

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	XV
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
10.6 Berücksichtigung von Opportunitätskosten	318
10.6.1 Fallbeispiel – Wirtschaftlichkeit eines neuen IT-Service.....	319
10.6.2 Gefahr der Vermengung von Investition und Finanzierung	322
11 Datenanalyse und Variantenentwurf.....	325
11.1 Analyse und Validierung der Annahmen	325
11.2 Analyse der Kosten	328
11.3 Analyse des Risikos.....	334
11.3.1 Sensitivitätsanalyse.....	340
11.3.2 Praxisbeispiel – Konsolidierung von ERP-Systemen	348
11.3.3 Methodisches Variantendesign	351
11.4 Optionen bei negativem oder unsicherem Ergebnis.....	354
12 Umsetzung und Erfolgskontrolle	357
12.1 Von der Planung zur Budgetierung – OPEX und CAPEX	357
12.2 Die zwei Bausteine der Projektdurchführung.....	362
12.3 Die Nutzenrealisierung.....	365
12.3.1 Schritt 1 – Definition der „Key Performance Indicators“	367
12.3.2 Schritt 2 – Ausarbeitung der Maßnahmen	369
12.3.3 Nutzen versus Budgeteinsparung	370
12.4 Monitoring und Nachkontrolle.....	371
12.4.1 Abweichungsanalyse.....	374
12.4.2 Operativer Projekterfolg vs. ökonomischer Projekterfolg	375
12.4.3 Kontrolle des operativen Projekterfolgs.....	378
12.4.4 Kontrolle des ökonomischen Projekterfolgs	381

Anhang.....	387
Glossar.....	387
Über den Autor	394
Index	395

Der IT Business Case

Kosten erfassen und analysieren - Nutzen erkennen
und quantifizieren - Wirtschaftlichkeit nachweisen und
realisieren

Brugger, R.

2009, XVI, 404 S., Hardcover

ISBN: 978-3-540-93857-6