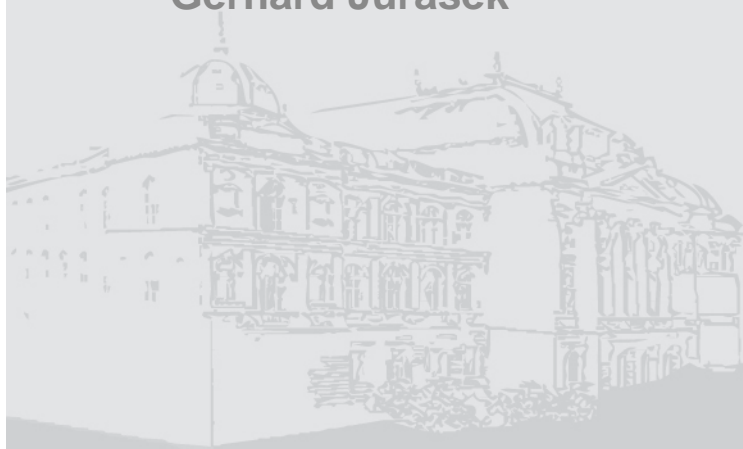


Nutzencontrolling für die Nachimplementierungsphase von Enterprise Systems

Technoökonomieforum Graz am 15.04.2015

Gerhard Jurasek



Agenda

1. Abgrenzung des Forschungsgebiets
2. Forschungsleitende Fragestellungen
3. Kurzvorstellung des Themas
4. Weitere Vorgehensweise

1. Abgrenzung des Forschungsgebiets: Warum ist die Nutzenrealisierung von IT- Projekten ein Problem?

In der Praxis:

Weniger als die Hälfte der untersuchten IT-Projekte erzielten den erwarteten Nutzen.

Ward/Daniel (2012)

70% aller IT-Projekte erreichen die geplanten Ziele nicht.

Zimmermann (2008)

50% des IT-Entwicklungsbudgets werden in Projekte mit unklarem Wertbeitrag investiert.

Wehrmann (2006)

Only around 16% of IT projects can be considered truly successful.

British Computer Society (2004)

In der Wissenschaft:

Nutzen aus dem Einsatz von Informationstechnologie ist Dauerthema der Wirtschaftsinformatik.

Schubert (2013)

Forschungslücke

Ein Bezug zum Controlling fehlt weitgehend. Ahlemann (2009) verwendet als einziger den Begriff „Nutzencontrolling“.

Der zeitliche Verlauf der Nutzenrealisierung wird in der Literatur nicht untersucht.

Eine Lebenszyklusbetrachtung erfolgt nur in wenigen Studien. Die meisten Studien sind entweder auf eine Ex-ante-Betrachtung (Projektauswahl) oder ex-post-Betrachtung (Projektreview) ausgelegt. Schryen (2012)

Der Zeitpunkt des Nutzen Reviews wurde in der Literatur bisher nicht analysiert.

2. Forschungsleitende Fragestellungen

1. Wie kann man den Nutzen von Enterprise Systems operationalisieren?
2. Wie kann die Realisierung des Nutzens von Enterprise Systems durch den Einsatz eines Nutzencontrollings unterstützt werden?

3. Kurzvorstellung des Themas: Begriffsdefinitionen

Enterprise systems

Enterprise systems (ES) are large-scale organizational systems built around packaged enterprise system software. Shang and Seddon (2002)

Beispiele: ERP-Systeme, CRM-Systeme, SCM-Systeme, Portale, Data Warehouses und e-Businesslösungen

Nutzen

Der Nutzen (Benefit) ist das Resultat einer Veränderung, die von einem Stakeholder positiv empfunden wird. Bradley (2010)

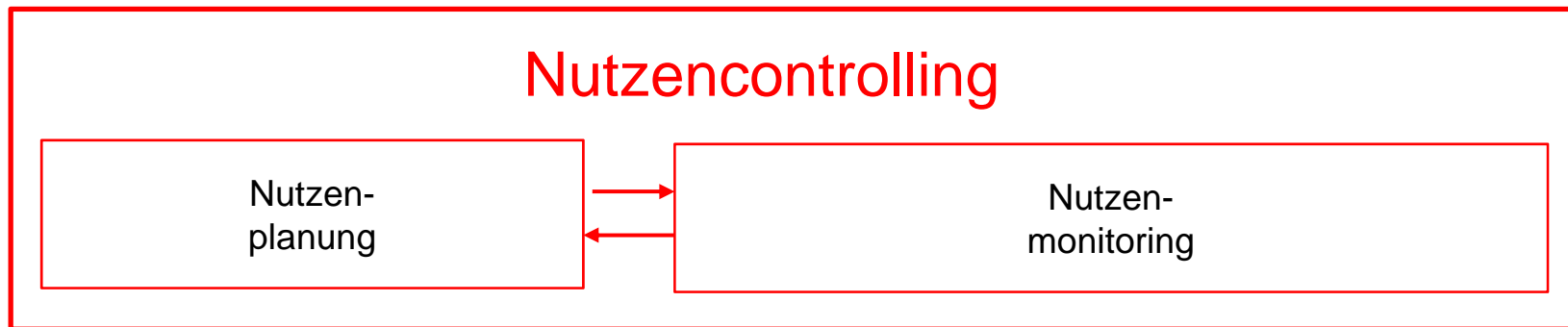
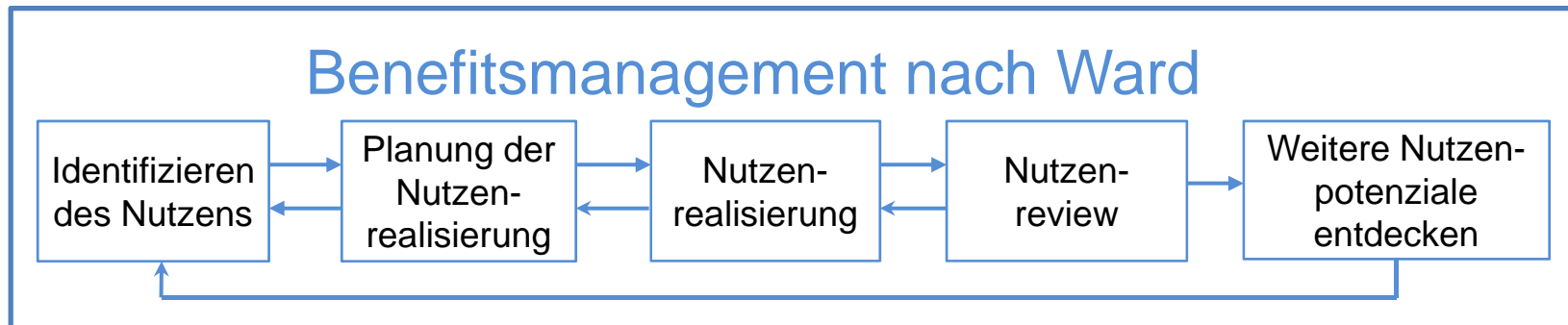
Nutzenmanagement

Nutzenmanagement (Benefit Management) umfasst die erfolgreiche Nutzenrealisierung in Projekten durch die Anwendung spezifischer Methoden und Prozesse. Ahlemann (2009)

Controlling

Controlling ist ... ein Subsystem der Führung, das Planung, Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt. Horvath (2006)

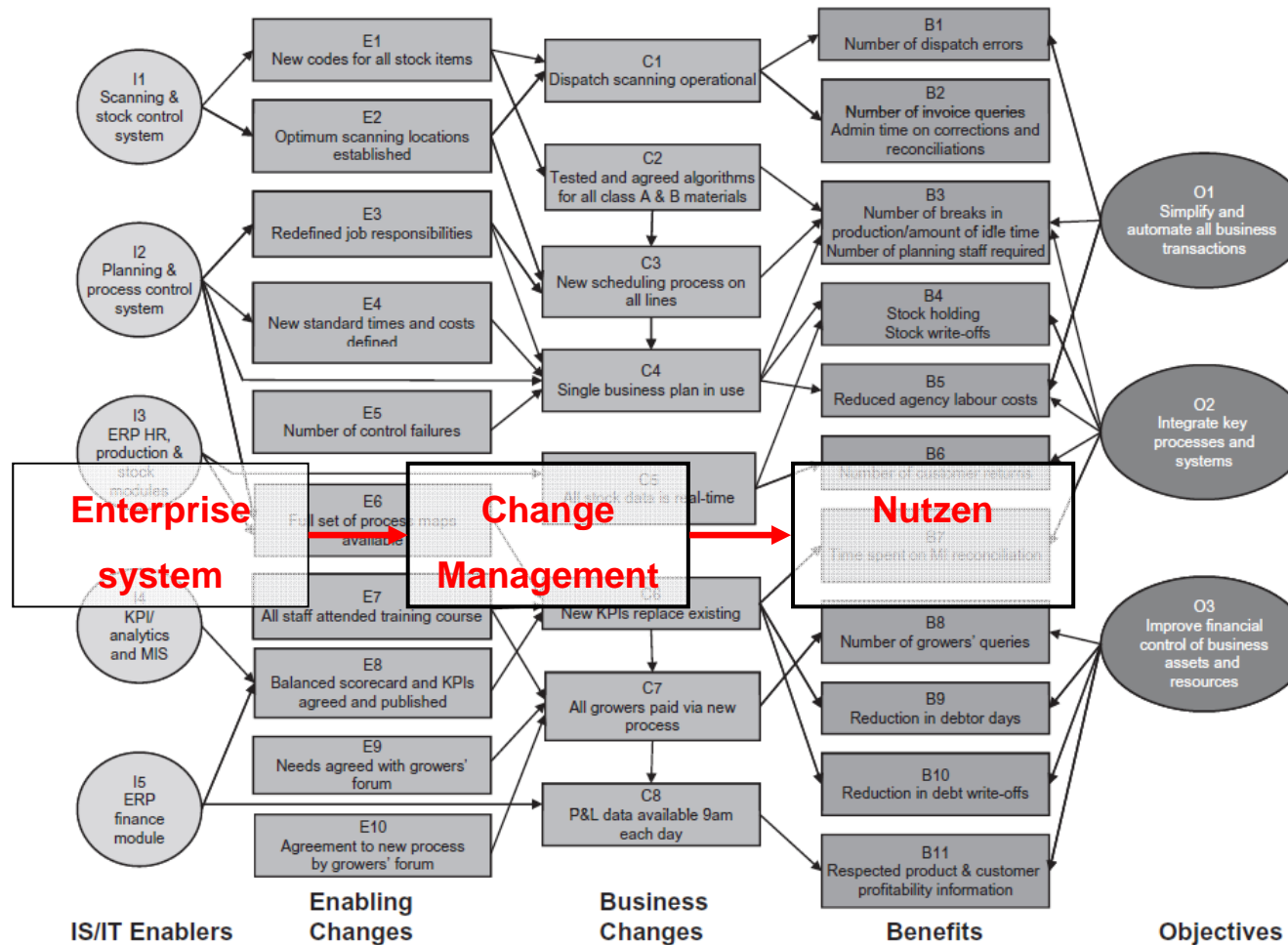
These: Benefitsmanagement mit parallelem Nutzencontrolling



Abgrenzung zu Investitionscontrolling: explizite Formulierung des Nutzens, keine zwingende Monetarisierung, Fokus auf Nachimplementierungsphase

Benefits Management Modell von Ward (1996)

Beispiel zum Benefits Management Modell von Ward



Benefits Dependency Network von Ward / Daniel (2006)

Nutzen für Nutzencontrolling operationalisieren

Nutzenkatalog (ES-Benefits Framework)		Beispiel: Nutzen eines konkreten Enterprise Systems Implementierungsprojektes X	
Nutzendimensionen	Nutzenarten	Nutzen	Kennzahl
1 Betrieb	Kostensenkung Zeiteinsparung Produktivitätssteigerung Verbesserung der Datenqualität Verbesserung des Kundenservice	Niedrigere Logistikkosten Schnellere Bestellabwicklung Effiziente Belegerfassung Weniger Fehlbuchungen Besseres Endkundenservice	Logistikkosteneinsparung Anzahl Bestellungen / Tag Anzahl Transaktionen % korrekte Buchungen Anteil pünktlicher Lieferungen
2 Management	Besseres Ressourcenmanagement Bessere Entscheidungsfindung Bessere Performancesteuerung	Flexible Produktionsplanung Aktualität der Berichte Fast close	Bessere Maschinenbelegung Echtzeit Einsparung Tage für Abschluss
3 Strategie	Unterstützung des Firmenwachstums Unterstützung von Innovationen Unterstützung der Kostenführerschaft Unterstützung bei Produktdifferenzierung Enabler für externe Verbindungen Enabler für weltweite Expansion	Zusatzumsatz mit Webshop	Umsatz Webshop
4 IT Infrastruktur	Erhöhte Flexibilität Senkung der IT-Kosten Höhere Leistungsfähigkeit der IT Infrastruktur	Templates für Rollout Niedrigere TOC Höhere Verfügbarkeit	Anzahl Rollouts IT-Kosteneinsparung Verfügbarkeit in %
5 Organisation	Unterstützung bei Organisationsänderungen Unterstützung des Lernens Empowerment Kulturänderung und gemeinsame Vision Höhere Mitarbeiterzufriedenheit Standardisierung	Mündigere Mitarbeiter Zufriedene Benutzer	Selbst erfasste Personaldaten Betriebsklimaindex

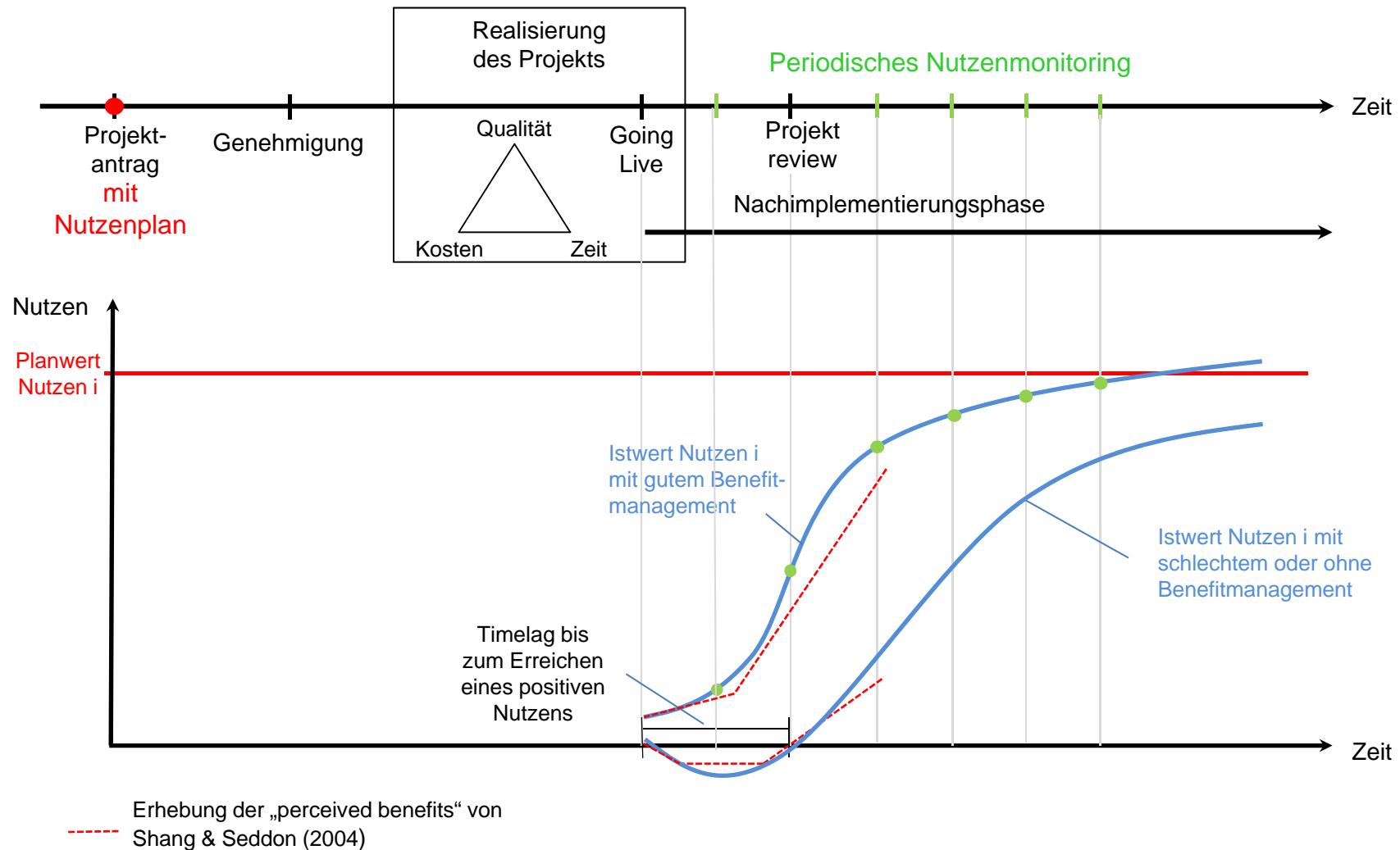
ES-Benefits Framework von Shang und Seddon (2002),
erweitert von Staerh (2007), übernommen in der Fassung von Staerh

Nutzenplanung

Beispiel: Nutzen eines konkreten Enterprise Systems Implementierungsprojektes X

Nutzen	Kennzahl	Planwert	Benefit Owner
Niedrigere Logistikkosten	Logistikkosteneinsparung	10 Mio EUR / Monat	Leiter Logistik
Schnellere Bestellabwicklung	Anzahl Bestellungen / Tag	500 / Tag	Leiter Einkauf
Effiziente Belegerfassung	Anzahl Transaktionen	250 / Person und Tag	Leiter Fibu
Weniger Fehlbuchungen	% korrekte Buchungen	95 %	Leiter Rechnungswesen
Besseres Endkundenservice	Anteil pünktlicher Lieferungen	97 %	Leiter Verkauf
Flexible Produktionsplanung	Bessere Maschinenbelegung	120 h / Monat	Leiter Fertigung
Aktualität der Berichte	Echtzeit	90 % der Berichtsdaten	Geschäftsleitung
Fast close	Einsparung Tage für Abschluss	3 Werktage	Leiter Rechnungswesen
Zusatzumsatz mit Webshop	Umsatz Webshop	200.000 EUR / Monat	Leiter Verkauf
Templates für Rollout	Anzahl Rollouts	3 Rollouts / Jahr	Leiter IT
Niedrigere TOC	IT-Kosteneinsparung	20.000 EUR / Monat	Leiter IT
Höhere Verfügbarkeit	Verfügbarkeit in %	99 %	Leiter IT
Mündigere Mitarbeiter	Selbst erfasste Personaldaten	10% der Personalstammdaten	Leiter HR
Zufriedene Benutzer	Betriebsklimaindex	90 %	Geschäftsleitung

These: Nutzenmonitoring zur Messung der Nutzenrealisierung



Periodisches Nutzenmonitoring: Istwerte erheben

Beispiel: Nutzen eines konkreten Enterprise Systems Implementierungsprojektes X

Nutzen	Kennzahl	Istwert
Niedrigere Logistikkosten	Logistikkosteneinsparung	1,2 Mio EUR / Monat
Schnellere Bestellabwicklung	Anzahl Bestellungen / Tag	420 / Tag
Effiziente Belegerfassung	Anzahl Transaktionen	223 / Person und Tag
Weniger Fehlbuchungen	% korrekte Buchungen	91 %
Besseres Endkundenservice	Anteil pünktlicher Lieferungen	94 %
Flexible Produktionsplanung	Bessere Maschinenbelegung	70 h / Monat
Aktualität der Berichte	Echtzeit	78 % der Berichtsdaten
Fast close	Einsparung Tage für Abschluss	1 Werktag
Zusatzumsatz mit Webshop	Umsatz Webshop	134.000 EUR / Monat
Templates für Rollout	Anzahl Rollouts	1 Rollout / Jahr
Niedrigere TOC	IT-Kosteneinsparung	12.000 EUR / Monat
Höhere Verfügbarkeit	Verfügbarkeit in %	97 %
Mündigere Mitarbeiter	Selbst erfasste Personaldaten	7% der Personalstammdaten
Zufriedene Benutzer	Betriebsklimaindex	67 %

Periodisches Nutzencontrolling: Kennzahlen berechnen

Beispiel: Nutzen eines konkreten Enterprise Systems Implementierungsprojektes X

Nutzenkategorie	Kennzahl	Istwert
1. Betrieb	$\sum_{n=1}^N g_n * b_{in} / b_{pn}$	0,91
2. Management	$\sum_{n=1}^N g_n * b_{in} / b_{pn}$	0,82
3. Strategie	$\sum_{n=1}^N g_n * b_{in} / b_{pn}$	0,75
4. IT Infrastruktur	$\sum_{n=1}^N g_n * b_{in} / b_{pn}$	0,81
5. Organisation	$\sum_{n=1}^N g_n * b_{in} / b_{pn}$	0,73

Mit g_n Gewichtungsfaktor der Nutzens innerhalb einer Nutzenkategorie ($\sum g_n = 100\%$ / Nutzenkategorie)

b_i Istwert des Nutzens innerhalb einer Nutzenkategorie

b_p Planwert des Nutzens innerhalb einer Nutzenkategorie

4. Weiteres Vorgehen

Wie kann ich dieses Modell verifizieren?

Schriftliche Befragung mit formalisiertem Fragebogen:

- SAP-Kunden im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz) Daten von SAP, DSAG und ausgewählten SAP-Kunden (Adidas, Andritz, Anton Paar, BASF, BMW, Lidl/Kaufland, Magistrat Graz, Magna Steyr, Price Waterhouse Coopers Deutschland, Saint Gobain, SWR, Thyssen-Krupp)
- Erstellung des Fragebogens für Lime-Survey
- Pretest mit ausgesuchten Ansprechpartnern
- Anpassen des Fragebogens
- Aussendung an diverse Stakeholder (IT, Projektleiter, Key-User, Berater)
- Nachfassen zur Erhöhung der Responserate
- Statistische Auswertung