

Andreas Taschner

# Business Cases

Ein anwendungsorientierter Leitfaden

*3. Auflage*

 Springer Gabler

---

# Business Cases

---

Andreas Taschner

# Business Cases

Ein anwendungsorientierter Leitfaden

3. Auflage

 Springer Gabler

Andreas Taschner  
ESB Business School,  
Hochschule Reutlingen  
Reutlingen, Deutschland

ISBN 978-3-658-14677-1  
DOI 10.1007/978-3-658-14678-8

ISBN 978-3-658-14678-8 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2008, 2013, 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

---

## Vorwort zur 3. Auflage

Das Interesse an einer Einführung in das Thema Business Cases ist erfreulich hoch, sodass nach drei Jahren eine Neuauflage fällig geworden ist. Die Arbeiten haben sich auf sprachliche Korrekturen und eine Aktualisierung der Literaturempfehlungen konzentriert. Möge das bewährte Konzept auch in der aktuellen Auflage vielen Lesern bei der Erstellung und Nutzung von Business Cases helfen. Feedback und Anregungen nehme ich natürlich weiterhin sehr gerne entgegen.

Reutlingen, im Juni 2016

Andreas Taschner

---

## Vorwort zur 2. Auflage

Das Arbeiten mit Business Cases erweist sich – natürlich nicht unerwartet – offensichtlich als ein „Dauerbrenner-Thema“, mit einem anhaltenden Bedarf nach einer praxisorientierten, leicht verständlichen Einführung in die Welt der Wirtschaftlichkeitsrechnung von Investitionen. Diesem Bedarf soll mit der nun vorliegenden zweiten Auflage weiterhin Rechnung getragen werden.

Neben den bei jeder Neuauflage anstehenden „Renovierungsarbeiten“ wie dem Korrigieren verbliebener Irrtümer und Tippfehler, sprachlichen Umformulierungen und stellenweisen Kürzungen wurde der gesamte Text noch einmal kritisch auf logische Konsistenz und Verständlichkeit geprüft. Der inhaltliche Aufbau und die bewährte Ausrichtung des Textes als Leitfaden für die praktische Anwendung wurden nicht verändert. Inhaltliche Ergänzungen finden sich in Kap. 10. Dort wurden einige weitere Methoden der Wirtschaftlichkeitsrechnung sowie Metriken zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Investitionen neu aufgenommen. Ebenso wurde ein Abschnitt zu Vollständigen Finanzplänen (VOFIs) ergänzt.

Die zweite Auflage möge wiederum möglichst vielen Lesern ein nützlicher Begleiter auf der Reise durch die Welt der Business Cases sein. Für Anregungen, Hinweise und Ergänzungsvorschläge bin ich natürlich nach wie vor dankbar. Sie erreichen mich unter [andreas.taschner@reutlingen-university.de](mailto:andreas.taschner@reutlingen-university.de).

Reutlingen, im Januar 2013

Andreas Taschner

---

# Vorwort zur 1. Auflage

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?

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

Berlin, im Juli 2008

Andreas Taschner

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Zielsetzung und Aufbau des Buches</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Definitionen</b> .....	<b>5</b>
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
<b>3</b>	<b>Der Business Case Prozess</b> .....	<b>11</b>
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 .....	18
3.2.7	Methodenwahl .....	18
3.2.8	Datensammlung .....	19
3.2.9	Rechnen des Business Case .....	20
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
<b>4</b>	<b>Ausgangssituation</b> .....	<b>25</b>
4.1	Komplexitätsdimensionen der Ausgangssituation .....	25
4.2	„Business as usual“ oder „base case“ als Vergleichsbasis .....	28
4.3	Kontrollfragen zu Kapitel 4 .....	30

<b>5</b>	<b>Die „5 Fragen“ eines Business Case</b> . . . . .	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? . . . . .	36
5.5	Frage 5: Welche Darstellungsform? . . . . .	39
5.6	Kontrollfragen zu Kapitel 5 . . . . .	42
<b>6</b>	<b>Organisation, Ressourcenfragen</b> . . . . .	45
6.1	Kernkompetenzen eines Business Case Projektteams . . . . .	45
6.2	Zielkonflikte zwischen Kernkompetenzen . . . . .	47
6.3	Beschaffung der Inputdaten als organisatorische Aufgabe . . . . .	49
6.4	Kontrollfragen zu Kapitel 6 . . . . .	51
<b>7</b>	<b>Business Case Design, Modellerstellung</b> . . . . .	53
7.1	Der Modellcharakter eines Business Case . . . . .	53
7.2	Modellbildung . . . . .	55
7.3	Typische Teilmodelle eines Business Case . . . . .	57
7.4	Kontrollfragen zu Kapitel 7 . . . . .	63
<b>8</b>	<b>Methodeneinschub</b> . . . . .	65
8.1	Vermögensmaximierung als Entscheidungsprämisse eines Business Case . . . . .	65
8.2	Rechnungsgrößen eines Business Case . . . . .	67
8.3	Kontrollfragen zu Kapitel 8 . . . . .	71
<b>9</b>	<b>Datensammlung</b> . . . . .	73
9.1	Bestimmungsfaktoren des Informationsbedarfs . . . . .	73
9.2	Merkregeln für die Datensammlung . . . . .	76
9.3	Kontrollfragen zu Kapitel 9 . . . . .	79
<b>10</b>	<b>Rechnen des Business Case</b> . . . . .	81
10.1	Zahlungsströme und ihre Vergleichbarkeit . . . . .	81
10.2	Ein kurzer Streifzug durch die Wirtschaftlichkeitsrechnung . . . . .	83
10.2.1	Kostenvergleichsrechnung . . . . .	83
10.2.2	Gewinnvergleichsrechnung . . . . .	85
10.2.3	Statische Rentabilitätsrechnung . . . . .	86
10.2.4	Statische Amortisationsrechnung . . . . .	88
10.2.5	Einschub: Zeitwert des Geldes . . . . .	89
10.2.6	Barwertmethode . . . . .	92
10.2.7	Interne Zinsfuß-Methode . . . . .	94
10.2.8	Modifizierter interner Zinsfuß . . . . .	97
10.2.9	Dynamische Amortisationsrechnung . . . . .	99

10.3	Vollständige Finanzpläne . . . . .	100
10.4	Typische Business Case Metriken . . . . .	105
10.4.1	Nettozahlungsstrom . . . . .	105
10.4.2	Kumulierter Zahlungsstrom . . . . .	107
10.4.3	(Statische) Amortisationsdauer . . . . .	107
10.4.4	ROI/Rentabilitätskennzahlen . . . . .	108
10.4.5	Barwert . . . . .	109
10.4.6	Interner Zinsfuß . . . . .	109
10.4.7	Benefit-to-Cost Ratio (Kosten-Nutzen-Verhältnis) . . . . .	110
10.4.8	Lebenszykluskosten . . . . .	110
10.4.9	Durchschnittliche Wachstumsrate . . . . .	111
10.4.10	Produktivitätskennzahlen . . . . .	112
10.4.11	Andere Metriken . . . . .	113
10.5	Kontrollfragen zu Kapitel 10 . . . . .	118
<b>11</b>	<b>Berücksichtigung von Unsicherheit . . . . .</b>	<b>121</b>
11.1	Alternative Verfahren zur Berücksichtigung von Unsicherheit . . . . .	121
11.1.1	Einfache Korrekturverfahren . . . . .	122
11.1.2	Sensitivitätsanalysen . . . . .	123
11.1.3	Berechnung kritischer Werte . . . . .	124
11.1.4	Simulationen . . . . .	125
11.1.5	Szenarioanalysen . . . . .	125
11.2	Ein kombiniertes praxistaugliches Verfahren . . . . .	126
11.2.1	Schritt 1 – Sensitivitätsanalyse . . . . .	127
11.2.2	Schritt 2 – Risikoabschätzung . . . . .	128
11.2.3	Schritt 3 – Monte-Carlo-Simulation . . . . .	129
11.3	Kontrollfragen zu Kapitel 11 . . . . .	137
<b>12</b>	<b>Weitergehende Probleme beim Rechnen eines Business Case . . . . .</b>	<b>139</b>
12.1	Berücksichtigung von Inflation . . . . .	139
12.2	Berücksichtigung von Steuern . . . . .	142
12.2.1	Arten von Steuern . . . . .	143
12.2.2	Grundsätzliche Berücksichtigung von Gewinnsteuern . . . . .	143
12.2.3	Grenzen der Berücksichtigung von Gewinnsteuern . . . . .	145
12.3	Wechselnde Zinssätze . . . . .	146
12.4	Nicht-monetäre Faktoren im Business Case . . . . .	148
12.4.1	Monetäre Transformation . . . . .	149
12.4.2	Argumentenbilanz . . . . .	150
12.4.3	Nutzwertanalysen . . . . .	151
12.4.4	Portfolio-Darstellungen . . . . .	152
12.5	Kontrollfragen zu Kapitel 12 . . . . .	155

---

<b>13</b>	<b>Darstellung und Vorstellung des Business Case</b> . . . . .	157
13.1	Zur Notwendigkeit der Präsentation von Business Cases . . . . .	157
13.2	Tipps zur Dokumentation und Präsentation . . . . .	161
13.2.1	Tabellenkalkulation – Das „Rechenwerk“ . . . . .	162
13.2.2	Bericht – Der erklärende Textteil . . . . .	163
13.2.3	Präsentation – Die multimediale Aufbereitung . . . . .	165
13.3	Kontrollfragen zu Kapitel 13 . . . . .	168
<b>14</b>	<b>Literaturhinweise</b> . . . . .	171
<b>15</b>	<b>Antworten zu den Kontrollfragen</b> . . . . .	173
15.1	Antworten zu Kapitel 2 . . . . .	173
15.2	Antworten zu Kapitel 3 . . . . .	174
15.3	Antworten zu Kapitel 4 . . . . .	178
15.4	Antworten zu Kapitel 5 . . . . .	178
15.5	Antworten zu Kapitel 6 . . . . .	182
15.6	Antworten zu Kapitel 7 . . . . .	183
15.7	Antworten zu Kapitel 8 . . . . .	184
15.8	Antworten zu Kapitel 9 . . . . .	185
15.9	Antworten zu Kapitel 10 . . . . .	187
15.10	Antworten zu Kapitel 11 . . . . .	190
15.11	Antworten zu Kapitel 12 . . . . .	193
15.12	Antworten zu Kapitel 13 . . . . .	195

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 Excel Tabelle 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 des damit Beauftragten 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 mit der Lektüre dieses Buches ihr in Lehrveranstaltungen und durch einschlägige Fachliteratur erworbenes theoretisches Wissen zur 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 selbstständigen Arbeiten.
- An Stelle eines umfangreichen Literaturverzeichnisses (welches von den meisten Lesern eines Fachbuches nie gelesen wird ...) finden sich zu den einzelnen Themen jeweils 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 das „Rechnen“ als vielmehr um das „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 Praktiker, der bereits auf eigene Erfahrungen aufbauen kann, pickt sich nach einem Blick auf den idealtypischen Prozess (siehe Kap. 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 20.000 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 2008 hat Soft&Schlank eine abgespeckte Version „personal“ für Privatkunden auf den Markt gebracht, welche ausschließlich über das Internet vertrieben wird. Seit 2010 bietet Soft&Schlank als Ergänzung zur Software auch Beratungsleistungen rund um den Einsatz von „e-slim“ an (Training, Projektmanagement bei der Einführung, etc.) sowie seit 2011 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 Vorgän-

gerprogramm 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 2015 einen Umsatz von 12,4 Mio. Euro erwirtschaftet. Im Jahr 2008 wurde zum ersten Mal ein positives Betriebsergebnis erwirtschaftet, im Jahr 2015 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 gut angelaufenen 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.

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 Wortungetüm „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.

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 (meist langfristigen) 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 aufgezeigten 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 Kap. 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 zum „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 daraus 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) Ressourcenverbrauch.

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 der Kostenrechnung einerseits und einem 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. Das heißt Kostenrechnung und Business Case beleuchten bei ein und derselben Problemstellung unterschiedliche Aspekte. Auf die Abgrenzung zwischen Zahlungen einerseits und Kosten/Leistungen andererseits wird in Abschn. 8.2 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 Schlau, 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 „schlauen 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 Schlau vertraut bzw. sich Einzelfragen von seinem Steuerberater erklären lassen. Eine systematisch ausgebaute Kostenrechnung gibt es bisher nicht.

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?