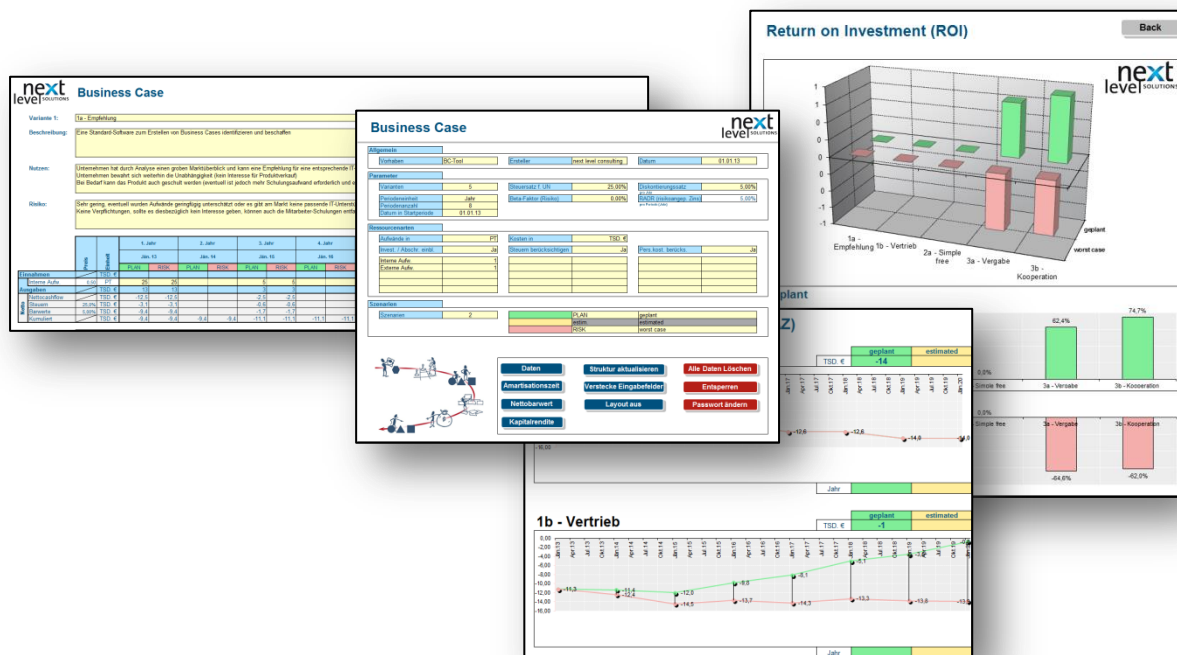


# Anleitung nls Business Case



## Allgemein

### Einsatzgebiet

Der nls Business Case wurde konzipiert um einige Alternativen innerhalb eines relevanten Zeitraums grob zu vergleichen. Basis bilden Ein- und Auszahlungen, die über unterschiedliche (dynamische) Berechnungsverfahren bewertet werden. Die Bewertungen werden grafisch visualisiert und können auch durch nicht-monetäre Faktoren ergänzt werden.

### Anleitung

Die Anleitung soll dem Anwender einfach und nachvollziehbar die Funktionalität des nls Business Case näherbringen. Die Anleitung erläutert keine theoretischen Ansätze des Projektmanagements, der Investitionsrechnung oder Wirtschaftlichkeitsrechnung und geht daher nur ansatzweise auf die Berechnung der Kennzahlen oder spezifische Rollen und Prozesse ein.

Aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung sind die Formulierungen in dieser Anleitung als geschlechtsneutral zu verstehen.

### Nutzungsrecht und Customizing

Das Tool wurde von next level solutions entwickelt und ist daher Eigentum der next level holding GmbH. Es handelt sich um kein Open Source Produkt, das frei weiterentwickelt werden darf. Vor allem Hinweise auf den Eigentümer müssen im Tool erhalten bleiben und Logo und/oder Fußzeile dürfen nicht entfernt oder ausgetauscht werden. Im Rahmen von Lizenzvereinbarungen wird Lizenznehmern gegen ein Lizenzentgelt gegebenenfalls ein Nutzungsrecht eingeräumt (grundsätzlich auf unbestimmte Zeit).

Durch die einfache Architektur kann das Tool entsprechend kundenspezifischer Anforderungen und Systemumgebung mit geringem Aufwand angepasst und kurzfristig implementiert werden. Die einfache MS Office Architektur hat eingeschränkte technische Rahmenbedingungen zur Folge, eignet sich jedoch auch sehr gut dazu, schnell auf dynamische Veränderungen von Anforderungen, Organisationsstrukturen und Systemumgebung einzugehen.

Die Anleitung ist ebenfalls das Eigentum der next level holding GmbH, kann jedoch im Rahmen des Lizenzumfangs auch an alle User verteilt bzw. für diese User kopiert werden.

**Unabhängig von den technischen Möglichkeiten ist es Kunden weder erlaubt, das Tool und die Anleitung über den vereinbarten Lizenzumfang zu nutzen und/oder zu verteilen, noch dürfen technische Änderungen über die beschriebene Toolfunktionalität hinaus vorgenommen werden.**

## Grundkonfiguration

### Systemvoraussetzungen und Hinweise zum Umgang mit MS Excel

Damit nls Business Case ordnungsgemäß funktioniert, sind systemtechnische Rahmenbedingungen und einige Restriktionen im Umgang mit MS Excel zu beachten. So erfordert das Tool mind. MS Excel 2007 und benötigt VBA. Es ist auch darauf zu achten, nicht mit Drag & Drop oder Cut & Paste zu arbeiten.

Allgemeine Hinweise zum Umgang mit allen auf MS Excel basierenden Tools von next level solutions finden sich in einem separaten Dokument „Wichtige technische Hinweise beim Arbeiten mit auf MS Excel basierenden Tools“.

**Vermeiden Sie unbedingt Drag & Drop, welches das Layout und die Funktionalität beschädigen kann!**

### Restriktionen

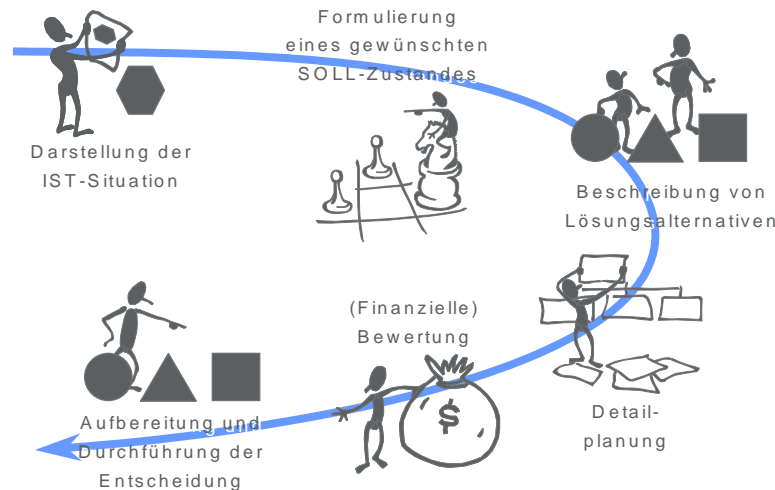
- Der nls Business Case ist beschränkt auf:
  - 5 Alternativen
  - 3 Szenarien
  - 10 Perioden (Jahre, Halbjahre, Quartale, Monate)
- Eingaben werden grundsätzlich auf den, mit schwarzer Schrift und gelbem Hintergrund formatierten Feldern vorgenommen. Um redundante Eingaben zu vermeiden, werden Informationen tendenziell in den Blättern, in denen sie erstmalig auftauchen, editiert.

	Preis	Einheit	1. Jahr	
			Jan. 13	
			PLAN	RISK
<b>Einnahmen</b>		TSD. €		
Interne Aufw.	0,50	PT	25	25
<b>Ausgaben</b>		TSD. €	13	13
Nettocashflow		TSD. €	-12,5	-12,5
Steuern	25,0%	TSD. €	-3,1	-3,1
Barwerte	5,00%	TSD. €	-9,4	-9,4
Kumuliert		TSD. €	-9,4	-9,4

- Je nach erwarteter Information können Felder frei editiert werden oder sind nur eingeschränkt nutzbar (z.B. kann nur eine Zahl eingetragen oder nur ein Wert aus der Drop-Down Liste gewählt werden).
- Nachdem die zentralen Parameter am Deckblatt eingegeben wurden, kann das Layout aktualisiert werden. Hierbei werden nicht benötigte Varianten und Szenarien ausgeblendet.
- Der nls Business Case schließt nicht alle potentiellen Anwendungsfehler von Usern aus bzw. nimmt nur teilweise logische Prüfungen vor (z.B. können die Abschreibungen höher sein als die eigentlichen Investitionen). Es muss daher bei der Dateneingabe auf Schlüssigkeit geachtet werden.
- Der nls Business Case enthält teilweise komplexe Bezüge, Formeln und VBA-Routinen. Um die Funktionalität zu gewährleisten, sind daher die Tabellenblätter geschützt und der User kann technisch nur dort Daten eingeben, wo dies von der Anwendung her vorgesehen ist.
- Obwohl die Tabellenblätter des nls Business Case geschützt sind, lassen sich frei editierbare Zellen technisch mit der Maus verschieben. Dies ist jedenfalls zu vermeiden, da dadurch Zellen und entsprechenden Bezüge zerstört werden. Sollte dies unabsichtlich passieren, sollte die Aktion entweder rückgängig gemacht werden oder ein alter Filestatus geladen werden.

## Datenbasis für den Business Case

- Der nls Business Case ist nur ein Hilfsmittel zur Bewertung der Alternativen. Die Erstellung des Business Case erfordert jedoch zuvor mehrere Schritte, die nun grob beschrieben werden.



- **Darstellung der IST-Situation**: Was sind die aktuellen Probleme? Entweder stellt der IST-Zustand bereits die erste Alternative dar oder es wird in den Alternativen relativ Bezug darauf genommen. Eine Analyse der aktuellen Kosten/Nutzen-Situation ist daher jedenfalls erforderlich.
- **Formulierung eines gewünschten SOLL-Zustandes**: Wohin soll es gehen? Was sind die generellen Ziele, die eine Veränderung der IST-Situation erfordern? Dieser Schritt ist wesentlich, da auf Basis dieses Schrittes Alternativen identifiziert und auch später bewertet werden. Soll der Gewinn maximiert, das Risiko reduziert, laufende Kosten gering gehalten werden oder die Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert werden?
- **Beschreibung von Lösungsalternativen**: Identifikation von generellen Alternativen und deren Ausprägungen. Reduktion auf sinnvolle, unterschiedliche Alternativen, deren Zielzustand grob beschrieben wird. Die Beschreibung sollte auch den Nutzen (positive Auswirkungen), die Kosten (negative Konsequenzen) und das Risiko (Unsicherheit, dass Erwartungszustand nicht erreicht wird) beinhalten.
- **Detailplanung**: Festlegung einer einheitlichen Systematik und gleicher Parameter (z.B. Betrachtungszeitraum oder Diskontierungszinssatz). Je nach Komplexität und Risiko, sollten die Lösungsalternativen grob oder detailliert, gesamtheitlich oder nur die kostenintensiven Phasen (z.B. Implementierung) geplant werden. Letztendlich sind die relevanten Zahlungsströme der einzelnen Varianten zu schätzen, die als Basis der finanziellen Bewertung benötigt werden.
- Für die folgende finanzielle Bewertung sind jedenfalls folgende Parameter zu definieren:
  - Anzahl der Alternativen (relativ oder absolut, nur 5 Alternativen möglich)
  - Periodeneinheit (typischerweise Jahr ausreichend, nur 10 Perioden möglich)
  - Szenarien (zumindest realistische Schätzung, max. 3 Szenarien möglich)
  - Diskontierungszinssatz für die Periode (kann bei statischer Betrachtung entfallen, Höhe des Zinssatzes kann variieren, üblicherweise werden Fremdkapitalzinsen für das Diskontieren herangezogen)
  - Berücksichtigung weiterer Parameter (im nls Business Case können eigentlich nur noch Steuern einbezogen werden, sonstige Parameter wie Inflation müssten in den Detaildaten manuell berücksichtigt werden)

## Step 1: Zentrale Parameter hinterlegen

- Die zentralen Daten der Alternativen werden im Tabellenblatt „Deckblatt“ eingetragen. Editieren Sie bei Bedarf folgende Informationen:
  - Vorhaben: zur Identifikation des Vorhabens (z.B. Produktentwicklung XY)
  - Ersteller: zur Identifikation des Erstellers (z.B. Hr. Peschke)
  - Datum: zur Identifikation der Aktualität der Daten, vor allem wenn der Business Case controlled wird
  - Varianten: 5 Varianten sind maximal möglich, wird die Anzahl reduziert, werden beim "Struktur aktualisieren" die letzten Varianten ausgeblendet
  - Periodeneinheit: für die Beschriftung der Perioden, sowie die Umrechnung des effektiven Zinssatzes (zumindest auf die Periode, wenn abweichend von einer Periodeneinheit „Jahr“) relevant
  - Periodenanzahl: 10 Perioden sind maximal möglich, wird die Anzahl reduziert, werden beim "Struktur aktualisieren" die letzten Perioden ausgeblendet
  - Datum der Startperiode: für die Beschriftung der Perioden (von diesem Datum weg, werden die Spalten mit „MMM. JJ.“ beschriftet)
  - Währung: Einheit, in der die Eingabe und Ausgabe von finanziellen Einnahmen und Ausgaben erfolgt
  - Steuersatz für Unternehmen: der Steuersatz ist bei der Berechnung einerseits für die Relativierung der absoluten Netto-Cash Flows, als auch für den zeitlich verschobenen, steuerlichen Effekt bei abzuschreibenden Investitionen relevant
  - Beta-Faktor (Risiko): Faktor, um den der Diskontierungszinssatz erhöht wird (z.B. bei 50% erhöht sich Zinssatz von 10% auf 15% - wenn man die „risk adjusted discount rate“ Methode nicht verwendet wird, einfach einen Wert von 0 hinterlegen)
  - Diskontierungssatz: manuell zu definierender Diskontierungszinssatz für die Periode eines Jahres (der noch frei von einer Risikobewertung ist), zentraler Parameter zum Abzinsen der entsprechenden Zahlungsströme
  - Ressourcenarten: Es können bis zu 15 Ressourcenarten definiert werden. Jede Ressourcenart kann beschriftet und mit einem Kostensatz pro Einheit (welche unter „Aufwände in“ hinterlegt werden kann) bewertet werden
  - Szenarien: 3 Szenarien sind enthalten, wird die Anzahl reduziert, werden beim "Struktur aktualisieren" die nicht belegten Szenarien ausgeblendet

The screenshot shows the 'Business Case' software interface. It has a top header with the 'next level consulting' logo. Below the header, there are several sections with input fields:

- Allgemein:** Includes fields for 'Vorhaben' (Project), 'Ersteller' (Creator), 'Datum' (Date), and 'Variante' (Variant).
- Parameter:** Includes fields for 'Periodeneinheit' (Period unit), 'Periodenanzahl' (Number of periods), 'Datum in Startperiode' (Date in start period), 'Steuersatz f. USt' (VAT tax rate), 'Beta-Faktor (Risiko)' (Beta factor (Risk)), 'Diskontierungssatz' (Discount rate), and 'Steuersatz auf Abschreibung' (Tax rate on depreciation).
- Ressourcenarten:** Includes fields for 'Aufwände in' (Costs in), 'Kosten in' (Costs in), 'Steuern berücksichtigen' (Consider taxes), and 'Pers. kost. berücks.' (Consider personnel costs).
- Szenarien:** Includes a dropdown for 'Szenarien' (Scenarios) and a table for 'Szenarien' (Scenarios) with columns for 'PLAN', 'aktuell' (actual), and 'geschätzt' (estimated).

At the bottom, there are several buttons: 'Daten', 'Struktur aktualisieren', 'Alle Daten Löschen', 'Amortisationszeit', 'Versteckte Eingabefelder', 'Entsperren', 'Nettoerwert', 'Layout aus', and 'Passwort ändern'.

- Bei Bedarf können die Szenarien auch alternativ beschriftet werden (wobei es jeweils eine Kurz- und Langbezeichnung gibt). Achten Sie bei den Szenarien auf die graue Färbung der Szenarien (die grau gefärbten Szenarien werden nach dem „Struktur anpassen“ ausgeblendet).
- Sollen Parameter wie Steuersätze oder Diskontierungssätze nicht berücksichtigt werden, können diese auf "0%" gesetzt werden. Es gibt jedoch auch eine Auswahl, in der manche Parameter in den Berechnungen nicht berücksichtigt werden. So können separat voneinander die Investitionen/ Abschreibungen, Steuern und Personalkosten in der Berechnung ausgenommen werden.
- Nach Definition aller zentralen Parameter kann der "Struktur aktualisieren" Button gedrückt werden. Es werden nur mehr die gewählten Varianten und die gewählten Perioden eingeblendet und - abhängig von den Einstellungen, welche Parameter berücksichtigt werden sollen - weitere Informationen ausgeblendet.

## Step 2: Varianten definieren

- Wechseln Sie zum Tabellenblatt „Daten“. In diesem Blatt wird die gesamte Detailplanung der Varianten hinterlegt. Das Blatt ist vor der Aktivierung des Layouts noch recht unübersichtlich, da die gesamte Struktur pro Variante eingblendet ist (z.B. 6 Zeilen für Ausgaben-Arten).
- Definieren Sie zunächst die Varianten, hinsichtlich Variantenbezeichnung, Beschreibung der Variante und Überlegungen zu nicht-monetären Nutzen und Risikoaspekten.

Variante 4:	3a - Vergabe
Beschreibung:	Auf Basis von Anforderungen soll eine Applikation zur Erstellung von Business Cases durch Dritte entwickelt werden
Nutzen:	Unternehmen hat keinen guten Marktüberblick (eventuell gibt es bereits passende Software), kann jedoch Lösung für eine professionelle IT-Unterstützung anbieten, welche genau den Unternehmens-Ansatz abbildet Bei entsprechender Nachfrage können erhebliche zusätzliche Umsätze erwirtschaftet werden (eventuell auch weitere Erlöse durch Schulungen und Customizing)
Risiko:	Unternehmen verliert jedenfalls Unabhängigkeit im Bezug auf die Beratung hinsichtlich IT-Unterstützung (Eigeninteresse offensichtlich) Risiko hoch, da sowohl interne und externe Aufwände anfallen und Erfolg am Markt ungewiss ist (auch entsprechende Wartungsaufwände und interne Schulungen erforderlich) Produkthaftung vorhanden, ungewiss wie hoch ein entsprechender Schaden sein kann (Achtung finanziell kein Risiko angesetzt) Weiterentwicklung und Customizing kann voraussichtlich nur durch Dritten erfolgen

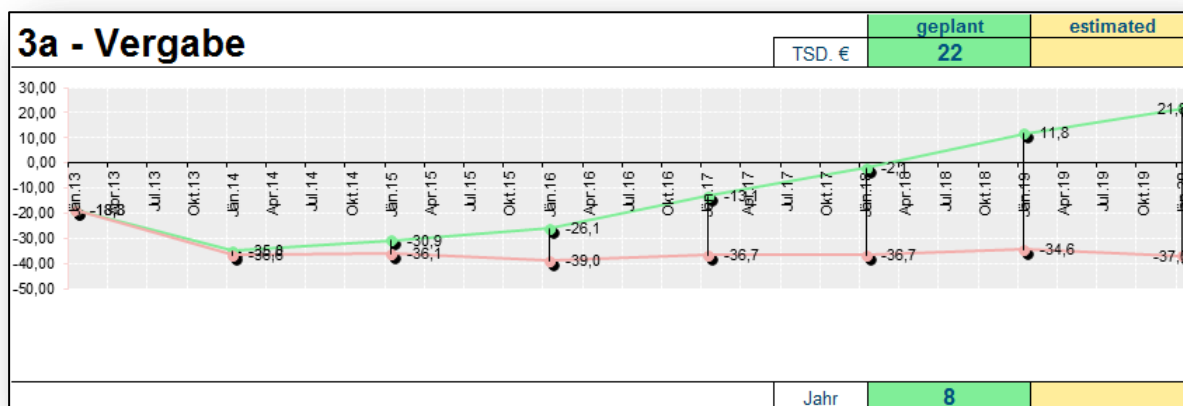
- Danach müssen die Einnahmen und Ausgaben pro Variante definiert werden. Aus steuerlichen Konsequenzen werden Investitionen und Abschreibungen bei den Ausgaben getrennt dargestellt. Für die Kalkulation der Ausgaben und Einnahmen können teilweise pauschale Summen pro Periode definiert werden, aber auch über Einheiten und Sätze für die Einheiten (z.B. Stück oder Personentage).
- Nachdem Sie die Varianten strukturell ausgefüllt haben (relevant ist diesbezüglich die Beschriftung der Zeilen für Einnahmen und Ausgaben), können Sie über den Button „Layout an“ auf dem „Deckblatt“ bereits die unbelegten Zeilen im Datenblatt ausblenden.

			1. Jahr		2. Jahr		3. Jahr		4. Jahr		5. Jahr		6. Jahr		7. Jahr		8. Jahr		SUMME	
			Jän. 13		Jän. 14		Jän. 15		Jän. 16		Jän. 17		Jän. 18		Jän. 19		Jän. 20		TSD, €	
			PLAN	RISK	PLAN	RISK	PLAN	RISK	PLAN	RISK	PLAN	RISK	PLAN	RISK	PLAN	RISK	PLAN	RISK	PLAN	RISK
Einnahmen		TSD, €																		
	Interne Aufw.	0,50 PT	30	30	13	13	8	8	15	15	23	23	26	26	26	26	26	26	128	128
Ausgaben	Externe Aufw.	1,00 PT	10	10	20	20	3	3	7	7	3	3	7	7	3	3	7	7	37	37
		TSD, €	25	25	27	27	2	2	8	8	2	2	8	8	2	2	8	8	79	79
Netto	Nettocashflow		-25,0	-25,0	-22,8	-22,8	6,0	6,0	7,5	-4,5	21,0	3,8	18,8		24,8	3,8	18,8	-4,5	49,0	-50,8
	Steuern	25,0%	-6,3	-6,3	-5,7	-5,7	1,5	0,2	1,9	-1,1	5,3	0,9	4,7		6,2	0,9	4,7	-1,1	12,3	-12,7
	Barwerte	5,00%	-18,8	-18,8	-16,3	-16,3	4,1	0,5	4,9	-2,9	13,0	2,3	11,0		13,9	2,1	10,0	-2,4	21,8	-37,0
	Kumuliert		-18,8	-18,8	-35,0	-35,0	-30,9	-36,1	-26,1	-39,0	-13,1	-36,7	-2,1	-36,7	11,8	-34,6	21,8	-37,0	21,8	-37,0

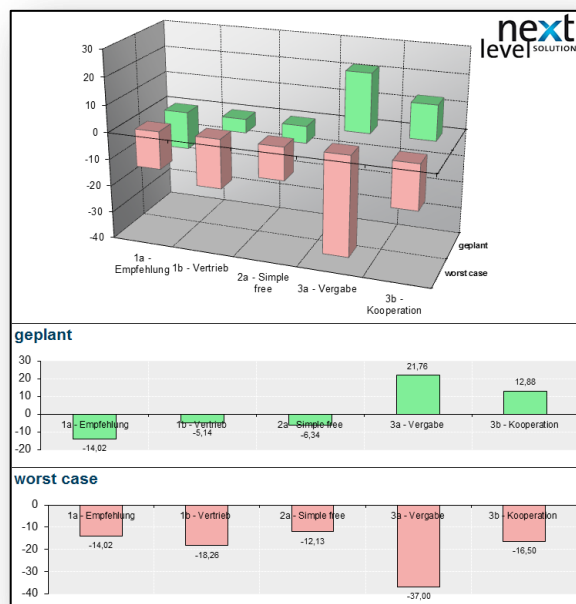
- Hinterlegen Sie pro Variante mit den spezifischen Einnahmen und Ausgaben pro Szenario und Periode entsprechende Werte (entweder direkte Einnahmen/Ausgaben oder Mengen pro Einheit).
- Auf Basis der Detailplanung wird automatisch der Nettocashflow berechnet, sowie die einzelnen und kumulierten Barwerte (abgezinste Nettocashflows, abzüglich Steuern) als Basis für den Kapitalwert (Net Present Value). Auch die Berechnung der Amortisationszeit (Payback Period) erfolgt über die kumulierten Barwerte (also abweichend von der klassischen statischen Berechnung). Die Kapitalwertrendite (Return on Investment) wird statisch auf Basis der Nettocashflows (Gewinne) zu den gesamten Ausgaben (nicht nur Investitionen) berechnet (ohne Berücksichtigung der Steuern).

## Step 3: Varianten vergleichen

- Wechseln Sie zum Tabellenblatt „PBP“ (Payback Period). Dies kann über den Karteikartenreiter oder die Buttons am Deckblatt erfolgen.
- Es werden die einzelnen Varianten jeweils in den definierten Szenarien dargestellt. Je Variante wird die Entwicklung des kumulierten Barwerts (abgezinster Nettocashflow) Periode für Periode grafisch dargestellt. Oben wird der Barwert am Ende der letzten Periode angezeigt, unten (falls vorhanden) die Amortisationszeit der Alternative (in welcher Periode wird der kumulierte Barwert positiv).



- Wechseln Sie zum Tabellenblatt „ROI“ (Return on Investment) oder „NPV“ (Net Present Value). Dies kann ebenfalls über den Karteikartenreiter oder die Buttons am Deckblatt erfolgen.
- Es werden lediglich die Varianten in den jeweiligen Szenarien auf Basis des berechneten Ergebnisses (ROI: statische Berechnung auf Basis aller Einnahmen und Ausgaben; NPV Summe aller Barwerte - abgezinste Nettocashflows abzüglich der Steuern) miteinander verglichen.





## Step 4: Vorbereitung der Entscheidung

- Die Entscheidung sollte nicht automatisch auf die Variante mit dem höchsten kumulierten Barwert über alle Perioden fallen. Es gilt das monetäre Ergebnis, gegenüber den nicht-monetären Nutzen und der generellen Zielsetzung abzuwägen, sowie das Risiko zu berücksichtigen (das auf qualitativer Basis, mittels des Ansatzes eines Risikobudgets oder eines "Worst Case" Szenarios erfolgen kann).
- Sinnvoll ist es daher, die relevanten Grafiken in ein Gesamtkonzept einzufügen, in dem Ausgangssituation, Soll-Zustand, zentrale Annahmen und die Detailplanung beschrieben sind. Ebenso ist eine Empfehlung für eine Variante oder ein Management Summary empfehlenswert.
- Diagramme können entweder direkt im Tabellenblatt markiert und in die Zwischenablage kopiert werden oder es wird die Seitenansicht gewählt, ein Screenshot erstellt (Druck-Taste) und in einem Bildbearbeitungsprogramm der gewünschte Bildausschnitt in die Zwischenablage kopiert.
- Danach wechseln Sie zur gewünschten Applikation und fügen den Inhalt der Zwischenablage am besten als "Bitmap" an der gewünschten Position ein (z.B. in MS Word mittels „Inhalte einfügen...“ als Bitmap). In MS Word empfiehlt es sich, die Grafiken im Text zu positionieren (Grafik markieren, MS Word 2002+: „Format/Grafik...“ und im Folder "Layout" die Option "Mit Text in Zeile" wählen; MS Word 2007+: „Größe und Position“ und im Folder "Textumbruch" die Option "Mit Text in Zeile" wählen). Es lässt sich auch die Größe verändern und eventuell ein Schatten hinzufügen.
- Unabhängig von den technischen Möglichkeiten, sollte sich für die Projektbeauftragung eine Standard-Präsentation bzw. ein Standardbericht etablieren, in dem in wenigen Seiten die wichtigsten Informationen dargestellt werden. next level solutions bietet auch eine Vorlage in MS Word „BC\_Ergebnisdokumentation“ zum kostenlosen Download an.

