

Der Vertrieb als Rettungsanker im IDW S 6-Sanierungskonzept

Wie systematische Vertriebsintegration über Erfolg oder Scheitern von Unternehmenssanierungen entscheiden kann

Ralf H. Komor*

In Krisensituationen richten Unternehmen und Sanierungsexperten ihren Blick meist zuerst auf Kosten und Strukturen. Dabei bleibt der B2B-Vertrieb oft ein übersehenes Risiko, obwohl er das größte Potenzial für eine nachhaltige Rettung birgt. Gerade im B2B-Geschäft entscheiden Vertrauen, stabile Beziehungen und die Fähigkeit, langfristige Partnerschaften zu festigen, über den Fortbestand eines Unternehmens. Dieser Beitrag zeigt anhand einer fiktiven Geschichte, warum eine systematische Integration des B2B-Vertriebs in das IDW S 6-Sanierungskonzept unverzichtbar ist. Auf Basis bewährter Ansätze wie der Vertriebsforensik® und der Vertriebshygiene® wird aufgezeigt, wie präzise und beziehungsorientierte Maßnahmen die Liquidität sichern und rechtlich absichern sowie die Fortbestehensprognose maßgeblich verbessern. Der Beitrag beleuchtet die spezifischen Herausforderungen in jeder Krisenstufe und stellt ein Wirkungsmodell vor, das Vertriebsmaßnahmen transparent mit Sanierungszielen verknüpft. Der Vertrieb ist in der Krise nicht der Brandherd. Er ist das Löschfahrzeug.

KERNAUSSAGEN

- IDW S 6-Sanierungskonzepte ohne systematische B2B-Vertriebsintegration greifen zu kurz, da sie einen entscheidenden Erfolgsfaktor übersehen.
- Jede Krisenstufe erfordert spezifische B2B-Vertriebsmaßnahmen – von der präventiven Kundenbindung bis zur liquiditätsorientierten Notfallstrategie.
- B2B-Vertriebsforensik® deckt krisenverschärfende Schwachstellen auf, die standardisierte Sanierungsansätze übersehen.
- Ein systematisches Wirkungsmodell verknüpft Vertriebsmaßnahmen mit der Fortbestehensprognose.

I. Der Vertrieb ist nicht der Brandherd, er ist das Löschfahrzeug.

Montagsmorgen, 7:30 Uhr. Dr. Michael Berger klopft an die Glastür der Präzisionstechnik Müller GmbH. Heute beginnt ein Wettlauf gegen die Zeit. Das mittelständische Unternehmen mit 230 Mitarbeitern erwirtschaftet 45 Mio. € Jahresumsatz – normalerweise. Doch die Liquidität schmilzt wie Eis in der Sonne. Wenige Wochen. Dann ist Schluss. „Wir haben alles versucht“, erklärt der Geschäftsführer beim ersten Rundgang. „Personal abgebaut. Materialkosten gedrückt. Die Produktion optimiert. Aber der Vertrieb ...“ Er zuckt mit den Schultern. „Unsere Key Accounts zittern. Die Aufträge brechen weg. Neue Verträge? Stocken seit Monaten.“

Dr. Berger kennt das: Fünfzehn Jahre Sanierungspraxis haben ihm gezeigt: Krisenunternehmen starren gebannt auf ihre

Kostenseite. Dabei übersehen sie den wahren Problemherd – und gleichzeitig ihren Rettungsanker. Den Vertrieb.

Warum trifft es das B2B-Geschäft härter als B2C?

Die Antwort liegt in der DNA beider Welten:

B2B-Charakteristika	B2C-Charakteristika
Marathon-Beziehungen (Jahre/Jahrzehnte)	Sprint-Transaktionen (Minuten/Tage)
Komplexe Gremienentscheidungen	Schnelle Einzelentscheidungen
Individuelle Vertragsstrukturen	Standardprodukte
Hohe Wechselkosten	Praktisch keine Wechselkosten
Zahlungsziele 30 bis 90 Tage	Sofortzahlung
Emotionale Geschäftsbeziehungen	Anonyme Massenmärkte

Ein einziger verprellter Key Account kann existenzbedrohend werden. Im B2C-Bereich kompensieren Marketing und Werbung verlorene Kunden oft binnen Wochen. B2B-Unternehmen brauchen Monate oder Jahre, um strategische Partnerschaften zu ersetzen.

„Zeigen Sie mir Ihre Vertriebsorganisation“, fordert Dr. Berger. Was er findet, lässt ihn innerlich seufzen: Chaos in Reinkultur. Keine Standards für komplexe Angebote. Steinzeit-CRM-Systeme mit Datenlücken wie Schweizer Käse. Unklare Zuständigkeiten für Schlüsselnkunden. Forecast-Qualität? „Kaffeesatzleserei trifft es besser“, murmelt der Vertriebsleiter verlegen.

Die Diagnose steht fest: Der B2B-Vertrieb brennt. Aber kann er auch löschen?

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

Für das weitere Verständnis brauchen wir zunächst die Definitionen von ein paar Begrifflichkeiten:

B2B-Vertriebsbegriffe

Geschäftsmodell-Definitionen

Begriff	Definition	Sanierungsrelevanz
B2B (Business-to-Business)	Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen mit Fokus auf langfristige Beziehungen, komplexe Entscheidungsprozesse und höhere Transaktionswerte	Höhere Planbarkeit, aber existenzbedrohende Einzelrisiken
B2C (Business-to-Consumer)	Geschäfte mit Privatpersonen, gekennzeichnet durch schnelle Kaufentscheidungen, standardisierte Produkte und hohe Transaktionszahl	Schnelle Marktreaktionen möglich, aber weniger planbar

Kernkennzahlen im B2B-Vertrieb

KPI	Definition	B2B-Spezifikum	Kritisch für Sanierung
Customer Lifetime Value (CLV)	Gesamtwert eines Kunden über die gesamte Geschäftsbeziehung	Im B2B oft 10 bis 50 x höher als im B2C	Basis für Liquiditätsprognosen
Customer Acquisition Cost (CAC)	Gesamtkosten für Neukundengewinnung	5.000 € bis 50.000 € durch komplexe Verkaufsprozesse	ROI-Berechnungen
Churn Rate	Kundenabwanderungsrate in % pro Zeitraum	Einzelne Abwanderungen existenzbedrohend	Zielwert: <10 % jährlich
Hit Rate	Anteil gewonnener Angebote an Gesamtzahl in %	Branchenüblich 15 bis 30 %	Indikator für Vertriebseffizienz
Sales Cycle	Zeitraum erste Ansprache bis Vertragsabschluss	3 bis 18 Monate vs. B2C: Minuten-Tage	Entscheidend für Liquiditätsplanung

B2B-spezifische Strukturen

Begriff	Definition	Anwendung in Sanierung
Key Account Management	Strategische Betreuung wichtigster Großkunden	Top 10 bis 20 % der Kunden = 60 bis 80 % Umsatz
Pipeline	Übersicht laufender Verkaufschancen nach Wahrscheinlichkeiten	Basis für realistische Umsatzprognosen
Cross-Selling	Verkauf zusätzlicher Produkte an Bestandskunden	Wichtige Quelle für Quick-Wins
Upselling	Verkauf höherwertiger Varianten	Margensteigerung ohne Akquisitionskosten
Stakeholder-Mapping	Kartierung aller Entscheidungsträger im Kundensystem	Essenziell für komplexe B2B-Verkaufsprozesse

Vertriebssteuerung und -analyse

Tool	Zweck	B2B-Besonderheit
Forecast	Voraussage künftiger Umsätze basierend auf Pipeline	Aufgrund längerer Zyklen präziser als im B2C
Conversion Rate	Umwandlungsrate Interessenten zu Kunden	Zeigt Effizienz des Verkaufstrichters
Account Health Score	Bewertung Stabilität/Potenzial Kundenbeziehung	Frühwarnindikatoren für Abwanderungsrisiken
Territory Management	Geografische/segmentbasierte Marktaufteilung	Optimiert Betreuungsqualität und -kosten

II. IDW S 6-Krisenstadien: Jede Stufe braucht andere Vertriebsstrategien

„Welches Stadium hat die Krise erreicht?“, fragt Dr. Berger. „Diese Frage entscheidet über Optionen und Zeitdruck.“ Im IDW S 6-Umfeld wird häufig mit sechs Krisenphasen gearbeitet, jede mit eigenen B2B-Vertriebsherausforderungen:

Stadium	Krisenbeschreibung	B2B-Vertriebsauswirkungen
1. Stakeholder-Krise	Schwache Führung, Gesellschafterstreit	Unklare Strategievorgaben, widersprüchliche Preispolitik
2. Strategie-Krise	Falsche Weichenstellungen, Ressourcenmangel	Marktanteile sinken, Wettbewerbsvorteile verschwinden
3. Produkt/Absatzkrise	Nachfragerückgang, Überkapazitäten	Auftragseingänge schrumpfen, Verzweiflungsaufträge
4. Erfolgskrise	Umsatz-/Gewinneinbruch	Spagat zwischen kurz- und langfristigen Zielen
5. Liquiditätskrise	Geldmangel, Kreditverweigerung	Forderungsausfälle, Zahlungsziel-Problematik
6. Zahlungsunfähigkeit	Insolvenzrecht greift	Handlungsspielraum ist rechtlich stark eingeschränkt (Insolvenzrechtliche Antragspflicht, Masseschonung)

Bei Müller steht die Uhr bereits auf fünf vor zwölf. Stadium 5 ist erreicht. „Höchste Zeit für B2Bspezifische Sofortmaßnahmen“, diagnostiziert Berger.

III. Vertriebsforensik®: Spurensuche am Kundentatort

„Bevor wir heilen, müssen wir die Wunden finden“, erklärt Dr. Berger dem skeptischen Geschäftsführer. „Systematische Vertriebsforensik® deckt auf, wo Ihr B2B-Motor stottert.“

„Forensik?“ Der Geschäftsführer stutzt. „Wie am Tatort?“

„Exakt. Ihr Kundennetzwerk ist der Tatort. Wir sammeln Beweise. Analysieren Kommunikationsspuren. Verhören verlorene Aufträge. Rekonstruieren, warum Key Accounts das Vertrauen verloren haben.“

Die Grundlagen dieser forensischen Herangehensweise sind bereits in NWB Sanieren 2/2025 ausführlich beschrieben.

ben.¹ Bei Müller geht es um die praktische Anwendung unter Zeitdruck.

Die Spurensuche erfordert Detektivarbeit. Jede Kundenbeziehung ist einzigartig. Komplexe Entscheidungsprozesse durchleuchten wir Person für Person. Vertragsstrukturen analysieren wir Klausel für Klausel. Stakeholder-Netzwerke kartografieren wir wie Geheimdienste. Partnerschaftsqualität messen wir in Jahren, nicht in Klicks.

Die Spurensuche bei Müller fördert Erschreckendes zutage:

Problemereich	Befund	Auswirkung
Key Account-Aderlass	Fünf Schlüsselkunden abgesprungen	22 % Umsatzverlust
Preisverfall	Rahmenverträge 8 % weniger Erlös	Margenerosion
Angebots-Tempo	12 Tage vs. Branche 3 bis 5 Tage	Verlust zeitkritischer Aufträge
CRM-Datenwüste	40 % Schrott-Daten	Fehlende Marktinformationen
Wertversprechen	Unklar bis nicht existent	Reiner Preiswettbewerb

„Diese Erkenntnisse sind pures Gold“, sagt Dr. Berger. „Sie bilden das Fundament für maßgeschneiderte B2B-Heilungsmaßnahmen und liefern IDW S 6-konforme Belege für die Krisenursachen.“

IV. B2B-Vertriebshygiene®: Ordnung im Kundenchaos

Nach der Diagnose folgt die Therapie. „Vertriebshygiene® klingt spießig“, gibt Dr. Berger zu. „Aber sie rettet Leben. Klare Strukturen beruhigen nervöse Key Accounts. Professionelle Prozesse signalisieren: Hier regiert nicht das Chaos.“

Die theoretischen Grundlagen der Vertriebshygiene® sind in NWB Sanieren 2/2025 ausführlich dargestellt.² Bei Müller geht es um die praktische Umsetzung unter Krisenbedingungen. Krisenunternehmen müssen Frühwarnsysteme und klare Verantwortlichkeiten nachweisen. Vertriebshygiene® liefern diese Belege – maßgeschneidert für B2B-Komplexität.

Müller bekommt eine B2B-Frischzellenkur:

Maßnahme	Umsetzung	Ziel
Glasklare Ziele	SMART-Ziele für jeden Key Account Manager	Messbare Leistung
Strategische Segmentierung	A-Kunden (Top 10 %): VIP-Treatment B-Kunden (30 %): Professionelle Betreuung C-Kunden (60 %): Standardisiert	Ressourcenoptimierung
Professionelles Reporting	Wöchentlich: Pipeline-Reviews Monatlich: Performance-Analysen Quartalsweise: Strategie-Meetings	Transparenz und Steuerung

„Das klingt aufwendig“, sorgt sich der Geschäftsführer.

„Ist es auch“, nickt Dr. Berger. „Aber **Professionalität beruhigt verunsicherte Geschäftskunden**. In der Krise entscheidet Vertrauen über Leben und Tod.“

V. B2B-Quick-Wins: Chirurgische Eingriffe statt Schnellschüsse

Die Vertriebshygiene® schafft Fundamente. Aber die Zeit rast. Wenige Wochen Liquidität. Dr. Berger braucht schnelle Erfolge. „Quick-Wins müssen im B2B-Umfeld anders funktionieren“, erklärt er dem Vertriebsteam. „Wie chirurgische Eingriffe. Präzise. Beziehungsschonend. Nachhaltig.“ Die allgemeinen Prinzipien von Quick-Wins sind bereits in NWB Sanieren 2/2025 beschrieben.³ Bei Müller geht es um B2B-spezifische Umsetzung unter extremem Zeitdruck.

Gerade in der akuten Krisenphase sind die typischen B2B-Sales-Zyklen von 6, 12 oder sogar 24 Monaten oft zu lang, um die dringend benötigte kurzfristige Liquidität zu sichern. Die Quick-Wins müssen daher auf die unmittelbare Aktivierung bestehender Potenziale abzielen und innerhalb weniger Wochen oder Monate greifen, um die 13-wöchige Liquiditätsvorschau positiv zu beeinflussen.

B2B-Blitztherapie:

Maßnahmen	Vorgehen	Ergebnis
1. Strategische Key Account-Offensive	Geschäftsführer führt persönlich Gespräche mit Top-10-Kunden. Transparenz + Bitte um Zusatzaufträge/ Vorauszahlungen	Erfolgsquote: 60 % Zusätzliche Aufträge: 1,2 Mio. €
2. Schläfer-Reaktivierung	50 „schlafende“ Kunden (12 bis 24 Monate ohne Bestellung). Personalisierte Angebote auf Basis historischer Muster	Reaktivierungsquote: 25 % Durchschnittl. Auftragswert: 35.000 €
3. Cross-Selling-Chirurgie	20 A-Kunden mit Potenzial für zusätzliche Produktgruppen. Fokus: Wartung, Ersatzteile, Schulungen	Cross-Selling-Quote: 40 % Zusatzumsatz: 800.000 €
4. Zahlungskonditionen-Tuning	Zahlungsziele: 60 → 30 Tage. Projekte >100k €: 30 % Anzahlung. 2 % Skonto bei 10-Tage-Zahlung	Liquiditätsverbesserung: 400.000 € in acht Wochen

„Jede Maßnahme muss chirurgisch präzise sitzen“, warnt Dr. Berger. „Kurzfristige Liquidität darf langfristige B2B-Beziehungen nicht zerstören. Dafür setzen wir gleich eine Taskforce ein.“

VI. Das B2B-Wirkungsmodell: Komplexität transparent gemacht

Nach vier intensiven Tagen präsentiert Dr. Berger das Herzstück: Ein Wirkungsmodell, das die B2B-Vertriebsmaßnahmen systematisch mit den Sanierungszielen nach IDW S 6 verknüpft.

„Dieses Modell ist unser roter Faden für die Task Force“, erklärt er. „Es zeigt glasklar: Wie stabilisieren wir Kundenbeziehungen? Wie steigern wir Umsätze? Wie retten wir das Unternehmen?“

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

² Komor, NWB Sanieren 2/2025 S. 43 NWB VAAAJ-85319.

Bei der Präzisionstechnik Müller GmbH zeigt das B2B-Wirkungsmodell folgende Kausalzusammenhänge:

Ebene	Elemente
1. Maßnahmenebene	Vertriebsforensik® → Vertriebshygiene® → B2B Quick-Wins → CRM-Optimierung → Strategisches Key Account Management → B2Bspezifisches Pricing
2. Effektebene	Höhere Angebots-Erfolgsquote → Bessere Kundenbindung (geringere Churn Rate) → Steigende Durchschnittspreise bei Neuverträgen → Verbesserte Forecast-Genauigkeit → Höherer Customer Lifetime Value
3. Finanzebene	Umsatzsteigerung um 12 % (davon 80 % aus Bestandskunden) → Margenverbesserung um 2,5 % → Zusätzliche Liquidität von 2,8 Mio. €
4. IDW S 6-Ebene	Nachweis der Fortführungsfähigkeit (§ 19 InsO) → Beleg der Sanierungsfähigkeit (nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit) → Erfüllung der Dokumentationen (§ 1 StaRUG, IDW S 6)

„Dieses Modell atmet B2B-Realität“, betont Dr. Berger. „Längere Verkaufszyklen? Einkalkuliert. Komplexe Entscheidungen? Berücksichtigt. Höhere Transaktionsvolumen? Eingepreist. Vertrauen als Erfolgsfaktor? Explizit gemessen.“

VII. Fortbestehensprognose: Wenn B2B-Vertrieb über Leben und Tod entscheidet

Der Moment der Wahrheit. Jedes IDW S 6-Gutachten lebt von der Fortbestehensprognose: Kann das Unternehmen mit überwiegender Wahrscheinlichkeit seine Verbindlichkeiten über mindestens 24 Monate begleichen? Der B2B-Vertrieb wird hier zum Zünglein an der Waage.

B2B-spezifische Herausforderungen bei der Prognose:

Herausforderung	B2B-Spezifikum	Auswirkung
Planbarkeit vs. Volatilität	Rahmenverträge ermöglichen stabilere Forecasts	Ein Großkunden-Verlust kann alle Planungen zerschmettern.
Zahlungsziel-Tücken	30 bis 90 Tage vs. B2C-Sofortzahlung	Penible Working-Capital-Planungen erforderlich.
Projekt-Risiken	Großaufträge mit Verzögerungsrisiko	Komplette Liquiditätsplanung kann torpediert werden.

Müllers Fortbestehensprognose ruht auf soliden B2B-Fundamenten:

Realistische Umsatzplanung und Lieferfähigkeit

Jeder prognostizierte Euro stammt aus identifizierten Kunden, Projekten oder Maßnahmen. Die Umsatzplanung muss dabei detailliert auf Produkt- und Kundenebene erfolgen und klar definierte, sowie realistische Zielvorgaben enthalten. Die zugrunde liegende Auslastungsanalyse der Produktions- und Lieferkapazitäten wurde detailliert geprüft, um sicherzustellen, dass die prognostizierte Umsatzsteigerung von 12 %

auch tatsächlich herstell- und lieferbar ist. Keine Luftbuchungen, keine Wunschträume.

Systematisches Risikomanagement und Belastbarkeit

Das Modell berücksichtigt die B2B-Realität. Jeder Zusammenhang ist belegt, jede Prognose durch Sensitivitätsanalysen und Benchmarking validiert. Wir zeigen nicht nur, dass wir Umsatz machen, sondern wie wir ihn nachhaltig mit unseren wichtigsten Geschäftskunden sichern. IDW S 6 verlangt mindestens eine plausible Alternativ- oder Stressvariante. Gängig sind drei Szenarien, die explizit das Risiko des Verlusts einzelner Key Accounts berücksichtigen. Monte-Carlo-Simulationen ergänzen diese Analyse, um die Robustheit der Prognosen zu validieren.

Ein entscheidender Aspekt ist dabei die Deltaanalyse, welche den verbleibenden Puffer in den Szenarien quantifiziert. Sollte der Puffer in kritischen Szenarien gering sein, wurden zusätzlich absichernde Maßnahmen wie präventive Vorgespräche mit strategischen Kunden über deren Unterstützungsbereitschaft – bis hin zu Zusagen für definierte Zwischenphasen – erarbeitet. Dies gewährleistet, dass selbst im Worst-Case-Szenario (Verlust eines Top-5-Kunden) die Fortführungsfähigkeit gewährleistet bleibt – ein entscheidender Nachweis für die rechtliche Absicherung.

Die präzise Ausarbeitung dieser Fortbestehensprognose ist von erheblicher Bedeutung und hat direkten Einfluss auf die Leitungsfunktionen. Neben der langfristigen Fortbestehensprognose ist insbesondere die 13-wöchige Liquiditätsvorschau ein zentrales Instrument zur Beurteilung der Liquiditätslage gemäß den Vorgaben des Insolvenzrechts. B2B-Vertriebsmaßnahmen zahlen hier direkt ein, indem sie kurzfristige Liquiditätszuflüsse durch Anzahlungen oder beschleunigte Zahlungseingänge sicherstellen und so die Handlungsfähigkeit des Unternehmens untermauern.

Das Ergebnis überzeugt: Nach acht Monaten erreicht das Unternehmen wieder positive operative Liquidität. Nach 18 Monaten wächst eine Liquiditätsreserve von 1,5 Mio. €.

VIII. B2B-Risiken: Ehrlichkeit als Überlebensstrategie

Professionelle Sanierungskonzepte zeigen nicht nur rosige Aussichten. Sie benennen Risiken schonungslos – und entwickeln Gegenstrategien.

Im B2B-Vertrieb lauern spezifische Gefahren:

Risiko	Beschreibung	Gegenmittel
Kundenkonzentrations-Falle	20 % der Kunden erwirtschaften 80 % des Umsatzes	Systematische Diversifizierung Backup-Kunden für kritische Umsatzanteile
Vertrags-Zeitbomben	Langfristige Rahmenverträge ohne Preisanpassungsklauseln	Neuverhandlung kritischer Verträge Integration von Inflationsklauseln

Zahlungsausfall-Schocks	Insolvenz von Schlüsselkunden	Systematisches Bonitätsmonitoring Kreditversicherung für Großkunden
Reputationsverlust	Cluster-Risiko in vernetzten B2B-Märkten	Proaktives Stakeholder-Management Systematische Netzwerkpflege Schnelles Krisenmanagement

Diese Risikoanalyse und die dokumentierten Gegenmaßnahmen beruhigen nicht nur die interne Steuerung. Sie beweisen auch Sorgfaltspflicht gegenüber allen Stakeholdern.

IX. B2B-Monitoring und Reporting: Der Schlüssel zur rechtlichen Absicherung und zum Kundenvertrauen

Drei Monate nach Beginn der Sanierung zeigen sich bei der Präzisionstechnik Müller GmbH erste Erfolge. Die unmittelbaren B2B-Quick-Wins (insbesondere die strategische Key Account-Offensive und die Optimierung der Zahlungskonditionen), gepaart mit einer straffen Liquiditätsplanung der Geschäftsführung für die ersten kritischen Wochen, haben das Unternehmen über die akuteste Phase hinweggerettet und zu einer Umsatzsteigerung von 8 % geführt. Die Liquiditätssituation hat sich stabilisiert, und die Vertriebshygiene® beginnt Früchte zu tragen. Die ersten positiven Rückmeldungen von Key Accounts, die die Transparenz und die schnelle Reaktion des Unternehmens schätzen, treffen ein.

Doch Dr. Berger weiß: Die eigentliche Arbeit beginnt jetzt erst, insbesondere die nachhaltige Pflege der Kundenbeziehungen. „Ein Sanierungskonzept ist kein statisches Dokument, sondern ein lebendiger Prozess“, erklärt er dem Geschäftsführer. „Entscheidend ist das kontinuierliche Monitoring und Reporting, das auch die Perspektive unserer B2B-Kunden einbezieht. Parallel dazu ist es essenziell, die IDW S 6 Systematik in ein umfassenderes Programm zur operativen Transformation und Weiterentwicklung des Unternehmens einzubetten, um nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und Zukunftsfähigkeit zu schaffen.“

Die rechtliche Bedeutung des Monitorings kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Gemäß IDW S 6 Tz. 75 bis 80 muss die Umsetzung des Sanierungskonzepts situationsabhängig regelmäßig überwacht und dokumentiert werden. Diese Dokumentation ist nicht nur für die interne Steuerung wichtig, sondern auch für den Nachweis gegenüber Wirtschaftsprüfern, Banken und Gerichten. Im B2B-Kontext dient sie zusätzlich als Vertrauensbeweis gegenüber den Kunden.

Bei der Präzisionstechnik Müller GmbH wird folgendes B2B-spezifische Monitoring-System implementiert:

Monitoring-Element	Frequenz	Inhalt	Zielgruppe
B2B-KPI-Dashboard	Wöchentlich	Pipeline-Wert, Angebots-Hit-Rate, Auftragseingang pro Key Account	Vertriebsleitung
B2B-Reporting	Monatlich	Soll-Ist-Vergleich pro Kunde/Segment, Kundenprofitabilität, -zufriedenheit	Geschäftsführung
Business Reviews	Quartalsweise	Gemeinsame Überprüfung der Zusammenarbeit mit Key Accounts	Key Accounts
Stakeholder-Berichte	Quartalsweise	Umfassende Dokumentation der Kundenstabilität	Wirtschaftsprüfer, Banken
Eskalationspfade	Bei Bedarf	Definierte Prozesse bei Abweichungen oder kritischem Feedback	Alle Ebenen

„Dieses Monitoring-System ist unser Frühwarnsystem für das B2B-Geschäft“, betont Dr. Berger. „Es zeigt uns rechtzeitig, wenn wir vom Kurs abkommen oder wenn sich bei einem wichtigen Kunden Probleme anbahnen, und ermöglicht schnelle, gezielte Korrekturen.“

Die rechtliche Absicherung erfolgt durch eine lückenlose Dokumentation aller Monitoring-Ergebnisse. Jede Abweichung vom Plan wird analysiert, jede Korrekturmaßnahme dokumentiert. Gesprächsprotokolle der Business Reviews werden archiviert. Diese Dokumentation ist gemäß § 1 StaRUG ein wesentlicher Bestandteil der Krisenfrüherkennung und -steuerung und stärkt das Vertrauen der externen Stakeholder. Dazu wird ein interdisziplinäres Gremium implementiert, das regelmäßig den Forecast anpasst und so die Reaktionsfähigkeit in der volatilen Sanierungsphase sicherstellt.

X. Der Wendepunkt im B2B: Vom Problemfall zum strategischen Partner

Sechs Monate nach Beginn der Sanierung präsentiert Dr. Berger die Ergebnisse vor dem Beirat der Präzisionstechnik Müller GmbH. Die Zahlen sprechen für sich, aber noch wichtiger ist die qualitative Entwicklung im B2B-Geschäft:

Erfolgskennzahlen nach sechs Monaten:

KPI	Vorher	Nachher	Verbesserung
Umsatz	Basis	+14 %	Stabilisierte Key Accounts + Neukundenakquise
Marge	Basis	+2,8 %	Optimierte B2B-Preismodelle + effizientere Prozesse
Forecast-Genauigkeit	65 %	92 %	Validierte CRM-Daten, reduzierte Plan-Ist-Volatilität

Kundenzufriedenheit (NPS)	-5	+25	Positive Business Review-Rückmeldungen
Vertragsverlängerungen	0	2 wichtige Rahmenverträge	Gestärktes Vertrauen

„Der B2B-Vertrieb hat sich vom Problemfall zum Sanierungstreiber und wieder zum strategischen Partner für unsere Kunden entwickelt“, resümiert Dr. Berger. „Er ist nicht mehr Teil des Problems, sondern der Kern der Lösung und der Zukunftsfähigkeit.“

Der Wendepunkt in der Sanierung ist erreicht. Die anfängliche Skepsis ist einer vorsichtigen Zuversicht gewichen. Die Hausbank signalisiert Bereitschaft für neue Finanzierungen, Lieferanten gewähren wieder längere Zahlungsziele, und die Mitarbeiter im Vertrieb spüren die positive Dynamik und die Wertschätzung ihrer Arbeit. Doch Dr. Berger mahnt zur Vorsicht: „Wir sind noch nicht am Ziel. Die rechtliche Absicherung erfordert Nachhaltigkeit und Kontinuität, gerade in den langfristigen B2B-Beziehungen.“

XI. Vertrieb als Grundlage des Sanierungserfolgs

Ein Jahr nach Beginn der Sanierung hat sich die Präzisionstechnik Müller GmbH stabilisiert. Der Umsatz liegt 18 % über dem Vorjahresniveau, die Liquiditätssituation ist entspannt, und das Unternehmen plant wieder Investitionen in neue Produkte und Märkte – oft in enger Abstimmung mit seinen strategischen B2B-Kunden und mit einem deutlich erweiterten, stabilen Planhorizont.

Dr. Berger zieht ein positives Fazit: „Der B2B-Vertrieb war der Schlüssel zum Erfolg. Durch die systematische, B2B-fokussierte Integration in das IDW S 6-Sanierungskonzept haben wir nicht nur operative Verbesserungen erzielt, sondern auch rechtliche Sicherheit geschaffen und das Vertrauen unserer wichtigsten Kunden zurückgewonnen.“

Die rechtliche Absicherung des B2B-Vertriebsmoduls im Sanierungskonzept hat sich in mehrfacher Hinsicht bewährt:

Stakeholder	Nutzen der B2B-Vertriebsintegration
Banken	Detaillierte Dokumentation stabiler B2B-Kundenbasis → Vertrauen zurückgewonnen → neue Finanzierungen
Wirtschaftsprüfer	Lückenlose Nachweisführung B2B-spezifischer Maßnahmen → Prüfung ohne Beanstandungen
Geschäftsführung/ Gesellschafter	Klare Kausalität + Maßnahmen → Ergebnisse → minimierte Haftung → gestärktes Vertrauen
B2B-Kunden	Transparente Kommunikation + verbesserte Prozesse → gefestigte Beziehungen → Wachstumsbasis
Mitarbeiter	Klare Struktur + messbare Erfolge → verbesserte Motivation → reduzierte Fluktuation

„Rechtssicherheit ist kein Selbstzweck, schon gar nicht im B2B-Geschäft“, betont Dr. Berger abschließend. „Sie ist die Grundlage für Vertrauen, und Vertrauen ist die Währung jeder erfolgreichen Sanierung und jeder langfristigen Geschäftsbeziehung.“

Die Geschichte der Präzisionstechnik Müller GmbH zeigt exemplarisch, wie ein rechtssicher integriertes und B2B-fokussiertes Vertriebsmodul zum Erfolg eines IDW S 6-Sanierungskonzepts beitragen kann. Der Vertrieb wird vom Problemfall zum Sanierungstreiber und strategischen Partner – und die rechtliche Absicherung vom notwendigen Übel zum strategischen Vorteil im Wettbewerb um die besten Kunden.

XII. Zwölf Monate später: Der nachhaltige Erfolg

Dr. Berger betritt erneut die Präzisionstechnik Müller GmbH. Diesmal herrscht andere Stimmung. Entspannte Gesichter. Volle Auftragsbücher. Stabile Liquidität.

„Unglaublich, was systematischer B2B-Vertrieb bewirkt“, strahlt der Geschäftsführer. „Unsere Key Account-Beziehungen sind stärker als je zuvor. Die Profitabilität stimmt wieder.“

Die Zahlen sprechen eine klare Sprache:

Erfolgskennzahl	Ergebnis nach 12 Monaten
Umsatz	+14 % (statt prognostizierter 12 %)
Marge	+3,1 Prozentpunkte
Liquiditätsreserve	2,1 Mio. €
Customer Lifetime Value	+42 %
Churn Rate	4 % (deutlich unter Branchenschnitt)

Der entscheidende Unterschied: Während B2C-Sanierungen oft auf schnelle Marktreaktionen und Volumeneffekte setzen, verlangt B2B-Sanierung Verständnis für Kundenbeziehungen, individuelle Vertragsstrukturen und Partnerschaften.

Die systematische Integration in das IDW S 6-Modell macht den Unterschied:

- ▶ **Vertriebsforensik®** deckt die spezifischen Schwachstellen auf.
- ▶ **Vertriebshygiene®** schafft professionelle Strukturen für nachhaltiges Vertrauen.
- ▶ **B2B-Quick-Wins** sichern Liquidität durch intelligente Nutzung bestehender Beziehungen.
- ▶ **Das Wirkungsmodell** zeigt den systematischen Weg zur Genesung.

XIII. Vertrieb als IDW S 6-Erfolgsfaktor

Die Praxis zeigt: IDW S 6-Sanierungskonzepte, die B2B-Vertriebspezifika ignorieren oder nur oberflächlich behandeln, greifen zu kurz. Die fundamentalen Unterschiede zu B2C-Ansätzen – von Kundenbeziehungen über Verkaufsprozesse bis hin zu Liquiditätsauswirkungen – müssen erkannt und berücksichtigt werden.

Warum scheitern so viele Sanierungen an der Vertriebsfront? Weil sich Sanierungsexperten oft auf klassische Kostensenkungen konzentrieren. Der Vertrieb wird zur Nebensache.

Der entscheidende Unterschied liegt in der systematischen Integration von Vertriebsstrategien in das Sanierungskonzept:

- ▶ Die **Vertriebsforensik®** deckt als präzises Diagnoseinstrument krisenverschärfende Faktoren auf.
- ▶ Die **Vertriebshygiene®** schafft die dringend benötigten und IDW S 6-konform dokumentierbaren Strukturen, die Vertrauen schaffen.
- ▶ **B2B-Quick-Wins** sichern durch intelligente Nutzung bestehender Beziehungen rasch die Liquidität.
- ▶ Ein **systematisches Wirkungsmodell** verknüpft alle Vertriebsmaßnahmen transparent mit der Fortbestehensprognose.

B2B-Vertrieb ist nicht Kostenfaktor, sondern der entscheidende Motor für eine erfolgreiche Zukunft – gerade in der Krise. Nur wer die B2B-Komplexität versteht und systematisch in IDW S 6-Konzepte integriert, kann Unternehmen nachhaltig sanieren.

Der Vertrieb ist nicht der Brandherd. Er ist das Löschfahrzeug.

Hinweis ➡ Dieser Beitrag dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt eine fiktive Fallstudie dar. Die Ausführungen sind keine Rechtsberatung und können diese nicht ersetzen. Für konkrete rechtliche Fragestellungen, insbesondere im Zusammenhang mit insolvenzrechtlichen Bestimmungen und Haftungsfragen, sollte stets ein qualifizierter Rechtsberater konsultiert werden.

XIV. Häufig gestellt Fragen (FAQs)

1. Warum wird der B2B-Vertrieb in Sanierungskonzepten oft vernachlässigt?

Viele Sanierungsexperten konzentrieren sich primär auf die Kostenseite – Personalabbau, Materialkosten, Produktionseffizienz. Der B2B-Vertrieb gilt fälschlicherweise oft als „Fixkostenblock“ oder wird als „zu langsam“ für Quick-Wins in der Krise abgetan. Dabei werden die immensen Hebelwirkungen auf Liquidität und Fortführungsprognose übersehen.

2. Was ist der größte Unterschied zwischen B2B- und B2C-Vertrieb in einer Krise?

Der größte Unterschied liegt in der Natur der Kundenbeziehungen und Transaktionen. Im B2B sind Beziehungen langfristig, hochkomplex und oft existenzentscheidend; ein einziger Key Account-Verlust kann fatal sein. Im B2C dominieren schnelle, anonyme Transaktionen, bei denen verlorene Kunden leichter durch Marketing kompensiert werden können. B2B erfordert chirurgische Präzision statt Marketing-Tsunami.

3. Wie schnell können B2B-Vertriebsmaßnahmen in einer akuten Krise wirken?

Auch wenn B2B-Verkaufszyklen länger sind, können gezielte Maßnahmen („Quick-Wins“) erstaunlich schnell Liquidität

generieren. Persönliche Gespräche mit Top-Kunden zur Reaktivierung von Aufträgen, Cross-Selling bei loyalen Bestandskunden oder die Optimierung von Zahlungszielen können innerhalb weniger Wochen bis Monate signifikante Effekte zeigen und so die Fortbestehensprognose stabilisieren.

4. Welche Rolle spielt „Vertrauen“ im B2B-Vertrieb während einer Sanierung?

Vertrauen ist im B2B-Geschäft die wichtigste Währung. In der Krise ist es essenziell, das Vertrauen bestehender Kunden zu erhalten und zu stärken. Transparenz über die Sanierungsmaßnahmen und der Nachweis professioneller Vertriebsstrukturen („Vertriebshygiene“) signalisieren Stabilität und verringern die Abwanderung von Key Accounts.

5. Kann eine „Vertriebsforensik®“ tatsächlich die Ursachen der Krise aufdecken?

Eine systematische Vertriebsforensik® analysiert detailliert, warum Kunden abspringen, Aufträge verloren gehen oder Margen erodieren. Sie deckt Schwachstellen in der Kundenbetreuung, Angebotsqualität oder Preisgestaltung auf, die oft direkt zu Liquiditätsproblemen oder Umsatzrückgängen geführt haben. Diese Erkenntnisse sind Gold wert für das Sanierungskonzept.

6. Wie integriert sich der B2B-Vertrieb in das IDW S 6-Modell?

Der B2B-Vertrieb ist kein isolierter Bereich, sondern muss systematisch in die Elemente des IDW S 6 integriert werden: Er liefert die Basis für realistische Umsatz- und Liquiditätsprognosen, die Maßnahmen zur Kundenbindung und Neukundengewinnung sind zentrale Bestandteile des Maßnahmenkatalogs, und die Dokumentation der Vertriebsstrategie dient als Nachweis der Sanierungsfähigkeit.

7. Was sind die größten Risiken im B2B-Vertrieb, die ein Sanierer kennen muss?

Die größten Risiken sind die Kundenkonzentration (Verlust eines Großkunden kann existenzbedrohend sein), fehlerhafte Vertragsgestaltung (z. B. fehlende Preisanpassungsklauseln) und Forderungsausfälle bei Schlüsselkunden. Ein Sanierungskonzept muss diese Risiken explizit benennen und entsprechende Gegenmaßnahmen (Diversifizierung, Bonitätsprüfung, Vertragsneuverhandlung) vorsehen.

8. Inwiefern trägt ein starker B2B-Vertrieb zur Fortbestehensprognose bei?

Ein starker B2B-Vertrieb liefert die Grundlage für eine realistische und belastbare Umsatzplanung. Durch planbare Rahmenverträge, gezieltes Cross-Selling und eine geringe Abwanderungsrate von Bestandskunden ermöglicht er stabile Cashflows. Diese Verlässlichkeit ist entscheidend für die Fortbestehensprognose nach IDW S 6 und überzeugt Banken sowie andere Stakeholder von der Tragfähigkeit der Sanierung.

XV. Checkliste: Integration des B2B-Vertriebs in IDW S 6-Sanierungskonzepte

1. Krisenstadien und Handlungsdruck

Nr.	Prüfpunkt	Status
1.1	Identifikation des aktuellen Krisenstadiums nach IDW S 6	☐
1.2	Analyse der Auswirkungen des Krisenstadiums auf den B2B-Vertrieb	☐
1.3	Bewertung des zeitlichen Handlungsdrucks und Priorisierung der Maßnahmen	☐
1.4	Dokumentation der Krisenursachen mit Nachweisführung	☐

2. Vertriebsforensik®

Nr.	Prüfpunkt	Status
2.1	Analyse der Umsatzrückgänge nach Kundensegmenten und Produktgruppen	☐
2.2	Dokumentation der Key Account-Verluste mit Ursachenanalyse	☐
2.3	Analyse der Preisentwicklung bei Rahmenverträgen	☐
2.4	Bewertung der Kundenprofitabilität und Abhängigkeiten	☐

3. Vertriebshygiene®

Nr.	Prüfpunkt	Status
3.1	Definition klarer, messbarer Vertriebsziele (SMART)	☐
3.2	Implementierung einer strategischen Kundensegmentierung (A/B/C)	☐
3.3	Standardisierung der B2B-Angebots- und Verhandlungsprozesse	☐
3.4	Protokollierung aller Entscheidungen zur Haftungsminimierung	☐

4. B2B Quick-Wins

Nr.	Prüfpunkt	Status
4.1	Proaktive Kommunikation mit Top 10 Kunden	☐
4.2	Reaktivierung inaktiver B2B-Kunden mit hohem Potenzial	☐
4.3	Cross-Selling-Potenziale bei loyalen A-Kunden aktiviert	☐
4.4	Optimierung der Zahlungsbedingungen	☐
4.5	Rechtliche Prüfung aller Sofortmaßnahmen	☐

5. Fortbestehensprognose und Liquiditätsplanung

Nr.	Prüfpunkt	Status
5.1	Erstellung einer detaillierten Liquiditätsplanung für 24 Monate	☐
5.2	Realistische Planung der Zahlungseingänge unter Berücksichtigung B2B-typischer Zahlungsziele (30 bis 90 Tage)	☐
5.3	Entwicklung von Szenarien (Best Case, Base Case, Worst Case)	☐

5.4	Nachweis der Fortführungsfähigkeit auch im Worst-Case-Szenario	☐
5.5	13-Wochen-Liquiditätsvorschau erstellt und wöchentlich aktualisiert	☐

6. Risikomanagement

Nr.	Prüfpunkt	Status
6.1	Identifikation aller B2B-vertriebsrelevanten Risiken	☐
6.2	Definition konkreter Gegenmaßnahmen für jedes Risiko	☐
6.3	Entwicklung von Notfallplänen für den Verlust strategischer Kunden	☐
6.4	Integration in das unternehmensweite Frühwarnsystem gemäß § 1 StaRUG mit B2Bspezifischen Indikatoren	☐

7. Haftungsminimierung

Nr.	Prüfpunkt	Status
7.1	Dokumentation aller strategischen Vertriebsentscheidungen (Business Judgment Rule)	☐
7.2	Einbindung externer Expertise bei kritischen Entscheidungen	☐
7.3	Implementierung eines Vier-Augen-Prinzips	☐
7.4	Prüfung und ggf. Verfolgung von Fehlverhalten früherer Geschäftsführer	☐

8. Monitoring und Reporting

Nr.	Prüfpunkt	Status
8.1	Implementierung wöchentlicher B2B-KPI-Dashboards	☐
8.2	Quartalsweise Business Reviews mit Key Accounts	☐
8.3	Monatliche Stakeholder-Reports für Banken/Wirtschaftsprüfer	☐
8.4	Eskalationspfade bei Planabweichungen definiert	☐

Download-Tipp ► Diese Checkliste können Sie im Word-Format abrufen, anpassen und ausdrucken. Einfach in die NWB Datenbank einloggen (über www.nwb.de), den Beitrag abrufen, zur Checkliste scrollen und auf „Download als Word-Dokument“ klicken.

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 begleitet er Unternehmen im Turnaround mit systematischen, datengetriebenen Vertriebsansätzen. Sein Motto: Resulting statt Consulting ((R)). Weitere Informationen unter <https://komor.de>.