



## Wirtschaftlichkeitsbewertung

### Was ist eine Wirtschaftlichkeitsbewertung?

Allgemein gesprochen vergleicht eine Wirtschaftlichkeitsbewertung den Input in eine Investition mit dem (zu erwartenden) Output. Es gibt zahlreiche Verfahren um die beiden Größen zu ermitteln. Um die Vorteilhaftigkeit einer Investition für ein Unternehmen zu bestimmen, ist eine Wirtschaftlichkeitsbewertung unumgänglich. Je sorgfältiger sie durchgeführt wird, desto valider ist ihr Ergebnis.

### Wie gehe ich bei der Wirtschaftlichkeitsbewertung vor?

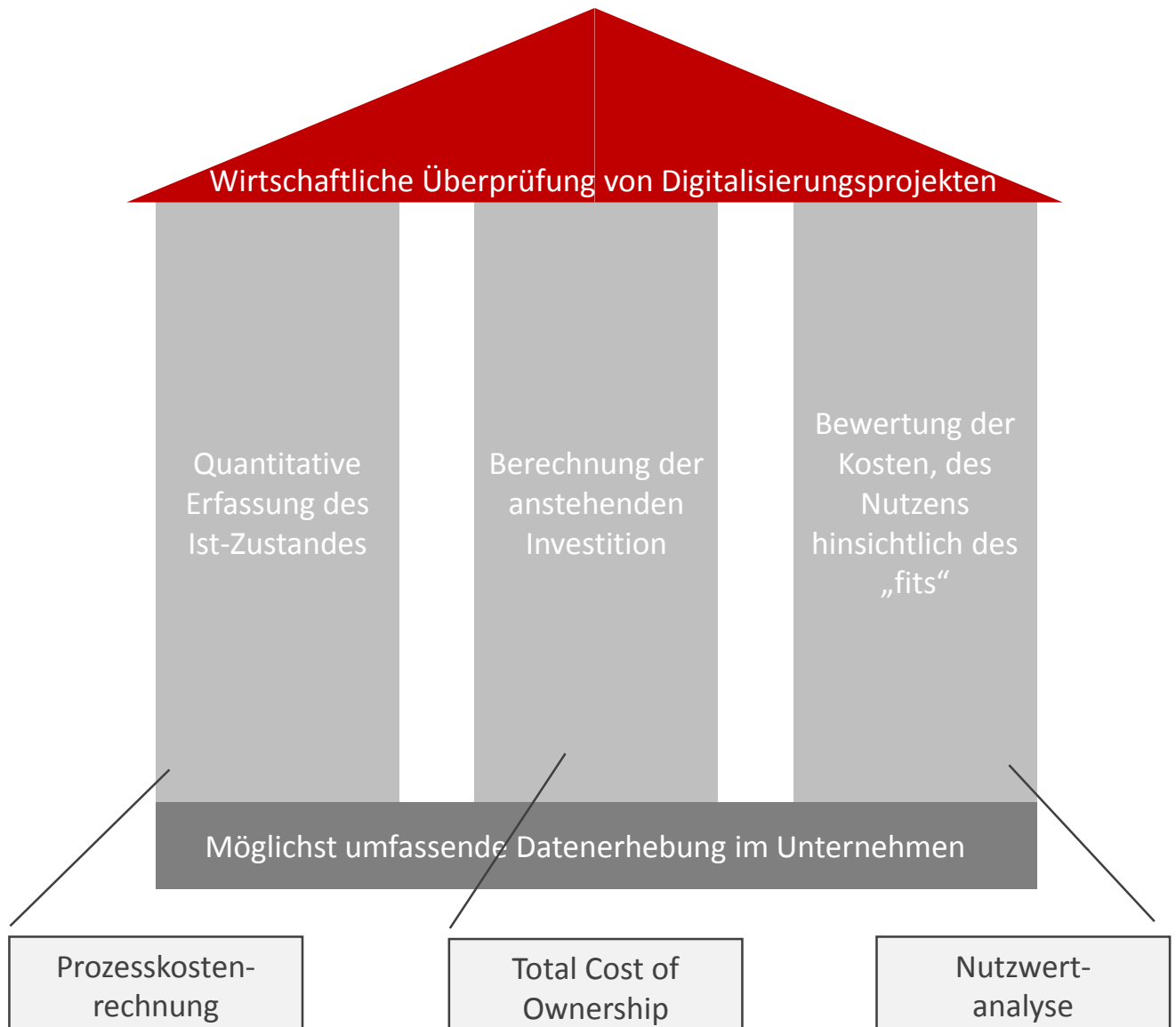
Es gibt zahlreiche Verfahren zur Bestimmung unterschiedlichster Zielgrößen, die wiederum Rückschlüsse auf Input bzw. Output zulassen. Die hier zugrunde liegenden Methoden zielen darauf ab eine möglichst ganzheitliche und dennoch leicht anwendbare Bewertung vorzunehmen. Das Verfahren gliedert sich in drei Schritte, die alle auf einer möglichst umfassenden Datenerhebung im Unternehmen basieren. Hinter jeder Säule steht ein Verfahren, welches sich am besten dazu eignet das jeweilige Ziel abzubilden. Die Ergebnisse der einzelnen Säulen liefern dann einen Beitrag zur Wirtschaftlichkeitsbewertung von Digitalisierungsprojekten.

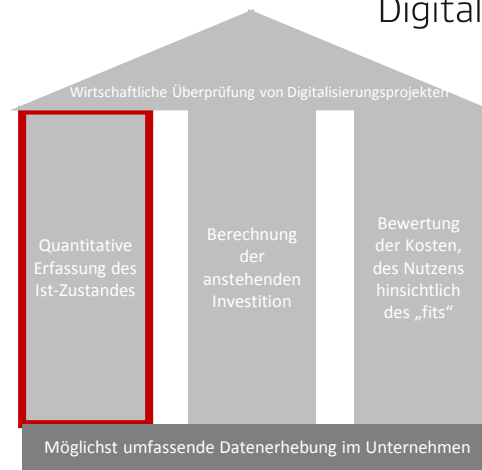
### Warum ist eine Wirtschaftlichkeitsbewertung sinnvoll?

Digitalisierungsprojekte haben häufig massive Auswirkungen auf die Wertschöpfungsstruktur eines Unternehmens. Oft sind diese nicht auf den ersten Blick ersichtlich. Damit das Unternehmen nicht nur Verkaufsargumente der Lösungsanbieter vertrauen muss, ist es sinnvoll selbst zu überprüfen welche Lösungen am besten zum Unternehmen passen, mit wie viel Aufwand ein solches Projekt verbunden ist und welcher Nutzen daraus resultieren kann.



## Wirtschaftlichkeitsbewertung – das 3-Säulen-Modell





## Prozesskostenrechnung

### Was ist die Prozesskostenrechnung?

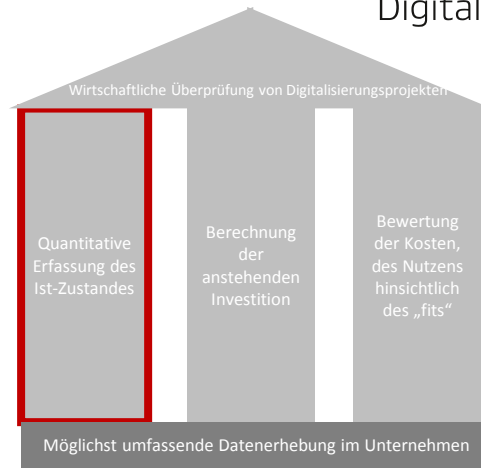
Mit Hilfe der Prozesskostenrechnung können die Kosten auf Basis eines Prozesses berechnet werden. Dadurch wird deutlich welcher Prozess welche Menge an Ressourcen benötigt und was der Verursacher für Kosten ist (Kostentreiber). Durch die Prozesskostenrechnung werden auch die oft vernachlässigten Gemeinkosten berücksichtigt, die unter Umständen enormes Einsparungspotential mit sich bringen.

### Wie gehe ich bei der Prozesskostenrechnung vor?

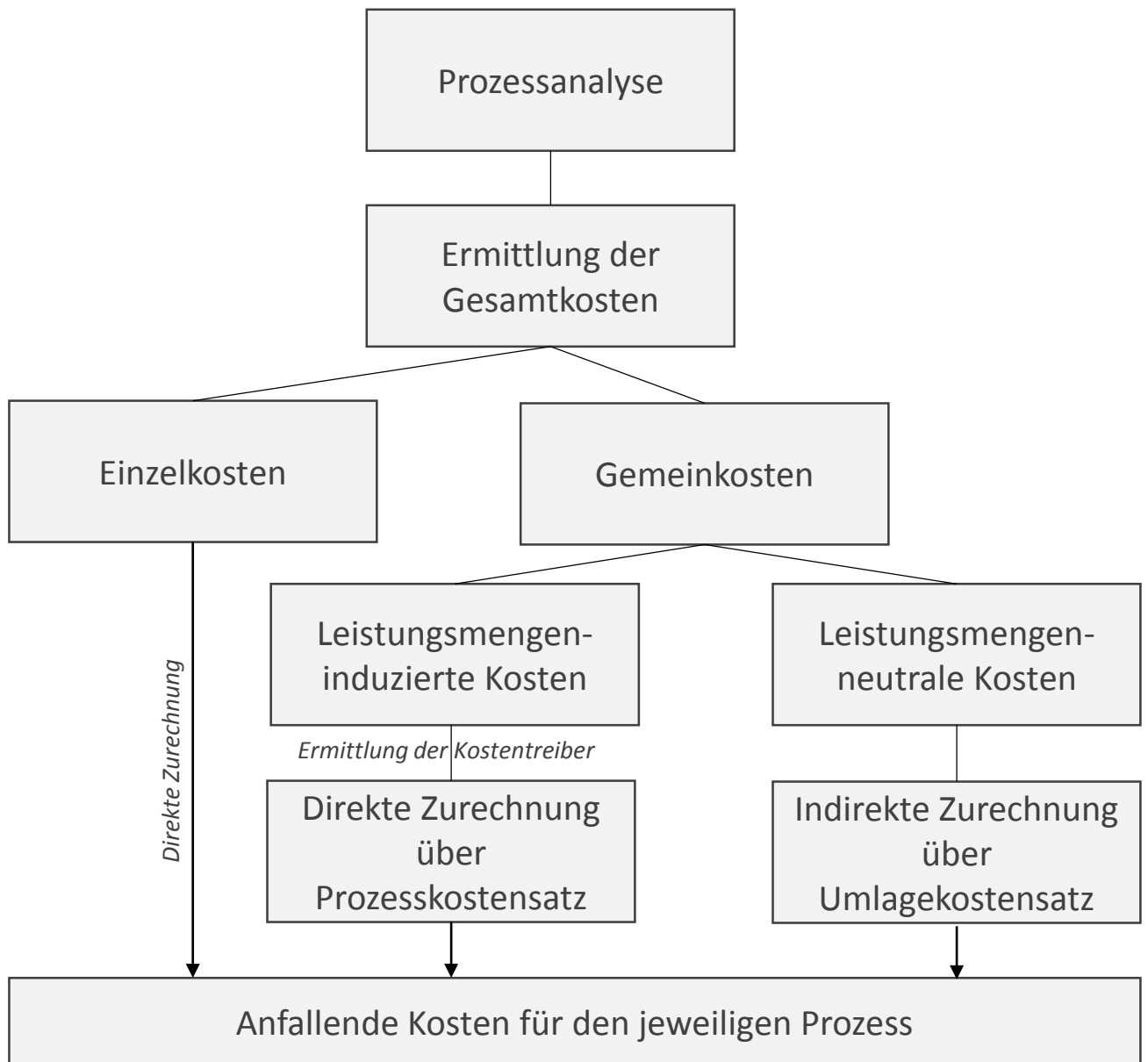
Im ersten Schritt müssen die Prozesse und Tätigkeiten der jeweiligen Abteilung (im besten Fall des gesamten Unternehmens) evaluiert und analysiert werden. Anschließend werden die jeweils dafür anfallenden Kosten analysiert. Wenn die Kosten nicht direkt zurechenbar sind, muss ein Prozesskostensatz bzw. eine Umlagesatz definiert werden. Bei den nicht direkt zurechenbaren Kosten wird nochmals in Kosten unterschieden, die von einer bestimmten Leistungsmenge abhängig sind (z. B. Aufträge). Diese können dann verursachungsgerecht auf den Prozess gerechnet werden. Andere Kosten sind nicht durch eine bestimmte Menge beeinflussbar. Hier wird ein Umlagesatz ermittelt, der den Anteil der Kosten für den Prozess ermittelt.

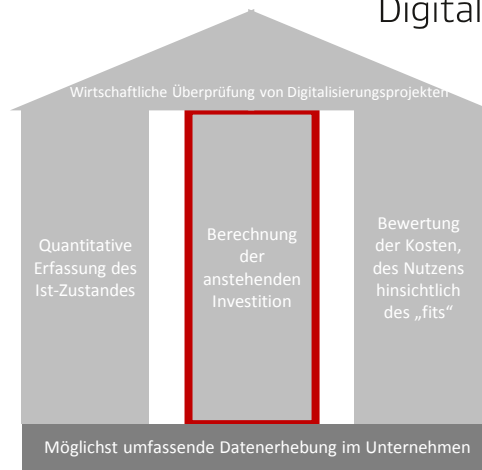
### Warum ist die Prozesskostenrechnung an dieser Stelle sinnvoll?

Digitalisierungslösungen verändern häufig die Wertschöpfungsstruktur in einem Unternehmen bzw. einer Abteilung. Oft werden Digitalisierungslösungen für bestimmte Prozesse angeschafft (z. B. im After Sales Bereich). Damit eine Überprüfbarkeit der Wirtschaftlichkeit stattfinden kann, ist es sinnvoll einen Ist-Zustand zu ermitteln, der nach der Implementierung mit dem neuen Zustand verglichen werden kann. Über die Prozesskostenrechnung kann außerdem abgebildet werden, wenn eine Digitalisierungslösung Auswirkungen auf mehrere Bereiche im Unternehmen hat.



## Prozesskostenrechnung – Leitfaden zur Vorgehensweise





## Total Cost of Ownership Methode

### Was ist die Total Cost of Ownership Methode?

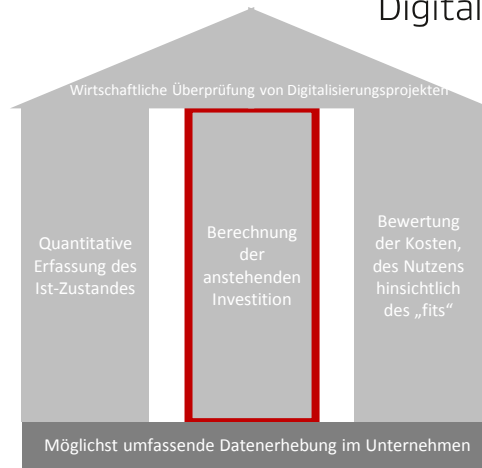
Die Total Cost of Ownership Methode ist ein Verfahren zur Ermittlung Kosten, die aufgrund einer anstehenden Investition auftreten werden. Besonders bei der Anschaffung von IT-Systemen kommt diese Methode zum Einsatz. Sie berücksichtigt nicht nur die Anschaffungskosten sondern sämtliche anfallenden Kosten über den gesamten Lebenszyklus (Vorkaufs-, Nutzungs- und Entsorgungsphase) hinweg.

### Wie gehe ich bei der Total Cost of Ownership Methode vor?

Ausgangspunkt für eine Total Cost of Ownership Analyse ist die Entscheidung für ein (oder mehrere) Investitionsobjekt bzw. Investitionsalternativen. Im nächsten Schritt müssen nun alle relevanten Kosten identifiziert werden. Damit die Auflistung der Kosten möglichst vollständig wird, kann ein interdisziplinäres Team zusammengestellt werden, welches die Kosten identifiziert und später auch erhebt. Es wird nicht möglich sein alle der identifizierten Kosten zu beziffern und zu erheben. Aus diesem Grund muss das Team prüfen, für welche Kosten die entsprechenden Daten auch zur Verfügung stehen. Das gesamte Vorgehen sollte dokumentiert werden, sodass es auch für Unbeteiligte transparent ist und auch zu einem späteren Zeitpunkt nochmals herangezogen werden kann.

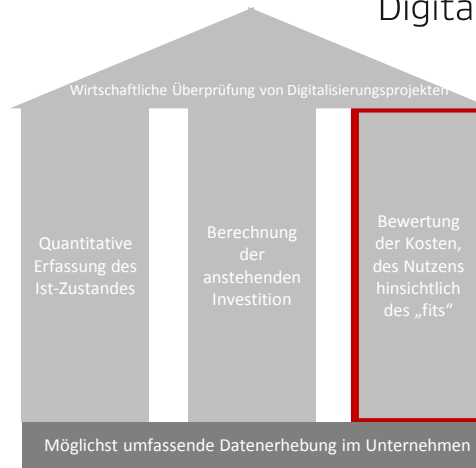
### Warum ist die Total Cost of Ownership Methode an dieser Stelle sinnvoll?

Die Total Cost of Ownership Methode etablierte sich insbesondere bei Investitionen in die IT. Durch die Berücksichtigung aller entstehenden Kosten ermöglicht sie eine ganzheitliche und umfassende Betrachtung, die auch Veränderungen in Prozessen und der Wertschöpfungsstruktur darstellt. Zudem stellt sie eine gute Ergänzung zu der im ersten Schritt durchgeführten Prozesskostenrechnung dar, da hier auf die ermittelten Daten zurückgegriffen werden kann.



## Total Cost of Ownership Methode – Leitfaden zur Kostenerhebung

Lebenszyklusphase	Kostenart
Vorkaufsphase	Preis des Produkts
	Konzeption des Anforderungskatalogs
	Entwicklungskosten für Schnittstellenanpassung
	Aufwand für Auswahlprozess
	Implementierung
	Nutzungsphase
Schulung der Mitarbeiter	
Kosten für Nutzung	
Opportunitätskosten für Ausfall	
Nachkaufphase	
	Aufwand für Ersatzbeschaffung



## Nutzwertanalyse

### Was ist die Nutzwertanalyse?

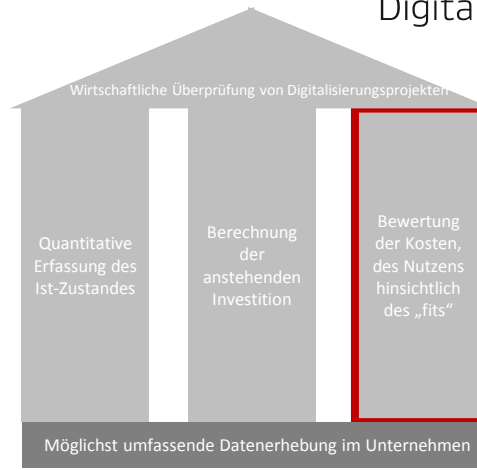
Die Nutzwertanalyse ist ein Instrument zur Bewertung von Nutzenargumenten für verschiedene Alternativen. Sie ist von den Unternehmen individuell anpassbar und kann somit speziell auf die Anforderungen und Bedingungen des Unternehmens zugeschnitten werden. Durch den Einsatz von Gewichtungsfaktoren kann zusätzlich eine Anpassung vorgenommen werden. Die Nutzwertanalyse ermöglicht eine Bewertung von Alternativen nach dem gleichen Schema.

### Wie gehe ich bei der Nutzwertanalyse vor?

Wie auch bei der Total Cost of Ownership Analyse ist die Festlegung der Entscheidungsalternativen der Ausgangspunkt für eine Nutzwertanalyse. Im Anschluss werden die für das Unternehmen relevante Bewertungskriterien definiert. Die Kriterien können dabei sowohl quantitativer als auch qualitativer Natur sein. Sie werden im Anschluss gewichtet (insgesamt sind 100 Gewichtungspunkte zu vergeben). Nachdem sowohl die Entscheidungsalternativen als auch die Bewertungskriterien definiert wurden, können die einzelnen Alternativen bezüglich ihrer Ausprägung für die jeweiligen Kriterien bewertet werden (Skala 1-10). Wenn diese Bewertung von mehreren Personen vorgenommen wird, objektiviert sich das Ergebnis.

### Warum ist die Nutzwertanalyse an dieser Stelle sinnvoll?

Die Nutzwertanalyse stellt ein relativ einfaches Instrument zur Darstellung und Bewertung von Nutzenargumenten dar. Häufig kann bei Digitalisierungsprojekten nicht sofort ein monetärer Input gemessen werden, da es unter Umständen zu einem zeitlichen Versatz kommt. Die Nutzwertanalyse ist daher eine hilfreiche Methode den zu erwartenden Nutzen abzubilden sowie zu bewerten welche Alternative am besten zu den gesetzten Zielen und Gegebenheiten passt. Das Unternehmen hat somit auch die Möglichkeit die Alternative mit dem besten „fit“ zu wählen.



## Nutzwertanalyse - Beispiel

Nr. Kriterium	Gewichtung	Lösung A			Lösung B			Lösung C		
		Begründung	Erfüllung	E * G	Begründung	Erfüllung	E * G	Begründung	Erfüllung	E * G
1 Senkung der Bearbeitungszeit	11,1		3	33		5	56		6	67
2 Benutzerfreundlichkeit	4,4		2	9		6	27		3	13
3 Automatisierung	4,4		5	22		4	18		4	18
4 Durchgängiger Informationsfluss	15,6		1	16		8	124		6	93
5 Beitrag zur Steigerung der Kundenbindung	13,3		6	80		5	67		7	93
6 Beitrag zur Befriedigung der Kundenbedürfnis:	17,8		5	89		5	89		7	124
7 Funktionalität	6,7		2	13		6	40		5	33
8 Potential zur Verbesserung anderer Prozesse	6,7		3	20		8	53		4	27
9 Geringe Ressourcenauslastung	13,3		6	80		7	93		5	67
10 Flexibilität	6,7		5	33		6	40		3	20
<b>Total</b>	<b>100,0</b>			<b>396</b>			<b>607</b>			<b>556</b>
<b>Platzierung</b>				<b>3</b>			<b>1</b>			<b>2</b>