

Offene Fragen zu LE11

1) Wissen

Sie nehmen an einer Krisensitzung Ihres Software-Unternehmens teil. Mit dabei sind CEO, CIO, CFO, das obere Management etc. Das Thema: das Unternehmen platzt aus allen Nähten, denn der Erfolg ist wesentlich größer als angenommen. Um dem gerecht zu werden, arbeiten Ihre Mitarbeiter Woche für Woche immer mehr und es werden immer mehr Aufträge.

Diskutiert wird das Thema Outsourcing. Für die Abteilungen IT-Operations und Support stehen ein paar Angebote von Firmen im Raum, die sich auf diese Gebiete spezialisiert haben. In der Entwicklungsabteilung würde ebenfalls ein Angebot vorliegen, jedoch wären die Vertragsbedingungen und ein verbundener Aufwand noch nicht geklärt.

Diskutieren Sie Gründe und/oder Risiken des Outsourcings in der beschriebenen Situation.

2) Transfer

Sie kommen als neuer CIO zu einem wachsenden Unternehmen. Der CEO stellt Ihnen in einer Lagebesprechung die aktuelle Situation vor und möchte von Ihnen wissen, wie Sie Ihre Aufgaben angehen und was Sie planen, um die IT in seinem Unternehmen nach vorne zu bringen.

Unter anderem wurden bei der Lagebesprechung folgende Punkte angesprochen: Einige Softwarestandards funktionieren nach wie vor gut, schränken teilweise die Prozesskette ein. Eine Aktualisierung würde eine mittlere Investition bedeuten, aber Mehrwert bringen. Würde dieses Update durchgeführt, könnten manche Unternehmensbereiche Probleme bekommen, da sie die altbewährte Software gewohnt sind. Des Weiteren hat Ihr neues Unternehmen die Chance, als eines der Ersten an der Mitentwicklung innovativer Prozesstools mitzuwirken, wofür jedoch vereinzelt Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen abwesend sein würden

Beurteilen Sie, in wie weit die genannten Punkte mit den Kernaufgaben und Erfolgsfaktoren eines CIO korrelieren und wie Sie vorgehen sollten.

3) Transfer

Sie sind in Ihrem Unternehmen für die Kostenplanung eines anstehenden Softwareprojekts zuständig.

Entwickelt werden soll eine Cloud-basierte Lösung für einen Kunden, der im Logistik-Bereich tätig ist. Nach einer ersten Anforderungsanalyse und Planung, wird teilweise benötigte Software/Hardware angeschafft, um manche Prozesse einfacher bzw. schneller zu gestalten. Sie schicken dem Kunden regelmäßig Testergebnisse und Berichte, jedoch beantwortet dieser Ihre Nachrichten selten oder gar nicht. Das führt dazu, dass der Kunde nach zwei Wochen neue Vorstellungen hat und Ihr Team einiges ändern muss. Dadurch können Sie den anfangs angesetzten Zeitplan nicht einhalten. Um dennoch so nah wie möglich an der Deadline zu bleiben, ermöglichen Sie Ihrem Team durch neue Komponenten im internen System, auch von unterwegs etc. am Projekt zu arbeiten.

Nach Fertigstellung der IT-Lösung ist Ihr Support Team dafür zuständig, die Stabilität der Cloud-Lösung zu monitoren, wofür kleinere Hardwarekomponenten angeschafft werden.

Stellen Sie anhand dieser Prozess-Beschreibung die verschiedenen IKT-Kostenarten gegenüber.

4) Anwendung

Als CIO in einem Unternehmen planen Sie, eine neue Software einzuführen, um Prozesse zu beschleunigen. Jedoch haben Ihre Mitarbeiter so gut wie keine Zeit, um diese Umstellung durchführen zu können. Deshalb beauftragen Sie eine externe Consulting-Firma, welche Einführung übernehmen soll.

Sie bekommen von der Firma die Bestätigung, dass eine Aufrechterhaltung der IT-Infrastruktur soweit es geht gewährleistet werden kann, damit Ihre Mitarbeiter an Aufträgen arbeiten können. Ein zu großer Ausfall würde schon nach kurzer Zeit Verluste nach sich ziehen. Während der Arbeit der Consulting-Firma sind Sie und weitere Mitglieder des IT-Managements dabei, um einen Überblick über den Fortschritt zu haben.

Welchen Grundsatzentscheidungen der Führungsaufgaben des IM können Sie diese Schritte zuordnen? Welche Unterpunkte der Grundsatzentscheidungen sind hier wichtig?

5) Anwendung

Ihr CEO bittet Sie als CIO, eine geeignete Strategie für den Einsatz von IT im Unternehmen auszuarbeiten.

Das Unternehmen ist durch die Einführung und folgenden Einsatz von IKT kontinuierlich gewachsen und konnte stetige Erfolge erzielen. Es besteht die Möglichkeit, neue, aber teilweise noch nicht vollständig erprobte Software bzw. Technologie einzusetzen. Prognosen sagen sowohl noch größeren Erfolg voraus, als auch Verluste, sollte die IKT scheitern. In Umfragen bei den Mitarbeitern konnten unterschiedliche Meinungen über den zukünftigen Einsatz von IKT erkannt werden; manche wollen immer das neueste, andere sprechen sich für einen moderaten Einsatz von IKT aus.

Die mit neuen bzw. Update auf neue IKT-Systeme verbundenen Kosten sollten Sie auf keinen Fall außer Acht lassen. Abhängig von der Strategiewahl sind kurz-, mittel- und langfristige Schwankungen der Gewinne/Verluste einzukalkulieren.

Legen Sie dar, was für die eine jeweilige technologische Strategie sprechen könnte.

Lösungen zu den Aufgaben:

- 1) Für Outsourcing würde in erster Linie eine Entlastung der eigenen Mitarbeiter sprechen. Ebenso kann der Fokus auf unterschiedliche Aufgabenbereiche gelegt werden, sodass firmeneigene Angestellte noch effektiver arbeiten können. Neue Mitarbeiter einzustellen z.B. würde einige Zeit in Anspruch nehmen, weshalb durch ein Outsourcing die Qualität weitgehend gewährleistet sein kann. Ein weiterer Grund wäre, dass Dritt-Firmen u.U. Zugang zu speziellem Know-how haben, welches im eigenen Unternehmen nicht oder nur gering vorhanden ist. Die eigene IT-Infrastruktur könnte außerdem schlanker gestaltet werden, wodurch Fixkosten reduziert werden können. Risiken, die beim Outsourcing in dieser Situation auftreten können, wäre z.B. dass es zu einer starren Bindung an die IT-Infrastruktur bzw. Technologie des Outsourcing-Partners kommt. Darauf hat das eigene Unternehmen selten Einfluss und es muss möglicherweise eine veraltete Software/Hardware akzeptiert werden. Werden Verträge über einen längeren Zeitraum geschlossen, könnte es zu einer Preisfixierung kommen, die u.U. einem späteren und vlt. geminderten Standard nicht mehr entspricht. Dabei sollte man des Weiteren darauf achten, dass zu große Auslagerungen über einen längeren Zeitraum einen Verlust des Know-how in diesen Gebieten nach sich zieht.
- 2) Als CIO sind Sie damit beauftragt, u.a. Softwarestandards zu kontrollieren, einzuhalten und gegebenenfalls zu aktualisieren. In dieser Situation bedarf es einer Analyse, in wie weit und an welchen Stellen der aktuelle Standard die Prozesskette einschnürt. Damit verbunden ist eine Kostenaufstellung, welche den finanziellen Aufwand mit dem prognostizierten Mehrwert vergleicht. Da manche Unternehmensbereiche Probleme bekommen könnten mit einem aktualisierten Standard, ist es Ihre Aufgabe, betroffenen Personen Hilfe in Form von z.B. Schulungen, Seminaren o.Ä. anzubieten. Dabei spielt auch eine Rolle, wie Sie die Einstellung zu IT allgemein vorleben und einschätzen.
Sollten sie in den neuen Prozesstools eine Chance für Ihr Unternehmen sehen, wofür Ihr IT-Wissen sowie Erfahrung die entscheidende Rolle spielen, so sollten Sie mit den jeweiligen Mitarbeitern, dem CEO etc. sprechen und die Abwesenheit der Personen einplanen. Somit würden Sie eine zukunftsorientierte Ausrichtung Ihres Unternehmens im Sinne der IKT klarmachen.
- 3) Unterschieden wird grundsätzlich zwischen budgetierten und nicht-budgetierten Kosten.
Budgetierte Kosten: Hierzu zählen die Anforderungsanalyse sowie die Planung, als auch die Implementierung der IT-Lösung („Software-Entwicklung“). Die Anschaffung der benötigten Soft- u. Hardware, die Hardwarekomponenten, die den Support unterstützen sowie die später eingesetzten Softwaretools fallen unter den Kostenpunkt Hard- und Software“. “. Der von Ihrem Team nach Fertigstellung des Projekts angeforderte Support hat seine eigene Kostenart.
Nicht-budgetierte Kosten: Die Kommunikationsschwierigkeiten sind unter dem Punkt „Negative Produktivitätseffekte“ aufgeführt. Die neuen Vorstellungen des Kunden und die damit verbundene Umstellung der Arbeit sowie eine neue Problemstellung zählt zu „Ausfall“.

4) Alle drei Grundsatzentscheidungen treten hier auf:

Welche Leistung soll erbracht werden? → Einführung der Software.

Hier treten v.a. Bestimmung der IT-Strategie und Business Value der IT hervor. Es wird verdeutlicht, warum eine neue Software eingeführt wird und was der Mehrwert davon ist.

Von wem wird die Leistung erbracht? → Consulting Firma.

IT-Sourcing wird hier herangezogen, da mit der Aufgabe eine externe Firma beauftragt wird.

Wird die Leistung „richtig“ erbracht? → Überprüfung des Prozesses.

In Service Level Agreements wird vereinbart, wie der Prozess der Einführung ablaufen soll, welche Maßnahmen zur Erhaltung der Infrastruktur getroffen werden.

5) Verfolgt man eine aggressive Entwicklungsstrategie, so würde man die neuen wenn auch noch nicht vollständig erprobte Software/Technologie einsetzen. Diese Strategie hat als Ziel, an vorderster Front neue Entwicklung einzubauen und somit voranzutreiben. Man sieht neue Technologien als Sicherung der Geschäftserfolge an. Jedoch sollte man dabei die beschriebenen möglichen Verluste keines Falls außer Acht lassen.

Die unterschiedlichen Einstellungen der Mitarbeiter reichen von einer aggressiven bis zu defensiven Strategie. Dabei sollte man als CIO z.B. durch Meetings die Einstellung des Unternehmens zur IT klarstellen und somit die Mitarbeiter zu einer größtenteils übereinstimmenden Meinung führen.

Da der Kostenfaktor eine übergeordnete Rolle spielt, kann man nicht blind in alle neuen Technologien investieren. Eine Analyse der Momentumsstrategie sollte immer der Ausgangspunkt sein, um dann eine zukunftsweisende Entscheidung zu treffen. Dabei wird man eine Hybrid-Strategie wählen, um im Ernstfall auf Probleme reagieren zu können.