

10 Finalisierung des Business Case

Bei der Finalisierung des Business Case geht es um die abschließende Konsolidierung und die Überprüfung der Kosten- und Risikokalkulation sowie um das finale Austarieren im Spannungsdreieck von Kosten/Risiken, Profitabilität und Verkaufspreis.



Wir sprechen hier vom internen Business Case, also von der finanziellen Berechnung der zu verkaufenden Leistung mit allen Kosten, allen quantifizierten Risiken und der einberechneten Marge (siehe auch Abbildung III-38). Die Summe ergibt den Preis, der dem Kunden offeriert wird.

- **Konsolidieren Sie abschließend die Kosten und Risiken und prüfen Sie diese auf Vollständigkeit und Realitätsnähe!**
- **Überprüfen Sie, ob keine überflüssigen Kosten eingerechnet wurden!**
- **Bestimmen Sie die akzeptable Marge und hinterfragen Sie, ob der resultierende Preis dem Sweet Spot entspricht!**

Die Berechnung der Kosten und Risiken haben wir bereits in Kapitel III-8 besprochen.

Der Zielkonflikt zwischen möglichst komfortabler Marge bei möglichst tiefem Risiko und möglichst hohen Verkaufschancen dank möglichst tiefem Verkaufspreis offenbart sich beim Business Case in aller Deutlichkeit.

Abbildung III-38 Der (interne) Business Case steht im Spannungsfeld des magischen Dreiecks zwischen Kosten/Risiken, Profitabilität und Preis.



Quelle: CSK Management

Die Berechnung wird typischerweise mit speziellen Softwarewerkzeugen oder mit einer Tabellenkalkulationssoftware wie Microsoft® Excel® durchgeführt. Bei komplexeren Berechnungen wird diese Aufgabe im Regelfall durch Business Consultants oder Controller übernommen. In einfacheren Fällen kann sie aber auch beim Bid Manager landen.

Natürlich gibt es auch einen Business Case aus Kundensicht, wo der angebotene Preis für ihn eine Kostenkomponente ist, die dann zusammen mit seinen Risiken und Nutzen aus der angebotenen Leistung die Basis für seinen Business Case bildet. Diese auch TCO-Rechnung genannte (Total Cost of Ownership) ist aber nicht Teil dieser Betrachtung.

Die formale Freigabe des Business Case (auch Business Case Review, kaufmännische Freigabe oder Gold Review genannt) sollte idealerweise dann geschehen, wenn das gesamte Dokument inhaltlich fertiggestellt ist und der Red Team Review erfolgt ist. Also sollten eigentlich noch rund 20 bis 30 % der verfügbaren Zeit im Angebotsprozess verbleiben. In der Realität findet er jedoch meistens später und deshalb unter großem Zeitdruck statt. Mehr zum Thema Business Case Review finden Sie in Kapitel III-12.

➔ **Konsolidieren Sie abschließend die Kosten und Risiken und prüfen Sie diese auf Vollständigkeit und Realitätsnähe!**

Natürlich haben Sie (oder die Person, die mit der Erstellung des Business Case betraut ist) sich schon vorher in iterativen Runden ein Gesamtbild verschafft, um im Sinne einer Top-down- und Bottom-up-Schätzung den Zielpreis anzustreben (siehe Kapitel III-5). Nun geht es darum, sämtliche Kosten- und Risikokomponenten abschließend zu konsolidieren, um die finale Kalkulation durchführen zu können, bei der Sie natürlich sicher sein wollen, dass alles auch wirklich stimmt. Deshalb unterziehen Sie die Werte nochmals einer gründlichen Vollständigkeits- und Realitätsprüfung:

- Sind alle Kostenkomponenten erfasst?
- Ist die Kostenberechnung realistisch und beinhaltet Sie keine unnötigen Puffer?
- Sind alle Risiken erfasst?
- Sind die Risiken vernünftig bewertet?

➔ **Überprüfen Sie, ob keine überflüssigen Kosten eingerechnet wurden!**

Sie haben hier noch die letzte Möglichkeit abzuschätzen, ob nicht Kostenelemente in der angebotenen Leistung enthalten sind, die vielleicht gar nicht dem Kundenbedürfnis entsprechen (siehe Kapitel III-6). So können Sie die Gefahr des Rolls-Royce-statt-Golf-Anbietens im letzten Moment noch ausschließen.

➔ **Bestimmen Sie die akzeptable Marge und hinterfragen Sie, ob der resultierende Preis dem Sweet Spot entspricht!**

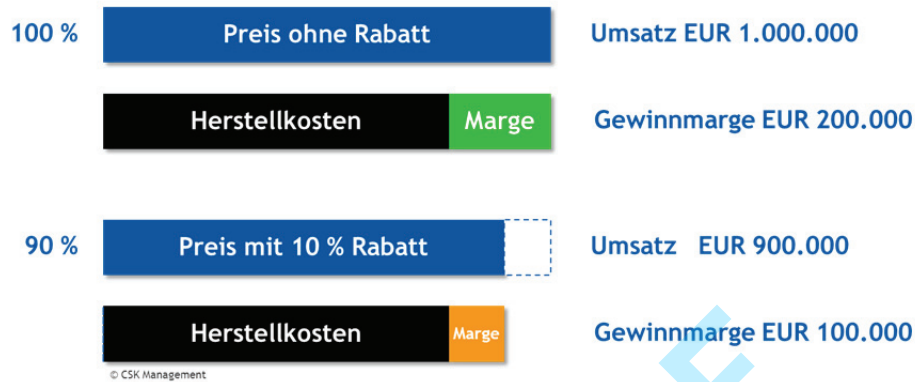
Jetzt muss eigentlich nur noch die Marge hinzuaddiert werden, was aber natürlich nicht so simpel ist, wie es klingt. Die meisten Unternehmen haben klare Vorgaben, wie hoch die Marge in welchem Fall zu sein hat oder in welcher Bandbreite sie sich zu bewegen hat. Der resultierende Preis sollte idealerweise im Sweet Spot (siehe Kapitel III-5) zu liegen kommen und so tief wie nötig, aber so hoch wie möglich sein.

Vielfach wird in diesem Moment aus Angst, dass man zu teuer ist, wertvolle Marge vernichtet. Oft fehlt das Bewusstsein, dass eine kleine Reduktion im Preis einen großen Einfluss auf die Marge hat.

Wenn wir zum Beispiel ein Projekt annehmen, das bei internen (Herstell-)Kosten von 800.000 Euro und einer Standardmarge von 20 % eine Million Euro Umsatz bringen würde, ergibt sich ein Profit von 200.000 Euro. Wer jetzt leichtfertig einen Rabatt von 10 % gibt, halbiert damit den Profit. Die Gefahr, genau dies zu tun, wächst leider meistens mit der Umsatzgröße des Projekts und mit dem Preisdruck des Wettbewerbs. In der Hoffnung, einen großen Fisch vor allem dank eines attraktiven Preises an Land ziehen zu können, ist schon manch einer der Versuchung erlegen, den Preis nochmals um ein paar Prozentpünktchen zu reduzieren.

Abbildung III-39 Eine kleine Preisreduktion hat meistens einen großen (negativen) Einfluss auf die Marge.

Achtung:
10 % Preisreduktion halbiert den Gewinn!



Quelle: CSK Management

Die Frage, eine mögliche Preisreduktion bereits jetzt im Angebot darzustellen oder sie jetzt schon als Puffer einzukalkulieren, sie aber erst in einer potenziellen späteren Verhandlungsrunde zu präsentieren, ist nicht eine Frage des Business Case als vielmehr eine der Verhandlungstaktik.

Die Frage hingegen, ob Sie einen Festpreis oder nach Aufwand verrechnen, hat viel mehr mit dem Umgang mit Risiken und (kunden- und anbieterseitigen) Präferenzen des Verrechnungsmodells zu tun.

➔ Bestimmen Sie das richtige Preismodell!

Beim Thema Business Case ist es immer wichtig, diese drei Themen sauber zu trennen:

- Die Zielpreisfestsetzung:
 - In Abschnitt 5.4 haben wir den Sweet Spot als optimalen Preispunkt besprochen. Hier geht es darum, den Geldbetrag als ökonomische Gegenleistung für unser Angebot, den wir schließlich für unsere Leistung verlangen, in seiner Größenordnung zu bestimmen. Weil Sie auch bei der Leistungszusammenstellung die Preisvorstellungen berücksichtigen sollen, haben wir dieses Thema auch im Ablauf schon vor dem Thema der Kostenkalkulation besprochen.
- Die Kostenkalkulation:
 - In Kapitel 8 haben wir die Kostenseite Ihres Business Case erörtert. Es ist natürlich zwingend, dass Sie Ihre Kostenpositionen berechnen müssen, weil Sie ja sicherstellen wollen, dass Ihre Kosten (und Risiken) gedeckt sind, das heißt, dass Sie mit dem Preis im Normalfall nicht unter Ihre Kosten gehen wollen.
- Das Preismodell:
 - Das Preismodell ist das taktische Konstrukt, mit dem der Preis für den Kunden berechnet wird. Intelligente Konzepte bei der Bildung von alternativen und flexiblen Preismodellen können den effektiven Umsatz deutlich erhöhen. Wie wichtig die Wahl des richtigen Preismodells ist, können wir gut an den Mobiltelefonverträgen erkennen, die oft sehr kreativ sind. Preismodelle sind häufig auch eng mit den verschiedenen Bezahlungskonzepten und dem Vertragstyp verknüpft.

- Sie können natürlich hier nur dann kreativ sein, wenn der Kunde Ihnen keine Vorgaben in Sachen Preismodell vorschreibt (was leider sehr oft vorkommt, weil der Kunde eine hohe Vergleichbarkeit anstrebt). Wenn der Kunde Ihnen aber die Freiheit lässt, sollten Sie diese nutzen. Hier stecken allerdings viele Unternehmen zu sehr in ihren Gewohnheiten fest und modellieren ihre Preise immer gleich, eben so, wie man es immer gemacht hat, und das ist leider meistens kostenbasiert.

Die Kostenbasis einer Unternehmensberatung errechnet man beispielsweise häufig auf internen Tagessätzen. Das bedingt aber nicht, dass eine Unternehmensberatung zwingend Tagessätze verrechnen muss. Sie kann zum Beispiel einen Pauschalpreis für ein Projekt verlangen, oder eine Erfolgskomponente, oder eine Kombination davon. Sie kann eine Anzahlung verlangen oder nicht. Sie kann monatlich verrechnen oder erst nach Abschluss des Projekts.

Mit dem Thema können ganze Bücher gefüllt werden. Aber als Inspiration sind hier ein paar Ideen und Konzepte aufgelistet, die Sie vielleicht in Zukunft einsetzen können:

- **Zahlungskonzepte:**
 - Vorauszahlungen, Anzahlungen, Teilzahlungen
 - Verrechnung nach Leistungsverbrauch versus lineare Abzahlung
 - Zahlung mit Gegenleistungen
- **Vertragskonzepte:**
 - Kauf/Miete/Leasing
 - Abonnement (mit verschiedenen Laufzeitvarianten) versus Prepaid
 - Gesamtpreis versus Einzelpreis
 - GU-Vertrag (Generalunternehmer), Werkvertrag, Kaufvertrag, Dienstleistungsvertrag
- **Berechnung:**
 - Pauschalpreise (Flatrate, Fixpreis)
 - inklusive oder exklusive Spesen
 - Preis nach Aufwand (pro Stunde, pro Klick, pro Seite, pro Einheit usw.)
 - statische versus dynamische Preisfindung (Auktionsmechanismen oder Bazarprinzip)
 - erfolgsbasierte Preiskonzepte
 - Bonus-/Malussysteme und Pönale
- **Preisberechnung bei mehreren Produkten:**
 - Mengen- oder Volumenrabatte (lineare und progressive Modelle)
 - Optionenmodelle (wie clever das Modell mit Optionen funktionieren kann, erkennen Sie, wenn Sie Autos mit Optionen konfigurieren; so ist es bei vielen Automobilherstellern möglich, den Grundpreis eines Modells mehr als zu verdoppeln, wenn viele Ausstattungsoptionen gewählt werden!)
 - Produkt-Bundles
 - Captive Pricing (Preisbestimmung für Produkte, die zusammen mit einem anderen Produkt verwendet werden müssen (zum Beispiel Rasierer und Rasierklingen, Drucker und Tonerkartuschen, Kaffeemaschinen und Kapseln usw.)

Sie erkennen, dass es unendlich viele Gestaltungsmöglichkeiten beim Preis gibt, die unterschiedliche Bedürfnisse abdecken.