

# HANSER



## Leseprobe

zu

## IT-Turnaround 2., überarbeitete und erweiterte Auflage

von Arnd Baur

ISBN (Buch): 978-3-446-45480-4

ISBN (E-Book): 978-3-446-45501-6

ISBN (ePub): 978-3-446-45678-5

Weitere Informationen und Bestellungen unter  
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45480-4>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

# Inhalt

<b>Vorwort zur 2. Auflage</b> .....	<b>IX</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>XI</b>
<b>1 Grundlagen des Turnaround-Managements</b> .....	<b>1</b>
1.1 Restrukturierung und Turnaround-Management zur Bewältigung von Unternehmenskrisen .....	1
1.2 IT in Krisenunternehmen .....	8
<b>2 Turnaround-Bedarf in der IT erkennen und handeln</b> .....	<b>13</b>
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
<b>3 Der Turnaround-Ansatz für die IT</b> .....	<b>33</b>
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

<b>4</b>	<b>Leadership im Turnaround</b> .....	<b>52</b>
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
<b>5</b>	<b>Stabilisierung in der IT-Krise</b> .....	<b>80</b>
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
<b>6</b>	<b>Handlungsfelder bei der IT-Neuausrichtung</b> .....	<b>121</b>
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
<b>7</b>	<b>Organisatorische Rahmenbedingungen .....</b>	<b>179</b>
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

<b>8</b>	<b>Management of Change beim IT-Turnaround</b>	<b>233</b>
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
<b>9</b>	<b>Externe Unterstützung beim IT-Turnaround</b>	<b>264</b>
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
<b>10</b>	<b>Fazit und Ausblick</b>	<b>275</b>
10.1	Wie sieht die IT-Abteilung der Zukunft aus?	276
10.2	Veränderungsdruck erfordert Restrukturierungsfähigkeiten	280
	<b>Verzeichnis der Fallbeispiele „Aus der Praxis“</b>	<b>282</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>283</b>
	<b>Verzeichnis der Tabellen und Checklisten</b>	<b>285</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>286</b>
	<b>Index</b>	<b>287</b>
	<b>Der Autor</b>	<b>293</b>

# 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?**

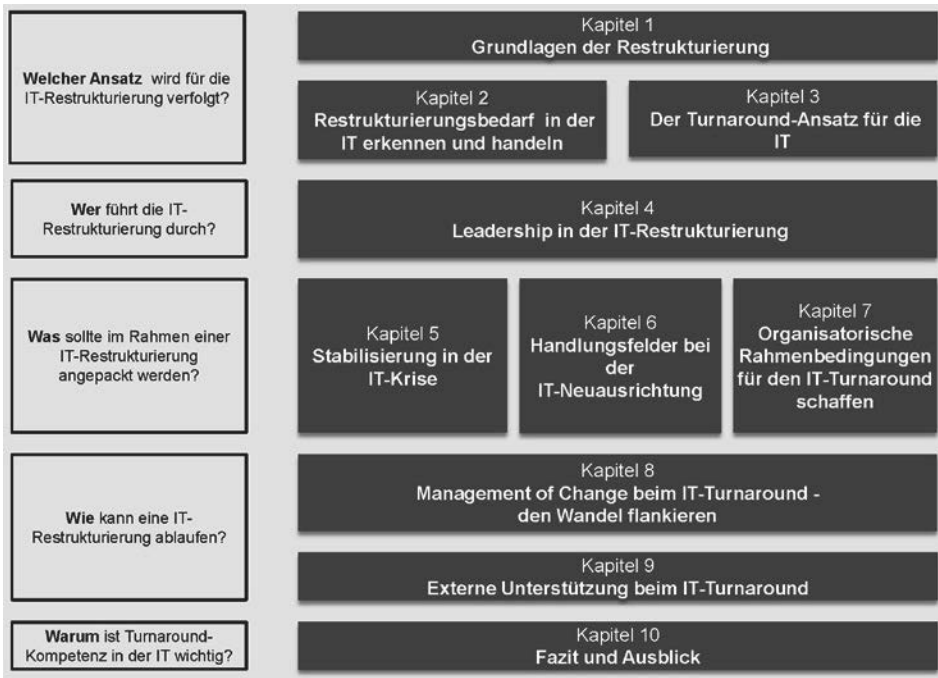
Das Buch richtet sich an Praktiker, die einen Leitfaden für die Durchführung von IT-Turnarounds benötigen. Dies sind in erster Linie:

- 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 Geschäftsführungsmitglieder sowie für Leiter von Geschäftsbereichen verwendet.

Es wird durchgängig der Begriff „Unternehmen“ verwendet, also nach betriebswirtschaftlichen 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 erfolgreichen 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](https://www.finance-magazin.de/fileadmin/_migrated/content_uploads/FINANCE_Restrukturierungsbarometer_Maerz-2013_01.pdf) (2013, November).

# 1

## Grundlagen des Turnaround-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?**

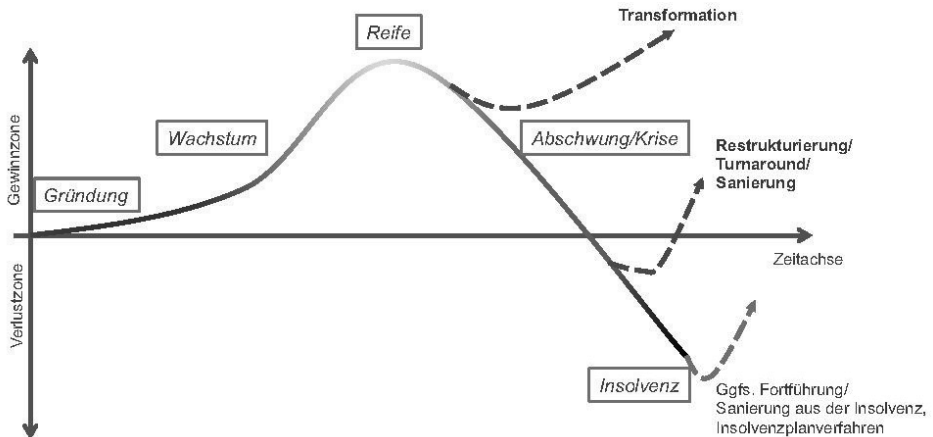
Die *Restrukturierung* von Unternehmen wird als Reaktion des Managements auf Bedrohungen durch eine Krisensituation verstanden und unterscheidet sich dementsprechend von normalen, evolutionären Veränderungsvorgängen in Unternehmen. Jedes Unternehmen verändert sich im Laufe der Zeit, aber nicht jedes 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.

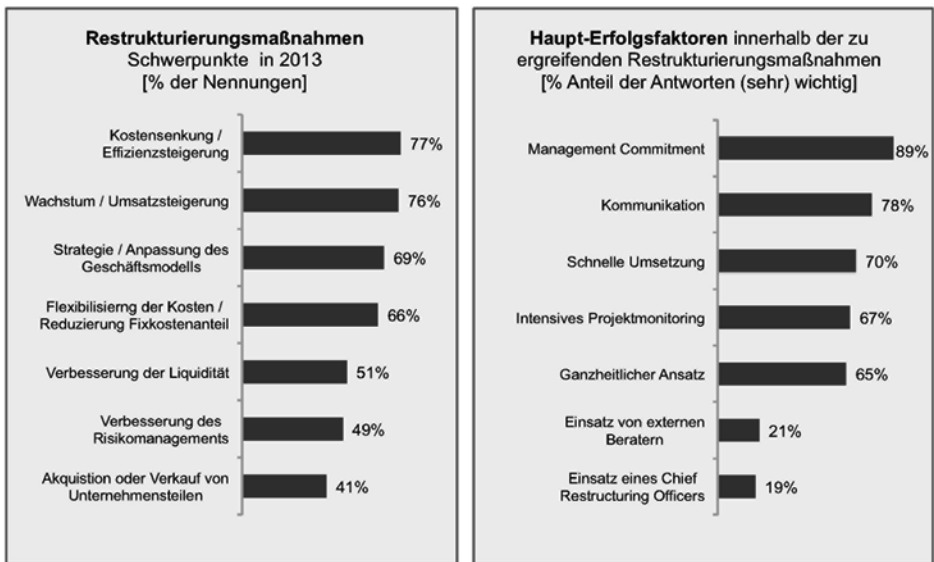
*Bevor* mit der eigentlichen Restrukturierungsarbeit und den beschriebenen sieben Handlungsfeldern begonnen werden kann, sind zunächst eine *Unternehmensdiagnose* und die Anfertigung eines *Restrukturierungskonzepts* erforderlich. Hierin erfolgen die Analyse der Unternehmenssituation, der Feststellung 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 schmerzhaft 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.

# Index

## Symbole

80/20-Regel 7, 133, 137f., 144

## A

Abhängigkeit 96, 193  
Ablehnung 88, 235, 237  
Abschreibungseffekte 98  
Abwärtsspirale 153f., 194  
Accenture 165, 170  
Account-Manager 132, 188, 214, 220  
Agilität 30, 42, 91, 171  
Aktivierung von Software 98  
Akzeptanz 114, 138, 212, 237, 252  
Anforderungsmanagement 149, 153, 188, 201, 212f.  
Application Management 169  
Application Programming Interface (API) 209  
Arbeitnehmervertretung 154, 222  
A. T. Kearney 172, 279

## B

Balanced Scorecard 47, 111  
Benchmarking 19, 111, 153, 267  
Best Practices 215  
Betriebsrat 259  
Big Data 57, 134, 170, 173, 208, 281  
Bi-modale IT 208  
– Definition 208  
Blogs 250  
Bottleneck 18, 197, 222

Bring Your Own Device 281  
– Definition 191  
Build-to-Order 24, 132, 202  
Business Case 103, 109, 138, 148, 150, 185, 190, 217, 259  
Business Continuity Management 229  
Business Enabling 170, 279  
– Ansatzpunkte 170  
Buy-in 237, 241

## C

Capabilities 25, 88, 124, 153, 163, 200, 204, 210, 241, 279  
Capex 98  
Capgemini 67, 234, 276  
Carve-out 27  
Change Advocates 253, 256  
Change Agents 256  
Change Management 161, 213, 223, 234  
Change Requests 217  
Chaos-Kompetenz 72  
Chief Digital Officer (CDO) 208  
Chief Executive Officer (CEO) 57  
Chief Finance Officer (CFO) 57  
Chief Marketing Officer (CMO) 57, 208  
Chief Restructuring Officer (CRO) 265  
CIO 46, 56, 58, 62, 66, 81, 174, 208, 264, 276, 278  
– Aufgaben 66  
– Potenzial 58  
– Rolle 279

- Selbstverständnis 67
  - Zuordnung 56
  - CIO-Veto 104, 109, 183
  - Cloud-Computing 48, 105, 146, 165, 170, 191, 226, 281
    - Definition 165
  - Coaching 271
  - COBIT 46, 212
  - Commitment 6, 49, 239, 260
  - Compliance 91, 166, 193, 208, 226
  - Compliance-Management 261
  - Configuration Management System 223
  - Controlling 185, 259
  - Corporate Governance 181, 261
  - Corporate Risk Management 228
  - COSO ERM 228
  - Cyberkriminalität 228
- D**
- Datenintegrität 91, 105, 195
  - Datenqualität 91
  - Datenschutz (siehe auch DSGVO) 90, 166, 192, 195
  - Delegation 76
  - DevOps 209
  - Digitale Transformation 167
  - Digitalisierung 30, 168, 174f., 208, 281
  - Digitalisierungsdruck 280
  - Digital Natives 191
  - Dissens 87
  - DSGVO 92, 166
- E**
- Eh-da-Kosten 23
  - EMC 13
  - Enabling-Vorhaben 175
  - Enterprise Architecture Management 46
  - ERP 13, 48, 128, 139, 174, 244
  - Expectation Management 175, 221
  - Externe IT-Dienstleister 252, 280
  - Externe IT-Mitarbeiter 9, 95, 261
    - des Unternehmens 261
    - quasi intern 95, 261
  - externen IT-Dienstleister 256
- F**
- Führungsstil 73, 75
- G**
- Gartner 97, 125, 191, 208
  - Glaubwürdigkeit 108, 114
- H**
- Handlungsfelder 121
  - Hauruck-Ansätze 46
  - Headhunter 266
  - Heilige Kühe 7, 84, 142
  - Herrschaftswissen 87, 257
  - Heterogenität 125, 127, 129
  - Hey Joe-Effekt 213
  - Hospitation 253, 258
- I**
- IaaS 132, 146, 165
  - IDC 191
  - Incentivierungssysteme 243
  - Incidentmanagement 230
  - Industrie 4.0 170
  - Interim-CIO 265
  - Interim Manager 62, 269
  - Interne Leistungsverrechnung 144
  - Interne Revision 228, 246
  - Intranet 250, 254
  - IT-Architekt 64, 138
  - IT-Architektur 125, 128, 130, 139, 161, 183
    - bi-modale 209
  - IT-Asset-Management 226
  - IT-Audit 37
  - IT-Ausgaben 97
    - Aufteilung 127

- Eindämmung 103
- Kontrolle 98
- Reduzierung 101
- Review 99f.
- IT-Ausschuss 184, 187
- IT-Backlog 86
- IT-Beschaffung 27, 109, 225
  - -Strategie 16
- IT-Budget 18, 24, 27, 97f., 167ff., 218
  - Forecasting 98
  - gedeckeltes 142
  - Target 142
  - Überschreitungen 98
- IT-Business-Alignment 123
- IT-Commodity-Leistungen 156, 277
  - Definition 164
- IT-Controlling 144
- IT-Defizite 28, 38, 235
  - organsatorische 198
- IT der zwei Geschwindigkeiten 208
- IT-Dienstleister 16, 261
- IT-Evolution 13
- IT-Fertigungstiefe 26, 160, 276
- IT-Governance 21, 34, 42, 108, 134, 140, 181, 228
  - Definition 181
  - Entscheidungsgremium 185
- ITIL 46, 212, 223f., 230
- IT in Krisenunternehmen 8
- IT-Kapazität 222
- IT-Kernprozesse 212
- IT-Komplexität 24, 206
  - Anwendungs 135, 139
  - notwendige und unnötige 127
  - Treiber 126
- IT-Konsolidierung 128
  - Anwendungs 141
  - Anwendungslandschaft 135, 139
  - Dienstleister 96
  - Dienstleister 159
  - Infrastruktur 141
  - Netzwerk 141
  - Rechenzentrum 148
  - Schnittstellen 139
  - Server 141
  - Standort 141
  - Storage 141
- IT-Koordination 188, 225
- IT-Kosten 23, 98, 142, 144
  - Arbeitsplatzsystem 149
  - Netzwerk 148
  - Projekte 149
  - Rechenzentrum 147
- IT-Kostensenkung 9, 98, 142, 146
  - Maßnahmen 150
- IT-Krise 8, 14, 28 ff., 33, 39, 112, 123, 250, 265, 275
  - Anzeichen 37
  - Auslöser 20
  - Bekämpfung 35
  - Definition 28
  - des Unternehmens 81
  - Gründe 20
  - Handlungsprämissen 73
  - Kommunikation 250
  - Stabilisierung 80
  - Symptome 14 f.
  - Ursachen 20
  - zur Bekämpfung einer IT-Krise 35
- IT-Krisensituation 69
- IT-Kunden 258
  - Darstellung 219
  - Einbindung 104, 180
  - Erwartungen 105
  - Manager 220
  - Pflichten 215
  - Phasen 115
  - Vorgehensweise 115
- IT-Kundenorientierung 202
- IT-Kundenzufriedenheitsmessung 253
- IT-Management 17, 29, 64
  - Defizite 22
- IT-Marketing 251
- IT-Mitarbeiter 16, 25, 76, 83, 151, 233, 257, 279
  - Abwanderung 87
  - Risiken 85
- IT-Organisation 84, 151, 204
  - Gestaltung 199
- IT-Plattformen 129

- IT-Prinzipien 182, 194
  - IT-Projekte 100, 215
  - IT-Prozesse 110
  - IT-Reporting 24, 56
  - IT-Restrukturierung 11, 49, 81, 124, 265
    - Arbeitspakete 36
    - Erfolgsfaktoren 49
    - erforderliche Kenntnisse 77
    - Handlungsfelder 179
    - Plan 39f.
    - Umfang 50
    - Ziele 42
    - Zielsetzung 168
  - IT-Review 267
  - IT-Revision 92
  - IT-Risiken 17
  - IT-Risiko 90, 92
    - Assessment 92
    - Lieferantenseite 95
  - IT-Risikoanalyse 92
  - IT-Risikoinventar 229
  - IT-Risikomanagement 94, 213, 228f.
  - IT savvy 22
  - IT-Selbsthilfegruppen 17, 106, 194
  - IT-Servicekatalog 132f.
  - IT-Services 111
  - IT-Situationsanalyse 37, 80, 140, 200, 244, 248, 267
  - IT-Stakeholder 110, 233
    - Definition 254
    - Typische Interessenlagen 256
  - IT-Standardisierung 22, 103, 109, 128, 212
    - Abweichungen 133
    - Anwendungs- 131
    - Anwendungslandschaft 134
    - Definition 128
    - IT-Leistungen 132
    - technische 129
  - IT-Strategie 40, 69, 124
  - IT-Transformation 3, 13
  - IT-Turnaround (siehe auch IT-Restrukturierung) 3
    - Management 64
    - Projektphasen 35
  - Rollen 64
  - Team 64
  - Voraussetzungen 49
  - IT-Verträge 95f., 155, 158
    - Review 156
  - IT-Vertragsverhandlung 158f.
- ## K
- Kapazitätsmanagement 84, 101, 220
  - Keep the Lights on 9, 126
  - Key Performance Indicators 19, 110
  - Key User 84, 92, 149, 190, 216
  - Kommunikation 75, 104, 106, 243, 245, 251, 279
  - Komplexität 46
  - Konsumerisierung der IT 134, 173, 191, 281
    - Definition 191
  - KonTraG 29
  - Krise 52
    - Bewältigung 2
    - Dauer 2
    - des Unternehmens 2f., 27
    - Erfolgsfaktoren 6
    - Konzept 5
    - Management 39
    - Maßnahmen 6
    - Symptome 3
    - Ursachen 3
  - Krisen-PR 251
- ## L
- Lagerdenken 258
  - Leadership 4, 52, 77
  - Lean-IT 46
  - Legacy-System 48, 208
  - Lenkungsausschuss 217, 242
- ## M
- Make-or-Buy 42, 84, 102, 160, 175, 187, 221, 252, 259, 277
  - Management-Audit 266



- Management by walking around 75, 249
- Management of Change 39, 75, 233
- Definition 233
  - Erfolgsfaktoren 238
- Maßnahmenmanagement 41
- Mediatoren 272
- Mobile Computing 192
- Multiprojektmanagement 218
- Multisourcing 161
- Multi-Vendor 206
- N**
- New Leadership 58
- O**
- Opex 98
- Outsourcing 47, 148f., 155, 160f., 163, 204, 237, 260, 264, 270
- P**
- PaaS 146, 165
- Passivität 88, 235
- Personalberater 266
- Personalmaßnahmen 10, 41, 83, 153, 252, 272
- PRINCE2 215
- Priorisierung 175f., 185
- Problemmanagement 230
- Projekte mit IT-Bezug 218
- Projektinflation 101, 217
- Projektrisiken 92
- Projektstatus-Blatt 219
- Q**
- Quick Hits 108, 112, 242
- R**
- Rasenmäher-Methode 46, 143
- Rechenzentrum 26, 147, 150, 169
- Rechtsanwälte 272
- Reorganisation 42, 181
- Restrukturierung
- Dauer 3
  - Definition 1
  - des Unternehmens 2, 13, 33, 81, 275, 280
  - Erfolgsfaktoren 6
  - Konzept 5
  - Maßnahmen 6
- Retained Organisation 163, 204
- Aufgaben 205
  - Definition 204
- Risiken der Neubesetzung 61
- Risiko 26
- Risikoanalyse 89
- Roland Berger 6
- S**
- SaaS 132
- SAP 140, 168, 266
- Schatten-IT 23, 106, 168, 190, 252
- Definition 190
- Scrum 214, 221
- Sense of Urgency 28, 60, 235, 240
- Shitstorm 250
- Silver Bullet 4, 48, 167
- Single-Vendor 206
- Skalierbarkeit 192
- SLA 95, 133, 154, 193
- Social Media 250
- Sozialplan 260
- Stabilisierungsphase 35, 81, 104, 112
- Stakeholder 238
- Analyse 255
  - der IT-Restrukturierung 39, 75, 254
  - der Unternehmensrestrukturierung 11
- Standardisierung 122, 153, 156, 177
- Kostensenkung durch 145
- Standish Group 114
- Stehung 250
- Stoßrichtung der IT-Restrukturierung 38, 40, 42, 101, 142, 122
- SWOT-Analyse 117

## T

- Technikzoo 24, 30, 225
- Technische Silos 23, 84, 152, 202, 220, 230
- Time to Market 16, 30, 165, 192, 208, 278
- Tochtergesellschaften 255
- Topmanagement 4, 24, 29 f., 37, 41, 49, 260 f., 264, 44
  - Aufgabe bei einem IT-Turnaround 52
  - Aufgaben bei einem IT-Turnaround 53
  - Commitment 55, 73, 122, 238
  - Versäumnisse 21
  - Wahrnehmung der IT 53
- Town Hall Meetings 106
- Trade-Offs 24, 125
- Transformation 44
  - Definition 2
  - des Unternehmens 27
- Transition 223
- Transparenz 11, 26, 74, 100, 111, 143, 145, 154, 196, 215, 218, 226, 240, 251
  - fehlende 23
- Turnaround-CIO 39, 58, 61, 83, 92, 114, 122, 175, 213, 255, 265
  - Anforderungen 77
  - Bereitschaft 60
  - Fähigkeit 59
  - Legitimation 60
  - Spannungsfeld 71
  - US-amerikanische 271

## U

- Unterfinanzierung 46, 97
- Unternehmensberatung 266
  - IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen 267
  - Kategorien 267
  - Management-Beratungsunternehmen 268
  - Restrukturierungs-Beratungsunternehmen 268

## V

- Veränderungsbereitschaft 49, 212, 241
- Verantwortung 22, 76, 123, 143
- Verfügbarkeit 89 f., 154, 191
- Vertrauen 76, 106, 108, 246

## W

- Webcast 253
- Widerstand 234 f., 255
- Wildwuchs 24, 127 f., 145
- Wirtschaftsprüfer 91, 229, 262
- Workshops 248
- Workstreams 36

## Z

- Zeiterfassung 222
- Zielvereinbarung 243

# Der Autor



Arnd Baur arbeitet seit 25 Jahren als Berater und Interim-Manager. Neben langjähriger Beratungserfahrung verfügt er auch über Erfahrungen in der Linie, z. B. als IT-Leiter, CIO und IT-Produktmanager. Spezialisiert ist er auf herausfordernde Themen in der IT. Dazu gehören die Übernahme von CIO- bzw. IT-Leitungspositionen und das Management von anspruchsvollen Projekten wie z. B. die Realisierung von Post Merger Integrationen, die Umsetzung von Outsourcing- Konzepten oder die Implementierung von Kostensenkungsprogrammen.

Arnd Baur ist Diplom Kaufmann und hat Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Wirtschaftsinformatik und Handels-BWL an der Universität Marburg studiert. Seine Karriere begann er 1993 bei der KPMG Unternehmensberatung (heute Bearing Point), wo er SAP-Standardsoftware-Module mitentwickelte bzw. modifizierte und SAP-Systeme bei Kunden implementierte. Zwischen 1996 und 2000 war Arnd Baur Associate Partner und Mitglied der Geschäftsleitung bei Roland Berger Strategy Consultants. Hier leitete er den Bereich IT Consulting und führte zahlreiche Projekte mit IT-Fokus durch. Danach war er zwei Jahre Vorstand und COO eines Internetunternehmens, wo er vor allem für Serverinfrastruktur und die Anwendungsentwicklung verantwortlich war. 2002 gründete er zusammen mit ehemaligen Kollegen von Roland Berger ein Unternehmen für IT-Beratung und Interim Management. Zwischen 2006 und 2013 arbeitete er als Director für das auf Restrukturierungen spezialisierte Beratungsunternehmen AlixPartners. Seit Anfang 2013 ist Arnd Baur wieder als freiberuflicher Interim Manager und Unternehmensberater tätig.

*[www.it-turnaround.de](http://www.it-turnaround.de)*