

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge – Band 144

Implementierungsstand des IT-Controlling

– Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung

Wolfgang Becker, Stefan Fischer und Sascha Mika

Bamberg 2006



Herausgeber

Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker
Lehrstuhl **U**nternehmens**F**ührung&**C**ontrolling
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Feldkirchenstrasse 21
D-96052 Bamberg
Fon +49.[0]951.863.2507
Fax +49.[0]951.39705
Email ufc@sowi.uni-bamberg.de
www.professorwbecker.de

Druck

Copyright © by Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker, Universität Bamberg.
Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Respect Creativity!
Bamberg 2006, Printed in Germany.

Einführung

Ergebnisse der Studie

- I. Charakterisierung der Studienteilnehmer
- II. Organisation der IT
- III. Organisation und organisatorische Einbettung des IT-Controlling
- IV. Aufgaben des IT-Controlling
- V. IT-Strategie
- VI. IT-Projektcontrolling
- VII. IT-Wirtschaftlichkeit
- VIII. IT-Outsourcing
- IX. IT-Risikomanagement
- X. Methoden und Instrumente des IT-Controlling
- XI. Fazit

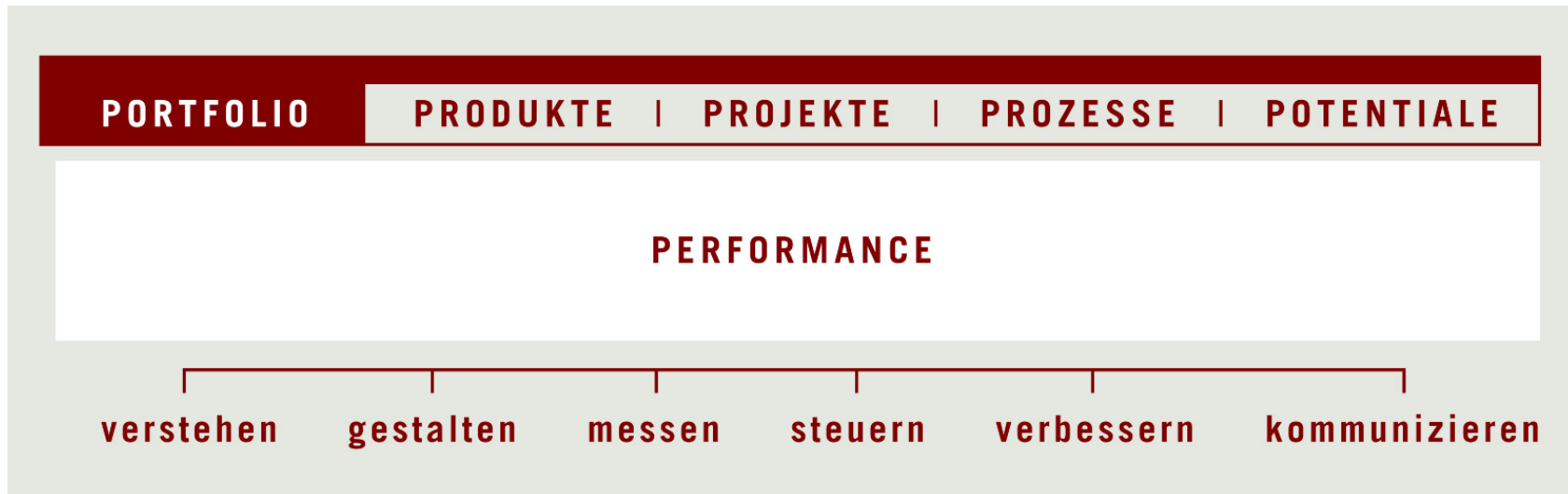
Kurzprofil der Autoren

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

Die moderne Informationstechnologie (IT) ist aus vielen Bereichen unserer Gesellschaft nicht mehr wegzudenken. Ging es den Unternehmen zunächst häufig nur um die Unterstützung von einzelnen Bereichen der Leistungserstellung durch die IT, so ist diese heute unverzichtbarer Bestandteil oder sogar Grundlage der gesamten Leistungserstellungsprozesse.

Der hohen Bedeutung und Verbreitung der IT stehen bis dato ungelöste oder zumindest nicht nachhaltig gelöste Probleme des Controlling der Informationstechnologie (IT-Controlling) gegenüber. So ist die betriebswirtschaftliche Betrachtung vorwiegend auf das Erfassen von IT-Kosten beschränkt. Abgesehen davon, dass auch das umfassende Management von IT-Kosten zunehmende Bedeutung erlangt, ist dies vor dem Hintergrund des Aufbaus und der Realisierung von Erfolgspotenzialen durch die IT bei weitem nicht (mehr) ausreichend. Ziel müsste es vielmehr sein, auch im IT-Controlling zu einer ganzheitlichen – d.h. performance-orientierten – Sichtweise zu gelangen.

Die notwendige Integration verschiedenster die IT-Performance determinierender Perspektiven durch das IT-Controlling ist die derzeitige zentrale Herausforderung sowohl aus Sicht der Wissenschaft als auch der Praxis. Die Anwendung des bereits in anderen Bereichen erfolgreich implementierten Ansatzes des wertorientierten Controlling in Verbindung mit einer an die Spezifika der IT angepassten Performance Management Systematik stellt auch hier eine Lösungsmöglichkeit dar.



Performance Management Systematik (Quelle: <http://www.scio.biz/performance.html> vom 20.11.2006)

Um wertorientiertes Controlling auch auf die IT adäquat und zielführend anwenden zu können, besteht in Wissenschaft und Praxis noch erheblicher Forschungs- und Handlungsbedarf.

An genau dieser Forschungslücke, die primär aus den Spezifika der IT resultiert, setzt die vom Lehrstuhl Unternehmensführung & Controlling an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg durchgeführte empirische Untersuchung zum „Implementierungsstand des IT-Controlling“ an, deren Ergebnisbericht nun vorliegt.

Durchgeführt wurde die Studie im Zeitraum von Juni bis August 2006. Insgesamt wurden 299 Fragebögen versendet, von denen jedoch nachträglich zwei aus der für die Bestimmung des Rücklaufs maßgeblichen Grundgesamtheit herausgenommen werden mussten. Letztendlich lagen bei einer korrigierten Grundgesamtheit von 297 Fragebögen 61 Antworten zur Auswertung vor. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 20,5 Prozent. Bereits diese hervorragende Rücklaufquote beweist, wie stark das Interesse der Wirtschaftspraxis an dem Themengebiet „IT-Controlling“ ist und welcher hoher Bedarf an empirischen Daten besteht.

Die Autoren möchten sich an dieser Stelle bei allen Teilnehmern der Studie bedanken. Sie haben einen wesentlichen Beitrag für das erfolgreiche Gelingen geleistet. Wir hoffen, dass dieser Ergebnisbericht wiederum der Praxis wertvolle Anregungen geben kann.

Bamberg, im November 2006



Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker



Dipl.-Kfm. Stefan Fischer



Dipl.-Wirtsch.Inf. Sascha Mika

I. Charakterisierung der Studienteilnehmer

UF&C - Wissen schafft Wert!

- Einige der 61 ausgefüllten Fragebögen wurden nicht von den im Rahmen der Studie angeschriebenen Unternehmen, sondern durch deren IT-Dienstleister beantwortet; in einem Fall wurde der Fragebogen innerhalb eines Konzerns zwischen Tochtergesellschaften weitergeleitet. Diese Rückläufe wurden wegen eindeutiger Zuordenbarkeit alle als gültig gewertet und in die Auswertung einbezogen.
- Bearbeitet wurden die Fragebögen nicht nur von den angeschriebenen Mitarbeitern bzw. Positionen (Leitung EDV- / IT-Bereich / CIO); den größten Anteil alternativer Bearbeiter stellte dabei die Gruppe der IT-Controller.
- Entsprechend ist der Ausbildungshintergrund der Bearbeiter des Fragebogens stark kaufmännisch geprägt. Nur etwa 16 Prozent der Teilnehmer verfügen über einen rein technischen Ausbildungshintergrund.
- Die größte Branchengruppe im Rücklauf bilden die Banken gefolgt von Versicherungen und Unternehmen der Automobilindustrie. In der Kategorie „Andere“ wurden sechs Einzelnennungen zusammengefasst.
- Bzgl. Umsätzen, Bilanzsummen bzw. Beitragsvolumina liegt die überwiegende Zahl der Teilnehmer unterhalb von 6 Mrd. Euro.

I. Charakterisierung der Studienteilnehmer

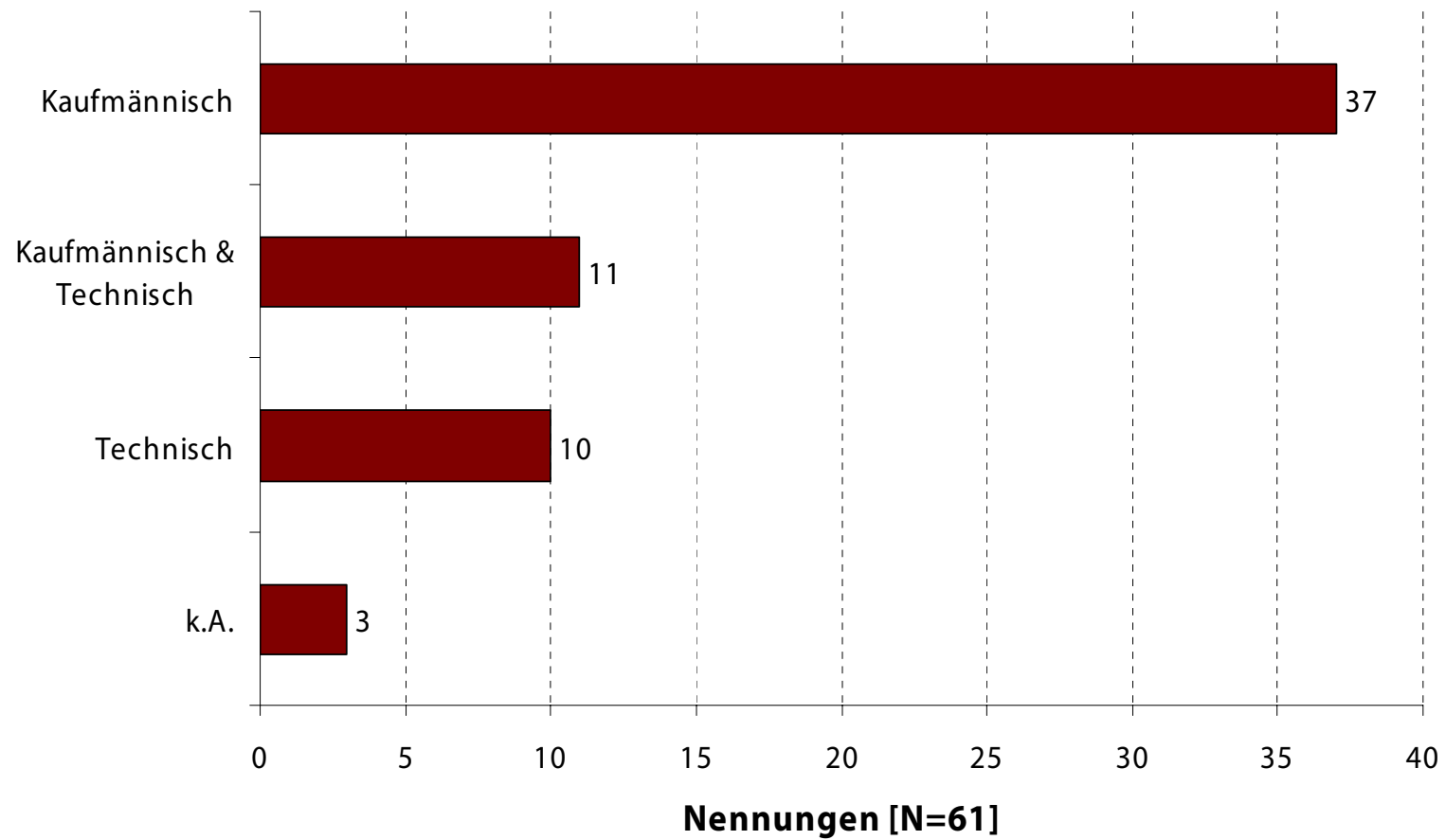
UF&C - *Wissenschaft Wert!*

- Bei dem Vergleich der Anzahl weltweiter Mitarbeiter mit der Anzahl der durch den IT-Bereich betreuten Mitarbeiter sind Abweichungen erkennbar. Das liegt zum einen an der relativ hohen Zahl der Teilnehmer (n=6), die zu den durch den IT-Bereich betreuten Mitarbeitern keine Angaben machten oder machen konnten. Zum anderen ist es bei international agierenden Unternehmen plausibel, dass der angeschriebene deutsche IT-Bereich nicht unbedingt alle Mitarbeiter weltweit betreut.

I. Charakterisierung der Studienteilnehmer

Ausbildungshintergrund der Bearbeiter

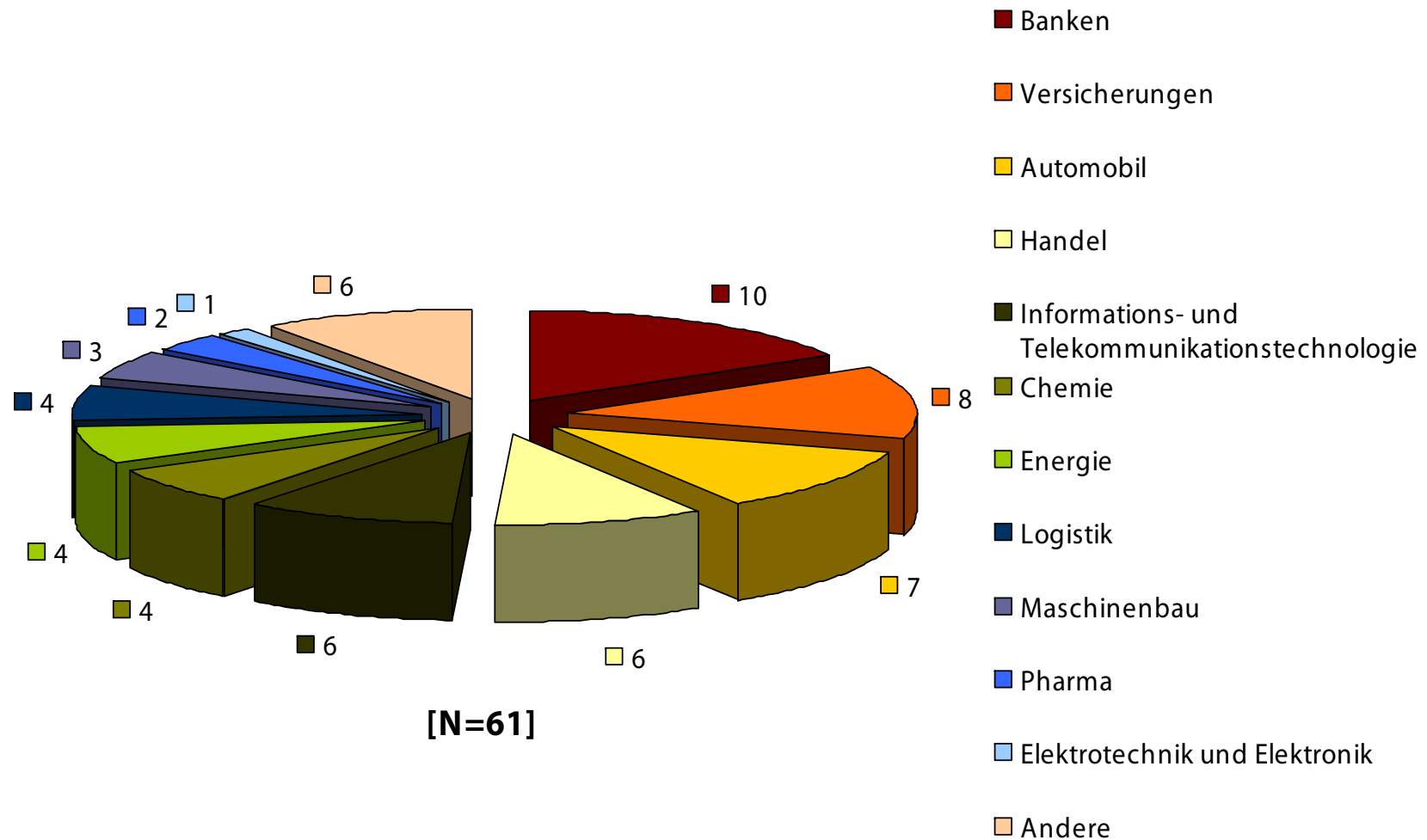
UF&C - Wissenschaft Wert!



I. Charakterisierung der Studienteilnehmer

Branchengruppen im Rücklauf (Frage I.1)

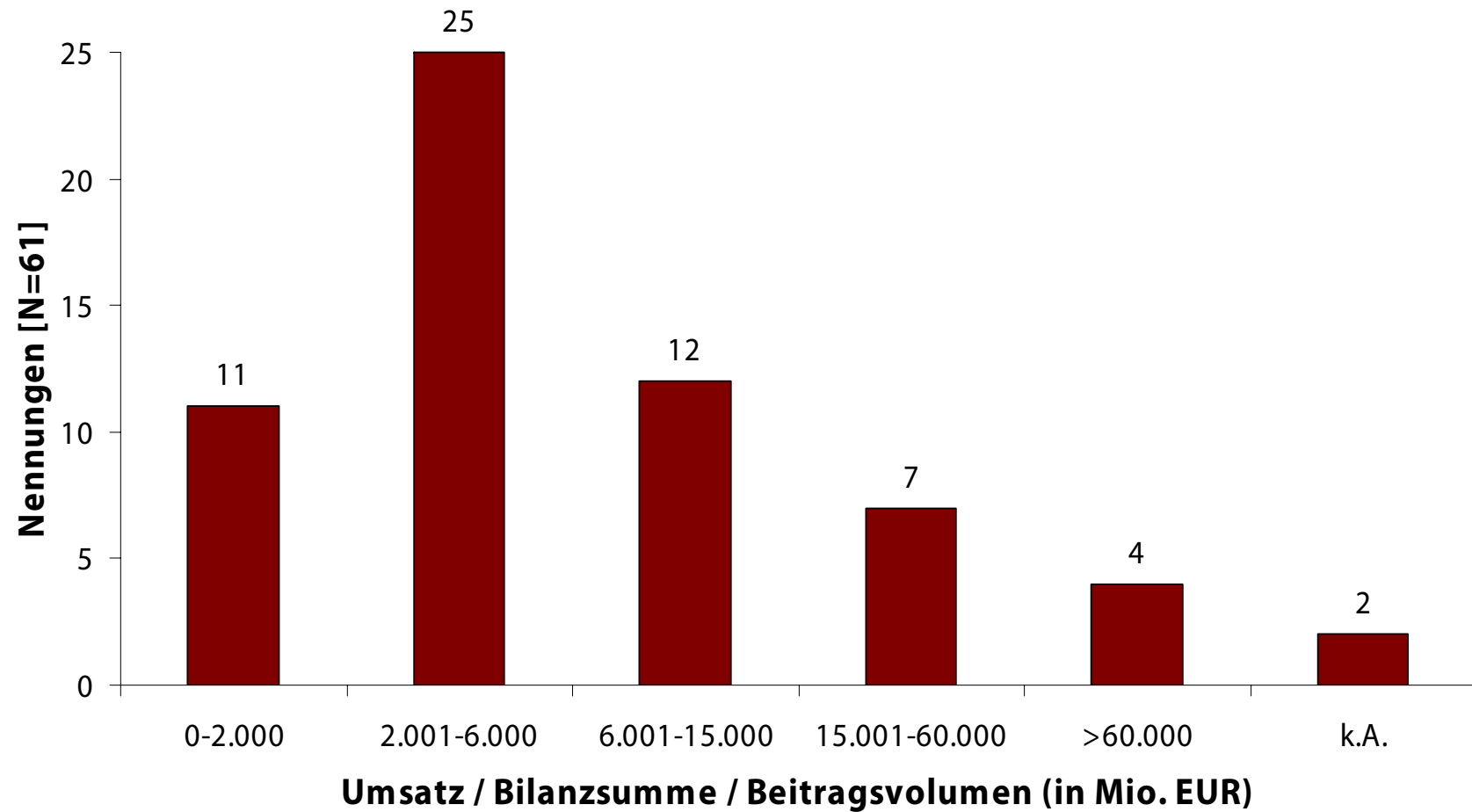
UF&C - Wissenschaft Wert!



I. Charakterisierung der Studienteilnehmer

Umsatz / Bilanzsumme / Beitragsvolumen (Frage I.2)

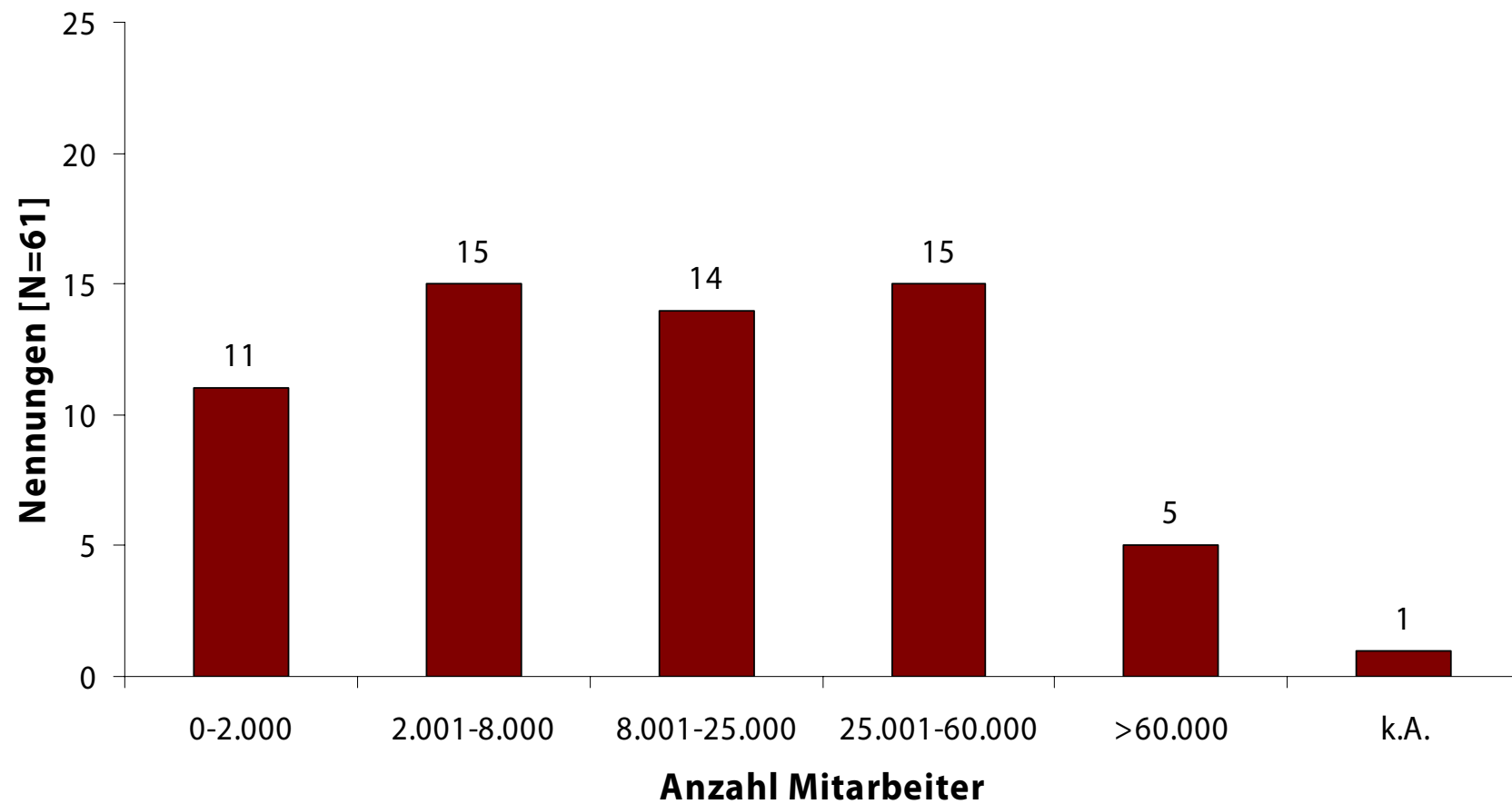
UF&C - Wissenschaft Wert!



I. Charakterisierung der Studienteilnehmer

Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen weltweit (Frage I.3)

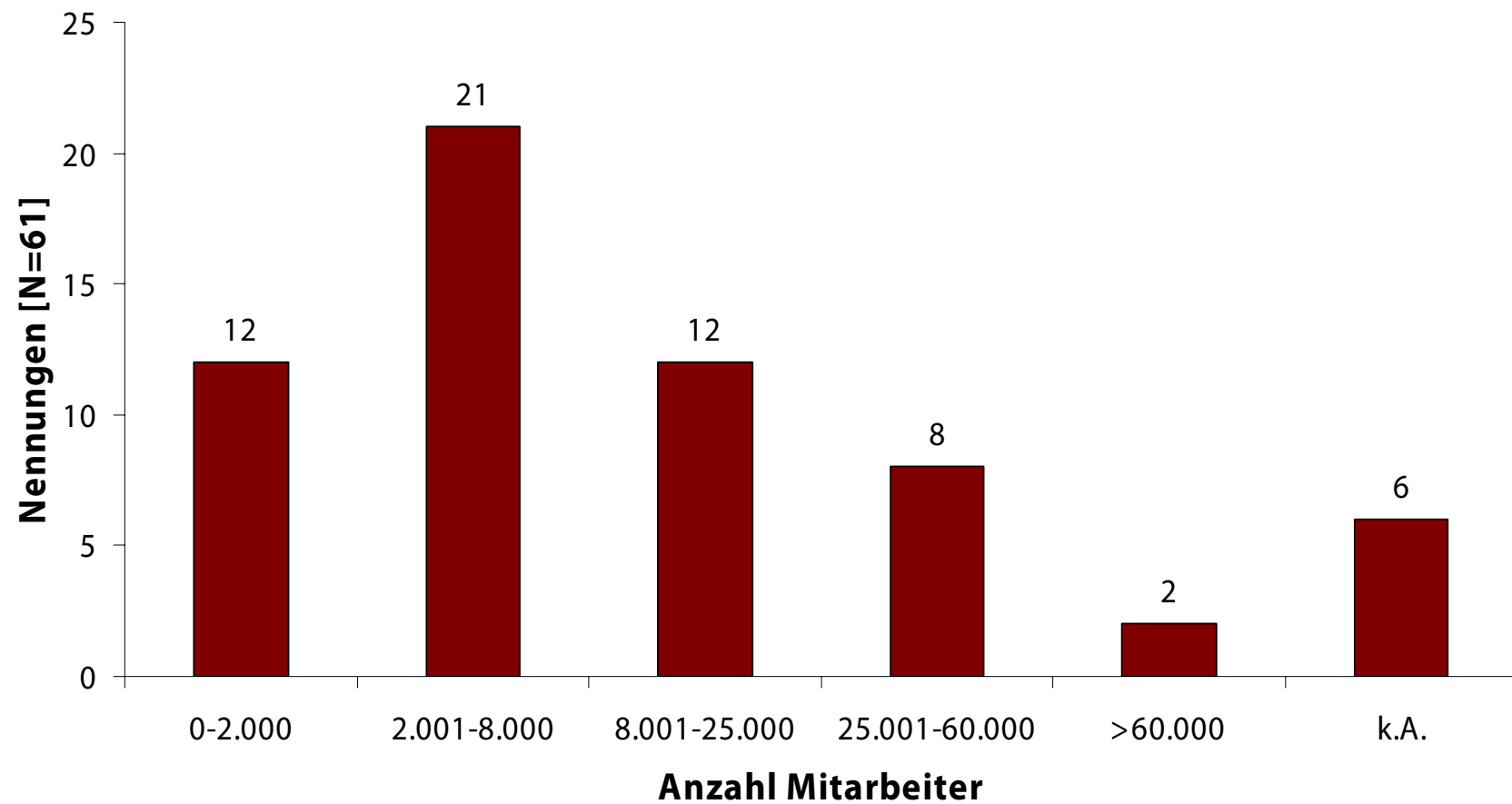
UF&C - Wissenschaft Wert!



I. Charakterisierung der Studienteilnehmer

Anzahl der durch den IT-Bereich betreuten Mitarbeiter (Frage I.4)

UF&C - Wissenschaft Wert!



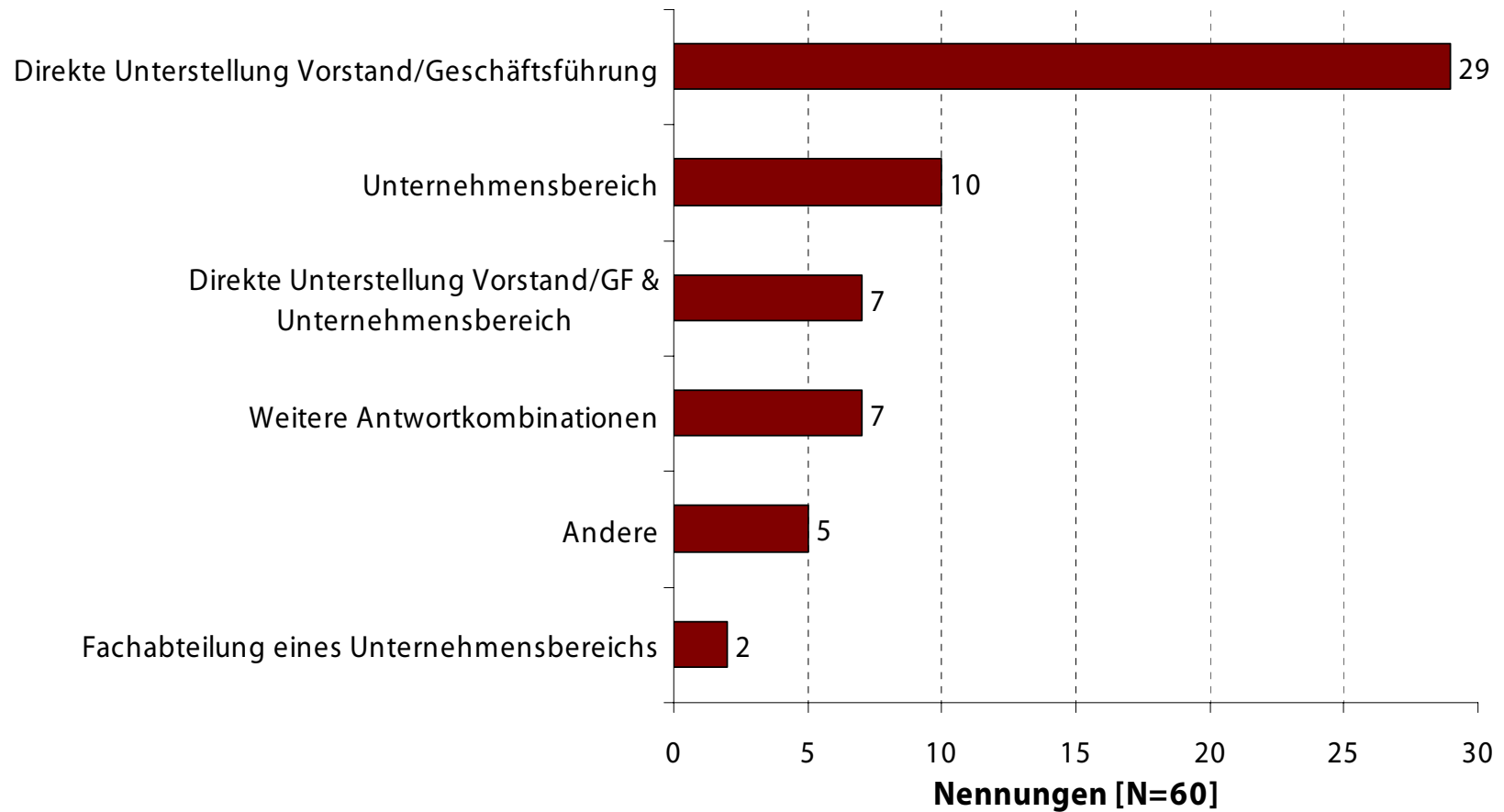
II. Organisation der IT

- Als Antwort auf die Frage nach der Integration des IT-Bereichs in das Unternehmen dominierte mit 48 Prozent die direkte Unterstellung unter den Vorstand bzw. die Geschäftsführung. Obwohl durch die Fragestellung nicht explizit vorgesehen, wurden durch die Teilnehmer Mehrfachnennungen vorgenommen. Zählt man die auf dem dritten Rang befindliche Kombination aus direkter Vorstands- bzw. Geschäftsführungsunterstellung und eigenem Unternehmensbereich hinzu, gelangt man auf einen Anteil von 60 Prozent der Befragten, deren IT-Bereich organisatorisch unmittelbar dem Top-Management zuzurechnen ist. In 17 Prozent der Antworten ist die IT ein eigener Unternehmensbereich. Lediglich zwei Untersuchungsteilnehmer gaben an, dass ihr IT-Bereich organisatorisch als Fachabteilung in einen Unternehmensbereichs eingebunden ist.
- Der IT-Bereich von 72 Prozent der Untersuchungsteilnehmer ist (immer noch) als reines Cost-Center aufgestellt. Selbst, wenn man die Kombination aus Cost- und Profit-Center zum Profit Center hinzurechnet, führen lediglich 12 Prozent der Untersuchungsteilnehmer ihren IT-Bereich zumindest partiell als Profit-Center. Unter „Anders“ wurde bspw. das „Service-Center“ genannt.
- Etwa die Hälfte der Untersuchungsteilnehmer beschäftigen im IT-Bereich bis zu 200 Mitarbeiter.
- Das Jahresbudget des IT-Bereichs liegt bei 55 Prozent der Befragten über 60 Mio. Euro. Der niedrigste angegebene Wert beträgt 2 Mio. und der höchste über 1 Mrd. Euro p.a.

II. Organisation der IT

Integration des IT-Bereichs in das Unternehmen (Frage II.1)

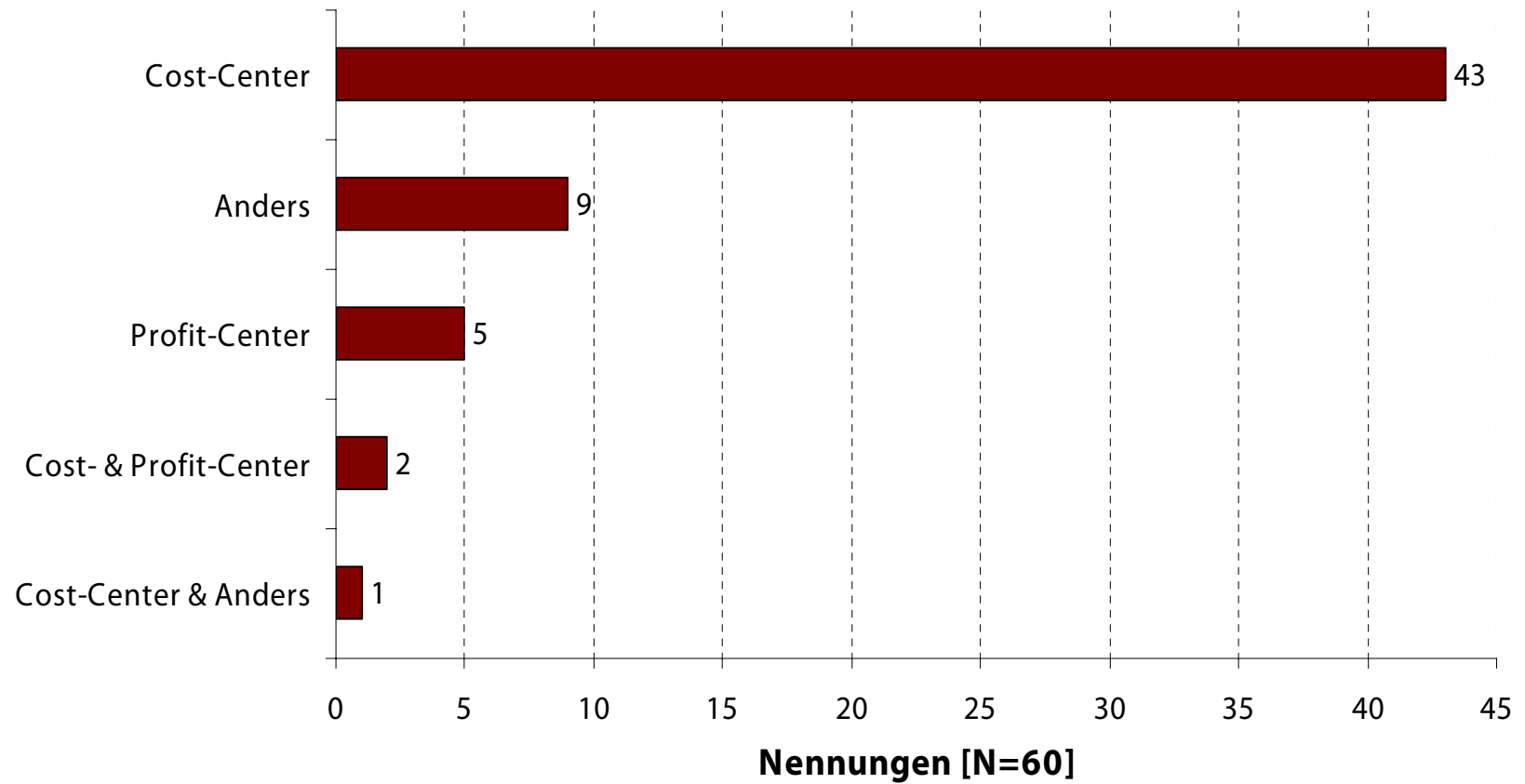
UF&C - Wissenschaft Wert!



II. Organisation der IT

Aufstellung des IT-Bereichs innerhalb des Unternehmens (Frage II.2)

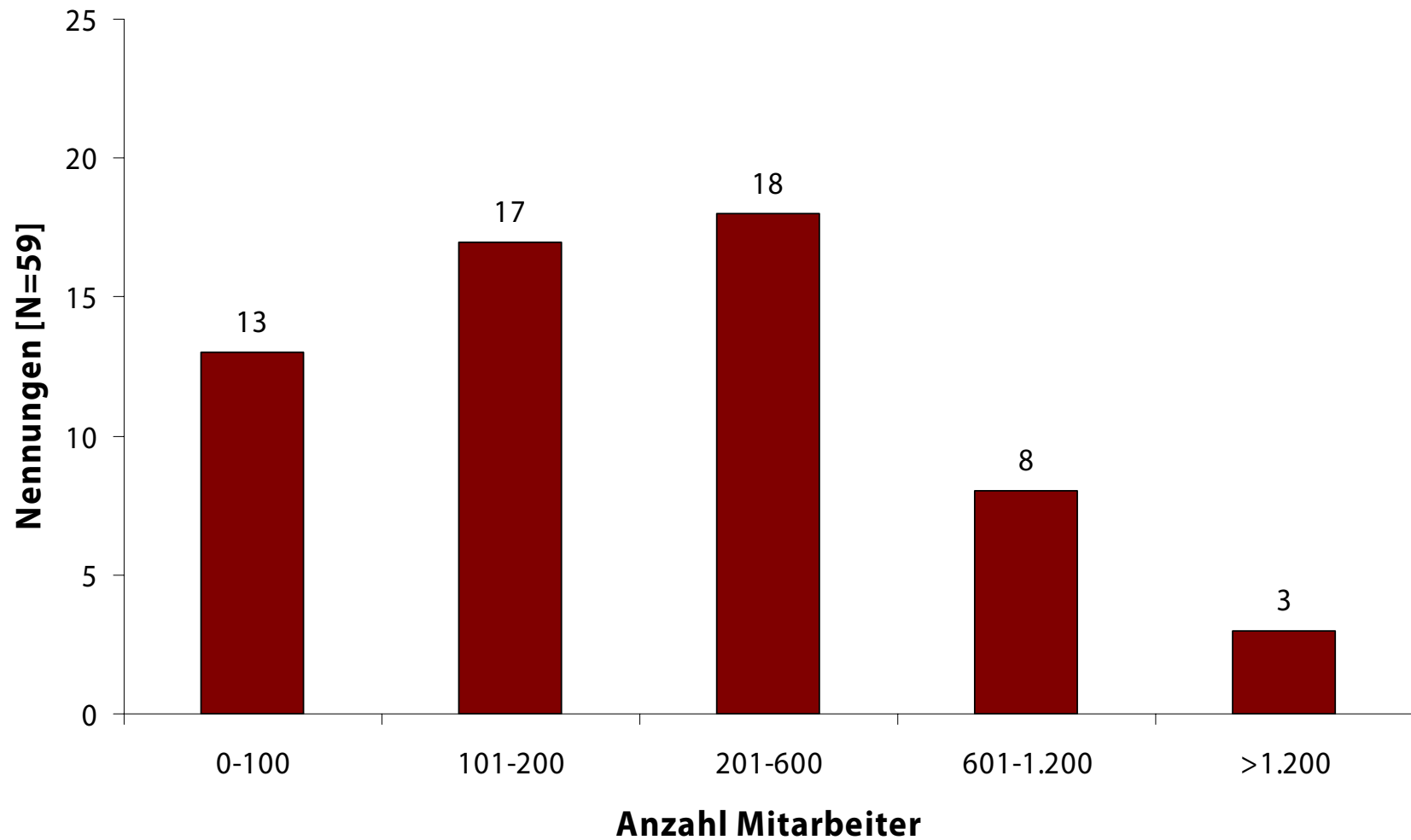
UF&C - Wissenschaft Wert!



II. Organisation der IT

Anzahl der Mitarbeiter im IT-Bereich (Frage II.3)

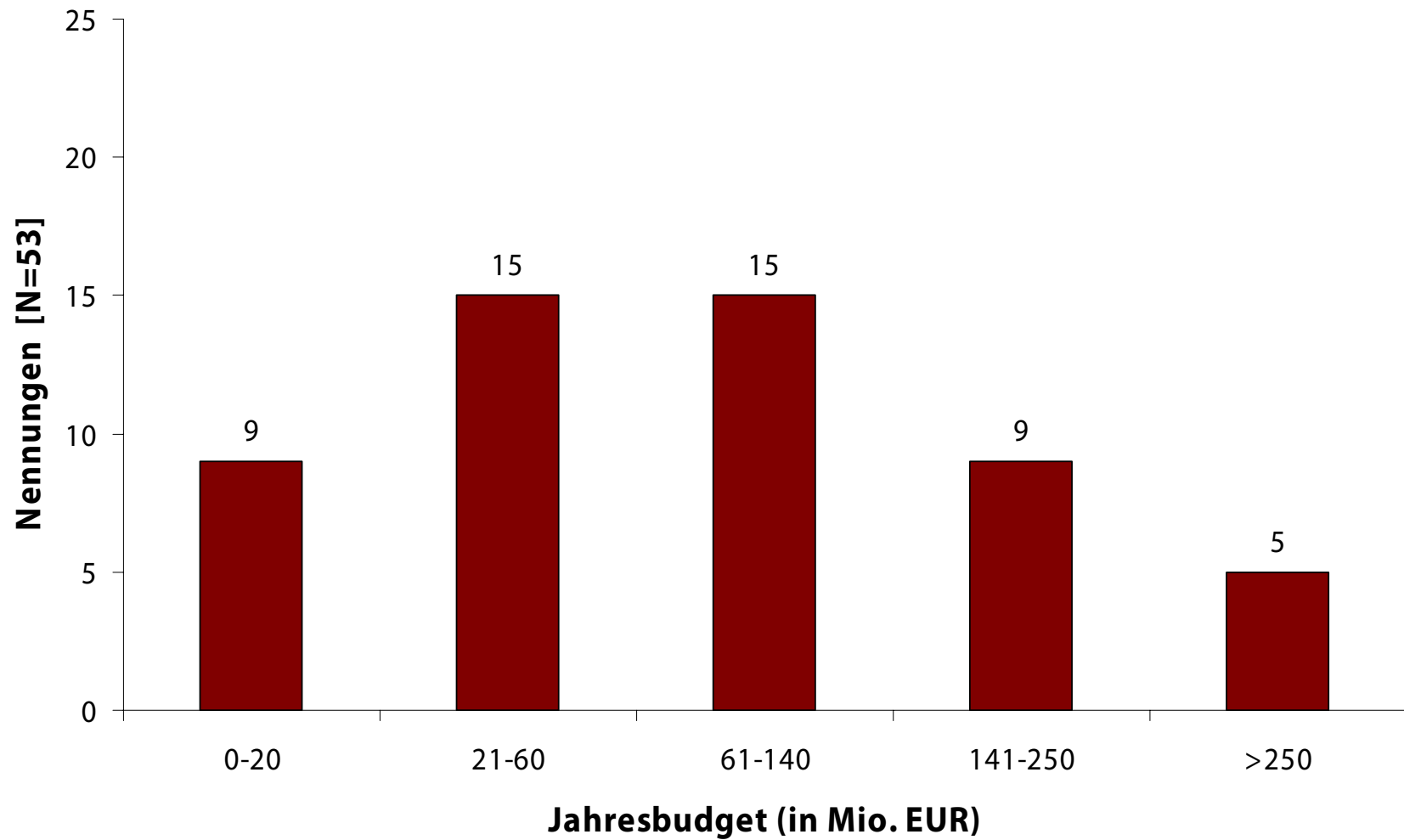
UF&C - Wissenschaft Wert!



II. Organisation der IT

Jahresbudget des IT-Bereichs (Frage II.4)

UF&C - Wissenschaft Wert!



III. Organisation und organisatorische Einbettung des IT-Controlling

UF&C - Wissenschaft Wert!

- Das IT-Controlling ist bei 54 Prozent der Untersuchungsteilnehmer dem IT-Bereich, bei 13 Prozent dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung und bei 10 Prozent dem zentralen Controlling unterstellt. 20 Prozent der Befragten gaben an, dass das IT-Controlling organisatorisch in Form einer Mehrfachunterstellung eingebunden ist. Mehrheitlich wurde dabei der IT-Bereich als eine der übergeordneten Organisationseinheiten genannt.
- 26 Prozent der Befragten gaben an, dass sowohl der IT-Bereich, der Vorstand bzw. die Geschäftsführung als auch das zentrale Controlling gemeinsam Berichtsempfänger des IT-Controlling sind. Bei 18 Prozent der antwortenden Unternehmen ist ausschließlich der IT-Bereich Empfänger von Berichten des IT-Controlling. In ebenfalls 18 Prozent der antwortenden Unternehmen berichtet das IT-Controlling sowohl dem IT-Bereich als auch dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung. In keinem Fall berichtet das IT-Controlling ausschließlich an das zentrale Controlling; auch nicht bei den Untersuchungsteilnehmern, deren IT-Controlling auch nur dem zentralen Controlling unterstellt ist.
- Die Aufgaben des IT-Controlling werden bei einigen Untersuchungsteilnehmern von Mitarbeitern wahrgenommen, die neben dem IT-Controlling auch noch weitere Aufgaben im Unternehmen haben. Aus diesem Grund wurden nicht nur Mitarbeiter sondern Mitarbeiterkapazitäten in die Auswertung aufgenommen. Die im IT-Controlling anfallenden Aufgaben werden bei 64 Prozent der Teilnehmer (mit N=58) von vier oder weniger Personen bearbeitet. Es wurden sogar mehrfach Werte von eins oder weniger genannt. Diesen steht ein Maximalwert von 100 Mitarbeitern im IT-Controlling gegenüber.

III. Organisation und organisatorische Einbettung des IT-Controlling

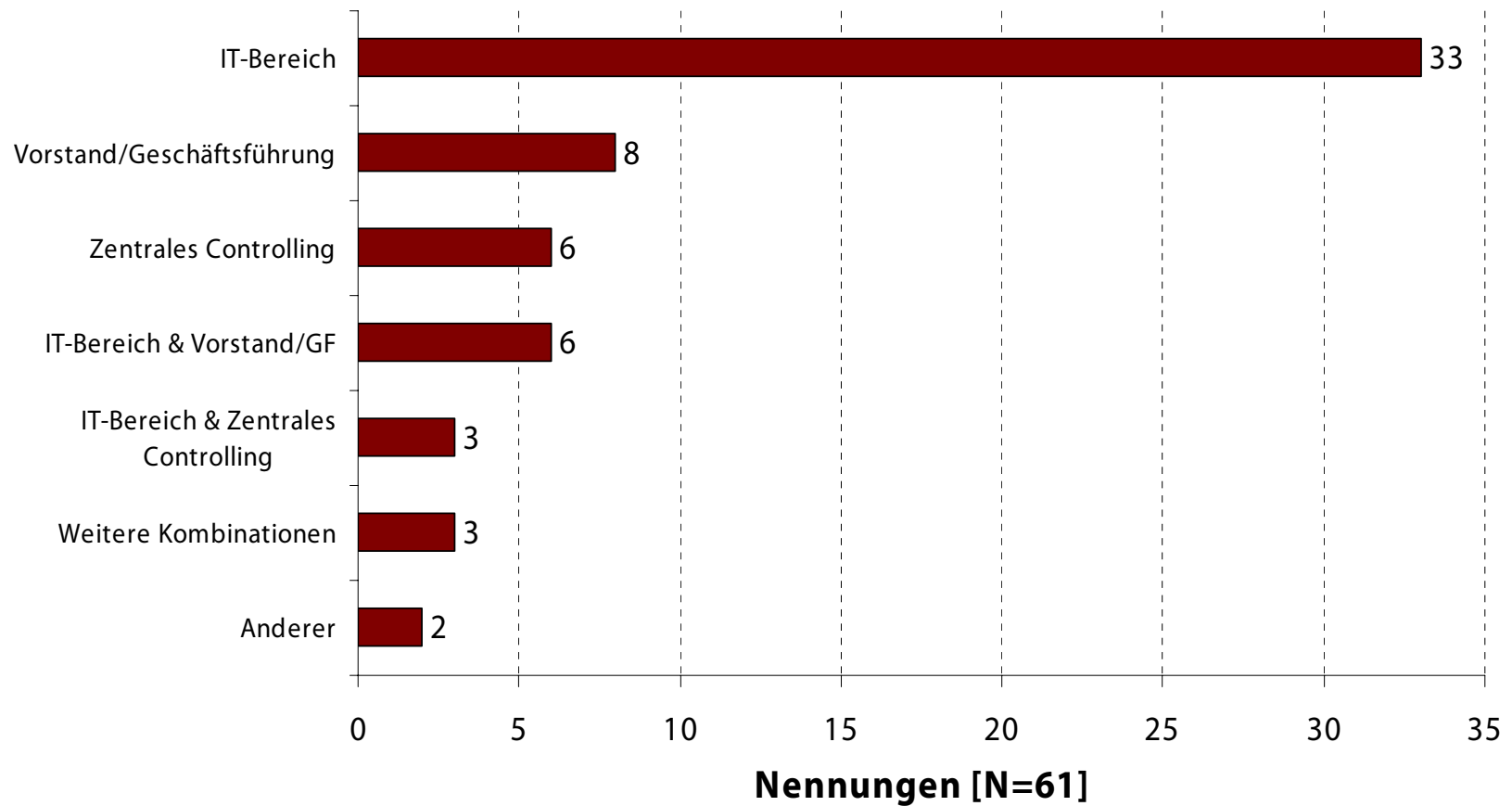
UF&C - *Wissenschafft Wert!*

- 54 Prozent der Mitarbeiter im IT-Controlling haben einen rein kaufmännischen, 43 Prozent sowohl einen kaufmännischen als auch einen technischen und lediglich 3 Prozent einen rein technischen Ausbildungshintergrund.

III. Organisation und organisatorische Einbettung des IT-Controlling

Organisatorische Unterstellung des IT-Controlling (Frage III.1)

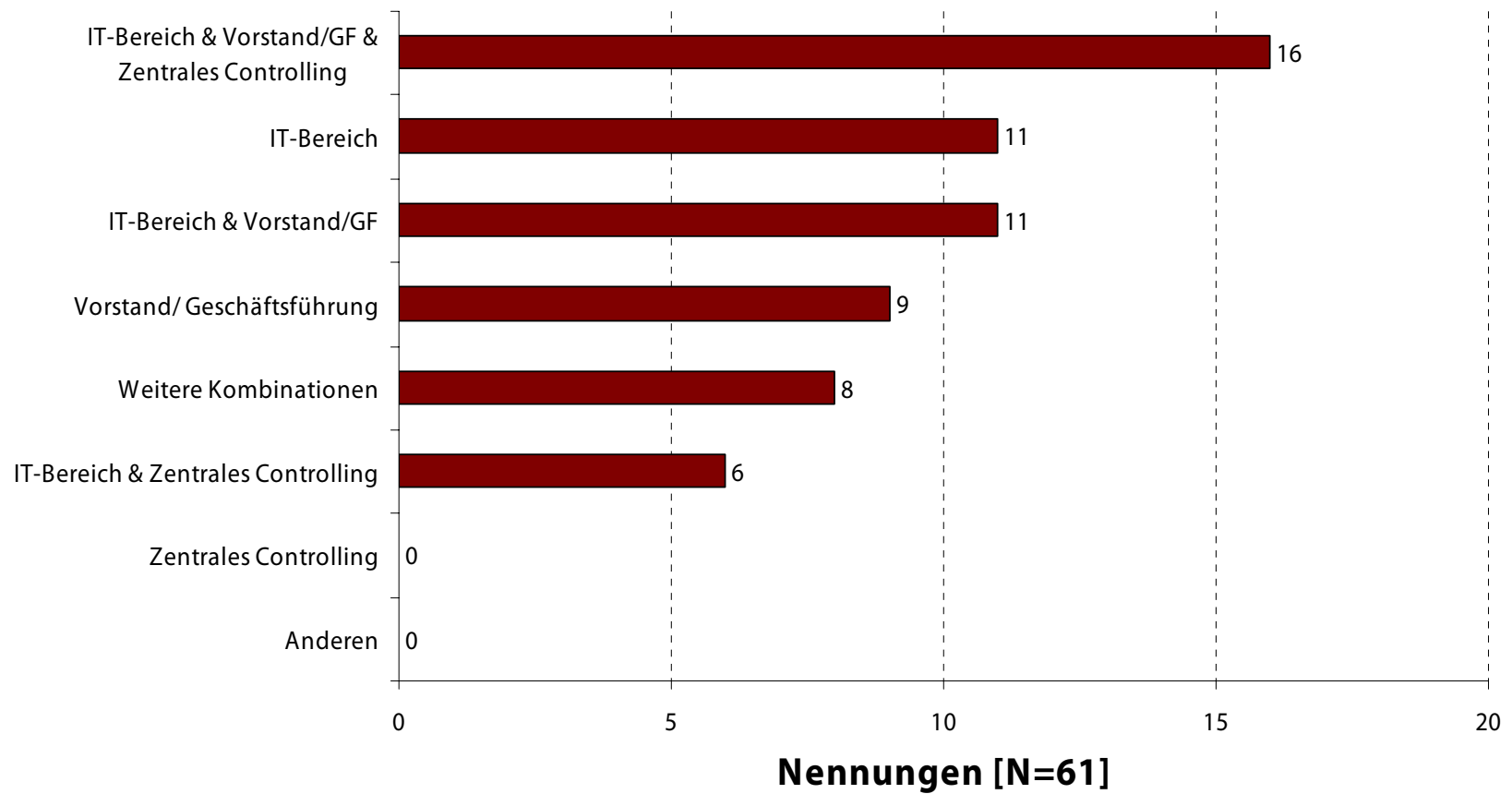
UF&C - Wissenschaft Wert!



III. Organisation und organisatorische Einbettung des IT-Controlling

Berichtsempfänger des IT-Controlling (Frage III.2)

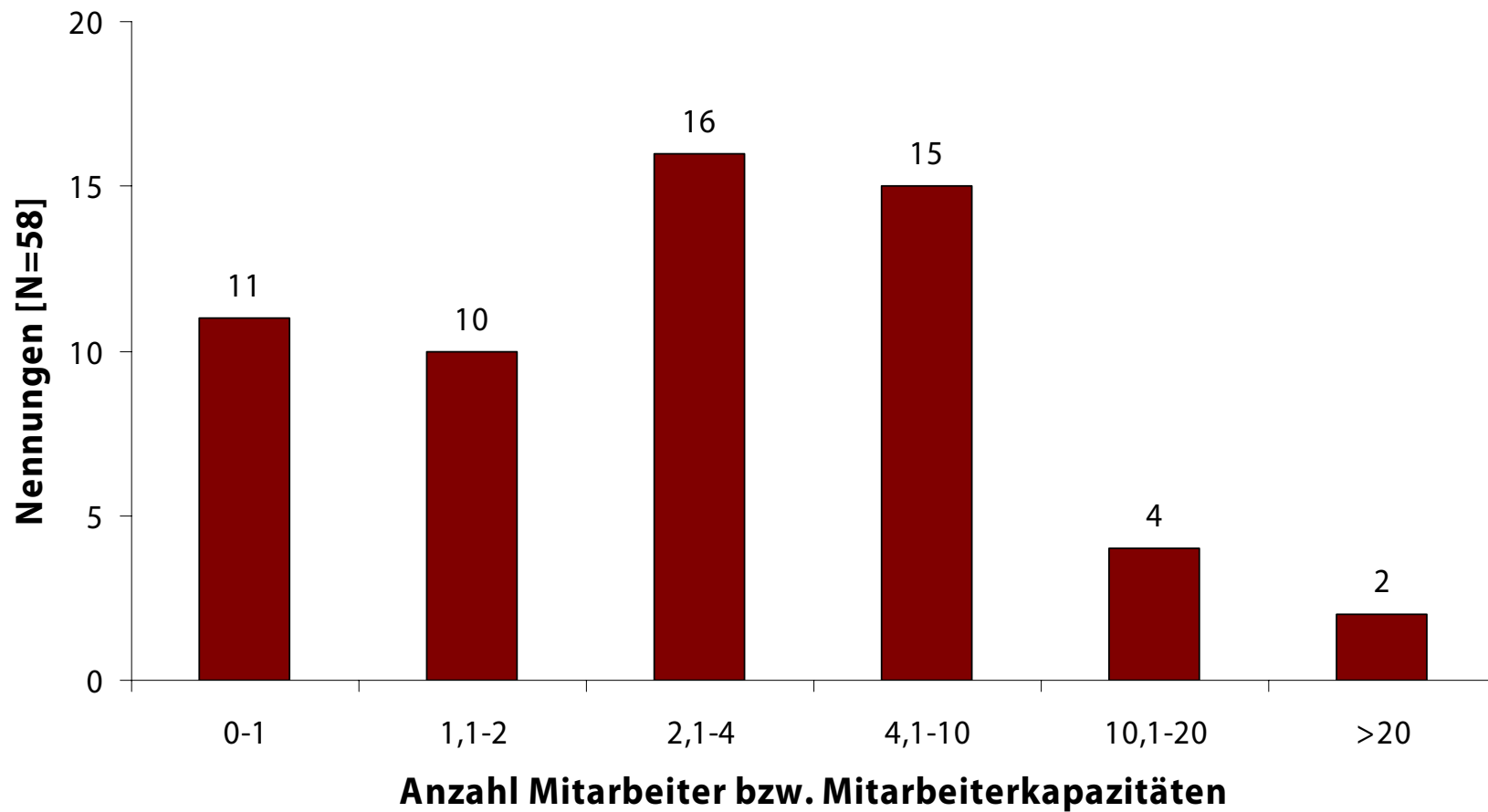
UF&C - Wissenschaft Wert!



III. Organisation und organisatorische Einbettung des IT-Controlling

Anzahl der Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterkapazitäten im IT-Controlling (Frage III.3)

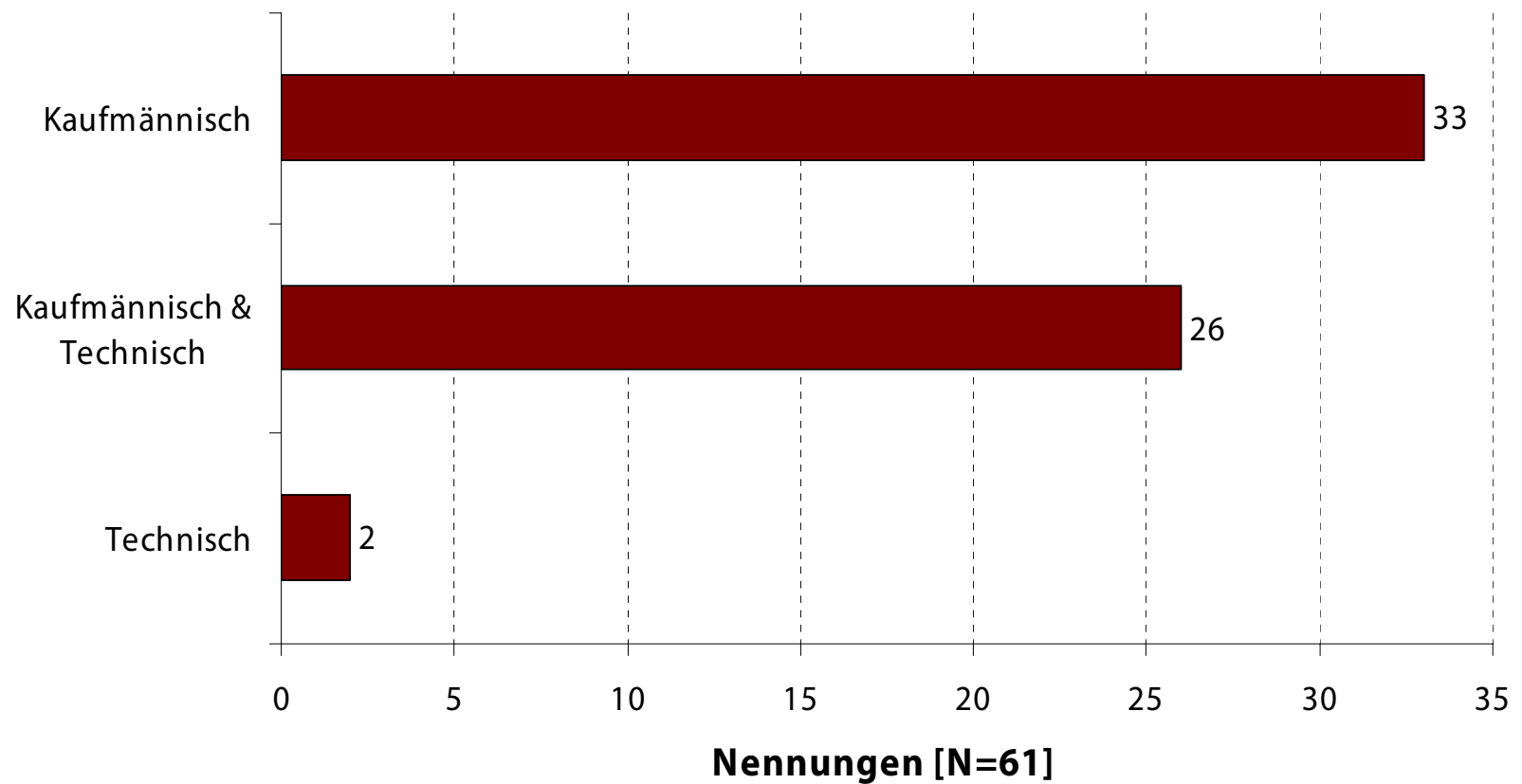
UF&C - Wissenschaft Wert!



III. Organisation und organisatorische Einbettung des IT-Controlling

Ausbildungshintergrund der Mitarbeiter im IT-Controlling (Frage III.4)

UF&C - Wissenschaft Wert!



IV. Aufgaben des IT-Controlling

- Im Zusammenhang mit den Aufgaben des IT-Controlling ist eine deutliche Diskrepanz zwischen der jeweiligen Bedeutung bzw. Wichtigkeit für das IT-Controlling auf der einen und der aktuellen Umsetzung auf der anderen Seite festzustellen. Die aktuelle Umsetzung der Aufgaben des IT-Controlling wurde in allen Fällen niedriger bzw. schlechter bewertet als deren jeweilige Bedeutung.
- Die Analyse der einzelnen Aufgabenfelder zeigt, dass die Sicherung der IT-Wirtschaftlichkeit als wichtigstes Aufgabenfeld des IT-Controlling genannt wurde. Eine deutliche Mehrheit von 95 Prozent bewertete diese Aufgabe als ziemlich wichtig bis sehr wichtig. Die übrigen 5 Prozent attestierten hier noch eine durchschnittliche Wichtigkeit. Zudem weist das Aufgabenfeld der Sicherung der IT-Wirtschaftlichkeit aus Sicht der Befragten auch die beste Umsetzung auf. Hier gaben 72 Prozent an, dass die Sicherung der IT-Wirtschaftlichkeit gut bis sehr gut umgesetzt sei.
- Eine Betrachtung der weiteren Aufgabenfelder des IT-Controlling zeigt (in absteigender Reihenfolge und unter Berücksichtigung der jeweils auswertbaren Antworten), dass auch die Mehrheit der Befragten das IT-Projektcontrolling (83 Prozent mit N=60), die Weiterentwicklung des IT-Controlling (75 Prozent), das Controlling der IT-Strategie (59 Prozent) sowie das Controlling des IT-Outsourcing (57 Prozent) als ziemlich wichtig bis sehr wichtig einschätzte.

IV. Aufgaben des IT-Controlling

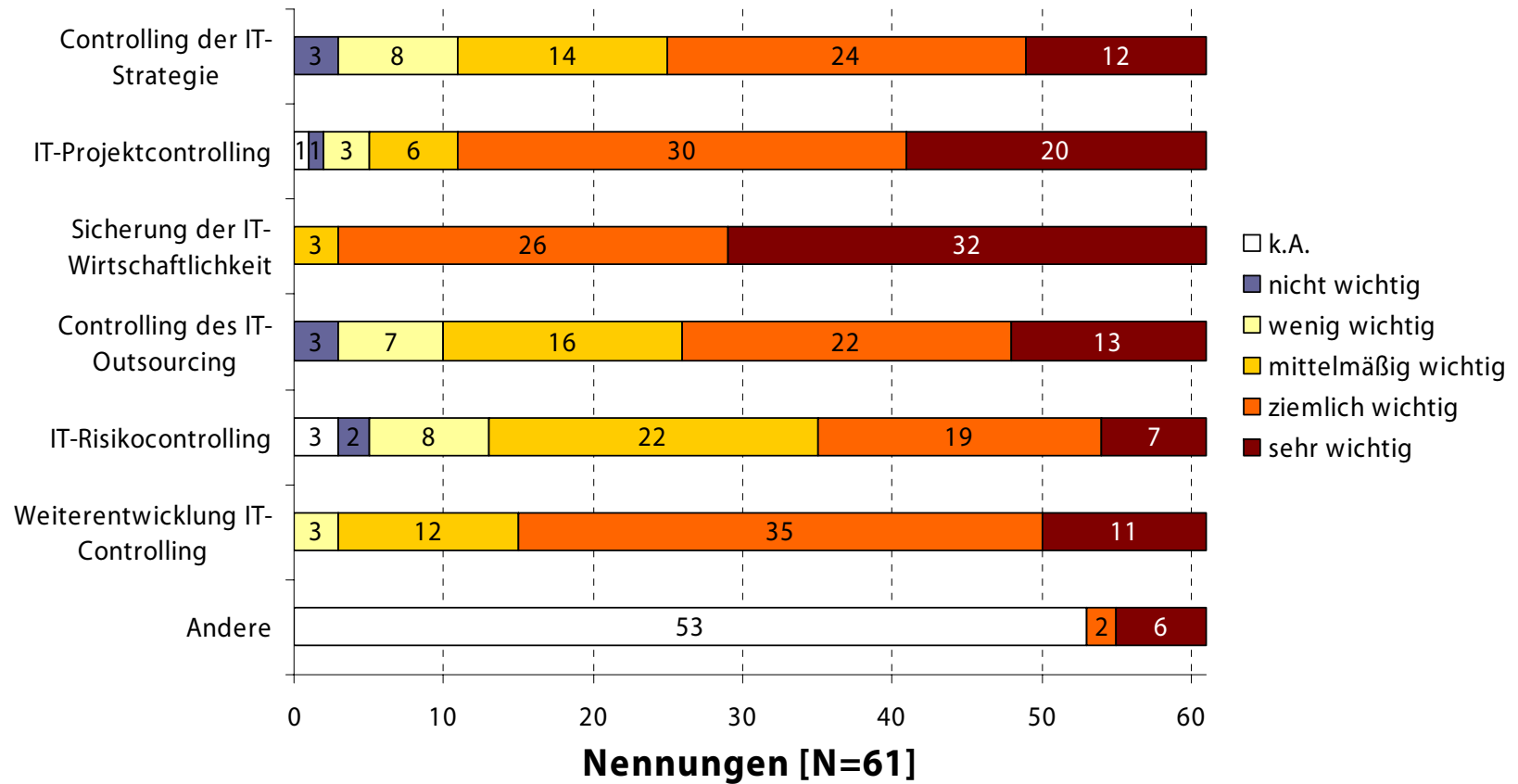
Die aktuelle Umsetzung dieser vier Aufgabenfelder wurde von den Befragten z.T. deutlich schlechter bewertet. Speziell im Zusammenhang mit der IT-Strategie gaben 42 Prozent der antwortenden Unternehmen (mit N=60) an, dass dieses Aufgabenfeld bei ihnen nicht oder nur wenig umgesetzt ist.

- Das Thema IT-Risikocontrolling wurde von weniger als der Hälfte der Befragten (45 Prozent mit N=58) als ziemlich wichtig oder sehr wichtig eingestuft; von 17 Prozent wurde hier sogar „nicht wichtig“ oder „wenig wichtig“ angekreuzt. Eine gute bis sehr gute aktuelle Umsetzung des IT-Risikocontrolling wurde nur von 27 Prozent der Antwortenden (mit N=59) angegeben.
- Die Möglichkeit zur Nennung und Bewertung von zusätzlichen Aufgabenfeldern des IT-Controlling wurde von acht Teilnehmern wahrgenommen, wobei zwei Teilnehmer zur aktuellen Umsetzung im Unternehmen keine Angaben machten. Genannt wurden hierbei Budgetplanung und -controlling (n=2), Budgeteinhaltung (n=1), IT-Leistungsverrechnung (n=2), Konzernprojektportfolio (n=1), Vertragsmanagement (n=1) und Produktionscontrolling (n=1). Sie wurden als ziemlich wichtig bis sehr wichtig eingestuft und ihre Umsetzung – wenn angegeben – überwiegend als gut bis sehr gut eingeschätzt.

IV. Aufgaben des IT-Controlling

Wichtigkeit der Aufgaben des IT-Controlling (Frage IV.1)

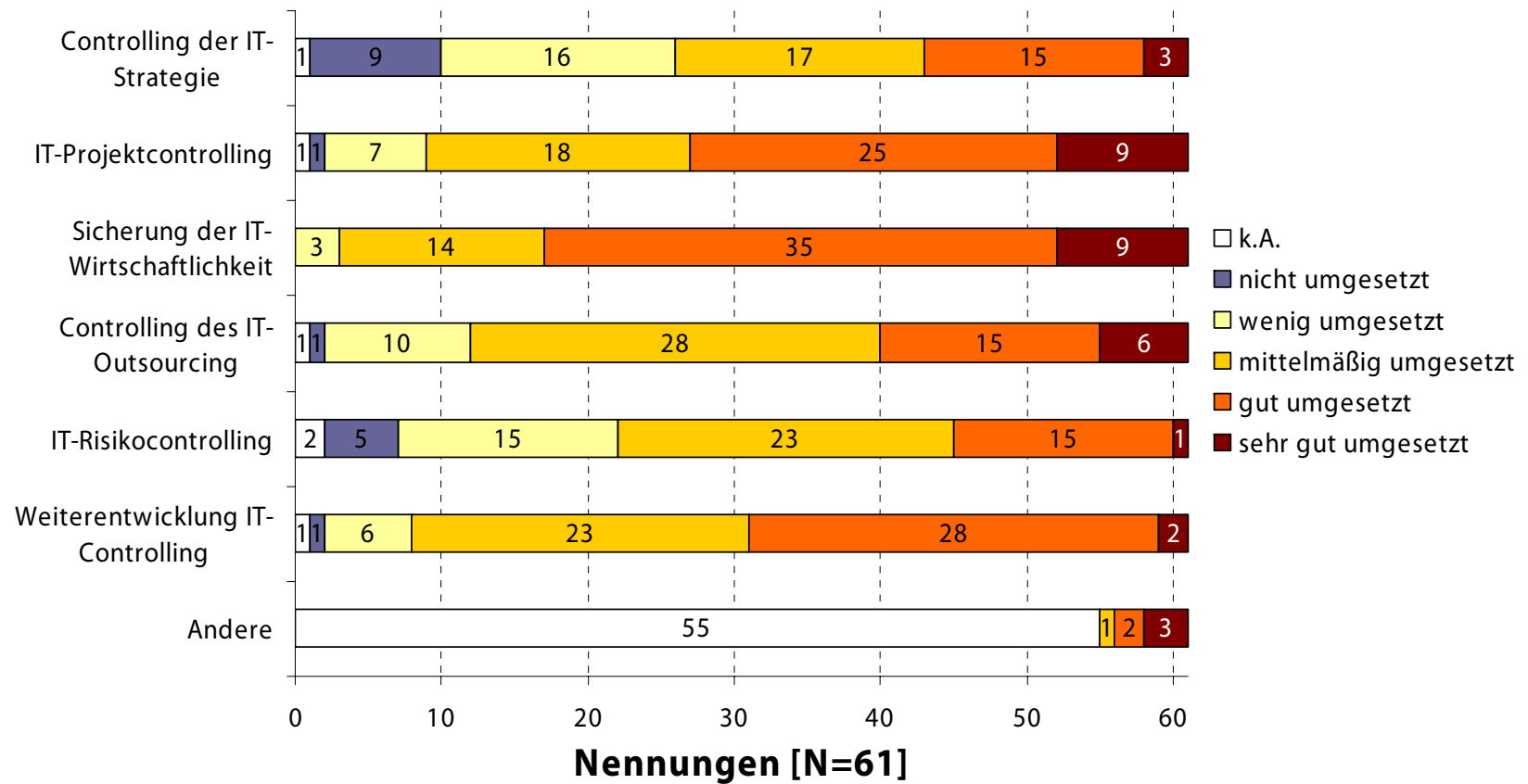
UF&C - Wissenschaft Wert!



IV. Aufgaben des IT-Controlling

Aktuelle Umsetzung der Aufgaben des IT-Controlling (Frage IV.2)

UF&C - Wissenschaft Wert!



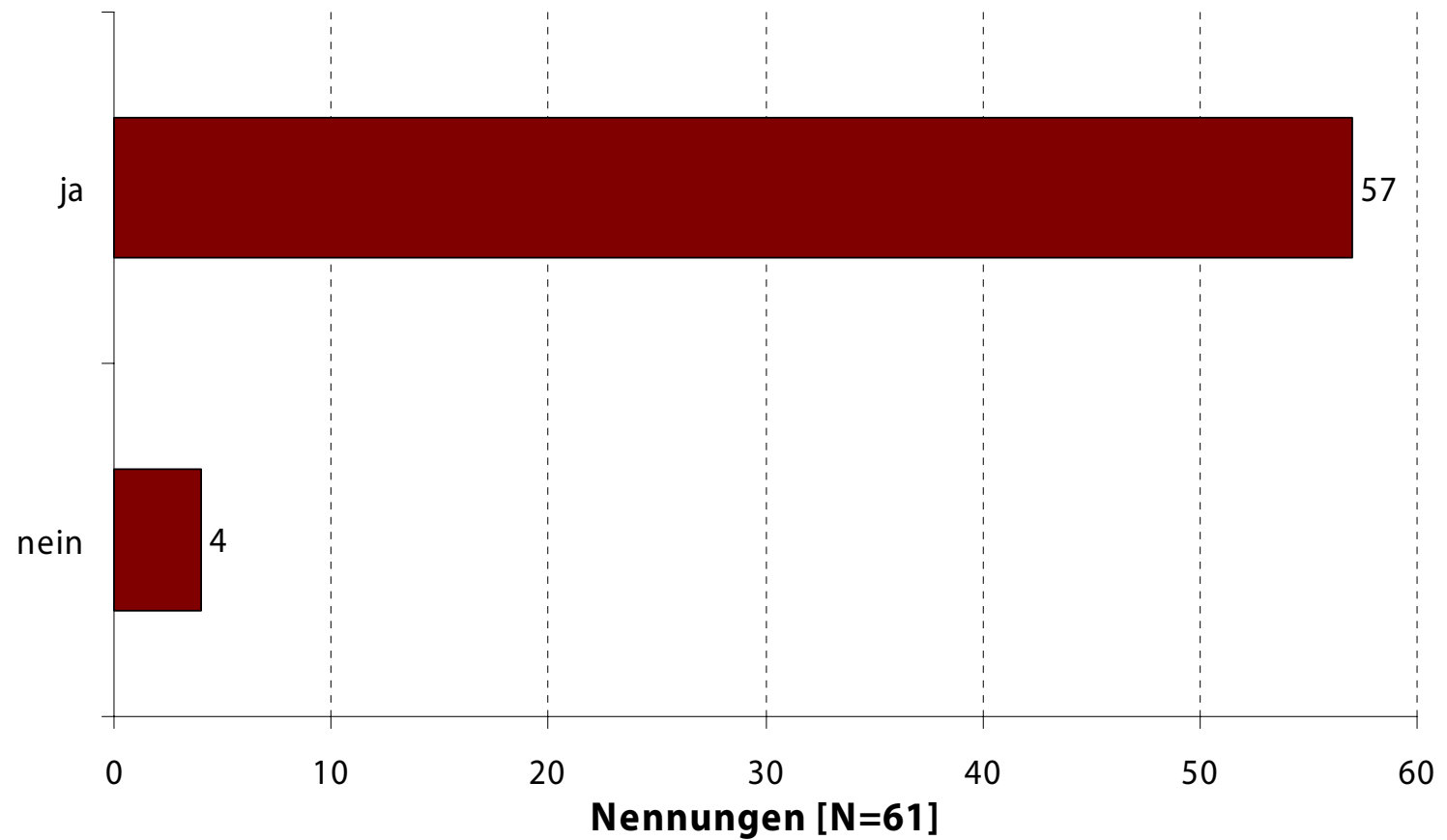
V. IT-Strategie

- 93 Prozent der untersuchten Unternehmen verfügen über eine IT-Strategie.
- Ist eine IT-Strategie vorhanden, so wurde diese in 52 Prozent der Antworten (mit N=58) im Gegenstrom zur Unternehmensstrategie entwickelt und in 48 Prozent Top-down aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Antworten, bei denen sowohl die Top-down Ableitung als auch die Bottom-up Integration angekreuzt waren, wurden der Entwicklung im Gegenstrom zugeordnet. Somit hat kein Unternehmen, das über eine IT-Strategie verfügt, die IT-Strategie unabhängig von der Unternehmensstrategie entwickelt.
- Die IT-Strategie selbst bezieht sich bei 95 Prozent der Befragten (mit N=58) auf den gesamten IT-Bereich. Nur eine sehr geringe Anzahl der Unternehmen (n=3) gab an, für ausgewählte Teilgebiete separate IT-Strategien entwickelt zu haben. Als Teilgebiete wurden jeweils einmal nationale Projekte, Dienstleister sowie der IT-Betrieb in Kombination mit der IT-Entwicklung genannt.
- Die Bedeutung des IT-Controlling in den einzelnen Lebenszyklus-Phasen einer IT-Strategie ist von mindestens der Hälfte der antwortenden Unternehmen (mit N=58) als groß bzw. sehr groß bewertet worden. Im Zusammenhang mit der Planung der IT-Strategie wird die Bedeutung des IT-Controlling vergleichsweise am niedrigsten eingeschätzt. Drei Teilnehmer schätzten das IT-Controlling in dieser Phase sogar als bedeutungslos ein.

V. IT-Strategie

Vorhandensein einer IT-Strategie (Frage V.1)

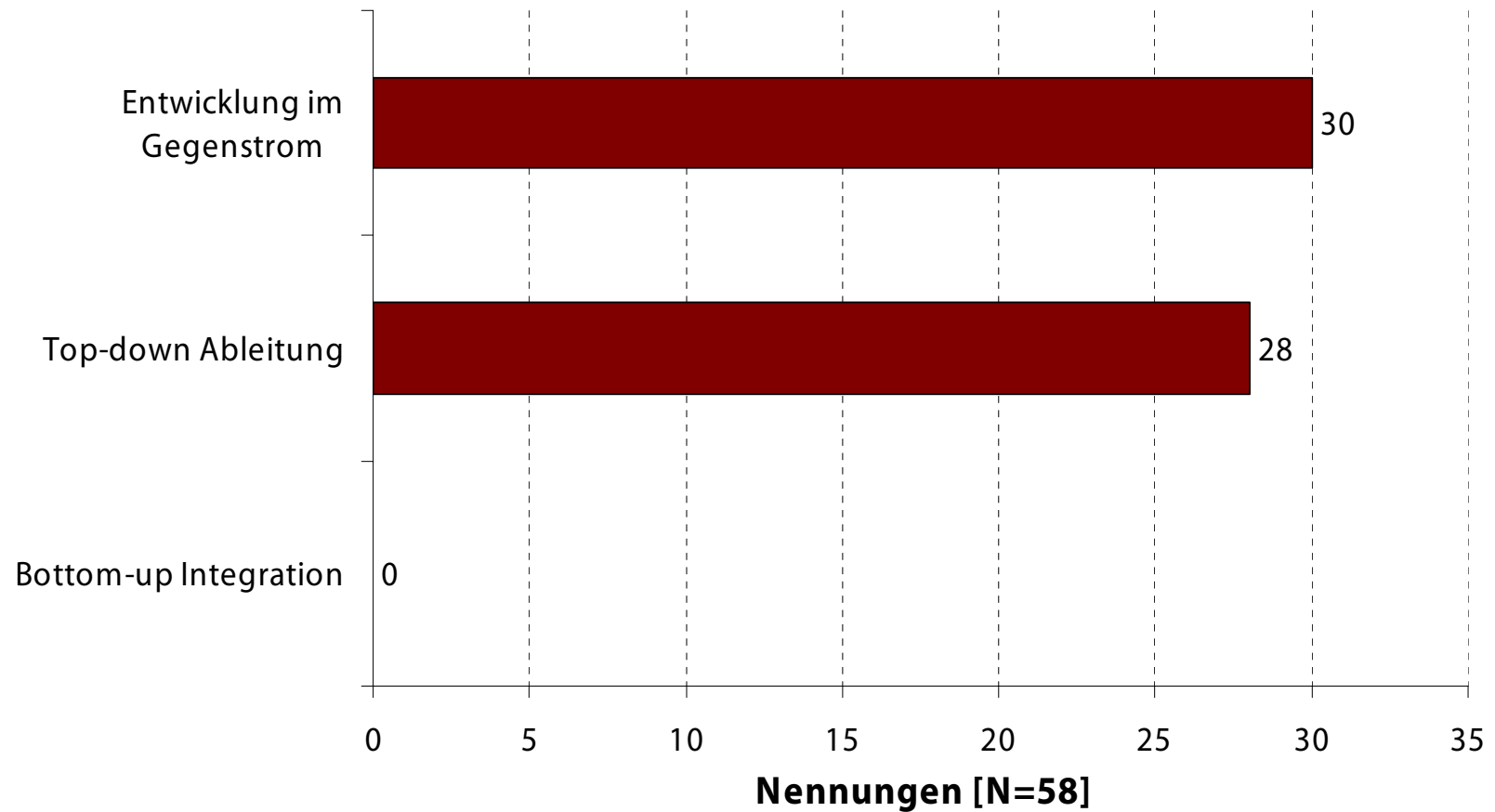
UF&C - Wissenschaft Wert!



V. IT-Strategie

Vorgehen bei der Entwicklung der IT-Strategie (Frage V.2)

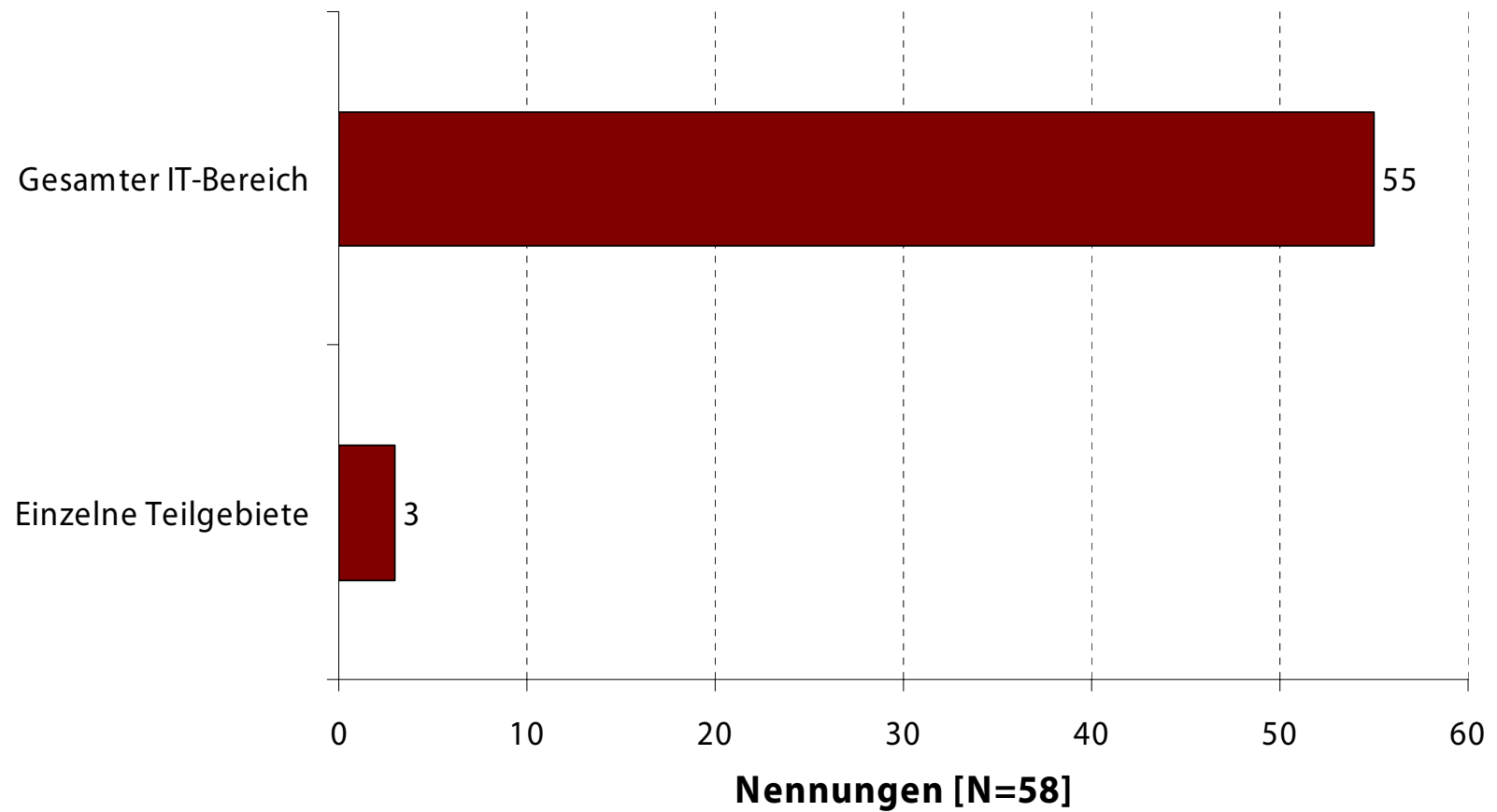
UF&C - Wissenschaft Wert!



V. IT-Strategie

Bezugsobjekt der IT-Strategie (Frage V.3)

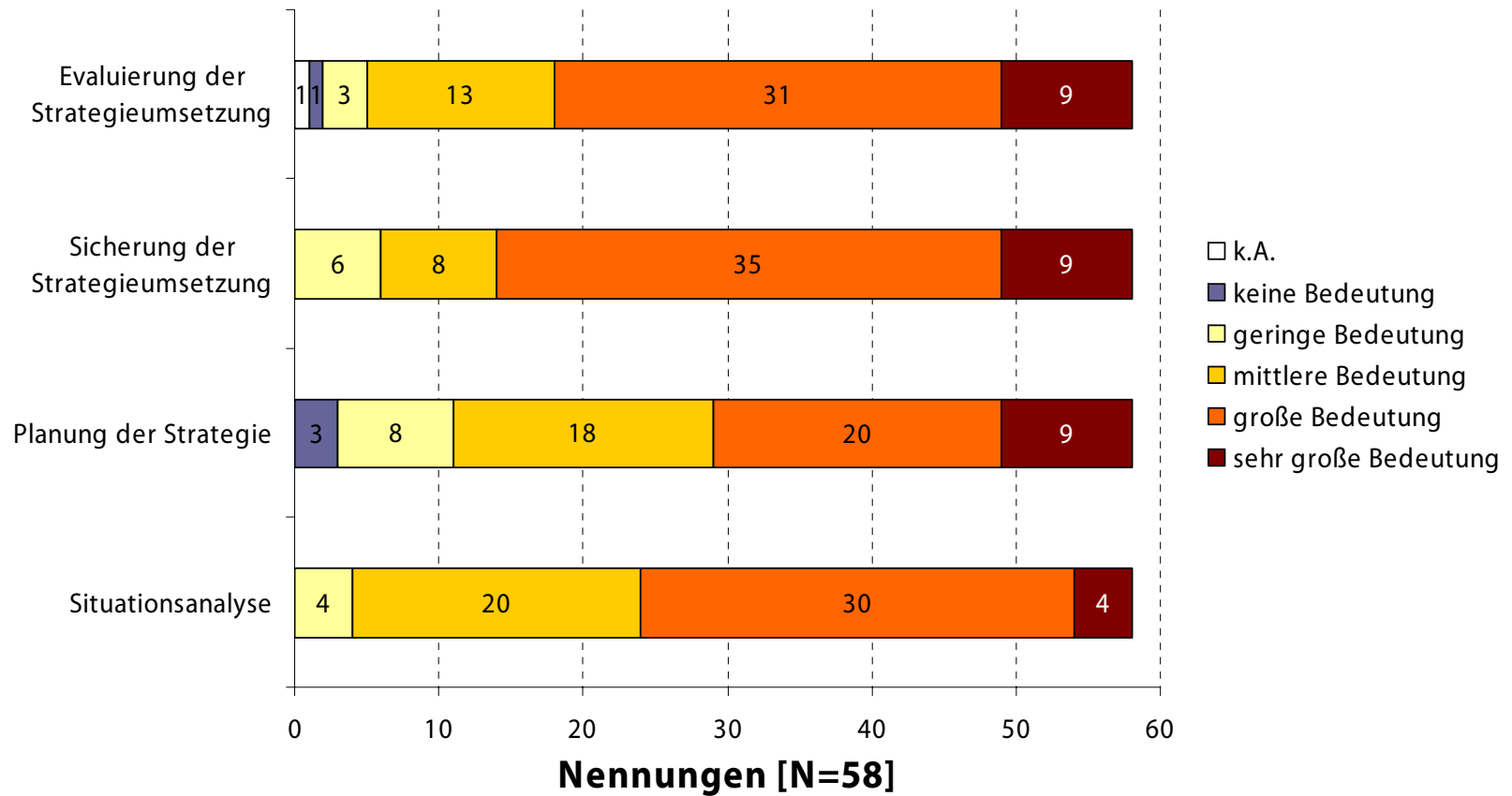
UF&C - Wissenschaft Wert!



V. IT-Strategie

Bedeutung des IT-Controlling im Lebenszyklus einer IT-Strategie (Frage V.4)

UF&C - Wissen schafft Wert!



VI. IT-Projektcontrolling

- Über drei Viertel der Teilnehmer gaben an, dass das IT-Controlling zumindest am Controlling von IT-Projekten beteiligt ist. Von 16 Prozent der Befragten wurde das IT-Controlling als allein verantwortlich genannt. Das zentrale Projektcontrolling ist in über 40 Prozent der befragten Unternehmen in IT-Projekte eingebunden, aber nur in einem Fall ist es die einzige zuständige Fachabteilung für das Controlling. Ebenfalls häufig ist das Controlling der auftraggebenden Fachbereiche in IT-Projekte involviert; in drei der Unternehmen ist es allein für das Controlling von IT-Projekten verantwortlich. In der Kategorie „Andere“ wurden als Verantwortliche für das IT-Projektcontrolling bspw. die Projektleitung (n=6), das Projektoffice (n=2) oder der Projektlenausschuss (n=2) aufgeführt.
- Die Bedeutung des IT-Controlling in den verschiedenen Projektphasen wurde mehrheitlich als groß bis sehr groß eingestuft (mit N=60). Auffällig war, dass zwei Teilnehmer trotz einer Beteiligung des IT-Controlling am IT-Projektcontrolling dem IT-Controlling in den einzelnen Projektphasen wiederum keine oder lediglich eine geringe Bedeutung zusprachen. Ein weiterer Teilnehmer vergab nur in Phase 3 (Projektelevaluierung) den Maximalwert (sehr hohe Bedeutung) und in den übrigen Phasen den Minimalwert (keine Bedeutung).

- Zur Frage der Bedeutung des IT-Controlling für die Einhaltung bestimmter Projektparameter messen 92 Prozent der antwortenden Teilnehmer (mit N=60) dem IT-Controlling im Zusammenhang mit der Einhaltung des Projektbudgets eine große bis sehr große Bedeutung bei. 48 Prozent nahmen für die Projekttermine eine Einstufung in den beiden höchsten Bedeutungskategorien vor. Als von geringerer Bedeutung wurde das IT-Controlling im Zusammenhang mit dem Erreichen des Projektparameters „Funktionalität und Leistungsumfang“ eingeschätzt. Lediglich 22 Prozent der Unternehmen sprechen dem IT-Controlling in diesem Zusammenhang eine große Bedeutung zu. 18 Prozent schätzen das IT-Controlling sogar als überhaupt nicht bedeutsam für diesen Parameter ein.

VI. IT-Projektcontrolling

Durchführung des IT-Projektcontrolling (Frage VI.1)

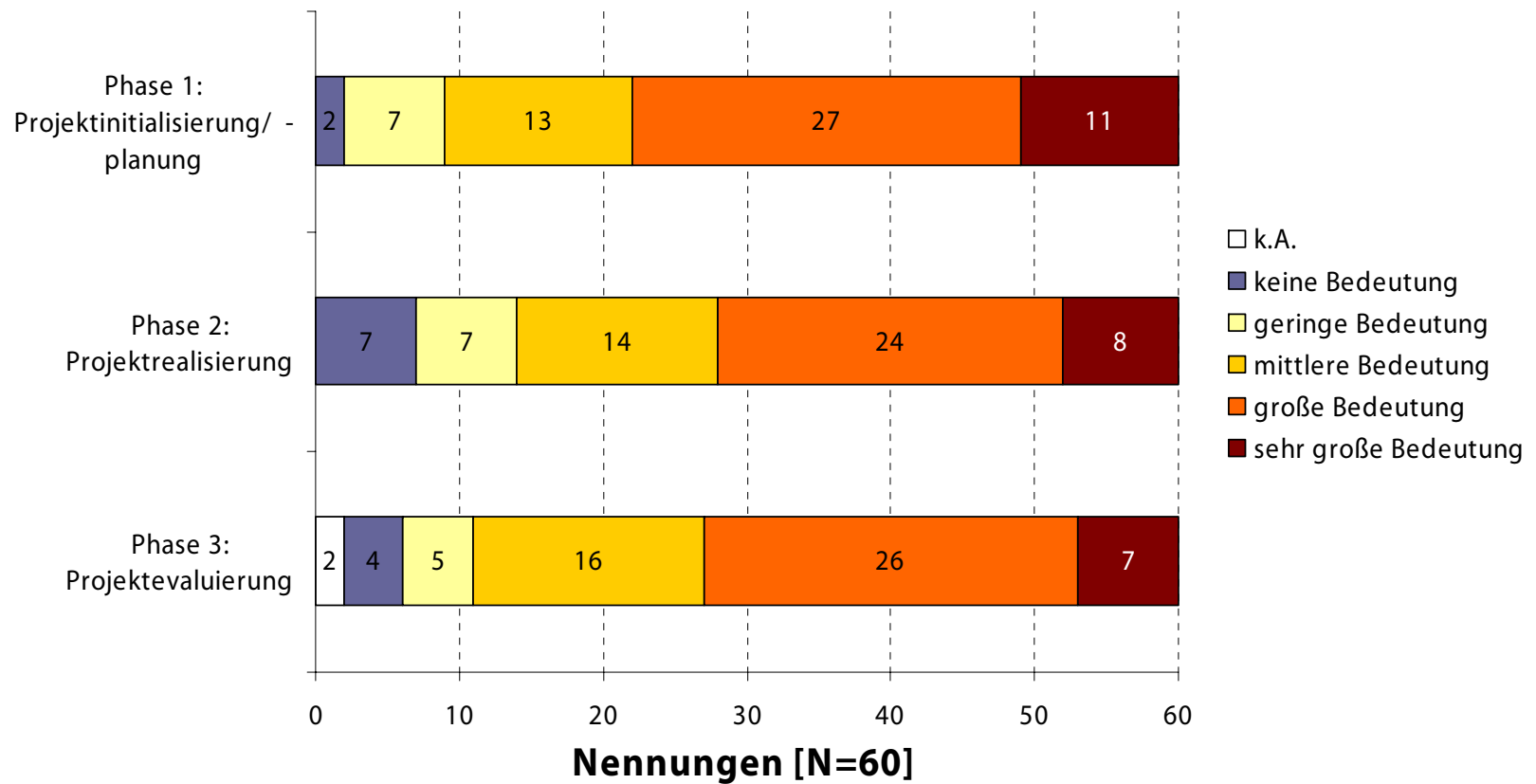
UF&C - Wissenschaft Wert!



VI. IT-Projektcontrolling

Bedeutung des IT-Controlling in einzelnen Projektphasen (Frage VI.2)

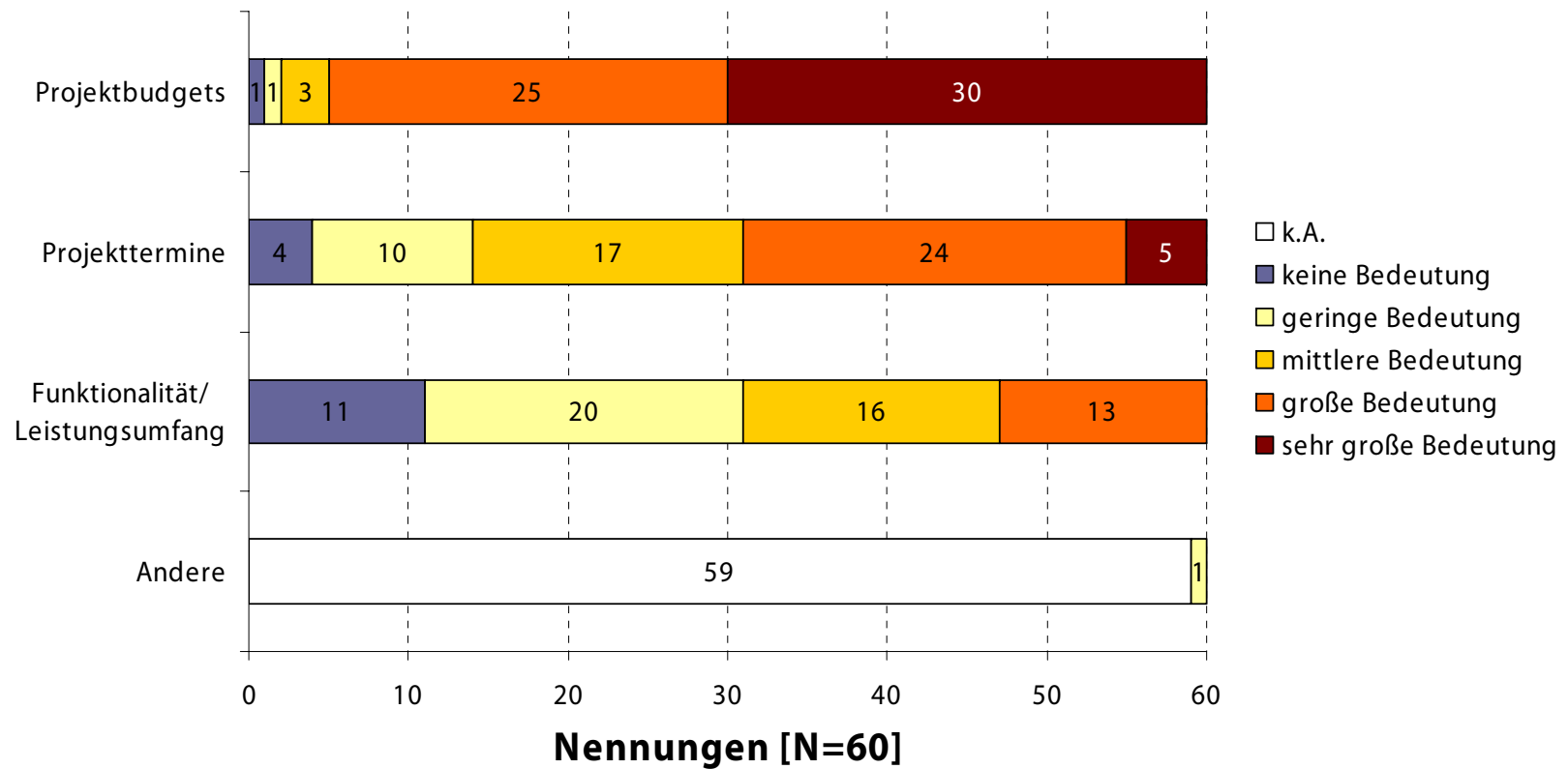
UF&C - Wissen schafft Wert!



VI. IT-Projektcontrolling

Bedeutung des IT-Controlling bei der Einhaltung der Projektparameter (Frage VI.3)

UF&C - Wissen schafft Wert!



VII. IT-Wirtschaftlichkeit

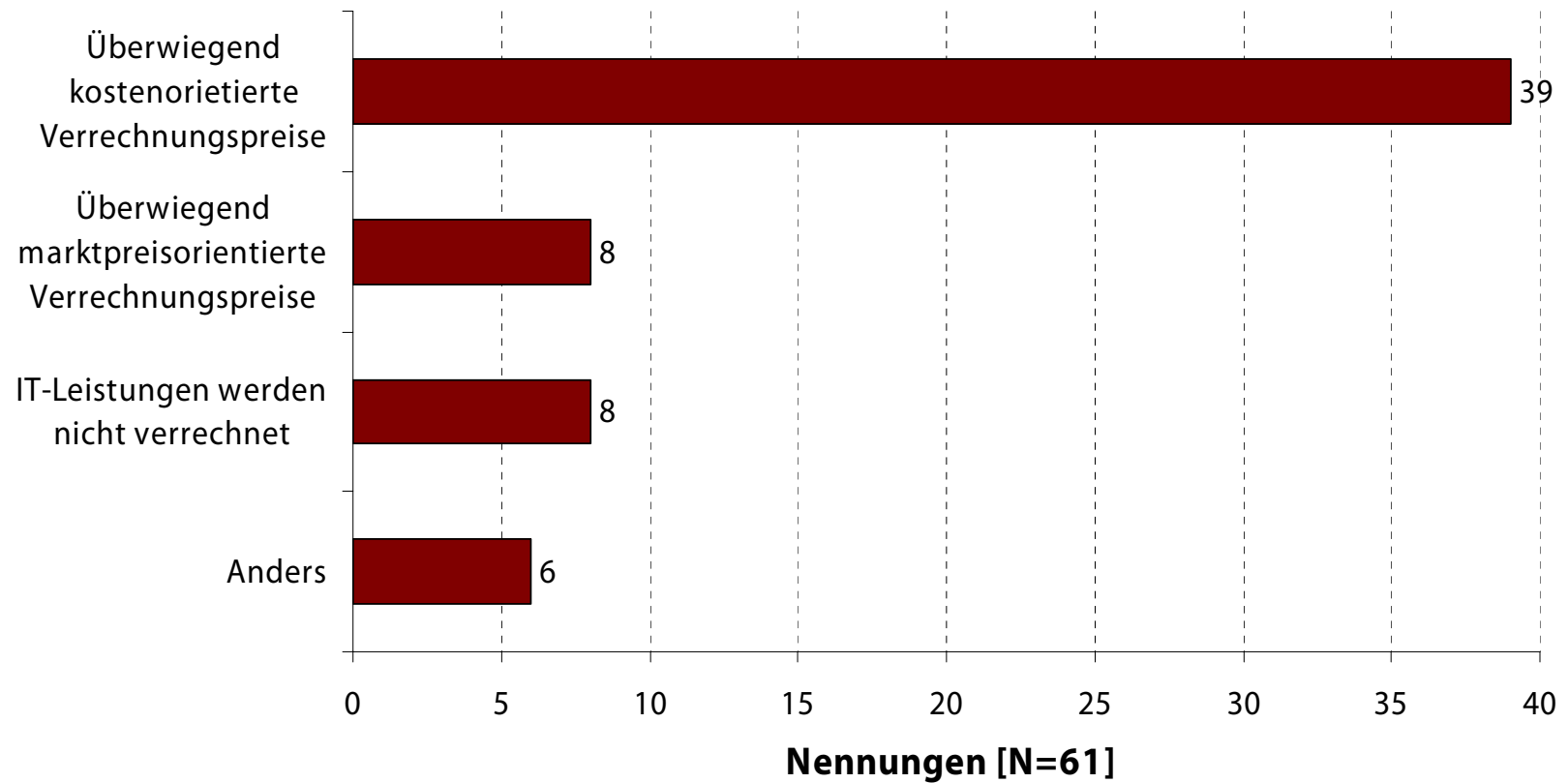
- IT-Leistungen werden von 64 Prozent der Teilnehmer überwiegend mit kostenorientierten Verrechnungspreisen abgerechnet. Von diesen Unternehmen gaben wiederum drei Teilnehmer zusätzlich an, dass die kostenorientierten Verrechnungspreise mit Benchmarking zumindest auf ihre Marktfähigkeit hin überprüft werden. Ein weiterer Untersuchungsteilnehmer erwähnte, dass eine Annäherung an Marktpreise angestrebt wird. Eine Abrechnung ihrer IT-Leistungen mit überwiegend marktorientierten Verrechnungspreisen führen 13 Prozent der Befragten durch. Ein Teilnehmer merkte jedoch an, dass es sich hierbei um ein Ziel handle, welches noch nicht vollständig erreicht sei. 13 Prozent gaben an, dass sie keine Verrechnung von IT-Leistungen vornehmen.
- Im Rahmen der Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des IT-Bereichs ist insbesondere die Einhaltung von Budgets relevant. 92 Prozent der Teilnehmer stuften dies als ziemlich bis sehr relevant ein. Die Ausprägung bestimmter Kennzahlen wurde noch von 55 Prozent der Teilnehmer (mit N=60) als ziemlich bis sehr relevant bewertet. Es zeigt sich auch, dass die Einhaltung von Renditevorgaben als vergleichsweise weniger relevant zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit des IT-Bereichs angesehen wird. Diesem Faktor attestierten sogar 33 Prozent (mit N=58) keine oder nur eine geringe Relevanz. Als weitere Faktoren zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des IT-Bereichs wurden unter „Andere“ jeweils einmal der Break even-Point als sehr relevant, die Zeit als ziemlich relevant und das Benchmarking als mittelmäßig relevant genannt.

- Die fehlende Nutzenquantifizierung hat als Problemfeld im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsbeurteilung des IT-Bereichs eine besonders hohe Bedeutung. Sie wurde von 83 Prozent der Teilnehmer (mit N=59) als groß bis sehr groß eingeschätzt. Betrachtet man die Leistungsstrukturen, so ergibt sich, dass dem Fehlen der Transparenz der Leistungsstrukturen von 47,5 Prozent der Bearbeiter (mit N=59) eine große bis sehr große Bedeutung beigemessen wurde. Im Falle der fehlenden Transparenz der Kostenstrukturen sind dies noch 32 Prozent (mit N=59). Diesem Problemfeld wurde von 49 Prozent der antwortenden Unternehmen lediglich eine geringe bzw. keine Bedeutung beigemessen. Unpräzise Prognosen bezüglich der Technologiezyklen spielen im Zusammenhang mit der Wirtschaftlichkeitsbeurteilung des IT ebenfalls eine eher untergeordnete Rolle. Jedoch gaben hier – im Vergleich zur fehlenden Transparenz der Kostenstrukturen – nur 37 Prozent der Teilnehmer an (mit N=59), dass dieses Problemfeld lediglich eine geringe bis keine Bedeutung habe.

VII. IT-Wirtschaftlichkeit

Art der Abrechnung von IT-Leistungen (Frage VII.1)

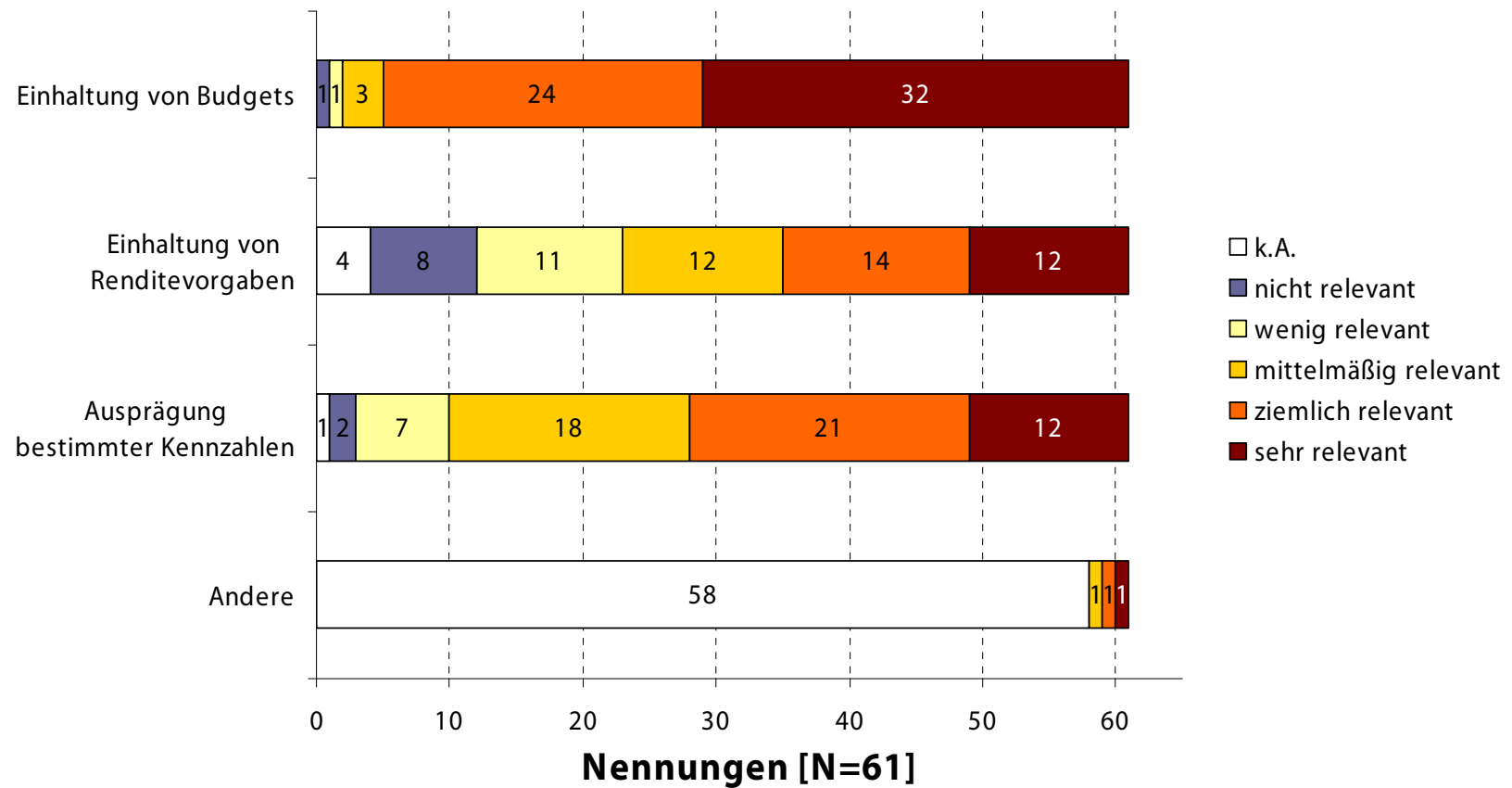
UF&C - Wissenschaft Wert!



VII. IT-Wirtschaftlichkeit

Relevante Faktoren zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit im IT-Bereich (Frage VII.2)

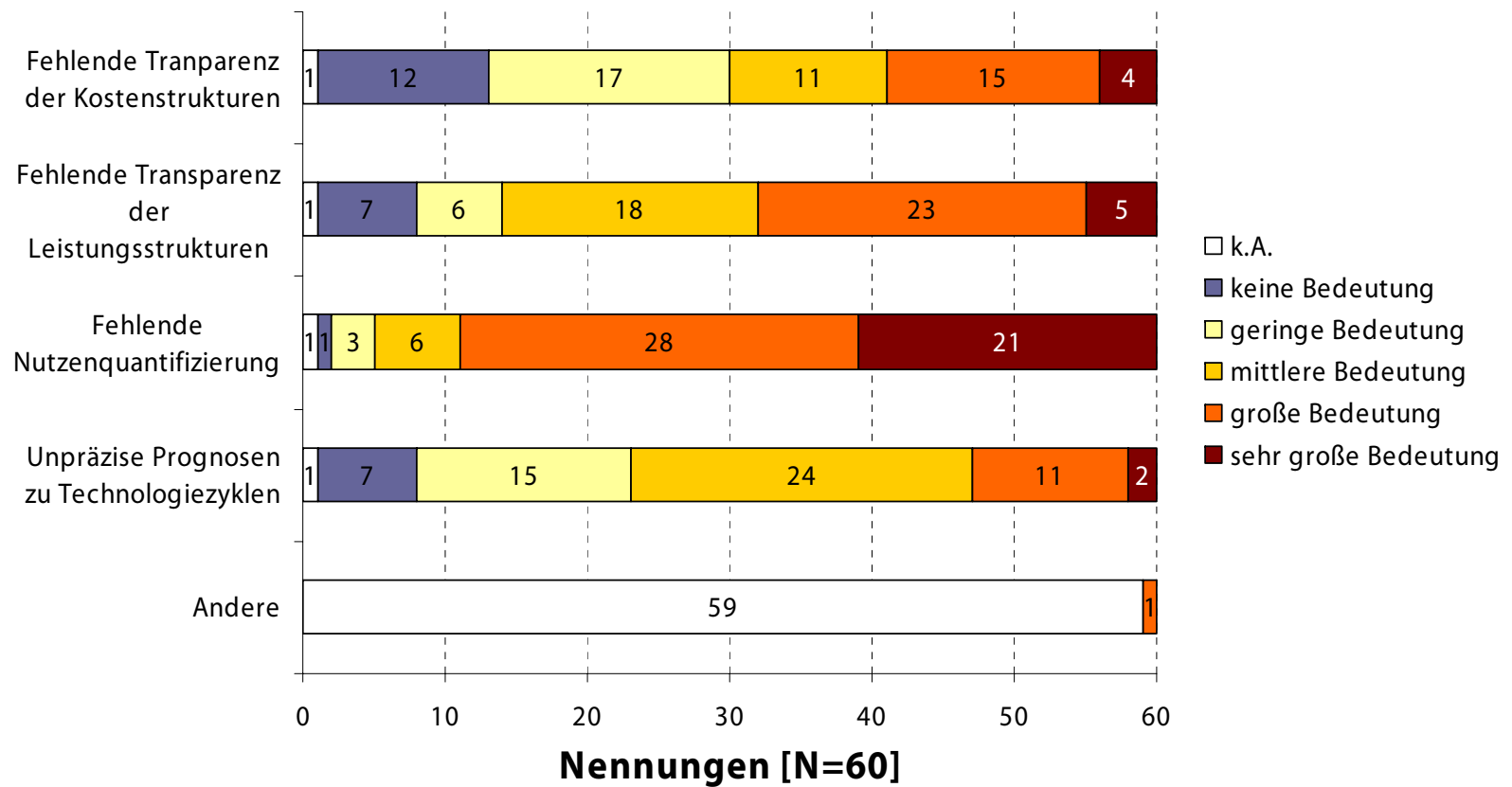
UF&C - Wissenschaft Wert!



VII. IT-Wirtschaftlichkeit

Bedeutung von Problemen bei der Wirtschaftlichkeitsbeurteilung des IT-Bereichs (Frage VII.3)

UF&C - Wissen schafft Wert!



VIII. IT-Outsourcing

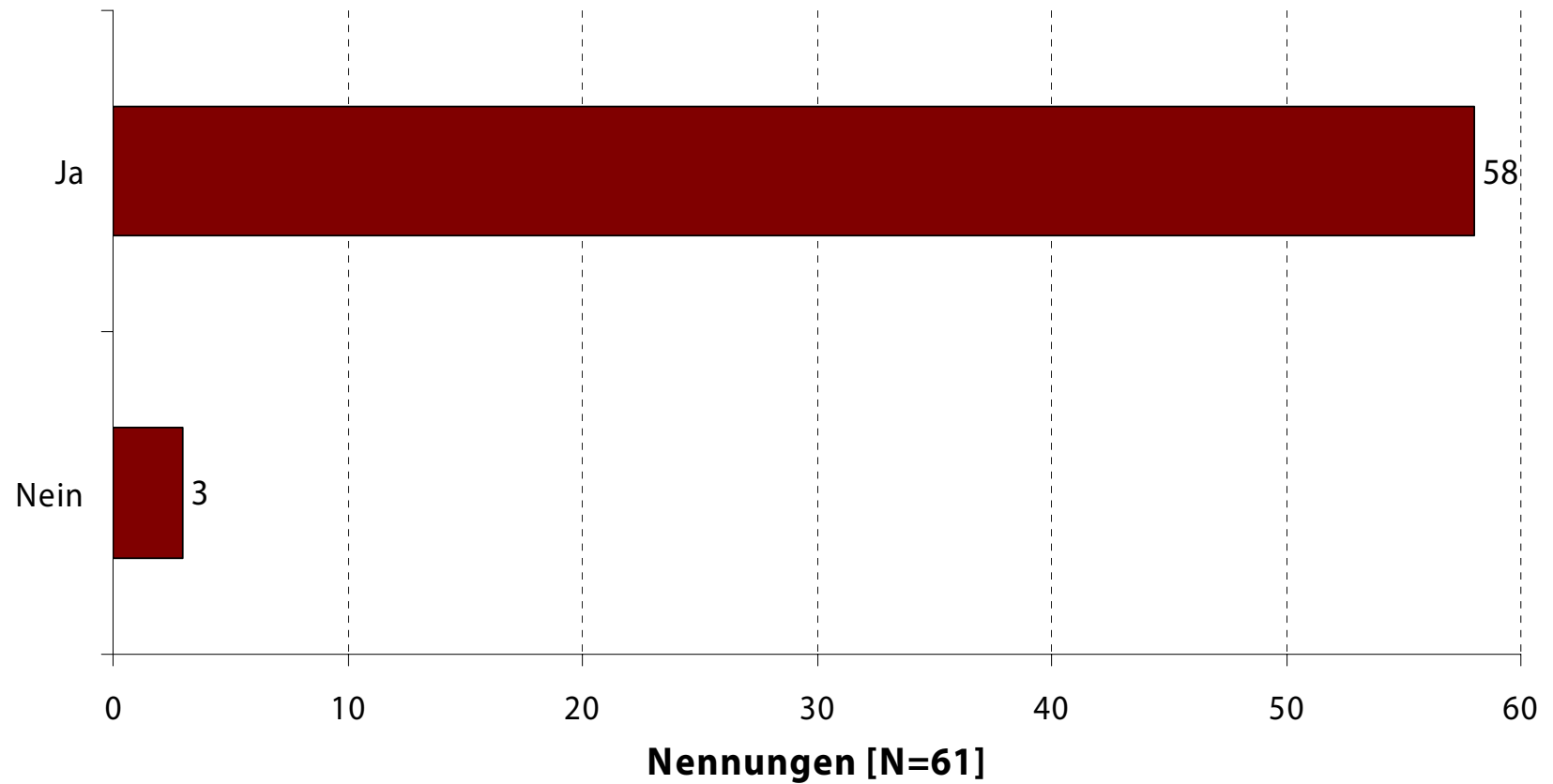
- Die Auslagerung von IT-Leistungen (Outsourcing) wird von 95 Prozent der Untersuchungsteilnehmer genutzt.
- Mit 54 Prozent strebt jedoch ein deutlich geringerer Teil der antwortenden Unternehmen (mit N=59) zukünftig eine Ausweitung des IT-Outsourcing an.
- 26 Prozent der Untersuchungsteilnehmer äußerten zumindest die Absicht, IT-Leistungen wieder in das eigene Unternehmen zurückzuverlagern (Insourcing).
- Im Zusammenhang mit der Bedeutung einzelner Aspekte, die In- und Outsourcing-Entscheidungen zugrunde lagen bzw. liegen, nehmen wirtschaftliche Aspekte eine herausragende Stellung ein. Ihnen wurde von 93 Prozent der antwortenden Teilnehmer (mit N=59) eine große bis sehr große Bedeutung für In- und Outsourcing-Entscheidungen beigemessen. Selbst für die restlichen 7 Prozent der Teilnehmer haben wirtschaftliche Aspekte immer noch eine mittlere Bedeutung. Technische Gesichtspunkte sind in diesem Zusammenhang weniger bedeutsam. 16 Prozent der antwortenden Unternehmen (mit N=57) attestieren technischen Aspekten sogar eine geringe bis keine Bedeutung. Unter „Andere“ wurden bspw. qualitative Aspekte / Service Level (n=2), Personalkapazitäten / Personalpolitik (n=2), Kooperation mit strategischen Partnern / Strategie (n=2), Know-how (n=1) oder Ressourcenengpässe (n=1) genannt.

- Im Zusammenhang mit der Unterstützung des In- bzw. Outsourcing-Prozesses durch das IT-Controlling zeigt sich, dass sowohl die Phase der Prüfung und Vorbereitung mit 53 Prozent als auch die Phase der Überwachung der Leistungserbringung mit 51 Prozent in mehr als der Hälfte der antwortenden Unternehmen (mit N=57) stark bis sehr stark durch das IT-Controlling unterstützt wird. Im Rahmen der Durchführung des In- bzw. Outsourcing-Prozesses schätzten mit 25 Prozent nur ein Viertel der antwortenden Unternehmen (mit N=56) die Unterstützung des IT-Controlling derart ein. 48 Prozent gaben sogar an (mit N=56), dass das IT-Controlling die Durchführung wenig oder nicht unterstützt.

VIII. IT-Outsourcing

Outsourcing von IT-Leistungen (Frage VIII.1)

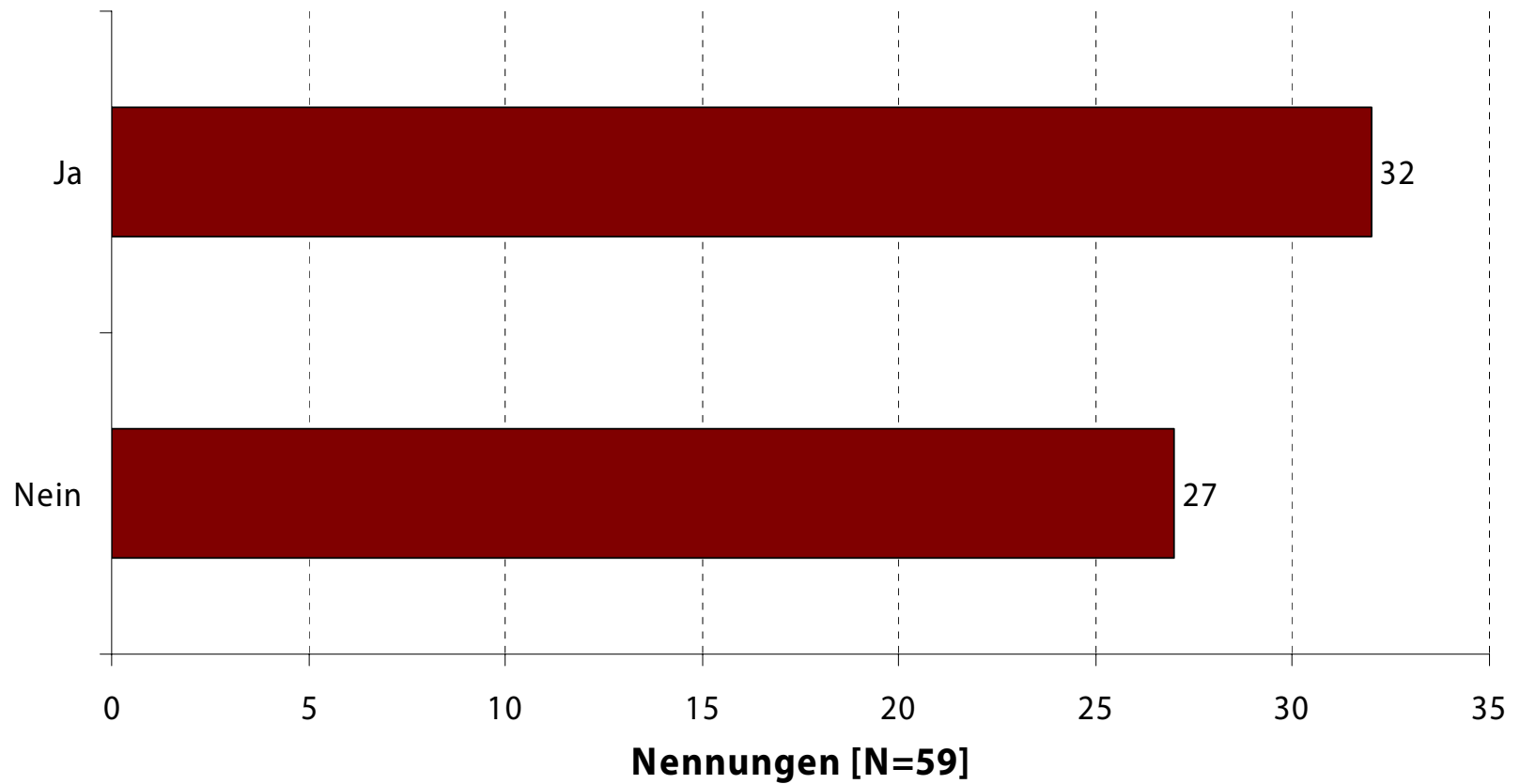
UF&C - Wissenschaft Wert!



VIII. IT-Outsourcing

Planung des Outsourcings von (weiteren) IT-Leistungen (Frage VIII.2)

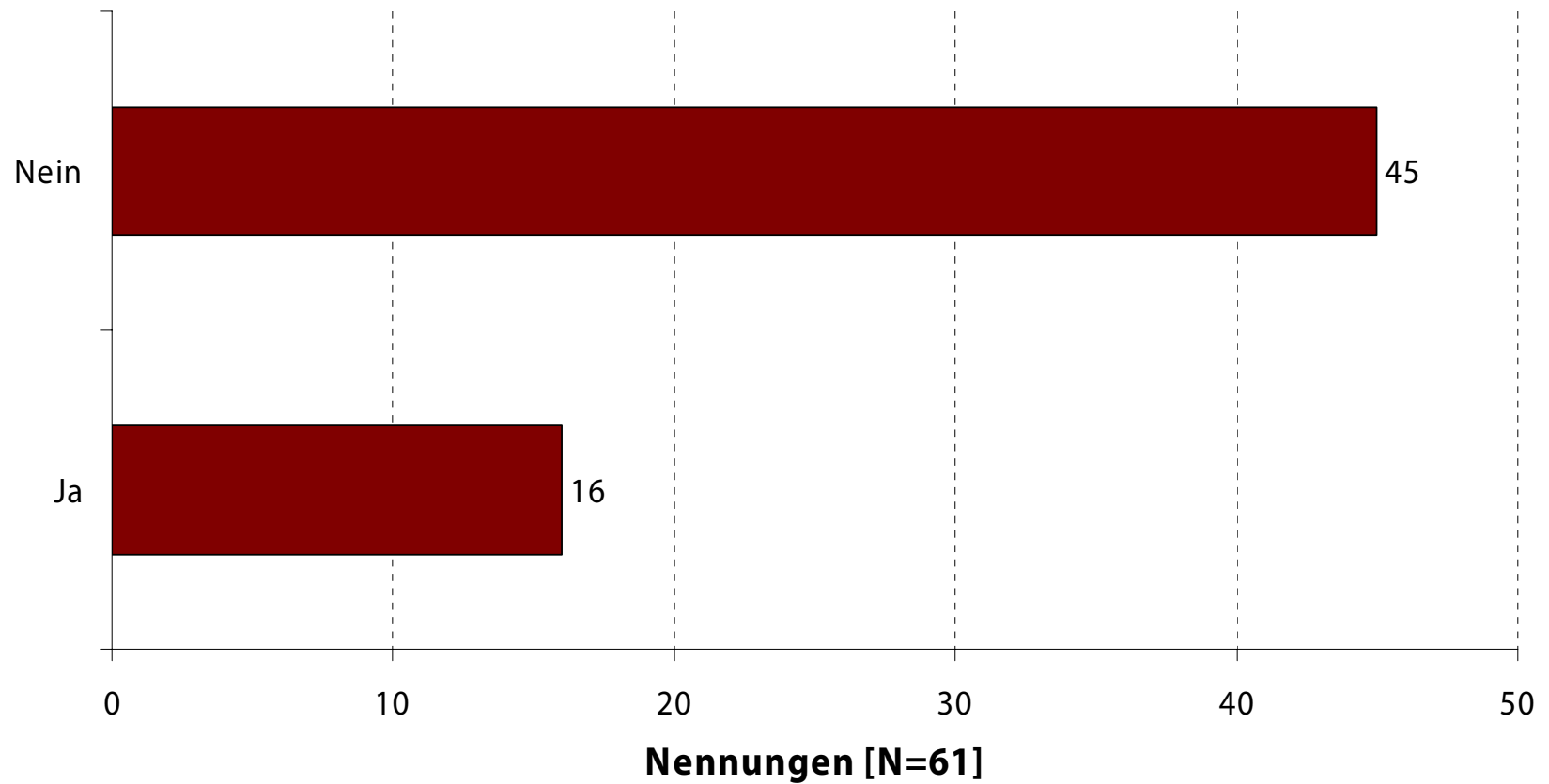
UF&C - Wissenschaft Wert!



VIII. IT-Outsourcing

Planung des Insourcings von IT-Leistungen (Frage VIII.3)

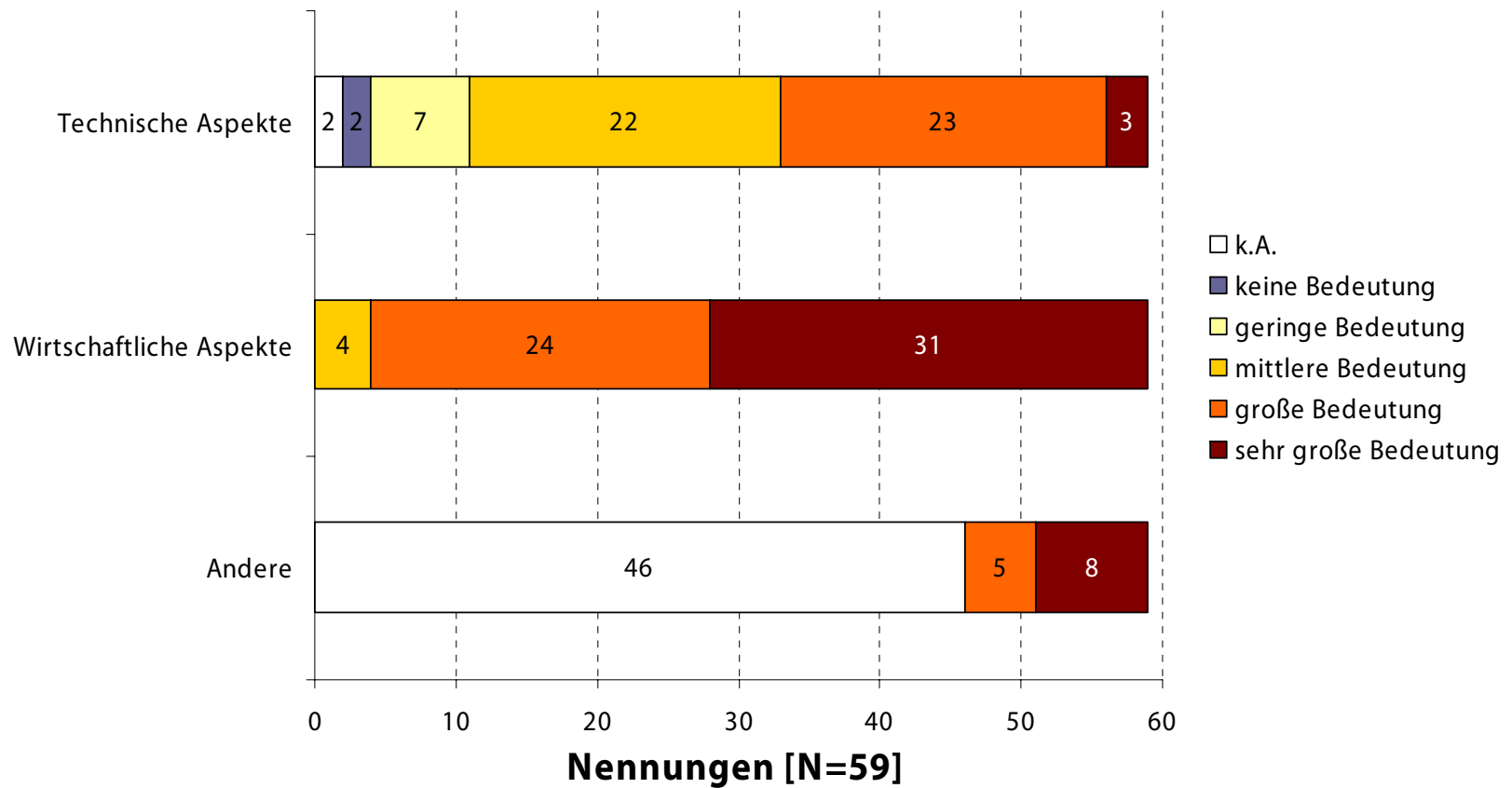
UF&C - Wissenschaft Wert!



VIII. IT-Outsourcing

Bedeutung einzelner Aspekte von Insourcing- / Outsourcing-Entscheidungen (Frage VIII.4)

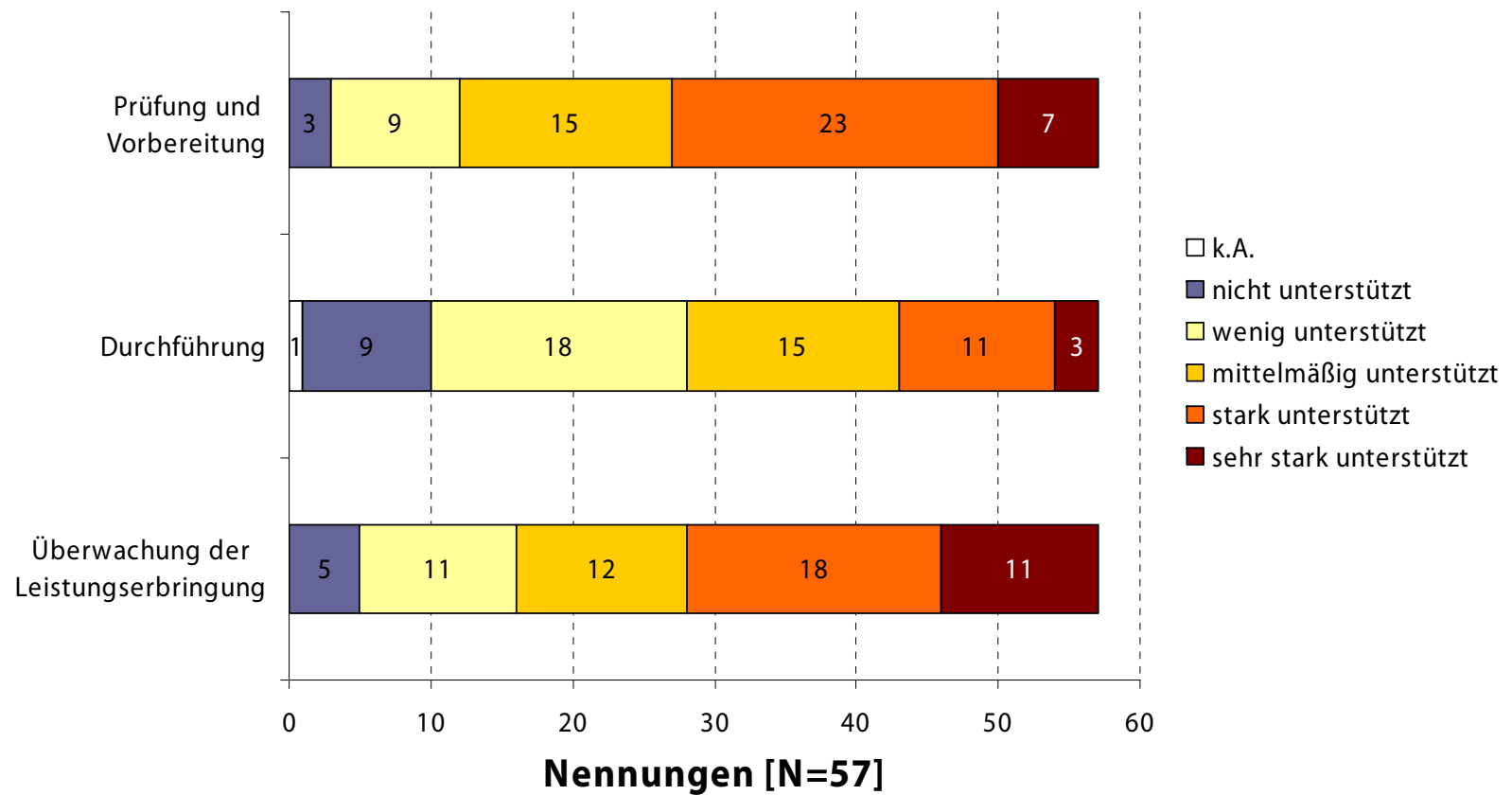
UF&C - Wissenschaft Wert!



VIII. IT-Outsourcing

Art der Unterstützung des Insourcing/ Outsourcing-Prozesses durch IT-Controlling (Frage VIII.5)

UF&C - Wissen schafft Wert!



IX. IT-Risikomanagement

UF&C - Wissen schafft Wert!

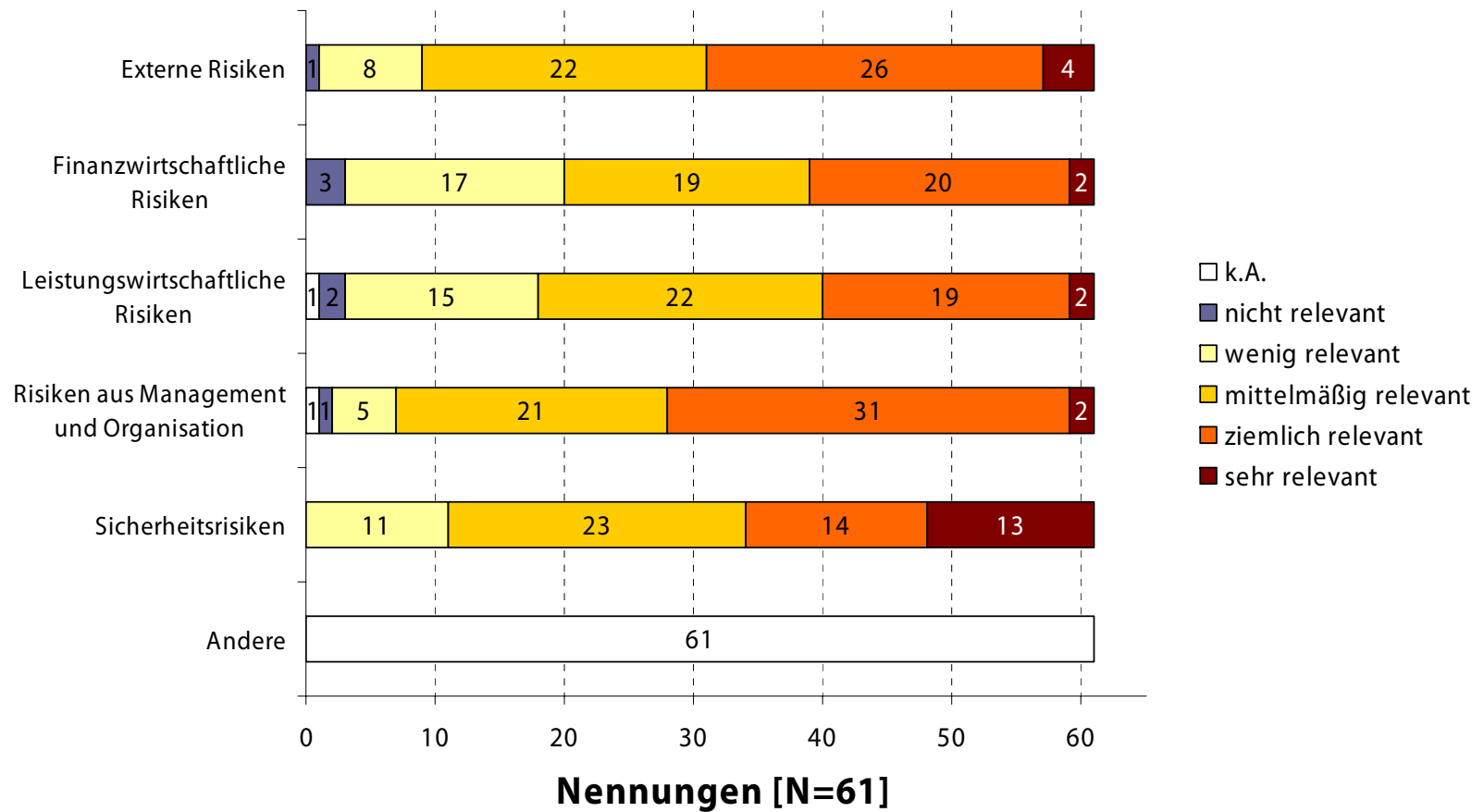
- Auffällig im Zusammenhang mit der Relevanz einzelner Risiken im IT-Bereich ist, dass die maximale Bewertung (sehr relevant) kaum vergeben wurde. Lediglich die Sicherheitsrisiken wurden von 21 Prozent der Befragten als sehr relevant eingeschätzt. Fasst man die beiden höchsten Einstufungen zusammen (ziemlich und sehr relevant), so haben die Risiken aus Management und Organisation mit 55 Prozent (mit N=60), gefolgt von den externen Risiken mit 49 Prozent sowie die Sicherheitsrisiken mit 44 Prozent die größte Relevanz im IT-Umfeld.
- Im Hinblick auf den IT-Risikomanagementprozess wurde das IT-Controlling von den Untersuchungsteilnehmern tendenziell als nicht wichtig bis mittelmäßig wichtig eingeschätzt. Eine Ausnahme bildet dabei lediglich die Risikobewertung. Hier sahen immerhin 58 Prozent der antwortenden Teilnehmer (mit N=60) das IT-Controlling als ziemlich bis sehr wichtig an. Innerhalb der Risikodokumentation und -kommunikation schätzten 35 Prozent und innerhalb der Risikoidentifikation 33 Prozent der antwortenden Unternehmen (jeweils mit N=60) das IT-Controlling als wenig bis nicht wichtig ein.

- Zur Umsetzung des IT-Controlling innerhalb des Risikomanagementprozesses gaben drei Teilnehmer andere Zuständigkeiten an und ein weiterer machte zu keinem Punkt Angaben. Somit beträgt die Grundgesamtheit der auswertbaren Antworten hier N=57. Der Umsetzungsgrad des IT-Controlling fällt gegenüber der ohnehin als nicht sehr hoch eingeschätzten Wichtigkeit innerhalb des IT-Risikomanagementprozesses z.T. noch einmal deutlich zurück. Mit 30 Prozent guter bis sehr guter Umsetzung des IT-Controlling liegt die Risikobewertung auch hier an erster Stelle. Auffällig ist, dass zu jeder Phase mindestens 10 Prozent der Befragten angaben, dass das IT-Controlling innerhalb des IT-Risikomanagementprozesses noch gar nicht umgesetzt sei. In der Phase der Risikodokumentation und -kommunikation waren dies sogar 17,5 Prozent.

IX. IT-Risikomanagement

Relevanz einzelner Risiken im IT-Bereich (Frage IX.1)

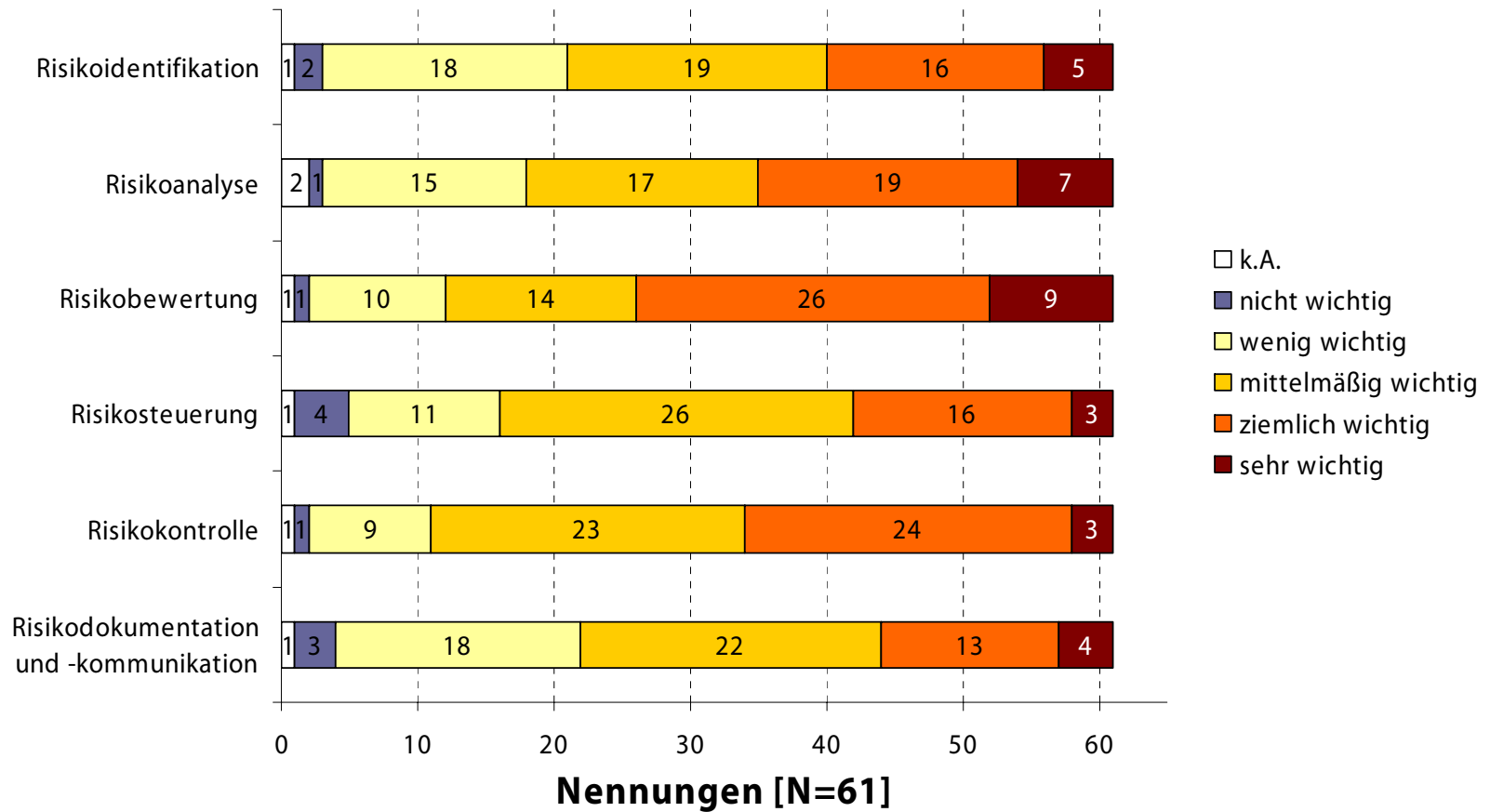
UF&C - Wissenschaft Wert!



IX. IT-Risikomanagement

Wichtigkeit des IT-Controlling innerhalb des IT-Risikomanagementprozesses (Frage IX.2)

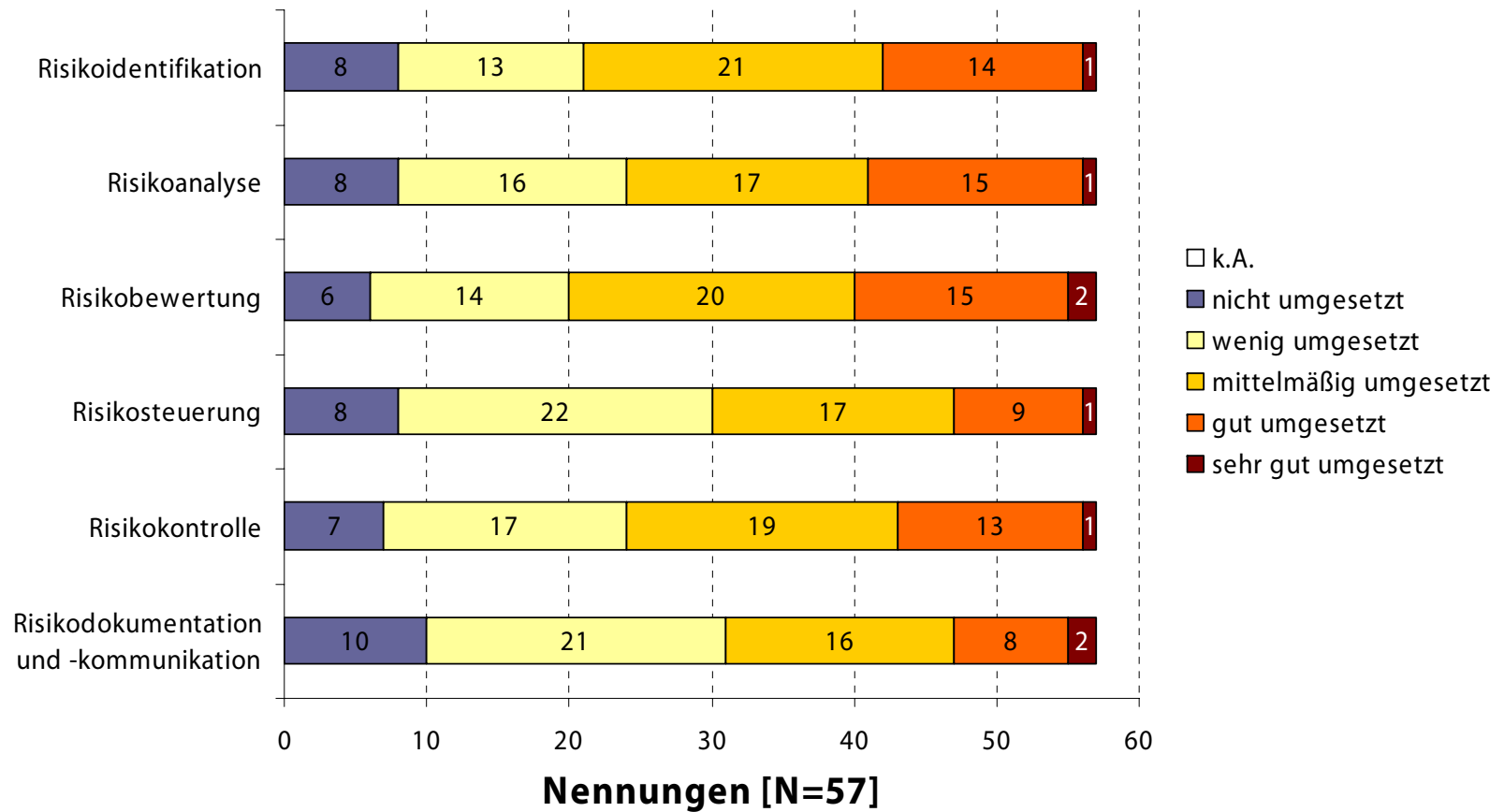
UF&C - Wissenschaft Wert!



IX. IT-Risikomanagement

Umsetzung des IT-Controlling innerhalb des IT-Risikomanagementprozesses (Frage IX.3)

UF&C - Wissen schafft Wert!



X. Methoden und Instrumente des IT-Controlling

- Die Intensität, mit der die in der Untersuchung abgefragten Methoden und Instrumente des IT-Controlling eingesetzt werden, ist sehr unterschiedlich.
- 80 Prozent der Untersuchungsteilnehmer gaben an, die IT-Budgetierung als Standardinstrument einzusetzen. Betrachtet man den häufigen Einsatz und den Einsatz als Standardinstrument gemeinsam, so ordneten 97 Prozent der Untersuchungsteilnehmer die IT-Budgetierung in die beiden höchsten Kategorien ein. Ebenfalls häufig bis standardmäßig wird von 72 Prozent der auswertbaren Antworten (mit N=60) das Service Level Agreement eingesetzt. Jeweils 68 Prozent nutzen das IT-Benchmarking (mit N=60) sowie Kennzahlen und Kennzahlensysteme (mit N=59) häufig bis standardmäßig.
- Häufig bis standardmäßig werden von 38 Prozent der Antwortenden Total Costs of Ownership (mit N=55) sowie von 35 Prozent das IT-Target Costing (mit N=57) genutzt. Gar nicht bis selten werden Total Costs of Ownership von 24 Prozent sowie das IT-Target Costing von 47 Prozent der Befragten eingesetzt.
- Mehrheitlich nicht bzw. selten werden von den Teilnehmern die IT-Balanced Scorecard (64 Prozent mit N=58) und die Earned Value Methode (73 Prozent mit N=52) genutzt. Zur Earned Value Methode machten mit n=9 vergleichsweise viele Teilnehmer überhaupt keine Angaben und mit n=33 Nennungen (63,5 Prozent mit N=52) gaben die meisten Teilnehmer an, dieses Instrument des IT-Controlling gar nicht einzusetzen.

X. Methoden und Instrumente des IT-Controlling

UF&C - Wissen schafft Wert!

- Die zukünftige Bedeutung einzelner Instrumente für das IT-Controlling wurde mit Ausnahme der Earned Value Methode von mehr als der Hälfte der antwortenden Teilnehmer mit groß bis sehr groß bewertet.
- Der IT-Budgetierung wurde von 92 Prozent der Teilnehmer (mit N=60) auch weiterhin eine große bis sehr große Bedeutung für das IT-Controlling beigemessen; jedoch nimmt die Bedeutung – vergleicht man dies mit den Angaben zum aktuellen Einsatz – zukünftig ab.
- Als groß bis sehr groß wurde von 88 Prozent der auswertbaren Antworten die zukünftige Bedeutung des Service Level Agreements (mit N=60), von 87 Prozent die des IT-Benchmarking (mit N=60) und von 86 Prozent die der Kennzahlen und Kennzahlensysteme (mit N=59) eingeschätzt. Im Vergleich zum aktuellen Einsatz steigt auch bei diesen Instrumenten die zukünftige Bedeutung für das IT-Controlling. Besonders deutlich wird dies bei den Instrumenten Total Costs of Ownership und IT-Balanced Scorecard. Deren zukünftige Bedeutung wurde von 70 Prozent (mit N=56) im Falle der Total Costs of Ownership bzw. 54 Prozent (mit N=61) im Falle der IT-Balanced Scorecard mit groß bis sehr groß bewertet.
- Der Earned Value Methode wurde von 36 Prozent der Teilnehmer (mit N=53) zukünftig keine bzw. eine geringe Bedeutung beigemessen und lediglich 32 Prozent bewerteten die zukünftige Bedeutung dieses Instruments in den beiden höchsten Kategorien.

X. Methoden und Instrumente des IT-Controlling

UF&C - Wissen schafft Wert!

- Neben den im Fragebogen vorgegebenen Instrumenten des IT-Controlling wurden unter „Andere“ verschiedene weitere aktuell eingesetzte Instrumente genannt und teilweise wurde auch deren zukünftige Bedeutung für das IT-Controlling bewertet. Dies waren bspw. Ziel- und Leistungsvereinbarungen sowie Prozess- und Portfoliomanagement. Da hier ein Teilnehmer von der Möglichkeit Gebrauch machte, mehrere Instrumente zu nennen, ist die Summe der Antworten in der Kategorie „Andere“ jeweils größer als der Fragebogenrücklauf mit N=61. Diese formale Abweichung ist aber für die vorliegende Auswertung unerheblich.
- Im Zusammenhang mit dem aktuellen Einsatz von Kennzahlengruppen im IT-Bereich zeigt sich, dass 77 Prozent der Untersuchungsteilnehmer die Kennzahlen zur Messung der Wirtschaftlichkeit häufig bzw. als Standardinstrument einsetzen; gefolgt von Kennzahlen für das IT-Projektmanagement (68 Prozent mit N=59) und Kennzahlen zur Messung der Leistungserbringung (61 Prozent).
- Kennzahlen zur Messung der Strategieerreichung sowie Kennzahlen für das IT-Risikomanagement spielen im IT-Bereich eher eine untergeordnete Rolle. 61 Prozent der Teilnehmer (mit N=59) setzen Kennzahlen zur Messung der Strategieerreichung nicht oder nur selten ein; im Fall der Kennzahlen für das IT-Risikomanagement sind dies 42 Prozent (mit N=59).

X. Methoden und Instrumente des IT-Controlling

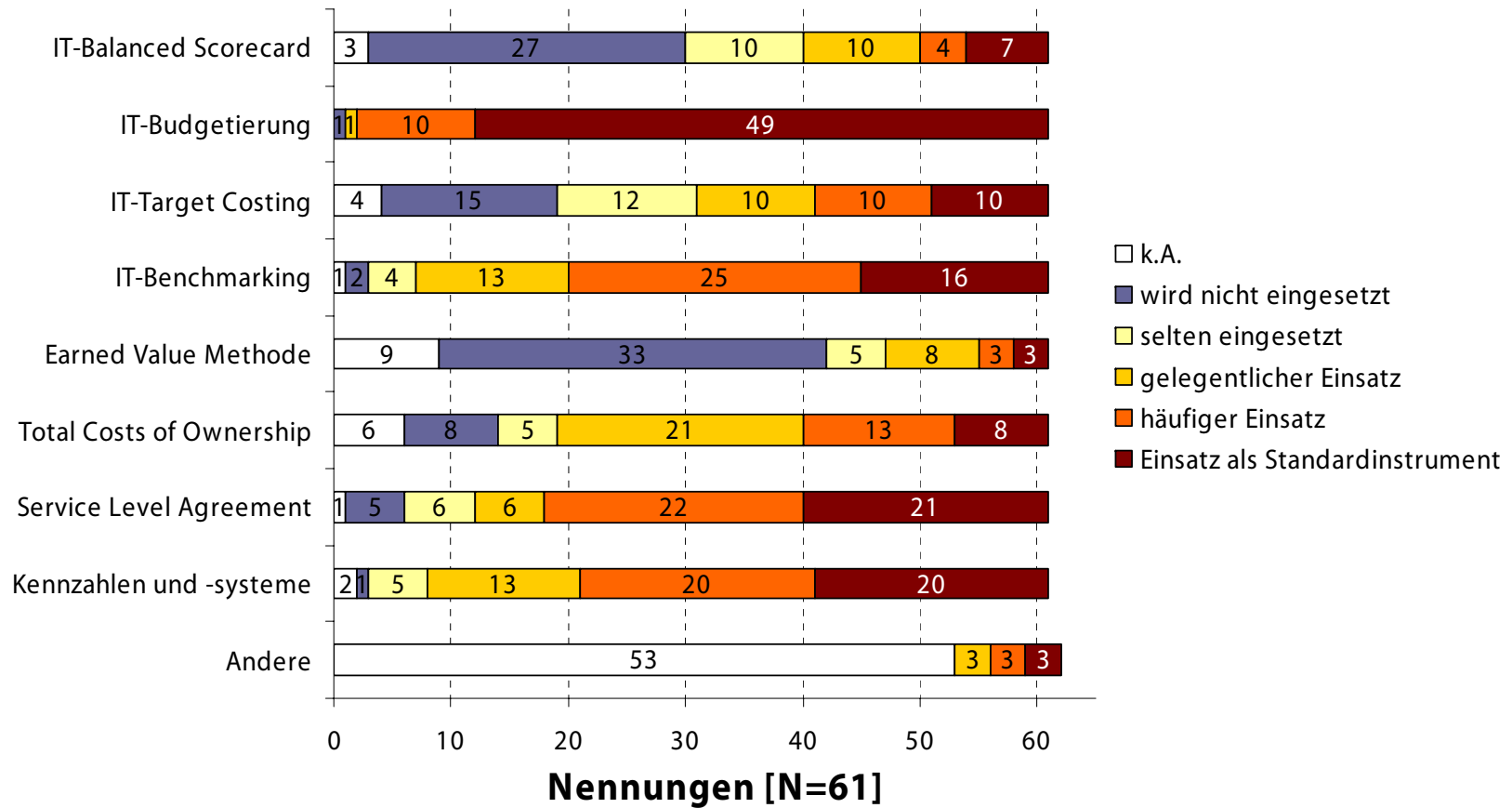
UF&C - Wissen schafft Wert!

- Die zukünftige Bedeutung der angegebenen Kennzahlengruppen für das IT-Controlling wurde von den Untersuchungsteilnehmern überwiegend als groß bis sehr groß bewertet.
- Kennzahlen zur Messung der Wirtschaftlichkeit sprechen 97 Prozent der Teilnehmer zukünftig eine große bis sehr große Bedeutung zu; in Bezug auf die Kennzahlen zur Messung der Leistungserbringung sind es 92 Prozent und in Bezug auf die Kennzahlen für das IT-Projektmanagement 88 Prozent (mit N=60).
- Die aktuell noch wenig eingesetzten Kennzahlen für das IT-Risikomanagement werden nach Ansicht von 63 Prozent der Befragten (mit N=60) zukünftig eine große bis sehr große Bedeutung erlangen. 57 Prozent der Teilnehmer ordneten die Kennzahlen zur Messung der Strategieverwirklichung in die beiden höchsten Bedeutungskategorien ein.
- In der Kategorie „Andere“ wurden Kennzahlen für das Prozessmanagement genannt.

X. Methoden und Instrumente des IT-Controlling

Einsatz von Instrumenten des IT-Controlling im IT-Bereich (Frage X.1)

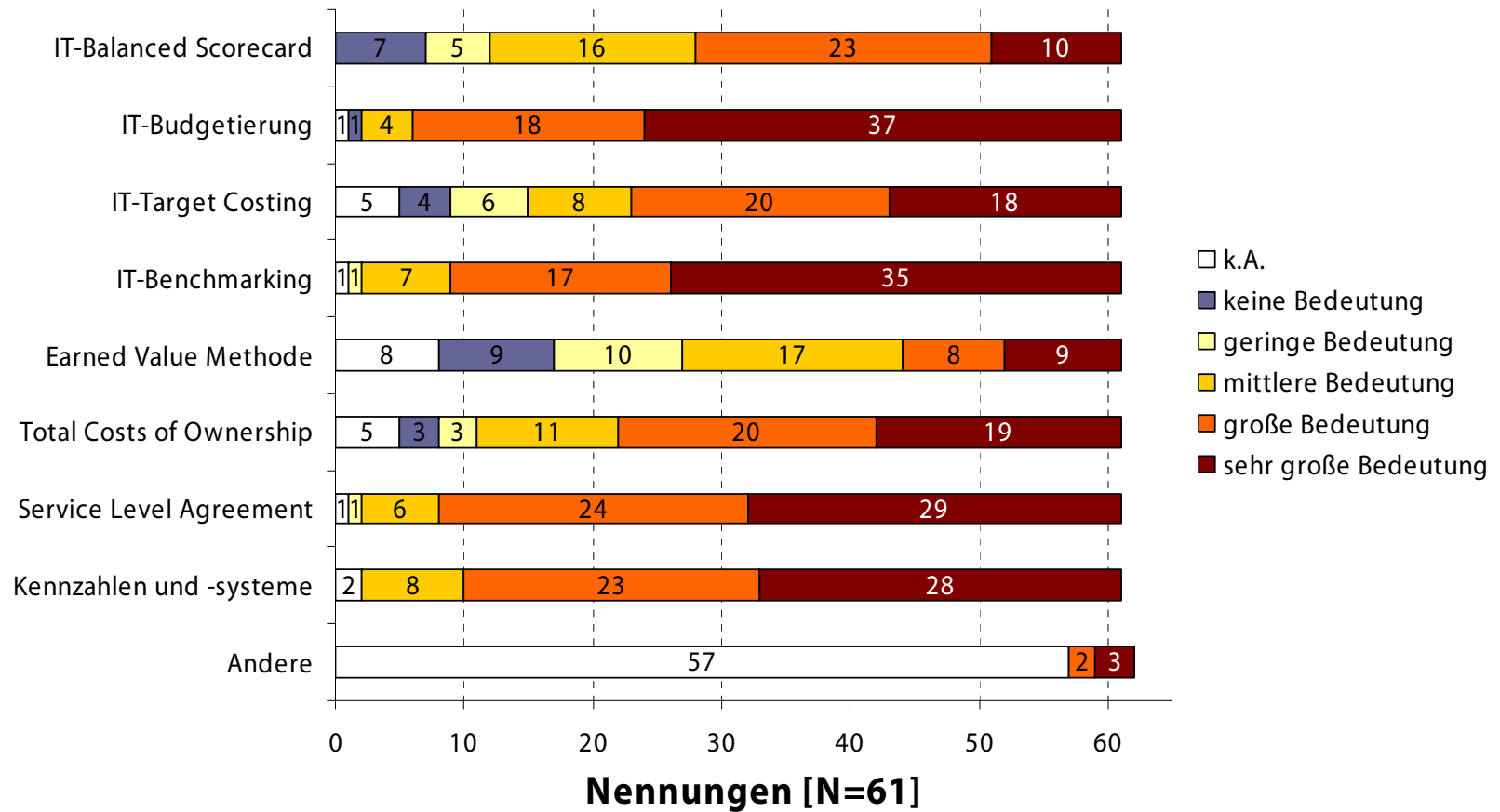
UF&C - Wissenschaft Wert!



X. Methoden und Instrumente des IT-Controlling

Zukünftige Bedeutung von Instrumenten für das IT-Controlling (Frage X.2)

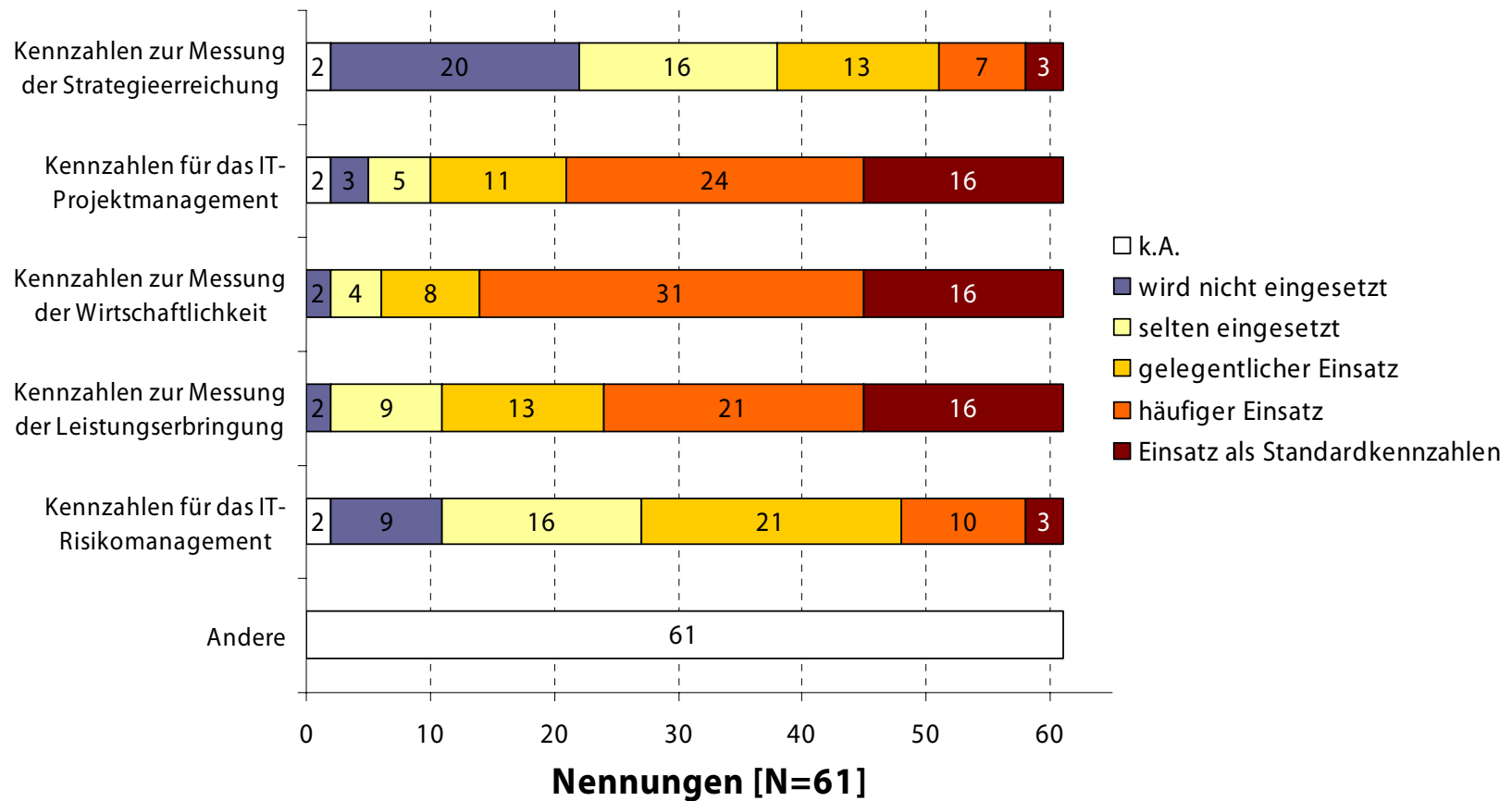
UF&C - Wissen schafft Wert!



X. Methoden und Instrumente des IT-Controlling

Einsatz von Kennzahlengruppen im IT-Bereich (Frage X.3)

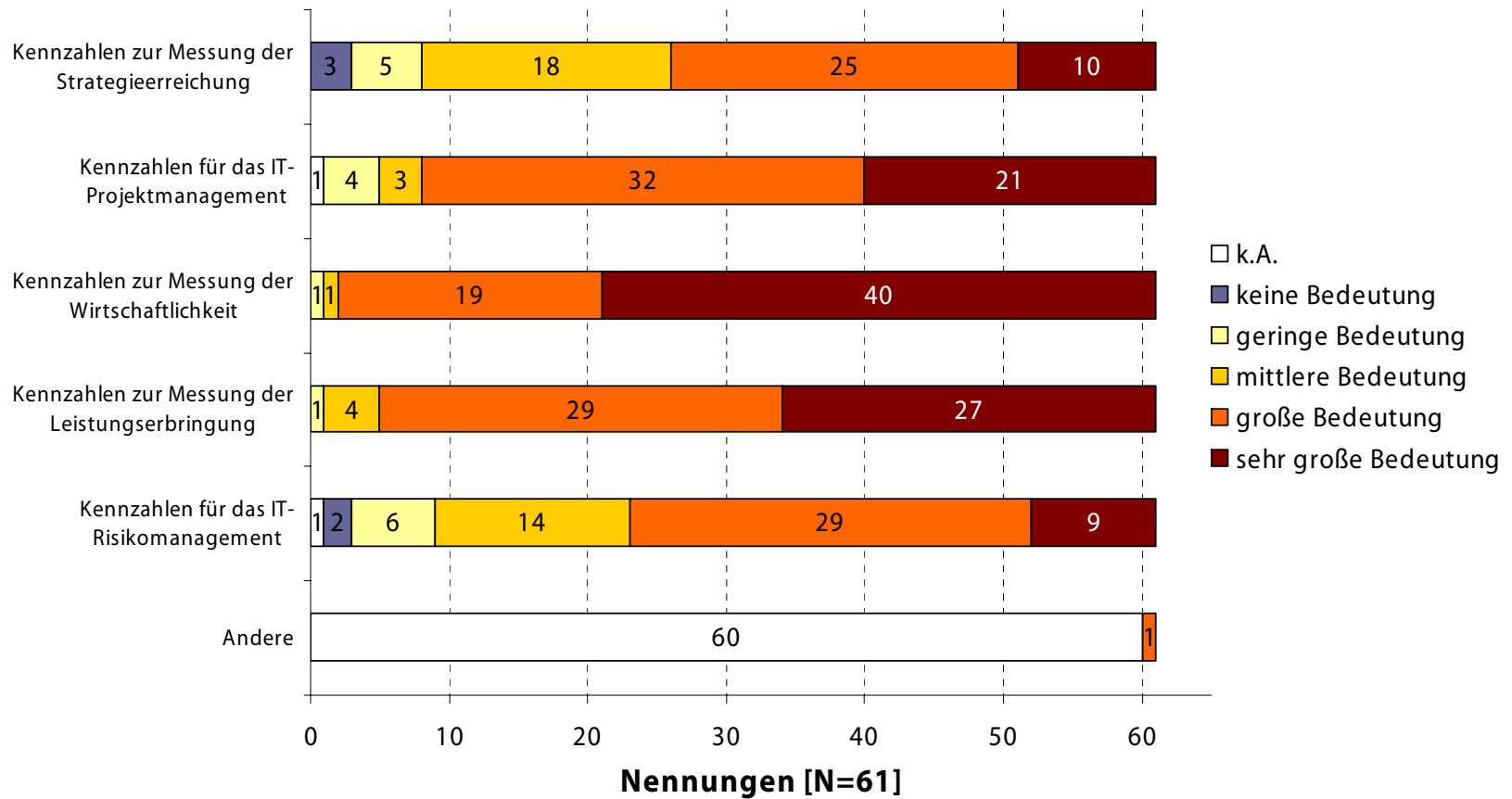
UF&C - Wissenschaft Wert!



X. Methoden und Instrumente des IT-Controlling

Zukünftige Bedeutung von Kennzahlengruppen für das IT-Controlling (Frage X.4)

UF&C - Wissen schafft Wert!



XI. Fazit

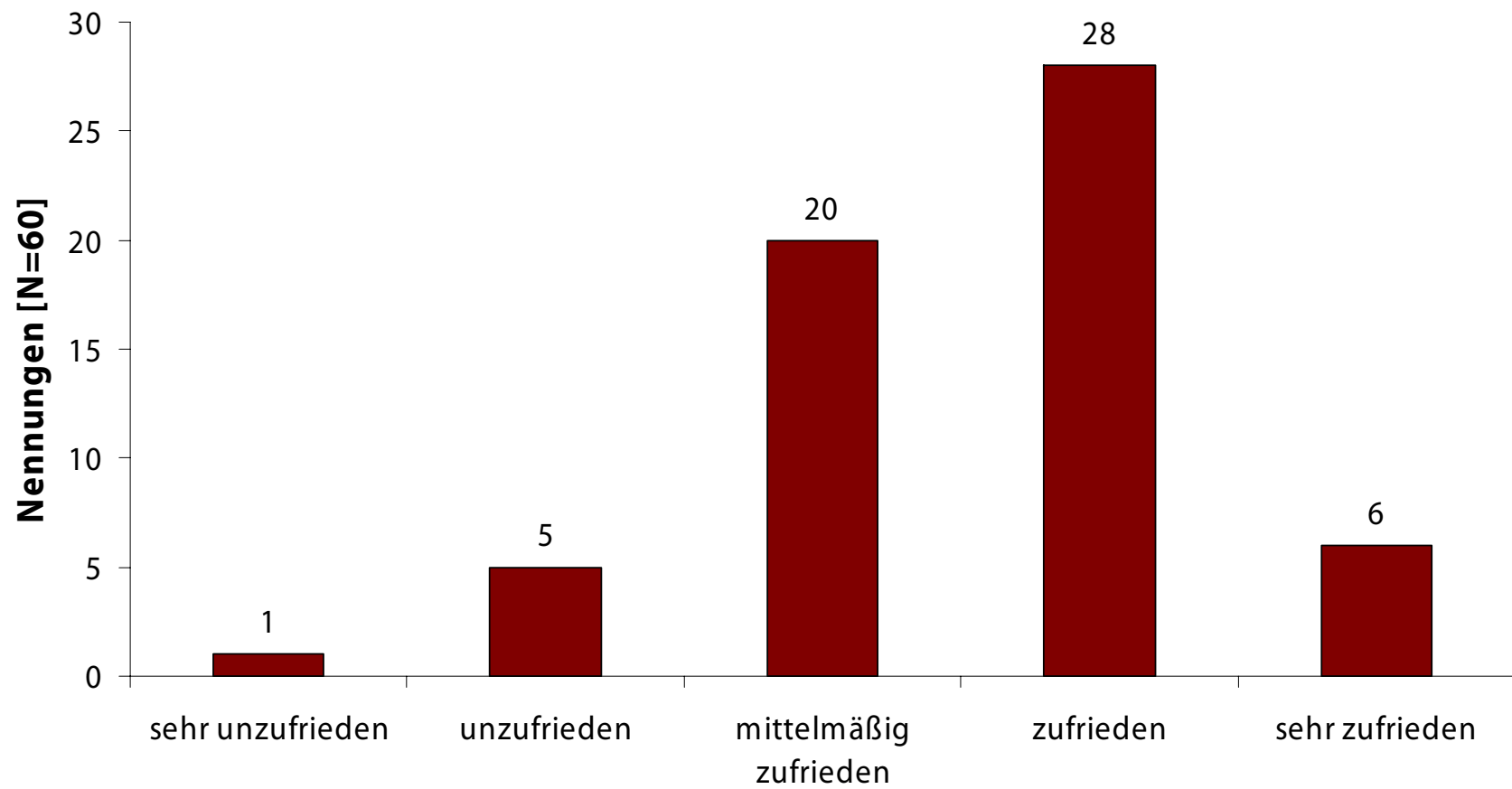
- Lediglich 10 Prozent der Untersuchungsteilnehmer (mit N=60) sind mit dem derzeitigen IT-Controlling sehr unzufrieden bzw. unzufrieden. 33 Prozent der Befragten sind mittelmäßig zufrieden. Die beiden höchsten Einstufungen (zufrieden bis sehr zufrieden) nahmen 57 Prozent der Teilnehmer vor, wobei 10 Prozent der Teilnehmer „sehr zufrieden“ ankreuzten.
- 13 Prozent der Befragten (mit N=60) planen keinen weiteren Ausbau des IT-Controlling. Die übrigen 87 Prozent gaben in verschiedenen Abstufungen an, das IT-Controlling zukünftig weiter ausbauen zu wollen. Mit n= 30 planen 50 Prozent der Befragten, ihr IT-Controlling zukünftig stark bis sehr stark auszubauen.
- Als größte Herausforderungen für das IT-Controlling in den nächsten Jahren wurden von den Befragten bspw. folgende Punkte genannt:
 - Erreichen von Akzeptanz;
 - Aufbau einer ganzheitlichen und systemgestützten Methodik;
 - Beherrschen der Komplexität;
 - Controlling und Steuerung von Multi-Service-Supplier-Umgebungen (Outtasking / Outsourcing);
 - Definition von Kennzahlen zur Steuerung sowie Umsetzung dieser Kennzahlen im operativen Betrieb;
 - Entwicklung einer einfachen, nachvollziehbaren und akzeptierten Methode des Nutznachweises der IT;

- Internationale Leistungserbringung und -abbildung;
 - Transparente Darstellung der Leistungen der IT für die Geschäftsbereiche;
 - Messung des Beitrags zur Unternehmensstrategie / zum Unternehmenserfolg;
 - Messung nicht aller sondern nur der für den Unternehmenserfolg relevanten Daten;
 - Management der Ressourcen;
 - Verfolgung der technischen Entwicklung, um entscheidungsfähig zu bleiben;
 - Verschlinkung von IT-Prozessen;
 - Verständnis des Leistungsportfolios;
 - Wandel vom Finanz-Controlling zum „Governance“ der Aufgaben des IT-Bereichs;
 - Wandel vom Kostenbudget zur Leistungsmessung der IT.
-
- Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Wirtschaftspraxis in den nächsten Jahren ein breites Spektrum an Aufgaben und Herausforderungen für das IT-Controlling sieht. Hieraus resultieren wiederum hohe Ansprüche an das IT-Controlling und die damit betrauten Mitarbeiter.

XI. Fazit

Zufriedenheit mit dem IT-Controlling (Frage XI.1)

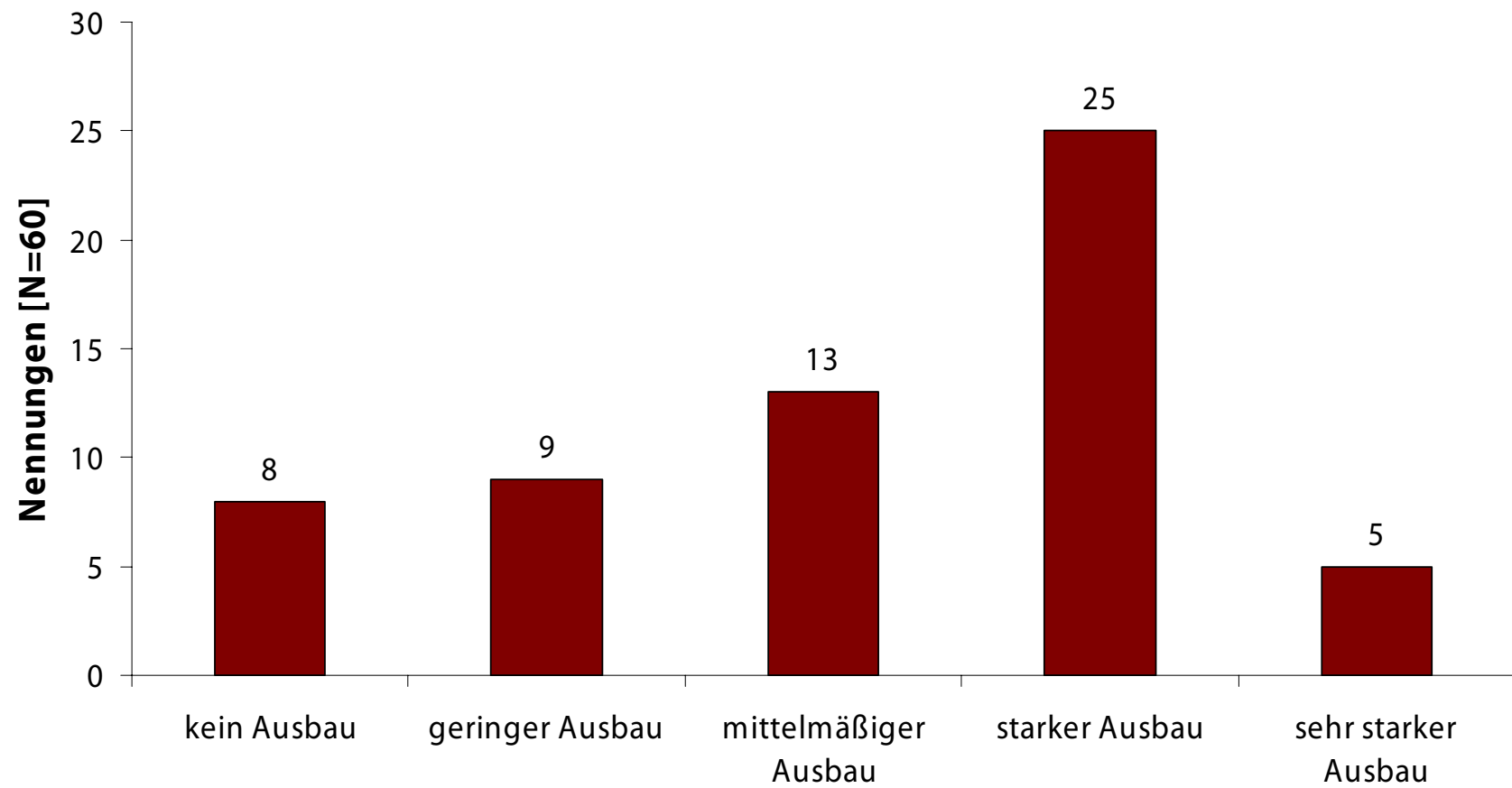
UF&C - Wissenschaft Wert!



XI. Fazit

Geplanter Ausbau des IT-Controlling (Frage XI.2)

UF&C - Wissenschaft Wert!



Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker

Kurzprofil

UF&C - Wissen schafft Wert!

- Email: ufc@sowi.uni-bamberg.de
- Fon: +49.(0)951.863.2507 (Sekretariat)
- Studium der Ingenieur-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Dortmund
- Promotion und Habilitation an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensführung & Controlling an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Senator der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Vorsitzender des Promotionsausschusses der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Vertreter des Fachs Controlling innerhalb des internetbasierten Weiterbildungsstudiengangs Wirtschaftsinformatik (VAWi) der Universitäten Duisburg-Essen, Bamberg und Erlangen-Nürnberg
- Vertreter des Controlling innerhalb des Executive MBA-Programms der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, der University of Texas at Austin (USA) und der Dongbei University of Finance and Economics in Dalian (China)
- Vertreter des Fachs Value Management & Controlling im MBA Studiengang Business Management an der Universität Erlangen-Nürnberg
- Mitglied der Prüfungskommission der Wirtschaftsprüferkammer Berlin
- Buchpublikationen (7 Monographien und Lehrbücher), ca. 40 Veröffentlichungen in Sammelwerken, Handbüchern, Lexika und wiss. Zeitschriften, Herausgeberschaften (2 Festschriften, ca. 15 Lehr- und Forschungsmaterialien und ca. 50 Wissenschaftseditionen), ca. 25 Gutachten und Forschungsberichte



Dipl.-Kfm. Stefan Fischer

Kurzprofil

UF&C - Wissen schafft Wert!

- Email: stefan.fischer@sowi.uni-bamberg.de
- Fon: +49.(0)951.863.2745
- 1995 – 2001 **Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Schiller-Universität Jena und der Newcastle School of Management - University of Newcastle upon Tyne (UK)**



Studienschwerpunkte:

Internationales Management
Personalwirtschaft & Organisationslehre
Interkulturelle Wirtschaftskommunikation

Diplomarbeit:

Entwicklung eines Beratungskonzepts für die Organisationsentwicklung filialisierter Automobilunternehmen / Eine Analyse am Beispiel der Handelsorganisation der BMW Group

- seit 2002

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Unternehmensführung & Controlling

Forschungsschwerpunkte:

IT-Controlling
Performance Measurement & Management
Balanced Scorecard
Automobilindustrie & Automobilvertrieb

- Praxisprojekte und freiberufliche Tätigkeiten u.a. bei Scio GmbH, Management Circle AG, BMW Group (Diplomand), Autohaus Kretter GmbH, Cloppenburg Automobil AG, Forschungsstelle Automobilwirtschaft

Dipl.-Wirtsch.Inf. Sascha Mika

Kurzprofil

UF&C - Wissen schafft Wert!

- Email: sascha.mika@web.de
- Fon: +49.(0)179.9212561

- 1997 – 2000 **Berufsintegrierter Bildungsweg zum Handelsfachwirt des Groß- und Außenhandels, Fachbereich pharmazeutischer Großhandel, bei der PHOENIX Pharmahandel AG & Co. VZ Fürth**



- 2000 – 2006 **Studium der Wirtschaftsinformatik an der Otto-Friedrich-Universität in Bamberg**
Studienschwerpunkte:
Unternehmensführung & Controlling
Logistik & logistische Informatik
Systementwicklung & Datenbankanwendung
Diplomarbeit:
Entwicklungs- und Implementierungsstand des IT-Controlling

- seit 2006 **Junior Manager Controlling bei der 100world AG in Nürnberg**

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

BBB – Forschung

UF&C - Wissenschaft Wert!

Becker, W.

Begriff und Funktionen des Controlling, in: BBB, Nr. 106, Bamberg 1995

Becker, W./Wicke, J. M.

Rechtsfragen der Vermögensverwaltung, in: BBB, Nr. 107, Bamberg 1995

Becker, W./Benz, K.

Effizienz des Controlling, in: BBB, Nr. 108, Bamberg 1996

Becker, W./Benz, K.

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Effizienz des Controlling, in: BBB, Nr. 114, Bamberg 1996

Becker, W./Sahl, N.

Erfüllbarkeit bedeutsamer Rechenzwecke durch die Prozeßkostenrechnung - dargestellt am Beispiel der Wirtschaftlichkeitskontrolle in administrativen Leistungsbereichen, in: BBB, Nr. 117, Bamberg 1997

Becker, W./Geisler, R.

Medienökonomische Grundlagen der Fernsehwirtschaft, in: BBB, Nr. 119, Bamberg 1998

Becker, W./Daniel, K.

Wissensintensive Dienstleistungsbetriebe, in: BBB, Nr. 122, Bamberg 1999

Becker, W.

Begriff und Funktionen des Controlling, in: BBB, Nr. 106, Überarbeiteter Nachdruck Bamberg 1999

Becker, W./Brinkmann, F.

Gestaltungsdeterminanten von Funktionskostenrechnungen, in: BBB, Nr. 123, Bamberg 1999

Becker, W./Brinkmann, F.

Kostenrechnung für die Instandhaltung - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung -, in: BBB, Nr. 124, Bamberg 2000

Becker, W.

Wertorientierte Unternehmensführung, in: BBB, Nr. 125, Bamberg 2000

Becker, W.

Lexikon zur Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung, in: BBB, Nr. 126, Bamberg 2000

Becker, W./Stephan P.

Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen, in: BBB, Nr. 127, Bamberg 2001

Becker, W.

Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft als modernes Orientierungsmuster für das strategische Management, in: BBB, Nr. 129, Bamberg 2001

Becker, W./Piser, M.

Strategische Kontrolle – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr. 131, Bamberg 2003

Becker, W./Piser, M.

Strategische Kontrolle – Fallstudien aus der Unternehmenspraxis, in: BBB, Nr. 132, Bamberg 2003

Becker, W./Fuchs, R.

Controlling-Informationssysteme, in: BBB, Nr. 130, Bamberg 2004

Becker, W./Moses, H.

Controlling in karitativen Nonprofit-Organisationen, in: BBB, Nr. 133, Bamberg 2004

Becker, W./Stock, C.

Strategisches Entwicklungsmanagement – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der deutschen Automobilwirtschaft, in: BBB, Nr. 135, Bamberg 2004

Becker, W./Schmeken, G. M.

Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft als strategisches Orientierungsmuster für den E-Commerce, in: BBB, Nr.136, Bamberg 2005

Becker, W./Stock, C.

Besonderheiten des Strategischen Entwicklungsmanagements am Beispiel eines europäischen Sportwagenherstellers, in: BBB, Nr.137, Bamberg 2005

Becker, W./Brenner, F.

Sanierungsmanagement durch Kreditinstitute – Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr.139, Bamberg 2005

Becker, W./Kunz, C.

Multiprojektmanagement in Großunternehmen – Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr.140, Bamberg 2005

Becker, W./Fischer, S./Ostbomk, P.

Lebenszyklusorientierte Steuerung von Projekten, in: BBB, Nr.141, Bamberg 2006

Becker, W./Fischer, S./Semmler, C.

Privacy Benchmarking 2004 – Strategie und Funktion des Datenschutzes in der ITK-Branche, in: BBB, Nr.142, Bamberg 2006

Becker, W./Fischer, S./Mika, S.

Implementierungsstand des IT-Controlling – Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr.144, Bamberg 2006

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

BBB – Lehre

UF&C - Wissen schafft Wert!

Becker, W.

Grundlagen des Controlling, 2. Aufl., Bamberg 2006
(1.Auflage: Funktionen und Konzepte des Controlling, Bamberg 2000)

Becker, W.

Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung, 6. Aufl., Bamberg 2006

Becker, W.

Kostenpolitik und Erfolgssteuerung, 2. Aufl., Bamberg 2002

Becker, W.

Planung, Entscheidung und Kontrolle, 4. Aufl., Bamberg 2006

Becker, W.

Strategisches Management, 6. Aufl., Bamberg 2004