

Andreas Taschner

Business Cases

Andreas Taschner

# Business Cases

Ein anwendungsorientierter Leitfaden



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

**Professor Dr. Andreas Taschner** ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling an der TFH Berlin und verfügt über langjährige Praxiserfahrung in der Industrie.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Jutta Hauser-Fahr | Renate Schilling

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, [www.CorporateDesignGroup.de](http://www.CorporateDesignGroup.de)

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1126-1

# Vorwort

Warum lesen Sie diese Zeilen? Die Chancen sind hoch, dass Sie es tun, weil Sie demnächst selbst einen Business Case erstellen bzw. einen von anderen Personen erstellten Business Case bewerten sollen. Ein anderer Grund könnte aber auch sein, dass Sie sich schon seit längerem mit Business Cases beschäftigen und nun einfach wissen wollen, „was andere zu dem Thema so zu sagen haben“.

In beiden Fällen werden Sie hoffentlich nicht enttäuscht. Das Buch versucht eine Brücke zu schlagen zwischen der vielfältigen und umfangreichen Literatur zu Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung einerseits und den in der praktischen Arbeit auftretenden Problemen andererseits. Leider überschneiden sich die auftretenden praktischen Probleme und die in der Literatur behandelten Themen und Lösungen nur zum Teil. Praktiker beklagen deshalb oft die eigenen „Wissenslücken“ bzw. umgekehrt die „Realitätsferne“ der Wissenschaft. Hier will das Buch dazu beitragen, diese Lücke zu verkleinern. Es legt den Schwerpunkt auf die in der Praxis auftretenden Probleme und versucht, dafür Lösungsverschlüsse aufzuzeigen – ohne aber in eine „theoriefreie Zone“ abzudriften.

Die Inhalte und Vorschläge in diesem Buch stammen zum einen aus Erkenntnissen und Erfahrungen, welche während der eigenen praktischen Beschäftigung mit dem Thema „Business Cases“ gesammelt worden sind. Sie sind deshalb natürlich teilweise subjektiv (wie jede praktische Erfahrung). Zum anderen setze ich als Lehrender an einer Hochschule aber die „akademische Brille“ (und damit den Blick auf die Theorie) nie vollständig ab. Ich hoffe, dass diese Kombination ein lesenswertes Produkt hervorgebracht hat.

Kein Werk ist so gut, dass es nicht verbessert werden könnte. Deshalb freue ich mich über jede Art des Lobes und der Kritik von Ihrer Seite. Vor allem interessiert mich natürlich der praktische Nutzen des Werkes: Finden Sie Ihre eigenen Probleme wieder? Was fehlt? Was hätten Sie zusätzlich gerne erfahren, um mit Business Cases (noch) besser umgehen zu können?

Sie erreichen mich unter [taschner@tfh-berlin.de](mailto:taschner@tfh-berlin.de).

In diesem Sinne wünsche ich viel Spaß bei der Lektüre und viel Erfolg beim Erstellen der nächsten Business Cases!

Andreas Taschner

Berlin, im Juli 2008

# Inhaltsverzeichnis

|   |     |
|---|-----|
| Vorwort .....   | V   |
| Inhaltsverzeichnis .....  | VII |
| 1 Zielsetzung und Aufbau des Buches.....                        | 1   |
| 2 Definitionen.....   | 5   |
| 2.1 Begriffsklärung: Das Wesen eines Business Case .....        | 5   |
| 2.2 Abgrenzung von verwandten Begriffen .....                   | 7   |
| 2.2.1 „Business Case“ und „Business Plan“ .....                 | 7   |
| 2.2.2 „Business Case“ und „Kalkulation“ .....                   | 8   |
| 2.2.3 „Business Case“ und „Kostenrechnung“ .....                | 8   |
| 2.3 Kontrollfragen zu Kapitel 2.....                            | 9   |
| 3 Der Business Case Prozess.....                                | 11  |
| 3.1 Teilaufgaben eines Business Case .....                      | 11  |
| 3.2 Idealtypischer Prozess einer Business Case Erstellung ..... | 12  |
| 3.2.1 Anstoß zur Erstellung des Business Case .....             | 14  |
| 3.2.2 Klären der Aufgabenstellung.....                          | 15  |
| 3.2.3 Klären der Rahmenbedingungen.....                         | 15  |
| 3.2.4 Bestimmung des „richtigen“ Business Case .....            | 16  |
| 3.2.5 Ressourcenmobilisierung .....                             | 17  |
| 3.2.6 Modellbestimmung.....                                     | 17  |
| 3.2.7 Methodenwahl.....   | 18  |
| 3.2.8 Datensammlung .....                                       | 19  |
| 3.2.9 Rechnen des Business Case .....                           | 19  |
| 3.2.10 Berücksichtigung von Unsicherheit.....                   | 20  |
| 3.2.11 Analyse und Dokumentation, Präsentation.....             | 21  |
| 3.3 „Abkürzungen“ im Business Case Prozess .....                | 21  |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 3.4 | Kontrollfragen zu Kapitel 3.....                                       | 23 |
| 4   | Ausgangssituation.....   | 25 |
| 4.1 | Komplexitätsdimensionen der Ausgangssituation.....                     | 25 |
| 4.2 | „Business as usual“ oder „base case“ als Vergleichsbasis.....          | 28 |
| 4.3 | Kontrollfragen zu Kapitel 4.....                                       | 30 |
| 5   | Die „5 Fragen“ eines Business Case.....                                | 31 |
| 5.1 | Frage 1: Welche Entscheidung?.....                                     | 32 |
| 5.2 | Frage 2: Welcher Adressat?.....  | 34 |
| 5.3 | Frage 3: Welcher Analysezeitraum?.....                                 | 35 |
| 5.4 | Frage 4: Welcher Detaillierungsgrad?.....                              | 37 |
| 5.5 | Frage 5: Welche Darstellungsform?.....                                 | 39 |
| 5.6 | Kontrollfragen zu Kapitel 5.....                                       | 42 |
| 6   | Organisation, Ressourcenfragen.....                                    | 43 |
| 6.1 | Kernkompetenzen eines Business Case Projektteams.....                  | 43 |
| 6.2 | Zielkonflikte zwischen Kernkompetenzen.....                            | 45 |
| 6.3 | Beschaffung der Inputdaten als organisatorische Aufgabe.....           | 48 |
| 6.4 | Kontrollfragen zu Kapitel 6.....                                       | 49 |
| 7   | Business Case Design, Modellerstellung.....                            | 51 |
| 7.1 | Der Modellcharakter eines Business Case.....                           | 51 |
| 7.2 | Modellbildung.....   | 53 |
| 7.3 | Typische Teilmodelle eines Business Case.....                          | 56 |
| 7.4 | Kontrollfragen zu Kapitel 7.....                                       | 61 |
| 8   | Methodeneinschub.....  | 63 |
| 8.1 | Vermögensmaximierung als Entscheidungsprämisse eines Business Case.... | 63 |
| 8.2 | Rechnungsgrößen eines Business Case.....                               | 65 |
| 8.3 | Kontrollfragen zu Kapitel 8.....                                       | 69 |
| 9   | Datensammlung.....   | 71 |
| 9.1 | Bestimmungsfaktoren des Informationsbedarfs.....                       | 71 |
| 9.2 | Merkregeln für die Datensammlung.....                                  | 74 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 9.3    | Kontrollfragen zu Kapitel 9 .....                                 | 77  |
| 10     | Rechnen des Business Case .....                                   | 79  |
| 10.1   | Zahlungsströme und ihre Vergleichbarkeit .....                    | 79  |
| 10.2   | Ein kurzer Streifzug durch die Wirtschaftlichkeitsrechnung .....  | 81  |
| 10.2.1 | Kostenvergleichsrechnung.....                                     | 82  |
| 10.2.2 | Gewinnvergleichsrechnung .....                                    | 83  |
| 10.2.3 | Statische Rentabilitätsrechnung .....                             | 84  |
| 10.2.4 | Statische Amortisationsrechnung.....                              | 86  |
| 10.2.5 | Einschub: Zeitwert des Geldes .....                               | 87  |
| 10.2.6 | Barwertmethode .....  | 90  |
| 10.2.7 | Interne Zinsfuß-Methode .....                                     | 93  |
| 10.3   | Typische Business Case Metriken.....                              | 96  |
| 10.3.1 | Nettozahlungsstrom .....  | 97  |
| 10.3.2 | Kumulierter Zahlungsstrom .....                                   | 98  |
| 10.3.3 | (Statische) Amortisationsdauer .....                              | 99  |
| 10.3.4 | ROI / Rentabilitätskennzahlen.....                                | 100 |
| 10.3.5 | Barwert .....   | 101 |
| 10.3.6 | Interner Zinsfuß.....   | 101 |
| 10.3.7 | Durchschnittliche Wachstumsrate .....                             | 102 |
| 10.3.8 | Produktivitätskennzahlen .....                                    | 103 |
| 10.3.9 | Andere Metriken .....   | 104 |
| 10.4   | Kontrollfragen zu Kapitel 10.....                                 | 108 |
| 11     | Berücksichtigung von Unsicherheit .....                           | 111 |
| 11.1   | Alternative Verfahren zur Berücksichtigung von Unsicherheit ..... | 111 |
| 11.1.1 | Einfache Korrekturverfahren.....                                  | 112 |
| 11.1.2 | Sensitivitätsanalysen.....  | 112 |
| 11.1.3 | Berechnung kritischer Werte.....                                  | 114 |
| 11.1.4 | Simulationen .....  | 114 |
| 11.1.5 | Szenarioanalysen.....   | 115 |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 11.2   | Ein kombiniertes Verfahren aus der Praxis.....               | 116 |
| 11.2.1 | Schritt 1 – Sensitivitätsanalyse.....                        | 116 |
| 11.2.2 | Schritt 2 – Risikoabschätzung .....                          | 118 |
| 11.2.3 | Schritt 3 – Monte-Carlo Simulation.....                      | 119 |
| 11.3   | Kontrollfragen zu Kapitel 11.....                            | 126 |
| 12     | Weitergehende Probleme beim Rechnen eines Business Case..... | 129 |
| 12.1   | Berücksichtigung von Inflation.....                          | 129 |
| 12.2   | Berücksichtigung von Steuern .....                           | 132 |
| 12.2.1 | Arten von Steuern .....                                      | 132 |
| 12.2.2 | Grundsätzliche Berücksichtigung von Gewinnsteuern .....      | 133 |
| 12.2.3 | Grenzen der Berücksichtigung von Gewinnsteuern.....          | 134 |
| 12.3   | Wechselnde Zinssätze .....                                   | 136 |
| 12.4   | Nicht-monetäre Faktoren im Business Case .....               | 138 |
| 12.4.1 | Monetäre Transformation.....                                 | 139 |
| 12.4.2 | Argumentenbilanz .....                                       | 140 |
| 12.4.3 | Nutzwertanalysen.....  | 141 |
| 12.4.4 | Portfolio Darstellungen .....                                | 142 |
| 12.5   | Kontrollfragen zu Kapitel 12.....                            | 145 |
| 13     | Darstellung und Vorstellung des Business Case.....           | 147 |
| 13.1   | Zur Notwendigkeit der Präsentation von Business Cases .....  | 147 |
| 13.2   | Tipps zur Dokumentation und Präsentation .....               | 151 |
| 13.2.1 | Tabellenkalkulation – Das „Rechenwerk“ .....                 | 152 |
| 13.2.2 | Bericht – Der erklärende Textteil.....                       | 153 |
| 13.2.3 | Präsentation – Die multimediale Aufbereitung.....            | 155 |
| 13.3   | Kontrollfragen zu Kapitel 13.....                            | 158 |
| 14     | Literaturhinweise.....                                       | 161 |
| 15     | Antworten zu den Kontrollfragen.....                         | 163 |

# 1 Zielsetzung und Aufbau des Buches

Wie viele Menschen haben schon einmal einen Business Case gerechnet? Viele! Wie viele Menschen haben schon einmal einen Business Case in ihren Händen gehalten? Noch mehr!

Die Chancen stehen gut, dass die meisten dies getan haben, ohne es zu wissen. Ein Business Case ist weder eine akademische Übung für verstaubte Bibliotheken noch ein kalkulatorisches Monstrum, das nur mit Hilfe von Supercomputern zu bewältigen ist. Ein Business Case setzt kein mehrjähriges Studium voraus und ist kein Zeitvertreib einer kleinen Profession von hochbezahlten Spezialisten.

Business Cases kommen vielmehr in vielerlei Gewändern vor: als kleine Exceltabelle auf dem Laptop eines Vertriebsbeauftragten, als Projekt für ein Team von Fusionsexperten, als Inhalt einer Hochglanzbroschüre auf einer Branchenmesse, aber ebenso als private Kalkulation beim Bau eines Eigenheimes oder als umfangreiche Studie bei der Planung einer staatlichen Baumaßnahme.

Die rasante Entwicklung der Rechenleistung moderner Computer hat der weiten Verbreitung der Spezies „Business Case“ den idealen Nährboden geliefert. Was vor 20 Jahren noch mit immensem Rechenaufwand verbunden war, lässt sich heute mit jedem Tabellenkalkulationsprogramm ohne große Mühe erledigen. Das Rechnen eines Business Case hat damit zwar seine mathematischen Schwierigkeiten verloren – nicht aber seine methodischen!

Im Gegenteil: Die heute praktisch vollständige Verbreitung von Computern in der Arbeitswelt einerseits und die zunehmende „Monetarisierung“ ebendieser Arbeitswelt andererseits führen zu immer mehr Situationen, in denen ein „Rechnen Sie doch mal den Business Case dafür!“ zu hören ist. Der Adressat dieser Aufforderung ist immer häufiger eben kein jahrelang dafür ausgebildeter Spezialist, sondern „ein Mensch wie du und ich“.

Fehlendes methodisches und finanztheoretisches Wissen kann das Projekt „Business Case“ dann schnell zu Fall bringen bzw. zumindest den Adrenalinpiegel deutlich steigen lassen. Trotzdem ist für viele die Hemmschwelle groß, dicke Fachliteratur zu wälzen und sich mit zunächst schwer verständlichem Spezialjargon herumzuschlagen.

Business Cases werden also zunehmend von Nicht-Spezialisten erstellt, die sich in der Regel auch gar nicht zum Spezialisten entwickeln wollen, trotzdem aber ein ausreichend robustes Wissen benötigen, um die Aufgabe „Erstellen Sie doch mal den Business Case!“ erfolgreich bewältigen zu können.

Für diese Zielgruppe ist das vorliegende Buch primär geschrieben. Es soll das nötige „robuste Wissen“ liefern zusammen mit den notwendigen Einsichten in die Zusammenhänge und Beschränkungen, denen man bei der Erstellung eines Business Cases unterworfen ist. Um Missverständnissen vorzubeugen: Business Cases sind keineswegs eine „theoriefreie Zone“ und jeder, der einen Business Case rechnet, tut gut daran, sich mit der notwendigen Theorie zu beschäftigen. Die Frage ist bloß, wie viel Theorie nötig ist und wie diese vermittelt werden kann. Hier versucht das Buch einen praxistauglichen Weg zu gehen.

Aber auch Studierende aus wirtschaftswissenschaftlichen Fachrichtungen können von diesem Werk profitieren, indem sie das in Lehrveranstaltungen und durch einschlägige Fachliteratur erworbene theoretische Wissen zu Investitionsrechnung um vielfältige und später mindestens ebenso wichtige Praxisaspekte ergänzen.

Diesem Ziel folgend unterscheidet sich das Buch in mehreren Punkten von den meisten anderen Büchern zum Thema Investitionsrechnung:

- Die theoretischen und mathematischen Aspekte, welche meist den Großteil (wenn nicht sogar den gesamten) Inhalt anderer Lehrbücher ausmachen, werden hier bewusst kürzer gehalten. Auf theoretische Sonderfälle oder Ableitungen wird verzichtet. Trotzdem werden alle wesentlichen Inhalte in der gebotenen Tiefe behandelt.
- An jedem Kapitelanfang steht eine Übersicht der Fragen, welche im Kapitel beantwortet werden. Dies erleichtert das Nachschlagen von konkreten Einzelproblemen und schafft mehr Übersicht beim erstmaligen Durcharbeiten.
- Die strenge Orientierung am idealtypischen Prozess einer Business Case Erstellung hilft beim Erarbeiten eigener Business Cases und liefert einen Leitfaden für die ersten selbständigen Arbeiten.
- An Stelle eines umfangreichen Literaturverzeichnis (welches von den meisten Lesern eines Fachbuches nie gelesen wird...) stehen am Ende des Buches kommentierte Hinweise auf einige wenige Werke, die der interessierte Leser zur Vertiefung zu Rate ziehen kann.
- Die Inhalte des Buches werden in einem durch alle Kapitel beibehaltenen und weiter ausgebauten Fallbeispiel angewendet, um das vorher Ausgeführte zu veranschaulichen und damit einen ersten Anstoß für die Einbindung in der eigenen praktischen Arbeit zu geben.
- Schließlich sind an jedes Kapitel noch Kontrollfragen angefügt, mit deren Hilfe der Leser prüfen kann, ob er die Inhalte des Kapitels anwenden und umsetzen kann. Dabei geht es weniger um „Rechnen“ als vielmehr um „Verstehen“.

Wie geht man am besten mit dem Buch um? Der Neuling liest das Buch am besten von vorne nach hinten und verschafft sich so einen Überblick über die Materie. Der Prak-

tiker, der bereits auf eigene Erfahrungen aufbauen kann, pickt sich nach einem Blick auf den idealtypischen Prozess (siehe Kapitel 3) die Kapitel heraus, die ihm „unter den Nägeln brennen“.

---

### *„Ein neuer Platz für die Soft&Schlank GmbH“ – Ein Fallbeispiel*

---

Die Soft&Schlank GmbH beschäftigt sich mit der Entwicklung und dem Vertrieb von Standardsoftware für die Gesundheitsbranche. Ihr „Flaggschiff“ ist das Softwarepaket „e-slim“, welches mit Hilfe von fuzzy-logic Algorithmen das bisherige Ernährungsprofil einer Person mit Angaben zu persönlichen Vorlieben, gesundheitlicher Leistungsfähigkeit und anderen, frei wählbaren Rahmenparametern (wie Wunschgewicht und Dauer bis Erreichen des Wunschgewichts) kombiniert und daraus ein maßgeschneidertes Ernährungs- und Fitnessprogramm erstellen und kontinuierlich überwachen kann.

„e-slim“ wird vornehmlich von kommerziellen Anbietern von Schlankheitsprogrammen und -kuren, von Ernährungsberatern, aber auch in Fitnessstudios oder vereinzelt in Arztpraxen in der Version „professional“ eingesetzt. Damit lassen sich die Profile von bis zu 20000 Personen verwalten. Der Vertrieb erfolgte zunächst zum Großteil über das Internet, inzwischen auch vermehrt durch Mundpropaganda. Die Soft&Schlank GmbH verfügt über kein Vertriebsnetz, nimmt aber an den wichtigsten Branchenmessen im Inland teil. Im Jahr 2003 hat Soft&Schlank eine abgespeckte Version „personal“ für Privatkunden auf den Markt gebracht, welche ausschließlich über das Internet vertrieben wird. Seit 2005 bietet Soft&Schlank als Ergänzung zur Software auch Beratungsleistungen rund um den Einsatz von „e-slim“ an (Training, Projektmanagement bei der Einführung, etc.) sowie neu seit 2006 ein Leasingmodell, bei dem Soft&Schlank für den Kunden die Softwarelösung auf eigenen Rechnern betreibt, die Datenpflege übernimmt und eine 24-Stunden Hotline anbietet (ein sogenannter „hosted service“).

Soft&Schlank wurde 1999 noch als echte „Garagenfirma“ von ihrem jetzigen Alleineigentümer Kurt Grips gegründet, welcher schon während seines (letztlich abgebrochenen) Informatikstudiums erste Softwarelösungen auf Werkvertragsbasis für verschiedene Auftraggeber entwickelte. Gemeinsam mit 2 Studienkollegen erfolgte Ende des Jahres 1999 die Firmengründung und schon wenige Monate später die Vorstellung der ersten Softwarelösung unter eigenem Namen – dem Vorgängerprogramm von „e-slim“. Von damals 3 Personen ist die Firma inzwischen auf über 60 fest angestellte Mitarbeiter gewachsen.

Die Soft&Schlank GmbH konnte seit ihrer Gründung kontinuierlich um 20-50% jährlich wachsen und hat im Geschäftsjahr 2007 einen Umsatz von 12,4 Millionen Euro erwirtschaftet. Im Jahr 2005 wurde zum ersten Mal ein positives Betriebsergebnis erwirtschaftet, im Jahr 2007 belief sich dieses auf knapp 300.000 Euro. Die größte Belastung neben den Personalkosten stellen zurzeit die Zinsen und Rückzahlungen für das in der Startphase aufgenommene Fremdkapital dar.

Kurt Grips rechnet mit einem weiterhin wachsenden Umsatz, vor allem vom neuen Leasingmodell erhofft er sich einiges. Dies soll neben den Erlösen aus dem Lizenzverkauf und einigen laufenden Wartungsverträgen mit größeren Kunden das dritte Standbein für Soft&Schlank werden. Ein weiterer Anstieg der Mitarbeiterzahl auf über 100 innerhalb der nächsten 2 Jahre erscheint Kurt Grips nicht unrealistisch, der Umsatz soll die 20 Millionen Schwelle überschreiten. Kurt Grips blickt durchaus optimistisch in die Zukunft und träumt mittelfristig von einem Börsengang seines Unternehmens.

---

## 2 Definitionen

In diesem Kapitel erfährt der Leser:

- Was unter einem Business Case zu verstehen ist.
- Wofür man Business Cases braucht.
- In welchen Situationen Business Cases erstellt werden.
- Wann Business Cases keinen Sinn machen.
- Was einen Business Case von ähnlichen Begriffen wie „Business Plan“, „Kalkulation“, oder „Kostenrechnung“ unterscheidet.

### 2.1 Begriffsklärung: Das Wesen eines Business Case

Was ist ein Business Case? Es ist bezeichnend, dass sich allein der Begriff „Business Case“ nur mit Mühe ins Deutsche übertragen lässt. Die wörtliche Übersetzung „Geschäfts-Fall“ ist so nichtssagend wie falsch. Inhaltlich passender wäre das Wortungemäß „Investitionsfolgenabschätzung“, welches sich aber nicht wirklich durchsetzen konnte.

So ist es nicht verwunderlich, dass auch in der deutschsprachigen Praxis der englische Begriff „Business Case“ verwendet wird. Wo das Deutsche teilweise umständlich theoretische Begrifflichkeiten klar ziehen muss, prägt das Englische oft eingängige Schlagworte, welche der Theoretiker zwar als unscharf bezeichnen mag, die sich aber trotzdem (oder vielleicht auch gerade deshalb...) häufig in der Praxis durchsetzen. Also erstellen auch deutschsprachige Manager, Unternehmensberater und Mitarbeiter öffentlicher Einrichtungen Arbeiten und Analysen, welche sie eben als „Business Cases“ und nicht als „Investitionsfolgenabschätzungen“ bezeichnen würden.

Ein Business Case behandelt immer die zentrale Frage:

**„Welche finanziellen Konsequenzen entstehen, wenn eine (unternehmerische) Entscheidung so (und nicht anders) getroffen wird?“**

Ein Business Case:

- wird zur Unterstützung von Planungsaufgaben oder Entscheidungen gerechnet. Wo nichts entschieden werden muss, ist auch kein Business Case nötig. Dabei behandelt ein Business Case in aller Regel Investitionsentscheidungen, d.h. Situationen, in denen über alternative Möglichkeiten des Einsatzes von Finanzmitteln entschieden werden muss. Ein Business Case ist damit die praktische Umsetzung und Anwendung der verschiedenen Methoden der Investitionsrechnung.
- analysiert mindestens die finanziellen Auswirkungen dieser Entscheidung – aber nicht nur diese. Er kann zusätzlich auch nicht-finanzielle Wirkungen betrachten (z.B. in einem verbalen Teil). Ein Business Case ohne Abschätzung der finanziellen Wirkungen ist allerdings kein Business Case.

Das Wesen eines Business Case hängt nicht direkt von der Form seiner Darstellung und Erstellung ab. Ein Business Case kann als Tabellenkalkulation, als Textdokument oder als multimediale Präsentation existieren – oder in allen drei Formen gleichzeitig!

Ein Business Case ist demnach ein Entscheidungsunterstützungsinstrument. Er analysiert Alternativen und quantifiziert deren Konsequenzen in Geldeinheiten. Die eigentliche Entscheidung, d.h. die Wahl einer konkreten Alternative gehört allerdings nicht zum Business Case. In aller Regel werden die Ergebnisse des Business Case gewisse Alternativen attraktiver erscheinen lassen als andere (genau dies ist ja das Ziel der Übung!). Allerdings bleibt es nach wie vor Sache des Entscheiders selbst, die aufgezählten Konsequenzen zu bewerten und (abhängig vom persönlichen Risikoprofil) eine bestimmte Alternative den anderen vorzuziehen. Der Business Case an sich (und damit auch sein Ersteller) sind in dieser idealtypischen Welt also völlig neutral. Dass dies in der Praxis eine sehr anspruchsvolle Forderung ist, wird in Kapitel 6 noch näher erläutert.

Ein Business Case ist also umso sinnvoller, je eindeutiger die folgenden Voraussetzungen gegeben sind:

1. Es muss eine Entscheidung getroffen werden zwischen mindestens zwei verschiedenen Handlungsalternativen.
2. Der Entscheidungsprozess ist ergebnisoffen, d.h. es gibt keine Vorgabe, welche Alternative zu wählen ist.
3. Die Entscheidung ist komplex – keine Alternative lässt sich unmittelbar als die günstigste identifizieren.
4. Die Konsequenzen der Entscheidung lassen sich ganz oder weitgehend in monetären Größen ausdrücken.
5. Die Konsequenzen werden als potentiell so gravierend empfunden, dass sich die Mühe einer detaillierten Analyse lohnt.

Umgekehrt erübrigt sich aus theoretischer Sicht die Erstellung eines Business Case, wenn keine Entscheidungsfreiheit mehr vorliegt. In der Praxis werden Business Cases aber manchmal auch nicht „mit offenem Ausgang“ erstellt, sondern durchaus mit dem expliziten Ziel, eine bestimmte Alternative als wünschenswert, optimal oder überlegen darzustellen. Der Business Case ist dann kein neutrales Entscheidungsunterstützungsinstrument mehr, sondern ein Marketinghilfsmittel oder eine (nachträgliche) Rechtfertigung einer bereits auf anderem Wege getroffenen Entscheidung. Dies mag man aus theoretischen oder moralischen Überlegungen bedauern. Es ist aber in jedem Fall eine Tatsache, mit der man sich auseinandersetzen muss, wenn man über Business Cases spricht.

## 2.2 Abgrenzung von verwandten Begriffen

Nicht alles, was mit monetären Größen (Geld) rechnet, ist ein „Business Case“. Im Folgenden sollen einige wichtige Abgrenzungen vorgenommen werden:

### 2.2.1 „Business Case“ und „Business Plan“

Ein Business Plan (für den es – im Unterschied zu „Business Case“ – mit dem Begriff „Geschäftsplan“ auch eine adäquate deutsche Entsprechung gibt) ist die schriftliche Zusammenfassung eines zukünftigen unternehmerischen Vorhabens. Dies kann die Neugründung eines Unternehmens sein, eine Fusion, die Ausgliederung eines Unternehmens, der Eintritt in einen neuen Markt, die Entwicklung einer neuen Produktlinie, etc.

Wesentlich für den Business Plan ist, dass er nicht nur das Ziel (z.B. die Unternehmensgründung) beschreibt, sondern auch und vor allem detailliert den Weg dorthin aufzeigt (die Strategie und die davon abgeleiteten Maßnahmen) sowie die Gründe, warum genau dieser Weg (also die gewählte Strategie) zielführend und erfolgversprechend ist. Ein Business Plan kann Ergebnisse eines Business Case als Untermauerung enthalten, er verfolgt aber eine andere Zielsetzung: „Verkaufen“ der als richtig erachteten Strategie zur Erreichung eines als wünschenswert angesehenen Ziels sowie Maßnahmenplanung zur Umsetzung dieser Strategie. Die Entscheidung ist also bereits gefallen (hoffentlich auf Grundlage eines gerechneten Business Case ...), nunmehr wird der Weg aufgezeigt, wie der gewünschte Zustand erreicht werden kann. Ein Business Plan ist (z.B. bei Neugründungen von Unternehmen) oft Voraussetzung, um notwendiges Startkapital von Geldgebern (Banken, Risikokapitalgebern) zu erhalten.

### 2.2.2 „Business Case“ und „Kalkulation“

Der Begriff Kalkulation (lat.: *calcularre* = rechnen) steht zunächst ganz allgemein für „Berechnung“. In der Praxis meint man meist die Berechnung der Stückkosten einer Ware oder Dienstleistung (Produktkalkulation) oder die Berechnung der Selbstkosten eines Projekts (Projektkalkulation) bzw. Auftrags. In beiden Fällen ist Kalkulation also die vorausschauende oder rückblickende Berechnung von (zukünftigem oder vergangenem) Aufwand.

Im Unterschied zu einem Business Case geht es bei der Kalkulation nicht um die Bewertung unterschiedlicher Alternativen, sondern um die möglichst genaue Planung der zukünftig anfallenden (bzw. auf ein Objekt zurechenbaren) Kosten mit dem Ziel, diese im weiteren Verlauf kontrollieren und steuern zu können. Die Entscheidung zwischen den Alternativen (sofern es diese überhaupt gab) ist also bereits vorher gefallen. Während ein Business Case immer vorausschauend ist, kann die Kalkulation durchaus auch retrospektiv sein, d.h. rückwirkend angefallene Kosten kalkulieren (wie z.B. bei der Ermittlung des Periodenerfolgs).

### 2.2.3 „Business Case“ und „Kostenrechnung“

Kostenrechnung ist Teil der internen Unternehmensrechnung und dient der Kontrolle und Steuerung des Unternehmens als Ganzes in Bezug auf angefallene Kosten und erbrachte Leistungen. Kostenrechnung ist eine kontinuierliche Aufgabe, welche typischerweise mit festen Zyklen arbeitet (Monate, Quartale, Jahre). Die Kostenrechnung trifft also Aussagen für jeweils eine bestimmte Periode.

Ein Business Case unterscheidet sich hier in mehrerer Hinsicht: Zum einen fehlt dem Business Case das zyklische Wesen: unterschiedliche Entscheidungen erfordern unterschiedliche Business Cases und fallen typischerweise auch nicht in bestimmten festen Zyklen an. Dem Business Case fehlt also der Charakter einer in festen Abständen wiederkehrenden Übung, er ist in seinem Wesen diskontinuierlich. Außerdem nimmt der Business Case meist nicht das Unternehmen als Ganzes zum Bezugsobjekt, sondern eben einzelne Entscheidungsobjekte – das kann ein Unternehmen sein (z.B. bei Übernahmen), aber auch Produkte, einzelne Investitionsgüter, Märkte, etc.

Ein weiterer wesentlicher Unterschied liegt in den Rechnungsobjekten von Kostenrechnung einerseits und Business Case andererseits. Während die Kostenrechnung mit „Kosten“ und „Leistungen“ arbeitet, zielt ein Business Case primär auf Zahlungsströme ab. Kosten müssen nicht mit Zahlungen verbunden sein und umgekehrt. D.h. Kostenrechnung und Business Case beleuchten bei ein und derselben Problemstellung unterschiedliche Aspekte. Auf die Abgrenzung zwischen Zahlungen einerseits und Kosten / Leistungen andererseits wird in Kapitel 8 noch einmal eingegangen.

---

### „Ein neuer Platz für die Soft&Schlank GmbH“ – Ein Fallbeispiel

---

In der Gründungsphase seines Unternehmens musste Kurt Grips seiner Hausbank einen „Business Plan“ vorlegen, in welchem er die Geschäftsidee selbst, den damit erreichbaren Markt und seine Strategie zur Marktbearbeitung darlegen musste. Der Business Plan war das zentrale Argument, um die Hausbank zur Kreditvergabe zu bewegen: In ihm hatte Kurt Grips aufgezeigt, warum seine Geschäftsidee funktionieren konnte und wie er sie umsetzen wollte.

Als Laie in betriebswirtschaftlichen Dingen holte sich Kurt Grips damals Hilfe von Rainer Schläu, einem befreundeten Unternehmensberater. Dieser half ihm bei der Entwicklung seines Geschäftsplans und dessen „bankentauglicher“ Ausformulierung und Darstellung. Dieser Business Plan ist für Kurt Grips noch heute gültige strategische Leitlinie für die weitere Entwicklung seines Unternehmens. Einmal im Jahr sitzen er und der Unternehmensberater zusammen, um den aktuellen Stand des Unternehmens mit dem damals skizzierten Plan zu vergleichen.

Die Soft&Schlank GmbH ist zur Führung von Büchern und zur Erstellung von Jahresabschlüssen verpflichtet. Die Buchhaltung und die Bilanzierungsaufgaben werden von einem Steuerberater übernommen. Kurt Grips hat bisher auf den Aufbau einer firmeneigenen Buchhaltungs- oder Controllingabteilung verzichtet, er sieht die Soft&Schlank GmbH vornehmlich als einen „think tank“, in welchem seine „schlaunen Informatikerköpfe“ (wie er seine Mitarbeiter nennt) intelligente Softwarelösungen entwickeln. Mit kaufmännischen Fragen hat er sich selbst nur so weit als nötig befasst und sonst auf den fallweisen Rat seines Bekannten Rainer Schläu vertraut bzw. sich Einzelfragen von seinem Steuerberater erklären lassen. Eine systematische Kostenrechnung findet nicht statt.

Die Soft&Schlank GmbH hat sich in der Preisfestsetzung für ihre Produkte an branchenüblichen Größen für Lizenz- und Wartungsverträge orientiert, welche Kurt Grips aus seiner Zeit als freier Mitarbeiter anderer Softwarehäuser kennengelernt hat. Eine detaillierte Kalkulation fand nicht statt.

---

## 2.3 Kontrollfragen zu Kapitel 2

### Kontrollfrage 2-1:

Überlegen Sie, ob in den folgenden Entscheidungssituationen die Erstellung eines Business Case jeweils möglich und sinnvoll ist. Begründen Sie Ihre Aussage!

- Aufnahme eines Privatkredites zur Finanzierung eines Wohnungskaufs
- Teilnahme als Aussteller an einer großen Branchenmesse im Ausland
- Wechsel der Sicherheitsfirma, welche aktuell mit der Bewachung des Firmengeländes betraut ist
- Abgabe eines Kaufangebots zur Übernahme des größten Konkurrenten
- Neugestaltung des nunmehr 60 Jahre alten Firmenlogos

**Kontrollfrage 2-2:**

Skizzieren Sie kurz, wie die Begriffe „Business Case „ und „Business Plan“ zusammenhängen. Wann werden Sie einen „Business Case“ erstellen und wann einen „Business Plan“?

**Kontrollfrage 2-3:**

Nennen Sie 3 Unterschiede zwischen einem Business Case und einer Kalkulation. Kann ein Business Case einzelne Kalkulationen als Bestandteile enthalten?

## 3 Der Business Case Prozess

In diesem Kapitel erfährt der Leser:

- Welche unterschiedlichen Aufgabenarten zu anfallen, um einen vollständigen und passenden Business Case zu erstellen.
- Wie der idealtypische Prozess der Erstellung eines Business Case aussieht.
- Aus welchen einzelnen Teilschritten der Prozess besteht und was diese Schritte jeweils umfassen.
- Welche „Abkürzungen“ im Prozess in bestimmten Fällen möglich und sinnvoll sind.

### 3.1 Teilaufgaben eines Business Case

Ein Business Case wird nicht einfach nur „gerechnet“. In der Praxis stellt sich das Rechnen – also die mathematische Verarbeitung der Inputs – nur als ein (oftmals eher kleiner) Teil der Aufgabe dar. Der Prozess der Business Case Erstellung umfasst vielmehr eine Reihe von Einzelschritten, die sich wiederum drei verschiedenen Klassen zuordnen lassen:

**Mathematik – „Rechnen“:** Dies ist die Verarbeitung einzelner Inputdaten mit Hilfe von geeigneten Algorithmen. Durch die Anwendung moderner Tabellenkalkulationsprogramme ist der Rechenaufwand selbst heute in der Regel kein Engpassfaktor mehr. Im Gegenteil: Ein und denselben Business Case in immer neuen Varianten zu rechnen, ist kein Problem einer fehlenden Rechenleistung. Die Schwierigkeit liegt eher darin, dass das menschliche Vermögen, Komplexität zu verarbeiten in keiner Weise mit der Steigerung der Rechnerleistung mitgehalten hat: Wir können zwar immer mehr und immer kompliziertere Business Cases rechnen, aber wir können deren Ergebnisse gedanklich nicht mehr ausreichend ordnen, erfassen und interpretieren!

Deshalb muss in jedem Business Case auch eine Entscheidung getroffen werden, wann sich ein Weiterrechnen (obwohl computertechnisch einfach und deshalb vielleicht verführerisch) einfach nicht mehr lohnt, weil es das Bild eher verkompliziert und damit die Entscheidung erschwert.

Eng damit verbunden ist auch die Wahl der anzuwendenden Algorithmen (Methoden der Investitionsrechnung). Das beste Computerprogramm nützt nichts, wenn der

Anwender für die Fragestellung falsche Methoden wählt oder diese nicht der Fragestellung entsprechend anwendet. Hier ist also ein Grundverständnis der zur Verfügung stehenden Methoden nötig, um das für die Fragestellung passende Werkzeug aus dem Werkzeugkasten zu holen.

**Systematik – „Strukturieren“:** Bevor ein Problem gelöst werden kann, muss es hinreichend strukturiert sein: die Aufgabe muss geklärt und ein Problemlösungsweg (im Business Case: das „Modell“) muss festgelegt sein. Die wesentliche strukturierende Aufgabe ist deshalb die Aufstellung eines geeigneten Modells, mit dem sich die Entscheidung darstellen und „rechnen“ (also in monetären Einheiten ausdrücken) lässt.

Zu den strukturierenden Prozessschritten gehört aber genauso die Aufbereitung und Darstellung der Ergebnisse des Business Case: diese müssen verständlich und klar strukturiert sein. Gerade im Business Case gilt, dass die Zahlen in aller Regel nicht „für sich“ sprechen, sondern weiter erläutert und erklärt werden müssen, um ihren Zweck (nämlich: die Unterstützung einer Entscheidung) zu erfüllen. Strukturiert werden müssen also nicht nur die Inputs, sondern auch die Outputs eines Business Case!

**Politik – „Organisieren“:** Anders als in Lehrbüchern normalerweise dargestellt sind die organisatorischen Aufgaben im Rahmen eines Business Case oft die aufwendigsten und schwierigsten. Dazu zählen zunächst die Abklärung der Rahmenbedingungen (Was muss bis wann an wen in welcher Form geliefert werden?), die Bereitstellung bzw. Sicherung der dafür notwendigen Ressourcen (Zeit, Personal, etc.) sowie die Identifikation und Sammlung der notwendigen Inputdaten.

Manche Ablaufschritte lassen sich nicht eindeutig einer der drei Kategorien zuordnen. So ist das Sammeln von Inputdaten keine rein politische Aufgabe („Was gibt man mir?“), sondern weist auch einen stark systematischen Charakter auf („Was genau brauche ich?“).

**Nur wer alle 3 Arten von Teilaufgaben meistert, kann einen erfolgreichen Business Case erstellen.**

## 3.2 Idealtypischer Prozess einer Business Case Erstellung

Den typischen Business Case gibt es nicht. Den typischen Prozess einer Business Case Erstellung schon eher. Die drei großen Aufgabenbereiche Rechnen, Strukturieren und Organisieren wechseln einander dabei immer wieder ab. Die nachfolgende Grafik zeigt den idealtypischen Prozess mit seinen einzelnen Teilaufgaben. Die einzelnen Prozessteile werden hier zunächst kurz beschrieben, ihre ausführliche Behandlung erfolgt in den nachfolgenden Kapiteln.