

Arnd Baur

IT-Turnaround

Managementleitfaden zur Restrukturierung der IT

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

HANSER

Inhalt

Vorwort zur 2. Auflage	IX
Einleitung	XI
1 Grundlagen des Turnaround-Managements	1
1.1 Restrukturierung und Turnaround-Management zur Bewältigung von Unternehmenskrisen	1
1.2 IT in Krisenunternehmen	8
2 Turnaround-Bedarf in der IT erkennen und handeln	13
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
3 Der Turnaround-Ansatz für die IT	33
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

4 Leadership im Turnaround	52
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
 5 Stabilisierung in der IT-Krise	 80
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
 6 Handlungsfelder bei der IT-Neuausrichtung	 121
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
7	Organisatorische Rahmenbedingungen	179
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

8 Management of Change beim IT-Turnaround	233
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
9 Externe Unterstützung beim IT-Turnaround	264
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
10 Fazit und Ausblick	275
10.1 Wie sieht die IT-Abteilung der Zukunft aus?	276
10.2 Veränderungsdruck erfordert Restrukturierungsfähigkeiten	280
Verzeichnis der Fallbeispiele „Aus der Praxis“	282
Abbildungsverzeichnis	283
Verzeichnis der Tabellen und Checklisten	285
Abkürzungsverzeichnis	286
Index	287
Der Autor	293