



Die Bedeutung von Daten-Management für die Krisenberatung

DATEN-MANAGEMENT IST DAS FUNDAMENT UND EIN MÄCHTIGES WERKZEUG FÜR EINE ERFOLGREICHE KRISENBERATUNG IN INSOLVENZ, SANIERUNG UND RESTRUKTURIERUNG (ISR).

EIN BEITRAG VON THOMAS MÖLLERS

Krisenunternehmen wird gerne von den Beratern und Verwaltern vorgehalten, negative Entwicklungen wären durch das Verschlafen von Markttrends und der Digitalisierung entstanden. Das stimmt zwar, dabei wird aber gerne übersehen, dass auch die Krisenberater und -verwalter bei den Themen „Digitale Transformation“ und „Daten-Management“ noch deutliche Rückstände aufweisen.

In der Beratungspraxis wird heute unverständlicherweise oft Daten und Daten-Management keine große Beachtung bei der Entscheidungsfindung geschenkt. Sowohl in Fachbüchern zu Krisenmanagement als auch in den „Grundlagen ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung (GoRS)“ findet sich nicht einmal ein einziges Wort „Daten“. Auch die „Grundsätze ordnungsgemäßer Insolvenzverwaltung (GOI)“ beinhalten nur periphere Erwähnungen des Datenbegriffs. Das Daten-Management wird komplett unterschlagen – mit fatalen Folgen, denn bei der Prüfung von Haftungsansprüchen gegenüber Beratern wird oft deutlich, dass deren Planungen und Daten nicht revisions-sicher sind.

Sichtbar werden diese Wissens- und Revisionsdefizite bei der Nutzung von Daten durch die Berater und Verwalter selbst. So findet z. B. bei der Extraktion von

Datenmengen und bei Stichproben keine Prüfung auf Vollständigkeit der Grundgesamtheit statt. Die notwendige Daten-Qualität wird oft nicht sichergestellt. Ob die Datenquellen richtig, vollständig und aktuell sind, wird meistens nicht überprüft. An einer richtigen Sicherung und langzeitlichen Archivierung der Daten und IT-Systeme des Krisenunternehmens wird gerne gespart. Die Datenverarbeitungsdauer (Latenz) ist manchmal so groß, dass die Daten bereits obsolet sind, bevor sie produktiv ausgewertet und für Entscheidungen genutzt werden können. Dieser Artikel soll eine Hilfestellung für Krisenberatungen und Verwalter geben, wie sie erfolgreich ein modernes, effektives und für die Beratungspraxis skalierbares Daten-Management in Krisenprojekten einführen können.

DATEN-MANAGEMENT WIRD DAS ZENTRALE STRATEGISCHE THEMA IN DER KRISENBERATUNG

Das Daten-Management hat sich in der Bedeutung für die Krisenbehebung von einer rein operativen Handhabung der Daten zu einem wichtigen strategischen Thema entwickelt.

Es sind die Herausforderungen für explodierende Datenmengen – getrieben durch die zunehmende Vernet-

zung und mobile Internetnutzung – die spezielle Big Data Technologien erfordern.

Immer mehr Daten – seine strukturiert, unstrukturiert oder semistrukturiert - müssen immer schneller mit immer intelligenteren Verfahren verarbeitet, analysiert und ausgewertet werden. Nur so können die entscheidenden Informationen und Erkenntnisse und das notwendige Wissen für das Krisenprojekt gewonnen werden.

Relevante Daten mit dem richtigen Scope mit notwendiger Qualität im richtigen Format zur richtigen Zeit am richtigen Ort beim richtigen Nutzer mit 100 % Vertrau-

lichkeit mit erforderlicher Integrität mit geplanter Verfügbarkeit mit hoher IT-Sicherheit mit gutem Datenschutz – wirtschaftlich, langlebig revisionssicher: das ist Daten-Management!

DATEN SIND DER WERTTREIBER FÜR DIE KRISENBERATUNG

Daten werden sich mehr und mehr zum alles bestimmenden Werttreiber in der Krisenberatung entwickeln. Daten ermöglichen bereits heute neue Geschäftsideen, -produkte und -modelle sowie verbesserte Geschäftsprozesse, nicht nur für Beratungskunden, sondern auch für die Krisenberatung selbst. Dazu sind nur das richtige

Nr.	Schritt	Inhalt / Fragestellung	PDCA-Zyklus
1	Business Analysis & Requirements	Aufnahme des aktuellen Geschäftsmodells-, der Organisation und des Leistungsportfolios des Beratungsunternehmens Welche Ziele und welcher Zweck werden in der Beratung verfolgt? Welche Entscheidungen müssen getroffen werden? Welche Aufgaben stehen an? Welche Anwendungsfälle treten auf? Welche Dienstleistungen lassen sich digitalisieren? Lassen sich Dienstleistungsinnovationen realisieren? Welche Partnerschaften für Daten-Management bestehen? Welcher Nutzen, welche Kosten und welche Risiken lassen sich im Zusammenhang mit Daten identifizieren?	PLAN
2	Data Requirements Analysis	Aufnahme der Anforderungen des Beratungsunternehmens an Daten Welche Zielsetzungen werden mit Daten angestrebt? Welche Informationen brauchen die Krisenunternehmen? Welche Entscheidungen werden im Krisenunternehmen getroffen? Welche Aufgaben stehen im Projekt an? Welche Daten sind relevant und werden vom Beratungsunternehmen in seinen Projekten benötigt?	PLAN
3	Current State & Data Discovery	Bestimmung des aktuellen Status der Dateninformationen, -reife und -fähigkeiten und von aktuellen Daten-Anwendungsfällen Welche aktuellen Daten-Quellen, -Mengen, -Qualitäten, -Risiken bestehen? Wie ist die Frequenz der Datenaktualisierung und -auswertungen? Welche Kompetenzen, Ressourcen und Fähigkeiten existieren im Zusammenhang mit Daten-Management?	PLAN
4	Future State & Data Strategy	Formulierung des angedachten Status der Dateninformationen, Datenreife und -fähigkeiten und zukünftiger Daten-Anwendungsfälle sowie der Datenstrategie Wie soll das zukünftige Geschäftsmodell aussehen? Welche neuen Daten-Ziele sollen verfolgt werden? Welche neuen Daten-Produkte sollen angeboten werden? Welche Verbesserungen sollen mit Daten erzielt werden? Welche neuen Geschäfts- und Datenprozesse sind dazu notwendig? Welche neuen Daten-Quellen, -Mengen, -Qualitäten, -Risiken können auftreten? Welche neuen Kompetenzen, Ressourcen und Fähigkeiten sind zukünftig im Daten-Management erforderlich?	PLAN
5	Agile Concepting & Prototyping	Adaptive Konzipierung und Entwicklung eines Prototyps GAP- bzw. Abweichungs-Bestimmung zwischen Future und Current State Ermittlung der angedachten Daten-Modelle und Verarbeitungsstrukturen Festlegung der Daten-Speicherung (Cloud, Edge, On Premise, Hybrid) Festlegung der Datenanalysen (BA, BI, AI) Festlegung der Datenanalyse-Methoden und -Verfahren (univariate, multivariate, sonstige) Bestimmung der benutzten Daten-Tools Entwicklung des organisatorischen, technischen und rechtlichen Prototyps	DO
6	Testing	Testen eines Prototyps Welche Funktionalitäten und Funktionen sollen getestet werden? Welche Anwendungsfälle und Ergebnisse sollen geprüft werden? Mit welchen Daten sollte im Test gearbeitet werden? Was sind die Ergebnisse und welche Schlussfolgerungen werden gezogen?	CHECK
7	Implementation	Einführung und Schulung eines ganzheitlichen Daten-Managements Einführung von sinnvollen Regeln, Rollen und Rechte Aufbau von Awareness bei Mitarbeitern und Beratern Gewährleistung von Datensicherheit, -schutz-, -sicherung Sicherstellung der erforderlichen Datenqualität	ACT

Know-how, leistungsfähige Tools, intelligente Verfahren und Methoden, aufgeschlossene und innovative Mitarbeiter sowie ein kompetentes Partnernetzwerk erforderlich.

Ein für Unternehmensberatungen und Insolvenzverwaltungen geeignetes Daten-Management ist ganzheitlich und sollte daher die gesamte Daten-Wertschöpfungskette und den vollständigen Daten-Lebenszyklus umfassen. Dabei ist die Datenqualität die zentrale Voraussetzung für die Nutzung von Daten während die Revisionsfähigkeit essentiell für die Vermeidung von Haftungsansprüchen.

Auch für die Einhaltung von Datenschutz, Datensicherheit und Datensicherung ist ein Daten-Management erforderlich, um den Schutz von Souveränität (SOVEREIGNTY), Privatsphäre (PRIVACY), und Geheimhaltung (CONFIDENTIALITY) der Daten zu gewährleisten, denn Cyberkriminalität, Datenleaks und Datenverluste gepaart mit menschlichem Versagen sind heute die größten Bedrohungen beim Umgang mit Daten.

DATENMANAGEMENT IN DER BERATUNG

Ein professionelles Daten-Management bekommt vor dem Hintergrund der sog. „Digitalen Transformation“ so einen ganz neuen Stellenwert in der Krisenberatung. Es ist nicht nur die Kür, die für ein Schaulaufen ausreicht, sondern die Pflicht, die die notwendigen Punkte für einen Erfolg im Projekt bringt. Angesichts der stetig steigenden Datenmengen und Anforderungen sollten Beratern und Verwaltern überlegen, ob z. B. Tabellenkalkulationsprogramme mit Power BI Erweiterungen für Daten-Analysen und Visualisierungstools für Daten-Präsentationen wirklich noch „state-of-the art“ sind.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE EINFÜHRUNG EINES DATEN-MANAGEMENTS IN DER BERATUNG

Für die Einführung des Daten-Managements in Krisenberatungen und -verwaltungen eignet sich der bekannte sog. Deming-Kreis auf Basis des sog. „Plan-Do-Check-Act (PDCA) Zyklus“. Dieser wird um ein 7 Schritte umfassendes Vorgangsmodell erweitert. Hierbei wird zunächst eine grundsätzliche Geschäftsanalyse der Beratung und der Krisenunternehmen durchgeführt. Daraus werden die Geschäfts-, Kunden- und Krisenanforderungen ermittelt. Auf dieser Basis findet anschließend eine Analyse der Datenanforderungen statt.

Nun werden der gegenwärtige Status („Current State“) und die potenziell verfügbaren Datenbestände aufgenommen sowie der gewünschte zukünftige Status („Future State“) mit der dazugehörigen zukünftigen Datenstrategie definiert. Für die daraus erkannte Lücke („GAP“) wird eine produktbezogene Definition der erforderlichen organisatorischen, technischen und rechtlichen Änderungen erstellt. Hierfür wird auf agile Art

Nr.	Anwendungsfall (Use Case)	Datenobjekte und -produkte
1	Liquiditätsplanung	Ist- und Plandaten aus Bank-, Debitoren-, Kreditoren- und Finanzbuchhaltung, Materialwirtschaft wie Auftragsbestand, Bestellobligo etc.
2	Unternehmensplanung	Ist- und Plandaten aus Bank-, Debitoren-, Kreditoren- und Finanzbuchhaltung, Materialwirtschaft wie Auftragsbestand, Bestellobligo etc.
3	Distressed M&A Prozess	Bereitstellung von sog. „Transaktionaler Daten“ für neue IT-Systeme
4	Beurteilung der Daten-Qualität	Bestimmung Maturity & Capabilities der Datenpflege Ermittlung des Verbesserungspotentials der Daten-Qualität
5	Beratungsprozesse	Data Mining, Business & Artificial Intelligence
6	Geschäftsprozess-Beratung	Process Mining
7	Geschäftsfunktions-Beratung	KPI, Balance Scorecards
8	Identifikation von kritischen Zuständen (ex ante und ex post) wie Zahlungsunfähigkeit, Überschuldung	Ist- und Plandaten aus Bank-, Debitoren-, Kreditoren- und Finanzbuchhaltung, Materialwirtschaft wie Auftragsbestand, Bestellobligo etc.
9	Identifikation von kritischen Sachverhalten wie Anfechtung, Schadensersatz	Istdaten aus Bank-, Debitoren-, Kreditoren- und Finanzbuchhaltung, Materialwirtschaft wie Auftragsbestand, Bestellobligo etc.
10	Sicherung von Datenbeständen und IT-Systemen	Datensicherung und Archivierung von IT-Systemen mit Anwendungen und Datenbanken für Auswertungs-, Analyse- und Revisionszwecke

und Weise (z. B. nach SCRUM) zunächst ein Prototyp konzipiert und entwickelt.

Tests werden zwar bereits laufend während der Entwicklung durchgeführt, um ein zu spätes Scheitern zu verhindern, aber erst ein fertiger Prototyp kann in der Organisation wirklich umfassend überprüft werden. Anschließend wird die fertige Lösung eingeführt und die Benutzer werden geschult.

Der PDCA Zyklus geht inhärent von einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess aus. Daher ist es erforderlich, den Zyklus fortwährend zu durchlaufen. Nur so können neue Anforderungen aufgenommen und weitere Verbesserungen erzielt werden.

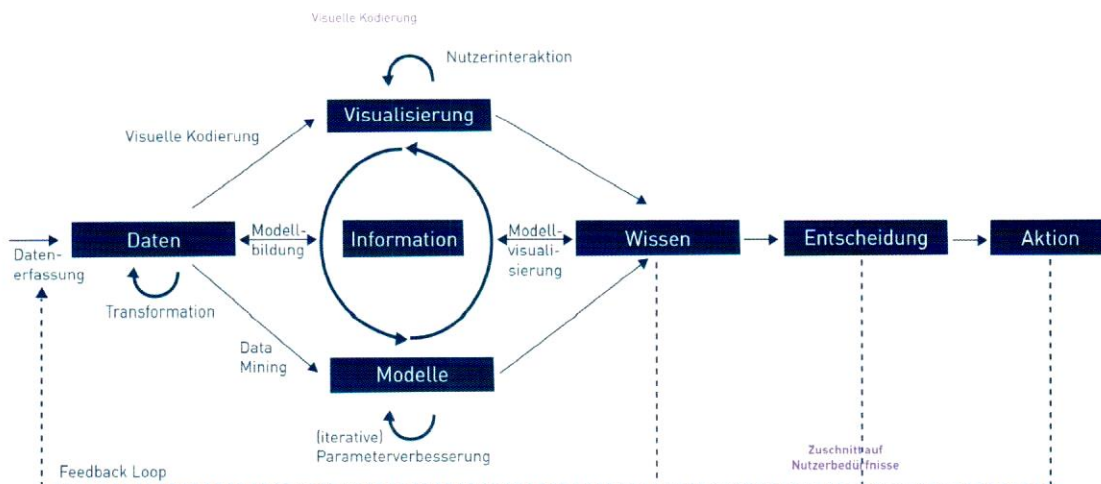
FAZIT:

Es sollte von allen Betroffenen kritisch hinterfragt werden, ob in der Krisenberatung ein Daten-Management durch die alleinige Nutzung wie z. B. von Tabellenkal-

kulationsprogrammen mit Power BI Erweiterungen für Daten-Analysen und Visualisierungstools für Daten-Präsentationen wirklich noch „state-of-the-art“ sind.

Das hier vorgestellte und auf Basis des Plan-Do-Check-Act (PDCA) Zyklus entwickelte Vorgangsmodell mit 7 Schritten erleichtert Beratungsunternehmen und Verwaltern die Suche nach den richtigen Daten-Tools und die Implementierung eines ganzheitlichen Daten-Managements im eigenen Unternehmen. In dem hier vorgestellten Modell wird auch die zweckmäßige Nutzung von Daten der Krisenunternehmen berücksichtigt. Der so erzielbare Nutzen in Krisenprojekten und für Anwendungsfälle der Beratung kann beträchtlich sein.

Krisenberater und -verwalter weisen angesichts der heutigen Anforderungen bei dem Thema „Digitale Transformation“ und „Daten-Management“ noch deut-



Automatische Datenanalyse

liche Rückstände auf. Sie sind klug beraten, sich zeitnah mit der „Digitalen Transformation“ im Generellen und dem „Daten-Management“ im Speziellen zu beschäftigen. Wer diese Megatrends verpasst, wird auf Dauer seine Kunden, Interessenten und Mitarbeiter verlieren.

Auch für die Krise gilt: Daten sind nicht alles, aber ohne Daten ist alles nichts.

Der Autor ist Geschäftsführer der INSO Projects GmbH (Düsseldorf).



YOUR SUCCESS IS OUR PASSION!

DATEN-MANAGEMENT MASSGESCHNEIDERT

Wir sichern und archivieren die Daten von Krisenunternehmen!

Daten: INSOProjects!

DATEN SICHER,
SCHNELL UND JEDER-
ZEIT VERFÜGBAR.



www.inso-projects.de

