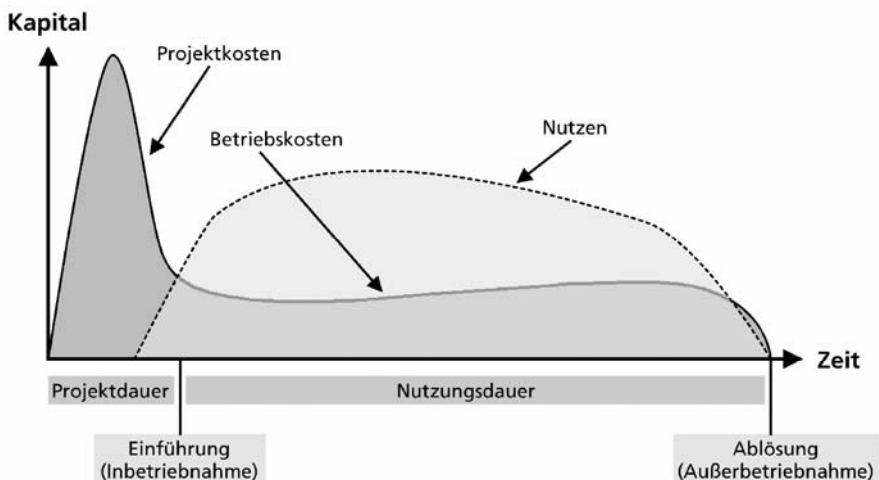


## 2 Business Case – Grundlagen

### 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 Kosteneinsparungen getroffen werden.



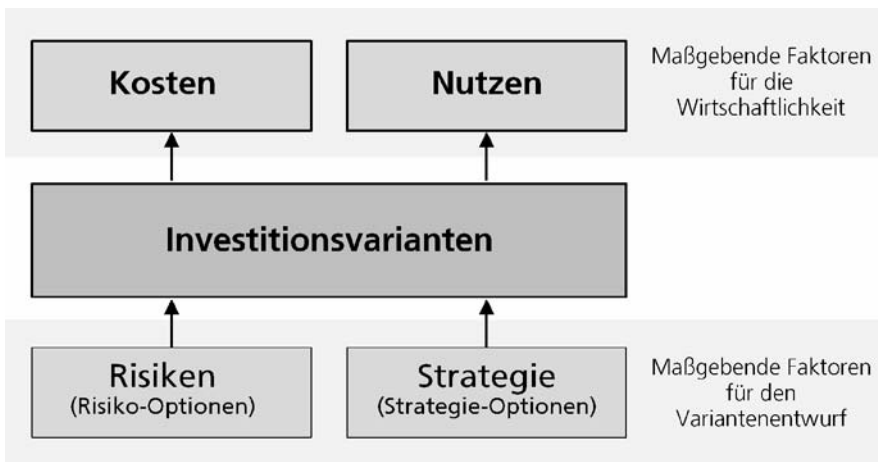
**Abb. 2.1** Kosten und Nutzen bestimmen den Wertbeitrag der IT

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 zielgruppen-gerechten 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 wirtschaftlich sinnvoll 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: Welcher Projektvorschlag ist wirtschaftlicher?</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 Nutzenvorteile, 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

Zurückhaltung 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**

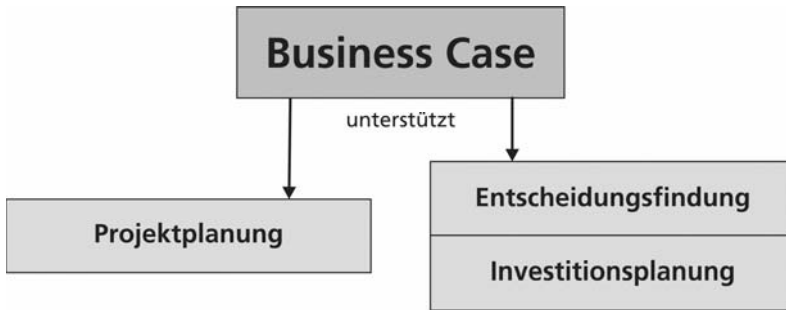
Im Sinne eines Beitrags zur Projektplanung lassen sich die Vorzüge eines Business Case wie folgt zusammenfassen: Ein Business Case

- 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 Projekthalt 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:

- **Kosten:** Ein Business Case, der ausschließlich die Kostenseite betrachtet.
- **Kosten und Nutzen:** Ein Business Case, der die Kostenseite unter Berücksichtigung des Faktors Zeit (Zeitraum, in dem die Lösung verfügbar ist) analysiert.

Im letztgenannten Fall werden die mit dem Zeitaspekt verbundenen Vor- und Nachteile erhoben und als zeitlich bedingte Nutzenaspekte in der entsprechenden Ausführungsalternative berücksichtigt – was bedeutet, dass sie in quantifizierter Form in die Wirtschaftlichkeitsberechnung einfließen. Dadurch ergibt sich eine Kosten- /Nutzenanalyse.

### 2.4.3 Situation 3 – Datenschutz

In Ihrem Unternehmen wurde von einem externen Dienstleister ein Security-Audit durchgeführt. Dabei wurden aufgrund der zahlreich vorhandenen dezentralen E-Business-Lösungen und der Intranet-basierenden Systeme, die Mitarbeiter-Daten verarbeiten, mehrere Sicherheitslücken festgestellt. Sie erarbeiten nun ein Projekt, welches diese Schwachpunkte auf breiter Basis mit den neuesten technologischen Möglichkeiten beseitigt. Benötigen Sie hierfür einen Business Case? Falls ja, welche wirtschaftlichen Aspekte (Kosten und/oder Nutzen) sollen in den Business Case einfließen?

Es handelt sich hier um den Schutz von personenbezogenen Daten (Kunden- und Mitarbeiterdaten), dem Sie von Gesetz wegen Rechnung tragen müssen (Datenschutz). Das Projekt muss also durchgeführt werden. Wirtschaftliche Überlegungen sind hier nur insoweit relevant, als eine kostenadäquate Lösung gefunden werden muss. Wirtschaftliche Vorteile sind mit einem derartigen Projekt nicht verbunden (dies ist ein Grund, warum derartige Aspekte durch Gesetze geregelt werden müssen).

Der Fokus des Business Case im Sinne einer ganzheitlichen Dokumentation der Entscheidungssituation liegt in diesem Fall auf einer Kostenbetrachtung und einer Analyse der möglichen Ausführungsalternativen (z.B. Kostenvergleich für verschiedene Anbieter oder Implementierungsarten).

Weitere Investitionsbeispiele, auf die dies ebenfalls zutrifft, sind in

► **Abb. 2.9** aufgeführt.

**Projektsituationen mit Business-Case-Fokus auf der Kostenseite**

Die Betonung eines Business Case liegt auf der Kostenseite (einschließlich einem Vergleich von Alternativen in dieser Hinsicht), wenn sich der Projektgegenstand

- direkt auf die Umsetzung einer Unternehmensstrategie bezieht (z.B. Einführung einer E-Shopping Plattform, wenn ein Unternehmen beschließt, in den Direktvertrieb einzusteigen)
- auf Investitionen in Finanzsysteme bezieht (z.B. Finanzbuchhaltungssystem, Controlling-System, Leistungsverrechnung bzw. Service Charging)
- auf Investitionen für die Unternehmensführung bezieht (z.B. Balanced-Scorecard-Einführung, Portfolio-Management System)
- auf die Umsetzung von gesetzlichen Bestimmungen bezieht (z.B. Datenschutz, Computer System Validation (CSV) für Pharma-Unternehmen)
- auf die Umsetzung von vertraglichen Verpflichtungen bzw. Abnehmer-Regelungen bezieht (z.B. Projekte zur Anbindung von Geschäftspartnern bzw. Abnehmern)
- auf die Umsetzung von organisatorischen Regelungen bezieht (z.B. Mitarbeiter-Zeiterfassungssystem)
- auf Investitionen in IT-Sicherheit bezieht (z.B. Datenschutz-Projekt, Implementierung einer konzernweiten „Shared Backup“-Lösung)
- auf Investitionen bezieht, die zur Aufrechterhaltung des operationellen Betriebs notwendig sind (z.B. Monitoring-Lösungen für Storage, Netzwerk, Server und Applikationen)
- auf Investitionen in Schutzmaßnahmen bezieht (z.B. Alarmsysteme für Feuer- und Unfallüberwachung in produzierenden Unternehmen)
- auf Investitionen für „Life-Cycle Replacements“ bezieht (z.B. Ersatzbeschaffung für High-End Storage-Lösungen)
- auf die Beseitigung von Engpässen bezieht, die durch „Organic growth“ entstanden sind (z.B. Projekt zur Bereitstellung einer höheren Netzwerkbandbreite, Projekt zur Bereitstellung von mehr Rechenleistung)
- auf Veränderungen der Unternehmensbestandteile bezieht (z.B. Projekt zur Trennung von ERP-Systemen aufgrund der Veräußerung eines Geschäftsbereichs)

**Abb. 2.9** Investitionssituationen für eine Kostenbetrachtung

#### **2.4.4 Situation 4 – Sicherheit**

In einem produzierenden Unternehmen wurde anlässlich einer Sicherheitsüberprüfung festgestellt, dass die Maßnahmen zur Gebäudeüberwachung mangelhaft sind. Die Implementation eines modernen computergestützten Alarmsystems für die Feuer- und Raumüberwachung wird empfohlen (dieses System soll alle Gebäude des Produktionsareals einbeziehen).

Die Implementierung eines solchen Systems verursacht naturgemäß Kosten. Es stellt sich nun die Frage, ob diesen Kosten ein Nutzen gegenübersteht? Falls das neue System keinen Einfluss auf die Personalsituation hat (Anzahl der Arbeitsstellen im Sicherheitsbereich bleibt gleich), lässt sich lediglich ein hypothetischer Nutzen anhand einer Idealsituation ermitteln. Dieser hypothetische Nutzen setzt voraus, dass ein Schaden eintritt (z.B. Brand) und dass gleichzeitig der Schaden erfolgreich bekämpft werden kann.

Das potentielle Schadensausmaß könnte man in diesem Fall als Nutzen anrechnen. Brennt jedoch ein Gebäude bis auf die Grundmauern ab, so hat sich der hypothetische Nutzen buchstäblich in Luft aufgelöst.

Da der Eintritt von Hypothesen ungewiss ist, können „hypothetische Nutzenaspekte“ nicht in einem Business Case berücksichtigt werden. Den Implementierungskosten des obigen Alarm- und Überwachungssystems stehen also keine anrechenbaren Nutzenaspekte entgegen. Ist das Vorhaben deshalb unwirtschaftlich?

Nein. Man kann bei derartigen Projektanliegen nicht eine Kosten/Nutzen-Betrachtung als Maßstab für die Wirtschaftlichkeit verwenden. Vielmehr muss sich das Wirtschaftlichkeitsurteil auf die Kostenseite abstützen. Dies stellt uns jedoch vor eine neue Herausforderung:

- Wie können wir beispielsweise beurteilen, ob die IT-Investition bei geschätzten Investitionskosten in Höhe von 500.000 Euro wirtschaftlich ist?
- Ist das IT-Projekt auch noch wirtschaftlich, wenn die Implementierung mit 750.000 Euro veranschlagt wird?

Diese Fragen können nur durch einen Kostenvergleich mit mindestens einer alternativen Lösung beantwortet werden. Eine mögliche Alternative erhält man durch die Beantwortung der folgenden Frage: Welche nahe liegende und sinnvolle Lösung beseitigt das Problem in einer vergleichbaren Güte?

Im vorliegenden Fall besteht diese Alternative in einer Aufstockung des Sicherheitspersonals bis zu einer Personalintensität, die vergleichbare Sicherheitsstandards erfüllt wie die computergestützte Lösung. Die Kosten dieser Alternative werden dann als Vergleichskosten den Implementierungskosten der IT-Lösung gegenübergestellt. Die IT-Lösung ist dann wirtschaftlich, wenn ihre Kosten geringer sind als die Kosten der alternativen Lösung.

Worin unterscheidet sich nun das besprochene Projekt von anderen typischen Informatik-Projekten (beispielsweise einer CRM-Implementierung oder einer SAP-Implementierung)? Der Unterschied liegt in der Art und

Weise, wie das Projekt den Unternehmenserfolg beeinflusst. SAP- oder CRM-Projekte werden durchgeführt, um den Unternehmenserfolg zu maximieren – entweder in Form eines Beitrags zur Bottom-Line (Profit des Unternehmens) oder zur Top-Line (Wachstum des Unternehmens). Das obige Projekt wurde hingegen realisiert um den Unternehmenserfolg sicherzustellen.

Es ist also der Zweck hinsichtlich des Unternehmenserfolgs, der das wesentliche Unterscheidungsmerkmal für die Wirtschaftlichkeitsbeurteilung von IT-Projekten darstellt. Sinngemäß ist der Projektgegenstand ausschlaggebend dafür, welches Wirtschaftlichkeitskriterium anzuwenden ist.

- Bei Projekten, die zur Sicherstellung des Erfolgs dienen, ist eine Kostenbetrachtung ausschlaggebend für die Wirtschaftlichkeitsanalyse.
- Bei Projekten, welche die Maximierung des Unternehmenserfolgs bezwecken, ist hingegen der Kosten/Nutzen-Vergleich entscheidend.

Unter Berücksichtigung dieser Erkenntnisse erfährt der Begriff „Wirtschaftlichkeit“ im Kontext mit IT-Projekten zwei mögliche Ausprägungen:

- **Kostenminimierung** (Bei Projekten, die die Sicherstellung des Unternehmenserfolgs bezwecken)
- **Nutzenmaximierung** (Bei Projekten, die der Maximierung des Unternehmenserfolgs dienen)

Im ersten Fall sind die Kosten der maßgebliche Faktor zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit. Im zweiten Fall ist der Wirtschaftlichkeitsquotient Kosten/Nutzen (ausgedrückt durch die Kennzahlen der Investitionsrechnung) der maßgebliche Faktor.

### 2.4.5 Situation 5 – Asset Management

Die Informatik in Ihrem Unternehmen besitzt eine Vielzahl von Vermögenswerten. Es handelt sich dabei sowohl um materielle Werte, z.B. Hardware, als auch um immaterielle Werte, z.B. Software-Lizenzen. Um zukünftig die optimale Nutzung dieser „Assets“ sicherzustellen soll eine globale (umfasst alle Länderniederlassungen) Asset-Management-Lösung eingeführt werden. Benötigen Sie hierfür einen Business Case?

Die Erstellung eines Business Case, der Kosten/Nutzen vergleicht, ist in diesem Fall möglich. Es gibt quantifizierbare Nutzenaspekte, die in eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung einfließen können. Zum Beispiel:

- Durch eine Optimierung und ein entsprechendes Monitoring der Life-Cycle-Strategie kann man Hardwarekosten einsparen.

- Durch den optimalen Einsatz von Software-Lizenzen kann man Lizenzkosten einsparen.

**Fazit:** Es kann ein Business Case mit Kosten/Nutzen-Vergleich als Grundlage für eine Projektentscheidung erstellt werden.

Der in einem Business Case gesetzte Akzent kann sich jedoch im folgenden Fall verschieben: Wenn beispielsweise die Geschäftsleitung auf eine nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens besonderen Wert legt, wird die Asset-Management-Lösung zu einem Führungssystem (Optimierung der Abschreibungen). Das System liefert wichtige Informationen für das Management und muss diesen Nutzen nicht erst durch einen Business Case unter Beweis stellen.

**Fazit:** Unter diesen Umständen verlagert sich der Schwerpunkt des Business Case auf eine Betrachtung der Kostenseite.

#### Projekte mit Business-Case-Fokus auf der Kostenseite oder Kosten/Nutzen

Ein Business Case kann entweder auf Basis eines Kostenvergleichs oder mit detaillierter Kosten- und Nutzen-Betrachtung erstellt werden, wenn sich der Projektgegenstand

- auf Investitionen für Management- und HR-Informationssysteme bezieht (HR=Human Ressource). Zum Beispiel Asset-Management-System, Portfolio-Management-System, Knowledge-Management-System.
- auf Investitionen für Service-Management-Werkzeuge bezieht. Zum Beispiel Trouble-Ticket-System (TTS), Call-Center-System für Help-Desk.
- auf Upgrades oder Enhancements von existierenden Lösungen bezieht (Wichtige Einschränkung: nur sofern dies nicht mit einem Technologie-Wechsel verbunden ist). Zum Beispiel die Erneuerung der gesamten Telefon-Installation in einem Unternehmen (Anmerkung: moderne Telephony-Lösungen werden heute als „Informatik-Lösung“ angesehen).

#### **Abb. 2.10** Investitionssituationen mit offenem Business-Case-Schwerpunkt

Weitere IT-Aktivitäten, für welche der Business-Case-Fokus offen ist, sind in ► **Abb. 2.10** dargestellt.

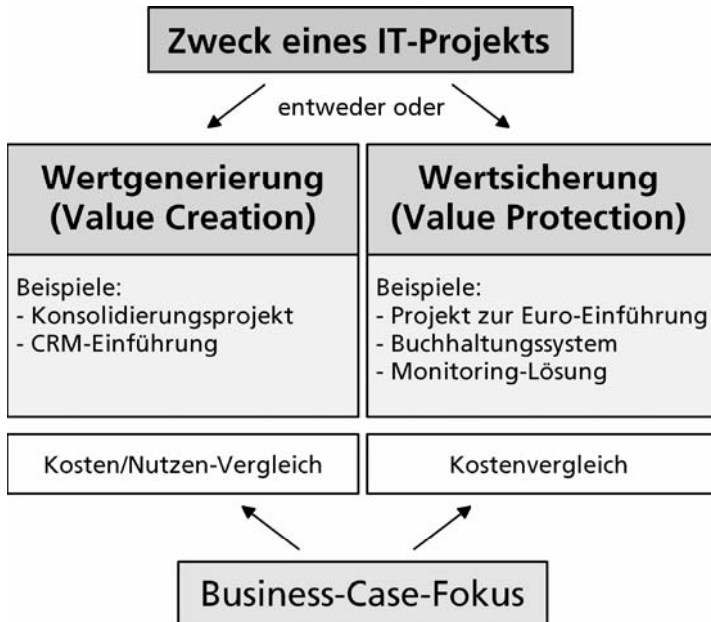
### 2.4.6 Situation 6 – Investition in CAD

Sie möchten für die CAD-Abteilung in Ihrem Unternehmen (CAD = Computer Aided Design) eine Dokument-Management-Lösung für technische Zeichnungen einführen. Die Projektkosten belaufen sich auf ca. 50.000 Euro. Soll hierfür ein Business Case erstellt werden? Nein. Ein derart geringes Investitionsvolumen rechtfertigt kaum die Erstellung eines Business Case. Eine Entscheidung für dieses Projekt muss auf Basis von Budget- bzw. Portfolio-Überlegungen getroffen werden.



### 2.4.7 Wertgenerierung versus Wertsicherung

Die vorausgegangenen Beispiele haben gezeigt, dass Aktivitäten der Informatik dem Unternehmenszweck auf zwei Arten dienen. Sie können einerseits einen Beitrag zur Wertgenerierung leisten (Value Creation) oder andererseits sicherstellen, dass das Unternehmen seine Geschäftstätigkeit überhaupt erst erbringen kann (Value Protection). In ► **Abb. 2.11** sind diese beiden Aspekte des IT-Wertbeitrags und ihr Einfluss auf den Fokus der Wirtschaftlichkeitsanalyse dargestellt.



**Abb. 2.11** Wertgenerierung und Wertsicherung

Bei Aktivitäten, die der Wertsicherung dienen, gibt es keine Entscheidungsfreiheit – das Unternehmen muss diese Aktivitäten durchführen (beispielsweise die Erneuerung einer überalterten und deshalb äußerst störungsanfälligen Gebäude-Netzwerkverkabelung). Diese Aktivitäten haben keinen unmittelbaren Wertschöpfungscharakter und beeinflussen demzufolge das Unternehmensergebnis nicht direkt.

IT-Vorhaben, die zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen, beeinflussen hingegen das Unternehmensergebnis direkt. Sie leisten einen Beitrag

- zum „Top-Line Growth“ (z.B. CRM-Projekt) oder
- zum „Bottom-Line Profit“ (z.B. Konsolidierung der IT-Infrastruktur).

Diese zwei möglichen Formen des **IT-Wertbeitrags** (Top-Line oder Bottom-Line) müssen jedoch durch einen Kosten/Nutzen-Vergleich belegt werden.

#### **2.4.8 Betrachtungsschwerpunkt und Notwendigkeitsbeurteilung**

Die zuvor angeführten Beispiele haben Projektsituationen beschrieben, die zu unterschiedlichen Beurteilungen hinsichtlich des Business-Case-Fokus und hinsichtlich der prinzipiellen Notwendigkeit eines Business Case geführt haben.

Das ausschlaggebende Kriterium für eine Notwendigkeitsbeurteilung ist das Investitionsvolumen. Im Hinblick auf die Projektkosten lässt sich eine Notwendigkeitsabstufung für die Erstellung von Business Cases sehr einfach und unmissverständlich definieren. In einem Konzern könnte beispielsweise folgende Regel aufgestellt werden (wobei die absoluten Grenzwerte entsprechend der Unternehmensgröße variieren):

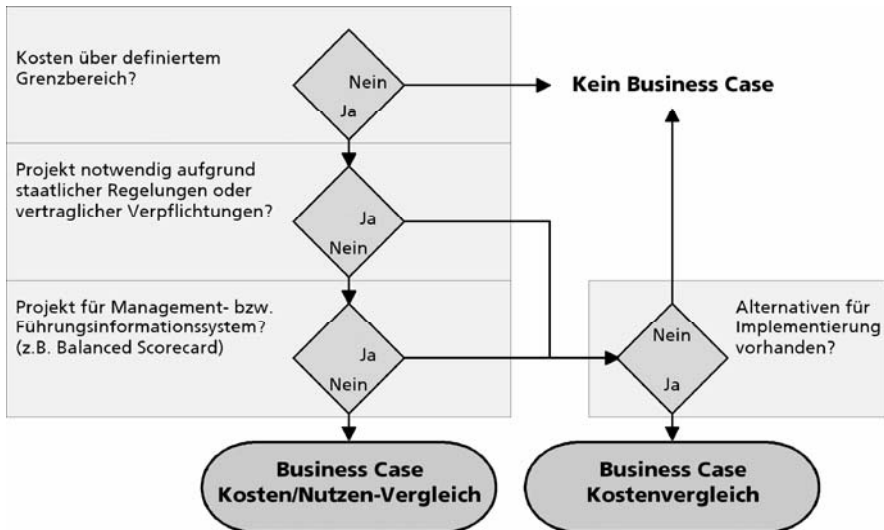
- Bei Investitionen unter 100.000 Euro ist ein Business Case nicht notwendig.
- Bei Investitionen zwischen 100.000 und 200.000 Euro wird eine leicht vereinfachte Business-Case-Version erstellt (wobei die Inhaltsstruktur vorgegeben wird).
- Bei Investitionen über 200.000 Euro wird ein ausführlicher Business Case erstellt (die Inhaltsstruktur wird ebenfalls vorgegeben).

Durch die Praxisbeispiele wurde deutlich, dass ergänzend zur Investitionshöhe, der Zweck oder der Entstehungshintergrund eines Projekts die Betonung, die hinsichtlich der Analyse in einem Business Case gesetzt wird, beeinflussen. Der Akzent kann entweder auf einem Vergleich der Dimensionen Kosten und Nutzen liegen oder auf eine Kostenbetrachtung reduziert sein.

Die Entscheidung für oder gegen eine dieser möglichen Ausführungsvarianten kann von den folgenden Umständen beeinflusst werden:

- Ist die Entscheidung für die Durchführung eines Projekts bereits gefallen bzw. ist die Projektdurchführung zwingend notwendig, so konzentriert sich der Business Case auf eine Betrachtung der Kostenseite. Dennoch ist unter Einbeziehung des Faktors „Zeit“ bei der Analyse der zur Verfügung stehenden Alternativen in vielen Fällen eine Nutzenanalyse möglich.
- Ist die Entscheidung für die Projektdurchführung noch nicht gefallen bzw. ist die Projektdurchführung nicht zwingend notwendig, umfasst

der Business Case in jedem Fall sowohl eine Betrachtung der Kosten-, als auch der Nutzenaspekte.



**Abb. 2.12** Entscheidungsweg für die Business-Case-Erstellung

In Anlehnung an die zuvor aufgezeigten Situationen wird in ► **Abb. 2.12** ein vereinfachter Entscheidungspfad für die Business-Case-Erstellung gezeigt.

Es ist leider nicht möglich, alle zuvor beschriebenen Entscheidungssituationen hinsichtlich der inhaltlichen Akzente eines Business Case bzw. dessen prinzipieller Notwendigkeit in einem einzigen Entscheidungsrastrer abzubilden. Die im Informatik-Alltag vorkommenden Projektsituationen sind insgesamt zu variantenreich und die damit verbundenen Ausgangslagen zu unternehmensspezifisch, als dass sich ein allgemeingültiges Regelwerk formulieren lässt.

Die in diesem Kapitel aufgezeigten Klassifizierungen haben deshalb zum Ziel, Orientierungshilfen zu vermitteln und so die Entscheidungskompetenz des Lesers hinsichtlich einer Inhalts- und Notwendigkeitsbeurteilung zu schärfen.

## 2.5 Business Case vs. Business Plan – Was ist der Unterschied?

Wie auch ein Business Case, ist ein Business Plan grundsätzlich mehrjährig konzipiert. Doch damit enden bereits die Gemeinsamkeiten

zwischen diesen beiden Formen der Zukunftsbetrachtung. Ein Business Plan basiert auf der Gesamtbetrachtung einer organisatorischen Einheit. Die höchste Betrachtungsebene ist dabei ein Unternehmen als Ganzes. Im Weiteren werden Business-Pläne für Unternehmensteilbereiche erstellt. Beispielsweise für Divisionen oder Kern-Funktionen eines Unternehmens. Wesentliche Funktionsbereiche eines Unternehmens, für welche Business-Pläne erstellt werden, sind dessen Fachbereiche (Business-Units). In produzierenden Unternehmen sind dies unter anderem Sales&Marketing, Supply-Chain-Management, Produktion und Entwicklung. Für die Informatik, die über einen bedeutenden Budget-Anteil relativ zum Unternehmensumsatz verfügt, ist die Erstellung eines Business-Plans ebenfalls eine essentielle Aufgabe.

Das Ziel eines Business-Plans ist es, über einen definierten Zeitraum ein vollständiges Bild von der wirtschaftlichen Perspektive der organisatorischen Einheit zu vermitteln und die Erfüllung von eventuellen Planvorgaben nachzuweisen. In diesem Sinne kann ein Business Plan für folgende Zwecke erstellt werden:

- Als firmeninternes Werkzeug für die Planung der eigenen Geschäftsentwicklung und der Umsetzung einer Geschäftsstrategie.
- Als Kreditwürdigkeitspapier, um Fremd- oder Risikokapitalgeber zu gewinnen.
- Als Unterlage für ein „going public“ (IPO; Initial Public Offering).
- Zur Öffentlichkeitsarbeit, um die Fragen von Analysten aus Investmentbanken und Rating-Agenturen zu beantworten.

Die wesentlichen Unterschiede zwischen einem Business Case und einem Business Plan können wie folgt festgehalten werden:

- Ein Business Case betrachtet die wirtschaftlichen Auswirkungen eines konkreten Projekts. Mit einem Business Plan wird hingegen ein Gesamtbild (alle Ausgaben und alle Einnahmen) einer organisatorischen Einheit vermittelt. Die Wirkungen von einzelnen Initiativen werden nicht gesondert betrachtet.
- Während ein Business Case eine rein nach innen gerichtete Funktion hat (wird nur für die unternehmensinterne Verwendung erstellt), wird ein Business Plan in Abhängigkeit vom Verwendungszweck auch für Außenstehende erstellt.

Ein Business Case liefert wichtige Angaben für die Erstellung eines Business-Plans (aggregierte Investitionsplanung für ein Projekt). Da ein Business Plan ein vollständiges Bild der Geschäftsentwicklung bzw. -planung

wiedergibt, werden die Summen einzelner Investitionen zu aussagekräftigen Kostenblöcken verdichtet. Nur die größten Projekte werden eventuell einzeln aufgeführt. Eine weitere Komponente sind die Betriebskosten, die ebenfalls in voller Höhe im Business Plan enthalten sind.

Der Business Plan dient als Grundlage für das Geschäftsjahresbudget, in welchem die Mittelzuweisung und -verwendung für das folgende Jahr dargestellt und verbindlich beschlossen wird. Aus einem verabschiedeten Jahresbudget ist ersichtlich, welcher Budget-Rahmen für die Verwirklichung von Investitionen (Projekt-Budget) zur Verfügung steht.

Der IT Business Case

Kosten erfassen und analysieren - Nutzen erkennen  
und quantifizieren - Wirtschaftlichkeit nachweisen und  
realisieren

Brugger, R.

2009, XVI, 404 S., Hardcover

ISBN: 978-3-540-93857-6