



Die Prüfung zu ITIL® 4 Digital and IT Strategy

Musterprüfung 2

Antworten und Erläuterungen

Die Prüfung zu ITIL® 4 Digital and IT Strategy

Für die Prüfung: DE_ITIL4_SL_DITS_2020_SamplePaper2_QuestionBk_v1.0.1

Q	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
1	B	4.4.d	<p>A. Falsch. Es sollte eine einzige Strategie geben, die diese beiden Bereiche abdeckt, und nicht zwei getrennte Strategien. „Die meisten Organisationen werden daher einen ausgewogenen Ansatz verfolgen, auch wenn die Strategie tendenziell eher auf den einen als auf den anderen Schwerpunkt ausgerichtet ist. Am wichtigsten ist, dass es nur eine Strategie geben sollte, die beides anspricht, und nicht getrennte Strategien für Kunden- und Marktrelevanz und für operative Exzellenz.“ Ref. 3.2.4</p> <p>B. Richtig. „Die meisten Organisationen werden daher einen ausgewogenen Ansatz verfolgen, auch wenn die Strategie tendenziell eher auf die eine als auf die andere Perspektive ausgerichtet ist. Am wichtigsten ist, dass es nur eine Strategie geben sollte, die beides anspricht, und nicht getrennte Strategien für Kunden- und Marktrelevanz und für operative Exzellenz.“ Ref. 3.2.4</p> <p>C. Falsch. Beide Aspekte müssen gleichzeitig berücksichtigt werden, nicht erst der eine und dann der andere. „Es ist wichtig, dass Unternehmen gleichzeitig sowohl interne als auch externe Umgebungen, operative Exzellenz und Kunden- und Marktrelevanz berücksichtigen.“ Ref. 3.2</p> <p>D. Falsch. Beide Aspekte müssen gleichzeitig berücksichtigt werden, nicht erst der eine und dann der andere. „Es ist wichtig, dass Unternehmen gleichzeitig sowohl interne als auch externe Umgebungen, operative Exzellenz und Kunden- und Marktrelevanz berücksichtigen.“ Ref. 3.2</p>
2	C	2.1.d	<p>A. Falsch. „Als digitale Technologien bezeichnet man alle Technologien, die etwas digitalisieren oder digitale Daten verarbeiten.“ In diesem Fall wird zwar digitale Technologie verwendet, aber die Umwandlung des physischen Dokuments in eine Computerdatei ist ein Beispiel für die Digitalisierung. Ref. 2.1</p> <p>B. Falsch. „Eine digitale Organisation ist eine Organisation, die durch digitale Technologien in der Lage ist, ihre Geschäfte deutlich anders zu führen oder deutlich andere Geschäfte zu machen.“ Das Einscannen eines einzelnen Dokuments, um es auf einem Computer zu speichern, bedeutet nicht, dass sich die Geschäftsabläufe wesentlich ändern oder dass die Geschäfte wesentlich anders ablaufen. Ref. 2.2</p> <p>C. Richtig. Digitalisierung ist der Prozess, durch den etwas Analoges in etwas Digitales umgewandelt wird (z. B. Text, Ton oder Bilder), indem die Informationen in binären Ziffern ausgedrückt werden.“ Ref. 2.4</p> <p>D. Falsch. Die digitale Transformation ermöglicht es Organisationen, „Dinge anders zu machen oder andere Dinge zu tun“. Diese Situation beschreibt keine Transformation, da nichts verändert wird. Ref. 2.5</p>

Q	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
3	B	5.2	<p>A. Falsch. „Strategien, die allein auf Verbesserungen basieren, sind nicht von Natur aus disruptiv... Vielmehr stellt die kontinuierliche Verbesserung sicher, dass die Organisation keine Kunden verliert und ihre Marktposition verteidigt.“ Ref. 5.2.2.1</p> <p>B. Richtig. „Wie hier beschrieben, zielen Automatisierungsstrategien darauf ab, die Leistung zu verbessern oder die operativen Aktivitäten zu erweitern, um dem Wachstum gerecht zu werden... Das Endergebnis ist die Fähigkeit, mit weniger Leuten mehr zu erreichen.“ „Intelligente Automatisierung: Die Fähigkeit zur Automatisierung häufiger Aktionen oder Entscheidungen.“ Ref. 5.2.2.2, Tabelle 5.8</p> <p>C. Falsch. „Service-Optimierungsstrategien sind Strategien zur kontinuierlichen Verbesserung“ und „Strategien, die allein auf Verbesserung beruhen, sind von Natur aus nicht disruptiv“. Ref. 5.2.2.3, 5.2.2.1</p> <p>D. Falsch. Die Kundenanalyse wird als strategischer Ansatz für die Kunden-/Marktrelevanz und nicht für die operative Exzellenz eingesetzt. „Informationen darüber, wie und warum Kunden in der Vergangenheit mit der Organisation interagiert haben, sowie die Nachfrage der Kunden nach neuen und zukünftigen Produkten und Services können auf Portfolio- und Performance-Lücken des Unternehmens hinweisen... zum Beispiel, die Marken zu verstehen, die die Kunden gekauft haben.“ Ref. 5.2.1.4</p>
4	D	6.1	<p>A. Falsch. „Technologie in ihren frühen Entwicklungsstadien kann ungetestet und fehlerhaft sein, was zu erhöhten Kosten und reduzierter organisatorischer Leistung beiträgt.“ Ref. 11.2</p> <p>B. Falsch. „Cyberkriminelle investieren erheblich in das Auffinden und Ausnutzen von Schwachstellen in neuen Technologien und finden sie oft vor den Entwicklern und legitimen Benutzern.“ Sie setzen die Organisation Diebstahl, Markenschäden und Denial-of-Service aus.“ Ref. 11.2</p> <p>C. Falsch. „Ansätze des Internets der Dinge (IoT) setzen Daten, Informationen und die Betriebsabläufe von Geräten einem Risiko aus. Angriffe auf Überwachungskontroll- und Datenerfassungssysteme machen die Organisation anfällig für eine Abschaltung oder die böswillige Manipulation industrieller Prozesse.“ Ref. 11.2</p> <p>D. Richtig. „Um wettbewerbsfähig zu sein, stellen Organisationen Anwendungsprogrammchnittstellen (APIs) bereit, um Verbrauchern, Geräten und Partnern Zugriff auf ihre Daten zu ermöglichen.“ Ref. 11.2</p>

Q	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
5	B	2.2.d	<p>A. Falsch. Serviceangebote „beschreiben einen oder mehrere Services, die auf einem oder mehreren Produkten basieren“. Ref. 2.6</p> <p>B. Richtig. Serviceangebote „beschreiben einen oder mehrere Services, die auf einem oder mehreren Produkten basieren“. Ref. 2.6</p> <p>C. Falsch. Serviceangebote beschreiben Services auf der Grundlage von Produkten, nicht die Art und Weise, wie sie erstellt und verwaltet werden. „Produkte sind normalerweise komplex und für den Konsumenten nicht vollständig sichtbar. Der Teil eines Produkts, den der Konsument tatsächlich sieht, umfasst nicht immer alle Komponenten, aus denen das Produkt besteht und die seine Bereitstellung ermöglichen. Organisationen definieren, welche Produktkomponenten ihre Konsumenten sehen, und schneiden sie genau auf ihre Zielgruppe von Konsumenten zu. Service Provider präsentieren ihre Services Konsumenten in Form von Serviceangeboten, die einen oder mehrere Services auf Basis eines oder mehrerer Produkte beschreiben.“ Ref. 2.6</p> <p>D. Falsch. „Basierend auf demselben Produkt können verschiedene Angebote erstellt werden, sodass es auf vielfältige Weise verwendet werden kann, um die Bedürfnisse verschiedener Verbraucherguppen zu erfüllen.“ Ref. 2.6</p>
6	C	6.4	<p>A. Falsch. „Bei der digitalen Führung geht es nicht darum, so innovativ wie möglich zu sein.“ Ref. 10.2</p> <p>B. Falsch. „Bei der digitalen Führung geht es nicht darum, ... auf die Innovationen zu reagieren, mit denen eine Organisation konfrontiert ist.“ Ref. 10.2</p> <p>C. Richtig. „Digitale Führung ist eine bewusste Kunst, jene Möglichkeiten auszuwählen und dann aufzubauen oder anzuwenden, die der Organisation die größten Erfolgchancen geben.“ Ref. 10.2</p> <p>D. Falsch. Alle Organisationen benötigen viele verschiedene Arten von Innovationen. „Einige Innovationen werden verwendet, um die strategische Position der Organisation zu bestimmen. Andere Innovationen werden genutzt, um bestehende Aktivitäten effizienter oder effektiver durchzuführen, so dass die Organisation Wettbewerber übertreffen kann, die ähnliche Produkte und Services anbieten.“ Ref. 10.2</p>

Q	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
7	B	6.2.b	<p>A. Falsch. „Da es unmöglich ist, auf jedes Risiko umfangreich einzugehen, helfen qualitative Risikoanalysen zu priorisieren, welche Risiken zuerst behandelt werden müssen und wie viel Aufwand dafür betrieben werden muss.“ Ref. 11.7</p> <p>B. Richtig. „Quantitative Risikoanalysetechniken versuchen, Risiken einen monetären Wert beizumessen. Sie werden in der Regel nur verwendet, wenn ein Risiko einen vordefinierten Grenzwert überschreitet.“ Ref. 11.8</p> <p>C. Falsch. Risikominderung „bezieht sich auf die Richtlinien, Pläne, Prozesse und Tools, die zur Vorbereitung und Verringerung der Auswirkungen von Risiken auf die Organisation verwendet werden.“ Sie ist nicht Teil der Risikopriorisierung. Ref. 11.11</p> <p>D. Falsch. Die Risikokategorisierung ist Teil der Risikoidentifizierung und wird vor der Priorisierung durchgeführt. „Praktisch alle Disziplinen verwenden Frameworks zum Verständnis und Management von Risiken. Jede verfügt über eine vordefinierte Liste von Risikokategorien, die zur Identifizierung von Risiken verwendet werden können.“ Ref. 11.5</p>
8	A	2.3	<p>A. Richtig. „Die Verbesserung der Organisation selbst könnte die Grundlage für ihre Strategie sein.“ Ref. 2.10.5</p> <p>B. Falsch. Eine Chance ist „eine Situation, die es einem Unternehmen ermöglicht, seinen bestehenden Betrieb zu erweitern, entweder durch die Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen oder durch den Eintritt in einen neuen Markt.“ Ref. 2.10.1.1</p> <p>C. Falsch. „Practices nutzen die Prozesse, Ressourcen, Partner und Technologien und wie sie zur Strategie beitragen werden“, aber die Strategie der Organisation ist auf kontinuierliche Verbesserung ausgerichtet. Ref. 2.10.6</p> <p>D. Falsch. „Organisatorische Governance ist ein System, mit dem eine Organisation gelenkt und kontrolliert wird.“ „Die Strategie und die Arbeitsweise der Organisation unterliegen der Governance“ und sind nützlich, um die Aktivitäten der Organisation zu bewerten, zu lenken und zu überwachen. In diesem Fall hat sich die Organisation bereits für eine Strategie der digitalen Transformation entschieden und wendet einen Ansatz der kontinuierlichen Verbesserung an. Ref. 2.10.3</p>

Q	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
9	A	8.4	<p>A. Richtig. „Kannibalismus konzentriert sich auf die schnelle Zerstörung eines bestehenden Geschäftsmodells und dessen anschließende Ersetzung durch ein neues digitales Geschäftsmodell.“ Ref. 8.2.1.1</p> <p>B. Falsch. „Erosion kann als eine freundlichere, sanftere Form des Kannibalismus angesehen werden, bei der die Organisation die Einnahmen eines bestehenden und immer noch profitablen Geschäftsmodells verwendet, um ein neues digitales Geschäftsmodell zu finanzieren.“ Ref. 8.2.1.2</p> <p>C. Falsch. „Übereinstimmung funktioniert in der Regel am besten, wenn die Organisation versucht, Marktanteile zu gewinnen oder zu erhöhen.“ Die Übereinstimmung hält beide Lösungen über einen langen Zeitraum aufrecht. Ref. 8.2.1.3</p> <p>D. Falsch. „Synergie funktioniert in der Regel am besten in Situationen, in denen benachbarte oder komplementäre Vertriebskanäle vorhanden sind, es keinen Wettbewerb zwischen den Kanälen gibt und Kunden die Omnichannel-Bereitstellung bevorzugen.“ Der Synergismus hält beide Lösungen über einen langen Zeitraum aufrecht. Ref. 8.2.1.4</p>
10	C	5.2	<p>A. Falsch. Eine einfache Automatisierung wird nicht in der Lage sein, die in dieser Situation beschriebenen Kontextänderungen zu bewältigen. „Die Fähigkeit zur Automatisierung häufiger Aktionen oder Entscheidungen.“ Ref. 5.2.2.2, Tabelle 5.8</p> <p>B. Falsch. Komplexe Automatisierung hat „die Fähigkeit, mehrere einfache, aber verwandte automatisierte Aktivitäten oder Entscheidungen zu koordinieren.“ In dieser Situation sind der Kontext und die Ziele sehr variabel, und eine komplexe Automatisierung reicht möglicherweise nicht aus, um dies zu bewältigen. Ref. 5.2.2.2, Tabelle 5.8</p> <p>C. Richtig. Der Kontext und die Ziele dieser Situation sind sehr unterschiedlich und hängen von Faktoren ab, die unter Umständen schwer zu ermitteln sind. Intelligente Automatisierung hat „die Fähigkeit, häufig ausgeführte Handlungen oder Entscheidungen in Abhängigkeit von wechselnden Kontexten oder Zielen zu automatisieren.“ Ref. 5.2.2.2, Tabelle 5.8</p> <p>D. Falsch. „Digitalisierung ist der Prozess, durch den etwas Analoges in etwas Digitales umgewandelt wird (z. B. Text, Ton oder Bilder), indem die Informationen in binären Ziffern ausgedrückt werden.“ Dies ist kein Ansatz zur Automatisierung von Arbeitsabläufen. Ref. 2.4</p>

Q	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
11	B	8.2	<p>A. Falsch. Es ist wichtig, die Auftraggeber für die neuen Werte und Überzeugungen zu gewinnen, aber diese Werte und Überzeugungen sollten nicht auf den Präferenzen der Auftraggeber beruhen. „Überzeugen Sie leitende Angestellte, einen grundlegenden Wandel in Kultur und Arbeitspraktiken zu unterstützen (definieren, welche Art von Organisation sie brauchen und sein wollen sowie welche Werte und Überzeugungen die Organisation pflegen wird).“ Ref. 9.1</p> <p>B. Richtig. Dies ist eine richtige Empfehlung. „Stellen Sie Personen ein, die das Geschäft der Organisation verstehen und die gewünschte Art von Änderungen in anderen Organisationen vorgenommen haben.“ Ref. 9.1</p> <p>C. Falsch. Wenn man bequemen und sicheren Empfehlungen den Vorrang gibt, wird die Transformation wahrscheinlich behindert. „Hören Sie sich die Empfehlungen und Entscheidungen jedes neuen Mitarbeitenden an und unterstützen Sie sie, auch wenn sie zu vorübergehendem Unbehagen und schwierigen Veränderungen führen können.“ Ref. 9.1</p> <p>D. Falsch. Führungskräfte sollten „Verhaltensweisen, Sprache, Metriken und Rituale vermitteln, die mit der Vision und den gewünschten kulturellen Veränderungen auf jeder Ebene der Organisation übereinstimmen“, nicht umgekehrt. Ref. 9.1</p>
12	D	8.1	<p>A. Falsch. Diese Organisation hat nur zwei Mitarbeiter. Das Betriebsmodell sollte den Bereich Organisationen und Menschen abdecken, aber in diesem Fall sollte es um Rollen, Verantwortlichkeiten, Fähigkeiten, Kompetenzen usw. gehen, nicht um Strukturen. Der Kontext, in dem die Wertströme durchgeführt werden, umfasst „die Organisationsstruktur, Fähigkeiten, Entscheidungsstrukturen sowie Prozess- und Praxiseigentum, die erforderlich sind, um die Arbeit in den Wertströmen zu erledigen.“ Ref. 2.9</p> <p>B. Falsch. Das Portfolio der Services sollte durch das Geschäftsmodell definiert werden, das einen Input für die Gestaltung des Betriebsmodells darstellt. „Wenn Geschäftsmodelle verwendet werden, um zu beschreiben, wie ein Unternehmen Wert erfasst, werden Betriebsmodelle verwendet, um zu beschreiben, wie die Organisation geführt wird.“ Ref. 2.9</p> <p>C. Falsch. Diese Organisation bedient sich zur Deckung ihres IT-Bedarfs Dritter. „Die unteren Ebenen der Technologiearchitektur können vom Anwendungsbereich ausgenommen werden, wenn Dritte die Infrastruktur und Plattform für die Organisation bereitstellen.“ Ref Architecture Management Practice 2.1</p> <p>D. Richtig. „Im Mittelpunkt eines Betriebsmodells stehen die Wertströme des Unternehmens.“ Ref. 2.9</p>

Q	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
13	B	2.2.b	<p>A. Falsch. „Digitale Transformation wird durch Digitalisierung, Robotisierung und andere Formen der Automatisierung erreicht, die Organisationen in die Lage versetzen, Dinge anders zu machen oder etwas anderes zu machen.“ Diese Situation beschreibt einen Service Provider, der bereits eine digitale Organisation ist, so dass eine Transformation nicht stattgefunden hat. Ref. 2.5</p> <p>B. Richtig. „Digitale Strategie: Eine Geschäftsstrategie, die ganz oder teilweise auf der Nutzung digitaler Technologien basiert, um ihre Ziele und ihren Zweck zu erreichen.“ „Um die folgenden Ziele zu erreichen, besteht eine Geschäftsstrategie größtenteils aus einer digitalen Strategie, die eine oder mehrere der folgenden Aktionen ausführt: eine Marktchance zu nutzen, die durch die Nutzung neuer digitaler Technologien durch die Kunden entstanden ist.“ Ref. 2.7.2</p> <p>C. Falsch. „Betriebstechnik (OT) ist die Anwendung digitaler Technologien zur Erkennung oder Veranlassung von Veränderungen an physischen Geräten durch Überwachung und/oder Steuerung.“ Diese Frage gibt keinen Aufschluss darüber, welche Art von digitaler Technologie die Organisation einsetzt. Ref. 2.1.2</p> <p>D. Falsch. „Informationstechnologie ist die Anwendung digitaler Technologien zum Speichern, Abrufen, Übertragen und Verarbeiten von Daten.“ Diese Frage gibt keinen Aufschluss darüber, welche Art von digitaler Technologie die Organisation einsetzt. Ref. 2.1.1</p>

Q	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
14	A	4.4.b	<p>A. Richtig. Die Einführung neuer Tools zur Unterstützung des Deployment Management ist ein Beispiel für die Konzentration auf operative Spitzenleistungen, um die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation auf einem Markt zu verbessern. „Organisationen, die sich auf operative Exzellenz als Grundlage für Disruption ausrichten, werden Technologie auf innovative Weise einsetzen, um ein höheres Maß an Leistung und Qualität bei niedrigeren Kosten, verbesserter Produktivität und weniger Verschwendung zu erreichen.“ Ref. 3.2.2</p> <p>B. Falsch. Die Portfolio-Optimierung zielt darauf ab, die Investitionen auf viele Initiativen zu verteilen. Es gibt keinen Hinweis darauf, dass die in der Frage beschriebenen Verbesserungen einen ausgewogenen Ansatz zur Optimierung eines Serviceportfolios darstellen. „Die Portfolio Management Practice ist ein wertvolles strategisches Instrument, das bei Entscheidungen über ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Investitionen in neue Initiativen und bestehende Tätigkeiten hilft.“ Ref. 5.3.1</p> <p>C. Falsch. Die Optimierung der Customer Journey konzentriert sich auf die Verbesserung der Kundenerfahrung. Dies ist ein Beispiel für Kunden-/Marktrelevanz und nicht für operative Exzellenz. „Organisationen, die auf Kunden- oder Marktrelevanz als Grundlage für Disruption ausgerichtet sind, werden versuchen, die grundlegende Kundenerfahrung, die Customer Journey und das Verhalten der Kunden zu verändern, um ihre Nachfrage nach neuen Produkten oder die Art und Weise, wie sie mit dem Unternehmen interagieren, zu beeinflussen.“ Ref. 3.2.1</p> <p>D. Falsch. Die Steigerung der Kundenrelevanz ist Teil der Kunden-/Marktrelevanz und nicht der operativen Exzellenz. „Organisationen, die auf Kunden- oder Marktrelevanz als Grundlage für Disruption ausgerichtet sind, werden versuchen, die grundlegende Kundenerfahrung, die Customer Journey und das Verhalten der Kunden zu verändern, um ihre Nachfrage nach neuen Produkten oder die Art und Weise, wie sie mit dem Unternehmen interagieren, zu beeinflussen.“ Ref. 3.2.1</p>

Q	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
15	A	2.1.a	<p>A. Richtig. „Als digitale Technologien bezeichnet man alle Technologien, die etwas digitalisieren oder digitale Daten verarbeiten.“ Ref. 2.1</p> <p>B. Falsch. „Eine digitale Organisation ist eine Organisation, die durch digitale Technologien in der Lage ist, ihre Geschäfte deutlich anders zu führen oder deutlich andere Geschäfte zu machen.“ Die Verwendung eines Geräts zur Verarbeitung digitaler Daten, bedeutet nicht, dass sich die Geschäftsabläufe wesentlich ändern oder dass die Geschäfte wesentlich anders ablaufen. Ref. 2.2</p> <p>C. Falsch. „Digitalisierung ist der Prozess, durch den etwas Analoges in etwas Digitales umgewandelt wird (z. B. Text, Ton oder Bilder), indem die Informationen in binären Ziffern ausgedrückt werden.“ Das Gerät in dieser Frage wird zur Verarbeitung der Daten verwendet, nicht zur Digitalisierung der Daten. Ref. 2.4</p> <p>D. Falsch. „Digitale Transformation wird durch Digitalisierung, Robotisierung und andere Formen der Automatisierung erreicht, die Organisationen in die Lage versetzen, Dinge anders zu machen oder etwas anderes zu machen.“ Diese Situation beschreibt keine Transformation, da nichts verändert wird. Ref. 2.5</p>

Q	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
16	C	8.6	<p>A. Falsch. Dies ist ein gültiger Ansatz für die Initiativen zur digitalen Transformation. „Die Aktivitäten eines Programms zur digitalen Transformation werden durch seinen Umfang und seine Ziele bestimmt. Eine einzige Initiative zur Modernisierung einer Technologiekomponente wird sich sehr von einer Initiative unterscheiden, die darauf abzielt, ein neues digitales Produkt auf den Markt zu bringen. Beides wird sich von einem Programm unterscheiden, das darauf abzielt, mehrere Geschäftsbereiche zu transformieren, um von einer neuen digitalen Lieferkette zu profitieren.“ Ref. 6.3.4</p> <p>B. Falsch. Dies ist ein gültiger Ansatz für die einige der Initiativen zur digitalen Transformation; viele von ihnen erfordern organisatorische Änderungen. „Während des gesamten Programms wird die Task Force einen Ansatz wie die acht Schritte von Kotter (siehe Leitfaden Organizational Change Management Practice) verwenden, um die Änderungen zu leiten.“ Ref. 6.3.4.1</p> <p>C. Richtig. „Die Aktivitäten eines Programms zur digitalen Transformation werden durch seinen Umfang und seine Ziele bestimmt.“ Die digitale Transformation auf ein einziges Umsetzungskonzept zu reduzieren, wird sehr unwahrscheinlich zu Erfolg führen und zwangsläufig Scheitern.“ Ref. 6.3.4</p> <p>D. Falsch. Dies ist ein gültiger Ansatz für die einige der Initiativen zur digitalen Transformation. „Bei diesen Arten der digitalen Transformationen finden ein oder mehrere Stakeholder die Möglichkeit, digitale Technologien zu nutzen, um etwas besser, schneller oder preiswerter zu machen. Dies deutet darauf hin, dass die Organisation bereits einen digitalen Reifegrad erreicht hat und schrittweise Verbesserungen vornimmt... Diesen Arten der Transformation sind in der Regel auf eine einzelne Organisationseinheit, ein Produkt, einen Wertstrom oder ein einzelnes Vorgehen beschränkt.“ Ref. 6.3.4.2</p>

Q	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
17	C	4.1	<p>A. Falsch. „Schlanke (Lean) Organisationen konzentrieren sich auf die kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsabläufe ihrer Wertströme und die Eliminierung von Verschwendung.“ Diese Organisation verbessert bereits kontinuierlich ihre Arbeitsweise. Ref. 8.1.2.2</p> <p>B. Falsch. „Organisatorische Agilität ist die Befähigung einer Organisation, schnell, flexibel und entschlossen auf Ereignisse in der internen oder externen Umgebung zu reagieren.“ Diese Organisation ist bereits in der Lage, ihre Arbeitsweise sehr schnell anzupassen, um mit den internen und externen Veränderungen Schritt zu halten. Ref. 8.1.2.2</p> <p>C. Richtig. „Kontinuierliche Organisationen sind solche, die den Verbrauchern eine ununterbrochene Lieferung von Produkten und Services bieten können, um sich ständig ändernden Bedürfnissen und Anforderungen gerecht zu werden und sich an die sich verändernde Umgebung anzupassen.“ Ref. 8.1.2.2</p> <p>D. Falsch. „Organisatorische Resilienz ist die Befähigung einer Organisation, unerwünschte Ereignisse in der internen oder externen Umgebung zu antizipieren, sich darauf vorzubereiten, darauf zu reagieren und sie zu überwinden.“ Die Organisation verfügt bereits über wirksame Pläne für den Umgang mit unerwarteten Umständen. Ref. 8.1.2.2</p>
18	B	7.3	<p>A. Falsch. „Ein Business Case wird nur entwickelt, um zusätzliche Informationen über Details oder Optionen in der Strategie zu untersuchen und bereitzustellen.“ „Wenn eine Strategie in Initiativen unterteilt ist, sollte jede einen Business Case enthalten, der für den Zeitrahmen dieser Initiative entwickelt wurde.“ Ref. 5.3.4.1, 5.3.4.2</p> <p>B. Richtig. „Wenn eine Strategie in Initiativen unterteilt ist, sollte jede einen Business Case enthalten, der für den Zeitrahmen dieser Initiative entwickelt wurde. Der Business Case zeigt den Beginn und das Ende der Initiative und eine Reihe von messbaren Kontrollpunkten dazwischen an.“ Ref. 5.3.4.2</p> <p>C. Falsch. „Wenn eine Strategie in Initiativen unterteilt ist, sollte jede einen Business Case enthalten, der für den Zeitrahmen dieser Initiative entwickelt wurde. Der Business Case zeigt den Beginn und das Ende der Initiative und eine Reihe von messbaren Kontrollpunkten dazwischen an.“ Ref. 5.3.4.2</p> <p>D. Falsch. Der Business Case sollte auf den Zeitrahmen der Initiative ausgerichtet sein, nicht nur auf den aktuellen Finanzberichtszeitraum. „Wenn eine Strategie in Initiativen unterteilt ist, sollte jede einen Business Case enthalten, der für den Zeitrahmen dieser Initiative entwickelt wurde. Der Business Case zeigt den Beginn und das Ende der Initiative und eine Reihe von messbaren Kontrollpunkten dazwischen an.“ Ref. 5.3.4.2</p>

Q	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
19	A	5.1.a	<p>A. Richtig. Die Journey repräsentiert „die wahrgenommene Erfahrung eines Kunden oder Anwenders durch einen definierten End-to-End-Prozess.“ Customer Journeys sind „die Summe der Erfahrungen, die Kunden mit einem Service Provider machen.“ Ref. 5.2.1.1</p> <p>B. Falsch. Die Omnichannel-Bereitstellung kann ein Teil der Lösung sein, aber die Customer Journey muss analysiert werden, um zu verstehen, warum die Wahrnehmung der Services schlecht ist. „Das Ziel eines nahtlosen Omnichannel-Konzepts ist es, eine kontinuierliche Kundenbindung über mehrere Kommunikations- und Lieferkanäle hinweg – sowohl online als auch offline – sicherzustellen, um einheitliche und positive Kundenerfahrungen zu bieten.“ Ref. 5.2.1.2</p> <p>C. Falsch. „Das Portfolio Management identifiziert und verfolgt Investitionen in jeden Service und jedes Produkt in jeder Phase seines Lebenszyklus und verknüpft diese Investition mit dem erwarteten und erreichten Wert. Die Portfolio Management Practice ist ein wertvolles strategisches Instrument, das bei Entscheidungen über ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Investitionen in neue Initiativen und bestehende Tätigkeiten hilft.“ Ref. 5.3.1</p> <p>D. Falsch. Werteströme sind eine Reihe von Schritten, die Organisationen zur Erstellung von Produkten und Services verwenden. Sie sind keine Customer Journeys, auch wenn einige Customer Journeys mit Wertströmen interagieren können. Schlüsselemente von Customer Journeys sind „Touchpoints: Interaktionen zwischen Menschen, Technologie, Services, Wertströmen usw.“ Ref. 5.2.1.1</p>

Q	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
20	C	8.5	<p>A. Falsch. Es handelt sich dabei um die Messung der strategischen Leistung. „Es gibt drei Hauptgründe für das Messen von Strategien.“ Diese konzentriert sich darauf zu bewerten, ob sie ihre definierten Ziele erreicht (Leistung).“ Ref. 7.2.1</p> <p>B. Falsch. Die Fortschrittsmessung konzentriert sich darauf, ob die Strategie wie geplant implementiert wird. „festzustellen, ob die Strategie wie geplant implementiert wird (Fortschritt).“ Ref. 7.2.1</p> <p>C. Richtig. „Es gibt drei Hauptgründe für das Messen von Strategien.“ Der Schwerpunkt liegt auf der Anpassung an das Unternehmensumfeld, d. h. auf der Relevanz der Strategie, „ob sie angesichts von Veränderungen in der internen oder externen Umgebung noch relevant/geeignet ist (Relevanz).“ Ref. 7.2.1</p> <p>D. Falsch. Die strategische Positionierung ist keine übliche Art der Messung und Bewertung. Es handelt sich um einen Ansatz zur strategischen Planung. „Strategische Entscheidungsträger benötigen Tools, die ihnen helfen, Chancen zu bewerten und zu entscheiden, wie sie ihre Organisationen in der digitalen Welt positionieren können.“ Ref. 3.3</p>
21	A	2.3	<p>A. Richtig. „Practices nutzen die Prozesse, Ressourcen, Partner und Technologien und wie sie zur Strategie beitragen werden.“ In diesem Szenario investiert die Organisation in die Ressourcen, die das System zur Wertschöpfung einsetzt. Ref. 2.10.6</p> <p>B. Falsch. Bei der Governance geht es darum, wie „eine Organisation geführt und gesteuert wird.“ Die Governance bestimmt die Strategie, die ihrerseits die entsprechenden Ressourcen zuweist oder in sie investiert. Ref. 2.10.3</p> <p>C. Falsch. Eine Chance ist „eine Situation, die es einem Unternehmen ermöglicht, seinen bestehenden Betrieb zu erweitern, entweder durch die Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen oder durch den Eintritt in einen neuen Markt.“ Ref. 2.10.1.1</p> <p>D. Falsch. Wert ist „die wahrgenommenen Vorteile, der Nutzen und die Bedeutung von etwas.“ Ref. 2.10.2</p>

Q	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
22	A	6.5	<p>A. Richtig. „Einige Innovationen können eine hohe finanzielle Rendite bieten, würden aber, wenn sie akzeptiert werden, die Organisation von ihren erklärten Zielen oder ihrer Position abbringen. Diese Variable definiert, inwieweit Innovation die bestehende Strategie in Frage stellen darf.“ Ref. 10.5</p> <p>B. Falsch. „So wie jede Organisation eine Risikoposition entwickelt, die bestimmt, wie sie mit der Unsicherheit von Risiken umgeht, wird jede Organisation eine Haltung in Bezug auf Innovation entwickeln. Diese Haltung wird davon bestimmt, wie die Organisation auf mehrere Variablen reagiert und basiert auf ihrer Kultur, ihren Zielen, regulatorischen Anforderungen und ihrer Finanzierung.“ Der CEO bittet das Führungsteam, die strategische Ausrichtung der Innovation zu prüfen. Ref. 10.5</p> <p>C. Falsch. Anreiz zur Innovation hängt damit zusammen, „ob die Stakeholder zu Innovationen motiviert sind.“ Die Frage erklärt bereits, dass die Organisation motiviert ist, aber der CEO bittet das Führungsteam, die strategische Ausrichtung der Innovation zu berücksichtigen. Ref. 10.5</p> <p>D. Falsch. Hebelwirkung ist „das Verhältnis zwischen der Größe der Innovation (gemessen an Kosten, Aufwand oder Auswirkungen auf die Organisation) und dem erzielten Ergebnis“, aber der CEO bittet das Führungsteam, die strategische Ausrichtung der Innovation zu berücksichtigen. Ref. 10.5</p>
23	C	3.1.b	<p>A. Falsch. Organisationen und Menschen umfassen „Fähigkeiten, Wissen und Kompetenz der Belegschaft“, die analysiert wurden. Ref. 4.1.2, Tabelle 4.3</p> <p>B. Falsch. Information und Technologie umfassen die „Automatisierung von Tätigkeiten und Entscheidungen“, die analysiert wurde. Ref. 4.1.2, Tabelle 4.3</p> <p>C. Richtig. Partner und Lieferanten umfassen alle Aspekte „derjenigen, die Waren oder Services liefern, mit denen eine Organisation Werte schaffen und Produkte und Services herstellen, verkaufen und liefern kann“, und dies wurde bisher nicht berücksichtigt. Ref. 4.1.2, Tabelle 4.3</p> <p>D. Falsch. Wertströme und Prozesse umfassen, „welche Aktivitäten, Workflows, Kontrollen und Verfahren erforderlich sind, um die Ziele der Organisation zu erreichen“, was bereits analysiert wurde. Ref. 4.1.2, Tabelle 4.3</p>

Q	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
24	B	5.3.c	<p>A. Falsch. Dies kann ein ernsthaftes Risiko darstellen, aber die Organisation muss dennoch die Kosten und den Wert dieser Maßnahme mit alternativen Möglichkeiten vergleichen, wie das Geld investiert werden könnte. „Das Portfoliomangement stellt sicher, dass für den gesamten Lebenszyklus von Ressourcen, Produkten und Services eine wirtschaftliche Aufsicht besteht. Dazu gehört die Überprüfung der Kostenkalkulation und des Wertangebots für neue Initiativen sowie die Überwachung der finanziellen Situation laufender Projekte und aktueller Produkte und Services.“ Ref Portfolio Management Practice 2.1</p> <p>B. Richtig. Es sollte ein Portfoliomangementprozess vorhanden sein, um sicherzustellen, dass alle Initiativen nach Prioritäten geordnet und auf die strategischen Ziele abgestimmt sind. „Es ist erwähnenswert, dass nicht alle Projekte strategisch sind, aber sie können Ausgaben erfordern, die über das Betriebsbudget hinausgehen“ und „Das Portfoliomangement stellt sicher, dass für den gesamten Lebenszyklus von Ressourcen, Produkten und Dienstleistungen eine Finanzaufsicht besteht. Dazu gehört die Überprüfung der Kostenkalkulation und des Wertangebots für neue Initiativen sowie die Überwachung der finanziellen Situation laufender Projekte und aktueller Produkte und Services.“ Ref. 5.1.3.1, Portfolio Management Practice 2.1</p> <p>C. Falsch. Bei dieser Antwort sind die Schritte in der falschen Reihenfolge. Es sollte ein Portfoliomangementprozess vorhanden sein, der zuerst Details zum Portfolio hinzufügt und sicherstellt, dass der Geschäftsfall anhand eines vereinbarten Prozesses bewertet wird. „Das Portfoliomangement stellt sicher, dass für den gesamten Lebenszyklus von Ressourcen, Produkten und Services eine wirtschaftliche Aufsicht besteht. Dazu gehört die Überprüfung der Kostenkalkulation und des Wertangebots für neue Initiativen sowie die Überwachung der finanziellen Situation laufender Projekte und aktueller Produkte und Services.“ Ref Portfolio Management Practice 2.1</p> <p>D. Falsch. Die Frage macht deutlich, dass es sich um eine teure Aktualisierung handelt, so dass eine Entscheidung auf der Grundlage der Kosten und des Nutzens getroffen werden muss. „Es ist erwähnenswert, dass nicht alle Projekte strategisch sind, aber sie können Ausgaben erfordern, die über das Betriebsbudget hinausgehen“ und „Das Portfoliomangement stellt sicher, dass für den gesamten Lebenszyklus von Ressourcen, Produkten und Dienstleistungen eine Finanzaufsicht besteht. Dazu gehört die Überprüfung der Kostenkalkulation und des Wertangebots für neue Initiativen sowie die Überwachung der finanziellen Situation laufender Projekte und aktueller Produkte und Services.“ Ref. 5.1.3.1, Portfolio Management Practice 2.1</p>

Q	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
25	D	4.3.c	<p>A. Falsch. Dieser Service Provider wird nur seine eigene Organisation verändern, um angesichts der Disruption durch andere Organisationen wettbewerbsfähig zu bleiben. „Eine Disruption des Ökosystems tritt auf, wenn digitale Technologien eine Veränderung bewirken, die sich auf Organisationen in verschiedenen Branchen und Märkten auswirkt.“ Ref. 3.1.1</p> <p>B. Falsch. Dieser Service Provider wird nur seine eigene Organisation verändern, um angesichts der Disruption durch andere Organisationen wettbewerbsfähig zu bleiben. „Eine Disruption der Branche liegt vor, wenn die digitale Technologie einen Wandel einleitet, der sich auf eine bestimmte Branche auswirkt.“ Ref. 3.1.2</p> <p>C. Falsch. Dieser Service Provider wird nur seine eigene Organisation verändern, um angesichts der Disruption durch andere Organisationen wettbewerbsfähig zu bleiben. „Marktdisruption tritt auf, wenn die digitale Technologie eine Veränderung einführt, die sich auf einen bestimmten Markt oder ein bestimmtes Marktsegment auswirkt.“ Ref. 3.1.3</p> <p>D. Richtig. Andere Organisationen haben zu Disruptionen in der Branche oder auf dem Markt geführt, diese Organisation muss sich nun selbst disruptiv verhalten, um wettbewerbsfähig zu bleiben. „Disruptionen auf ihren Märkten oder in ihrer Branche erfordern jedoch, dass sie ihre Position auf dem Markt wiedererlangen oder erhalten. Eine solche Organisation wird die Technologie, die ihre Umgebung bereits disruptiv verändert hat, nutzen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie muss die externe Disruption annehmen und sich selbst disruptiv verhalten.“ Ref. 3.1.4</p>

Q	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
26	B	5.1.c	<p>A. Falsch. Eine einfache Automatisierung dient in der Regel der Verbesserung der operativen Exzellenz. In diesem Fall ist die Verringerung der Notwendigkeit für die Benutzer, den Service Desk zu kontaktieren, kein Beispiel für kontextsensitiven Support. Einfache Automatisierung ist „die Fähigkeit zur Automatisierung häufiger Aktionen oder Entscheidungen. Diese Strategien zielen darauf ab, die Kosten zu senken und die Geschwindigkeit zu erhöhen, ändern jedoch nicht die grundlegende Funktionsweise der Organisation.“ Ref. 5.2.2.2, Tabelle 5.8</p> <p>B. Richtig. Eine Methode kontextabhängiger Bereitstellung und Support ist die Entwicklung von Software, die in der Lage ist, auf Benutzeraktivitäten zu reagieren und den Kontext zu erkennen, um die Kundenrelevanz zu verbessern. „Aufbau von Feedback-Mechanismen: Aus der Entwicklung von Feedbackschleifen innerhalb bestehender Produkte und Service ergeben sich Daten, die für eine effektive Reaktion erforderlich sind. Durch dieses Konzept kann eine Echtzeit-Reaktion unterstützt werden, die eine Anpassung an die Kundenbedürfnisse ermöglicht.“ Ref. 5.2.1.3</p> <p>C. Falsch. Die Auswahl eines Supportkanals ist nicht gleichbedeutend mit der Fähigkeit der Schnittstelle, automatisch und in Echtzeit auf die Aktivitäten des Anwenders zu reagieren. „Aufbau von Feedback-Mechanismen: Aus der Entwicklung von Feedbackschleifen innerhalb bestehender Produkte und Service ergeben sich Daten, die für eine effektive Reaktion erforderlich sind. Durch dieses Konzept kann eine Echtzeit-Reaktion unterstützt werden, die eine Anpassung an die Kundenbedürfnisse ermöglicht.“ Ref. 5.2.1.3</p> <p>D. Falsch. Durch die Analyse der Customer Journey können Interaktionen identifiziert werden, die von kontextabhängiger Bereitstellung und Support profitieren könnten. Eine einfache Verbesserung der beliebtesten Schnittstelle ist jedoch kein Beispiel für eine kontextabhängige Bereitstellung. „Aufbau von Feedback-Mechanismen: Aus der Entwicklung von Feedbackschleifen innerhalb bestehender Produkte und Service ergeben sich Daten, die für eine effektive Reaktion erforderlich sind. Durch dieses Konzept kann eine Echtzeit-Reaktion unterstützt werden, die eine Anpassung an die Kundenbedürfnisse ermöglicht.“ Ref. 5.2.1.3</p>

Q	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
27	A	5.3.a	<p>A. Richtig. Der beste Ansatz besteht darin, eine Mischung aus Investitions- und Betriebskosten zu gewährleisten, die auf verschiedene Nachfragemodelle abgestimmt ist, so dass bei Bedarf Mittel zur Verfügung gestellt werden können. „Es kann die Gefahr bestehen, dass Strategie und Investition nicht aufeinander abgestimmt sind. Steigende Nachfrage und Leistung setzen eine Steigerung der operativen Fähigkeiten voraus.“ „Für diese Prognosen werden zwei Hauptinstrumente verwendet: Szenarien, in denen unterschiedliche Nachfrageniveaus modelliert werden und für jedes Szenario eine Finanzstrategie erstellt wird.“ Ref. 5.1.3.3</p> <p>B. Falsch. Ein Projekt wird nicht in der Lage sein, sich so anzupassen, wie es von der Organisation verlangt wird. Sie müssen auf Markttrends reagieren, und es wird schwierig sein, die Kosten für ein Projekt im Voraus zu bestimmen. „Bei Projekten, die mehrjährige Technologieinvestitionen erfordern, ist es oft notwendig, die betreffende Technologie über einen langen Zeitraum vorschriftsgemäß einzusetzen.“ Ref. 5.1.3.3</p> <p>C. Falsch. Die Finanzierung von Innovationen aus den Betriebskosten ist manchmal angemessen, aber in diesem Fall sind die Investoren bereit, das Eigentum an der Innovation zu finanzieren. „So ist es verlockend zu glauben, dass die einfache Migration zu Cloud-basierten Ressourcen automatisch zu Kosteneinsparungen und erhöhter Agilität führt. In der Praxis jedoch fallen die Kosten womöglich gar nicht niedriger aus, und die Agilität steigert sich nicht automatisch.“ Ref. 5.1.3.3</p> <p>D. Falsch. Die Einrichtung einer separaten Forschungs- und Entwicklungsabteilung führt dazu, dass die Organisation nur langsam reagieren kann. Die Übergabe neuer Services erfordert, dass das Betriebsteam Zeit hat, sich auf neue Arbeitsweisen einzustellen. „Während dedizierte Forschungs- und Entwicklungsbereiche und innovative Projekte weiterhin das strategische Wachstum antreiben werden, erkennen agile Organisationen auch, dass Innovation ein Bestandteil ihrer Kultur und laufenden Geschäftspraxis sein muss.“ Ref. 5.1.3.2</p>

Q	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
28	D	7.2	<p>A. Falsch. Die Initiativen zur Unterstützung der Vision werden in einer Strategie beschrieben, nicht in einem Zweck. „Die Geschäftsstrategie der Organisation umfasst ihren Zweck und ihre Vision und skizziert auch die spezifischen Initiativen, die erforderlich sind, um diese Ergebnisse zu erreichen.“ Ref. 3.4.1</p> <p>B. Falsch. Bei dieser Antwort wird die Vision mit dem Zweck verwechselt. „Der Zweck einer Organisation ist der Grund, warum sie existiert, oder ihr Kerngeschäft. Während ein Zweck definiert, in welchem Bereich eine Organisation tätig ist, ist eine Vision ein definierter Anspruch an das, was sie in Zukunft werden möchte.“ Ref. 3.4.1</p> <p>C. Falsch. Auch wenn manchmal eine Änderung des Zwecks Teil einer Vision sein kann, wird er nicht regelmäßig geändert. „Der Zweck kann Teil der Vision einer Organisation sein, und er sollte nur dann in die Aussage zur Vision aufgenommen werden, wenn sie eine Veränderung ihres Zwecks oder der Art und Weise, wie sie ihren Zweck erfüllen will, plant.“ Ref. 3.4.1</p> <p>D. Richtig. Eine Vision „fasst die Ziele zusammen, die [die Organisation] in der Regel innerhalb eines bestimmten Zeitraums erreichen will.“ Ref. 3.4.1</p>
29	C	6.3	<p>A. Falsch. Diese Organisation ist risikoscheu, so dass es unwahrscheinlich ist, dass sie eine riskante Strategie verfolgt, um Marktanteile zu gewinnen. „Sie konzentrieren sich nur dann auf den Einsatz neuer Technologien, wenn sie Gefahr laufen, ihre Position auf dem Markt zu verlieren.“ Ref. 11.10.1</p> <p>B. Falsch. Diese Organisation ist risikoscheu, so dass es unwahrscheinlich ist, dass sie auf dem Markt für Disruption sorgen will. „Es ist unwahrscheinlich, dass diese Organisationen digitale Chancen verfolgen werden, um den Markt zu stören.“ Ref. 11.10.1</p> <p>C. Richtig. Da diese Organisation risikoscheu ist, muss der Business Case betonen, dass die Gefahr besteht, Marktanteile zu verlieren. „Sie konzentrieren sich nur dann auf den Einsatz neuer Technologien, wenn sie Gefahr laufen, ihre Position auf dem Markt zu verlieren.“ Ref. 11.10.1</p> <p>D. Falsch. Diese Organisation ist risikoscheu. „Sie konzentrieren sich nur dann auf den Einsatz neuer Technologien, wenn sie Gefahr laufen, ihre Position auf dem Markt zu verlieren, und neigen dazu, nur Lösungen einzusetzen, die von anderen Organisationen getestet wurden.“ Ref. 11.10.1</p>

Q	A	Syllabus-Referenz	Erläuterung
30	B	7.1	<p>A. Falsch. Dies ist ein wichtiger Aspekt der Bewertung. „Organisationen, die in diesem Bereich stark sind, haben eine klar definierte Vision für die digitale Transformation, die auf allen Ebenen der Organisation geteilt wird. Außerdem ist umfassendes Verständnis der digitalen Positionierung und der Realisierung der digitalen Position vorhanden.“ Ref. 4.3.1</p> <p>B. Richtig. „Nur wenige Bewertungen berücksichtigen umfassende Praktiken“ ist eines der typischen Probleme bei der Bewertung der digitalen Bereitschaft. „Stabile und berechenbare Technologie ist zwar eine Voraussetzung für eine erfolgreiche digitale Initiative, reicht aber allein nicht aus. Ebenso wenig besteht die Rolle der IT darin, die Technologie zu managen. Die besten technologiegestützten Organisationen arbeiten strategisch über alle Teams hinweg, um den Konsumenten innovative Produkte und Services anzubieten.“ Ref. 4.3.4</p> <p>C. Falsch. Dies ist ein wichtiger Aspekt der Bewertung. „Organisationen, die in diesem Bereich stark sind, schätzen und unterstützen digitale Initiativen und integrieren sie in den Rest der Organisation.“ Ref. 4.3.1</p> <p>D. Falsch. Dies ist ein wichtiger Aspekt der Bewertung. „Organisationen, die in diesem Bereich stark sind, haben eine reife Einstellung zu geschäftlichen und digitalen Risiken, halten eine gute Balance zwischen Bedrohungen und Chancen und reagieren effektiv darauf.“ Ref. 4.3.1</p>