

# 03.21

# KSI

## Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

17. Jahrgang

Mai/Juni 2021

Seiten 105–152

[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 Uhlenbruck*, Richter a. D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

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

## Wirtschaft Recht Steuern

### Strategien Analysen Empfehlungen

Aktuelle Sanierungsoptionen im Überblick  
[Prof. Andreas Crone / Prof. Dr. Henning Werner, 109]

Vergleich der Sanierung von Krisenunternehmen durch Kreditinstitute und Private-Equity-Gesellschaften  
[Anna von der Goltz / Felix B. Fischer / Prof. Dr. Anton Burger, 116]

Kommunikation als integrales Element der Sanierungsplanung [Ulrich Gartner, 121]

Unternehmensnachfolge als Krisen-Auslöser (Teil C)  
[Prof. Dr. Ulrich Krystek / Prof. Dr. Holger Wassermann, 126]

### Praxisforum Fallstudien Arbeitshilfen

Erfolgsfaktoren von Insolvenzen, Sanierungen und Restrukturierungen [Dr. Frank Behrend / Thomas Möllers, 132]

Erfolgsfaktoren von Business Analytics und Big Data in Restrukturierung und Sanierung [Matthias Müller / Franziskus Perkhofer / Sebastian Batton, 138]

Was für ein Restrukturierungskonzept braucht Deutschland? [Fragen an Christian Lindner, MdB, 143]

# Erfolgsfaktoren von Business Analytics und Big Data in Restrukturierung und Sanierung

## Grundlagen evidenzbasierter Entscheidungsfindung und Praxisfälle für die Erlangung kompetitiver Wettbewerbsvorteile

Matthias Müller, Franziskus Perkhofer, Sebastian Batton\*

Dieser Beitrag ordnet Business Analytics im Sanierungs- und Restrukturierungskontext inhaltlich ein, zeigt denkbare Anwendungsfälle und nennt Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Projektintegration. Wesentlicher Mehrwert resultiert durch eine evidenzbasierte Entscheidungsfindung als Vertrauensbasis der Stakeholder sowie aus der schnellen und robusten Entwicklung von kurz- und mittelfristigen Maßnahmen zur Steigerung von Ertrag und Liquidität.

### 1. Einleitung

Aktuell steht die deutsche Wirtschaft vor den größten Herausforderungen der letzten Jahrzehnte. Die in 2020 weltweit aufgetretene Corona-Pandemie führte über das letzte Jahr hinweg zu monatelangen Lockdowns mit schweren konjunkturellen Folgen. Laut einer Umfrage des ifo Instituts vom Dezember 2020 ist die Corona-Krise für 15% der deutschen Firmen existenzbedrohend.<sup>1</sup>

Nun hatte die Corona-Krise besonders auf all jene verstärkte Auswirkungen, welche bereits davor als Nachzügler der digitalen Transformation galten. Diese konnten während der Pandemie nur verzögert digitale Kompetenzen aufbauen, um beispielsweise Produkte online zu vertreiben oder digitale Produktivitätsmaßnahmen wie effektive Home-Office-Maßnahmen umzusetzen. Die Studie zum Digitalisierungsindex des deutschen Mittelstands<sup>2</sup> für 2020/2021 zeigt, dass 80% der digitalen Vorreiter<sup>3</sup> gut durch

die Corona-Krise kamen, da ihre Prozesse und Geschäftsmodelle schon vor der Krise stark digitalisiert waren. Dem gegenüber stehen die restlichen Unternehmen, bei denen nur 36% vergleichbare Ergebnisse erzielen konnten. Auf selber Linie zeigt eine Studie des Leibniz-Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung<sup>4</sup> (ZEW), dass Unternehmen, die auf Innovation setzen, deutlich widerstandsfähiger gegenüber Wirtschaftskrisen sind als jene, die dies versäumen.

Jedoch besteht auch für alle jene noch Hoffnung, die nicht digitale Vorreiter sind: Eine moderne, rasche und auf Data Analytics basierte Restrukturierung bietet die Möglichkeit, die aktuelle Situation noch als Chance zu nutzen und auf der digitalen Transformation ein solides Fundament für einen erfolgreichen Turnaround zu bauen. Hier zeigt sich auch, dass besonders dem CFO die Rolle des „digitalen Transformers“ zukommt, da er am besten die notwendigen Wachstumsanreize setzen kann. Dieser Artikel behandelt die Potenziale, die eine datengestützte Sanierung mittels Business-Analytics-Anwendungen bietet und wie diese umgesetzt werden kann.

## 2. Inhaltliche Einordnung von Business Analytics, Big Data und der digitalen Transformation

### 2.1 Digitale Transformation und die Bedeutung von Daten

Da die digitale Transformation heute zunehmend datengetrieben ist, sind für die

effektive Analyse – insbesondere bei der Anwendung von KI – viele passende Daten<sup>5</sup> mit einer hohen Datenqualität essenziell. Fehlerfreie Big Data nützt nichts, wenn die gesuchte Information nicht enthalten ist. Umgekehrt lassen sich nach dem GIGO-Prinzip (garbage in – garbage out) nur verfälscht oder gar gänzlich falsche Schlüsse aus fehlerhaften Daten ableiten. Zusätzlich ist neben theoretischem Know-how auch das nötige branchenspezifische fachliche Know-how erforderlich, um deren Aussage und Wert richtig einordnen zu können.

Während die digitale Transformation makroökonomisch gesehen die Veränderungsprozesse ganzer Branchen, Gesellschaften und der Gesamtwirtschaft durch Technologien betrachtet, nimmt sie ihren Anfang in der Mikroebene bei den einzelnen Unternehmen. Die Grundvoraussetzung hierfür ist die „Digitization“ (dt. Digitalisierung), die Änderung der Informationen von analog auf digital. Sodann bezeichnet die „Digitalization“ (dt. Digitalisierung) die digitale Transformation der Unternehmensprozesse hin zu digitalen Technologien, die mittels Business-Analytics-Methoden analysiert werden können.

### 2.2 Relevanz von Business Analytics für das Unternehmen

Per Definition ist Business Analytics ein auf Daten und Algorithmen basierter Prozess zur Gewinnung von Fakten, um betriebswirtschaftliche Herausforderungen

\* Matthias Müller und Franziskus Perkhofer verantworten und bearbeiten umfassende Restrukturierungs-, Transformations- und Finanzierungsprojekte bei Dr. Wieselhuber & Partner. Sebastian Batton ist dort Experte für digitale Transformation. E-Mail: Mueller.Matthias@Wieselhuber, Perkhofer@wieselhuber.de, Batton@Wieselhuber.de.

1 Siehe dazu unter <https://www.ifo.de/node/60249>.

2 Siehe dazu unter [https://www.digitalisierungsindex.de/wp-content/uploads/2020/12/Telekom\\_Digitalisierungsindex\\_2020\\_GESAMTBERICHT.pdf](https://www.digitalisierungsindex.de/wp-content/uploads/2020/12/Telekom_Digitalisierungsindex_2020_GESAMTBERICHT.pdf).

3 Die 10% der Unternehmen, die am stärksten digitalisiert sind.

4 Siehe dazu unter <https://www.zew.de/presse/pressearchiv/innovative-unternehmen-kommen-besser-durch-krisenzeiten>.

5 „Viel“ für „Big Data“ oder „Massendaten“.

zu lösen.<sup>6</sup> Durch große technologische Fortschritte im Bereich der gesamten IT-Infrastruktur – wie u. a. bei Cloud Computing, ERP-Systemen oder IIoT (industrielles Internet der Dinge)/Industrie 4.0 und der Gewinnung von Daten durch beispielsweise Process Mining – lassen sich heute Daten aus allen Bereichen des Unternehmens sammeln, speichern und auswerten.

Häufig werden in der Business Analytics statistische/mathematische Methoden angewandt, um Zusammenhänge in Massendaten zu finden, die durch andere Mittel nicht zutage kämen. Aus den Ergebnissen werden sodann betriebswirtschaftliche Strategien und Handlungen abgeleitet. So lassen sich beispielsweise auf der Basis diverser Einflussfaktoren (Variablen) und dafür gesammelter Big Data Kunden durch Algorithmen segmentieren oder Umsätze mittels Regressionen vorhersagen – mit besonders guten Anwendungspotenzialen wie Marketing, Manufacturing, Service, HR, Sales, Controlling oder Procurement/Supply Chain Analytics. Eine zielgerichtete Hebung und Analytics des digitalen „Unternehmensschatzes“ birgt für das Management die Chance, von einer Heuristik-basierten hin zu einer evidenzbasierten Entscheidungsfindung zu gelangen, bei der kognitive Verzerrungen minimiert werden.

Ein besonders großer Hype ist in den letzten Jahren im Bereich der Künstlichen Intelligenz (KI) durch massive Fortschritte beim Maschinellen Lernen entstanden. Zusammengefasst simuliert die KI menschenartiges Verhalten. Das erlaubt es diesen Algorithmen, Probleme zu lösen, die zuvor nur von Menschen gelöst werden konnten, wie z. B. die Auswertung von Kreditkartendaten, um Betrugsmuster zu erkennen. So kann auch die Effizienz von Prozessen durch Automatisierung gesteigert werden, was zu erheblichen Zeit- und Kosteneinsparungen als auch zu Qualitätssteigerungen führen kann.

Gezielte Datenauswertungen bieten auch die Möglichkeit, Schwachstellen innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens aufzudecken und diese zu beheben. Ebenso besteht Wachstumspotenzial durch die Erschließung neuer Märkte und besser befriedigte Kundenbedürfnisse. Dies kann bis hin zur Disruption des eigenen Geschäftsmodells führen, bei dem komplett

neue digitale Produkte angeboten werden. Fest steht, dass der Einsatz von Business Analytics (BA) diverse Chancen bietet, um einen kompetitiven Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Konträr birgt eine verschlafene Transformation die Gefahr, vom Wettbewerb überholt zu werden und in den genannten Punkten das Nachsehen zu haben. Die Praxis zeigt hierzu eine hohe Korrelation von Unternehmen, die sich in der Sanierung befinden und gleichzeitig einen starken Rückstand bei der digitalen Transformation haben.

### 3. Der Einsatz von Business Analytics und Big Data in der Sanierung

Neben den Ertrags-, Kosten- und Qualitätspotentialen im Unternehmen zeigt die Business-Analytics-gestützte Sanierung auch deutliche Vorteile hinsichtlich des gewonnenen Vertrauens der Stakeholder in das geplante Vorhaben.

#### 3.1 Was ist eine erfolgreiche Sanierung oder Restrukturierung?

Vereinfacht ausgedrückt ermöglicht eine erfolgreiche Sanierung oder Restrukturierung ein rentables, längerfristiges Weiterbestehen des Unternehmens am Markt. Um dies zu gewährleisten, wird die Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit des Unternehmens ermittelt. Die Sanierungsfähigkeit ist für die Gläubiger und Finanzierer gegeben, wenn der Ertragswert des Weiterbestehens größer ist als der Liquidationswert des Unterneh-

mens. Um die Sanierungsfähigkeit sicherzustellen, wird ermittelt:

- ob und wie eine mögliche (drohende) Zahlungsunfähigkeit bzw. Überschuldung verhindert oder
- wie, wenn erforderlich, die Solvenz und eine tragfähige Eigenkapitalquote wiederhergestellt werden können,
- welche Wege es gibt, die dafür benötigten finanziellen Mittel aufzubringen, und
- ob auch mittel- bis langfristig ein profitabler Markt für die Produkte/Dienstleistungen des Unternehmens existiert.

Um die Aussichten einer erfolgreichen Sanierung oder Restrukturierung fundiert festzustellen, gilt es die finanzielle als auch die strategische Situation auf Seiten des Geschäftsmodells zu ermitteln. Darauf aufbauend können die Erfolgsaussichten durch die einzelnen Maßnahmen beurteilt werden.

Wie in Abb. 1 ersichtlich, wird auf finanzieller Seite im Finanzierungsscore die Fähig-

<sup>6</sup> Eng verwandt dazu ist die „Business Intelligence“ (BI). BI fokussiert sich auf beschreibende Analyse vergangener und aktueller Daten (engl. descriptive analytics) u. a. durch Data Mining mittels Clustering-Analysen. Streng genommen konzentriert sich BA durch Methoden wie Regressionsanalysen und KI auf die Analyse der Zukunft (engl. predictive & prescriptive analytics). Da sich BA und BI in der Verwendung überschneiden, beide einem starken, kontinuierlichen Wandel unterzogen sind und BA aktuell eher als Überbegriff zur betriebswirtschaftlichen Steuerung mittels Daten verwendet wird, werden die Verf. folglich auch keine exakte Abgrenzung vornehmen und Business Analytics (BA) als übergeordneten Begriff verwenden.

Scoring-Modell		Finanzierungs-Score				
		Ausfall- gefahr	Anfällig (BBB)	Ausreichend (A)	Stark (AA)	Exzellent (AAA)
Business-Model-Score	Exzellent	Sanierungs- würdige Firmen	Finanzielle Restrukturierung			Top- Performer
	Stark					
	Ausreichend					Solide Unternehmen
	Anfällig			Operative Restrukturierung/ Strategische Neuausrichtung		
	Schwach	Insolvenz oder Distressed M&A				

Abb. 1: Beispielhafte Darstellung des Effekts von Sanierungsmaßnahmen in der Insolvenz im Business-Model- & Finanzierungs-Score

keit des Unternehmens ermittelt, frisches Kapital zur Finanzierung bestehender Verbindlichkeiten aufzunehmen und bestehende Verbindlichkeiten aus operativen Gewinnen zurückzuzahlen. Auf der strategischen Seite werden aus Marktsicht die Robustheit, Tragfähigkeit und Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells im Business-Model-Score ermittelt. Eine genaue Einordnung der beiden Ratings erfolgt im Detail unter Zunahme diverser relevanter Einzel-faktoren. Zusammenfassend lässt sich so eine Bewertung des Unternehmens vornehmen und der anvisierte Effekt der Sanierungs- oder Restrukturierungsmaßnahmen bestimmen.

Aufgrund des meist vorhandenen Zeitdrucks in der Sanierung müssen in kurzer Zeit große Datenmengen robust und schnell aufbereitet werden, um gegenüber dem Stakeholder rasche, aber vor allem belastbare Aussagen treffen zu können.

### 3.2 Potenziale von Business Analytics und digitaler Transformation bei Restrukturierung und Sanierung

Bei der *Restrukturierung* oder Reorganisation werden die Unternehmensstruktur und dessen Prozesse in Reaktion auf Veränderungen angepasst und bei Bedarf neu geordnet. Dies kann auch digitale Transformationsprozesse beinhalten, um beispielsweise die in Abschn. 2.2 genannten Potenziale freizusetzen. Im Gegensatz zur Sanierung muss die Restrukturierung nicht zwingend in der fortgeschrittenen Unternehmenskrise erfolgen. Vielmehr bezweckt sie häufig, frühzeitig drohende Unternehmenskrisen abzuwenden. Wenn dies scheitert, kann die Sanierung und schlimmstenfalls die Insolvenz folgen. Für die Restrukturierung bieten BA-Methoden in Verbindung mit Process Mining das Potenzial, Schwachstellen innerhalb des gesamten Wertschöpfungsprozesses aufzudecken und durch gezielte strategische Restrukturierungsmaßnahmen das Ergebnis zu verbessern. Hier ist die Geschwindigkeit der Umsetzung noch nicht so relevant. Zusätzlich steht mehr Kapital als bei Restrukturierungen im Zuge von Sanierungen zur Verfügung, womit auch größer angelegte BA-Projekte, die eine Transformation der IT-Infrastruktur (z. B. IIoT/Industrie 4.0, ...) miteinschließen, umgesetzt werden können.

Nun steht zu guter Letzt die *Sanierung* für die finanzwirtschaftliche Heilung eines „kranken“ Unternehmens. Als dementsprechend krank gilt, wenn die Ertragskraft des Unternehmens sinkt/negativ ist oder es Zahlungsschwierigkeiten hat. Langfristig soll die Wettbewerbsfähigkeit durch eine erfolgreiche Sanierung wiederhergestellt werden. Um dies zu gewährleisten, gilt es in der Sanierung besonderes Augenmerk auf folgende drei Faktoren zu legen:

- Geschwindigkeit,
- Transparenz,
- Zuverlässigkeit.

Während einer Sanierung ist es besonders relevant, rasch Transparenz in den Zahlenschungel zu bringen, um konkrete Krisenursachen auszumachen. Durch eine datenbasierte Diskussion über die Handlungsmöglichkeiten kann das Vertrauen aller Stakeholder zurückgewonnen werden. Darauf aufbauend gilt es, zuverlässige Maßnahmen für die Sanierungsstrategie abzuleiten und diese mit Mut umzusetzen. Aus finanzwirtschaftlicher Sicht liegt das größte Anwendungspotenzial aktuell primär auf Working Capital Analytics, da der Liquiditätssicherung in der Sanierung besondere Bedeutung zukommt. Andere BA-Bereiche wie Corporate Performance, Sales, Procurement oder Manufacturing Analytics können jedoch durchaus auch Teil der BA-gestützten Sanierung sein.

### 3.3 Einsatzmöglichkeiten von Business-Analytics-Methoden in der Sanierung und Restrukturierung

Mittels eines für den Sanierungs- oder Restrukturierungszweck eingerichteten BI-Tools<sup>7</sup> können Unternehmensdaten aus verschiedenen Datenquellen und Unternehmensbereichen – wie dem ERP-System oder wenn nötig aus Excel-Dateien des notleidenden Unternehmens eingespielt – transformiert, verknüpft und analysiert werden. Durch Process Mining können tatsächliche Prozessabläufe im Unternehmen über Daten rekonstruiert und auf Optimierungspotenziale oder Schwachstellen entlang des gesamten Wertschöpfungsprozesses in Echtzeit untersucht werden. Bei der Datenanalyse werden in dem BI-Tool für verschiedene Unternehmensbereiche vordefinierte KPIs und sog. Dashboards zur übersichtlichen Daten-

visualisierung eingesetzt. Ein großer Vorteil eines BI-Tools liegt in dessen Fähigkeit, viele und komplexe Daten rasch und zuverlässig verarbeiten zu können. Dabei wird Komplexität herausgenommen und Klarheit hinzugewonnen. Die kontinuierliche Nutzung ist, sobald es aufgesetzt wurde, weniger aufwändig als die fehleranfällige, manuelle Modellierung in Excel. Ebenso ist es im BI-Tool leicht möglich, von einer groben in eine feine Granularität der Datenanalyse zu gehen und umgekehrt, ohne dabei den Überblick zu verlieren.

Dies ist beispielsweise besonders für die Working Capital Analytics so interessant, da dadurch auf der Basis von Massendaten die Liquidität des Unternehmens gezielter optimiert und gesichert werden kann, was für notleidende Unternehmen besonders relevant ist. Das Working-Capital-optimierte BI-Tool ermöglicht eine übergeordnete, aggregierte Betrachtung der verschiedenen Zahlungsströme und gleichzeitig eine präzise Detailbetrachtung, um beispielsweise einzelne Lieferanten, Kunden und deren Beleghistorie zu analysieren. Dies hilft, die Kapitalbindung zu senken, die Liquidität zu steigern und somit rasch die interne Finanzierungskraft des Unternehmens freizusetzen.

Wenn eine ausreichend gute Datenqualität und -menge vorhanden ist, ist es mittels fortgeschrittener Methoden wie Regressions-, Klassifikations- oder Zeitreihenanalysen möglich, für verschiedene Unternehmensbereiche Ausschnitte aus der Zukunft zu prognostizieren (predictive analytics) und diese zu optimieren bzw. zu simulieren (prescriptive analytics). In der Praxis ist dies aktuell noch etwas herausfordernd, da es oft an der dafür benötigten IT-Infrastruktur und daraus folgenden Datenmenge und -qualität fehlt. Die Praxis zeigt ferner vielversprechende erste Praxisbeispiele im Rahmen von Planungs-Plausibilisierungen.

## 4. Beispiele von Anwendungsfällen

Folgende zwei Use-Cases geben einen ersten Praxiseinblick in die Potenziale von Business Analytics und der digitalen Transformation in und nach der Sanierung.

<sup>7</sup> Business Intelligence Tool als Software zur Zusammenführung, Transformation, Analyse und Visualisierung von Daten.

#### 4.1 Liquiditäts-Freisetzung im Anlage- und Maschinenbau

Einer der relevantesten Schritte in der Sanierung ist die Sicherstellung der Liquidität. Ein deutscher Anlagen- und Maschinenbauer, dessen Umsätze in den letzten Jahren stark rückläufig waren, hatte genau hier seine Probleme. Zuerst galt es die Daten des Unternehmens hinsichtlich deren Struktur, Qualität und Menge zu sichten und zu verstehen. Im nächsten Schritt wurden diese weiter aufbereitet und das Datenmodell, in dem u. a. die Beziehungen verschiedenster Daten dargestellt werden, aufgebaut. Ein eigens auf Working Capital Analytics ausgelegtes BI-Tool half, rasch durch vordefinierte KPIs und Daten-visualisierende Dashboards Transparenz in die Liquiditäts-Situation zu bringen (vgl. Abb. 2). Die interne Finanzierungskraft des Unternehmens konnte folglich von optimierten Zahlungsströmen bis hin zu effizienten Lagerbeständen entlang des gesamten Cash Conversion Cycles freigesetzt werden. Beispielsweise wurden häufig Rechnungen zu früh beglichen, fälschlicherweise Skonto-Abzüge auf Kundenseite getätigt, ineffektiv gemahnt oder ein zu hoch angesetztes Inventar aufgebaut. Diese Verbesserungspotenziale wurden innerhalb kürzester Zeit erkannt und sogleich behoben.

Somit konnten in Summe ca. 4 Mio. € an Cash durch optimierte Forderungen, Bestände und Verbindlichkeiten freigesetzt werden.

#### 4.2 Digitale Transformation eines Logistikunternehmens

Das zweite Use-Case-Szenario kommt aus der Logistikbranche, in der die Digitalisierung besonders in den letzten Jahren eine marktbestimmende Rolle spielt. Die Situation des ebenfalls aus Deutschland kommenden Logistikers war die, dass dieser aufgrund veralteter Prozesse stark an Wettbewerbsfähigkeit durch Ineffizienz eingebüßt hatte. Beispielsweise wurden Touren noch in Excel geplant. Das Resultat war u. a. eine hohe Kostenstruktur, die wiederum in hohen Lieferpreisen und folglich geringen Umsätzen und Auslastungen resultierte.

Zuerst konnte die Liquidität des angeschlagenen Unternehmens während der Sanierung mit Hilfe eines BI-Tools sichergestellt werden. Bereits hier zeigt sich, dass die Datenverfügbarkeit und -qualität des Unternehmens stark ausbaufähig waren. Ebenso wurde ersichtlich, dass das Unternehmen durch

■ einen hohen Wettbewerbsdruck und

■ nicht optimale Auslastungen der Fahrten aufgrund fehlender Daten sowie einer veralteten Tourenplanung

Probleme in der profitablen Auslieferung seiner Produkte hatte. Nach der Sanierung erfolgte, unter Bereitschaft der Eigentümer und anderer Finanzierer, die digitale Transformation des Unternehmens, um auch längerfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Der Einsatz eines breit eingesetzten ERP-Systems in Verbindung mit einer detaillierten Prozessanalyse durch ein modernes BI-Tool boten für den Logistiker die Potenziale, die Inventarkosten zu reduzieren und Kosten durch ein effizienteres Flottenmanagement einzusparen. Zugleich konnte – teils auch durch fortgeschrittene Analytics-Methoden – die Customer Experience durch raschere Lieferungen aufgrund einer effizienteren Routenplanung und wegen genauerer Liefervorhersagen auf eine neue Ebene gehoben werden, was sich wiederum positiv auf die Umsätze auswirkte. Es gilt: Bei der digitalen Transformation soll es vor allem um den Kunden gehen und nicht um Technologie.

#### 5. Erfolgsfaktoren von Business Analytics in der Sanierung und Restrukturierung

Daten sind zweifelsohne der Treibstoff der „digitalen Transformationsmaschinerie“. Moderne Business-Analytics-Anwendungen können die Sanierung unterstützen, rasch Transparenz zu schaffen. Damit das volle Potenzial ausgeschöpft werden kann, gilt es jedoch ein paar Dinge zu beachten.

##### 5.1 Weniger ist oft mehr

Besonders in fortgeschrittenen Krisenstadien wie der Liquiditäts-Krise oder gar in der Insolvenz gilt es, rasch Klarheit in die Ausgangssituation des Unternehmens zu bringen und Erste Hilfe zu leisten. Hier kommt es darauf an, den Fokus auf Quick-Wins zu legen, um das Überleben des Unternehmens zu sichern. Solide, spezifisch angepasste BI-Tools mit dem Fokus auf rasche Datenintegration und Working Capital Analytics sind das erste Mittel zur Wahl. Mit ihnen wird schnell Transparenz in das Dickicht der Unternehmenszahlen gebracht, um rasch die interne Finanzierungskraft freilegen zu

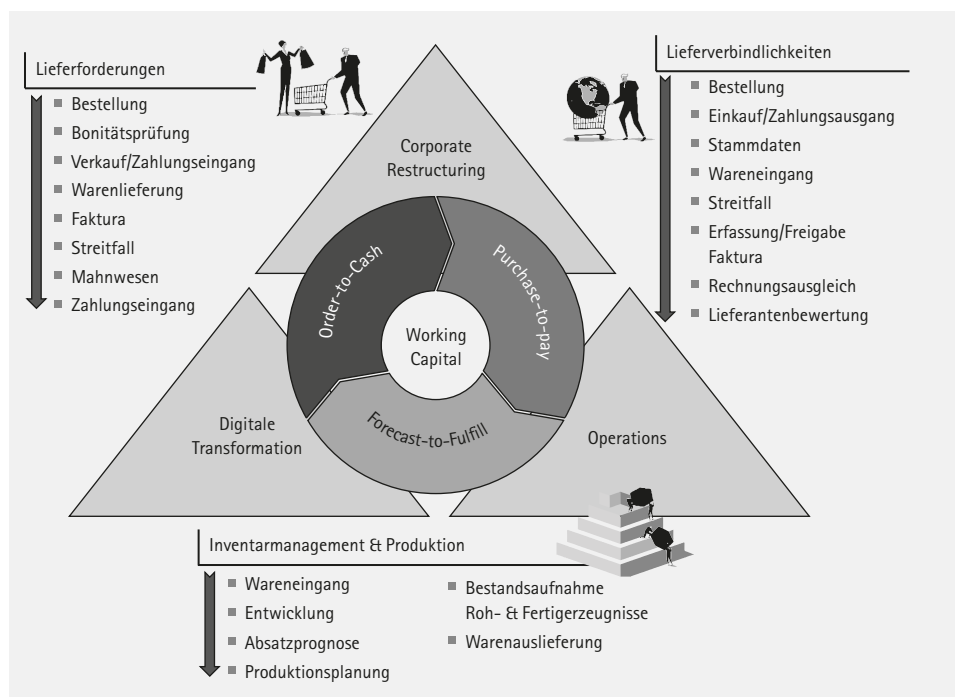


Abb. 2: Praxisbeispiel: Liquiditätsgenerierung durch BI-gestütztes Working-Capital-Management

können. Groß angelegte Transformationsprojekte mit länger erforderlichen Entfaltung-Zeiträumen und hohen Unsicherheiten sind hier jedoch (noch) fehl am Platz.

### 5.2 Agilität schlägt klassische Starrheit

Business-Analytics-Projekte sind im Allgemeinen stark von der Datenqualität und, besonders bei fortschrittlichen Anwendungen wie KI, auch von der Datenmenge abhängig. Dies gilt auch für BA-Projekte in der Sanierung. Im Vorfeld des Projekts besteht häufig Unsicherheit, in welcher Form und Quantität die Daten vorliegen werden. Eingeschlagene Lösungswege enden mitunter in einer Sackgasse, wenn die erforderlichen Daten nicht beschafft werden können. Agile Methoden unterstützen dabei, frühzeitig auftretende Herausforderungen zu erkennen, flexibel darauf zu reagieren und ggf. eine Kursänderung vorzunehmen. Damit sinkt auch das Risiko, dass die BA-Initiative in der Sanierung komplett scheitert.

### 5.3 Die digitale Strategie als Basis für eine erfolgreiche Zukunft

Nun sind während der Sanierung gestartete Business-Analytics-Initiativen nicht nur rein für den Sanierungsprozess interessant. Mit ihrer Hilfe kann das Unternehmen auch langfristig erfolgreich sein, neue Märkte erschließen, einen höheren Kundenmehrwert schaffen oder eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur schaffen. Unerlässlich ist es jedoch, bereits während der Sanierung eine mittel- bis langfristige digitale Strategie hin zu einer klaren Daten-Vision zu entwickeln. Das Unternehmen muss wissen, wo es in Zeiten des digitalen Wandels hin will. So kann Analytics auch für die Zeit nach der Sanierung Mehrwerte schaffen. Nur so wird auch sichergestellt, dass das Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt und für die digitale Zukunft gerüstet sein wird. Was im Allgemeinen gilt, nämlich „keine Sanierung/ Restrukturierung ohne Strategie“, gilt besonders auch für den auf Business Analytics gestützten Turnaround: Keine digitale Transformation ohne (Digital-)Strategie!

## 6. Fazit und Ausblick

Es zeigt sich, dass der digitale Wandel durch Business Analytics und digitale Transforma-

tion in der Sanierung auf zwei übergeordneten Ebenen wirkt. Zum einen unterstützen diese neue Methoden Beratungen dabei, notleidende Unternehmen zu analysieren und datenbasierte Maßnahmen zu definieren. Zum anderen können bereits während der Sanierung durch die digitale Transformation neue Fundamente für die Unternehmen gebaut werden. Hierbei ist es jedoch erforderlich, zuerst das Weiterbestehen des Unternehmens abzusichern. Wenn dies gewährleistet ist, gilt es eine mittel- bis langfristige digitale Strategie hin zu einer klaren Vision zu definieren und diese schrittweise und pragmatisch umzusetzen. Um all dies zu gewährleisten, hat sich in der Praxis ein verzahnter Einsatz von interdisziplinären Teams aus Restrukturierung, digitaler Transformation und Operations bewährt.

Nun befinden wir uns erst relativ am Anfang der Datenökonomie. Die Digitalisierung schreitet mit Riesenschritten voran. Spannend wird, welche Möglichkeiten sich in Zukunft im Bereich der Datengenerierung, -sammlung und -analyse ergeben und wie diese das strategische Handeln der Unternehmen noch stärker beeinflussen werden. Damit durch Daten ein wirklicher Mehrwert gewonnen werden kann, ist es somit unabdinglich, dass das Top-Management die geeigneten Rahmenbedingungen schafft und dabei eine „datengetriebene“ Unternehmenskultur etabliert, die Prozesse *und* Personal miteinschließt.

Fest steht: Das „ökonomische Rad der Zeit“ hat sich noch nie so schnell gedreht wie heute. Langfristig werden nur diejenigen erfolgreich sein, die die Zeichen der Zeit sehen und deren Potenziale auch für sich zu nutzen wissen.