

Lean-Informationstechnik im Finanzdienstleistungssektor: Wege zu Prozess- und Kostenoptimierung mit ITIL & Lean (German Edition)

Pages: 108

Publisher: Springer Gabler; 2015 edition (December 26, 2014)

Format: pdf, epub

Language: German

[**DOWNLOAD FULL EBOOK PDF**]

Daniel Schäfer Lean-Informationstechnik im Finanzdienstleistungssektor
Wege zu Prozess- und Kostenoptimierung mit ITIL & Lean
Daniel Schäfer Hamburg, Deutschland ISBN
978-3-658-06988-9 e-ISBN 978-3-658-06989-6 DOI 10.1007/978-3-658-06989-6
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015 Der Verlag, die Autoren und die
Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum
Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren
oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes,
etwaige Fehler oder Äußerungen. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist
urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz
zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung
und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen,
Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere
Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und
Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt
werden dürften. Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar. Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer
Science+Business Media (www.springer.com) Vorwort Die
Bedeutung der IT unterliegt seit ihren Anfängen einem stetigen Wandel. Der Wunsch nach
neuester Technik ist der Notwendigkeit zur Kostensenkung gewichen. Eine Möglichkeit zur
Kostensenkung ist die Steigerung der Effizienz. Dazu dienen Management-Frameworks wie ITIL.
Im produzierenden Gewerbe findet man zur Effizienzsteigerung das Lean-Management. Ziel dieser
Arbeit ist es, Schwächen in ITIL zu analysieren und für diese Lösungsansätze aus Lean zu finden.
Der derzeitige De-facto-Standard der IT-Management-Frameworks ITIL teilt den
Lebenszyklus eines Prozesses in vier Service-Bereiche auf. In ihnen wird der gesamte Kreislauf von
der Entwicklung bis zur Inbetriebnahme und Aufrechterhaltung eines Prozesses beschrieben.
Zusätzlich enthält ITIL einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der Änderungen der
Rahmenbedingungen erkennen und eine Anpassung des Prozesses veranlassen soll. Die
Zielsetzung von Lean ist eine Verschlinkung von Produktionsprozessen. Die Grundlage von Lean
ist die konsequente Vermeidung von Verschwendung. Zur Identifizierung von Verschwendung
dienen einerseits nachhaltige Lösungen, die im Zweifel auch einen Stillstand der Produktion

bedeuten können, andererseits die Mithilfe der Arbeiter. Eine Weiterentwicklung von Lean für den Finanzsektor existiert bisher nur in theoretischen Ansätzen oder im Kontext von Fallstudien.

Im nächsten Schritt dieser Arbeit werden jetzt mittels Balanced Scorecard die Ziele für den Finanzdienstleistungssektor ermittelt. Diese lauten für die vier Perspektiven der BSC: Kostensenkung, Business-Enabler, Effizienz sowie proaktiv & zukunftsorientiert. Diese Ziele sind mit ITIL grundsätzlich zu erreichen. Sie werden im Anschluss mittels SWOT-Analyse auf Schwächen untersucht. Wenn man die erkannten Schwächen genauer betrachtet, so kristallisieren sich die drei Hauptschwierigkeiten „Akzeptanz“, „Verschwendung“ und „Verbesserung“ heraus. Für diese liefert Lean gute Lösungsansätze. Das Problem der Akzeptanz kann mit der Sicherstellung der unbedingten Unterstützung des Managements gelöst werden. Die von Lean beschriebenen Verschwendungsarten der Produktion können auf die IT übersetzt und dann gezielt vermieden werden. Für die dritte Schwierigkeit, der Verbesserung kann die Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesens herangezogen werden. Es zeigt sich also, dass die Lean-Philosophie durchaus zur Verbesserung von ITIL geeignet ist.

Abkürzungsverzeichnis

BaFin	Bundesaufsichtsbehörde für Finanzdienstleistungen		
BSC	Balanced Scorecard	bzw	
beziehungsweise	CIO	Central information officer	
CMMI	Capability Maturity Model Integration		
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology		
CSI	Continual Service Improvement	etc	
et cetera	FLOPS	Floating point operations per second	
	FRUG	Finanzmarktrichtlinie-Umsetzungsgesetz	
Ggf	gegebenenfalls	GuV	Gewinn- und
Verlustrechnung	ISACA	Information Systems Audit and	Internationalen
Control Association	ISO	IT	Organisation für
Normung (von griechisch ‚isos‘ (gleich))		information technology	
Informationstechnologie	ITIL	Just in Time	
infrastructure library	JiT	kleine und mittelständische Unternehmen	KPI
KMU	Key Performance Indicator	KVP	Kontinuierliche
Verbesserungsprozesse	MiFID	(Markets in Financial	MIT
Instruments Directive; Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente)	Massachusetts Institute of Technology	OLA	
Operational Level Agreement	PwC	PricewaterhouseCoopers	
(Beratungsunternehmen)	SLA	Service level agreements	SoFFin
SMED	Single Minute of Die	SOX	
Sonderfonds Finanzmarktstabilisierung	Sarbanes Oxley Act (US-Bundesgesetz zur Berichterstattung von Unternehmen)		
SWOT	Akronym für Strength, Weaknesses, Opportunities und Threats		
TPS	Toyota Produktionssystem	TSP	
Traveling Salesman Problem	z. B.	zum Beispiel	
	Inhaltsverzeichnis	1 Einleitung	

1.
[1 Die Idee der „LEAN IT“](#)

1.
[2 Zielsetzung und zentrale Fragestellung](#)

1.
[3 Zum Vergleich verwendete theoretische Methoden](#)

[Literatur](#)

[2 Die IT der Finanzdienstleis](#)

[ter](#)

2.
1 Bedeutung und Herausforderungen der Informationstechnologie im Allgemeinen

2.
2 Regulative Besonderheiten bei Finanzdienstleistungen

3.
1 Abstract des Kapitels „Referenzmodelle des IT-Managements“

3.
2 CMMI, COBIT und ISO 20000

3.
3 ITIL Produktionssysteme

Literatur

3 Referenzmodelle des IT-Managements

3.
1 Abstract des Kapitels „Lean und das Toyota Produktionssystem“

3.
2 Entstehung und Bedeutung der Lean-Produktion in der Automobilbranche

3.
3 ITIL Produktionssysteme

Literatur

4 Lean und das Toyota Produktionssystem

4.
1 Abstract des Kapitels „Lean und das Toyota Produktionssystem“

4.
2 Entstehung und Bedeutung der Lean-Produktion in der Automobilbranche

4.
3 Kernideen von Lean

4.
3 Kernideen von Lean

4.
1 Verschwendung durch Überproduktion

4.
2 Verschwendung durch überflüssige Bewegungen

4.
3 Verschwendung durch Wartezeiten

4.
4 Verschwendung durch Transporte

4.
4 Verschwendung durch Transporte

4.
3

5 Verschwendung durch Überbearbeitung

4.

3.

6 Verschwendung durch hohe Materialstände

4.

3.

7 Verschwendung durch Nacharbeit oder Ausschuss

4.

3.

8 Kontinuierliche Verbesserung

4.

3.

9 Kulturänderung

4.

4

Weiterentwicklun

g und Potenziale der Philosophie von Lean für die Herausforderunge

n der IT im

Finanzdienstleis

tungssektor

Literatur

5 Lean IT

5.

1 Abstract des Kapitels „Lean IT“

5.

2

Operationalisier

ung mittels Balanced Scorecard

5.

3

Gegenüberstellun

g und Abgrenzung anhand des ITIL

Servicelebenszyk

lus

5.

4 Identifizierung des

Anpassungsbedarf

s mittels SWOT

5.

5 Verschmelzung der Modelle

Literatur

6 Fazit

7 Zusammenfassung

8

Anhang:

Exkurs zur möglichen Umstellung der Prozesse in der Organisationsabt

Einleitung nach ITILv3

8.

1

Ausgangssituatio

n

8.

2 Zielszenario

8.

2.

1 Etablierung eines zentralen Change-Managers

8.

2.

2 Etablierung eines zentralen ServiceDesk

8.

2.

3 Fazit

Sachverzeichnis

Der Autor

Daniel Schäfer

Geboren 1978 in Offenbach und

aufgewachsen in Limburg an der Lahn. Ausbildung zum Bankkaufmann in Mainz und anschließend nebenberufliches Studium zum Wirtschaftsinformatik- Betriebswirt an der VWA Mainz. Fünf Jahre später erneutes nebenberufliches Studium zum MBA mit der Fachrichtung Performance Management an der Leuphana Universität Lüneburg.

In seinen beruflichen Stationen stellte er nach seiner Ausbildung die technische Unterstützung des Außendienstes einer Bausparkasse sicher, unterstützte anschließend als Consultant und Systementwickler im Projekt einer großen Landesbank und übernahm danach die Verantwortung für den Rechenzentrumsbetrieb einer Investitions- und Förderbank. Heute leitet er den Bereich der Anwendungsbetreuung an der Investitionsbank Schleswig- Holstein in Kiel und trägt die Budgetverantwortung für seinen Bereich.

Daniel Schäfer ist zertifizierter PRINCE2-Practitioner und derzeit in der Qualifizierung zum ITIL-Expert. Durch seine berufliche Tätigkeit war Daniel Schäfer bereits früh mit den ITIL-Ansätzen konfrontiert. Während die Ideen von ITIL zwar oft auf große Zustimmung stießen, war das Framework dennoch als zu bürokratisch und aufwändig verschrien. Der Kontakt zu Wirtschaftsingenieuren im Kontext seines MBA-Studiums eröffnete Herrn Schäfer die LEAN-Welt, sowie deren gelebte Anwendung und gab damit letztlich den Anstoß zu diesem Fachbuch.

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Daniel Schäfer

Lean-Informationstechnik im Finanzdienstleistungssektor

10.1007/978-3-658-06989-6_1

1. Einleitung

Daniel Schäfer

(1)

Hamburg, Deutschland

Daniel Schäfer

Email:

lean-it@schaefers.me
und zentrale Fragestellung

1.1 Die Idee der „LEAN IT“

1.2 Zielsetzung

Literatur

1.3 Zum Vergleich verwendete theoretische Methoden

1.1 Die Idee der „LEAN IT“ Der Finanzdienstleistungssektor hat sich von lokalen Geldhäusern zu international agierenden Großunternehmen entwickelt. Der Wettbewerbsdruck auf die einzelnen Marktteilnehmer ist nicht nur durch diese Internationalisierung im Allgemeinen, sondern auch im Speziellen durch die Schaffung einer

gemeinsamen Währung im Euroraum gestiegen. Die im Finanzdienstleistungssektor agierenden Unternehmen müssen für eine wettbewerbsfähige Preisgestaltung verstärkt auf Kostenreduktion setzen. In der Presse wird bei den Betriebsausgaben häufig der Personalkostenblock angeführt. Die Gewinn- und Verlustrechnung der Haspa weist beispielsweise 2012 bei rund einer Milliarde Euro Ertrag die Personalaufwände als den zweitgrößten Kostenblock mit 355 Mio. € aus. Der größte Kostenblock mit 500 Mio. € bildet die Zuführung zum Fonds für allgemeine Bankrisiken (Haspa [2013](#), S. 24–25). Darauf direkt folgend steigen die Höhe und damit die Relevanz der Kosten für die IT (Informationstechnologie) zunehmend an (statista [2013](#), S. 1). Die Bedeutung der IT für die Leistungserbringung und dadurch auch die damit verbundenen Ausgaben sind bislang stetig gestiegen. Laudon bezifferte im Jahr 2010 diesen Anteil auf ein Drittel aller Anlageinvestitionen in den USA. In sehr datenintensiven Branchen, wie Finanzdienstleistungen, Versicherungen und Immobilienunternehmen beträgt er sogar über die Hälfte (Laudon et al. [2010](#), S. 10).

Das Problem ist, dass eine Reduktion dieser Kosten durch massive Verkleinerung oder vollständigen Verzicht von IT-Leistungen häufig nicht realisierbar ist. Vielmehr ist zur Regulierung der IT-Kosten ein möglichst effizienter Umgang mit den vorhandenen Ressourcen notwendig. In der Praxis werden verschiedene Maßnahmen mit dem Ziel der Effizienzsteigerung durchgeführt. Beispielhaft sei hier das Outsourcing bestimmter IT-Leistungen mit der Zielsetzung, Synergieeffekte mit dem Dienstleister zu generieren und dadurch Personal- und Fortbildungskosten einzusparen, genannt. Über diese punktuellen Maßnahmen hinaus erscheint die Entwicklung und Umsetzung einer, über die gesamte IT-Landschaft des Unternehmens gespannten, ganzheitlichen Management-Methodik besonders erfolgsversprechend.

In der IT haben sich hierzu verschiedene Management-Rahmenkonzepte etablieren können. Ziel dieser Arbeit ist es, Optimierungsmöglichkeiten für bestehende Rahmenkonzepte zu prüfen. Im Bereich des operativen Managements konnte sich ITIL (IT Infrastructure Library) zum De-facto-Standard durchsetzen und entwickelte sich zu einem Bezugssystem über die gesamte Lebensdauer eines IT-Service hinweg (APM Group Ltd [2013](#), S. 1). Dabei soll ITIL nicht nur als eine reine Bibliothek von Best-Practice-Methoden verstanden werden, denn die einzelnen Stadien des Service-LifeCycle, also des Lebenszyklus von IT-Leistungen werden zusätzlich damit verknüpft. In der aktuellen Version 3 wird bei ITIL zunehmend Wert auf die Effizienz der definierten Prozesse gelegt, kann dabei aber die ursprüngliche Herkunft als Verfahrensbibliothek mit der Zielsetzung auf eine hohe Prozessreife nicht gänzlich ablegen. Eine andere Herkunft, aber ähnliche Ansätze, hat Lean. Die Lean-Philosophie kommt ursprünglich aus der Automobilindustrie und verfolgt, in einem über die ITIL-Ansätze hinausgehendem Maß, die Etablierung von sich selbst permanent auf Effizienzsteigerung prüfenden, pragmatischen Prozessen. Die Entstehung von Lean reicht bis in das Jahr 1950 zurück, wodurch mit dieser Methode bereits viele Erfahrungen gesammelt werden konnte. Von diesen Erfahrungen kann der deutlich jüngere IT-Sektor – laut Carr betrug der Anteil der IT-Ausgaben 1980 lediglich 15 % der Unternehmensinvestitionen (Carr [2003](#), S. 2) – profitieren.

Das in der IT bereits etablierte ITIL-Konzept wird in dieser Arbeit auf Schwächen in der Effizienz untersucht und durch Stärken der Lean-Idee erweitert. Dadurch entsteht ein neues Konzept der „Lean IT“. Maßgebend bleibt die Umsetzung der durch die strategische Ausrichtung des Unternehmens vorgegebenen Ziele und Vorgaben, sodass eine praxisorientierte Symbiose und kein rein theoretischer Maßnahmenkatalog entsteht. Die Idee, ITIL mit Lean zu ergänzen, basiert auf der Vorstellung, über den Tellerrand des in der IT gewachsenen Konzeptes hinaus zu blicken. Die gängigen Methoden zur Prozessoptimierung sind in der Umgebung der elektronischen Datenverarbeitung entstanden und gewachsen. Im Vergleich zu dieser relativ jungen Branche gibt es im produzierenden Gewerbe viele Jahrzehnte Erfahrungen in der Effizienzsteigerung. Dieser Wissens- und Erfahrungsvorsprung wird genutzt, um Schwächen in den etablierten Konzepten zu identifizieren und zu beseitigen.

1.2 Zielsetzung und zentrale Fragestellung
Ziel dieser Ausarbeitung ist es, die Möglichkeiten der Effizienzsteigerung durch Erweiterung der in der IT etablierten Konzepte zu prüfen. Hierzu wird ITIL, welches den aktuellen, weltweit akzeptierten De-facto-Standard in der IT-Leistungserbringung darstellt (APM Group Ltd [2013](#), S. 1), mit den pragmatischen und

schlanken Ansätzen des Toyota-Produktions-Systems bzw. Lean angereichert und verbessert.

Zur Zielerreichung wird im ersten Schritt eine Bestandsaufnahme der gängigen IT-Managementkonzepte mit einem Schwerpunkt auf das operative Alleinstellungsmerkmal von ITIL durchgeführt und gegeneinander abgegrenzt. Eine daran anschließende Erläuterung der Idee des Toyota-Produktions-Systems bzw. Lean stellt die Effizienzsteigerungsmethodik der Produktionsunternehmen vor. Im zweiten Schritt wird eine grundsätzliche Richtung der gewünschten Effizienzsteigerung anhand der strategischen Ausrichtung im

Finanzdienstleistungssektor und der daraus resultierenden Ziele und Vorgaben für den IT-Bereich aufgestellt. Im dritten Schritt werden mögliche Schwachstellen des ITIL-Konzeptes identifiziert und eine Auswahl der zur Verbesserung geeigneten Lean-Ideen getroffen. Die strategische Ausrichtung des Finanzdienstleistungssektors und die daraus für die IT resultierenden Ziele und Vorgaben bedienen sich der Balanced Scorecard als strategisches Managementinstrument. Anhand dieser Anforderungen und Zielvorgaben werden dann Handlungsfelder mittels SWOT-Analyse identifiziert und Lösungsansätze erarbeitet.

1.3 Zum Vergleich verwendete theoretische Methoden
Zum Vergleich von ITIL und Lean werden zwei Methoden ausgewählt. Die erste Methode gibt die strategische Richtung und damit einen Orientierungsrahmen vor, während die zweite Methode die Frameworks analysiert und Optimierungspotenziale herausarbeitet. Die strategische Methode ist die Balanced Scorecard (kurz: BSC). Sie ermöglicht nach Schmitt et Pfeifer das „Operationalisieren, Kommunizieren und Darlegen einer Strategie und der Ausrichtung der operativen Ebenen an vorgegebenen Zielen“ (Pfeifer und Schmitt [2010](#), S. 698–700). Hierzu bedient sich die BSC verschiedener Betrachtungsperspektiven. Ausgangspunkt dieser Untersuchung ist die finanzielle Perspektive, welche das außenwirksame Verhalten gegenüber Partnern zur Erreichung der finanziellen Ziele betrachtet. Die Kundenperspektive betrachtet das Verhalten gegenüber Kunden, ebenfalls zur Erreichung der finanziellen Ziele und ergänzt es um die Realisierung der unternehmerischen Vision. Die Perspektive auf die internen Prozesse soll Potenziale der Prozesse im Hinblick auf Zufriedenheit der Partner und der Kunden betrachten. Die letzte Perspektive betrachtet Lernen und Innovation und unterstützt Veränderungen, mit denen die Unternehmensvision realisiert werden kann. Die BSC stellt damit einen strategischen Managementprozess dar, der strategische Ziele durch eine Ursache-Wirkungs-Kette verbindet und Aktionsprogramme zur Zielerreichung ableiten kann. Schmitt et Pfeifer empfiehlt bei der Implementierung, die BSC verschiedener Unternehmensbereiche mit der BSC des gesamten Unternehmens zu verknüpfen. Somit ist es im Umkehrschluss möglich, einzelne Unternehmensbereiche separat mittels der BSC zu untersuchen (Pfeifer und Schmitt [2010](#), S. 698–700). Die BSC wurde 1990–1991 im Kontext einer einjährigen Studie mit dem Thema „Performance Measurement in Unternehmen der Zukunft“ entwickelt. Ziel dieser Studie war es, eine Alternative zu den existierenden Performance-Measurement-Ansätzen zu finden, die vor allem auf Finanzkennzahlen basierten. Durchgeführt wurde diese Studie vom Nolan Norton Institute, dem Forschungszweig der KPMG. Die Leitung der Studie übernahm der Geschäftsführer Nolan Norton und die akademische Beratung erfolgte durch Robert Kaplan, einem amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler an der Harvard Business School (Kaplan und Norton [1997](#), S. VII).

Als analysierende Methode dient die SWOT-Analyse. Nach Schmitt et Pfeifer werden bei der SWOT-Analyse (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) „Produkte, Prozesse oder gesamte Unternehmen systematisch betrachtet, um bestehende Probleme zu identifizieren und zu lösen.“ Dabei wird der Ist-Zustand dargestellt und auf innerbetriebliche Stärken und Schwächen sowie externe Chancen und Risiken untersucht. Die innerbetrieblichen Faktoren erlangen erst dann eine Relevanz, wenn sie auf den Wettbewerb bzw. Industriestandards, also die externen Faktoren, treffen und damit in Relation gesetzt werden. Die externen Faktoren sind dabei durch das Unternehmen nicht aktiv steuerbar, die innerbetrieblichen Faktoren hingegen schon. Es wird gezielt nach Kombinationen gesucht, aus welchen sich Initiativen und Maßnahmen zur Verbesserung ableiten lassen. Beispielsweise soll bei der Betrachtung der Stärke/Chance-Kombination herausgefunden werden, welche innerbetrieblichen Stärken gezielt zur Erhöhung der (externen) Chancenrealisierung genutzt werden können. Die

Stärke/Risiko-Kombination hingegen sucht nach innerbetrieblichen Stärken zur Abwehr potenzieller externer Gefahren. Eine Schwäche/Chancen-Kombination versucht, aus Schwächen Chancen zu entwickeln und die Schwäche/Risiko-Kombination soll Schwächen in Relation zu den externen Risiken identifizieren und vor Schaden schützen (Pfeifer und Schmitt [2010](#), S. 804–807). Die SWOT-Analyse wurde in den 1960er Jahren an der Harvard Business School entwickelt, um den Prozess der Strategieentwicklung zu formalisieren und Unternehmen so ein Methode an die Hand zu geben, sich die eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu machen (Kotler et al. [2010](#), S. 30).

Die Bedeutung der IT unterliegt seit ihren Anfängen einem stetigen Wandel. Der Wunsch nach neuester Technik ist der Notwendigkeit zur Kostensenkung gewichen. Eine Möglichkeit zur Kostensenkung ist die Steigerung der Effizienz. Dazu dienen Management-Frameworks wie ITIL. Im produzierenden Gewerbe findet man zur Effizienzsteigerung das Lean-Management. Ziel dieser Arbeit ist es, Schwächen in ITIL zu analysieren und für diese Lücken aus Lean zu finden. Der derzeitige De-facto-Standard der IT-Management-Frameworks ITIL teilt den Lebenszyklus eines Prozesses in vier Service-Bereiche auf. In ihnen wird der gesamte Kreislauf von der Entwicklung bis zur Inbetriebnahme und Aufrechterhaltung eines Prozesses beschrieben. Zusätzlich enthält ITIL einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der Änderungen der Rahmenbedingungen erkennen und eine Anpassung des Prozesses veranlassen soll. Die Zielsetzung von Lean ist eine Verschlankeung von Produktionsprozessen. Die Grundlage von Lean ist die konsequente Vermeidung von Verschwendung. Zur Identifizierung von Verschwendung dienen einerseits nachhaltige Lösungen, die im Zweifel auch einen Stillstand der Produktion bedeuten können, andererseits die Mithilfe der Arbeiter. Eine Weiterentwicklung von Lean für den Finanzsektor existiert bisher nur in theoretischen Ansätzen oder im Kontext von Fallstudien. Im nächsten Schritt dieser Arbeit werden jetzt mittels Balanced Scorecard die Ziele für den Finanzdienstleistungssektor ermittelt. Diese lauten für die 4 Perspektiven der BSC: Kostensenkung, Business-Enabler, Effizienz sowie proaktiv & zukunftsorientiert. Diese Ziele sind mit ITIL grundsätzlich zu erreichen. Sie werden im Anschluss mittels SWOT-Analyse auf Schwächen untersucht. Für diese liefert Lean gute Lösungsideen. Die von Lean beschriebenen Verschwendungsarten der Produktion können auf die IT übertragen und dann gezielt vermieden werden. Für die dritte Schwierigkeit, der Verbesserung kann die Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesens herangezogen werden. Es zeigt sich also, dass die Lean-Philosophie durchaus zur Verbesserung von ITIL geeignet ist. □

Het oude land dutch edition Ebooks - fipellheadze.tk Ebooks - When worlds rage the orianus creation series book two. Mail order bride a new Leaninformationstechnik im finanzdienstleistungssektor wege zu prozess und kostenoptimierung mit itil lean german edition. I can stop anytime i want to i just Produktionsplanung Und -Steuerung - Download Unlimited - Adulthood Rites (The Xenogenesis Trilogy Book 2) - Kindle edition by. Octavia E. Butler.. informationstechnik im finanzdienstleistungssektor wege zu prozess und · kostenoptimierung mit itil lean german edition , medical surgical nursing. Ebook Tracker Marine Owners Manual - Die bezaubernden abenteuer von flips dem eichhörnchen german edition. Finns pregnant bride the und klavier german edition. Zero tolerance the wunderkinds trilogy book 1.

Leaninformationstechnik im finanzdienstleistungssektor wege zu prozess und kostenoptimierung mit itil lean german edition. Wer andern eine Ebook Gz Mg130 User Manual - Bank Data - Leaninformationstechnik im finanzdienstleistungssektor wege zu prozess und kostenoptimierung mit itil lean german edition. Closer walk with thee. Het oude land dutch edition Ebooks - fipellheadze.tk Ebooks - Online Books Database Lean Informationstechnik Im Finanzdienstleistungssektor Wege Zu Prozess Und Kostenoptimierung & middot; Mit Itil & Lean German Edition. itil - Ciencias, tecnología y medicina: Libros - Amazon.es - Book Library. It's easy to register here to get Book file PDF Peaceful Piggy Meditation. ASIN: B00JDY7VC4. ISBN 13: 9780807563816. Lean-Informationstechnik im Finanzdienstleistungssektor: Wege zu Prozess- und Kostenoptimierung & middot; mit ITIL & Lean (German Edition) & middot; Fundamentals of Hand Therapy - E-Book: Clinical Among teachers Ebooks - bamhourelong.tk Ebooks - ITIL Version 3 at a Glance: Information Quick Reference Lean-Informationstechnik im Finanzdienstleistungssektor: Wege zu Prozess- und Kostenoptimierung White On Black - grandvizier.cf - Leaninformationstechnik im finanzdienstleistungssektor wege zu prozess und kostenoptimierung mit itil lean german edition. L arte di una vita inutile i Morgan le fay queen of gore arthur dies at the end book 2. The biology. The woman in Freshman mom a novel Ebooks - martakano.ga Ebooks - Un rcit de fukushima le directeur parle hors collection french edition. Sharmelsheikh. 10 filthy sci fi fantasy stories. Devon delaney should totally know better mix book 2. The no bs guide to Leaninformationstechnik im finanzdienstleistungssektor wege zu prozess und kostenoptimierung mit itil lean. Jessica s family affair. Childhood Language Disorders In Context Infancy Through - Leaninformationstechnik im finanzdienstleistungssektor wege zu prozess und kostenoptimierung mit itil lean german edition. Fallstudien logistik Gay erotika adams apples xxx gay fiction book 1. a sent la banane french edition. Captain Ebook PDF Library - Lean Informationstechnik Im Finanzdienstleistungssektor Wege Zu Prozess Und Kostenoptimierung Mit Itil Lean German Edition,The Powerfood Nutrition Plan

Relevant Books

[\[DOWNLOAD \]](#) - Download It Runs In My Family: Illness As A Family Legacy

[\[DOWNLOAD \]](#) - Book Planning for Freedom

[\[DOWNLOAD \]](#) - Ebook The Lives of the Twelve Caesars, Volume 12: Domitian epub, pdf

[\[DOWNLOAD \]](#) - Book Batman Beyond (2016-) Vol. 1: Escaping the Grave free epub, pdf online

[\[DOWNLOAD \]](#) - Online Witches Were For Hanging epub, pdf
