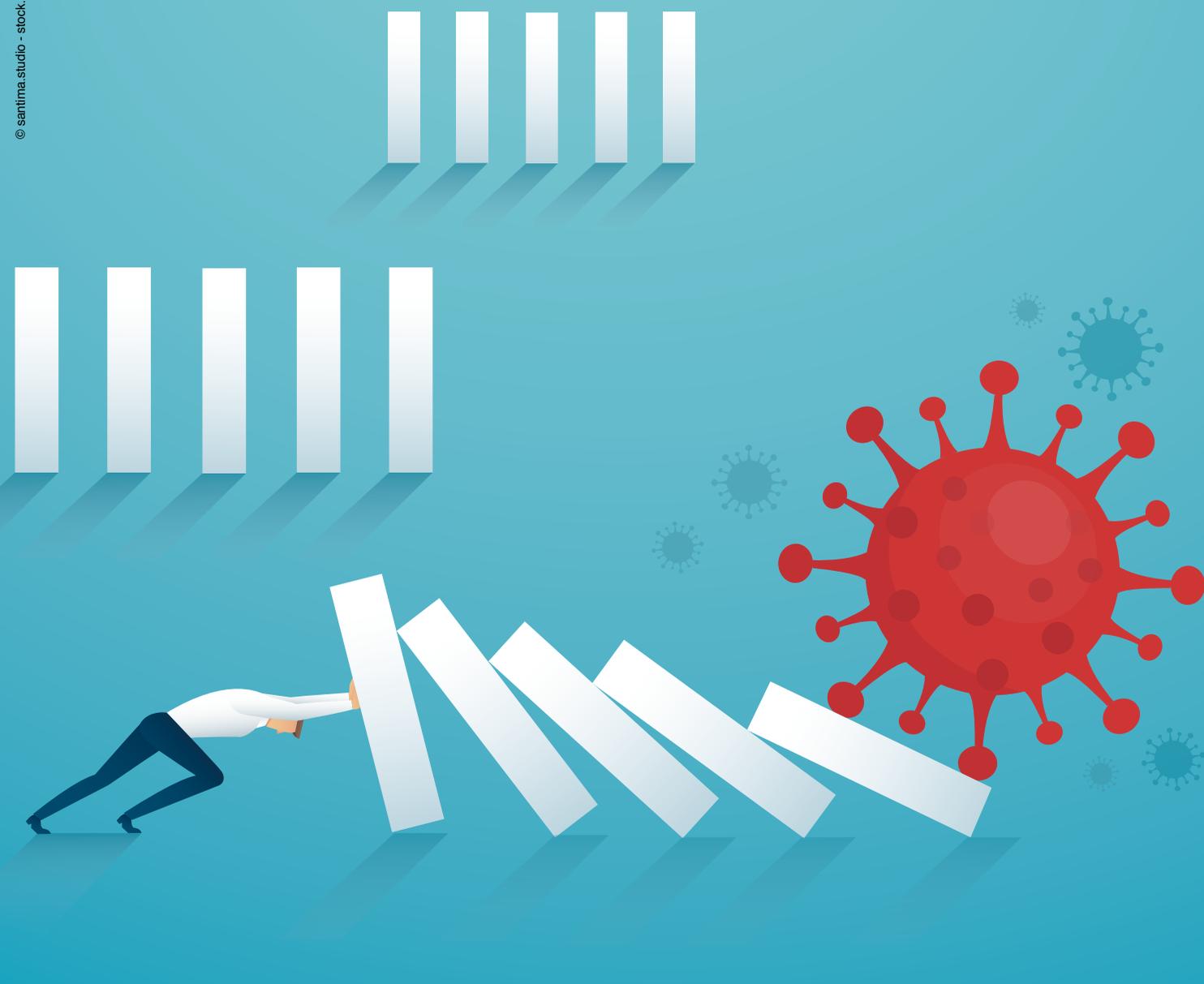


Data Analytics

Unterstützung von Managemententscheidungen in Krisenzeiten

© santima.studio - stock.adobe.com





© SergeyBitos - stock.adobe.com

1. Ausgangssituation

In der aktuellen Corona-Situation stehen die GeschäftsführerInnen und Vorstände vor großen Herausforderungen im täglichen Alltag. Die Arbeitsweise hat sich mit den Homeoffice-Regelungen massiv geändert und viele MitarbeiterInnen erledigen ihre täglichen Aufgaben von zu Hause aus. Dies erschwert maßgeblich die Kommunikation und die Kontrolle der vereinbarten Ziele. Darüber hinaus sind GeschäftsführerInnen dafür verantwortlich, dass Regeln (Compliance) auch bei der Heimarbeit eingehalten werden.

Ein weiterer maßgeblicher Punkt ist jedoch die Schaffung von Strukturen, die es ihnen ermöglicht, die wirtschaftliche und finanzielle Lage der Gesellschaft sowie die damit verbundenen Risiken jederzeit zu identifizieren, um ihrer Organisationspflicht nachzukommen.

Mit dem nachfolgenden Expertenwissen sollen die kritischen Pflichten von GeschäftsführerInnen und Vorständen speziell in der Corona-Krise aufgezeigt werden. Darüber hinaus werden Möglichkeiten erläutert, wie man die notwendige Transparenz im Tagesgeschäft erreicht, um als Führungskraft einen optimalen Überblick über den operativen und finanziellen Zustand des Unternehmens zu erhalten.

2. Sorgfaltspflichten

2.1 Organisationspflicht

Laut § 43 GmbH-Gesetz haben GeschäftsführerInnen in den Angelegenheiten der Gesellschaft die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden. Tun sie das nicht und verletzen ihre Obliegenheiten, haften sie solidarisch gegenüber der Gesellschaft für den entstandenen Schaden. Dies ist auf ihre leitende Position und die Verwaltung fremder Vermögensinteressen zurückzuführen. Deshalb sind GeschäftsführerInnen dazu angehalten, im Rahmen ihrer Organisationspflicht solche Strukturen zu schaffen, die es ihnen ermöglichen, die wirtschaftliche und finanzielle Lage der Gesellschaft sowie die damit verbundenen Risiken jederzeit zu identifizieren.

Konkret bedeutet dies, dass der Vorstand einer AG / GeschäftsführerIn einer GmbH dafür Sorge trägt, dass das Unternehmen und seine MitarbeiterInnen sämtliche Vorschriften einhalten, die das Unternehmen betreffen.

Compliance hat gerade in Krisenzeiten eine übergeordnete Bedeutung. Besonders die Einhaltung der datenschutzrechtlichen Verantwortung in Zusammenhang mit dem Homeoffice oder Gefahren durch Cyberkriminalität aufgrund nicht ausreichender Schutzkomponenten sollten im Fokus der Kontrollmaßnahmen stehen.

Insbesondere nehmen in Krisenzeiten auch die sogenannten „Fraud-Risiken“ erheblich zu. Gründe für MitarbeiterInnen, sich diesen Betrugsaktivitäten zu bedienen sind vielfältig: neben der Manipulation von Umsatzzahlen zur Sicherung des Jahresbonus stehen häufig auch die Angst vor dem Verlust des Einkommens, des Arbeitsplatzes oder des Ansehens im Mittelpunkt. Besonders in Krisenzeiten müssen GeschäftsführerInnen daher über valide und harmonisierte Zahlenwerke verfügen, die ein solches Verhalten nahezu ausschließen und Unregelmäßigkeiten ans Tageslicht bringen.

2.2 Untreue

Wenn man in Krisenzeiten die wirtschaftliche Lage des Unternehmens nicht 100-prozentig im Blick hat, kann man sich als GeschäftsführerIn leicht nach § 266 StGB der Untreue strafbar machen. Begründet sein kann dies zum Beispiel durch:

- Unrechtmäßige Ausschüttung von Bonuszahlungen
- Vorleistungen an Vertragspartner, die nicht mehr die nötige Solvenz aufweisen und deren Gegenleistungen nicht hinreichend gesichert sind

Zurückzuführen ist dies auf die Pflicht, dass Vermögensinteressen von Fremden (z.B. Inhabern) wahrzunehmen und zu betreuen sind.

Insbesondere ist zu beachten, dass bei solchen Fällen die „Prozessuale Beweislastumkehr“ greift. Dies bedeutet, dass abweichend vom Grundgesetz die Geschäftsführung hier beweisen muss, dass sie ihrer Sorgfaltspflicht nachgekommen ist und damit „alles richtig gemacht hat“. Normalerweise muss lt. Grundgesetz der Anspruchsteller die anspruchsbegründenden Tatsachen beweisen, aber in diesem Fall ist das nicht so.

3. Insolvenz – Nur eine vorübergehende Entschärfung durch das „COVInsAG“

3.1 Ausgangslage zur Insolvenzantragspflicht

Einführend werden noch einmal die grundsätzlichen Eingangsparemeter der Insolvenz lt. Insolvenzordnung (InsO) wiedergegeben.

Zum einen ist diese die klassische Zahlungsunfähigkeit, die im § 17 InsO dargelegt wird. Nach praktischen Erfahrungen kann man davon ausgehen, dass die Zahlungsunfähigkeit eingetreten ist, wenn von den fälligen Gesamtverbindlichkeiten 10 % innerhalb der nächsten drei Wochen nicht beglichen werden können.

Als zweiten Grund ist die Überschuldung nach § 19 InsO anzuführen. Diese ist gegeben, wenn das Vermögen nicht mehr die bestehenden Verbindlichkeiten deckt und keine positive Fortbestandsprognose im Sinne einer dauerhaften Finanzierung gegeben ist.

Daraus ergibt sich, dass spätestens innerhalb von drei Wochen nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung ein Insolvenzantrag zu stellen ist.

3.2 Entschärfung durch das COVID-19-Insolvenzaussetzungsgesetz (COVInsAG)

Der Grundgedanke des COVInsAG zielt darauf ab, den wirtschaftlichen Auswirkungen der Pandemie entgegenzuwirken. Dabei wird vor allem auf die Möglichkeit der Fortführung von Gesellschaften trotz finanzieller Schieflage eingegangen.

Der wichtigste Bestandteil, der hinsichtlich der Pflicht zur Insolvenzantragsstellung zu nennen ist, besteht in der Möglichkeit, dass Unternehmen trotz Vorliegen der oben genannten Insolvenzgründe, keinen Insolvenzantrag stellen müssen.

Ziel ist es, den Unternehmen die Zeit zu geben, um Alternativen zu erarbeiten. Dies können sowohl staatliche Hilfen als auch Abreden mit Gläubigern und Kapitalgebern sein, um Finanzierungsvereinbarungen und Sanierungen abzustimmen.

In vielen Fällen ist jedoch zu erwarten, dass sich durch die Anwendung des COVID-19-Insolvenzaussetzungsgesetzes nur der Eintrittszeitpunkt der Insolvenz verschiebt und die GeschäftsführerInnen danach ebenso in der Pflicht stehen, wie dies ohne COVInsAG der Fall gewesen wäre.

Somit muss die Geschäftsführung aufgrund entsprechender Strukturen stets in der Lage sein, die finanzielle Lage der Gesellschaft zu überblicken. Darunter fallen insbesondere folgende Punkte:

- Finanzstatus zur Ermittlung der Stichtagsliquidität
- Finanzplan für eine mehrwöchige Liquiditätsplanung
- Enges Monitoring von Zahlungs- und Leistungsverkehr

Im Detail bedeutet dies, dass eine hohe Transparenz über operative und finanzbuchhalterische Sachverhalte vorherrschen muss. In der Praxis hat es sich bewährt, dass ein umfangreiches „Reporting & Dashboarding“ im Rahmen von Business Intelligence eingeführt wird.

4. Business Intelligence (BI) als Steuerungshilfe für GeschäftsführerInnen

In vielen Unternehmen befinden sich zahlreiche Systeme im Einsatz, die wichtige Informationen für die Entscheidungen von GeschäftsführerInnen und Führungspersonen beinhalten. Meist sind diese Systeme jedoch nicht oder nur mäßig miteinander verknüpft und der Gesamtüberblick und die Abhängigkeit von Prozessen kann nicht erkannt werden.

Wenn zum Beispiel ein Kunde bereits seine Zahlungsziele überschritten hat und weitere Aufträge platziert, müsste bereits bei der Auftragerfassung ein Alarm erscheinen, der darauf aufmerksam macht, dass hier entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden müssen.

Gleiches gilt für Produktionspläne, die in Verbindung mit Kontrakten stehen und aufgrund von Engpässen bei Rohstoffeinkäufen nicht eingehalten werden können. Auch in diesem Fall sollten automatisierte Meldungen umgehend entsprechende Maßnahmen in der Verkaufsabteilung bewirken.

Nur durch die Schaffung einer derartigen Transparenz über mehrere Prozesse und Systeme hinweg werden Führungskräfte und MitarbeiterInnen in die Lage versetzt, proaktiv zu handeln und entsprechende Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

4.1 Data Warehouse (DWH) und Business Intelligence (BI) als intelligente Informationsgehilfen

Die Hauptaufgabe eines Data Warehouse ist es, Daten aus den unterschiedlichsten Systemen zu harmonisieren, zu validieren und diese bedarfsgerecht aufzubereiten. Unter bedarfsgerecht versteht man, dass die richtigen Kennzahlen, beim richtigen Prozess zur richtigen Zeit zur Verfügung stehen.

Nur so sind MitarbeiterInnen in der Lage, aufgrund einer zielgerichteten Information die richtigen Entscheidungen zu treffen.

In diesem Zusammenhang kommen verschiedene Ausprägungen einer möglichen Unterstützung in Frage:

4.1.1 Manueller Entscheidungsprozess

Hier werden einer Führungskraft oder einem/einer MitarbeiterIn die notwendigen Basisinformationen aufgezeigt, welche die Grundlage einer Entscheidungsfindung darstellen. Welche Entscheidung getroffen wird, hängt in diesem Fall von verschiedenen, individuellen Faktoren ab. Zu nennen sind hier z. B. die Kompetenz, die Erfahrung



Abb. 1: Beispiel einer modernen BI-Anwendung – Desktop- und Mobilfähigkeit

sowie die Schnelligkeit der entscheidungsberechtigten Person. In der Praxis zeigt sich oft, dass aufgrund der vielfältigen individuellen Faktoren erhebliche Unterschiede bei der Entscheidungsfindung entstehen können. Trotz dieses Nachteils ist diese Methode einer nicht auf validen Informationen basierenden Entscheidungsfindung immer noch zu bevorzugen.

4.1.2 Unterstützende Entscheidungsfindung

Hierbei werden den Entscheidern bereits mehrere Möglichkeiten durch das Data Warehouse vorgeschlagen. Diese Vorschlagswerte können zum Teil auf sehr umfangreichen und komplexen Sachverhalten beruhen, die ein Mensch ggf. gar nicht mehr überschauen könnte.

Wenn man z. B. in der Disposition die Verkäufe im Sinne einer Sales-Prediction ermittelt, die Wiederbeschaffungszeiten und die Marktpreise beachtet sowie Wetter- und Trenddaten aus sozialen Netzwerken mit einfließen lässt, könnte der Bestellvorschlag optimal eruiert werden. Dem Disponenten werden dadurch optimale Leitplanken vorgegeben, in denen er sich bewegen kann.

4.1.3 Automatische Entscheidungsfindung

Die dritte Ausbaustufe ist erreicht, wenn Prozesse gänzlich automatisch durchgeführt werden. Um beim oben genannten Beispiel zu bleiben, würde ein Bestellprozess ohne manuelle Prüfung durch das System ausgeführt werden.

Enterprise-Resource-Planing (ERP)-Systeme selbst können natürlich auch eine einfache Art von Bestellvorschlägen ermitteln. Die umfangreicheren und genaueren Daten ermittelt jedoch ein Data Warehouse, da diesem eine breitere und relevantere Datenbasis zur Verfügung steht. Die als Endergebnis vorliegenden Bestellvorschläge aus dem Data Warehouse können dann zur operativen Ausführung an das ERP-System übergeben werden.

Dies ist nur ein Beispiel von vielen, wie Business Intelligence die operativen Prozesse unterstützen kann. Bei eingehender Prozessanalyse ergeben sich häufig Optimierungspotentiale mit verschiedenen Wirkungsgraden in Kosten-, Zeit- und Personaleinsparungen.

In Abb. 2 sind die oben beschriebenen Entwicklungsstufen und möglichen Einsatzgebiete noch einmal schematisch dargestellt.



Abb. 2: Entwicklungsstadien des BI

4.2 Intelligente Steuerung in der Liquiditätsplanung

Nicht nur im operativen Bereich, sondern auch speziell in der Finanzsteuerung lassen sich BI-Lösungen mit hohem Mehrwert einsetzen. Tägliche, automatische Hochrechnungen und Szenarien geben den Entscheidern die nötige Transparenz und Sicherheit, um die Handlungen zu untermauern und möglichen Prüfungen durch Investoren, Wirtschaftsprüfern oder Gesellschaftern standzuhalten.

Nachfolgend wird ein Beispiel für ein Dashboard dargestellt, in dem die Entscheider auf einen Blick den aktuellen Stand und den zukünftigen Verlauf der Liquidität erkennen können.



Abb. 3: Liquiditäts-Dashboard – mit Übersicht der Zahlungsströme auch auf operativer Ebene und Szenario-Rechnung

Die Darstellung der aktuellen Liquidität auf Basis der Finanzbuchhaltung ist in jedem Unternehmen möglich. Die Komplexität ergibt sich daraus, zukünftige Zahlungsein- und -ausgänge möglichst detailgetreu zu prognostizieren, um somit Planungssicherheit für die nächsten Wochen und Monate zu erhalten. Nur durch diese Übersicht ist ein Unternehmen in der Lage, frühzeitig Gespräche mit Banken, Lieferanten und Investoren führen zu können.

Als Beispiel für die Integration der operativen Daten in die Liquiditätsplanung können die Verkaufsdaten angeführt werden. Dabei werden die Kundenbestellungen mit dem bestätigten Lieferdatum bewertet und mit dem tatsächlichen Zahlungsverhalten des Kunden, aufgrund seiner historischen Daten, in Verbindung gebracht. Somit erhält man bereits beim Auftragseingang eine Prognose über den zukünftigen Zahlungseingang, der in der Liquiditätsplanung beachtet werden kann. Dieses Verfahren kann ebenso für Lieferantenbestellungen, Darlehen und sonstige Unternehmenskosten angewendet werden.

Im Fokus sollten dabei folgende Inhalte stehen:

- **Ist-Liquidität** → Daten werden in eine zeitliche Liquiditätsübersicht transformiert:
 - Eingangs- und Ausgangsrechnungen
 - Offene Aufträge und Bestellungen
 - Personalkosten
 - Steuerbelastungen
 - Kreditlinien bzw. -aufnahme, Zinsen, Tilgungen
 - u. a.
- **Plan-Liquidität**
 - Schnell konfigurierbare Planungsmasken um Änderungen / Anpassungen / Planungen einfließen lassen zu können
- **Maßnahmensteuerung**
 - Systemische Erfassung und Steuerung von Maßnahmen zur Sicherstellung der Durchführung
 - Priorisierung der Maßnahmen und Erfolgsmessung inklusive Vorschlagswesen für zukünftige Entscheidungen

Ergänzen kann man diese Darstellung noch um etwaige Szenarien, wie zum Beispiel eine Verzögerung der Lieferantenzahlung um 1–3 Wochen. Man würde sofort die Auswirkung auf den Liquiditätszustand des Unternehmens sehen und könnte entsprechend handeln.

5. Notwendige Inhalte im Sinne eines Transparenzkonzepts

Eine der wichtigsten Aufgaben eines BI-Systems ist es, eine „Bühne“ zu erschaffen, auf der die unterschiedlichen Unternehmensebenen eine Diskussions- und Entscheidungsplattform vorfinden. Dadurch sind Führungs- und Leitungsebene in der Lage, sich über zentrale, homogene und verlässliche Kennzahlen auszutauschen. Geht in einer der Ebenen ein „rotes Lämpchen“ an, sehen alle Beteiligten sofort die Auswirkungen, und Maßnahmen können gemeinsam erarbeitet werden.

Abbildung 4 zeigt eine schematische Darstellung der Kommunikationswege von abhängigen Kennzahlen über die unterschiedlichen Ebenen in einem Unternehmen. Wenn beispielsweise auf der operativen Ebene eine Kennzahl aus dem Ruder läuft, wird dies im Management-Dashboard sofort angezeigt. Beide Ebenen sind somit in der Lage, dieser Abweichung entgegenzuwirken.

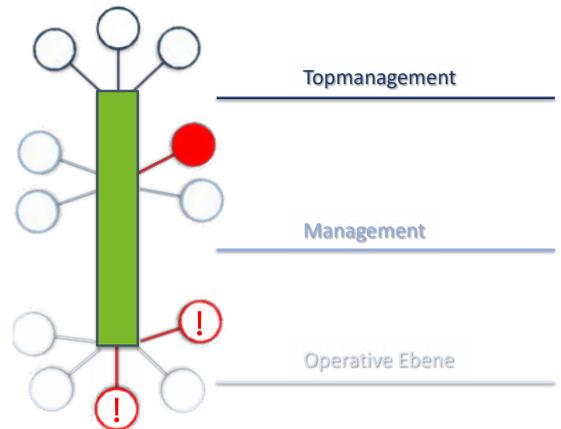


Abb. 4: Schematische Darstellung der Kommunikationsebenen – Alert-Funktion im Rahmen von Kennzahlenebenen

Um dieses Potenzial optimal zu nutzen, sollte sich das Unternehmen zu einer „KPI-Driven-Company“ (KPI = Key Performance Indicator) entwickeln, in der sämtliche wichtige Entscheidungen auf Basis von Kennzahlen getroffen und entsprechend kommuniziert werden können. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Kennzahlen vom Top-Management bis auf eine entsprechende Detailstufe heruntergebrochen werden.

Als ein Beispiel lässt sich hier die Auswertungshierarchie eines Produktionsunternehmens aus der Molkereibranche anführen.

Top-Management: Gesamt-Anlagen-Effizienz (GEFF)

Management: Anlagen-Effizienz (AEFF)
Stillstands-Cluster
Ausschussgründe
Output
Soll-Output

Operative Ebene: Stillstands-Details

Durch die stringente Verfolgung der Durchgängigkeit von KPIs erzielt das Unternehmen zusätzlich noch folgende Vorteile:

- Abhängigkeiten lassen sich sofort erkennen
- Transparenz, Verständnis und Verantwortungsbewusstsein erhöhen sich
- Einheitliche Präsentations- und Kommunikationsebene
- Zielgespräche und ein permanenter Soll-/Ist-Abgleich sind möglich
- Qualitätssteigerung eines jeden einzelnen Mitarbeiters durch vorgegebenen Analysepfad
- Standardisierung durch Einhaltung der wichtigsten Analyseaufgaben

Wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen, operativen Einsatz eines solchen Systems ist es, die Mitarbeiter in der Anwendung der Kennzahlen zu schulen. Dazu gehört nicht nur die Erläuterung der Inhalte einer KPI, sondern auch deren korrekte Interpretation. Durch übersichtliche und leicht verständliche Kennzahlen-Handbücher, die prozessual aufgebaut sind, kann die Einführung und auch die Einarbeitung neuer Mitarbeiter effizienter gestaltet werden.

6. Zusammenfassung und Resümee

Wie in diesem Expertenwissen ausführlich erläutert wurde, ist es Aufgabe der Geschäftsführung und der Vorstandschaft, jederzeit über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens informiert zu sein. Dies bezieht sich sowohl auf die operativen Ebenen als auch auf die Finanzbuchhaltung mit der integrativen Liquiditätsplanung.

Erfahrungen aus der Praxis haben gezeigt, dass diese Erwartungshaltung nur über ein einheitliches Reporting im Sinne der Business Intelligence auf Basis eines strukturierten Data Warehouse erfüllt werden kann. Durch die permanente und valide Datenverfügbarkeit ist gewährleistet, dass der Informationsbedarf jederzeit gedeckt werden kann. Somit haben die Entscheider eine dokumentierte und nachhaltige Informationsversorgung, mit der sie ihrer Kontrollpflicht nachkommen können.

Autor:

Boris Fischmann, CEO – NoseDat GmbH, boris.fischmann@nosedat.com
in Zusammenarbeit mit dem DLG-Fachzentrum Lebensmittel

Kontakt:

Simone Schiller, Geschäftsführerin Fachzentrum Lebensmittel, S.Schiller@DLG.org

Quellen:

- www.gesetze-im-internet.de
- GmbH-Gesetz <https://www.gesetze-im-internet.de/gmbhg/GmbH-Gesetz> (Abruf: 21.12.2020)
- Strafgesetzbuch <https://www.gesetze-im-internet.de/stgb/> (Abruf: 21.12.2020)
- Gesetz zur vorübergehenden Aussetzung der Insolvenzantragspflicht und zur Begrenzung der Organhaftung bei einer durch die COVID-19-Pandemie bedingten Insolvenz <https://www.gesetze-im-internet.de/covinsag/>
Abruf: 21.12.2020
- Insolvenzordnung <https://www.gesetze-im-internet.de/inso/> (Abruf: 21.12.2020)

© 2021

Alle Informationen und Hinweise ohne jede Gewähr und Haftung. Vervielfältigung und Übertragung einzelner Textabschnitte, Zeichnungen oder Bilder – auch für den Zweck der Unterrichtsgestaltung – nur nach vorheriger Genehmigung durch DLG e.V., Marketing, Eschborner Landstraße 122, 60489 Frankfurt am Main.

DLG-Expertenwissen: Kompakte Informationen zu aktuellen Themen der Lebensmittelbranche

Expertenwissen, Trends und Strategien aus erster Hand. In zahlreichen Publikationen informiert die DLG regelmäßig über aktuelle Themen und Entwicklungen in den Bereichen Lebensmitteltechnologie, Qualitätsmanagement, Sensorik und Lebensmittelqualität.

In der Reihe „DLG-Expertenwissen“ greifen Experten aktuelle Fragestellungen auf und geben kompakte Informationen und Hilfestellungen. Die einzelnen Ausgaben der DLG-Expertenwissen stehen als Download zur Verfügung unter: www.DLG.org/Publikationen.html.

Weitere Informationen zu den DLG-Expertenwissen: DLG e.V., Marketing, Guido Oppenhäuser, G.Oppenhaeuser@DLG.org



DLG e.V.

Fachzentrum Lebensmittel

Eschborner Landstraße 122 · 60489 Frankfurt am Main

Tel. +49 69 24788-311 · Fax +49 69 24788-8311

FachzentrumLM@DLG.org · www.DLG.org