

Beurteilung des digitalen Reifegrads eines Unternehmens im Sanierungskonzept gem. IDW S 6

Auswirkungen auf die Aussage zur Sanierungsfähigkeit eines Krisenunternehmens

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

Bei der Überarbeitung des IDW Standards: „Anforderungen an Sanierungskonzepte“¹ (IDW S 6 i.d.F. vom 16. 5. 2018) wurde erstmals explizit das Thema „Digitalisierung“ im Zusammenhang mit der Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit und damit schlussendlich mit der Frage der Auswirkungen des digitalen Reifegrads auf die Beurteilung der Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens thematisiert. Leider wurde dieses wichtige Thema in der letzten Überarbeitung des Standards nur stiefmütterlich angerissen und mit vagen Formulierungen in den Katalog der Mindestanforderungen an Sanierungskonzepte aufgenommen. Dieser Beitrag soll zum besseren Verständnis und zur Konkretisierung der Fragen rund um das Thema „Digitalisierung“ beitragen. Stark vereinfacht geht es (wie auch bei anderen Megatrends, z. B. Globalisierung, Nachhaltigkeit u. a.) um die Frage, ob die sog. „Digitalisierung“ Auswirkungen auf das bestehende und zukünftige Geschäftsmodell des Unternehmens und die damit zusammenhängende Wettbewerbsfähigkeit (und damit Sanierungsfähigkeit) hat. Wenn ja, ist zu ermitteln, wo das Unternehmen aktuell steht und sofern Defizite vorliegen, ist zu fragen, mit welchen personellen, technischen und finanziellen Ressourcen diese Nachteile ausgeglichen oder gar in Wettbewerbsvorteile umgesetzt werden können.

1. Einführung: IDW S 6 und die Digitalisierung

IDW S 6 fordert einen Blick auf die digitale Reife eines Unternehmens, aber welchen?

Gem. IDW S 6, Tz. 60, ist zunächst im Rahmen der internen und externen Unternehmensanalyse – in Abhängigkeit vom Geschäftsmodell des Unternehmens – darzustellen und zu beurteilen, ob das Unternehmen voraussichtlich in der Lage ist, sich auf die Herausforderungen der Digitalisierung einzustellen. Sofern die Digitalisierung für den heutigen und zukünftigen Unternehmenserfolg von Relevanz ist, ist eine Darstellung der digitalen Strategie neben der Beschreibung eines realisierbaren, zukunftsfähigen Geschäftsmodells notwendiger und wichtiger Bestandteil des Leitbilds des sanierten Unternehmens, welches dem Kern nach die Konturen eines in wirtschaftlicher Hinsicht nachhaltig wettbewerbsfähigen und damit für Fremd- und Eigenkapitalgeber attraktiven Unternehmens aufzeigt.²

Die Wettbewerbsfähigkeit als zweite Stufe der Sanierungsfähigkeit (Stufe 1: Fortführungsfähigkeit) basiert dabei 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.³

Zwischenergebnis: IDW S 6 fordert eine Bewertung der digitalen Reife für die Beurteilung der Sanierungsfähigkeit. Eine weitere Konkretisierung erfolgt nicht.

2. Begriffliche Abgrenzungen

2.1 Digitalisierung vs. digitale Transformation

Digitale Daten sind Daten, die aus Ziffern und Sonderzeichen bestehen. Sie sind formalisiert und zur Kommunikation, Interpretation oder Verarbeitung geeignet. 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.

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

Die *digitale Transformation* 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 obligatorische Basis für *digitale Transformation*.

* Prof. Andreas Crone ist Gesellschafter der CT Managementpartners GmbH, Mannheim, eine auf Sanierung und Interimsmanagement spezialisierte Unternehmensberatung. Er ist zudem Steuerberater und Wirtschaftsprüfer in eigener Praxis, Honorarprofessor an der SRH Hochschule Heidelberg und Referent am IFUS-Institut für Unternehmenssanierung. Prof. Christian Jung ist CIO und CEO der it[colos]AG, Südwestfalen, die international Auditingen, Safe-Guardings und Rettungsaktionen bei kritischen IT-/SAP-Projekten sowie die Feststellung des RdIT durchführt. Er ist Dozent für Digitale Transformation an mittel- und osteuropäischen Hochschulen. Seine Gastprofessur an der V. N. Karazin Kharkiv National University in der Ukraine stellt er mit Kriegsbeginn zunächst ein; Kontakt: www.wp-crone.de, www.itcolos.com.

1 Vgl. IDW S 6, Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten, 2018; IDW-Life 2018 S. 813–826.

2 Vgl. hierzu IDW S 6, Tz. 63, 65.

3 Vgl. IDW S 6, Tz. 25.

2.2 Digitaler Reifegrad vs. Reifegrad digitaler Transformation (RdiT)

Digital oder nicht digital, das ist hier *nicht* die Frage. IDW S6 fordert eine Beurteilung der Wandlungs- und Adaptionsfähigkeit 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.

Nur eine Wortspielerei? Laut vorab dargestellter Definitionen nicht. Viele Politiker, Unternehmer und auch Berater sprechen regelmäßig von „Digitalisierung“ – und meinen diese auch. Dies erscheint fahrlässig, da das bloße Vorhandensein digitaler Daten kein Garant für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens (und damit für die Fortführungsfähigkeit) ist, sondern lediglich die Mindestvoraussetzungen hierzu schafft.

Zwischenergebnis: Die Digitalisierung, der digitale Reifegrad oder der Grad der Digitalisierung werden hier gleichgesetzt. Sie sind die obligatorische Basis für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

3. Ermittlung des Reifegrads digitaler Transformation (RdiT)

3.1 Kür oder Pflicht?

(Digitale) Transformation ist kein Hobby der IT oder von Fans vormaliger Zeitaufnahmen und -studien. Es geht nicht um eine (voraussetzende) Abschaffung von Papier oder Schaffung einer digitalen Welt durch zwanghafte Nerds oder selbstverliebte Techies; es geht – zunächst – nicht einmal um die Einsparung von Personal oder Betriebsmitteln in Form einer Mitarbeitersekunde oder eines entfallenden Label-Drucks in dem einen oder anderen Prozessschritt, welcher multi-

pliziert mit auftretender Häufigkeit und Stundensatz eine daraus resultierende Einsparung im vielstelligem monetären Bereich ergeben kann. Es geht zunächst auch nicht um die stets vielfältig auffindbaren Kostenoptimierungen oder Potenziale in Effektivität und Effizienz.

Stattdessen 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 offenbaren sich nicht zuletzt durch die COVID-19-Pandemie unwiderruflich.

Selbstverständlich gibt es heute keine Unternehmen mehr, die ausschließlich mit Dampfkraft arbeiten oder Betriebe, die mit Fließbändern, jedoch ohne IT unterwegs sind. Nicht vernetzte Betriebe werden in Zeiten sich stetig verändernder Supply-Chains, Kollaborationsmodellen und des dramatischen Drucks auf das Time-to-Market aus dem Tritt gelangen – wenn nicht heute, so spätestens morgen.

Die Wandlung von einer industriellen Revolutionsstufe zur nächsten verläuft mit jedem Sprung schneller, komplexer und bedarf mehr integrativer – aber kürzerer – Kraftanstrengungen. Hängen die Unternehmen, für die die Sanierungsfähigkeit zu prüfen ist, eine Stufe zurück, ist die Frage zu stellen, wie dieser „Schritt einer gesamten industriellen Revolution“ innerhalb kurzer Zeit (i.d.R. innerhalb der im Sanierungsgutachten abgebildeten Dreijahresplanung) geschafft werden soll – bei gleichzeitiger, nachhaltiger Sanierung des Unternehmens.

Ein Unternehmen erscheint weder überlebensfähig noch gut für den Markt aufgestellt, nur weil sämtliche Daten digital vorliegen. 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 dauerhaft fortführungsfähig ist. Dieser Umstand ist jeweils fallspezifisch zu analysieren und zu spezifizieren.

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!

3.2 Ermittlung im Spannungsfeld von Fakten und Fantasie

Jede Sanierung steht i.d.R. unter zeitlichem und monetärem Druck. Der Reifegrad des Unternehmens in Sachen Digitalisierung und digitaler Transformation mündet in eine digitale Überlebensfähigkeit auf der Basis des Drei-Jahresgedanken (diS3), die es in kurzer Zeit festzustellen gilt.

Sofern die digitale Reife heute im Rahmen von Sanierungsgutachten überhaupt prominent beurteilt wird, erfolgt dies meist über standardisierte Fragebögen. Deren Ergebnisse führen dann zur Beurteilung und Festlegung des digitalen Reifegrads und damit zur Ableitung ggf. notwendiger Maßnahmen. Teilweise werden diese Ergebnisse über einen Benchmark mit Marktteilnehmern oder der Branche verglichen, um das untersuchte Unternehmen im Wettbewerbsvergleich einzuordnen.

U. E. ist die Relevanz des RdiT für die Überlebens- und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu hoch, um es bei Standardfragen, Vergleichen und Kategorisierungen belassen zu können: persönliche Interviews, technische Analytik, breites Branchen- und Wirtschaftswissen, Erfahrung und – so gemeint – Fantasie für ein zukünftiges Erscheinungsbild des Unternehmens, ein Pro und Contra sind unabdingbar für eine fundierte Beurteilung. Ist dies „Alles“ messbar? Nein!

Die Messbarkeit, das konkrete Urteil, die Ermittlung und Empfehlung sowie die Priorisierung von Maßnahmen folgt basierend auf den ermittelten, gehörten, begründet antizipierten oder im Einzelfall konstruktiv und begründet fantasierten sowie geprüften und tatsächlich intensiv analysierten Zahlen, Daten und Fakten. Und doch ist es mehr als Technik.

Zwischenergebnis: Zur Beurteilung des RdIT eines Unternehmens ist die Auswertung standardisierter Fragebögen nicht ausreichend.

3.3 Benchmark

Die Fachliteratur bietet viele Benchmarks und Branchenvergleiche an. Diese können bei der Ermittlung des RdIT eine Rolle spielen, aber erscheinen aufgrund der hohen Veränderungsgeschwindigkeit im Markt doch gleichzeitig obsolet. Ist die Branche des untersuchten Unternehmens disruptiv oder kann ersetzt oder mindestens nachhaltig verändert werden, unterstreicht dies die mögliche Gefahr für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Ist die Branche hingegen noch in blinder Ruhe, könnte ein einziges Unternehmen den Markt revolutionieren, welches möglicherweise noch nicht im Branchenfokus steht, siehe z.B. die Entstehungsgeschichte von Amazon oder Uber.

Die digitale Transformation bewegt alle Unternehmen und Lebensbereiche. Es gibt hier keine Ausnahmen mehr. Es sind alle Branchen, Unternehmen und Berufsbilder betroffen. Daher hat sich das zu untersuchende Unternehmen digital transformiert aufzustellen bzw. sich im RdIT messen zu lassen. Werden Strategie, Abteilungen, Prozesse, Verfahren, Funktionen, Leistung, Kennzahlen und Wettbewerbsfähigkeit in Vergleich gesetzt, ergibt dies lediglich Momentausagen. Diese sind im Rahmen der Erstellung des Sanierungsgutachtens zu beurteilen und hieraus sind ggf. Maßnahmen abzuleiten. Aber auf Dauer bzw. für die diS3 besteht die Gefahr, dass aufgrund des globalen, umfassenden Umbruchs aller Betroffener die ab- und eingeleiteten Maßnahmen nicht geeignet oder ausreichend sind, um die nachhaltige Überlebensfähigkeit zu sichern.

Zwischenergebnis: Sanierungskonzepte, die Branchenvergleiche überbetonen, sind

kritisch zu hinterfragen. Weil ohnehin alle Branchen und Berufsbilder der kurz- bis mittelfristigen Disruption unterliegen, helfen Benchmarks und Vergleiche für die diS3 nicht nachhaltig.

4. Untersuchungsbereiche des RdIT im Überblick

Im Rahmen der Prüfung des Digitalisierungsgrads auf die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit des Geschäftsmodells sind die vom Unternehmen, dessen Führung und Mitarbeitern bislang formulierten oder nicht formulierten Strategien zu berücksichtigen für beispielsweise folgende Bereiche: Forschung und Entwicklung, Produkte und deren Herstellung, Fertigungs- und Absatzverfahren, After-Sales, Kundenbindung, Kundengewinnung, Logistik, prädiktive Instandhaltung und Informationstechnologie wie digitale Transformation.

Feststellung der Transformationsfähigkeit ...	durch...
... der Unternehmens-/IT-Strategie	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prüfung auf IT-Relevanz, deren Validierung und Beurteilung
... des (IT-)Geschäftsmodells	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marktvergleich auf IT-, Transformations-, Blockchain-, Tokenisierungs- bzw. Automatisierungs-Ebene ■ Feststellung der Auswirkungen der Digitalisierung auf das bestehende Geschäftsmodell ■ Einordnung der disruptiven Bedrohung durch neue Wettbewerber oder technische Entwicklungen ■ Prüfung der Integrität ■ Feststellung der interaktiven Kombination von realer und virtueller Welt
... des Managements	<ul style="list-style-type: none"> ■ Review Organigramm ■ Feststellung von Struktur und Demografie des Managements, der IT-Abteilungen, der gesamten Belegschaft und deren Veränderungsbereitschaft ■ Projektmanagementaudits ■ Einsichtnahme und Bewertung bisheriger (ISO-)Audits ■ Feststellung der Reflexionsfähigkeit und Fähigkeit wie Mut zur Gestaltung, Risikokultur und aktive Veränderung des Innovationsgrads ■ Interviews ■ Prüfung der Existenz, Strategie, Wirksamkeit und Fähigkeit des CDO, CIO, CTO ■ Validierung der Digitalisierungsstrategie und deren Umsetzungsplan inkl. Realitätsprüfung des (IT-)Change-Managements und des „rechten Maßes“, Umgang mitten in der VUCA-Welt, des Beziehungs- und Stakeholdermanagements, von Status und Entwicklung der (digitalen) Teamarbeit sowie der Demokratisierung der Organisation ■ Standortbestimmung der digitalen Führung (Digital Leadership) ■ Kategorisierung der agilen vs. klassischen Wasserfall-Projekten
... der zweiten Leitungsebene	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assessments ■ Interviews ■ Feststellung von Wirksamkeit und Ansatz
... der IT-Systemlandschaft	<ul style="list-style-type: none"> ■ Systemgrobanalyse und Feststellung der nahtlosen Systemintegration ■ Feststellung von (Multi-)Cloud-/Hybrid-, Open Source und „as a Service“-Anteilen (infrastructure as a service, platform as a service, device as a service etc.) bzw. der Zielarchitektur ■ Softwareanbiereinstufung ■ Funktionskatalog, Funktionsweise ■ Feststellung des Alters bzw. Release-Stands ■ Analyse der Standardnähe vs. Modifikation daraus folgend der Wartbarkeit, SLAs ■ Technische Zukunftsfähigkeitsbestimmung ■ Bewertung der Bedienbarkeit und Simplizität ■ Bewertung der Skalierbarkeit von sich ändernden Lieferketten, vernetzten Warenströme, Verkaufskanälen, schwankender Nachfrage, einem hoch individualisierten Verbraucherverhalten wie z. B. der Losgröße 1

Feststellung der Transformationsfähigkeit ...	durch...
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vermeidbarkeit von Überlistung, Überkontrolle, Überflüssigem im oder durch das System bzw. dessen Anforderungen ■ Marktvergleich ■ Grad der Nutzung von KI-, ML-, VR-, AR-, 3D-Druck und Datensimulation ■ Das Potenzial der vorgenannten Technologien sowie des begehbaren Internets oder das Internet der Dinge (IoT) für die Produktentwicklung, die Optimierung wie Automatisierung von (nicht) wiederkehrenden Prozessen, dem Vertrieb und Kundenservice usw. ist grenzenlos ■ Statusprüfung der IT-Unterstützung, um das Unternehmen nachhaltig und für sämtlichen Megatrends unterliegenden Anforderungen – beispielsweise die Dekarbonisierung, die Darstellung des CO₂-Footprints auf Produkten usw. – fit zu machen ■ die Durchgängigkeit der Transformation zwischen Lieferanten, Subunternehmern, Handel, Produktion, Marketing und Endkunden ■ Prüfung von Daten- und Plagiatsschutz, Cyber-Security, Mitarbeiterloyalität und -schulung und Schutzmaßnahmen vor Hacking (ein Cyberangriff oder ein banaler Datenverlust kann binnen Minuten oder Stunden zur Existenzgefährdung führen) ■ Schnittstellenkatalog: Existenz, Qualität und Durchgängigkeit der Anbindung von Partnern wie Lieferanten, Kunden, Marktplätzen, (Logistik-)Dienstleistern, Sub-Unternehmern
... der internen/externen IT-Experten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interviews ■ grafische Übersicht der theoretischen und praktischen Qualifikationen ■ Rollenfeststellung inkl. Führungsrollen ■ die Qualität und Ansätze der IT-Abteilungen ■ Feststellung der Kapazität und Schlagkräftigkeit ■ Analyse und Einordnung der Offenen-Punkte-Listen bzw. Tickets nach Inhalt/Zielführung, Alter, Priorisierung, Schweregrad, Compliance-Prozess und Durchlaufzeit
... der Anwender	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einzel- und Gruppeninterviews ■ Feststellung von Qualifikationsprofilen, Verhaltensmerkmalen, Wandlungswillen und Wandlungsfähigkeit ■ Prüfung auf systemkonforme wie effiziente Bedienung durch die Anwender ■ Feststellung des Schulungsstands und Rollenbewusstseins ■ Existenz und Ernsthaftigkeit eines Ideen- und Innovationsmanagements
... der Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Feststellung von ■ analogem, digitalem, digital transformiertem Anteil ■ digital transformierten Prozessen ■ durchgängig digital transformierbaren Prozessen ■ Existenz, Vollständigkeit, Durchgängigkeit und Korrektheit von (autonomen) Ende-zu-Ende-Prozessen ■ hypervernetzten Logistik- und Transportfunktionen ■ Einbindung von Marktplätzen, Webshops, Buchungsrobotern, Industrie 4.0 ■ Lebenszyklusanalyse der Produkte und zugehöriger IT-Prozesse ■ digitaler Durchgängigkeit und Resilienz der Lieferkette ■ dem Anteil autonomer Entscheidungsfindung bzw. dem verbleibenden Anteil Ausnahmen, bei denen der Mensch zwingend zu entscheiden hat ■ Finanz- und flexiblen what-if-Planungsprozessen, ohne die eine Kapital- oder Personalbeschaffung unmöglich wird ■ HR- wie z. B. Bewerbungsprozessen. Es wird regelmäßig übersehen, dass das Unternehmen ohne transformierte Prozesse bald keine (jungen) Bewerber mehr generieren wird, was im anhaltenden Fachkräftemangel fatal ist ■ Bürozentriertheit: Ohne flexible Konzepte werden Arbeitnehmer bald nicht mehr verfügbar sein oder nicht 24x7 rund um den Globus verteilt arbeiten können. Die Veränderung im postpandemischen Wohnen und Arbeiten wird Standard: work anytime from anywhere
... der Daten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorliegen von sämtlichen Daten in digitaler Form ■ Vollständigkeit und Korrektheit der Daten und deren Verfügbarkeit ■ vollständige Existenz sämtlicher digitaler Zwillinge für Produkte, Maschinen, Werkshallen usw. ■ zentrales, leicht und übergreifend abgreifbares Wissen ■ Auswertbarkeit, dem Nachkommen sinnvoller Analyseanforderungen und eher vorausschauender als rückwärtsgerichteter Analysen
u. s. w.	...
Spezifische Abkürzungen	<p>AR = Augmented Reality (computergestützte Erweiterung der Realitätswahrnehmung); CDO = Chief Digital Officer (Vorstand für digitale Transformation); CIO = Chief Information Officer (Vorstand der IT; hier ist nicht der „IT-Leiter“ mit geringer Entscheidungskompetenz gemeint, sondern klarer C-/Vorstands-Level); CTO = Chief Technology Officer (Technischer Vorstand/Direktor); ISO/IEC 27001 = IT-Sicherheitsverfahren, Informationssicherheits-Managementsysteme, Anforderungen; diS3 = digitale Überlebensfähigkeit; diS3 = digital Survivability FMEA= Failure Mode and Effects Analysis, ein zyklischer Qualitätsprozess im Team, um Fehlerquellen und deren Bedeutung in Produkten oder Prozessen zu finden, zu bewerten und abzustellen; KI = Künstliche Intelligenz; ML = Machine Learning; SLA = Service Level Agreements; VR = Virtuelle Realität; VUCA = Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität</p>

Tab. 1: Auswahl von Werkzeugen, Prüfungen, Feststellungen und Validierungen im Rahmen der Ermittlung der Transformationsfähigkeit und des RdIT

Für die Beurteilung des RdiT sind u. a. folgende Fragen von Relevanz:

- Wo steht das Unternehmen aktuell und ist das Zielniveau definiert?
 - Bestehen Rückstände im Vergleich zum Wettbewerb oder zur Branche?
 - Wenn ja, sind Verbesserungsmaßnahmen geplant?
 - Welche Investitionen finanzieller, personeller und technischer Art sind notwendig?
- Eröffnen sich durch die Digitalisierung neue Marktchancen?
- Ist das Unternehmen selbständig in der Lage, den Transformationsprozess erfolgreich umzusetzen?
 - Sind im Unternehmen ausreichendes Know-how, organisatorische Strukturen und finanzielle Mittel vorhanden?
 - Wenn nein, (wie) können diese beschafft werden?
- Welche Maßnahmen sind konkret zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie notwendig?
 - Liegt ein Maßnahmen- und Zeitplan vor? Wie sieht dieser aus? Erscheint er zielführend und realistisch?

- Erfolgt ein Maßnahmentracking?
- Welche Auswirkungen haben die Maßnahmen auf die Finanz-, Vermögens- und Ertragslage, kurz-, mittel- und langfristig?

Diese und weitere Themen sind gemeinsam mit folgenden Punkten im Rahmen der Unternehmensanalyse – je nach Unternehmen teilweise oder komplett – durch ein RdiT-Team zu untersuchen. Hierbei werden beispielsweise die in Tab. 1 (auf S. 184/185) genannten Werkzeuge zumutbar und transparent genutzt, um aus deren Resultaten eine Gesamtaussage zum RdiT treffen zu können.

Die Antworten werden in Neutralität, Reliabilität (Zuverlässigkeit) und Validität gegenübergestellt. Es ergibt sich das in Abb. 1 beispielhaft dargestellte Netzdiagramm. Ein Normierungsversuch gegenüber vergleichbaren anderen Untersuchungen ist meist möglich. Mit oder ohne Normierung werden aus den ermittelten Antworten klare und unmissverständliche Aussagen zum RdiT ermittelt, formuliert und für die Zielgruppe interpretiert bzw. zusammengefasst.

Zur Veranschaulichung der Prüfung des RdiT z. B. im Bereich „Personal“ könnten die in

Tab. 2 (S. 187) aufgeführten Kriterien geprüft werden.

Zwischenergebnis: Durchgängige und von erfahrenen Spezialisten erstellte Analysen rund um den RdiT sind essenziell.

5. Qualifikation zur RdiT-Ermittlung

Wie vorab unter Abschn. 3.1 beschrieben, handelt es sich bei der RdiT-Feststellung im Rahmen der Prüfung der Wettbewerbs- und damit Fortführungsfähigkeit nicht mehr um eine Küraufgabe, sondern um das Pflichtprogramm. Daraus folgt die Notwendigkeit einer sehr hohen fachspezifischen Qualifikation der Berater, die den RdiT festzustellen haben. Dieses Spezial-Know-how weicht von den Kenntnissen der klassischen, meist betriebswirtschaftlich geprägten Sanierungsberater deutlich ab bzw. erfordert zusätzliches Wissen. Die folgende Tab. 3 (auf S. 187) zeigt nur diejenigen obligatorischen Qualifikationen eines RdiT-Spezialisten, die über die eines ohnehin erfahrenen Sanierungsberaters und Konzepterstellers hinausgehen.

Da diese Qualifikationen regelmäßig nicht in einer Person vereinigt verfügbar sind, wird abgesehen von einzelnen Sonderfällen meist ein Team (i. d. R. 2-3 RdiT-Experten) zur Feststellung des RdiT eingesetzt.

Zwischenergebnis: Der RdiT ist von erfahrenen Spezialisten zu ermitteln, deren Qualifikation sich von denen des klassisch betriebswirtschaftlich geprägten Sanierungsberaters unterscheidet. Diese ergänzen temporär als (RdiT-)Team das (Sanierungskonzept-) Team.

6. Fazit: Positive Fortführungsprognosen und Sanierungsaussagen erfordern professionell ermittelten RdiT

IDW S6 beschreibt nicht konkret, wie im Rahmen der Erstellung eines Sanierungskonzepts mit der Feststellung der digitalen Reife respektive des „Digitalisierungsgrads“, umzugehen ist. Für die Beurteilung der Sanierungsfähigkeit ist die Ermittlung und Auswertung des Reifegrads digitaler Transformation (RdiT) jedoch von zentraler Bedeutung. Es geht nicht um einen Kurzüberblick, Überschriften oder Schlagworte rund um die digitale Transformation, sondern um

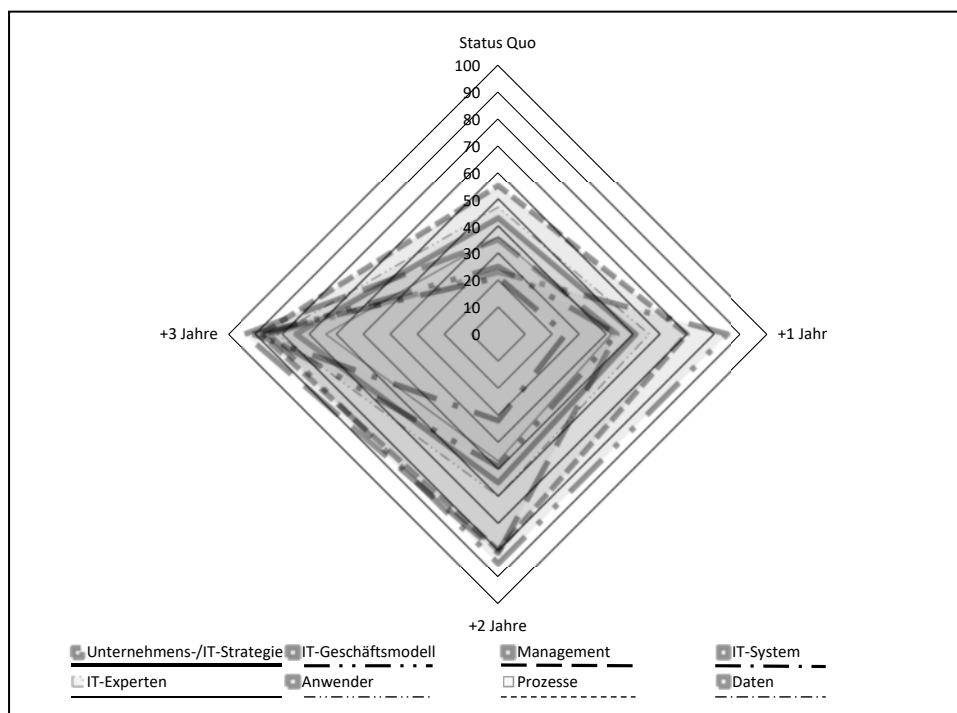


Abb. 1: Gradmesser Einzelpakete – Feststellung des Status Quo und Prognose der möglichen Entwicklung über drei Jahre

<p>Allgemein</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Existenz, Qualität, Umfang und Funktion von Talent-Management-Software ■ Qualität und Aktualität von Unternehmensinformationen ■ Existenz von digitalen Zugängen (ab Tag 1), Berechtigungen, Single-Sign-On-Methoden ■ Bewertung von Lösungsansätzen gegen den Fachkräftemangel bzw. Ansätzen von internen Talentschmieden 	<p>Personalreduktion</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Automatisierungsgrad, Konzeption und Möglichkeit weiterer Automation ■ Grad der digitalen Transformation ■ Existenz und Integration prädikativer Instandhaltung ■ Qualität der (Personal-)Planungsalgorithmen ■ Aufbau der (Personal-)Organisation ■ Grad der globalen Arbeitsteilung unter Berücksichtigung von (neuen) Multi-Sourcing-Ansätzen ■ Einordnung der digitalen Off-Boarding-Qualität
<p>Personalbeschaffung</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitgeberattraktivität im digitalen Auftritt (digital employer branding) ■ Punktbewertung der Homepage, Bewerbungsauftritte, klassische digitale Medien, soziale Medien, digitale und virtuelle Messen, Testberichte, Arbeitgeberbewertungsportale, digitale Kundenbewertungen, Kommentare, FAQs usw. ■ Existenz, Simplizität, Geschwindigkeit (z. B. Real-Time für Auto-Antworten), Klarheit, Umfang und Arbeitsaufwand einer digitalen Bewerbung und dessen Vereinfachung ■ Durchlaufzeit von Bewerbungen über Smartphone-fähige E-Portale sind für die Akquisition von (ausgebildeten) Bewerbern ebenso unverzichtbar wie der gesamte digital unterstützte On-Bording-Prozess ■ (Ausgebildetes) Personal wählt den Arbeitgeber selbst, möchte weniger arbeiten, für mehr Geld. Hier sind die Prozesse auf den tabellarischen Prüfstand zu stellen – und meist zu vereinfachen 	<p>Fördern und Halten von Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Existenz und Wirksamkeit von digitaler Führung ■ Existenz und Simplizität von Kollaborationsplattformen und -werkzeugen ■ Messung von Relevanz bzw. Anteil von Bürozentriertheit ■ Existenz, Umgang und Datenhaltung von und in der Wissensentwicklung ■ Existenz digitaler FMEA-Zyklen (Failure Mode and Effects Analysis) ■ Der effiziente Einsatz des „begrenzten“ Humankapitals ist ohne hohen RdiT nicht möglich. Qualifizierte Mitarbeiter meiden repetitive Aufgaben ■ Simplizität und Umfang von Employee-Self-Service- und Wissens-Portalen: ein zentraler Anlaufpunkt für sämtliche relevanten Mitarbeiterthemen, Datenmanagement, Ziel- und Weiterbildungsplanung, digitale Workflows, Aufgabenmanagement, Auto-Einladungen zu Ziel- und Feedbackgesprächen, regelmäßige Reportings

Tab. 2: RdiT-Relevanz im Bereich Personal

<p>Methodisch</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Beherrschung von Auditpraxis und Regelkreisen des Auditprozesses nach DIN EN ISO/IEC 27001:2017⁴ ■ Existenz von IT-strategischer Fitness ■ Aussagekräftiges und korrektes Analysieren von komplexen IT-Sachverhalten 	<p>Sozial</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Fähigkeit, prozessuale, betriebswirtschaftliche, strategische <i>und</i> IT- Themen zu moderieren
<p>Fachlich</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gutes Branchen-, Wirtschafts- und Technologie-Know-how; <i>auch und besonders</i> aus IT- und IT-Transformations- und Automatisierungssicht ■ Korrekte Interpretation von betriebswirtschaftlichen, prozessualen <i>und</i> IT-Sachverhalten; auch im Zusammenhang von Vorgaben, Normen oder Vorschriften ■ Neutrale und zielsichere Einschätzung der Relevanz von spezifischen Rahmenbedingungen ■ Scharfsinnige Trennung von obligatorischen, möglichen und überflüssigen IT-Strategien und Funktionen (Strategen statt technikverliebter Geister!) ■ ERP-Know-how der vorgefundenen Systeme 	<p>Persönlich</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gute Führungsqualitäten (da hier i.d.R. im Team gearbeitet wird) ■ Selbstständiges Finden der richtigen Vorgehensweise im zu untersuchenden Unternehmen ■ Gewissenhaftigkeit beim Zusammenführen einer sauberen Dokumentation als Teilpaket „IT“ bzw. RdiT, welches später vom Konzeptsteller zu verwerten bzw. einzubinden ist ■ Fähigkeit der passenden Sprache für die – i.d.R. eher IT-fernen – Zielgruppen und Berichtsadressaten

Tab. 3: Notwendiges Know-how von RdiT-Beratern, welches über die „klassischen Skills“ eines eher betriebswirtschaftlich geprägten Sanierungsberaters hinausgeht

deren fundierte Inhalte und Bewertungen. Der RdiT ist vielschichtig und muss alle vorab genannten Perspektiven einschließen. Eine fehlende umfassende Beurteilung des RdiT stellt sowohl für die Finanzierer wie auch den Unternehmer ein hohes Risiko dar. Ein Sanierungskonzept ist ohne Prüfung des RdiT nicht vollständig oder stellt nur eine Momentaufnahme dar, welche aus Sicht der Autoren die grundsätzliche Aussage zur positiven, nachhaltigen Sanierungsfähigkeit in Frage stellt.

Die sorgfältige Ermittlung des RdiT ist somit bei Fragen zur Fortführungs- und Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens von den in den Sanierungsprozess involvierten Parteien konsequent einzufordern, um die notwendige Informationsbasis für weitreichende (oft finanzielle) Entscheidungen und Maßnahmen zu haben und auch um möglichen Haftungsrisiken bei Scheitern des Konzeptes zu begegnen.

- Eine fehlende Befassung mit dem RdiT macht das Sanierungsgutachten unvollständig, welches damit keine Entscheidungsgrundlage für involvierte Stakeholder sein kann.
- Ein ungenügender RdiT ist kritisch, meist *grob* fahrlässig, da es ein Indiz für ein Wirtschaften in einer vergangenen Zeit sein kann.

Von Seiten der Stakeholder und Berichtsadressaten ist zu fragen:

- Enthält das Sanierungskonzept eine Beurteilung des RdiT?
- Von wem (Qualifikation) wurde der RdiT ermittelt?
- Wie wurde der RdiT beurteilt und warum?
- Wurden alle relevanten Fragen gestellt, seriös beantwortet und zielführend ausgewertet? Falls nicht, weshalb nicht?

Die konsequente Berücksichtigung des RdiT dient der Erstellung eines zeitgemäßen, vollständigen und belastbaren Sanierungsgutachtens nach IDW S 6, schafft erhöhte Transparenz über die Zukunftsfähigkeit des Krisenunternehmens und reduziert mögliche Haftungsrisiken. Hierzu bedarf es der Einbindung hochspezialisierter Berater in das Team des Konzeptstellers.

⁴ Vgl. Kersten u. a., IT-Sicherheitsmanagement nach der neuen ISO 27001: ISMS, Risiken, Kennziffern, Controls, 2. Aufl. 2019.