

# 02.19

# KSI

15. Jahrgang  
März/April 2019  
Seiten 49–96

[www.KSIdigital.de](http://www.KSIdigital.de)

Herausgeber:

*Peter Depré*, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

*Dr. Lutz Mackebrandt*, Unternehmensberater

*Gerald Schwamberger*, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

Herausgeberbeirat:

*Prof. Dr. Markus W. Exler*, Fachhochschule Kufstein

*Prof. Dr. Paul J. Groß*, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

*WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth*, Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

*Dr. Harald Krehl*, Senior Advisor, Wendelstein

*Prof. Dr. Jens Leker*, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

*Prof. Dr. Andreas Pinkwart*, HHL Leipzig Graduate School of Management

*Prof. Dr. Florian Stapper*, Rechtsanwalt, Stapper/Jacobi/Schädlich Rechtsanwälte-Partnerschaft, Leipzig

*Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbrück*, Richter a.D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

*Prof. Dr. Henning Werner*, Dekan der Fakultät für Wirtschaft, SRH Hochschule Heidelberg

## Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

Wirtschaft  
Recht  
Steuern

*Thomas Möllers*

## Daten-Management in Insolvenzen, Sanierungen und Restrukturierungen

Teil D: Handlungsempfehlungen zur Gestaltung der Business Intelligence & Analytics (BIA)

Sonderdruck der  
der INSO Projects GmbH

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

  
INSO PROJECTS  
GmbH

# Daten-Management in Insolvenzen, Sanierungen und Restrukturierungen

## Teil D: Handlungsempfehlungen zur Gestaltung der Business Intelligence & Analytics (BIA)

Thomas Möllers\*

In der Beitragsreihe zum Daten-Management in ISR-Konstellationen beinhaltet der in KSI 05/2018 veröffentlichte Teil A die Begriffsklärung von Daten, Informationen und Wissen sowie die Probleme und Lösungen bei der Identifikation, Analyse und Aufbereitung von relevanten Daten. Der in KSI 06/2018 veröffentlichte Teil B ist der digitalen Datensicherung und der Datenbehandlung bei Unternehmenstransaktionen in Insolvenzen, Sanierungen, Restrukturierungen (ISR) gewidmet. Teil C stellte zuletzt in KSI 01/2019 die potenziellen Verfahren, Methoden und Techniken zur Entscheidungsunterstützung in den Fokus. Dies wird nun im abschließenden Teil D auf der Basis von digitalen Daten anhand der Business Intelligence & Analytics (BIA) konkretisiert und mit Handlungsempfehlungen unterlegt.

### 1. Einführung

Aufbauend auf den Teilen A-C und insbesondere unter Verwendung der im Teil C präzisierten Begrifflichkeiten soll nun beschrieben werden, ob und wie im Krisenunternehmen (KU) situationsabhängig ein zweckmäßiges BIA-System gestaltet und aufgebaut bzw. integriert werden kann. Für die Gestaltung einer BIA sind ihr jeweiliger Rahmen, ihr Ziel, ihre Strategie und ihr Konzept festzulegen.

### 2. Schaffung eines Gestaltungsrahmens

Ein Gestaltungsrahmen gibt den Scope, die Einschränkungen und die Grenzen der

Machbarkeit einer Gestaltung in einem System vor. Dazu ist nun ein sog. Assessment notwendig, bei der diese Unterfragen gestellt werden:

- Welcher erhöhte objektive Datenbedarf besteht aufgrund von neuen Anforderungen in der ISR?
- Welche Komplexität wird dadurch verursacht?
- Wie werden die Capabilities (Reife, Ressourcen und Kapazität, Know-how, Fähigkeiten und Kompetenzen) des Krisenunternehmens im Verhältnis zum realisierbaren Daten-Angebot beurteilt?
- Welche Szenarien und Optionen bestehen in der konkreten Situation?
- Wie ist eine Umsetzung der Anforderungen an die BIA in Bezug auf Vorgehensmodell, Projektphasen und Roadmap machbar?
- Wo liegen die technischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Grenzen in der Umsetzung?

Konkret bedeutet dies zunächst die Formulierung der relevanten Rechts- und Geschäftsziele (Law & Business Objectives) sowie die induktive Ermittlung und deduktive Gewinnung der erforderlichen Aufgaben und Entscheidungen. Darauf aufbauend kommt es zur Ermittlung der subjektiven (potenziellen) Datennachfrage und Bestimmung des objektiven (aktuellen) Datenbedarfs – abgeleitet aus den Rechts- und Geschäftsanforderungen (Law & Business Requirements) sowie letztlich zur Identifikation der notwendigen Daten des realistischen (aktuellen und potentiellen) Datenangebots.

Die nachfolgende Abb. 1 zeigt auf, wie schwierig es ist, die richtigen Daten zu erhalten, denn Datennachfrage, -bedarf, -angebot überschneiden sich üblicherweise. Schnittmenge drei symbolisiert die objektiv erforderlichen Daten, die zwar angeboten werden, aber aus Unkenntnis der Existenz oder der Notwendigkeit nicht nachgefragt werden. Die Schnittmenge zwei zeigt die erforderlichen Daten, die zwar nachgefragt, aber nicht angeboten werden. Nur die Schnittmenge eins kann als Datenbestand wirklich verwendet werden.

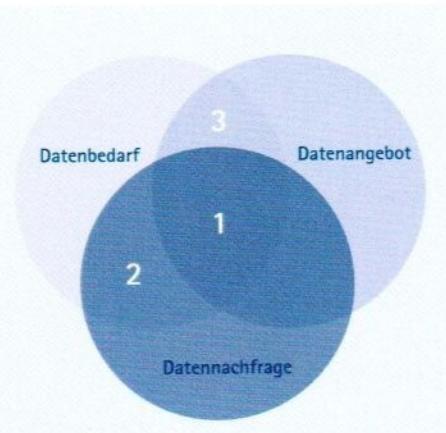


Abb. 1: Datennachfrage, -bedarf, -angebot<sup>1</sup>

Es schließt sich dann die Bestimmung der IT-Anforderungen (IT-Requirements) und des dazu notwendigen IT-Stacks (einschl. der Technologielandschaft, der -segmente und -schichten) an. Erforderlich ist hiernach ein Assessment der Komplexität, die sich aus der Anzahl und Unterschiedlichkeit der Elemente eines Systems und aus den Relationen zwischen diesen Elementen ergibt<sup>2</sup> und die durch den objektiven (aktuellen) Datenbedarf verursacht wird<sup>3</sup>. Ergänzt wird dieser Schritt durch ein Assessment der sog. Dynamic Capabilities<sup>4</sup>, die für die Nutzung des

\* Dipl.-Kfm., M.Sc. Thomas Möllers, LL.M., CISA, PMP, Geschäftsführer der INSO Projects GmbH, E-Mail: thomas.moellers@inso-projects.de.

<sup>1</sup> Quelle: INSO Projects GmbH in Anlehnung an Picot, Erfolgsfaktor Information, 1998, S. 233-250.

<sup>2</sup> Quelle: Strube et al., Wörterbuch der Kognitionswissenschaft, 1996, S. 323.

<sup>3</sup> Anmerkung: Die aktuelle und potenzielle Komplexität kann damit z. B. durch eine sog. Complexity Scorecard beurteilt werden.

<sup>4</sup> Quelle: Teece, Strategic Management Journal 7/1997.

realistischen (aktuellen und potenziellen) Datenangebots erforderlich sind<sup>5</sup>.

### 3. Gestaltungsziele und -strategien

Die Abb. 2 zeigt eine Matrix der Ergebnisse des Assessments von Capabilities, des Daten-Angebots und der Komplexität des Daten-Bedarfs.

Auf der Basis der so entwickelten Matrix können situationsspezifisch anhand der aktuellen Positionierung nun bereits recht früh generelle Strategieempfehlungen (s. Tab. 1) abgegeben werden.

### 4. Gestaltungskonzept

Für ein Gestaltungskonzept sind die Auswahl eines Gestaltungstyps, der Gestaltungsmethoden und des Gestaltungsansatzes erforderlich.

(1) Der Gestaltungstyp gibt an, wie Aufgaben und Entscheidungen angepasst werden und das BIA-System beeinflussen. Zu unterscheiden sind Erhaltung, Synthese und Adaption.

- In dem Typ Erhaltung bleibt das BIA-System unverändert. Die Aufgaben und Entscheidungen passen sich vollständig an die Möglichkeiten des aktuellen Datenangebots an.
- Bei der Synthese werden sowohl das BIA-System als auch die Aufgaben und Entscheidungen angepasst. Es wird dabei versucht, ein wirtschaftliches Optimum aus dem objektiven Datenbedarf und Daten-

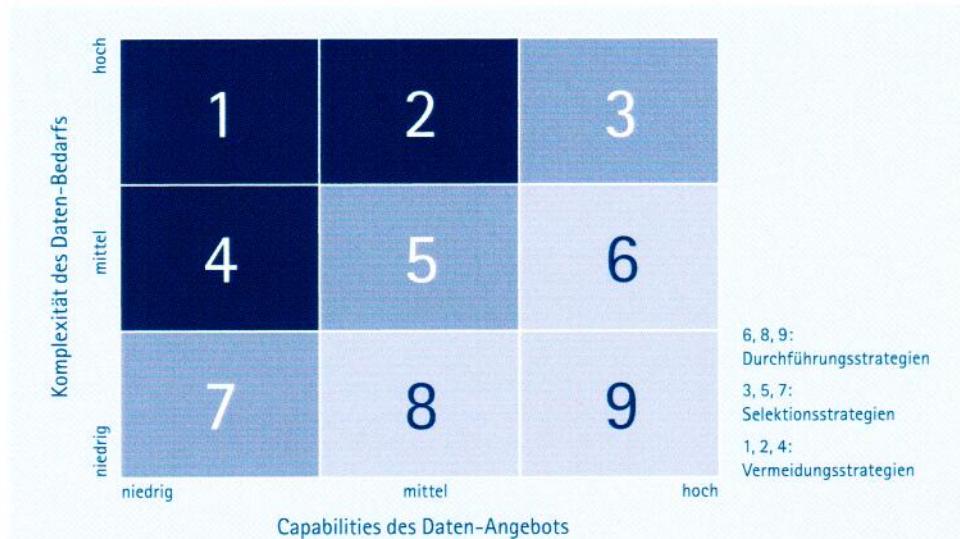


Abb. 2: Komplexität – Capabilities Matrix

angebot zu erzielen. Dabei werden sowohl der Return on Data (RoD, vgl. dazu Abb. 4 auf S. 78) als auch der Nutzen von Aufgaben und Entscheidungen sowie die zugehörigen Datenkosten ermittelt.

- Im Fall der Adaption orientiert sich das BIA-System vollständig an dem objektiven Datenbedarf. Aufgaben und Entscheidungen bleiben unverändert.
- (2) Die in Tab. 2 auf S. 77 dargestellten Gestaltungsmethoden beschreiben, welcher Lösungsweg eingeschlagen wird und welche Aspekte relevant sind.
- (3) Die alternativen Gestaltungsansätze (Predefinition, Extension, Confirmation und

Modification), die mit den Aspekten Inhalt, Zeitbedarf, Risiko sowie Kosten und Vorteilen in der Tab. 3 auf S. 77 beschrieben sind, zielen auf die konkrete Ausgestaltung der zukünftigen BIA-Lösung.

### 5. Gestaltungsplanung

Die Gestaltungsplanung beinhaltet ein Vorgehensmodell mit einer Roadmap. Es um-

<sup>5</sup> Anmerkung: Beurteilt werden können die Capabilities u.a. durch kombinierte Analysen wie z.B. SWOT-, Maturity-, Five-Force-Field-, Critical-Success-Factors-, Impact- und Resources-Potenzial-Analysis.

Strategie	Situation	Handlungsoptionen/Maßnahmen
Vermeidung	Die Anforderungen können nicht in das bestehende BIA-System integriert werden. Die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Integration ist gering.	Drastische Verringerung der Komplexität und/oder drastische Verbesserung der Capabilities z.B. durch den Einsatz eines „pre-packed“ BIA-Systems und externer Dienstleister. Eine Integration ist ansonsten nicht zu schaffen.
Selektion	Einzelne Anforderungen können in das bestehende BIA-System integriert werden. Einzelne Anforderungen werden durch das bestehende BIA-System erfüllt. Die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Integration ist mittelmäßig.	Durch Verringerung der Komplexität oder Verbesserung der Capabilities können die Chancen für eine erfolgreiche Integration erhöht werden.
Durchführung	Alle Anforderungen können vollständig in das bestehende BIA-System integriert werden bzw. ein neues BIA-System kann aufgebaut werden. Die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Integration ist hoch.	Keine Verringerung der Komplexität oder Verbesserung der Capabilities erforderlich.

Tab. 1: Strategieempfehlungen

Gestaltungsmethode	Inhalt	Vorteile	Nachteile
Modellmodifikation	Die Entscheidungs-, Analyse- und Datenmodelle werden angepasst.	Die BIA-Struktur und die Prozesse bleiben in ihrer logischen und technischen Konsistenz weitgehend unverändert.	Der dazu notwendige Aufbau von Wissen im Unternehmen ist erheblich.
Prozess- und Lösungsinnovation	Die BIA-Lösung wird unter Beachtung der Leistungsgrenzen der bestehenden Systeme erstellt.	Es werden neue Prozesse und innovative Lösungen mit der bestehenden Hard- und Software eingeführt.	Es besteht die Gefahr, dass die Auswahl möglicher Lösungen von vornherein eingeschränkt ist und das volle Potential von BIA nicht ausgeschöpft wird.
Technologieinnovation	Es findet eine Integration neuer Technologien in die bestehenden BIA-Systeme statt.	Bestehende Standardsoftware und eine Vielzahl an Features können weiter genutzt werden. Lösungen können auf bereits integrierte Daten zugreifen.	Existierende Probleme der bestehenden Systeme gehen mit in den neuen BIA-Bereich über und können dort zu Limitierungen führen.
Systemmigration	Es finden ein Austausch und eine Migration bestehender Lösungen auf eine alternative Software und Hardware statt.	Bereits funktionierende Lösungen, Lösungsansätze und -konzepte können übernommen werden. Altlasten werden entsorgt.	Ein Wechsel ist mit hohen Kosten und Widerständen in der Organisation verbunden. Der notwendige Aufbau von Wissen im Unternehmen ist erheblich.
Neuaufbau („Greenfield“)	Es wird ein kompletter Neuaufbau eines BIA-Systems durchgeführt.	Die Methode kann sehr sinnvoll sein, wenn ein BIA-System bislang gar nicht besteht und ein sog. „pre-packed“-BIA-System neu eingesetzt werden kann.	Der Ansatz ist nur in sehr wenigen Fällen mit einer bereits bestehenden BIA-Infrastruktur realisierbar.

Tab. 2: Gestaltungsmethoden

fasst drei Phasen und durchläuft eine zehn Schritte umfassende Roadmap (s. Abb. 3 auf S. 78) für das Demand-, Transformations- und Implementations-Management von BIA-Projekten. Der Phase A (Demand Management) sind 6 Schritte zuzuordnen:

(1) Analyse der ISR-Planung, Aufnahme und Analyse der ISR und Geschäftsanforderungen und ihrer kritischen Erfolgsfaktoren für die

■ Vergangenheit: Ergebnisse und Trends von Entwicklungen (z.B. Produkt/Markt)

- Gegenwart: Aufgaben, Entscheidungen, Tendenzen, Ergebnisse und Status von Entwicklungen, kritische Erfolgsfaktoren
- Zukunft: Aufgaben, Entscheidungen, Geschäftsmodell, Szenarien, Anwendungsfälle, Prognose von Entwicklungen, kritische Erfolgsfaktoren

(2) Ermittlung der subjektiven Daten-Nachfrage und des objektiven Daten-Bedarfs

(3) Bestimmung des dazu notwendigen Daten-Angebots (Quellen, Konnektivität, Plattform etc.).

Ermittlung der Auswirkungen auf die BIA sowie Bestimmung der Anforderungen für

- Datenmodelle
- Analysemodelle
- Entscheidungsmodelle

(4) Ermittlung des vorhandenen Daten-Angebots, der Daten-Schnittmenge sowie des -Deltas.

- Ermittlung des Umfangs der notwendigen Daten- und Modellanpassung
- Assessment der Komplexität des Daten-Bedarfs

(5) Analyse der Anforderungen für das Delta und Ermittlung des Anpassungsbedarfs, der Restriktionen, der Machbarkeit sowie der Grenzen (Feasibility)

- Assessment der bestehenden BIA-Lösungen sowie der Reife- und Abdeckungsgrade, des Know-how sowie der Umsetzungsfähigkeiten, Ressourcen und ihrer verfügbaren Kapazitäten und der Kompetenzen von IT und Organisation
- Assessment der Capabilities) des Daten-Angebots

(6) Definition und Auswahl eines Business Case mit Vergleich der verschiedenen Handlungsoptionen und Zielsetzungen mit formalen Anforderungsbeschreibungen, den erwarteten Ergebnissen, Werten und dem quantitativen Nutzen auf der Basis von

Gestaltungs-ansatz	Inhalt	Zeitbedarf	Risiko	Direkte Kosten	Vorteile
Predefinition	Neues vorkonfiguriertes, pre-packaged-BIA-System, das nur für die Erfüllung des objektiven Datenbedarfs verwendet wird	mittel	gering	hoch	hoch
Extension	Erweiterung des bestehenden BIA-Systems um die neuen Datenquellen, Business Intelligence und Analytics	hoch	hoch	mittel	hoch
Conformation	Gestaltung des bestehenden BIA-Systems für Business Intelligence- und Analytics-Zwecke bis zum Erreichen der Konformität bei Konstanz der Datenquellen	gering	mittel	gering	mittel
Modification	Modifikation des bestehenden BIA-Systems in Bezug auf Datenquellen bei Konstanz von Business Intelligence und Analytics	gering	gering	gering	gering
Preservation	Das BIA-System bleibt unverändert bestehen	keine	keine	keine	unsicher

Tab. 3: Gestaltungsansätze

- subjektiver Datennachfrage
- objektivem Datenbedarf
- realisierbarem Datenangebot

Es schließt sich das als Phase B das Transformations Management mit den Schritten

(7) Auswahl einer Strategie und Konzeption sowie Festlegung der IT-Änderungen (Changes) und Bestimmung der dazu notwendigen IT-Anforderungen und ihrer kritischen Erfolgsfaktoren sowie

(8) Planung der BIA-Lösungen an.

Schließlich umfasst die Phase C das Implementation Management mit den Schritten

(9) Umsetzung der BIA-Lösungen und

(10) Schulung, Einführung und Abschluss, Sicherstellung der nachhaltigen Aufrechterhaltung der BIA-Lösungen (Sustainability)<sup>6</sup>.

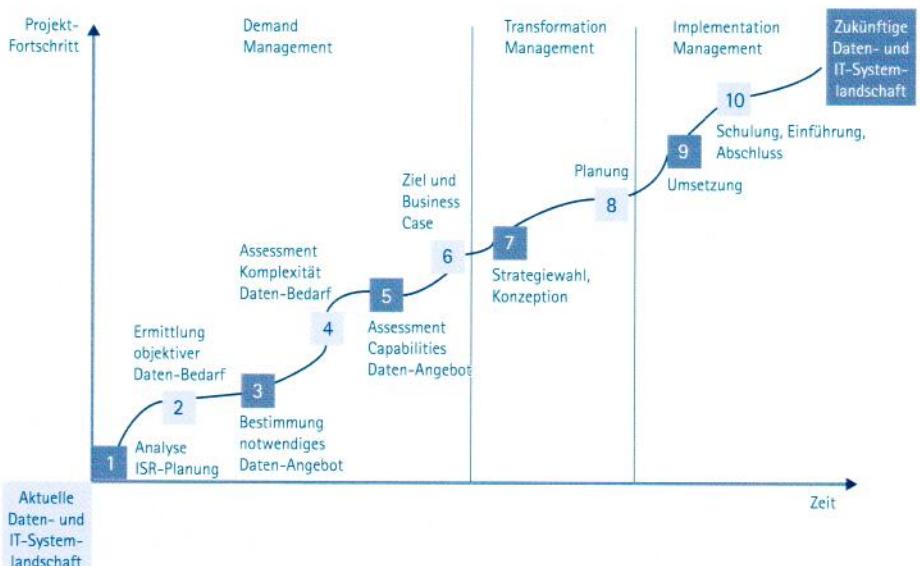


Abb. 3: Roadmap des Vorgehensmodells<sup>8</sup>



Abb. 4: Return on Data (RoD)

## 7. Handlungsempfehlungen

Aus den so gewonnenen theoretischen Erkenntnissen können in Verbindung mit den praktischen Erfahrungen die folgenden wesentlichen zehn Handlungsempfehlungen für die Analyse, Konzeption, Planung, Implementierung und Nutzung von BIA in Krisensituationen abgeleitet werden:

(1) Daten-Management sollte Chef-Sache sein. Denn wenn es keine nachhaltige Unterstützung vom Management oder der Leitung des Beratungsteams bzw. der Insolvenzverwaltung gibt, droht ein Scheitern. Die folgenden drei Aspekte sind zu beachten:

■ Die Bedeutung von Daten für das ISR-Projekt muss aktiv im Krisenunternehmen top-down kommuniziert und von den Zuständigen und Betroffenen verstanden und akzeptiert werden.

■ Die Hauptverantwortlichen sowie alle Verantwortlichen der Kernbereiche müssen beteiligt werden und eine Selbstverpflichtung erklären.

■ Es muss ein Sponsor mit faktischem Einfluss und positivem Interesse benannt werden, der bei Problemen den notwendigen Rückhalt gibt.

(2) Es sollte eine ganzheitliche Sicht auf die Daten des KU geschaffen werden. Bei Nichtbeachtung können Daten-Inseln und Daten-Silos entstehen sowie inkonsistente Daten

6 Anmerkung: In Abhängigkeit von den Projekt-spezifika können die Phasen und Schritte unterschiedlich gewichtet sein.

7 Anmerkung: Auch die Kosten der BIA-Gestaltung bzw. des -Projekts wären mit Hilfe dieser Informationen ermittelbar.

8 Quelle: INSO Projects GmbH.

aufbereitet werden, die nicht nutzbar sind. Vielmehr muss ein systematisches und integriertes Demand- und Daten-Management betrieben werden.

(3) Es sollte auf das Wesentliche fokussiert werden, weil sonst die Verwässerung und Proliferation der Anforderungen zum Problem werden könnte. Das bedeutet konkret, dass eine Konzentration auf wesentliche Entscheidungen und Aufgaben sowie eine Beschränkung auf das Wesentliche und Machbare stattfinden muss. Eine nutzenorientierte Denkweise sollte immer im Vordergrund stehen.

(4) Das Leitmotiv sollte KISS (Keep it simple and smart) sein, denn ein umfassender BIA-Ansatz kostet sehr viel und dauert lange. Im Einzelnen:

- Der Einsatz eines „pre-packaged“-BIA muss überlegt werden. Womöglich reichen Tools wie IUP, Win-Idea/Tax Audit völlig aus.
- Die Reduktion von Komplexität muss im Vordergrund stehen.
- Nichts Unmögliches darf versucht werden.
- Es muss die kurzfristige Umsetzbarkeit in den Vordergrund gestellt werden.
- Es muss über intelligente Ansätze nachgedacht werden, wie z.B. die Nutzung von Smart-Data.

(5) Die Datenqualität sollte beachtet und aktiv gemanagt werden, denn ohne die Sicherstellung der notwendigen Datenqualität kann ein ISR-Projekt kaum mehr ein Erfolg werden. Die Datenqualität muss aktiv durch

ein Qualitätsmanagement angegangen werden. Auch eine schlechte Datenqualität lässt sich verbessern. Es gibt eine Reihe von speziellen Frameworks, Verfahren, Methoden, Techniken und Tools, die die erforderlichen Verbesserungen unterstützen.

(6) Stakeholder sollten beachtet und aktiv gemanagt werden, um plötzlich auftretende Störfeuer von Stakeholdern zu vermeiden. Die Best Practice des Stakeholder-Managements müssen aktiv genutzt werden.

(7) Risiken sollten beobachtet und aktiv gemanagt werden, um ein plötzliches Auftreten einzudringen. Es gilt, die Best Practice des Risiko-Managements anzuwenden.

(8) Ressourcen sollten passen und aktiv gemanagt werden, um plötzlich auftretende



INSO PROJECTS

YOUR SUCCESS IS OUR PASSION!

## DATENSICHERUNG MASSGESCHNEIDERT

Sie wollen, dass die Daten und digitalen Unterlagen des Krisenunternehmens jederzeit sicher, archiviert und auswertbar sind?

Unsere Lösung für Sie: ein krisenfreies Daten-Management.



[www.inso-projects.de](http://www.inso-projects.de)

Ressourcenengpässe zu vermeiden. Dazu ist ein systematisches Ressourcen-Management einzuführen bzw. soweit vorhanden anzuwenden.

(9) Daten-Management sollte als interdisziplinäres Projekt mit interdisziplinär denkenden Teammitgliedern mit klar definierten Rollen unter Verwendung einer eindeutigen Sprache gelebt werden, um zu verhindern, dass abteilungs- und funktionsorientiert nebeneinander und unkoordiniert gearbeitet wird. Es geht dabei nicht nur darum, ein interdisziplinäres Kompetenzteam zu finden. Sondern es ist vor allem erforderlich, solche Personen zu rekrutieren, die zu interdisziplinärem Denken fähig sind und nicht nur Kompetenzen, sondern auch „Capabilities“ besitzen. Diese Personen sollten an den entscheidenden Schaltstellen positioniert werden. Ferner müssen eindeutige Rollen und Zuständigkeiten definiert werden. Eine offene Kommunikation und eine einheitliche Sprache (Begrifflichkeit) sowie ein Glossar müssen selbstverständlich sein.

(10) Situativ angepasste Vorgehensweisen sollten genutzt werden. Denn funktionale oder zu arbeitsteilige Vorgehensweisen führen unweigerlich zu Problemen und lassen isolierte Organisations-Silos oder einseitige Sichtweisen aufkommen. Daher muss fort-

laufend eine sorgfältige Situationsanalyse betrieben werden. Die Projektmanagement-Methoden müssen situativ eingesetzt werden, z.B.

- adaptiv (agil) bei der Daten-Nutzung,
- prädiktiv bei der Daten-Analyse,
- effektuativ bei der Datensammlung.

## 8. Fazit

Die Herausforderungen für einen Einsatz von Business Intelligence, Business Analytics und Big Data in ISR sind groß: Zum einen bei ihrer Entwicklung, die als Projekt erfolgreich, wirtschaftlich und schnell realisiert werden muss; zum anderen in der Nutzung als System, das eine ausreichende Datenqualität gewährleisten und gleichzeitig den Datenwert hoch sowie die Datenkosten niedrig halten muss. Dennoch gilt: Keine Angst vor dem Einsatz von BIA. Der Nutzen von BIA, mit Hilfe der richtigen Fähigkeiten schnell und flexibel neue Datenquellen zu erschließen, zu vernetzen sowie in Wissen und Entscheidungen zu transformieren, ist i.d.R. größer als ihre Risiken – vorausgesetzt man nutzt ein Rahmenwerk zu ihrer Gestaltung sowie die beschriebenen Handlungsempfehlungen und beobachtet den Return on Data.

Auch der Einsatz sog. pre-packed BIA-Systeme sollte überlegt werden. Die BIA ist heute auf einem guten Weg, bereits in naher Zukunft der Stand der Technik für die digitale Informationsbeschaffung bei der Entscheidungsfindung und Aufgabenerfüllung insgesamt zu werden. Daher ist es von großer Wichtigkeit, sich aktiv mit dem Thema zu beschäftigen und sich den neuen Entwicklungen zu stellen. Ohne die richtigen BIA-Fähigkeiten und -Konzepte werden Auftragsakquisitionen und Beratungen in großen Krisenunternehmen in Zukunft wohl deutlich schwieriger<sup>9</sup>, wenn nicht sogar unmöglich sein.

---

<sup>9</sup> Dem vorliegenden Beitrag liegt als Hauptquelle das Werk des Verfassers über „Daten-Management in Krisenunternehmen“ aus dem Jahr 2017 zugrunde. Für den interessierten Leser sei zur Vertiefung ferner auf folgende Quellen verwiesen: Freiknecht und Papp, Big Data in der Praxis, 2. Aufl. 2018; Gansor und Totok, Von der Strategie zum Business Intelligence Competency Center (BICC), 2. Aufl. 2015; Schnider et. al., Data Warehouse Blueprints, 1. Aufl. 2016; Hanschke et. al, Business Analyse, 2. Aufl. 2016; Michaeli, Competitive Intelligence, 1. Aufl. 2006; Coleman, Navigating the Labyrinth, 1. Aufl. 2018; DAMA International, Data Management Body of Knowledge (DMBOK), 2. Aufl. 2017.



**INSO** PROJECTS<sup>GmbH</sup>