



Anpassungen des Geschäftsmodells in Turnaround-Projekten

Digitale Disruption, zunehmende Globalisierung und weitere Faktoren führen auch in KMU zu Anpassungsbedarf bei den Geschäftsmodellen. Weshalb rückt das Geschäftsmodell verstärkt in den Fokus einer nachhaltigen Sanierung und was bedeutet dies für die Sanierungspraxis?

Über den Autor:

Jürgen Steck ist Berater der REM AG. Als Master of Laws in Unternehmensrestrukturierung und Insolvenzmanagement begleitet er Unternehmen mit seinem Know-how in Turnaround-Situationen.
j.steck@rem.de



Ziel eines Sanierungskonzepts ist neben der Sicherung der Fortführungsfähigkeit die Wiederherstellung von Wettbewerbs- und Renditefähigkeit. Ein (wieder) funktionierendes Geschäftsmodell ist ein wesentlicher Bestandteil zur Einschätzung der Sanierungsfähigkeit.

Auch für die Kreditgeber spielt ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell eine zentrale Rolle. Zum einen ergibt sich aus der Gestaltung des Geschäftsmodells der Finanzierungsbedarf, zum anderen ist es die Basis für die Ertragskraft und damit auch der Kapitaldienstfähigkeit. Es geht also schlicht um die Frage, ob ein Kunde mittel- und langfristig begleitet und ob die Kapitaldienstfähigkeit auch in Zukunft gewährleistet werden kann.

Akute Unternehmenskrisen treten in der Regel nicht schlagartig auf, sondern sind oft das Resultat einer kontinuierlichen Entwicklung. Zurückzuführen sind die meisten Krisen auf Veränderungen im Unternehmensumfeld und auf eine Unternehmensstrategie, die diesen Veränderungen nicht ausreichend begegnet ist.

Die Unternehmenskrise beruht damit also in vielen Fällen auf einem unzureichenden oder nicht angepassten Geschäftsmodell. Somit greift ein Sanierungskonzept, welches nur die akuten Ertrags- und Liquiditätsprobleme des Unternehmens behandelt, zu kurz. Vielmehr bedarf es

im Sinne einer nachhaltigen Sanierung auch immer öfter einer Anpassung des Geschäftsmodells.

Die zunehmende Globalisierung und damit verbunden der weltweite Wettbewerb, der technologische Fortschritt, die digitale Disruption sowie die Veränderungen der Kundenwünsche sind Beispiele für entscheidende Entwicklungen im Unternehmensumfeld, die eine Anpassung des Geschäftsmodells erfordern können. Diese Entwicklungen erfolgen immer schneller und dynamischer. Besonders kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), die sich oftmals nicht mit der konsequenten Weiterentwicklung von Strategie und Geschäftsmodell beschäftigen, haben hier Nachholbedarf.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Auswirkungen dieser Veränderungen derzeit oftmals durch die gute konjunkturelle Lage verdeckt werden. Geht die Konjunktur zurück, sind die Folgen umso gravierender. Eine weitere Herausforderung in der Sanierungspraxis ist, dass das Eingestehen von Schwächen, die strategische Weitsicht und der Veränderungswille bei Führungskräften und Mitarbeitern in KMU oftmals wenig ausgeprägt sind.

Für die Anpassung des Geschäftsmodells bedarf es neben einem klaren konzeptionellen Ansatz vor allem einer Veränderungsbereitschaft des Managements und der Belegschaft sowie die Fähigkeit, die Veränderung konsequent umzusetzen.

© REM AG, 2017

