

# → Wirtschaftlichkeitsbetrachtung („WiBe“) von IT-Lösungen

## Dr. Peter Röthig

PR Organisations- und Projektberatung



>> IT-Lösungen sollen die Wirtschaftlichkeit der Verwaltung fördern! Eine einfache und selbstverständliche Forderung angesichts knapper Haushaltsmittel. Ihre Einlösung ist vorab allerdings nicht so einfach zu belegen. Kein Wunder also, dass Wirtschaftlichkeitsnachweise für IT-Projekte teilweise auf schwankendem Boden stehen oder schlicht aus dem Fokus des Auftraggebers herausfallen.

> Die Planung und Genehmigung von IT-Projekten erfordert eine solide, einheitliche Darlegung künftiger Kosten und Nutzen – und nicht nur eine Prüfung der Machbarkeit. Ein Teil der wirtschaftlichen Effekte (insbesondere des Nutzens) wird sich allerdings nur schwer in Euro messen lassen. Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen müssen also über unmittelbare, monetäre Wirkungen hinaus auch weitere Aspekte angemessen berücksichtigen!

### >> Was heißt Wirtschaftlichkeit, wie kann man sie ermitteln?

Das Wirtschaftlichkeitsprinzip fordert, bei allen Maßnahmen das günstigste Verhältnis zwischen dem verfolgten Zweck und den einzusetzenden Mitteln anzustreben (VV Nr. 1 zu § 7 BHO): Der Nutzen eines IT-Projektes und die dadurch ausgelösten Kosten (Ressourcenverbrauch) sollen also in „möglichst günstiger Relation“ zueinander stehen.

> Instrument dafür ist die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung („WiBe“), die sich jeweils auf einzelne konkrete Projekte bezieht und die sich damit von der periodenbezogenen Kosten-Leistungsrechnung abgrenzt.

> Weil die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung immer auch mit zukunftsbezogenen Annahmen arbeitet, wird sie nur dann nicht zum Manipulationsobjekt, wenn ihre Vorgehensweise und ihre Verfahren zentral und verbindlich geregelt sind. Bleibt es dagegen dem Ersteller einer WiBe überlassen, welche Kosten und welchen Nutzen er in welcher Form berücksichtigt, dann ist eine quasi objektive Entscheidungsgrundlage kaum zu erwarten.

> Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen müssen für die Behörde bzw. das Unternehmen also verbindlich sein, sie bedürfen einer einheitlichen konzeptionellen Vorgabe. Ein Bestandteil dieser Vorgabe sind die anzuwendenden Berechnungsmethoden.

Für projektbezogene, „einzelwirtschaftliche“ Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen gibt es verschiedene Methoden:

> Monetäre Bewertungen machen den Kern jeder WiBe aus. Man unterscheidet statische und dynamische Verfahren. Für Projekte wird heute allgemein die Kapitalwertmethode als geeignetes dynamisches Verfahren empfohlen. Dabei werden vereinfacht alle künftigen Aus- und Einzahlungen einer IT-Lösung auf den Startzeitpunkt des IT-Projektes abgezinst. Ergebnis ist der so genannte Kapitalwert – ist er positiv, ist das Projekt wirtschaftlich.

> Nicht-monetäre, qualitative Bewertungen ergänzen die WiBe, indem sie Wirkungen der IT-Lösung beschreiben, die sich nicht in Euro messen lassen. Üblicherweise verwendet man dazu die so genannte Nutzwertanalyse. Vereinfacht werden alle qualitativen Wirkungen nach ihrer Bedeutung gewichtet und dann mit Punkten bewertet. Ergebnis ist der so genannte Nutzwert – je höher, desto besser ist die Lösung qualitativ einzuschätzen.

### >> Was macht die Wirtschaftlichkeit einer IT-Lösung aus?

Die Wirtschaftlichkeit einer IT-Lösung im erweiterten Sinne ergibt sich aus verschiedenen Wirkungen:

- > den monetär quantifizierbaren Kosten- und Nutzengrößen,
- > der Dringlichkeit zur Ablösung des vorhandenen (IT-) Systems,
- > der qualitativ-strategischen Bedeutung der neuen IT-Lösung sowie ggf.
- > aus externen Effekten, die die Lösung auf Institutionen außerhalb der projektdurchführenden Institution ausübt.

> Dieses Grundkonzept für die Wirtschaftlichkeitsberechnung hat der Verfasser 1992 entwickelt; es wurde 1992 vom Bundesministerium des Innern (nach Prüfung durch den Bundesrechnungshof) der Bundesverwaltung zur Anwendung bei IT-Vorhaben empfohlen, 1997, 2001 und 2004 aktualisiert und es gilt mittlerweile als Standardkonzept für die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung nicht nur der öffentlichen Verwaltung.

### >> Welche WiBe-Kennzahlen sind von Bedeutung?

Für die Aussagegüte einer WiBe ist entscheidend, dass alle Wirkungen soweit als möglich vollständig erfasst sind.

>> **Monetäre Wirtschaftlichkeit**

Von zentraler Bedeutung sind alle monetär quantifizierbaren Kosten- und Nutzengrößen einer IT-Lösung. Dazu zählen:

> Entwicklungskosten (ggf. auch Entwicklungsnutzen), also vor allem Kosten für Hardware, Software, Installation und die Systemeinführung.

> Betriebskosten und Betriebsnutzen, also Sach- und vor allem Personalkosten sowie Wartung/Systempflege der neuen Lösung. Den Kosten sind die Einsparungen gegenüber zu stellen, die sich aus der Ablösung eines Altsystems ergeben.

> Für die Entwicklung und den Betrieb einer IT-Lösung wird üblicherweise ein Betrachtungszeitraum von insgesamt 5 Jahren angesetzt. Die ermittelten (bzw. geschätzten) Beträge sind mit der Kapitalwertmethode abzuzinsen. Monetäres Ergebnis der WiBe ist der Kapitalwert des IT-Projektes: Ist er positiv, ist das Projekt wirtschaftlich. (Das gilt ohne Einschränkung nur, wenn es sich bei den Nutzengrößen nicht um lediglich kalkulatorische Werte handelt – hier ist dann der Nutzen-Inkasso sicherzustellen!)

> Insbesondere bei eGovernment-Dienstleistungen aber wird der Kapitalwert häufig negativ ausfallen und so zunächst gegen derartige Projekte sprechen. Offensichtlich muss es weitere, nicht monetäre Bewertungen und Kennziffern geben, die zur Begutachtung der Wirtschaftlichkeit dienen. Es handelt sich um qualitative Aspekte des Projektes, die in einer Nutzwertanalyse ausgedrückt werden:

>> **Dringlichkeit der IT-Lösung**

Die Dringlichkeit zur Ablösung des im Einsatz befindlichen Systems ist ein wichtiger Bewertungsmaßstab. Wie steht es mit kontinuierlicher Wartung, gibt es Ausbaugrenzen, Personalengpässe, Schnittstellenprobleme? Werden gesetzliche Vorgaben auch künftig eingehalten oder legen diese Kriterien eine baldige Neulösung nahe?

>> **Qualitativ-strategische Bedeutung der IT-Lösung**

Die qualitativ-strategische Bedeutung der neuen IT-Lösung ist zu bewerten: Wie passt sich beispielsweise die IT-Lösung in den IT-Ausbau der Verwaltung insgesamt ein, wie hoch ist der Qualitätszuwachs bei der Erledigung von Fachaufgaben? Diese und zahlreiche weitere Kriterien sind qualitativ zu beschreiben.

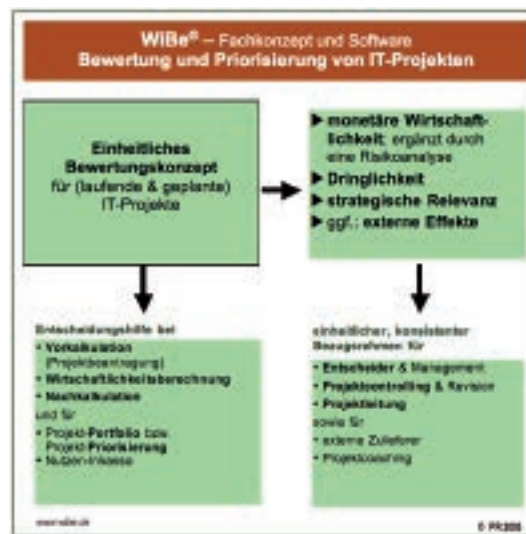
>> **Externe Wirkungen der IT-Lösung**

Die IT-Lösung kann in erheblichem Umfang Auswirkungen auf andere haben. Die so genannten „externen Effekte“ sind – falls sie nicht nur rudimentär das Projekt prägen – in die Bewertung des IT-Projektes einzubringen: Wie steht es beispielsweise mit der Benutzerfreundlichkeit aus Kundensicht, gibt es einen unmittelbaren wirtschaftlichen Nutzen für die Kunden?

>> **Welche Empfehlungen ergeben sich aus WiBe-Kennzahlen?**

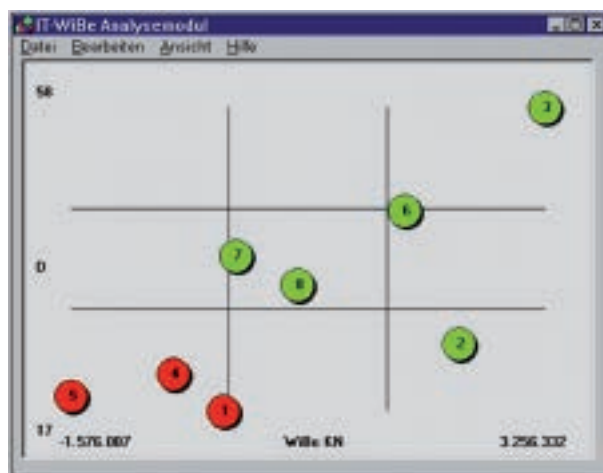
Aus den WiBe-Kennzahlen ergeben sich Entscheidungsregeln für das einzelne IT-Projekt, beispielsweise: Bei positivem Kapitalwert ist das IT-Projekt grundsätzlich wirtschaftlich und sollte durchgeführt werden; bei negativem Kapitalwert kann das Projekt durch-

geführt werden, sofern Dringlichkeit, Qualitätswert und ggf. externe Wirkungen bestimmte Schwellenwerte übersteigen.



>> **„Jenseits des Tellerrandes“: das IT-Projekt-Portfolio!**

Die WiBe-Ergebnisse der einzelnen Projekte sollten in der Portfolio-Betrachtung zur Priorisierung aller Projekte herangezogen werden: dies liefert dem Projektcontrolling wichtige Informationen zur Ressourcensteuerung. Die Abbildung zeigt das Prinzip: Die Projekte werden beispielsweise nach der Höhe des Kapitalwertes und der Dringlichkeit geordnet dargestellt – prioritär sind die Projekte „rechts oben“.



>> **Softwareunterstützte Erstellung der WiBe**

Übrigens: Die Software zum WiBe-Konzept kann von allen Institutionen der öffentlichen Verwaltung gratis genutzt werden (mehr als 1000 Anwender haben sich registriert). Und: Das WiBe-Konzept lässt sich auch bei Beschaffungsvorhaben außerhalb der Informationstechnik anwenden.

(Weitere Details zum WiBe-Konzept erhalten Sie vom Verfasser über [www.wibe.de](http://www.wibe.de) bzw. [pr@wibe.de](mailto:pr@wibe.de) und auch auf der KBST-Homepage [www.kbst.bund.de](http://www.kbst.bund.de).)