial Executive brings both — plus the ability to lead teams through change without losing momentum.

In this environment, commercial leadership becomes the leverage point of value creation — and the bottleneck when it is missing.

3. Typical Triggers for Engaging an External Commercial Executive

PE portfolio companies typically bring in external Commercial Executives in seven critical situations:

3.1 Growth Blockages & Stagnation

Revenue stagnates, opportunities are not fully captured, or the sales team operates without clear prioritisation. The pipeline looks full, but deals do not close. Forecasts are missed — and nobody can explain why.

Typical symptoms:

- Pipeline grows, but revenue stalls
- Conversion rates steadily decline
- Sales cycles become longer
- Win rates deteriorate
- Discount levels increase without strategic rationale

An external Commercial Executive analyses the entire commercial value chain — from lead generation through opportunity management to contract negotiation.

The root cause is often not effort or motivation, but missing structure, unclear priorities, or inefficient processes.

3.2 Commercial Leadership Vacancy

CEO or CRO transitions, unfilled commercial roles, or insufficient seniority require immediate continuity. A CRO leaves the organisation and replacement takes months. During this time, leadership and revenue momentum suffer.

An external Commercial Executive does not “keep the seat warm” but actively leads. They make decisions, run teams, drive deals, and at the same time build the structures that enable a successful permanent hire.

3.3 Execution of Commercial Value Creation Levers

Commercial due diligence generates insights — but execution, prioritisation, and leadership are missing. PE investors invest heavily in due diligence.

The result: 20–30 pages of commercial opportunities.

The problem: nobody owns implementation.

Typical levers from commercial DD:

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



- Pricing optimisation (often 5–15% revenue potential)
- ICP sharpening and segmentation
- Channel optimisation and partner strategies
- Customer Success as a revenue engine
- Upsell and cross-sell systematics
- Territory redesign to maximise coverage

An external Commercial Executive translates these findings into a structured 90-day plan with clear accountabilities, milestones, and metrics.

3.4 Post-Merger Integration & Roll-ups

Multiple sales and marketing organisations need to be harmonised, synergies realised, and structures aligned. Roll-up strategies are attractive but complex. Each acquired company brings its own commercial structures, cultures, and systems.

Key challenges in commercial integration:

- Harmonisation of pricing and discount structures
- Consolidation of CRM systems and data quality
- Integrating sales teams without productivity loss
- Standardising messaging and value proposition
- Activating cross-selling across customer bases
- Avoiding cannibalisation and channel conflicts

An external Commercial Executive orchestrates this complexity — with experience from prior integrations and the authority to make difficult decisions.

3.5 Redesign of the Go-to-Market Model

Pricing, segmentation, ICP definition, channel strategy, or territory design must be re-thought and executed consistently. Markets evolve, competitors catch up, and customer expectations shift. Example: a MedTech company with an established product business (one-off equipment sales) develops digital services and consumables as recurring revenue streams.

This does not only mean new products. It implies:

- Building hybrid sales models (capital equipment + recurring revenue)
- Evolving the value proposition (outcome-based instead of feature-based)
- Key Account Management for strategic hospital groups and GPOs
- Clinical evidence as part of commercial storytelling
- Pricing models for bundled offerings (device + service + consumables)
- Tender management and reimbursement strategies

An external Commercial Executive leads this transformation — ensuring it does not come at the expense of existing revenue.

3.6 Scaling into New Markets or Segments

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



International expansion, new verticals, or enterprise accounts require new commercial capabilities, structured account planning, and often cultural adaptation. Market expansion frequently fails not because of product–market fit, but because of missing commercial structure.

An external Commercial Executive brings experience in building international go-to-market models — from identifying local partners and adapting messaging to establishing regional sales structures.

3.7 Preparing for Exit or Refinancing

Investors and potential buyers assess not just current performance, but also commercial scalability, predictability, and structural quality. An exit requires more than good numbers; it demands proof that growth is sustainable, structured, and scalable.

Commercial exit readiness includes:

- Clean pipeline and funnel metrics
- High forecast accuracy over multiple quarters
- Documented GTM playbooks
- Transparent pricing logic
- Established performance culture
- Clear succession planning for Commercial Leadership

An external Commercial Executive builds these structures and thus makes the company truly value-creation ready.

4. Operating Model: How an External Commercial Executive Delivers Impact

A successful Commercial Executive follows a clear leadership rhythm that is analytical, structural, and operational at the same time. The operating model consists of five phases that are not strictly linear but iteratively applied.

4.1 CONNECT – Diagnose, Clarify, Build Trust (Days 1–30)

The first phase is diagnostic and relationship-driven. The goal is not to present solutions immediately, but to understand the company’s commercial reality and build trust across stakeholders.

Analytical dimension:

- Detailed analysis of pipeline, funnel, forecasting, pricing, and GTM architecture
- Evaluation of CRM data, win/loss analyses, and sales performance
- Review of competitor intelligence and market positioning
- Identification of quick wins and structural levers

Organisational dimension:

- 1:1 conversations with all sales, marketing, and customer success leaders
- Workshops with commercial teams to surface blockers
- Alignment discussions with CEO, CFO, and board

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.

CCC Interim Leadership | Kai Künstler

FÜHRUNG AUF ZEIT. WIRKUNG MIT WEITBLICK
LEADERSHIP ON DEMAND. IMPACT WITH FORESIGHT



- Shadowing sales calls and customer meetings

Outcome:

- Clear diagnosis of the commercial situation
- Prioritised list of the 5–7 key revenue and efficiency levers
- Basis of trust with teams and management
- A 90-day roadmap with measurable milestones

CONNECT is critical: act too quickly and you solve the wrong problems; analyse too long and you lose momentum.

4.2 SHAPE – Create Structures, Set Direction (Days 30–60)

In the SHAPE phase, strategic decisions are made and operational structures are put in place. This is where the foundation for scalable commercial performance is built.

Strategic work:

- Definition/sharpening of Ideal Customer Profiles (ICP)
- Development of clear value propositions per segment
- Setting commercial priorities (customer type, deal size, geography)
- Pricing architecture and discount logic

Structural work:

- Optimisation of sales territories and account allocation
- Definition of pipeline stages with clear exit criteria
- Establishment of KPIs, dashboards, and performance metrics
- Design of sales compensation and incentive structures

Process work:

- Introduction of weekly revenue cadences
- Deal review processes with structured playbooks
- Forecast methodology with confidence levels
- Enablement formats for commercial teams

Outcome:

- Clear GTM architecture
- Documented commercial playbooks
- Established performance routines
- Measurable improvement in forecasting quality

SHAPE marks the transition from diagnosis to transformation — it creates the blueprint for commercial excellence.

4.3 LEAD – Take Ownership, Align Teams (Days 60–120)

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



In the LEAD phase, the external Commercial Executive assumes full operational responsibility. The role is not advisory but executive — operating as part of the leadership team.

Leadership work:

- Leading the commercial organisations (Sales, Marketing, Customer Success)
- Weekly 1:1s with all direct reports
- Coaching sales leaders on deal strategy and team management
- Establishing a feedback and performance culture

Operational work:

- Participating in strategic customer negotiations
- Making decisions on pricing, discounts, and deal structures
- Managing escalations on critical opportunities
- Aligning with Product and Delivery on commercial requirements

Cultural work:

- Establishing accountability and ownership
- Promoting transparency and data-based decisions
- Positioning commercial excellence as a core value
- Building a win culture with clear targets and recognition

Outcome:

- Stable, high-performing commercial organisation
- Clear decision paths and ownership
- Measurable improvement in sales performance
- Increased team motivation and clarity of purpose

LEAD proves that external leadership can be not only conceptual, but fully operational.

4.4 DELIVER – Make Results Visible in 30–60–90 Days

Impact must show up in measurable results. An external Commercial Executive delivers more than strategy documents — they produce tangible performance improvements.

Quick wins (30 days):

- Reactivating dormant pipeline opportunities
- Cleaning CRM data and improving pipeline quality
- Closing low-hanging-fruit deals
- Increasing meeting-to-opportunity conversion

Structural improvements (60 days):

- Improving pipeline quality by 15–25%
- Raising forecast accuracy from typical 50–60% to 80–85%
- Increasing win rates through better qualification

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.

CCC Interim Leadership | Kai Künstler

FÜHRUNG AUF ZEIT. WIRKUNG MIT WEITBLICK
LEADERSHIP ON DEMAND. IMPACT WITH FORESIGHT



- Reducing sales cycle lengths through efficient processes

Sustainable transformation (90 days):

- Establishing a self-sustaining commercial performance culture
- Building scalable GTM structures
- Achieving measurable revenue uplift (typically 10–20%)
- Preparing the organisation for permanent leadership

Outcome:

- Demonstrable value creation
- Restored commercial momentum
- Trust from investors and the board
- Foundation for sustainable growth

DELIVER is the phase in which the investment in external leadership pays off — visibly and quantifiably.

4.5 SUSTAIN – Handover, Embed, Scale (Days 120–180)

The final phase secures sustainability. An external Commercial Executive leaves behind not just results, but structures that work without them.

Knowledge transfer:

- Documentation of all commercial playbooks and processes
- Training internal leaders on the established methods
- Handover of dashboards, KPIs, and reporting structures
- Ensuring tool competence (CRM, analytics, forecasting)

Organisational anchoring:

- Structured transition to permanent commercial leadership
- Support in recruiting and onboarding a CRO/VP Sales
- Establishment of self-service mechanisms for performance management
- Embedding performance culture into processes and rituals

Scalability:

- Designing the organisation for the next growth phase
- Preparing for international expansion or new segments
- Establishing leadership development for commercial roles
- Building internal commercial excellence capabilities

Outcome:

- Sustainable, self-sufficient commercial organisation
- Documented best practices and playbooks
- Successful leadership succession

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



- Scalable structures for future growth

SUSTAIN is the difference between temporary uplift and long-term transformation.

5. Impact Zones of an External Commercial Executive

A Commercial Executive influences four core value drivers of a portfolio company. These four dimensions — People, Processes, Proposition, Performance — form the foundation of commercial excellence.

5.1 People: Leadership, Clarity, Energy

Commercial performance starts with people. An external Commercial Executive invests heavily in leadership, development, and cultural work.

Stabilising commercial teams:

- Clarifying roles, responsibilities, and expectations
- Reducing ambiguity and political dynamics
- Strengthening ownership and accountability
- Establishing a positive, target-oriented culture

Coaching & developing sales leadership:

- 1:1 coaching for sales leaders on deal strategy and team management
- Building pipeline management capabilities
- Training in forecasting, compensation design, and performance management
- Mentoring the transition from individual contributor to leader

Talent management:

- Identifying high performers and emerging leaders
- Addressing performance issues with clear plans
- Developing recruiting strategies for key roles
- Retention approaches for critical talent

Culture work:

- Embedding transparency and data orientation
- Promoting collaboration across Sales, Marketing, and CS
- Building a win culture with visible celebrations
- Strengthening commercial pride and professionalism

People are either the strongest growth lever or the biggest bottleneck. An external Commercial Executive knows the difference.

5.2 Processes: Structure & Discipline

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.

CCC Interim Leadership | Kai Künstler

FÜHRUNG AUF ZEIT. WIRKUNG MIT WEITBLICK
LEADERSHIP ON DEMAND. IMPACT WITH FORESIGHT



Without processes, performance is random. An external Commercial Executive builds structures that enable scaling.

Pipeline and funnel management:

- Defining clear pipeline stages with entry and exit criteria
- Establishing stage conversion benchmarks
- Regular pipeline reviews with structured checklists
- Cleaning out “zombie” opportunities

Forecasting excellence:

- Multi-layer forecasting (best case, likely, commit)
- Weekly forecast updates with confidence levels
- Rolling up individual forecasts into a consolidated revenue outlook
- Tracking historical accuracy to calibrate the model

CRM hygiene and tool adoption:

- Mandatory fields and data quality standards
- Integration between marketing automation and CRM
- Dashboard design for sales leadership
- Training and change management to drive usage

Performance cadence:

- Weekly revenue meetings with a clear agenda
- Monthly QBRs with commercial teams
- Deal review processes for strategic opportunities
- Win/loss analyses as a continuous feedback loop

Cross-functional alignment:

- Clean handovers between Marketing, Sales, and Customer Success
- SLAs for lead response times
- Churn prevention via proactive account management
- Product feedback loops from commercial insights

Processes create predictability and predictability builds investor confidence.

5.3 Proposition & Pricing: Value Orientation

The strongest processes cannot compensate for an unclear value proposition or weak pricing. An external Commercial Executive sharpens both.

Value proposition development:

- Clear articulation of customer value by segment
- Differentiation from competitors with concrete proof points
- Development of business case templates for sales

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



- Messaging hierarchy from corporate to feature level

Pricing architecture:

- Analysis of pricing models (subscription, usage-based, hybrid)
- Design of good–better–best packaging
- Definition of discount logic and approval processes
- Consideration of competitive pricing and willingness to pay

Deal structure and negotiation:

- Playbooks for contract negotiations
- Multi-year deal strategies with upsell options
- Optimisation of payment terms for cash flow
- Escalation paths for custom pricing requests

Offer logic:

- Standardised proposal templates
- ROI calculators for enterprise deals
- Reference cases and customer stories
- Packaging of professional services

A clear value proposition and intelligent pricing model can generate more revenue than doubling the size of the sales team.

5.4 Pipeline & Performance: Growth Levers

Ultimately, success is determined by the quality of the pipeline and the organisation's performance. An external Commercial Executive systematically activates growth levers.

ICP sharpening and segmentation:

- Data-driven definition of Ideal Customer Profiles
- Segmentation by industry, company size, and use case
- Prioritisation of target accounts
- Development of account-based marketing strategies

Territory optimisation:

- Geo-based or account-based territory models
- Balancing workload and opportunity
- Coverage models for different customer segments
- Named account strategies for enterprise targets

Channel strategy:

- Direct vs. partner vs. hybrid models
- Partner enablement and joint GTM strategies
- Managing channel conflicts

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.

CCC Interim Leadership | Kai Künstler

FÜHRUNG AUF ZEIT. WIRKUNG MIT WEITBLICK
LEADERSHIP ON DEMAND. IMPACT WITH FORESIGHT



- Marketplace strategies (e.g., AWS, Azure, Google Cloud)

Sales capacity planning:

- Quota sizing and territory balancing
- Incorporating ramp time in hiring plans
- Productivity benchmarks and target setting
- Compensation design that incentivises the right behaviours

Lead generation and demand strategy:

- Balancing inbound and outbound
- Content marketing and thought leadership
- Event strategy and field marketing
- SDR/BDR functions and lead qualification

Customer Success as a revenue engine:

- NRR (Net Revenue Retention) as a core metric
- Upsell and cross-sell playbooks
- Churn prevention using health scores
- Customer advisory boards for strategic accounts

These fields are decisive for revenue, EBITDA, valuation, and exit readiness. An external Commercial Executive orchestrates them systematically.

6. Values & Mindset: What Sets External Commercial Executives Apart

Effective external executives follow no internal agenda; their sole aim is impact.

Integrity

Decisions are transparent, communication is clear. An external Commercial Executive has no hidden agenda, political obligations, or loyalty conflicts. What they say is what they think; what they recommend is what they believe is right.

This integrity builds trust with CEOs who need honest feedback, with teams that seek orientation, and with boards that demand clarity.

Clarity

Complexity is reduced, priorities are set. PE portfolio companies have a hundred possible “projects”. An external Commercial Executive identifies the five to seven that matter — and focuses relentlessly on them.

This clarity enables decisions. Instead of endless debate about “what we could do”, the conversation shifts to “what we are doing now”.

Commitment

Actions follow words. An external Commercial Executive does not deliver only concepts but outcomes. If they say, “In 30 days, we will have clean pipeline categories,” it is not an intention but a

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



commitment.

This reliability creates momentum and credibility.

Impact

Results matter more than intentions. An external Commercial Executive is measured not by the number of workshops held or slides produced, but by pipeline growth, better forecasts, faster deal closure, and improved economics.

This impact orientation differentiates them from consultants. Consultants analyse and recommend; external executives decide and deliver.

Humility

Despite deep experience, every company is different. An external Commercial Executive brings pattern recognition, not pre-packaged solutions. They listen before they speak, learn before they prescribe, and understand culture and history before they intervene.

This humility builds acceptance and followership.

Courage

Difficult decisions are made even when they are uncomfortable. An external Commercial Executive does not avoid conflict. Underperforming sales leaders are addressed, inefficient territory models are redesigned, and weak pricing is challenged.

This decisiveness is possible because external leaders are not bound by internal careers or politics.

Empathy

Transformation is demanding. An external Commercial Executive understands this. They push hard but support equally. They give clear feedback and recognition, drive performance and develop people.

Empathy is not a contradiction to clarity and commitment — it is a prerequisite for it.

Independence

An external Commercial Executive owes loyalty only to the success of the business. There is no need to protect alliances or internal narratives. This independence allows decisions based exclusively on impact.

If the CEO favours a strategy that doesn't work, an external leader can say so. If board expectations are unrealistic, they can recalibrate them — with facts, not politics.

7. The Difference: External vs. Internal Commercial Leadership

To understand the specific value of external Commercial Executives, it helps to compare them directly with internal leadership models.

7.1 Speed of Impact

Internal CRO:

- 3–6 months of onboarding and orientation
- Building networks and trust
- Learning culture and politics

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



- First measurable results after 9–12 months

External Commercial Executive:

- Effective from day one through pattern recognition
- Trust based on competence, not relationships
- Focus on results, not integration
- First measurable results after 30–60 days

7.2 Decision Autonomy

Internal CRO:

- Must build internal alliances
- Navigate political dynamics
- Consider legacy structures and individuals
- Compromise between “right” and “feasible”

External Commercial Executive:

- Mandate from CEO/board, not via consensus
- Focus on impact, not popularity
- Freedom to make unpopular but necessary decisions
- Direct access to CEO and board

7.3 Perspective & Experience

Internal CRO:

- Deep understanding of the specific company
- Knowledge of historical decisions and context
- Potentially limited exposure to comparable situations
- Risk of organisational blind spots

External Commercial Executive:

- Pattern recognition from 20–30 comparable situations
- Best practices across industries and contexts
- Objective external perspective without legacy burden
- Immediate identification of structural levers

7.4 Flexibility & Scaling

Internal CRO:

- Long-term headcount and cost commitment
- Full-time role regardless of actual phase or need
- Separation is slow and expensive if performance is weak
- Fixed cost in the organisation

External Commercial Executive:

- Flexible engagement (typically 3–12 months)
- Intensity scalable by phase
- Natural exit after goals are achieved
- Variable cost directly linked to impact

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



7.5 Risk & Investment

Internal CRO:

- Hiring risk (6–9 months to fill the role)
- High opportunity cost if the hire is wrong
- Onboarding investment without guarantee
- Termination and severance risk

External Commercial Executive:

- Immediate availability
- Clear goals and success metrics
- Reduced downside risk
- Performance-linked structures possible

External Commercial Executives do not replace internal leadership; they complement it at critical inflection points — as bridge, catalyst, or transformation leader.

8. When External Commercial Leadership Is the Right Lever

Not every situation requires an external Commercial Executive. The decision should be based on clear criteria.

8.1 Appropriate When:

Time is critical:

- Vacancy in Commercial Leadership (CRO departure)
- Missed quarterly targets over multiple periods
- Exit or refinancing preparation within tight timelines
- Post-acquisition integration under synergy pressure

Transformation is needed:

- Fundamental GTM redesign (e.g., productisation, internationalisation)
- Roll-up integrations with multiple commercial organisations
- Subscription transformation or business model shift
- Scaling into new markets or segments

Structural challenges exist:

- Lack of commercial discipline (poor forecasts, weak pipeline)
- Unclear commercial strategy despite strong products
- Fragmented GTM organisation without alignment
- Performance issues despite favourable market conditions

There are knowledge & experience gaps:

- First-time international expansion
- Building enterprise sales capability
- Introducing partner and channel models
- Professionalising founder-led sales

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



8.2 Less Suitable When:

The organisation is stable and effective:

- Commercial leadership is strong and performing
- Structures work and only marginal optimisation is needed
- There is sufficient time for organic development

Product issues are primary:

- Product–market fit is fundamentally missing
- Technical or delivery issues block growth
- Customer satisfaction is low due to product deficiencies

Resource shortage, not leadership gap:

- The main issue is lack of sales capacity, not leadership
- Marketing budget is missing, not marketing strategy
- Tools and systems are entirely absent

The key question is:

Is a lack of commercial leadership the limiting factor for growth?

If yes, an external Commercial Executive is the right intervention.

9. Voices from Practice

(Anonymised examples from PE contexts)

Managing Partner, mid-market PE investor:

“He brought structure to our commercial setup and realigned the pipeline in an incredibly short time. After 60 days, we had the first reliable forecasts in two years and confidence that we would meet our plan.”

CEO, software portfolio company:

“His clarity and speed had immediate impact. He did not just analyse; he decided. And he brought the team with him — with respect, but without compromise on the substance.”

Chairman, industrial tech portfolio:

“An external Commercial Executive was the missing piece in our value creation agenda. We had a strong CFO and a good COO, but commercial leadership was the gap. Closing it made all the difference.”

VP Sales, healthcare SaaS:

“When our CRO left, I was worried about a leadership vacuum. Instead, someone came in who instantly understood where we were and helped me grow into a leadership role. After six months, I was ready to take on the CRO position myself.”

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.

CCC Interim Leadership | Kai Künstler

FÜHRUNG AUF ZEIT. WIRKUNG MIT WEITBLICK
LEADERSHIP ON DEMAND. IMPACT WITH FORESIGHT



CFO, PE portfolio company:

“What impressed me was the combination of strategic thinking and operational delivery. He didn’t just produce slides; he led customer negotiations, ran deal reviews, and coached the team. That’s real leadership.”

Board Member, growth equity investor:

“External Commercial Executives have become a standard tool for us in critical phases. We activate them early — not as a last resort, but as an accelerator. The investment always pays off.”

These voices illustrate: external commercial leadership is not perceived as a weakness, but as a strategic decision for speed and impact.

10. Detailed Mini Case (Anonymised)

Initial Situation

A fast-growing PE portfolio company in the healthcare software market (€45M ARR, 180 employees, 4 years post-acquisition) missed its revenue plan for three consecutive quarters by an average of 18%. The CRO had left, and the CEO’s interim oversight of Commercial was not working — already stretched by operational excellence and investor relations.

Symptoms

- Pipeline: €120M visible pipeline, but a conversion rate of only 11% (benchmark: 20–25%)
- Forecasting: weekly forecast updates fluctuated by 30–40%, making reliable board planning impossible
- Pricing: discounts of 15–45% with no obvious logic; average deal size declining
- Organisation: three regional sales teams with different processes, tools, and reporting standards
- Culture: low motivation in sales, high attrition (35% p.a.), little trust in leadership

Challenge

The PE board requested within 90 days:

1. Reliable revenue forecasts for the next three quarters
2. Visible improvement in pipeline quality
3. Stabilisation of the sales team
4. Preparing the organisation for a new CRO

In parallel, integration of an acquired competitor (€12M ARR) had stalled.

Approach of an External Commercial Executive

Phase 1 – CONNECT (Days 1–30)

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.

CCC Interim Leadership | Kai Künstler

FÜHRUNG AUF ZEIT. WIRKUNG MIT WEITBLICK
LEADERSHIP ON DEMAND. IMPACT WITH FORESIGHT



- **Week 1:** 25 individual interviews with sales leads, key account managers, marketing and CS leaders
- **Week 2:** Detailed analysis of 200 pipeline opportunities; categorisation by maturity, risk, and probability
- **Week 3:** CRM data review, 12-month win/loss analysis, competitor review
- **Week 4:** Leadership workshop to prioritise key levers

Key findings:

- 40% of the pipeline consisted of “zombie” opportunities with no activity for 6+ months
- No common definition of pipeline stages
- Pricing decisions made decentralised without guidelines
- Poor collaboration between Sales and Marketing (MQL-to-SQL conversion only 8%)

Phase 2 – SHAPE (Days 30–60)

Structural interventions:

- Introduced a five-stage pipeline model with clear criteria
- Defined three ICP categories (enterprise health systems, regional hospitals, specialty clinics)
- Developed a new pricing architecture with good–better–best packaging
- Harmonised three regional sales organisations under unified processes

Operational measures:

- Weekly, 90-minute revenue cadence on Mondays with structured agenda
- Deal review process for all opportunities > €200K
- Pipeline clean-up: 48 opportunities disqualified, 32 reactivated
- New territory model with named account strategy for the top 100 targets

Phase 3 – LEAD (Days 60–120)

Leadership:

- Assumed full commercial responsibility as interim CRO
- Weekly 1:1s with all sales leaders (3x Regional VP, 1x VP Marketing, 1x VP CS)
- Participation in 15 strategic customer negotiations
- Coaching of the DACH VP Sales in preparation for the CRO role

Integration leadership:

- Led commercial integration of the acquired company
- Merged both sales teams into a single organisation
- Launched cross-selling initiative across both customer bases
- Harmonised CRM systems and reporting

Culture:

- Monthly commercial all-hands meetings
- Introduced deal celebration rituals
- Transparent KPI dashboards for all commercial staff
- Feedback culture with clear expectations and consequences

Phase 4 – DELIVER (Days 120–150)

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.

CCC Interim Leadership | Kai Künstler

FÜHRUNG AUF ZEIT. WIRKUNG MIT WEITBLICK
LEADERSHIP ON DEMAND. IMPACT WITH FORESIGHT



Measurable results after 120 days:

- Pipeline quality: +22% through clean-up and focus
- Conversion rate: from 11% to 18% (benchmark reached)
- Forecast accuracy: from 48% to 82%
- Average deal size: +15% due to new packaging
- Sales cycle: –18% through more efficient processes
- Churn: –8% driven by proactive CS management

Financial impact:

- Q4 revenue target achieved (€12.2M vs. plan of €12.0M)
- Forward-looking pipeline for the next 6 months: €78M (up from €52M 120 days prior)
- Gross margin improvement of 4% through pricing discipline

Phase 5 – SUSTAIN (Days 150–180)

Handover and anchoring:

- Documented all commercial playbooks in a 120-page handbook
- Trained the entire sales leadership team on the new processes
- Successfully recruited and onboarded the new CRO
- 60-day shadowing and mentoring period for the new CRO
- Full handover of KPI dashboards and reporting structures

Scaling preparation:

- Designed the organisation for international expansion (UK market entry planned)
- Developed an enablement programme for new sales hires
- Established a sales leadership development track
- Captured lessons learned for future integrations

Results after six months:

- Organisational: stable, scalable commercial organisation with clear leadership
- Process: established performance culture with reliable forecasts
- Financial: return to planned growth trajectory (+24% YoY)
- Strategic: foundation for the next growth phase and potential exit in 18–24 months
- Cultural: restored momentum, motivation, and commercial pride

Key lessons:

1. Speed matters — the first 30 days of diagnosis were pivotal.
2. Structure before volume — prioritising pipeline quality over quantity was the right call.
3. People matter — developing existing leaders was more effective than external hiring alone.
4. Integration needs leadership — the parallel acquisition integration would have failed without dedicated commercial leadership.
5. Sustainability requires transfer — the 60-day transition to the new CRO ensured long-term impact.

11. Conclusion & Call to Action

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.

CCC Interim Leadership | Kai Künstler

FÜHRUNG AUF ZEIT. WIRKUNG MIT WEITBLICK
LEADERSHIP ON DEMAND. IMPACT WITH FORESIGHT



Fractional CFOs and COOs are firmly established pillars in PE portfolio companies. They create financial transparency, operational excellence, and reporting structures that build investor confidence.

The next logical step is clear:

the external Commercial Executive — as an accelerator of growth, structure, and value creation.

Commercial leadership is not a luxury; it is the critical success factor for:

- Revenue growth and pipeline quality
- EBITDA improvement through pricing and efficiency
- Organisational scalability
- Exit readiness and valuation multiples

In moments of maximum dynamism — post-acquisition, leadership vacancy, growth acceleration, or transformation — commercial leadership determines whether value creation plans succeed or stall.

CCC Interim Leadership provides leadership on demand that:

- Is effective from day one — not after months of onboarding
- Delivers measurable results in 30–60–90 days
- Develops teams through coaching, clarity, and culture
- Creates sustainability through structures that work long after the interim phase

External Commercial Executives are not a last resort. They are a strategic leadership instrument for PE investors and management teams who refuse to leave growth to chance.

Leadership on demand means: impact with foresight.

Further insights:

www.ccc-interim.com

For confidential discussions:

info@ccc-interim.com

About the Author

Kai Künstler – Interim Executive in MedTech

Founder of **CCC Interim Leadership**, specialized in leadership on demand with impact and foresight. Extensive experience in transformation, post-merger integration, commercial acceleration, and international growth projects in the MedTech industry.

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.