

ROI-Betrachtung bei ERP-Einführung

Andreas Fellhauer und Heiko Janssen

Der Verzicht auf die professionelle Durchführung von Kosten-Nutzen-Berechnungen ist einer der größten Fehler bei ERP-Einführungen. Nur wenn von Beginn an der Kostenbetrachtung ein quantifizierter Nutzen gegenübergestellt wird, lassen sich die richtigen Entscheidungen treffen und die Ziele der ERP-Einführung oder -Systemumstellung erreichen. Warum das so ist und was Unternehmen tun müssen, um zu einer belastbaren Kosten-Nutzen-Betrachtung zu kommen, wird in diesem Beitrag erläutert.



Andreas Fellhauer ist Geschäftsfeldleiter bei der UNITY AG und u.a. für IT- und Prozessmanagement verantwortlich.



Heiko Janssen ist Leiter des Competence Centers IT-Management der UNITY AG. Sein Schwerpunkt liegt in der Auswahl und Einführung von IT-Systemen.

In vielen mittelständischen Unternehmen werden derzeit Projekte aufgesetzt, die darauf abzielen, die eigene IT auf Vordermann zu bringen. Gründe dafür sind beispielsweise veraltete IT-Systeme und zu komplexe Anpassungen, die die aktuellen Prozesse nicht so wirkungsvoll unterstützen, wie es die Markt- und Wettbewerbssituation erfordert.

Was auch immer der Auslöser für eine ERP-Einführung ist: Ohne eine professionelle Kosten-/Nutzen-Betrachtung sollte man ein solches Projekt nicht in Angriff nehmen, denn es handelt sich hier um einen fundamentalen Eingriff in das Unternehmen und seine Abläufe oder – plakativ formuliert – um eine „Operation am offenen Herzen“.

Spezielle Business Cases bei Großunternehmen

Bei Großunternehmen ist es üblich, dass vor dem Start größerer Projektinitiativen konkrete Business Cases

In diesem Beitrag lesen Sie:

- was Unternehmen bei der Einführung von ERP-Systemen berücksichtigen sollten,
- wie Unternehmen zu einer belastbaren ROI-Betrachtung in ERP-Projekten kommen.

verlangt werden. Demzufolge gibt es dort quantitative Zielvorgaben auf der Grundlage professionell durchgeführter ROI-Betrachtungen. Im Mittelstand findet dies eher selten statt.

Dies wird zum Teil auf die Scheu der Verantwortlichen zurückgeführt, Schwachstellen in ihrem Verantwortungsbereich anzugehen und Verbesserungsprozesse darzustellen. Einige ERP-Projekte scheitern zumeist schon im Vorfeld daran, dass die IT-Verantwortlichen nicht in der Lage sind, den Nutzen des Vorhabens gegenüber der Geschäftsleitung zu quantifizieren.

Bei der Einführung von ERP-Systemen sollte jede Geschäftsleitung konkrete Ziele vor Augen haben. Die Praxis lehrt uns hier leider etwas anderes: Ziele werden zwar genannt, bleiben oft aber unverbindliche, vage formulierte Absichtserklärungen mit groben Richtwerten. Wie diese Vorgaben auf der operativen Ebene mit belastbaren Zielen für den einzelnen Mitarbeiter herunter gebrochen werden können, bleibt häufig unklar. Der Erfolg von IT-Projekten, die das Nervensystem eines Unternehmens betreffen, hängt in hohem Maße davon ab, dass die Führungsmannschaft und die Mehrheit der Mitarbeiter hinter dem Vorhaben stehen. Dabei ist weit mehr Kommunikationskompetenz und Change Management Know-how ge-

fragt als die Fähigkeit, die Vorzüge der neuen IT-Lösung zu präsentieren.

ERP-Nutzen erschließt sich aus Prozessverbesserungen

Der Nutzen einer ERP-Einführung bzw. -Systemumstellung erschließt sich vor allem durch Effizienz- und Effektivitätsverbesserungen in den Geschäftsprozessen. Um Potenziale zu identifizieren, ist es zunächst notwendig, die vorhandenen Prozesse zu analysieren.

Die objektorientierte Methode zur Geschäftsprozessmodellierung und Analyse, kurz OMEGA, visualisiert und strukturiert Prozesse auf einfache Art. So können komplexe Prozessketten mit sämtlichen Informations- und Datenflüssen von jedem verstanden werden. Viele Mitarbeiter bekommen erst über die Visualisierung eine Vorstellung davon, wie der Gesamtprozess abläuft und wie die Prozess-Komponenten ineinander spielen.

In gemeinsamen Workshops mit allen Beteiligten werden die Prozessabläufe strukturiert aufgenommen. Ungeheimheiten und Ineffizienzen kommen dabei genauso zum Vorschein wie unterschiedliche Auffassungen über die Prozess-Qualität.

Transparenz über die bestehenden Geschäftsprozesse und die in diesen ►

Prozessen schlummernden Potenzi-ale ist die Grundvoraussetzung für eine belastbare Nutzeneinschätzung. In unseren Projekten unterscheiden wir bei der Nutzen-Berechnung, was von den quantitativen Größen in der Bilanz und der GuV wirksam wird und was nicht.

Dieses Verfahren ermöglicht es, bereits bei der Ist-Aufnahme der Prozesse vorhandene Verbesserungspotenziale zu identifizieren, zu klassifizieren und sie quantitativ auszuweisen. Voraussetzung dafür sind das spezifische Know-how des Projekt-Teams und das Einbringen von Erfahrungen aus vergleichbaren Aufgabenstellungen. Externe, neutrale Unterstützung kann hier Stringenz in der Vorgehensmethodik gewährleisten, über Best Practice-Vergleiche Schwachstellen in den Prozessen aufdecken und eventuell vorhandene Denk-Blockaden lösen.

Bei der Nutzenbewertung können drei Kategorien differenziert werden:

- Direkter Nutzen = Kosteneinsparungen, die sich aus der unmittelbaren Wirkung der ERP-Einführung auf einen Geschäftsprozess ergeben (z.B. im Personal, Materialeinsatz)
- Indirekter Nutzen = positive Auswirkungen auf vor- bzw. nachgelagerte Geschäftsprozesse (z.B. höhere Kapazitätsauslastung)
- Strategischer Nutzen = positiver Beitrag der IT-Investition zur Erreichung der strategischen Ziele (z.B. Verbesserung der Liefertreue und des Unternehmens-Images)

Die Gegenüberstellung der Kosten- und Nutzeneffekte erlaubt es, zu priorisieren und ist zugleich die Voraussetzung sich beim Heben der Potenziale auf die „großen Hebel“ fokussieren zu können.

Anschließend steht die Erarbeitung der Soll-Konzeption an. Die Vorgaben dafür können in einem Workshop mit der Geschäftsführung erarbeitet werden. Auf der Agenda stehen dort insbesondere Fragen zum Geschäftsmodell und die Erarbeitung einer für die Soll-Prozesse verbindlichen Produkt-Markt-Matrix. Eine Übersicht der Themenfelder und wichtigsten Fragestellungen zeigt Bild 1.

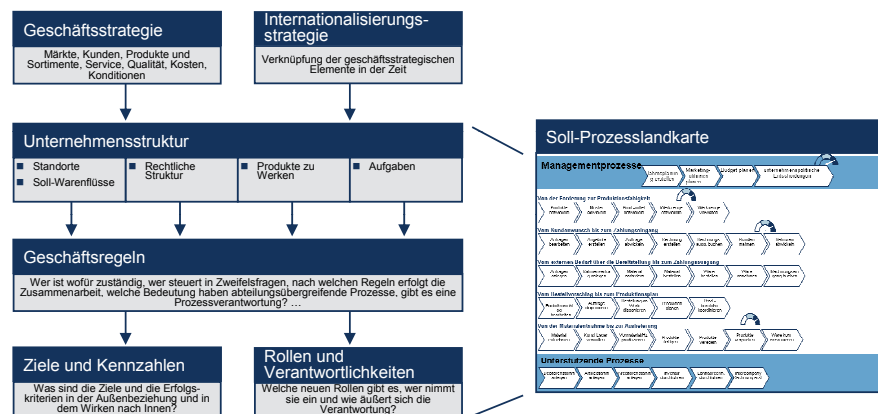


Bild 1: Strategische Vorarbeiten zur Festlegung der Vorgaben an die Sollkonzeption.

Ausgehend von der Diskussion im kleinen Kreis der Führungskräfte zur geschäftsstrategischen Ausrichtung kann für das Unternehmen eine vorläufige grobe Prozess-Landkarte erstellt werden. Im nächsten Schritt müssen Detaillierungen für die einzelnen Prozesse erarbeitet werden. Dies erfolgt in mehreren Soll-Projektions-Workshops, in die alle relevanten Führungskräfte und Mitarbeiter eingebunden werden.

Mehr Organisations- als IT-Projekt

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass eine ERP-Einführung eher ein Organisations- als ein IT-Projekt ist. Großen Wert legen wir darauf, dass bereits in der Konzeptionsphase „in die Tiefe“ gegangen wird und wir auf dieser Basis ein Lastenheft in einer Detaillierung erstellen können, das in der Umsetzungsphase als Leitfaden genutzt wird.

Erst wenn die Soll-Prozesslandschaft konzipiert ist und auf deren Grundlage ein prozessorientiertes Lastenheft formuliert wurde, sollte mit der System- und Partnerauswahl begonnen werden. Wer sich zu früh an einen Software-Partner bindet, riskiert, dass er vorhandene Potenziale nicht vollständig hebt. Anbieter neigen dazu, die Geschäftsprozesse der Kunden möglichst an ihre Systemprozesse anzupassen. Damit lassen sich zwar punktuell Effizienzverbesserungen realisieren, allerdings bleibt die

Frage nach Effektivitäts- und Effizienzverbesserungen der Geschäftsabläufe in aller Regel außen vor. Dabei sind es gerade diese, die über den Projekt-Nutzen entscheiden.

Schlüsselwörter:

ERP-Systeme, ERP-Projekte, ROI-Betrachtung, ERP-Einführung, effektive ERP-Einführung

Consideration of ROI

Many companies do not take in account a professional consideration of the ROI when they launch a new ERP system. This is one of the biggest mistakes companies can make. It is important to consider a cost-benefit-analysis, in order to make the right decisions and reach the objectives of the ERP implementation. In this article two IT-Management consultants of UNITY, Andreas Fellhauer and Heiko Janssen, describe why a qualified consideration of ROI is absolutely essential in ERP projects and what companies can do to obtain a reliable cost-benefit-analysis.

Keywords:

ERP systems, ERP projects, realignment of the ERP strategy, launch of ERP systems

Kontakt:

UNITY AG
Lindberghring 1
33142 Büren
www.unity.de
Tel.: +49 2955 / 743 0
E-Mail: kontakt@unity.de