

Leitfaden Kosten-Nutzen-Analyse

Inhaltsverzeichnis

- 1. Ziel und Inhalt der Kosten-Nutzen-Analyse**
 - 2. Geltungsbereiche und Gültigkeit der Kosten-Nutzen-Analyse**
 - 3. Der Verfahrensweg für die Erstellung der Kosten-Nutzen-Analyse**
 - 4. Allgemeine Anweisungen zum Ausfüllen der Formulare für die Kosten-Nutzen-Analyse**
 - 4.1 Block A: Kostenarten und Investitionen für die einmaligen Projektkosten
 - 4.2. Block B: Kostenarten für die laufenden Projektkosten
 - 4.3 Nutzen
 - 4.3.1 Block C: Kostenarten für die laufenden Kosteneinsparungen/ Nutzen
 - 4.3.2 Block D: Erträge und Erlöse
 - 4.3.2.1 Erträge
 - 4.3.2.2 Erlöse
 - 4.3.3 Block E: Nichtquantifizierbarer Nutzen
 - 4.3.4 Block F: Inhaltliche Detaillierung
 - 4.4 Unterschriften
 - 5. Auswertung der Kosten-Nutzen-Analyse**
-
- ANHANG 1 Formular zur Kosten-Nutzen-Analyse
ANHANG 2 Formular Projektkostenverteilung des ORG-Ressorts

Leitfaden Kosten-Nutzen-Analyse

Zu diesem Leitfaden

Dieser Leitfaden ist eine Ausföhlhilfe für den Ersteller der Kosten-Nutzen-Analyse.

Im Folgenden gliedert sich der Leitfaden in einen inhaltlichen und einen formalen Teil. Der inhaltliche Teil erläutert die Ziele der Kosten-Nutzen-Analyse (KNA). Im Anschluss wird die Verfahrensweise zur Erstellung der KNA im Zusammenhang mit der Projektplanung kurz aufgezeigt.

Der formale Teil besteht aus Anweisungen zum Ausfüllen der Formulare der KNA. Hier werden Bewertungsansätze für die einzelnen Positionen gegeben. Der letzte Abschnitt widmet sich der Auswertung der KNA. Es geht dabei um die Erstellung der Bewertungskriterien und deren Beurteilung.

Es gibt zwei Formen von KNA's. Dies beruht auf der Trennung von Projekte und Einzelinvestitionen, wie Hardware/Software etc. Inhaltlich stimmen die beiden KNA's allerdings in ihren Grundzügen überein.

Der vorliegende Leitfaden beschäftigt sich mit der KNA für Projekte.

Zum Verständnis folgen hier **erweiterte Erklärungen** zum Organisationsaufbau im Unternehmen, die in dieser Anleitung angesprochen werden.

Oberstes Gremium ist der Vorstand, bzw. die Geschäftsführung. Unterhalb dieser Struktur sind die fachlich zuständigen Ressorts/Bereiche angeordnet. Die weitere Gliederung der Aufbauorganisation eines Ressorts/Bereiches gliedert sich dann in Abteilungen sowie in Gruppen/Teams. Parallel zu dieser Aufbauorganisation werden Projektgruppen für ein jeweiliges Projekt aus den einzelnen Ressorts/Bereichen rekrutiert.

- ORG mit den Abteilungen:
 - Projektcontrolling (kontrolliert, koordiniert den formalen Projektfortschritt)
 - Hardware-Software-Infrastruktur
 - Projektmanagementpool
 - Systembetrieb (Netzwerk-, Servermanagement, Benutzerservice und PC-Support)
 - RZ-Betrieb (vielfach im Outsourcing betrieben)
 - UHD (User-Help-Desk)
 - Kompetenzcenter (zuständige Betreuung einer Fachabteilung wie Handel, Kredit, Zahlungsverkehr, Verwaltung, etc.
 - ...
- Verwaltung/Hausverwaltung mit den Abteilungen:
 - Beschaffung/Einkauf
 - Raumplanung/Gebäudemanagement
 - ..
- Controlling/Unternehmenssteuerung (zuständig für das gesamte Unternehmen)
- Finanzbereich (Buchhaltung)
- Weitere Fachbereiche

Die hier dargestellte Aufbauorganisation ist als Beispiel zu sehen und kann in jedem Unternehmen anders aufgebaut und angeordnet sein, wobei auch Bezeichnungen differieren.

Leitfaden Kosten-Nutzen-Analyse

1 Ziel und Inhalt der Kosten-Nutzen-Analyse

Die KNA für Projekte beinhaltet eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung unter Berücksichtigung quantitativer und qualitativer Einflussfaktoren. Sie wird vorab zu einer endgültigen Umsetzungsentscheidung erstellt und dient den Verantwortlichen als eine wesentliche Entscheidungshilfe.

Die Nutzenbetrachtung eines Projektes soll objektiviert und transparent gemacht werden. Somit wird eine Orientierungshilfe für nachfolgende Projekte geliefert. Die Kunden erhalten Transparenz über die finanziellen Auswirkungen von geplanten Maßnahmen.

KNA's dienen gegebenenfalls auch der nachträglichen Überprüfung schon abgeschlossener Projekte.

Die KNA berücksichtigt einerseits einmalige und laufende Kosten/Nutzen (Einsparungen, Erträge und Erlöse) über einen maximalen Nutzungszeitraum von 5 Jahren, andererseits aber auch nicht quantifizierbare Nutzenangaben (inkl. einer ausführlichen inhaltlichen Beschreibung).

2 Geltungsbereiche und Gültigkeit der Kosten-Nutzen-Analyse

Die KNA ist für alle neu zu beantragende Projekte zu erstellen. Des Weiteren muss die Kosten-Nutzen-Analyse zu jedem Projektmeilenstein aktualisiert werden (wenn neue Erkenntnisse vorliegen). Die KNA ist nur gültig, wenn sie vollständig ausgefüllt ist und sowohl vom KNA-Ersteller (Projektleitung) als auch vom beantragenden Fachbereich (Kunde) unterschrieben wurde und wenn der Verteilerschlüssel der ILV (Interne Leistungsverrechnung) angegeben und von den jeweiligen Fachbereichen unterschrieben wurde.

3 Der Verfahrensweg für die Erstellung der Kosten-Nutzen-Analyse

Die Erstellung der Kosten-Nutzen-Analyse erfolgt in Zusammenarbeit zwischen dem Antragstellenden Fachbereich und dem betreuenden Kompetenzcenter. Dabei sind die in dem KNA-Formular definierten Kosten- und Nutzenangaben zu ermitteln.

Für ein durch das Controlling/Unternehmenssteuerung zu erfolgendes Nutzeninkasso sind des Weiteren die geplanten Einsparungen/ Erträge sowie entstehenden Effizienzen den betreffenden Geschäftsprozessen zuzuordnen.

Eine anschließende Überprüfung der KNA auf Vollständigkeit und Plausibilität der Kostenangaben erfolgt durch das Projektcontrolling. Im Anschluss daran werden durch Controlling/Unternehmenssteuerung die Nutzen- und Ertragsangaben plausibilisiert.

Aufbauend auf beiden Überprüfungen sowie einer projektbezogenen Wirtschaftlichkeitsberechnung (monetär: Amortisation/ Barwert; nichtmonetär: Strategieadäquanz) wird ein entsprechendes Votum durch Controlling/Unternehmenssteuerung an den beantragenden Fachbereich übergeben.

Im Falle einer Ablehnung ist eine Eskalation über den zuständigen Vorstand möglich.

Leitfaden Kosten-Nutzen-Analyse

4 Allgemeine Anweisungen zum Ausfüllen der Formulare für die Kosten-Nutzen-Analyse

Im Folgenden werden allgemeine Regelungen dargestellt, die alle Positionen der KNA-Formulare betreffen:

- Die in der KNA aufgeführten Positionen sind fortlaufend nummeriert.
- Innerhalb der KNA besteht eine Aufteilung in Blöcke
 - o Block A: einmalige Projektkosten,
 - o Block B: laufende Kosten,
 - o Block C: laufende Kosteneinsparungen/laufender Nutzen,
 - o Block D: Erträge/Erlöse/ Nutzeninkasso,
 - o Block E: nichtquantifizierbarer Nutzen,
 - o Block F: inhaltliche Detaillierung
- Sämtliche Kosten/Nutzen-Angaben sind in **T€** anzugeben.
- Alle Kosten- und Ertragsbeträge sind **inkl. Umsatzsteuer** anzugeben.
- Nur die Zeilen B.3.x, die den Personalaufbau betreffen, werden in **Personentagen [PT]** angegeben.
- Innerhalb der Formulare können zur weiteren Detaillierung Zeilen eingefügt werden, um einzelne Positionen genauer zu beschreiben. So sind z.B. bei der Position "A.2.6 Entgelt an Rechenzentren" für jedes einzelne Rechenzentrum bei dem Kosten eingeplant werden, gesondert Zeilen einzufügen.
- Fassen Sie in den jeweiligen Summenzeilen die einzelnen Positionen zusammen und tragen Sie den Gesamtbetrag ein.
- Gehen Sie bitte immer so vor, dass sie zuerst bestimmen, ob in der jeweiligen Kostenart Kosten im Rahmen des Projekt anfallen werden. Im zweiten Schritt versuchen Sie eine Mengenbewertung vorzunehmen, also wie viele Einheiten (Personentage, Stück,...) einzuplanen sind und bewerten Sie diese mit den jeweiligen Verrechnungspreisen lt. Angebot oder aus der entsprechenden Preisliste .
- Beachten Sie bitte, dass die Verrechnungspreise nur zu verwenden sind, wenn genauere Preise nicht bekannt sind.
- Die einmaligen Projektkosten werden über die Gesamtlaufzeit des Projektes zusammengefasst.
- Laufende Kosten, laufender Nutzen, Erträge und Erlöse können in den Folgejahren nach Projektabschluss in unterschiedlicher Höhe anfallen. Für diesen Fall sind Spalten (Betrag 1. Jahr, ..., Betrag 5. Jahr) vorgesehen, bei denen Sie die jährlich anfallenden Beträge eintragen müssen. Entstehend sind einmalige Erlöse auch nur einmal für den Zeitpunkt ihrer Entstehung abzubilden.
- Es ist auf eine vollständige und widerspruchsfreie Bewertung zu achten, da die Inhalte als Grundlage für eine eventuelle Nachkalkulation dienen.
- Über die Aspekte der KNA hinausgehende oder zusätzliche Informationen sollen als Anlage beigefügt werden.
- Die KNA ist für jeden Meilenstein zu aktualisieren bzw. zu bestätigen.

Leitfaden Kosten-Nutzen-Analyse

- Der Detaillierungsgrad kann einen mehrstufigen Prozess beinhalten. So wird die KNA in einer ersten Version eher grob ausfallen und nachfolgend durch genauere Informationen ausführlicher dargestellt werden können.

4.1 Block A: Kostenarten und Investitionen für die einmaligen Projektkosten

Zu den einmaligen Kosten eines Projektes zählen alle Aufwendungen, die direkt dem Projekt zuzurechnen sind (Projektabhängigkeit) und über den gesamten Zeitraum vom Projektstart bis hin zum Projektabschluss anfallen.

Ist eine Projektdauer von z.B. 2 Jahren geplant und werden für das erste Jahr 100 Personentage, sowie für das zweite Jahr 180 Personentage aus ORG eingeplant, dann sind unter Position A.1.1 280 Personentage multipliziert mit dem Tagessatz der Preisliste einzutragen.

A.1 Personalkosten

A.1.1 Personalkosten intern ORG

Anzugeben ist der zu leistende Zeitaufwand interner MA des ORG-Ressorts in Personenmonaten multipliziert mit dem entsprechenden Verrechnungssatz (auch für projektbezogene Schulungen; s. Preisliste).

A.1.2 Personalkosten Fachbereich

Anzugeben ist der zu leistende Zeitaufwand (auch für projektbezogene Schulungen) interner MA der Fachbereiche in Personenmonaten multipliziert mit dem entsprechenden Verrechnungssatz.

Hier ist insbesondere die Mitarbeit der Fachbereiche im Rahmen der Analyse und dem Entwurf sowie bei Tests und der Einführung zu berücksichtigen und anzugeben.

A.2 Sachkosten

A.2.1 Personenbezogene Sachkosten

Anzugeben sind alle Kosten für Workshops, Tagungen und Seminare, die für die Durchführung des Projektes erforderlich sind. Insbesondere sind in diesem Zusammenhang Tagungsgebühren, Kosten für angemietete Schulungsräume, Seminargebühren, Fahrtkosten, Verpflegungsmehraufwendungen, Übernachtungskosten, Reisenebenkosten, dienstliche Fahrten im Stadtgebiet sowie Reisekosten, die im Zusammenhang mit internen und externen Schulungen/Tagungen/Workshops anfallen zu nennen. Die hierfür anfallenden Aufwendungen müssen in der KNA detailliert aufgelistet werden.

A.2.2 Aufwende für ORG-Beratung

A.2.2.1 ORG externe Beratung

Aufzuführen ist der zu leistende Aufwand durch Externe für den ORG-Bereich, d.h. alle Aufwendungen, die aufgrund eines Beratungsvertrages geleistet werden sollen. Die Kosten ergeben sich aus dem jeweiligen Vertrag bzw. werden in Personenstunden geschätzt und mit dem jeweiligen Stundensatz des zu beauftragenden externen Unternehmens bewertet. Nicht hier zu planen sind z.B. Auf-

Leitfaden Kosten-Nutzen-Analyse

wendungen für externe Programmierer (dies sind "sonstige Lohnauftragsarbeiten"). Sollte das Unternehmen zum Zeitpunkt der Planung noch nicht bekannt sein, ist der Verrechnungssatz aus der Preisliste zu verwenden.

A.2.2.2 FB externe Beratung

Aufzuführen ist der zu leistende Aufwand durch Externe für den Fachbereich. Die Kostenermittlung ist analog zu A.2.2.1 ORG externe Beratung.

A.2.3 Softwarekauf bis 400 € netto exkl. MWSt.

Notwendige einmalige Anschaffungskosten, die zur Nutzung/Realisierung der Anwendung erforderlich sind. Der Einzelpreis der hier angegebenen Softwareprodukte darf 400,- € netto exkl. MWSt. nicht überschreiten (größer als 400,- € -> Investition).

A.2.4 Externe Informationsdienste

Kosten für Miete oder Leasinggebühren und Wartung, die für externe Informationssysteme während der Entwicklungszeit dezentral in ORG anfallen.

Miete und Wartung für externe Info-Dienste wie z.B. Reuters, Gardner etc., die dezentral in ORG anfallen. Hierzu gehören auch die Systemanschlusskosten für o.a. Systeme.

A.2.5 Entgelt an Rechenzentren

Geben Sie bitte hier Ihre Aufwende für Test und Entwicklung in den RZ's getrennt nach den einzelnen Rechenzentren an.

A.2.6 Sonstige Lohnauftragsarbeiten

Kosten für Datenerfassung, Aufwendungen für EDV-Programme von Dritten und von den Rechenzentren (Schnittstellen, Einbindung in Jobprozeduren, Datensicherungen), sonstige Programmierungskosten (z.B. DV-Unterstützung, SW-Wartung).

Wird eine neue Software erstellt, so sind diese Kosten als Investition (Software Entwicklung) zu budgetieren. Nicht hier zu budgetieren sind zu aktivierende Software-Aufwendungen, Kosten für COM-Verfilmung, Entgelte an Rechenzentren (eigene Kostenarten).

A.2.7 Sonstige Sachkosten innerhalb des Projektes

Hier anzugeben sind Rechts-, Prüf- und Beratungskosten (keine EDV-technische Beratung), Kosten für Bewertungen (auch bei internen Besprechungen) und Kosten, die sich nicht anderweitig zuordnen lassen.

Ebenfalls sind hier weiterhin unbedingt die Kosten für Aushilfen, Mitarbeiter über Zeitarbeitsfirmen und Mitarbeiter mit befristeten Verträgen zu planen, soweit diese Kosten vom Personalbereich übernommen werden.

A.2.8 Sonstige Sachkosten außerhalb des Projektes

Hierzu gehören Kosten, die indirekt (außerhalb des Projektes) entstehen, z.B. Messen, Roadshow, Präsentationen, Tagungen für die Vorstellung des Projektes oder Systems.

Leitfaden Kosten-Nutzen-Analyse

A.3 Investitionen

A.3.1 Hardwarekauf

Hier sind alle notwendigen einmaligen Anschaffungskosten (Investitionen und Kosten in Hardware), die zur Nutzung/Realisierung der Anwendung erforderlich sind, zusammenzufassen.

A.3.2 Softwarekauf > 400 €

Hier werden alle Investitionen in Software zusammengefasst, die 400 € pro Lizenz übersteigen.

A.3.3 Software-Entwicklung

Werden EDV-Programme von Dritten im Rahmen eines Werkvertrages erstellt oder wird eine neue Software im Rahmen eines Dienstleistungsvertrages erstellt, so sind die Kosten hier anzugeben.

A.3.4 Sonstige Investitionen im Projekt

Diese Position beschreibt Investitionen, die im Zusammenhang mit dem Projekt anfallen und den anderen Investitionsarten nicht zuzurechnen sind. Hierzu gehören bspw. Anschaffungen für Büro- und Geschäftsausstattung, Umbaumaßnahmen oder anwendungsbezogene Netzwerke, Leitungssysteme, sofern sie nur zum Zweck des Einsatzes des neuen Systems dienen.

Investitionen wie Schreibtische, Stühle und Regale sind normalerweise nicht Bestandteil des ORG-Budgets, sondern obliegen der Verwaltung. Sie müssen jedoch der Vollständigkeit wegen in der KNA geplant werden.

4.2 Block B: Kostenarten für die laufenden Projektkosten

Bei den laufenden Kosten p.a. sind alle Aufwendungen anzugeben, die nach der Einführung des Systems durch dessen Betrieb jährlich anfallen werden. Es wird von einer maximalen Lebensdauer von fünf Jahren für Informationsverarbeitungssysteme ausgegangen. In diesem Zeitraum können die laufenden Kosten in unterschiedlicher Höhe anfallen. Aus diesem Grunde sind in dem KNA-Formular für laufende Kosten fünf Spalten vorgesehen (Betrag 1. Jahr,..., Betrag 5. Jahr), in die für jedes Jahr nach Systemeinführung die anfallenden Kosten abzubilden sind.

Sind z.B. die Entgelte an Rechenzentren als jährlich steigend kalkuliert, so ist unter B.2.3 - Betrag 1. Jahr (z.B. 100 T€), Betrag 2. Jahr (z.B. 120 T€) ... Betrag 5. Jahr (z.B. 180 T€) anzugeben.

B.1 Personalkosten

B.1.1 Personalkosten intern ORG

Im Unterschied zu den Ausführungen für die einmaligen Projektkosten sind unter diesem Punkt nur solche Personalaufwendungen von internen MA des ORG-Ressorts einzuplanen, die nach dem Projektabschluss im Zusammenhang mit dem laufenden Betrieb des Systems anfallen und als wiederkehrende Aufwendungen zu betrachten sind. Hierzu gehören bspw. Systembetreuung und Wartung. Der geschätzte Zeitaufwand ist mit dem entsprechenden Verrechnungssatz zu multiplizieren (**in T€ angeben**).

Leitfaden Kosten-Nutzen-Analyse

B.1.2 Personalkosten Fachbereich

Im Unterschied zu den Ausführungen für die einmaligen Projektkosten sind unter diesem Punkt nur solche Personalaufwendungen von internen MA der Fachbereiche einzuplanen, die im Zusammenhang mit der Nutzung des neuen Systems stehen. Der geschätzte Zeitaufwand ist mit dem entsprechenden Verrechnungssatz zu multiplizieren (**in T€ angeben**).

B.2 Sachkosten

B.2.1 Personenbezogene Sachkosten

Hier sind die A.2.1 entsprechenden Kosten zu planen, die durch den Systembetrieb entstehen.

B.2.2 Externe Informationsdienste

Kosten für externe Informationsdienste sind wie bei den einmaligen Projektkosten einzuplanen. In Bezug auf die laufenden Kosten sind hier allerdings nur solche Aufwendungen zu betrachten, die für den Systembetrieb notwendig sind.

B.2.3 Entgelt an Rechenzentren (Produktionskosten)

Die geplanten Kosten sind nach jeweiligen RZ's getrennt in der KNA aufzuführen.

Im Unterschied zu den einmaligen Projektkosten werden hier nur solche Entgelte an RZ's betrachtet, die während des laufenden Betriebes des Systems notwendig sind (RZ-Produktionskosten). Um Kosten für neue DV-Anwendungen zu schätzen, muss versucht werden, ähnliche laufende DV-Anwendungen zu finden, um davon abgeleitet die RZ-Kosten zu ermitteln.

B.2.4 Sonstige Lohnauftragsarbeiten

Werden weiterhin an bestehenden EDV-Programmen von Dritten (d.h. der Auftrag außer Haus) Änderungen vorgenommen, so sind die entsprechenden Kosten hier anzugeben (entsprechend A.2.7).

B.2.5 Maschinenaufwand und Wartung

Anzugeben sind Kosten für EDV-Anlagen (Hardware), sowohl eigene als auch gemietete Maschinen, Mietzahlungen, Wartungsgebühren für COM-Verfilmungsanlagen, die während des Systembetriebs anfallen werden.

Nicht hier zu planen sind Aufwendungen für Betriebsvorrichtungen und Aufwendungen für Telefon, Fax, Fernschreiber (separate Kostenarten).

B.2.6 Miete und Wartung von EDV-Programmen

Anzugeben sind Installationskosten für gemietete EDV-Programme (Software), Kosten für Miete und Wartung von EDV-Programmen, periodische Zahlung für Benutzung von Lizenzen. Nicht hier zu planen ist der Kauf von Lizenzen.

B.2.7 COM-Verfilmung, Archivierung

Hier werden die späteren COM-Verfilmungskosten, Archivierungskosten angegeben, die in den einzelnen RZs anfallen werden.

Leitfaden Kosten-Nutzen-Analyse

B.2.8 Grundstücksaufwendungen und Raumkosten

Falls es für ein System erforderlich ist, zusätzliche Räume anzumieten, sind hier die entsprechenden Kosten anzugeben.

B.2.9 Sonstige Sachkosten

Unter dieser Position fallen alle laufenden Kosten, die sich nicht anderweitig zuordnen lassen. Dazu zählen auch die jährlichen Abschreibungen aus zusätzlichen, nach Projektende erworbenen Investitionsgütern, die dem Projektergebnis zuzuordnen sind. Dies sind z.B. Anschaffung weiterer PCs nach Ablauf einer Pilotphase (bei Standard-Hardware 3 Jahre Abschreibungszeitraum, bei Standard-Software 4 Jahre Abschreibungszeitraum, bei sonstigen HW/SW-Produkten Rückfragen an Projektcontrolling.

B.3 Personalaufbau

Nach Projektabschluss fallen im Systembetrieb Dienste an, die durch die bestehenden Personalressourcen nicht immer abgedeckt werden können. Aus diesem Grunde sollen hier der zusätzliche Bedarf an Personal ermittelt werden, durch den solche Dienste geleistet werden können. Fragen Sie bei den OE-Leitern diese Bedarfe an zusätzlichem Personal ab und tragen Sie diese bitte in **Personentagen (PT)** in den nachfolgenden Positionen ein.

B.3.1 Personalaufbau ORG

B.3.1.1 Betreuung durch Kompetenz-Center

Tragen Sie bitte immer die entsprechende Abteilung und die Personentage ein, die zusätzlich zu den bestehenden Ressourcen für die Betreuung des Systems benötigt werden.

B.3.1.2 Release durch Kompetenz-Center

Tragen Sie bitte immer die entsprechende Abteilung und die Personentage ein, die zusätzlich zu den bestehenden Ressourcen für Releasearbeiten am System benötigt werden.

B.3.1.3 Betreuung durch ORG-Systembetrieb

Tragen Sie bitte die Personentage ein, die zusätzlich zu den bestehenden Ressourcen für die Betreuung des Systems bei ORG-Systembetrieb benötigt werden.

B.3.2 Personalaufbau RZ für Betrieb

Tragen Sie bitte immer das entsprechende Rechenzentrum und die Personentage ein, die zusätzlich zu den bestehenden Ressourcen für den Betrieb des Systems benötigt werden.

4.3 Nutzen

Im Rahmen der KNA werden die unterschiedlichen Varianten der positiven Entscheidungskriterien zusammengefasst (Nutzen, Ertrag, Erlös). Dabei werden die Einflussfaktoren, soweit möglich, in quantitative Größen überführt. Die Investitionswirkungen, die sich einer "Überführung" in Geldgrößen widersetzen, werden katalogisiert und neben dem Rechenergebnis in den Entscheidungsprozeß einbezogen.

Leitfaden Kosten-Nutzen-Analyse

4.3.1 Block C: Kostenarten für die laufenden Kosteneinsparungen und Nutzen

Der quantifizierbare Nutzen eines Vorhabens ergibt sich aus der Differenz zwischen den Kosten des Ist-Zustandes und den Kosten des Soll-Zustandes über einen definierten Nutzungszeitraum (max. 5 Jahre).

Ist-Kosten: Alle laufenden Kosten (Personalkosten, Sachkosten), die im Zusammenhang mit einer bereits getätigten und abzulösenden Investition stehen.

Für die Ist-Kosten einer bestehenden Anwendung sind die Produktionskosten, die Betreuungskosten und die Releasekosten zu berücksichtigen.

Soll-Kosten: Alle laufenden Kosten (Personalkosten, Sachkosten), die mit der Implementierung des neuen Investitionsgutes entstehen.

Zur Ermittlung des quantifizierbaren Nutzens sind unter Block C alle Kosteneinsparungen anzugeben, die nach Einführung des Systems jährlich realisiert werden. Ebenso wie bei den laufenden Kosten können die laufenden Kosteneinsparungen in den Folgejahren in unterschiedlicher Höhe anfallen und werden deshalb in den dafür vorgesehenen fünf Spalten (Betrag 1. Jahr,..., Betrag 5. Jahr) abgetragen.

C.1 Personalkosten

C.1.1 Personalkosten intern OI

Hier sind die Einsparungen im ORG-Bereich einzutragen, wenn das Projektziel realisiert wird und dadurch Kapazitätseinsparungen bzw. -umsetzungen ermöglicht werden. Angabe der Verminderung notwendiger Aktivitäten z.B. von Überstunden bzw. von Kapazitäten, die für andere Aufgaben frei werden. Diese Einsparungen werden mit dem Verrechnungssatz aus der Preisliste multipliziert (**in T€ angeben**).

C.1.2 Personalkosten Fachbereich

Hier sind die Kosten einzutragen, die im Fachbereich eingespart werden, wenn das Projektziel realisiert wird und dadurch Personaleinsparungen bzw. -umsetzungen ermöglicht werden. Bitte getrennt nach Abbau von Soll-Stellen bzw. der Verminderung notwendiger Aktivitäten, z.B. Überstunden angeben. Die entsprechenden Einsparungen an Arbeitstunden oder -tagen sind mit dem Verrechnungssatz zu multiplizieren (**in T€**).

C.2 Sachkosten

C.2.1 Personenbezogene Sachkosten

Kosten entsprechend A.2.1, die aufgrund der Umsetzung des geplanten Projektes entfallen.

C.2.2 Externe Informationsdienste

Leitfaden Kosten-Nutzen-Analyse

Kosten entsprechend A.2.5, die aufgrund der Umsetzung des geplanten Projektes entfallen.

C.2.3 Entgelt an Rechenzentren

Eintrag der Verminderung der RZ-Kosten, die für die Anwendungen in den einzelnen Rechenzentren nicht mehr anfallen werden. Die Kalkulation erfolgt auf Basis der Preise/Kosten für Rechenzentrumsleistungen. Diese Einsparungen sind getrennt nach dem jeweiligen RZ's anzugeben (entsprechend A.2.6).

C.2.4 Sonstige Lohnauftragsarbeiten

Einsparung bei A.2.7 entsprechenden Kosten.

C.2.5 Maschinenaufwand und Wartung

Einsparungen an Kosten für EDV-Anlagen (Hardware), sowohl eigene als auch gemietete Maschinen, Mietzahlungen, Wartungsgebühren für COM-Verfilmungsanlagen, die für Hardware Komponenten des neuen Systems gegenüber denen des Alt-Systems möglich sind.

C.2.6 Miete und Wartung von EDV-Programmen

Einsparungen an B.2.6 entsprechenden Kosten.

C.2.7 COM-Verfilmung

Einsparungen von COM-Verfilmungskosten gegenüber dem abzulösenden System.

C.2.8 Grundstücksaufwendungen/Raumkosten

Falls es für das abzulösende System erforderlich war zusätzliche Räume anzumieten, und diese sich aufgrund der Umsetzung des geplanten Projektes verringern, so sind hier die entsprechenden Verringerungen anzugeben.

C.2.9 Sonstige Sachkosten

Einsparungen an A.2.8 entsprechenden Kosten aufgrund der Umsetzung des geplanten Projektes.

4.3.2 Block D: Erträge und Erlöse

4.3.2.1 Erträge

Der quantifizierbare Ertrag eines Vorhabens stellt die Differenz zwischen den Erträgen des Ist-Zustandes und den Erträgen des Soll-Zustandes über einen definierten Zeitraum dar (Mehrertrag). In einer erweiterten Betrachtung sind zusätzliche Potentiale (z.B. erhöhtes Kunden-/Ertragspotential durch eine erweiterte Produktpalette), die Möglichkeit ihrer Bildung (z.B. techn. Abbildung neuer Produkte), aber auch erhaltene Fördermittel (z.B. des Bundesministeriums für Bildung und Forschung) Ertragsquellen.

Im Rahmen der Nutzenabfrage sind entsprechend die quantifizierten Mehrerträge gegenüber einer bestehenden Lösung oder sonstige zusätzliche Erträge über den Nutzungszeitraum anzugeben.

Leitfaden Kosten-Nutzen-Analyse

Die jeweiligen detaillierten Kalkulationsgrundlagen/-berechnungen sind als Anlage beizufügen. Zum Bestandteil dieser Anlage gehören des weiteren Vorschläge/Vorgehensweisen zur späteren Messbarkeit der genannten Faktoren (Nutzeninkasso).

4.3.2.2 Erlöse

Erlöse stellen den Gegenwert aus einem Verkauf, Vermietung oder Verpachtung von Produkten und Dienstleistungen dar. Im Sinne einer inhouse-Auslegung ist er nicht direkt nur mit der Erstellung betrieblicher Leistungen verbunden, sondern kann auch aus der Veräußerung betriebsfremder Leistungen entstehen.

Im Falle von Projekten handelt es sich hierbei i.a. um Einmalerlöse aus dem Verkauf von Hardware und Software. Weitere Erlöse können aber auch z.B. aus der Weitergabe von Software-Lizenzen entstehen.

Im Rahmen der Nutzenabfrage sind entsprechend die geplanten Erlöse aus der Veräußerung von Vermögensgegenständen zu berücksichtigen. Sollten die von dem Formular der KNA vorgegebenen Erlösquellen nicht zutreffen, so können Sie unter sonstige Erlöse eine weitere Detaillierung vornehmen.

4.3.3 Block E: Nichtquantifizierbarer Nutzen

Der nicht quantifizierbare Nutzen stellt qualitative (unwägbare) Faktoren dar, die neben den Einflussgrößen in der Entscheidungsrechnung für eine umfassende Bewertung von Handlungsalternativen berücksichtigt werden. Im Rahmen der Nutzenabfrage ist entsprechend der monetär nicht bewertbare Nutzen, inkl. einer ausführlichen inhaltlichen Beschreibung zu hinterlegen. Die Detaillierung muss den Nutzen, d.h. den entstehenden Vorteil aus der Umsetzung deutlich machen. Dazu können neben beschreibenden Hinweisen zu wirtschaftlichen Gründen (z.B. Erhöhung der Produktivität), org. und mitarbeiterorientierte Kriterien (z.B. Verbesserung des Informationsflusses), techn. Kriterien (z.B. Anpassung an techn. Standards) auch kunden- und produktbezogene Kriterien (z.B. Imageförderung) dienen.

4.3.4 Block F: Inhaltliche Detaillierung

Der Block F besteht aus einem Textrahmen. Hier sollen weitere Informationen, die der Erläuterung für die Ergebnisse der KNA dienen abgetragen werden.

4.4 Unterschriften

Die KNA ist erst vollständig, wenn sie

1. sowohl vom KNA-Ersteller aus dem ORG-Ressort als auch vom beantragenden Fachbereich unterschrieben vorliegt, und
2. der Verteilerschlüssel der ILV im Formular Projektkostenverteilung angegeben und von den jeweiligen Fachbereichen unterschrieben (im Original) beigelegt ist.

- Für die sachliche Richtigkeit der Kosten zeichnet der KNA-Ersteller verantwortlich.

Leitfaden Kosten-Nutzen-Analyse

- Für die sachliche Richtigkeit des Nutzens zeichnet der beantragende Fachbereich als verantwortlich.
- Projektcontrolling zeichnet für die Plausibilisierung der Kostenangaben auf Verhältnismäßigkeit und Vollständigkeit.
- Controlling/Unternehmenssteuerung zeichnet für die Plausibilisierung der Nutzenangaben auf Verhältnismäßigkeit und Vollständigkeit.

5 Auswertung der Kosten-Nutzen-Analyse

Die Votierung eines Projektantrages erfolgt durch Controlling/Unternehmenssteuerung, die im Rahmen ihrer Gesamtkostensicht die jeweiligen Projekte in Abhängigkeit von der Art (Geschäftsprozess-Projekte, Infrastrukturprojekte und Projekte zur Erfüllung gesetzlicher Maßnahmen) der Kriterien unterschiedlich wertet.

Über die Aufnahme eines Projektes in das Projekt-Portfolio entscheidet nach Votum durch Controlling/Unternehmenssteuerung der Fachverantwortliche als Auftraggeber.

ANHANG 1

Kosten-/Nutzenanalyse für Vorhaben des ORG-Ressorts

Mit diesem Formular werden die quantitativen/qualitativen Kosten und Nutzen pro Projekt/Teilprojekt definiert. Es werden einmalige und laufende Kosten/Nutzen unterschieden.

Die erwarteten Aufwende und Nutzen sind durch den Projektleiter und den beantragenden Fachbereich gemeinsam zu erstellen.

Der ermittelte Nutzen ist durch den Fachbereich zu unterschreiben.

- Bitte geben Sie alle Beträge in **T€** an! -

-----Projekt-Stammdaten-----

Projekt-Nr.: _____

Projekt-Bezeichnung: _____

KNA-Ersteller: _____

Fachbereich _____

Laufzeit des Produktes bzw.
Systems nach Beendigung des Projektes: _____

Leitfaden Kosten-Nutzen-Analyse

-----Block A: Einmalige Projektkosten-----

Einmalige Projektkosten sind die Gesamtkosten des Projektes im Zeitraum der Projektdurchführung, d.h. bei mehrjährigen Projekten sind die Aufwende für alle betroffenen Planjahre in Summe einzugeben.

Gliederungspunkt gem. Leitfaden	Kostengruppe	Kostenart / Detaillierung	Betrag der Detaillierung	Betrag/Summe Kostenart	Summe Kostengruppe
A.1	Personalkosten				
A.1.1	Personalkosten intern ORG				
A.1.2	Personalkosten Fachbereich				
Summe Personalkosten:					
A.2	Sachkosten				
A.2.1	Personenbezogene Sachkosten				
A.2.2	Aufwende ORG-Beratung				
A.2.2.1	ORG externe Beratung (Detaillierung)				
A.2.2.2	FB externe Beratung (Detaillierung)				
A.2.3	Softwarekauf <= 400 €				
A.2.4	Externe Informationsdienste				
A.2.5	Entgelt an Rechenzentren				
A.2.6	Sonstige Lohnauftragsarbeiten (Detaillierung)				
A.2.7	Sonstige Sachkosten innerhalb des Projektes (Detaillierung)				
Summe Sachkosten innerhalb des Projektes:					
A.2.8	Sonstige Kosten außerhalb des Projektes (Detaillierung)				
Summe Sachkosten außerhalb des Projektes:					
A.3	Investitionen				
A.3.1	Hardwarekauf (Detaillierung)				
A.3.2	Softwarekauf > 400 € (Detaillierung)				
A.3.3	Software-Entwicklung (Detaillierung)				
A.3.4	Sonstige Investitionen im Projekt (Detaillierung)				
Summe Investitionen innerhalb des Projektes:					
Summe Personalkosten innerhalb des Projektes					
Summe Sachkosten innerhalb des Projektes					
Summe Investitionen innerhalb des Projektes					
Gesamtsumme einmalige Projektaufwände					
Summe Sachkosten außerhalb des Projektes					
Gesamtsumme außerhalb des Projektes					

-----Block B: Laufende Kosten-----

Leitfaden Kosten-Nutzen-Analyse

Laufende Kosten sind die Gesamtkosten nach Beendigung des Projektes pro Jahr. Da die laufenden Kosten in den nachfolgenden Jahren in unterschiedlicher Höhe anfallen können, tragen Sie diese bitte für jedes Jahr

separat in die Spalten Betrag 1.Jahr bis Betrag 5.Jahr ein.

Gliederungspunkt. gem. Leitfaden	Kostengruppe	Kostenart / Detailierung	Betrag 1. Jahr	Betrag 2. Jahr	Betrag 3. Jahr	Betrag 4. Jahr	Betrag 5. Jahr
B.1	Personalkosten						
B.1.1	Personalkosten intern ORG						
B.1.2	Personalkosten Fachbereich						
Summe Personalkosten:							
B.2	Sachkosten						
B.2.1	Personenbezogene Sachkosten						
B.2.2	Externe Informationsdienste						
B.2.3	Entgelt an Rechenzentren						
B.2.4	Sonstige Lohnauftragsarbeiten						
B.2.5	Maschinenaufwand u. Wartung						
B.2.6	Miete u. Wartung v. EDV-Programmen						
B.2.7	COM-Verfilmung						
B.2.8	Grundstücksaufwendungen/ Raumkosten						
B.2.9	Sonstige Sachkosten						
Summe Sachkosten:							
Gesamtsumme laufende Kosten:							

Ist ein Personalaufbau für den Betrieb, die Betreuung oder Release notwendig? Wenn dies der Fall ist, geben sie die betroffene Abteilung, das betroffene RZ und die Personentage PT an.

B.3	Personalaufbau						
B.3.1	Personalaufbau ORG						
B.3.1.1	Betreuung durch Kompetenz-Center						
B.3.1.2	Release durch Kompetenz-Center						
B.3.1.3	Betreuung durch Systembetrieb						
Summe Personalaufbau OI:							
B.3.2	Personalaufbau RZ für Betrieb						
Summe Personalaufbau RZ:							

Leitfaden Kosten-Nutzen-Analyse

-----Block C: laufende Kosteneinsparung/ laufender Nutzen-----

Laufende Einsparungen die nach Einführung des Projektergebnisses realisiert werden. Da die laufenden Kosteneinsparungen in den nachfolgenden Jahren in unterschiedlicher Höhe anfallen können, tragen Sie diese bitte für jedes Jahr separat in die Spalten Betrag 1.Jahr bis Betrag 5.Jahr ein.

Gliederungspunkt. gem. Leitfaden	Kostengruppe	Kostenart / Detaillierung	Betrag 1. Jahr	Betrag 2. Jahr	Betrag 3. Jahr	Betrag 4. Jahr	Betrag 5. Jahr
C.1	Personalkosten						
C.1.1	Personalkosten intern ORG						
C.1.2	Personalkosten Fachbereich						
Summe Personalkosten:							
C.2	Sachkosten						
C.2.1	Personenbezogene Sachkosten						
C.2.2	Externe Informationsdienste						
C.2.3	Entgelt an Rechenzentren						
C.2.4	Sonstige Lohnauftragsarbeiten						
C.2.5	Maschinenaufwand u. Wartung						
C.2.6	Miete u. Wartung von EDV-Programmen						
C.2.7	COM-Verfilmung						
C.2.8	Grundstücksaufwendungen/ Raumkosten						
C.2.9	Sonstige Sachkosten						
Summe Sachkosten:							
Gesamtsumme laufende Kosteneinsparungen/ Nutzen:							

Leitfaden Kosten-Nutzen-Analyse

-----Block D: Erträge / Erlöse-----

	Betrag 1. Jahr	Betrag 2. Jahr	Betrag 3. Jahr	Betrag 4. Jahr	Betrag 5. Jahr
Ertrag					
Fördermittel					
Erweiterung der Produktpalette					
Steigerung der Produktqualität					
Verbesserung der Akquisitionsmöglichkeiten					
Steigerung der Beratungsqualität					
Erhöhte Produktivität/ Kapazitäten					
Summe Ertrag:					
Erlöse					
Hardware					
Software					
sonstige Erlöse					
Summe Erlöse:					

----- Nutzeninkasso -----

Prozeßsicht: (Beträge in Summe äquivalent zu Block C und D)

	Dezernat	Betrag 1. Jahr	Betrag 2. Jahr	Betrag 3. Jahr	Betrag 4. Jahr	Betrag 5. Jahr
Servicedezernate						
Produktdezernate						
Kundendezernate						
Summe: Nutzen+Ertrag+Erlös						

Stellensicht: (monetäre Auswirkung in Block C.1.2 enthalten)

[in PJ]	Dezernat	Effizienzen 1. Jahr	Effizienzen 2. Jahr	Effizienzen 3. Jahr	Effizienzen 4. Jahr	Effizienzen 5. Jahr
Servicedezernate						
Produktdezernate						
Kundendezernate						
Summe Effizienzen:						

Leitfaden Kosten-Nutzen-Analyse

-----**Block E: nichtquantifizierbare Nutzen**-----

Beschreibung	
wirtschaftliche Kriterien (z.B. Unterstützung Ertrags-/Risikosteuerung, Erhöhung der Produktivität)	
mitarbeiterorientierte Kriterien (z.B. Verbesserung des Informationsflusses, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Förderung der Mitarbeitermotivation)	
technische Kriterien (z.B. Anpassung an technische Standards, Erfüllung von Sicherheitsanforderungen)	
kunden- und produktbezogene Kriterien (z.B. Erhöhung der Kundenzufriedenheit, Imageförderung der Bank)	
Nutzeneinschätzung	beantragender FB betreuende ORG
1=gering, 2=merkbar, 3=mittel, 4=hoch, 5=sehr hoch (bitte Spalte ankreuzen)	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
Erhöhung der Kundenzufriedenheit	
Imageförderung der Bank	
Umweltschonende Maßnahme	
Verbesserung der Arbeitsbedingungen	
Förderung der Mitarbeiter-Motivation	
Verbesserung des Informationsflusses	
Unterstützung Ertrags/Risikosteuerung	
Erfüllung von Sicherheitsanforderungen	
Anpassung an technische Standards	
Sonstiges:	

-----**Block F: inhaltliche Detaillierung**-----

Inhaltliche Detaillierung:

Unterschrift KNA-Ersteller

Unterschrift Fachbereich

inhaltliche Bestätigung
Projektcontrolling

inhaltliche Bestätigung
Controlling/Unternehmenssteuerung

Leitfaden Kosten-Nutzen-Analyse

ANHANG 2

Projektkostenverteilung des ORG-Ressorts

-----**Projekt-Stammdaten**-----

Projekt-Nr.: _____

Projekt-Bezeichnung: _____

Projektleiter: _____

geplante Projektlaufzeit: _____

-----**Kostenverteiler ILV**-----

Hier muss der Verteilerschlüssel der ILV angegeben werden und von den jeweiligen Fachbereichen unter- geschrieben werden.

_____ %	an	_____	_____
		FB-Kostenstelle	Unterschrift Fachbereich
_____ %	an	_____	_____
		FB-Kostenstelle	Unterschrift Fachbereich
_____ %	an	_____	_____
		FB-Kostenstelle	Unterschrift Fachbereich
_____ %	an	_____	_____
		FB-Kostenstelle	Unterschrift Fachbereich
_____ %	an	_____	_____
		FB-Kostenstelle	Unterschrift Fachbereich

Kommt keine Übereinkunft über die Kostenübernahme zustande, trägt der Anforderer des Vorhabens die Kosten zu 100 %. Lehnt der Anforderer die Kostenübernahme ab, wird die Freigabe des Projektes nicht erteilt.