

# 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 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 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 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>