

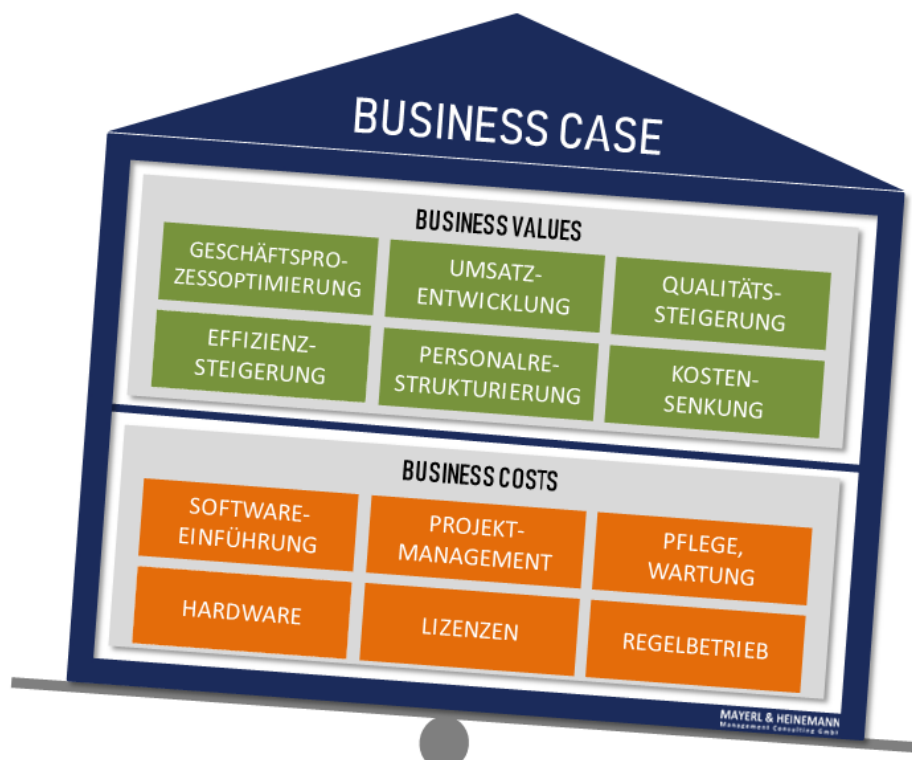
Business Case zur Bewertung der Wirtschaftlichkeit von IT-Investitionen

Ausgangssituation

Im Rahmen der Transformation von bestehenden sowie bei der Entwicklung von neuen, innovativen Geschäftsfeldern werden oft umfangreiche Investitionen in die Informationstechnologie (IT) von Unternehmen notwendig. Umfang und Komplexität von IT-Investitionen erfordern eine fundierte Planung, eine konsequente Steuerung des Vorhabens sowie das Einbringen von Erfahrungen für eine erfolgreiche Umsetzung. Aufgrund der Bedeutung derartiger strategischer Vorhaben ist die Bewertung der Wirtschaftlichkeit der damit verbundenen IT-Investition in Form eines Business Case empfehlenswert. Durch die Gegenüberstellung des zu erwartenden Nutzens und der kalkulierten Kosten können Fragen zur Rentabilität der geplanten IT-Investition im Zuge der Entscheidungsfindung beantwortet werden.

Ziele und Handlungsbedarf

Ziel der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ist es, die Rentabilität der Investition finanziell und strategisch zu analysieren und zu bewerten. Dabei werden der erwartete Nutzen der Investition (Business Values) und die mit der Investition verbundenen Kosten (Business Costs) gegenübergestellt. Die folgende Abbildung schematisiert diese Gegenüberstellung anhand von beispielhaften Nutzen- und Kostenfaktoren.



Für die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (Business Case) der Investition sind im Wesentlichen folgende Faktoren zu erarbeiten und in der Gegenüberstellung zu bewerten:

- **Nutzenfaktoren (Business Values)**

Auf der einen Seite sind die durch die IT-Investition erwarteten Nutzenbeiträge für das Unternehmensgeschäft zu konkretisieren. Dies sind z. B. Optimierungen und Effizienzsteigerungen entlang der Geschäftsprozesse durch Erhöhung des Automatisierungsgrads. Durch ein gleichförmiges Bearbeiten entlang der Prozesse werden Durchlaufzeiten verkürzt, Qualitätsmerkmale verbessert und Umsätze gesteigert. Durch Reduzierung des Personals werden zu dem Umsatzmargen gesteigert.

- **Kostenfaktoren (Business Costs)**

Auf der anderen Seite sind die für die IT-Investition relevanten Kostenfaktoren zu analysieren. Dabei sind nicht nur die bisherigen Kosten, sondern auch die durch die IT-Investition während der Transformation und im Regelbetrieb anfallenden Kosten zu berücksichtigen. Im Rahmen der Transformation fallen Kosten für Hardware, Software-Einführung sowie für das Projekt-Management an. Mit Produktivsetzung der neuen IT fallen zusätzliche Aufwände für Lizenzen sowie die betriebsmäßige Pflege und Wartung der Hard- und Software an.

Auf Basis der zusammengestellten Nutzen- und Kostenfaktoren werden im Sinne einer bewertenden Gegenüberstellung verschiedenartige Auswertungen erarbeitet. Ein Beispiel hierfür ist die Berechnung der Amortisationsdauer, nach der die Investitionskosten in Form von Rückflüssen kompensiert werden. Für das Erarbeiten der Nutzen- und Kostenfaktoren sowie für das Bewerten der Wirtschaftlichkeit einer Investition hat sich die folgende schrittweise Vorgehensweise bewährt:

- 1. Ausgangssituation und Zielsetzung**

In einem ersten Schritt ist die Ausgangssituation mit den vorhandenen Schmerzpunkten und den Handlungsbedarfen als grundlegende Motivation für die Investition zu beschreiben. Demgegenüber ist die Zielsetzung der Investition zu präzisieren. Bereits bei der Formulierung der Zielsetzung ist darauf zu achten, dass der Nutzenbeitrag zu den strategischen Unternehmenszielen deutlich herausgearbeitet wird.

- 2. Rahmenbedingungen und Vorgehensweise**

In einem zweiten Schritt sind wesentliche Rahmenbedingungen und das Vorgehen für die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung festzulegen. Dabei sind sowohl der Fokus als auch der Detailgrad zu definieren und getroffene Annahmen zu dokumentieren. In enger Abstimmung mit dem Unternehmen sind von den Zielen der Investition die erwarteten Nutzenfaktoren abzuleiten, zu quantifizieren und zu qualifizieren. Für die bewertende Gegenüberstellung sind die anfallenden Kostenstrukturen festzulegen und mit erhobenen oder kalkulierten Werten für das weitere Vorgehen auszuprägen.

3. **Bewertung des Vorhabens, ggf. von mehreren Optionen**

In einem dritten Schritt wird die eigentliche Bewertung der Wirtschaftlichkeit vorgenommen. Im Mittelpunkt steht die Berechnung der Rentabilität und damit die Erwartung an den Nutzen der geplanten IT-Investition. Für die Bewertung werden zwei Varianten unterschieden: Eine Variante vergleicht die geplante Investition mit dem Fall, dass nicht investiert wird. Eine andere Variante stellt mehrere Investitionsoptionen gegenüber, zwischen denen zu entscheiden ist. Je nach gewünschtem Umfang der Betrachtung ist die Simulation von verschiedenen Annahmen und Auswertungen hilfreich. Dazu werden bei den Nutzen- und Kostenfaktoren sowie bei den Auswertungen die Fälle *best case*, *normal case* und *worst case* unterschieden. Ein Beispiel für eine Auswertung ist die Amortisationsrechnung, in der die Vorteilhaftigkeit einer Investition an der sogenannten Amortisationsdauer gemessen wird. Die Berechnung der Amortisationsdauer sollte mit der Kosten- und Gewinnvergleichsrechnung sowie ggf. Rentabilitätsrechnung kombiniert werden. Ergänzend zu den kalkulierten, monetären Nutzen-Kosten-Auswertungen werden qualitative, nicht-monetäre Bewertungen in Form einer SWOT-Analyse ergänzt.

4. **Risiken**

In einem vierten Schritt werden mögliche Risiken, die im Zusammenhang mit dem Investitionsvorhaben identifiziert werden, bewertet und geeignete, mitigierende Maßnahmen erarbeitet. Dabei werden die Risiken nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Schadensausmaß gewichtet und die Maßnahmen zu den Risiken entsprechend geplant.

5. **Empfehlung**

In einem fünften Schritt wird auf Basis der Auswertungen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung eine Empfehlung für den Kreis der Entscheider formuliert. Die Empfehlung wird um den Hinweis ergänzt, welche Konsequenz eine Nichtdurchführung der Investition nach sich zieht. In einer Abschlusspräsentation werden die beiden Szenarien verglichen und die sich daraus ergebenden Konsequenzen aufgezeigt.

Durch die nutzen- und kostenseitige Betrachtung der Auswirkungen der IT-Investition steigt die Entscheidungssicherheit, Ausführungsvarianten werden hinsichtlich wirtschaftlicher Auswirkungen verglichen und Risiken zu den verfolgten Zielen frühzeitig erkannt.

Unsere Leistungen

Gemeinsam mit Ihnen erarbeiten wir die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung für die geplante Investition. Im Rahmen der Zusammenarbeit bauen wir auf bestehenden Erfahrungen auf und setzen unsere Expertise für Ihr individuelles Vorhaben ein. Dabei unterstützen wir Sie bei der effizienten Strukturierung und Erhebung der erforderlichen Inhalte. Abschließend erfolgen eine Validierung und Qualitätssicherung der Resultate. Auf Basis unserer detaillierten Analyseergebnisse werden wir eine Handlungsempfehlung aussprechen.

Als Ergebnis liegt eine für Ihr Szenario ausgeprägte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung als wichtige Grundlage für Ihre Investitionsentscheidung vor. In einer abschließenden Präsentation werden Ihnen die ausgewerteten Resultate vorgestellt, Fragen beantwortet und zur Beschlussfassung im Sinne Ihrer Ziele, an Sie übergeben.



Ihr Ansprechpartner:

Markus Heinemann berät seit über 18 Jahren zu Strategien, Prozess- und Organisationsstrukturen für das Management der IT. Seine Erfahrungsschwerpunkte liegen insbesondere in den Branchen Informationstechnologie, Finanzdienstleistung und Automotive.

Telefon: +49 (89) 6137 283 – 0

E-Mail: info@mh-macon.de