



## Sanierung in Zeiten der digitalen Disruption

**Die digitale Disruption erschüttert ganze Wirtschaftszweige. Was bedeutet dies für die Sanierung von KMU? Welchen Herausforderungen müssen sich Sanierer im Rahmen der digitalen Revolution stellen?**

Über den Autor:

Patrick Benz ist Berater der REM AG. Als Master of Business Administration unterstützt er Unternehmen mit seiner Expertise in den Bereichen Turnaround und Digitalisierung.  
[p.benz@rem.de](mailto:p.benz@rem.de)



Die weiter fortschreitende Digitalisierung führt zu drastischen Veränderungen der Wirtschaft. Die Disruptionskraft entsteht dabei vor allem aus Geschwindigkeit und Reichweite der Veränderungen, die durch digitale Technologien hervorgerufen werden.

Bereits heute spüren Unternehmen in diversen Branchen, wie Druck- und Medien, Maschinenbau, Automotive oder Finanzdienstleistungen, die Folgen. Tradierte Organisationsstrukturen und -kulturen, begrenzte finanzielle Ressourcen sowie z.T. nur unzureichend ausgeprägte strategische Planungsstrukturen erschweren insbesondere kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) die digitale Transformation aus eigener Kraft. Somit ist ein zunehmender Sanierungsbedarf bei mittelständischen Traditionsbetrieben zu erwarten, welcher insbesondere der Finanzierungsfrage eine besondere Bedeutung zukommen lässt.

Die neuen Möglichkeiten der Vernetzung von Maschinen, Kunden, Lieferanten und Partnern verändern nicht nur Prozesse, sondern die gesamte Wertschöpfungsstruktur. Auch die Geschwindigkeit, in der neue potentielle Kooperationspartner in den Markt eintreten, ist durch digitale Start-ups deutlich gestiegen.

So sind unter anderem Make-or-Buy-Überlegungen ganz neu anzustellen. Diese Fragen waren auch vor 20 Jahren von Bedeutung, allerdings standen damals allen Marktteilnehmern weit weniger systemseitige Möglichkeiten zur

Verfügung und die Innovationszyklen waren wesentlich kürzer. Im Fokus der Sanierung von Unternehmen, die an den Folgen der digitalen Disruption kranken, steht daher in der Regel das Geschäftsmodell.

Für den Sanierer bedeutet dies, im Rahmen eines Sanierungskonzeptes zunächst den Rückstand zum Wettbewerb zu kompensieren. Darüber hinaus müssen frühzeitig Strukturen geschaffen werden, um auf künftige, immer dynamischere, Verschiebungen adäquat reagieren zu können. Dies gilt auch, wenn deren Gestalt und Ausprägung zum Zeitpunkt der Turnaround-Konzeption noch nicht absehbar sind. Das Schaffen dieser essentiellen Strukturen weckt zusätzlichen (z.T. erheblichen) Finanzbedarf, der im Rahmen eines schlüssigen Konzeptes berücksichtigt werden muss.

Die traditionellen Sanierungsansätze (cost-cutting, Vertriebsoptimierung) eignen sich dazu kurzfristig die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens zu sichern. Immer häufiger können Wettbewerbs- und Renditefähigkeit im nachhaltigen Sinn nur durch die Modifikation des Geschäftsmodells wiederhergestellt werden. Wer sind die richtigen Schlüsselpartner und Kunden? Was sind Kernaktivitäten, -ressourcen und Vertriebskanäle? Welche Einnahmequellen und Kostenpositionen sind wesentlich für die nachhaltige Fortführungsfähigkeit in einer digitalen, sich ständig wandelnden Welt? Diese Fragen rücken zunehmend in den Fokus der Sanierer. Neben dem Verständnis und der Methodenkompetenz für Geschäftsmodellmodifikation bedarf es daher einer tiefgreifenden Expertise für digitale Disruption.

© REM AG, 2017

