

03.20

KSI

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

Wirtschaft Recht Steuern

16. Jahrgang
Mai/Juni 2020
Seiten 97–144

www.KSIdigital.de

Herausgeber:

Peter Depré, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

Dr. Lutz Mackebrandt, Unternehmensberater

Gerald Schwamberger, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Markus W. Exler, Fachhochschule Kufstein

Prof. Dr. Paul J. Groß, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth, Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

Dr. Harald Krehl, Senior Advisor, Wendelstein

Prof. Dr. Jens Leker, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Prof. Dr. Andreas Pinkwart, HHL Leipzig Graduate School of Management

Prof. Dr. Florian Stapper, Rechtsanwalt, Stapper/Jacobi/Schädlich Rechtsanwälte-Partnerschaft, Leipzig

Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck, Richter a.D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

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

Strategien Analysen Empfehlungen

Die Qualifikationsvoraussetzungen des Restrukturierungsbeauftragten [Burkhard Jung / Dr. Fabian Meißner / Ann-Katrin Münz, 101]

Anforderungen an den Restrukturierungsplan [Dr. Friedrich L. Cranshaw / Prof. Dr. Wolfgang Portisch, 106]

Restschuldbefreiung, Stundung und Erlass von Forderungen im Insolvenzplan und im Restrukturierungsplan (Teil B) [Prof. Dr. Stefan Smid, 112]

Praxisforum Fallstudien Arbeitshilfen

Zur Bedeutung von Datenlatenz, -relevanz und -qualität in ISR-Konstellationen [Thomas Möllers, 118]

Distressed M & A – Typische Dealstrukturen zur Insolvenzvermeidung [Gunter von Leoprechting, 124]

Stellungnahme des Forum 270 zur Umsetzung der EU-Richtlinie zum präVRR [Dr. Stefan Weniger / Silvio Höfer / Thomas Oberle, 129]

Wie können Unternehmen Corona-bedingte Ergebnisrisiken abfedern? [Dr. Günter Lubos, 132]

Aussetzung der Insolvenzantragspflichten oder doch Sanierung unter Schutzschirm? [Robert Buchalik, 135]

Zur Bedeutung von Datenlatenz, -relevanz und -qualität in ISR-Konstellationen

Empfehlungen für Berater und Verwalter zur besseren Datennutzung

Thomas Möllers*

Sofern Berater und Verwalter nicht über die erforderliche Transparenz hinsichtlich der im Krisenunternehmen maßgeblichen und verfügbaren Datenbestände und -strukturen verfügen, sind auf folglich unzureichender Datenbasis abgeleitete Konzepte zum Scheitern verurteilt oder zumindest sub-optimal. Denn aus Insolvenzen, Sanierungen und Restrukturierungen (ISR) abgeleitete Handlungsempfehlungen basieren dann letztendlich auf fehlenden, falschen, falsch verwendeten, falsch interpretierten, veralteten und/oder unzureichenden Daten. Gegensteuernd ist es insbesondere erforderlich, neben dem zu großen Zeitbedarf für die Datenbeschaffung und dem falschen Scope die Datenqualität als den entscheidenden kritischen Faktor für die sinnvolle Nutzung von Daten in ISR-Konstellationen zu erkennen und im Rahmen der Konzepterstellung angemessen zu berücksichtigen.

1. Einführung: Konzepte und Maßnahmen ohne ausreichende Datengrundlage

Dass Erfolgskonzepte für Krisenunternehmen nicht automatisch immer auch zu einem Erfolg im Unternehmen führen müssen, ist allgemeine Erfahrung und Erkenntnis. Die Gründe dafür, dass Konzepte und die daraus resultierenden Maßnahmen und Aktivitäten während ihrer Umsetzung obsolet wurden,

sind unterschiedlich: Bisweilen hapert es an der Umsetzung des Konzepts, in anderen Fällen haben sich Situationen oder Rahmenparameter stark geändert oder es haben sich ganz neue Entwicklungen ergeben. Eine weitere Ursache, die von der Berater- und Verwalterseite meist nur ungern zugegeben wird, ist die Tatsache, dass Konzepte häufig weniger auf Fakten als vielmehr auf Annahmen beruhen, für die es keine ausreichende Evidenz gibt. Der Grund dafür dürfte hauptsächlich in einer mangelnden Transparenz der Berater und Verwalter über die erforderlichen und verfügbaren Daten liegen. Solche auf diese Art und Weise erstellten Konzepte in Insolvenzen, Sanierungen und Restrukturierungen (ISR) basieren dann letztendlich aber auf fehlenden, falschen, falsch verwendeten, falsch interpretierten, veralteten und/oder unzureichenden Daten.

Umgekehrt kann daraus schlussgefolgert werden, dass mit Analysen ohne volle Transparenz der zugrundeliegenden Daten schon dem Grunde nach nicht die richtigen Erkenntnisse und Ergebnisse ableitbar sind und dass die darauf basierenden Konzepte bei logischer Durchführung zu suboptimalen Empfehlungen von definierten Maßnahmen führen werden.

Der beschriebene Sachzusammenhang folgt einem Regelkreis-Muster: Daten sind die Grundlage für Informationen, Wissen, Entscheidungen (über Maßnahmen) und Aktionen (durch Maßnahmen) und die daraus

resultierenden Ergebnisse fließen wieder als Daten zurück.

Vernachlässigen wir nun einmal die erfolgreichen Konzepte mit einer guten Datenbasis und auch die Tatsache, dass die nicht erfolgreichen Konzepte manchmal auf zu statischen Betrachtungen (z.B. der Annahme der Konstanz anderer Faktoren (ceteribus paribus)) beruhen oder dass sie trotz guter Datenbasis auf einer mangelnden konsequenten Umsetzung oder fehlenden Machbarkeit der im Konzept definierten Maßnahmen fußen könnten¹. Zurück bleiben dann die Fälle, in denen Konzepte und die darin vorgeschlagenen Maßnahmen auf einer unzureichenden Datenbasis erstellt wurden.

Alle im Konzept definierten und vorgeschlagenen Maßnahmen sind grundsätzlich und ausnahmslos einer Effektivitäts-, Effizienz- und Qualitätskontrolle zu unterziehen. Die Effektivität (Wirksamkeit), die Effizienz (Wirtschaftlichkeit) sowie die Qualität (Übereinstimmung von Leistungen mit den Ansprüchen der relevanten Stakeholder)² von Maßnahmen lassen sich ohne die Verwendung der dazu notwendigen Daten aus dem Krisenunternehmen weder realisieren noch messen. Dies zeigt noch einmal die enorme Bedeutung und Auswirkungen von Daten generell für das Konzept und speziell für die darin definierten Maßnahmen auf.

2. Ursachen der unzureichenden bzw. fehlerhaften Datennutzung

2.1 Ursachen im Überblick

Damit stellt sich die Frage: Warum werden dann die Daten in ISR-Projekten nicht in dem Maße von den Beratern und Verwaltern genutzt, in dem sie eigentlich genutzt werden könnten? Die aus der Erfahrung des Verfassers wesentlichen sieben Ursachen für dieses Defizit sind:

* Dipl.-Kfm. Thomas Moellers, M.Sc., LL.M., Geschäftsführer der INSO Projects GmbH, E-Mail: thomas.moellers@inso-projects.de.

1 Anm.: Auch dass erfolgversprechende Maßnahmen in der Sanierung nicht erfolgreich umgesetzt werden oder nicht machbar sind, lässt sich ggf. aus nicht verfügbaren Daten herleiten.

2 Anm.: Häufig wird Qualität auch als der Grad bezeichnet, in dem ein Satz inhärenter Merkmale die Anforderungen erfüllt.

- fehlender, falscher, falsch verwendeter, falsch interpretierter oder unzureichender Business Case;
- mangelnde Data Capabilities³;
- suboptimale Definition oder Formulierung der Anforderungen an die Daten bzw. mangelhafte Bestimmung des Datenzwecks durch Nichtberücksichtigung berechtigter Stakeholder-Interessen;
- zu geringe verfügbare Daten-Mengen bzw. keine kritische Daten-Menge vorhanden;
- zu großer Zeitbedarf für die Datenbeschaffung (Latenz);
- falscher Scope mit irrelevanten oder non-smarten Daten (Relevanz);
- mangelhafte Daten-Qualität.

Die ersten vier der insgesamt sieben Defizitpunkte können mit managementorientierten und organisatorischen Maßnahmen durchaus vermieden oder verbessert werden. So lassen sich selbst die zu geringen Daten-Mengen mit den richtigen Mitteln soweit vergrößern, dass sie sinnvoll nutzbar werden. Neben dem zu großen Zeitbedarf für die Datenbeschaffung und dem falschen Scope verbleibt insbesondere die Daten-Qualität als der entscheidende kritische Faktor für die sinnvolle Nutzung von Daten in ISR.

2.2 Daten-Zweck

Betrachten wir nun die Aspekte Datenlatenz (DL), Datenscope (DS) und Datenqualität (DQ). Sowohl die DL und der DS als auch die DQ können nicht absolut, sondern nur relativ beurteilt werden. Sie stehen immer in Korrelation mit dem jeweiligen Zweck, wofür innerhalb welcher Zeit welche Daten mit welcher Scope in welcher erforderlichen Datenqualität benötigt und benutzt werden sollen. Dieser Zweck basiert auf drei Faktoren:

- dem gesamten Sachzusammenhang und den ausgewählten Themenfeldern (Context);
- dem fachlichen Inhalt und den inhaltlichen Aufgaben der Handlungsfelder (Content);
- den konkurrierenden Stakeholder-Interessen und Entscheidungsfeldern (Contest).

Aus dem Daten-Zweck lassen sich dann die notwendigen Anforderungen an die DL, den DS und die DQ bestimmen, was Gegenstand der nachfolgenden Abschnitte 3 – 5 ist.

3. Datenlatenz (DL)

3.1 Zeitbedarf bis zur Datennutzung

Eingegangen sei zunächst kurz auf den zu großen Zeitbedarf bis zur sinnvollen Datennutzung. Diese auch als Latenz bezeichnete Problematik resultiert daraus, dass die relevanten Daten nicht schnell genug identifiziert, extrahiert, aufbereitet und analysiert werden; somit werden im Ergebnis Entscheidungen nicht schnell genug getroffen.

Hauptursache hierfür ist eine unzureichende Data Capability, zu verstehen als die Fähigkeit, die Daten zu verarbeiten. Denn ein schneller Prozess der Ableitung und Bestimmung der relevanten Daten auf der einen Seite und die Identifikation, Extraktion, Aufbereitung sowie Analyse auf der anderen Seite erfordern bestimmte Fähigkeiten (Know-how), Ressourcen, Kapazitäten und Tools im Umgang mit Daten. Erfolgt dieser Prozess in Krisensituationen nicht schnell genug, so verlieren die Daten für ihren angedachten Zweck rasant an Wert (vgl. Abb. 1).

3.2 Verbesserungsmöglichkeiten

Verbessert werden kann die Data Latency einerseits durch eine schnelle und richtige Erfassung von Geschäftsereignissen. Unverständliche, ungenaue oder unvollständige Eingaben sind Fehlerquellen, die schnell verheerende Auswirkungen haben können und

deren Behebung i.d.R. mühsam und aufwändig ist. Es ist daher ratsam, direkt bei der Erstellung bzw. Erhebung der Daten darauf zu achten, dass sie korrekt sind. Diese Maßnahme nennt sich „First-Time-Right-Prinzip“. In sensiblen Fällen lässt sich diese Regel auch durch das Vier-Augen-Prinzip oder ein sog. Exception Reporting ergänzen. Andererseits kann die Data Latency mittels einer schnelleren Datenextraktion, -auswertung und -analyse ebenfalls reduziert werden.

3.3 Empfehlungen

Vor diesem zweiteiligen Hintergrund lassen sich folgende Empfehlungen zur Eingrenzung des Datenlatenz-Problems ableiten:

- Schaffen Sie Awareness bei Ihren Mitarbeitern und Kunden über die Latency-Problematik (Data, Analysis, Decision) und die Dringlichkeit von Daten für die Konzeption.

3 Anm.: Hier sind zu geringes Know-how, fehlende Ressourcen, zu geringe Kapazität sowie unzureichende technische Infrastrukturen und Daten-Tools gemeint. Um wirklich strukturiert, nachvollziehbar und revisionssicher die Daten zu identifizieren, zu sichern, zu extrahieren, aufzubereiten, zu analysieren, zu verstehen, zu interpretieren sowie zu nutzen, bedarf es dieser o.g. Elemente.
4 Quelle: INSO Projects GmbH, in Anlehnung an Hackathorn, Minimizing action distance, Data Management Review 2002 S. 22 f.

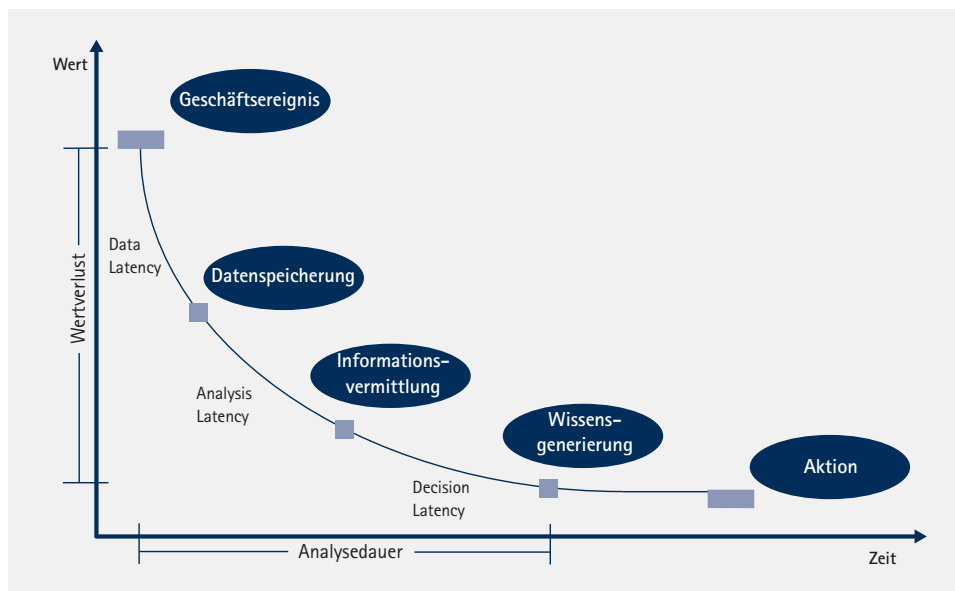


Abb. 1: Latenz-Modell nach Hackathorn⁴

- Setzen Sie bewährte Daten-Rahmenwerke⁵, -Methoden⁶, -Verfahren⁷ und -Prozesse⁸ in Ihrer Organisation ein.
- Erweitern Sie Ihre Data Capabilities. Dies beginnt bei der Schulung der Mitarbeiter in Bezug auf Erweiterung der Fähigkeiten und des Know-how und endet bei der ausreichenden Bereitstellung von Ressourcen und Kapazitäten, notfalls durch den Einsatz externer Daten-Berater und Daten-Manager.
- Nutzen Sie an Ihren Bedarf angepasste, aber leistungsfähige, universelle und effektiv verwendbare Daten-Tools, möglichst mit einem homogenen IT-Stack. Dies reduziert die Komplexität und vereinfacht ihren Einsatz.
- Stellen Sie die schnelle Datenbeschaffung durch ein effektives Projekt-Management sicher. Ob dabei prädiktive, adaptive oder effektive Projektmethoden verwendet werden sollten, ist situations- und zweckabhängig zu bestimmen.
- Sorgen Sie für eine notwendig interdisziplinäre Zusammenarbeit, optimalerweise mit cross-funktional arbeitenden und denkenden Beratern und Mitarbeitern, die auch cross-skilled sind. Hier hat sich in größeren Projekten häufig ein Team bestehend aus Data-Manager, Data Scientist, Data Engineer, Data Controller und Data User bewährt.
- Garantieren Sie eine schnelle und richtige Datenanalyse durch Standardisierung und Skalierung der darin enthaltenen Auswertungs- und Interpretationsprozessschritte und durch Nutzung geeigneter statistischer Methoden.

4. Datenscope (DS)

4.1 Ableitung des Scope

Zu analysieren ist neben der Daten-Latenz der Datenscope (DS). Dieser muss aus dem Business Scope, dem Project Scope und dem Controlling Scope abgeleitet werden:

- Der Business Scope beschreibt den Inhalt, den Umfang und den zeitlichen Bezug des Krisenunternehmens, der für das spätere Konzept von Relevanz ist.
- Der Project Scope stellt die Inhalte, den Umfang und den zeitlichen Bezug des Insolvenzverfahrens bzw. der Sanierung oder der Restrukturierung dar. Der Project

Outcome sind das Konzept und die umgesetzten Maßnahmen.

- Der Controlling Scope gibt die Inhalte, den Umfang und den zeitlichen Bezug der sog. Controls an, die die Ergebnisse messen und steuern. Die Controls können Ziele, Ergebnisse, KPIs, Sachverhalte oder Ereignisse sein.

4.2 Relevante Schnittmenge

Aus dem gesamten Datenbestand des Krisenunternehmens (genannt die „tatsächlichen Daten“) – der immer unbedingt festgestellt werden muss, um nicht etwas zu übersehen – werden die für den jeweiligen Zweck relevanten Daten (genannt die „relevanten Daten“) ermittelt. Diese Teilmenge, die zunächst subjektiv ermittelt ist, wird die „relevante Datennachfrage“ genannt.

Die objektiv ermittelte Teilmenge heißt dagegen „relevanter Datenbedarf“. Der dazu vorhandene äquivalente Datenbestand muss nun überprüft werden. Dabei ist festzustellen, ob dieser noch erweitert und/oder qualitativ verbessert werden kann. Hierzu wird zunächst die Reife (Maturity) des Unternehmens in Bezug auf das Daten-Management beurteilt und dann die Komplexität des Datenbedarfs (Complexity) den Fähigkeiten (Capabilities) der datenverarbeitenden Bereiche im Krisenunternehmen (i.d.R. IT und Organisation, Finanzen und Controlling) gegenübergestellt. So kann zunächst das potenzielle Datenangebot und nach Bestimmung der Machbarkeit (Feasibility) auch das aktuelle Datenangebot bestimmt werden.

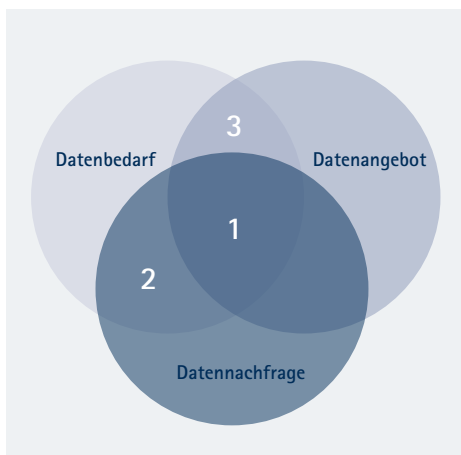


Abb. 2: Datennachfrage, Datenbedarf und Datenangebot⁹

Nur diejenigen relevanten Daten können sinnvoll für eine Konzeption verwendet werden, die sich aus der Schnittmenge von potenziellem Datenbedarf und aktuellem Datenangebot ergeben und die aus technischer, wirtschaftlicher und rechtlicher Sicht möglich sind (vgl. Abb. 2). Nimmt man nun noch die Aspekte Nutzen, Kosten, Risiken, Schutz, Sicherheit und Sicherung der Daten auf der einen und die ausreichende Qualität auf der anderen Seite mit in die Betrachtung, so ergeben sich aus dem aktuellen Datenangebot die sog. Smart Data.

4.3 Empfehlungen

Damit lassen sich hinsichtlich des DS folgende Empfehlungen ableiten:

- Schaffen Sie Awareness bei Ihren Mitarbeitern und Kunden über die Herausforderungen der Scope-Ermittlung und die Wichtigkeit von Daten für die Konzeption.
- Nutzen Sie das o.g. Verfahren mit seinen beschriebenen standardisierten Abläufen zur Ermittlung des DS.
- Erweitern Sie Ihre Business Capabilities. Dies beginnt bei der Schulung der Mitarbeiter in Bezug auf Geschäftsmodelle, -strukturen, -prozesse und -richtlinien und endet bei der Festlegung von Daten zu Geschäftsobjekten.
- Nutzen Sie ein Rahmenwerk für eine systematische Geschäftsanalyse¹⁰ (Business Analysis) zur sorgfältigen Untersuchung der Unternehmensdefizite und der Bestimmung Ihrer Anforderungen.
- Nutzen Sie ein Reife- und Komplexitäts- und Fähigkeitsgrad-Modell für Daten zur Bewertung und zur Beurteilung von Machbarkeiten.
- Inventarisieren und klassifizieren Sie den gesamten Datenbestand des Krisenunternehmens, notfalls durch den Einsatz ex-

5 Anm.: Das bekannteste Daten-Rahmenwerk ist das Data Management Body of Knowledge (DMBOK).

6 Anm.: Daten-Methoden, z.B. in der Daten-Analyse, können statischer Natur sein.

7 Anm.: Daten-Verfahren, z.B. in der Daten-Analyse, können univariate oder multivariate Analyseverfahren sein.

8 Anm.: Ein bekannter Daten-Prozess ist z.B. Extract Transfer Load (ETL).

9 Quelle: INSO Projects GmbH in Anlehnung an Bethel, Informationsbedarf, 1992, S. 875.

10 Anm.: Auch die Geschäftsanalyse basiert auf einem Rahmenwerk, dem sog. Business Analysis Body of Knowledge (BABOK).

terner Daten-Berater und Daten-Manager. Nur so können Sie sicherstellen, dass sie keine potenziell relevanten Daten übersehen.

- Klären Sie, welche internen und externen Daten für ihre Zwecke noch zusätzlich erhoben werden müssen.

5. Datenqualität

5.1 Folgen mangelhafter Datenqualität

Besonders wichtig ist für die Erstellung von Konzepten in ISR-Konstellationen erfahrungsgemäß die Datenqualität (DQ). Die Abb. 3 zeigt die Auswirkungen der DQ auf

das Daten-Management im Allgemeinen und auf die Unternehmensziele im Speziellen. Denn die Beeinträchtigung der Erreichung der Unternehmensziele durch die Folgen mangelhafter DQ hat einen direkten Einfluss auf die Konzepterstellung.

5.2 Datenqualitäts-Management

Das in Abb. 3 näher spezifizierte Datenqualitäts-Management ist ein Teil des Daten-Managements. Dieses wiederum ist im engeren Sinne der zentrale Baustein aller Datentätigkeiten und umfasst fünf Komponenten (Datenbedarf, Datenquellen, Datenressourcen, Datenangebot, Datenverwendung), die in Abb. 4 dargestellt sind.

Was aber ist unter DQ zu verstehen? Es gibt eine Vielzahl von Definitionen in der Literatur und in der Forschung. Für den ISR-Markt sind diese Begriffe aber entweder nicht operational genug oder zu komplex. Nutzt man die Erkenntnisse des Qualitäts-Managements, so orientieren sich diese an der Zufriedenheit des Kunden. Der Kunde im Daten-Management ist der Benutzer. Die Zufriedenheit der Benutzer mit den Daten in Bezug auf ihre Interessen ist dann das Ergebnis der Datenqualität.

Das Ziel der Betrachtung von Datenqualität ist damit die Optimierung der Benutzerzufriedenheit in Bezug auf die Daten. Mit diesen Erkenntnissen kann die Datenqualität nun definiert werden: Sie ist zu verstehen

- als die Bewertung von (smarten) Datenbeständen und ihrer Inhalte
- mit Hilfe von (smarten) Kriterien
- hinsichtlich ihrer Eignung, einen bestimmten Zweck in einem Sachzusammenhang mit fachlichen Inhalten aus Sicht der Benutzer und deren Interessen zu erfüllen.

Für die Datenqualität gilt, dass der sog. Fitness for Use in fünffacher Hinsicht erfüllt sein muss: Entscheidend sind

- der (relevante) Zweck und die Interessen der Kunden,
- die (relevanten) Benutzer,
- die (relevanten) Kriterien,
- die (smarten) Datenbestände und
- die (smarten) Dateninhalte.

11 Quelle: INSO Projects GmbH, in Anlehnung an de Vries et. al, Datenqualitätsmanagement, 1999, S. 514.

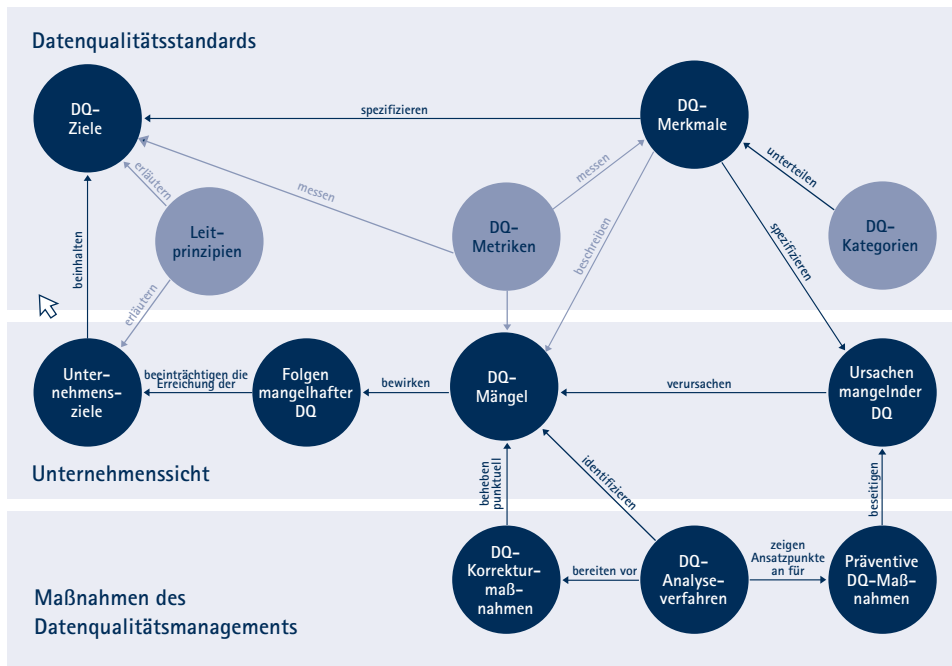


Abb. 3: Datenqualitäts-Management¹¹

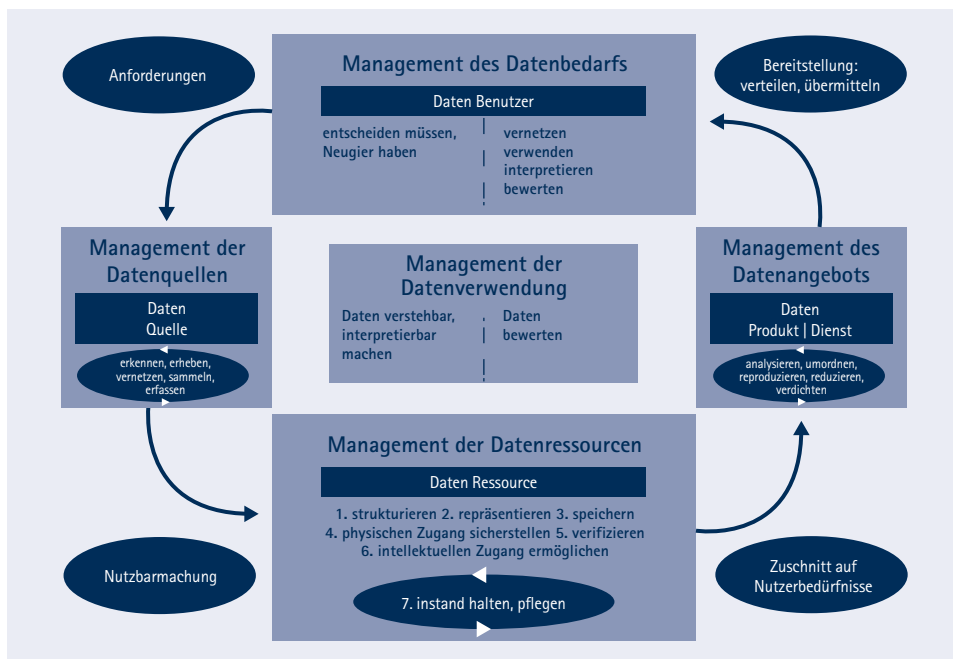


Abb. 4: Daten-Management (eig. Darstellung)

Hierbei sind drei Arten von Datenqualität unterscheidbar: Konformitätsqualität, Designqualität und Transformationsqualität (vgl. Abb. 5). Für ISR-Zwecke ist es – auf der Basis des Daten-Scopes – sinnvoll, sich zunächst auf die sog. Konformitätsqualität zu konzentrieren. Diese bestimmt, inwiefern die vorhandenen Daten mit den zugehörigen Realweltausprägungen korrespondieren. Die Konformitätsqualität ist eine „conditio sin qua non“ für die Entwicklung der Konzeption und der Maßnahmen.

Ist diese Datenqualität bei der Erstellung des Konzepts noch unzureichend, führt das unweigerlich zu Fehlern im Konzept und auch bei der auf der Konformitätsqualität aufbauenden Design- und Transformationsqualität. Denn die Designqualität beschreibt, inwieweit das Datenmodell den Datenbedarf der Benutzer befriedigen kann. Über Modellierung, Reduktion, Transformation, Aggregation von Daten kann diese verändert und verbessert werden. Die Transformationsqualität stellt dagegen die Qualität im ETL-Prozess da. Sie kann über Tools und Verfahren beeinflusst und optimiert werden.

Bei der Konformitätsqualität sind die Kriterien Vollständigkeit (V), Richtigkeit (R) und Aktualität (A) entscheidend. Jedes dieser Kriterien ist für ISR-Zwecke – basierend auf empirischen Erkenntnissen – gleich wichtig. Diese Kriterien müssen mit geeigneten Me-

triken berechnet, geschätzt oder mit Hilfe von Stichproben ermittelt werden. Die Formel zur Bestimmung der DQ lautet:

$$DQ = V \times R \times A$$

Der Grenzwert jedes Kriteriums/Metrik (V, R, A) liegt ebenso wie der Grenzwert der DQ bei 100%.

Hierzu sind empirische Erkenntnisse verfügbar, die eine kritische DQ-Grenze nach der o.g. Definition für eine erfolgreiche Sanierung beschreiben. Auch wenn diese Ergebnisse der Empirie nicht völlig repräsentativ sind, so können sie doch als Indikatoren aufgefasst werden und eine Indikation geben.

Um die Datenqualität nun zu verbessern, existieren – neben der Ursachenermittlung und -beseitigung – die folgenden fünf Grundstrategien:

- fehlende Daten-Mengen komplettieren;
- falsche Daten korrigieren und/oder aktualisieren;
- unzureichende Daten eliminieren (Tupel und/oder Attribute bzw. Dubletten);
- Teilmengen bzw. Stichproben verwenden;
- SCOPE reduzieren/Zweck abändern/Komplexität der Datennachfrage reduzieren.

5.3 Empfehlungen

Zum Umgang mit der Datenqualität lassen sich folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

- Schaffen Sie Awareness bei Ihren Mitarbeitern und Kunden über die Auswirkungen der Qualität von Daten für die Konzeption und schaffen Sie ein Verständnis, was mit Daten & Qualität und vor allem welche Daten gemeint sind.
- Nutzen Sie das o.g. Verfahren mit seinen beschriebenen Abläufen.
- Einigen Sie sich auf eine Definition, was Daten-Qualität (DQ) für Sie ist, und klären Sie, welche DQ-Perspektiven für Sie wichtig sind.
- Legen Sie dann ihre DQ-Kriterien und die zu messenden DQ-Metriken fest.
- Überlegen Sie, welche DQ für Sie noch ausreichend ist.
- Messen (und bewerten) Sie die DQ.
- Prüfen Sie, ob die Daten des Unternehmens mit den Daten der Realwelt in Bezug auf Vollständigkeit, Richtigkeit, Aktualität übereinstimmen.
- Bestimmen Sie die Abweichungen und beurteilen Sie die DQ.
- Finden Sie die Hauptursachen für DQ-Abweichungen.
- Stellen Sie die wichtigsten Ursachen für DQ-Abweichungen ab.
- Beheben Sie die wesentlichen DQ-Fehler im Datenbestand.

¹² Quelle: INSO Projects GmbH, in Anlehnung an Klier/Heinrich, Datenqualität als Erfolgsfaktor im Business Analytics, 2016, S. 4.

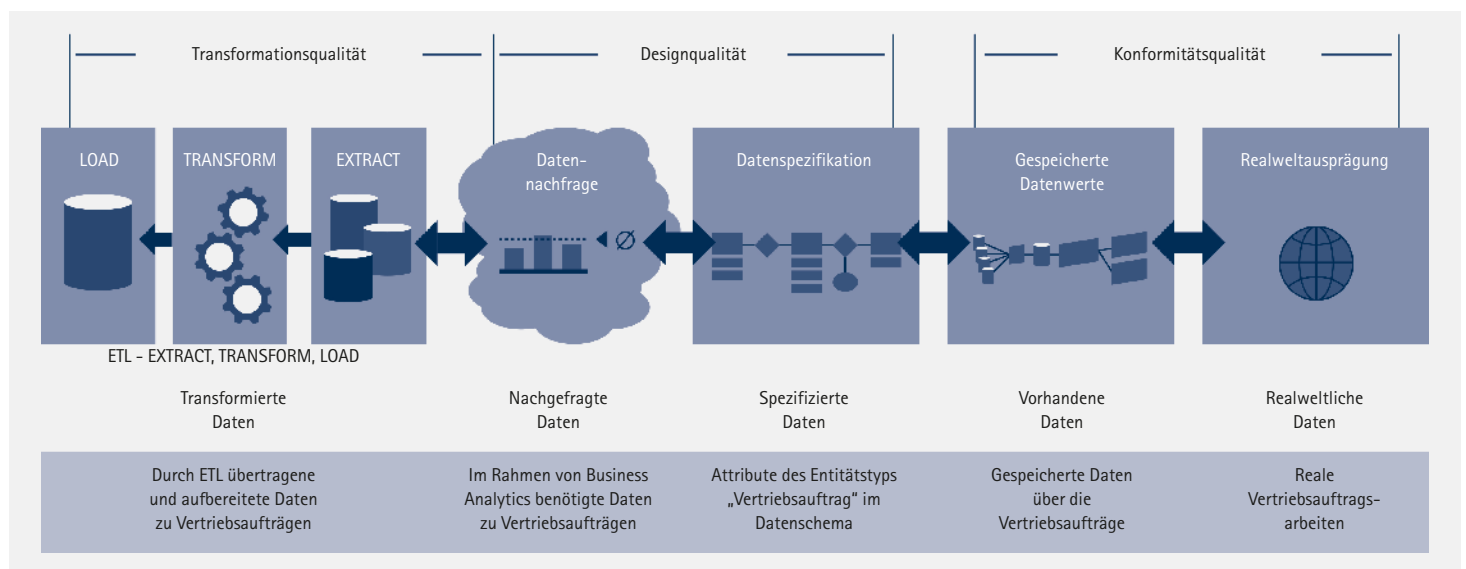


Abb. 5: Arten von Daten-Qualität¹²

6. Fazit: Mehr Konzepterfolg durch schnellere Auswertung und höhere Datenqualität

Beratungsgesellschaften und Verwalter sind klug beraten, sich zeitnah mit Daten im Generellen und mit Daten-Management im Speziellen zu beschäftigen. Wer diesen Zug einmal verpasst, kommt nur noch schwerlich an seinem Zielbahnhof an. Auch wenn eine nullprozentige Latenz bei gleichzeitiger Relevanz und hundertprozentiger Qualität der Daten eine Utopie und isoliert wirtschaftlich betrachtet keine sinnvollen Ziele sind, so ist dennoch insoweit eine nachhaltige Transformation im Verwalter- und Beratergeschäft angezeigt. Denn Konzepte, die auf Annahmen beruhen, für die es keine ausreichende Evidenz gibt, weil sie auf fehlenden, falschen, falsch verwendeten, falsch interpretierten oder unzureichenden Daten beruhen, werden in der Zukunft zu größeren Risiken (wie z.B. Haftungsgefahren) bei ihren Erstellern führen.

Zudem kann der Erfolg der im Konzept genannten Maßnahmen immer nur so gut sein, wie die zugrundeliegenden Daten und die Analysen es zulassen. Eine zu große Latenz bei der Beschaffung von Daten, eine zu geringe Daten-Qualität sowie die mangelnde Transparenz und Relevanz der verwendeten Daten im Konzept dürfen aber nicht mehr als Entschuldigungen für misslungene Insolvenzen, Sanierungen und Restrukturierungen herhalten. Denn der Stand der Technik ist längst durch weltweit anerkannte Rahmenwerke der Organisation und des Managements von Daten und Projekten (wie z.B. DMBOK, BABOK, SBOK¹³, PMBOK¹⁴) sowie mit leistungsfähigen IT-Datentools gesetzt.

Sind die relevanten Daten nicht schnell für Analysen verfügbar oder werden nicht schnell genug für die Konzepterstellung verwendet, so verlieren sie für ihren Zweck rasant an Wert. Denn je später die relevanten Daten in der Projektphase „Erhebung“ vorliegen, desto weniger Zeit verbleibt für die Projektphasen „Analyse“, „Konzeption“ und „Realisation“. Dies gilt natürlich auch umgekehrt: Je eher die Daten vorliegen, umso besser für alle Beteiligten. Mit einer schnellen Bestimmung der relevanten „smarten Daten“ und ihrer Qualität lassen sich bereits vielfache Einsichten und Rückschlüsse

- auf den Zustand des Krisenunternehmens,
- auf die Reife des Daten-Managements,
- auf die Fähigkeiten der Bereiche IT und Controlling sowie
- auf die Machbarkeit von Maßnahmen gewinnen.

Wenn Business-, Project- und Controlling-Scope richtig auf den Daten-Scope übertragen werden, lassen sich die relevanten Dateninhalte noch viel besser nutzen. Denn es können dabei „digitale Assets“ sowie Erweiterungs-, Rationalisierungs- und Optimierungspotenziale entdeckt werden. Ist die Qualität der Daten zufriedenstellend, sind auch diese Erkenntnisse – bei Nutzung der richtigen Verfahren und bei richtiger Interpretation – für das Konzept und die empfohlenen Maßnahmen verwendbar.

Lösungsansätze für Konzepte á la „deus ex machina“ sollten dann der Vergangenheit angehören und durch ein systematisches und ganzheitliches Daten-Management ersetzt werden. Transparente, reversionssichere Konzepte und Maßnahmen wären die Resultate. Dazu muss aber erst bei Stakeholdern, Managern, Benutzern, Verwaltern und Beratern noch die Awareness über Daten deutlich verbessert werden: Daten sind zwar nicht

alles in der Insolvenz, Sanierung und Restrukturierung, aber ohne Daten ist in der Insolvenz, Sanierung und Restrukturierung alles nichts¹⁵.

- 13 Anm.: Das agile, adaptive Projekt-Management basiert auf mehreren Rahmenwerken, wie z. B. dem sog. SCRUM Guide, dem SCRUM Body of Knowledge (PMBOK) und dem Agilen Manifest.
- 14 Anm.: Das klassische, prädiktive Projekt-Management basiert auf einem Rahmenwerk, dem sog. Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Eine bekannte und vielfach genutzte Projekt-Methode ist PRINCE2.
- 15 Dem vorliegenden Beitrag liegt als Hauptquelle das Werk des Verfassers über „Daten-Management in Krisenunternehmen“ aus dem Jahr 2017 zugrunde. Für den interessierten Leser sei zur Vertiefung ferner auf folgende Quellen verwiesen: Apel et. al., Datenqualität erfolgreich steuern, 3. Aufl. 2015; Coleman, Navigating the Labyrinth, 1. Aufl. 2018; Gansor und Totok, Von der Strategie zum Business Intelligence Competency Center (BICC), 2. Aufl. 2015; Hanschke et. al, Business Analyse, 2. Aufl. 2016; Hildebrand et. Al., Daten- und Informationsqualität, 3. Aufl. 2015; Michaeli, Competitive Intelligence, 1. Aufl. 2006; DAMA International, Data Management Body of Knowledge (DMBOK), 2. Aufl. 2017; IIBA, Business Analysis Body of Knowledge (BABOK), 3. Aufl. 2015; PMI, Project Management Body of Knowledge (PMBOK), 6. Aufl. 2017; Schwaber & Sutherland, SCRUM Guide, 2017; VMEdU Inc., Scrum Body of Knowledge (SBOK), 3. Aufl. 2016.