

Modellierung von Wirkungsketten zur Wirtschaftlichkeitsanalyse von IT-Projekten

Hinrich Schröder, Nordakademie Elmshorn

Die Abschätzung der Wirtschaftlichkeit für anstehende IT-Projekte wird in der Praxis häufig gefordert, erfolgt aber meist nur mit unzureichender methodischer Unterstützung, indem einfache Kosten-/Nutzenschätzungen um qualitativ orientierte Nutzwertanalysen ergänzt werden. Dies kann nicht befriedigen, da Nutzwertanalysen stets stark subjektiv geprägt sind und qualitative Effekte nur vordergründig berechenbar machen. Obwohl IT-Investitionen in hohem Maße durch qualitative Wirkungen gekennzeichnet sind, geben für Investitions- und Projektpriorisierungsentscheidungen letztlich monetäre Größen den Ausschlag.

Die zentrale Idee sog. Wirkungs-, oder Nutzeffektketten besteht darin, ein Modell der mit einem IT-System verbundenen Wirkungen zu erstellen, das vor allem die Wirkungszusammenhänge verdeutlicht. Ein einzelner Effekt, z.B. die verbesserte Kundeninformation bei der Einführung eines Service-Portals, löst Folgeeffekte aus, wie z.B. die Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Ziel muss es dann sein, diese Wirkungsketten bis auf die Ebene monetärer Endwirkungen, z.B. die Umsatzsteigerung aufgrund einer gestiegenen Nachkauftrate, fortzuführen. Dabei sind auch die möglichen Veränderungen der Geschäftsprozesse in die Betrachtungen einzubeziehen. Wenn bspw. die Einführung einer neuen Anwendungssoftware Zeiteinsparungen in den betroffenen Prozessen erwarten lässt, sind die damit verbundenen Folgewirkungen aufzuzeigen und wenn möglich monetär zu bewerten. Auch wenn solche Nutzeffekte hinsichtlich ihres Eintretens und des Ausmaßes der Wirkungen spekulativen Charakter besitzen, sind entsprechende Modelle wichtig, um ein umfassendes Bild über die vielschichtigen Effekte einer IT-Anwendung und Anhaltspunkte für deren Monetarisierung zu erhalten.

Eine zentrale Aufgabe besteht zudem in der Schätzung der Wirkungsstärken. Dafür bietet sich ein strukturiert aufbereiteter paarweiser Vergleich der identifizierten Wirkungen in Form einer Einfluss- oder Interdependenzmatrix an. Am Ende erkennt man, welche Wirkungen besonders stark auf andere wirken oder maßgeblich von anderen abhängen. Zudem lässt sich die Reihenfolge der Wirkungen und damit ihre Anordnung in einer Wirkungskette besser einschätzen. *Puffernde Wirkungen* lassen sich als weitgehend unabhängige Effekte interpretieren, die isoliert bewertet werden können, da ein Wirkungsverbund nicht vorliegt. *Passive Wirkungsgrößen* sind in aller Regel die monetären Zielwerte, während *aktive Wirkungen* die eigentlichen „Werttreiber“ in einer geplanten Investitionsmaßnahme darstellen, auf deren Ausprägung und ihr Einwirken auf die passiven Größen es ganz besonders ankommt. Die Anzahl *kritischer Faktoren*, d.h. Wirkungen mit starker Beeinflussung nachfolgender Größen und ebenso hoher Beeinflussbarkeit durch Vorgänger, kann durch eine streng hierarchisch aufgebaute Wirkungskette reduziert werden. Eine hohe Anzahl von als kritisch eingeordneten Wirkungen lässt tendenziell auf noch erhebliche Unsicherheiten bei der Formulierung der Wirkungskette schließen.

In dem Vortrag werden die Möglichkeiten und Grenzen der Wirkungsmodellierung zur Unterstützung von Wirtschaftlichkeitsanalysen diskutiert und Anwendungsbeispiele aus der Praxis gezeigt. Dabei wird auch auf die sinnvolle organisatorische Verankerung der Modellierung im Analyse- bzw. Projektpriorisierungsprozess eingegangen.