

Vertrieb in der Krise: Kunden halten, Liquidität sichern, Strukturen festigen

Wie Unternehmen in der Restrukturierung mit Sofortmaßnahmen, klarem Kundenfokus und sauberen Vertriebsstrukturen den Turnaround schaffen

Ralf H. Komor*

Restrukturierungen und Sanierungen sind wie ein akrobatischer Hochseilakt ohne Netz: Die Verantwortlichen balancieren zwischen Kostensenkung und Einnahmensicherung, während ein aufmerksames Publikum unten steht und wartet, ob jemand stürzt. Vom Druck der Krise getrieben, pflügen Geschäftsführer, Restrukturierer oder Sanierer mit dem Rotstift durch die Abteilungen: Ausgaben runter, Umsatz rauf! Richtig umgesetzt, ist dieser Ansatz auch zielführend. Das Problem ist nur: Oftmals werden auch dort die Ausgaben gekürzt, wo eigentlich der Umsatz generiert wird, z. B. im Vertrieb. Die Verwundung ist dann groß, wenn die Aufträge abflachen und die Erlöse plötzlich nur noch so schnell wachsen, wie die Deko-Plastikpalmen im Büro – nämlich gar nicht!

NWB Datenbank → Krisenvertrieb – Checkliste, NWB EAAAJ-83064

KERNAUSSAGEN

- ▶ Der Vertrieb ist nicht nur der Motor für die Umsatzerzielung, sondern auch der Dreh- und Angelpunkt für Stabilität und den erfolgreichen Turnaround.
- ▶ Vertriebskennzahlen wie Abschlussquoten, Umsatz pro Kunde oder die Profitabilität einzelner Produkte sind die roten Blinklichter auf dem Armaturenbrett, die uns zeigen, wo es brennt. Visualisierung kann dabei sehr hilfreich sein.
- ▶ Vertriebsforensik® ist wie Detektivarbeit im eigenen Unternehmen. Ziel ist es, systematisch Schwachstellen in der gesamten Vertriebskette aufzuspüren und die gesamte Customer Journey zu durchleuchten: vom ersten Kontakt bis zum Abschluss.

I. Der Vertrieb als Schlüssel zur Krisenabwehr

Eines sollte doch allen klar sein: Ohne eine durchdachte Strategie zur Umsatzstabilisierung und -steigerung gleicht jede Sanierung einer Fata Morgana – schön anzusehen, aber nicht real. Darum darf der Vertrieb beim Cost-Cutting nicht unter die Räder kommen. Er ist nicht nur der Motor für die Umsatzerzielung, sondern auch der Dreh- und Angelpunkt für Stabilität und den erfolgreichen Turnaround. Bereits der Beitrag Restrukturierung mit Blick auf die Topline: Die essenzielle Bedeutung des Vertriebs¹ behandelt dieses Thema und zeigt: Wer im Vertrieb nicht konsequent auf Umsatzwachstum und Kundenorientierung setzt, kann den Laden direkt dichtmachen. Die Umsatzseite – oder Topline – ist nicht nur irgendeine Zeile in der Excel-Tabelle. Sie ist der strategische Hebel,

der über Erfolg oder Misserfolg einer Restrukturierung entscheidet. Kein Umsatz, kein Unternehmen – so einfach ist das.

Oder anders ausgedrückt: In Krisenzeiten den Vertrieb zu kürzen, ist ungefähr so, als würden ein Schiffsbauer die Rettungsboote weglassen, weil sie Wartungskosten verursachen. Nein, in der Krise braucht es Maßnahmen, die wirken – und diese werden in diesem Beitrag beleuchtet: eine präzise Analyse der Kunden- und Marktpotenziale, die konsequente Konzentration auf Bestandskunden, die gezielte Realisierung von Quick-Wins und die Etablierung klarer Strukturen. Idealerweise haben Restrukturierer und Sanierer Vertriebserfahrung oder kennen Vertriebsexperten in ihrem Netzwerk. Denn ohne die Wichtigkeit dieses Bereichs zu begreifen, wird das Krisenunternehmen bestenfalls totgespart. Langfristige Stabilität und Wachstum entstehen durch eine professionelle Vertriebshygiene® – und das, was der Autor gerne Vertriebsforensik® nennt. Wer den Vertriebsprozess klinisch wie einen Tatort analysiert, findet heraus, wo Chancen verpuffen und wo Umsätze wiederbelebt werden können. Klingt nach Krimi? Vielleicht. Aber die beste Restrukturierung schreibt bekanntlich immer noch die Geschichte eines erfolgreichen Turnarounds.

* Ralf H. Komor, bekannt als „Sales Captain“, ist Executive Interim Manager in Ladenburg, spezialisiert auf erfolgreiche Vertriebsstrategien und Transformationen.

¹ Komor, NWB Sanieren 8/2023 S. 230 NWB LAAAJ-45858.



Abb. 1: Vertriebsstrategie zur Krisenbewältigung

1. Schritt 1: Schnelle und präzise Analyse – wo liegt der Schmerz?

Jede erfolgreiche Restrukturierung beginnt mit einem ehrlichen Blick in den Spiegel. Wo liegen die Baustellen? Wo ist der Vertrieb aus der Spur geraten? Ohne eine präzise Bestandsaufnahme bleibt jede Maßnahme ein Schuss ins Blaue – und das können wir uns in der Krise nicht leisten. Es geht hier nicht allein um Zahlen und Tabellen, sondern um das **Warum** hinter den Problemen. Umsatzverluste und Ineffizienzen kommen nicht aus dem Nichts. Deshalb: erst verstehen, dann handeln.

a) Datenbasierte Analyse – Fakten, bitte!

Starten wir mit den Basics: harte Zahlen. Die wichtigsten Fragen lauten:

- ▶ Welche Kunden sind abgesprungen – und warum?
- ▶ Wo gibt es die größten Umsatzrückgänge?
- ▶ Wie effizient arbeitet der Vertrieb wirklich?

Vertriebskennzahlen wie Abschlussquoten, Umsatz pro Kunde oder die Profitabilität einzelner Produkte sind die roten Blinklichter auf dem Armaturenbrett, die uns zeigen, wo es brennt. Visualisierung kann dabei sehr hilfreich sein. Heatmaps, Dashboards oder interaktive Diagramme – alles, was die Daten greifbar macht, hilft den Verantwortlichen, das große Ganze zu sehen. Eine Karte mit den geografischen Umsatzrückgängen oder eine Visualisierung der Produktkategorien mit den größten Verlusten macht aus trockener Analyse eine greifbare Handlungsempfehlung. Doch Kennzahlen allein reichen nicht. Die besten Insights kommen oft aus den Köpfen der Vertriebssteams und aus ehrlichem Kundenfeedback. Denn während Zahlen uns zeigen, **was** passiert, verrät uns die persönliche Ebene das **Warum**.

b) Bestandskunden: Die Helden der Stunde

Wenn die Hütte brennt, sind es die treuen Bestandskunden, die den Umsatz stabil halten. Deshalb gilt in der Analyse auch: Fokus auf die Bestandskunden und klare Segmentierung. Welche langjährigen Kunden tragen stabil zum Umsatz bei? Wo gibt es Potenzial für mehr Zusammenarbeit? Eine klare Segmentierung nach Profitabilität und strategischem Wert zeigt, wer auf die VIP-Liste gehört. So kann der Vertrieb gezielt investieren, statt Ressourcen zu verbrennen. Aber auch die Abwanderer sollte der Vertrieb nicht abschreiben! Wer früh

die Signale erkennt, kann durch kluge Maßnahmen Rückholaktionen starten. In der Krise ist jeder Kunde Gold wert – also ran an die Abbrecher! Mehr dazu in Schritt 2.

c) Vertriebsforensik®: CSI für den Vertrieb?

Zur Analyse gehört auch die Vertriebsforensik®. Sie ist wie Detektivarbeit im eigenen Unternehmen. Ziel ist es, systematisch Schwachstellen in der gesamten Vertriebskette aufzuspüren und die gesamte Customer Journey zu durchleuchten: vom ersten Kontakt bis zum Abschluss. Wo hakt es? Wo wird Potenzial verschenkt? Und noch wichtiger: Wie lösen wir diese Probleme? So lassen sich Brüche und Ineffizienzen identifizieren, beheben und in Gewinne ummünzen. Und seien wir ehrlich: Welcher Sanierer würde sich nicht gerne mit einer solchen Erfolgsgeschichte schmücken?

Ein Praxisbeispiel aus eigener Erfahrung: Ein Unternehmen in der Krise stellte durch eine forensische Analyse fest, dass die Kommunikation zwischen Marketing und Vertrieb zu intransparent war. Die Folge: heiße Leads gingen einfach verloren. Durch eine simple Prozessanpassung konnten diese Brüche beseitigt werden. Der Umsatz kletterte um satte 12 %. Kein Hexenwerk, sondern solide Detektivarbeit!

2. Schritt 2: Mit Bestandskunden das Kerngeschäft stabilisieren

Werfen wir noch einen genaueren Blick auf die Bestandskunden, die in der Analyse schon ihre Beachtung gefunden haben. In Krisenzeiten sind Bestandskunden das Fundament, auf dem jede Restrukturierung und Sanierung aufbauen sollte. Warum? Weil sie das Unternehmen kennen, den Produkten vertrauen – und der schnellste und kosteneffizienteste Weg sind, um Umsätze zu sichern. Während Neukundengewinnung teuer ist und oft einem Marathon gleicht, ist der Ausbau bestehender Kundenbeziehungen wie ein Sprint, bei dem das Ziel in Sichtweite liegt.

a) Kundensegmentierung: Wissen, mit wem man es zu tun hat

Doch nicht alle Kunden sind gleich. In der Krise kommt es darauf an, die richtigen Prioritäten zu setzen. Die Kunst liegt darin, die Bestandskunden clever zu segmentieren. Z. B. in:

- ▶ Strategische Schlüsselkunden, die für das Geschäft unverzichtbar sind.
- ▶ Margenstarke Kunden, die einen maximalen Beitrag zur Profitabilität leisten.
- ▶ Reaktivierungskandidaten, die vielleicht abgetaucht sind, aber noch Potenzial bieten.

Dieser analytische Blick trennt die Spreu vom Weizen – und hilft dem Vertrieb, Ressourcen dort einzusetzen, wo sie den größten Effekt haben.

b) Kundenbindung: Es gibt immer mehr zu holen

Wenn die Basics stimmen, sind Bestandskunden oft bereit, mehr zu kaufen. Die Frage lautet: Wie? Es gibt drei bewährte Ansätze, die Umsatz bringen und die Beziehung stärken: Cross-Selling, Upselling und Reaktivierung.

c) Cross-Selling: Was passt noch in den Warenkorb?

Ergänzende Produkte oder Dienstleistungen sind ein einfacher Weg, den Umsatz pro Kunde zu steigern. Ein Beispiel? Ein Maschinenbauunternehmen setzt seine Serviceabteilung geschickt ein, um bestehende Kunden mit Wartungsverträgen zu versorgen. Das Ergebnis: 15 % mehr Umsatz in nur sechs Monaten. Ein Erfolg, der zeigt, dass ein bisschen Kreativität im Angebot große Wirkung haben kann.

d) Upselling: Mehrwert bieten – und höherwertig verkaufen

Höherwertige Lösungen oder umfangreichere Pakete sind für Kunden attraktiv, wenn der Nutzen klar erkennbar ist. Ein Softwareunternehmen führte z. B. Premium-Lizenzen ein, die genau auf die Bedürfnisse ihrer bestehenden Kunden zugeschnitten waren. Das Ergebnis? Ein deutlicher Anstieg des Umsatzes pro Kunde. Der Schlüssel liegt darin, den Mehrwert überzeugend zu kommunizieren, statt nur „mehr“ verkaufen zu wollen.

e) Reaktivierung: Alte Bekannte zurück ins Boot holen

Kunden, die seit einer Weile inaktiv sind, müssen nicht für immer verloren sein. Oft reicht eine direkte, persönliche Ansprache – idealerweise kombiniert mit einem speziellen Angebot. Ein bisschen Aufmerksamkeit kann Wunder wirken und verlorene Kundenbeziehungen wiederbeleben. Und jeder zurückgeholte Kunde ist ein Gewinn, der weit über den Umsatz hinausgeht.

f) Erfolgsmessung: Zahlen sprechen lassen

Kundenbindung ist kein Selbstzweck, sondern eine strategische Maßnahme. Um deren Erfolg zu überprüfen, braucht es klare KPIs. Wie viel Umsatzsteigerung wird pro Kunde erzielt? Wie hoch ist die Cross-Selling-Quote? Welche Reaktivierungsraten können erreicht werden? Diese Metriken machen Erfolge sichtbar und ermöglichen eine zielgerichtete Optimierung. Vertrieb ist schließlich kein Bauchgefühl, sondern ein präzises Handwerk – gerade in einer Krise! Überfordern Sie das Verkaufsteam jedoch nicht mit zu vielen Kennzahlen. Es sollten nicht mehr als sieben sein. Ideal sind fünf.

g) Zusammenarbeit: Der Vertrieb als Teamplayer

Doch die Arbeit mit Bestandskunden ist kein Solo-Act des Vertriebs. Es braucht die enge Verzahnung mit Service und Marketing, um die Kundenbedürfnisse vollumfänglich zu erfüllen. Dafür müssen diese Abteilungen transparent kommunizieren und Hand in Hand arbeiten. Nur wenn sie wie Zahnräder ineinandergreifen, entsteht langfristiges Vertrauen bei Kunden – und Vertrauen ist die wichtigste Währung in jeder Krise.

3. Schritt 3: Quick-Wins – die ersten Erfolge als Booster

In der Krise zählt Geschwindigkeit. Sind die ersten Schritte erfolgreich, kann das wahre Kräfte entfesseln. Quick-Wins zeigen allen Beteiligten: Es funktioniert! Sie sind der Motivati-

onskick für das Team, der Vertrauensanker für Kunden – und das Signalfeuer für alle Stakeholder. Kurz: Quick-Wins sind der Turbo für jeden Turnaround. Die Kunst dabei liegt darin, Maßnahmen zu identifizieren, die schnell und ohne große Vorabinvestitionen Wirkung zeigen. Hier ein paar Beispiele für Quick-Wins, die Umsatz generieren und Energie ins Team bringen können.

a) Quick-Win 1: Kundenservice optimieren

Schnell, proaktiv und lösungsorientiert – so sollte der Kundenservice in der Krise auftreten. Warum? Weil zufriedene Kunden nicht nur loyaler sind, sondern oft direkt Umsatzpotenziale eröffnen. Ob es um den Abschluss von Wartungsverträgen, Express-Ersatzteillieferungen oder kurzfristige Zusatzaufträge geht: Kundenservice und Vertrieb sollten hier Hand in Hand arbeiten, um Cross- und Upselling-Modelle zu entwickeln – und auch den Service zur Umsatzmaschine zu transformieren.

b) Quick-Win 2: Margenstarke Produkte priorisieren

In der Krise zählt jeder Euro – und der sollte möglichst rentabel sein. Der Fokus auf Produkte mit hoher Marge bringt schnell sichtbare Erfolge. Eine gezielte Kampagne für genau diese Produkte kann kurzfristig den Absatz ankurbeln und gleichzeitig die Rentabilität steigern. Der Clou: Das Team sieht die Ergebnisse – und das motiviert.

c) Quick-Win 3: Sonderaktionen

Zeitlich begrenzte Rabatte oder exklusive Angebote können unentschlossene Kunden zum Kauf bewegen. Der Schlüssel liegt in der Kommunikation: Klare Botschaften, gepaart mit einem Gefühl von Dringlichkeit. Wer es schafft, aus „Vielleicht“ ein „Jetzt sofort“ zu machen, hat einen echten Quick-Win im Vertrieb gelandet.

d) Zusammenarbeit als Erfolgsgarant: Gemeinsam schneller ans Ziel

Auch hier ist wieder wichtig: Quick-Wins entstehen nicht im Alleingang. Es braucht die enge Verzahnung mit Marketing, Service und Business Development, um das Beste aus jeder Maßnahme herauszuholen. Marketing ist die Präzisionsmaschine im Hintergrund, die mit zielgerichteten Kampagnen für Bestandskunden, unterstützt durch datenbasierte Analysen, den Vertrieb unterstützen. Marketing kann genau die Zielgruppen ansprechen, die die größten Erfolgchancen bieten.

Die Kolleginnen und Kollegen im Business Development agieren parallel dazu, um neue Chancen zu erschließen. Während der Vertrieb die bestehenden Kunden bearbeitet, kann Business Development neue Partnerschaften und Marktchancen identifizieren. Es gibt Unternehmen, die in Kooperation mit Technologieanbietern ihren Kundenstamm um 20 % erweitern konnten – und das in kürzester Zeit. Wichtig dabei ist eine klare und faire Vertragsgestaltung.

e) Quick-Wins sind Motivationsanker

Natürlich sind Quick-Wins keine Wunderwaffe für nachhaltigen Erfolg. Aber sie legen den Grundstein und bringen

Tempo in die Restrukturierung oder Sanierung. Sie kreieren ein Momentum, das zeigt: „Wir sind auf dem richtigen Weg.“ Für das Vertriebsteam wirken sie wie ein Motivationsanker. Sie geben Energie für die nächsten Schritte und stärken den Glauben daran, dass der Turnaround machbar ist. Mit den ersten Erfolgen im Rücken nehmen alle Beteiligten Fahrt auf. Der Rest des Weges erscheint klarer und machbarer. Nutzen Sie also unbedingt die Kraft der Quick-Wins im Vertrieb für ihr nächstes Umbauprojekt.

4. Schritt 4: Vertriebshygiene® – Struktur und klare Spielregeln

Quick-Wins sind der Kickstarter, um durch die Krise zu kommen. Doch die wahre Heldin jeder Krisenabwendung ist etwas weniger glamourös: Struktur. Ohne klare Prozesse und Standards verwandelt sich der Vertrieb in der Krise schnell in ein chaotisches Durcheinander. Wenn jeder sein eigenes Süppchen kocht, bleibt vom Turnaround am Ende nur verbrannter Boden übrig. Darum lautet das Zauberwort hier: Vertriebshygiene®.

a) Die vier Säulen der Vertriebshygiene®

Waschen, schneiden, föhnen? Nicht ganz. Aber auch im Vertrieb geht es um klare Regeln und saubere Prozesse. Die folgenden vier Bausteine schaffen Stabilität, Effizienz und Teams, die sich auf das Wesentliche konzentrieren können: Umsatz generieren. Wie ist eine solide Vertriebshygiene® aufgebaut?



Abb. 2: Vier Säulen der Vertriebshygiene

aa) Ziele ableiten: Klarheit statt Wunschdenken

Unternehmensziele sind nur gut, solange sie nicht in der Vorstandspräsentation verstauben. Für Klarheit schafft, wer die großen Visionen herunterbricht: Was heißt das konkret für den Vertrieb? Welche Ziele gelten für Teams, und welche für Einzelpersonen? Wichtig dabei: keine Mondziele setzen,

sondern realistische, messbare Vorgaben, die für alle nachvollziehbar sind. Denn nichts killt Motivation schneller als ein Ziel, das von Anfang an unerreichbar ist.

bb) Strukturen schaffen: Ordnung ins Chaos bringen

Wer macht eigentlich was? Diese scheinbar banale Frage ist in vielen Vertriebsorganisationen kriselnder Unternehmen oftmals erstaunlich schwierig zu beantworten. Die Lösung: klare Verantwortlichkeiten verteilen – und zwar nach Fähigkeiten. Ein Klassiker dabei ist die Trennung zwischen Neukundenakquise und Bestandskundenmanagement. Wenn jeder seinen Tanzbereich kennt, arbeitet das gesamte Team effizienter.

cc) Regeln setzen: Das Sales Playbook

Preisgestaltung, Kundenkommunikation, KPIs – wer hier keine Standards hat, läuft Gefahr, dass jeder sein eigenes Ding macht. Einheitliche Regeln schaffen Konsistenz und Professionalität. Ein bewährtes Tool, diese Regeln im Team zu integrieren, ist das Sales Playbook. Das ist eine Art Bibel für den Vertrieb, in der alles steht, was das Team wissen muss. Und es nimmt unzählige Diskussionen aus dem Alltag. Wenn das kriselnde Unternehmen bereits ein Sales Playbook hat, umso besser. Falls nicht: Es gibt Experten, die in der Lage sind, solche Vertriebsbibeln auch in kurzer Zeit mit dem Sales-Team aufzusetzen. Laut Aberdeen Strategy & Research² erreichen Vertriebsteams, die ein Sales Playbook nutzen, im Schnitt ein 3,9 % höheres Auftragsvolumen.

dd) Prozesse definieren: Kein Raum für Reibungsverluste

Wer in der Krise Cost-Cutting betreibt, sollte neben dem Vertrieb auch den Service und das Marketing verschonen und anstatt zu kürzen, besser zielgerichteter feinjustieren. Schnittstellen zu Service und Marketing sollten so definiert sein, dass keine Leads verloren gehen – und jeder weiß, was wann zu tun ist. Und wo immer möglich: automatisieren! Aber dazu später mehr.

b) Vertriebshygiene® ist ein Game-Changer!

Klare, saubere Strukturen und Prozesse sind der Klebstoff, der den Vertrieb zusammenhält – gerade in der Krise. Sie schaffen eine Basis, auf der nachhaltiger Erfolg überhaupt erst möglich wird. Und sie geben dem Team das, was es am dringendsten braucht: Fokus. Denn wenn jeder genau weiß, was zu tun ist, kann sich der Vertrieb auf seine eigentliche Mission konzentrieren: Umsatz sichern, Kunden binden und den Turnaround vorantreiben. Somit macht Vertriebshygiene® den Unterschied aus zwischen einem kurzfristigen Strohfeder und langfristigem Erfolg.

5. Schritt 5: Data Analytics und KI – der digitale Turbo für den Vertrieb

Wer sich fragt, wie Unternehmen mit knappen Ressourcen mehr Umsatz erzielen können, findet in Data Analytics und

² <https://go.nwb.de/dcy9x> (abgerufen am 15.1.2025).

KI die Antwort. Diese Technologien sollten auch für Sanierer und Restrukturierer keine Science-Fiction mehr sein, sondern für eine moderne Vertriebspraxis im Krisenunternehmen genutzt werden.

Moderne Data-Mining-Methoden und künstliche Intelligenz ermöglichen die präzise Identifikation von Cross- und Up-Selling-Potenzialen sowie detaillierte Market-Basket-Analysen basierend auf bestehenden Unternehmens- und Verkaufsdaten. Ein integriertes Frühwarnsystem nutzt maschinelles Lernen zur Erkennung von Kundenabwanderungsrisiken („Churn Risk“) und ermöglicht Vertriebsmanagern, sowohl harte als auch weiche Kundenabwanderung proaktiv zu verhindern.

Praxishinweis ► Investieren Sie die durch Effizienzprogramme eingesparten Ressourcen in den digitalen Vertrieb!

a) Predictive Analytics: Effizient erfolgreich

Stellen Sie sich vor, Sie wüssten, welche Kunden kurz davorstehen, abzuspringen, welche Deals eine echte Chance haben – und welche Produkte morgen gefragt sein werden. Klingt nach Hellseherei? Dank Predictive Analytics ist das heute Realität. Mit datengetriebenen Modellen können Abwanderungsrisiken frühzeitig erkannt, Verkaufschancen automatisiert bewertet und Bedarfsprognosen erstellt werden. Mit KI-gestützten Analysesystemen kann die Trefferquote bei der Angebotserstellung steigen, während die durchschnittliche Bearbeitungszeit sinkt – ein echter Game-Changer!

b) Datenbasierte Vertriebssteuerung: Fakten statt Bauchgefühl

Die Zeiten, in denen Vertriebsentscheidungen auf gut Glück getroffen wurden, sind vorbei. Moderne CRM-Systeme, integriert mit Business-Intelligence-Tools, schaffen Transparenz über die gesamte Vertriebskette. Vertriebsleiter sollten datenbasiert steuern – und Ressourcen dort einsetzen, wo sie den größten Hebel haben. Anpassungen erfolgen, wenn sich die Marktbedingungen ändern. Die automatisierte Auswertung von Verkaufsdaten nimmt die Komplexität aus der Steuerung und ersetzt das Bauchgefühl durch belastbare Fakten. So wird in der Krise nicht am Ziel vorbeigearbeitet.

c) Automatisierung: Mehr Zeit fürs Wesentliche

Ein Teil der täglichen Vertriebsarbeit ist repetitiv: Leads qualifizieren, Angebote erstellen, Termine koordinieren. Auch hier können KI-Systeme Aufgaben automatisiert übernehmen – oft präziser und schneller als jeder Mensch. Intelligente Terminplanungen, automatisierte Reportings und Lead-Qualifizierungen sind nur einige der Möglichkeiten, die den Vertrieb entlasten. Wenn Vertriebsmitarbeiter AI-Agents einsetzen haben sie endlich Zeit, sich auf ihre Kernaufgabe zu konzentrieren: das Gewinnen und Halten von Kunden.

d) Revenue Operations: Silos überwinden, Umsatz sichern

Revenue Operations (RevOps) stellt insbesondere für die Softwarebranche einen modernen Ansatz dar, der datengetrie-

bene Entscheidungen und Automatisierung fördert. RevOps verbindet Vertrieb, Marketing und Customer Success zu einer integrierten Einheit. Es löst Abteilungssilos auf und schafft eine durchgängige Optimierung der gesamten Customer Journey. Gerade für Unternehmen aus der Softwarebranche ist dies in Krisenzeiten ein entscheidender Vorteil: Einheitliche KPIs und Automatisierung steigern die Effizienz und stärken gleichzeitig die Kundenbindung.

e) Internationale Märkte

In der vernetzten Welt ist ein rein nationaler Fokus im Vertrieb kaum noch ausreichend. Gerade in der Restrukturierung können internationale Märkte eine entscheidende Rolle spielen. Der Schlüssel zu internationalen Erfolgen liegt in einer systematischen Marktanalyse, aus der Wachstumschancen identifiziert und die richtigen Maßnahmen abgeleitet werden. Digitale Vertriebskanäle ermöglichen es dabei, neue Märkte schneller und kosteneffizienter zu erschließen. Die Digitalisierung ermöglicht es, mit weniger Aufwand mehr Kunden zu erreichen – und das auf globaler Ebene.

f) Globale Organisation: Einheitlich, aber flexibel

Auch internationale Vertriebsaktivitäten erfordern klare Strukturen – zentral koordiniert, aber lokal umgesetzt. Einheitliche Prozesse und KPIs sorgen für Konsistenz, während lokale Teams die notwendige Flexibilität bieten, um auf regionale Besonderheiten einzugehen. Globales Key-Account-Management stellt sicher, dass wichtige internationale Kunden überall die gleiche Aufmerksamkeit erhalten.

Auch hier bringt die Digitalisierung entscheidende Vorteile: Gemeinsame cloudbasierte Plattformen für Dokumentation und Kommunikation machen die Zusammenarbeit über Ländergrenzen hinweg effizienter. Daten und KI-Technologien ermöglichen es, Entscheidungen faktenbasiert zu treffen und den Überblick zu behalten – selbst, wenn die Aktivitäten über mehrere Kontinente verteilt sind.

g) Der digitale Vertrieb: Der nächste Schritt in der Restrukturierung

Ob Predictive Analytics, KI-gestützte Automatisierung oder globale Expansion – ein digitalisierter Vertrieb ist der Turbo, den Unternehmen in Krisenphasen benötigen. Dadurch entstehen Effizienz, Geschwindigkeit und völlig neue Chancen. Restrukturierer und Sanierer sollten das im Hinterkopf behalten – und durch Effizienzprogramme eingesparte Ressourcen in die Digitalisierung des Vertriebs stecken, um das Wachstum weiter anzukurbeln.

II. Fazit: Der Vertrieb ist ein Turnaround-Motor!

Sanierer und Restrukturierer sollten sich stets bewusst sein: Ein erfolgreicher Turnaround steht und fällt mit dem Vertrieb. Ohne einen leistungsstarken Vertrieb ist jede Restrukturierung wie ein Schiff ohne Antrieb – manövrierunfähig. Ohne tiefes Verständnis für Vertriebsprozesse, Kundenbedürfnisse und die Dynamik von Absatzmärkten ist der Turnaround häu-

fig nicht nachhaltig. Als Restrukturierer und Sanierer sollten Sie entweder selbst über Vertriebsexpertise verfügen – oder sich ein starkes Netzwerk an Vertriebsexperten aufbauen. Vertrieb ist kein „nice to have“, sondern das Herzstück jeder Krisenbewältigung!

Download-Tipp ▶ In der Arbeitshilfe „Auszug aus Krisenvertrieb – Checkliste, NWB EAAAJ-83064“ finden Sie eine konkrete Hilfe, mit der Sie die Analyse des Krisenunternehmens Schritt für Schritt vornehmen können. Sie finden nachstehend einen Auszug aus der Checkliste, die gesamte Checkliste in der Datenbank unter NWB EAAAJ-83064 zum Herunterladen!

III. Glossar: Wichtige Begriffe für den Vertrieb in Krisenzeiten

Dieses Glossar erklärt Fachbegriffe aus dem Vertrieb, die besonders wichtig sind, wenn ein Unternehmen sich in einer schwierigen Situation befindet. Die Begriffe helfen zu verstehen, wie der Vertrieb in solchen Zeiten eine entscheidende Rolle spielt, um das Unternehmen wieder auf Erfolgskurs zu bringen.

AI-Agent	Künstliche Intelligenz zur automatisierten Ausführung von Aufgaben.
AR (Augmented Reality)	Eine Technologie, die digitale Inhalte in die reale Umgebung einblendet, etwa zur Produktpräsentation oder Kundenberatung.
Bestandskunden	Kunden, die bereits Transaktionen mit dem Unternehmen getätigt haben. Diese sind besonders wichtig in Krisenzeiten zur Umsatzstabilisierung.
Bestandskundenmanagement	Strategien und Maßnahmen zur Verbesserung und Pflege der Beziehungen zu bestehenden Kunden.

Business Development	Die Funktion oder Abteilung im Unternehmen, die sich um die Entwicklung neuer Märkte, Partnerschaften und Geschäftsfelder kümmert.
Business-Intelligence-Tools	Software-Lösungen zur Analyse und Aufbereitung von Geschäftsdaten für fundierte Entscheidungen.
Churn Risk	Das Risiko der Kundenabwanderung.
CRM-System	Eine Software zur Speicherung von Kundeninformationen und zur Verbesserung der Kundenbeziehungen.
Cross-Selling	Der Verkauf von ergänzenden Produkten oder Dienstleistungen an bestehende Kunden.
Customer Journey	Die Reise des Kunden vom ersten Kontakt bis zum Kauf.
Customer Journey Mapping	Die visuelle Darstellung aller Berührungspunkte eines Kunden mit dem Unternehmen.
Data Analytics	Die systematische Analyse von Verkaufs- und Kundendaten, um Erkenntnisse für bessere Vertriebsentscheidungen zu gewinnen.
Digital Sales Rooms	Virtuelle Verkaufsräume, die als zentrale digitale Plattform für die Kundeninteraktion dienen.
Heatmap	Eine grafische Darstellung von Daten, die Intensitäten oder Häufigkeiten in Bezug auf geografische Gebiete oder Produkte visualisiert.
KPI (Key Performance Indicator)	Eine Kennzahl zur Messung des Erfolgs oder der Leistung von Vertriebsaktivitäten.
Lead	Ein potenzieller Kunde oder Interessent, der bereits erste Kontakte zum Unternehmen hatte.

Checkliste Krisenvertrieb nwb ARBEITSHILFE		
Schritte	Geprüft/durchgeführt?	Bemerkungen
1. Analyse der Umsatzrückgänge: Identifizieren Sie die Ursachen und lokalisieren Sie die größten Schwachstellen.		
2. Bestandskunden priorisieren: Schaffen Sie Transparenz über Ihre wichtigsten Kunden und entwickeln Sie individuelle Strategien.		
3. Kundensegmentierung aktualisieren: Kategorisieren Sie Kunden nach Potenzial, Rentabilität und Bindung.		
4. Cross- und Upselling fördern: Entwickeln Sie gezielte Angebote, um Umsatzpotenziale bei Bestandskunden zu heben.		
5. Inaktive Kunden reaktivieren: Nutzen Sie gezielte Kampagnen, um abgewanderte Kunden zurückzugewinnen.		
6. Quick-Wins identifizieren: Fokussieren Sie sich auf Maßnahmen mit kurzfristig messbaren Erfolgen.		
7. Datenanalyse intensivieren: Nutzen Sie datengetriebene Entscheidungsgrundlagen und setzen Sie KI-gestützte Analysen ein.		
8. Predictive Analytics einsetzen: Prognostizieren Sie Kundenbedürfnisse und Markttrends mithilfe künstlicher Intelligenz.		
9. Virtuelle Verkaufsräume nutzen: Setzen Sie digital Sales Rooms zur individuellen Kundenansprache, um Kundeninteraktionen zu stärken.		
10. Chatbots integrieren: Implementieren Sie KI-basierte Chatbots für schnelle und effiziente Kundenkommunikation.		
11. Automatisierung vorantreiben: Reduzieren Sie manuelle Aufgaben durch den Einsatz von AI Agents und Automatisierungstools.		
12. Kundenzufriedenheit regelmäßig messen: Führen Sie Umfragen durch und nutzen Sie das Feedback zur kontinuierlichen Optimierung.		
13. Kommunikationswege verkürzen: Bieten Sie Kunden einfache und direkte Kontaktmöglichkeiten.		
14. Marketing und Vertrieb abstimmen: Entwickeln Sie gemeinsam mit dem Marketing abgestimmte Kampagnen.		
15. Serviceleistungen als Vertriebskanal nutzen: Integrieren Sie Ihren Service in die Vertriebsstrategie, um zusätzlichen Umsatz zu generieren.		
16. Krisenkommunikation stärken: Kommunizieren Sie offen und transparent mit Ihren Kunden, um Vertrauen aufzubauen.		
17. Vertriebsteam schulen: Schulen Sie Ihre Mitarbeitenden in spezifischen Krisen- und Turnaround-Strategien.		

Market-Basket-Analysen	Statistische Auswertungen, die zeigen, welche Produkte Kunden häufig zusammen kaufen.
Margenstarke Kunden	Kunden, die durch ihre Einkäufe einen besonders hohen Gewinnbeitrag für das Unternehmen leisten.
Metasales	Moderne digitale Verkaufsstrategien, die verschiedene Online-Kanäle und -Technologien kombinieren.
Net Promoter Score (NPS)	Eine Kennzahl, die misst, wie wahrscheinlich es ist, dass Kunden das Unternehmen weiterempfehlen.
Neukundenakquise	Die Gewinnung von neuen Kunden für das Unternehmen.
Predictive Analytics	Die Nutzung von Daten zur Vorhersage zukünftiger Verkaufszahlen, Kundenbedürfnisse und Marktentwicklungen.
Quick-Wins	Maßnahmen, die schnell und mit geringem Aufwand kurzfristige Erfolge erzielen.
Reaktivierungsaktionen	Ehemalige Kunden, die durch spezielle Aktionen und Angebote zum Wiederkauf bewegt werden sollen.
Revenue Operations (RevOps)	Ein moderner Ansatz zur Überwindung von Silos in Vertrieb, Marketing und Customer Success.
Sales Playbook	Ein Leitfaden für den Vertrieb mit allen wichtigen Regeln und Prozessen.
Sales-Team	Die Gruppe von Mitarbeitern, die im Unternehmen für den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen verantwortlich ist.
Social Selling	Der Einsatz sozialer Medien für den Verkauf.
Topline	Der Umsatz.

Upselling	Der Verkauf von höherwertigen Produkten oder umfangreicheren Paketen an bestehende Kunden.
VR (Virtual Reality)	Eine computergenerierte, vollständig virtuelle Umgebung, in die Nutzer eintauchen können, etwa für Produktdemonstrationen oder Schulungen.
Vertriebsforensik®	Eine detaillierte und systematische Analyse des gesamten Verkaufsprozesses zur Identifizierung von Schwachstellen und Ineffizienzen.
Vertriebshygiene®	Klare Regeln, Prozesse und Standards im Vertrieb zur Sicherstellung von Ordnung, Effizienz und Transparenz.
Vertriebstherapeut®	Ein externer Vertriebspezialist, der Unternehmen in der Krise unterstützt.
XR (Extended Reality)	Oberbegriff für alle virtuellen und gemischten Realitätsformen, der AR, VR und Mixed Reality umfasst.

Benötigen Sie Unterstützung bei der Herangehensweise und Umsetzung in der Praxis? Sprechen Sie den Autor gerne an! Weitere Informationen unter <https://komor.de>.

AUTOR



Ralf H. Komor, bekannt als „Sales Captain“, ist Executive Interim Manager in Ladenburg, spezialisiert auf erfolgreiche Vertriebsstrategien und Transformationen. Als Preisträger des Interim Management Excellence Awards Digitalization setzt er auf innovative Lösungen und begleitet Unternehmen im Turnaround. Weitere Informationen unter <https://komor.de>.