Verhandeln im Schatten der Insolvenz

So dreht man Machtverhältnisse mit dominanten Kunden um

Ralf H. Komor*

Ein Szenario, das Sanierungsberatern und Insolvenzverwaltern nur allzu vertraut ist: Ein mittelständischer Zulieferer, der hochgradig von einem einzigen Großkunden abhängig ist, steckt in einer Ertragskrise. Der dominante Kunde nutzt die Situation konsequent aus. Preissenkungen im zweistelligen Prozentbereich werden als „nicht verhandelbar" erklärt. Zahlungsziele werden einseitig verlängert. Abnahmemengen werden unterschritten. Konventionalstrafen werden selbst bei kleinsten Abweichungen angedroht. Jede Verhandlung prallt an der Haltung des Kunden ab. „Vertrag ist Vertrag." Juristisch sind die Rahmenverträge sauber gestaltet. Betriebswirtschaftlich ist die Abhängigkeit jedoch offenkundig. Die Liquiditätsplanung zeigt bereits eine Unterdeckung in den nächsten zwölf bis achtzehn Monaten. Die Frage ist nicht nur: Wie lässt sich das Unternehmen sanieren? Die Frage lautet vielmehr: Wie lässt sich aus dieser Zwangslage überhaupt noch eine Verhandlung auf Augenhöhe machen? Häufiger als gedacht liefert erst das Insolvenzrecht den nötigen Hebel für eine Lösung. Wer hier weiter auf Diplomatie setzt, führt einen verlorenen Kampf.

KERNAUSSAGEN

- **Nicht das Recht scheitert, sondern dessen Umsetzung am Markt:** In vielen Verfahren ist der juristische Rahmen solide, doch die Verhandlungen mit Großkunden scheitern an unprofessioneller Gesprächsführung und fehlender Vorbereitung im Vertrieb.
- **Vertriebsforensik schlägt Standard-Due-Diligence:** Wer Abnahmemengen, Forecasts, Minderabnahmen, Mängelrügen und Wechselkosten forensisch analysiert, gewinnt Verhandlungsmacht, die in typischen Due-Diligence Berichten nicht sichtbar wird.
- **§ 103 Abs. 2 InsO ist ein sehr wirksamer Hebel:** Das Erfüllungswahlrecht zwingt den Verwalter, verlustbringende Verträge kritisch zu prüfen. Diese Logik kann der Vertrieb nutzen, um im Vorfeld eines Verfahrens mit dem Kunden wirtschaftlich sinnvolle Konditionen zu verhandeln.
- **Professionelle Verhandlungsführung ist kein „Soft Skill", sondern Sanierungstechnik:** Methoden der Krisenverhandlung, etwa nach Schranner, gewinnen in insolvenznahen Situationen eine ähnliche Bedeutung wie die Liquiditätsplanung und IDW S6-Gutachten.
- **Berater werden zu Architekten der Verhandlung:** Erfolgreiche Restrukturierung verbindet Rechtsrahmen, betriebswirtschaftliche Logik und operative Verhandlungsführung.

I. Das Beraterdilemma – wenn Recht auf operative Realität trifft

Das deutsche Insolvenzrecht wird in der Praxis häufig als rein finanzwirtschaftliches Instrument zur Bereinigung der Passivseite verstanden. Ein unterschätztes Potenzial liegt jedoch in seiner Wirkung als strategischer Rahmen für Verhandlungen mit dominanten Kunden, insbesondere über das Recht des Insolvenzverwalters, die Erfüllung nach § 103 Abs. 2 InsO abzulehnen. Dieser Beitrag zeigt, wie sich das Wahlrecht nach § 103 InsO mit Vertriebsforensik und professioneller Verhandlungsführung verbinden lässt. Das Ziel besteht darin, operative Knebelverträge zu entschärfen, notwendige Preisanpassungen durchzusetzen und zugleich die Versorgungssicherheit der Kunden zu gewährleisten. Kern ist die Verhandlung „im Schatten eines möglichen Insolvenzverfahrens". Nicht als platte Drohung, sondern als nüchterne Konsequenz der Insolvenzantragspflicht und des gesetzlichen Auftrags des Verwalters, die Masse zu schützen.

Die Ausgangslage ist in vielen Mandaten ähnlich:

- Sanierungskonzept nach IDW S6 ist erstellt.
- Insolvenzeröffnung nach §§ 17 bis 19 InsO sind geprüft und dokumentiert.
- Finanzplan und Fortführungsprognose sind plausibilisiert.

Auf dem Papier ist alles vorbereitet. Doch in der Realität scheitert die Sanierung oft an der „Marktfront": Ein dominanter

* Ralf H. Komor ist ein auf erfolgreiche Vertriebsstrategien und Transformationen spezialisierter Executive Interim Manager aus Ladenburg.

Komor_Insolvenz_03_20260113.indd 1 1/12/2026 1:45:24 PM

Hauptkunde macht einen Großteil des Umsatzes aus, verweigert jede Diskussion über Preisanpassungen und fordert stattdessen weitere Einsparungen.

Die Ursache für das Scheitern ist selten ein Mangel im Recht oder in den Zahlen, es ist eine Lücke in der Exekution. Die folgende Gegenüberstellung verdeutlicht diese Diskrepanz.

Ebene	Juristische und finanzielle Vorbereitung	Operative Umsetzung im Vertrieb
Planung	Sanierungskonzept ist rechtlich und betriebswirtschaftlich schlüssig, Ziele sind definiert.	Vertrieb kennt die Details nicht oder nur bruchstückhaft und argumentiert mit allgemeinen Appellen statt mit belastbaren Zahlen.
Kausalität	Zahlungsunfähigkeit droht, die Ertragskrise ist dokumentiert.	Vertrieb kann dem Kunden nicht klar herleiten, warum dessen Konditionen kausal zur Krise beitragen.
Alternative	Eine Alternative zur Verhandlung, ein Insolvenzverfahren mit Ablehnung eines Verlustvertrages, ist konzeptionell definiert.	Vertrieb wagt es nicht, diese Alternative als ernsthafte Handlungsoption ins Feld zu führen, aus Angst vor Auftragsverlust.
Eskalation	Szenarien sind juristisch durchdacht, Fristen und Meilensteine sind bekannt.	Vertrieb eskaliert emotional, zum falschen Zeitpunkt oder knickt beim ersten Hinweis auf „Sourcing-Wechsel“ ein.

Tab. 1: Juristische Vorbereitung vs. operative Umsetzung

Das Resultat: Rechtlich exzellent vorbereitete Mandate versanden in operativ schlecht geführten Verhandlungen. Für den beratenden Berufsstand bedeutet dies ein Umdenken: Der Wirkungskreis endet nicht bei der Gestaltung des Rechtsrahmens. Berater müssen zu Architekten der Verhandlung werden. Sie müssen sicherstellen, dass die juristischen Realitäten am Verhandlungstisch nicht nur verstanden, sondern aktiv als Hebel genutzt werden.

II. § 103 Abs. 2 InsO als strategischer Hebel

Um das Insolvenzrecht vertrieblich nutzen zu können, ist ein klarer Blick auf den juristischen Rahmen notwendig.

1. Erfüllungswahlrecht nach § 103 Abs. 2 InsO

§ 103 InsO regelt die Behandlung gegenseitiger, noch nicht vollständig erfüllter Verträge nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens. Der Insolvenzverwalter hat ein Wahlrecht:

- Er kann die Erfüllung verlangen. Der Vertrag wird dann mit Wirkung für die Masse fortgeführt.
- Er kann die Erfüllung ablehnen. Der Vertrag wird nicht mehr erfüllt. Der Anspruch der anderen Partei wandelt sich in eine Insolvenzforderung.

Der Verwalter ist dabei der Masse verpflichtet. Ein Vertrag, der dauerhaft einen negativen Deckungsbeitrag erzeugt, steht deshalb unter besonderer Beobachtung. In vielen Konstellationen wird der Verwalter gut begründet zu dem Ergebnis kommen, dass ein solcher Vertrag nicht fortgeführt werden kann.

2. Verhandeln im Schatten eines möglichen Verfahrens

Die Verhandlungsmacht entsteht nicht erst mit Verfahrenseröffnung. Sie entsteht bereits in der Phase davor. Die zentrale Argumentationslinie lautet vereinfacht:

- Die Geschäftsführung ist verpflichtet, frühzeitig, spätestens jedoch bei drohender Zahlungsunfähigkeit alle rechtlichen Optionen zu prüfen, einschließlich eines Eigenverwaltungs- oder Schutzschirmverfahrens.
- Wird ein Verfahren eröffnet, muss der Verwalter nach § 103 InsO entscheiden, ob er einen wirtschaftlich verlustreichen Vertrag fortführt oder ablehnt.
- Eine Ablehnung führt regelmäßig zu einem abrupten Lieferstopp. Der Kunde hat zwar theoretisch einen Schadensersatzanspruch, dieser ist aber lediglich Insolvenzforderung und löst seine operativen Probleme nicht.

Die Verhandlung mit dem dominanten Kunden findet daher faktisch „im Schatten eines möglichen Insolvenzverfahrens“ statt. Die Botschaft an den Kunden lautet nicht: „Wir drohen Ihnen mit Insolvenz.“ Sie lautet: „Wenn wir unsere Konditionen nicht so anpassen, dass der Vertrag betriebswirtschaftlich tragfähig wird, wird der Insolvenzverwalter später keine reale Möglichkeit haben, ihn zu erfüllen. Wenn wir gemeinsam Versorgungssicherheit sichern wollen, müssen wir jetzt Rahmenbedingungen schaffen, die eine Fortführung überhaupt erlauben.“

Dieser Unterschied ist zentral. Es geht nicht um Druck aus Willkür. Es geht um die nüchterne Darstellung von Rechtsfolgen, wenn sich wirtschaftliche Rahmenbedingungen nicht ändern.

III. Vertriebsforensik statt Standard Due Diligence

Eine klassische Due Diligence prüft Verträge, Bilanzen, Risiken und Sicherheiten. Für Verhandlungen mit dominanten Kunden in Krisensituationen reicht das nicht. Es geht nicht nur um Risiken. Es geht um Hebel. Mit „Vertriebsforensik®“ bezeichnet der Autor die systematische Suche nach Anomalien, Machtverschiebungen und versteckten Hebeln in Kundenbeziehungen. Sein „5V Framework“ strukturiert diese Analyse.

1. Der gelebte Vertrag

Die erste Frage lautet nicht: „Ist der Vertrag rechtlich korrekt?“ Sie lautet: „Wie wurde er in der Vergangenheit tatsächlich gelebt?“

Typische Prüfbereiche:

- **Abnahmemengen und Forecasts.** Wurden vertraglich vereinbarte Mindestmengen eingehalten? Wurden Forecasts geliefert, die von den tatsächlichen Abrufen systematisch abweichen?
- **Minderabnahmen.** Hat der Kunde über Jahre geringere Mengen abgenommen, ohne dass der Lieferant auf die Abnahme der Lieferlose bestanden oder Pönalen durchgesetzt hat?

Komor_Insolvenz_03_20260113.indd 2 1/12/2026 1:45:24 PM

Abb. 1: § 103 InsO: Ihr Hebel gegen Knebelverträge

- **Zahlungsverhalten.** Werden Zahlungsziele eingehalten oder regelmäßig überschritten? Gibt es ein Muster systematischer Verzögerung?
- **Qualitätsmängel und Rügefristen.** Werden behauptete Mängel nachweisbar und rechtzeitig nach § 377 HGB gerügt oder eher pauschal in Verhandlungen eingestreut?

Der Hebel liegt häufig in der Diskrepanz zwischen „Vertrag auf dem Papier" und „Vertrag im Vollzug". Eine jahrelange widerspruchslose Duldung von Minderabnahmen kann je nach Konstellation zwar als konkludente Anpassung gewertet werden. Die konsequente Rückkehr zur Vertragstreue oder die präzise Aufarbeitung der Historie schafft aber in jedem Fall Argumentationsmaterial. Gleiches gilt bei verspäteten oder formell nicht ordnungsgemäßen Mängelrügen. Behauptete Qualitätsprobleme verlieren an Gewicht, wenn sie nicht zu den gesetzlichen Vorgaben passen.

2. Muster der Gegenseite erkennen

Unternehmen zeigen in Verhandlungen oft wiederkehrende Muster. Diese lassen sich aus Protokollen, E-Mails und Gesprächsnotizen herausarbeiten.

Zentrale Fragen:

- Wie oft wurde mit „Auslistung" oder „Sourcing Wechsel" gedroht? Wurde dies in den letzten Jahren tatsächlich umgesetzt?
- Werden Forderungen scheibchenweise gesteigert, etwa zuerst beim Preis, dann beim Zahlungsziel, dann bei Lagerhaltung („Salamitaktik")?
- Wer macht typischerweise das erste Zugeständnis?
- Wie reagiert die Gegenseite auf klare Zahlen und Fakten im Vergleich zu emotionalen Appellen?

Die Praxis zeigt häufig: Wer regelmäßig mit Lieferantenwechsel droht, diesen aber nie vollzieht, verfügt nicht immer über belastbare Alternativen. Die Verhaltensforensik hilft, zwischen ernsthaften Ankündigungen und bloßen Verhandlungstaktiken zu unterscheiden.

3. Die wahre Alternative des Kunden

Die wichtigste Vorbereitungsfrage lautet: Was passiert beim Kunden, wenn der Vertrag infolge eines Insolvenzverfahrens tatsächlich endet? Hier geht es um die beste Alternative zur Einigung, also die wirtschaftlichen Folgen einer Ablehnung nach § 103 InsO.

Typische Bestandteile der Wechselkosten:

- **Direkte Umstellungskosten.** Werkzeuge, Vorrichtungen, Verpackungen, eventuell Eigentumsfragen an Formen und Werkzeugen.
- **Qualifizierungskosten.** Bemusterung, VDA 6.1 Zertifizierung, konzerninterne Qualitätsaudits, Freigaben, Langzeittests. In vielen Industrien dauert ein vollständiger Lieferantenwechsel mehrere Monate bis deutlich über ein Jahr.
- **Produktionsrisiken.** Gefahr eines Bandstillstands, von Lieferverzögerungen oder Qualitätsproblemen beim neuen Lieferanten.
- **Reputationsfolgen.** Auswirkungen gegenüber eigenen Kunden bei Lieferstörungen.

Diese Kosten müssen nicht auf die zweite Stelle hinter dem Komma exakt sein. Entscheidend ist eine nachvollziehbare Größenordnung, idealerweise auf einer Seite, die der Vertrieb im Gespräch nutzen kann. Statt abstrakt zu sagen „Ein Wechsel wird teuer", lautet die Aussage dann: „Ein

Komor_Insolvenz_03_20260113.indd 3 1/12/2026 1:45:24 PM

Lieferantenwechsel verursacht nach unserer konservativen Rechnung einen Aufwand in Millionenhöhe und dauert mehr als ein Jahr. Unsere Preisanpassung bewegt sich im sechsstelligen Bereich und sichert Ihre Versorgung."

Mit dieser Vermögensforensik wird der wirtschaftliche Vergleich für den Kunden konkret.

4. Stakeholder im Kundenunternehmen

In B2B-Situationen verhandelt man nie nur mit einer Person. Es geht immer um ein Bündel von Rollen und Interessen.

- Einkauf wird an Einsparungen gemessen.
- Technik und Produktion werden an Qualität und Verfügbarkeit gemessen.
- Controlling achtet auf Gesamtrentabilität.
- Forschung und Entwicklung hat eigene Projekte und Pfade, oft mit dem bestehenden Lieferanten eng verknüpft.

Eine strukturierte Stakeholder Analyse beantwortet unter anderem:

- Wer entscheidet formal?
- Wer hat faktisch das größte Gewicht?
- Wer ist Unterstützer, wer Bremser, wer unentschlossen?
- Welche internen Konfliktlinien kann man nutzen, etwa zwischen Einkauf und Technik?

In vielen Fällen ist der technische Leiter oder der Entwicklungsbereich der eigentliche Verbündete des sanierungsbedürftigen Lieferanten. Er fürchtet einen Lieferantenwechsel, weil Projekte, Freigaben und viele Prüfungen daran hängen.

5. Vom Befund zum Drehbuch

Die ersten vier Dimensionen liefern die Faktenbasis. Die fünfte Dimension übersetzt diese in eine strukturierte Verhandlung.

Zentrale Elemente:

- Klare Zieldefinition, mit maximalem Ziel und Minimalziel, die zur Fortführungsprognose passen.
- Entwicklung einer Paketlösung, die Preis, Laufzeit, Mengen, Zahlungsziele, Servicelevel und Nebenleistungen kombiniert.
- Erstellung eines Verhandlungsdrehbuchs mit Eröffnungsstatements, Kernargumenten, erwarteten Einwänden und vorbereiteten Antworten.
- Festlegung von Eskalationsstufen, einschließlich des Umgangs mit dem Hinweis auf ein mögliches Verfahren und § 103 InsO.

Dadurch wird Improvisation auf ein Minimum reduziert. Der Vertrieb agiert nicht mehr intuitiv, sondern folgt einem vorbereiteten Skript, das er mehrfach trainiert hat und nun fehlerfrei umsetzen kann.

IV. Professionelle Verhandlungsführung in insolvenznahen Situationen

Insolvenznahe Verhandlungen sind keine normalen Jahresgespräche. Es geht um Existenz, Versorgungssicherheit und persönliche Haftungsrisiken. In solchen Situationen ist klassische Win-Win-Rhetorik oft zu weich. Ein rein konfrontatives Vorgehen wäre jedoch ebenfalls riskant. Gefragt ist eine Verhandlungsführung, die klar, ruhig und konsequent ist.

1. Haltung – Partner, nicht Bittsteller und nicht Erpresser

Die größte Gefahr liegt in der inneren Haltung der Vertriebsmannschaft:

- Wer sich schuldig fühlt, argumentiert defensiv.
- Wer Angst hat, klammert sich an den Kunden.
- Wer als Bittsteller auftritt, verliert sofort Verhandlungsmacht.

Ziel des Coachings ist eine nüchterne, partnerschaftliche Haltung. Die Botschaft lautet:

„Wir handeln nicht aus Laune, sondern weil wir rechtlich verpflichtet sind, unsere Zahlungsfähigkeit zu sichern. Wir wollen Ihre Versorgung nicht gefährden. Aber wir können eine Vertragskonstellation, die absehbar in die Insolvenz führt, nicht unverändert fortsetzen."

Es geht darum, den Kunden in die gemeinsame Verantwortung zu holen.

2. Strategische Stille

In Stresssituationen neigen viele Verhandlungsführer dazu, Pausen zu füllen und zu viel zu erklären.

Gerade in insolvenznahen Verhandlungen ist die Pause ein zentrales Instrument:

- Forderung oder Angebot klar formulieren.
- Zahlen und Zusammenhang erklären.
- Dann bewusst schweigen.

Wer die Pause nicht aushalten kann, verliert oft den Status und schwächt seine Position.

3. Kontrollierte Eskalation

Der Hinweis auf ein mögliches Verfahren und die Folgen von § 103 InsO ist ein scharfes Instrument. Es darf weder zu früh noch zu spät genutzt werden.

Ein mögliches Stufenmodell:

- Sachliche Darstellung der Liquiditätslage und Fortführungsprognose, ohne Rechtsbegriffe in den Vordergrund zu stellen.
- Hinweis auf die Pflicht der Geschäftsführung, alle rechtlichen Optionen zu prüfen, um Haftungsrisiken zu vermeiden und die Fortführung zu sichern.
- Hinweis auf die Vorbereitung eines Eigenverwaltungs- oder Schutzschirmverfahrens, falls keine tragfähige Lösung gefunden wird.
- Klarstellung der Konsequenz nach § 103 InsO, nämlich der Pflicht des Verwalters, verlustreiche Verträge kritisch zu prüfen und gegebenenfalls abzulehnen.

Wichtig ist, dass jede Stufe sachlich und dokumentiert erfolgt. Der Eindruck einer bloßen Drohung muss vermieden

Komor_Insolvenz_03_20260113.indd 4 1/12/2026 1:45:24 PM

Abb. 2: Das 5V-Framework der Vertriebsforensik

werden. Es geht um die Darstellung rechtlicher und wirtschaftlicher Realität.

V. Praxisfall – Werkzeugbau Schneider und Sohn

Der folgende Fall ist anonymisiert, aber an reale Konstellationen angelehnt.

1. Ausgangslage

- Unternehmen: Werkzeugbau mit rund 85 Mitarbeitenden.
- Umsatz: etwa 12 Mio. € jährlich.
- Abhängigkeit: Ein großer Automobilhersteller mit rund zwei Dritteln des Umsatzes.
- Situation: Der Kunde fordert eine Preisreduktion von 12 % und verlängert die Zahlungsziele einseitig auf einhundertzwanzig Tage.
- Finanzstatus: Die Liquiditätsplanung zeigt eine Unterdeckung in rund fünfzehn Monaten.

Der Vertrieb hat mehrfach versucht nachzuverhandeln, ist dabei aber an der Haltung „Vertrag ist Vertrag" gescheitert.

2. Forensische Vorbereitung

Der Sanierungsberater setzt auf das 5V Framework:

- **Vertragsforensik.** Die Analyse zeigt, dass der Kunde seit drei Jahren die vertraglich vereinbarten Mindestabnahmemengen im Durchschnitt um etwa 15 % unterschreitet, ohne dass dies je sanktioniert wurde.
- **Verhaltensforensik.** Aus Protokollen ergibt sich, dass der Einkauf regelmäßig mit Lieferantenwechsel droht, dies aber in den letzten Jahren bei diesem Lieferanten nicht umgesetzt hat.
- **Vermögensforensik.** Eine konservative Rechnung zeigt, dass ein Lieferantenwechsel inklusive Werkzeuganpassung, Qualifizierung und Freigaben einen Aufwand von 1,35 Mio. € und eine Dauer von achtzehn Monaten verursachen würde. Ein Bandstillstand wäre für den Kunden hochkritisch.
- **Vernetzungsforensik.** Der Entwicklungsleiter des Kunden arbeitet mit Schneider und Sohn an einem Projekt für die nächste Fahrzeuggeneration und ist stark an der Fortführung interessiert.
- **Verhandlungsforensik.** Auf dieser Basis wird ein Drehbuch erstellt, das Preisanpassung, Laufzeit, Abnahmemengen, Zahlungsziele und Priorität in der Fertigung zu einem Paket kombiniert.

3. Der entscheidende Dialog

Im zentralen Gespräch verlässt der Geschäftsführer bewusst die Rolle des Bittstellers.

Einkäufer: „Die zwölf Prozent sind Vorgabe. Wenn Sie das nicht machen, sind Sie perspektivisch raus. Wir haben Alternativen."

Geschäftsführer: (kurze Pause, dann ruhig) „Wir haben die Auswirkungen ausgerechnet. Bei den aktuellen Konditionen und einer weiteren Senkung wären wir in rund fünfzehn

Komor_Insolvenz_03_20260113.indd 5 1/12/2026 1:45:24 PM

Monaten zahlungsunfähig. Wir sind verpflichtet, dann ein Verfahren in Eigenverwaltung zu prüfen. In einem solchen Verfahren wird der Verwalter beziehungsweise Sachwalter den Vertrag nach § 103 InsO prüfen. Ein Vertrag, der dauerhaft Verluste erzeugt, wird dann voraussichtlich nicht fortgeführt. Das würde einen abrupten Lieferstopp bedeuten."

Einkäufer: „Das ist Ihr Problem. Managen Sie Ihre Kosten."

Geschäftsführer: „Ab dem Zeitpunkt eines Verfahrens wäre es auch Ihr Problem. Ein Lieferantenwechsel verursacht nach unserer konservativen Rechnung einen Aufwand von 1,35 Mio. € und verzögert Ihre Projekte um mindestens zwölf Monate. Ihre Bänder sind auf unsere Teile ausgelegt. Wir wollen weder Ihre Produktion gefährden noch unsere. Deshalb schlagen wir eine Lösung vor, die für beide Seiten tragfähig ist."

Das vorbereitete Paket sieht unter anderem vor:

- Verzicht auf die geforderte Preissenkung.
- Moderate Preisanpassung nach oben, verbunden mit einer längeren Laufzeit und fixierten Mindestabnahmemengen.
- Verbesserte Zahlungsziele im Vergleich zur einseitigen Verlängerung.
- Priorisierung in der Fertigung und Verzicht auf Rückforderungen aus vergangenen Minderabnahmen.

4. Ergebnis

Nach mehreren Runden und nach Einbindung des Entwicklungsleiters als internen Unterstützer auf Kundenseite gelingt eine Einigung, die die Kernziele des Unternehmens erreicht und die Versorgungssicherheit des Kunden sichert. Die eingesparte Verschlechterung und die erzielte Verbesserung der Konditionen führen zu einer deutlichen Erhöhung von Ergebnis und Liquidität. Die Insolvenzwahrscheinlichkeit sinkt spürbar. Wesentlich ist: Der Erfolg beruht nicht auf einer formal bereits eröffneten Insolvenz. Er beruht auf der glaubwürdig dargestellten Logik eines möglichen Verfahrens und den rechtlichen Pflichten nach § 103 InsO, verbunden mit solider Vertriebsforensik und professioneller Verhandlungsführung.

VI. Tools und Instrumente für die Beraterpraxis

Juristische und betriebswirtschaftliche Vorbereitung sind notwendig, aber nicht hinreichend. Für die Praxis braucht es konkrete Werkzeuge.

1. Tool 1: Paketbildung statt Einzelparameter

Eine der häufigsten Fehler im Krisengespräch ist die Fixierung auf den Preis.

Besser ist es, mindestens fünf Elemente in ein Paket zu bündeln, etwa:

- Preis,
- Laufzeit,
- Mindestabnahmemengen,
- Zahlungsziele,
- Materialteuerungszuschläge oder Indexierung.

Beispielhafte Logik:

„Wir können im Preis nur begrenzt entgegenkommen. Wenn wir über eine Verlängerung der Laufzeit und fixierte Abnahmemengen sprechen, eröffnen sich Spielräume, die für beide Seiten sinnvoll sind."

Das Paket schafft Verhandlungsmasse und verhindert, dass jede Bewegung beim Preis als Niederlage empfunden wird.

2. Tool 2: Verhandlungsdrehbuch

Ein Drehbuch ist ein schriftlicher Leitfaden für eine Verhandlungsrunde. Es strukturiert:

- Einstieg und Agenda,
- Darstellung der wirtschaftlichen Lage,
- Darstellung der Konsequenzen eines möglichen Verfahrens,
- Präsentation des Lösungsangebots als Paket,
- Umgang mit erwarteten Einwänden und die
- Festlegung der nächsten Schritte.

Ziel ist nicht, jede Formulierung wortwörtlich abzulesen. Ziel ist, dass in kritischen Momenten vorbereitet reagiert wird und zentrale Botschaften nicht vergessen werden.

3. Tool 3: Eskalationsmatrix und Warenkreditversicherer

Eine Eskalationsmatrix definiert, wer in welcher Phase was kommuniziert und welche Unterlagen dabei eingesetzt werden. Sie verhindert spontane, unkoordinierte Schritte.

Gleichzeitig muss man in insolvenznahen Situationen einen weiteren Aspekt zwingend in die Planung einfließen lassen: Die Warenkreditversicherer.

Eine unbedachte Kommunikation über drohende Insolvenz oder Schutzschirmverfahren kann dazu führen, dass Kreditversicherer Limite senken oder streichen. Das kann die Lieferantenbasis destabilisieren.

Die Eskalationsmatrix sollte deshalb immer auch klären:

- Welche Botschaft wird gegenüber Schlüsselkunden verwendet.
- Welche Botschaft gegenüber Lieferanten.
- Welche Informationen erhalten Banken und Kreditversicherer in welcher Form.

Eine professionelle Kommunikation sollte konsequent als Teil eines strukturierten Sanierungsplans umgesetzt werden und nicht wie eine Alarmmeldung wirken.

4. Tool 4: Verhandlungscockpit

Ein einfaches Cockpit, etwa in Form einer Tabelle, hilft, den Überblick zu behalten.

Typische Elemente:

- Liste der Forderungen und Zugeständnisse mit Bewertung in „unverzichtbar" und „verhandelbar".

Komor_Insolvenz_03_20260113.indd 6 1/12/2026 1:45:25 PM

- Übersicht über bereits erfolgte Gespräche, Reaktionen und offene Punkte.
- Zuordnung von Verantwortlichkeiten.
- Ampelstatus für Zeitplan und Eskalationsstufe.

Für Sanierungsberater ist dieses Cockpit zugleich ein Steuerungsinstrument, um gemeinsam mit der Geschäftsführung regelmäßig nachzuhalten und Taktik anzupassen.

VII. Sales Excellence: Wann externe Vertriebsexpertise sinnvoll ist

Nicht jede Kanzlei und nicht jedes Beratungshaus verfügt intern über tiefgehende Vertriebserfahrung im Umgang mit Großkunden. Das ist jedoch kein Mangel, sondern eine Frage der Spezialisierung. Wichtiger ist es, die eigenen Grenzen zu kennen. Externe vertriebliche Unterstützung ist insbesondere dann sinnvoll, wenn:

- der Mandant bislang wenig Erfahrung mit harten Konditionsverhandlungen auf Konzernniveau hat,
- hohe emotionale Belastung vorliegt und die Gefahr besteht, dass Persönliches in die Verhandlung getragen wird,
- komplexe Buying Center mit vielen Beteiligten auf Kundenseite vorliegen,
- mehrere kritische Kunden gleichzeitig verhandelt werden müssen, oder
- internationale Konstellationen mit unterschiedlichen Verhandlungskulturen gegeben sind.

Ein erfahrener Interim Sales Manager oder Verhandlungscoach kann für einen begrenzten Zeitraum von üblicherweise einigen Monaten die Brücke zwischen Rechtsrahmen und Markt verlässlich schließen. Die Kosten stehen in der Regel in keinem Verhältnis zum Risiko, ein gut vorbereitetes Sanierungskonzept scheitern zu lassen. Es rechnet sich.

VIII. Die Rolle der Berater in der Zukunft

Die Anforderungen an Sanierungsberater und wirtschaftsnahe Rechtsanwälte verändern sich.

Es reicht nicht mehr aus, lediglich das passende Instrument zu kennen und es rechtlich korrekt anzuwenden. Vielmehr ist entscheidend, ob dieses Instrument in der Realität der Lieferketten und Kundenbeziehungen Wirkung entfaltet.

Dazu gehören:

- **Verständnis für vertriebliche Mechanik.** Wer die Logik von Einkauf, Technik, Produktion und Controlling auf Kundenseite versteht, führt erfolgreichere Verhandlungen.
- **Coaching-Kompetenz.** Es genügt nicht, Empfehlungen zu formulieren. Der Mandant und sein Vertriebsteam müssen in die Lage versetzt werden, vor dem Kunden sicher aufzutreten.
- **Interdisziplinäre Netzwerke.** Die Kooperation mit Vertriebsexperten, Interim Managern, Kommunikationsprofis und Verhandlungstrainern wird zum normalen Bestandteil professioneller Restrukturierung.

Wer diese Elemente kombiniert, wird nicht nur als Jurist oder Berater, sondern als Sparringspartner wahrgenommen, der Mandate auch in schwierigen Märkten erfolgreich steuert.

IX. Conclusion

Knebelverträge bleiben nur so lange Knebelverträge, wie sie widerstandslos hingenommen werden. Das Insolvenzrecht schafft mit § 103 Abs. 2 InsO einen klaren Rahmen, in dem sich verlustreiche Verträge nicht beliebig fortschreiben lassen. Diese Logik ist kein Drohmittel, sondern Ausdruck von Verantwortlichkeit gegenüber dem Unternehmen, den Gläubigern und letztlich auch gegenüber den Kunden, deren Versorgung von der Stabilität der Lieferkette abhängt. Wer rechtliche Instrumente, finanztechnische Analyse und Vertriebsforensik miteinander verbindet, kann Verhandlungen von einer Position der Ohnmacht in eine nüchtern begründete Position verschieben. Nicht jedes Verfahren lässt sich auf diese Weise vermeiden. Sehr viele Geschäftsbeziehungen lassen sich jedoch auf ein tragfähiges Niveau zurückführen, wenn allen Beteiligten klar ist, welche Risiken ein mögliches Insolvenzverfahren mit sich bringt.

X. Checkliste. Ist der Vertrieb „insolvenzfähig“ vorbereitet?

Bevor ein Mandant in insolvenznaher Situation mit seinem Hauptkunden in Verhandlung geht, sollten Berater prüfen, ob folgende Fragen klar beantwortet sind:

- **Kausalität.** Kann der Vertrieb gegenüber dem Kunden schlüssig erklären, warum die aktuellen Konditionen zu einer Gefährdung der Fortführung führen?
- **§ 103 Logik.** Versteht das Verhandlungsteam die Grundmechanik des Erfüllungswahlrechts und kann sie in verständliche Sprache übersetzen?
- **Wechselkosten.** Liegt eine nachvollziehbare Berechnung der wirtschaftlichen Folgen eines Lieferantenwechsels vor, inklusive Zeitbedarf und Risiken?
- **Stakeholder.** Ist klar, wer beim Kunden welche Rolle spielt und wer als interner Unterstützer gewonnen werden kann?
- **Drehbuch.** Sind Eröffnungsstatements, Kernbotschaften und Antworten auf erwartete Einwände schriftlich vorbereitet und intensiv geübt?
- **Eskalationsplan.** Ist definiert, in welcher Reihenfolge welche rechtlichen Aspekte adressiert werden, einschließlich der Kommunikation zu einem möglichen Verfahren?
- **WKV-Risiko.** Wurde geprüft, welche Auswirkungen bestimmte Formulierungen auf das Verhalten von Warenkreditversicherern und Banken haben können?
- **Innere Haltung.** Ist die Geschäftsführung bereit, aus einer Position der Verantwortung und nicht aus Angst zu verhandeln?

Wenn auch nur eine dieser Fragen klar mit „nein“ beantwortet wird, ist die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Verhandlungsergebnisses deutlich reduziert.

Komor_Insolvenz_03_20260113.indd 7 1/12/2026 1:45:25 PM

Abb. 3: Checkliste Krisenverhandlung

XI. FAQ: Häufige Fragen von Mandanten

1. Wie begründen wir das Budget für externe Vertriebsexperten gegenüber dem Mandanten?

Die Antwort ist einfach und klar: Das Insolvenzrecht schafft rechtliche Optionen. Ob daraus neue Konditionen entstehen, entscheidet sich am Verhandlungstisch. Das ist ein eigenständiges Handwerk. Wenn juristisch sauber gearbeitet wird, operativ jedoch improvisiert wird, ist das Sanierungskonzept gefährdet. Das Honorar eines spezialisierten Verhandlungsbegleiters ist daher keine zusätzliche Ausgabe, sondern eine Absicherung des Plans.

2. Welche Größenordnung ist für ein solches Mandat realistisch?

Die Spannbreite hängt von Unternehmensgröße, Anzahl der kritischen Kunden und Komplexität der Lieferbeziehungen ab. In vielen Fällen bewegt sich ein konzentriertes Begleitmandat für einige Monate im oberen fünfstelligen Bereich. Im Verhältnis zu den möglichen Ergebnissen, etwa der Abwehr ruinöser Preissenkungen oder der Durchsetzung tragfähiger Konditionen, ist dies in der Praxis meist gut vertretbar. Entscheidend ist, die ökonomische Wirkung transparent zu machen.

3. Verlangsamt zusätzliche Vertriebsexpertise den Prozess?

Im Gegenteil! Externe Expertise sollte bereits in der Phase der juristischen und finanziellen Vorbereitung eingebunden werden. Optimal ist ein Einstieg, bevor das erste kritische Gespräch mit dem Hauptkunden geführt wird. So können die Verhandlungstaktik festgelegt, das Playbook erstellt und die Vertriebsmannschaft optimal vorbereitet werden. Dadurch lassen sich Rechtslogik, finanzielle Planung und Verhandlungsstrategie von Anfang an miteinander verzahnen und Schleifen, nachträgliche Korrekturen und Kosten reduziert.

AUTOR

Ralf H. Komor,
auch bekannt als „Sales Captain", ist ein auf erfolgreiche Vertriebsstrategien und Transformationen spezialisierter Executive Interim Manager aus Ladenburg. Als Preisträger des „Interim Management Excellence Awards Digitalization" begleitet er Unternehmen im Turnaround mit systematischen, datengetriebenen Vertriebsansätzen. Sein Motto: Resulting statt Consulting®. Weitere Informationen unter https://komor.de/.

Komor_Insolvenz_03_20260113.indd 8 1/12/2026 1:45:25 PM