



## Methoden von B&L: Potenzialanalyse



**Inhalt**

1.	Einleitung.....	1
2.	Ziele der Methode.....	2
3.	Vorgehensweise .....	3
4.	Projektziele und Randbedingungen.....	4
4.1.	Randbedingungen.....	4
4.2.	Marktbedingungen.....	4
4.3.	Anbieter- und Produktsituation .....	5
4.4.	Interne Randbedingungen .....	5
5.	Erhebung und Analyse .....	6
6.	Konzeption.....	7
6.1.	Maßnahmen .....	7
6.2.	Ausbaustufen .....	8
6.3.	Kosten-/Nutzenvergleich .....	10
7.	Kontakt.....	13

## 1. Einleitung

In der Informationstechnik treten kontinuierlich neue Technologien auf, die häufig mit hohen Vorschusslorbeeren versehen werden. Die resultierenden hohen Erwartungen konnten häufig nicht erfüllt werden.

Dennoch gilt in der Informationstechnik mehr als anderswo: *Stillstand ist Rückschritt*. Das Ignorieren neuer Möglichkeiten kann schnell zum Verlust von Marktanteilen und Umsatzrückgang führen.

Die geschickte Nutzung neuer Möglichkeiten hingegen, eröffnet neue Chancen, die von der Erhöhung der internen Effizienz bis zur Erschließung neuer Geschäftsfelder führen können. Jede neue Technologie verfügt jedoch auch über eigene Limitierungen, deren Nichtbeachtung ein erhebliches Risiko darstellen kann.

Chancen und Risiken sachlich, pragmatisch zu bewerten und die Sinnhaftigkeit sowie Wirtschaftlichkeit in einem bestimmten Einsatzgebiet zu bewerten, ist die Aufgabe der Potenzialanalyse.

Mit der Potenzialanalyse bietet B&L Management Consulting die Möglichkeit innerhalb kürzester Zeit, eine eigene Positionierung zu IT-Themen vorzunehmen. Bisher wird die Methode eingesetzt für

- Wissen- und Dokumenten-Management
- Elektronische Signatur
- Biometrie

Die Potenzialanalyse zeigt auf, wie sich das Unternehmen verhalten sollte, wie eine organisatorisch-technische Lösung aussehen könnte und welchen Nutzen diese Lösung erzeugen könnte. Die Potenzialanalyse bietet:

- Schutz vor Fehlinvestitionen
- Kosten-Nutzen-Gegenüberstellung und Wirtschaftlichkeitsberechnungen
- Priorisierung der Handlungsbedarfe
- Frühzeitiges Aufzeigen möglicher Projektrisiken

Die Potenzialanalyse kann innerhalb von vier Wochen nach Auftragsvergabe abgeschlossen werden.

## 2. Ziele der Methode

Eine neue Technologie kann nur dann sinnvoll und wirtschaftlich eingesetzt werden, wenn sie Erfolgsfaktoren der Unternehmensstrategie unterstützt.

Erfolgsfaktoren können sein:

- Kundenservice  
Speziell in Märkten mit weitgehend identischen Produkten und geringer Kundenbindung
- Kostenreduktion  
Speziell in Märkten mit weitgehend identischen Produkten und Wettbewerb über den Preis
- Innovation  
Neue, dynamische Märkte mit hohem Zukunftspotenzial

Ziel der Potenzialanalyse ist daher nicht nur die Ermittlung des Handlungsbedarfes, sondern auch das Aufzeigen eines Lösungsansatzes und die Bewertung des erwarteten Ergebnisses im Hinblick auf diese Erfolgsfaktoren, inkl. der Wirtschaftlichkeit.

Ziele der Potenzialanalyse sind im Einzelnen:

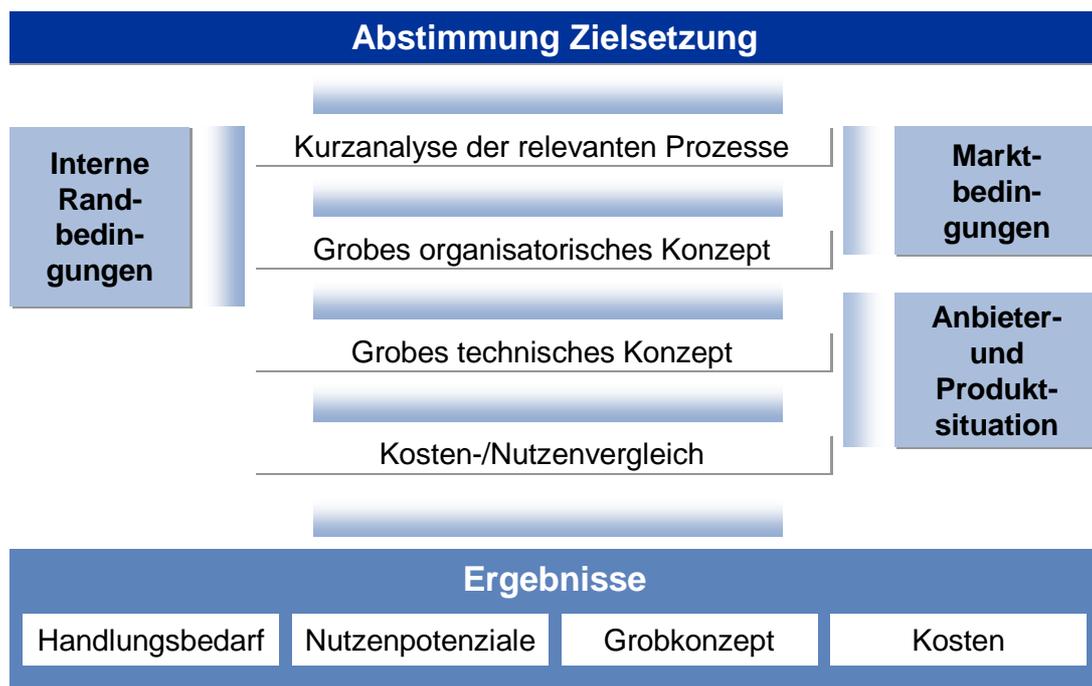
- Nutzenpotenziale der Technologie in anvisierten Bereichen identifizieren
- Übergreifende Betrachtung unter den gegebenen Randbedingungen des Kunden und des Marktes, inkl. der rechtlichen Möglichkeiten
- Identifizierung von Einflüssen auf die Machbarkeit, inkl. Akzeptanzfaktoren
- Identifizierung der wichtigsten Anforderungen und grobe Konzeption eines Lösungsansatzes
- Kosten- und Nutzenvergleich

„Nichts ist riskanter als heute mit den Angaben von gestern eine Lösung für morgen zu kreieren.“

Die Ausrichtung erfolgt zukunftsgerichtet. Dies bedeutet, wichtiger als exakte Zahlen der Vergangenheit sind absehbare Änderungen in der Zukunft.

### 3. Vorgehensweise

Die Kombination einiger, weniger Workshops, halbstrukturierter Interviews und vordefinierter Checklisten sowie eine Konzentration auf das Wesentliche, ermöglicht die effiziente Vorgehensweise.



**Abb.: Vorgehen Potenzialanalyse**

Nach der Abstimmung über die Zielsetzung und die Vorgehensweise erfolgt eine Vorselektion der zu untersuchenden Bereiche bzw. der zu untersuchenden Prozesse. Über eine Kurzanalyse werden nur die notwendigen Informationen zur Ableitung des Handlungsbedarfs und zur Grobkonzeption erhoben. Auf dieser Basis werden Anforderungen abgeleitet und ein Grobkonzept inklusive eines Kosten-/Nutzenvergleichs auf Basis von Marktpreisen erstellt. Die Bestandteile der Vorgehensweise sind im Folgenden kurz charakterisiert.

## **4. Projektziele und Randbedingungen**

Eine der häufigsten und wichtigsten Ursachen für das Scheitern von IT-Projekten sind unscharfe Zielsetzungen. Ursächlich sind einerseits zu starke Technikorientierung (oder gar Produktorientierung) bei den IT-Mitarbeitern sowie andererseits unklare Vorstellungen über das Machbare und Wünschenswerte bei den Fachabteilungen. Es resultieren Ergebnisse, die keinen der Beteiligten befriedigen, den anvisierten Nutzen nicht erreichen, aber erhebliche finanzielle Mittel verbraucht haben. Im Rahmen der Potenzialanalyse steht daher vor allem der erwartete Nutzen, möglichst in quantifizierbarer Form im Vordergrund. Die 30-prozentige Verkürzung einer Prozessdurchlaufzeit oder die Einsparung von Wartungskosten um 50% sowie eine 10-prozentige Umsatzsteigerung durch Erschließung neuer Zielgruppen können solche Ziele darstellen. Ergänzend können Zeit- und Budgetvorgaben hinzukommen. Lassen sich Ziele nicht quantifizieren, sind sie natürlich dennoch zu berücksichtigen. Wichtig ist lediglich, dass die Ziele produktneutral und im Idealfall auch technologieneutral formuliert werden. Auch wenn das Potenzial einer bestimmten Technologie untersucht wird, muss dennoch die Offenheit bestehen, das gleiche Ergebnis durch organisatorische Maßnahmen, durch die bestehende IT oder gar durch andere Technologien zu erreichen. Die Potenzialanalyse ist in diesem Sinne ergebnisoffen.

### **4.1. Randbedingungen**

▮ *"Nichts ist so mächtig wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist."*

Dieser Satz von Victor Hugo macht deutlich, dass Erfolg eines Technologieeinsatzes die Erfüllung bestimmter Randbedingungen voraussetzt. Der Abdeckungsgrad der internen und externen Randbedingungen fließt in die Machbarkeitsbewertung ein.

### **4.2. Marktbedingungen**

Gerade in letzter Zeit wurden häufig IT-Themen mit enormen Potenzialversprechungen versehen, ohne dass eine entsprechende Nachfrage bestand. Oft waren weder rechtliche noch organisatorische Randbedingungen bei den Geschäftspartnern etabliert.

Hier setzt die Potenzialanalyse zunächst mit einer Prüfung an, um eine Konformität mit aktuellen Entwicklungen am Markt zu gewährleisten.

Es werden die folgenden Fragen beantwortet:

- Gibt es dominierende Einsatzbereiche?
- Lassen sich namhafte Referenzanwender nennen?
- Gibt es konkrete Benchmarks zur Erfolgsmessung?

#### **4.3. Anbieter- und Produktsituation**

Gerade in der Informationstechnologie erweist es sich immer wieder, dass vollmundige Versprechungen der Anbieter nicht durch entsprechende Produkte eingelöst werden können.

Nur eine übergreifende, herstellerunabhängige Sicht kann hier zu realisierbaren Lösungen führen und Akzeptanzprobleme im Vorfeld vermeiden.

Im Rahmen der Potenzialanalyse werden die folgenden Fragen beantwortet:

- Gibt es ausgereifte Produkte? Gibt es bestimmte Produktkategorien?
- Wie charakterisieren sich die Anbieter (Dominanz, Nischen,...)?
- Wie ist der Stand der Integrationsfähigkeit?

#### **4.4. Interne Randbedingungen**

Als Randbedingungen des Kunden fließen - soweit vorhanden - Informationen über die folgenden Gegebenheiten ein:

- Strategische Zielsetzung und Organisatorische Randbedingungen
- Bestehende Aufbauorganisation und Dokumentation relevanter Prozesse
- Relevante organisatorische Richtlinien
- Absehbare Akzeptanzprobleme
- IT-Strategie und bestehende IT- und ggf. DMS-Infrastruktur
- Sicherheitsrichtlinien
- Absehbare Veränderungen der genannten Randbedingungen

Damit ist sichergestellt, dass alle wichtigen Einflussgrößen berücksichtigt werden.

## 5. Erhebung und Analyse

Erhoben und analysiert werden Informationen, die für eine Bewertung der Chancen und Risiken sowie die Bewertung der Nutzenpotenziale von Bedeutung sind.

Bedingt durch die Wichtigkeit dieser Phase besteht die Gefahr, durch unnötige Detaillierung und Breite der Untersuchung das Projekt nicht zeit- und budgetgerecht abschließen zu können. Berater von B&L verfügen hier über langjährige Erfahrungen, so dass Hauptaktionspunkte schnell erfasst werden können.

Nur durch Erfahrung, systematisches und dennoch pragmatisches Vorgehen ist eine effiziente Durchführung der Analyse gewährleistet.

Ein wesentliches Ergebnis der Analyse ist die Bestimmung des Handlungsbedarfes.

Der Handlungsbedarf bestimmt sich über

- den Leidensdruck  
Belastung des Bereichs oder des Prozesses durch die bestehende Situation
- die Machbarkeit  
Organisatorische und technische Einflüsse auf die Umsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit bei den gegebenen Randbedingungen
- den Einfluss auf den Geschäftserfolg  
Einfluss des Bereichs oder des Prozesses auf den Erfolg des Unternehmens

Die charakteristischen Merkmale zur Bestimmung von Leidensdruck, Machbarkeit und Erfolgseinfluss hängen von der betrachteten Technologie, und deren Erfolgsfaktoren ab. Für die in der Einleitung genannten Technologien existieren entsprechende Interviewleitfäden, Fragebögen und Checklisten.

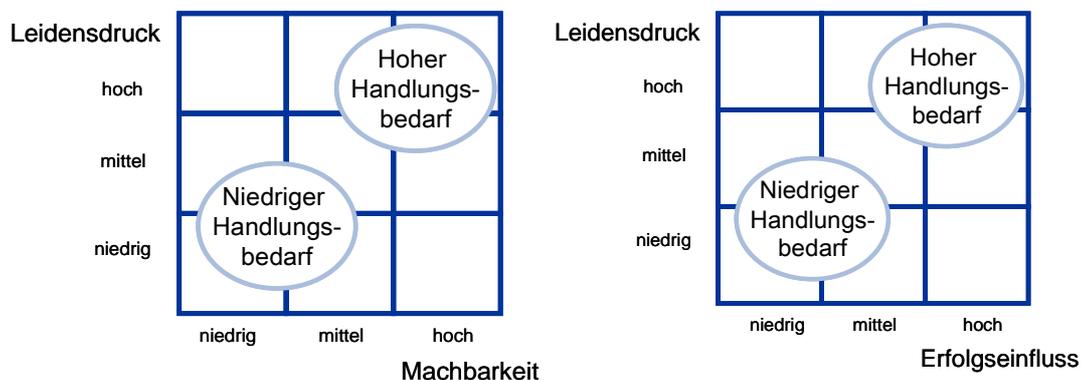


Abb.: Bewertung des Handlungsbedarfs

## **6. Konzeption**

Aus der Analyse lassen sich Anforderungen an die zu konzipierende Lösung ableiten. Eine Lösung besteht dabei immer aus einem organisatorischen und einem technischen Teil. Zu starke Fixierung auf die Technik hat bereits viele Projekte zum Scheitern gebracht.

### **6.1. Maßnahmen**

Die Vielzahl von Maßnahmen wird daher in drei Gruppen kategorisiert:

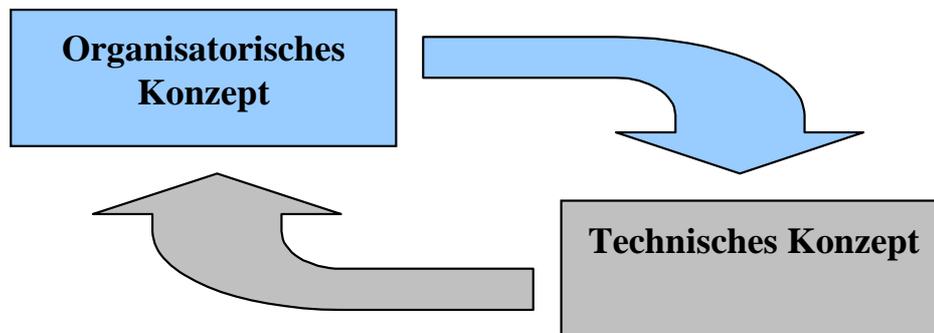
- **Rein organisatorische Maßnahmen**  
Sie bieten den Vorteil der direkten Umsetzbarkeit und damit der unmittelbaren Verbesserung der Situation, was zu einer enormen Motivation im Unternehmen und speziell im Projektteam führen kann.
- **Maßnahmen bzgl. der bestehenden Infrastruktur**  
Nicht immer ist die Lösung durch Einführung einer neuen Technologie oder eines neuen Systems sinnvoll und wirtschaftlich. Teilweise lässt sich das gleiche oder ein ähnliches Ergebnis über Modifikationen und Ergänzungen des Bestehenden realisieren.
- **Maßnahmen im Zusammenhang mit der Neueinführung**  
Häufig können über die Maßnahmen der ersten beiden Gruppen nur Teilaspekte gelöst werden. Für bestimmte Anforderungen sind neue Lösungen erforderlich, die wiederum eine Reihe von Konsequenzen nach sich ziehen können. Entsprechende Maßnahmen werden in dieser Gruppe kategorisiert.

Die Hersteller- und Produktunabhängigkeit von B&L ermöglicht diesen Ansatz, der aus Kundensicht der einzig sinnvolle Weg für einen wirtschaftlichen Technologieeinsatz darstellt.

### **„Strategie vor Organisation, Organisation vor Technik“**

Dieser wichtige und richtige Ansatz ist grundsätzlich zu befolgen. Allerdings muss die Organisation in der Praxis Rücksicht auf die bestehenden Wechselwirkungen nehmen.

Ein organisatorisches Konzept, das die technischen Möglichkeiten und Limitierungen ignoriert, kann nie zu einer erfolgreichen Lösung führen.



**Abb.: Wechselwirkung zwischen Organisation und Technik**

Das technische Konzept bildet damit primär eine weitere Detaillierung, die auf die konkreten Komponenten, die Dimensionierung sowie die technische Integration fokussiert.

Integration und Migration sind heute häufig erfolgsentscheidende Aspekte, die nur über pragmatische und kostenorientierte Vorgehensweise bewältigt werden können. Aussagen zu Integrations- und Migrationsanforderungen gehören daher ebenfalls zu einer B&L- Konzeption.

## **6.2. Ausbaustufen**

Da die Potenzialanalyse der konkreten Implementierungsentscheidung voraus geht, ist zum Erstellungszeitpunkt typischerweise noch keine konkrete Ausbauplanung vorhanden. Damit sind sowohl die benötigten Funktionen als auch die zu bewältigenden Mengen noch undefiniert. Kosten und Nutzen hängen aber gerade von diesem Ausbau ab.

Die Potenzialanalyse berücksichtigt in Abhängigkeit von den Analyseergebnissen

- drei funktionale Ausbaustufen (F1 bis F3) und
- drei mengenmäßige Ausbaustufen (M1 bis M3).

F1 bzw. M1 sind als minimale Konfiguration, F2 bzw. M2 als mittelfristig realistische und F3 bzw. M3 als langfristige maximale Konfiguration definiert.

**Methoden von B&L: Potenzialanalysen**

Diese Ausbaustufen werden sowohl bei der Konzeption als auch bei der Nutzenbetrachtung und der Kostenschätzung berücksichtigt. Aus Gründen der Übersichtlichkeit und der Effizienz der Durchführung werden nicht alle theoretisch machbaren neun, sondern nur die drei Möglichkeiten F1/M1, F2/M2 und F3/M3 detailliert. Die Werte für die verbleibenden Varianten werden bei Bedarf einfach interpoliert.

Ausbaustufen	Funktionen		
<b>Mengen</b>	F1/M1	F2/M1	F3/M1
	F1/M2	F2/M2	F3/M2
	F1/M3	F2/M3	F3/M3

**Abb.: Funktionale und mengenmäßige Ausbaustufen**

### **6.3. Kosten-/Nutzenvergleich**

Die Nutzenpotenziale leiten sich primär aus dem organisatorischen Konzept ab. Investitions- und Betriebskosten ergeben sich über das technische Konzept. Nutzenpotenziale werden differenziert in

- Quantifizierbare Nutzenpotenziale, die konkreten Einsparungen ermöglichen und direkt den Kosten gegenübergestellt werden können.
- Qualitative Nutzenpotenziale, die den Leidensdruck verringern oder sonstige Vorteile für die Beteiligten bzw. das Unternehmen darstellen, aber monetär nicht bewertbar sind.

Nutzenpotenziale werden von B&L anhand von spezifischen Checklisten auf ihre Anwendbarkeit beim Kunden geprüft.

Ziel ist es, möglichst viele Nutzenpotenziale quantifizierbar zu machen. Die quantifizierbaren Nutzenpotenziale werden daher noch in drei Kategorien differenziert.

- **Direkte Einsparungen**  
Einsparungen, die sich unmittelbar aus der Einführung der neuen Technologie ergeben. Beispielsweise Einsparungen bei Mikrofilmstellen durch elektronische Archivierung.
- **Prozessverbesserungen**  
Einsparungen, die sich durch besseren, schnelleren Informationszugriff sowie durch Automatisierung und Eliminierung von Routine- und Trivialtätigkeiten in den Prozessen ergeben.
- **Business Impact**  
Einsparungen, die sich durch die IT im Kerngeschäft ergeben. Häufig als Folge der unter 1. und 2. aufgeführten Verbesserungen. Beispielhaft sind etwa geringere Skontoverluste durch schnellere Rechnungsprüfung oder geringere Regulierungsrate beim Versicherer, durch Entdeckung ungerechtfertigter Anträge zu nennen.

Sofern die quantifizierbaren Nutzenpotenziale höher als die Kosten der Einführung der neuen Technologie sind, ist eine Wirtschaftlichkeit prinzipiell gegeben. Ansonsten bestimmt die Differenz den Preis, den man für den qualitativen Nutzen zu zahlen bereit sein muss. Optional werden statische oder dynamische Kalkulationen des Return on Investment (ROI) durchgeführt.

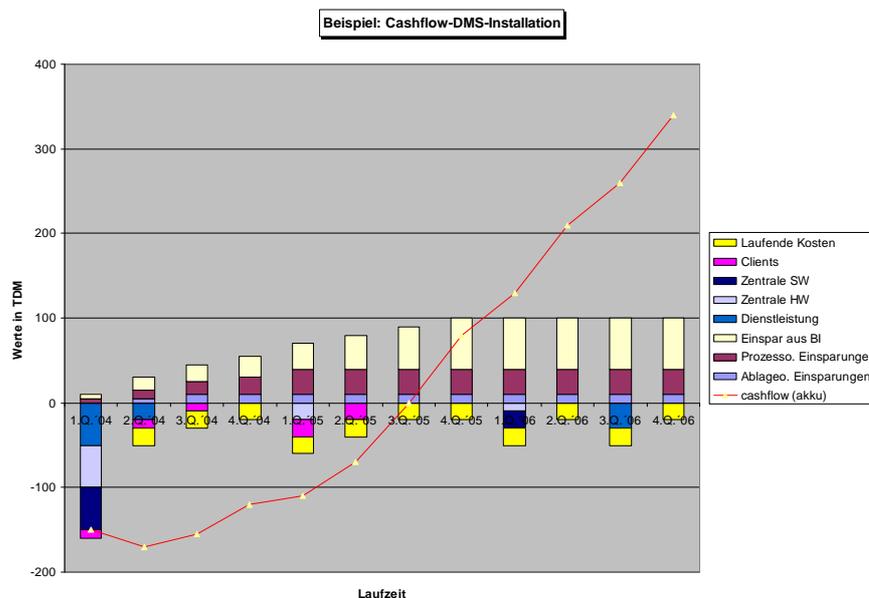
## Methoden von B&L: Potenzialanalysen

Hier richten wir uns nach den kundenspezifischen Standards.

Die Konzeption der Lösung bestimmt den Preis. Da in der Potenzialanalyse keine Produktauswahl erfolgt, werden die notwendigen Investitionen über Standard-Marktpreise ermittelt. In der Realisierung lassen sich über Verhandlungen meist günstigere Preise erreichen.

Neben den Investitionen in Hard- und Software sind Dienstleistungs- und jährliche Betriebskosten für Wartung, Betreuung und Betriebsmittel zu berücksichtigen.

Um ein einheitliches Maß zu erhalten, werden die Investitionskosten über Abschreibungen in jährliche Kosten umgerechnet, so dass ein direkter Vergleich zwischen heute und morgen möglich wird.



**Abb.: Beispiel für quantifizierbare Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (Pay Back)**

Mit der Potenzialanalyse bietet B&L eine Methode, die über einen systematischen, aber dennoch pragmatischen Ansatz eine Bewertung aktueller Themen für das eigene Unternehmen ermöglicht.

Sie beantwortet die Fragen

- Ist die Technologie für mein Unternehmen von Bedeutung?
- In welchen Einsatzbereichen besteht Bedarf?

## Methoden von B&L: Potenzialanalysen

---

- Welche Anforderungen müsste eine Lösung erfüllen?
- Inwieweit sind Anforderungen über bereits heutigen Möglichkeiten abdeckbar?
- Wie wären die wesentlichen Komponenten einer neuen Lösung (Dienstleistung, Software, Hardware) zu dimensionieren?
- Welche Investitionen und laufenden Kosten wären zu berücksichtigen?
- Welcher qualitative Nutzen ist zu erwarten und wie hoch sind die konkreten Einsparpotenziale?

B&L hat diese Methodik bereits in einer Vielzahl von Projekten mit Erfolg angewendet. Fehlinvestitionen wurden vermieden, Investitionen erfolgten sehr zielgerichtet und Projektrisiken ließen sich frühzeitig ausräumen.

Auf Wunsch nennen wir Ihnen gerne Referenzen in Ihrer Branche.

## **7. Kontakt**

Die B&L Management Consulting GmbH wurde 1996 gegründet und zählt zu den führenden anbieter- und produktneutralen DMS-Beratungshäusern in Deutschland. B&L begleitet Unternehmen von der Analyse über die Fachkonzeption, die Anbieterauswahl und Systemeinführung bis zur Übergabe an den Betrieb.

Zu den Beratungsschwerpunkten gehören zukunftsorientierte Bedarfsfelder wie Dokumenten-Management, Biometrische Verfahren, Elektronische Signaturen und Wissensmanagement. Dabei liegt der Fokus auf der prozessorientierten Integration der organisatorischen und technischen Aspekte der Lösungskonzepte.



B&L Management Consulting GmbH

Schumannstr. 41

D-60325 Frankfurt am Main

**Mail** [info@bul-consulting.de](mailto:info@bul-consulting.de)

**Internet** <http://www.bul-consulting.de>

**Telefon** +49-(0)69-133093-0