

COMPUTERWOCHE

IDG B 2615 C 31. JAHRGANG

NACHRICHTEN • ANALYSEN • TRENDS

Wie IT-Interims-Manager Unternehmen retten

Goldene Zeiten für Troubleshooter

MÜNCHEN (am) – Nicht immer haben Unternehmen das Wissen für schwierige Aufgaben wie Umbau oder Sanierung im Haus. Sie wenden sich an Interims-Manager mit Erfahrung, Durchsetzungskraft und betriebswirtschaftlichem Know-how. Zwei Praxisbeispiele zeigen, wie so etwas aussehen kann.

AN SEINEM ersten Arbeitstag als IT-Leiter fand Arnd Baur bei der Kögel Fahrzeugwerke AG in Ulm alles andere als optimale Startbedingungen vor: Der IT-Abteilung haftete der Ruf an, nur hohe Kosten zu verursachen, aber nichts zu leisten. Bestes Beispiel dafür schien die geplante ERP-Einführung zu sein, die vier Jahre nach Projektstart immer noch weit von ihrem Abschluss entfernt war. Zugleich war das Unternehmen selbst in die Krise geraten, so dass auch im IT-Bereich die Ausgaben drastisch gesenkt und Mitarbeiter entlassen werden mussten.

Acht Monate später gab Baur seinen Posten als IT-Leiter wieder auf – nicht aus Resignation, sondern weil er seine Aufgaben erfüllt hatte: Die IT-Abteilung und ihre Schnittstellen zu den Fachabteilungen waren neu organisiert, das ERP-Projekt abgeschlossen, die Kosten im gewünschten Maß reduziert und das Investitionsbudget um 60 Prozent gesenkt, ohne dass die Qualität der IT leiden musste. Er beendete seinen Job mit der Suche nach einem geeigneten Nachfolger, der den eingeschlagenen Kurs fortführen kann.

Baur ist seit zwei Jahren als Interims-Manager unterwegs. Der studierte Betriebswirt mit Schwerpunkt Wirtschaftsinformatik bleibt nie länger als einige Monate in einem Unternehmen. Zusammen mit vier ehemaligen Kollegen aus seiner Zeit bei der Unternehmensberatung Roland Berger gründete der heute 38-Jährige die Dr. Kösel + Baur Management Beratung (KBMB) in München, die sich auf IT-Restrukturierung und Interims-Management spezialisiert hat. „Wenn es einem Unternehmen schlecht geht, ist oft auch die IT in einem schlechten Zustand. Will



Unangenehme Entscheidungen müssen Manager auf Zeit treffen, auch wenn sie sich damit keine Freunde machen.

Foto: F. Bodenmüller/Zefa

ich die Firma wieder nachhaltig auf die richtige Spur bringen, muss ich mich nicht nur um Finanzen, sondern auch um die IT kümmern. Letzteres wird bei Unternehmenssanierungen häufig ausgeklammert, da die entsprechenden Hebel in der IT nicht bekannt sind“, hat Baur beobachtet.

Um eine IT-Abteilung wieder auf Vordermann zu bringen, brauchen Interims-Manager fundiertes technisches Wissen gepaart mit dem Blick für betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten. Bei den Kögel Fahrzeugwerken kamen Baur seine Kenntnisse in der SAP-Einführung zugute, die er nach dem Studium bei der KPMG Unternehmensberatung gesammelt hatte:

„Als erstes musste ich zeigen, dass ich etwas vom ERP-Projektgeschäft verstehe, um die nötige Akzeptanz unter den Projektmitarbeitern herzustellen.“

Das kleine Einmaleins des Organisierens

Danach sei vor allem das „kleine Einmaleins“ des Projekt-Managements gefragt gewesen, um die festgefahrene ERP-Einführung doch noch zu schaffen. So hat Baur Projektpläne erstellt, Meilensteine festgelegt und Teilprojekte abgebrochen, die nicht mehr zu den geänderten Unternehmenszielen passten. Das erfolgreiche Ende des ERP-Projekts wurde dann im Unternehmen mitgeteilt, der Vorstand bedankte

sich zum ersten Mal persönlich während eines Abschlusstreffens bei den beteiligten IT-Mitarbeitern. Damit war der erste Schritt für ein besseres Image der IT-Abteilung getan, aber auch für die Motivation der Experten.

Zum Job eines Interims-Managers gehört es in der Regel auch, unangenehme Wahrheiten bis hin zu Entlassungen zu verkünden – oft holen sich Unternehmen

sicher sind, und die Mitarbeiter nicht einer permanenten Ungewissheit aussetzen.

Harte Verhandlungen mit den Lieferanten

An der Kostenschraube konnte Baur bei den Kögel Fahrzeugwerken aber auch nach der Analyse der Dauerschuldverhältnisse drehen. Bald stellte sich heraus, dass über Jahre hohe Lizenzen und Wartungsgebühren für Softwaremodule bezahlt worden waren, obwohl sie nicht in Anspruch genommen wurden. „- Auch in den Auseinandersetzungen mit den IT-Lieferanten hat man als ex-

auch in Zeiten der Restrukturierung notwendig.“

Als IT-Leiter auf Zeit brauchte Baur in erster Linie sein betriebswirtschaftliches Wissen und verließ sich bei der Beurteilung der reinen Technik und Infrastruktur auf die Einschätzung der IT-Mitarbeiter: „Man kann sich nicht in jedes Tool einarbeiten, sonst verzettelt man sich.“ Schließlich hatte er binnen acht Monaten nicht nur die Kosten zu senken, sondern auch die IT-Abteilung und ihre Schnittstellen zum Rest des Unternehmens neu zu organisieren. Zunächst legte er fest, dass künftig alle Anforderungen an die IT beantragt, begründet und schließlich von einem Gremium bewilligt oder abgelehnt wurden. Dann ordnete er den einzelnen Fachabteilungen IT-Koordinatoren zu, die ehemals im Bereich Organisation arbeiteten und nun als „Anwalt und Berater der Fachbereiche“ fungierten.

„Bei der Tätigkeit als Interims-Manager ist oft das kleine Einmaleins gefragt, da IT-Prozesse, die in vielen Unternehmen als selbstverständlich gelten, zwar auf dem Papier stehen, aber in der Vergangenheit nicht konsequent umgesetzt wurden“, so Baur's Fazit aus seiner bisherigen Tätigkeit. ←



„Will ich eine Firma wieder nachhaltig auf die richtige Spur bringen, muss ich mich nicht nur um Finanzen, sondern auch um die IT kümmern.“

Arnd Baur, Dr. Kösel + Baur Management Beratung

externe Führungskräfte auf befristete Zeit nur aus diesem einen Grund ins Haus. Baur wehrt sich aber gegen pauschale Vorgaben zum Personalabbau und hält es für seine Pflicht, der Geschäftsführung zu verdeutlichen, wie viel IT-Mitarbeiter man braucht, um den Betrieb aufrechtzuerhalten. Wenn hier eine Übereinkunft erzielt ist, sollte man als Interims-Chef klar sagen, welche Arbeitsplätze in der IT-Abteilung

interner Manager eine bessere Ausgangsposition“, sagt Baur. Mit unverstelltem Blick nahm sich der Restrukturierungsprofi zudem die geplanten IT-Investitionen vor, unterzog sie einer genauen betriebswirtschaftlichen Prüfung und überlegte, ob die Ausgaben unbedingt nötig waren. Baur's Erfahrungen: „Nicht jede Migration oder Tool-Anschaffung, die in der Expansionsphase ins Auge gefasst worden ist, bleibt



DR. KÖSEL + BAUR MANAGEMENT BERATUNG GMBH & CO. KG

Arnd Baur

Dr. Michael A. Kösel

Schwindstrasse 1
D-80798 München

Im Steinengarten 55
D-70563 Stuttgart

Telefon +49 89 5172 8683
Telefax +49 89 5172 8684

Telefon +49 711 7823166
Telefax +49 711 7823167

Mobil +49 171 714 6017

Mobil +49 172 841 0056

eMail arnd.baur@kbmb.de

eMail michael.koesel@kbmb.de