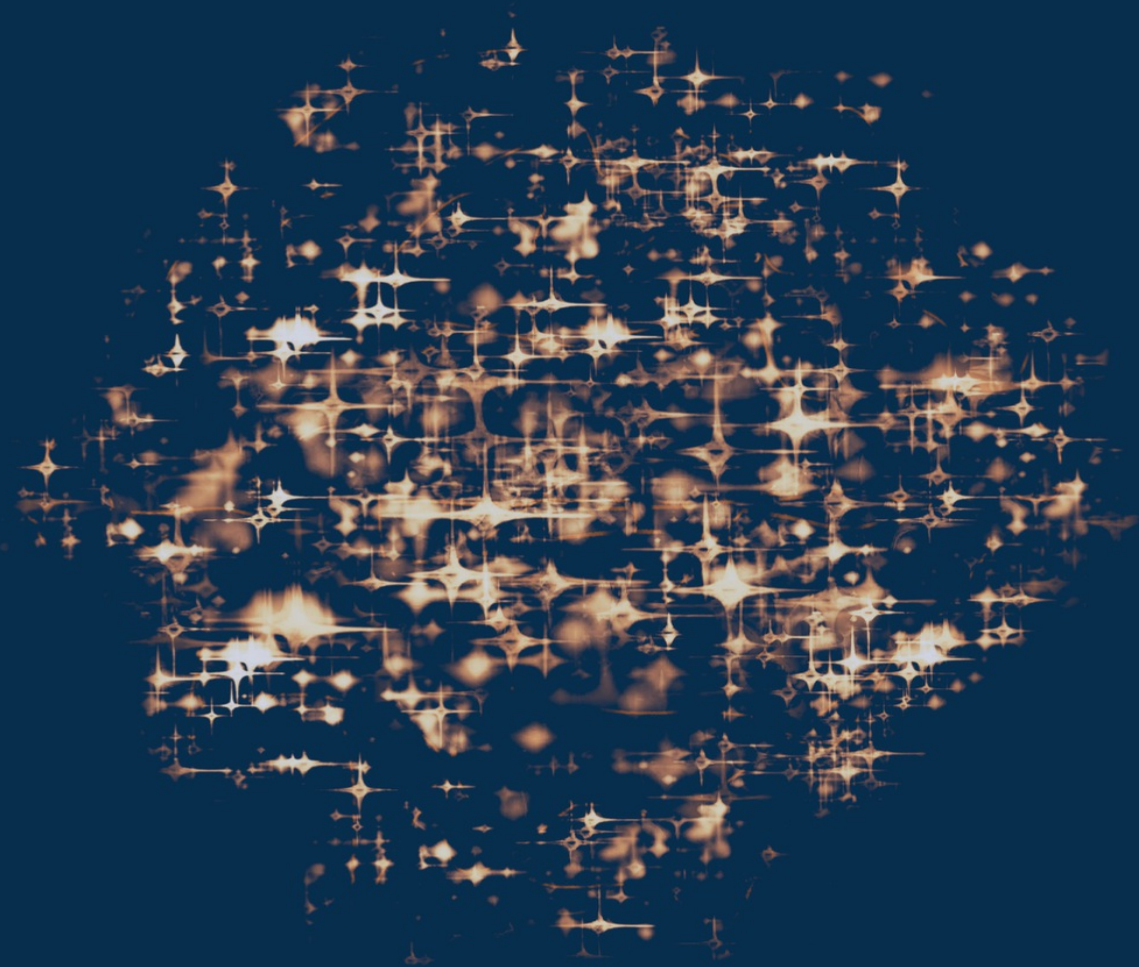


ANDREAS KARA | JOSHUA BEILFUSS

DER PROJEKT- BUSINESS-CASE

Projekte wirtschaftlich bewerten.
Ein praxisnaher Leitfaden für sichere Entscheidungen.



Bonus: Excel-Tool zur Business-Case-Erstellung

„Jedes Projekt ist eine Investition. Die Kunst liegt darin zu erkennen, welche sich lohnt.“

Andreas Kara

Inhalt

1 Einstieg ins Buch

1.1 Business Case auf einen Blick

1.2 Bonus-Bereich

2 Voraussetzungen und zentrale Dokumente

3 Finanzkennzahlen ermitteln

3.1 Annahmen und Quellen beschreiben

3.2 Betrachtungsumfang des Business Case festlegen

3.3 Mit der Business-Case-Excel-Vorlage arbeiten

3.4 Grundeinstellungen für die Berechnung vornehmen

3.5 Den Cashflow abbilden

3.6 Finanzkennzahlen interpretieren

4 Entscheidungsvorlage formulieren

5 Finanzkennzahlen verständlich erklärt

5.1 Cashflow

5.2 Return on Invest (ROI) – Kapitalrendite

5.3 Payback Period – Amortisationsdauer

5.4 Net Present Value (NPV) – Kapitalwert

5.5 Internal rate of return (IRR) – interner Zinsfuß

6 Case Study: Einführung Projektmanagement

6.1 Projektsteckbrief und Risiko-Assessment

6.2 Grundeinstellungen für die Berechnung vornehmen

6.3 Den Cashflow abbilden

6.4 Finanzkennzahlen interpretieren

6.5 Business Case Report (Auszug)

7 Über die Autoren und die Projekt Akademie

1 Einstieg ins Buch

1.1 Business Case auf einen Blick

Was ist überhaupt ein Business Case?

Ein Business Case ist eine Entscheidungshilfe. Er beantwortet die einfache Frage: Lohnt sich diese Maßnahme für das Unternehmen? Er zeigt, welchen Nutzen ein Projekt oder eine Investition bringt und welche Kosten dafür anfallen.

Wichtig ist: Ein Business Case ist keine lose Sammlung von Zahlen und auch kein klassischer Businessplan. Während ein Businessplan die Entwicklung eines gesamten Unternehmens beschreibt, konzentriert sich der Business Case auf eine konkrete Entscheidung wie etwa die Einführung eines neuen Systems, den Kauf einer Maschine oder die Durchführung eines Projekts.

Der Kern eines Business Case sind finanzielle Ergebnisse, zum Beispiel Cashflows, Net Present Value (Kapitalwert), Return on Investment oder Amortisationsdauer. Aber: Ein überzeugender Business Case betrachtet nicht nur Zahlen. Er macht auch die Annahmen transparent und zeigt die wichtigsten Risiken. So entsteht ein vollständiges Bild, das Entscheidungen nachvollziehbar und belastbar macht.

Ein Business Case ist die Sprache des Managements, wenn es um Investitionen geht. Er übersetzt Projektideen in Zahlen und Vergleiche und liefert damit die Grundlage für Entscheidungen.

Warum ist ein Business Case wichtig?

In Unternehmen sind Budgets und Ressourcen begrenzt. Jede größere Investition oder jedes Projekt konkurriert mit anderen Vorhaben um Aufmerksamkeit und Finanzierung. Hier hilft ein Business Case: Er zeigt, welchen wirtschaftlichen Mehrwert ein Projekt bringt und wie es sich im Vergleich zu Alternativen schlägt.

Ohne Business Case werden Entscheidungen oft aus dem Bauch heraus getroffen. Das kann funktionieren, birgt aber das Risiko, dass Projekte gestartet werden, die zwar interessant klingen, sich am Ende aber nicht rechnen. Ein Business Case schafft hier Transparenz. Er macht sichtbar, welche Maßnahmen wirtschaftlichen Mehrwert bringen und welche sich nicht rechnen würden.

Für das Management bedeutet ein Business Case, dass Entscheidungen auf Zahlen und nachvollziehbaren Argumenten beruhen. Für den Projektleiter heißt es, dass er sein Vorhaben besser verkaufen und verteidigen kann. Ein sauber ausgearbeiteter Business Case (BC) macht den Initiator glaubwürdig und zeigt, dass er sowohl die Idee als auch die wirtschaftliche Seite beherrscht.

Der Business-Case-Prozess auf einen Blick

Ein Business Case besteht nicht aus ein paar Zahlen, sondern folgt einer klaren Struktur. Nur wenn Ziele, Annahmen, Kosten, Nutzen, Risiken und Kennzahlen beschrieben sind, entsteht eine nachvollziehbare Entscheidungsgrundlage.

Der folgende Prozess führt dich Schritt für Schritt von der ersten Idee bis zur fertigen Entscheidungsvorlage und integriert alle Kernelemente eines vollständigen Business Cases:

1. *Projektsteckbrief und Risiko-Assessment als Grundlage:* Am Anfang stehen die wichtigsten Eckdaten deines Projekts: Ziel, Umfang, Zeitplan, Stakeholder und Rahmenbedingungen. Zusammen mit einem ersten Risiko-Assessment bilden sie die Basis für alle weiteren Schritte. Diese beiden Dokumente schaffen Klarheit darüber, was du bewertest und unter welchen Bedingungen. Ohne diese Grundlage wäre eine Berechnung nicht belastbar.
2. *Vorgehen, Annahmen und Bewertung festlegen:* Im nächsten Schritt wird festgelegt, wie der Business Case aufgebaut wird und mit welchen Annahmen gerechnet wird. Jede Wirtschaftlichkeitsberechnung baut auf Annahmen auf, etwa zur Preisentwicklung, Projektlaufzeit oder Nachfrage. Diese Annahmen müssen bewusst getroffen und dokumentiert werden, damit die späteren Ergebnisse nachvollziehbar bleiben.
3. *Kosten und Nutzen systematisch beschreiben:* Darauf aufbauend werden alle entstehenden Kosten und der erwartete Nutzen des Projekts beschrieben. Dabei geht es sowohl um Aufwände als auch um den Wertbeitrag des Projekts, zum Beispiel in Form von Einsparungen, zusätzlichen Umsätzen oder vermiedenen Kosten. Über die Zeit ergibt sich daraus ein Cashflow, der zeigt, wann welche Effekte eintreten und wie sich das Projekt wirtschaftlich entwickelt.
4. *Finanzkennzahlen ermitteln:* Auf Basis des ermittelten Cash-flows werden die zentralen Finanzkennzahlen berechnet. Dazu gehören Kennzahlen wie Return on Investment (ROI), Kapitalwert (NPV), Payback Period oder der interne Zinsfuß (IRR). Sie verdichten die wirtschaftlichen Effekte und zeigen, ob sich das Projekt rechnet und wie es im Vergleich zu anderen Vorhaben abschneidet.
5. *Ergebnisse auswerten und Entscheidungsvorlage formulieren:* Zum Abschluss werden die Ergebnisse

ausgewertet und bestehende Risiken eingeordnet. Alle Informationen werden in einer kompakten Form zusammengeführt und münden in eine klare Empfehlung: Lohnt sich das Projekt oder nicht? Damit entsteht eine Entscheidungsvorlage, die Zahlen präsentiert und eine schlüssige Argumentation liefert.

Mit diesem Prozess kommst du am Ende zu einer faktenbasierten Entscheidungsvorlage, die von allen verstanden wird.

Was gehört nicht hinein?

Ein häufiger Fehler bei Business Cases ist, dass zu viele Themen hineingepackt werden, von Visionen bis zu allgemeinen Meinungen. Das macht die Vorlage unklar und unbrauchbar. Ein Business Case ist kein Sammelbecken für alles „irgendwie Wichtige“, sondern ein Werkzeug zur wirtschaftlichen Bewertung.

Darum gehören folgende Dinge nicht hinein:

- *Unbelegte Behauptungen:* „Das Projekt steigert unsere Wettbewerbsfähigkeit“ wirkt ohne Zahlen oder Belege wenig aussagekräftig.
- *Reine Wunschvorstellungen:* „Wir verdoppeln sicher unseren Marktanteil“ ist ohne Daten nicht belastbar.
- *Technische Details:* Entscheider brauchen keine Schaltpläne oder IT-Architekturen, sondern nur die wirtschaftliche Bewertung. Technische Unterlagen gehören ins Projekt, nicht in den Business Case.