



# BUSINESS CASE IN PROJEKTEN

## WOFÜR ES SICH ZU RECHNEN LOHNT

In jeder Organisation gibt es schier unendlich viele Möglichkeiten, in die man sein Kapital, seine Ressourcen und auch seine Aufmerksamkeit stecken kann. Größere Investitionen in Verbindung mit komplexeren Umsetzungsherausforderungen werden zumeist in Form von kostenintensiven Projekten oder Programmen abgewickelt. Für Entscheider ergibt sich dabei, insbesondere im Beauftragungsprozess, natürlich unausweichlich der Bedarf nach Orientierungshilfen. Ein aussagekräftiger Business Case kann hier sowohl bei der Beauftragung eines Projektes aber auch während seiner Umsetzung als starkes Steuer- und Kontrollinstrument unterstützen und davor bewahren, aufs falsche Pferd zu setzen...



Wolfgang Habison und Stefan Plank

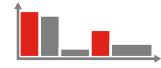
### **„Falsche Freunde“ – Business Case, Business Plan und Business Value**

Der Begriff „Business Case“ ist im Projektmanagement (PM)-Kontext nicht eindeutig

definiert. Beginnend bei sehr weitreichenden Definitionen, die den Business Case ganz allgemein als Motor eines Projektes im Kontext des Projektportfolios eines Unternehmens beschreiben (z. B. bei PRINCE2®), bis hin zu den engen Definitionen einer



Total Cost of Ownership (TCO)



Return on Investment (ROI)



Kapitalwertmethode (NPV)



Amortisationszeit



Interner Zinsfluss (IRR)



Abb. 1: Methoden der Investitionsrechnung

konkreten Investitionsrechenmethode (z. B. Kapitalwert, interner Zinsfuß, ROI; vgl. Abb. 1) zur Berechnung des Nutzens des Projektes im Vergleich zu seinen Kosten, liegen in der Praxis oft sehr unterschiedliche Auffassungen des Begriffs vor.

Eindeutig zu unterscheiden ist ein Business Case jedoch von einem „Business Plan“, der für eine neue Geschäftsidee entworfen wird und klassischerweise Unternehmensgründern als Dokument zur Erläuterung ihrer Geschäftsidee und zum Lukrieren von Investitionskapital dienen soll.

Jeder Geschäftsidee können zudem spezielle Werte, Einstellungen, eine Vision sowie passende strategische Ziele zugrunde liegen. Diese können übergeordnet als Business Values gesehen werden.

### **Benefit – Outcome – Output als Framework für den Business Case**

Betrachtet man nun den Business Case in seiner weiten Begriffsauffassung, kann er folgende Aspekte umfassen (nach PRINCE2®):

- allgemeine unternehmerische Gründe für das Projekt
- Beschreibung der unterschiedlichen Handlungsalternativen; z. B. Fortführung des Status quo (Do-Nothing-Option) oder Projektdurchführung – hier ggfs. auch wieder mögliche Varianten
- erwarteter Nutzen für die Organisation des (Projekt-)Auftraggebers
- mögliche Risiken
- Kosten und Zeiträumen
- Investitionsrechnung konkret
- Bewertung des Nutzens und der Investitionsrechnung in Form einer Sensibilitäts- bzw. Szenarioanalyse

Schnell ist der Unterschied zum Einzelprojekt zu erkennen. Hier geht es um weit mehr als die effektive und effiziente Erreichung der Projektziele: Die Ziele des Projektes (Outcome) sind nur ein Teil der Betrachtung, die gewissermaßen zwischen dem allgemeinen Nutzen für den Auftraggeber (Benefit) und den konkreten Lieferobjekten (Output) des Projektes liegen. Bei der konkreten Definition eines Business Case gilt es nun, diese Aspekte mit konkreten Zahlen zu hinterlegen, wobei das

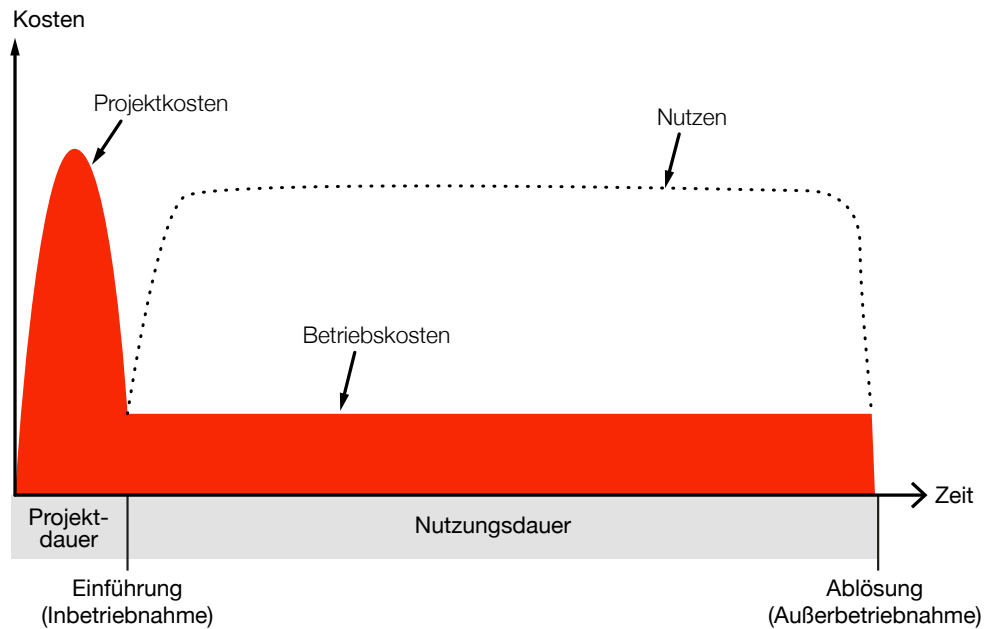


Abb. 2: Aspekte im Business Case

”

In einem Business Case werden die Kosten dem Nutzen einer Investition gegenübergestellt und quantifiziert.

Business Model mit seinen Business Values im Hintergrund die strategische Orientierung vorgibt. Das heißt nun konkret: In einem Business Case werden die Kosten dem Nutzen einer Investition gegenübergestellt und quantifiziert, um dadurch verschiedene Varianten miteinander zu vergleichen (wie bereits oben angeführt gibt es immer zumindest zwei Varianten, da eine die Beibehaltung des Status quo darstellt). Der Betrachtungszeitraum ist dabei jedoch nicht nur die Projektdauer, sondern der Gesamtlebenszyklus des Lieferobjektes einschließlich der gesamten Nutzungsdauer (vgl. Abb. 2).

### Messung von Qualität und Nutzen – die alltägliche Herausforderung im Business Case

Während sich die Kostenseite einer Investition (Personal-, Material-, Fremdleistungs-,

Finanzierungs-, Betriebskosten, etc.) relativ einfach eruieren lässt, stellt sich das auf der Nutzenseite nicht immer ganz so leicht dar: Nutzungsziele oder solche, die qualitative Aspekte beinhalten, wie z. B. die Steigerung der Kundenzufriedenheit oder die Sensibilisierung der Öffentlichkeit für ein wichtiges ökologisches Thema, versperren sich oft hartnäckig einer objektiv-quantitativen Messung. Was tun in solchen Fällen?

„What you can't measure, you can't manage“ lautet ein bekannter Satz von Peter Ferdinand Drucker, „the man who invented management“ und der als Begründer des MbO-Ansatzes (Management by Objectives) berühmt geworden ist. D. h., dass man an der Objektivierung und Messbarmachung des Nutzens einer Investition nicht vorbeikommt. Hier haben sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten mehrere Ansätze gebildet,

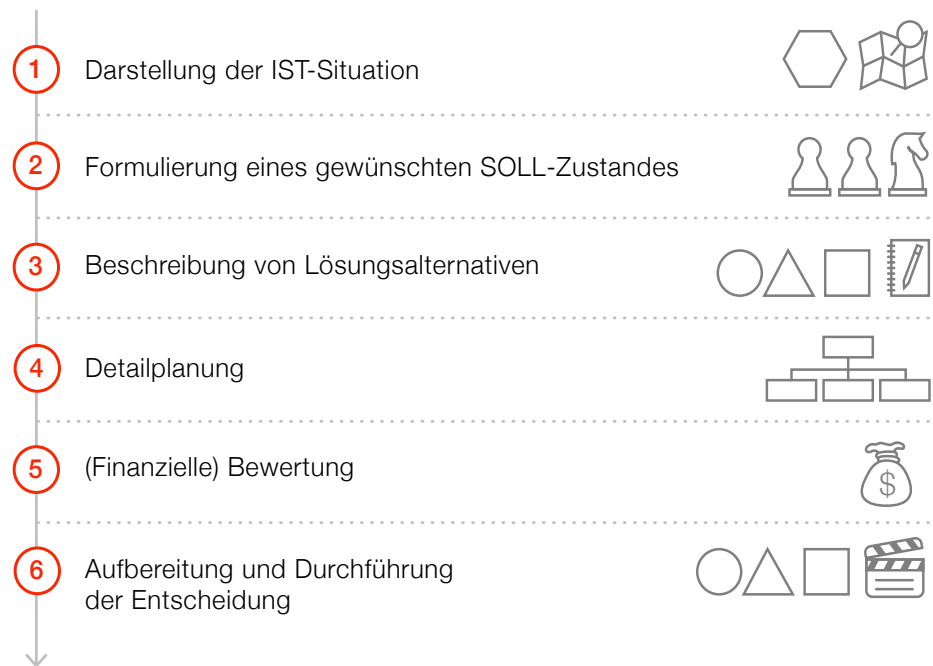


Abb. 3: Business Case-Prozess

besonders das Thema Ökologie und Nachhaltigkeit findet dabei zunehmend Einzug in wirtschaftliche Berechnungen. Gerade im Bereich der Nutzenmessung von Projekten in Non-Profit-Organisationen (NPOs) hat dieses Thema in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Als eine mögliche Messmethode soll hier der „Social Return on Investment“ (kurz SROI) erwähnt werden, der auf der sogenannten „Wirkungsmessung“ beruht.<sup>1</sup>

Im profitorientierten Bereich kann sich die Nutzenseite unterschiedlich darstellen: einerseits durch Schaffung eines höheren Ertrages, z. B. durch die Schaffung zusätzlicher Produktionskapazitäten („Economies of Scale“). Oder der Nutzeneffekt entsteht durch die Reduktion der laufenden Kosten im Betrieb im Vergleich zum Status quo, wie z. B. bei Automatisierungen oder Digitalisierungen.

### Der Business Case-Prozess: Ende gut, alles gut?

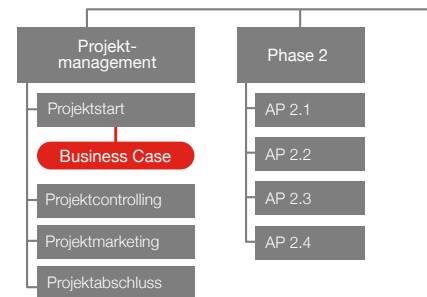
Das Vorgehen zur konkreten Erstellung des Business Case ist hierbei relativ klar: Der Darstellung der Ist-Situation folgt die Formulierung des gewünschten Soll-Zustands. Dann beschreibt man mögliche Lösungsalternativen, plant diese detaillierter, bewertet sie mittels diverser Rechenverfahren und entscheidet sich nach dem Vergleich der Ergebnisse für eine Variante (vgl. Abb. 3).

Eine adäquate Definition des Business Case ist allerdings nur die halbe Miete, denn nun stellt sich die Frage, wie und auch zu welchem Zeitpunkt das Thema im PM-Kontext konkret angewandt werden kann: Vor dem Projekt? Während der Planungsphase des Projektes? Parallel zur Realisierung des Projektes, oder gleich in Form eines eigenen Konzeptionsprojektes?

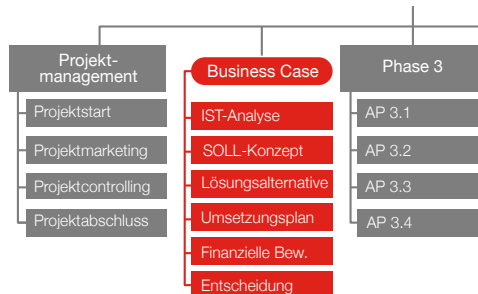
### Antragstellung



### Projektstartprozess



### Erste Phase eines Realisierungsprojektes



### Konzeptionsprojekt

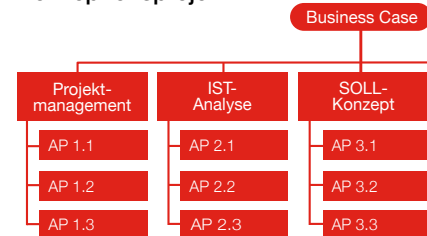


Abb. 4: Ansiedelung Business Case im Projekt

Egal für welche der in Abb. 4 gezeigten Möglichkeiten der Verortung des Business Case im Projekt man sich letztendlich entscheidet, wichtig ist stets, dass diese Betrachtungen ihren Platz im Projektmanagement finden, nicht zuletzt deshalb, weil es jemanden geben sollte, der sich für den Business Case von Anfang bis Ende verantwortlich zeichnet. Denn Business Cases müssen, genauso wie das Projekt selbst, regelmäßig controlled und an Veränderungen im Projekt angepasst werden.

Dies führt uns zu den abschließenden Überlegungen der Verantwortung für einen Business Case.

### Wer hat den Hut auf? Business Case-Verantwortliche im Vergleich

Wer den Business Case erstellt, hängt von verschiedenen Einflussfaktoren ab: Erstens ist es wesentlich, wann und wie der Business Case erstellt wird (siehe oben). Zweitens ist entscheidend, ob und wie der Business Case controlled werden soll. Dies hängt natürlich von der Struktur bzw. Kultur eines Unternehmens bzw. Geschäftsbereiches ab. Von Bedeutung ist natürlich vor allem auch drittens, ob jemand auch die dafür erforderliche Qualifikation mitbringt. Somit können folgende Positionen mit den Business-Case-Agenden betraut werden:

”

Ein strukturierter Ansatz in der Gegenüberstellung von Möglichkeiten von Investitionen sollte jedoch ab einer gewissen Größe und Komplexität immer zum Einsatz gelangen.

der Projektauftraggeber, der Projektleiter, ein eigens dafür installierter Projektcontroller oder auch ein qualifiziertes Projektteammitglied. Die Verantwortung über den Business Case und für dessen „Verteidigung“ liegt in der Regel bei der Person, die auch die Budgethoheit hat und das ist zumeist der Projektauftraggeber; dieser beauftragt zumeist den Projektleiter und das Team, die für die Einhaltung des Business Case ausschlaggebenden Schritte im Projekt vorzusehen und umzusetzen, damit die Ziele des Business Case auch erfüllt werden können. Letztendlich verantwortet der Projektauftraggeber auch gegenüber dem Programm- oder Portfoliomanagement das Erreichen der entsprechenden Business Case-Inhalte.

### **Man kann nicht keinen Business Case haben!**

Ein Business Case ist im Grunde in jedem Projekt vorhanden, sei es explizit in schriftlicher Form, oder auch nur implizit in jemandes Kopf, da es eigentlich immer um den Vergleich von Opportunitäten geht, schließlich könnte man seine Ressourcen und seine Managementaufmerksamkeit ja auch in andere Vorhaben investieren ...

Ein strukturierter Ansatz in der Gegenüberstellung von Möglichkeiten von Investitionen – wie z. B. in Abb. 3 dargestellt – sollte jedoch ab einer gewissen Größe und Komplexität immer zum Einsatz gelangen, um Entscheidungen nicht beliebig werden zu lassen, sondern um sicherzustellen, dass aus der Vielzahl von Marktchancen, Ideen, Problemlösungen, Anregungen, Bedarfen etc. in einer Organisation die (wirtschaftlich und strategisch) richtigen Vorhaben zur Umsetzung gebracht werden.

#### **Quellen**

1 vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Sozialrendite> (dl:19.01.2020)

---

### **Stefan Plank, MSc**

0043 / 664 / 813 00 54

---

### **Mag. Wolfgang Habison, zPM, SPcM, PRINCE2® Pract.**

0043 / 676 / 462 21 44



[www.pmcc-consulting.com](http://www.pmcc-consulting.com)

### **Tipp!**

#### **PM Business Case – Projekte wirtschaftlich betrachten**

Projekte ohne wirtschaftlichen Nutzen sind nutzlos, selbst wenn sie erfolgreich abgewickelt werden. Ab November 2020 in Wien – buchen Sie schon jetzt!