

Business Case für ein Integrated Workplace Management-System

Donald J. Reifer, Manager, Reifer Consultants LLC



Inhalt

- 2 Die Ausgangssituation
- 2 Der große Schritt
- 4 Was ist ein Business Case?
- 4 Die einzelnen Schritte des Prozesses
- 5 Der Inhalt des Business Case
- 8 Verfahren zur Erstellung eines Business Case
- 9 Grundprinzipien eines Business Case
- 10 Wege zum Erfolg
- 11 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen
- 12 Weitere Informationen

Die Ausgangssituation

Eine Zusage für die Bereitstellung von Budgets für Neuanschaffungen ist nur unter größten Schwierigkeiten zu erlangen. Nur Projekte, die eine besonders hohe Rendite versprechen,

rechtfertigen eine Kapitalinvestition. Die Anschaffung eines neuen Softwarepakets wie des Integrated Workplace Management-Systems (IWMS) von IBM TRIRIGA ist eine solche lohnenswerte Investition. Dies umso mehr, als der Kaufpreis des IWMS nicht aktiviert werden muss, sondern im laufenden Jahr in voller Höhe abgeschrieben werden kann. Neben Faktoren, die aus geschäftlicher Sicht für den Kauf eines IWMS sprechen, z. B. eine höhere Arbeitplatzeffizienz (durch bessere Flächennutzung) oder eines verringerten Leerstands, kann sich die vollständige Abschreibung der Investitionskosten auch positiv auf die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) im laufenden Jahr auswirken.

Der große Schritt

Der Weg von der Vision bis zur Umsetzung einer IWMS-Lösung kann schwierig sein. Bevor Ihre Budgetanforderung genehmigt wird, müssen Sie zunächst das Management davon überzeugen, dass Ihre geplante Investition ein gutes ROI darstellt. Selbst wenn Ihr Vorschlag zunächst auf Zustimmung stößt, können die geschäftliche Situation, ein Mangel an Personal, Finanzmitteln oder sonstigen Ressourcen das Management zwingen, die Kaufentscheidung zu verschieben. Eine solche Verzögerung bedeutet häufig das Aus für ein Projekt. Hinzu kommt, dass es in einem Unternehmen immer Personen geben wird, die sich jeder Veränderung widersetzen, und dies vor allem dann, wenn eine Veränderung mit Auswirkungen auf sie selbst, ihre Arbeit, ihre Budgets und ihre Komfortzone verbunden ist. Ihre Vision kann den Status quo infrage stellen, Sie selbst können als Konkurrent und als Bedrohung gesehen werden. Eine stichhaltige geschäftliche Begründung für die Veränderung

allein ist daher häufig nicht ausreichend. Trotz aller Widrigkeiten diesen Weg zu gehen, erfordert eine gute Strategie, Know-how, Cleverness, Führungsstärke und Durchhaltevermögen.

Ein typisches Änderungsszenario könnte folgendermaßen aussehen. Sie möchten eine IWMS-Lösung einführen, mit der sich im Unternehmen umfangreiche Einsparungen, höhere Einnahmen oder Effizienzsteigerungen erzielen lassen. Sie haben Ihre Idee mit Kollegen und Führungskräften erörtert und sind auf Interesse gestoßen. Ihre Idee ist geschäftlich sinnvoll und Sie sind davon überzeugt, dass Sie mit den gegenwärtigen kurz- und langfristigen geschäftlichen Zielen des Unternehmens in Einklang steht. Das Management ist von Ihrer Idee angetan, muss jedoch noch überzeugt werden, da es aufgrund der knappen verfügbaren Finanzmittel, konkurrierender Projekte oder einer ungewissen geschäftlichen Situation nur ungern finanzielle Zusagen macht. Sie fragen sich, wann der beste Zeitpunkt für einen Vorstoß ist und wie Sie die Genehmigung für Ihre Idee erlangen können. Wenn Sie sich an das reguläre Prozedere halten, verpassen Sie möglicherweise den richtigen Zeitpunkt. Aufgrund der notwendigen Prüfungen und Genehmigungen kann leicht ein Jahr ins Land gehen, bis eine Entscheidung über ein Einkaufsvorhaben wie das Ihre getroffen wird. In den zuständigen Gremien wurde vielleicht schon über die Anschaffungen im Folgejahr entschieden, sodass Sie ein weiteres Jahr auf die Umsetzung Ihrer Vision warten müssen.

Mit den folgenden Fragen können Sie ausloten, mit welchen Widerständen Sie rechnen müssen und wie Ihre Erfolgsaussichten sind:

1. **Wann werden Finanzmittel für Einkaufsvorhaben wie das Ihre verfügbar?** Es sind immer Mittel verfügbar. Ihre Aufgabe ist es, mögliche Finanzierungsquellen zu finden und sich darauf vorzubereiten, diese Mittel bei Freigabe sofort einsetzen zu können. So werden beispielsweise Gelder, die nicht für genehmigte Anschaffungen ausgegeben wurden, entweder zur Mitte oder zum Ende des Geschäftsjahres verfügbar. In demselben Zeitraum werden häufig auch Mittel aus Projekten verfügbar, die hinter dem Zeitplan und den gesteckten Zielen zurückgeblieben sind. Bereiten Sie alle Unterlagen sorgfältig vor, damit Sie diese Budgets als Erster nutzen können. Lassen Sie Ihr Vorhaben den regulären Genehmigungszyklus durchlaufen, bereiten Sie sich aber auch darauf vor, den 'Dienstweg' zu umgehen und sofort Anspruch auf frei werdende Mittel anzumelden, bevor diese konkurrierenden Projekten zufallen.
2. **Wessen Unterschrift benötigen Sie, um Zugang zu diesen Budgets zu erhalten, und inwieweit stehen die betreffenden Personen Ihren Ideen aufgeschlossen gegenüber?** Verfechter und Interessenten für Ihre Idee zu gewinnen, ist für eine erfolgreiche Änderungsstrategie unbedingt erforderlich. Häufig sind mehrere Besprechungen nötig, um Entscheidungsträger davon zu überzeugen, dass Ihre Idee eigentlich die des Budget freigebenden Managers war.
3. **Wer wird Ihre Idee ablehnen und welche Hindernisse wird man Ihnen in den Weg legen?** Der Kampf um Finanzmittel wird häufig mit harten Bandagen ausgetragen. Selbst bei Freunden und vermeintlichen Verbündeten erleben Sie möglicherweise eine Überraschung, wenn es um Geld geht. Sie müssen sich auch vor denjenigen in Acht nehmen, deren Budgets Sie beanspruchen. Sie betrachten diese Gelder nämlich als die ihren und werden sie daher mit aller Macht verteidigen. Vergessen Sie nicht, wenn es um Geld geht, werden auch aus Freunden Konkurrenten.
4. **Wie stichhaltig ist Ihre wirtschaftliche Begründung?** Zahlen können nämlich ganz unterschiedlich interpretiert werden. Sie mögen Ihre Ausgangsberechnungen für stichhaltig halten, da sie eindeutig hohe Erträge ausweisen. Andere in Ihrem Unternehmen, beispielsweise in der Finanz- oder Rechtsabteilung, interpretieren Ihre Zahlen jedoch vielleicht ganz anders. Möglicherweise haben Sie die Erträge auch nicht diskontiert und sehen daher nur den heutigen Wert der zukünftigen Ausgaben. Oder Sie haben die steuerlichen Implikationen und die Auswirkungen auf den kurzfristigen Unternehmenserfolg nicht beachtet. Damit Änderungen möglich werden, kommt es darauf an, diese potenziellen Hindernisse vorherzusehen und ihnen in Echtzeit bei der Zusammenstellung Ihrer Zahlen Rechnung zu tragen. Wenn Sie ein Problem nicht lösen können, bitten Sie um Hilfe. Lassen Sie sich bei Ihren Berechnungen von denjenigen unterstützen, die später Ihre Zahlen prüfen. Sollte dann Widerspruch laut werden, können Sie auf die Mitwirkung verweisen und ungerechtfertigte Kritik zum Verstummen bringen.

Wie diese Fragen belegen, ist Veränderung teils ein Zahlenspiel, teils aber auch Psychologie. Um hier mitmischen zu können, bedarf es eines wirklich überzeugenden Business Case. Sobald Sie in das Spiel eingestiegen sind, müssen Sie sich darüber im Klaren sein, dass Erfolg nur denjenigen winkt, die auch als erfolgreich wahrgenommen werden. Erfahrene in Änderungsprozessen wissen, dass selbst im Misserfolg ein Erfolg liegen kann, wenn sie aus der Erfahrung lernen.

Was ist ein Business Case?

Ein *Business Case* ist definiert als „Für Entscheidungsträger zusammengestellte Unterlagen, die belegen sollen, dass die vorgestellte Idee eine gute Idee ist und die genannten Zahlen fundiert sind.“¹

Business Cases sollen Investitionen mit soliden finanziellen Grundlagen und Maßnahmen rechtfertigen, die vor dem höheren Management bestehen können. Viele Mitarbeiter in Unternehmen haben zwar gute Ideen, wissen aber nicht, wie sie diese so verpacken können, dass sie einer genauen Prüfung standhalten. Häufig sind z.B. der Unterschied zwischen *Projektbudgets* und *Kapitalbudgets* sowie die für beide geltenden Einschränkungen nicht bekannt. Kapitalbudgets dienen zur Finanzierung von Verbesserungen für das Unternehmen als Ganzes und können als Aufwand verbucht, abgeschrieben und/oder steuerlich geltend gemacht werden. Typisch sind Ausgaben für Anlagen, Betriebs-einrichtung, Software sowie Forschung und Entwicklung (F&E). Da Kapitalbudgets steuerliche Auswirkungen haben, unterliegen sie zahlreichen Rechnungslegungsvorschriften. Ausgaben für F&E können z. B. sofort als Aufwand verbucht statt abgeschrieben werden. Dies kann wünschenswert sein, wenn sich dadurch positive Auswirkungen auf eine in Kürze zu erstellende G&V ergeben.

Für Projekt- und Kapitalbudget gelten eigene Gesetzmäßigkeiten. Die meisten Unternehmen verfügen über begrenzte Kapitalbudgets. Häufig werden sie anhand der Ausgaben des Vorjahrs bemessen. Dies veranlasst Unternehmen häufig noch dazu, sämtliche zugewiesenen Mittel auszugeben, um ihre Budgets im Folgejahr nicht zu verlieren. Diese Ausgabenpolitik begünstigt ein Umfeld, in dem Unternehmen die verfügbaren Finanzmittel entweder ausgeben oder sie verlieren. Andererseits birgt dieses Umfeld aber auch die Chance, dass neue Ideen finanziert werden können, wenn Mitte oder Ende des Jahres ungenutzte Mittel verfügbar werden.

Die einzelnen Schritte des Prozesses

Die Erstellung eines Business Case umfasst im Wesentlichen neun Schritte.

1. **Fixieren Sie Ihre Vision schriftlich.** Eine gut formulierte Kurzübersicht, in der Sie Ihre Vision vorstellen, trägt wesentlich dazu bei, dass Personen, deren Unterstützung Sie für die Durchsetzung ihres Vorhabens benötigen, ihre Idee problemlos verstehen.
2. **Stimmen Sie Ihre Vision auf die Geschäftsziele des Unternehmens ab.** Ihre Idee ist dann besonders attraktiv, wenn sich mithilfe der erwarteten Erträge Ziele erreichen lassen, über die das Management letztlich Rechenschaft ablegen muss. Die Abstimmung Ihrer geschäftlichen Begründung auf solche Ziele ist daher ein wichtiges Kriterium für den Erfolg Ihrer Strategie.
3. **Suchen Sie sich Verbündete – verkaufen Sie Ihre Idee zunächst intern, dann extern.** Erfolg ist ein Zahlen- ebenso wie ein psychologisches Spiel. Einen wesentlichen Teil des Spiels bildet die Suche nach Verbündeten, die Sie bei der Abwehr von Angriffen, insbesondere seitens der Konkurrenten um dasselbe Budget, unterstützen.
4. **Stimmen Sie Finanzanforderungen mit dem Budget ab.** Das richtige Timing ist Teil der Strategie. Bereiten Sie alle Unterlagen vor und fragen Sie als Erster nach nicht ausgegebenen Finanzmitteln, sobald diese verfügbar werden. Wenn Sie den richtigen Zeitpunkt verpassen, müssen Sie zunächst Anforderungen ausfüllen und dann abwarten, bis die Finanzmittel verfügbar werden.
5. **Machen Sie die Mitarbeiter der Finanzabteilung zu Ihren Verbündeten .** Arbeiten Sie mit der Finanzabteilung zusammen und stellen Sie so sicher, dass Ihr Business Case die Finanzkennzahlen enthält, die im Unternehmen zur Bewertung von Vorschlägen verwendet werden. Bitten Sie dann um Hilfe bei der Ableitung der Finanzkennzahlen und bei der Überprüfung der Genauigkeit Ihrer Berechnungen. Auf diese Weise stellt die Finanzprüfung, die das Management häufig für Vorschläge vorsieht, kein Problem dar.

6. **Sichern Sie sich die Unterstützung der am Genehmigungsprozess beteiligten Mitarbeiter.** Bitten Sie die für die Prüfung von Budgetanfragen zuständigen Mitarbeiter um Hilfe bei der Ausarbeitung Ihres Vorschlags. Dies hat für Sie zwei Vorteile. Zum einen helfen Ihnen die Prüfer dabei, Ihren Vorschlag in eine für sie annehmbare Form zu bringen. Zum anderen werden die Prüfer auf diese Weise zu Verbündeten und entwickeln ein Interesse daran, dass der Vorschlag zum Erfolg wird.
7. **Gehen Sie schrittweise vor – und setzen Sie auf schnelle Erfolge.** Die Aussage, dass Erfolge weitere Erfolge nach sich ziehen, hat durchaus ihre Richtigkeit. Kritiker bringen Sie am besten mit kurzfristigen Erfolgen zum Schweigen. Beachten Sie außerdem, dass viele kleinere Erfolge häufig als ein großer Erfolg gewertet werden. Stellen Sie daher jeden Sieg als Erfolg dar und schlagen Sie Kritiker proaktiv aus dem Feld, während Ihre Vision Gestalt annimmt.
8. **Sorgen Sie für attraktive Zahlen.** Geschäftlicher Erfolg wird in Zahlen gemessen. Sie müssen jedoch sicherstellen, dass Ihre Zahlen die richtige Sprache sprechen. Legen Sie die Finanzkennzahlen vor, die in Ihrem Unternehmen als wichtig angesehen werden. Wählen Sie die Kennzahlen aus, die das Management zur Führung des Unternehmens verwendet.
9. **Prüfen Sie die Plausibilität Ihrer Zahlen.** Stellen Sie abschließend sicher, dass die von Ihnen vorgelegten Zahlen realistisch sind. Überprüfen Sie dazu Ihre Ergebnisse anhand von Vergleichsbenchmarks. Vergleichen Sie Ihre Annahmen außerdem mit den vom Management verwendeten Zahlen, gleich ob es sich dabei um reale Zahlen oder um Hörensagen handelt. Für das Management sind diese Zahlen von Bedeutung, denn sie waren die Grundlage für viele frühere Entscheidungen.

Der Inhalt des Business Case

In Tabelle 1 sind die Informationen zusammengestellt, die Sie in Ihren Business Case aufnehmen sollten. Der Business Case sollte immer mit einer einfachen Aussage zum Wertbeitrag beginnen. Beispiele für den Wertbeitrag einer IWMS-Lösung sind:

- Geringere Betriebs- und Belegungskosten
- Niedrigere CO₂-Emissionen und Energiekosten
- Geringere Kosten für den Gebäudeunterhalt
- Höherer Umsatz pro Quadratmeter durch bessere Flächennutzung
- Geringere Leerstandsrate und geringere Abwanderung

Wie bei den meisten für das Management geschriebenen Dokumenten gilt auch hier: je kürzer die Business Case Darstellung, umso besser.

Erforderliche Informationen im Business Case

Erforderliche Informationen	
Kosten-Nutzen-Daten <ul style="list-style-type: none"> • Wiederkehrende Kosten • Einmalige Kosten • Materieller Nutzen • Immaterieller Nutzen 	Finanzdaten <ul style="list-style-type: none"> • Betriebskosten • Gemeinkosten sowie allgemeine Verwaltungskosten • Vergangenheitskosten/-leistung • Steuersätze/rechtliche Aspekte • Steuergutschriften/-strafen
Benchmarks <ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerbsnormen • Branchennormen 	Betriebliche Daten <ul style="list-style-type: none"> • Demografische Daten • Bestände • Umsätze/Prognosen • Raumnutzung • Leerstandsrate
Kennzahlen <ul style="list-style-type: none"> • Return-on-Investment (ROI) • Managementkennzahlen 	

Tabelle 1: Erforderliche Informationen im Business Case

Präsentieren Sie als Nächstes die Finanz- und Managementkennzahlen, die häufig verwendet werden, um die Vorzüge der Wertbeiträge deutlich zu machen. Stellen Sie diese Kennzahlen mit den zugehörigen Erläuterungen in einer Tabelle zusammen. Führen Sie zusätzliche Detaildaten wie voraussichtliche Einnahmen- und Ausgabenströme in einem Anhang auf. Fassen Sie dann die indirekten Vorteile des Geschäftsentwurfs sowie die möglichen Risiken zusammen. Die Vorteile sind:

- Verbessertes Unternehmensimage (z. B. Nachweise von Nachhaltigkeit im Unternehmen)
- Höhere Kundenzufriedenheit (z. B. Verbesserung im Kundenservice)
- Höhere Mitarbeiterzufriedenheit
- Niedrigeres Risiko durch geringere Zahl von Konformitätsproblemen
- Verbesserte Governance (z. B. durch effektiveres Portfoliomanagement)

Risiken stehen häufig mit dem Geschäftsklima im Zusammenhang und können negative Faktoren umfassen wie z.B. Umsatzeinbußen durch einen Rückgang der Gesamtwirtschaft, höhere Leerstandsraten aufgrund von Unternehmensinsolvenzen, neue Verordnungen bzw. eine verstärkte Regulierung durch die Behörden sowie Änderungen der Steuergesetzgebung.

Schließlich muss der Business Case auf die Finanzierungsquellen sowie die Zeitpunkte von Einnahmen und Ausgaben eingehen, damit der Zeitwert dieses Nutzens berechnet werden kann. Diese Berechnungen werden häufig im Business Case zusammengefasst. Zusätzliche Informationen werden häufig in einem Anhang bereitgestellt.

Mit dem schriftlich fixierten Business Case soll das Management zur Genehmigung des Vorschlags bewegt werden. Der Business Case muss daher die folgenden grundlegenden wirtschaftlichen Fragen beantworten, die vom Management häufig gestellt werden:

- Wird dieser Vorschlag nachweislich zu Kostensenkungen, einer zeitlichen Verschiebung von Kosten, Produktivitätssteigerungen, einer beschleunigten Entwicklung oder Effizienzsteigerungen führen?
- Wurden die finanziellen und steuerlichen Implikationen des Vorschlags bewertet?
- Wurden die kurz- und langfristigen Auswirkungen des Vorschlags auf das Ergebnis (GuV, Bilanz usw.) bewertet?
- Wurde eine zuverlässige Finanzierungsquelle für den Vorschlag gefunden?
- Wurde der Zeitwert des Geldes berücksichtigt, beispielsweise in Form des momentanen Werts oder des zukünftigen Werts (siehe die Definitionen in Tabelle 2)?

Erforderliche Informationen im Business Case

Typ	Kennzahl	Formel
Finanzkennzahl	Jahresabschreibung (AD) (lineare Methode) ¹	$AD = \frac{\text{Anfangskosten} - \text{Restwert}}{\text{Erwartete Lebensdauer}}$
Finanzkennzahl	Nutzen-Kosten-Verhältnis (BCR)	$BCR = \frac{\text{Nettonutzen}}{\text{Kosten}}$ Über den Zeithorizont
Finanzkennzahl	Rückzahlungszeitraum (PP)	$PP = \frac{\text{Investition}}{\text{Durchschnittl. Nettoeinsparungen/Jahr}}$
Finanzkennzahl	Zeitwert (PV)	$PV = \frac{\text{Nutzen in Periode } n}{(1 + i)^n}$ Dabei ist: i = Minimum Attractive Rate of Return n = Periode
Finanzkennzahl	Return-on-Investment (ROI)	$ROI = \frac{\text{Nettonutzen pro Analyseperiode}}{\text{Gesamtinvestition}}$
Managementkennzahl	Jährliches Umsatzwachstum (ARG)	$ARG = \frac{\text{Umsatz (lauf. Jahr)} - \text{Umsatz (Vorjahr)}}{\text{Umsatz (Vorjahr)}}$ (Kann vor oder nach Steuern berechnet werden)
Managementkennzahl	Umschlagshäufigkeit (IT)	$IT = \frac{\text{Herstellungskosten Eines Jahres}}{\text{Durchschnittl. Bestand}}$
Managementkennzahl	Quick Ratio (QR)	$QR = \frac{\text{Geldvermögen} + \text{Forderungen}}{\text{Verbindlichkeiten} + \text{Sonstige Verbindlichkeiten}}$
Managementkennzahl	Eigenkapitalrendite (ROE)	$ROE = \frac{\text{Nettogewinn Eines Jahres}}{\text{Durchschnittl. Anlagevermögen}}$

Tabelle 2: Beispiele für Finanz- und Managementkennzahlen

Verfahren zur Erstellung eines Business Case

Bei der Erstellung eines Business Case können zahlreiche unterschiedliche Analysemethoden angewendet werden. Einige der gängigsten Methoden werden nachstehend beschrieben:

1. **Balanced Scorecard.** Die Balanced Scorecard ist eine Mischung aus Finanz- und sonstigen Kennzahlen, die im Rahmen eines knappen, präzisen Berichts jeweils mit einem „Ziel“-Wert verglichen werden. Die Balanced Scorecard ist nicht als Ersatz für konventionelle Finanz- oder operative Berichte gedacht. Ihre Aufgabe besteht vielmehr darin, eine knappe Zusammenfassung der relevantesten Informationen bereitzustellen.
2. **Break-even-Analyse.** Bei dieser Analyse wird der mathematische Zusammenhang zwischen Kosten und Nutzen angesichts bestimmter Annahmen zu festen und variablen Ausgaben untersucht.
3. **Kosten-Nutzen-Analyse.** Bei diesem Prozess werden Kosten und Nutzen verschiedener Alternativen quantifiziert. Dadurch soll ein einzelner Vergleichsmaßstab geschaffen werden, der eine unvoreingenommene Bewertung ermöglicht.
4. **Pareto-Analyse.** Bei dieser Analyse werden mehrere Alternativen gemäß dem Pareto-Prinzip (80:20-Regel, d. h. 20 Prozent der Fehler sind für 80 Prozent der Probleme verantwortlich) priorisiert bzw. in eine Rangfolge gebracht.
5. **Amortisationsanalyse.** Amortisation ist die geschätzte Zeitdauer, bei der die kumulativen Kosteneinsparungen den inkrementellen Investitionskosten der ausgewählten Anlage entsprechen.
6. **Portfolioanalyse.** Die Analyse des Anlagenbestands eines Unternehmens dient der Ermittlung der optimalen Ressourcenzuweisung.
7. **Return on Asset.** Die Gesamtkapitalrendite entspricht der operativen Rentabilität eines Unternehmens, ausgedrückt als Prozentsatz des investierten Kapitals.
8. **Return-on-Investment.** Der ROI gibt die Ertragskraft von Anlagen als Verhältnis des Nettonutzens dividiert durch die Investition an.
9. **Risikoanalyse/-potenzial.** Dieser Prozess setzt sich aus folgenden Komponenten zusammen: 1) Ermittlung potenziell negativer externer und interner Bedingungen, Ereignisse oder Situationen, 2) Ermittlung des kausalen Zusammenhangs (Ursache und Wirkung) zwischen möglichen Vorkommnissen und wahrscheinlichen Ergebnissen, 3) Ermittlung unterschiedlicher Ergebnisse bei unterschiedlicher Wahrscheinlichkeit, dass ein Ereignis eintritt, und 4) Reduzierung der Ungewissheit und Wahrscheinlichkeit von Verlusten mithilfe quantitativer Verfahren.
10. **Sensitivitätsanalyse.** Bei dieser Untersuchung unterschiedlicher Alternativen werden quantitative Annahmen und Berechnungen systematisch geändert, um so deren Auswirkungen auf die Ergebnisse von Entscheidungen zu bewerten.

Zu den häufigsten Analysemethoden zählen die Kosten-Nutzen-Analyse und der Return-on-Investment. Diese Tools sind leicht verständlich, angesichts ihrer Ergebnisse dabei aber auch äußerst aussagekräftig. Mit diesen Tools können Sie die Ergebnisse vor und nach Steuern für unterschiedliche Alternativen über variable Zeiträume darstellen und die Erträge mithilfe von Zeitwertverfahren diskontieren, um den Zeitwert der Erträge zu ermitteln. Trade-offs lassen sich durch einen Vergleich der Ergebnisse mit und ohne Einbeziehung von Steuern und Steuergutschriften bewerten. Tabelle 3 beschreibt beispielsweise ein Investitionsszenario mit einem erwarteten, nicht diskontierten

Nutzen-Kosten-Verhältnis nach Steuern von circa 1,89 über einen Zeitraum von sechs Jahren. Dies entspricht einer Rendite von etwa fünfzehn Prozent pro Jahr. Im Vergleich zu den verfügbaren Alternativen stellt dieser Ertrag auch dann einen angemessenen Return-on-Investment dar, wenn die Betriebskosten in die Analyse mit einbezogen werden. Würden die entsprechenden Finanzmittel alternativ über denselben Analysezeitraum in ein ertragreiches Einlagenzertifikat (CD) investiert, läge die Rendite nur bei drei Prozent. Bei einer genaueren Analyse dieses Szenarios müssten Sie zusätzlich die Kapitalkosten berücksichtigen und Sensitivitäts- sowie Risikoanalysen durchführen. Mit diesen Optimierungsschritten wird es Ihnen vermutlich gelingen, das Management davon zu überzeugen, dass Sie die möglichen Alternativen umfassend geprüft haben.

Grundprinzipien eines Business Case

Die folgenden zehn Grundprinzipien beschreiben im Detail, was in einen Business Case gehört und was nicht und wie Sie Ihren Business Case so abfassen, dass er sich von denen Ihrer Wettbewerber abhebt. Vergessen Sie nie, dass Ihr Vorschlag nicht die einzige Option ist. Zusammen mit ihrer Investitionsanforderung konkurrieren weitere wohlbegründete Anträge um die verfügbaren Finanzmittel. Ihre Aufgabe ist es, alles daranzusetzen, dass Ihr Angebot das attraktivste ist.

1. **Bei Entscheidungen sind immer auch mögliche Alternativen zu berücksichtigen.** Gehen Sie grundsätzlich davon aus, dass es noch andere Optionen gibt. Im einfachsten Fall kann das Geld auch zum geltenden Zinssatz bei einer Bank angelegt werden.
2. **Geben Sie nach Möglichkeit alle Werte als Geldbeträge an.** Für Vergleiche sollten immer Geldbeträge verwendet werden. Machen Sie keine Angaben zu Kosten oder Nutzen, die nicht quantifiziert werden können.
3. **Vergangenheitskosten sind irrelevant.** Beim Prüfen von Alternativen zählt nur die Zukunft und nicht die Vergangenheit. In der Vergangenheit getätigte Ausgaben sind nicht mehr von Bedeutung. Worauf es ankommt, sind die Kosten, die bei der Umsetzung Ihres Vorschlags in der Zukunft anfallen.
4. **Bei Investitionsentscheidungen muss der Zeitwert des Geldes ausgewiesen werden.** Zukünftige Geldbeträge haben in der Gegenwart aufgrund von Inflation und Risiken immer einen niedrigeren Wert. Gehen Sie immer vom Zeitwert des Geldes aus, damit Sie die tatsächlichen Kosten und Nutzen in den Griff bekommen. Auf diesen Schritt wird in Tabelle 3 näher eingegangen.

Nutzen-Kosten-Verhältnis einer Beispiel-Investitionsoption

Kosten-Nutzen-Analyse	
Nicht wiederkehrende Kosten (Einmalkosten) <ul style="list-style-type: none"> • Prozessumstrukturierung 100.000 \$ • Anschaffungen (Software) 200.000 \$ • Zusätzliche Mitarbeiter 700.000 \$ <p style="text-align: right;">SUMME 1.000.000 \$</p>	Materieller Nutzen <ul style="list-style-type: none"> • Umsatzsteigerung 500.000 \$/Jahr • Weniger Leerstände 250.000 \$/Jahr • Effizienzsteigerungen 250.000 \$/Jahr <p style="text-align: right;">SUMME 1.000.000 \$/Jahr</p>
Wiederkehrende Kosten (Jährliche Kosten) <ul style="list-style-type: none"> • Betriebskosten 335.000 \$/Jahr • Lizenzverlängerung 50.000 \$/Jahr • Personal/Schulung 50.000 \$/Jahr <p style="text-align: right;">SUMME 435.000 \$/Jahr</p>	Immaterieller Nutzen <ul style="list-style-type: none"> • Höhere Beweglichkeit der Geschäftsabläufe • Verbessertes Image • Höhere Kundenzufriedenheit <p style="text-align: right;">ZUSATZNUTZEN – NICHT QUANTIFIZIERBAR</p>
BCR = $\frac{\text{Materieller Nutzen}}{\text{Einmalige + wiederkehrende Kosten}}$ = $\frac{5.000.000 \$}{3.175.000 \$}$ = 1,57	Über einen Zeithorizont von 6 Jahren (Nicht diskontiert)

Tabelle 3: Nutzen-Kosten-Verhältnis einer Beispiel-Investitionsoption

5. **Entscheidungen zu verschiedenen Themen sollten nicht zusammengefasst werden.** Häufig wird ein Business Case unnötig kompliziert, weil Entscheidungen kombiniert und zusammen präsentiert werden. Diese Vorgehensweise kann das Risiko einer Ablehnung vergrößern, vor allem, wenn eine fragliche Entscheidung Teil eines ansonsten sorgfältig abgefassten Vorschlags ist.
6. **Bei Entscheidungen sollten sowohl direkte als auch indirekte Faktoren berücksichtigt werden.** Bei der Betrachtung von Alternativen mit ähnlichem finanziellen Nutzen sind häufig die indirekten Faktoren entscheidend dafür, welcher Vorschlag ausgewählt wird. Achten Sie daher darauf, dass Sie indirekte Faktoren in Ihrem Vorschlag berücksichtigen und diese entsprechend hervorheben.
7. **Drücken Sie das mit der Entscheidung verbundene Risiko als Geldbetrag aus.** Versuchen Sie im Zusammenhang mit Risiken, die Auswirkungen in Form von Geldbeträgen zu quantifizieren. Dies gibt Ihnen die Möglichkeit, ausgehend von den potenziellen Auswirkungen auf das Ergebnis Prioritäten für die Risikominderung zu vergeben und entsprechende Maßnahmen durchzuführen.
8. **Die Wahl des richtigen Zeitpunkts ist für Entscheidungen besonders wichtig.** Der Zeitpunkt für Entscheidungen sollte auf die zugehörigen Prüf- und Genehmigungszyklen abgestimmt werden. Häufig werden wirtschaftlich sinnvolle Vorschläge nur abgelehnt, weil sie zu spät eingereicht werden.
9. **Die steuerlichen und Investitionsaspekte von Entscheidungen müssen erörtert werden.** Die Entscheidung für oder gegen einen Vorschlag hängt häufig von den steuerlichen und Investitionsaspekten der Entscheidung ab. Diese Aspekte sind wichtig und sollten nach Möglichkeit quantifiziert werden.
10. **Gelegentlich ist es die beste Entscheidung, keine Entscheidung zu treffen.** Es ist durchaus akzeptabel, eine Entscheidung zu verschieben, wenn der Zeitpunkt nicht der richtige ist. So ist es z. B. empfehlenswert, bis zum letzten Moment zu warten, wenn ein Business Case durch bevorstehende Änderungen der Steuergesetze noch überzeugender wird.
11. **Betonen Sie die Vermeidung von Kosten stärker als Kosteneinsparungen.** Während die Vermeidung von Kosten zukunftsorientiert ist, können Kosteneinsparungen angesehene Projekte sowie Arbeitsplätze gefährden. Als Verfechter von Kosteneinsparungen werden Sie als Bedrohung wahrgenommen. Zudem machen Sie sich Feinde, die alles daransetzen werden, Ihre Bemühungen zum Scheitern zu bringen.
12. **Die Verpackung ist mitunter genauso wichtig wie der Inhalt.** Setzen Sie bei der Kommunikation mit dem Management auf Einfachheit. Achten Sie auf bestmögliche Lesbarkeit und Verständlichkeit, wenn Sie Ihren Business Case abfassen. Achten Sie auf exakte Begriffsdefinitionen. Fassen Sie Zahlen am Anfang und am Ende des Business Case zusammen. Geben Sie Kosten und Nutzen in Form von Bereichen an. Erhöhen Sie die Attraktivität Ihres Business Case, indem Sie wirtschaftliche Faktoren und nicht andere Probleme in den Vordergrund stellen.

Wege zum Erfolg

Jetzt sind Sie bereit für das Zahlenspiel. Sie haben Ihren Business Case formuliert und konnten das Management überzeugen, Finanzmittel für Ihr Projekt bereitzustellen. Jetzt ist die Zeit gekommen, Ihren Vorschlag umzusetzen. Wenden Sie dabei die folgenden Taktiken an, die Ihre Erfolgchancen erhöhen:

1. **Nehmen Sie Änderungen nur dann vor, wenn stichhaltige geschäftliche Gründe dafür sprechen.** Sobald Sie mit der Umsetzung Ihres Vorschlags begonnen haben, werden Sie versucht sein, zahlreiche kleinere, scheinbar notwendige Änderungen vorzunehmen. Lassen Sie sich dazu jedoch nicht verleiten. Häufig ist ein Fehlschlag vorprogrammiert, wenn Sie versuchen, zu viel auf einmal zu erledigen. Änderungen sollten nur vorgenommen werden, wenn sie den Nutzen für das Unternehmen steigern und wenn entsprechende Finanzmittel verfügbar sind.
2. **Holen Sie jeden ins Boot, aber bewahren Sie sich Ihre Entscheidungsfreiheit.** Es ist durchaus positiv zu bewerten, wenn Entscheidungen einvernehmlich getroffen werden, aber dies erfordert Zeit und Können. Zeigen Sie, falls nötig, Entscheidungsstärke, denn sie ist Ausdruck Ihrer Führungskompetenz.

3. **Blicken Sie stets in die Zukunft und nicht in die Vergangenheit.** Vielleicht wirft man Ihnen vor, zu viel zu schnell auszugeben. Entkräften Sie diese Vorwürfe, indem Sie das Projekt wie versprochen innerhalb des Budgets durchführen. Denken Sie daran, Vergangenheitskosten spielen keine Rolle mehr. Entscheidend ist, dass Sie stets in die Zukunft schauen, damit Sie das Endergebnis vorhersagen können.
4. **Bewahren Sie Geduld und erfinden Sie das Rad nicht neu.** Wenn Sie mit einem Problem konfrontiert werden, für dessen Lösung Sie nicht über die nötigen Erfahrungen verfügen, kann das Internet Ihnen wertvolle Informationen dazu liefern, wie Andere derartige Probleme lösen. Nutzen Sie die angebotenen Tools, aber folgen Sie auch Ihrer ersten Eingebung. Damit liegen Sie meist richtig.
5. **Nehmen Sie sich zunächst die einfachen Aufgaben vor, um Ihre Glaubwürdigkeit zu untermauern.** Nehmen Sie sich zunächst die einfachen Aufgaben vor, damit Sie bei der Umsetzung Ihres Vorschlags einige schnelle Erfolge erzielen können. Wie Sie bereits wissen, hat derjenige, der als erfolgreich wahrgenommen wird, tatsächlich Erfolg. Mit vielen kleinen Erfolgen können Sie eine solche Wahrnehmung fördern.
6. **Geben Sie sich mit einer neunzigprozentigen Lösung zufrieden.** Eine Initiative zu vollen hundert Prozent durchzuführen, ist die zusätzliche Anstrengung nicht wert. Während die ersten neunzig Prozent des Aufwandes meist dazu verwendet werden, die ersten neunzig Prozent einer Aufgabe zu erledigen, erfordern die Umsetzung der restlichen zehn Prozent eine überdurchschnittlich hohe Anstrengung. Mit anderen Worten, der zusätzliche Aufwand für die Erreichung von Perfektion ist nicht immer gerechtfertigt.

Auch wenn ein Business Case vor allem Zahlen enthält, müssen Sie mit der Psychologie der Auswahl und Finanzierung von Projekten vertraut sein, damit Sie den richtigen Zeitpunkt erkennen und die passenden Mittel wählen können, um Ihren Vorschlag durch den Genehmigungsprozess zu manövrieren.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Wir haben erläutert, was einen Business Case ausmacht, und die Werkzeuge und Strategien vorgestellt, mit denen Sie einen Business Case erstellen und seine Genehmigung erreichen können. Außerdem sind wir auf die Grundprinzipien und Richtlinien eingegangen, die Sie dabei unterstützen, aus Ihrem Geschäftsvorschlag den in Ihrer Value Proposition umrissenen Nutzen abzuleiten. Sie werden feststellen, dass der Weg zum Erfolg reich an Hindernissen ist. Meist sind es andere Personen, die Sie von Ihrer Aufgabe ablenken. Unternehmen sind immer bestrebt, kostengünstiger, effizienter und schneller zu arbeiten. Solange Sie Zahlen vorweisen können, die diese Ziele unterstützen, müssen Sie daher nicht mit Schwierigkeiten rechnen. Unter Umständen werden Sie sogar zum Helden, wenn Sie den versprochenen Nutzen realisieren.

Schlussfolgerung:

- Ein Business Case ist unverzichtbar, wenn Sie die Verantwortlichen für Investitionsentscheidungen von Ihrer Idee oder Vision überzeugen wollen.
- Grundlage des Business Case sollten Wertbeiträge sein, die die Attraktivität der vorgeschlagenen Änderung untermauern.
- Damit Ihr Business Case genehmigt wird, gewinnen Sie schon vorab die Personen im Unternehmen für Ihren Plan, die Einfluss auf die Entscheidung haben.
- Der Business Case muss auf die Einwände der Bedenkensträger eingehen, sodass Sie deren Argumente proaktiv ausräumen können.
- Beziehen Sie bei der Ausarbeitung des Business Case diejenigen mit ein, die den Business Case bewerten werden, und vergrößern Sie so die Wahrscheinlichkeit, dass er genehmigt wird.
- Reichen Sie Ihren Business Case zur Genehmigung ein, sobald die benötigten Finanzmittel verfügbar werden.

Weitere Informationen

Wenn Sie mehr über das IBM TRIRIGA Integrated Workplace Management-System erfahren möchten, wenden Sie sich an Ihren IBM Ansprechpartner oder IBM Business Partner oder besuchen Sie uns unter: ibm.com/software/tivoli/products/ibmtrir

Finanzierungslösungen von IBM Global Financing können Ihnen bei der kosteneffizienten und strategisch richtigen Anschaffung der Softwarefunktionalität für Ihr Unternehmen helfen. Wir arbeiten bei der Ausarbeitung einer auf Ihre Geschäfts- und Entwicklungsziele abgestimmten Finanzierungslösung mit bonitätsgeprüften Kunden zusammen, um für Sie eine effektive Finanzdisposition und eine Reduzierung der Gesamtbetriebskosten zu erreichen. Durch Finanzierung Ihrer geschäftskritischen IT-Investitionen mit IBM Global Financing ebnen Sie den Weg Ihres Unternehmens in eine erfolgreiche Zukunft. Weitere Informationen finden Sie unter: ibm.com/financing

Über den Autor

Donald Reifer ist eine der führenden Persönlichkeiten in den Bereichen Systementwicklung, Software-Engineering sowie System- und Software-Management und verfügt über mehr als 40 Jahre einschlägige Erfahrung. Er hat Unternehmen aufgebaut, problematische Projekte erfolgreich gesteuert und hatte verschiedene Führungspositionen in der Industrie und im öffentlichen Sektor inne. Als Berater genießt er das Vertrauen großer Unternehmen sowie des öffentlichen Sektors. Er hat mehrere Softwarefirmen gegründet und Aufgaben als Sachverständiger wahrgenommen.



IBM Deutschland GmbH
IBM-Allee 1
71139 Ehningen
ibm.com/de

IBM Österreich
Obere Donaustrasse 95
1020 Wien
ibm.com/at

IBM Schweiz
Vulkanstrasse 106
8010 Zürich
ibm.com/ch

Die IBM Homepage finden Sie unter:
ibm.com

IBM, das IBM Logo, ibm.com und TRIRIGA sind eingetragene Marken der International Business Machines Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Weitere Produkt- und Servicennamen können Marken von IBM oder anderen Unternehmen sein. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter ibm.com/legal/copytrade.shtml

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen sind zum Datum der Erstveröffentlichung des Dokuments aktuell und können von IBM jederzeit geändert werden. Nicht alle Angebote sind in allen Ländern verfügbar, in denen IBM tätig ist.

Vertragsbedingungen und Preise erhalten Sie bei den IBM Geschäftsstellen und/oder den IBM Business Partnern. Die Produktinformationen geben den derzeitigen Stand wieder. Gegenstand und Umfang der Leistungen bestimmen sich ausschließlich nach den jeweiligen Verträgen.

Jeder Kunde ist für die Einhaltung der geltenden Gesetze und Verordnungen selbst verantwortlich. IBM erteilt keine Rechtsberatung und gibt keine Garantie bezüglich der Konformität von IBM Produkten oder Services mit jeglichen relevanten Gesetzen und Verordnungen. Jegliche Erklärungen bezüglich der Produktstrategien und Absichtserklärungen von IBM stellen die gegenwärtige Absicht von IBM dar, unterliegen Änderungen oder können zurückgenommen werden und repräsentieren nur die Ziele von IBM. Angaben zur tatsächlich verfügbaren Speicherkapazität können sich auf nicht komprimierte und komprimierte Daten beziehen. Die Speicherkapazität kann variieren und den angegebenen Wert unterschreiten.

¹ „Making the Software Business Case: Improvement by the Numbers“, Don Reifer, 2002

© Copyright IBM Corporation 2013



Bitte der Wiederverwertung zuführen