

# Inhalt

<b>Einleitung .....</b>	1
<b>1 Grundlagen des Turnaround-Managements .....</b>	7
1.1 Restrukturierung und Turnaround-Management als Mittel zur Bewältigung von Unternehmenskrisen .....	7
1.2 IT in Krisenunternehmen .....	14
<b>2 Turnaround-Bedarf in der IT erkennen und handeln .....</b>	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
<b>3 Der Turnaround-Ansatz für die IT .....</b>	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

<b>4 Leadership im Turnaround .....</b>	<b>55</b>
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
<b>5 Stabilisierung in der IT-Krise .....</b>	<b>81</b>
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
<b>6 Handlungsfelder bei der IT-Neuausrichtung .....</b>	<b>119</b>
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

<b>6.2</b>	<b>Das Preis-Leistungs-Verhältnis der IT verbessern.....</b>	<b>138</b>
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
<b>6.3</b>	<b>Die Fertigungstiefe der IT definieren .....</b>	<b>154</b>
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
<b>6.4</b>	<b>Business Enabling: Beiträge der IT zum digitalen Unternehmen.....</b>	<b>161</b>
<b>7</b>	<b>Organisatorische Rahmenbedingungen.....</b>	<b>167</b>
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

<b>8</b>	<b>Change Management beim IT-Turnaround .....</b>	<b>205</b>
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
<b>9</b>	<b>Externe Unterstützung beim IT-Turnaround .....</b>	<b>235</b>
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
<b>10</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>245</b>
10.1	Wie sieht die IT-Abteilung der Zukunft aus? .....	245
10.2	Veränderungsdruck erfordert Restrukturierungsfähigkeiten .....	248
	<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>251</b>
	<b>Index.....</b>	<b>251</b>
	<b>Der Autor .....</b>	<b>259</b>