



Building the Business Case: die Argumentation aufbauen

Der Leitfaden für Ihren Projekterfolg

Inhalt

1	Was ist ein Business Case?	3
2	Die Hauptschritte	4
3	Involvieren der Beteiligten (Stakeholder)	6
4	Kritische Elemente eines Business Case	7
	• Übersicht	8
	• Businessanforderungen	10
	• Rahmenbedingungen des Projekts	11
	• Operative und geschäftliche Auswirkungen	13
	• Kosten-Nutzen-Analyse	14
	• Leistungskennzahlen/Key Performance Indicators (KPIs)	17
	• Risikoeinschätzung und analyse	19
	• Implementierungsstrategie	20
	• Fazit und Empfehlungen	21
	• Anhang	22
5	Anhang Templates	23
	• Übersicht Business Case	
	• Übersicht Beteiligte (Stakeholder)	

Was ist ein Business Case?

Unter dem Begriff Business Case versteht man die Begründung und Rechtfertigung eines im Raum stehenden Projekts. Dabei kann es sich um eine schriftliche Ausarbeitung ebenso handeln wie um eine Diskussion oder eine Präsentation. In der Regel wird ein Business Case schriftlich vorgelegt. Im Gegensatz zu landläufigen Ansichten muss solch ein Dokument aber keinesfalls Hunderte von Seiten umfassen.

Ein Business Case sollte so schlüssig sein, dass er zu einer Entscheidung führen kann. Also gilt es hier, vor allem die Aspekte zu betonen, die für die Personen relevant sind, die es zu überzeugen gilt. Machen Sie unmissverständlich klar, warum das Unternehmen in Ihren Projektvorschlag investieren sollte. Je überzeugender Sie Ihre Argumente präsentieren, desto größer sind die Chancen, dass für Ihr Projekt die nötigen Mittel bereitgestellt werden.



WARNUNG

Ein Business Case sollte glaubhaft sein. Vermutungen, Ansichten, Präferenzen oder gar Ihre persönliche Intuition haben deshalb in der Ausarbeitung nichts verloren. Solche wachsweißen Argumente führen früher oder später oft zu Problemen, wenn sie nicht sogar gleich dafür sorgen, dass Ihr Projekt abgeschmettert wird.



NICHT VERGESSEN

Der Umfang ist irrelevant, solange Sie die richtigen Personen mit den richtigen Informationen füttern.

Die Hauptschritte

Um einen effizienten Business Case zu erstellen, sollten Sie diesen sieben Schritten folgen.

Schritt 1

Keine Abkürzungen wählen. Nehmen Sie sich Zeit, um Ihre Argumentation aufzubauen. Gartner geht davon aus, dass Sie dafür mindestens 15 Wochen veranschlagen sollten. Wenn Sie dann aber über eine solide Argumentation verfügen, steigert das deutlich Ihre Erfolgschancen.

Schritt 2

Klarheit und Genauigkeit führen zum Erfolg. Ihre Story sollte klar und objektiv und vor allem nachvollziehbar sein. Wer soll Ihnen schließlich folgen, wenn keiner Ihre Argumente nachvollziehen kann.

Schritt 3

Sie sollten mit Ihrem Projekt und dessen Rahmenbedingungen bestens vertraut sein und Informationen zu potenziellen Problemen, Leistungsversprechen, Risiken, wichtigen Interessensgruppen, Leistungskennzahlen, Ressourcen, etc. jederzeit parat haben. *Siehe Template im Anhang.*

Schritt 4

Suchen Sie frühzeitig den Dialog mit allen Teams und relevanten Gruppen und bringen Sie diese auf Ihre Linie. Nehmen Sie alle mit an Bord, indem Sie sie als Co-Autoren aufführen.

Schritt 5

Stellen sie durch konsequentes Tracking die Projektqualität und eine erfolgreiche Umsetzung sicher.

Schritt 6

Kommunizieren Sie die Projektfortschritte an alle Beteiligten. Wenn sich jeder als Teil des Projektteams fühlt, sichert Ihnen das kontinuierliche Unterstützung.

Schritt 7

Setzen Sie Ihre Vision in einzelnen Phasen um. Bestimmen Sie alle wichtigen Ergebnisse, die zur Realisierung des Projekts nötig sind. Dann ordnen Sie diese einzelnen Phasen und Unterphasen zu, bis die gesamte Struktur so klar ist, dass sie sich sauber durchplanen und verwalten lässt.



WARNUNG

Unterschätzen Sie nicht den Zeit- und Ressourcenbedarf für Ihr Projekt.



NICHT VERGESSEN

Falls Ihr Projekt abgelehnt wird, ist das kein Grund zu verzweifeln. Vielleicht bietet sich die Möglichkeit, es später mit anderen Initiativen zu kombinieren, die sich besser in die Geschäftsmodelle und strategischen Perspektiven Ihres Unternehmens einfügen.

Involvieren der Beteiligten (Stakeholder)

Beteiligte zu identifizieren und sich ihrer Unterstützung zu versichern, ist nicht ganz einfach. Bedenken Sie aber, dass es erfolgsentscheidend, alle von der Realisierung des Projekts betroffenen Personen und Gruppen von Beginn an mit an Bord zu nehmen.

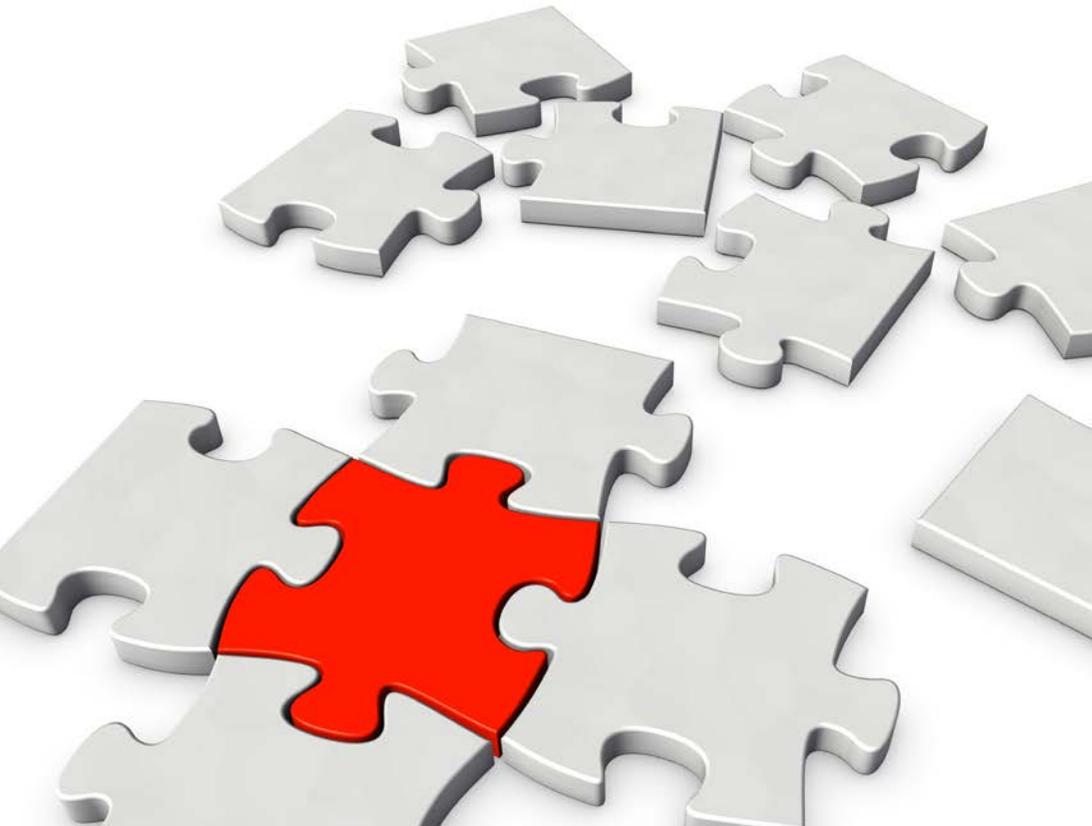
Um die für Ihr Projekt relevanten Beteiligten zu identifizieren und zu involvieren, sollten Sie dem folgenden, aus sieben Schritten bestehenden Prozess folgen. *Siehe Template im Anhang.*



Kritische Elemente eines Business Case

Ein Business Case sollte nicht nur überzeugend, relevant und glaubhaft sein, sondern auch über eine schlüssige Struktur verfügen.

Ihr Business Case sollte dabei so logisch aufgebaut sein, dass alle Beteiligten (und natürlich auch die Entscheider) durch sämtliche kritischen Elemente Ihrer Strategie geführt werden.



KERNELEMENTE BUSINESS CASE

- 1 Übersicht
- 2 Businessanforderungen
- 3 Rahmenbedingungen des Projekts
- 4 Operative und geschäftliche Auswirkungen
- 5 Kosten-Nutzen-Analyse
- 6 Leistungskennzahlen/Key Performance Indicators (KPIs)
- 7 Risikoeinschätzung und -analyse
- 8 Implementierungsstrategie
- 9 Fazit und Empfehlungen
- 10 Anhang

Übersicht

Das erste Kapitel Ihres Business Case ist eine Zusammenfassung des Projekts, und die sollte perfekt sein, weil manche Leute den Rest Ihrer Ausarbeitung danach gar nicht mehr lesen.

Auf dem Deckblatt sollte neben dem Titel, einem Untertitel und den Autoren auch das Datum der Vorlage zu finden sein.

Der Titel sollte dabei möglichst deutlich kommunizieren, worum es in dem Business Case geht:
„Geschäftliche Auswirkungen der Implementierung einer Stammdatenlösung“

Mit einem Untertitel (nicht mehr als zwei Zeilen) können Sie den Titel präzisieren.
„Kosten-Nutzen-Analyse und Projektion für die Geschäftsjahre 20XX bis 20XX“

Erwähnen Sie auf jeden Fall, wer intern sowie extern an der Entwicklung des Business Case beteiligt war. Zeigen Sie, dass sich Personen aus verschiedenen Abteilungen, z. B. Marketing, Accounting, IT oder Personalwesen, in das Projekt eingebracht haben.

Setzen Sie abschließend noch das Abgabedatum aufs Deckblatt.



NICHT VERGESSEN

Ein Business Case kann ohne weiteres mehrere Entwicklungsphasen durchlaufen. Fügen Sie deshalb stets die Versionsnummer hinzu, damit Sie in jedem Fall auf die aktuellste Version zugreifen.

Die Zusammenfassung bringt Ihren Projektvorschlag auf den Punkt und beinhaltet einige Kernaussagen aus den folgenden Kapiteln. Sie sollte alle Ziele, Lösungen, Vorteile, Kosten, Risiken und andere Eckdaten klar und deutlich umreißen.

Eine Einleitung ist ein zusätzliches Kapitel (normalerweise weniger als eine Seite lang), das die Leser bei der Evaluierung der Ergebnisse Ihres Business Case mit zusätzlichem Kontext sowie der Projekthistorie unterstützt. Hier lassen sich Ziele, Anforderungen oder Probleme, andere geschäftliche Erwägungen, verwandte Managementplanungen, historische Daten und/oder alternative Vorgehensweisen einfügen.



NICHT VERGESSEN

Die Zusammenfassung wird ganz zum Schluss geschrieben und sollte nicht länger als zwei Seiten sein. Verbessern Sie mithilfe von Überschriften, Aufzählungspunkten, Grafiken und kurzen, prägnanten Absätzen die Lesbarkeit. Die Zusammenfassung sollte dem Leser ein schlüssiges Bild vermitteln, schon bevor er den Rest gelesen hat.



WARNUNG

Verwenden Sie keine Fachsprache. Ihre Zusammenfassung sollte ganz ohne Missverständnisse oder Fehlinterpretationen für jeden Leser verständlich sein.

Businessanforderungen

Das Ziel dieses Kapitels ist es, die Businessanforderungen oder Probleme darzustellen, die sich mithilfe Ihres Projekts erfüllen bzw. lösen lassen. Dazu sollten Sie die aktuelle Situation beschreiben und ausführen, wie sich diese auf die Effizienz und Produktivität des Unternehmens auswirkt, einschließlich Kosten. Führen Sie aus, wie die Dinge derzeit laufen, wie es dazu gekommen ist und welche Risiken drohen, wenn das nicht geändert wird.

Beispiele für Businessanforderungen oder Probleme

- 1 Service-Level-Erwartungen der Kunden werden nicht erfüllt
- 2 Neue Regulierungsbestimmungen
- 3 Kosten für Infrastruktur laufen aus dem Ruder



NICHT VERGESSEN

Das Hauptaugenmerk des Top-Managements gilt der Senkung der Kosten und der Steigerung des Ertrags.

Sie sollten unbedingt auch darstellen, wie sich durch die Implementierung Ihrer Lösung die Situation in der Zukunft verändern würde.

Rahmenbedingungen des Projekts

Im dritten Kapitel des Business Case geht es darum, was das Projekt bewirken wird. Der Projektumfang sollte hier ebenso dargestellt werden wie die zu erwartenden Resultate, die beteiligten Parteien sowie etwaiger zusätzlicher Ressourcenbedarf.

Die Ziele sollten klar umreißen, was Sie mit Ihrem Vorschlag erreichen wollen, und sich nahtlos in die strategische Ausrichtung und die laufenden Programme Ihres Unternehmens sowie der Beteiligten einfügen.



NICHT VERGESSEN

Die Ziele sollten SMART sein:

- Spezifisch
- Messbar
- Ausführbar
- Realistisch
- Terminbezogen



WARNUNG

Ihre Ziele sollten sich an Ergebnissen und Meilensteinen ausrichten statt an Prozessen und betrieblichen Belangen. So lässt sich der Erfolg Ihres Projekts besser überprüfen.

Beispiele für Ziele

Steigerung der Datenqualität um "X" % bis Juni 20XX

Senken der Infrastrukturkosten um "X" EUR bis Dezember 20XX

Beschleunigung der Markteinführung von "X" Wochen/Monaten auf "X" Tage/Wochen bis Juli 20XX

Stellen Sie sicher, dass Sie spezifische und messbare Projektergebnisse aufführen, die zudem mit einer Schätzung der Umsetzungsdauer von Projektbeginn an belegt sind.

Es ist sehr wichtig, alle Beteiligten zu kennen und zu bestimmen, ob das Projekt auf diese Personen oder Gruppen positive oder negative Auswirkungen haben würde. Mehr zum Thema Identifizierung und Involvement der Beteiligten finden Sie im Bereich *Involvieren der Beteiligten*.

Operative und geschäftliche Auswirkungen

Bei der Implementierung einer neuen Lösung ist meist auch ein gewisses Maß an Change Management erforderlich. Deshalb sollten Sie unbedingt die geschäftlichen (strategisch, längerfristig) und operativen (ablauf- und detailorientiert) Auswirkungen erfassen, die Ihr Projekt für die einzelnen Beteiligten haben könnte. Dann sollten Sie den Umfang der Auswirkungen in die Kategorien erheblich, überschaubar, gering oder nicht vorhanden einteilen und diese entsprechend farblich kennzeichnen.

Beispiel für geschäftliche Auswirkungen: **“Ausrichtung der Abteilung ändert sich”**

Beispiel für operative Auswirkungen: **“Schulungsbedarf vorhanden”**



Kosten-Nutzen-Analyse

Projektparameter können sich ändern. Deshalb empfiehlt es sich, Kosten und Nutzen Ihres Projekts durch Bestimmung des Kapitalwertes über einen entsprechenden Zeitraum zu bestimmen. Die Investitionssumme und der voraussichtliche Ertrag werden dabei ausgeklammert.



NICHT VERGESSEN

Eine Kosten-Nutzen-Analyse muss sich nicht nur auf finanzielle Erwägungen beziehen. Um den Kapitalwert Ihres Projekts möglichst präzise zu fassen, sollten Sie sich aber auf quantifizierbare Vorteile konzentrieren.

Stellen Sie sicher, dass Sie alle zu erwartenden Vorteile sowie die zur Implementierung und Führung des Projekts nötigen Kosten ebenso erfassen wie möglicherweise durch diese verursachte Veränderungen. Die Kosten-Nutzen-Analyse sollte Ihnen helfen, Leistungskennzahlen zu entwickeln, den Ressourcenbedarf einzuschätzen und zu bestimmen, ob es sich lohnt, die Idee weiter zu verfolgen.

Es ist wichtig, dass Sie alle Projektkosten (auch die, die anfallen, wenn Sie das Projekt nicht durchführen) und die Gesamtbetriebskosten erfassen, da sich all diese Faktoren auf den Cashflow auswirken. Die Gesamtbetriebskosten sollten Sie über einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren fassen und die Kosten in die Kategorien Technologie und Personal oder Operations und Prozesse aufteilen. *Siehe Templates im Anhang.*



NICHT VERGESSEN

Vergessen Sie nicht, mögliche Kostensenkungen oder Einsparungen zu verrechnen.

Man unterscheidet drei Arten von Kosten: einmalige, wiederkehrende und unvorhergesehene Kosten.

Beispiel für einmalige Kosten

1

- Implementierungskosten
- Einmalzahlungen für Softwarelizenzen
- Infrastrukturkosten
- Hardwarekosten
- Nicht wiederkehrende Dienstleistungen
- Schulungen

Beispiel für wiederkehrende Kosten

2

- Personal
- Zu erneuernde Software-Lizenzen
- Wartung und Instandhaltung
- Upgrades
- Wiederkehrende Dienstleistungen

Beispiel für unvorhergesehene Kosten

3

- Kostenüberschreitungen
- Ergänzende Schulungen
- Entwicklungskosten

Sie sollten in Ihren Business Case drei finanzielle Messgrößen aufnehmen, diese analysieren und angeben, woher die zugrunde liegenden Zahlen stammen, z. B. aus historischen Firmendaten und externen Quellen, oder ob es sich um Branchenstandards handelt.

Kapitalwert/Net Present Value (NPV)

Diese Größe bezeichnet den Unterschied zwischen dem Wert der Mittelzuflüsse und der Mittelabflüsse.

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{C_t}{(1+r)^t} - C_0$$

C_t = Netto-Mittelzuflüsse während der Periode

C_0 = Ausgangsinvestition

r = Diskontsatz und

t = Anzahl der Zeitperioden



WARNUNG

Der Kapitalwert (NPV) wird herangezogen, um die Rentabilität einer Investition oder eines Projekts zu analysieren. Liegt bei Ihnen der Wert über null, ist die Investition als lohnenswert zu betrachten. Liegt er unter null, eher nicht.

Interne Rentabilitätsziffer/Internal Rate of Return (IRR)

Der durchschnittliche Jahresertrag, der über die Lebensdauer einer Investition erzielt wird. Dieser misst den Diskontsatz in Prozentpunkten, wodurch sich für verschiedene künftige Cashflowszenarien ein Kapitalwert von Null ergibt. Je höher die interne Rentabilitätsziffer ausfällt, desto attraktiver ist das Projekt.

Amortisationsdauer

Misst, wie lange es dauert (Monate oder Jahre), die getätigten Investitionen zu amortisieren. Hier gilt: je kürzer, desto besser.

Amortisationsdauer = Projektkosten / Jährliche Mittelzuflüsse



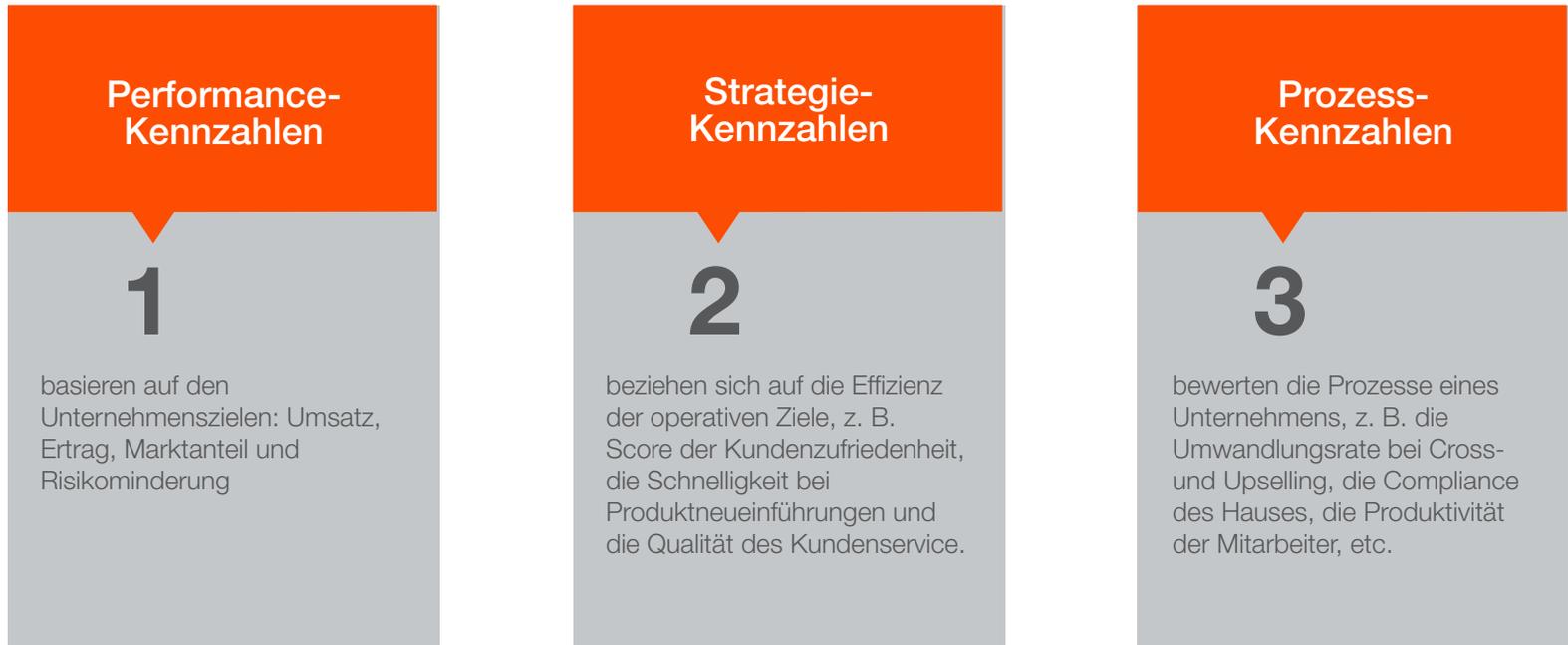
NICHT VERGESSEN

Sorgen Sie mit Grafiken und Tabellen für mehr Verständnis und fügen Sie Ihre ausführlichen Berechnungen im Anhang an.

Leistungskennzahlen/Key Performance Indicators (KPIs)

Um die Effizienz wichtiger Geschäftsprozesse messen zu können, müssen die Kennzahlen vor und nach der Implementierung bestimmt werden. Diese sollten mit den Geschäftskennzahlen des Unternehmens übereinstimmen und müssen vom Unternehmen vorgeschlagen und verantwortet werden.

Insgesamt müssen Sie drei Arten von Kennzahlen berücksichtigen:



Wenn Sie Ihre Ziele und Kennzahlen beisammen haben, verknüpfen Sie diese zu einem entsprechenden Kausalzusammenhang und messen alle relevanten Werte auf regelmäßiger Basis, um den Erfolg möglichst präzise bewerten zu können.

Beispiel für die Verknüpfung von Kennzahlen:

▶ *“Steigen die Umwandlungsraten bei Cross- und Upselling, führt das zu einer Umsatzsteigerung.”*

▶ *“Wenn das Unternehmen jetzt in der Lage ist, in allen Bereichen optimale Compliance zu gewährleisten, reduziert das künftige Risiken.”*

▶ *“Wenn Sie das Level der Kundenzufriedenheit steigern, sind Sie in der Lage, auch Ihren Marktanteil auszuweiten.“*”

Risikoeinschätzung und -analyse

Bei der Projektion künftiger Ergebnisse bestehen immer gewisse Risiken und Unwägbarkeiten. Deshalb sollten Sie in diesem Punkt Einwände vorwegnehmen. Nehmen Sie potenzielle Risiken mit auf und machen Sie Vorschläge dazu, wie diese Probleme gelöst werden könnten. Um die Sache noch klarer zu machen, können Sie diese in die Kategorien kontrollierbare und unkontrollierbare Risiken aufteilen. Konzentrieren Sie sich auf die kontrollierbaren Risiken sowie auf die mit den größten Auswirkungen.

Außerdem sollte Sie Eventualitäten und/oder Abhängigkeiten mit aufnehmen. Und sei es nur, um Ihre Kollegen daran zu erinnern, dass die Installation einer neuen Software noch lange nicht heißt, dass die damit verbundenen Ziele automatisch erreicht werden. Fassen Sie zusammen, was von wem alles zu leisten ist, damit die finanziellen Ziele erreicht werden können.



NICHT VERGESSEN

Stimmen Sie diese Ausführungen im Vorfeld mit den entsprechenden Kollegen ab, um deren Unterstützung sicherzustellen.

Implementierungsstrategie

Um sicherzustellen, dass die Entscheider wissen, welche Ressourcen zur Realisierung des gesamten Projekts benötigt werden, sollten Sie eine ausführliche Projektplanung erstellen, aus der hervorgeht, wann bestimmte Meilensteine zu erwarten sind oder wann mit Servicebedarf zu rechnen ist.

Weitere Faktoren, die enthalten sein sollten

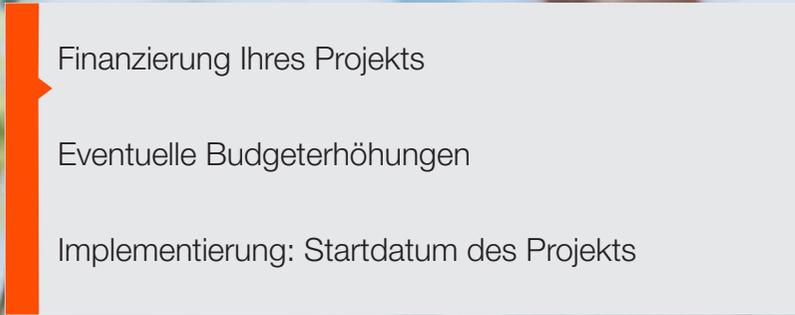
- 1 Wichtige Projektphasen
- 2 Ergebnisse und Fertigstellungsziele
- 3 Mitarbeiterbedarf
- 4 Mögliche Projektstruktur
- 5 Mögliche Projektmanagementstruktur
- 6 Kosteneinschätzung

Fazit und Empfehlungen

Unter Fazit und Empfehlungen kommen die Probleme zur Sprache, die bereits in der Zusammenfassung erwähnt wurden. Dieser Bereich unterscheidet sich von der Zusammenfassung dadurch, dass hier die Zahlen interpretiert und in Relation zu den Zielen gesetzt werden, während sie in der Zusammenfassung lediglich vorgestellt wurden.

Das Fazit dient dabei dazu, unter Berücksichtigung der in den anderen Kapiteln des Business Case entwickelten Ergebnisse und Analysen den zu erwartenden Beitrag des Projekts zur Erreichung der Geschäftsziele zu präzisieren.

Alle wichtigen Entscheidungskriterien sollten an dieser Stelle präsentiert und evaluiert werden. Zudem ist dies der geeignete Ort, um unerwartete Ergebnisse oder aber Erkenntnisse zu diskutieren, die Raum für Fehlinterpretationen bieten.



Finanzierung Ihres Projekts

Eventuelle Budgeterhöhungen

Implementierung: Startdatum des Projekts

Anhang

Reichen Sie im Anhang in jedem Fall alles Material mit ein, das den Business Case unterstützen könnte, und beziehen Sie sich in Ihren Ausführungen darauf.

Dokumente, die unterstützend beigefügt werden können

- 1 Tabellen
- 2 Kalkulationen
- 3 Kosten-Nutzen-Berechnungen
- 4 Referenzmaterial



Über **Stibo Systems**

Unternehmen der Zukunft basieren auf einem Digital Business Core™, der alle operativen Daten kontinuierlich optimiert und sie für den Geschäftserfolg unternehmensweit verfügbar macht. Stibo Systems ist die treibende Kraft hinter Hunderten zukunftsorientierter Unternehmen weltweit, die den vollen Wert ihrer Daten nutzen: Anwender werden in die Lage versetzt, mit vollem Vertrauen in ihre Daten zu handeln, sich schnell an Marktveränderungen anzupassen und kommende Trends frühzeitig zu erkennen. Stibo Systems ist eine Tochtergesellschaft der privaten Stibo A/S Gruppe, die bereits 1794 gegründet wurde. Die Firmenzentrale befindet sich im dänischen Aarhus. Weitere Informationen finden Sie auf www.stibosystems.de.