

So schreiben Sie einen Business Case Teil 2: Annahmen und Methoden

von Dr. Marty Schmidt und Johannes Ritter

Für die Entscheidung, ob ein Projekt genehmigt oder abgelehnt werden soll, sind vor allem die finanziellen Ergebnisse des Business Cases ausschlaggebend. Dessen Glaubwürdigkeit und damit seine Wirkung hängen aber sehr stark davon ab, ob der Autor einleuchtend erklären kann, woher die Daten und Ergebnisse stammen. Hierzu dient in erster Linie die Beschreibung der Annahmen und Methoden, die zu den Ergebnissen des vorgelegten Business Cases führen. Die einzelnen hier beschriebenen Abschnitte dienen dazu, den Lesern des Business Cases nachvollziehbar offenzulegen, auf welche Weise die Ergebnisse und Empfehlungen zustande gekommen sind.

Außerdem lässt sich mit Hilfe der hier gegebenen Informationen später schnell überprüfen, ob der Business Case noch gültig ist: Wenn die angenommenen Entwicklungen eingetroffen sind bzw. die Annahmen weiterhin gültig sind, spricht alles dafür, dass der Business Case immer noch zutrifft. Falls hingegen die Entwicklungen anders verliefen als angenommen, ermöglicht es die Dokumentation der Annahmen und Methoden, den Business Case mit neuen Daten zu aktualisieren und schnell eine aktuelle Entscheidungsgrundlage zu Fortführung oder Abbruch des Projekts zu erhalten.

Die Beschreibung der Annahmen und Methoden kann an verschiedenen Stellen im Business Case aufgeführt werden:

- Die erste Möglichkeit ist unmittelbar nach der Einführung (Block A) und vor dem Abschnitt zu den finanziellen Ergebnissen und anderen betriebswirtschaftlichen Einflüssen (Block C) (vgl. Gliederung des Business Cases in Teil 1 dieser Serie).
- Ist das Material allerdings sehr umfangreich, kann es in zwei Abschnitte geteilt werden: Ein wichtiger und kompakter Abschnitt, der "Hauptannahmen" und "Überblick über die Methodik" umfasst, kann vor den finanziellen Ergebnissen aufgeführt werden. Er übermittelt nur Informationen, die für das Verständnis der folgenden Blöcke erforderlich sind. Der andere Abschnitt, der z.B. genaue Definitionen der Daten für das Kostenmodell und ihre Quellen enthält, kann in einen Anhang ausgegliedert oder in die Kalkulationsdatei des Kostenmodells eingebunden werden.

Verwendete Finanzkennzahlen

Bevor sich die Leser die Finanzergebnisse ansehen, wollen sie wissen, auf welche Weise die betriebswirtschaftliche Analyse durchgeführt wurde und anhand welcher Kriterien die Ergebnisse zu beurteilen sind. Diese Frage wird zum Großteil durch die verwendeten Finanzkennzahlen (finanzielle Messgrößen) beantwortet. Es ist nicht besonders hilfreich, wenn lediglich gesagt wird, dass die Investitionsrechnung eine Analyse "aller Kosten und Nutzen" enthält, die mit dem Vorschlag verbunden sind. Die Autoren sollten die Leser am besten möglichst früh darüber informieren, dass Entscheidungen und Planungen, die aus den Ergebnissen des Business Cases resultieren, z.B. auf einer oder mehrerer der folgenden Kennzahlen basieren:

- Netto Cashflow
- Diskontierter Cashflow
- Kapitalwert = Net Present Value (NPV)
- Interner Zinsfuß = Internal Rate of Return (IRR)



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/

- Amortisationsdauer
- Total Cost of Ownership (TCO) / Gesamtbetriebskosten
- Return on Investment (ROI)
- Return on Assets (ROA)

Eventuell haben Sie statt dieser gebräuchlichen Finanzkennzahlen auch spezifische Kennzahlen gebildet, die absolute Größen zueinander ins Verhältnis setzen, wie z.B.:

- Kosten pro Mitarbeiter
- Kosten pro Transaktion
- Kosten pro Kunde

Setzen Sie die Leser von Anfang an darüber in Kenntnis, aus welchen Gründen diese Kennzahlen verwendet werden. So können Sie beispielsweise angeben, dass Vorschläge zur Kapitalverwendung als Voraussetzung für die Vergabe finanzieller Mittel eine Amortisationsdauer von zwei Jahren oder weniger aufweisen müssen und einen internen Zinssatz von 20% oder mehr. Oder Sie können darauf hinweisen, dass konkurrierende Vorschläge vorrangig auf der Grundlage der Gesamtbetriebskosten (TCO) bewertet werden.

Annahmen

Ein Business Case basiert stets auf Annahmen, denen eine gewisse Unsicherheit anhaftet. Wir unterscheiden drei Arten von Annahmen:

- Voraussagen: Annahmen über zukünftige Entwicklungen
- Vereinfachung: Angemessene Reduktion komplexer Zusammenhänge
- Verdeutlichung: Konkrete Wahl von bestimmten Parametern für Berechnungen

Voraussagen

Analysen, die zukünftige finanzielle Ergebnisse voraussagen, basieren auf Faktoren, die sich im Laufe der Zeit verändern: Umsatz, Preise, Gehälter, die Kostenstruktur des Unternehmens usw. Angenommen, Ihr Business Case schätzt den Kauf von Heizöl, Immobilien oder Computer-Hardware für mehrere Jahre im Voraus: Welche Preise setzen Sie in der Rechnung für zukünftige Käufe an? Sie können die heutigen Preise zugrunde legen oder versuchen, die künftigen Preise auf der Grundlage aktueller Trends vorherzusagen. Welche Möglichkeit Sie wählen, müssen Sie deutlich als Annahme artikulieren. Wichtig dabei ist, dass dann auch alle anderen Investitionsrechnungen, die mit dieser verglichen werden sollen, auf denselben Annahmen basieren müssen.

Beispiel

Wir nehmen an, dass Flugticketpreise in den nächsten fünf Jahren um jährlich 5% steigen werden. Diese Annahme stützt sich auf folgende Faktoren:

- Fluggesellschaften reagieren auf steigende Kerosinkosten mit steigenden Flugticketpreisen. Analysten dieser Industrie prognostizieren, dass der Ölpreis in den nächsten fünf Jahren um mehrere Prozent jährlich steigen wird.
- Wir glauben, dass die Marktdurchdringung von Billigfliegern ihr Maximum erreicht hat und es zukünftig keinen weiteren Druck auf die Flugticketpreise durch solche Billigflieger geben wird.
- Abgesehen von unvorhersehbaren Ereignissen, welche die Nachfrage nach Flugreisen ernsthaft senken könnte, gehen wir davon aus, dass die großen Fluggesellschaften weiter nah am Maximum ihrer Kapazität fliegen werden.

Vereinfachungen

Die meisten Business Cases bedürfen vereinfachender Annahmen. Zum Beispiel soll eine Investitionsrechnung Gehälter von 100 Arbeitskräften berücksichtigen. Es wäre aber unmöglich oder wenig sinnvoll,

die Gehaltsbeträge von jeder beteiligten Person zu benennen. In der Praxis wird daher für alle 100 Arbeitskräfte das Durchschnittsgehalt des Unternehmens für diese Job-Kategorie (Qualifikation, Position) angenommen. Wenn diese Zahl firmenintern nicht bekannt ist, kann man das Durchschnittsgehalt aus anderen Quellen beziehen – zum Beispiel aus berufsgruppenspezifischen Lohn- und Gehaltsstudien.

Verdeutlichungen

Schließlich sind Annahmen auch für die Verdeutlichung bestimmter Sachverhalte notwendig. Eine Annahme dieser Art könnte z.B. besagen, dass 20% der neuen Ausrüstung durch Direktkauf und die restlichen 80% im Rahmen eines Leasingvertrages erworben werden. Es gibt natürlich noch viele andere Finanzierungsmöglichkeiten, aber der Autor muss sich für eine davon entscheiden, um einen glaubwürdigen Business Case erstellen zu können.

Alle Annahmen im Business Case aufführen

Voraussagen, Vereinfachungen und Verdeutlichungen sollten auf jeden Fall in den Notizen des Business-Case-Erstellers dokumentiert werden. Häufig wird jedoch die Frage gestellt, ob diese Annahmen auch im Business Case selbst genannt werden müssen. Sofern man nicht absolut sicher sein kann, dass andere Leser automatisch dieselben Annahmen treffen würden, sollten Annahmen jeder Art explizit im Business Case aufgeführt sein – unabhängig davon wie notwendig, offensichtlich oder angemessen sie sind. Die wichtigsten Annahmen sollten gleich am Anfang des Business Cases stehen, am Besten in Block B "Annahmen und Methoden" unter der Überschrift "Hauptannahmen". Es kann noch hunderte andere, aber kleinere Annahmen geben, die ggf. im Anhang des Business Cases aufzuführen sind.

Umfang und Abgrenzungen

Die bisher vorgestellten Bestandteile sagen noch nichts über Umfang und Abgrenzungen des Business Cases aus. Der Umfang beschreibt den Gültigkeitsbereich, den der Business Case entlang verschiedener Dimensionen – z.B. Region und Zeit – hat. Abgrenzungen legen präzise fest, welche Daten in die Rechnung einfließen und welche nicht.

Eine Dimension, deren Umfang immer festgelegt werden muss, ist die

Zeit

- Wann beginnt der Analysezeitraum und wann endet er?
- Stimmt der Analysezeitraum mit den Kalenderjahren überein? Oder mit den Fiskaljahren? Oder mit den Zeiträumen von Projekt- oder Programmplanungen?

Folgende Dimensionen müssen ebenfalls definiert werden, sobald sie für das Projekt relevant sind:

Geografischer Standort

- Bezieht sich die Business-Case-Analyse auf einen bestimmten Standort, einen fiktiven, "typischen" Standort oder auf mehrere Standorte?
- Deckt sie lediglich bestimmte Bereiche ab (z.B. ein Produktionsstockwerk, einen Computerraum, eine Ladefläche, Büros für Führungskräfte)?

Organisation und Funktion

- Bezieht sich die Analyse auf eine bestimmte Division, Abteilung oder Gruppe? Handelt es sich um ein betriebswirtschaftlich geführtes Unternehmen, eine Non-Profit-Organisation oder eine Einrichtung der Öffentlichen Hand?
- Ist die Analyse nur für bestimmte Funktionsbereiche anwendbar (z.B. Produktion, Marketing, Verkauf)?
- Gilt die Analyse lediglich für einen Teil des Personals, nicht aber für andere (z.B. Stundenarbeiter, Management, IT-Angestellte, aber nicht die Benutzer der Computer, Gewerkschaftsmitglieder)?

Technologie

- Betrifft die Studie nur Computer-Hardware, aber nicht die Software?

- Bezieht sich die Rechnung auf die Wartung von Kraftfahrzeugmotoren und Antriebsblocks, aber nicht auf körperliche Arbeit?
- Ist die Studie für elektronische Teile anwendbar, aber nicht für mechanische Geräte?

Aussagen zu Umfang und Abgrenzungen informieren darüber, welche Kosten und welche Nutzenarten in der Analyse enthalten sind und woher die finanziellen Auswirkungen stammen. Aussagen zur Abgrenzung sind vor allem dann unabdingbar, wenn die Kosten eines Vorhabens hauptsächlich von einer Organisationseinheit oder einem Standort getragen werden (z.B. Produktion oder IT), der Nutzen aber hauptsächlich an anderer Stelle entsteht (z.B. Vertrieb). Definitionen, die für alle gültig und eindeutig sind, erleichtern den Erstellern die gemeinsame Arbeit und sind Voraussetzung für konsistente und verlässliche Ergebnisse. Auch für die Adressaten sind diese Definitionen wichtig, da erst sie die Ergebnisse überprüfbar machen.

Szenarien

Business Cases werden erstellt, um folgende Fragen zu beantworten:

- Welcher Vorschlag ist unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu bevorzugen?
- Rechtfertigen die Einnahmen die Höhe der Investitionen?
- Welche Auswirkungen wird die Umsetzung der Maßnahme auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens haben?

Diese Fragen lassen sich nicht mit einfachen Kalkulationen beantworten. Eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Entscheidung zwischen verschiedenen Vorschlägen erfolgt durch die Berücksichtigung verschiedener Szenarien.

Der Begriff "Szenario" bedeutet, dass eine konkrete Abfolge von Ereignissen betrachtet wird. Ein Szenario steht für einen zu bewertenden Vorschlag. Für den Business Case werden Szenarien erstellt, um alle betriebswirtschaftlichen Auswirkungen zu analysieren, die für den Fall relevant sind. Szenarien können mit Informationen aus Businessplänen, Projektplänen, Angeboten, Pilotstudien, eigener Erfahrung oder anderen Quellen gestützt werden. Jedes Szenario ist geprägt von einer Fülle von Annahmen über z.B. Marktgröße, Gehaltserhöhungen, Kraftstoffpreise oder andere Größen, die benötigt werden, um die Kosten- und Nutzenwirkungen in die Zukunft zu projizieren. Darüber hinaus kann ein Szenario formelle Modelle, Regeln und Logik integrieren, um eindeutig klarzustellen, was in der Analyse abgehandelt werden soll und was nicht. Alle Elemente eines Szenarios zusammengenommen schildern eine mögliche Zukunft bis ins kleinste Detail.

Jede Option braucht (mindestens) ein Szenario

Wie viele Szenarien benötigen wir in einem Business Case? Betrachten wir wieder das Beispiel des Computer-System-Upgrades. Nehmen wir an, dass die Firma XYZ GmbH sich zwischen zwei unterschiedlichen Implementierungsmöglichkeiten entscheiden möchte:

1. Die Konfiguration und Umprogrammierung der Software-Anwendungen werden von den eigenen IT-Mitarbeitern übernommen oder
2. mit diesen Arbeiten wird ein externer Systemintegrator beauftragt.

Das Szenario-Design ist abhängig von der Thematik, da es deren Ziele, den Vorschlag und den Zweck der Analyse mit einbezieht. In unserem Beispiel möchte die XYZ GmbH

- die tägliche Transaktionskapazität verdoppeln,
- den Zugriff auf Reservierungsdaten verbessern,
- die Reaktionszeiten gegenüber Kunden verbessern und
- die Wachstumsziele erreichen.

Das Ausgangsszenario

Oben sind die Ziele der Maßnahme und der jeweiligen Szenarien benannt. Der Sinn des Business Cases ist es, eine Entscheidungsgrundlage bereit zu stellen, welche der beiden Optionen – den eigenen Mitarbei-

terstab einsetzen oder einen Systemintegrator beauftragen – diese Projektziele im Laufe der kommenden Jahre in einem größeren Umfang erreicht.

Beachten Sie die Ausdrücke "verdoppeln", "verbessern" und "Wachstum" in den Zielen. Diese Begriffe sind alle relativ. Wir müssen uns nun fragen: Verdopplung (oder Verbesserung oder Wachstum) im Verhältnis zu welcher Größe? Deshalb braucht jeder Business Case ein "Ausgangsszenario", das dem Vergleich dient und Verdopplungen, Verbesserungen und Wachstum in ein Verhältnis zur Ausgangslage setzt. Das Ausgangsszenario stellt diejenige Zukunft dar, die entstehen würde, wenn sich nichts verändert. Es ist das Szenario, das die Kenngrößen betrieblicher Leistungsfähigkeit voraussagt, wenn keine der Alternativen realisiert wird. Im Englischen wird es auch manchmal "As-Is"-Szenario genannt im Gegensatz zu "To-Be"-Szenarien, im Deutschen "Aktueller Kurs & Geschwindigkeit"-Szenario oder "Ist"-Szenario im Gegensatz zu "Soll"-Szenarien. Wie man mit dem Ausgangsszenario und mit den damit verbundenen Fragestellungen umgeht, ist ein Aspekt des Business-Case-Designs, der viele Anwender verwirrt. Das mangelnde Verständnis der Logik, die hinter den Vergleichen im Business Case steckt, ist die Ursache für viele irreführende und wertlose Analyseergebnisse.

Um den aktuellen Kurs bei aktueller Geschwindigkeit mit dem Zustand zu vergleichen, den wir bei Realisierung des geplanten Vorhabens erreichen, benötigen wir unbedingt ein vollständig ausgeführtes Ausgangsszenario, das im Kostenmodell ebenfalls vollständig abgebildet wird. Ob wir dieses Ausgangsszenario den Lesern im Text vollständig präsentieren müssen, hängt vom Zweck der Analyse und den Bedürfnissen der Zielgruppe ab.

Gesamtwerte im Vergleich zu inkrementellen Werten

Der Analyst kann Kosten-Nutzen-Daten in zweierlei Hinsicht erstellen, präsentieren und bewerten:

1. Der Gesamtwert-Ansatz

Der Gesamtwert-Ansatz betrachtet die Gesamtwerte von Kosten und Nutzen. Die Daten stellen die finanziellen Zu- und Abflüsse für jede Analyseposition als Gesamtwerte dar.

2. Der inkrementelle Ansatz

Der inkrementelle Ansatz betrachtet die Differenzen (Delta-Werte) zwischen den Gesamtwerten im Vorschlagsszenario und denen im entsprechenden Ausgangsszenario.

Bild 1 verdeutlicht diese zwei Ansätze. In dieser Business-Case-Analyse ist der Umsatz in Szenario 1 (Projektvorschlag) mit 150 TEuro angesetzt.

Im Ausgangsszenario ist dieselbe Position mit 120 TEuro veranschlagt. Wird nun der Gesamtwert-Ansatz verfolgt, gehen diese beiden Werte direkt in der Cashflow-Rechnung für jedes Szenario ein (linker Bereich in Bild 1).

Bei einem inkrementellen Ansatz geht hingegen lediglich die Differenz von 30 TEuro in die Position "Umsatz" ein. Hier wird das Ausgangsszenario zwar erstellt, in den Rechnungen verwandt, aber es wird nicht als eigenständiges Szenario dargestellt.

Szenario Projektvorschlag		Szenario Aktueller Kurs & Geschwindigkeit		Deltas	
Nutzen		Nutzen		Nutzen	
Umsatz	150	Umsatz	120	Umsatz	30
Kosten		Kosten		Kosten	
Service	-110	Service	-100	Kostensparnis	20
Kundendienst	-30	Kundendienst	-50	Service	-10
Netto	10	Netto	-30	Netto	40
Gesamtwertdaten und Ergebnisse				Inkrementelle Daten und Ergebnisse	

Bild 1: Cashflow-Werte für Einzelposten der beiden Szenarien, unter Verwendung des Gesamtwertansatzes (links) und des inkrementellen Ansatzes (rechts). Angaben in TEuro.

Die Delta-Werte (rechter Bereich) ergeben sich aus den Gesamtwerten (linker Bereich). Obwohl der Unterschied zwischen Gesamtwerten und inkrementellen Werten trivial erscheinen mag, werden sie sehr oft fehlerhaft verwendet und führen zu Irrtümern sowie Fehlentscheidungen. Um diese zu vermeiden, beachten Sie bereits bei den Berechnungen die folgenden drei Probleme und überprüfen Sie Ihren Business Case abschließend sorgfältig darauf, dass er keinen dieser Fehler enthält.

Problem 1: Mischung von Delta- und Gesamtwerten in derselben Cashflow-Rechnung

Einige Analysten begehen den Fehler, die Gesamtwerte in einer Position und inkrementelle Werte in einer anderen Position aufzuführen. Dadurch verlieren die Ergebnisse jegliche Bedeutung. Gesamtwerte und inkrementelle Werte dürfen nie in derselben Rechnung erscheinen.

Problem 2: Verwechseln von positivem und negativem Vorzeichen, insbesondere wenn es um Kosteneinsparungen geht

In Bild 1 werden in der Tabelle des Ausgangsszenarios die Kosten für den Kundendienst mit 50 TEuro angesetzt, im Szenario 2 nur mit 30 TEuro. Das sind Kosteneinsparungen, aber geht das nun mit einem positiven oder mit einem negativen Vorzeichen in den Business Case mit ein? Die Antwort hängt davon ab, welchen Datenansatz wir gewählt haben. Folgen wir dem Gesamtwertansatz, erkennen wir die Kosteneinsparungen, indem wir die zwei negativen Werte beider Szenarien miteinander vergleichen. Der inkrementelle Ansatz hingegen stellt Kosteneinsparungen als positiven Geldzufluss dar, in diesem Fall als Kostenersparnis von 20 TEuro.

Problem 3: Verkennen der Bedürfnisse der Entscheider und Planer

Naturgemäß vermitteln inkrementelle und Gesamtwertdaten unterschiedliche Aussagen und sprechen unterschiedliche Informationsbedürfnisse an. Hierbei sind folgende Punkte zu berücksichtigen:

Delta-Werte werden meist bevorzugt, wenn

- das Vorhaben oder der Kauf hauptsächlich als Investment (d.h. in der Form von ROI, Amortisationsdauer oder IRR) zu bewerten ist.
- die Differenzen zwischen den Szenarien klein aber wichtig sind, denn durch eine Darstellung als Gesamtwerte könnten diese kleinen Unterschiede an Sichtbarkeit verlieren.

Gesamtwerte werden meist bevorzugt, wenn

- der Zweck des Business Cases eher in Richtung Geschäftsplanung zeigt als in Richtung Entscheidungsfindung. Wenn die Leser z.B. ihre Budgetplanungen anhand der Kostenschätzungen vornehmen müssen, benötigen sie die Gesamtwerte.
- Wenn die Fortführung des Status Quo unrealistisch ist, z.B. weil das Unternehmen sonst vom Markt verschwinden würde, haben inkrementelle Zahlen einen sehr zweifelhaften Wert.

Kostenmodell

Eine klare Darstellung des Kostenmodells für den Business Case gewährleistet zuverlässig, dass die Analyse alle relevanten und keine überflüssigen Positionen enthält. Das Kostenmodell und die Nutzenargumentation sind ein Garant dafür, dass die Auswahl der Daten unvoreingenommen erfolgt und die Szenarien vollständig vergleichbar sind.

Von "Kosten" reden wir immer dann, wenn das Unternehmen für irgendetwas Geld ausgibt. Finanzielle Auswirkungen auf die Kosten erscheinen im Szenario in einer der folgenden vier Ausprägungen: Kosteneinsparungen, vermiedene Kosten, fortlaufende Kosten und erhöhte Kosten. All diese Auswirkungen beziehen sich auf Kosten- oder Aufwandspositionen im Business Case. Wenn wir ein Szenario erstellen, bestimmen wir als erstes, welche Kostenpositionen überhaupt in die Rechnung einbezogen werden sollen. Später ermitteln wir, wie sie sich im Zeitverlauf verhalten. Die erste Aufgabe des Kostenmodells besteht darin zu identifizieren, welche Kostenpositionen in die Analyse gehören und welche von der weiteren Betrachtung ausgeschlossen werden.

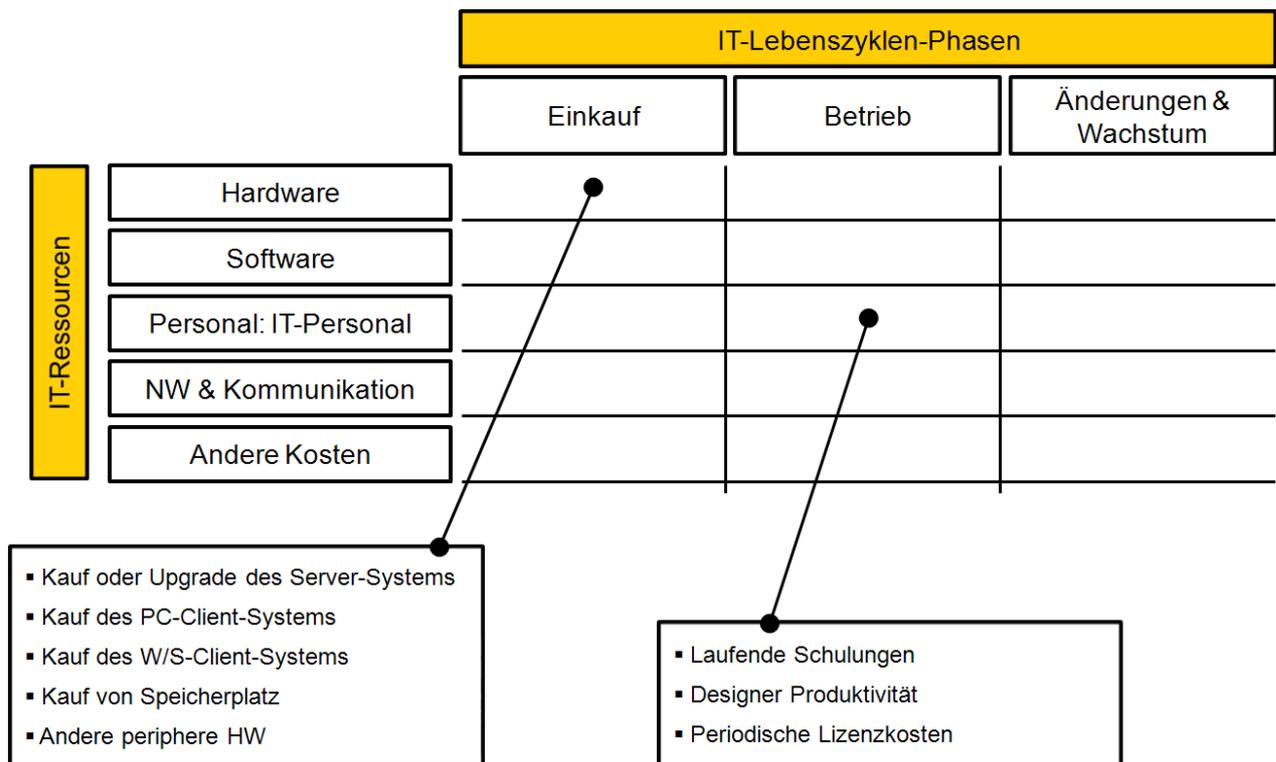


Bild 2: Das Kostenmodell eines Business Cases mit dem Thema Upgrade eines IT-Systems. Jede Zelle in diesem Kostenmodell enthält einen Kosteneinzelposten. Beispielhafte Kosteneinzelposten für zwei der 15 Zellen sind unterhalb eingeblendet.

Bild 2 zeigt ein Kostenmodell, das sehr gut in vielen IT-bezogenen Business-Case-Studien eingesetzt werden kann – wie in der Upgrade-Szenario-Analyse der XYZ GmbH. Dieses Kostenmodell enthält jeden Kostenwirkungsposten, der aus beiden Vorschlagsszenarien folgt, sowie IT-Kosten bei aktuellem Kurs und Geschwindigkeit.

Das Kostenmodell ist im Grunde nur eine strukturierte, aus Kostenpositionen bestehende Liste. Potenzielle Kostenpositionen werden darin in Zellen eingeordnet, wobei jede Zelle eine Gruppe von Kostenpositionen enthält, die sich immer gemeinsam verändern und deshalb zusammen geplant und gemanagt werden müssen – normalerweise, weil sie gemeinsame Kostentreiber besitzen. Die obere linke Zelle z. B. enthält alle Anschaffungskosten für Hardware (im Hinweisfeld steht, welche Kostenpositionen dies sein könnten). Und so hat jede der 15 Zellen ihre eigene lange Liste von Kostenpositionen.

Beachten Sie bitte auch, dass das "Kostenuniversum" in zweierlei Hinsicht geteilt ist: Die Horizontale gruppiert die Kostenpositionen in drei Kategorien entlang des "System-Lebenszyklus" (Anschaffung, Betrieb sowie Wachstum und Veränderung). Jede IT-Kostenposition im betrachteten Business Case gehört zu einer dieser Kategorien. Eine solche Aufteilung ergibt Sinn, weil Anschaffungskosten anders geplant und gemanagt werden als fortlaufende Betriebskosten. Diese wiederum werden anders geplant und gemanagt als Kosten für Wachstum und Veränderungen. Die Vertikale unterteilt alle Kosten in fünf verschiedene Kategorien von "IT-Ressourcen" (Hardware, Software, IT-Personal, Netzwerke und Kommunikation, Andere Kosten). Diese Einteilung ist ebenfalls sinnvoll, da jede Ressourcen-Kategorie anders geplant und gemanagt wird als die anderen.

Strukturiert man Kostenpositionen auf diese Art und Weise, erhält man ein überraschend wirksames Hilfsmittel, um die Kostenseite des Business Cases zu identifizieren, zu analysieren und zu kommunizieren. In der Form eines Kostenmodells erhalten Ersteller und Leser eines Business Cases eine einfache, sichtbare "Regel", die ihnen zeigt, welche Kostenpositionen in die Rechnung einfließen. Wenn eine Kostenposition nicht in eine der Zellen hineinpasst, gehört der Posten nicht in die Analyse. Gibt es zwei oder mehr Szenarien im Business Case, stellen wir deren Vergleichbarkeit sicher, indem wir bei jedem Szenario dasselbe Kostenmodell anwenden. Die einzelnen Szenarien können zwar unterschiedliche Posten innerhalb der Zellen auführen, sie bleiben jedoch trotzdem vergleichbar, weil allen dieselbe Kostenstruktur zugrunde liegt.

Nutzenargumentation

Außer Kosten und Kosteneinsparungen gibt es natürlich noch weitere Ziele, die Firmen und Organisationen erreichen wollen. Es ist erstaunlich, dass die Ersteller eines Business Cases oft nicht wissen, wie sich die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen in die Rechnung integrieren lassen – insbesondere dann, wenn es sich um unterschiedliche Nutzenarten handelt. Investitionsrechnungen werden erstellt, um bewerten zu können, wie das eine oder andere Vorhaben zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt. Die Nutzenargumentation stellt eine Grundlage bereit, um diese Beiträge in entsprechender Form in den Business Case zu integrieren. Im Folgenden werden einige Ziele und Beiträge aufgeführt, die Teil eines Business Cases sein könnten:

Marketing- und Verkaufsziele

- Steigerung des Absatzes
- Erhöhung des Marktanteils

Finanz- und Performanceziele

- Steigerung des Cashflows, der Deckungsbeiträge und des Gewinns
- Verbesserung des Gewinns pro Aktie

Operationale und funktionale Ziele

- Verkürzung der Entwicklungszeit für neue Produkte
- Erhöhung der Kapazität zur Auftragsbearbeitung

Produkt- und Serviceziele

- Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Aktualisierung der Produktlinie

Ziele zur Imageverbesserung

- Marktwahrnehmung als Hersteller modernster Technologie
- Bekanntheit als Marktführer in Umweltschutztechnologie

Unternehmensinterne Ziele

- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Angebot von attraktiven Karrierewegen für Mitarbeiter

Weitere Unternehmensziele

- Eingehen strategischer Allianzen
- Entwicklung zum Lösungsanbieter

Wenn eine Maßnahme dazu beiträgt, solche Ziele zu erreichen, lässt sich das entweder sofort mit Hilfe finanzieller Kennzahlen messen (z.B. gesteigerte Verkaufszahlen) oder anhand anderer Maßstäbe ermitteln (eine gestiegene Kundenzufriedenheit wird sich z.B. in einer sinkenden Anzahl von Beschwerden ausdrücken oder in guten Ergebnissen bei Kundenbefragungen). Um all diese Auswirkungen in Form von Nutzen in die Rechnung einzubringen, muss der Entwickler des Business Cases eine Nutzenargumentation erstellen. Erst durch die Nutzenargumentation werden die verschiedenen Nutzenpositionen gültig, und wir können ihnen einen Geldwert zuweisen.

Z.B. kann der Wert eines Vorteils wie "höhere Kundenzufriedenheit" mit Hilfe der in Tabelle 1 aufgeführten Fragen logisch hergeleitet werden.

A.	Ist für uns eine höhere Kundenzufriedenheit ein wichtiges Unternehmensziel? Wenn "ja", dann...
B.	Hat eine höhere Kundenzufriedenheit einen Wert? Wenn "ja", dann...
C.	Anhand welcher greifbaren Größe (Kennzahl) können wir messen, dass sich die Kundenzufriedenheit erhöht hat?
D.	Was ist das Zielmaß der Steigerung (gerechnet in dieser Kennzahl)?
E.	Wie hoch bemisst sich der Wert für unser Unternehmen, wenn wir das Ziel erreichen?
F.	Wird sich das Vorhaben auf die Kundenzufriedenheit auswirken? Wenn "ja", um wie viel?
G.	Wie hoch ist der Wert dieses Beitrags (dieser kann 100% des Wertes aus "E" sein oder, wenn es noch andere Faktoren gibt, die zur Erreichung des Ziels beitragen, um den entsprechenden Satz geringer als 100%).

Tabelle 1: Logik-Schema zur Quantifizierung von Nutzen.

Datenquellen und Methoden

Wenn Sie Ihren eigenen Business Case aufstellen, sollten Sie die Nutzenargumentation so früh wie möglich mit der Zielgruppe der Analyse abstimmen und vereinbaren – lange vor dem Abschlussbericht. Das ist der beste Weg, um spätere Uneinigkeiten über sog. "weichen Nutzenfaktoren" zu vermeiden. Hat die Zielgruppe bereits in den Schritten A bis E eine Einigung erzielt, steht außer Frage, dass diese Nutzen im Business Case berücksichtigt werden. Zu diskutieren bleibt dann nur noch, wie sie bewertet werden sollen.

Das Kostenmodell und die Nutzenargumentation führen die Kosten- und Nutzenpositionen auf und strukturieren sie. Aussagen über Umfang und Abgrenzungen legen fest, wo sie gemessen werden. Diese Hilfsmittel müssen im Bericht erläutert werden. Die Leser des Berichts müssen auch wissen, wie Kosten und Nutzen bewertet und gemessen werden oder woher diese Werte kommen. Hierfür können Sie die Datenquellen und Methoden beschreiben, die Sie benutzt haben, um den Kosten- und Nutzenpositionen Werte zuzuweisen.

Genauso wie beim Abschnitt "Annahmen" gilt auch hier die Faustregel: Fügen Sie immer dann Beschreibungen zu den Datenquellen und Methoden hinzu, wenn Sie nicht davon ausgehen können, dass ein weiterer Analyst oder ein Leser unzweifelhaft weiß, wie Sie zu den Daten gelangt sind. Wenn die Kosten- und Nutzendaten aus anderen Dokumenten stammen oder wenn sie zunächst für einen ganz anderen Zweck erhoben wurden, führen Sie die spezielle Quelle auf, z.B.:

- Unternehmensplan
- Budget (historisch, aktuell oder zukünftig)
- Aufwandsbericht oder andere historische Informationen
- Herstellerangebot
- Machbarkeitsstudie
- Pilotprojekt
- Schätzung eines externen Beraters
- Veröffentlichter Durchschnitt der Branche, Benchmark oder Zahlen des Branchenführers

Beschreiben Sie auch die Methodik, wie Sie auf die Kosten- und Nutzenwerte gekommen sind, wenn diese nicht völlig offensichtlich und jedem bekannt ist. Wenn die Kostenschätzungen aus einer Prozesskostenrechnung stammen oder einer anderen Kostenverteilungsmethode, die in diesem Business Case eindeutig ist, beschreiben Sie diese kurz. Seien Sie auf der Nutzenseite besonders deutlich, aus welchen Quellen die Posten stammen und welche Logik bei den Gewinnen angewandt wurde, denen ein diskussionswürdiger Wert zugewiesen wurde. Wenn Sie z.B. "Zeiteinsparungen bei technischem Personal" bewerten, könn-

ten Sie aufführen, dass die zu erwartenden zeitlichen Einsparungen auf einer Arbeitsablauf-Analyse und Interviews mit Managern basieren, während die Bewertungen ein Durchschnittsgehalt und die Gemeinkosten für solches Personal darstellen.

Im dritten Teil dieser Serie erfahren Sie, wie Sie die prognostizierten betriebswirtschaftlichen Auswirkungen darstellen und damit die zentrale Frage der Leser beantworten: "Was sind die finanziellen Konsequenzen, wenn wir den beschriebenen Vorschlag umsetzen?"

Literatur

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

Projekterfolg ist planbar!

Projekt[®]
magazin

Das Projekt Magazin ist das führende Fachmagazin für erfolgreiches Projektmanagement. Profitieren Sie vom Wissen renommierter Fachautoren.

Hier finden Sie alles, was Sie für den Projektalltag brauchen:

- Zugang zur größten deutschsprachigen Wissensplattform für Projektmanagement mit über 1.000 Artikeln und Tipps
- über 250 Arbeitshilfen, wie z.B. Checklisten und Vorlagen
- ein umfangreiches PM-Glossar mit über 900 Fachbegriffen in deutscher und englischer Sprache
- Themenspecials, News, Bücher, Stellenangebote u.v.m. rund um das Thema Projektmanagement



Besuchen Sie uns unter www.projektmagazin.de