

## Sanierung im digitalen Zeitalter

### Die Bedeutung der IT im Kontext von Sanierungsgutachten nach IDW S 6 – Teil 2: Sanierungsrisiko Digitalisierung und Transformation

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 ersten Teil der Beitragsreihe [1] wurde das Thema Cyber-Sicherheit bzw. deren Mängel als Sanierungsrisiko beschrieben. Im zweiten Teil werden die Risiken einer fehlenden Digitalisierung und digitalen Transformation untersucht.

#### KERNAUSSAGEN

- Sanierungsgutachten beleuchten nicht oder zu wenig die Themen Digitalisierung und Transformation.
- Sanierungsgutachten ohne individuelle Analyse von Grad und Ausprägung der Digitalisierung und der digitalen Transformation sowie deren Auswirkungen auf das Geschäftsmodell sind nicht aussagekräftig.
- Unternehmer und Sanierer riskieren ohne umfassende Analyse und Beurteilung der Digitalisierung und Transformation unmittelbar die Unternehmensexistenz oder das spätere Scheitern der Sanierung.

#### I. Einleitung: Kein Unternehmen wird ohne Digitalisierung und digitale Transformation auf Dauer markt- und wettbewerbsfähig sein

Digitalisierung und digitale Transformation stellen Unternehmen weltweit vor Herausforderungen und bieten zugleich beispiellose Chancen. Unternehmen müssen nicht nur ihre bestehenden Prozesse und Strukturen anpassen, sondern auch die regulatorischen Anforderungen und Compliance-Aspekte im Auge behalten. Datenschutz, IT-Sicherheit und die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben sind zentrale Themen, die auch im Rahmen eines IDW S 6-Gutachtens angemessen berücksichtigt werden müssen und zunehmend für alle Stakeholder an Bedeutung gewinnen.

Die digitale Transformation erfasst alle Branchen und wirkt sich nachhaltig auf Geschäftsmodelle, Wertschöpfungsketten und Wettbewerbsstrategien aus. Vorbeugend wird klargestellt, dies gilt auch, wenn im ersten Teil dieser Beitragsreihe [2] die Vulnerabilität rund um das Thema Cyber-Sicherheit beschrieben wurde. Multikrisen, Globalisierung, die Veränderungsgeschwindigkeit von Rahmenbedingungen und Regulatorik, der Ersatz von fehlenden Arbeitskräften und Know-how, die sich ...wandelnde Demografie und kürzer werdende (Lebens-)Arbeitszeiten, zunehmende Marktanforderungen an Geschwindigkeit und Transparenz, Attraktivität für Arbeitnehmer, New Work und Home-Office-Forderungen, die Art der Kundengewinnung und -bindung, die Aufrechterhaltung der Betriebskontinuität und nicht zuletzt die Transformation anderer Marktteilnehmer zwingen zur Digitalisierung und Transformation des eigenen Unternehmens. Ohne Digitalisierung und Transformation ist ein Unternehmen heute wie zukünftig chancenlos im nationalen und globalen Wettbewerb.

Im Folgenden werden diese Themen im Umfeld von Krisenunternehmen untersucht – nachdem in Abschnitt II zunächst die Begrifflichkeiten erklärt werden.eines Unternehmens ebenso vernichten wie der oft damit verbundene langfristige Vertrauensverlust, welcher durch erfolgreiche Angriffe, Datenverluste, Datenmanipulation, Veröffentlichung von Daten sowie jegliche IT-Schäden verursacht wird.

## II. Digitalisierung vs. digitale Transformation

Digitale Daten sind Daten, die aus Ziffern und Sonderzeichen bestehen. Sie sind also eine Menge von Bits und Bytes, die eine bestimmte Bedeutung haben. Durch Digitalisierung werden bisher analoge Werte digital, d. h. zum Digitalisat. [3]

### Beispiel:

Die Digitalisierung (z. B. ein Scanvorgang) einer analogen Rechnung (z. B. Papier) führt zu einem digitalen Dokument/Digitalisat (z. B. PDF-Datei).

Die digitale Transformation hingegen ist etwas vollständig anderes. Sie ist ein beträchtlicher, einschneidender und stetiger Veränderungsprozess in Wirtschaft, Dienstleistung, Verkehr, Staat, in der Gesellschaft, im Kopf und im Unternehmen selbst. Festzuhalten bleibt:

- Digitalisierung ist die Konvertierung analoger Daten in „0“ oder „1“, z. B. die Konvertierung eines Blatts Papier in eine Datei.
- Digitalisierung bedeutet nicht ohne Weiteres Automatisierung oder digitale Transformation.
- Die Digitalisierung ist aber obligatorische Basis für digitale Transformation.
- 

## III. Relevanz der Digitalisierung für ein Sanierungsgutachten nach IDW S 6

Die Digitalisierung ist Basis für die Vielzahl von Möglichkeiten wie die Verbesserung von Effizienz und Präzision der Datenanalyse. [4] Moderne Analysetools und Big-Data-Technologien ermöglichen es, umfassende Datenmengen in kurzer Zeit auszuwerten und präzise Prognosen zu erstellen. Dies kann entscheidend dazu beitragen, Schwachstellen frühzeitig zu erkennen und gezielte Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit zu entwickeln. Darüber hinaus eröffnen digitale Geschäftsmodelle neue Umsatzpotenziale und können die Marktposition eines Unternehmens nachhaltig stärken und machen globales (Out-)sourcing, das Follow-the-Sun-Modell oder Remote-Work erst möglich.

Die Autoren fassen sich hier kurz: **Ohne Digitalisierung sind Unternehmen im Wettbewerb auf Dauer chancenlos**, da u. a. eine bisher nicht begonnene oder vollständig abgeschlossene Digitalisierung aufzuholen, enorme monetäre, kapazitive und zeitliche Ressourcen bindet, die meist weder im zu sanierenden Unternehmen noch auf dem heutigen Arbeitsmarkt verfügbar sind. Aus der Erfahrung der Autoren werden Vollständigkeit, Kontinuität und Qualität der Digitalisierung aber regelmäßig in Sanierungsgutachten nicht oder nur rudimentär behandelt, obwohl diese Themen zentrale Bedeutung für die Aussage zur Sanierungsfähigkeit haben, denn die Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens umfasst weit mehr als nur die finanzielle Fortführungsfähigkeit. Sie erfordert eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit, die nicht nur auf dem Potenzial der Mitarbeitenden beruht, sondern auch maßgeblich auf der Fähigkeit des Unternehmens, sich zu wandeln und anzupassen, insbesondere angesichts der Herausforderungen der Digitalisierung (vgl. IDW S 6, Tz. 25).

### Hinweis

Die Relevanz des Themas „Digitalisierung“ in einem Sanierungsgutachten ist gegeben, die intensive Befassung damit geschieht riskant selten.

#### **IV. Relevanz der digitalen Transformation in Sanierungsgutachten nach IDW S 6**

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens hängt zunehmend davon ab, wie gut es in der Lage ist, digitale Technologien zu integrieren und innovative Lösungen zu implementieren. Unternehmen, die diese Transformation erfolgreich meistern, können nicht nur ihre internen Prozesse optimieren, sondern auch ihre Kundenbeziehungen verbessern und neue Marktsegmente erschließen. Dies ist besonders wichtig in Krisenzeiten, da eine starke Wettbewerbsposition oft der „wichtigste“ Schlüssel zur erfolgreichen Sanierung ist.

Der Umfang der digitalen Transformation hängt stark von der Branche, der Größe des Unternehmens und den spezifischen Herausforderungen ab, mit denen es konfrontiert ist. Studien zeigen, dass Unternehmen, die digitale Technologien implementieren, im Durchschnitt eine Produktivitätssteigerung von 20 bis 25 % realisieren können. [5] Die Autoren gehen inzwischen von deutlich höheren möglichen Steigerungen aus. Für kleine und mittlere Unternehmen ist die digitale Transformation ebenso entscheidend, um sich an neue Marktbedingungen anzupassen. [6]

Setzen wir voraus, das Unternehmen wurde bereits digitalisiert, dann ist zu klären, wo es in der kontinuierlichen Transformation steht, um im Wettbewerb dauerhaft bestehen zu können.

##### **Praxishinweis**

Das Thema „nachhaltige Transformation“ muss zwingend Bestandteil der Ist-Analyse des Unternehmens sein, um deren Auswirkung auf das bestehende und ggf. anzupassende zukünftige Geschäftsmodell beurteilen zu können. Die Integration digitaler Technologien in alle Bereiche eines Unternehmens führt zu grundlegenden Änderungen in der Art, wie Unternehmen operieren und Werte für Kunden schaffen. [7] Daraus folgt unmittelbar die Relevanz der digitalen Transformation für Sanierungsgutachten, welcher gemäß den Erfahrungen der Autoren noch weniger gefolgt wird als im Themenkreis des vergleichsweisen einfach festzustellenden Reifegrades der Digitalisierung.

Konkret bezogen auf die Anforderungen an Sanierungsgutachten ist festzuhalten, dass die digitale Transformation ein zentraler Bestandteil des Leitbilds eines sanierten Unternehmens und eines zukunftsfähigen Geschäftsmodells ist. Dennoch wird dieses wichtige, sanierungsrelevante Thema in vielen Sanierungsgutachten oft nur oberflächlich behandelt und fälschlicherweise mit allgemeinen IT-Themen vermischt. Angesichts der kontinuierlichen technologischen Innovation und der zunehmenden Bedeutung digitaler Prozesse ist es aus Sicht der Autoren unerlässlich, dass auch die Methoden und Werkzeuge in der Beratungsbranche in Bezug auf diese Thematik entsprechend weiterentwickelt werden. Ein fundiertes IDW S 6-Gutachten muss nicht nur die traditionellen finanziellen und operativen Kennzahlen eines Unternehmens berücksichtigen, sondern auch eine Bewertung des Reifegrades der Digitalisierung und der digitalen Transformation vornehmen. S. 342

Dies ist von entscheidender Bedeutung, um eine realistische Einschätzung der Sanierungsfähigkeit und der Wettbewerbsposition eines Unternehmens zu erhalten. Entsprechend fordert IDW S 6, Rz. 60, dass eine interne und externe Analyse des Unternehmens im Rahmen der Erstellung eines Sanierungskonzepts auch untersuchen muss, ob das Krisenunternehmen den Anforderungen der Digitalisierung und Transformation gewachsen ist.

Darüber hinaus ist die digitale Strategie des zu sanierenden Unternehmens entscheidend für den Sanierungserfolg, da sie zentrale Treiber für die Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen und die Resilienz gegen disruptive Veränderungen im Markt bietet (vgl. IDW S 6, Rz. 66). Wichtige Elemente dieser Strategie umfassen digitale Absatzmöglichkeiten, optimierte digitale Geschäftsprozesse und umfassende Maßnahmen zur Abwehr von

##### **Hinweis**

Die Relevanz für die digitale Transformation in Sanierungsgutachten ist gegeben und gefordert, die praktische Berücksichtigung erfolgt selten (ausreichend).

## V. Digitaler Reifegrad vs. Reifegrad digitaler Transformation (RdiT)

**Digital oder nicht digital, das ist hier nicht die Frage.** IDW S 6 fordert eine Beurteilung der Wandlungs- und Adaptionfähigkeit des (Krisen-)Unternehmens in Bezug auf die Herausforderungen der Digitalisierung und stellt darauf ab, ob die Herausforderungen erkannt werden und ob das Unternehmen voraussichtlich in der Lage ist, sich auf diese (rechtzeitig) einzustellen. Somit könnte unterstellt werden, dass „nur“ zu beurteilen ist, wie digital, digitalisiert oder digitalisierungsfähig das Unternehmen ist. Aus Sicht der Autoren kann dies aber nicht die relevante Fragestellung sein und den Anforderungen an die Beurteilung der digitalen Wettbewerbsfähigkeit genügen. Es wird die Auffassung vertreten, dass nicht die „Digitalisierung“, sondern der aktuelle und zukünftige mögliche Reifegrad des Unternehmens zur digitalen Transformation (RdiT) zu prüfen und zu beurteilen ist. Es steht die konkrete Frage der heutigen und zukünftigen Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit im Fokus. Unternehmen, die dauerhaft am Markt bestehen wollen, müssen mit veränderten Rahmenbedingungen und technologischen Entwicklungen Schritt halten, um konkurrenzfähig zu bleiben oder gar Wettbewerbsvorteile zu generieren. Die Systemrelevanz und notwendige Resilienz der Informationstechnologie offenbarten sich nicht zuletzt durch die COVID19-Pandemie unwiderruflich. Ein Unternehmen ist weder überlebensfähig noch wettbewerbsfähig, nur weil es seine Daten digitalisiert hat. Ebenso sollten bereits für die nahe Zukunft besondere Zweifel an einer positiven Unternehmensfortführung bestehen, wenn der RdiT nicht ausreichend ausgeprägt ist. Dies gilt umso mehr für die Unternehmen, die sich in einer Krisensituation befinden. Sofern kein ausreichender RdiT vorliegt oder im Prognosezeitraum geschaffen werden kann, bedeutet dies aber nicht zwingend, dass ein Unternehmen nicht sanierungsfähig und nicht dauerhaft fortführungsfähig ist. Dieser Umstand ist jeweils fallspezifisch zu analysieren und zu spezifizieren. Fragestellungen dabei sind bspw.:

- Wo steht das Unternehmen aktuell und ist das Zielniveau definiert?
- Eröffnen sich durch weitere Transformationen neue Marktchancen?
- Ist das Unternehmen selbständig in der Lage, den Transformationsprozess erfolgreich weiterzuführen?
- Welche Maßnahmen sind konkret zur Umsetzung der Digitalisierungs- und Transformationsstrategie notwendig – und wie lauten diese (vgl. Abschnitt VI)?

Die Antworten werden in Neutralität, Reliabilität (Zuverlässigkeit) und Validität ausgewertet und gegenüber vergleichbaren anderen Untersuchungen/Unternehmen normiert. Daraus sind unmissverständliche Aussagen zum RdiT zu ermitteln, zu formulieren und für die Zielgruppe zu interpretieren bzw. zusammenzufassen.

### Zwischenergebnis:

Bei der Ermittlung des Reifegrads der digitalen Transformation (RdiT) geht es nicht um technische Raffinesse. Die Feststellung des RdiT ist nicht Kür; sie ist für eine positive Sanierungsaussage verpflichtender Bestandteil!

## VI. Maßnahmen zur Feststellung des digitalen Reifegrads

Die Beschreibung und Bewertung des Standes der digitalen Transformation ist Kernbestandteil des Leitbilds des sanierten Unternehmens und des zukunftsfähigen Geschäftsmodells. Nachfolgend wird ein grober Leitfaden zur Vorgehensweise bei der Überprüfung des digitalen Reifegrades skizziert. Die folgende, aber unvollständige Auswahl von Maßnahmen kann in Kombination die Erstellung eines aussagekräftigen Sanierungsgutachten inklusive Transformationskonzept und damit den Transformationserfolg für eine langfristige Erhöhung der Resilienz und Unternehmensstabilität unterstützen.

### 1. Organisatorische Maßnahmen

**Digitale Reifegradbewertung (RdiT):** Diese hat sowohl interne als auch externe Faktoren zu berücksichtigen; einschließlich der Analyse von bestehenden digitalen Lösungen und der Identifikation von Verbesserungspotenzialen. Durch die Feststellung des Status Quo lassen sich gezielte Strategien entwickeln, um die digitale Transformation voranzutreiben. Dies bezieht bspw. Unternehmens-/IT-Strategie, (IT-)Geschäftsmodell, Management, zweite Leitungsebene, IT-Systemlandschaft, interne und externe Experten sowie Anwender, Prozesse und Daten ein. Die Ergebnisse münden dann in der Feststellung der Transformationsfähigkeit.

**Feststellung der Transformationsfähigkeit:** Nur Unternehmen, welche bereits einen guten RdIT erlangen und weiterhin eine gute Transformationsfähigkeit nachweisen, werden von Experten für die gesamte Sanierungsfähigkeit in dieser Disziplin als „gut“ beurteilt.

**Technologische Richtlinien:** Entwicklung und Um-/Durchsetzung klarer technologischer Richtlinien, die das gesamte Unternehmen durchdringen. Dazu gehört die Auswahl geeigneter Technologien, die sicherstellen, dass die digitalen Lösungen geeignet und sicher sind sowie den Anforderungen der Geschäftsstrategie – tatsächlich – entsprechen.

**Innovationsplan:** Ein Innovationsplan ist u. a. in Existenz, Detaillierung, Schritten zur Implementierung neuer Technologien und Prozessen inkl. Relevanz zu prüfen. Er hat Beschreibung, Zuständigkeiten, Abläufe für Innovationsinitiativen, Mechanismen zur Evaluierung der Technologie-Effizienz und Wirtschaftlichkeit usw. zu enthalten.

**Kultur der digitalen Innovation:** Die Unternehmenskultur im Sinne der digitalen Innovation und Transformation ist priorisiert zu prüfen. Ist das Bewusstsein für neue Technologien und Möglichkeiten manifestiert, finden regelmäßige Veranstaltungen zur Förderung von Kreativität und technologischem Verständnis statt, leben die Mitarbeiter wirklich digitale Transformation oder sind es Lippenbekenntnisse von Geschäftsführung, Marketing o. Ä.

**Nutzung des Magisches Sechsecks – oder – Kein Projekt ohne Transformation:** Das etablierte Modell des magischen Dreiecks – bestehend aus Kosten, Zeit und Umfang – wird zu einem ganzheitlichen Sechseck, indem es der Dimension Qualität eine eigene Ecke gibt und Nachhaltigkeit und Transformation hinzufügt. [8]

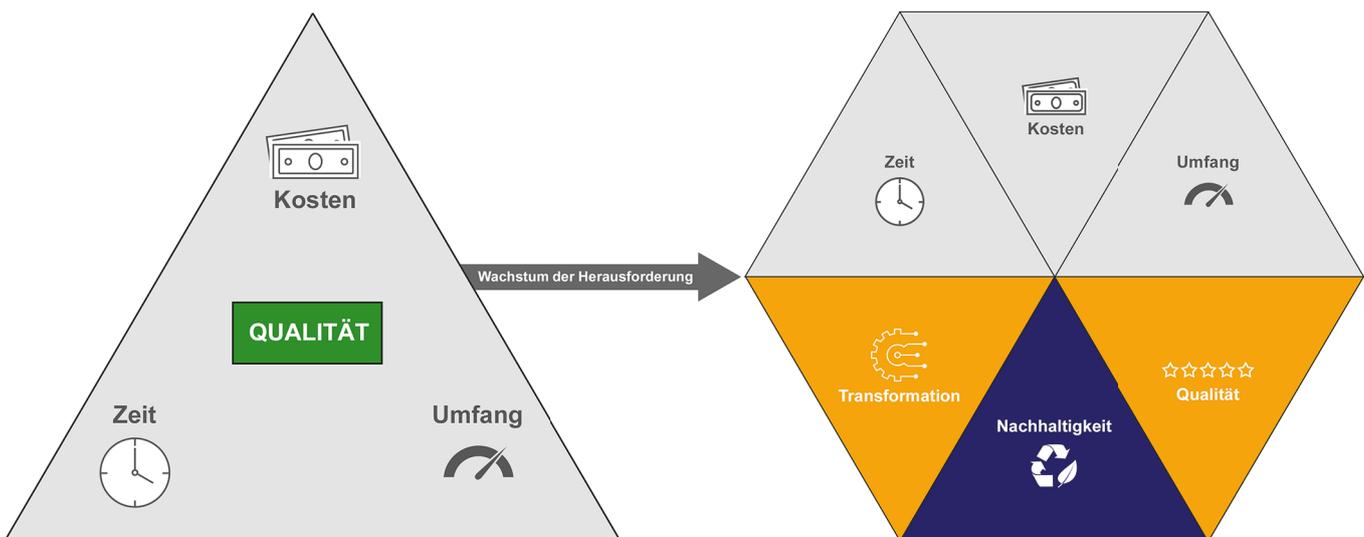


Abb. 1: Magisches Sechseck

Es gewährleistet, dass alle Projekte nicht nur erfolgreich, sondern auch zukunftssicher und anpassungsfähig sind. Die stärkere Betonung der Qualität gewährleistet hochwertige Ergebnisse, die den steigenden Anforderungen gerecht werden. Nachhaltigkeit – ökologisch, sozial und ökonomisch – wird zum strategischen Imperativ, um langfristige Effizienz und Akzeptanz zu sichern. Transformation, als essenzielle Komponente, ermöglicht es dem zu sanierenden Unternehmen, proaktiv auf Marktveränderungen zu reagieren und Wettbewerbsvorteile zu erzielen und Resilienz zu gewährleisten. Dies kann in einem ausgebauten Hexagon bspw. wie in Abb. 2 (auf der nächsten Seite) aussehen.

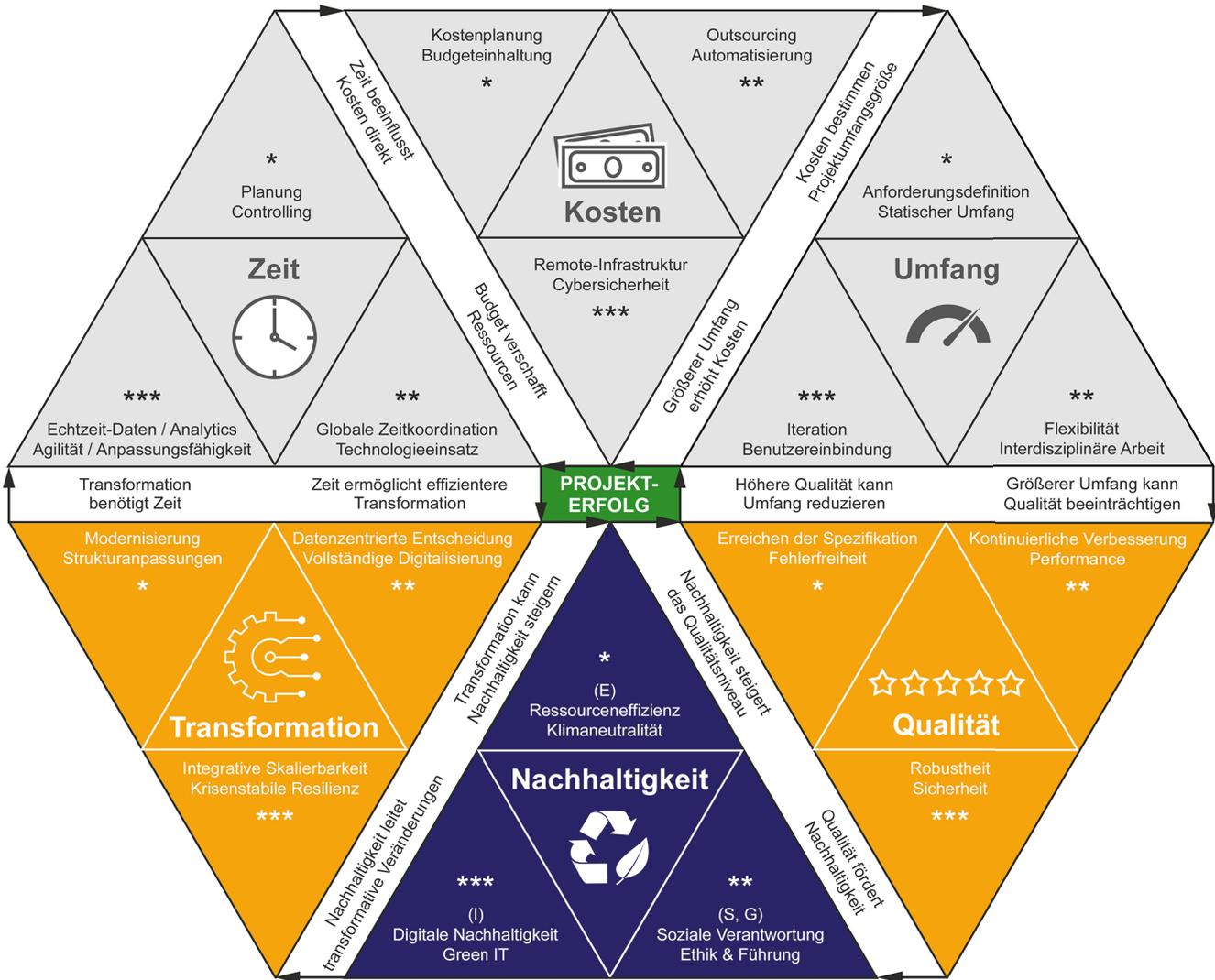


Abb. 2: Magisches Sechseck

Die Idee ist, mit allen Projekten, die ohnehin laufen oder laufen müssen, unvermeidbar einen weiteren Schritt in Richtung Transformation zu gehen.

In Konzernen gibt es meist eine vierstellige Anzahl von Projekten. Münden diese alle in ein weiteres Stück Transformation, können die Projekte reduziert oder eingespart werden, deren Projekthalt „nur“ die Transformation und damit als Mittel zum Zweck hat.

### Praxishinweis

Das beste Sanierungskonzept hilft nur, wenn die Maßnahmen auch erfolgreich umgesetzt werden. Um dies garantieren zu können, bedarf es von Beginn an einer intensiven und detaillierten Analyse der Digitalisierung und des digitalen Reifegrads vor dem Hintergrund des bestehenden und zukünftigen Geschäftsmodells.

## 2. Technologische Maßnahmen

**Automatisierung von Prozessen:** Identifizierung von nicht, teilweise und komplett automatisierten oder roboterisierten, wiederkehrenden Geschäftsprozessen sowie Abschätzung von möglicher Effizienzsteigerung und Ressourcenfreisetzung.

**Relevanz digitaler Tools und Technologien im IDW S 6-Gutachten:** Die Nutzung von Datenanalysetools, Business-Intelligence-Lösungen, Big Data und KI sowie die Prüfung ihrer Qualität sind für korrekte Aussagen im Sanierungsgutachten unerlässlich.

**Cloud-Computing:** Stand und Plan zur Einführung von Cloud-Lösungen sind zu analysieren, um Flexibilität und Skalierbarkeit zu erhöhen. Cloud-Technologien ermöglichen es Unternehmen, Ressourcen nach Bedarf zu nutzen, eigene IT-Wartung zu reduzieren, Personal und Kosten zu optimieren.

### 3. Regelmäßige Überprüfung und Anpassung

**Digitale Auditierungen:** Die Durchführung regelmäßiger Audits zur Sicherstellung des digitalen Transformationserfolgs müssen eingeplant werden.

**Feedback-Mechanismen:** Die Implementierung von Feedback-Schleifen zur kontinuierlichen Verbesserung der Transformationsstrategie und des Transformationsstatus durch Erkennen von Umsetzungsfehlern und -erfolgen.

**Updates:** Die regelmäßige Überprüfung und Anpassung sämtlicher Parameter müssen detailliert eingeplant werden. Diese schließen bspw. Technologie-Updates, Schulungsprogramme und die Optimierung operativer Prozesse ein, um den sich ständig verändernden Anforderungen gerecht zu werden.

### 4. Finanzielle Maßnahmen

**Investitionsbudget für die digitale Transformation:** Ein klares, realistisches Budget für die digitale Transformation ist eine zentrale Voraussetzung eines validen Gutachtens. Sowohl die Voraussetzung wie auch die zeitlichen, kapazitiven und monetären Erfordernisse werden in nahezu allen Projekten und Gutachten unterschätzt; meist wesentlich, sofern sie überhaupt spezifiziert werden. S. 344

**Bewertung eines ROI (Return on Investment):** Die Berechnung des ROI war Usus; ist es meist noch heute. Andererseits erscheint ein rein finanzieller ROI nachrangig gegenüber Erreichung von Resilienz, Unabhängigkeit, Betriebskontinuität und die Schaffung von Möglichkeiten, überhaupt mit begrenzten Ressourcen überproportional wachsen zu können. Selbstverständlich ist mit den finanziellen Ressourcen achtsam umzugehen, aber eine pure Sicht auf diese führt im IT- bzw. Transformationsumfeld selten zum Erfolg. Transformation bedeutet üblicherweise kontinuierlich große Sprünge und Fortschritte zu machen, dabei langfristig die Unternehmensexistenz sicherzustellen. Wann sich dies „rechnet“, kann und darf durchaus ermittelt werden. Die Kosten dürfen aber nicht zum Hemmschuh für die Umsetzung werden, da das Unternehmen dann möglicherweise erst gar keine Überlebenschance hat/bekommt. Es stellt sich hier die Frage, wer finanziert die Transformation und wem kommt sie zugute?

**Bewertung und Budgetierung:** Eine gründliche Risikobewertung ist durchzuführen und finanzielle, zeitliche und kapazitive Aufwände für Planung und Implementierung präzise zu identifizieren und zu quantifizieren.

## VII. Scheitern trotz Digitalisierung und Transformation

Die vorab genannten Maßnahmen stellen einen Grobüberblick dar, der je nach Fall weiter spezifiziert und detailliert werden muss. Unabhängig von der Vervollständigung, Detaillierung und korrekten Anwendung weisen viele Sanierungskonzepte aus Sicht der Autoren Defizite im Bereich der Beurteilung des Einflusses der Digitalisierung und des digitalen Reifegrads auf das Geschäftsmodell des Krisenunternehmens aus. Auch die Finanzierenseite hinterfragt – wohl aus eigener fachlicher Unkenntnis – dieses Thema im Rahmen der Diskussion über das Ergebnis des Gutachtens meist zu wenig. Ohne Bestätigung, dass das Geschäftsmodell vor dem Hintergrund der Herausforderungen der Digitalisierung nachhaltig tragfähig ist, kann nach Auffassung der Autoren keine positive Sanierungsaussage erteilt werden. Ferner sind im Gutachten auch die prozessuale und technologische Seite detailliert darzustellen – um die anfallenden Kosten und Aufwände abschätzen zu können, die i. d. R. (fremd-)finanziert werden müssen. Eine regelmäßige Ursache für in diesem Bereich nicht belastbare Gutachten sind diejenigen Berater, die bereits viele klassische Gutachten erstellt haben und den S. 345 IT-Part aus einer Hand „nebenbei“ mitliefern wollen. Ohne den Einsatz von Digitalisierungs- und Transformationsexperten wird es vielen Beratern nicht gelingen, ein valides Urteil zum Kernthema „Belastbares Geschäftsmodell/digitaler Reifegrad/Auswirkungen auf die Finanzierungserfordernisse/Auswirkung auf das Sanierungsurteil treffen zu können.

## VIII. Überblick über die Beitragsreihe

Die Beitragsreihe „Sanierung im digitalen Zeitalter“ besteht bislang aus zwei Beitragsteilen und wurde wie folgt veröffentlicht:

Teile der Beitragsreihe	Heftausgabe	Dedizierte Analyse ist ...	Maßnahmen (unvollständig)	Ohne ist das Gutachten
Sanierungsrisiko Cybersicherheit	10/2024 S. 284	... obligatorisch	Organisatorisch: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikobewertung und -management</li> <li>• Sicherheitsrichtlinien</li> <li>• Notfallplan</li> <li>• Sicherheitskultur, Sensibilisierung, Mitarbeiterschulung</li> </ul> IT: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Multi-Faktor-Authentifizierung</li> <li>• Verschlüsselung</li> <li>• Firewall und Intrusion Detection Systems</li> <li>• Sicherheitsüberwachung</li> <li>• Backup-Strategie und -wiederherstellung</li> </ul> Regelmäßig: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetrationstest</li> <li>• Sicherheitsaudit</li> <li>• Feedback-Mechanismus</li> <li>• Aktualisierung und Anpassung sämtlicher Parameter</li> </ul> Finanziell: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cyber-Versicherung</li> <li>• Bewertung und Budgetierung</li> <li>• Investition</li> </ul>	... nicht belastbar
Sanierungsrisiko Digitalisierung und Transformation	11/2024 S. 340	... obligatorisch	s. o.	... nicht belastbar

## IX. Fazit

Die digitale Transformation ist nicht nur eine technische Herausforderung, sondern erfordert auch umfassende organisatorische und kulturelle Anpassungen. Sanierungsgutachten beleuchten jedoch häufig nicht oder nur unzureichend die Themen Digitalisierung und digitale Transformation. Ohne eine individuelle Analyse des Grads und der Ausprägung der Digitalisierung sowie der Transformation und deren Auswirkungen auf das Geschäftsmodell bleiben diese Gutachten wenig aussagekräftig.

Unternehmer und Sanierer riskieren ohne eine solche umfassende Analyse und Beurteilung der Digitalisierung und Transformation nicht nur die unmittelbare Unternehmensexistenz, sondern auch das spätere Scheitern der Sanierung.

Daher ist es essenziell, alle genannten Aspekte und weitere Maßnahmen zu berücksichtigen, um die digitale Transformation erfolgreich zu planen und umzusetzen und sich langfristig am Markt zu positionieren. Unternehmer sowie Berater und Sanierer sollten proaktiv an einer individuellen Transformationsstrategie arbeiten, um belastbare und rechtssichere Sanierungsgutachten zu erstellen und zukünftige Herausforderungen erfolgreich bewältigen zu können.

---

## 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.

---

### **Fundstelle(n):**

NWB Sanieren 11/2024 Seite 340

NWB KAAAJ-78854

---

1 Crone/Jung, NWB Sanieren 10/2024 S. 284 NWB TAAAJ-77211.

2 Crone/Jung, NWB Sanieren 10/2024 S. 284 NWB TAAAJ-77211.

3 Crone/Jung, Beurteilung des digitalen Reifegrads eines Unternehmens im Sanierungskonzept gem. IDW S6, KSI 4/2022 S. 182.

4 IDW S 6, Anforderungen an Sanierungskonzepte, IDW Life 12/2023 S. 1159 bis 1172.

5 EY, How digital transformation is setting leaders apart, 2021.

6 European Commission, Digital Economy and Society Index (DESI) 2022.

7 Haffke/Kalgotas/Benlian, Digital Transformation in the Enterprise: A Strategy and a Framework, Journal of Business Economics 90/2020 S. 635 bis 658.

8 <https://go.nwb.de/h206n> (zuletzt abgerufen am 28.8.2024).