

1 Einleitung

1.1 Der Hintergrund – Worin begründet sich dieses Buch?

Die Informationstechnologie ist heute zu einem zentralen Element im Unternehmensgeschehen geworden. Jedes Unternehmen muss hierfür Mittel bereitstellen, um seine Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, die Position im Markt zu festigen und diese gegenüber den Mitbewerbern auszubauen. Allerdings kann ein Unternehmen nicht unbegrenzt in Informationstechnologie investieren. Durch die Knappheit der Geldmittel sind klare Grenzen vorgegeben und in der Regel wird der Informatik nur ein eng bemessener Budgetrahmen für ihre Investitionen und ihren operationellen Betrieb zugestanden.

Für die Informatik ist es deshalb entscheidend, die vorgegebenen Mittel sinnvoll einzusetzen, damit der aus den Aktivitäten und Investitionen resultierende Nutzen möglichst groß wird und nachhaltige Verbesserungen in den Fachbereichen (Business-Funktionen) und in der eigenen Infrastruktur – dem operationellen Informatik-Betrieb – erreicht werden können. In diesem Zusammenhang gehören insbesondere die Entscheidungen für oder gegen IT-Projekte bzw. IT-Investitionen zu den wichtigsten und schwierigsten Entscheidungen, die die Informatik treffen muss. Projekte und Investitionen führen nicht nur zu einer beachtenswerten Bindung heutiger und zukünftiger IT-Budgets, sondern haben auch einen maßgeblichen Einfluss auf die Kosteneffizienz des operativen IT-Betriebs in den nachfolgenden Jahren.

Aufgrund dieser Bedeutung und Tragweite von Investitions- und Projektentscheidungen, ist es einleuchtend, dass solche Entscheidungen nicht ad-hoc „zwischen Tür- und Angel“ geklärt und verabschiedet werden können. Es bedarf vielmehr einer fundierten Entscheidungsgrundlage, welche plausible Annahmen über den zukünftigen Geschäftsverlauf trifft und unter Berücksichtigung von Handlungsalternativen und Risikofaktoren konkrete und stichhaltige Anhaltspunkte für rationale Entscheidungen liefert.

Wirtschaftlichkeitsüberlegungen stehen dabei im Vordergrund – nur ein wirtschaftliches Agieren trägt zur nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens bei und sichert dessen langfristigen Fortbestand. In diesem Zusammenhang ist die Informatik gefordert, ihren Wertbeitrag darzulegen und die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit ihrer Investitionen und Projekte nachzuweisen. Diese Forderung gilt heute mehr denn je. Die Informationstechnologie muss sich den wirtschaftlichen Gesichtspunkten unterordnen. Schließlich ist einem Unternehmen auch mit der besten Technologie nicht gedient, wenn diese zu hohe Kosten verursacht oder zu geringe Kostenvorteile bietet und deshalb ein wirtschaftliches Agieren im Markt nicht mehr gewährleistet ist. Als Folge leidet die Wettbewerbskraft des Unternehmens, die Position gegenüber den Mitbewerbern wird geschwächt und der Fortbestand des Unternehmens ist gefährdet.

Die wichtigste Möglichkeit, um eine nachhaltige Verbesserung mit und in der Informatik zu erreichen, liegt im optimalen Kapitaleinsatz und ergibt sich durch das Eingehen von wirtschaftlich vorteilhaften Investitionen. Ein Wirtschaftlichkeitsnachweis (im Englischen als „Business Case“ bezeichnet) ist deshalb ein elementares Rahmenwerk für Investitions- und Projektentscheidungen. Er unterstützt die Entscheidungsfindung im doppelten Sinne, denn genauso wichtig wie das Identifizieren und Durchführen von finanziell vorteilhaften Aktivitäten ist das Erkennen und Unterlassen von unattraktiven Aktivitäten.

1.2 Das Anliegen – Welches Ziel verfolgt das Buch?

Das wesentliche Anliegen des vorliegenden Buches ist es, den Leser umfassend und tief greifend mit den Aspekten der finanziellen Wertgenerierung in der Informatik vertraut zu machen. Dem Leser wird aufgezeigt, wie man einen Wirtschaftlichkeitsnachweis für informationstechnologische Aktivitäten am effizientesten und wirkungsvollsten erbringt. Im Sinne einer ganzheitlichen Wissensvermittlung wird auch das notwendige Know-how vermittelt, um die diesbezüglichen wirtschaftlichen Fakten zu verstehen und gewinnbringend in Investitionsüberlegungen einzubringen.

Dabei werden die qualitativen Nutzenpotentiale der Informationstechnologie keineswegs ausgeklammert. Vielmehr wird aufgezeigt, unter welchen Umständen und auf welche Weise qualitative Faktoren geldwerte Nutzenpotentiale beeinflussen und wie eine Überführung der Qualitätsmerkmale in finanzielle Größen erreicht werden kann. Dass dies nicht immer möglich ist, liegt in der Natur dieser „Qualitätsmerkmale“. Doch sollte man deshalb nicht der Tendenz verfallen, diese Aspekte grundsätzlich bei einer quanti-

tativen Wertbeurteilung auszuklammern. Qualitative Merkmale sind oftmals der Ursprung für substantielle und greifbare Vorteile. Sie stehen am Beginn einer Kette von Werttreibern und beeinflussen mittelbar den finanziellen Nutzen von IT-Investitionen und IT-Projekten.

Von den gewonnenen Einsichten und Erkenntnissen profitiert der Leser auch in anderer Hinsicht. Zum einen erhält er das Rüstzeug um an den Diskussionen über die Projektbeurteilung bzw. -entscheidung aktiv teilzunehmen und plausibel zu argumentieren. Des Weiteren erhält er einen breit abgestützten Einblick in die mehrdimensionalen Entscheidungsfacetten, die zwischen Fachabteilungen und Management bestehen. Der Leser gewinnt daraus das Sachverständnis, um verschiedene Gedankengänge rund um Investitionsentscheidungen sinnvoll zusammenzuführen und in die eigene Überzeugungsarbeit einfließen zu lassen.

Somit werden in diesem Buch alle benötigten Wissensbausteine adressiert, die für ein fundiertes Themenverständnis, ein sicheres handwerkliches Vorgehen und eine solide Überzeugungsarbeit unverzichtbar sind. Dabei soll der Blick auf die praktische Aufgabenstellung nicht verloren gehen. Informatik-Investitionen sind technische Investitionen. Ein wesentliches Ziel des Buches ist es deshalb, die betriebswirtschaftliche Sichtweise mit der technischen Welt zu verknüpfen und die Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten, die für eine erfolgreiche Verbindung dieser beiden Welten Beachtung finden müssen. In diesem Sinne werden mögliche Lösungsansätze und konkrete, nachvollziehbare Lösungswege für ein breites Spektrum von praktischen Aufgabenstellungen gezeigt.

Das Buch trägt auch der Tatsache Rechnung, dass mit zunehmender Ressourcen-Knappheit, welche sich beispielsweise durch Budget-Kürzungen bemerkbar macht, auch der Druck auf die projektanfordernden Bereiche stärker wird, den betriebswirtschaftlichen Nutzen ihrer Vorschläge darzulegen. Selbst die eher technisch orientierten Mitarbeiter aus den Informatik-Abteilungen sind deshalb gefordert, sich ein wirtschaftliches Grundverständnis anzueignen und es auch anzuwenden. Dies ist ein wichtiger Schritt, um wirtschaftlich tragfähige Konzepte zu entwickeln und die daraus resultierenden Projektvorschläge erfolgreich durchzusetzen.

1.3 Der Inhalt – Was wird in diesem Buch vermittelt?

Die Interessenschwerpunkte des Personenkreises, der einen Business Case erstellt, und des Personenkreises, der über Business Cases entscheidet, sind nur in wenigen Punkten deckungsgleich. Ersteller und Entscheider erhalten den Antrieb für ihr Handeln von jeweils unterschiedlichen Motivationen.

Auf den Punkt gebracht ist die „alles entscheidende“ Frage für den Entscheider:

- Wie stelle ich sicher, dass IT-Projekte und IT-Investitionen zu einer bestmöglichen und nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens beitragen?

Ebenfalls auf den Punkt gebracht, kreist das Interesse des Business-Case-Erstellers um die Frage:

- Wie gewinne ich das Management für meine Projektidee bzw. meinen Investitionsvorschlag?

Die Adressierung dieser polaren Fragestellungen ist das zentrale Anliegen dieses Buches.

Der Inhalt aus der Sicht des Business-Case-Erstellers. Es ist eine altbekannte Weisheit, dass für den erfolgreichen „Verkauf“ einer Idee nicht der eigene Standpunkt entscheidend ist, sondern der Standpunkt des Gegenübers. Im Falle von Investitionsvorschlägen oder Projektideen sind dies die Entscheider. Entscheider sind Nutzenmaximierer. Sie orientieren sich am Maximalprinzip und versuchen bei gegebenen Mitteln einen größtmöglichen „unternehmerischen“ Nutzen zu erzielen. Eingeschlossen sind hierbei strategische Überlegungen, denn schlussendlich ist das Anliegen jeder Strategie, den unternehmerischen Erfolg in fokussierter Form und mit gebündelten Kräften langfristig auszubauen.

Wer eine Projektidee verkaufen will, muss sich demzufolge in die Lage der Entscheider versetzen, ihren Informationsbedürfnissen Rechnung tragen und in ihrem Sinne argumentieren. Genau dies ist der Grundgedanke, der hinter einem Business Case steckt. Ein Business Case macht plausible Annahmen über die Zukunft und zeigt auf, welchen Beitrag der Projektvorschlag zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens leistet. Konkret bedeutet dies, dass man mit dem Business Case den Nachweis erbringt, dass sich das Projekt „rechnet“.

Der prinzipielle Nachweis der Wirtschaftlichkeit ist jedoch nur die erste Hürde, die überwunden werden muss, denn schließlich ist es nicht nur die eigene Idee, die nach der Gunst der Entscheider strebt. Es sind deren mehrere. Die Verwirklichung von Projekten ist jedoch aufgrund der begrenzten Kapazitäten eines Unternehmens nur in eingeschränkter Form möglich. Ein Unternehmen kann nicht alle Projekte realisieren, denn das Investitionsvolumen aller Projektvorschläge übersteigt in der Praxis regelmäßig die Kapazität der vorhandenen Ressourcen (wobei hiermit sowohl finanzielle als auch personelle Ressourcen gemeint sind).

Eine weitere Klippe zur Durchsetzung einer Projektidee ist deshalb das Bestehen gegen konkurrenzierende Projektvorschläge (beispielsweise aus anderen Fachbereichen). Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, wie vorteilhaft die Wirtschaftlichkeit des eigenen Projekts im Vergleich zu anderen Projektvorschlägen ist. Welches Projekt liefert einen höheren Gegenwert und hat demzufolge eine bessere Wirtschaftlichkeit? Hier ist entscheidend, dass neben einer vollständigen und überzeugenden Kostenzusammenstellung auch alle relevanten Einsparungs- und Ertragspotentiale identifiziert und berücksichtigt werden.

Fragen aus der Sicht des Business-Case-Erstellers

Folgende Fragen aus der Sicht des Business-Case-Erstellers werden in diesem Buch adressiert:

- Wie wird eine Wirtschaftlichkeitsberechnung fachmännisch aufgebaut? Welche inhaltlichen und formalen Anforderungen müssen für einen überzeugenden und vollständigen Wirtschaftlichkeitsnachweis berücksichtigt werden?
- Was ist die sinnvollste und effektivste Vorgehensweise um einen Business Case zu erarbeiten?
- Welche Rechnungselemente fließen in eine Wirtschaftlichkeitsrechnung ein? Wie werden diese in der Rechnung behandelt und wie werden sie sachlich korrekt angeordnet?
- Welche Einsparungs- und Ertragspotentiale (Nutzenaspekte) stehen mir zur Verfügung und wie werden diese in einen Business Case eingebaut? Welche Nutzenaspekte führen zu wirtschaftlichen Vorteilen und wie können diese quantifiziert werden? Wie ist mit Produktivitätssteigerungen zu verfahren?
- Wie werden die gesamten Kosten eines Projekts oder einer Investition ermittelt? Welche Aspekte müssen für eine Vollkosten-Berechnung in Betracht gezogen werden? Wie werden interne Kosten behandelt und wie kann die Höhe dieser Kosten ermittelt werden?
- Was sind die wichtigsten Argumente für einen positiven Projektentscheid und wie baue ich diese in den Business Case ein?
- Auf welche Fragen und Einwände des Managements muss ich vorbereitet sein und wie begegne ich diesen am sinnvollsten?
- Wie festige ich die Stichhaltigkeit und Glaubwürdigkeit des Business Case?
- Wie gehe ich vor, wenn sich herausstellt, dass sich die Projektidee nicht „rechnet“? Welche (legitimen) Möglichkeiten stehen mir zur Verfügung?
- Wie behaupte ich mich gegen konkurrenzierende Projektideen?

Abb. 1.1 Business-Case-Ersteller und ihre Interessenschwerpunkte

Ganz allgemein und losgelöst von bestimmten Sichtweisen wird im Rahmen dieser Fragestellungen detailliert aufgezeigt, welche Möglichkeiten und Techniken es gibt, um komplexe Investitionsvorhaben hinsichtlich ih-

rer Kosten- und Nutzenstruktur zu durchdringen und diese Aspekte finanziell zu quantifizieren.

Es wird weiterhin beschrieben, welche Faktoren die Wirtschaftlichkeit eines Projekts bzw. einer Investition bestimmen, in welcher Weise diese Faktoren beeinflusst werden können und wie sich Veränderungen auf die Wirtschaftlichkeit auswirken. Nachvollziehbare Praxisbeispiele sollen die Übertragung, Anwendung und Verankerung der Themeninhalte in der täglichen Arbeitspraxis sicherstellen.

Fragen aus der Sicht des Entscheiders

Folgende Fragen aus der Sicht des Entscheiders werden in diesem Buch adressiert:

- Wie kann ich eine maximale Wertgenerierung mit den zur Verfügung stehenden Mitteln erreichen?
- Wie kann ich die durch Informationstechnologie erzielte Wertgenerierung nachweisen?
- Welche Aussagen und Informationen darf ich von einem Business Case erwarten?
- Wie sind die Ergebnisse eines Business Case zu interpretieren?
- Wie ist die Qualität und Verbindlichkeit des Business Case einzuschätzen?
- Welche Aspekte in einem Business Case muss ich besonders beachten, prüfen und ggf. kritisch hinterfragen?
- Mit welchen einfachen Qualitäts-Checks kann ich die Stichhaltigkeit der Angaben verifizieren?
- Welches ist die beste Strategie um konkurrenzierende Projektvorschläge zu vergleichen?
- Was sind die effektivsten und effizientesten Wege, um eine Konformität zwischen Business Case und Projektergebnis sicherzustellen bzw. nach Projektabschluss zu verifizieren?

Abb. 1.2 Entscheider und ihre Interessenschwerpunkte

1.4 Die Zielgruppe – Wer sollte dieses Buch lesen?

Wirtschaftliche Überlegungen im Zusammenhang mit Projektvorschlägen und der Erstellung und Beurteilung von Business Cases sind für einen breiten Personenkreis relevant. Beginnend bei den Mitarbeitern der projektfordernden Abteilungen (Informatik und Fachbereiche), über das Linienmanagement dieser Bereiche (mittleres Management), bis zu Mitarbeitern in Querschnitt- und Stabsfunktionen (Personalabteilung, Controlling, Finanzabteilung) und schließlich den Entscheidern (höheres Management).

Das vorliegende Buch richtet sich deshalb sinngemäß an all diejenigen, die an der Erstellung, Beurteilung und Entscheidung von Business Cases mit Informatik-Inhalten beteiligt sind oder sich im Rahmen ihrer Ausbildung bzw. ihres Studiums das dazu benötigte Wissen aneignen möchten. Vor allem richtet es sich auch an Personen, die über eine technische Informatik-Ausbildung verfügen und ihr Know-how mit IT-spezifischem Finanzwissen komplettieren möchten. Die folgende Abbildung verdeutlicht die Zusammensetzung der Zielgruppe aus einer Unternehmensperspektive.

Organisatorische Dimension	Ausprägungen
Operative Ebene in der Informatik:	Informatiker, Techniker, Entwickler
Operative Ebene in den Business-Units:	Fachkräfte wie z.B. Betriebswirte, Logistik-Planer, Produktmanager, Produkt-Entwickler
Linienmanagement (mittleres Management):	Abteilungsleiter in der Informatik und in Geschäftsfunktionen
Querschnittsfunktionen / Stabsfunktionen:	Mitarbeiter im Finanzwesen, im Controlling und im Bereich HR (Human Ressource).
Management (höheres Management):	Entscheider

Abb. 1.3 Einteilung der Zielgruppe aus einer Unternehmensperspektive

Eine leicht verständliche Sprache und nachvollziehbare Praxisbeispiele sollen die Anwendbarkeit und Umsetzung des in diesem Buch vermittelten Wissens in der betrieblichen Praxis sicherstellen. Es werden keine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse vorausgesetzt – alles was der Leser diesbezüglich wissen muss, wird im Buch vermittelt. Von Vorteil ist jedoch, wenn der „Erfahrungs-Rucksack“ des Lesers ein Grundverständnis über die IT-Welt beinhaltet.

Das Buch berücksichtigt den Umstand, dass wirtschaftliches Denken und Handeln heute von allen Hierarchiestufen erwartet – und auch gefördert – wird. Dies verdeutlichen die derzeit praktizierten Management-Konzepte, welche in Form von Gewinnbeteiligungen, Aktienoptionen, erfolgsabhängigen Lohnbestandteilen und Bonus-Programmen die Mitarbeiter zum Handeln im unternehmerischen Sinne anleiten. Verdeutlicht wird dieser Umstand aber auch dadurch, dass immer mehr Unternehmen im Sinne eines „Value-based Management“ spezifische Schulungen oder Dokumentationen mit Finanzinhalten für ihre Mitarbeiter durchführen bzw. anbieten (frei nach dem Motto: „finance for non-finance people“). Dieses Buch leistet einen Beitrag zu diesen Anstrengungen.

1.5 IT-Projekt oder Business-Projekt – Das ist hier die Frage

Der Begriff „IT-Projekt“ ist im deutschen Sprachraum zum Modewort geworden. Er wird in der einschlägigen Literatur immer öfter gebraucht, ohne dass jedoch vertieft wird, was damit genau gemeint ist. Man setzt voraus, dass „jeder weiß“, was unter einem IT-Projekt zu verstehen ist. Dabei ist dies keinesfalls so einleuchtend, wie man auf den ersten Blick meinen könnte. Vielmehr drängen sich die folgenden Fragen auf: Wann ist ein Projekt ein IT-Projekt? Wie wird ein Projekt zum IT-Projekt?

Die Abgrenzungsschwierigkeit wird deutlich, wenn man den im Geschäftsalltag ebenfalls gebräuchlichen Begriff „Business-Projekt“ einbringt. Per se ist in vielen Fällen unklar, ob es sich bei einem Projekt um ein IT-Projekt oder um ein Business-Projekt handelt.

Nur ein kleiner Teil der Projekte, welche die Informatik durchführt, sind ausschließliche (also 100-prozentige) IT-Projekte. Dies sind Projekte, die nur eine Auswirkung innerhalb der Informatik-Organisation haben (z.B. IT-Service-Management-Lösung) oder eine IT-Technologie für das gesamte Unternehmen erschließen (z.B. IP-Telephony-Lösung). Die restlichen Projekte führt die Informatik zusammen mit und für konkrete „Partner“ durch (als Partner sind hier die verschiedenen Funktionsbereiche eines Unternehmens gemeint; z.B. Sales&Marketing, Supply-Chain-Management, Produktentwicklung).

Nehmen wir als Beispiel die Einführung eines CRM-Systems (CRM = Customer Relationship Management). Beim Kundenbeziehungsmanagement handelt es sich um die Aufgabe einer Geschäftsfunktion (Business Unit) – in diesem Fall „Sales&Marketing“. Die CRM-Einführung ist also eine **Business-Initiative** und nicht etwa eine **IT-Initiative**. Die Aufgaben der Informatik repräsentieren nur einen Teil der gesamten Projektarbeit. Die Einführung des CRM-Systems hat einen weitreichenden „Business-Impact“ – die Geschäftsprozesse ändern sich, die Verkaufsorganisation muss geschult werden (Behavioural Change), eventuell geht die Einführung sogar einher mit einer Umstellung der Verkaufsphilosophie.

Handelt es sich im beschriebenen Fall dennoch um ein IT-Projekt? Falls ja, wo zieht man die Grenze zwischen einem IT-Projekt und einem Business-Projekt? Mögliche Anhaltspunkte für eine Beantwortung dieser Fragestellung können sein:

- **Anteil am Projektbudget:** Stellt die Informatik einen Teil des Projektbudgets oder geht sogar das gesamte Projekt zu Lasten des IT-Budgets? Falls diese Frage mit „Ja“ beantwortet werden kann, kann man (auch) von einem IT-Projekt sprechen (das Projekt kann gleichzeitig als

IT-Projekt und auch als Business-Projekt angesehen werden – dies muss kein Widerspruch sein).

- **Realisierbarkeit ohne Informatik:** Kann das Projekt ohne Informationstechnologie realisiert werden? Falls diese Frage mit „Nein“ beantwortet werden kann, so besteht auch in diesem Fall die Möglichkeit, das Projekt als IT-Projekt anzusehen (wobei auch dies nicht bedeuten muss, dass es sich nicht gleichzeitig um ein „Business-Projekt“ handeln kann).
- **Projektleitung:** Wer stellt die Projektleitung? Wird das Projekt von einem Informatik-Mitarbeiter geleitet? Fall ja, so kann man grundsätzlich von einem IT-Projekt sprechen. Hier zeigt sich die Abgrenzungsschwierigkeit in der Tatsache, dass viele Unternehmen bei Projekten mit Informatik-Beteiligung zweigleisig fahren, d.h. es gibt sowohl einen Business-Projektleiter (aus dem Fachbereich) als auch einen Informatik-Projektleiter.

Die zuvor angestellten Überlegungen haben deutlich gemacht, dass die Beantwortung der Frage, ob ein Projekt nun als IT-Projekt oder Business-Projekt einzustufen ist, für die Praxis keine Relevanz hat. Denn wie auch immer ein Projekt in dieser Hinsicht klassifiziert wird, es ergeben sich daraus keine bedeutsamen Konsequenzen für den Geschäftsalltag. Jedes Projekt, an dem die Informatik einen Anteil hat, kann deshalb sowohl als IT-Projekt, als auch als Business-Projekt angesehen werden – die Kenntnis dieser Tatsache ist es, die in der einschlägigen Literatur beim Gebrauch der Bezeichnung „IT-Projekt“ stillschweigend vorausgesetzt wird, in diesem Buch aber nicht unterschlagen werden soll.

Bekräftigt wird diese Feststellung durch den Ausspruch „IT is Business“. Die Informationstechnologie ist heute untrennbar mit dem Geschäft verbunden. Sie ist zu einem integralen Bestandteil der industriellen Produktion bzw. Dienstleistungserbringung geworden, vergleichbar zum Beispiel mit der Energieversorgung, jedoch mit dem Unterschied, dass die IT ein Innovationsmotor ist und ihre Rolle als „Enabler“ auch in Zukunft beibehalten wird.