

Xpert.press

Die Reihe **Xpert.press** vermittelt Professionals
in den Bereichen Softwareentwicklung,
Internettechnologie und IT-Management aktuell
und kompetent relevantes Fachwissen über
Technologien und Produkte zur Entwicklung
und Anwendung moderner Informationstechnologien.

Ralph Brugger

Der IT Business Case

Kosten erfassen und analysieren

Nutzen erkennen und quantifizieren

Wirtschaftlichkeit nachweisen und realisieren

Mit 280 Abbildungen und CD-ROM

 Springer

Ralph Brugger
Rütteleweg 9
79725 Laufenburg
Germany

E-mail: ralph.brugger@web.de

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen National-
bibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISSN 1439-5428

ISBN 3-540-23203-6 Springer Berlin Heidelberg New York

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer ist nicht Urheber der Daten und Programme. Weder Springer noch der Autor übernehmen die Haftung für die CD-ROM und das Buch, einschließlich ihrer Qualität, Handels- und Anwendungseignung. In keinem Fall übernehmen Springer oder der Autor Haftung für direkte, indirekte, zufällige oder Folgeschäden, die sich aus der Nutzung der CD-ROM oder des Buches ergeben.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media
springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2005
Printed in The Netherlands

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Text und Abbildungen wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet. Verlag und Autor können jedoch für eventuell verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen.

Satz und Herstellung: LE-TeX Jelonek, Schmidt & Vöckler GbR, Leipzig
Umschlaggestaltung: KünkelLopka Werbeagentur, Heidelberg
Gedruckt auf säurefreiem Papier 33/3142/YL - 5 4 3 2 1 0

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	IX
1 Einleitung	1
1.1 Der Hintergrund – Worin begründet sich dieses Buch?	1
1.2 Das Anliegen – Welches Ziel verfolgt das Buch?.....	2
1.3 Der Inhalt – Was wird in diesem Buch vermittelt?.....	3
1.4 Die Zielgruppe – Wer sollte dieses Buch lesen?	6
1.5 IT-Projekt oder Business-Projekt – Das ist hier die Frage	8
2 Business Case – Grundlagen	11
2.1 Was ist das überhaupt – ein Business Case?	11
2.2 Wozu wird ein Business Case erstellt?	13
2.3 Welche Vorzüge ergeben sich aus einem Business Case?	16
2.4 Welche inhaltlichen Ausprägungen sind möglich?	19
2.4.1 Situation 1 – SAP-Konsolidierung	19
2.4.2 Situation 2 – Unternehmensverbindung	20
2.4.3 Situation 3 – Datenschutz.....	22
2.4.4 Situation 4 – Sicherheit.....	23
2.4.5 Situation 5 – Asset Management.....	25
2.4.6 Situation 6 – Investition in CAD	26
2.4.7 Wertgenerierung versus Wertsicherung	27
2.4.8 Betrachtungsschwerpunkt und Notwendigkeitsbeurteilung.....	28
2.5 Business Case vs. Business Plan – Was ist der Unterschied?....	29
3 Business Case – Vorgehen	33
3.1 Wer erstellt den Business Case?	33
3.2 Wer ist an der Erstellung eines Business Case beteiligt?	37
3.3 Wie erstellt man einen Business Case?	40
3.3.1 Phase 1 – Initialisierung	43
3.3.2 Phase 2 – Entwicklung	45
3.3.3 Phase 3 – Validierung / Qualitätssicherung.....	47
3.4 Wie dokumentiert man einen Business Case?.....	49
3.4.1 Management Summary.....	50
3.4.2 Projektübersicht	51
3.4.3 Wirtschaftlichkeitsnachweis.....	54
3.4.4 Projektdetails	56

3.5	Wie gestaltet sich der optimale Investitionsablauf?	57
3.5.1	Phase 1 – Selektion	57
3.5.2	Phase 2 – Ausführung	59
3.5.3	Phase 3 – Kontrolle	61
4	Primäre Wirtschaftlichkeitsfaktoren	63
4.1	Projektkosten / Investitionskosten	63
4.1.1	Externe und interne Kosten	65
4.2	Einmalige Kosten (Investitionskosten).....	69
4.3	Laufende Kosten (Betriebskosten).....	72
4.3.1	Identifizierung der Kostentreiber	76
4.3.2	Berücksichtigung von Re-Investitionen bei den Betriebskosten	81
4.3.3	Kosten für den Parallelbetrieb während der Migrationsphase	82
4.4	Projektnutzen / Investitionsnutzen	83
4.4.1	Unterscheidung hinsichtlich der Quantifizierbarkeit.....	87
4.4.2	Unterscheidung hinsichtlich der Zahlungswirksamkeit.....	89
4.4.3	Unterscheidung hinsichtlich des Ursprungs	91
4.4.4	Unterscheidung hinsichtlich der zeitlichen „Haltbarkeit“	93
4.5	Einmaliger Nutzen	94
4.6	Laufender Nutzen	96
5	Sekundäre Wirtschaftlichkeitsfaktoren	99
5.1	Die Kapitalkosten	99
5.1.1	Fremdkapitalkosten (cost of debt).....	100
5.1.2	Eigenkapitalkosten (cost of equity)	101
5.1.3	Gewichtete Kapitalkosten (WACC)	102
5.2	Die Ertragssteuern.....	105
5.3	Die Abschreibungen.....	106
5.4	Das Netto-Umlaufvermögen	110
5.5	Die Fremdkapitalzinsen	112
6	Unternehmensrechnungen aus Investitionssicht.....	115
6.1	Cashflow vs. Aufwendungen und Erträge	115
6.2	Die Erfolgsrechnung (Gewinn- und Verlustrechnung)	118
6.3	Einfluss der Investition auf den Gewinn.....	120
6.4	Die Cashflow-Rechnung (Geldflussrechnung).....	125
6.4.1	Investitions-Cashflow versus Unternehmens-Cashflow	128
6.5	Einfluss der Investition auf den Cashflow	129
6.5.1	Cashflow vor Steuern	130
6.5.2	Cashflow nach Steuern	131
6.5.3	Cashflow nach Steuern und Abschreibungen	133
6.6	Veränderungen des Umlaufvermögens.....	135
7	Wirtschaftlichkeitsanalyse – Grundlagen	139
7.1	Überblick – Die Analyseverfahren.....	139
7.1.1	Statische Verfahren	141

7.1.2	Dynamische Verfahren	141
7.1.3	Value-orientierte Verfahren	142
7.2	Überblick – Die Rahmenbedingungen.....	143
7.2.1	Steuersatz.....	144
7.2.2	Kalkulationszinssatz	144
7.2.3	Betrachtungszeitraum und Terminierung	147
7.2.4	Zahlungszeitpunkt.....	148
7.2.5	Abschreibungsdauer und -methode.....	148
7.2.6	Inflationsrate.....	149
7.3	Diskontierung – absolute Vorteilhaftigkeit	150
7.3.1	Abzinsung.....	154
7.3.2	Aufzinsung	156
7.4	Diskontierung – relative Vorteilhaftigkeit	157
7.5	Die Basisvariante (Base Case) als Vergleichsmaßstab	162
7.6	Differenzrechnung versus Gesamtrechnung.....	166
7.7	Betrachtungszeitraum und Terminierung.....	173
7.7.1	Ewige Rente und Rente mit Kapitalverzehr.....	175
8	Wirtschaftlichkeitsanalyse – Rechenverfahren	179
8.1	Statische Berechnung: ROI (Return on Investment).....	179
8.1.1	Periodenbezogene Rentabilität – Einfacher ROI.....	181
8.1.2	Periodenübergreifende Rentabilität – Kumulierter ROI.....	183
8.2	Statische Berechnung: Payback	186
8.2.1	Durchschnittsrechnung	187
8.2.2	Kumulationsrechnung	189
8.2.3	Rückflusszahl	194
8.3	Dynamische Berechnung: NPV (Net Present Value).....	195
8.4	Dynamische Berechnung: IRR (Internal Rate of Return)	199
8.5	Dynamische Berechnung: Baldwin-Methode	206
8.6	Dynamische Berechnung: Payback.....	210
8.7	Value-Berechnung: VaS (Value at Stake).....	213
8.7.1	Gewinn versus Wertschöpfung (Residualgewinn).....	214
8.7.2	Berechnung – Vom Gewinn zum Residualgewinn	215
8.7.3	Berechnung – Vom Residualgewinn zum VaS	218
8.7.4	Vergleichende Berechnung von VaS und NPV	219
9	Wirtschaftlichkeitsanalyse – Analysemodell	227
9.1	Dynamische Modellsimulation	227
9.2	Kostenmodell	229
9.3	Nutzenmodell	232
9.4	Wirtschaftlichkeitsmodell	233
9.4.1	Tabellenblatt „Einstieg (Business-Case-Eckpunkte)“	235
9.4.2	Tabellenblatt „Investitionsrechnung“	237
9.4.3	Tabellenblatt „Erfolgsrechnung“	242
9.4.4	Investitionsrechnung vs. Erfolgsrechnung – die Unterschiede	244
9.4.5	Tabellenblatt „Grafiken“ – Visualisierung der Ergebnisse	245

10 Datenerhebung und -aufbereitung	251
10.1 Datenbasis	251
10.1.1 Praxisbeispiel – Ablösung einer Anwendungsumgebung	254
10.1.2 Cashflow vs. Leistungsverrechnung	256
10.1.3 Primärkosten vs. Sekundärkosten	258
10.2 Ermittlung der Kosten	263
10.2.1 Bestimmung des internen Aufwands	264
10.2.2 Unterschied zwischen „Full Time Equivalent“ und Headcount	265
10.2.3 Spezifikation des internen Aufwands (Aufwandsspezifikation) ...	267
10.2.4 Kalkulation der internen Kosten (Kostenkalkulation)	272
10.3 Quantifizierung des Nutzens.....	276
10.3.1 Direkt quantifizierbarer Nutzen	276
10.3.2 Bewertung von Produktivitätssteigerungen	278
10.3.3 Bewertung von Veränderungen der Lagerbestände	286
10.4 Vorgehen bei unvollständiger Information	300
10.4.1 Praxisbeispiel – Ablösung einer Anwendungsumgebung	301
10.5 Behandlung von Fremdwährungen	310
10.5.1 Praxisbeispiel – Rechenzentrum im Ausland	312
10.5.2 Wirtschaftlichkeitsberechnung gemäß Lokalwährungs-Ansatz ...	313
10.5.3 Wirtschaftlichkeitsberechnung gemäß Fremdwährungs-Ansatz..	315
11 Datenanalyse und Variantenentwurf	319
11.1 Analyse und Validierung der Annahmen	319
11.2 Analyse der Kosten	322
11.3 Analyse des Risikos.....	328
11.3.1 Sensitivitätsanalyse.....	334
11.3.2 Praxisbeispiel – Konsolidierung von ERP-Systemen	342
11.3.3 Methodisches Variantendesign.....	345
11.4 Optionen bei negativem oder unsicherem Ergebnis.....	348
12 Umsetzung und Erfolgskontrolle	351
12.1 Von der Planung zur Budgetierung – OPEX und CAPEX.....	351
12.2 Die zwei Bausteine der Projektdurchführung.....	356
12.3 Die Nutzenrealisierung	359
12.3.1 Schritt 1 – Definition der „Key Performance Indicators“	361
12.3.2 Schritt 2 – Ausarbeitung der Maßnahmen	363
12.3.3 Nutzen versus Budgeteinsparung	364
12.4 Monitoring und Nachkontrolle	365
12.4.1 Abweichungsanalyse.....	368
12.4.2 Operativer Projekterfolg vs. ökonomischer Projekterfolg	369
12.4.3 Kontrolle des operativen Projekterfolgs.....	372
12.4.4 Kontrolle des ökonomischen Projekterfolgs	375
Anhang.....	381
Glossar	381
Über den Autor	414
Index	389

Vorwort

Obwohl sich das Potential der Informationstechnologie in den letzten Jahrzehnten vervielfacht hat und dadurch die Informatik zweifelsfrei an Bedeutung gewonnen hat, hat sich eines nicht verändert – die Tatsache, dass die Informatik primär als Kostenverursacher wahrgenommen wird. Wenn es um die Kosten geht, hat die Informatik ein angeschlagenes Image. Viele Unternehmenslenker assoziieren Informationstechnologie mit einem undurchsichtigen „Technologie-Schwamm“, der problemlos in der Lage ist, jedes auch noch so hohe Budget zu absorbieren – wobei der Rückfluss in den meisten Fällen ungewiss ist.

Die Informatik begegnet diesem Bild, indem sie der Unternehmensführung eine zu eindimensionale Sichtweise vorwirft und auf die qualitativen Aspekte ihrer Arbeit verweist. So ist beispielsweise die Rede von „integrierter Information“, „schnellerer Verfügbarkeit“, „höherer Automatisierung“, „effizienteren Prozessen“, „größerer Flexibilität“, „stärkerer Integration“, „einheitlicher Architektur“, „erhöhter Transparenz“ und „weniger Medienbrüchen“.

Diese Argumentationsstrategie trägt jedoch nicht wirklich dazu bei, die an die Informatik gerichteten Vorwürfe der intransparenten Wertgenerierung zu entkräften. Die qualitativen Merkmale werden von der Geschäftsleitung kaum wahrgenommen. Die schwache Akzeptanz von qualitativen Auswirkungen beruht zum einen auf der mangelnden Transparenz dieser Eigenschaften. Ein ursächlicher Zusammenhang zwischen den investierten Ressourcen (sowohl in finanzieller, als auch in personeller Hinsicht) und den erzielten Qualitätsmerkmalen ist nur schwer ersichtlich. Noch schwerer nachvollziehbar ist gar der Einfluss von Informatik-Ausgaben auf das Unternehmensresultat. Doch was schlussendlich zählt, ist nun einmal das Geschäftsergebnis – und dieses wird zunächst durch die IT-Kosten geschmälert.

Dennoch zweifelt in der Informatik niemand daran, dass Informationstechnologie einen nachhaltigen Beitrag zum Geschäftsergebnis leistet, sei es in Form von Kostenreduktionen (Bottom-Line Profit) oder durch Umsatzsteigerungen (Top-Line Growth). Doch genau hier liegt die Wurzel des Übels begraben, denn die Informatik kann diesen Wertbeitrag nur schwer

nachweisen. Es bereitet ihr große Schwierigkeiten, die von ihr im Rahmen des Ressourcenverbrauchs erzeugten Werte und Mehrwerte in finanziellen Größen darzulegen.

An diesem Punkt setzt das vorliegende Buch an. Es bemüht sich um einen Stellenwandel der Informatik, weg vom intransparenten Kostenverursacher, hin zum nachweislichen Werterzeuger. Solange die IT diesen Schritt nicht vollzieht, erscheint die Tatsache nicht verwunderlich, dass viele Unternehmen den Druck auf die „IT-Kostenbremse“ verstärken und selbst Investitionen kürzen, die zur Realisierung von Einsparpotentialen notwendig sind. Dies ist ein Indiz dafür, dass in den Unternehmen der Wertbeitrag der Informatik in der Vergangenheit zu wenig sichtbar war und deshalb auch die Potentiale der IT im Hinblick auf die Geschäftsentwicklung falsch eingeschätzt werden.

Für die Informatik ist es deshalb unabdingbar, einen Reifegrad zu erreichen, der es ihr ermöglicht, die von ihr geschaffenen Wertsteigerungen aufzuzeigen und zu kommunizieren. Die IT hat dadurch die Chance, eine größere Akzeptanz im Unternehmen zu erfahren und sich als „Value Added Partner“ gegenüber der Geschäftsleitung zu positionieren.

Laufenburg, im Februar 2005

Ralph Brugger

1 Einleitung

1.1 Der Hintergrund – Worin begründet sich dieses Buch?

Die Informationstechnologie ist heute zu einem zentralen Element im Unternehmensgeschehen geworden. Jedes Unternehmen muss hierfür Mittel bereitstellen, um seine Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, die Position im Markt zu festigen und diese gegenüber den Mitbewerbern auszubauen. Allerdings kann ein Unternehmen nicht unbegrenzt in Informationstechnologie investieren. Durch die Knappheit der Geldmittel sind klare Grenzen vorgegeben und in der Regel wird der Informatik nur ein eng bemessener Budgetrahmen für ihre Investitionen und ihren operationellen Betrieb zugestanden.

Für die Informatik ist es deshalb entscheidend, die vorgegebenen Mittel sinnvoll einzusetzen, damit der aus den Aktivitäten und Investitionen resultierende Nutzen möglichst groß wird und nachhaltige Verbesserungen in den Fachbereichen (Business-Funktionen) und in der eigenen Infrastruktur – dem operationellen Informatik-Betrieb – erreicht werden können. In diesem Zusammenhang gehören insbesondere die Entscheidungen für oder gegen IT-Projekte bzw. IT-Investitionen zu den wichtigsten und schwierigsten Entscheidungen, die die Informatik treffen muss. Projekte und Investitionen führen nicht nur zu einer beachtenswerten Bindung heutiger und zukünftiger IT-Budgets, sondern haben auch einen maßgeblichen Einfluss auf die Kosteneffizienz des operativen IT-Betriebs in den nachfolgenden Jahren.

Aufgrund dieser Bedeutung und Tragweite von Investitions- und Projektentscheidungen, ist es einleuchtend, dass solche Entscheidungen nicht ad-hoc „zwischen Tür- und Angel“ geklärt und verabschiedet werden können. Es bedarf vielmehr einer fundierten Entscheidungsgrundlage, welche plausible Annahmen über den zukünftigen Geschäftsverlauf trifft und unter Berücksichtigung von Handlungsalternativen und Risikofaktoren konkrete und stichhaltige Anhaltspunkte für rationale Entscheidungen liefert.

Wirtschaftlichkeitsüberlegungen stehen dabei im Vordergrund – nur ein wirtschaftliches Agieren trägt zur nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens bei und sichert dessen langfristigen Fortbestand. In diesem Zusammenhang ist die Informatik gefordert, ihren Wertbeitrag darzulegen und die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit ihrer Investitionen und Projekte nachzuweisen. Diese Forderung gilt heute mehr denn je. Die Informationstechnologie muss sich den wirtschaftlichen Gesichtspunkten unterordnen. Schließlich ist einem Unternehmen auch mit der besten Technologie nicht gedient, wenn diese zu hohe Kosten verursacht oder zu geringe Kostenvorteile bietet und deshalb ein wirtschaftliches Agieren im Markt nicht mehr gewährleistet ist. Als Folge leidet die Wettbewerbskraft des Unternehmens, die Position gegenüber den Mitbewerbern wird geschwächt und der Fortbestand des Unternehmens ist gefährdet.

Die wichtigste Möglichkeit, um eine nachhaltige Verbesserung mit und in der Informatik zu erreichen, liegt im optimalen Kapitaleinsatz und ergibt sich durch das Eingehen von wirtschaftlich vorteilhaften Investitionen. Ein Wirtschaftlichkeitsnachweis (im Englischen als „Business Case“ bezeichnet) ist deshalb ein elementares Rahmenwerk für Investitions- und Projektentscheidungen. Er unterstützt die Entscheidungsfindung im doppelten Sinne, denn genauso wichtig wie das Identifizieren und Durchführen von finanziell vorteilhaften Aktivitäten ist das Erkennen und Unterlassen von unattraktiven Aktivitäten.

1.2 Das Anliegen – Welches Ziel verfolgt das Buch?

Das wesentliche Anliegen des vorliegenden Buches ist es, den Leser umfassend und tief greifend mit den Aspekten der finanziellen Wertgenerierung in der Informatik vertraut zu machen. Dem Leser wird aufgezeigt, wie man einen Wirtschaftlichkeitsnachweis für informationstechnologische Aktivitäten am effizientesten und wirkungsvollsten erbringt. Im Sinne einer ganzheitlichen Wissensvermittlung wird auch das notwendige Know-how vermittelt, um die diesbezüglichen wirtschaftlichen Fakten zu verstehen und gewinnbringend in Investitionsüberlegungen einzubringen.

Dabei werden die qualitativen Nutzenpotentiale der Informationstechnologie keineswegs ausgeklammert. Vielmehr wird aufgezeigt, unter welchen Umständen und auf welche Weise qualitative Faktoren geldwerte Nutzenpotentiale beeinflussen und wie eine Überführung der Qualitätsmerkmale in finanzielle Größen erreicht werden kann. Dass dies nicht immer möglich ist, liegt in der Natur dieser „Qualitätsmerkmale“. Doch sollte man deshalb nicht der Tendenz verfallen, diese Aspekte grundsätzlich bei einer quanti-

tativen Wertbeurteilung auszuklammern. Qualitative Merkmale sind oftmals der Ursprung für substantielle und greifbare Vorteile. Sie stehen am Beginn einer Kette von Werttreibern und beeinflussen mittelbar den finanziellen Nutzen von IT-Investitionen und IT-Projekten.

Von den gewonnenen Einsichten und Erkenntnissen profitiert der Leser auch in anderer Hinsicht. Zum einen erhält er das Rüstzeug um an den Diskussionen über die Projektbeurteilung bzw. -entscheidung aktiv teilzunehmen und plausibel zu argumentieren. Des Weiteren erhält er einen breit abgestützten Einblick in die mehrdimensionalen Entscheidungsfacetten, die zwischen Fachabteilungen und Management bestehen. Der Leser gewinnt daraus das Sachverständnis, um verschiedene Gedankengänge rund um Investitionsentscheidungen sinnvoll zusammenzuführen und in die eigene Überzeugungsarbeit einfließen zu lassen.

Somit werden in diesem Buch alle benötigten Wissensbausteine adressiert, die für ein fundiertes Themenverständnis, ein sicheres handwerkliches Vorgehen und eine solide Überzeugungsarbeit unverzichtbar sind. Dabei soll der Blick auf die praktische Aufgabenstellung nicht verloren gehen. Informatik-Investitionen sind technische Investitionen. Ein wesentliches Ziel des Buches ist es deshalb, die betriebswirtschaftliche Sichtweise mit der technischen Welt zu verknüpfen und die Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten, die für eine erfolgreiche Verbindung dieser beiden Welten Beachtung finden müssen. In diesem Sinne werden mögliche Lösungsansätze und konkrete, nachvollziehbare Lösungswege für ein breites Spektrum von praktischen Aufgabenstellungen gezeigt.

Das Buch trägt auch der Tatsache Rechnung, dass mit zunehmender Ressourcen-Knappheit, welche sich beispielsweise durch Budget-Kürzungen bemerkbar macht, auch der Druck auf die projektanfordernden Bereiche stärker wird, den betriebswirtschaftlichen Nutzen ihrer Vorschläge darzulegen. Selbst die eher technisch orientierten Mitarbeiter aus den Informatik-Abteilungen sind deshalb gefordert, sich ein wirtschaftliches Grundverständnis anzueignen und es auch anzuwenden. Dies ist ein wichtiger Schritt, um wirtschaftlich tragfähige Konzepte zu entwickeln und die daraus resultierenden Projektvorschläge erfolgreich durchzusetzen.

1.3 Der Inhalt – Was wird in diesem Buch vermittelt?

Die Interessenschwerpunkte des Personenkreises, der einen Business Case erstellt, und des Personenkreises, der über Business Cases entscheidet, sind nur in wenigen Punkten deckungsgleich. Ersteller und Entscheider erhalten den Antrieb für ihr Handeln von jeweils unterschiedlichen Motivationen.

Auf den Punkt gebracht ist die „alles entscheidende“ Frage für den Entscheider:

- Wie stelle ich sicher, dass IT-Projekte und IT-Investitionen zu einer bestmöglichen und nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens beitragen?

Ebenfalls auf den Punkt gebracht, kreist das Interesse des Business-Case-Erstellers um die Frage:

- Wie gewinne ich das Management für meine Projektidee bzw. meinen Investitionsvorschlag?

Die Adressierung dieser polaren Fragestellungen ist das zentrale Anliegen dieses Buches.

Der Inhalt aus der Sicht des Business-Case-Erstellers. Es ist eine altbekannte Weisheit, dass für den erfolgreichen „Verkauf“ einer Idee nicht der eigene Standpunkt entscheidend ist, sondern der Standpunkt des Gegenübers. Im Falle von Investitionsvorschlägen oder Projektideen sind dies die Entscheider. Entscheider sind Nutzenmaximierer. Sie orientieren sich am Maximalprinzip und versuchen bei gegebenen Mitteln einen größtmöglichen „unternehmerischen“ Nutzen zu erzielen. Eingeschlossen sind hierbei strategische Überlegungen, denn schlussendlich ist das Anliegen jeder Strategie, den unternehmerischen Erfolg in fokussierter Form und mit gebündelten Kräften langfristig auszubauen.

Wer eine Projektidee verkaufen will, muss sich demzufolge in die Lage der Entscheider versetzen, ihren Informationsbedürfnissen Rechnung tragen und in ihrem Sinne argumentieren. Genau dies ist der Grundgedanke, der hinter einem Business Case steckt. Ein Business Case macht plausible Annahmen über die Zukunft und zeigt auf, welchen Beitrag der Projektvorschlag zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens leistet. Konkret bedeutet dies, dass man mit dem Business Case den Nachweis erbringt, dass sich das Projekt „rechnet“.

Der prinzipielle Nachweis der Wirtschaftlichkeit ist jedoch nur die erste Hürde, die überwunden werden muss, denn schließlich ist es nicht nur die eigene Idee, die nach der Gunst der Entscheider strebt. Es sind deren mehrere. Die Verwirklichung von Projekten ist jedoch aufgrund der begrenzten Kapazitäten eines Unternehmens nur in eingeschränkter Form möglich. Ein Unternehmen kann nicht alle Projekte realisieren, denn das Investitionsvolumen aller Projektvorschläge übersteigt in der Praxis regelmäßig die Kapazität der vorhandenen Ressourcen (wobei hiermit sowohl finanzielle als auch personelle Ressourcen gemeint sind).

Eine weitere Klippe zur Durchsetzung einer Projektidee ist deshalb das Bestehen gegen konkurrenzierende Projektvorschläge (beispielsweise aus anderen Fachbereichen). Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, wie vorteilhaft die Wirtschaftlichkeit des eigenen Projekts im Vergleich zu anderen Projektvorschlägen ist. Welches Projekt liefert einen höheren Gegenwert und hat demzufolge eine bessere Wirtschaftlichkeit? Hier ist entscheidend, dass neben einer vollständigen und überzeugenden Kostenzusammenstellung auch alle relevanten Einsparungs- und Ertragspotentiale identifiziert und berücksichtigt werden.

Fragen aus der Sicht des Business-Case-Erstellers

Folgende Fragen aus der Sicht des Business-Case-Erstellers werden in diesem Buch adressiert:

- Wie wird eine Wirtschaftlichkeitsberechnung fachmännisch aufgebaut? Welche inhaltlichen und formalen Anforderungen müssen für einen überzeugenden und vollständigen Wirtschaftlichkeitsnachweis berücksichtigt werden?
- Was ist die sinnvollste und effektivste Vorgehensweise um einen Business Case zu erarbeiten?
- Welche Rechnungselemente fließen in eine Wirtschaftlichkeitsrechnung ein? Wie werden diese in der Rechnung behandelt und wie werden sie sachlich korrekt angeordnet?
- Welche Einsparungs- und Ertragspotentiale (Nutzenaspekte) stehen mir zur Verfügung und wie werden diese in einen Business Case eingebaut? Welche Nutzenaspekte führen zu wirtschaftlichen Vorteilen und wie können diese quantifiziert werden? Wie ist mit Produktivitätssteigerungen zu verfahren?
- Wie werden die gesamten Kosten eines Projekts oder einer Investition ermittelt? Welche Aspekte müssen für eine Vollkosten-Berechnung in Betracht gezogen werden? Wie werden interne Kosten behandelt und wie kann die Höhe dieser Kosten ermittelt werden?
- Was sind die wichtigsten Argumente für einen positiven Projektentscheid und wie baue ich diese in den Business Case ein?
- Auf welche Fragen und Einwände des Managements muss ich vorbereitet sein und wie begegne ich diesen am sinnvollsten?
- Wie festige ich die Stichhaltigkeit und Glaubwürdigkeit des Business Case?
- Wie gehe ich vor, wenn sich herausstellt, dass sich die Projektidee nicht „rechnet“? Welche (legitimen) Möglichkeiten stehen mir zur Verfügung?
- Wie behaupte ich mich gegen konkurrenzierende Projektideen?

Abb. 1.1 Business-Case-Ersteller und ihre Interessenschwerpunkte

Ganz allgemein und losgelöst von bestimmten Sichtweisen wird im Rahmen dieser Fragestellungen detailliert aufgezeigt, welche Möglichkeiten und Techniken es gibt, um komplexe Investitionsvorhaben hinsichtlich ih-

rer Kosten- und Nutzenstruktur zu durchdringen und diese Aspekte finanziell zu quantifizieren.

Es wird weiterhin beschrieben, welche Faktoren die Wirtschaftlichkeit eines Projekts bzw. einer Investition bestimmen, in welcher Weise diese Faktoren beeinflusst werden können und wie sich Veränderungen auf die Wirtschaftlichkeit auswirken. Nachvollziehbare Praxisbeispiele sollen die Übertragung, Anwendung und Verankerung der Themeninhalte in der täglichen Arbeitspraxis sicherstellen.

Fragen aus der Sicht des Entscheiders

Folgende Fragen aus der Sicht des Entscheiders werden in diesem Buch adressiert:

- Wie kann ich eine maximale Wertgenerierung mit den zur Verfügung stehenden Mitteln erreichen?
- Wie kann ich die durch Informationstechnologie erzielte Wertgenerierung nachweisen?
- Welche Aussagen und Informationen darf ich von einem Business Case erwarten?
- Wie sind die Ergebnisse eines Business Case zu interpretieren?
- Wie ist die Qualität und Verbindlichkeit des Business Case einzuschätzen?
- Welche Aspekte in einem Business Case muss ich besonders beachten, prüfen und ggf. kritisch hinterfragen?
- Mit welchen einfachen Qualitäts-Checks kann ich die Stichhaltigkeit der Angaben verifizieren?
- Welches ist die beste Strategie um konkurrenzierende Projektvorschläge zu vergleichen?
- Was sind die effektivsten und effizientesten Wege, um eine Konformität zwischen Business Case und Projektergebnis sicherzustellen bzw. nach Projektabschluss zu verifizieren?

Abb. 1.2 Entscheider und ihre Interessensschwerpunkte

1.4 Die Zielgruppe – Wer sollte dieses Buch lesen?

Wirtschaftliche Überlegungen im Zusammenhang mit Projektvorschlägen und der Erstellung und Beurteilung von Business Cases sind für einen breiten Personenkreis relevant. Beginnend bei den Mitarbeitern der projektanfordernden Abteilungen (Informatik und Fachbereiche), über das Linienmanagement dieser Bereiche (mittleres Management), bis zu Mitarbeitern in Querschnitt- und Stabsfunktionen (Personalabteilung, Controlling, Finanzabteilung) und schließlich den Entscheidern (höheres Management).

Das vorliegende Buch richtet sich deshalb sinngemäß an all diejenigen, die an der Erstellung, Beurteilung und Entscheidung von Business Cases mit Informatik-Inhalten beteiligt sind oder sich im Rahmen ihrer Ausbildung bzw. ihres Studiums das dazu benötigte Wissen aneignen möchten. Vor allem richtet es sich auch an Personen, die über eine technische Informatik-Ausbildung verfügen und ihr Know-how mit IT-spezifischem Finanzwissen komplettieren möchten. Die folgende Abbildung verdeutlicht die Zusammensetzung der Zielgruppe aus einer Unternehmensperspektive.

Organisatorische Dimension	Ausprägungen
Operative Ebene in der Informatik:	Informatiker, Techniker, Entwickler
Operative Ebene in den Business-Units:	Fachkräfte wie z.B. Betriebswirte, Logistik-Planer, Produktmanager, Produkt-Entwickler
Linienmanagement (mittleres Management):	Abteilungsleiter in der Informatik und in Geschäftsfunktionen
Querschnittsfunktionen / Stabsfunktionen:	Mitarbeiter im Finanzwesen, im Controlling und im Bereich HR (Human Ressource).
Management (höheres Management):	Entscheider

Abb. 1.3 Einteilung der Zielgruppe aus einer Unternehmensperspektive

Eine leicht verständliche Sprache und nachvollziehbare Praxisbeispiele sollen die Anwendbarkeit und Umsetzung des in diesem Buch vermittelten Wissens in der betrieblichen Praxis sicherstellen. Es werden keine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse vorausgesetzt – alles was der Leser diesbezüglich wissen muss, wird im Buch vermittelt. Von Vorteil ist jedoch, wenn der „Erfahrungs-Rucksack“ des Lesers ein Grundverständnis über die IT-Welt beinhaltet.

Das Buch berücksichtigt den Umstand, dass wirtschaftliches Denken und Handeln heute von allen Hierarchiestufen erwartet – und auch gefördert – wird. Dies verdeutlichen die derzeit praktizierten Management-Konzepte, welche in Form von Gewinnbeteiligungen, Aktienoptionen, erfolgsabhängigen Lohnbestandteilen und Bonus-Programmen die Mitarbeiter zum Handeln im unternehmerischen Sinne anleiten. Verdeutlicht wird dieser Umstand aber auch dadurch, dass immer mehr Unternehmen im Sinne eines „Value-based Management“ spezifische Schulungen oder Dokumentationen mit Finanzinhalten für ihre Mitarbeiter durchführen bzw. anbieten (frei nach dem Motto: „finance for non-finance people“). Dieses Buch leistet einen Beitrag zu diesen Anstrengungen.

1.5 IT-Projekt oder Business-Projekt – Das ist hier die Frage

Der Begriff „IT-Projekt“ ist im deutschen Sprachraum zum Modewort geworden. Er wird in der einschlägigen Literatur immer öfter gebraucht, ohne dass jedoch vertieft wird, was damit genau gemeint ist. Man setzt voraus, dass „jeder weiß“, was unter einem IT-Projekt zu verstehen ist. Dabei ist dies keinesfalls so einleuchtend, wie man auf den ersten Blick meinen könnte. Vielmehr drängen sich die folgenden Fragen auf: Wann ist ein Projekt ein IT-Projekt? Wie wird ein Projekt zum IT-Projekt?

Die Abgrenzungsschwierigkeit wird deutlich, wenn man den im Geschäftsalltag ebenfalls gebräuchlichen Begriff „Business-Projekt“ einbringt. Per se ist in vielen Fällen unklar, ob es sich bei einem Projekt um ein IT-Projekt oder um ein Business-Projekt handelt.

Nur ein kleiner Teil der Projekte, welche die Informatik durchführt, sind ausschließliche (also 100-prozentige) IT-Projekte. Dies sind Projekte, die nur eine Auswirkung innerhalb der Informatik-Organisation haben (z.B. IT-Service-Management-Lösung) oder eine IT-Technologie für das gesamte Unternehmen erschließen (z.B. IP-Telephony-Lösung). Die restlichen Projekte führt die Informatik zusammen mit und für konkrete „Partner“ durch (als Partner sind hier die verschiedenen Funktionsbereiche eines Unternehmens gemeint; z.B. Sales&Marketing, Supply-Chain-Management, Produktentwicklung).

Nehmen wir als Beispiel die Einführung eines CRM-Systems (CRM = Customer Relationship Management). Beim Kundenbeziehungsmanagement handelt es sich um die Aufgabe einer Geschäftsfunktion (Business Unit) – in diesem Fall „Sales&Marketing“. Die CRM-Einführung ist also eine **Business-Initiative** und nicht etwa eine **IT-Initiative**. Die Aufgaben der Informatik repräsentieren nur einen Teil der gesamten Projektarbeit. Die Einführung des CRM-Systems hat einen weitreichenden „Business-Impact“ – die Geschäftsprozesse ändern sich, die Verkaufsorganisation muss geschult werden (Behavioural Change), eventuell geht die Einführung sogar einher mit einer Umstellung der Verkaufsphilosophie.

Handelt es sich im beschriebenen Fall dennoch um ein IT-Projekt? Falls ja, wo zieht man die Grenze zwischen einem IT-Projekt und einem Business-Projekt? Mögliche Anhaltspunkte für eine Beantwortung dieser Fragestellung können sein:

- **Anteil am Projektbudget:** Stellt die Informatik einen Teil des Projektbudgets oder geht sogar das gesamte Projekt zu Lasten des IT-Budgets? Falls diese Frage mit „Ja“ beantwortet werden kann, kann man (auch) von einem IT-Projekt sprechen (das Projekt kann gleichzeitig als

IT-Projekt und auch als Business-Projekt angesehen werden – dies muss kein Widerspruch sein).

- **Realisierbarkeit ohne Informatik:** Kann das Projekt ohne Informationstechnologie realisiert werden? Falls diese Frage mit „Nein“ beantwortet werden kann, so besteht auch in diesem Fall die Möglichkeit, das Projekt als IT-Projekt anzusehen (wobei auch dies nicht bedeuten muss, dass es sich nicht gleichzeitig um ein „Business-Projekt“ handeln kann).
- **Projektleitung:** Wer stellt die Projektleitung? Wird das Projekt von einem Informatik-Mitarbeiter geleitet? Fall ja, so kann man grundsätzlich von einem IT-Projekt sprechen. Hier zeigt sich die Abgrenzungsschwierigkeit in der Tatsache, dass viele Unternehmen bei Projekten mit Informatik-Beteiligung zweigleisig fahren, d.h. es gibt sowohl einen Business-Projektleiter (aus dem Fachbereich) als auch einen Informatik-Projektleiter.

Die zuvor angestellten Überlegungen haben deutlich gemacht, dass die Beantwortung der Frage, ob ein Projekt nun als IT-Projekt oder Business-Projekt einzustufen ist, für die Praxis keine Relevanz hat. Denn wie auch immer ein Projekt in dieser Hinsicht klassifiziert wird, es ergeben sich daraus keine bedeutsamen Konsequenzen für den Geschäftsalltag. Jedes Projekt, an dem die Informatik einen Anteil hat, kann deshalb sowohl als IT-Projekt, als auch als Business-Projekt angesehen werden – die Kenntnis dieser Tatsache ist es, die in der einschlägigen Literatur beim Gebrauch der Bezeichnung „IT-Projekt“ stillschweigend vorausgesetzt wird, in diesem Buch aber nicht unterschlagen werden soll.

Bekräftigt wird diese Feststellung durch den Ausspruch „IT is Business“. Die Informationstechnologie ist heute untrennbar mit dem Geschäft verbunden. Sie ist zu einem integralen Bestandteil der industriellen Produktion bzw. Dienstleistungserbringung geworden, vergleichbar zum Beispiel mit der Energieversorgung, jedoch mit dem Unterschied, dass die IT ein Innovationsmotor ist und ihre Rolle als „Enabler“ auch in Zukunft beibehalten wird.

2 Business Case – Grundlagen

2.1 Was ist das überhaupt – ein Business Case?

Ein Business Case ist ein Szenario zur betriebswirtschaftlichen Beurteilung einer Investition. Auch ein Projekt stellt eine Investition dar und muss deshalb seine Vorteilhaftigkeit gegenüber der Geschäftsleitung unter Beweis stellen. Im Kontext dieses Buches handelt es sich bei den Investitionsvorhaben um „IT-Projekte“. Ein IT-Projekt ist mit Ausgaben verbunden. Um den Mitteleinsatz zu rechtfertigen, muss dem Management aufgezeigt werden, welchen Gegenwert („Return“) es von dem Projekt erwarten kann. Hierzu müssen Annahmen hinsichtlich der voraussichtlichen Kosten des Projektes und der mit seinen Ergebnissen erwarteten Ertragsauswirkungen und Einsparungen getroffen werden.

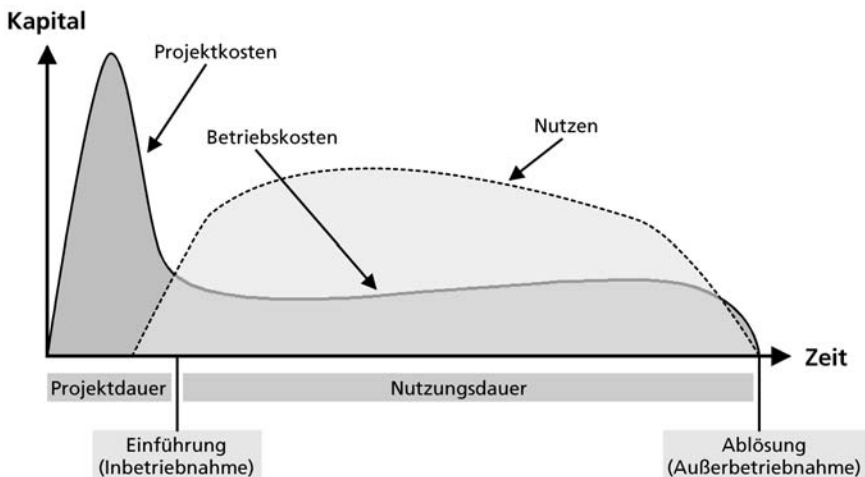


Abb. 2.1 Kosten und Nutzen bestimmen den Wertbeitrag der IT

Um diesbezüglich zu fundierten Aussagen zu kommen, sind zunächst die planerischen Grundlagen hinreichend detailliert auszuarbeiten, so dass sich

die voraussichtlichen Gesamtkosten für das Projekt kalkulieren lassen. Weiterhin muss durch Faktensammlung und -analyse eine Basis erarbeitet werden, anhand derer solide Abschätzungen hinsichtlich der Nutzenaspekte (Kosteneinsparungen und/oder Umsatzerhöhungen) möglich sind.

Im Rahmen der Business-Case-Erstellung werden alle Kostenfaktoren und alle Nutzenaspekte für ein spezifisches Projekt erhoben, quantifiziert und dokumentiert. Diese finanziellen Größen werden für einen festgelegten Zeitraum erfasst und einander gegenübergestellt – meist über einen Zeithorizont von 5 oder 10 Jahren. Um konkrete Anhaltspunkte für Entscheidungen zu erhalten wird das erhobene Zahlenmaterial verdichtet. Dies geschieht anhand von aussagekräftigen Kennzahlen, die aus den über mehrere Jahre aufgeschlüsselten Kosten- und Nutzengrößen abgeleitet werden.

Ein Business Case spricht eine andere Sprache als die im Rahmen der Projektplanung angefertigten Systembeschreibungen und Diagramme. Er stellt eine weitere Sicht auf das Gesamtprojekt dar und beleuchtet das Vorhaben von einem Management-Blickwinkel (Optik der Entscheider). Obwohl dabei die wirtschaftlichen Belange im Mittelpunkt stehen, werden in einem Business Case neben den rein finanziellen Größen auch alle nicht-monetären Aspekte des Projekts gewürdigt, die für eine Projektbeurteilung maßgeblich sind. Dies sind vor allem Abwägungen hinsichtlich Risiko-adressierung und Strategieorientierung in Verbindung mit den jeweiligen Optionen und deren wirtschaftlicher Vorteilhaftigkeit.

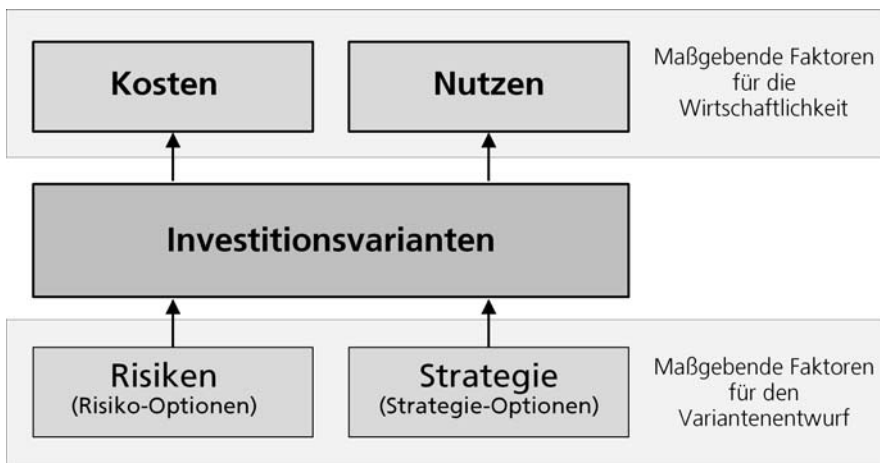


Abb. 2.2 Elementare Bausteine eines Business Case

Durch einen Business Case entsteht eine ganzheitliche Dokumentation aller entscheidungsrelevanten Sachverhalte. Im Wesentlichen ergeben sich daraus Antworten zu folgenden Fragen:

- Was sind die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen, wenn das Projekt durchgeführt wird? Welche Ausführungsalternativen gibt es und wie beeinflussen diese die Wirtschaftlichkeit des Vorhabens?
- Welche Risiken gibt es, wie werden diese adressiert (Risk-Management) und wie beeinflusst die Wahl von etwaigen Risikoalternativen die Wirtschaftlichkeit des Projektes?
- Welchen Beitrag leistet das Projekt zur Erreichung von strategischen Zielen (Strategic-Alignment) und wie verändert sich die Wirtschaftlichkeit bei unterschiedlichen Strategiewahlungen?
- Was passiert, wenn das Projekt nicht durchgeführt wird?

Im Rahmen dieser Fragestellungen besitzt man bei der Erstellung eines Business Case große Freiheiten. Es gibt keinen Standard für die Beschreibung eines Business Case. Entscheidend ist schlussendlich, dass die Faktenlage fundiert und vollständig erarbeitet und in einer zielgruppengerechten Sprache umgesetzt wird.

Ein Business Case fasst alle entscheidungsrelevanten Aspekte eines geplanten Vorhabens mit dem Ziel zusammen, die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit und strategische Konformität des Gesamtprojekts aufzuzeigen und eine abschließende Management-Entscheidung über dessen Ausführung zu ermöglichen.

Basierend auf den vorhergehenden Ausführungen haben wir nun ein konkretes Bild von einem Business Case erarbeitet, welches mit der oben angeführten Definition auf den Punkt gebracht werden kann.

2.2 Wozu wird ein Business Case erstellt?

Wirtschaftliche Überlegungen stehen im Mittelpunkt des unternehmerischen Denkens und Handelns. Die Informatik kann sich dieser ökonomischen Betrachtungsweise nicht entziehen, auch wenn sie heute für die meisten Unternehmen eine elementare und unverzichtbare Geschäftsfunktion darstellt. Es ist gerade die Informationstechnologie, die seit mehreren Jahren verstärkt in das Rampenlicht finanzieller Wertüberlegungen gerückt ist – und es wird deshalb in verstärktem Maße von der Informatik gefordert, ihren Wertschöpfungsbeitrag bzw. ihren Anteil an der Geschäftsentwicklung unter Beweis zu stellen.

Effizienzüberlegungen (die Dinge richtig tun) im Hinblick auf die vorhandene IT-Infrastruktur sind dabei nur eine Komponente. Sie betreffen

vor allem den operativen Bereich – also die „IT-Operations“. Ein weiterer wichtiger Aspekt sind die Effektivitätsabwägungen (die richtigen Dinge tun), die im Hinblick auf neue IT-Initiativen bzw. IT-gestützte Business-Initiativen angestellt werden.

Für die Informatik ist es deshalb zwingend notwendig, dass sie sowohl für Projekte, die zu maßgeblichen Veränderungen im operativen Bereich führen („run the business“), als auch für Projekte, die dem Infrastrukturbereich neue Dienstleistungsmerkmale zuführen („change the business“), die Vorteilhaftigkeit der Vorhaben aufzeigt – und genau dies geschieht anhand eines Business Case. Primäres Ziel des Business Case ist somit, herauszufinden, ob die Umsetzung eines Projekts für das Unternehmen wirtschaftlich vorteilhaft ist.

Investition "XY"						
	Jahr 0	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Total
Kosten	20.000.000	10.000.000	0	0	0	30.000.000
Nutzen	0	15.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	75.000.000
Delta	-20.000.000	5.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	45.000.000

Abb. 2.3 Charakter einer Investition (Nutzen > Kosten)

Wer investiert, will auch einen Gegenwert erhalten. Da jedoch dieser Gegenwert bei Projekten nicht offensichtlich zu erkennen ist, muss man im Rahmen der Erstellung eines Business Case durch analytische Arbeit und gestützt durch plausible Annahmen den Gegenwert im Detail erheben, dokumentieren und den Kosten gegenüberstellen.

In der Praxis gibt es zwei mögliche Investitionssituationen, die durch einen Business Case adressiert werden: Die Einzelinvestition und den Alternativenvergleich in Verbindung mit einer Projektpriorisierung. Die im Rahmen der Business-Case-Erstellung ermittelten Kennzahlen liefern in diesem Zusammenhang Antworten auf die beiden Hauptfragen, die mit Investitionen verbunden sind:

- **Durchführungsentscheidungen – Absolute Vorteilhaftigkeit:** Die Kennzahlen zeigen unmissverständlich und auf einen Blick auf, ob das Projekt wirtschaftlich sinnvoll ist oder nicht. Das Management erhält dadurch klare Entscheidungsgrundlagen.
- **Auswahlentscheidungen – Relative Vorteilhaftigkeit:** Die Kennzahlen ermöglichen den Vergleich von verschiedenen Handlungsalternativen. Dabei kann es sich zum einen um Ausführungsoptionen einer Lösung handeln (z.B. unterschiedliche Risikoausprägungen eines Projektes). Es kann sich aber auch um grundsätzlich verschiedene Projektvorschläge handeln (z.B. CRM-Projekt, SAP-Projekt), die zur Dis-

position stehen und deren unterschiedliche wirtschaftliche Auswirkungen durch die Kennzahlen vergleichbar werden.

Durchführungsentscheidung	Auswahlentscheidung
Absolute Vorteilhaftigkeit	Relative Vorteilhaftigkeit
<p>Soll über eine einzige Investition entschieden werden, so wird im Rahmen der Business-Case-Erstellung die Vorteilhaftigkeit im Sinne einer Ja-/Nein-Entscheidung ermittelt.</p> <p>Die Kernfrage lautet: Ist das zur Entscheidung anstehende Projekt vorteilhaft oder nicht?</p>	<p>Stehen mehrere miteinander konkurrierende Projektvorschläge zur Disposition, so wird anhand von Business Cases deutlich, welches der Investitionskandidaten das wirtschaftlichste Vorhaben ist.</p> <p>Ein analoges Problem besteht bei der Planung des optimalen Investitionsprogramms. Die zu prüfenden Projekte schließen sich nicht gegenseitig aus. Die Bestimmung der relativen Vorteilhaftigkeit unterstützt die Priorisierung.</p> <p>Die Kernfrage lautet in beiden Fällen: Welche Investitionsalternative ist vorteilhafter?</p>

Abb. 2.4 Facetten der Investitionsentscheidung

Doch was ist nun, wenn durch den Business Case deutlich wird, dass das Projekt nicht rentabel ist – die Kosten also den Nutzen übersteigen? In diesem Fall gibt es drei Möglichkeiten:

- **Aussichtsreich** (Es besteht die Aussicht auf einen positiven „Return“): In diesem Fall sollte man diese Chance nutzen und das Projekt auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse überarbeiten und den Business Case entsprechend anpassen.
- **Aussichtslos; aber andere Gründe** (Es besteht keine Aussicht auf einen positiven „Return“, aber es gibt andere Gründe, die für eine Realisierung des Projekts sprechen): In diesem Fall muss man evaluieren, ob die anderen Gründe entsprechend schwerwiegend sind, dass sie eine Realisierung des Projekts rechtfertigen. Beispielsweise könnte das Projekt aus strategischer Sicht vorteilhaft sein oder es könnte Voraussetzung (technologische Basis) für weitere Projekte sein (in beiden Fällen hätte man jedoch im Vorfeld bereits entsprechende Abklärungen oder Entscheidungen treffen müssen).
- **Aussichtslos** (Es besteht keine Aussicht auf einen positiven „Return“ und es liegen auch keine anderen Gründe vor, die für die Realisierung des Projektes sprechen): In diesem Fall wird das Projekt abgelehnt.

Sollte ein Vorhaben aufgrund eines Business Case als „aussichtslos“ eingestuft werden, drängt sich folgende Frage auf: War die Mühe und der finanzielle Aufwand, welcher mit der Entwicklung des Business Case verbunden war, vergeblich? Die Antwort ist ein klares Nein, denn durch den Business Case wurden in diesem Fall ca. 15- bis 20-mal höhere Ausgaben verhindert.

Wird anhand eines Business Case deutlich, dass ein Projekt vorteilhaft ist und wird daraufhin die Projektausführung genehmigt, so bildet der Business Case eine solide Grundlage, um das Projektbudget aufzustellen.

Weiterhin markiert der Business Case die Ausgangsbasis für die Realisierung der Nutzensvorteile, denn anhand der im Business Case ausgewiesenen Nutzenaspekte können Kriterien für die Steuerung und Kontrolle der Nutzenrealisierung (Benefit-Realization) definiert werden.

Auf diese verschiedenen Aspekte der Business-Case-Weiterverwendung wird in späteren Kapiteln detaillierter eingegangen. Wir können an dieser Stelle festhalten, dass der Business Case einen Wert verkörpert, der über die Phase der Projektbeurteilung und -entscheidung hinausgeht.

Neben all den zuvor angeführten rationalen Dimensionen ist eine nicht zu unterschätzende Funktion des Business Case die Schaffung einer Vertrauensbasis. Entscheidungen basieren auf Vertrauen. Als Ersteller eines Business Case sollte man diese Tatsache sowohl als Chance, gleichzeitig aber auch als Verpflichtung ansehen. Man muss sich bewusst sein, dass bei der Beurteilung eines Business Case nicht nur die Endergebnisse Beachtung finden, sondern in besonderem Maße die zugrunde liegenden Annahmen relevant sein können. Die Herleitung der Ergebnisse muss deshalb stets transparent sein.

2.3 Welche Vorzüge ergeben sich aus einem Business Case?

Durch den Business Case erhält man in einer konsolidierten Form die Entscheidungsgrundlagen um dem Management die Erfolgsaussichten und Nutzenpotentiale hinreichend detailliert und fundiert aufzuzeigen. Die Entscheidungsträger verfügen somit über alle relevanten Informationen, um eventuell kritische Punkte zu erkennen und gegebenenfalls Nachbesserungen bzw. Alternativen einzufordern oder um einen Entscheid für oder gegen das Vorhaben treffen zu können.

Vorzüge eines Business Case im Hinblick auf die Entscheidungsfindung

Die wesentlichen Vorzüge eines Business Case im Sinne der Entscheidungsfindung und Investitionsplanung lassen sich wie folgt zusammenfassen: Ein Business Case

- erhöht die Entscheidungssicherheit, da er aufgrund einer fundierten Analyse die Auswirkung des Projekts auf den Unternehmenserfolg unmissverständlich aufzeigt.
- schafft Entscheidungsspielraum, da er mögliche Ausführungsalternativen (z.B. Risiko-Optionen) darlegt und deren wirtschaftliche Auswirkungen aufzeigt.
- schafft Übersicht und Transparenz, indem er alle entscheidungsrelevanten Fakten (nicht nur die finanziellen Aspekte) zur Beurteilung eines Projektes konsolidiert.
- schafft Verbindlichkeit, da er in der Regel als Schriftstück dem Management übergeben wird.
- schafft Klarheit, da umfangreiche Zahlenkolonnen (über mehrere Jahre erfasste Kosten und Nutzen) zu aussagekräftigen Kennzahlen verdichtet werden.
- schafft Nachvollziehbarkeit, da sowohl die Herleitung der Kennzahlen, als auch die getroffenen Annahmen ersichtlich sind.
- schafft Vergleichbarkeit, da er eine standardisierte und aussagekräftige Gegenüberstellung von Alternativen eines Projektes oder zwischen verschiedenen Projektvorschlägen ermöglicht.
- ist eine wichtige „Qualitäts-Barriere“, da er eine Optimierung des Vorhabens bedingt, bis bestimmte Akzeptanzkriterien erfüllt sind (positiver „Return“).
- ist ein wirksamer Filter für die Vorauswahl von Projektideen, denn unrentable Projektvorschläge werden nur in Ausnahmefällen an das Management herangetragen.
- unterstützt das Projektcontrolling in der laufenden Begleitung des Projekts.
- liefert eine zentrale Basis für die spätere Beurteilung des Projekterfolges und ermöglicht eine Bestätigung der erreichten Ergebnisse.

Abb. 2.5 Business Case und Entscheidungsfindung

Investitionsentscheidungen sind immer mit einer gewissen Unsicherheit behaftet – dies gilt insbesondere für IT-Investitionen. Aus der Sicht der Entscheider ist deshalb eine elementare Funktion des Business Case, die Entscheidungsunsicherheit auf ein Minimum zu reduzieren.

Projekte sind per Definition einmalige Vorhaben. Per se hat man also keine Basis, um die Auswirkungen, welche das Projekt auf das Unternehmen haben wird, zu erkennen, geschweige denn, diese abschätzen zu können. Durch den Business Case werden diese Auswirkungen den Entscheidern transparent gemacht und quantifiziert.

Dies ist in der Praxis von großer Bedeutung, denn es ist allseits bekannt, zu welcher Konsequenz letztendlich eine Unsicherheit bei den Entscheidern führt: Es wird keine Entscheidung getroffen. Alles bleibt beim Alten, frei nach dem Motto „Keine Lösung ist auch eine Lösung“. Diese Zurück-

haltung von Entscheidungen ist nicht unproblematisch für ein Unternehmen, kann sie doch dazu führen, dass Opportunitäten nicht oder mit Verspätung wahrgenommen werden.

Des Weiteren reduziert der Business Case die Entscheidungsunsicherheit durch den Umstand, dass im Rahmen seiner Erstellung unterschiedliche Ausführungsvarianten des Projekts (Szenarios) beleuchtet werden, um sie hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit zu vergleichen und so die für die Umsetzung rentabelste Konstellation zu identifizieren. Mit einem Business Case gewinnt man somit Entscheidungssicherheit im Hinblick auf Effektivität (die richtigen Dinge tun) und Effizienz (die Dinge richtig tun).

Durch seine primäre Ausrichtung auf nicht-technische Sachverhalte kann der Business Case einen entscheidenden Beitrag leisten, um bereits im Vorfeld konzeptionelle Fehler aufzudecken, die anderweitig erst bei der Realisierung zum Vorschein gekommen wären. Der Business Case verkörpert somit einen zusätzlichen „Quality-Check“ und wird zu einem Werkzeug für die Optimierung des geplanten Vorhabens.

Vorzüge eines Business Case im Hinblick auf die Projektplanung

Im Sinne eines Beitrags zur Projektplanung lassen sich die Vorzüge eines Business Case wie folgt zusammenfassen: Ein Business Case

- ergänzt die technische Planungsbasis mit einer wirtschaftlichen Planungsgrundlage und trägt damit zu einer allgemeinen Verbesserung der Planungsarbeit im unternehmerischen Sinne bei.
- kann durch seinen primären Fokus auf „nicht-technische“ Belange einen Beitrag leisten um das Vorhaben zu optimieren oder um Fehler im Konzept zu enthüllen.
- hilft Risiken frühzeitig zu erkennen und entsprechende Präventivmaßnahmen bzw. Risikooptionen einzuplanen.

Abb. 2.6 Business Case und Projektplanung

Anhand der zuvor beschriebenen Sachverhalte wird deutlich, dass der Business Case ein wichtiges Instrument zur Unterstützung der Entscheidungsfindung und Investitionsplanung ist. Aus einem Business Case ergeben sich konkrete Anhaltspunkte für eine Investitionsplanung. Durch standardisierte Berechnungsverfahren und Ergebniskennzahlen wird einerseits Vergleichbarkeit hergestellt und andererseits eine objektive Auswahl und Priorisierung von konkurrenzierenden Projekten ermöglicht. Gleichzeitig trägt ein Business Case aber auch zur Verbesserung der Projektplanung bei, da auf seiner Basis Rückschlüsse gewonnen werden können, die die Projektdefinition („Project Scoping“) und die Projektkonzeption positiv beeinflussen.

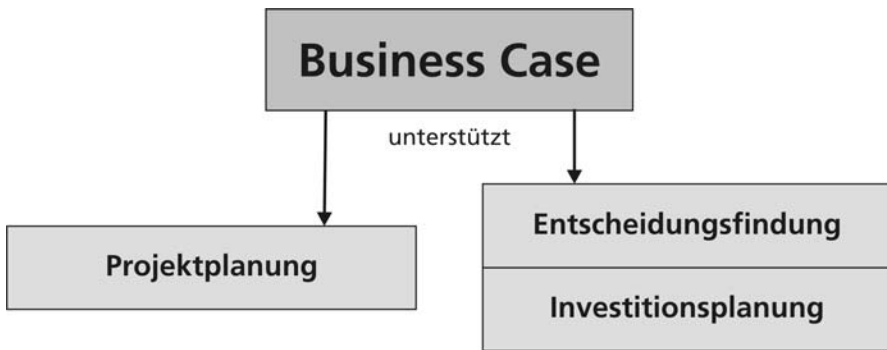


Abb. 2.7 Business Case beeinflusst Planung und Entscheidung

2.4 Welche inhaltlichen Ausprägungen sind möglich?

In diesem Kapitel werden die folgenden Fragestellungen untersucht: Welche möglichen Betrachtungsschwerpunkte gibt es in einem Business Case? Wie beeinflusst der Projektinhalt den Fokus des Business Case? Ist ein Business Case notwendig, wenn die Entscheidung für ein Projekt bereits gefallen ist?

Um diesen Fragen nachzugehen, werden anhand von kurzen Praxisbeispielen mehrere Projektsituationen geschildert und ihre Auswirkung auf den Wirtschaftlichkeitsnachweis beschrieben. Auf diese Weise soll verdeutlicht werden, inwiefern das Anliegen eines Projekts und dessen Entstehungshintergrund die Akzente, die in einem Business Case gesetzt werden müssen, beeinflussen.

2.4.1 Situation 1 – SAP-Konsolidierung

Ihr Unternehmen möchte die SAP-Systeme, die in verschiedenen Länderniederlassungen dezentral eingeführt wurden, konsolidieren. Es soll dabei sowohl eine technische Konsolidierung stattfinden (die SAP-Server und Infrastrukturkomponenten sollen nach Möglichkeit in einem Standort zusammengefasst werden) als auch eine „Business-Konsolidierung“ (Geschäftsprozesse sollen vereinheitlicht und durch Shared-Service-Centers unterstützt werden). Benötigen Sie hierfür einen Business Case?

Ja. Nur mit einem Business Case, der Kosten und Nutzen gegenüberstellt, kann festgestellt werden, ob dieses Unterfangen wirtschaftlich sinnvoll ist. Dass sich technische Vorteile ergeben, steht außer Frage, doch er-

gibt sich daraus noch keine Berechtigung für eine Investition. Kosten und Nutzen müssen hier detailliert erhoben und quantifiziert werden.

Die Situationen, in denen der Akzent eines Business Case auf einer Kosten/Nutzen-Betrachtung liegt, sind insgesamt zu zahlreich, als dass sie abschließend aufgeführt werden könnten. Die Übersicht in ► **Abb. 2.8** beschränkt sich deshalb auf eine Klassifizierung von typischen Investitionsszenarien, die in diesem Zusammenhang von Bedeutung sind.

Projekte mit Fokus auf „Kosten versus Nutzen“

Grundsätzlich ist die Erstellung eines Business Case mit detaillierter Kosten/Nutzen-Analyse notwendig, wenn sich der Projektgegenstand auf eine der folgenden Investitionsszenarien bezieht:

- **Rationalisierungsinvestition** (z.B. Konsolidierung / Harmonisierung der Infrastruktur): Beispielsweise wenn ein Unternehmen seine dezentralisierte DataCenter-Struktur in eine stark reduzierte Anzahl von regionalen DataCenters überführen will. Hier stellt sich die Frage, welche Optionen zur Verfügung stehen und wie wirtschaftlich diese sind.
- **Neuinvestition** (z.B. Einführung eines neuen Systems oder einer neuen Technologieplattform): Beispielsweise wenn ein Konzern die dezentral eingerichteten Web-Portale der Länderniederlassungen auf eine neue und einheitliche Technologie-Basis bringen möchte. Hier stellt sich die Frage, mit welchem wirtschaftlichen Nutzen ein solches Unterfangen verbunden ist.
- **Erweiterungsinvestition** (z.B. Erweiterung einer bestehenden Lösung): Beispielsweise wenn ein vorhandenes System um mehrere Komponenten ergänzt werden soll. Hier stellt sich die Frage, in welcher Art und Weise ein „Umbau“ bzw. „Anbau“ sinnvoll ist und welche wirtschaftlichen Vorteile daraus resultieren.
- **Ablösungsinvestition** (z.B. Technologiewechsel bzw. Ablösung eines vorhandenen Systems): Beispielsweise wenn eine vorhandene Telefon-Installation auf eine moderne IP-Telephony-Lösung umgestellt werden soll. Hier stellt sich die Frage, ob und unter welchen Bedingungen der Technologie-Wechsel rentabel ist oder ob es wirtschaftlicher ist, eine Aktualisierung auf der gleichen Technologie-Basis vorzunehmen.

Abb. 2.8 Investitionsszenarien für eine Kosten/Nutzen-Betrachtung

Aufgrund der großen Bandbreite von Business-Case-relevanten Investitionssituationen erscheint es sinnvoll, anhand einer „Negativbetrachtung“ diejenigen Ausnahmesituationen aufzuzeigen, bei denen ein vollumfänglicher Business Case (Kosten-/Nutzen-Betrachtung) nicht notwendig ist.

2.4.2 Situation 2 – Unternehmensverbindung

Ihr Unternehmen hat eine Firma, mit der man bisher auf partnerschaftlicher Basis zusammengearbeitet hat, übernommen. Der Neuzugang soll nun in die eigene Unternehmensstruktur integriert werden. Da diese Integration

auch auf Informatik-Ebene angestrebt wird, hat die Geschäftsleitung beschlossen, ein Projekt zur Systemintegration zu lancieren.

Wenn, wie in diesem Fall, aufgrund von unternehmenspolitischen Gründen oder anderen Gegebenheiten eine Projektentscheidung vorweggenommen wurde, erscheint auf den ersten Blick die Erstellung eines Business Case nicht notwendig zu sein. Dies ist jedoch ein Trugschluss, denn man übersieht dabei die Tatsache, dass zu diesem Zeitpunkt in den meisten Fällen die Art und Weise der Projektrealisierung offen ist und mehrere Alternativen denkbar sind. Beispielsweise die Optionen

- „Inhouse-Realisierung“ und
- „Realisierung durch einen spezialisierten System-Integrator“.

Der Fokus des Business Case kann in diesem Fall auf einer Betrachtung der Kostenseite liegen. Das Ziel des Business Case ist sinngemäß, die wirtschaftlich vorteilhafteste Realisierungsoption zu identifizieren. Neben der rein finanziellen Betrachtung müssen im Business Case auch die Risiken jeder Option gewürdigt werden. Bei der Option „Inhouse-Realisierung“ gibt es folgende mögliche Risiken:

- die interne Personalsituation (Mitarbeiter verfügbar?)
- das intern vorhandene Know-how (Fachwissen vorhanden?)

Gegebenenfalls müssen Maßnahmen zu Minimierung der Risiken ausgearbeitet und dem Management vorgeschlagen werden. Ohne Berücksichtigung von etwaigen Risiko- und Strategiefaktoren ist in einem solchen Fall die kostengünstigste Option die wirtschaftlich sinnvollste Variante. Ein Entscheid für oder gegen eine Variante muss jedoch stets unter Kenntnis und Abwägung der jeweiligen Risiken gefällt werden.

Gibt es zwischen den beiden Ausführungsalternativen deutliche Unterschiede hinsichtlich der Implementierungszeit, sollte man diesem Umstand Rechnung tragen. Der zeitliche Aspekt und dessen wirtschaftliche Auswirkungen müssen analysiert und quantifiziert werden. Ein mögliches Ergebnis dieser Analyse kann sein, dass die kostenintensivere Realisierung durch den System-Integrator wirtschaftlich sinnvoller ist, weil sie schneller einsatzbereit ist.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es bei einer vorweggenommenen Projektentscheidung zwei mögliche Ansatzpunkte für einen Wirtschaftlichkeitsnachweis gibt: