

Ziele, Grundlagen und Einsatzmöglichkeiten von Turnaround-Management

Olaf Rathgeb

Die betriebswirtschaftliche Forschung und die unternehmerische Praxis beschäftigen sich bereits seit mehreren Jahrzehnten mit der Sanierung von Unternehmen. Dadurch ist ein Erfahrungsschatz entstanden, den es so im Bereich des Turnaround-Managements von Projekten nicht gibt. Da liegt es nahe, diese Erkenntnisse auf Parallelen zu ähnlichen Situationen im Projekt hin zu untersuchen.

Im folgenden Beitrag werden zunächst die Grundlagen des Turnaround-Managements von Unternehmen dargestellt und mit den Eigenschaften von Krisen in Projekten verglichen.

Anschließend werden Strategien zur frühzeitigen Identifikation von krisenhaften Entwicklungen beschrieben und zuletzt die Grundzüge des Krisenmanagements dargestellt.

Wir werden sehen, dass es eine Reihe von Analogien zwischen der Sanierung von Unternehmen und dem Turnaround-Management von Projekten gibt. Daher können die Erfahrungen aus dem Bereich der Unternehmenssanierung als gute Grundlage für das Management von krisenhaften Projekten angesehen werden.

1 Was ist »Turnaround-Management«?

Während sich der Begriff des »Turnaround« im Zusammenhang mit Projekten, die sich aus einer Schieflage befreien, bisher noch nicht durchgesetzt hat, wird er bereits seit mehreren Jahrzehnten im Bereich der Unternehmensführung verwendet. Der Begriff des »Turnaround« stammt aus dem angelsächsischen Sprachraum und bedeutet wörtlich übersetzt Umschalten, Umdrehen oder Herumreißen. Verwendet wird er üblicherweise im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens, das sich aus einer ernsthaften Krise

heraus aufgrund von zielführenden Maßnahmen wieder positiv entwickelt. In der Betriebswirtschaftslehre wird damit die Überwindung einer Unternehmenskrise bezeichnet. »Der Turnaround [ist der] Umschwung in der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens, insbesondere der Zeitpunkt der als sicher eingeschätzten Überwindung einer Krise, z. B. als Folge verschiedener Sanierungsmaßnahmen« [Brockhaus 1993, Band 22, S. 513].

Ursachen für solche Krisen können beispielsweise sein: Absatzprobleme, das Nichteinhalten von Qualitätsvorgaben, ein Kosten- bzw. Margenproblem, ein schlechtes Image oder Liquiditätsprobleme.

Übertragen auf die IT-Projektwelt meint erfolgreiches Turnaround-Management die Überwindung von Projektkrisen. Für den Fall des Scheiterns droht die Projektinvestition unwirtschaftlich zu werden.

Es stellt sich die Frage, wo die Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede zwischen dem Turnaround-Management von Unternehmen und dem von Projekten liegen. Interessant wäre es, wenn man für die noch relativ junge Disziplin des Turnaround-Managements von Projekten die Erfahrungen aus der Unternehmensführung nutzen könnte. Um entscheiden zu können, ob wir Konzepte und Modelle aus der Unternehmensführung übernehmen können, betrachten wir im Folgenden die Unterschiede zwischen diesen beiden Bereichen.

Auf der Basis von umfangreichen Quellenstudien hat Klemens Bergtold drei Grundaussagen abgeleitet, die den Begriff Turnaround für Unternehmen eingrenzen (vgl. [Berkold 1999]):

1. Als wesentliche Voraussetzung für eine Turnaround-Situation muss mindestens eine strategische oder gar eine akute bzw. sich abzeichnende Ergebnis-krise vorliegen.
2. Der Turnaround besteht inhaltlich aus der strategischen und strukturellen Neuausrichtung des Unternehmens, um bestehende Erfolgspotenziale besser ausnutzen oder neue Erfolgspotenziale entwickeln zu können.
3. Die Maßnahmen, die im Rahmen des Turnarounds umgesetzt werden, wirken mittel- bis langfristig.

Hinter der ersten Grundaussage steckt die Erkenntnis, dass es einen typischen Krisenverlauf von Unternehmen gibt: Dieser beginnt mit einer Strategiekrise, die anschließend einen negativen Einfluss auf das Geschäftsergebnis hat, was schließlich zu Liquiditätsproblemen führt. Abbildung 1 veranschaulicht dies. Eventuell können auch Stufen übersprungen werden, d. h. die Krise beginnt sofort mit einer Erfolgs- oder Liquiditätskrise.

Hierbei kann festgestellt werden, dass sich diese Art von Phasen nicht eins zu eins im Projekt wiederfinden lassen. Die strategische Krise kann als mangelnde Effektivität (die Zielsetzung des Projekts ist in Frage zu stellen) und die Erfolgskrise als Ineffizienz im Projekt interpretiert werden.

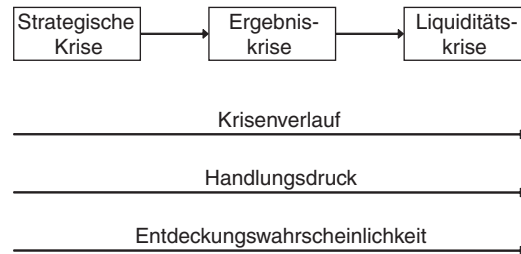


Abb. 1 Phasen von Unternehmenskrisen

Für den Fall der strategischen Krise im Projekt bedeutet dies, dass die Zielsetzung des Projekts nicht oder nicht mehr von Nutzen für den Unternehmenserfolg ist. Man setzt also im Projekt aus unternehmerischer Sicht entweder unzweckmäßige Anforderungen um oder investiert in die falschen Produkte oder Prozesse.

Sollte der Projektauftrag auf Basis dieser Erkenntnis nicht angepasst werden, bedroht dies den Erfolg des Projekts, was dem Eintritt in die nächste Phase, die »Erfolgskrise«, gleichkommt. Denn das Projekt liefert trotz abgeschlossener Umsetzung keinen Nutzen für das Unternehmen, und die Investition führt zu einem negativen Beitrag zum Unternehmensergebnis. Darüber hinaus ist die Umsetzung des Projekts in diesem Fall wahrscheinlich auch noch ineffizient, da das Interesse des Managements am Projekt bereits vor Abschluss seiner Umsetzung schwindet und damit die notwendige Unterstützung fehlt. Hier sei bereits ausdrücklich angemerkt, dass ein bewusst herbeigeführtes Projektende im Falle einer strategischen Projektkrise eine sinnvolle Maßnahme zur Behebung der Projektschieflage sein kann.

Ein Projekt kann aber auch ohne den Umweg über die »strategische Krise« direkt in die »Erfolgskrise« rutschen, wenn das Projekt nicht in der Lage ist, die Anforderungen »in time« und »in budget« umzusetzen.

Auf Basis dieser Definitionen für die »strategische Krise« und die »Erfolgskrise« kann die zweite Grundaussage auf das Turnaround-Management von Projekten übertragen werden. Es geht im Turnaround-Management von Projekten darum, die Gefahren einer »strategischen Krise« durch Neuausrichtung des Projektauftrags abzuwenden und der »Erfolgskrise« durch Überführen der aktuellen Projektstrukturen auf zweckmäßigere Strukturen zu begegnen.

Unterschiede gibt es auch bei der dritten Grundaussage. Hier weicht der Zeithorizont des Turnaround-Managements von Projekten von dem des Unternehmens ab. Während ein Turnaround von Unternehmen regelmäßig mehrere Jahre dauert, kommt es beim Projekt-Turnaround darauf an, den Umschwung in sehr kurzer Zeit zu schaffen. Dies können – je nach Komplexität des Projekts und dem Ausmaß der Krise – einige Wochen oder auch mehrere Monate sein.

Falls das Unternehmen in einen Liquiditätseingpass gerät, wirkt sich dies natürlich auch auf das Projekt aus. Eine nur das Projekt betreffende Liquiditäts-