

Sanierung im digitalen Zeitalter

Die Bedeutung der IT im Kontext von Sanierungsgutachten nach IDW S 6 – Teil 3: Sanierungsrisiko (IT-)Geschäftsprozesse

Prof. Andreas Crone und Prof. Dr. Christian Jung *

In einer **Sanierungssituation haben Unternehmer und Sanierer** auch und besonders **die IT zu betrachten**, wozu diese Beitragsreihe verschiedene Teilbereiche der Informationstechnologie aufzeigt. Im ersten¹ und zweiten² Teil der Beitragsreihe wurden die Themen Cybersicherheit, Digitalisierung und digitale Transformation als Sanierungsrisiken beschrieben. Im dritten Teil werden die Risiken mangelhafter (IT-)Geschäftsprozesse untersucht.

KERNAUSSAGEN

- Sanierungsgutachten beleuchten die Geschäftsprozesse zu wenig aus der IT- oder Transformations-Brille und befassen sich damit unvollständig mit der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.
- Fehlende Transparenz und Automatisierung in den Prozessen führen zu erhöhten Kosten und Ressourcenbedarfen sowie mangelnder Skalierbarkeit mit negativem Einfluss auf die Wettbewerbs- und damit Überlebensfähigkeit.
- Unternehmer, Sanierer und Transformierer gefährden ohne gründliche Analyse der (IT-)Geschäftsprozesse die Existenz des Unternehmens.

I. Einleitung: Sanierung erfordert IT-Analysen über Transformation und Sicherheit hinaus

Je nach Quelle wurden in Mesopotamien 9.000 Jahre oder 3.500 Jahre v. Chr. bereits erste Formen der Buchführung praktiziert, indem Aufzeichnungen über Handelsaktivitäten und Besitzverhältnisse auf Tonplättchen, Tontafeln und Pech/Teer festgehalten werden. Mit den ersten Computern existiert die Informationstechnologie je nach Definition z.B. seit 1945. Dazwischen liegen somit also mindestens 5.445 Jahre. Möchten Sie eher die doppelte Buchführung der Italiener im 15. Jh. als Einstieg in die Finanzbuchhaltung werten, reduziert sich die Rechnung um 5.000 Jahre, bestätigt jedoch die Kernaussage: Die Buchhaltung hat gegenüber der IT einen deutlichen historischen Vorsprung.

Der Standard IDW S 6 des Instituts der Wirtschaftsprüfer (Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten) wurde erstmals im Jahr 2009 veröffentlicht und seither mehrfach überarbeitet und aktualisiert.

Erst ab 2018 hält hier das Thema IT und Digitalisierung explizit Einzug in den Standard, was der steigenden Bedeutung dieser Thematik für den Sanierungsprozess und Sanierungserfolg Rechnung trägt. Bezugnehmend hierauf beschreiben Teil 1 und Teil 2 dieser Aufsatzreihe die Sanierungsrisiken aufgrund (mangelnder) Digitalisierung, Transformationsfähigkeit und (IT-)Sicherheit unter Berücksichtigung der eher knapp gehaltenen Hinweise und Kommentierungen im IDW S 6.

Möchten wir uns nun streng an den Standard IDW S 6 halten, uns auf dessen notwendige ‚Komponenten‘ beschränken oder möchten wir bereits heute die Gutachten erstellen

- inklusive aller Notwendigkeiten,
- in der Annahme, dass der IDW S6 ohnehin sukzessive in Richtung IT ergänzt werden wird,
- wissend um die Ergänzungsvorschläge des „Hamburger Arbeitskreis Digitalisierung“ zum Entwurf einer Neufassung des IDW S 6 Standards aus dem Jahr 2018?

Hilfsweise sei bemerkt, wie die deutsche Gesetzgebung - durchaus verständlich - nur langsam den Anschluss an die digitale Welt findet; wie beispielsweise bei den gesetzlichen Regelungen nachgebessert wird, die sich mit elektronischen Unterschriften, E-Mail-Kommunikation (gibt es seit den 1960er Jahren; weit verbreitet seit über 25 Jahren), Aufbewahrungsfristen oder der (Un-)Gültigkeit von Fax-Kommunikation beschäftigen.

Das bedeutet: Während der für die Prüfung der Buchführung und Rechnungslegung verantwortliche Wirtschaftsprüfer sich **nicht allein auf die Prüfung von Eingangsrechnungen oder allgemeiner auf Rechnungsprozesse beschränkt**, hat sich die **Informationstechnologie nicht auf Digitalisierung, Transformation und (IT-)Sicherheit beschränken** zu lassen.

Sondern? In diesem dritten Teil der Beitragsreihe geht es um die (IT-)Geschäftsprozesse, um in den folgenden Teilen weitere IT-Sichten zu beschreiben. Wir werden also die Antwort mit jedem weiteren Beitragsreihenteil vervollständigen.

II. Definition: (IT-)Geschäftsprozesse

(IT-)Geschäftsprozesse umfassen alle relevanten Abläufe und Strukturen, die notwendig sind, um für Kunden Dienstleistungen und Produkte bereitzustellen. Diese Prozesse sind nicht nur für die interne Organisation wichtig, sondern auch für die Interaktion mit externen Partnern, Kunden und anderen Stakeholdern entscheidend. Die Effizienz der (IT-)Geschäftsprozesse kann durch verschiedene Faktoren wie aktuelle Technologien, die Qualität der Daten und das Engagement der Mitarbeitenden beeinflusst werden. Mangelnde Optimierung oder veraltete Systeme oder Prozesse können die Reaktionsfähigkeit und Resilienz des Unternehmens erheblich schwächen und dadurch den Unternehmens- und in der Krise den Sanierungserfolg gefährden.

III. Relevanz von (IT-)Geschäftsprozessen für Sanierungsgutachten nach IDW S 6

Im Rahmen der internen und externen Unternehmensanalyse (...) ist darzustellen und zu beurteilen, ob das Unternehmen voraussichtlich in der Lage ist, sich auf die **Herausforderungen der Digitalisierung** einzustellen. Die Wettbewerbsfähigkeit als zweite Stufe der Sanierungsfähigkeit (erste Stufe: Fortführungsfähigkeit) basiert neben einem tragfähigen Geschäftsmodell auf einem qualifizierten Management und Personal sowie **funktionierenden Prozessen** im Unternehmen, um den Herausforderungen des Markts (Globalisierung, Digitalisierung u. a.) proaktiv begegnen zu können, mithin auf der Wandlungs- und Adaptionsfähigkeit des Unternehmens an externe Entwicklungen.

Die Optimierung und das Redesign von operativen Geschäftsprozessmodellen umfassen bereits konzeptionelle und in der Praxis vielfach geübte Aspekte wie Wertpositionierung, Wertangebot, Wertschöpfung, Wertabschöpfung und Wertdisziplin sowie die Splittung von Hauptprozessen und Nebenprozessen in Kombination mit Prozessanpassungen, mit dem Ziel, Prozessexzellenz zu erreichen.

Stellen wir uns einen sehr gut funktionierenden analogen Prozess vor, beispielsweise einen einfachen, effizienten, effektiven, sicheren, günstigen Rechnungsprüfungsprozess; dieser ist immer besser als ein mangelhafter analoger oder lückenhafter Prozess. Doch beide **unterstützen weder die Skalierbarkeit, Zukunftsfähigkeit noch die Automatisierbarkeit und genügen heute damit nicht mehr den Marktanforderungen!**

Daraus ergibt sich, dass eine fundierte Analyse und eine Optimierung dieser Prozesse insbesondere in Krisensituationen unverzichtbar sind.

Unternehmen und Sanierer/Transformierer sind bestrebt, Geschäftsprozesse kontinuierlich zu optimieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben, wieder zu werden sowie auch kosteneffizient zu arbeiten. Eine professionelle Sanierung erfordert eine systematische Prüfung der bestehenden (IT-)Geschäftsprozesse. Unzureichende oder nicht optimierte Prozesse können erhebliche Auswirkungen auf die Liquidität und die langfristige Stabilität des Unternehmens haben. Gemäß IDW S 6 (2023), Tz. 66, ist eine fundierte digitale Strategie erforderlich, um die IT-Geschäftsprozesse so zu gestalten, dass sie Resilienz gegenüber disruptiven Marktveränderungen bieten. Ohne optimierte digitale Prozesse – wie skalierbare Absatzmöglichkeiten und Vorkehrungen zur Cyberabwehr – erhöht sich das Risiko, dass das Geschäftsmodell den Marktanforderungen langfristig nicht standhält. Dies kann den Fortbestand und damit den Erfolg der Sanierung erheblich gefährden. Sanierungsgutachten, die die Effizienz der (IT-)Geschäftsprozesse nicht berücksichtigt, laufen Gefahr, wesentliche Risikofaktoren zu übersehen. Unternehmen, die in der digitalen Ära nicht über transparente und automatisierte Geschäftsprozesse verfügen, sind oft anfälliger für Störungen und Krisen. Vielmehr ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sie weder dem demografischen („wer will das heute noch machen?“), noch dem transformativen (Geschwindigkeit, Skalierbarkeit und unmittelbarer, stetiger „Kundenresponse“ ist Marktanforderung) Wandel länger standhalten können.

In Zeiten der digitalen Transformation sind automatisierte IT-Geschäftsprozesse entscheidend für den Fortschritt und Unternehmenserfolg. Mangelhafte Prozesse stellen nicht nur interne Herausforderungen dar, sondern führen auch zu einer negativen Kundenerfahrung und einem Verlust von Wettbewerbsvorteilen. In einer Sanierungssituation münden ineffiziente Prozesse oft in einen unbeherrschbaren Betrieb mit anhaltenden finanziellen Schwierigkeiten, unaufhörlichem Ressourcenbedarf und dem Fehlen der Erreichung von Resilienz im herausfordernden Arbeitsmarkt. Leider gilt dies auch für gute, aber rein analoge Prozesse, weil sie oft nicht die nötige Flexibilität und Reaktionsfähigkeit bieten, um sich schnell an veränderte Marktbedingungen anzupassen. Insbesondere in Krisensituationen sind Unternehmen gefordert, agile Lösungen zu entwickeln, um zukünftigen Herausforderungen effektiv begegnen zu können.

Seien analoge Prozesse noch so gut, zahlen sie nicht genügend auf die Fortführungsfähigkeit ein! Finden sich generalistische Aussagen zu Sicherheit und Digitalisierung(-sfähigkeit) noch in wenigen Sanierungsgutachten, erfolgt die Erwähnung von – transformierten – Prozessen und deren zwingender Notwendigkeit äußerst selten.

ZWISCHENERGEBNIS

Für die Erstellung von Sanierungsgutachten ist die Untersuchung aller Kernprozesse möglicherweise nach IDW S6 formal nicht zwingend; und dennoch **faktisch notwendig**, da die digitale Transformation dieser Prozesse ein weiterer zentraler Bestandteil eines zukunfts- und tragfähigen Geschäftsmodells ist; während die Praxis weiterhin meist noch ohne arbeitet.

IV. Analyse der Effizienz und Effektivität von Geschäftsprozessen

Die Effizienz von Geschäftsprozessen ist grundsätzlich messbar, auch wenn dies im vorliegenden Kontext nicht weiter ausgeführt wird. Für ein vollständiges Sanierungsgutachten ist jedoch eine detaillierte Betrachtung der Kernprozesse unerlässlich. Das Niveau, der Umfang und der Detaillierungsgrad ist individuell für das betroffene Unternehmen zu definieren.

Wird auch die Effektivität oder vielmehr die **Notwendigkeit von Geschäftsprozessen, von Werkzeugen, von Technik, Equipment, Dienstleistern oder Infrastrukturelementen** untersucht? Die Autoren meinen, es sei zwingend erforderlich, den Blick zu weiten und genau das zu tun. Folgende Beispiele möchten zeigen, was gemeint, bzw. wieviel eingespart und simplifiziert werden kann. Jede entfallende Komplexität hilft dem Unternehmen im Sanierungsprozess, hilft den Beratern und Finanzierern zu verstehen, hilft den Mitarbeitenden ihren Job zu erledigen, hilft den Kunden den Nutzen zu erkennen.

BEISPIEL 1 (IT-WERKZEUGE):

Es gibt inzwischen ein Add-On für SAP-Systeme, die via KI „Mehrwert im Geschäftsreisenmanagement schaffen“. Es solle Fehler reduzieren, die Produktivität steigern, die User-Experience verbessern, Prozesse beschleunigen, Betrug aufdecken, globale Steuerprozesse optimieren usw. Also: schnell implementieren? Die Antwort ist differenziert zu geben: Wir raten nicht zu Elfenbeinturmaussagen, Geschäftsreisen komplett zu unterlassen. Andererseits ist eine massive Reduktion der Reisen bei einer Vielzahl von Mittelständlern wie weltweit operierenden Konzernen regelmäßig möglich, während sich andere bei den Dienstreisen und den Reisekosten (sowie dem CO₂-Ausstoss) auf oder über Vor-Pandemie-Niveau bewegen. Dies ist individuell unterschiedlich zu beurteilen. Festzuhalten ist in diesem Beispiel jedoch: Prüfe erst die Sinnhaftigkeit, dann stelle weitere Überlegungen wie Weg zum Ziel, Nutzen, Aufwand u.a. an.

BEISPIEL 2 (EQUIPMENT):

Benötigt das Unternehmen sämtliche Drucker, Kamerasysteme, Festnetztelefone, lokale Server, Projektoren, Arbeitsplätze (Remote-Work), Postfächer u.v.a.m.? Wer ist für diese verantwortlich? Welche Kosten erzeugen sie über Abschreibung und Wartung hinaus? Welche Prozessschwächen verursachen sie? Welche Prozessschritte entfallen ersatzlos, wenn die dazugehörige Hardware entfällt?

Weitere allgemeine Beispiele:

- a.i. Repetitive Qualitätskontrollen eines Produkts, das bereits fehlerfrei und automatisiert gefertigt wird.
- a.ii. Aufwändige Rechnungs- oder Retouren- oder Fehlerklärungsprozesse für genügend seltene, kostengünstige und unkritische Fehler.
- a.iii. Mehrfache Erstellung von Berichten für verschiedene Stakeholder, die im Grunde genommen dieselben Informationen an verschiedene Empfänger liefern.
- a.iv. Controlling von Vergangenheitszahlen, ohne daraus für die Zukunft zu lernen.
- a.v. Komplexe Genehmigungsprozesse für kleine Ausgaben, Urlaubs- oder Homeoffice-Regelungen und deren Verwaltung, während das Unternehmen eine agile Unternehmenskultur fördert und Mitarbeitende üblicherweise vertrauensvolle Entscheidungen treffen.

V. Robustheit durch gezielte Maßnahmen: Optimierung und Transformation von Geschäftsprozessen

Nach der vorab erfolgten Feststellung der Notwendigkeit optimaler und transformierter Geschäftsprozesse als Voraussetzung für ein zukunftsfähiges, sanierbares Unternehmen mit positiver Fortbestehensprognose ist die Durchführung verschiedener Analysen und Maßnahmen erforderlich. Die Ergebnisse haben in ein aussagekräftiges Sanierungsgutachten einzufließen.

WIEDERHOLUNG

Digital oder nicht digital, das ist hier nicht die Frage. Digitalisierung ist Voraussetzung, Transformation ist das Ziel.

1. Organisatorische Maßnahmen

- a. **Prozessaufnahme und -analyse:** Alle bestehenden Geschäftsprozesse sind regelmäßig detailliert zu analysieren, um Schwachstellen und Ineffizienzen zu identifizieren. Sie sind systematisch und nachvollziehbar für alle Mitarbeitenden zu dokumentieren. Dabei ist es wichtig, nicht nur die Abläufe zu betrachten, sondern auch die eingesetzten Ressourcen und die Ergebnisse der Prozesse zu bewerten.
- b. **Streichung/Aufgabe von nicht notwendigen Prozessen:** Überflüssige, unsinnige, nicht den Kunden in die Mitte des Handelns stellende Prozesse sind ersatzlos zu streichen bzw. aufzugeben. Nur essenzielle Prozesse mit wertschöpfendem Mehrwert verbleiben.
- c. **Streichung/Aufgabe von nicht dringlichen Prozessen:** Wurden Prozesse nicht entfernt, wie unter 2b. beschrieben, sind diese auf Dringlichkeit zu untersuchen. Es kann möglicherweise besser sein, auf bestimmte Praktiken zu verzichten, als Zeit und Ressourcen in die Implementierung von IT-Tools zur Optimierung dieser Praktiken zu investieren, siehe Kapitel IV. Analyse der Effizienz und Effektivität von Geschäftsprozessen.
- d. **Standardisierung von Prozessen:** Die verbleibenden Prozesse sind zu standardisieren und (dadurch) deren Konsistenz und Effizienz in der Prozessdurchführung zu gewährleisten. Standardisierte Prozesse ermöglichen oder vereinfachen unternehmensspezifische Anpassung und Weiterentwicklung über die Implementierung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP) und Best Practices.
- e. **Automatisierung von Prozessen:** Die Implementierung von Automatisierungstechnologien für wiederkehrende Aufgaben kann Ressourcen sparen und menschliche Fehler minimieren. Automatisierung trägt dazu bei, Routineaufgaben effizienter zu gestalten und steigert die Geschwindigkeit der Prozesse und auch die Zufriedenheit von Mitarbeitenden.

- f. **Transformation aller Prozesse:** Über die beiden vorgenannten Punkte wurde die Prozesslandkarte erstellt oder bestenfalls aktualisiert und ist idealerweise inhaltlich deutlich kleiner als zuvor. Jeder einzelne verbliebene (Haupt-)Prozessschritt ist – sofern noch nicht geschehen - zu digitalisieren und zu transformieren. **Es gibt wenige bis keine administrativen und wenige operative Schritte, die in einem Unternehmen nicht weiter transformierbar sind.**

MERKE:

- **Prozessoptimierung** konzentriert sich auf kontinuierliche, inkrementelle Verbesserungen bestehender Abläufe.
- **Prozesstransformation** enthält tiefgreifende, umfassende Veränderungen an der gesamten Struktur oder dem Modell des Prozesses.

- g. **Verantwortlichkeiten klar definieren:** Eindeutige Zuweisung von Verantwortlichkeiten innerhalb der Geschäftsprozesse zur Vermeidung von Missverständnissen. Sie sorgt für eine reibungslosere Zusammenarbeit der Mitarbeitenden. Die Klarheit über Rollen und Verantwortlichkeiten fördert auch die Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen.
- h. **Regelwerke definieren:** Für die verbliebenen Prozesse sind Regelwerke und künstliche Intelligenz zu implementieren, um möglichst jedem Ausnahme- und Fehlerfall sofort und vollautomatisch zu begegnen.
- i. **Schulung und Weiterbildung:** Die kontinuierliche Schulung der Mitarbeitenden in Bezug auf die jeweilige Prozessdurchführung sowie neue Technologien ist entscheidend für einen reibungslosen Ablauf. Gut geschulte Mitarbeitende sind in der Lage, die Prozesse effizient umzusetzen und innovative Ansätze zu fördern.
- j. **Agile Arbeitsweisen einführen:** Durch die Implementierung agiler Methoden können Unternehmen flexibler auf Veränderungen reagieren und Anpassungen in ihren Geschäftsprozessen schneller umsetzen. Agile Teams arbeiten kontinuierlich an der Verbesserung von Prozessen und gestalten den Transformationsprozess aktiv mit.
- k. **Risikoanalysen durchführen:** Regelmäßige Risikoanalysen helfen, potenzielle Schwachstellen und Bedrohungen in den Geschäftsprozessen zu identifizieren und geeignete Gegenmaßnahmen zu definieren.
- l. **Nachhaltigkeit in die Prozesse integrieren:** Berücksichtigung von ökologischen, nachhaltigen, transformativen und sozialen Aspekten bei der Optimierung und Transformation von Geschäftsprozessen gemäß magischem Sechseck (Hexagon). Das etablierte Modell des magischen Dreiecks – bestehend aus Kosten, Zeit und Umfang – wird zu einem ganzheitlichen Sechseck, indem dies durch die Dimension Qualität, Nachhaltigkeit und Transformation erweitert wird¹
- m. **Change-Management planen:** Die Entwicklung einer Change-Management-Strategie zur Begleitung von Transformationsprozessen ist entscheidend, um den Übergang zu neuen Prozessen zu unterstützen und interne Widerstände abzubauen. Dieser Plan hat sowohl Trainingsmaßnahmen als auch Kommunikationsstrategien zu umfassen.
- n. **Interne Kommunikation verbessern:** Eine offene und transparente Kommunikation über anstehende Änderungen in den Geschäftsprozessen ist zwingend notwendig, um Akzeptanz zu schaffen und das Engagement der Mitarbeitenden zu erhöhen.
- o. **Feedback-Mechanismen implementieren und Kultur der kontinuierlichen Verbesserung fördern:** Etablierung von Rückmeldesystemen, um kontinuierliches Lernen, Selbstverbesserung und Prozessinnovation zu fördern. Mitarbeitende sind zu ermutigen, Feedback zu ihren Erfahrungen mit den Prozessen zu geben. Dies kann helfen, Schwachstellen zeitnah zu erkennen und zu beheben. Dies bedarf der Implementierung eines organisatorischen Ansatzes, der kontinuierliche Verbesserungen in den Geschäftsprozessen zur Norm erhebt und Mitarbeitende dazu anregt, proaktiv nach Optimierungsmöglichkeiten zu suchen.

2. IT-Maßnahmen

- a. **Routineaufgaben automatisieren:** Identifizierung und Automatisierung wiederkehrender Aufgaben zur Effizienzsteigerung und Reduktion menschlicher Fehler. Automatisierung ist in allen Bereichen einzuführen, in denen eine repetitive Tätigkeit erfolgt – und in allen anderen Bereichen auf Nutzen zu prüfen.
- b. **IT-Systeme integrieren:** Eine verbesserte Integration der vorhandenen IT-Systeme unterstützt den reibungslosen Austausch von Informationen und maximiert die Effizienz. Eine nahtlose Integration ist herzustellen, um eine optimale Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen zu erreichen und die Geschwindigkeit operativer Prozesse zu erhöhen; ideal in den Real-Time-Bereich (siehe Online-Versandhändler o.ä.).
- c. **Mobile Anwendungen ausrollen:** Flächendeckende mobile Lösungen zur Verbesserung der Flexibilität im Arbeitsablauf sind zu entwickeln, einzuführen und umzusetzen. Dazu gehören Home-Office oder workation-Optionen.
- d. **Einsatz von künstlicher Intelligenz:** Flächendeckender Einsatz von KI zur Unterstützung von Mitarbeitenden und Kunden.

3. Finanzielle Maßnahmen

- a. **Klare Investitionsstrategien:** Entwicklung klarer Investitionsstrategien für Technologien und Initiativen zur Optimierung von Geschäftsprozessen.
- b. **Kosten-Nutzen-Analysen untergewichten:** Detaillierte ROI-Analysen mögen unterstützen, die finanziellen Auswirkungen möglicher Prozessänderungen zu bewerten. Sind diese in dem betroffenen Unternehmen politisch erforderlich, sind jedoch Risiken von Unternehmensuntergang, Demografie, Ausfall von Mitarbeitenden, Fehlerquoten, Wettbewerbsfähigkeit usw. zu inkludieren. D. h. über die Einbeziehung der Risiken, lassen sich regelmäßig die ROI-Ergebnisse erstellen, die eine Prozessumstellung rechnen lassen. Damit ist kein „Schönen“ von Zahlen gemeint, sondern die realistische Bewertung von Kosten, Nutzen, Risikovermeidung und Fortführungswahrscheinlichkeit.
- c. **Budgetierung für Transformation:** Bereitstellung von realistischen Budgets (zeitlich und monetär) für die Transformation und Optimierung von Geschäftsprozessen. Es ist notwendig, eine gründliche Risikobewertung durchzuführen, um die genannten Maßnahmen sachgerecht zu bewerten. Dabei müssen potenzielle finanzielle Schäden sowie die Aufwände für Hardware, Software, Implementierung und Beratungsleistungen identifiziert und quantifiziert werden.
- d. **Risikomanagement und Rücklagen:** Bildung von finanziellen Rücklagen zur Abdeckung von Risiken und für notwendige Investitionen in die Prozessoptimierung, bzw. Prozesstransformation.

VI. Möglicher Werdegang eines Beispielprozesses

Anhand eines klassischen Rechnungsprüfungsprozesses wird ein iterativer Prozesslebenszyklus veranschaulicht.

1. Nicht durchgängiger Prozess

Isoliertes Arbeiten: In diesem Stadium arbeiten die beteiligten Abteilungen (Rechnungserfassung, Prüfung, Genehmigung) unabhängig und zeitversetzt voneinander, was zu einem unzureichenden Informationsfluss, mangelhafter Kommunikation und unabgestimmten Ergebnissen führt. Informationen werden oft manuell erfasst und weder einheitlich noch zentral gespeichert.

Hochgradige Fehleranfälligkeit: Manuelle Eingaben und fehlende Kontrollmechanismen führen häufig zu Fehlern und Verzögerungen im Prozess, was sich negativ auf die Effizienz und Genauigkeit auswirkt.

Mangelnde Nachverfolgbarkeit: Fehlende digitale Tools erschweren die Nachverfolgung von Rechnungen und deren Prüfung, was zu einer erhöhten Unsicherheit über den Status der Rechnungsbearbeitung führt.

2. Durchgängiger Prozess

Festgelegte Abläufe: In einem herkömmlichen Prozess bestehen zwar definierte Abläufe für die Rechnungsprüfung, diese sind aber häufig ineffizient. Dokumente werden oft in unterschiedlichen Formaten und Systemen gespeichert, was zu voneinander unabhängigen Dateninseln führt.

Lineare Prozessführung: Der Prüfungsprozess folgt einem linearen Ansatz, bei dem jeder Schritt erst nach Abschluss des vorherigen Schritts abgeschlossen werden kann. Dies kann zu zeitlichen Verzögerungen führen, insbesondere wenn eine Abteilung überlastet ist.

Verwendung von E-Mails und Checklisten: Der Austausch von Informationen erfolgt häufig über E-Mails und manuelle Checklisten, was das Risiko von Informationsverlusten, „Hoheitswissen“ bei einzelnen Mitarbeitenden und Missverständnissen erhöht.

3. Optimierter Prozess

Zentralisierte Dokumentenablage: Einführung eines zentralen Systems zur Bildschirmdokumentation, das die Verfügbarkeit von Rechnungen und Unterlagen verbessert. Dies reduziert redundante Dateneingaben und verbessert den Zugriff auf Informationen.

Implementierung automatisierter Benachrichtigungen: Schnelle Abstimmungen werden durch automatisierte Erinnerungen und Benachrichtigungen verbessert, die sicherstellen, dass alle Beteiligten zeitgerecht informiert sind.

Strukturierte Schulungen: Regelmäßige Schulungen für Mitarbeitende sind einzuführen, um die Effizienz der Prozesse zu erhöhen und das Wissen über neue Systeme und Vorgehensweisen zu festigen.

4. Digitaler Prozess

Digitale Erfassung: Rechnungen werden elektronisch eingereicht und im digitalen System verarbeitet. Der physische Dokumentenfluss wird minimiert.

Echtzeit-Datenverarbeitung: Automatisierte Systeme ermöglichen eine Echtzeit-Bearbeitung von Rechnungen und Prüfungen, was zu schnelleren Genehmigungszeiten führt.

Dashboard-Analysen: Digitale Dashboards bieten eine Übersicht über den Status von Rechnungen, Prüfungen und Genehmigungen, wodurch die Transparenz und Nachverfolgbarkeit erhöht wird.

5. Transformierter Prozess

Vollständige Digitalisierung: Der Prozess ist vollständig digitalisiert, wodurch der gesamte anschauliche Prüfungs- und Genehmigungsprozess ohne manuellen Eingriff erfolgt.

Automatisierte Workflows: Einführung von automatisierten Arbeitsabläufen, die die Prozessschritte steuern. Dies verbessert die Effizienz und reduziert die Bearbeitungsfrist für Rechnungen erheblich.

Datenanalysen zur Unterstützung: Einsatz von Datenanalysetools zur Identifikation von Trends und zur Unterstützung fundierter Entscheidungen, auch ohne prädiktive Ansätze.

6. Transformierter Prozess – mit Künstlicher Intelligenz

Einsatz von Künstlicher Intelligenz: KI-Technologien automatisieren komplexe Prüfungsaufgaben, um Fehler zu erkennen und Anpassungen vorzunehmen, was die Effizienz erhöht.

Prädiktive Analysen: Einsatz von KI-gestützten prädiktiven Analysen zur Identifikation zukünftiger Trends und Risiken, was proaktive Maßnahmen ermöglicht.

Intelligente Automatisierung: Die KI nutzt historische Daten, um Prozesse kontinuierlich zu optimieren und menschenähnliche Entscheidungen zu treffen. Dies verbessert die Prozessqualität und -geschwindigkeit.

7. Ausblick mit Augenzwinkern: Adaptive und resiliente Prozesse der Zukunft

Agilität in der Prozessgestaltung: Prozesse sind flexibel und passen sich schnell an interne und externe Veränderungen an, was eine hohe Reaktionsfähigkeit gewährleistet.

Integration von Echtzeit-Feedback: Ein System für Echtzeit-Feedback erlaubt es, sofort Anpassungen vorzunehmen und die Prozessleistung kontinuierlich zu optimieren.

Kundenzentrierte Ansätze: Der Prozess wird so gestaltet, dass er die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden berücksichtigt, um eine positive Erfahrung zu schaffen und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.

Assimilierung von Änderungsbedarfen: Neue Erkenntnisse und gesetzliche Vorgaben werden weitgehend automatisch vorgeschlagen bzw. implementiert. Hier mögen beispielhaft ehemalige (Einführung 5-stelliger Postleitzahlen in Deutschland, MwSt-Änderungen, EURO-Einführung...) oder aktuell anstehende Umstellungen (E-Rechnung nach ZUGFeRD) genannt sein.

Klar ist, die Zukunft bewegt sich ebenso. Nur schneller. Wagen wir einen gemeinsamen Blick? Wie wäre es mit globalen voll integrierten KI-Netzwerken die auf nachhaltigen, energieeffizienten Quanten- und Blockchain-Technologien und Infrastrukturen betrieben werden und für Automatisierung, auto-adaptive Cybersicherheit, allgegenwärtige Konnektivität, immersive Schnittstellen wie Virtual and Augmented Reality, Kryptowährungen und geräuschlose Prozesse für sämtliche von Menschen, Wirtschaft und Industrie benötigten Transaktionen sorgen?

Wir wissen nicht, wie die Zukunftsforscher und Think-Tanks (über- oder) untertreiben. Das spielt hier auch eine untergeordnete Rolle.

PRAXISHINWEIS:

Was die Autoren sagen möchten: Wer bereits jetzt den heutigen Technologien nicht folgt, wird schwerlich eine seriöse positive Fortbestehensprognose bescheinigt bekommen.

VII. Bewertung anhand des genannten Prozesslebenszyklus

Mangelhafte oder nicht transformierte Geschäftsprozesse stellen ein erhebliches Risiko für die Sanierungsfähigkeit von Unternehmen dar. Ohne eine detaillierte Analyse und Optimierung dieser Prozesse riskieren Unternehmer und Sanierer nicht nur eine anhaltende finanzielle Instabilität, sondern auch den Verlust wertvoller Wettbewerbsvorteile. Eine wirksame Sanierung erfordert eine gründliche Betrachtung der vorhandenen (IT-)Geschäftsprozesse, einschließlich der Identifizierung von Schwachstellen und der Implementierung gezielter Maßnahmen zur Prozessverbesserung. **Nur durch effektive, effiziente und komplett „durchtransformierte“ Geschäftsprozesse kann die langfristige Stabilität und Resilienz des Unternehmens sichergestellt werden.**

Jeder Status beschreibt einen evolutionären Schritt im Rechnungsprüfungsprozess, von grundlegenden Mängeln und Ineffizienzen bis hin zu einem vollständig transformierten, datengestützten Ansatz, der höchste Effizienz und Flexibilität gewährleistet. Die Iteration durch diese Status zeigt, wie kontinuierliche Verbesserungen und technologische Fortschritte zu immer leistungsfähigeren Prozessen führen können; vielmehr, wie hiervon Reaktionsfähigkeit, Abhängigkeit und Überlebensfähigkeit abhängen können.

Durch die Kombination dieser Maßnahmen kann ein Unternehmen seine Geschäftsprozesse erheblich verbessern, die Effizienz steigern und die Resilienz im Konkurrenzkampf sichern. Eine Optimierung der Prozesse kann kurzfristig hilfreich sein.

AUFGABE:

Diese Iterationen sind für sämtliche Kernprozesse vorzunehmen bzw. mindestens für die Fortführungsprognose zu bewerten und ggf. zeitlich und monetär einzuplanen. Eine nachhaltige Prozesstransformation ist unumgänglich, um langfristig im Markt erfolgreich zu sein und sich an dynamische Veränderungen anzupassen, d.h. überhaupt anpassen zu können!

Die Risiken in (IT-)Geschäftsprozessen können vielfältig sein und sind häufig miteinander verwoben. Zu den gängigsten Risiken gehören:

- Unzureichende Prozessdefinitionen: Führt zu Missverständnissen und ineffizienten Abläufen.
- Zu komplexe Prozesslandschaft: Erzeugt Overhead, Intransparenz und unnötigem Ressourcenverbrauch.
- Fehlende Transparenz: Macht es schwierig, Probleme frühzeitig zu erkennen.
- Geringe Automatisierung: Zeit und Ressourcen werden verschwendet sowie meist Qualität und Geschwindigkeit reduziert. Bei Ausfällen bzw. Fluktuation wird ein nicht transformierter Prozess in der aktuellen Arbeitsmarktlage schnell unbeherrschbar.
- Mangelhafte IT(-Infrastruktur): Behindert die Durchführung geschäftskritischer Prozesse.

Scheitern trotz Prozesstransformation

Die zuvor dargestellten Maßnahmen bieten einen grundlegenden Überblick, der fallspezifisch weiter zu präzisieren und zu vertiefen ist. Die Erfahrungen der Autoren zeigen, dass **nahezu alle** ihnen bekannten **Sanierungskonzepte in Bezug auf die Prozesstransformation erhebliche Schwächen aufweisen** oder diesen Aspekt gänzlich unbeachtet lassen. Stattdessen beschränkt sich die Diskussion – wenn überhaupt - auf Prozessoptimierung, wodurch wesentliche Elemente einer umfassenden Prozesstransformation und damit der realen Wettbewerbsfähigkeit unberücksichtigt bleiben.

VIII. Überblick über die Beitragsreihe

Die Beitragsreihe „Sanierung im digitalen Zeitalter“ besteht bislang aus drei Beitragsteilen. Die Übersicht der Beiträge und Maßnahmen:

Teile der Beitragsreihe	Heftausgabe	Dedizierte Analyse ist obligatorisch?	Maßnahmen (unvollständig)		Ohne ist das Gutachten
Teil 1 Sanierungsrisiko Cybersicherheit	10/2024 S. 284	ja	Organisatorisch: <ul style="list-style-type: none"> • Risikobewertung und -management • Sicherheitsrichtlinien • Notfallplan • Sicherheitskultur, Sensibilisierung, Mitarbeiterschulung IT: <ul style="list-style-type: none"> • Multi-Faktor-Authentifizierung • Verschlüsselung • Firewall und Intrusion Detection Systems • Sicherheitsüberwachung • Backup-Strategie und 	Regelmäßig: <ul style="list-style-type: none"> • Penetrationstest • Sicherheitsaudit • Feedback-Mechanismus • Aktualisierung und Anpassung sämtlicher Parameter Finanziell: <ul style="list-style-type: none"> • Cyber-Versicherung • Bewertung und Budgetierung • Investition 	... nicht belastbar

Teile der Beitragsreihe	Heftausgabe	Dedizierte Analyse ist obligatorisch?	Maßnahmen (unvollständig)		Ohne ist das Gutachten
Teil 2 Sanierungsrisiko Digitalisierung und Transformation	11/2024 S. 340	ja	Organisatorisch: <ul style="list-style-type: none"> • Digitale Reifegradbewertung (RdiT) • Feststellung der Transformationsfähigkeit • Technologische Richtlinien • Innovationsplan • Kultur der digitalen Innovation • Nutzung des Magischen Sechsecks Technologie: <ul style="list-style-type: none"> • Automatisierung von Prozessen • Relevanz digitaler Tools und Technologien • Cloud-Computing 	Regelmäßig: <ul style="list-style-type: none"> • Digitale Auditierungen • Feedback-Mechanismen • Updates Finanziell: <ul style="list-style-type: none"> • Investitionsbudget für digitale Transformation • (keine) Bewertung eines ROI • Bewertung und Budgetierung 	... nicht belastbar
Teil 3 Sanierungsrisiko (IT-)Geschäftsprozesse	1/2025 S. 20	ja	s. o.	s. o.	... nicht belastbar

IX. Fazit

Auch in diesem dritten Artikel der Beitragsreihe wird klar, wie wenig es hier exklusiv um Bits-, Bytes oder IT-, sondern wie sehr es um operative Themenbereiche geht, die über die operative Ebene und die IT einzusteuern sind und damit Spezialisten aus beiden Bereichen gefragt sind. Ebenso bestätigt sich, dass auch die Prozesse durchgängig zu analysieren und i.d.R. zu optimieren sind.

Es bleibt dabei:

Alle genannten Maßnahmen sind zu berücksichtigen, um eine seriöse Fortbestehensprognose erstellen zu können. Sie sind zwingend, um belastbare und rechtssichere Sanierungsgutachten zu erstellen.

AUTOREN



Prof. Andreas Crone

ist Wirtschaftsprüfer/Steuerberater, Dipl.-Kfm., und berät in eigener Praxis mittelständische Unternehmen, Insolvenzverwalter, Banken und Investoren in Turnaround- und insolvenznahen Situationen. Er ist zugleich geschäftsführender Gesellschafter der Rhein-Neckar-Saar Treuhand Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Mannheim.



Prof. Dr. Christian Jung

ist IT- und Unternehmensberater, Dipl. Ing. der Technischen Informatik, und berät und auditert internationale Konzerne und Mittelstand in kritischen IT- und Logistik-Situationen, bei Kauf/Verkauf von Unternehmen(steilen). Er ist CEO/CIO der it[colos]AG und Honorar-/Gast-Professor für Digitale Transformation an mittel- und osteuropäischen Hochschulen.