

So schreiben Sie einen Business Case

Teil 1: Formalien und Einstieg

von Dr. Marty Schmidt und Johannes Ritter

Ein Business Case stellt Nutzen, Kosten und Risiken einer Projektidee so dar, dass der Leser eine qualifizierte Entscheidung über die Genehmigung oder Ablehnung des Projektantrags treffen kann. PM-Standards fordern die Erstellung eines Business Cases, geben aber keine konkrete Hilfestellung, wie er zu erstellen und zu dokumentieren ist. Dr. Marty Schmidt und Johannes Ritter schließen mit der vorliegenden vierteiligen Artikelserie diese Lücke, indem sie die einzelnen Bestandteile eines dokumentierten Business Cases erläutern. Im ersten Teil geben sie einen Überblick über die Serie, beschreiben den formellen Rahmen wie z.B. die Titelwahl und erläutern die einführenden Elemente wie z.B. das Management Summary.

Im Projektmanagement begründet ein Business Case, warum eine Organisation ein bestimmtes Projekt durchführen soll. In ihm werden Nutzen, Kosten und Risiken des betrachteten Projekts so dargestellt, dass der Adressat des Business Cases eine qualifizierte Entscheidung über die Genehmigung oder Ablehnung des Projekts treffen kann. Die US-amerikanische PM-Norm (PMBOK® Guide) fordert für die Entwicklung des Projektauftrags einen Business Case, im britischen PM-System PRINCE2 ist der Business Case sogar das wichtigste Projektdokument. Für den Ersteller eines Business Cases (dies kann z.B. der künftige Projektmanager sein oder der Initiator des Projekts) geben die Richtlinien allerdings keine konkrete Hilfestellung, wie ein Business Case zu erstellen und zu dokumentieren ist.

Diese Lücke schließt die vorliegende vierteilige Artikelserie, indem sie die einzelnen Bestandteile eines dokumentierten Business Cases erläutert. Im Folgenden wird der Business Case vor allem in seinen Funktionen als Informationsmedium und als Entscheidungsvorlage betrachtet. Ein "guter Business Case" im Sinne dieser Artikelserie ermöglicht es dem Adressaten, schnell die wesentlichen Informationen zu erfassen und effizient die richtige Entscheidung zu treffen.

Was gehört zu einem guten Business Case?

Ein guter Business Case ist eine vollständige, glaubwürdige und leicht verständliche Entscheidungsgrundlage für eine Investition. Aber was macht ihn dazu?

In gewisser Weise ähnelt ein Business Case, häufig auch Kosten-Nutzen-Analyse genannt, dem Plädoyer eines Anwalts vor Gericht. Wer einen Business Case erstellen muss, hat – wie ein Anwalt – sehr viel Spielraum, was die Strukturierung seiner Argumente, die Auswahl der Beweise und die Präsentation seines Falls betrifft. Wie erfolgreich das Ergebnis sein wird, hängt in erster Linie davon ab, ob eine Geschichte vorgetragen wird, die durch unwiderlegbare Logik und Fakten überzeugt. Dorthin führen viele unterschiedliche Wege. Das "einzig richtige" Rahmenwerk gibt es nicht.

Aus langjährigen Erfahrungen mit Investitionsanalysen im Beratungsunternehmen Solution Matrix können wir jedoch festhalten, dass gute Business Cases viele Elemente teilen. Sie erklären beispielsweise, nach welchen Regeln die für die Analyse relevanten Daten bestimmt wurden. Das heißt: Ein guter Business Case beschreibt seine zugrundeliegende Methode und macht seine Ergebnisse dadurch nachvollziehbar. Für die künftigen Adressaten des Business Cases sind diese Informationen unverzichtbar. Denn nur so können sie sicher sein, dass alle relevanten Kosten und Nutzen auch tatsächlich in den Business Case eingeflossen sind. Aufmerksame Entscheider bemerken Unklarheiten oder den Mangel an grundlegenden Informationen sofort. Die Folge: Der Business Case ist weniger glaubwürdig.



Dr. Marty Schmidt

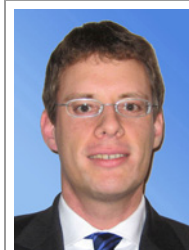
MBA, President Solution Matrix, spezialisiert auf die Erstellung von Business Cases

Kontakt:

projektmagazin@solutionmatrix.de

Mehr Informationen unter:

www.projektmagazin.de/autoren/



Johannes Ritter

Betriebswirt, Business-Case-Experte, Leiter des Europageschäfts der Unternehmensberatung Solution Matrix

Kontakt:

projektmagazin@solutionmatrix.de

Mehr Informationen unter:

www.projektmagazin.de/autoren/

Eine allgemeingültige Inhaltsangabe oder Vorlage für alle Business Cases gibt es nicht. Aber es ist möglich, die grundlegend erforderlichen Bestandteile zu beschreiben. Wenn man als Ersteller diese in die jeweils angemessene Form und logische Struktur bringt, wird der so erstellte Business Case jeder Prüfung standhalten und ein nützlicher Leitfaden für das Management sein.

Die unverzichtbaren Bestandteile eines Business Cases lassen sich in fünf Blöcke gliedern:

1. Block A: Formale Elemente, Themenbeschreibung, Zweck, Zusammenfassung und Einleitung
2. Block B: Annahmen und Methoden
3. Block C: Betriebswirtschaftliche Auswirkungen
4. Block D: Sensitivität und Risiko
5. Block E: Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Je nach Art des Business Cases sind innerhalb eines Bereichs nicht immer alle der nachfolgend aufgeführten Elemente notwendig. Beispielsweise kann der zu Block A gehörende Punkt "Haftungsausschluss" bei internen Business Cases entfallen.

Bei der Erstellung müssen die jeweiligen Bestandteile zuerst vollständig vorliegen, bevor man mit anderen Teilen der Analyse fortfahren kann. Block D kann z.B. erst beginnen, wenn das Finanzmodell komplett fertiggestellt ist. Die Reihenfolge der Erstellung wird aber nicht immer die Reihenfolge der Elemente im Dokument sein. Die kurze Inhaltsangabe (das sog. Executive Summary), die dem Business Case vorangestellt wird, wird z.B. als letztes geschrieben, aber von der Zielgruppe zuerst gelesen.

Es liegt also in der Verantwortung des Erstellers, zunächst zu entscheiden, welche Elemente für seinen Business Case notwendig sind, wie sie erstellt werden und in welcher Reihenfolge sie im Business Case-Dokument aufgeführt werden.

Diese vierteilige Artikelserie erläutert detailliert die einzelnen Bestandteile eines Business Case-Dokuments. Die Teile sind den Blöcken entsprechend gegliedert, Blöcke D und E wurden dabei in einem Artikel zusammengefasst.

Dieser erste Teil der Artikelserie behandelt den formellen Rahmen sowie die Hinführung zum Thema mit der Zusammenfassung und Einleitung.

Formale Elemente

Titel und Untertitel

Der Titel, den Sie Ihrem Dokument geben, ist das Erste, das künftige Entscheider sehen; er sollte dementsprechend sorgfältig gewählt werden. Die Erwartungshaltung gegenüber einem Dokumententitel ist, dass er kurz und knapp das Vorhaben und die grundsätzliche Natur der Analyse (z.B. Total Cost of Ownership-Analyse, Kosten-Nutzen-Analyse) nennt. Zum Beispiel:

- "Vorhaben Computer Upgrades: Total Cost of Ownership-Analyse" oder
- "Kosten-Nutzen-Analyse der geplanten Erholungseinrichtung für Mitarbeiter"

Andere Begriffe, welche die Art der Analyse beschreiben, könnten sein:

- Analyse der strategischen Auswirkungen
- Return on Investment-Studie
- Cash-Flow-Analyse
- Machbarkeitsstudie
- Nutzen-Analyse

Sie können zusätzlich einen Untertitel formulieren, um dem Leser genauer mitzuteilen, womit sich der Business Case beschäftigt. Ein Untertitel kann für gesteigertes Interesse und Klarheit sorgen, indem er bestimmte Schwerpunkte in den Vordergrund rückt:

- den Analysezeitraum
"Planung für die Fiskaljahre 2010–2015"
- das spezielle Vorhaben, das analysiert wird (wenn mehrere Vorhaben diskutiert werden)
"Oktober 2009 Upgrade Angebot von Softwareanbieter A"
- spezielle Charakteristiken der Methode
"Fünf-Jahres-Planung auf der Grundlage historischer Daten aus 2004"

Untertitel sollten nicht mehr als ein oder zwei Zeilen lang sein. Andernfalls nähern sie sich dem an, was eigentlich Aufgabe des Executive Summaries ist. Beachten Sie bitte auch, dass Untertitel im Business Case nicht den "Aufhängern" gleichen, wie sie in Zeitschriften- oder Zeitungsartikeln zu finden sind. Dort benutzen die Autoren den Untertitel, um das Interesse zu erwecken, indem sie Schlussfolgerungen vorwegnehmen oder Bemerkungen der Redaktion hinzufügen. Im formellen Business Case wirken solche Bemerkungen im Titel oder Untertitel unprofessionell.

Adressat und Autor

Bei manchen Business Cases sind Adressierungen wie "An" und "Von" unter der Überschrift angebracht, analog zu formellen Memos. Andere Business Cases benennen lediglich die Autoren.

Adressierungen mit "An" und "Von" sind speziell dann nützlich, wenn der Case von einem Berater, Verkäufer oder von einer externen Person, die nicht dem Unternehmen angehört, erstellt wird. "An" kann eine einzelne Person aufführen, wobei in diesem Fall sowohl der Titel des Ansprechpartners als auch der Firmenname enthalten sein sollte, z.B.:

An: Herrn Kai Bertold, Vorstandsvorsitzender
 ABC GmbH

Die Anrede kann auch "An" (oder "Vorbereitet für", "Ausgehändigt an" o.ä.) ein Komitee oder Gruppe lauten ("Investitionsausschuss, ABC GmbH", "Projekt 2002 Lenkungsausschuss, XYZ AG").

Business Cases sind häufig auf die Persönlichkeit und die Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnitten. Personen außerhalb dieser Zielgruppe können den Bericht besser beurteilen, wenn sie wissen, an wen er sich ursprünglich richtete.

Auch wenn die Adressaten nicht explizit genannt werden, sollten die Autoren auf jeden Fall aufgeführt werden. Urheberschaft kann z.B. durch "Von", "Vorbereitet von" oder "Ausgehändigt von" angegeben werden. Darin unterscheiden sich Business Cases von normalen Rechnungslegungsberichten oder Budgets. Bei letzteren ist die Urheberschaft nicht zwingend bekannt, und auch Glaubwürdigkeit ist in den seltensten Fällen ein Thema. Die Leser dieser Dokumente interessieren sich kaum dafür, welcher Buchhalter den Jahresabschluss fertig gestellt hat oder welche Führungskraft die letzte Anpassung des Budgetdeckels vorgenommen hat.

Aber Business Cases enthalten naturgemäß auch eigenmächtige und subjektive Einschätzungen. Planungen sind unsicher und zwei Analysten kommen praktisch nie zu genau denselben Ergebnissen im Business Case. Deshalb ist es allein aus Gründen der Glaubwürdigkeit notwendig darzulegen, wer für den Bericht verantwortlich ist. Ein anonymer Business Case würde in den meisten Fällen nicht den entscheidenden Überzeugungsgrad erreichen, unabhängig davon, wie gut letztendlich sein Inhalt ist. Falls der Business Case später als Tool oder Modell für das Management verwendet werden soll, dient die Angabe des Autors auch dazu, dass die Benutzer den Autor kontaktieren können, wenn Sie weitere Ausarbeitungen oder Erklärungen wünschen.

Urheberschaft wird oft Komitees oder Gruppen zugesprochen ("Ausgehändigt vom Projekt 2009 Studienkomitee"). Dieses Vorgehen ist dann sinnvoll, wenn die beteiligten Einzelpersonen an anderer Stelle im Bericht genannt werden, z.B. in einer Fußnote oder im Anhang.

Die Adressierung oder die Angabe der Urheberschaft kann auch dazu dienen, zu Beginn zu verdeutlichen, dass mehrere Personen zum Inhalt beigetragen haben. Als Leiter einer Studiengruppe oder eines Projektteams kann es wichtig sein, die Leser darauf aufmerksam zu machen, dass die Beiträge von Personen verschiedener Funktionsbereiche stammen – z.B. Finanzen, Personal, Marketing, Strategieplanung, Linien-

Management usw. Als externer Berater oder Verkäufer ist es sehr wichtig, die Beiträge der involvierten Personen – extern oder unternehmensintern – aufzuführen und somit zu honorieren.

Datumsangaben

Das Titelblatt des Berichts sollte die Datumsangaben der letzten Bearbeitung und Abgabe tragen. Business Cases werden oft überarbeitet und in mehreren Bearbeitungszyklen wieder herausgegeben. Daher sind diese Daten auf der ersten Seite notwendig, um aus ggf. mehreren vorliegenden Versionen die aktuell gültige leicht zu finden.

Im Haupttext sollte aufgeführt werden, wann die Daten erhoben oder entwickelt wurden ("Die Kostenschätzungen spiegeln die tatsächlichen Verkaufspreise im August 2009 wider" oder "Die geschätzten Ausgaben basieren auf dem Muster der Kundenanfragen in den Jahren 2008 und 2009"). Dies ist wichtig, weil Business Cases auf Quellen basieren, die sich im Laufe der Zeit ändern: Business-Plan-Schätzungen, Angebotspreise, Gehalts- und Mitarbeiterdaten usw. Alle Daten sind veränderlich und tragen zu den Ergebnissen der Business-Case-Rechnung bei. Daher sollten in jedem Fall alle Bedingungen, unter denen Messgrößen und Schätzungen vorgenommen wurden, immer in den Bericht mit aufgenommen und erläutert werden. Die Datierung der Quelldaten vermittelt der Leserschaft, welche Daten genau verwandt wurden und vermeidet Missverständnisse und Verwirrungen.

Haftungsausschluss

Wenn Sie den Business Case für eine Leserschaft außerhalb Ihrer eigenen Firma oder Organisation erstellen, ist es sehr ratsam, einen Haftungsausschluss in Ihrem Bericht aufzunehmen. Der Haftungsausschluss dient in erster Linie dazu, den Entwickler des Business Cases rechtlich zu schützen. Darüber hinaus kann er dabei helfen, die Erwartungen der Leser auf das richtige Maß zu bringen. Der Haftungsausschluss sagt in etwa folgendes aus:

"Ich habe den Business Case sorgfältig und professionell erstellt, aber..."

- "... ich übernehme keine Haftung für die Richtigkeit der Vorhersagen."
- "... Schätzungen bezüglich zukünftiger finanzieller Ergebnisse enthalten immer einen gewissen Grad an Unsicherheit."
- "... die Ergebnisse hängen von Faktoren ab, die sich außerhalb meiner Kontrolle befinden."
- "... die Ergebnisse basieren auf Informationen, die sich ändern können."
- "... die Ergebnisse können von wichtigen Informationen abhängen, die mir nicht bekannt waren."
- "... die Ergebnisse beruhen zum Teil auf Informationen, die ich von Ihnen erhalten habe."
- "... missverstehen Sie den Business Case nicht als professionellen Steuerleitfaden."

In einem realen Business Case ist die Formulierung formaler und diplomatischer. Der folgende Absatz stellt einen beispielhaften Haftungsausschluss vor, der von einem IT-System-Integrationsberater, hier ABC Associates genannt, verwandt wurde:

"Dieser Bericht stellt Schätzungen über wichtige finanzielle Konsequenzen an, die bei Entscheidungen bezüglich des Kaufs, der Installation und der Konfiguration von Computer-Hardware und -Software berücksichtigt werden sollten. Die Analyse basiert auf Informationen, die von Ihnen bereitgestellt wurden und auf Informationen, die ABC Associates für richtig hielt. Wir empfehlen, dass Sie diese Analyse lediglich als ein Hilfsmittel verstehen, um Ihre eigenen Kosten- und Nutzen-Analysen zu erstellen. Der tatsächliche steuerliche Einfluss kann nur mit Hilfe eines Steuerberaters genau bestimmt werden."

Sollten Sie auch nur vermuten, dass in Ihrem Fall ein Haftungsausschluss ratsam wäre, dann gehen Sie am besten gleich zu Ihrer Rechtsabteilung oder suchen Sie sich einen qualifizierten Rechtsanwalt, der mit Ihnen Ihre potenziellen Verantwortlichkeiten, Schwachpunkte und Verbindlichkeiten aus rechtlicher Sicht durchgeht. Stellen Sie auf jeden Fall sicher, dass der Text Ihres Haftungsausschlusses entsprechend formuliert und der Situation angemessen ist. Wenn Sie einen Haftungsausschluss benutzen, fügen Sie ihn entweder in einem separaten Abschnitt vorne im Bericht ein oder setzen ihn in unmissverständlicher Weise vom restlichen Text ab (z.B. mit einer anderen Schriftart oder eingerückt). Machen Sie die Leser mindes-

tens einmal im Haupttext auf das Vorhandensein dieses Haftungsausschlusses aufmerksam. Verstecken Sie den Haftungsausschluss nicht in Fußnoten oder im Anhang.

Natürlich wird Sie ein Haftungsausschluss nicht vollständig vor den rechtlichen Konsequenzen einer inkompetenten Arbeit schützen, die Ihre Qualifikationen falsch darstellt oder die Analyseergebnisse missbraucht. Aber wenn Sie Ihr Bestes in gutem Glauben geben, kann er Ihnen ein wenig Schutz gegen Klienten oder Kunden bieten, die später unfaire Forderungen gegen Sie oder Ihre Organisation stellen.

Einstieg in das Thema

Themenbeschreibung

Jeder Business Case muss eine explizite Aussage über das behandelte Thema enthalten. Diese Aussage ist von ursächlicher Bedeutung, da sie fast alles Folgende im Business Case definiert oder gestaltet. Man kann das Thema als eigenen Abschnitt einfügen oder in anderen Blöcken unterbringen, z.B. in der Einleitung.

Wenn das Thema vollständig, konkret und präzise definiert wurde, werden zwei gute Analysten zu ähnlichen Ergebnissen kommen – auch wenn sie unabhängig voneinander an diesem Thema arbeiten. Denn bis zu einem gewissen Grad sind die Ergebnisse einer Business-Case-Analyse – die aus der Themenbeschreibung selbst noch nicht ersichtlich sind – durch logische Schlussfolgerungen vorherbestimmt. Ist das Thema hingegen unvollständig, vage oder unpräzise definiert, sind die Analysten gezwungen, mehr Annahmen zu treffen. In diesem Fall werden sie vermutlich zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen kommen.

Ausgangspunkt zur Identifizierung des genauen Themas ist meist ein Vorschlag oder Vorhaben. Das Thema des Business Cases sollte jedoch in seiner endgültigen Form mit Hilfe konkreter Ziele definiert werden. Folgende Vorhaben könnten z.B. dazu führen, dass eine Business-Case-Analyse erforderlich wird:

- Eine Anschaffung oder Ersatzinvestition
- Ein Bauprojekt
- Eine Investition in neue Kapazitäten
- Eine organisatorische, verfahrenstechnische oder produktbezogene Veränderung
- Der Eintritt in einen neuen Markt

Wie oben beschrieben sollte der Titel das Vorhaben kurz identifizieren ("Vorhaben Computer System Modernisierung" oder "Geplante Trainingsmaßnahmen für Mitarbeiter"). Die Themenbeschreibung selbst muss die Hauptmaßnahme und die damit verbundenen Aktivitäten detaillierter und präziser beschreiben. Sie sollte die Reichweite und Ziele beinhalten, die hinter dem Vorhaben stehen – wenn nötig in mehreren Sätzen. Eine Themenbeschreibung für den Business Case des Reiseunternehmens XYZ GmbH mit dem Titel "Verbesserung des Reservierungssystems" könnte z.B. lauten:

"Dieser Business Case untersucht Kosten und Nutzen der IT-System Upgrades und anderer Maßnahmen, welche die tägliche Transaktionskapazität des XYZ-Reservierungssystems verdoppeln und den Zugriff auf Reservierungsdaten verbessern sollen. Diese Verbesserungen werden für notwendig befunden, um die Reaktionszeit gegenüber Kunden zu verringern und die Wachstumsziele für die nächsten fünf Jahre zu erreichen. Die Erreichung der Ziele erfordert mehrere größere Maßnahmen, einschließlich eines Upgrades der vier Computersysteme des Modells 900 auf das Modell 1200, die Migration zu UNIX als Betriebssystem und die Umprogrammierung der Reservierungsanwendung. Darüber hinaus müssen dreißig zusätzliche Telefonleitungen gemietet und professionelles Training für die aktuell sechzig Reservierungsmitarbeiter aufgesetzt werden. Die Analyse beschäftigt sich mit den erwarteten Konsequenzen in Form von Kosten und Nutzen dieses Projekts, sofern sie die Urlaubsort-Division von XYZ in den Fiskaljahren 2006 bis 2009 betreffen."

Gute Themenbeschreibungen ranken sich um Ziele – unternehmerische Ziele, finanzielle Ziele, funktionale Ziele oder operative Ziele. In diesem Fall sind dies die "Verdopplung der täglichen Transaktionskapazität des Reservierungssystems" und die "Verbesserung des Zugriffs auf Reservierungsdaten", die wiederum dazu dienen, die "Reaktionszeit gegenüber Kunden zu verbessern" und "die Wachstumsziele zu erreichen".

Warum sollte man den Fokus vom Vorhaben in Richtung des Ziels oder der Ziele verschieben? Das Erreichen von Zielen hat einen quantifizierbaren unternehmerischen Nutzen. Es ist sehr viel schwieriger, den

Nutzen einer Maßnahme unwiderlegbar zu quantifizieren, die nicht auf ein bestimmtes Ziel gerichtet ist. Wenn also ein Projektvorschlag ein Ziel unterstützt (und alle Projektvorschläge in einem rationalen Umfeld tun dies), identifiziert die passende Themenbeschreibung für den Business Case alle Ressourcen und Maßnahmen, die zur Erreichung des Ziels notwendig sind.

Zweck des Business Cases

Der Titel mag den allgemeinen Ansatz andeuten ("Total Cost of Ownership-Analyse") und er mag auf das Hauptprojekt hinweisen ("Computer System Upgrades"), aber er erwähnt wahrscheinlich den eigentlichen Zweck des Business Cases nicht, zumindest nicht direkt. Der Zweck kann explizit in einem eigenen Abschnitt, in einem der einleitenden Blöcke oder vielleicht auch an anderer Stelle stehen. Der Zweck scheint trivial zu sein, ist aber wichtig für die Motivation aller Beteiligten. Er verdeutlicht ihnen, warum sie sich mit dem Business Case beschäftigen müssen. Ihm kommt damit motivationaler Charakter zu. Im Abschlussbericht des Projekts kann sich diese Bezeichnung auf einen einzigen Satz beschränken. In jedem Fall muss der Zweck des Business Cases sowohl den Erstellern als auch der Zielgruppe bekannt sein und von diesen auch verstanden werden.

Allgemein ist der Zweck des Business Cases die Unterstützung von Entscheidungen oder Planungen, aber der Analyst muss ganz genau wissen, wofür und wie der Business Case eingesetzt wird. Beispielsweise könnte der Zweck des Business Cases wie folgt lauten:

- die Entscheidung bezüglich der Zeitplanung des geplanten Projekts / des Kaufs unterstützen
- die Auswahl zwischen verschiedenen Vorschlägen zur Anschaffung von Investitionsgütern unterstützen
- die Budgetplanung für das nächste Jahr unterstützen
- einen bestimmten Budgetantrag unterstützen
- die Auswahl zwischen Finanzierungsmethoden und Herstellern unterstützen

Der Autor des Business Cases muss weiterhin wissen:

1. Wer wird den Business Case benutzen?
2. Wann findet der Business Case Anwendung?
3. Für welchen Entscheidungs- oder Planungsprozess wird der Business Case benötigt?
4. Welche Informationen sind erforderlich?

Der Entwickler des Business Cases sollte auch von Beginn an wissen, welche finanziellen Kriterien für die Bewertung der Ergebnisse verwendet werden und welche Maßstäbe angesetzt werden, um zu beurteilen, ob das Projekt als erfolgreich bewertet wird (z.B. um eine Finanzierungszusage zu bekommen). Wenn der Zweck des Business Cases z.B. die Verteidigung eines Vorschlags zur Anschaffung von Investitionsgütern ist, muss der Ersteller bevor er mit seiner Arbeit beginnt, wissen, nach welchen Kriterien der Revisionsausschuss die Vorschläge bewertet. Wenn das Komitee z.B. niemals ein Projekt finanziert, dessen Amortisationsdauer über zwei Jahren liegt, muss der Ersteller diesen Sachverhalt kennen. Dies wird noch wichtiger, wenn Ihr Business Case nur eine von mehreren Alternativen vorstellt, die alle um dasselbe Budget oder die Aufmerksamkeit des Managements kämpfen. Der Zweck des Business Cases und die Art seiner Benutzung beeinflussen den Entwurf der Analyse und der Methoden in vielerlei Hinsicht. Wenn unterschiedliche Business Cases konkurrierende Vorschläge unterstützen, sollten z.B. Kostenumfang und Nutzenabdeckung in allen Fällen grundsätzlich gleich sein.

Beispiel

Die Zwecknennung eines Business Case sollte kurz und bündig sein. Ein Beispiel:

"Diese Analyse und dieser Bericht wurden für die Vorstandsmitglieder erstellt, welche sich am 17. Oktober 2009 treffen, um über einen Vorschlag des Chief Information Officers vom August 2009 zu beraten. Hierbei geht es um die Finanzierung der Erweiterung des Reservierungssystems und die Auswahl der besten Methode für diese Umsetzung. Die Vorstandsmitglieder benötigen den vollständigen Business-Case-Bericht mindestens zwei Wochen vor diesem Termin (bis spätestens 2. Oktober). Die Beurteilung des Vorschlags

und das Erreichen einer Entscheidung geschehen unter Berücksichtigung folgender besonderen Gesichtspunkte:

- *Gesamtkosten der Aufrüstung*
- *Einfluss der vorgeschlagenen Erweiterung auf den Kapitalbudgetbedarf*
- *Netto-Cashflow der Investition*
- *Kapitalwert der Investition (für den Vergleich mit anderen Investitionsmöglichkeiten)*
- *Erwarteter Beitrag der vorgeschlagenen Aufrüstung auf Verkaufserlöse und -gewinne*
- *Erwartete verbesserte Entwicklungen in den Reservierungssystemen von Wettbewerbern*

Executive Summary (Zusammenfassung für das Management)

Die Leser erwarten ein Executive Summary bereits am Anfang des Berichts. Es bringt den größten Nutzen, wenn es sowohl Text als auch Zahlen enthält:

- Ein kurzer Absatz in Prosa stellt kurz das Thema vor, den Umfang, die Analysemethoden und die wichtigsten Ergebnisse.
- Finanzkennzahlen aus der Analyse werden in einer Liste oder Tabelle aufgeführt (z.B. Netto-Cashflow, Diskontierter Cash Flow, Amortisationsdauer, interner Zinsfuß oder Total Cost of Ownership).

Das Executive Summary verdient eine sorgfältige Vorbereitung und Formatierung. Einige Ihrer Leser werden vermutlich nur das Executive Summary lesen. Daher ist dieser Abschnitt Ihre einzige Chance, diesen Leserkreis anzusprechen.

Andere Leser werden Teile des Business Cases oder den gesamten Business-Case-Bericht lesen, aber die Hauptschlussfolgerungen verfehlen, die Thematik und den Umfang missverstehen oder die Analyse anderweitig fehlinterpretieren – wenn Sie nicht diese Elemente im Executive Summary unmissverständlich klar machen.

Der Rest Ihrer Zielgruppe – sogar die, die den Bericht sorgfältig und vollständig lesen – werden das Wesentliche immer noch zu Beginn wissen wollen. Es ist ganz natürlich, das vorangehende Executive Summary als einen Vorschlag anzusehen, den der Rest des Business Cases unterstützt, ausarbeitet oder beweist.

Einleitung

Die Einleitung beschreibt das Umfeld des betrachteten Projekts und formt die Erwartungen der Leser für die folgende Analyse. Einige der vorher erläuterten Bestandteile – wie das Thema und der Zweck – passen naturgemäß in einen Abschnitt, der ganz explizit "Einleitung" (oder auch "Hintergrund", "Überblick" oder "Situationsbeschreibung") genannt wird. So können Informationen über den Hintergrund, die Geschichte oder den Kontext des Vorschlags eingebracht werden, damit die Leser die Ergebnisse der Analyse besser bewerten und mit anderen Business-Case-Szenarien vergleichen können.

Einleitende Aussagen positionieren den Business Case, indem sie den Leserkreis u.a. in folgende Dinge einführen:

- Ziele, Bedürfnisse oder Probleme, welche durch die Thematik des Business Cases angegangen werden, z.B. die Notwendigkeit, die Betriebskosten zu senken oder die verkäuferischen Fähigkeiten zu verbessern, Probleme hinsichtlich der Kundenzufriedenheit, mangelnde Rechenkapazität usw.
- Weitere betriebswirtschaftliche Fragestellungen, die betrachtet werden sollten, wenn Entscheidungen auf Grund der Analyseergebnisse gefällt werden, könnten externe Faktoren sein, wie z.B. zunehmender Wettbewerb, oder interne Faktoren, wie z.B. unternehmenspolitische Vorgaben oder Direktiven des Managements.
- Andere wichtige Managementpläne, die damit in Beziehung stehen, z.B. Geschäftsplanung, Budgets oder spezielle Projekt- oder Programmpläne.
- Wichtige historische Informationen, z.B. die Auflistung früherer Studien und Analysen zu diesem Thema.

- Alternativen. Wenn der Business Case ein Vorhaben unterstützt, das gegen andere Vorschläge "antritt", ist die Einleitung eine gute Stelle, um ganz kurz die Alternativen zu umreißen, die mit den Ergebnissen der Analyse verglichen werden.

Im zweiten Teil dieser Serie erfahren Sie, wie Sie die Annahmen und Methoden zur Erstellung des Business Cases so dokumentieren, dass seine Analysen und Schlussfolgerungen für die Leser nachvollziehbar und glaubwürdig sind.

Literatur

Ritter, Johannes; Röttgers, Frank: [Kalkulieren Sie noch oder profitieren Sie schon?](#), Frankfurt 2009, ISBN: 978-3000268243