

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Der Hintergrund – Worin begründet sich dieses Buch?	1
1.2 Das Anliegen – Welches Ziel verfolgt das Buch?.....	2
1.3 Der Inhalt – Was wird in diesem Buch vermittelt?.....	3
1.4 Die Zielgruppe – Wer sollte dieses Buch lesen?	6
1.5 IT-Projekt oder Business-Projekt – Das ist hier die Frage	8
2 Business Case – Grundlagen	11
2.1 Was ist das überhaupt – ein Business Case?	11
2.2 Wozu wird ein Business Case erstellt?	13
2.3 Welche Vorzüge ergeben sich aus einem Business Case?	16
2.4 Welche inhaltlichen Ausprägungen sind möglich?	19
2.4.1 Situation 1 – SAP-Konsolidierung	19
2.4.2 Situation 2 – Unternehmensverbindung.....	20
2.4.3 Situation 3 – Datenschutz.....	22
2.4.4 Situation 4 – Sicherheit.....	23
2.4.5 Situation 5 – Asset Management.....	25
2.4.6 Situation 6 – Investition in CAD	26
2.4.7 Wertgenerierung versus Wertsicherung	27
2.4.8 Betrachtungsschwerpunkt und Notwendigkeitsbeurteilung.....	28
2.5 Business Case vs. Business Plan – Was ist der Unterschied?....	29
3 Business Case – Vorgehen	33
3.1 Wer erstellt den Business Case?	33
3.2 Wer ist an der Erstellung eines Business Case beteiligt?.....	37
3.3 Wie erstellt man einen Business Case?	40
3.3.1 Phase 1 – Initialisierung	43
3.3.2 Phase 2 – Entwicklung	45
3.3.3 Phase 3 – Validierung / Qualitätssicherung.....	47
3.4 Wie dokumentiert man einen Business Case?.....	49
3.4.1 Management Summary	50
3.4.2 Projektübersicht	51
3.4.3 Wirtschaftlichkeitsnachweis	54
3.4.4 Projektdetails	56

3.5	Wie gestaltet sich der optimale Investitionsablauf?	57
3.5.1	Phase 1 – Selektion	57
3.5.2	Phase 2 – Ausführung	59
3.5.3	Phase 3 – Kontrolle	61
4	Primäre Wirtschaftlichkeitsfaktoren	63
4.1	Projektkosten / Investitionskosten	63
4.1.1	Externe und interne Kosten	65
4.2	Einmalige Kosten (Investitionskosten).....	69
4.3	Laufende Kosten (Betriebskosten).....	72
4.3.1	Identifizierung der Kostentreiber	76
4.3.2	Berücksichtigung von Re-Investitionen bei den Betriebskosten	81
4.3.3	Kosten für den Parallelbetrieb während der Migrationsphase	82
4.4	Projektnutzen / Investitionsnutzen	83
4.4.1	Unterscheidung hinsichtlich der Quantifizierbarkeit.....	87
4.4.2	Unterscheidung hinsichtlich der Zahlungswirksamkeit.....	89
4.4.3	Unterscheidung hinsichtlich des Ursprungs.....	91
4.4.4	Unterscheidung hinsichtlich der zeitlichen „Haltbarkeit“	93
4.5	Einmaliger Nutzen	94
4.6	Laufender Nutzen	96
5	Sekundäre Wirtschaftlichkeitsfaktoren	99
5.1	Die Kapitalkosten.....	99
5.1.1	Fremdkapitalkosten (cost of debt).....	100
5.1.2	Eigenkapitalkosten (cost of equity)	101
5.1.3	Gewichtete Kapitalkosten (WACC).....	102
5.2	Die Ertragssteuern.....	105
5.3	Die Abschreibungen.....	106
5.4	Das Netto-Umlaufvermögen	110
5.5	Die Fremdkapitalzinsen	112
6	Unternehmensrechnungen aus Investitionssicht.....	115
6.1	Cashflow vs. Aufwendungen und Erträge	115
6.2	Die Erfolgsrechnung (Gewinn- und Verlustrechnung)	118
6.3	Einfluss der Investition auf den Gewinn.....	120
6.4	Die Cashflow-Rechnung (Geldflussrechnung).....	125
6.4.1	Investitions-Cashflow versus Unternehmens-Cashflow	128
6.5	Einfluss der Investition auf den Cashflow	129
6.5.1	Cashflow vor Steuern.....	130
6.5.2	Cashflow nach Steuern	131
6.5.3	Cashflow nach Steuern und Abschreibungen	133
6.6	Veränderungen des Umlaufvermögens.....	135
7	Wirtschaftlichkeitsanalyse – Grundlagen	139
7.1	Überblick – Die Analyseverfahren.....	139
7.1.1	Statische Verfahren	141

7.1.2	Dynamische Verfahren	141
7.1.3	Value-orientierte Verfahren	142
7.2	Überblick – Die Rahmenbedingungen.....	143
7.2.1	Steuersatz	144
7.2.2	Kalkulationszinssatz	144
7.2.3	Betrachtungszeitraum und Terminierung	147
7.2.4	Zahlungszeitpunkt.....	148
7.2.5	Abschreibungsdauer und -methode.....	148
7.2.6	Inflationsrate.....	149
7.3	Diskontierung – absolute Vorteilhaftigkeit	150
7.3.1	Abzinsung.....	154
7.3.2	Aufzinsung	156
7.4	Diskontierung – relative Vorteilhaftigkeit	157
7.5	Die Basisvariante (Base Case) als Vergleichsmaßstab	162
7.6	Differenzrechnung versus Gesamtrechnung	166
7.7	Betrachtungszeitraum und Terminierung	173
7.7.1	Ewige Rente und Rente mit Kapitalverzehr.....	175
8	Wirtschaftlichkeitsanalyse – Rechenverfahren	179
8.1	Statische Berechnung: ROI (Return on Investment).....	179
8.1.1	Periodenbezogene Rentabilität – Einfacher ROI.....	181
8.1.2	Periodenübergreifende Rentabilität – Kumulierter ROI.....	183
8.2	Statische Berechnung: Payback	186
8.2.1	Durchschnittsrechnung	187
8.2.2	Kumulationsrechnung	189
8.2.3	Rückflusszahl	194
8.3	Dynamische Berechnung: NPV (Net Present Value).....	195
8.4	Dynamische Berechnung: IRR (Internal Rate of Return)	199
8.5	Dynamische Berechnung: Baldwin-Methode	206
8.6	Dynamische Berechnung: Payback.....	210
8.7	Value-Berechnung: VaS (Value at Stake).....	213
8.7.1	Gewinn versus Wertschöpfung (Residualgewinn)	214
8.7.2	Berechnung – Vom Gewinn zum Residualgewinn	215
8.7.3	Berechnung – Vom Residualgewinn zum VaS	218
8.7.4	Vergleichende Berechnung von VaS und NPV	219
9	Wirtschaftlichkeitsanalyse – Analysemodell	227
9.1	Dynamische Modellsimulation	227
9.2	Kostenmodell	229
9.3	Nutzenmodell	232
9.4	Wirtschaftlichkeitsmodell	233
9.4.1	Tabellenblatt „Einstieg (Business-Case-Eckpunkte)“	235
9.4.2	Tabellenblatt „Investitionsrechnung“	237
9.4.3	Tabellenblatt „Erfolgsrechnung“	242
9.4.4	Investitionsrechnung vs. Erfolgsrechnung – die Unterschiede	244
9.4.5	Tabellenblatt „Grafiken“ – Visualisierung der Ergebnisse	245

10 Datenerhebung und -aufbereitung	251
10.1 Datenbasis	251
10.1.1 Praxisbeispiel – Ablösung einer Anwendungsumgebung	254
10.1.2 Cashflow vs. Leistungsverrechnung	256
10.1.3 Primärkosten vs. Sekundärkosten	258
10.2 Ermittlung der Kosten	263
10.2.1 Bestimmung des internen Aufwands	264
10.2.2 Unterschied zwischen „Full Time Equivalent“ und Headcount....	265
10.2.3 Spezifikation des internen Aufwands (Aufwandsspezifikation) ...	267
10.2.4 Kalkulation der internen Kosten (Kostenkalkulation)	272
10.3 Quantifizierung des Nutzens.....	276
10.3.1 Direkt quantifizierbarer Nutzen	276
10.3.2 Bewertung von Produktivitätssteigerungen	278
10.3.3 Bewertung von Veränderungen der Lagerbestände	286
10.4 Vorgehen bei unvollständiger Information	300
10.4.1 Praxisbeispiel – Ablösung einer Anwendungsumgebung	301
10.5 Behandlung von Fremdwährungen.....	310
10.5.1 Praxisbeispiel – Rechenzentrum im Ausland	312
10.5.2 Wirtschaftlichkeitsberechnung gemäß Lokalwährungs-Ansatz ...	313
10.5.3 Wirtschaftlichkeitsberechnung gemäß Fremdwährungs-Ansatz..	315
11 Datenanalyse und Variantenentwurf	319
11.1 Analyse und Validierung der Annahmen	319
11.2 Analyse der Kosten	322
11.3 Analyse des Risikos.....	328
11.3.1 Sensitivitätsanalyse.....	334
11.3.2 Praxisbeispiel – Konsolidierung von ERP-Systemen	342
11.3.3 Methodisches Variantendesign	345
11.4 Optionen bei negativem oder unsicherem Ergebnis.....	348
12 Umsetzung und Erfolgskontrolle	351
12.1 Von der Planung zur Budgetierung – OPEX und CAPEX.....	351
12.2 Die zwei Bausteine der Projektdurchführung.....	356
12.3 Die Nutzenrealisierung.....	359
12.3.1 Schritt 1 – Definition der „Key Performance Indicators“	361
12.3.2 Schritt 2 – Ausarbeitung der Maßnahmen	363
12.3.3 Nutzen versus Budgeteinsparung	364
12.4 Monitoring und Nachkontrolle.....	365
12.4.1 Abweichungsanalyse.....	368
12.4.2 Operativer Projekterfolg vs. ökonomischer Projekterfolg	369
12.4.3 Kontrolle des operativen Projekterfolgs.....	372
12.4.4 Kontrolle des ökonomischen Projekterfolgs	375
Anhang.....	381
Glossar	381
Über den Autor	414
Index	389