

---

Andreas Taschner

# Business Cases

Ein anwendungsorientierter Leitfaden

3. Auflage



**Springer** Gabler

---

# 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> . . . . .	<b>31</b>
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> . . . . .	<b>45</b>
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> . . . . .	<b>53</b>
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> . . . . .	<b>65</b>
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> . . . . .	<b>73</b>
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> . . . . .	<b>81</b>
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