Business Cases

Andreas Taschner

Business Cases

Ein anwendungsorientierter Leitfaden

2., überarbeitete Auflage

Springer Gabler

Andreas Taschner
ESB Business School Reutlingen
Reutlingen, Deutschland

ISBN 978-3-658-00156-8
DOI 10.1007/978-3-658-00157-5

ISBN 978-3-658-00157-5 (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

Dieses 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.

Lektorat: Anna Pietras, Renate Schilling

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

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 Kapitel 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.

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

1	Zielsetzung und Aufbau des Buches	11
2	Definitionen	15
2.1	Begriffsklärung: Das Wesen eines Business Case	15
2.2	Abgrenzung von verwandten Begriffen	17
2.2.1	„Business Case“ und „Business Plan“	17
2.2.2	„Business Case“ und „Kalkulation“	17
2.2.3	„Business Case“ und „Kostenrechnung“	18
2.3	Kontrollfragen zu Kapitel 2	19
3	Der Business Case Prozess	21
3.1	Teilaufgaben eines Business Case	21
3.2	Idealtypischer Prozess einer Business Case Erstellung	22
3.2.1	Anstoß zur Erstellung des Business Case	24
3.2.2	Klären der Aufgabenstellung	25
3.2.3	Klären der Rahmenbedingungen	25
3.2.4	Bestimmung des „richtigen“ Business Case	26
3.2.5	Ressourcenmobilisierung	27
3.2.6	Modellbestimmung	27
3.2.7	Methodenwahl	28
3.2.8	Datensammlung	29
3.2.9	Rechnen des Business Case	29
3.2.10	Berücksichtigung von Unsicherheit	30
3.2.11	Analyse und Dokumentation, Präsentation	30
3.3	„Abkürzungen“ im Business Case Prozess	31
3.4	Kontrollfragen zu Kapitel 3	32
4	Ausgangssituation	35
4.1	Komplexitätsdimensionen der Ausgangssituation	35
4.2	„Business as usual“ oder „base case“ als Vergleichsbasis	38
4.3	Kontrollfragen zu Kapitel 4	40
5	Die „5 Fragen“ eines Business Case	41
5.1	Frage 1: Welche Entscheidung?	42
5.2	Frage 2: Welcher Adressat?	44
5.3	Frage 3: Welcher Analysezeitraum?	45
5.4	Frage 4: Welcher Detaillierungsgrad?	46
5.5	Frage 5: Welche Darstellungsform?	49
5.6	Kontrollfragen zu Kapitel 5	51

6	Organisation, Ressourcenfragen	53
6.1	Kernkompetenzen eines Business Case Projektteams	53
6.2	Zielkonflikte zwischen Kernkompetenzen	55
6.3	Beschaffung der Inputdaten als organisatorische Aufgabe	57
6.4	Kontrollfragen zu Kapitel 6	59
7	Business Case Design, Modellerstellung	61
7.1	Der Modellcharakter eines Business Case	61
7.2	Modellbildung	63
7.3	Typische Teilmodelle eines Business Case	65
7.4	Kontrollfragen zu Kapitel 7	71
8	Methodeneinschub	73
8.1	Vermögensmaximierung als Entscheidungsprämisse eines Business Case	73
8.2	Rechnungsgrößen eines Business Case	75
8.3	Kontrollfragen zu Kapitel 8	79
9	Datensammlung	81
9.1	Bestimmungsfaktoren des Informationsbedarfs	81
9.2	Merkregeln für die Datensammlung	84
9.3	Kontrollfragen zu Kapitel 9	87
10	Rechnen des Business Case	89
10.1	Zahlungsströme und ihre Vergleichbarkeit	89
10.2	Ein kurzer Streifzug durch die Wirtschaftlichkeitsrechnung	91
10.2.1	Kostenvergleichsrechnung	91
10.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	92
10.2.3	Statische Rentabilitätsrechnung	94
10.2.4	Statische Amortisationsrechnung	96
10.2.5	Einschub: Zeitwert des Geldes	97
10.2.6	Barwertmethode	100
10.2.7	Interne Zinsfuß-Methode	103
10.2.8	Modifizierter Interner Zinsfuß	106
10.2.9	Dynamische Amortisationsrechnung	107
10.3	Vollständige Finanzpläne	109
10.4	Typische Business Case Metriken	113
10.4.1	Nettozahlungsstrom	114
10.4.2	Kumulierter Zahlungsstrom	116
10.4.3	(Statische) Amortisationsdauer	116
10.4.4	ROI / Rentabilitätskennzahlen	117
10.4.5	Barwert	118
10.4.6	Interner Zinsfuß	118
10.4.7	Benefit-to-Cost Ratio (Kosten-Nutzen-Verhältnis)	119
10.4.8	Lebenszykluskosten	119

10.4.9	Durchschnittliche Wachstumsrate.....	120
10.4.10	Produktivitätskennzahlen	121
10.4.11	Andere Metriken.....	122
10.5	Kontrollfragen zu Kapitel 10.....	127
11	Berücksichtigung von Unsicherheit.....	129
11.1	Alternative Verfahren zur Berücksichtigung von Unsicherheit.....	129
11.1.1	Einfache Korrekturverfahren.....	130
11.1.2	Sensitivitätsanalysen	130
11.1.3	Berechnung kritischer Werte.....	132
11.1.4	Simulationen	132
11.1.5	Szenarioanalysen	133
11.2	Ein kombiniertes praxistaugliches Verfahren.....	134
11.2.1	Schritt 1 – Sensitivitätsanalyse	134
11.2.2	Schritt 2 – Risikoabschätzung	136
11.2.3	Schritt 3 – Monte-Carlo Simulation	137
11.3	Kontrollfragen zu Kapitel 11.....	145
12	Weitergehende Probleme beim Rechnen eines Business Case	147
12.1	Berücksichtigung von Inflation.....	147
12.2	Berücksichtigung von Steuern	150
12.2.1	Arten von Steuern.....	150
12.2.2	Grundsätzliche Berücksichtigung von Gewinnsteuern.....	151
12.2.3	Grenzen der Berücksichtigung von Gewinnsteuern.....	152
12.3	Wechselnde Zinssätze	154
12.4	Nicht-monetäre Faktoren im Business Case.....	155
12.4.1	Monetäre Transformation.....	156
12.4.2	Argumentenbilanz.....	157
12.4.3	Nutzwertanalysen	158
12.4.4	Portfolio Darstellungen.....	160
12.5	Kontrollfragen zu Kapitel 12.....	163
13	Darstellung und Vorstellung des Business Case	165
13.1	Zur Notwendigkeit der Präsentation von Business Cases	165
13.2	Tipps zur Dokumentation und Präsentation	169
13.2.1	Tabellenkalkulation – Das „Rechenwerk“	169
13.2.2	Bericht – Der erklärende Textteil	171
13.2.3	Präsentation – Die multimediale Aufbereitung.....	172
13.3	Kontrollfragen zu Kapitel 13.....	176
14	Literaturhinweise.....	179

15	Antworten zu den Kontrollfragen	181
	Antworten zu Kapitel 2.....	181
	Antworten zu Kapitel 3.....	182
	Antworten zu Kapitel 4.....	185
	Antworten zu Kapitel 5.....	186
	Antworten zu Kapitel 6.....	189
	Antworten zu Kapitel 7.....	190
	Antworten zu Kapitel 8.....	192
	Antworten zu Kapitel 9.....	193
	Antworten zu Kapitel10.....	195
	Antworten zu Kapitel 11.....	197
	Antworten zu Kapitel 12.....	200
	Antworten zu Kapitel 13.....	202