

Messung und Steuerung des Beitrages der Informationstechnologie zum Unternehmenserfolg



Inhalt:

- 1 Kooperationsunternehmen
- 2 Begrüßung
Professor Dr. Ralf Kesten
- 3 „BSC als Kennzahlensystem zur Steuerung der IT-Abteilung“
Professor Dr. Arno Müller
Professor Dr. Hinrich Schröder
- 4 „IT Performance Management – Steuerung der IT bei der Ethicon GmbH/ JJ Medical Ltd.“
Michael Ruck, Ethicon GmbH
- 5 „Review zum Arbeitskreis IT-Controlling“
Professor Dr. Ralf Kesten
Professor Dr. Arno Müller
Professor Dr. Hinrich Schröder
- 6 Workshopergebnisse
- 7 Feedbackergebnisse

Protokoll zur 6. Sitzung vom Arbeitskreis IT-Controlling

am 26. Januar 2006

Ein Arbeitskreis des e-ThinkTank e.V.
unter wissenschaftlicher Leitung von

Professor Dr. Ralf Kesten
private FH NORDAKADEMIE

Professor Dr. Arno Müller
private FH NORDAKADEMIE

und

Professor Dr. Hinrich Schröder
private FH NORDAKADEMIE

- | | |
|-------------------|---|
| ✓ Di, 24.05.2005: | Erfolgs- und Risikofaktor Informationstechnologie |
| ✓ Do, 23.06.2005: | Priorisierung der Prozess und IT-Anwendungen |
| ✓ Di, 06.09.2005: | Multiprojekt-Management – ein ganzheitlicher Ansatz |
| ✓ Do, 20.10.2005: | Nutzenermittlung und -bewertung von IT-Investitionen |
| ✓ Di, 29.11.2005: | IT-Leistungsverrechnung und Outsourcing |
| ✓ Do, 26.01.2006: | BSC als Kennzahlensystem zur Steuerung der IT-Abteilung |

1 Kooperationsunternehmen

August Storck KG
BPS GmbH
Deutsche Lufthansa AG
E.C.H. Will GmbH
EDEKA AG Geschäftsbereich Datenverarbeitung
Eppendorf AG
e-ThinkTank e.V.
Ethicon GmbH Germany
FH NORDAKADEMIE
Freie Universität Berlin
get it gmbh
Hamburger Sparkasse AG
Hauni Maschinenbau AG
Henkel KGaA
HSH Nordbank AG
IDS Scheer AG
K+S Aktiengesellschaft
Körber Schleifring GmbH
Kuehne und Nagel AG & Co. KG
Lufthansa Technik Logistik GmbH
Philips Medizin Systeme GmbH
PricewaterhouseCoopers GmbH
Sasol Wax GmbH
Schülke & Mayr GmbH
Sennheiser electronic GmbH & Co. KG

Die Kooperationsunternehmen im Arbeitskreis



2 Begrüßung

Professor Dr. Ralf Kesten

Für eine süße Überraschung sorgt zunächst die Firma Storck, die alle Teilnehmer mit Leckereien aus eigener Produktion versorgt – im Namen aller Naschfans sagen wir: „Danke!“

Professor Kesten gibt einen Rückblick auf die letzte Sitzung, in der es im ersten Teil um die Leistungsverrechnung in der IT ging. Hierzu wurde ein grundsätzlicher Überblick gegeben und eine Methode vorgeschlagen, die die Prozess- mit der Produktorientierung Sichtweise kombiniert. Im zweiten Teil der letzten Sitzung wurde die Outsourcing-Planung im IT-Bereich diskutiert. Hierzu wurde vorgeschlagen ein Stärken-/Schwächen-Portfolio für die zu untersuchenden Outsourcing-Cluster aufzustellen. Anhand einer Vier-Felder-Matrix kann dann entschieden werden, welche Cluster letztlich ausgegliedert werden sollten bzw. welche sich dafür eher nicht eignen. Für beide Themenfelder erhielten die Teilnehmer, wie in allen vergangenen Sitzungen, Excel-Tool-Vorschläge. Durch die sechste Sitzung schließt sich der Kreis im IT-Controlling. In dieser wird für das ex-post-Controlling die Balanced Scorecard (im Folgenden BSC genannt) präsentiert und anhand einer Fallstudie diskutiert.

3 „BSC als Kennzahlensystem zur Steuerung der IT-Abteilung“

Professor Dr. Arno Müller Professor Dr. Hinrich Schröder

„Mit prägnanten Kennzahlen und Perspektiven die IT ganzheitlich steuern“

Anknüpfend an die vor der Arbeitskreis-Sitzung ausgeteilte Fallstudie, in der dazu eingeladen wurde, die Einführung einer BSC beim fiktiven Kopiergerätehersteller „COPY-X“ zu unterstützen, diskutierten Professor Müller und die Teilnehmer über die Anforderungen an ein eine solche BSC. Dabei wurden die folgenden Punkte herausgearbeitet:

- Leistungsseite der externen und internen Kunden abbilden (z. B. anhand der Anzahl der User oder eingesetzten Projekttag)
- indirekte Kundenwirkungen sollten sichtbar werden
- Messung der Leistung der IT für den Prozess der internen Kunden
- Kostenkennzahl (z. B. Kosten je Arbeitsplatz) definieren

- Risiken der IT abbilden
- Qualifikation der Mitarbeiter messen
- Qualität der Prozesse in der IT erfassen
- Innovationsgrad der IT aufzeigen

Was ist bei der Einführung einer BSC zu beachten? Gemäß dem betriebswirtschaftlichen Motto „plan-do-check-act“ ist es auch in der IT nötig, die implementierten Prozesse und Systeme hinsichtlich des Grades ihrer Zielerreichung zu überprüfen, um bei auftretenden Problemen möglichst frühzeitig reagieren zu können. Hierbei treten jedoch verschiedene Herausforderungen auf, die durch ein IT-Controlling-System gemeistert werden müssen. Es ist davon auszugehen, dass die IT eines Unternehmens komplexe Wirkungen entfalten wird. Das heißt z. B., dass es viele untereinander korrelierende Einflüsse gibt, die erfasst und verarbeitet werden sollten. Außerdem ist es wichtig zu erkennen, welchen Nutzen die IT konkret bei den Kunden / Anwendern bringt. Der Anwendernutzen sollte über eine BSC steuerbar werden.

Daneben ist auch zu berücksichtigen, dass viele Effekte in der IT erst langfristig und nur indirekt messbar werden (z. B. nach der Einführung einer neuen Software) und insgesamt ein komplexes Zielsystem aufgebaut werden muss, das nicht nur zur Gewinnoptimierung dient sondern auch so genannte „weiche“ Faktoren wie z. B. Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit einbezieht. Darüber hinaus sollte auch angestrebt werden, für alle Ebenen des Unternehmens eine möglichst hohe Aussagekraft des IT-Controlling-Systems zu gewährleisten, wobei jedoch nicht vergessen werden sollte, dass es eine vernünftige Relation zwischen dem Nutzen einzelner Kennzahlen und dem Aufwand der Ermittlung der Ist-Werte angestrebt wird. Vorteilhaft ist dabei, wenn zur Ermittlung der Ist-Werte das betriebliche Informationssystem herangezogen werden kann. Bei der Definition von Kennzahlen für das IT-Controlling-System sollte darauf geachtet werden, diese möglichst nicht als „Heckwasser“- sondern als Frühindikatoren auszugestalten, da ihre Aufgabe darin besteht das Unternehmen besser steuerbar und koordinierbar zu machen. Die Kennzahlen müssen schließlich auch beeinflussbar aber möglichst nicht manipulierbar sein.

Ein perfektes IT-Controllingsystem, das die oben genannten Anforderungen erfüllt, gibt es derzeit nicht. Mit der Balanced Scorecard (BSC) wurde jedoch durch Kaplan und Norton

ein Controlling-Instrument entwickelt, das auch in der IT einen großen Nutzen entfalten kann. Professor Schröder beschreibt in seinem Vortragsteil die Ableitung einer BSC für die IT.

Die BSC ist eine systematische Vorgehensweise zur Strukturierung strategischer Erfolgspotenziale. Mit ihrer Hilfe sollen quantitative („harte“) und qualitative („weiche“) Ziele über Kennzahlen messbar gemacht werden. Dadurch soll eine permanente, effektive Steuerung des Unternehmens bzw. der IT als Ganzes erreicht werden. Auch ein Forward-Controlling durch Frühindikatoren wird durch die BSC möglich. Darüber hinaus erfolgt durch

die BSC eine Reduktion der Informationskomplexität, da angestrebt wird, nur die wichtigsten Daten in die BSC einfließen zu lassen. Ferner wird die Kommunikation der Unternehmensziele an die Mitarbeiter vereinfacht – Ziele und Ergebnisse werden besser verstanden, akzeptiert, mitgetragen und verwirklicht. Letztlich existiert mit der BSC ein Instrument, mit dem eine bessere Verankerung der Unternehmensziele in Einzelprojekten gelingen kann, d. h. die Zukunftsorientierung wird im Alltag greifbar.

Für die Entwicklung einer BSC wird ein achtstufiger Prozess empfohlen, der durch die folgende Abb. 1 beschrieben wird:

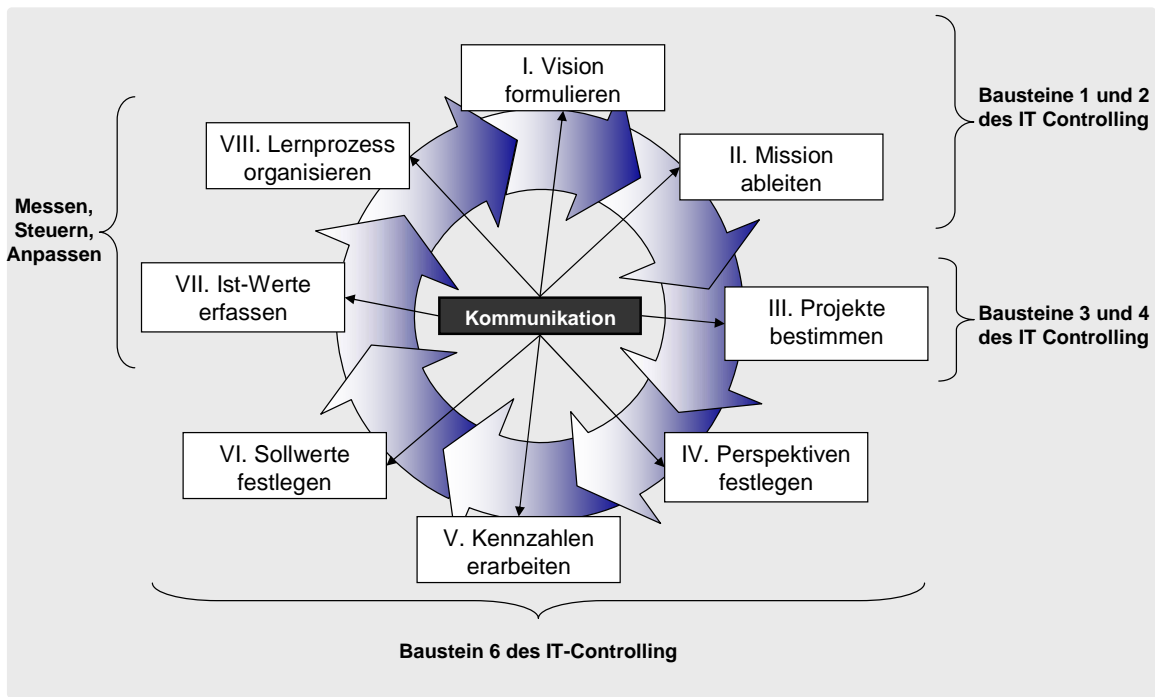


Abb. 1: Einführung der IT-BSC

Professor Schröder betont, dass der gesamte Entwicklungsprozess eng mit der Abarbeitung der den im Arbeitskreis IT-Controlling behandelten Bausteinen verknüpft ist. Im ersten Schritt sollte die Vision für die IT-Abteilung festgelegt werden. Hierbei geht es um ein generelles Bild der IT, welches beschreibt, wie diese sich langfristig entwickeln soll. Allerdings ist dieses Bild noch recht vage und muss im zweiten Schritt, durch die Ableitung einer Mission, präzisiert werden. Durch die Mission werden für einen bestimmten Zeitraum Ober- und noch konkretere Unterziele abgeleitet. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die Ziele im Rahmen der strategischen Umweltgegebenheiten (eigene Stärken und Schwächen, wirtschaftliche Situation des Unternehmens etc.) auch erreichbar sind und nicht miteinander kollidieren. Aus den Unterzielen werden

dann im dritten Schritt Projekte abgeleitet, mit deren Hilfe die Unterziele erreicht werden können. Die Schritte 1 bis 2 entsprechen dabei prinzipiell den Bausteinen 1 und 2 des IT-Controlling-Arbeitskreises, so dass sich hier für die Entwicklung der BSC Synergien ergeben. Nun können im dritten Schritt die Projekte bestimmt werden, was den Bausteinen 3 und 4 des IT-Controlling entspricht. Im Schritt vier werden die Perspektiven der BSC definiert. Diese sind die Hauptsteuerungsbereiche der BSC und stellen eine Zusammenfassung bzw. das Ergebnis der zuvor abgeleiteten Vision, Mission sowie der Projekte dar. Denkbar sind dabei „Kundenperspektive“, „Prozessperspektive“, „Technologieperspektive“, „Finanzperspektive“ und „Mitarbeiterperspektive“. Aber auch weitere Perspektiven sind denkbar. Den verschiedenen Perspektiven können im An-

schluss die zuvor definierten Unterziele zugeordnet werden. Geordnet nach Perspektiven ist es jetzt auch leichter möglich, positive und negative Einflüsse der einzelnen Unterziele untereinander zu verdeutlichen. Im fünften Schritt werden die einzelnen Unterziele in den Perspektiven mit möglichst guten Kennzahlen (vgl. obige Diskussion) „zum Leben erweckt“. Ziel für diesen Schritt ist es, möglichst nur eine Kennzahl pro Unterziel und damit maximal drei bis vier Kennzahlen pro Perspektive zu definieren (Nutzen und Kosten beachten!).

Damit ist die BSC vollständig erarbeitet und nun kann sie mit der Festlegung von Soll- bzw. der Erhebung von Ist-Werten zum Einsatz kommen. Für eine oder mehrere Wirtschaftsperioden sind zunächst die Sollwerte für die

einzelnen Kennzahlen zu erarbeiten. Dabei ist zu beachten, dass diese im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen realisierbar sind und auch von den Mitarbeitern der betroffenen Abteilungen getragen werden. Diese sollten daher in den Findungsprozess für die Soll-Werte einbezogen werden. Daraufhin kann anhand der zu erhebenden Ist-Werte die Überprüfung der Zielerreichung durch den Vergleich von Ist- und Sollwerten beginnen. Kommt es zu Zielabweichungen ist zu hinterfragen, wo die Ursachen dafür liegen. Eventuell müssen neue Projekte initiiert bzw. alte Projekte forciert werden. Zielerfüllungen können visuell beispielsweise über so genannte „Ampelsteuerungen“ und „Spinnendiagramme“ kontrolliert werden. (Vgl. Abb. 2)

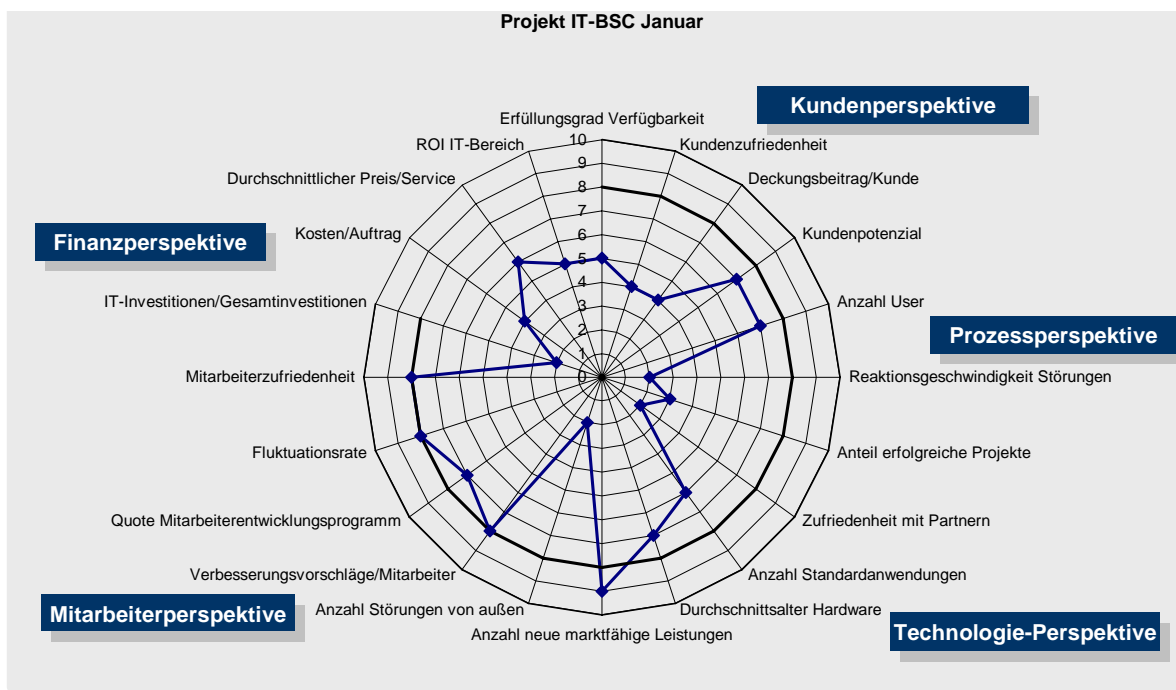


Abb. 2: Erfolgskontrolle in der IT-BSC

Abschließend werden Kennzahlen grundlegend charakterisiert. Diese sind eine quantitative Zusammenfassung bestimmter Sachverhalte. Verschiedene Kennzahlen können sowohl im Zeitvergleich als auch im Vergleich mit anderen Kennzahlen (in anderen Betrieben, bei der Konkurrenz) analysiert werden. Den Teilnehmern wird eine Kennzahlenstruktur

vorgelegt. Außerdem erhalten Sie mit dem Handout eine „Toolbox“ mit Kennzahlen zu den verschiedenen Perspektiven.

4 „IT Performance Management - Steuerung der IT bei der Ethicon GmbH/JJ Medical Ltd.“

Michael Ruck

„Rechtzeitig Möglichkeiten nutzen und Schwachstellen ausmerzen – ein gutes ex-post-Controlling hilft Ihnen dabei sehr!“

Herr Ruck stellt am Anfang seines Vortrages das Unternehmen Ethicon GmbH DE & JJ Medical Ltd. UK kurz vor. Ethicon ist eine Tochtergesellschaft des amerikanischen Pharmaziekonzerns Johnson&Johnson und

beschäftigt derzeit 2300 Mitarbeiter. Das Unternehmen ist spezialisiert auf die Bereiche Nahtmaterial, Implantate, Operation und Diagnose. Ethicons IT Performance Management ist eingebunden in ein umfassendes IT-Governance-Modell, das zusammen mit der Harvard Business School entwickelt wurde. Das Governance Modell basiert auf den fünf Bausteinen (Vgl. Abb. 3). Die strategische Ausrichtung des Unternehmens spielt dabei eine zentrale Rolle.

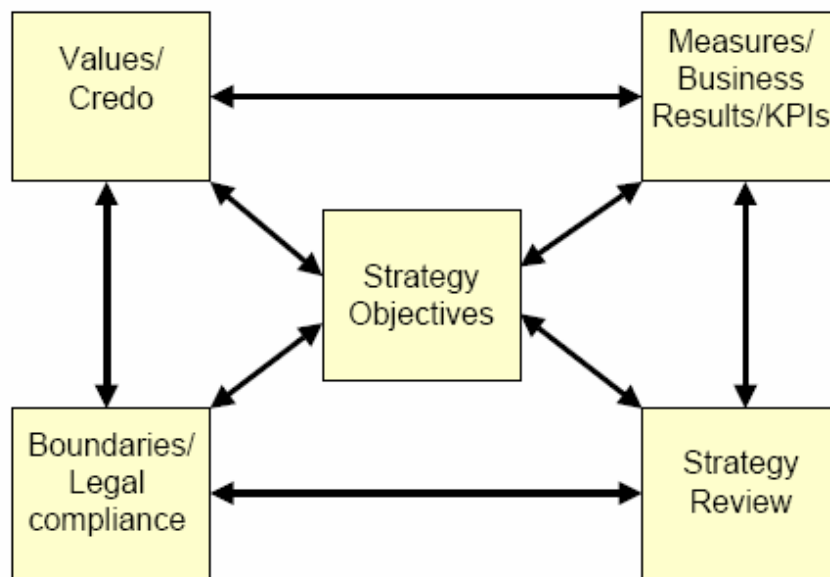


Abb. 3: Governance Model von Ethicon

Diese wird in Einklang gebracht mit den Werten und dem Credo, dem operativen und strategischen Controlling sowie den rechtlichen und marktlichen Rahmenbedingungen von Ethicon. Auch weitere Abhängigkeiten einzelner Bausteine werden durch das Modell sichtbar.

Ethicon erhebt im operativen Controlling regelmäßig Zahlen, um die Erreichung der gesetzten Umsatz- und Kostenziele zu überprüfen. Über so genannte Key Performance Indicators (KPI) wird dieser Review qualitativ ergänzt. Zusätzlich werden Kundenfeedbacks eingeholt, um auch von außen Anhaltspunkte über die eigene Leistungsstärke zu gewinnen bzw. Vorschläge für Verbesserungsvorschläge zu erhalten. Durch das strategische Controlling versetzt sich Ethicon einerseits in die Lage, zusätzliche Informationen über Schlüsselkunden zu gewinnen bzw. zu überprüfen, inwieweit die angebotenen Produkte und Services

noch den Kundenanforderungen entsprechen. Ebenso werden Veränderungen in der Kundenstruktur analysiert. Dabei wird auch die eigene Marktposition im Vergleich zur Konkurrenz eruiert. Im Rahmen des strategischen Controllings werden andererseits SWOT- und Struktur-Analysen über das Unternehmen durchgeführt bzw. die Performance der eigenen Mitarbeiter überwacht. Durch das mindestens zwei Mal im Jahr durchgeführte strategische Controlling kann Ethicon relativ schnell auf neue Möglichkeiten reagieren bzw. Schwachstellen frühzeitig erkennen und beheben. Unterstützt wird das Controlling bei Ethicon durch eine BSC. Diese besteht aus den Perspektiven „Financials“, „Customers“, „Processes“ und „Leadership/Development“, die wiederum mit drei bis sechs Kennzahlen pro Perspektive ausgestattet sind. Die Kennzahlen wiederum spiegeln die verschiedenen strategischen Ziele in den Perspektiven wider, die wiederum aus der Mission bzw. der Vision von Ethicon abgeleitet wurden.

5 „Review zum Arbeitskreis IT-Controlling und Angebot für die weitere Moderation“

Professor Dr. Arno Müller

„Nach dem Workshop ist vor dem Workshop!“

Herr Ostendorf berichtet im offiziellen Schlussteil der Sitzung vom Einsatz des Excel-Tools zur Wirtschaftlichkeitsanalyse von IT-Projekten bei der August Storck KG. Mit der Wirkungskettenanalyse wurden die monetären Effekte eines IT-Projektes ermittelt und dann ausgewertet. Das Tool unterstützt bei der Erfassung und Bewertung der Ein- und Auszahlungen und hilft darüber hinaus auch die Unsicherheitsproblematik in der Planung in den Griff zu bekommen. Das Excel-Tool konnte ohne große Probleme bei Storck angewendet werden und hat sich im ersten Einsatz bewährt.

Abschließend fasst Herr Müller die Auswertung des Feedback-Fragebogens für den gesamten Arbeitskreis-Zyklus zusammen (Vgl. Übersicht auf der letzten Seite): Die Organisation wurde von den Teilnehmern mit 1,2 bzw. 1,3 bewertet. Für die Inhalte wurden Noten zwischen 1,6 und 1,9 vergeben. Als wichtigste Themen im Bereich IT-Controlling wurden genannt: „Priorisierung der Prozesse“, „Multiprojekt-Management“ und „Ermittlung der Wirtschaftlichkeit“.

Bei der Abfrage möglicher Themen für einen neuen Arbeitskreis ergab sich kein deutliches Spitzenthema. Etwas über dem Durchschnitt wurde das Thema „Ganzheitliches Vorgehenskonzept für das Prozessmanagement“ beurteilt. Das könnte das Thema unseres nächsten Arbeitskreises werden.

Für die weitere Zusammenarbeit nach dem Abschluss des Arbeitskreises hatten Sie sich einvernehmlich ein regelmäßiges Zusammentreffen unter Moderation des e-ThinkTank im Quartals- oder Halbjahresrhythmus gewünscht. Wir übernehmen gerne die Vorbereitung und

Gestaltung weiterer Treffen, in denen wir Ihre Erfahrungen und Probleme bei der Umsetzung diskutieren und gemeinsam Lösungen erarbeiten. Wir sehen die weitere Zusammenarbeit als Unterstützung bei der Umsetzung und zur Adaption der Methoden an die spezifischen Anforderungen in den Unternehmen.

Wir bieten Ihnen an, die "Arbeitsgruppe IT-Controlling" während der nächsten 12 Monate mit folgenden Leistungen weiter zu betreuen:

- Durchführung von 4 Arbeitsgruppentreffen im Abstand von 3 bis 4 Monaten
- regelmäßige Information über aktuelle Entwicklungen im IT-Controlling
- vergleichende Erhebung von Kennzahlen der IT (Benchmarking)
- einen vor Ort Besuch in Ihrem Unternehmen zur Diskussion Ihrer individuellen Probleme im IT-Controlling

Die halbtägigen Treffen der Arbeitsgruppen sollen wie folgt ablaufen:

Inhalte der Meetings der Arbeitsgruppe:

- Initialvortrag durch FH NORDAKADEMIE
- Problemdarstellung eines beteiligten Unternehmens
- Workshop zum Thema
- Abstimmung des Themas der nächsten Sitzung

Eine detaillierte Beschreibung des Konzeptes und eine Anmeldeformular finden Sie in dem separaten Dokument „Arbeitsgruppe IT-Controlling“

6 Workshopergebnisse

In allen drei Workshops lautete das Thema „Entwicklung von BSC-Perspektiven und Kennzahlen für die IT“. Die grobe Vorgehensweise war in allen Workshops gleich. Zunächst wurde passend zur Fallstudie eine Vision formuliert und dann Oberziele, Teilziele und Kennzahlen definiert. Die verschiedenen Kennzahlen wurden in zwei Workshops den Perspektiven *Finanzen, Kunden, Prozesse, Mitarbeiter und Technologie* zugeordnet.

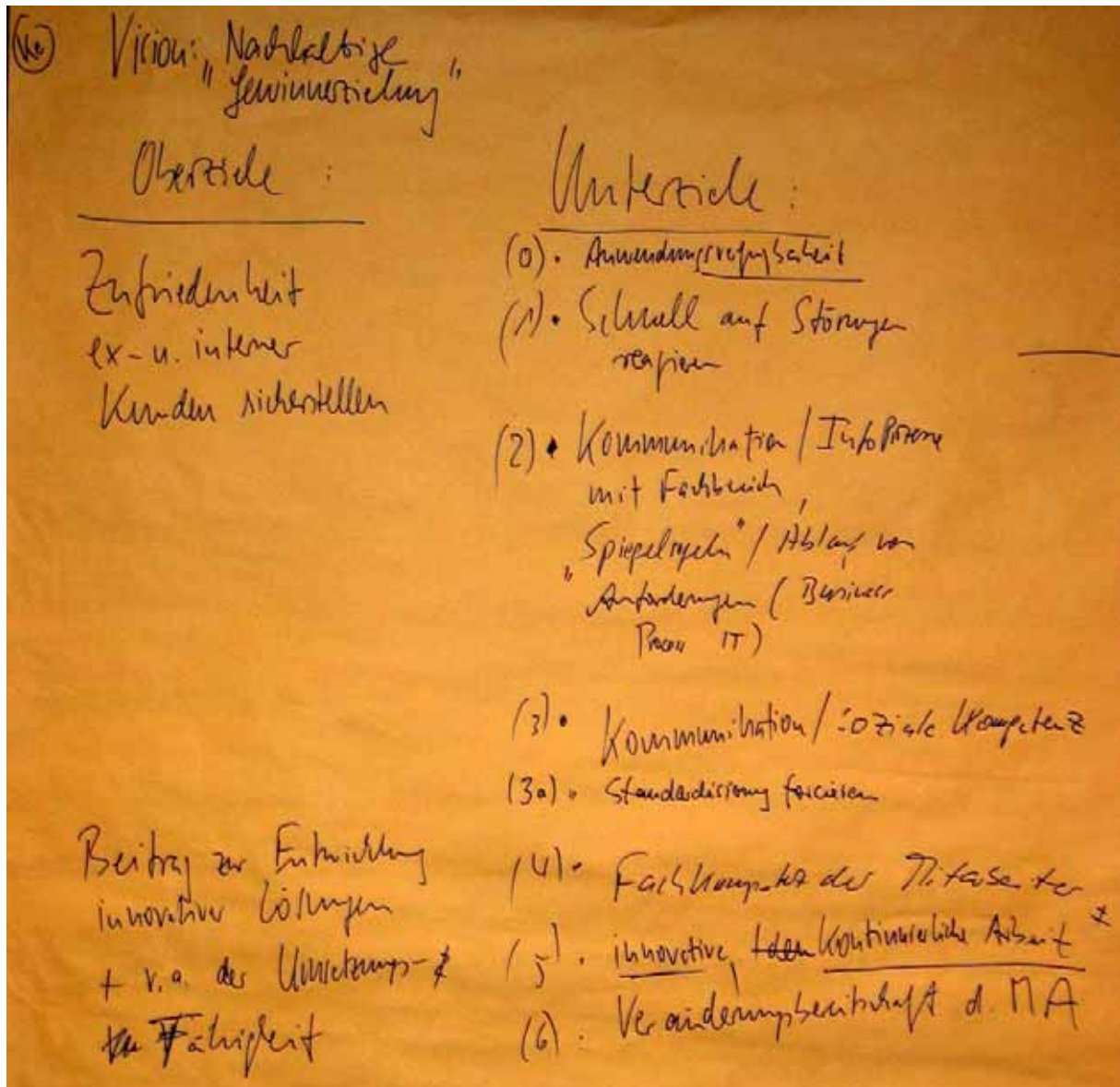


Abb. 4: Vision, Ober- und Unterziele im Workshop von Prof. Dr. Kesten



Abb. 5: Unterziele und Kennzahlen zugeordnet zu den Perspektiven (Workshop: Prof. Dr. Schröder)

Die Sinnhaftigkeit der Perspektiven und die Kennzahlen selbst wurden kontrovers diskutiert. Wie wichtig sind die Perspektiven tatsächlich? Kann man ohne Perspektiven eine Liste von Kennzahlen zusammenstellen und damit die IT-Abteilung effektiv steuern oder verliert diese Kennzahlenliste ohne Perspektiven mit der Zeit das Gleichgewicht? Werden dann bestimmte Bereiche wie z.B. *Mitarbeiter* oder *Kunden* vernachlässigt während *Finanz-* und *Technologie*kennzahlen in den Vordergrund treten? Wie aufwendig ist die Ermittlung der Kennzahlen und wie hoch ihr Nutzen? Finanzkennzahlen liegen häufig ohnehin schon in den Unternehmen vor, aber wie sieht es z. B. mit der Kundenzufriedenheit oder dem Innovationsgrad des Unternehmens aus?

Einen Konsens gab es bei der These, dass Nutzen und Ermittlungsaufwand je nach Kennzahl stark variieren. Die Kundenzufriedenheit wird beispielsweise oft über zeitaufwendige Befragungen gemessen, ist jedoch sehr wichtig für jedes Unternehmen. Des Weiteren ist die Qualität mancher Kennzahlen fraglich. Wie aussagekräftig ist das Datenmaterial, aus dem die Kennzahl berechnet wird und was kann aus der Kennzahl später abgeleitet werden?

Beurteilung der Kennzahlen

	Kennzahl	Im Einsatz		Nutzen			Aufwand		
		Ja	Nein	gering	mittel	hoch	gering	mittel	hoch
K	Wiederholrate		●●●●	●●	●●	●	●●	●●	
U	Dauer Problemlös	●●	●●	●	●●		●●	●	
U	% Wiederholkontakt		●●	●	●		●	●	
K; T	Verfügbarkeit	●●●●			●●	●	●●●●	●	
K; P	Anteil IT-Projekte	●●●●			●●	●●	●●	●	
U	Einsparung durch IT		●●			●●	●●		●●
K	Anteil angeband. Pers	●	●●		●		●●	●	
P	Projektermine	●●●●			●	●●	●●●●	●	
F	Anteil IT-Budget	●●●●	●	●	●●	●	●●●●	●	
K	Anzahl Reklam.	●●	●●		●	●	●●	●	
M	Krankheitsquote	●●	●	●	●		●●	●	
T	Kundenabsturzquote	●●●●			●	●●	●●	●	
M	Anteil Topstar FR	●●	●●		●●	●●	●●	●	
K; T	Systeme für Service	●●	●●			●●	●		●●
	Anzahl Innovationen	●	●●		●	●●		●	●●
	Zufriedenheitsindex	●●	●●		●	●●		●	●●

Abb. 6: Beurteilung der Kennzahlen aus dem Workshop von Prof. Dr. Müller (Perspektiven sind in grün Abgekürzt: *Kunden, Technologie, Prozesse, Finanzen, Mitarbeiter*)

Die Teilnehmer machten durch Klebepunkte deutlich, welche Kennzahlen in Ihrem Unternehmen im Einsatz sind und wie sie den Ermittlungsaufwand und Nutzen einschätzen. Alle Teilnehmer waren sich einig, dass eine vollständige Balanced Scorecard ein gutes Managementwerkzeug ist, aber es blieb eine gewisse Skepsis, ob sich der Aufwand für die Erstellung einer qualitativ hochwertigen BSC lohnt und was diese dann wirklich bringt.

7 Feedbackergebnisse

	AK 6
Organisation der Veranstaltung	Note
Die Organisation der Veranstaltung beurteile ich mit:	1,2
Die Hochschule als Umgebung gefiel mir:	1,3

Inhalte	Note
Die Vorträge beurteile ich insgesamt mit:	1,6
Den Workshop beurteile ich mit:	1,9
Die Mischung aus Theorie und Praxis war:	1,7
Das Verhältnis von Vortrag und Workshop war:	1,6

Themenpriorisierung (für Ihr IT-Management)	Prio
Die strategische Bedeutung der IT – Does IT matter?	2,0
Die richtigen Prozesse optimieren – Identifikation von Kernprozessen	1,6
Ganzheitliche Steuerung des Projektportfolios – effizientes Multiprojektmanagement	1,7
Systematische Bewertung der Wirkungen der IT – Abbildung der Wirtschaftlichkeit	1,8
IT-Leistungsverrechnung – gerechte Belastung der Anwender mit IT-Kosten	2,7
IT Outsourcing – Bewertung möglicher Outsourcing-Cluster	2,8
IT-Kennzahlensystem – Beurteilung der IT Abteilung mit geeigneten Kennzahlen	2,0

mögliche Themen für Arbeitskreise	Prio
Prozess- und kundenorientierte Neuausrichtung der IT Abteilung - ITIL	2,2
Ganzheitliches Vorgehenskonzept für das Prozessmanagement	2,1
Entwicklungstrends bei BPM-Systemen – Herausforderungen durch neue IT Architekturen	2,5
Prozessoptimierung unter Einsatz vor ERP-Systemen	2,3
Prozessoptimierung mit Dokumentenmanagement- und Archivierungssystemen	2,5
Optimierung des Programm- und Projektmanagement in der IT und im Unternehmen	2,1
Integration externer Partner in die Geschäftsprozesse und somit die IT-Architektur	2,4

Weitere Zusammenarbeit	Anzahl
Treffen im Abstand von ca. 6 - 8 Wochen unter Moderation des e-ThinkTank	1
Quartalsweise Treffen unter Moderation des e-ThinkTank	10
Halbjährige Treffen unter Moderation des e-ThinkTank	12
Informelle Kooperation zwischen den Teilnehmern (davon 8 Doppelnennungen mit quartalsweisen bzw. halbjährigen Treffen unter Moderation des e-Thinktanks)	9
Keine weiteren gemeinsamen Aktivitäten im IT-Controlling erforderlich	0

„In jeder Veranstaltung gab es die Brücke von der Theorie zur Praxis, so dass die Umsetzung im eigenen Unternehmen sofort vorstellbar war.“ (Zitat von Frau Fleischhut (August Storck KG))

Wir danken allen Teilnehmer und Referenten für die vielen guten Beiträge. Unserem Team haben die sechs Veranstaltungen aufgrund der interessierten, ehrlichen und konstruktiven Atmosphäre viel Spaß gemacht. Wir freuen uns schon auf die weitere Zusammenarbeit in den nächsten Monaten!

Ihr Team vom Arbeitskreis IT-Controlling