

Arnd Baur

IT-Turnaround

Managementleitfaden zur
Restrukturierung der IT

2., überarbeitete und erweiterte Auflage



HANSER



BLEIBEN SIE AUF DEM LAUFENDEN!

Hanser Newsletter informieren Sie regelmäßig über neue Bücher und Termine aus den verschiedenen Bereichen der Technik. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter

www.hanser-fachbuch.de/newsletter

Arnd Baur

IT-Turnaround

Managementleitfaden zur Restrukturierung der IT

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

HANSER

Der Autor:
Arnd Baur, München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Print-ISBN 978-3-446-45480-4
E-Book-ISBN 978-3-446-45501-6

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen.

Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Rechte aller Grafiken und Bilder liegen bei dem Autor.

© 2018 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München
www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumli, Damaris Kriegs

Herstellung: Isabell Eschenberg

Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell

Coverrealisation: Stephan Rönigk

Druck und Bindung: Hubert & Co, Göttingen

Printed in Germany



Inhalt

Vorwort zur 2. Auflage	IX
Einleitung	XI
1 Grundlagen des Turnaround-Managements	1
1.1 Restrukturierung und Turnaround-Management zur Bewältigung von Unternehmenskrisen	1
1.2 IT in Krisenunternehmen	8
2 Turnaround-Bedarf in der IT erkennen und handeln	13
2.1 IT-Evolution versus IT-Turnaround	13
2.2 Typische IT-Krisensymptome	14
2.3 Typische Auslöser für IT-Krisen	20
2.3.1 Interne IT-Krisenursachen	21
2.3.2 Externe IT-Krisenursachen	27
2.4 IT-Defizite oder IT-Krise?	28
2.5 IT-Krise: Problem für das Topmanagement und Bedrohung für das Unternehmen	29
3 Der Turnaround-Ansatz für die IT	33
3.1 Klassisches Sanierungsmanagement nutzen	33
3.2 Fünf Phasen durchlaufen	35
3.3 Acht Arbeitspakete abarbeiten	36
3.4 Stoßrichtung bestimmen	42
3.5 Voraussetzungen für den Turnaround-Erfolg schaffen	49

4 Leadership im Turnaround	52
4.1 Eine aktive Rolle des Topmanagements ist unerlässlich	53
4.2 New Leadership: IT-Führung austauschen?	58
4.2.1 Die Eignung zum Turnaround-Verantwortlichen abschätzen	58
4.2.2 Chancen und Risiken des Austauschs abwägen	61
4.2.3 Zweite Ebene des IT-Managements einschätzen	64
4.3 CIO: Dreh- und Angelpunkt bei der Krisenbewältigung	66
4.3.1 Selbstverständnis des CIOs außerhalb einer Krisensituation	67
4.3.2 Rahmenbedingungen für den CIO innerhalb einer Krisensituation	68
4.3.3 Erforderliche Führungskompetenzen	72
4.3.4 Prämissen des Handelns	73
4.3.5 Führungsstil in der IT-Krise	75
4.3.6 Fachliche und methodische Anforderungen an einen „Krisen-CIO“	77
5 Stabilisierung in der IT-Krise	80
5.1 Die ersten Tage als IT-Turnarounder meistern	80
5.2 Das IT-Team stark machen	83
5.3 Bedrohungen und Risiken in der IT identifizieren und Gegenmaßnahmen priorisieren	89
5.4 Potenzielle Risiken auf der IT-Lieferantenseite aufdecken	95
5.5 IT-Ausgaben analysieren und unter Kontrolle bringen	97
5.6 Review des Projektportfolios durchführen	99
5.7 Einbindung der IT-Kunden in der Stabilisierungsphase	104
5.8 Stabilisierungsmaßnahmen und Quick Hits umsetzen	108
5.9 Exkurs: Turnaround von Projekten mit IT-Bezug	114
6 Handlungsfelder bei der IT-Neuausrichtung	121
6.1 Komplexität der IT reduzieren	125
6.1.1 Standardisierung als Schlüssel für die Eindämmung der IT-Komplexität	128
6.1.2 Konsolidierung der Anwendungslandschaft	134
6.1.3 Konsolidierung der IT-Infrastruktur	141
6.2 Das Preis-Leistungs-Verhältnis der IT verbessern	142
6.2.1 IT-Kostensenkung	142
6.2.2 Überprüfung der Dimensionierung und Fähigkeiten der IT-Mannschaft	151

6.2.3	Anpassung der Service Level	154
6.2.4	Optimierung der IT-Verträge	155
6.3	Die Fertigungstiefe der IT definieren	160
6.3.1	Make-or-Buy-Entscheidungen treffen	160
6.3.2	Umgang mit Commodity-Leistungen	164
6.3.3	Cloud-Dienste als zusätzliche Option für die Auslagerung von IT-Aufgaben	165
6.4	Fallbeispiel: IT-Budgetmittel für Digitalisierungs-Projekte freischaufeln	167
6.5	Business Enabling: Beiträge der IT zum digitalen Unternehmen	170
6.5.1	Ansatzpunkte für Business Enabling	170
6.5.2	Digitalisierungsdruck bei kriselnder IT: Handlungsmöglichkeiten für CIOs	174
7	Organisatorische Rahmenbedingungen	179
7.1	Organisatorische Regelungen umsetzen	180
7.2	IT-Governance: Die IT im Unternehmen integrieren	181
7.2.1	Grundlegende Elemente einer effektiven IT-Governance	182
7.2.2	Die Kunden-Anbieter-Schnittstelle gestalten	187
7.2.3	Schatten-IT einbinden	190
7.3	Die IT effektiv aufstellen	196
7.3.1	Woran lässt sich ein Restrukturierungsbedarf in der IT-Abteilung erkennen?	196
7.3.2	Gestaltungsoptionen für die IT-Organisation	199
7.3.3	Gestaltungsrichtungen für die IT-Organisation	200
7.3.4	IT-Organisation nach Outsourcing: Die Retained Organisation ...	204
7.3.5	Bi-modale IT-Organisation: Hilfreich für Digitalisierungsvorhaben?	208
7.4	Kritische IT-Kernprozesse verbessern	212
7.4.1	Anforderungsmanagement	213
7.4.2	Behandlung von Projekten	215
7.4.3	Kapazitätsmanagement	220
7.4.4	Change Management	223
7.4.5	IT-Beschaffung	225
7.4.6	IT-Asset-Management	226
7.4.7	IT-Risikomanagement	228
7.4.8	Incident- und Problemmanagement	230

8	Management of Change beim IT-Turnaround	233
8.1	Bereitschaft zum Wandel herstellen	234
8.1.1	Auf Trägheit, Ablehnung und Gegenwind gefasst sein	235
8.1.2	Trägheit und Ablehnung in Akzeptanz, Buy-in und Unterstützung umwandeln	237
8.2	Wirksam kommunizieren	245
8.2.1	Ziele und Aufgaben der Kommunikation beim IT-Turnaround	245
8.2.2	Kommunikation innerhalb des IT-Bereichs	247
8.2.3	Kommunikation innerhalb des Unternehmens	251
8.3	Stakeholder mobilisieren	254
8.3.1	Ziele und Aufgaben des Stakeholder-Managements	255
8.3.2	Typische Interessenlagen bei IT-Stakeholdern	256
9	Externe Unterstützung beim IT-Turnaround	264
9.1	Ist das Outsourcen eines IT-Turnarounds sinnvoll?	264
9.2	Wer könnte wofür behilflich sein?	265
9.3	Was sollte bei der Auswahl von Externen bedacht werden?	272
10	Fazit und Ausblick	275
10.1	Wie sieht die IT-Abteilung der Zukunft aus?	276
10.2	Veränderungsdruck erfordert Restrukturierungsfähigkeiten	280
	Verzeichnis der Fallbeispiele „Aus der Praxis“	282
	Abbildungsverzeichnis	283
	Verzeichnis der Tabellen und Checklisten	285
	Abkürzungsverzeichnis	286
	Index	287
	Der Autor	293

Vorwort zur 2. Auflage

Mit dem nahezu allgegenwärtigen Schlagwort „Digitalisierung“ ist der Druck auf die interne IT seit der ersten Auflage im Jahr 2014 noch stärker angestiegen. Die IT-Leistungserbringung hat nicht nur wie bisher schneller, sicherer und günstiger zu erfolgen, sondern steht durch die in vielen Branchen unausweichliche digitale Transformation des Geschäfts vor zusätzlichen, massiven Herausforderungen. Einige Unternehmen setzen neben dem CIO bereits einen Chief Digital Officer ein oder übertragen die Verantwortung für die IT an der Kundenschnittstelle einem Chief Marketing Officer. Umfangreiche Digitalisierungsvorhaben setzen aber eine stabile, flexible und agile IT-Landschaft voraus, die in vielen Unternehmen nicht existiert, sondern oftmals hochkomplex und inflexibel ist. Der Druck auf die IT steigt weiter an und kann krisenhafte Situationen in der IT auslösen oder verstärken. Dieses Buch möchte auch den Verantwortlichen für die Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben Hilfestellung bei der Restrukturierung der vorhandenen technischen, personellen und organisatorischen Elemente der IT im Unternehmen geben.

Was wurde in dieser zweiten Auflage des Leitfadens ergänzt? In erster Linie erfolgt an verschiedenen Stellen des Buchs eine Vertiefung des Zusammenhangs zwischen Digitalisierungsvorhaben und erforderlichen bzw. notwendigen IT-Restrukturierungsmaßnahmen. Dies betrifft z. B. alternative Organisationsformen für die Unternehmens-IT, die unter dem Stichwort „Bi-modale IT“ oder „IT der zwei Geschwindigkeiten“ diskutiert werden. Es werden konkrete Ansatzpunkte geschildert, wie IT-Verantwortliche Digitalisierungsanforderungen begegnen können, welche organisatorischen Optionen bestehen und wie Mittel für Digitalisierungsvorhaben „freigeschaufelt“ werden können.

Zudem wurden zusätzliche organisatorische Themen ergänzt, die in der ersten Auflage noch zu kurz kamen, insbesondere das Thema „Change Management“, das bei der Umsetzung von Änderungen in der IT-Landschaft von großer Bedeutung ist. Durch den Siegeszug des Cloudcomputings und den fortschreitenden Trend zu Outsourcing stellt sich zunehmend die Frage, wie die interne IT entsprechend aufgestellt werden kann. Dazu wurde die sogenannte „Retained IT“ näher betrachtet.

Ferner erfolgte nach Hinweisen aus der Leserschaft eine klarere Trennung von „Change Management“ im ITIL-Kontext und dem Management von Veränderungen, die insgesamt mit einer Restrukturierung einher gehen („Management of Change“).

Ich möchte mich herzlich bei den Lesern der ersten Auflage bedanken, die mit zahlreichen Hinweisen und konstruktiver Kritik dazu beigetragen haben, dass die Neuauflage von „IT-Turnaround“ nun vorliegt.

München, im Januar 2018

Arnd Baur

Einleitung

Was sollte ein IT-Verantwortlicher tun, dessen Bereich in Schieflage geraten ist und der aufgefordert wurde, „die IT aufzuräumen“? Was macht ein CIO (Chief Information Officer), der bei seinem Amtsantritt eine Unternehmens-IT vorfindet, in der die Mitarbeiter demotiviert sind, Projekte zu scheitern drohen und zudem vielleicht noch die IT-Kosten aus dem Ruder laufen? Wie kann ein für die IT verantwortlicher Vorstand eine Krise in der IT erkennen und verstehen, welche besonderen Voraussetzungen, Handlungsfelder, Abläufe und Fallstricke mit einem Turnaround des IT-Bereichs einhergehen? Wie kann die interne IT dem zunehmenden Digitalisierungsdruck begegnen?

Zielsetzung dieses Buches

Das vorliegende Buch gibt in diesen Situationen Hilfestellung und erläutert das Konzept eines IT-Turnaround bzw. einer IT-Restrukturierung.

IT-Turnaround ist ein Aufgabenkomplex, der bei in Schieflage geratenen IT-Abteilungen von Unternehmen und/oder im Rahmen von Restrukturierungen (bzw. Turnarounds, Sanierungen) von Unternehmen insgesamt anfällt. Hierbei geht es vor allem darum,

- schnell die bedrohlichsten Defizite in der IT klar zu identifizieren (z. B. vorhandene IT-Risiken/Bedrohungen, zu hohe IT-Kosten, abwandernde IT-Mitarbeiter, fehlende Governance-Strukturen, fehlende Akzeptanz/Standing der IT im Unternehmen).
- Sofortmaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen um den IT-Bereich zu stabilisieren.
- Weichenstellung für die Gesundung des IT-Bereich zu definieren und in Form einer Roadmap zu detaillieren.
- mittelfristig den IT-Bereich wieder zu einem effektiven und effizienten Bestandteil des Unternehmens umzudrehen.

In diesem Werk werden speziell die Aspekte betont, die in kriselnden IT-Bereichen besonders wichtig sind. Mit der Sondersituation „IT-Krise“ treten die normalen Ab-

läufe und das übliche Instrumentarium des IT-Managements in den Hintergrund. Es ist eine besondere Vorgehensweise erforderlich, die dem meist hohen Handlungsbedarf und dem entsprechenden Zeitdruck Rechnung trägt. In möglichst kurzer Zeit muss Transparenz über den Zustand der IT hergestellt und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden. Dabei stehen Pragmatismus, Fokussierung und eine rasche Umsetzung der identifizierten Verbesserungsmaßnahmen im Vordergrund. Hinzu kommt, dass die IT-Restrukturierung parallel zum üblichen Tagesgeschäft der IT (z. B. IT-Betrieb, Betreuung der Anwender, Durchführung von Projekten) abläuft. Dies zieht eine zusätzlich hohe Belastung der handelnden Personen nach sich.

Zentral sind in diesem Buch daher auch die Handlungsmöglichkeiten in einer akuten Krisensituation. Ergänzend soll es aber auch helfen, präventiv eine Schieflage der IT zu vermeiden bzw. Anzeichen für eine drohende IT-Krise rechtzeitig zu erkennen und zielgerichtete Gegenmaßnahmen einzuleiten. Die Praxis zeigt, dass eine kriselnde IT in unterschiedlichen Unternehmen häufig ähnliche Symptome aufweist. Dabei geht es nicht nur um den IT-Bereich an sich, sondern auch um das Zusammenspiel der IT mit den Kunden im Unternehmen und anderen IT-Stakeholdern (Personen oder Gruppen, die ein berechtigtes Interesse an der IT-Abteilung haben).

In diesem Buch werden zahlreiche Stellhebel zur Verbesserung der IT sowie Voraussetzungen für eine gesunde IT aufgezeigt. Ziel ist es nicht, diese Hebel theoretisch fundiert zu erörtern. Die Zeit ist bei Restrukturierungen in aller Regel ja knapp bemessen; es werden kurzfristig wirksame Resultate erwartet. Ziel dieses Buches ist das Aufzeigen der wesentlichen Bausteine und Maßnahmen, die für die zügige (Wieder-)Herstellung einer stabilen IT erforderlich sind. Für eine „lehrbuchmäßige“ Einführung von IT-Managementkonzepten fehlen bei akutem Restrukturierungsbedarf schlichtweg die Zeit und meist auch die personellen Ressourcen. Der hohe Zeitdruck und die Komplexität bei (IT-)Restrukturierungen erfordern eine Konzentration auf die dringlichsten und wichtigsten Themen im Sinne der „80/20-Regel“.

Die Vorgehensweise im Rahmen der IT-Restrukturierung sollte trotz der gebotenen zügigen und pragmatischen Vorgehensweise nicht mit Aktionismus, Rundumschlägen oder einem „Quick and Dirty“-Ansatz in Verbindung gebracht werden. Häufig wird bei Unternehmensrestrukturierungen vielmehr auf die Analogie zur Intensivstation im Krankenhaus hingewiesen („Intensive Care“; o. V., 2013): Auch bei IT-Turnarounds geht es mitunter nach „Wiederbelebungsmaßnahmen“ und der „Stabilisierung des Patienten“ um kurzfristige Therapiemaßnahmen, um die Voraussetzungen für eine Genesung zu schaffen. Erst wenn der Patient „aus dem Größten raus“ ist, kann sich eine längerfristige „Reha-Phase“ anschließen.

IT-Turnaround oder „ganz normale“ IT-Transformation?

Braucht es überhaupt ein Buch über IT-Turnarounds? Befindet die Unternehmens-IT sich nicht sowieso laufend im Umbau, also in einem evolutionären Prozess bzw. in einer fortwährenden Transformation?

Die Antwort ist einfach: Solange Veränderungen in der Unternehmens-IT zumindest weitgehend kontrolliert und in geplanten Schritten sowie im gesteckten finanziellen und zeitlichen Rahmen stattfinden, kann sicher nicht von einer Krise der Unternehmens-IT gesprochen werden (wenngleich auch geplante IT-Transformationen häufig mit „Blut, Schweiß und Tränen“ einhergehen, also eine enorme Belastung für das gesamte Unternehmen darstellen).

Von einer Krise der IT und entsprechendem Restrukturierungsbedarf muss jedoch dann gesprochen werden, wenn typische IT-Krisenanzeichen vorliegen. Dazu gehören unter anderem:

- Anhäufung von Risiken im IT-Bereich (Abhängigkeiten von einzelnen Mitarbeitern und Lieferanten, unzureichend abgesicherter IT-Betrieb, kontinuierliche IT-Performance oder -Verfügbarkeitsprobleme, unzureichende IT-Infrastruktur, kaum noch beherrschbare Anwendungskomplexität usw.),
- Planlosigkeit bzw. Unklarheit über die zukünftige Ausrichtung der IT,
- permanente Überlastung der IT, gekennzeichnet durch Projekt- und Investitionsstau,
- Scheitern oder „auf die lange Bank schieben“ von unternehmenskritischen Projekten mit IT-Bezug (z. B.: CRM, ERP, Big Data),
- wirtschaftliche Defizite, d. h. überdurchschnittliche IT-Kosten und/oder mehrfache Budgetüberschreitungen,
- von Anwenderseite (begründete) Unzufriedenheit mit der Leistungsfähigkeit der IT im Unternehmen über einen längeren Zeitraum sowie mangelnde Einbindung in die unternehmensweiten Entscheidungsprozesse,
- überdurchschnittliche Fluktuation bzw. Unzufriedenheit der IT-Mitarbeiter,
- schwaches Management, d. h. eingeschränkte Handlungsfähigkeit oder nicht vorhandener Veränderungswille der IT-Verantwortlichen.

Liegen mehrere der angeführten Krisenanzeichen vor, kann nicht mehr von einer normalen (Transformations-)Situation in der IT gesprochen werden. Business as usual und normale Routineprozesse sollten beendet werden und das IT-Management stattdessen in den „Restrukturierungsmodus“ wechseln.

Neben den aufgeführten vorwiegend endogenen Anzeichen können auch exogene, d. h. außerhalb des eigentlichen IT-Bereichs liegende Ursachen, einen Restrukturierungsbedarf auslösen. Dies sind z. B.:

- Unternehmenszusammenschlüsse (Post Merger Integrationen) und Carve-out-Situationen (Herauslösen von Unternehmensteilen),

- unternehmensweite Rationalisierungs- und Kostensenkungsprojekte,
- Krise des Unternehmens, im Extremfall mit akuter Insolvenzgefahr oder
- Transformation des Unternehmens, ausgelöst z. B. durch das Aufkommen neuer Technologien (in den letzten Jahren z. B. Internettechnologien sowie aktuelle Themen wie Big Data und Cloud und die Entwicklung zum „Digital Enterprise“).

Der Schwerpunkt dieses Buches liegt auf der Bekämpfung der endogenen Auslöser des IT-Restrukturierungsbedarfs; Empfehlungen für die IT, bei von außen indiziertem Restrukturierungsbedarf, sind jedoch ebenfalls aufgeführt.

Wer sollte dieses Buch lesen?

Das Buch richtet sich an Praktiker, die einen Leitfaden für die Durchführung von IT-Turnarounds benötigen. Dies sind in erster Linie:

- CEOs, CFOs und alle Vorstände bzw. Mitglieder der Geschäftsführung, die über die Einleitung einer IT-Neuausrichtung entscheiden müssen und die entsprechenden Zusammenhänge, Handlungsfelder und Fallstricke verstehen möchten,
- IT-Verantwortliche (z. B. CIOs, IT-Leiter), die neu in ein Unternehmen kommen und einen IT-Bereich mit Krisenanzeichen bzw. akutem Handlungsbedarf vorfinden,
- IT-Verantwortliche, die – aus Eigenantrieb oder nach Aufforderung durch die Geschäftsführung – mit der Neuausrichtung der IT betraut worden sind,
- Controlling- und IT-Fachleute mit dem Auftrag zur Mitarbeit bei der Restrukturierung des IT-Bereichs,
- Verantwortliche und Managementberater mit Fokus auf die operative Restrukturierung (z. B. Kostensenkung, Turnaround der leistungswirtschaftlichen Bereiche) und/ oder die strategische Restrukturierung (Neuausrichtung) des Gesamtunternehmens,
- Risiko Manager, interne Revisions- und Compliance-Manager im Unternehmen, die den Zustand der IT kritisch beobachten müssen,
- Berater und Interim-Manager mit dem Auftrag zur Leitung oder zur Mitarbeit bei einer IT-Restrukturierung,
- Workout-Abteilungen von Banken, Investoren und Private Equity Unternehmen, die den Umfang des IT-Handlungsbedarfs, z. B. bei Übernahmen, abschätzen müssen,
- Insolvenzverwalter, die eine Fortführung eines Krisenunternehmens anstreben.

Struktur des Buchs

Die zehn Kapitel des Buchs sind zwar auch getrennt lesbar, folgen jedoch der Logik „Welcher Ansatz wird verfolgt?“, „Wer führt die IT-Restrukturierung durch?“ und „Was sollte wie gemacht werden?“ (siehe Bild 1). Dies entspricht der typischen Situ-

ation in einem Turnaround-Szenario, welche von der Erkenntnis, dass sich etwas ändern muss, bis hin zur Umsetzung der identifizierten Verbesserungshebel reicht.



Bild 1 Struktur des Buchs

Dieses Buch soll keine trockene wissenschaftliche Abhandlung darstellen, sondern einen Ratgeber, den Praktiker bei konkreten Krisensituationen in der IT zur Hand nehmen können. Neben praktisch umsetzbaren Empfehlungen sind deswegen im Folgenden „Aus der Praxis ...“-Boxen in den Text eingestreut. Diese enthalten reale Problemstellungen und Fallbeispiele aus der Beratungs- und Managementpraxis des Autors.



Allgemeine Hinweise zum Buch

In dem Begriff Informationstechnik bzw. IT ist auch die Kommunikationstechnik bzw. Telekommunikation inbegriffen. Der Begriff wird also vereinfachend verwendet im Vergleich zu Abkürzungen wie IuK bzw. IKT (Informations- und Kommunikationstechnik).

Der Einfachheit halber wird bei personellen Bezeichnungen die männliche Form gewählt (z. B. IT-Verantwortlicher, IT-Leiter, IT-Mitarbeiter etc.); damit ist in gleicher Weise die weibliche Form (IT-Verantwortliche, -Leiterin, -Mitarbeiterin) gemeint.

Mit Chief Information Officer (CIO) wird die oberste IT-Instanz in einem Unternehmen bezeichnet. Der CIO wird in diesem Buch einfachheitshalber synonym mit dem Begriff „IT-Leiter“ verwendet.

Der Begriff „Topmanagement“ wird vereinfachend für Vorstands- und Geschäfts-führungsmitglieder sowie für Leiter von Geschäftsbereichen verwendet.

Es wird durchgängig der Begriff „Unternehmen“ verwendet, also nach betriebs-wirtschaftlichen Grundsätzen handelnde Organisationen. IT-Turnarounds oder IT-Restrukturierungen können jedoch auch für Non-Profit-Organisationen (Behörden, kommunale Organisationen, Verbände etc.) relevant sein.

IT-Stakeholder sind Personen oder Gruppen (z. B. Topmanagement oder IT-Kunden), die ein berechtigtes Interesse an der IT haben und bei einem erfolg-reichen Turnaround einbezogen werden müssen.

In diesem Buch wird die in der IT übliche Sprache verwendet, die mit englischen Ausdrücken angereichert ist. Nachfolgend werden einige wichtige Begriffe kurz erläutert:

- „Buy-in“ bezieht sich auf die Verhaltensweise von Mitarbeitern, sich aus innerer Überzeugung die Ziele und Vorgehensweisen anderer zu eigen zu machen.
- Make-or-Buy-Entscheidung: Eigen- oder Fremderstellung einer (IT-)Leistung als Alternativen bei einer Beschaffungsentscheidung.
- Commitment: Identifikation eines Mitarbeiters mit dem Unternehmen bzw. dem Projektziel.
- Top-down: Von der Unternehmensführung bzw. der Projektleitung vorgegebene Ziele und Methoden.
- Bottom-up: Durch die Mitarbeiter bzw. Fachabteilungen hervorgebrachte Ziele und Methoden.
- Change Request: Anforderung einer Änderung an einem System bzw. einem Prozess.
- Enabling: Befähigung, eine Aufgabe wahrzunehmen bzw. ein Ziel erreichen zu können.
- Skills: die für eine Aufgabe relevanten Fähigkeiten.

Literatur

- o. V.: (2013). FINANCE-Restrukturierungsbarometer 1-2013. Abgerufen von https://www.finance-magazin.de/fileadmin/_migrated/content_uploads/FINANCE_Restrukturierungsbarometer_Maerz-2013_01.pdf (2013, November).

1

Grundlagen des Turn-around-Managements

Die Durchführung einer Sanierung bzw. eines Turnarounds ist langjährige gängige Praxis und wird bei Unternehmen angewendet, die in eine akute Schieflage geraten sind. Für das Verständnis der Vorgehensweise bei einem IT-Turnaround ist es zunächst hilfreich, die wesentlichen Grundprinzipien des Turnarounds eines Unternehmens zu betrachten.

■ 1.1 Restrukturierung und Turnaround-Management zur Bewältigung von Unternehmenskrisen

Sanierung, Turnaround, Restrukturierung, Transformation – was ist der Unterschied?

Die *Restrukturierung* von Unternehmen wird als Reaktion des Managements auf Bedrohungen durch eine Krisensituation verstanden und unterscheidet sich dementsprechend von normalen, evolutionären Veränderungsvorgängen in Unternehmen. Jedes Unternehmen verändert sich im Laufe der Zeit, aber nicht jedes Unternehmen befindet sich in einer Krisensituation. Krisen bezeichnen Situationen, die für ein Unternehmen problematisch sind sowie den Erfolg und im Extremfall den Fortbestand eines Unternehmens akut bedrohen.

Für den Begriff „*Restrukturierung*“ werden in der Literatur häufig zwei ähnliche Begriffe verwendet: Turnaround und Sanierung. Der *Turnaround* bezeichnet die – möglichst schnelle – Wende des Unternehmens aus der Krise heraus und ist damit das englischsprachige (und modischere) Pendant zum Begriff „*Restrukturierung*“ (z. B. bei Faulhaber/Grabow 2009, S. 13). Dagegen wird mit einer *Sanierung* eines Unternehmens gelegentlich die Abwendung einer materiellen Insolvenz bezeichnet und ist dementsprechend im engeren Sinne erst im fortgeschrittenen Krisenstadium relevant.



In der Praxis (und auch in diesem Buch) werden die Begriffe Restrukturierung, Turnaround und Sanierung auch im IT-Kontext zumeist synonym verwendet.

Die *Transformation* hingegen ist ein Umbau des Unternehmens, der im Vorfeld oder ggfs. nach einer akuten Krisensituation durchgeführt wird und häufig einen längeren Zeitraum umfasst als etwa Restrukturierungen, Sanierungen und Turnarounds (siehe Bild 1.1). Diese sind regelmäßig durch das Vorhandensein einer akuten Krise und einem dementsprechend höheren Zeit- und Handlungsdruck gekennzeichnet. Die Transformation beinhaltet im Allgemeinen also einen mittel- bis langfristigen Kurswechsel durch Anpassung der Unternehmensstrategie. Sie ist ein Mittel zur *Krisenvermeidung*, während Restrukturierungen, Sanierungen und Turnarounds tendenziell eher auf die *Krisenbewältigung* abzielen.

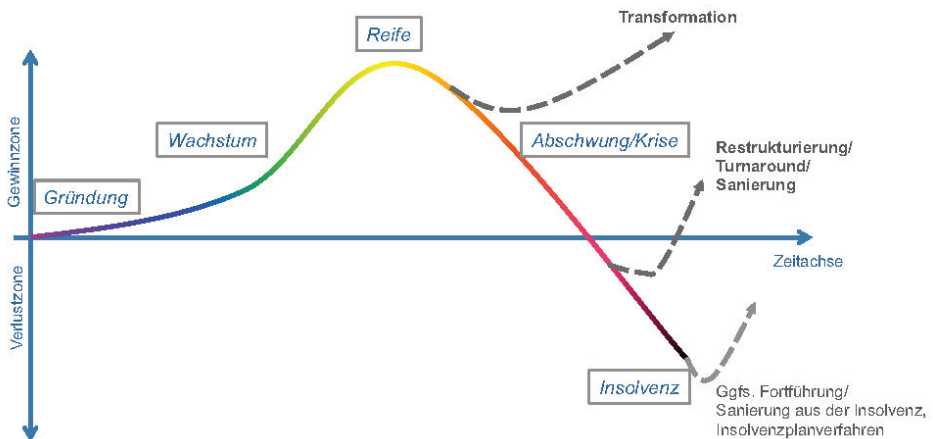


Bild 1.1 Unternehmens-Lebenszyklus und entsprechende Reaktionsmöglichkeiten (in Anlehnung an Slatter/Lovett 1999, S. 7)

Bei Unternehmensrestrukturierungen steht nicht selten das Überleben des Unternehmens auf dem Spiel. Aus diesem Grund liegt das Hauptaugenmerk in der frühen Phase eines Turnarounds auf der Realisierung von schnell wirksamen Verbesserungen. Hierbei geht es um Monate, manchmal Wochen, die über Insolvenz oder (zumindest vorläufigem) Überleben entscheiden. Dementsprechend handeln auch Restrukturierungsfachleute: Der Fokus liegt auf Stabilisierungsmaßnahmen und kurzfristigen Resultaten; die (längerfristige) Transformation wird dann oft nachfolgenden Führungskräften übertragen (Slatter u. a. 2006, S. xii).

Restrukturierungen haben u. a. durch ihre zeitliche Begrenzung Projektcharakter. Unternehmensrestrukturierungen dauern in der Regel zwölf bis 18 Monate, mitunter kürzer (Falckenberg/Dony 2009, Rn. 62). Vielfach wird jedoch auch dafür

plädiert, Restrukturierung als Daueraufgabe des Managements zu begreifen, die nach der Überwindung einer Krise in eine Unternehmenstransformation übergeht. Ziel ist die Rückkehr zu alter Stärke bzw. die rechtzeitige Bekämpfung einer erneuten Krise (Slatter u. a. 2006, S. xi).



Die Abgrenzung von Restrukturierung und Transformation gilt auch für die Bewältigung von IT-Krisen: IT-Restrukturierungen bzw. IT-Turnarounds zielen auf eine möglichst rasche Abwendung einer krisenhaften Situation in der IT ab.

Davon zu unterscheiden ist die IT-Transformation, die den Umbau der IT in einem längeren Zeitraum zum Ziel hat und dabei oft auch Hand in Hand mit einer Transformation des gesamten Unternehmens geht. Gleichwohl sind zahlreiche der in diesem Buch vorgestellten Methoden und Hebel des IT-Turnarounds auch bei einer IT-Transformation relevant bzw. sind Grundlage für diese.

Was sind typische Symptome und Ursachen für Unternehmenskrisen?

Krisenursachen sind mannigfaltig und kaum verallgemeinernd darstellbar. Grob kann man marktindizierte von wettbewerbsindizierten Ursachen abgrenzen, sowie endogene von exogenen Ursachen. Folgende Kategorien von *Krisenursachen* lassen sich nennen (Kraus/Buschmann 2009, Rn. 6f):

- Nachfrage-Rückgang, bedingt z. B. durch konjunkturelle Einbrüche, Branchenkrisen oder allgemein durch ein verändertes Nachfrageverhalten (z. B. Trend zum Online-Shopping),
- Veränderungswettbewerb, z. B. durch neue Wettbewerber, Technologien oder Geschäftsmodelle (z. B. Entwicklung auf dem Markt für Smartphones nach dem Markteintritt von Apple),
- Überexpansion oder andere gescheiterte Großvorhaben und -projekte und die daraus resultierenden finanziellen Verluste und Komplexitätserhöhungen,
- Ineffizienzen, die zu nicht mehr wettbewerbsfähigen Kostenstrukturen und unzureichenden Prozessen und Systemen („Blindflug“) führen,
- schwaches Management, d. h. wenn die vorgenannten typischen Krisenursachen auf ein unzureichend oder gar nicht reagierendes Management treffen ist eine Krise oft unausweichlich.

Die aus den Ursachen resultierenden Krisen-Symptome sind ebenfalls vielfältig und umfassen beispielsweise:

- *Symptome* im Finanzbereich wie Bankenprobleme, Kündigung von Kreditlinien, Liquiditätsengpässe, Gewinnwarnungen, wiederholte Nichteinhaltung von Vereinbarungen mit Kreditgebern (Covenants Breach), „kreative“ Buchhaltungspraktiken etc.

- Auf der *Mitarbeiterseite* unüblich hohe Fluktuation und Probleme bei der Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter, häufiger Wechsel des Managements, schlechte Mitarbeiterstimmung, Paralysisierung oder Aktionismus des Topmanagements usw.
- Auf der *Marktseite* Verlust von wichtigen Kunden, Verfehlen von Absatzzielen, Einbruch von Marktanteilen, nicht (mehr) marktfähige Produkte und Dienstleistungen, Qualitätsprobleme, misslungene oder mehrfach verschobene Produktneueinführungen usw.

Einzelne Symptome weisen viele Unternehmen auf, ohne gleich als Krisenunternehmen zu gelten. Ein Befund mit mehreren der typischen Krisensymptome im Zeitverlauf betrachtet, wird jedoch als Anlass für unmittelbaren Handlungsbedarf gesehen, insbesondere dann, wenn Liquiditätsprobleme hinzukommen.

Welche Handlungsfelder stehen im Vordergrund?

Es gibt offenbar keine Patentrezepte oder den berühmten „Silver Bullet“, mit dem eine Unternehmenskrise mit einem Schlag bewältigt werden kann. Vielmehr ist zur Bekämpfung einer Krise ein professionelles Vorgehen gefragt, das auf Basis eines umfassenden Turnaround-Konzepts und mit einem situationsadäquaten Krisenmanagement eine wirksame Umsetzung geeigneter Maßnahmen verfolgt.

Als Beispiel für eine praxiserprobte Vorgehensweise bei Unternehmensrestrukturierungen kann das von Slatter und Lovett (1999, S. 76ff) entwickelte Rahmenwerk dienen. Es umfasst die folgenden sieben Bestandteile mit den entsprechenden generischen Handlungsfeldern für typischerweise vorliegende Probleme in Krisenunternehmen:

1. (Finanzielle) *Stabilisierung* (z. B. Cash Management, Sicherstellung der kurzfristigen Finanzierung, erste Kostensenkungsmaßnahmen). Ziel ist es, eine oftmals akut drohende Insolvenz zu vermeiden. Dies schafft einen zeitlichen Spielraum, um einen Restrukturierungsplan entwickeln zu können. Ziel ist auch, wieder Handlungsfähigkeit zu demonstrieren und den Stakeholdern des Unternehmens damit Vertrauen zu geben.
2. Etablierung von *Leadership* (z. B. Wechsel in der Unternehmensführung und im Management sofern erforderlich). Fast alle Unternehmenskrisen sind letztendlich Resultat von Managementfehlern. Auch deswegen geht es häufig um die schwierige Entscheidung, ob ein amtierender CEO bzw. Teile des Managements ausgetauscht werden sollten oder nicht. Auf jeden Fall ist die Kontrolle im Unternehmen wiederherzustellen. Ferner geht es um die grundsätzliche Eignung, die ein Turnaround-CEO haben sollte. Weitere wichtige Aufgaben sind die Bildung des Restrukturierungs-Teams, die Verbesserung der Kommunikation und die Herstellung von Akzeptanz und Unterstützung des Turnarounds im Unternehmen.

3. Unterstützung der *Stakeholder* absichern. In Krisensituation ist oftmals ein erhebliches Entgegenkommen der unterschiedlichen Stakeholder (z. B. Kreditgeber, Warenkreditversicherer, Lieferanten, Mitarbeiter, Behörden) erforderlich. Entscheidend ist, hier rasch wieder Vertrauen aufzubauen. Hebel dafür sind in erster Linie offene Kommunikation und die Schaffung von Transparenz und Verlässlichkeit.
4. *Fokussierung der Strategie*. Fast immer ist im Rahmen einer Unternehmensrestrukturierung auch die Überarbeitung oder sogar Neudefinition der Strategie notwendig, sofern überhaupt eine belastbare Strategie existiert. Meist geht es um Komplexitätsreduzierung durch Fokussierung. Strategische Anpassungen können dabei beispielsweise die komplette Neuausrichtungen des Unternehmens, Desinvestitionen, Akquisitionen, Änderungen des Produkt-/Markt-Mixes und Outsourcing von Unternehmensfunktionen umfassen.
5. Veränderungen der *Organisation*. Dazu gehören neben Anpassungen der Unternehmensstruktur und -dimensionierung vor allem die Bestimmung der Mitarbeiter bzw. Manager, die willens und in der Lage sind, den Turnaround aktiv zu unterstützen. Auch Qualifizierungsmaßnahmen und die Einführung von (einfachen) Incentivierungssystemen können für dieses Handlungsfeld in Betracht gezogen werden.
6. *Verbesserung kritischer Prozesse*. Hierbei geht es nicht um langwierige Reengineering- oder Optimierungs-Projekte, sondern um schnell wirksame Verbesserungen in den Dimensionen *time, cost, quality*, z. B. im Einkauf, im Vertrieb, in der Logistik und in der IT. Grundlegende Dinge werden angepackt, wie z. B. die Komplexität zu reduzieren, die Reaktion auf Kundenbedürfnisse zu verbessern und ein aussagekräftiges Informationssystem zu etablieren.
7. *Finanzielle Neuausrichtung*. Bei diesem Handlungsfeld steht die Restrukturierung der Finanzierung des Unternehmens im Vordergrund. Ziele dabei sind die Absicherung der kurz- und mittelfristigen Liquidität, die Sicherstellung der Finanzierung des Turnarounds (u. a. Abfindungszahlungen bei Personalmaßnahmen) und, sofern erforderlich, die Neuausrichtung der Kapitalstruktur mit den Stakeholdern der Eigen- und Fremdkapitalseite.

Bevor mit der eigentlichen Restrukturierungsarbeit und den beschriebenen sieben Handlungsfeldern begonnen werden kann, sind zunächst eine *Unternehmensdiagnose* und die Anfertigung eines *Restrukturierungskonzepts* erforderlich. Hierin erfolgen die Analyse der Unternehmenssituation, der Feststellung der grundsätzlichen Restrukturierungsfähigkeit des Unternehmens und eine erste Definition der möglichen Hebel für dessen Gesundung. Sofern das Unternehmen grundsätzlich überlebensfähig ist, steht, wie auf einer Intensivstation, zunächst die Sicherung des kurzfristigen Überlebens („Stop the bleeding“) im Vordergrund und dann die Gesundung, d. h. die Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit (Kraus/Buschmann 2009, Rn. 11 ff; Slatter/Lovett 1999, S. 104 ff).

Welche typischen Hebel und Erfolgsfaktoren greifen bei Unternehmensrestrukturierungen?

Die Unternehmensberatung Roland Berger untersucht in einer europaweiten Studie unter anderem die Bedeutung der Hebel und der Erfolgsfaktoren bei Unternehmensrestrukturierungen (siehe Bild 1.2).

Die am häufigsten eingesetzten Maßnahmen sind Kostensenkungen bzw. Effizienzsteigerungen sowie Maßnahmen zur Verbesserung der Umsatzseite. Es hat sich gezeigt, dass bei sehr erfolgreichen Restrukturierungen die realisierten Ergebnisverbesserungen zu 80 % aus Kostensenkungen kommen und nur zu einem Fünftel aus Umsatzsteigerungen, was auch daran liegt, dass Kostenreduzierungsmaßnahmen tendenziell viel früher greifen als Maßnahmen auf der Marktseite, auch weil damit oftmals schmerzhaftes Personalmaßnahmen verbunden sind (Falckenberg/Dony 2009, Rn. 91 f).

Gefragt nach den Faktoren, die für den Umsetzungserfolg einer Maßnahme wichtig oder sehr wichtig sind, wird als erstes das Management Commitment genannt, gefolgt von Kommunikation und schneller Umsetzung.

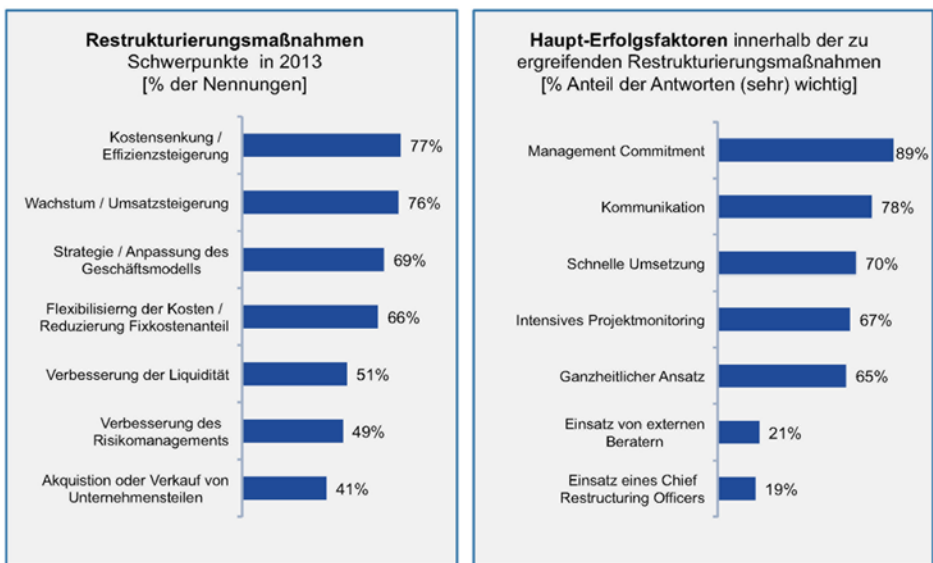


Bild 1.2 Gängige Restrukturierungsmaßnahmen und Haupt-Erfolgsfaktoren (Roland Berger International Restructuring Study 2013)

Wie können Unternehmensrestrukturierungen gelingen?

Bei der Bearbeitung der genannten sieben Handlungsfelder werden Maßnahmen definiert, die im Rahmen eines Umsetzungsmanagements implementiert werden. Das Umsetzungsmanagement treibt die schnelle und konsequente Realisierung, zu Beginn der Restrukturierung entsprechend der Dringlichkeit der definierten Maßnahmen (Sofortmaßnahmen, Quick Wins). Diese Aufgaben werden oft durch externe Restrukturierungsfachleute begleitet und in Projektform durchgeführt, d.h. zeitlich begrenzt und mit entsprechender Projektorganisation und -arbeitsweise.

Im Rahmen eines derartigen Projekts werden meist typische Projektphasen durchlaufen, wie z. B. Unternehmensdiagnose, Stabilisierung bzw. Krisenmanagement sowie die Phase der strategischen Neuausrichtung. Begleitend bzw. parallel zu diesen Phasen erfolgt u. a. im Rahmen des Change Managements eine permanente Kommunikation mit den Stakeholdern, also den Interessen- und Anspruchsgruppen der Restrukturierung.

Von Kraus und Buschmann wurden *Leitsätze für das erfolgreiche Management einer Unternehmenskrise* zusammengefasst (Kraus/Buschmann 2009, Rn. 55):

- *Alles kritisch hinterfragen*: In der Restrukturierung gibt es keine „heiligen Kühe“ und Sachverhalte, z. B. Komplexität, die als Naturgesetz zu akzeptieren sind,
- *Fakten und zahlenbasiert denken*, d. h. sich angesichts einer drohenden Insolvenz nicht allein auf das Bauchgefühl zu verlassen,
- *Ganzheitlich denken*, d. h. das Gesamtwohl des Unternehmens bzw. der Stakeholder und nicht Einzeloptimierungen stehen im Vordergrund der Unternehmensrestrukturierung,
- Befolgung der *80/20-Regel*, d. h. angesichts des Zeitdrucks ist eine Konzentration auf die dringlichsten und wichtigsten Themen zwingend,
- *Pragmatismus und Umsetzungsorientierung* als Handlungsmaxime, nicht endlose Diskussionen und immer tiefere Analysen,
- *Betroffene zu Beteiligten machen*, d. h. alle relevanten Stakeholder in einer Unternehmensrestrukturierung einbinden.

Diese Grundsätze haben sich vollumfänglich auch bei der Durchführung von IT-Turnarounds bewährt und werden – an die konkreten Erfordernisse eines IT-Turnarounds angepasst – in den nachfolgenden Kapiteln erläutert.

■ 1.2 IT in Krisenunternehmen

Die in diesem Buch im Mittelpunkt stehende *IT-Krise* und deren Bewältigung ist nicht mit den Herausforderungen zu verwechseln, die auf die *IT in Krisenunternehmen* zukommen: IT-Krisen können auch in ansonsten gesunden und gut geführten Unternehmen vorliegen, d. h. IT-Krisen sind unabhängig vom Zustand des Unternehmens. Krisenunternehmen sind Unternehmen, die in eine Schieflage geraten sind und einen entsprechenden Restrukturierungs-(Turnaround-, Sanierungs-)bedarf aufweisen. Die IT in diesen Krisenunternehmen kann ebenfalls unzureichend sein oder noch relativ gesund – in jedem Fall kann sie einen Beitrag zur Gesundung des Gesamtunternehmens leisten (Baur 2004, S. 24). Die Unterstützung bei der Sanierung ist dabei sowohl während der akuten Krisenphase notwendig, als auch nach der Stabilisierung des Unternehmens bei der Neuausrichtung (siehe Bild 1.3).

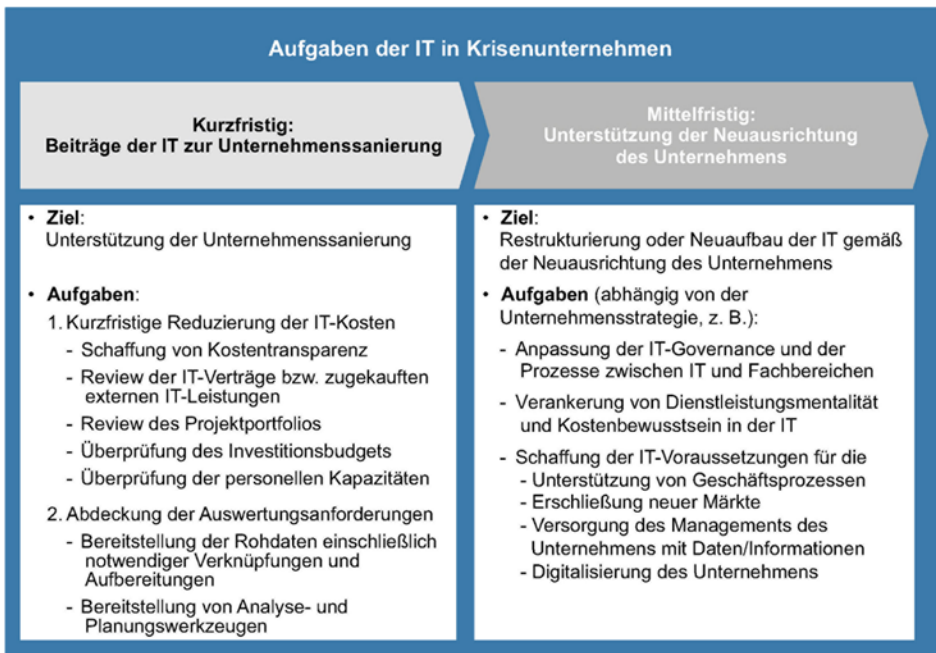


Bild 1.3 Aufgaben der IT in Krisenunternehmen

IT-Unterstützung zur Realisierung von Liquiditätseffekten (Kostensenkung bzw. Ausgabenvermeidung)

Insbesondere bei einer akuten Liquiditätskrise geht es bei der Sanierung mit Vorrang darum, alle nicht überlebensnotwendigen Ausgaben im Unternehmen zu identifizieren und bis auf das allernötigste zu reduzieren. Für die IT im Krisenunternehmen bedeutet dies konkret, dass alle Ausgaben auf den Prüfstand müssen, um Hebel für die Senkung der IT-Kosten bzw. der Vermeidung von Ausgaben ausfindig zu machen. Oft werden derartige Maßnahmen jedoch pauschal und undifferenziert durchgeführt, und zwar hinsichtlich den Bereichen, in denen eine rasche, signifikante IT-Kostensenkung zu verkräften ist und den Bereichen, die für den Fortbestand des Unternehmens essenziell sind. Unbedachte Kürzungen nach der „Rasenmäher-Methode“ können zu massiven Beeinträchtigungen des operativen Geschäfts führen und somit die Krise noch verstärken. Man stelle sich nur vor, wenn zur Geschäftskrise auch noch Horrormeldungen aus der IT kommen, wie z. B. „Produktionsstillstand nach Serverausfall“, „Die Systeme können die notwendigen Auswertungen nicht mehr liefern“ oder „Mangelhafte IT-Sicherheit – Kundendaten ausgespäht“.

Folgende Hebel kommen beispielsweise für IT-Kostensenkungen bei Unternehmenskrisen in Betracht:

1. *Sanierungsbedingter Leistungsabbau:* Zunächst sind dazu alle IT-Leistungen zu identifizieren, die das Unternehmen an IT-Systemen und -Services zwingend zum Überleben braucht, insbesondere dann, wenn diese von externen IT-Dienstleistern zugekauft werden. Was wird unbedingt benötigt, damit das „Licht in der IT“ nicht ausgeht („Keep the Lights on“-Analyse)? Alle anderen Funktionen und Services sind Kandidaten für eine zumindest zeitweise Abschaltung bzw. Leistungsreduzierung, sofern sich nicht kurzfristig eine Finanzierungsmöglichkeit außerhalb der IT findet. Dazu gehört auch eine Trennung von allen externen Mitarbeitern, die nicht unmittelbar für die Sanierung gebraucht werden. Sofern erforderlich, muss deren Arbeit auf interne Mitarbeiter umverteilt werden. Durch koordinierte Übergabeprozesse sollte versucht werden, kritisches Know-how auf die eigene Mannschaft zu transferieren.
2. *Nachverhandlungen der IT-Verträge:* Insbesondere bei umfangreichem Fremdbezug von IT-Leistungen (Outsourcing) sind für die Realisierung von kurzfristigen Liquiditätseffekten Verhandlungen mit den wichtigsten IT-Dienstleistern erforderlich. Optionen bestehen neben dem Ausüben von eventuell vorhandenen Sonderkündigungsrechten zunächst in der Vereinbarung von Preisreduktionen („Krisenrabatte“), längeren Zahlungszielen, Forderungsverzichten und Stundungsvereinbarungen, z. B. in Verbindung mit einer temporären Einstellung oder Reduzierung der erbrachten IT-Dienste.

Ferner ist eine größtmögliche Flexibilisierung und eine Umwandlung von fixen in variable Leistungsverrechnungen anzustreben, auch wenn dies durch mangelnde Bündelungseffekte mittelfristig nachteilig ist (z. B. Berechnung von PC-Supportleistungen nur noch je Einzelfall und auf Basis einer konkreten Beauftragung). Zugeständnisse seitens der Lieferanten können für den Erfolg einer Unternehmenssanierung von großer Bedeutung sein (Riggert 2012, S. 144); durch zielgerichtete Verhandlungen mit bedeutenden IT-Dienstleistern kann die IT einen wertvollen Beitrag zur Sanierung leisten. Hierbei stehen vor allem Services im Fokus, die nicht überlebensnotwendig sind. Zugeständnisse von IT-Dienstleistern, die unternehmenskritische Services erbringen, sind meist schwieriger zu erlangen.

3. *Review des Projektportfolios und des IT-Budgets:* Auch bei jedem einzelnen Projekt, bei dem die IT einen Beitrag leistet, ist die unmittelbare Notwendigkeit für die unmittelbare Gesundheit des Unternehmens zu hinterfragen. Dies gilt für Projekte der Fachbereiche mit IT-Bezug, Softwareentwicklungs- und -Einführungsprojekte sowie für Projekte, die IT-intern durchgeführt werden oder geplant sind. Bei Projekten, die sich kurz vor Fertigstellung befinden, ist eine Einzelfallentscheidung des Topmanagements bzw. des Sanierungsmanagements hinsichtlich Fertigstellung oder Abbruch einzuholen. Das Investitionsbudget des laufenden Jahres – sofern noch nicht aufgezehrt – ist ebenfalls Posten für Posten zu hinterfragen. Investitionen, die nicht unbedingt notwendig für den Erhalt der Kernfunktionsfähigkeit der IT-Infrastruktur sind, müssen zumindest verschoben werden.
4. *Reduzierung der Personalkosten:* Häufig wird von der IT auch ein Beitrag zur Senkung der Personalkosten gefordert. Neben Entlassungen als Ultima Ratio können, sofern im Restrukturierungsprogramm als Personalmaßnahme vorgesehen, Gehaltsanpassungen, Angebote für eine Sabbatzeit, Kurzarbeit oder eine temporäre Reduktion der Stundenzahl mit den IT-Mitarbeitern vereinbart werden. Dies erbringt kurzfristige Liquiditätseffekte, beinhaltet aber auch die Möglichkeit, die IT-Mitarbeiter zu halten und nach Bewältigung der akuten Liquiditätskrise schnell zu reaktivieren.

Alle Maßnahmen sind in ihrer Ausgabenwirkung zu quantifizieren und mit konkreten Verantwortlichkeiten und Terminen zu hinterlegen. Eine rigorose, zentrale Ausgabenkontrolle ist ebenfalls obligatorisch.

IT-Unterstützung auf der Steuerungs- und Auswertungsseite

Ergänzend zu der Beschränkung der IT-Leistungen durch rigorose Kostensenkung kann eine Sanierung paradoxerweise auch eine Ausweitung von Leistungen erfordern, wenn sanierungsnotwendige Aufgaben in anderen Teilen des Unternehmens durch IT unterstützt werden müssen oder umfangreiche Auswertungen zu erstellen sind („sanierungsbedingte Leistungserweiterung“; Kütz 2009, Rn. 92).

Eine der wesentlichen Voraussetzungen für die Einleitung von effektiven Sanierungsmaßnahmen ist die Herstellung von Transparenz hinsichtlich der kritischen Steuerungsinformationen des Unternehmens. Eine Unternehmensrestrukturierung ist deshalb in aller Regel mit einer umfangreichen Datenanalyse verbunden. In kurzer Zeit steigen die Anfragen nach „Rohdaten“ von unterschiedlichen Stakeholdern der Unternehmensrestrukturierung (z. B. Geschäftsleitung, externe Berater, Banken und andere Fremdkapitalgeber, Shareholder (Anteilseigner) und andere Eigenkapitalgeber, Fachbereiche, Insolvenzverwalter, potenzielle Investoren) sprunghaft an. Der IT kommt hierbei eine wichtige Unterstützungsfunktion im Sanierungsprozess zu (Baur 2004, S. 27): Aufgabe des IT-Managements ist die rasche und flexible Koordination der Bereitstellung der angeforderten Daten aus den Unternehmenssystemen. Damit kann die Herstellung von Transparenz im Unternehmen und die Einleitung von zielführenden Maßnahmen wesentlich erleichtert werden.

Dazu ist in enger Zusammenarbeit mit dem Rechnungswesen zu definieren, welche Informationen fehlen und wie die Datenverknüpfung und -bereitstellung realisiert werden kann. Zumindest Bestände, Kosten, Umsätze, Forderungen und Verbindlichkeiten sowie ein Liquiditätsstatus sollten tagesaktuell und ggfs. im Forecast bereitstehen. Es empfiehlt sich, pragmatische und schnell verfügbare Lösungen zu realisieren – zur Not mit der „Hand am Arm“, d. h. mit Bordmitteln wie Excel etc. Die flexible Aufbereitung der „Rohdaten“ und die zeitnahe Bereitstellung der Führungsinformationen ist nicht nur für das Sanierungs-Tagesgeschäft unverzichtbar, sondern auch für die Darstellung des Restrukturierungsfortschritts gegenüber Banken, Gläubigern und (potenziellen) Investoren.

Restrukturierung der IT in Krisenunternehmen

Schnell wirksame IT-Kostensenkungsmaßnahmen und Soforthilfe hinsichtlich der Informationsbereitstellung – so wichtig sie im akuten Krisenstadium auch sind – können nur eine Seite der IT-Aufgaben bei einer Unternehmensrestrukturierung sein. Sobald die akute Krisenphase mit Liquiditätsproblemen und einer unmittelbaren Bedrohung des Unternehmens überwunden ist, muss die IT zur nachhaltigen Sanierung des Unternehmens beitragen. Bei der damit einhergehenden Neuausrichtung der IT können zahlreiche Hebel und Maßnahmen zielführend sein, die auch bei einem IT-Turnaround zur Anwendung kommen und im Folgenden beschrieben werden.



Zusammenfassung: Grundlagen des Turnaround-Managements

- Die Begriffe Restrukturierung, Sanierung und Turnaround werden weitgehend synonym verwendet und beschreiben Reaktionen des Unternehmens zur Bewältigung von Unternehmenskrisen.

- Der Fokus bei Turnarounds liegt auf pragmatischen, schnell wirksamen Maßnahmen, die das Überleben des Unternehmens sichern sollen.
- Transformationen sind hingegen eher ein Mittel zur Krisenvermeidung. Sie umfassen meistens einen Umbau des Unternehmens, der im Vorfeld oder ggfs. nach einer akuten Krisensituation durchgeführt wird und sich häufig über einen längeren Zeitraum erstreckt.
- Zur Bekämpfung einer Krise wird auf Basis eines umfassenden Turnaround-Konzepts und mit einem situationsadäquaten Krisenmanagement eine wirksame Umsetzung geeigneter Maßnahmen verfolgt.
- Bei der Bewältigung einer Unternehmenskrise kann auch die IT wichtige Beiträge liefern. Dazu gehören Maßnahmen zur Senkung der IT-Kosten bzw. zur Vermeidung von Ausgaben sowie die pragmatische Unterstützung bei der Bereitstellung von Rohdaten bzw. Informationen, die im Rahmen der Sanierung erforderlich sind.

Literatur

- Baur, A.: IT-Restrukturierung als Hebel für die nachhaltige Sanierung von mittelständischen Unternehmen. *HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik*, Nr. 240 – *IT im Mittelstand*, S. 23 – 31 (2004).
- Falkenberg, M.; Dony, C.: §1 Unternehmensrestrukturierungen in Deutschland – Empirische Ergebnisse. In Buth, A.K., Hermanns, M.: *Handbuch Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz*. C.H. Beck, München (2009).
- Faulhaber, P.; Grabow, H.-J.: *Turnaround-Management in der Praxis*. Campus, Frankfurt/Main (2009).
- Kraus, K.-J.; Buschmann, H.: §5 Sanierungskonzept und Umsetzungsmanagement einer nachhaltigen Unternehmenssanierung. In Buth, A.K., Hermanns, M.: *Handbuch Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz*. C.H. Beck, München (2009).
- Kütz, M.: §15 Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung IT. In Buth, A.K.; Hermanns, M.: *Handbuch Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz*. C.H. Beck, München (2009).
- Riggert, R.: Lieferanten. In Baur M.; Kantowsky, J.; Schulte, A.: *Stakeholder-Management in der Restrukturierung*. Springer Gabler, Wiesbaden (S. 133 – 144) (2012).
- Roland Berger Strategy Consultants. *International Restructuring Study 2013 – „Europe’s competitiveness“*. Abgerufen von <http://www.rolandberger.com>: http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_International_Restructuring_Study_20131016.pdf am 22. November 2013 (Oktober 2013).
- Slatter, S.; Lovett, D.: *Corporate Turnaround*. Penguin Books, London (1999).
- Slatter, S.; Lovett, D.; Barlow, L.: *Leading Corporate Turnarounds*. Wiley, West Sussex (2006).

2

Turnaround-Bedarf in der IT erkennen und handeln

Die im vorausgegangenen Kapitel betrachteten Unternehmenskrisen lassen sich in der Regel aus der Interpretation bzw. den Entwicklungen von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung feststellen. IT-Krisen hingegen sind weitaus schwieriger zu identifizieren. Für viele Unternehmen mit Problemen in der IT besteht eine große Herausforderung darin, eine IT-Krise als solche rechtzeitig zu erkennen und die Notwendigkeit für einen IT-Turnaround abzuleiten. Kriselnde IT-Bereiche sind allerdings durch typische Muster gekennzeichnet, die im Folgenden erläutert werden.

■ 2.1 IT-Evolution versus IT-Turnaround

Eine Unternehmensrestrukturierung ist die Reaktion auf eine akute Krisensituation eines Unternehmens. Wann liegt nun eine IT-Krise vor, die analog eine IT-Restrukturierung erfordern kann?

In vielen Unternehmen befindet sich die Unternehmens-IT in einem fortlaufenden Veränderungszustand, in einem evolutionären Prozess bzw. in einer dauerhaften Transformation. In einer Umfrage von 2012 des Datenspeicherungs-Unternehmens EMC gaben 46 % der befragten Unternehmen an, dass sich ihre IT in den nächsten zwölf Monaten in irgendeiner Form ändern wird. Darin enthalten sind 8 % der Unternehmen, die eine „vollständige Änderung“ (1%) oder „erhebliche Änderung“ (7%) erwarten (EMC 2012). Treiber dieser Evolution in der IT sind beispielsweise:

- neue bzw. sich ändernde gesetzliche Anforderungen (z.B. Umsetzung der Zahlungsverkehrsabwicklung gemäß SEPA),
- regelmäßige Releasewechsel von Enterprise Resource Planning (ERP)-Systemen (z.B. SAP),
- die Antizipation neuer technischer Entwicklungen (z.B. Big Data, Cloud-Computing, Social Media, mobile Technologien),