

## **IT-Restrukturierung als Hebel für die nachhaltige Sanierung von mittelständischen Unternehmen**

von Dipl. Kfm. Arnd Baur, KBMB GmbH & Co. KG

### **Einführung: Ineffiziente IT-Strukturen tragen häufig eine Mitschuld an der Unternehmenskrise im Mittelstand**

Zurecht wird in vielen Beiträgen zum Sanierungsmanagement darauf hingewiesen, nicht ausschließlich kurzfristige (liquiditätswirksame) Maßnahmen im Rahmen der Krisenbewältigung zu ergreifen, sondern auch die Neuausrichtung der Unternehmensstrategie zu berücksichtigen. Gleichzeitig wird die Notwendigkeit betont, operative Maßnahmen zu ergreifen, um die Effizienz von Organisation, Prozessen und Steuerungssystemen zu verbessern.

Es muss hier nicht näher ausgeführt werden, dass heute in nahezu allen Unternehmen die Informationstechnik ein wesentliches Werkzeug für die Erreichung der Unternehmensziele darstellt. In einem Krisenunternehmen ist häufig feststellbar, dass ineffiziente IT-Strukturen eine Mitschuld an der prekären Lage des Unternehmens haben. Typische Symptome in mittelständischen Krisenunternehmen sind beispielsweise:

- „Blindflug“: Fehlende Steuerungsinformationen für die Unternehmensleitung. Controlling-Basics wie Bestandshöhe/-entwicklung, Auftrags-/ Produkt-ergebnisse, Liquiditätsentwicklung, Plan/Ist-Vergleiche etc. sind nicht vorhanden bzw. nur mühsam und mit unakzeptablem zeitlichen Verzug aus den bestehenden Systemen zu gewinnen;
- „Inseln“: Schlecht unterstützte Wertschöpfungsprozesse durch nicht vorhandene oder mangelhaft integrierte Systeme, die lange Durchlaufzeiten und hohe Prozesskosten nach sich ziehen;
- „Mauern“: Unzureichende Werkzeuge für den Kundenkontakt bzw. die Pflege der Kundenbeziehungen (Customer Relationship Management) führen häufig dazu, dass Vertriebsaktivitäten schlecht gesteuert werden können und zu spät die berühmten „roten Lampen“ angehen, wenn Kunden sich abwenden und Umsätze einbrechen;
- „Ruinen“: Nicht beendete oder betriebswirtschaftlich fragwürdige IT-Projekte, die umfangreiche interne Personalressourcen binden und hohe externe IT-Beratungskosten nach sich ziehen.
- „Knebel“: Dauerschuldverhältnisse mit IT-Lieferanten (Unternehmenssoftware-Hersteller, Outsourcer, Leasinggeber), die zu massiven Abhängigkeiten, hohen Kosten und drastisch eingeschränkter Flexibilität führen.

In diesem Beitrag wird aufgezeigt, welcher besonderer Handlungsbedarf in der IT von Krisenunternehmen vorliegt und welche kurz- und mittelfristigen Maßnahmen sinnvoll sind, um die nachhaltige Sanierung zu unterstützen.

### **In Krisenunternehmen ist meist auch die IT in der Krise**

Wodurch sind nun typische IT-Bereiche in Krisenunternehmen gekennzeichnet? In den seltensten Fällen durch „schlechte“ Technik, d.h. Netzwerk-, Hardware- oder Software-Infrastruktur. Das Problem sind vielmehr die organisatorischen Rahmen-

bedingungen, der durch den Druck der Krisensituation noch verstärkt wird. Häufig zu beobachten sind:

- Schwache Mitarbeitermotivation, teilweise auch –qualität im IT-Bereich
- Fehlende IT-Prozesse und –Richtlinien (z.B. Projektbewilligung, Projektmanagement, Investitionsplanung, IT-Controlling)
- Kritik an der Qualität der IT-Leistungserbringung durch Management und Mitarbeiter in den Fachbereichen und Werken („Dauert alles zu lange“, „Kümmern sich nicht um unsere Anforderungen“ etc.)
- Undifferenzierter / pauschaler Druck „Kosten senken“ durch Unternehmensleitung und ggf. Banken/Investoren bei gleichzeitig oft herrschender Kostenintransparenz im IT-Bereich.

Das IT-Krisenmanagement muss es zunächst schaffen, den IT-Bereich aus der Schusslinie zu bringen. Das kann nur gelingen, wenn durch geeignete Maßnahmen, die rasch definiert und zügig umgesetzt werden, ein aktiver Beitrag zur Gesundung des Unternehmens erbracht wird.

### **Restrukturierungsmaßnahmen in der IT können einen wertvollen Beitrag zur Sanierung des Unternehmens leisten**

Maßgeblich für den nachhaltigen Sanierungserfolg ist die Kombination von kurzfristigen und mittelfristigen Maßnahmen. Reine Ad-hoc-Aktivitäten nach dem Motto „Kosten runter“ sind oft nur Strohfeuer – nach kurzer Zeit treten wieder die gleichen Schwierigkeiten auf. Dies gilt auch für die Konsolidierung von kritischen IT-Bereichen. Zwei Kernfragen stehen dabei im Mittelpunkt:

1. Wo sind innerhalb der IT Hebel, die kurzfristig zu einer Entspannung der Liquiditätssituation beitragen?
2. Was muss getan, werden, um die strategische Neuausrichtung und die nachhaltige Sanierung zu unterstützen?

### **Kurzfristmaßnahmen**

Selbstverständlich muss auch in der Krise ein Beitrag der IT zur Entspannung der Liquiditätssituation erfolgen. Gleichwohl ist bei Forderungen nach pauschalen Kürzungen von IT-Ausgaben und Investitionsbudgets Vorsicht angebracht. Die IT hat heute vielfach die Funktion des Nervensystems im Unternehmen: Unbedachte Kürzungen nach der Rasenmähermethode 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“ oder „Kundendaten ausgespäht“.

Gleichwohl bestehen i.d.R. Kostensenkungspotentiale, die erfahrungsgemäß innerhalb von drei Monaten gehoben werden können:

- Sofern nicht vorhanden, ist zunächst ist die Schaffung von Kostentransparenz unumgänglich. Nur die genaue Kenntnis darüber, wie viel Geld warum für was ausgegeben wird erlaubt die Identifikation von kurzfristigen Maßnahmen.
- Dann sollte mit allen IT-Mitarbeitern eine Aufgabenanalyse durchgeführt werden. Entsprechen die vorhandenen Ressourcen dem tatsächlichen Bedarf oder liegt eine Überversorgung vor? Sind im IT-Bereich Aufgaben angesiedelt, die

eigentlich in die Fachbereiche gehören? Lassen sich durch Reorganisations-Maßnahmen Mitarbeiterkapazitäten sparen?

- Bei den tatsächlich notwendigen Funktionen sollte konsequent die Frage „Make or Buy?“ gestellt werden. Für zahlreiche IT-Services stehen Outsourcing-Anbieter bereit, die definierte IT-Aufgaben übernehmen können. Zwingend notwendig ist dafür jedoch die Transparenz über die (Voll-) Kosten, die durch den Inhouse-Betrieb der jeweiligen Funktion anfallen. Gleichwohl ist pauschales Outsourcing kein Königsweg in der Krise: Zum einen treten eventuelle Kostenvorteile regelmäßig erst mit zeitlicher Verzögerung ein, zum anderen kann die undifferenzierte Fremdvergabe der IT die operativen und strategischen Möglichkeiten des Unternehmens später einschränken.
- Es ist schnellstens zu analysieren, welche Informationen fehlen, um die Steuerung und Kontrolle für die Unternehmensleitung zu erleichtern. Zumindest Bestände, Kosten, Umsätze, Forderungen und Verbindlichkeiten sollten tagesaktuell und im Forecast bereitstehen. Es sind pragmatische Sofortlösungen zu realisieren – zur Not mit der „Hand am Arm“, d.h. mit stand-alone Tools wie Excel etc. Die Bereitstellung der Führungsinformationen ist nicht nur für das Sanierungs-Tagesgeschäft unverzichtbar, sondern auch für die Darstellung des Restrukturierungsfortschritts gegenüber Banken, Gläubigern und Investoren.
- Das Investitionsbudget des laufenden Jahres – sofern noch nicht aufgezehrt – ist Posten für Posten zu hinterfragen. Investitionen, die nicht unbedingt notwendig für den Erhalt der Funktionsfähigkeit der IT-Infrastruktur sind, müssen zumindest verschoben werden. Eine Analyse mit betriebswirtschaftlichem Augenmaß und technischer Expertise ist hierzu unerlässlich. Selbstverständlich ist, dass alle unmittelbar anstehenden IT-Anschaffungen ebenfalls überprüft werden. Für notwendige Anschaffungen über 10.000 EUR ist die Suche nach Leasing-Möglichkeiten oft sinnvoll, um die Liquidität zu schonen.

Insgesamt ist es für den IT-Bereich ratsam, sich insbesondere vor externen Stakeholdern im Restrukturierungsprozess – Banken, Sanierungsberatern, ggf. Investoren – offensiv zu präsentieren. Klare Identifikation und Kommunikation von Kostensenkungspotentialen einerseits, wertvolle Bereitstellung von Dienstleistungen für Unternehmenssteuerung und Wertschöpfung andererseits – diese Eckpfeiler der IT-Services sollten klar herausgestellt und beherrscht werden. Es ist in diesem Zusammenhang nicht überraschend, dass im Rahmen von Due Dilligence-Untersuchungen seit geraumer Zeit vermehrt auf die Leistungsfähigkeit von IT-Infrastruktur und IT-Management geachtet wird.

### **Mittelfristige Maßnahmen**

IT-Kostensenkungsmaßnahmen und „Schnellschüsse“ hinsichtlich der Informationsbereitstellung – so wichtig sie im akuten Krisenstadium auch sind – können nur eine Seite der IT-Restrukturierung darstellen. Mit welchen Maßnahmen kann die IT zur nachhaltigen Sanierung des Unternehmens beitragen? Oder mit anderen Worten: Wie kann vermieden werden, dass nach kurzer Zeit wieder die altbekannten „IT-Probleme“ auftauchen? In der Praxis haben sich dazu vier Maßnahmenblöcke bewährt:

1. **IT-Projektportfolio konsolidieren:** In nur wenigen Unternehmen wird ein zentrales Projektportfolio geführt, in dem zumindest alle Vorhaben auftauchen, die im Unternehmen mit „IT-...“, „Prozeß-...“, oder „Einführung...“ zu tun haben. Folge davon ist häufig ein buntes Durcheinander von unkoordinierten

Veranstaltungen, die durch Parallelarbeit, Bereichsdenken und Ressourcenverschwendung gekennzeichnet sind – eine Konsolidierung ist hierfür dringend angeraten.

Dies ist selbstverständlich keine leichte Aufgabe, aber aus eigener Erfahrung relativieren sich politische Diskussionen und bereichsspezifische Bedenken angesichts einer akuten Krisensituation ganz entscheidend. Dieser Rückenwind sollte genutzt werden, um konsequent in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen alle laufenden Projekte betriebswirtschaftlich zu überprüfen, d.h. Kosten und Nutzen gegenüberzustellen und die operative und/oder strategische Bedeutung für das Gesamtunternehmen zu verifizieren. Projekte, die dieser Überprüfung nicht standhalten, sind Kandidaten für die Einstellung – die freien Ressourcen können zur Unterstützung der Krisenbewältigung an anderer Stelle meist wertschöpfender zum Einsatz kommen

Die Steuerung der Projekte liegt in Krisenunternehmen in aller Regel bei einem Restrukturierungs-Lenkungskreis. IT- und IT-nahe Reorganisationsprojekte sollten in diesem Gremium koordiniert werden; die IT-Leitung sollte vertreten sein.

2. **Lieferantenportfolio auf den Prüfstand:** Nachdem die Haupt-Kostenblöcke identifiziert wurden, sollten (entsprechend ihrer Bedeutung) die jeweiligen externen Vertragspartner unter die Lupe genommen werden, sprich die Lieferanten von Hardware, Software sowie Telekommunikations-Diensten und Beratungs-Leistungen.

Ein konsequentes Vertragsaudit ist dazu unerlässlich, d.h. bestehende Kontrakte sind auf ihre Angemessenheit mit der betrieblichen Situation zu überprüfen. Dabei lassen sich mittelfristig hohe Kostensenkungspotentiale heben. Beispiele aus der Praxis:

- Langfristige Software-Wartungsverträge umfassten regelmäßige Zahlungen für Programm-Module, die nie implementiert wurden bzw. gar nicht im Einsatz waren. Auch wurde eine deutliche Abweichung zwischen den gekauften Lizenzen und den tatsächlichen Anwendern festgestellt.
- Angeschaffte Hardware war stark überdimensioniert oder unnötig redundant vorhanden – entsprechend überhöhte Leasingzahlungen wurden geleistet.
- Telekommunikations-Tarife wurden nie verglichen. Allein im Bereich Telefonie können lassen sich ohne großen Umstellungsaufwand Einsparungen von bis zu 25% realisieren – allein durch Wechsel auf einen anderen Anbieter.
- Externe IT-Experten hatten sich als „quasi-interne“ im Unternehmen etabliert, obwohl deren Aufgaben zwischenzeitlich eigentlich erledigt waren oder weitaus günstiger durch interne Mitarbeiter übernommen werden konnten.

3. **Dienstleistungsmentalität und Kostenbewusstsein in der IT verankern:** Obwohl die meisten IT-Bereiche heute als Serviceorganisation verstanden werden möchten, finden sich beim näheren Hinschauen altbekannte Rechenzentrums-Denkweisen und Abläufe, die eine Veränderung der Unternehmenssituation behindern.

Zunächst ist die Schaffung von klaren Regeln und Prozessen innerhalb der IT und vor allem in der Zusammenarbeit mit den Fachbereichen notwendig. Wie werden IT-Anforderungen aufgestellt und wer entscheidet über deren Behandlung? Wie wird der IT-Support kundenfreundlich gewährleistet? Welche Regeln gelten bei

der Durchführung von Projekten? Welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten bestehen?

Dazu sind die Voraussetzungen für Kunden-Lieferanten-Strukturen zu schaffen. Hierbei sind auch die Fachabteilungen in der Pflicht: IT-Koordinatoren fungieren dezentral als Ansprechpartner der IT-Leitung, sammeln und filtern die IT-Anforderungen ihrer Bereiche und spielen eine wesentliche Rolle bei der Umsetzung von optimierten Geschäftsprozessen und ihrer Unterstützung durch Informationstechnik. Gerade im Zuge eines auf Nachhaltigkeit ausgelegten Sanierungsprojekts sind eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen und Unterprojekten durchzuführen. Selbständig arbeitende Koordinatoren auf Bereichsebene, die einerseits organisatorisches Know how besitzen und andererseits IT als Enabler einsetzen können, sind dafür unersetzlich.

Existierende Dienstleistungsprozesse und Kostentransparenz sind darüber hinaus Voraussetzungen für die Aufstellung von Service Level Agreements und die Einführung von internen Verrechnungssätzen für IT-Services – Bausteine auf dem Weg der IT von einem reaktivem „Kostensenker“ zu einer professionellen Serviceorganisation.

4. **IT-Strategie an die veränderte Unternehmenssituation anpassen:** In aller Regel geht mit der Unternehmenskrise auch eine veränderte Ausrichtung der Geschäftsstrategie einher, die wiederum Auswirkung auf die IT-Strategie hat. Im Mittelpunkt stehen hierbei die strategischen Anwendungssysteme. Typische Fragestellungen lauten z.B.:

- Wo fehlen Anwendungen, die zur Verbesserung der Unternehmenssituation hilfreich sein können? Ist beispielsweise der Außendienst so ausgerüstet, dass vor Ort mit Kunden Angebote erstellt werden können, um die Auftragsbearbeitungszeit zu reduzieren und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen?
- Wo ist nach einer Verlagerung von Geschäftsaktivitäten eine verstärkte IT-Unterstützung notwendig?
- Das Auslandsgeschäft soll massiv ausgebaut werden – sind die Tochtergesellschaften effizient angebunden und die notwendigen Anwendungen in den entsprechenden Sprachen verfügbar?

Eine enge Zusammenarbeit von IT-Leitung und Geschäftsleitung ist dabei unumgänglich – nur so können die notwendigen Maßnahmen zeitnah abgeleitet und die notwendigen Aufwände für die IT-Umsetzung verdeutlicht werden. Die Entwicklung der IT-Leitung vom „Oberklempner“ zum Ansprechpartner auf Augenhöhe mit betriebswirtschaftlichem, organisatorischem und technischem Sachverstand muss damit einhergehen.

Gleichzeitig sind Möglichkeiten zu suchen, die IT-Infrastruktur auf Systemebene weiter zu harmonisieren. Durch die Reduzierung von gewachsener Vielfalt können Komplexität, Abhängigkeiten und Kosten eingedämmt werden. Ansatzpunkte für die Konsolidierung sind hierbei vor allem Betriebssysteme, Datenbankplattformen und Serverstrukturen. Ist es beispielsweise immer noch notwendig, drei unterschiedliche CAD-Systeme in der Konstruktionsabteilung zu verwenden? Müssen unbedingt vier unterschiedliche Management-Informationssysteme und Reporting-Systeme in unterschiedlichen Fachbereichen im Einsatz sein?

## **Fazit: Nicht nur das Unternehmen, auch die IT muss meistens restrukturiert werden**

In der IT von mittelständischen Krisenunternehmen ist rasch ein Beitrag zur Liquiditätsverbesserung zu erbringen. Feuerwehr- und Hau-Ruck-Aktionen, die ausschließlich auf Cost Cutting abzielen, sind alleine jedoch nicht ausreichend. Der Beitrag der IT zur Sanierung muss vielmehr neben kurzfristigen Aktivitäten auch Maßnahmen enthalten, die zur Unterstützung der strategischen Neuausrichtung und zur nachhaltigen Gesundung des Unternehmens dienen.

Voraussetzung ist jedoch häufig eine grundlegende Änderung des Selbstverständnisses der IT, d.h. die Entwicklung von einer reaktiven Einheit hin zu einem professionellen Dienstleister, der sich auf Basis von technischer und betriebswirtschaftlicher Kompetenz aktiv an der Neuausrichtung des Krisenunternehmens beteiligt.

Derartige Veränderungen sind nicht von heute auf morgen zu bewerkstelligen – oft ist eine Restrukturierung der IT notwendig, die auch Fachbereiche und Unternehmensleitung und ihre IT-Altlasten betrifft. Aus eigener Erfahrung lässt sich sagen, dass durch den Schock, den die Krisensituation oftmals bei den Mitarbeitern im Unternehmen hervorruft, leichter „alte Zöpfe“ abgeschnitten werden können.

Gleichzeitig sind eine Reihe von Maßnahmen notwendig, die möglichst rasch wirksam werden müssen, deren Umsetzung aber außerordentlich unbequem sein kann und die Überwindung zahlreicher Hürden erfordert. Diese Tatsache stellt besondere Anforderungen an die IT-Leitung in der Krisensituation. Neben dem selbstverständlichem IT-Know how gehören dazu vor allem:

- Pragmatismus
- Fachliche und persönliche Neutralität und keine lähmenden „politischen Verpflichtungen“ im Unternehmen
- „Breiter Rücken“ und Umsetzungsstärke, um auch unangenehme Maßnahmen durchzusetzen zu können
- Analytische und konzeptionelle Fähigkeiten
- Betriebswirtschaftliche Krisenerfahrung gepaart mit Einfühlungsvermögen und Moderationsfähigkeit.

Auf Grund dieser hohen Anforderungen wird gerade in mittelständischen Krisenunternehmen häufig auf externe temporäre Unterstützung zurückgegriffen. Spezialisierte Krisenberater bzw. Interimsmanager mit entsprechender Kompetenz und Erfahrung können helfen, die notwendigen Veränderungen umzusetzen – und so tatsächlich den Ausspruch „Krise als Chance“ zu verifizieren.

Ansprechpartner:

**Arnd Baur**

**KBMB Dr. Kösel + Baur Managementberatung GmbH & Co. KG**

**Tel. 089 5172 8683**

**E-Mail [arnd.baur@kbmb.de](mailto:arnd.baur@kbmb.de)**

**Web [www.kbmb.de](http://www.kbmb.de)**