

Inhalt

Einleitung	1
1 Grundlagen des Turnaround-Managements	7
1.1 Restrukturierung und Turnaround-Management als Mittel zur Bewältigung von Unternehmenskrisen	7
1.2 IT in Krisenunternehmen	14
2 Turnaround-Bedarf in der IT erkennen und handeln	19
2.1 IT-Evolution versus IT-Turnaround	19
2.2 Typische IT-Krisensymptome	20
2.3 Typische Auslöser für IT-Krisen	25
2.3.1 Interne IT-Krisenursachen	25
2.3.2 Externe IT-Krisenursachen	31
2.4 IT-Defizite oder IT-Krise?	31
2.5 IT-Krise: Problem für das Topmanagement und Bedrohung für das Unternehmen	32
3 Der Turnaround-Ansatz für die IT	37
3.1 Klassisches Sanierungsmanagement nutzen	37
3.2 Fünf Phasen durchlaufen	39
3.3 Acht Arbeitspakete abarbeiten	40
3.4 Stoßrichtung bestimmen	45
3.5 Voraussetzungen für Turnaround-Erfolg schaffen	51

4	Leadership im Turnaround	55
4.1	Eine aktive Rolle des Topmanagements ist unerlässlich	55
4.2	New Leadership: IT-Führung austauschen?	60
4.2.1	Die Eignung zum Turnaround-Verantwortlichen abschätzen	60
4.2.2	Chancen und Risiken des Austauschs abwägen	63
4.2.3	Zweite Ebene des IT-Managements einschätzen	66
4.3	CIO: Dreh- und Angelpunkt bei der Krisenbewältigung.....	68
4.3.1	Selbstverständnis des CIOs außerhalb einer Krisensituation	68
4.3.2	Rahmenbedingungen für den CIO innerhalb einer Krisensituation.....	70
4.3.3	Erforderliche Führungskompetenzen.....	73
4.3.4	Prämissen des Handelns	74
4.3.5	Führungsstil in der IT-Krise.....	76
4.3.6	Fachliche und methodische Anforderungen an einen „Krisen-CIO“	78
5	Stabilisierung in der IT-Krise	81
5.1	Die ersten Tage als IT-Turnarounder meistern	81
5.2	Das IT-Team stark machen	83
5.3	Bedrohungen und Risiken in der IT identifizieren und Gegenmaßnahmen priorisieren	88
5.4	Potenzielle Risiken auf der IT-Lieferantenseite aufdecken	94
5.5	IT-Ausgaben analysieren und unter Kontrolle bringen	96
5.6	Review des Projektportfolios durchführen.....	99
5.7	Einbindung der IT-Kunden in der Stabilisierungsphase	103
5.8	Stabilisierungsmaßnahmen und Quick Hits umsetzen.....	107
5.9	Exkurs: Turnaround von Projekten mit IT-Bezug	112
6	Handlungsfelder bei der IT-Neuausrichtung	119
6.1	Komplexität der IT reduzieren.....	122
6.1.1	Standardisierung als Schlüssel für die Eindämmung der IT-Komplexität	125
6.1.2	Konsolidierung der Anwendungslandschaft.....	131
6.1.3	Konsolidierung der IT-Infrastruktur.....	137

6.2	Das Preis-Leistungs-Verhältnis der IT verbessern.....	138
6.2.1	IT-Kostensenkung.....	138
6.2.2	Überprüfung der Dimensionierung und Fähigkeiten der IT-Mannschaft	147
6.2.3	Anpassung der Service Level	149
6.2.4	Optimierung der IT-Verträge	150
6.3	Die Fertigungstiefe der IT definieren	154
6.3.1	Make-or-Buy-Entscheidungen treffen	154
6.3.2	Umgang mit Commodity-Leistungen	158
6.3.3	Cloud-Dienste als zusätzliche Option für die Auslagerung von IT-Aufgaben	159
6.4	Business Enabling: Beiträge der IT zum digitalen Unternehmen	161
7	Organisatorische Rahmenbedingungen	167
7.1	Organisatorische Regelungen umsetzen.....	167
7.2	IT-Governance: Die IT im Unternehmen integrieren.....	169
7.2.1	Grundlegende Elemente einer effektiven IT-Governance	169
7.2.2	Die Kunden-Anbieter-Schnittstelle gestalten	174
7.2.3	Schatten-IT einbinden	176
7.3	Die IT effektiv aufstellen.....	182
7.3.1	Woran lässt sich ein Restrukturierungsbedarf in der IT-Abteilung erkennen?.....	182
7.3.2	Gestaltungsoptionen für die IT-Organisation	184
7.3.3	Gestaltungsrichtungen für die IT-Organisation	185
7.4	Kritische IT-Kernprozesse verbessern	188
7.4.1	Anforderungsmanagement.....	189
7.4.2	Behandlung von Projekten	191
7.4.3	Kapazitätsmanagement.....	195
7.4.4	IT-Beschaffung.....	198
7.4.5	IT-Asset-Management	199
7.4.6	IT-Risikomanagement	200

8	Change Management beim IT-Turnaround	205
8.1	Bereitschaft zum Wandel herstellen	206
8.1.1	Auf Trägheit, Ablehnung und Gegenwind gefasst sein	206
8.1.2	Trägheit und Ablehnung in Akzeptanz, Buy-in und Unterstützung umwandeln	209
8.2	Wirksam kommunizieren	216
8.2.1	Ziele und Aufgaben der Kommunikation beim IT-Turnaround	216
8.2.2	Kommunikation innerhalb des IT-Bereichs	218
8.2.3	Kommunikation innerhalb des Unternehmens	221
8.3	Stakeholder mobilisieren	225
8.3.1	Ziele und Aufgaben des Stakeholder-Managements	225
8.3.2	Typische Interessenlagen bei IT-Stakeholdern	226
9	Externe Unterstützung beim IT-Turnaround	235
9.1	Ist das Outsourcen eines IT-Turnarounds sinnvoll?	235
9.2	Wer könnte wofür behilflich sein?	236
9.3	Was sollte bei der Auswahl von Externen bedacht werden?	242
10	Fazit und Ausblick	245
10.1	Wie sieht die IT-Abteilung der Zukunft aus?	245
10.2	Veränderungsdruck erfordert Restrukturierungsfähigkeiten	248
	Abkürzungsverzeichnis	251
	Index	251
	Der Autor	259