

Die Rolle der digitalen Transformation bei der Restrukturierung von Unternehmen

Von Dr. Henning Syllwasschy und Christian Müller

In einer Zeit, in der Unternehmen zunehmend durch globale Krisen wie Kriege, gestörte Lieferketten und Cyber-Bedrohungen herausgefordert werden, wird die digitale Transformation zum Schlüssel für erfolgreiche Restrukturierung und erhöhte Resilienz. Eine strategisch durchdachte Integration digitaler Technologien und Prozesse trägt nicht nur zur Bewältigung aktueller Herausforderungen bei, sondern kann auch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit sichern.

Die steigende Zahl der Regelinsolvenzen im Jahr 2023 verdeutlicht, dass Unternehmen vermehrt von Krisen betroffen sind. Die Ursachen für diese Krisen haben sich im Vergleich zu früher verändert: Ein toxischer Mix aus den Kriegen in der Ukraine und im Nahen Osten, gestörten Lieferketten, erhöhten Energiekosten, starker Inflation, gestiegenen Finanzierungskosten und zunehmender Cyberkriminalität wirkt auf deutsche Unternehmen ein. Die Anpassung an diese komplexen Krisenursachen stellt eine grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Restrukturierung sowie eine erhöhte Resilienz der Unternehmen dar.

Dieses Special beleuchtet einen spezifischen Aspekt: Wie können digitale Tools und Ansätze zu einer erfolgreichen Restrukturierung beitragen?

Ausgewählte digitale Erfolgsfaktoren für die Restrukturierung

Um digitale Technologien bei einer Restrukturierung erfolgreich einzusetzen, lassen sich sechs Erfolgsfaktoren identifizieren:

1. **Digitaler Reifegrad:** Die Analyse des digitalen Reifegrads eines Unternehmens ermöglicht eine

umfassende Bewertung der digitalen Fähigkeiten und Identifikation von Optimierungspotenzialen. Durch die Implementierung moderner Technologien und effizienter Arbeitsprozesse kann die Restrukturierung effektiver gestaltet werden. Dies umfasst die Integration von Künstlicher Intelligenz (KI), Automatisierung und datengetriebener Entscheidungsfindungen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

2. **Präventive Datenplattform:** Eine präventive Datenplattform schafft Transparenz über die tatsächliche Situation des Unternehmens. Auf Basis dieser Informationshoheit können fundiertere Entscheidungen verbunden mit kürzeren Reaktionszeiten getroffen werden. Dies erhöht die Resilienz von Unternehmen maßgeblich. Der Datenbedarf in Krisensituationen verändert sich. Dieser Artikel widmet sich dem Design einer präventiven Datenplattform, dazu gehören Inhalte, Richtlinien und Architektur der Plattform. Bei der Implementierung der Datenplattform spielen ebenfalls soft Faktoren wie Commitment des Managements und die Definition passender Arbeitspakete eine

Rolle. So kann sichergestellt werden, dass die für die Krisenreaktion wichtigen Daten zeitnah und vollständig zur Verfügung stehen.

3. **Digital unterstütztes Cash Management:** Digitale Tools im Cash Management unterstützen Unternehmen dabei, ihre finanzielle Situation genau zu überwachen. Die Echtzeit-Analyse von Finanzdaten ermöglicht eine proaktive Steuerung des Cashflows. Dies ist besonders während Restrukturierungen entscheidend, um Engpässe zu vermeiden und Ressourcen effizient zu nutzen.

4. **Cyber Security:** Angesichts der steigenden Cyber-Bedrohungen ist eine umfassende Cyber Security unerlässlich. Die Erfahrung zeigt, dass gerade Unternehmen in Transformationsprozessen häufig Ziel von Cyber-Angriffen werden. Durch den Einsatz fortschrittlicher Sicherheitslösungen können Unternehmen ihre IT-Infrastruktur schützen. Dies gewährleistet nicht nur die Vertraulichkeit und Integrität sensibler Daten, sondern auch die kontinuierliche Betriebsfähigkeit während der Restrukturierung.

5. **PMO-Tool:** Ein leistungsfähiges Projektmanagement Office-Tool (PMO-Tool) ist essenziell für die erfolgreiche Restrukturierung. Es ermöglicht eine effektive Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten. Die Zusammenführung von Informationen, Ressourcen und Zeitplänen verbessert die Koordination aller Restrukturierungsaktivitäten und trägt zur termingerechten Umsetzung bei.

6. **Digitale Datennutzung in der Produktion:** Die Integration digitaler Technologien in die Produktionsprozesse ermöglicht eine erhöhte Effizienz und Flexibilität. Durch den Einsatz von Internet of Things (IoT)-Geräten, vernetzten Maschinen und Echtzeit-Analysen können Unternehmen ihre Produktionsabläufe optimieren. Dies ist entscheidend, um schnell auf Veränderungen reagieren zu können und die Restrukturierung erfolgreich umzusetzen.

Je früher, desto erfolgversprechender

Bei der Umsetzung der Restrukturierung gilt die Faustregel: Die Restrukturierung sollte dann beginnen, wenn sie eigentlich noch nicht notwendig geworden ist. Je früher eine Restrukturierung eingeleitet wird, desto größer ist der Handlungsspielraum und desto geringer der Handlungsdruck – und damit steigt die Chance auf eine erfolgreiche

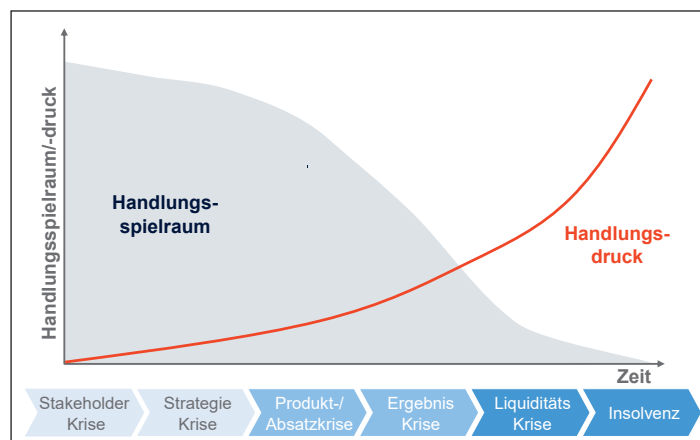


Abbildung 1: Je früher eine Restrukturierung eingeleitet wird, desto größer ist der Handlungsspielraum. Quelle: FTI-Andersch

Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Peter Reif · Alfred-Jost-Straße 11
69124 Heidelberg · E-Mail: peter.reif@reifverlag.de

Redaktion: Christian Deutsch · Redaktionsbüro
E-Mail: info@deutsch-werkstatt.de
Regina Gödde, E-Mail: regina.goedde@reifverlag.de

Internet: www.manager-wissen.com
Layout: metropolmedia · 69245 Bammental
Druck: ColorDruck Solutions · 69181 Leimen

Umsetzung. Abbildung 1 macht deutlich, dass idealerweise bereits bei ersten Anzeichen einer Krise Maßnahmen ergriffen werden sollten – ist bereits eine akute Liquiditätskrise eingetreten, verengt sich der Handlungskorridor für strategische Maßnahmen und das reine "Löschen von Bränden" tritt in den Vordergrund.

Strategische Herangehensweise

Eine strategische und koordinierte Herangehensweise bei der Auswahl und Implementierung digitaler Komponenten ist entscheidend für den Erfolg der Restrukturierung. Es ist unerlässlich, dass Unternehmen ihre Digitalisierungsstrategie sorgfältig auf die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen zuschneiden. Dazu gehört eine umfassende Analyse der Unternehmensstruktur, der vorhandenen Ressourcen und der Restrukturierungsziele. Die Identifikation von Schlüsselbereichen, in denen digitale Lösungen den größten Mehrwert bieten, sollte priorisiert werden. Ein holistischer Ansatz, der die verschiedenen digitalen Komponenten miteinander verknüpft, ermöglicht eine nahtlose Integration in die bestehenden Geschäftsprozesse. Hierbei erhält das Zusammenspiel zwischen den einzelnen Elementen eine zentrale Rolle.

Die Implementierung digitaler Komponenten sollte nicht nur kurzfristige Anforderungen berücksichtigen, sondern auch die langfristige Vision und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens unterstützen. Dies erfordert eine flexible und skalierbare digitale Infrastruktur, die sich den sich ständig ändernden Bedingungen anpassen kann.

Einbindung der Stakeholder und erfolgreiche Umsetzung

Die Einbindung aller relevanten Stakeholder in den Digitalisierungsprozess ist ebenfalls von entscheidender Bedeutung. Dies schließt MitarbeiterInnen auf allen Ebenen mit ein und ermöglicht es, Wissen und Erfahrungen zu nutzen, um eine reibungslose Implementierung sicherzustellen. Eine offene Kommunikation über Ziele, Fortschritte und Herausforderungen des Digitalisierungsprozesses fördert zudem das Verständnis und die Akzeptanz im gesamten Unternehmen. Unterstützt wird eine erfolgreiche Umsetzung neben den richtigen Tools durch ein strukturiert aufgesetztes TMO (Transfor-

mation Management Office)¹. Ein TMO bietet klaren Mehrwert:

- **Verzahnung der Programmziele mit der Unternehmensstrategie:** Maßnahmeninhalte müssen zuallererst validiert werden. Anschließend gilt es, die richtige Priorisierung der Maßnahmen vorzunehmen und sicherzustellen, dass die Umsetzung der individuellen Maßnahme zur Erreichung der übergeordneten Unternehmensziele beiträgt.
- **Professionalisierung der Maßnahmenumsetzung:** Hierunter zählen die Schaffung eines einheitlichen und strukturierten Rahmens (Termine, Kosten, Ressourcen oder auch Kundenzufriedenheit) sowie eines einheitlichen Verständnisses über Vorgehensweisen und Prozesse.
- **Definition einheitlicher Arbeitsweisen und Befähigung der MitarbeiterInnen:** Die Festlegung all-gemeingültiger „Spielregeln“, dazu gehören zur Unternehmensstruktur passende (IT-)Tools, geeignete Methoden sowie die Definition von Standards, sorgen für ein gemeinsames Verständnis und damit für effektives Arbeiten.
- **Regelmäßige interne Kommunikation:** Kontinuierliche Information und Austausch stellen sicher, dass die Maßnahmen aktiv vorangetrieben werden, erhöhen das Verständnis und die Akzeptanz für das Programm im Unternehmen und fördern die Motivation der Beteiligten und weniger Beteiligten.
- **Wissenstransfer:** Nicht weniger wichtig ist die eigentliche Befähigung und der Wissenstransfer an die MitarbeiterInnen des Unternehmens, damit das gemeinsam erarbeitete Wissen und die Vorgehensweisen in der Unternehmung verankert und nachhaltig, auch ohne externe Unterstützung, angewendet werden. Hierunter zählen die Konsolidierung, Strukturierung, Analyse und die Weitergabe von Wissen („Best Practice Sharing“).

Einen bewährten dreistufigen TMO-Projektansatz, bestehend aus (1) Konzeptionierung, (2) Imple-

¹ TMO und PMO werden teilweise synonym verwendet. Den eigentlichen Begriffen folgend, ist ein TMO enger zu fassen mit Bezug zu einer Transformation. Mit PMO kann ebenso das „Management Office“ eines Projektes außerhalb einer Transformation bezeichnet werden.

mentierung und (3) operativer Umsetzung, stellt Abbildung 2 dar.

Fazit

Neben den in den einzelnen Beiträgen behandelten digitalen Erfolgsfaktoren spielen die „klassischen“ Erfolgsfaktoren in der Restrukturierung – wie etwa eine frühe Reaktion auf die Krise, eine strategische Herangehensweise und professionelles Krisenmanagement – für eine erfolgreiche Restrukturierung eine entscheidende Rolle. Gleichwohl sollten digitale Aspekte aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen und des beschriebenen toxischen Mixes an krisenverursachenden Faktoren im Rahmen einer Unternehmensrestrukturierung zunehmend Beachtung finden. Die digitale Transformation umfasst dabei nicht nur rein technologische, sondern auch strategische Initiativen. Eine durchdachte und koordinierte Vorgehensweise gewährleistet nicht nur den kurzfristigen Erfolg, sondern legt auch den Grundstein für eine resiliente, nachhaltige und zukunftsorientierte Ausrichtung des Unternehmens, vor allem bei sich schnell verändernden Rahmenbedingungen.

Die Autoren



Dr. Henning Syllwasschy ist Partner bei FTI-Andersch. Als promovierter Wirtschaftswissenschaftler verantwortet er regelmäßig umfangreiche Unternehmensumformungen und unterstützt insbesondere in den Bereichen Finanzwirtschaftliche Restrukturierung, Cash Management, Digitale Transformation und der Ableitung integrierter Unternehmensplanungen. In seiner rund 20-jährigen Beratertätigkeit in der Restrukturierung war er in zahlreichen Branchen tätig, dazu zählen der Maschinen- und Anlagenbau, der Gesundheitssektor, Automotive, Erneuerbare Energien, Logistik und Handel.



Christian Müller ist Senior Manager bei FTI-Andersch. Er erstellte zahlreiche Sanierungskonzepte im internationalen Projektumfeld und unterstützt Unternehmen beim operativen Cash Management und Fragen der Refinanzierung. In seiner über 6-jährigen Tätigkeit im Restrukturierungsgeschäft war er für Unternehmen u.a. in den Branchen Automotive, Anlagenbau, E-Commerce und Finanzdienstleistung tätig. Vor seiner Tätigkeit bei FTI-Andersch war er mehrere Jahre im Firmenkundengeschäft bei einer deutschen Großbank tätig. Der gelernte Bankkaufmann hat BWL und Management in Frankfurt und den USA studiert.

FTI-Andersch ist die führende Beratung für Unternehmen in komplexen Veränderungsprozessen und herausfordernden Situationen und Teil der internationalen FTI Consulting Gruppe.

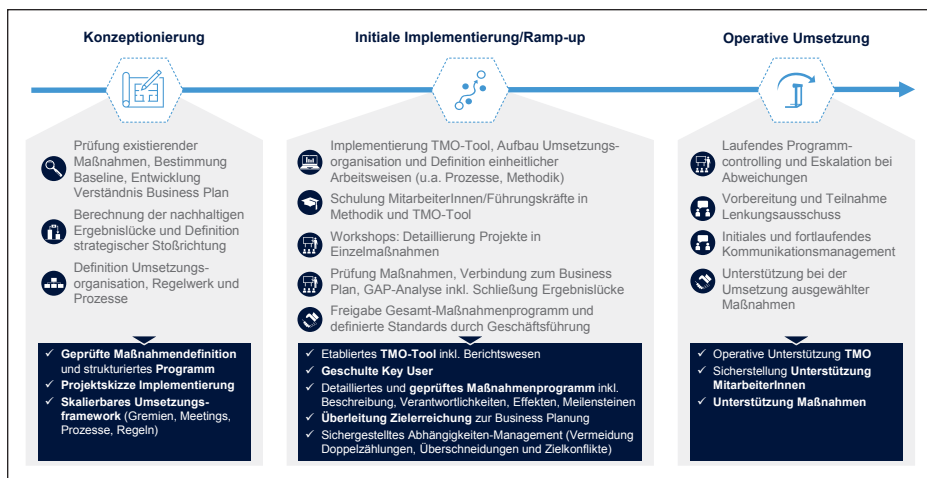


Abbildung 2: Strukturiert aufgesetztes dreistufiges Transformation Management Office (TMO)

Quelle: FTI-Andersch

Steigerung der Krisenresilienz durch präventive Datenplattform

Von Christoph von Hinten

Die schnelle Verfügbarkeit von Daten ist ein wichtiges Instrument zur Erkennung und Steuerung von Unternehmenskrisen. Besonders in wirtschaftlich unsicheren Zeiten lohnt sich daher der Aufbau einer Datenplattform, um in Krisensituationen die dringend benötigte Informationshoheit herzustellen. Anhand eines krisenbasierten Ansatzes können Aufwand und Umfang für den Aufbau einer Datenplattform fokussiert werden.

Daten sind einer der wesentlichen Faktoren für erfolgreiche Digitalisierung und gleichzeitig Ergebnis zunehmend digitaler Prozesse. Dafür schafft eine leistungsfähige Datenplattform Transparenz im Unternehmen, indem sie Daten nahtlos integriert und eine umfassende Sicht ermöglicht. Diese Transparenz ermöglicht schnelle und fundierte Entscheidungen, was nicht nur die Effizienz steigert, sondern auch echte Wettbewerbsvorteile bringen kann.

Obwohl der Nutzen hinlänglich bekannt ist, gehen viele Unternehmen das Thema immer noch zaghaft an. Und angesichts derzeit verhaltener Wirtschaftsprognosen werden gerade Datenplattformprojekte weiter zurückgestellt. Dabei kann eine integrierte Datenplattform ein wesentliches Mittel zur Krisenresilienz darstellen.

Dringende Datenbedarfe in Krisensituationen

Gemäß der IDW S6 lassen sich die fünf Krisenstadien Stakeholderkrise, Strategische Krise, Produkt- und Absatzkrise, Erfolgskrise und Liquiditätskrise unterscheiden.

Anhand eines einfachen Beispiels soll veranschaulicht werden, wie nachteilig sich das Fehlen einer Datenplattform in Krisensituationen auswirken kann, wenn notwendige Informationen erst aufwändig aus Datensilos extrahiert und aufbereitet werden müssen:

Ein rollierender 13-Wochen-Forecast ist ein erprobtes Mittel, um eine Liquiditätskrise zu erkennen und zu steuern. Dazu müssen sehr unterschiedlich strukturierte Daten aus technisch heterogenen Quellen zusammengeführt werden (z.B. Kontostände bei verschiedenen Banken, gebuchte Forderungen und Verbindlichkeiten aus dem ERP, eingehende Rechnungen aus Workflowsystemen und Lohn- und Gehaltsprognosen aus HR-Systemen).

Die Automatisierung des Exports, Homogenisierung der Daten auf gleiche Einheiten und Perioden, Speicherung in einem historisierten Datenschema und Aufbereitung zu einem kompakten Dashboard ist ein durchaus komplexer Ablauf und kann (insbesondere in wenig digitalisierten Unternehmen) einiges an Aufwand hervorrufen. Wertvolle Reaktionszeit, die man in der akuten Krise verliert.

Erweitert man den Blick auf die anderen möglichen Krisenstadien, wird klar, dass durch weitere Datenbedarfe auch die Komplexität weiter steigt. Dies erschwert eine datenbasierte und zeitlich angemessene Krisenreaktion weiter.

Design einer präventiven Datenplattform

Durch frühzeitiges Handeln und den Aufbau einer Datenplattform kann jedoch das Risiko mangel-

der Transparenz und uninformatierter Krisenreaktion vermieden werden. Aus der präventiven Krisenbetrachtung lassen sich Inhalte, Richtlinien und Architektur für eine Datenplattform herleiten.

Transparenz ermöglicht schnelle und fundierte Entscheidungen.

- Herleitung von Dateninhalten:** Anhand der genannten Krisenstadien können für jedes Unternehmen individuelle Datenbedarfe abgeleitet werden. Für die jeweiligen Bedarfe müssen die notwendigen Quellsysteme ermittelt werden.
- Formulierung von Richtlinien:** Für die jeweiligen Krisenstadien und Datenbedarfe können weitere Anforderungen zur Datenqualität, zur Datenverfügbarkeit oder zu Datenzugriffsrechten definiert werden. Ferner sollte festgelegt werden, wer für Bereitstellung und Pflege von Daten verantwortlich ist.
- Design der Architektur:** Nun wird eine logische und technische Architektur definiert, die die Anforderungen aus den zuvor genannten Schritten erfüllt. Dazu werden notwendige Softwaretools für Integration, Aufbereitung, Speicherung und Analyse ausgewählt. Ergänzend müssen weitere Aspekte wie Zugriffskontrolle, Änderungsmanagement oder Archivierung beachtet werden. Dabei gilt es, das Zusammenspiel der jeweiligen Tools zu definieren und die Datenplattform in die bestehende IT-Landschaft zu integrieren. Wenn möglich, sollten bereits vorhandene Softwarelösungen verwendet werden.

Umsetzungsplanung und Aufbau der Datenplattform

Je nach Voraussetzungen im Unternehmen hat man die Integration und Aufbereitung der jeweiligen Dateninhalte sowie den Aufbau der notwendigen Plattforminfrastruktur zu leisten. Um hier nicht in die Komplexitätsfalle zu tappen, sollten ein paar einfache Regeln beachtet werden.

- Commitment des Managements sicherstellen:** Der Aufbau einer auf Krisenprävention ausgerichteten Datenplattform bedarf etwas Zeit – Zeit, in der nicht zu jedem Zeitpunkt nutzbare Ergebnisse vorliegen. Daher ist es wichtig, dass das Management hier voll dahinter steht und die notwendigen Prioritäten sicherstellt.
- Überschaubare Arbeitspakete definieren und agil vorgehen:** Arbeitspakete sollten so definiert wer-

den, dass sie in sich abgeschlossen sind und vollständig abschätzbar sind (z.B. Integration einer Datenquelle). Vollständige Anwendungsfälle (z.B. 13-Wochen-Liquiditätsforecast) ergeben sich aus der Kombination mehrerer Arbeitspakete. Arbeitspakete können dann auch unabhängig vom fachlichen Zusammenhang in Iterationen gebündelt und umgesetzt werden. Beispielsweise kann eine Bündelung nach personeller Verfügbarkeit oder technischen Voraussetzungen erfolgen. Das ermöglicht ein bewusst kleinschrittiges Vorgehen, was wiederum das Risiko größerer Fehlentwicklungen minimiert.

- Abhängigkeiten analysieren und notwendige Arbeiten vorziehen:** Die Abhängigkeiten aller definierten Arbeitspakete und Anwendungsfälle zueinander sollten analysiert werden. Arbeitspakete, die jeweils viele andere Arbeitspakete blockieren, sollten vorgezogen werden. So können ein stetiger Arbeitsfluss sichergestellt und Leerlauf im Projektteam vermieden werden.
- Technische Plattform und Dateninhalte parallel bearbeiten:** Wenn Einigkeit über die Architektur und Inhalte der Datenplattform besteht, sollte mit der Integration der Dateninhalte begonnen werden, sobald die dafür notwendigen Softwaretools bereitstehen. Tools etwa für die Datenvisualisierung können parallel zur Datenintegration vorbereitet werden.

Nukleus für datengetriebenes Unternehmen

Dieser reduzierte, auf Krisenprävention ausgerichtete Ansatz stellt sicher, dass die für die Krisenerkennung und -steuerung notwendigen Daten vollständig und zeitnah verfügbar sind. Das krisenorientierte Vorgehen definiert ein Minimum an Daten und Technik, die für die Unternehmenssteuerung notwendig sind. Um aus Unternehmensdaten weiteren strategischen Nutzen zu ziehen, müssen Ziele und Vorgehen klar an der Unternehmensstrategie ausgerichtet werden und in einer Datenstrategie formuliert werden. Die auf Krisenprävention ausgerichtete Datenplattform schafft den nötigen Freiraum, um die Entwicklung zur datengetriebenen Organisation fortzuführen.

Weitere Informationen zu Datenstrategie, dem Aufbau von Datenplattformen und weiteren Aspekten eines integrierten Data Value Managements: <https://www.adexpartners.com/services/data-value-management.html>



Der Autor



Christoph von Hinten ist als Associate Partner bei AdEx Partners tätig. In seiner Rolle als Trusted Advisor nutzt er seine Leidenschaft für Innovationen, um Unternehmen bei der Entwicklung und Implementierung von Strategien in den Bereichen Data Platform und digitale Transformation zu unterstützen.

Weitere Information unter www.adexpartners.com

Im Fokus des CFO: Aufbau einer nachhaltigen Liquiditätsplanung im Unternehmen

Von Thorsten Schäfer

Ausreichende Liquidität ist schon immer eine zwingende Voraussetzung für das erfolgreiche Führen eines Unternehmens gewesen. Umso erstaunlicher ist die Tatsache, dass Liquiditätsplanung in unserem Wirtschaftsraum im Vergleich zu anderen Regionen auf der Welt seit jeher ein eher stiefmütterliches Dasein fristet. Diese Haltung wandelt sich gerade zusehends – primär auf Grund sich verschärfender externer Rahmenbedingungen. Damit rückt auch zunehmend die Frage in den Fokus, wie das Thema durch den Einsatz professioneller Tools optimal unterstützt werden kann.

Die Zeiten sind aktuell rauer als noch vor einigen Jahren. Sowohl die Entwicklungen auf dem Kapitalmarkt als auch immer neue internationale Krisen und Herausforderungen verlangen den Unternehmen viel ab. Liquiditätsengpässe drohen aktuell selbst solchen Unternehmen, denen dies bisher völlig fremd war. Und nun rächt sich, dass das Thema der Liquiditätsplanung in der Vergangenheit häufig vernachlässigt wurde. So fehlen vielen Unternehmen die Mechanismen und Werkzeuge, um die künftige Liquiditätsentwicklung zuverlässig und mit vertretbarem Aufwand jederzeit im Blick zu behalten.

Im besten Fall existiert noch eine mit stets hohem Aufwand erstellte und fortgeschriebene Excel-basierte Liquiditätsplanung. Diese stößt jedoch schnell an Grenzen, wenn große Datenmengen verarbeitet und Abweichungen zwischen Forecast und Realität genauer analysiert werden sollen – von der Fehleranfälligkeit solcher Lösungen ganz zu schweigen. Die Verfügbarkeit einer integrierten Unternehmensplanung (GuV, Bilanz, Cashflow) stellt ein probates Mittel dar, um zumindest Liquiditätswerte auf Monatsbasis zu erhalten. Allerdings ist die Verfügbarkeit von möglichst aktuellen Daten auf Wochen- bzw. Tagesbasis wichtig, um auf eintretende Entwicklungen zeitnah reagieren zu können. Dazu taugt die integrierte Planung nicht wirklich, weshalb die Nachfrage nach der Etablierung eines nachhaltigen Liquiditätsmanagements steigt. Aber – was ist das eigentlich genau? Und worauf kommt es dabei an?

Die grundlegende Konzeption

Bevor eine Beschäftigung mit der Frage erfolgen kann, welches Tool für die Liquiditätsplanung am besten eingesetzt werden soll, bedarf es im Vorfeld der Entwicklung einer Vorstellung, wie ein nachhaltiges Liquiditätsmanagement für das eigene Unternehmen eigentlich konzipiert sein muss. Welche Faktoren sind es, die im Kontext des jeweiligen Geschäftsmodells maßgeblich die Entwicklung der Liquidität beeinflussen? Hieraus leitet sich die Frage ab, welche Daten für einen Liquiditätsforecast verarbeitet werden müssen. Ein zentraler und oft vernachlässigter Aspekt ist es, dass eine fundierte Liquiditätsplanung sowohl Expertise als

auch Kapazität der involvierten Mitarbeiter benötigt. Darüber hinaus sind eine klare organisatorische Verankerung sowie die nötige Management Attention eine grundlegende Voraussetzung.

Banking versus Buchhaltung

Es erscheint auf den ersten Blick naheliegend, dass Liquidität etwas mit dem Geld auf den Bankkonten zu tun hat. So setzen einige Liquiditätstools auch an dieser Stelle auf und lesen die Banktransaktionen via Online-Schnittstelle aus. Dieser Ansatz stößt jedoch sehr schnell an Grenzen, denn andere für einen Forecast elementare Informationen wie beispielsweise Forderungen und Verbindlichkeiten (F+V) gemäß Buchhaltungsstand lassen sich nicht mit den Echtzeitdaten der Bankkonten in Einklang bringen.

Aus diesem Grund bietet sich für die meisten Unternehmen ein buchhalterischer Ansatz an. Dieser hat zwar den Nachteil, dass er keinen tagesaktuellen Finanzstatus in Echtzeit liefert, aber darum geht es bei einem verlässlichen Liquiditätsforecast auch nicht. Vielmehr geht es darum, die für einen Forecast relevanten Informationen stimmig und zueinander passend verfügbar zu haben. Dafür sind Daten aus der Buchhaltung optimal geeignet, denn sie spiegeln immer den aktuellen Cashbestand in Kombination mit den F+V zum gleichen Zeitpunkt wider. Somit ist die erste Grundvoraussetzung für einen Liquiditätsforecast gegeben: die Ermittlung eines sauberen Aufsatzzpunktes.

Datenanalyse und Regelwerke

Allerdings ist es in der Regel so, dass die auf den ersten Blick mit der notwendigen buchhalterischen Klarheit und Belastbarkeit vorliegenden Informationen nicht ohne weiteres direkt in einen Forecast einfließen können. Denn auch in den F+V verbergen sich jede Menge Sachverhalte, die als in der vorliegenden Form nicht mehr liquiditätswirksam einzustufen sind. Beispielhaft seien geleistete Vorkassen oder an Factoring Dienstleister abgetretene Forderungen erwähnt. Diese Sachverhalte müssen auf Basis der vorliegenden Daten analysiert und die Regeln zur Nachbearbeitung festgelegt werden. Die Abbildung dieser Regelwerke in einem Tool ist der erste Schritt in Richtung einer

nachhaltigen und effizienten Liquiditätsplanung, da diese Nachbearbeitungsschritte bei künftigen Aktualisierungen automatisiert ablaufen können.

Unternehmensplanung

Typischerweise soll ein Liquiditätsforecast mehrere Wochen und Monate in die Zukunft schauen. Hierfür reichen die bisher angesprochenen Daten nicht aus. Je nach Geschäftsmodell können Auftragsbestand und Bestellobligo eine sinnvolle Ergänzung sein, in jedem Fall aber die Unternehmensplanung. Wichtig ist, diese so aufzubereiten, dass eine automatische Abgrenzung zu den anderen Datenquellen erfolgt, die im Forecast verarbeitet werden. Dafür muss ein Tool entsprechende Mechanismen bieten, da ein manueller Abgleich nur mit hohem Aufwand möglich wäre.

Simulation von Szenarien

Ein weiterer zentraler Punkt, gerade aufgrund der derzeit herrschenden exogenen multiplen Unsicherheitsfaktoren, die auf Unternehmensplanungen einwirken, stellt die Anforderung dar, unterschiedliche Szenarien schnell und belastbar simulieren zu können. Es gibt nicht „die eine“ richtige Planung, so dass der Simulation von Optionen und möglichen Entwicklungen als Entscheidungshilfe für das Management eine zunehmend wichtige Rolle zukommt.

Bei einer tieferen Auseinandersetzung mit dem Thema ist schnell festzustellen, dass unterschiedlichste Aspekte und Einflussparameter zu berücksichtigen sind, um zu einem validen Forecast zu gelangen. Viele dieser Themenstellungen sind sehr buchhaltungsnah, weshalb ich persönlich grundsätzlich dazu tendiere, die Liquiditätsplanung organisatorisch eher am Accounting als am Controlling zu verankern. Wichtiger als die Frage, wo man das Thema am besten aufhängt, ist jedoch die Tatsache, dass die Verantwortlichkeit überhaupt klar und eindeutig geregelt wird. Unstrittig ist auf alle Fälle, dass es immer der Kombination aus einem versierten Liquiditätsplaner und einem geeigneten Tool im Unternehmen bedarf. Denn das Tool ist am Ende immer nur ein Werkzeug – und es ist in der Regel wertlos ohne die Person, die es mit all seinen Möglichkeiten auch zu nutzen weiß. Diese Möglichkeiten werden in den kommenden Jahren durch neue, KI-basierte Ansätze mit Sicherheit ganz neue Dimensionen erreichen.

Der Autor



Thorsten Schäfer ist Vorstandsvorsitzender der consanto AG.

Die consanto AG ist ein auf das Thema Liquiditätsmanagement spezialisierter Dienstleister, der für mittelständische Unternehmen und Konzerne ein nachhaltiges Liquiditätsmanagement auf Basis seiner Softwarelösung Cashmir® implementiert.

Auf klarem Kurs: Cybersecurity in der Transformation

Von Hans-Peter Fischer

Befinden sich Unternehmen in großen Transformationen, vergrößert sich häufig das Risiko für Cyberangriffe: Höhere Fluktuation, Verunsicherung beim Personal und unklare Verantwortlichkeiten machen das Unternehmen anfälliger – und Hacker nutzen diese Situation aus und nehmen Organisationen gezielt ins Visier. Wie kann das Risiko möglichst gering gehalten werden?

Große Transformationsprojekte bringen viel Unruhe in Unternehmen und betreffen häufig viele verschiedene Unternehmensbereiche. Teilweise kommt es zu Entlassungen und Unsicherheit bei den Mitarbeitern, Arbeitsabläufe ändern und Verantwortlichkeiten verschieben sich und verursachen häufig Unzufriedenheit.

Während der Veränderung erhöht sich die Anfälligkeit

Diese Situation bietet Angreifern viele Möglichkeiten, dem Unternehmen Schaden zuzufügen. Einerseits besteht die Gefahr eines Insider-Angriffs, also dass ein unzufriedener Mitarbeiter seine vorhandenen Berechtigungen oder sein Wissen um Schwachstellen in Systemen oder Prozessen ausnutzt, um sich zu bereichern, vertrauliche Informationen zu veröffentlichen oder Daten zu beschädigen. Verlässt er das Unternehmen, so besteht zusätzlich die Gefahr, dass er wichtige Informationen, z.B. geistiges Eigentum oder personenbezogene Daten, entwendet, um sie anderen Unternehmen anzubieten oder in der neuen Anstellung zu verwenden.

Risiko CEO Fraud

Andererseits drohen die Gefahren von außen. Änderungen am Aufbau oder den Abläufen der Organisation verursachen nicht nur Unsicherheit bei den Betroffenen, sondern ermöglichen auch Außenstehenden, die Mitarbeiter zu täuschen und zu betrügerischen Aktionen zu bewegen. Beim sogenannten CEO-Betrug versuchen Außenstehende, durch Imitation von Topmanagern, Mitarbeiter zur Überweisung von Geldern zu verleiten. Befinden sich Prozesse gerade im Umbau und wurden Verantwortlichkeiten geändert, erhöht das die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter sich täuschen lassen.

Einfallstor Spear Phishing

Der häufigste Weg, ein Unternehmen zu hacken, ist das sogenannte Phishing, also E-Mails, in denen sich ein Link zum Download von Schadsoftware („Malware“) oder ein Dokument befindet, in dem Malware platziert wurde. Diese gibt dem Angreifer Zugriff auf den Rechner des Mitarbeiters, von wo aus die Schadsoftware sich weiter ausbreitet.

Diese E-Mails tarnen sich durch legitim erscheinende Absender, Gestaltung und Inhalt – und sind deshalb häufig nur sehr schwer zu erkennen. Beim Spear Phishing werden die E-Mails gezielt auf eine Opfergruppe ausgerichtet, d.h. es werden

scheinbar legitime Absender und Betreffende gewählt, die für das Unternehmen spezifisch sind, z.B. für Mitarbeiterbonusprogramme. Auch hier bieten sich viele Möglichkeiten, Mitarbeiter zum Öffnen von Anhängen zu verleiten, z.B. durch geschickt benannte Dateinamen wie „NeueOrgStruktur.doc“ oder „Gehaltsliste_neu.xls“.

Doch wie können sich Unternehmen aufstellen, um eine Transformation ohne Schaden zu überstehen?

Allgemeine Maßnahmen

Themen wie Change Management und strategische Kommunikation nach innen und außen sollten grundsätzlich Bestandteil jedes Transformationsvorhabens sein, um die Mitarbeiter mitzunehmen. Hierbei sollte das Thema Cybersecurity als ein Element berücksichtigt werden. Neben der Sensibilisierung der Mitarbeiter für die erhöhten Gefahren gilt es auch festzulegen, wann die Mitarbeiter über wesentliche Änderungen informiert werden, welche die Entscheidungsprozesse beeinflussen.

Spezifische Cybersecurity-Maßnahmen

Die allgemeinen Maßnahmen helfen, die Fehlerquote bei den Mitarbeitern zu reduzieren und die Wahrscheinlichkeit für dolose Handlungen zu senken. Flankiert werden sollten sie aber von spezifischen Cybersecurity-Maßnahmen, die idealerweise schon vor der Transformation implementiert werden.

Beispiele hierfür sind:

- › Multi-Faktor-Authentifizierung (MFA): Der Zugangsschutz wird durch zusätzliche Verteidigungsebenen erhöht.
- › E-Mail-Authentifizierung: Damit können unrechtmäßiger Zugriff und Phishing-Versuche vermieden werden.
- › Regelmäßige Schulungen für Mitarbeiter: Die Mitarbeiter entwickeln ein Bewusstsein für die Bedrohungen und sind besser auf Social-Engineering-Angriffe vorbereitet.
- › Umfassende Erkennung von Angriffen: Durch Überwachung von Netzwerk und Systemen können Angriffe frühzeitig entdeckt werden.
- › Technische und organisatorische Simulation von Angriffen: Wird die Verteidigung gegen Angriffe regelmäßig simuliert (sog. Table Top Exercises oder Red Teaming), kann das Unternehmen im Ernstfall sehr viel gezielter reagieren.

Die Maßnahmen sind je nach Reifegrad des Unternehmens sehr spezifisch zu planen und umzusetzen. Hilfreich ist es, zu Beginn ein standardisiertes Assessment und Benchmarking der aktuellen Sicherheitsmaßnahmen durchzuführen.

Durch stürmische Gewässer: Im Krisenfall richtig handeln

Trotz aller Vorbereitung kann es jederzeit zu einem erfolgreichen Angriff kommen. Dann ist es wichtig, gezielt zu handeln, um den Schaden so gering wie möglich zu halten. Wichtige Bausteine sind dabei:

- › Notfallplanung („Incident Response“): Es ist wichtig, vor dem Notfall einen Plan erarbeitet zu haben, in dem Rollen, Verantwortlichkeiten und sofortige Maßnahmen festgelegt wurden.
- › Klare Kommunikationswege: Es sind transparente, effiziente und sichere Kommunikationskanäle einzurichten, um kritische Informationen intern und extern zu verbreiten.
- › Zusammenarbeit mit Cybersicherheitsexperten: Schon im Vorfeld sollten Partnerschaften mit Experten abgeschlossen werden, um im Krisenfall Unterstützung für Entscheidungen zu erhalten.
- › Gründliche Analyse nach dem Vorfall: Es ist essenziell, die Ursachen zu verstehen, um die Verbesserungspotentiale zu identifizieren und das Risiko eines weiteren Vorfalles zu senken.
- › Anpassung von Sicherheitsmaßnahmen: Da sich die Bedrohungslage permanent verändert, müssen auch die Sicherheitsmaßnahmen agil weiterentwickelt werden.

Strategische Vorbereitung ist essenziell

Ein proaktiver Ansatz ist von entscheidender Bedeutung, um Sicherheitsvorfälle zu vermeiden und im Krisenfall effizient reagieren zu können.

Dies gilt insbesondere für das erhöhte Risiko während einer Transformation – Cybersicherheitsmaßnahmen erfordern Ressourcen, die während der Transformation ohnehin sehr knapp sind. Umso wichtiger ist es also, sich im Vorfeld ein klares Bild der aktuellen Schutzmaßnahmen zu verschaffen und an den entscheidenden Stellen nachzubessern.

Der Autor



Hans-Peter Fischer ist Senior Managing Director und Head of Cybersecurity Germany bei FTI Consulting. Er hat über 25 Jahre Erfahrung im Bereich Cybersecurity. In seiner beruflichen Laufbahn hat er sich auf Cybersecurity-Strategien und die Entwicklung von innovativen und praktikablen Lösungen konzentriert. Dabei stellen Advanced Cyber Defense und Incident Response Schwerpunkte seiner Tätigkeit dar.

FTI Consulting ist auf die Unterstützung von Unternehmen in außergewöhnlichen Situationen („Moments of Truth“) spezialisiert und kann bei Hackerangriffen technisch und organisatorisch, aber auch in der Krisenkommunikation unterstützen.

Transformation managen: Warum Spreadsheets und Projektmanagement-Tools nicht ausreichen

Von Dr. Jonas Steeger

Die wirtschaftlichen Prognosen für Deutschland sehen aktuell alles andere als rosig aus. Als Antwort darauf werden häufig tiefgreifende Transformationen angestoßen, die nachhaltige Veränderungen bringen sollen. Ohne Technik ist es schwer, neben dem Tagesgeschäft die Übersicht über alle Transformationsmaßnahmen zu behalten, so dass die Frage nach toolseitiger Unterstützung meist schnell relevant wird.

Transformationen sind umfangreich und erstrecken sich oftmals auf alle Unternehmensabteilungen gleichzeitig. Eine hohe Anzahl an Ideen, Projekten und Maßnahmen ist an der Tagesordnung. Dabei ist es essenziell, all diese im Blick zu haben und in Echtzeit feststellen zu können, wie es um die Transformation steht. Denn nur so gelingt es, funktionierende Maßnahmen zu fördern und andere abzubrechen, um Raum für neue Ideen zu schaffen.

Doch braucht es dafür die richtige Technik. Viele Unternehmen greifen nach wie vor zu Spreadsheet-Lösungen wie Microsoft Excel, andere wählen klassische Projektmanagement (PM-) Software. Beide Ansätze hinken. Spreadsheets sind umständlich und fehleranfällig. PM-Lösungen zielen darauf ab, einzelne Projekte zu managen – und nicht das gesamte Maßnahmenportfolio. Zudem bieten sie nur sehr selten allumfassenden Überblick über Finanzen und Resultate. Denn oft werden Transformationen finanziert, wobei die finanzierenden Parteien regelmäßige Updates verlangen. Den richtigen Ansatz bieten Projekt-Portfolio-Management (PPM-)Tools: Sie bringen beliebig viele Maßnahmen zusammen und sind die Basis für strategische Entscheidungen.

Was macht ein gutes PPM-Tool aus?

Generell sollte bei der Tool-Auswahl stets die Zielgruppe – das so genannte Project Management Office (PMO) – berücksichtigt werden. Folgende Aspekte sind dabei besonders wichtig.

➤ **Aggregation zum Projektportfolio:** Transformationsprojekte sind oft sehr komplex und enthalten zahlreiche Maßnahmen, die alle einzeln auf strategische Ziele einzahlen. Daher sollte ein Tool es ermöglichen, mehrere Projekte mit

komplexen Maßnahmen in den Dimensionen Zeitplan, Geld und Status/Risiko gleichzeitig zu planen, zu tracken und zu berichten. Die Devise lautet: Projektportfoliomanagement statt Projektmanagement.

- **Drilldown:** Ein PPM-Tool sollte dabei jedoch den aggregierten Stand über alle Maßnahmen und gleichzeitig den Drilldown zu einzelnen Portfoliobestandteilen ermöglichen, damit Priorisierungsentscheidungen getroffen werden können.
- **Segmente & Cluster:** Auch komplexe Projektportfoliostrukturen sollten übersichtlich und einfach abzubilden sein, zum Beispiel durch das Clustern von Maßnahmen in Wirkungsrichtung, nach Priorität, analog dem Organigramm oder anderen Aspekten des Unternehmens, sodass das Portfolio in beliebige Segmente unterteilt werden kann.
- **Budget & Benefit:** Damit während einer Transformation quantitative Projektergebnisse geplant und gemessen werden können, sollte ein Tool die Planung und das Tracking von Finanz- und anderen Effekten ermöglichen, um komplexere Berechnungsstrukturen – zum Beispiel zur Berechnung des geplanten und erreichten EBITDA-Impacts – einfach zu gestalten.
- **Reporting & Analyse:** Wesentliche Reportings – zum Beispiel für Lenkungsausschüsse – sollten per Knopfdruck und jederzeit abrufbar sein.
- **Multi-User & Rechtekonzept:** Damit es auch Dinge zu berichten gibt, muss das Tool die Zusammenarbeit mit mehreren Teilnehmenden abbilden. Dabei ist es essenziell, dass klare Verantwortlichkeiten zugewiesen werden können und eine individuelle Rechtevergabe gewährleistet ist.

- **Schnelles Setup:** Insbesondere in Transformationssituationen muss das Tool ab Tag 1 einsetzbar sein und der Set-Up Prozess darf nicht zu viel Zeit beanspruchen. Denn verlieren Unternehmen an dieser Stelle Zeit, kann es für sie zum Verhängnis werden. Cloud-Lösungen sind an dieser Stelle klar überlegen, da sie im Gegensatz zu On-Premise-Lösungen schnell einsatzbereit sind.
- **Intuitiv:** Transformationen laufen neben dem Tagesgeschäft. Daher sollte ein Tool so intuitiv wie möglich aufgebaut sein, damit Mitarbeitende gerade zu Beginn nicht zu viel Zeit aufwenden müssen, um sich zurechtzufinden.
- **Schnittstellenfähigkeit:** Auch wenn es zu Beginn nicht zwingend relevant ist, sollte ein gutes Transformationstool schnittstellenfähig sein – und im besten Fall Standardintegrationen (zum Beispiel in Richtung von Business Intelligence & Reporting) bieten.

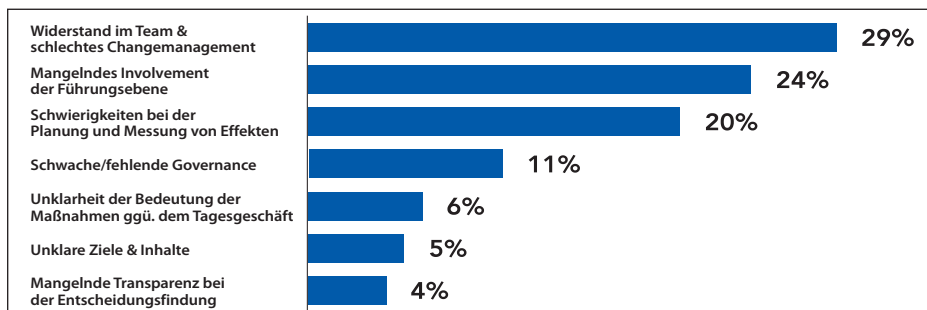
Ein gutes Tool allein reicht nicht, wirkt aber als Katalysator

Doch ist ein Tool nicht der alleinige Allheilsbringer. Andere Erfolgsfaktoren – und dabei insbesondere das Transformationsmanagement – sind deutlich wichtiger. Denn wie aus Studien wie #SHIFTHAPPENS2023 hervorgeht, zählen zu den häufigsten Problemen bei der Umsetzung von Transformationen Widerstand im Team und schlechtes Change-Management, mangelndes Involvement auf der Führungsebene, unklare Ziele sowie unklare Prioritätensetzung. Es scheint also an Management zu mangeln.

Um diesem Mangel zu begegnen, braucht es ein gutes PMO. Im besten Fall agiert das PMO als Dienstleister der Transformation und hält durch aktives Management – und dabei insbesondere durch ein regelmäßiges Berichtswesen an alle relevanten Stakeholder – die Transformation auf dem Laufenden. Die Einführung eines Tools birgt dabei die perfekte Grundlage, um die notwendigen Strukturen zu schaffen und den administrativen Aufwand in der Umsetzung so klein wie möglich zu halten.



Mehr zur Studie #SHIFTHAPPENS2023 können Sie über den QR-Code abrufen und diese kostenlos herunterladen.



Transformationsmanagement: Probleme während der Umsetzungsphase. (gerundete Werte)

Quelle: Nordantech, #SHIFTHAPPENS2023



Der Autor

Dr. Jonas Steeger ist Co-Founder des Hamburger Software-Unternehmens Nordantech. Dort leitet er den Customer-Success-Bereich und hat durch seine Passion für Statistik und maschinelles Lernen die Idee für Nordantechs Software Falcon maßgeblich geprägt. Mit Falcon hat Nordantech ein Projekt-Portfolio-Management-Tool entwickelt, das alle beschriebenen Anforderungen erfüllt. Weitere Informationen auf nordantech.com.

Steuerung der digitalen Reife

Von David D. Laux

Ein Digital Maturity Assessment ist der ideale Weg und Grundstein, um den Einstieg und die Fortsetzung der Reise zur digitalen Transformation zu ermöglichen. Es bietet Unternehmen die Möglichkeit, ihre digitale Reife zu bewerten, Schwachstellen zu identifizieren und einen strategischen Plan zur Steigerung der Digital Excellence zu entwickeln.

Wir stehen an der Schwelle zu einer Ära, in der die digitale Transformation nicht nur eine Möglichkeit, sondern eine geschäftskritische Notwendigkeit darstellt. Aber wenn wir genauer hinschauen, stehen wir schon längst auf der anderen Seite der Tür. Und es ist unsere Aufgabe, hier alle mitzunehmen und entsprechend zu involvieren – unsere Mitarbeiter:innen, unsere Prozesse, unsere Strategie, unsere Unternehmenskultur, unsere Kunden und unsere Geschäftsmodelle. Für die meisten von uns bedeutet das, dass wir den digitalen Reifegrad unseres Unternehmens erhöhen müssen – ein Prozess, der über die bloße Einführung neuer Technologien hinausgeht. Und um diese komplexe Reise zu navigieren, ist ein strategischer Rahmen unerlässlich.

Warum ist ein Digital Maturity Assessment der ideale Weg, um den Einstieg und die Fortsetzung dieser Reise der digitalen Transformation zu ermöglichen? Im Grunde genommen ist es einfach: Es bietet die Möglichkeit, den digitalen Reifegrad der eigenen Organisation und der dazugehörigen Prozesse zu bewerten, Schwachstellen zu identifizieren und einen strategischen Plan zur Steigerung der Digital Excellence zu entwickeln. Durch die Nutzung eines umfassenden Assessments können Sie somit Ihre digitale Transformation erfolgreich umsetzen und Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Marktteilnehmern manifestieren.

Die digitale Reife eines Unternehmens zu messen ist ein komplexes Unterfangen, aber auch keine Raketenwissenschaft. Es erfordert vor allem einen ganzheitlichen Ansatz, der weit über die einfache Auswahl von Technologieplattformen hinausgeht und alle Dimensionen der Digitalisierung berücksichtigt.

Ein umfassendes Digital Maturity Assessment beinhaltet die Analyse verschiedener Schlüsselbereiche:

Data & BI Assessment

Das Data & BI Assessment umfasst die Überprüfung der Datenarchitektur und BI-Strategien eines Unternehmens. Es ist entscheidend, zu bewerten, inwieweit Daten effektiv genutzt werden, um geschäftliche Einblicke zu gewinnen und Entscheidungen zu unterstützen. Ein effektives Data & BI Assessment kann Unternehmen helfen, die Qualität und Verfügbarkeit ihrer Daten zu verbessern und die Grundlage für fundierte Entscheidungen zu schaffen.

Digital Marketing Assessment

Das Digital Marketing Assessment bewertet die Fähigkeit eines Unternehmens, digitale Marketingziele zu definieren und umzusetzen. Dies umfasst die Entwicklung von Personas, Lead-Management-Praktiken, Kampagnenmanagement und den dazugehörigen Kennzahlen. Dadurch können Unternehmen ihre digitalen Marketingaktivitäten optimieren, ihre Kunden personalisiert erreichen und somit Kennzahlen verbessern.

ment-Praktiken, Kampagnenmanagement und den dazugehörigen Kennzahlen. Dadurch können Unternehmen ihre digitalen Marketingaktivitäten optimieren, ihre Kunden personalisiert erreichen und somit Kennzahlen verbessern.

CRM Platform Assessment

Das CRM Platform Assessment untersucht auf Basis der jeweiligen Kundenanforderungen, wie gut die CRM-Plattform eines Unternehmens als zentrales Element die Kundenbeziehungen verwaltet, Daten integriert und mit dem Wachstum des Unternehmens skaliert. Eine effektive CRM-Plattform ist essentiell für den Aufbau und die fortwährende Pflege von Kundenbeziehungen und die Steigerung der Kundenzufriedenheit.

Ein strategischer Plan zur Steigerung der Digital Excellence

Weitere Schlüsselbereiche

Neben den genannten Bereichen gibt es viele weitere Dimensionen der digitalen Reife, die berücksichtigt werden sollten. Dazu gehören unter anderem auch die IT-Infrastruktur, die Innovationsfähigkeit und die Agilität eines Unternehmens.

Ein umfassendes Digital Maturity Assessment umfasst verschiedene Methoden und Werkzeuge wie strukturierte Workbooks, Whiteboard-Übungen, Anbietervergleiche und erste Proof of Concept (POC) Übungen. Diese Methoden helfen dabei, ein tiefes Verständnis für die aktuelle Situation des Unternehmens zu entwickeln, zukünftige Architekturen gemeinschaftlich zu entwerfen, fundierte Entscheidungen über Anbieter zu treffen und die Lösung durch den richtigen POC zu validieren.

Das Assessment als Reiseleiter bei der digitalen Transformation

Digital Maturity Assessment ist zudem Schlüssel zur Steigerung der digitalen Reife Ihres Unternehmens. Sie können Stärken erkennen, Lücken identifizieren und den Weg zur Digital Excellence mit dem optimierten Target Operating Model beschreiten. Letztendlich ermöglicht es uns allen, neue Dynamiken im Unternehmen zu erzeugen, Mitarbeiter:innen abzuholen und zu begeistern sowie die IT-Infrastruktur strategisch anzupassen. Die digitale Transformation wird somit von einem konzeptionellen Rahmenwerk zu einer konkreten, messbaren und umsetzbaren Strategie für die erfolgreiche Zukunft des Unternehmens.



David D. Laux, CEO von DIGITALL

Die digitale Transformation ist ein kontinuierlicher Prozess, der strategische Führung, kulturellen Wandel und die Entwicklung digitaler Kompetenzen erfordert. Das Assessment dient dabei als kritisches Instrument, um die Reise zu leiten und sicherzustellen, dass digitale Trends in echte Wettbewerbsvorteile und zukünftige Erfolge umgewandelt werden.

Fazit

Ein umfassendes Digital Maturity Assessment ist der Schlüssel zur Steigerung der digitalen Reife unserer Unternehmen. Es ist ein entscheidendes Instrument, um die digitale Transformation von einem konzeptionellen Rahmenwerk in eine konkrete, messbare und umsetzbare Strategie zu überführen, die mit konkreten Maßnahmen unterlegt ist. Die digitale Transformation sollte als ein ständiger Prozess angesehen werden, der strategische Führung, kulturellen Wandel und die Entwicklung digitaler Fähigkeiten erfordert.

Der Autor

David D. Laux ist als CEO von DIGITALL verantwortlich für die globale Unternehmensstrategie und das Wachstum des Unternehmens. Er hat eine starke Erfolgsbilanz in der Umsetzung relevanter Maßnahmen unter Berücksichtigung aktueller Trends und Technologien. Über seine Tätigkeit bei DIGITALL hinaus ist er ein aktiver Business Angel und Investor in innovativen Startups und Beiratsmitglied bei mehreren europäischen Unternehmen.

DIGITALL ist ein europäisches Technologie- und Beratungsunternehmen, das den Weg zur nächsten Generation der digitalen Transformation und Cloud Experience ebnet. Mit mehr als 20 Jahren Erfahrung auf dem globalen Markt und 1.300 Mitarbeiter:innen bietet DIGITALL ein breites Angebot an innovativen Produkten, Lösungen und Services aus den Bereichen Digital Consulting, CRM & Workplace, Data & AI, Cyber Security, ESG, Software Engineering sowie Cloud- & Managed Services.

Daten in der Produktion erfolgreich nutzen

Von Steffen Klauer

Die Digitalisierung birgt als starke transformatorische Kraft Chancen und Herausforderungen für Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Um diese Transformation erfolgreich im Sinne der Geschäftsziele zu gestalten, braucht es ein strukturiertes Vorgehen, um Daten in der Produktion für Effizienzsteigerungen zu nutzen – ein Vorgehen von der Datenstrategie zur Data Governance hin zur zielgerichteten Umsetzung von Use Cases.

Die Bedeutung von Daten verstehen

Daten sind das Öl des 21. Jahrhunderts – so formulierte es der britische Mathematiker und Unternehmer Clive Humby bereits im Jahr 2006. Tatsächlich sind Daten ein Rohstoff, dessen Wert sich durch ihre Aufbereitung vielfach steigern lässt. Daten sind Treiber und Schlüssel für die Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit, Innovation und Effizienz in Unternehmen. Diese Auswirkungen sind auch und vor allem in der Transformation von Produktionsprozessen spürbar. Denn letztendlich bilden Daten die wesentliche Grundlage für Entscheidungen. Um diese Aufgabe zu erfüllen, müssen die Daten zur richtigen Zeit am richtigen Ort in der richtigen Qualität dem Entscheider zur Verfügung stehen.

Durch Datenstrategie und Data Governance eine Basis schaffen

Diese Zielsetzung spiegelt sich in der Datenstrategie und der Data Governance wider. Die Datenstrategie legt hierbei den übergreifenden Ordnungsrahmen für die Erzeugung und Nutzung von internen und externen Daten entlang der Wertschöpfungskette eines Unternehmens fest. Im Vordergrund stehen hierbei der Nutzen und zielgerichtete Einsatz der Daten für die Erreichung der Geschäftsziele. So lassen sich Daten bezüglich ihrer strategischen Bedeutung klassifizieren und priorisieren.

Die Data Governance definiert den Umgang mit Daten auf organisationaler und technischer Ebene durch eindeutige Verantwortlichkeiten, wirkungsvolle Richtlinien und lebbar Prozesse. Dies wirkt typischen Problemen wie „Wir können uns nicht auf unsere Daten verlassen“, „Niemand fühlt sich für die Qualität der Daten verantwortlich“ oder „Jeder kann ohne Vorgaben Daten erzeugen, bearbeiten oder löschen“ entgegen. Das Ziel eines verbesserten und wertorientierten Umgangs mit Daten, um die strategisch definierten Anforderungen zu erfüllen, den Nutzen von Daten zu erhöhen und Entscheidungen zu befähigen, wird so erreicht.

Daten in der Produktion als Chance betrachten

In der Industrie 4.0 bilden Daten den Mittelpunkt des Produktionsprozesses. In jedem Schritt des Produktionsprozesses werden Daten generiert. Diese Daten werden nicht in lokalen Silos vorgehalten, sondern werden durch das Internet of Things (IoT) horizontal und vertikal vernetzt. Prozessbasierte Daten (zum Beispiel: „Bearbei-

Hürden in der Praxis erfolgreich überwinden

In unserem Arbeitsalltag beobachten wir regelmäßig nachfolgende Hürden, die zur erfolgreichen Transformation überwunden werden müssen:

Kein klares Ziel für die Nutzung von Daten. Durch klare Zielvorgaben und die Identifikation und Umsetzung der wichtigsten Use Cases können schnell Erfolge realisiert und Best Practices für die Umsetzung generiert werden.

Die inhaltliche Verantwortung für Daten wird allein der IT überlassen. Das Wissen und die Verantwortung zur inhaltlichen Bearbeitung und Beurteilung der Qualität von Daten soll in die Fachbereiche gelegt werden.

Bestehende Prozesse werden 1:1 digitalisiert. Um den transformativen Charakter der Digitalisierung von Prozessen zu nutzen, müssen der Status quo hinterfragt werden und Prozesse von Grund auf digital gedacht werden.

tung gestartet“) und produktbasierte Daten (zum Beispiel „Qualität in Ordnung“) bilden ein enges Netz an kontinuierlich erzeugten Informationen zur digitalen Abbildung des Produktionsprozesses. Dadurch ergibt sich unter anderem mittels Big Data und AI die Chance, ein intelligentes und adaptives Produktionssystem zu schaffen.

Unternehmensziele durch Use Cases erreichen

Als Vorgehensweise für die Umsetzung von datengetriebenen Verbesserungen in der Produktion empfiehlt sich ein Use Case basierter Ansatz. Hierbei werden in einem Use Case Canvas zuerst das Ziel und der Nutzen definiert und außerdem der Scope, die Akteure der Umsetzung sowie die benötigten Inputdaten beschrieben. Ein klarer Zeitrahmen, Meilensteine und Metriken zur Messung des Fortschritts und Erfolgs vervollständigen den Use Case Canvas. Identifizierte Use Cases werden anschließend anhand des Impacts auf das Unternehmen und der Einfachheit der Umsetzung priorisiert. Die Use Cases werden entsprechend der Priorisierung von Expertenteams in einer agilen Vorgehensweise zum Erfolg geführt.

Die Erzielung von sichtbaren Erfolgen schafft bei Umsetzungsbeteiligten und darüber hinaus Vertrauen in die Vorgehensweise und Vertrauen

„Daten sind der Treibstoff für Wettbewerbsfähigkeit, Innovation und Effizienz.“

in die Daten. Gezielt definierte Leuchtturm-Use-Cases haben eine Strahlkraft innerhalb von Unternehmen und helfen bei der Entwicklung von Best Practices, die als Beschleuniger für die Umsetzung weiterer Use Cases dienen.

Use Case basiert Produktionskennzahlen verbessern

Am Beispiel der Gesamtanlageneffektivität lässt sich der Use-Case-Ansatz verdeutlichen. Die Gesamtanlageneffektivität ist eine wesentliche Produktionskennzahl. Die Kennzahl errechnet sich aus den Faktoren Verfügbarkeit, Leistung und Qualität. Für jeden dieser Faktoren können Use Cases zur Steigerung der Gesamtanlageneffektivität definiert werden:

- › *Predictive Maintenance:* Erhöhung der Maschinenverfügbarkeit durch intelligente Wartungsplanung und Vermeidung von Maschinenausfällen.
- › *Condition Monitoring:* Erhöhung der Maschinenleistung durch die Überwachung des Maschinenzustands und Indikation von Abweichungen vom Sollzustand in Echtzeit.
- › *Predictive Quality:* Erhöhung der Produktqualität durch Analyse der Qualitätsparameter und Identifikation der Ursachen bei der Problemerkennung.

Fazit

Die Transformation zu einem datengetriebenen Unternehmen und die Nutzung von Daten als Treibstoff für Effizienzsteigerungen bedarf einer zielgerichteten Vorgehensweise. Eine auf die Geschäftsziele einzahlende Datenstrategie und klare Regelungen für den Umgang und die Nutzung von Daten im Rahmen einer Data Governance bilden die erfolgsfördernde Basis. Zusammen mit dem Use Case getriebenen Ansatz kann bestehende Skepsis gegenüber dem Transformationsprozess abgebaut und bestehenden Vorbehalten gegenüber Daten begegnet werden.

Der Autor



Steffen Klauer ist Manager im Bereich Business Transformation bei FTI-Andersch.

FTI-Andersch ist die führende Beratung für Unternehmen in komplexen Veränderungsprozessen und herausfordernden Situationen und Teil der internationalen FTI Consulting Gruppe.