

Inhaltsübersicht

Vorwort zur 2. Auflage	V
Inhaltsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XV
1. Handlungsrahmen für das IT-Controlling	1
2. Ermittlung der strategischen Bedeutung der IT.....	9
3. Analyse des IT-Reifegrades	35
4. Prozessorientierte Planung von IT-Systemen	51
5. Multiprojektmanagement – Steuerung des IT-Projekt-Portfolios.....	79
6. IT-Projektcontrolling in der Realisierungsphase	103
7. Prognose der Wirtschaftlichkeit von IT-Projekten	131
8. Performancekontrolle von IT-Projekten in der Nutzungsphase.....	177
9. Produkt- und prozessorientierte Kalkulation und Verrechnung von IT-Leistungen	193
10. Controlling-Aufgaben im Prozess des IT-Outsourcing	209
11. Performance Measurement der IT.....	229
Literaturverzeichnis	251
Stichwortverzeichnis.....	263

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	V
Inhaltsübersicht	VII
Abkürzungsverzeichnis	XV
1. Handlungsrahmen für das IT-Controlling	1
1.1 Problemstellung: Aktuelle Herausforderungen im IT-Controlling	1
1.2 Ebenen des IT-Controlling – von der Strategie bis zum IT-Betrieb	3
1.2.1 Aufgaben auf der Ebene der IT-Strategie	4
1.2.2 Aufgaben auf der Ebene der IT-Projekte	5
1.2.3 Aufgaben auf der Ebene des IT-Betriebs	6
1.2.4 Ganzheitliche Steuerung des IT-Bereichs	7
2. Ermittlung der strategischen Bedeutung der IT	9
2.1 Problemstellung: IT als „strategische Waffe“ oder Commodity? ..	9
2.2 Chancenbewertung der IT	11
2.2.1 Potenzial zur Senkung von Prozesskosten	12
2.2.2 Potenzial zur Senkung der IT-Kosten	13
2.2.3 Potenzial zur Stärkung des Umsatzes bei den bestehen- den Kundenbeziehungen	13
2.2.4 Potenzial zur Ausweitung des Umsatzes durch neue Kundenbeziehungen	14
2.2.5 Zusammenfassende Bewertung der Chancenpotenziale ..	15
Fallbeispiel: Strategische Chancenanalyse bei einem Kon- sumgüterhersteller	17
2.3 Risikoanalyse der IT	18
2.3.1 Portfolio-Risiken	19
2.3.2 Projektrisiken	20
2.3.3 Betriebsrisiken	20
2.3.4 Outsourcing-Risiken	21
2.3.5 Zusammenfassende Bewertung der Risikopotenziale	23
Fallbeispiel: Strategische Risikoanalyse bei einem Konsumgüterhersteller	25
2.4 Zusammenführung von Chancen- und Risikoanalyse im IT-Portfolio	26

2.4.1	Hohe Chancen und hohe Risiken – strategischer Modus ..	27
2.4.2	Geringe Chancen, hohe Risiken – Fabrikmodus.	28
	Fallbeispiel zum Fabrikmodus	30
2.4.3	Geringe Chancen, geringe Risiken – Supportmodus.	30
2.4.4	Hohe Chancen, geringe Risiken – Umstrukturierungs- modus	31
	Fallbeispiel zum Umstrukturierungsmodus	33
3.	Analyse des IT-Reifegrades	35
3.1	Problemstellung: Erfüllung von IT-Governance-Anforderungen	35
3.2	Bewertung der IT-Strategie im Rahmen des „IT-Fitness Check“ .	37
3.2.1	Bewertung der IT-Grundsätze	37
3.2.2	Bewertung der bestehenden IT-Infrastruktur	38
3.2.3	Bewertung der bestehenden IT-Anwendungen	39
3.2.4	Bewertung geplanter IT-Investitionen	40
3.3	Bewertung der IT-Prozesse mit dem „IT-Fitness Check“	41
3.3.1	Bewertung der Entscheidungsprozesse in der IT.	42
3.3.2	Bewertung der Projekt- und Changemanagement- prozesse	43
3.3.3	Bewertung der IT-Serviceprozesse	44
3.3.4	Bewertung der Prozesse zur Wirtschaftlichkeitsanalyse ..	46
3.4	Zusammenführung der Analyseergebnisse	47
	Fallbeispiel zum Reifegradmodell	49
4.	Prozessorientierte Planung von IT-Systemen	51
4.1	Problemstellung: Ableitung von Anforderungen an die IT auf Basis der Geschäftsprozesse	51
4.2	Identifikation der Hauptprozesse für die richtigen IT-Initiativen	52
	Fallbeispiel: Identifikation der Kernprozesse	53
4.2.1	Ermittlung der Prozessbedeutung	53
4.2.2	Beurteilung der Prozessbeherrschung – „Health Check“ der Geschäftsprozesse	56
4.2.3	Priorisierung der IT-Initiativen im Prozess-Portfolio.	58
4.3	Ableitung der IT-Funktionen aus den Anforderungen an den Prozess	60
	Fallbeispiel: Prozessorientierte Ableitung der IT-Funktionen ...	60
4.3.1	Überblick über die Vorgehensweise	60
4.3.2	Das erste „House of IT-Functions“	62
4.3.3	Das zweite „House of IT-Functions“	73

5. Multiprojektmanagement – Steuerung des IT-Projekt-Portfolios	79
5.1 Problemstellung: Multiprojektmanagement als Herausforderung für das IT-Controlling	79
5.2 Aufgaben des Multiprojektmanagements	81
5.3 Planung des Projekt-Portfolios in der IT.	83
5.3.1 Durchführung der Projektinventur	83
Fallbeispiel: Aufbau des Multiprojektmanagements	84
5.3.2 Projektbewertung anhand vordefinierter Beurteilungskriterien	86
5.3.3 Prüfung der Realisierbarkeit der Projekte mit dem Ressourcen Check	89
5.3.4 Prüfung der Realisierbarkeit der Projekte mittels monetärer Engpassbewertung.	92
5.4 Interdependenzanalyse zur Identifikation kritischer Projekte . . .	96
5.5 Organisatorische Gestaltung des Multiprojektmanagements. . .	98
6. IT-Projektcontrolling in der Realisierungsphase	103
6.1 Problemstellung: IT-Projekte richtig durchführen!	103
6.2 Projektcontrolling mit der Earned Value-Methodik	105
6.2.1 Identifikation und Interpretation des aktuellen Projektstatus	105
6.2.2 Ableitung von Projektprognosen auf Basis der Ergebnisse zum Projektstatus	112
6.2.3 Fallbeispiel zur Earned Value-Methodik	116
6.2.4 Kritische Würdigung	124
6.3 Projektcontrolling im agilen Projektmanagement	128
7. Prognose der Wirtschaftlichkeit von IT-Projekten	131
7.1 Problemstellung: Ex-ante- und Ex-post-Analyse	131
Fallbeispiel: Analytisches Informationssystem	132
7.2 Verfahren zur Bewertung von IT-Investitionen	134
7.2.1 Erfassung der Wirkungen	138
7.2.2 Monetarisierung der Wirkungen	142
7.2.2.1 Arbeitszeiteinsparungen	142
7.2.2.2 Vermeidung von Folgekosten	146
Fallbeispiel: Vermiedene Folgekosten	146
7.2.2.3 Ressourceneinsparungen	148
7.2.2.4 Kundenbezogene Deckungsbeiträge	148
7.2.3 Wirtschaftlichkeitskennzahlen zur Entscheidungsfindung	151

7.3	Verfahren zur Berücksichtigung der Unsicherheit	157
7.3.1	Problemstellung: Praxisrelevante Ansatzpunkte zur Abbildung von Datenunsicherheiten	157
7.3.2	Berücksichtigung der Datenunsicherheit im realistischen Szenario.....	161
7.3.2.1	Ableitung eines risikoadjustierten Diskontierungs- zinssatzes	161
7.3.2.2	Bestimmung kritischer Werte für wesentliche monetäre Eingabebereiche	169
7.3.3	Integration von Best Case- und von Worst Case-Szenarien	172
7.4	Zusammenfassung: Mehrstufiges Vorgehensmodell.....	174
8.	Performancekontrolle von IT-Projekten in der Nutzungsphase.....	177
8.1	Problemstellung: IT-Projekte in der Nutzungsphase kritisch begleiten.....	177
8.2	Mehrperiodige Abweichungsanalyse des Kapitalwertes.....	181
8.3	Phasenkonzept zur Durchführung von Performancekontrollen	189
9.	Produkt- und prozessorientierte Kalkulation und Verrechnung von IT-Leistungen	193
9.1	Problemstellung: IT-Leistungen definieren und bewerten	193
9.2	Verfahren der IT-Leistungsverrechnung	195
9.2.1	Umlageverfahren.....	195
9.2.2	Direkte Leistungsverrechnung	196
9.2.3	Prozessorientierte Leistungsverrechnung.....	197
9.2.4	Produktorientierte Leistungsverrechnung	198
9.3	Kombination einer produkt- und prozessorientierten Leistungs- verrechnung	200
9.3.1	Kostenstellen- und Prozessanalyse.....	200
	Fallbeispiel: IT-Leistungsverrechnung.....	201
9.3.2	Externe Sicht: Produktorientierung	204
9.3.3	Interne Sicht: Prozessorientierung	206
10.	Controlling-Aufgaben im Prozess des IT-Outsourcing.....	209
10.1	Problemstellung: Outsourcing als aktuelle Herausforderung im IT-Management.....	209
10.2	Der IT-Outsourcing-Prozess.....	212
10.3	Controlling-Aufgaben in der Planungsphase	213
10.3.1	Bildung von IT-Clustern.....	215
10.3.2	Chancen-Risiken-Analyse je IT-Cluster	216
10.3.3	Stärken-Schwächen-Analyse je IT-Cluster.....	218

10.3.4 Ableitung von Handlungsempfehlungen mit dem Outsourcing-Portfolio	219
Fallbeispiel: IT-Outsourcing.....	220
10.3.5 Kostenanalyse.....	221
10.4 Controlling-Aufgaben in der Auswahlphase.....	223
10.5 Controlling-Aufgaben in der Umsetzungs- und Betriebsphase ..	225
11. Performance Measurement der IT.....	229
11.1 Problemstellung: Anforderungen an das Performance Measurement von IT-Abteilungen.....	229
11.2 Festlegung der IT-spezifischen BSC-Perspektiven und ihre Verankerung mit der IT-Strategie	233
11.3 Definition von Kennzahlen und Vorgabe von Sollwerten.....	238
11.4 Grenzen der IT-Unterstützung des IT-Controllings	247
Literaturverzeichnis	251
Stichwortverzeichnis.....	263