



Projektmanagement Grundlagen

**Methodik, Organisation und Qualitätsmanagement
in IT-Projekten**

**im Auftrag
der Berufsakademie Mannheim**

Autor: Theo Hafner

OSCo Olbricht, Seehaus & Co. Consulting GmbH	Tattersallstraße 15-17 D 68165 Mannheim	Telefon: + 49 (0) 621/156 20- 0 Telefax: + 49 (0) 621/156 20- 44	eMail: info@osco.de http://www.osco.de
--	---	---	---

INHALTSVERZEICHNIS

1	PROJEKTMANAGEMENT - GRUNDLAGEN	4
1.1	Projekte und Projektmanagement	4
1.1.1	Was ist ein Projekt	4
1.1.2	Aufgaben des Projektmanagements	4
1.2	Projektziele	6
1.3	Projektplan	8
1.4	Projektorganisation	8
1.5	Projektbeteiligte	8
1.5.1	Mitglied des Lenkungsausschusses	8
1.5.2	Auftraggeber des Projekts	8
1.5.3	Kundenprojektleiter	8
1.5.4	TeamSAP-Projektleiter	8
1.5.5	Geschäftsprozessverantwortlicher	8
1.5.6	Key-User	8
1.5.7	SAP-Systemadministrator	8
1.5.8	Anwendungsberater	8
1.6	Projektphasen und –lebenszyklus	8
1.6.1	Basis ASAP	8
1.6.2	OSCo Spezifika	8
1.6.3	Phase 1 - Projektvorbereitung	8
1.6.3.1	Anforderungen an das Unternehmen	8
1.6.3.2	Anforderungen an die Projektleitung	8
1.6.4	Phase 2 - Business Blueprint	8
1.6.5	Phase 3 - Realisierung	8
1.6.5.1	Projektmanagement Realisierung	8
1.6.5.2	Change Management	8
1.6.5.3	Abschließender Integrationstest	8
1.6.6	Phase 4 - Produktionsvorbereitung	8
1.6.6.1	Vorbereitung von Schulungen	8
1.6.6.2	Systemmanagement	8
1.6.6.3	Produktivsystem erstellen	8
1.6.6.4	Qualitätsprüfung Produktionsvorbereitung	8
1.6.7	Phase 5 - Go Live and Support	8
1.6.7.1	Produktionssupport	8
1.6.7.2	Projektende	8

1.7	Qualitätsmanagement	8
1.8	Change Management	8
1.9	Informations-, Berichtswesen und Dokumentation	8

1 Projektmanagement - Grundlagen

1.1 Projekte und Projektmanagement

1.1.1 Was ist ein Projekt

Gegenüber den zahlreichen, vorangegangenen Versuchen brachte die Definition nach DIN 69900 einen erheblichen Fortschritt. Auch international hat sich ein Konsens gebildet, welche „Prozesse der Leistungserstellung Projektcharakter haben“ (HEINZ SCHELLE) und welche nicht und diese kollidieren nicht mit der Definition des Deutschen Normenausschusses. Die Definition lautet:

Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation.

Somit haben sich die **Merkmale eines Projekts** herausgebildet:

- Merkmal der aufgabenmäßigen Determination – Zielvorgabe
- Merkmal der zeitlichen Determination
- Merkmal der Einmaligkeit
- Merkmal der Neuartigkeit
- Merkmal der Komplexität
- Merkmal des aufgabenbezogenen Budgets
- Merkmal der rechtlich-organisatorischen Zuordnung
- Merkmal der Interdisziplinarität
- Merkmal der Außergewöhnlichkeit

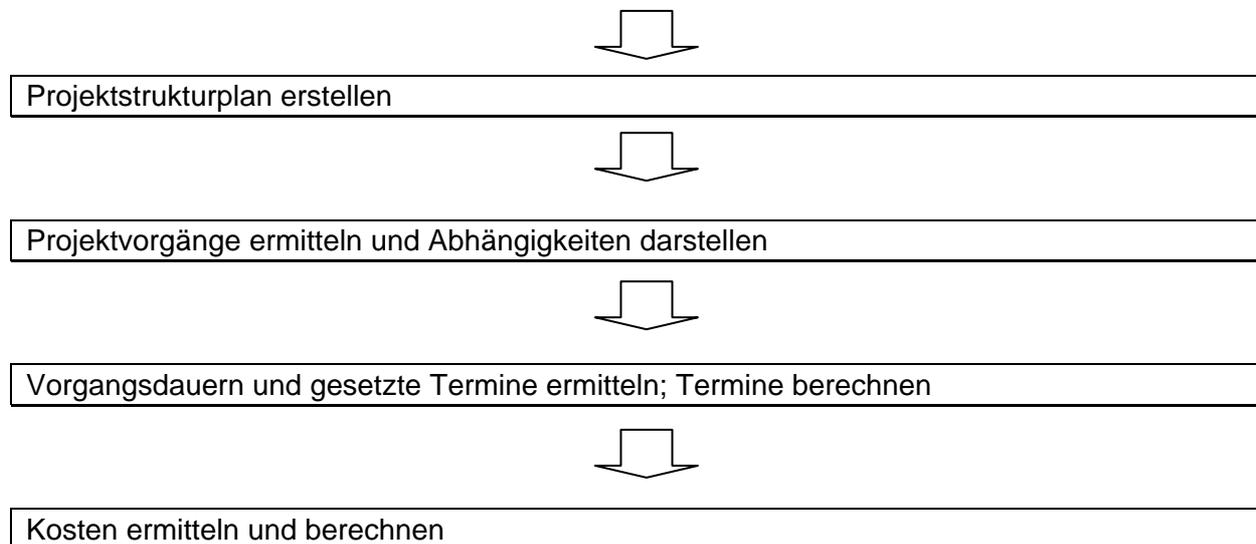
1.1.2 Aufgaben des Projektmanagements

Die Aufgaben, die das Projektmanagement in einem Vorhaben wahrzunehmen hat, können wie folgt aufgeteilt werden:

1. Projektplanung und –steuerung
2. Ausgestaltung der Aufbauorganisation des Vorhabens
3. Interne Integration
4. Externe Integration

Die Teilaufgaben der **Projektplanung** können in einem idealisierten Ablaufmodell dargestellt werden:

Projektzielsetzung erarbeiten



Der Projektgegenstand wird in einem **Projektstrukturplan** über mehrere Ebenen nach Teilobjekten und/oder Verrichtungen gegliedert jeweils nach Definition von Zielen oder Teilzielen. Da sich die Projektziele während eines Projekts ändern können und entdeckte Fehler beseitigt werden müssen, ist ein systematisches **Änderungsmanagement** vorzusehen, um Änderungen zu planen, zu überwachen und die Auswirkungen auf Projekttermine und –kosten zu überprüfen. Das projektbegleitende **Qualitätsmanagement** sorgt von Anfang an dafür, dass die dem Auftraggeber zugesagte oder vom Markt verlangte Qualität auch erreicht wird. Das **Vertragsmanagement** regelt die Beziehungen zum Auftraggeber.

Mit Hilfe eines **Phasenmodells**, das den Gesamtprozess in einzelne Abschnitte (Phasen) einteilt, wird der Projektablauf grob vorgegeben. Die Phasenenden entsprechen Meilensteinen, also wesentlichen Projektergebnissen.

Für eine **detaillierte Ablauf- und Terminplanung** genügt ein Phasenmodell nicht. Es muss durch einen Netzplan oder andere Ablaufmodelle etwa auf der Grundlage von Balkendiagrammen ergänzt werden.

Projiziert man auf die einzelnen Vorgänge die zu ihrer Ausführung notwendigen Einsatzmittel, so ergibt sich daraus die projektbezogene **Einsatzmittelplanung**, die den Einsatzmittelbedarf über die Kalenderzeitachse ausweist. Aus der Bewertung des Einsatzmittelbedarfs mit Kosten oder aus der direkten Zuordnung von Kosten zu Vorgängen resultiert die **Projektkostenplanung**, die die Höhe und den zeitlichen Verlauf der geplanten Projektkosten festlegt.

Das **Risikomanagement** identifiziert frühzeitig Risiken, die die Einhaltung der Termine, der Kosten und der zugesagten Leistung gefährden könnten und versucht Vorsorge zu treffen.

Aufgabe der **Projektsteuerung** ist zunächst die Ermittlung des jeweiligen Projektfortschritts durch ein projektbezogenes **Berichtswesen** und eine effektive **Kommunikation** um alle

Betroffenen schnell über den Projektstatus zu informieren. Die Projektsteuerung umfasst den Soll-Ist-Vergleich im Sinne einer Abweichungsanalyse und koordiniert die Maßnahmen der Gegensteuerung unter Berücksichtigung der Ziele, Kosten und Termine des Projekts.

1.2 Projektziele

Wer kein Ziel hat, macht sich nicht auf den Weg. Wenn Menschen die Ziele kennen, die sie bei ihrer Arbeit verfolgen, sehen sie den Sinn ihres Tuns innerhalb des Gesamtzusammenhangs. Sie können durch die Annäherung an das Ziel ihren eigenen Fortschritt bei der Arbeit verfolgen. Somit wirken Ziele motivierend, denn ein erreichtes Ziel ist ein erreichter Erfolg.

Die Projektziele werden mit dem Auftraggeber schriftlich vereinbart. Die Ziele müssen messbar formuliert sein, damit sie zu einem messbaren Erfolg führen können – denn Erfolg, der nicht messbar ist, kann nicht nachgewiesen und damit streitig gemacht werden.

Man stelle sich folgende Situation vor:

Der Projektendtermin ist erreicht. Die Einsatzmittel sind restlos aufgebraucht. Das Ergebnis ist aus der Sicht des Projektteams gut. Der Auftraggeber/Betroffene sagt: „Das wollte ich ja so gar nicht haben!“.

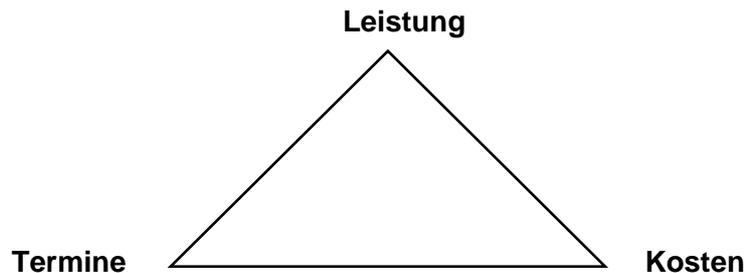
Man erkennt, dass es wichtig ist, sich bei Projekten von Anfang an eingehend mit den Projektzielen zu beschäftigen.

Der Begriff Projektziel erinnert an die Projektdefinition nach DIN 69900. Eine nähere Erläuterung findet man in zwei weiteren DIN-Normen:

- **Projekt-Zielstellung:** durch das Projektziel werden die Aufgabenstellungen und der Durchführungsrahmen des Projekts festgelegt (DIN 69901).
- Das **Projektziel** ist ein nachzuweisendes Ergebnis und/oder eine vorgegebene Realisierungsbedingung der Gesamtaufgabe eines Projektes (DIN 69905).

Die Ziele Leistung, Kosten und Termine werden oft im magischen Dreieck des Projektmanagements veranschaulicht. In der Regel bilden Sie den Kern der vom Auftraggeber vorgegebenen Anforderung.

Magisches Zieldreieck



Um die Funktion als Messlatte zu erfüllen, muss ein Ziel quantifizierbar, d.h. messbar sein. Ziele sind erst dann eine Hilfe, wenn sie in quantitative Zielvorgaben umgesetzt werden.

Ein gutes Zielbündel könnte z.B. wie folgt aussehen:

Eine durchschnittliche Durchlaufzeit für Kundenaufträge von zwei Tagen wird vom Kunden nicht mehr akzeptiert. Ein Wettbewerber arbeitet daran, dem Kunden eine durchschnittliche Durchlaufzeit von 8 Stunden zu garantieren. Im Projekt „Durchlaufzeit Minimierung“ sind folgende Ziele zu erreichen.

1. *Die durchschnittliche Durchlaufzeit wird auf 6 Stunden verkürzt.*
2. *Alle Kundenaufträge für die Produktgruppen P1 und P2, die bis 10 Uhr eingehen, verlassen unser Unternehmen am gleichen Tag vor 14 Uhr und werden i.d.R. noch am gleichen Tag beim Kunden angeliefert.*
3. *Nur in Ausnahmefällen (< 0,1%) kann akzeptiert werden, dass ein Kundenauftrag für Katalogteile länger als 3 Tage in unserem Unternehmen verweilt.*
4. *Durchlaufzeiten für Spezialanfertigung werden in diesem Projekt nicht berücksichtigt. Sie unterliegen weiterhin der individuellen Vereinbarung mit dem Kunden.*

Es wird deutlich, dass nur gut formulierte Ziele auch erreichbar sind. Grundsätzlich soll bei der Quantifizierung der Ziele nicht bereits der Lösungsweg vorgegeben werden, um dem Projektteam die Möglichkeit zu geben, die beste Lösung für das Problem zu finden.

Es wäre also falsch, für das o.g. Ziel z.B. zu formulieren: „Minimieren der Durchlaufzeiten für Kundenaufträge durch Einführung eines modernen EDV-Systems für Auftragsabwicklung“.

Immerhin ist möglich, dass die Minimierung der Durchlaufzeiten eher durch Umorganisation der Prozesse erreicht wird. Dies schließt eine Optimierung der EDV-seitigen Auftragsabwicklung nicht aus.

Dem Projektteam müssen auch die strategischen Ziele bekannt sein, z.B. Unternehmensziele aus der strategischen Planung. Voraussetzung ist, dass die

Unternehmensziele richtig artikuliert sind. Dadurch kann überprüft werden, ob die Projektziele im Einklang mit den übergeordneten Zielen stehen. IT-Manager arbeiten überwiegend projektorientiert. Die Projektziele sind aber oft nicht mit den strategischen Unternehmenszielen abgestimmt und damit Ursache für Misserfolge in Projekten.

Gleichzeitig müssen die Ziele der anderen Organisationseinheiten (Abteilungen, Gruppen usw.) zu denen kein Unter-/Überordnungsverhältnis besteht, bekannt sein. Insbesondere ist es wichtig, die Ziele anderer Projekte/Projektteams, die zur gleichen Zeit aktiv sind, zu kennen.

Es ist eher die Ausnahme, wenn es in einem Projekt nur ein Ziel gibt. Wahrscheinlicher ist, dass mehrere Ziele nebeneinander genannt werden und u.U. in Konkurrenz stehen. In diesen Fällen ist es wichtig, die Zielverträglichkeit zu untersuchen. Sinnvoll ist daher im Vorfeld die Zuordnung der Ziele in Kategorien:

- Muss-Ziele
- Kann-Ziele
- Wunsch-Ziele

Wenn leicht erkennbar ist, dass ein Ziel wichtiger ist als andere Ziele, werden die unbedeutenderen Ziele vernachlässigt.

Aus der Funktion als Meßlatte ergibt sich die Notwendigkeit, **Ziele zu dokumentieren**. Sie gehen in verschiedene Dokumente ein, ggf. werden sie sogar Vertragsbestandteil. Als **Lastenheft** wird oft ein Dokument bezeichnet, in dem die ersten Wunschvorstellungen des Auftraggebers festgehalten werden. Nach dem die Wunschvorstellungen auf ihre Machbarkeit hin untersucht werden, wird das Ergebnis, d.h. die realistischen Ziele in ein **Pflichtenheft** aufgenommen. Diese Begriffe werden nicht einheitlich verwandt, oft sogar in umgekehrter Bedeutung, ebenso wie der Begriff **Leistungsverzeichnis** (Statement of Work SOW), der oft synonym mit Pflichtenheft genannt wird und **Spezifikation** (Specifications SPECS). Die Unterschiede können wie folgt definiert werden: Die Spezifikation drückt aus, wie das Endprodukt des Projekts aussehen und wie es funktionieren soll, während das Leistungsverzeichnis Informationen darüber enthält, was der Auftragnehmer wann und ggf. wo und wie erledigen muss.

1.3 Projektplan

Projekte sind komplexe Vorhaben, die sich einer routinemäßigen Bearbeitung entziehen. Eine erfolgreiche Abwicklung von Projekten erfordert daher ihre Zerlegung in getrennte, kleine Einheiten, die überschaubar, planbar und steuerbar sind.

Um ein gemeinsames Verständnis der am Projekt Beteiligten zu bewirken, bilden die Projektstrukturierung und der Projektstrukturplan eine unabdingbare Voraussetzung. Unklarheiten in der Zieldefinition und mögliche Risiken können innerhalb der Teilaufgaben frühzeitig aufgedeckt werden. Die wichtigsten Funktionen des **Projektstrukturplans** sind

- Darstellung des Projekts in seiner Gesamtheit

-
-
-
- Aufdeckung von Unklarheiten in der Zieldefinition
 - Bestimmung aller Arbeitseinheiten (Arbeitspakete, Teilaufgaben)
 - Ordnen aller Arbeitspakete nach Zusammengehörigkeit
 - Transparenz im Projekt
 - Verständigung im späteren Änderungsmanagement
 - Gliederung der Gesamtprojektkosten pro PSP-Element, so dass Kosten pro Arbeitspaket eindeutig definiert sind
 - Risikoplanung anhand einzelner PSP-Elemente
 - die Projekt-Fortschrittskontrolle basiert auf den Planungsunterlagen, da anhand des Strukturplans Ist-Daten zu den Arbeitspaketen abgefragt werden können
 - die Berichterstattung kann anhand des PSP gestaltet werden
 - Arbeitspakete können organisationsintern und –extern vergeben werden
 - für die Vertragsgestaltung liefert der PSP klar definierte Angaben

Die folgenden Begriffserklärungen sind für die Projektarbeit sinnvoll, zumal sie größtenteils in der DIN-Norm geregelt sind:

Projektstrukturplan (PSP)

Darstellung einer Projektstruktur. Diese Darstellung kann nach dem Aufbau und nach dem Ablauf, nach Grundbedingungen oder nach sonstigen Gesichtspunkten (z.B. Mischformen) erfolgen.

Teilprojekt

Teil eines Projektes, welcher mit dem Gesamtprojekt strukturell in Verbindung steht.

Für größere Projekte hat es sich als sinnvoll erwiesen, Teile des Projekts separat zu behandeln, wobei die Verbindung zum Projekt bestehen bleibt.

Teilaufgabe

Teil eines Projekts, der im Projektstrukturplan weiter aufgegliedert werden kann.

Eine Teilaufgabe ist eine detaillierte Beschreibung notwendiger Projektaufgaben, wobei die Detaillierung noch zu grob ist, um eine plan-, steuer- und kontrollierbare Aufgabe in Form eines Arbeitspaketes zu beschreiben.

Arbeitspaket

Teil des Projekts, der im Projektstrukturplan nicht weiter aufgegliedert ist und auf einer beliebigen Gliederungsebene liegen kann.

Die Arbeitspaketbeschreibung gibt an, welche Aktivitäten auszuführen sind und welche Ergebnisse zu welchem Zeitpunkt zu erzielen sind, jedoch nicht, wie die Aufgabe durchgeführt wird. Ein Arbeitspaket sollte möglichst komplett von einer Organisationseinheit, einer Arbeitsgruppe oder einem Einzelnen ausgeführt werden können, um eine eindeutige Verantwortungszuordnung zu erreichen.

Der PSP gliedert die Aufgaben eines Projekts und macht sie damit anschaulich. Die Projektabwicklung erfolgt aber im Zeitablauf. Es gilt somit ein Ablauf- und Terminmanagement sicherzustellen. Die Planung, Überwachung und Steuerung komplexer Projekte erfordert

- die schrittweise Gliederung des Projekts in überschaubare Arbeitsschritte
- die logische Verknüpfung der Arbeitsabläufe
- die Ermittlung der Termine und der zeitlichen Spielräume
- die Analyse der Ursachen und der Auswirkungen bei Abweichungen vom geplanten Verlauf
- Schaffen von Handlungsalternativen für die Projektleitung zur Gegensteuerung

Zur Erfüllung dieser Aufgaben und Ziele steht dem Ablauf- und Terminplaner als wichtigstes Werkzeug die Netzplantechnik zur Verfügung. Allerdings sollte man seine Arbeit nicht als „Netzplan“ sondern als Ablauf- oder Terminplan kundengerecht verkaufen.

In folgenden Schritten soll an die o.g. Aufgaben und Ziele heran gegangen werden:

1. Detaillierung der Arbeitspakete

Die Arbeitspakete werden in weitere Arbeitsschritte, d.h. in Vorgänge aufgegliedert. Durch die „Atomisierung“ des Projekts entstehen überschaubare Einheiten, für die die Durchführungsdauer, der Einsatzmittelbedarf und/oder die Kosten geschätzt werden können.

2. Festlegung der Abläufe und Erstellung des Ablaufplans

Die Arbeitspakete/Vorgänge werden sachlogisch miteinander verknüpft. Damit entsteht ein Ablaufplan (Netzplan), in dem eindeutig festgelegt wird

- welche Abhängigkeiten zwischen den Vorgängen bestehen
- welche Vorgänge nacheinander, parallel oder unabhängig voneinander ablaufen können
- welche Zeitabstände zwischen einzelnen Vorgängen erforderlich sind.

3. Verknüpfung von Ablaufplan und Terminplan

Nach Schätzung der Durchführungsdauer von Arbeitspaketen/Vorgängen können die Frühest- und Spätesttermine berechnet und terminkritische Abläufe sowie zeitliche Spielräume (Puffer) aufgezeigt werden.

4. Optimierung des Ablauf- und Terminplans

I.d.R. handelt es sich um einen iterativen Prozeß, der in Zusammenarbeit mit den Projektbeteiligten erfolgt. Es kann z.B. versucht werden, durch Änderung der Ablaufstruktur (Überlappung von Vorgängen) oder durch Kürzung von Ausführungszeiten (Kapazitätserhöhung) eine Verkürzung der Projektlaufzeit zu erreichen. Natürlich wird man immer auch die Zielgrößen des Projektmanagements insgesamt berücksichtigen, also Termine – Leistung – Kosten. Insofern wird man im Optimierungsprozess in bezug auf die Termine nur ein Suboptimum erreichen.

5. Verabschiedung des Ausführungsplans

Der (optimierte) Ablauf- und Terminplan muss vom Steering Committee verabschiedet werden und ist somit für alle Beteiligte verbindlich. Die Soll-Termine sind die Basis für das Termincontrolling.

6. Termincontrolling

Das Termincontrolling beginnt mit der Erfassung der Ist-Termine und der Überwachung des termingerechten Ablaufs. Kommt es letztlich zu einer **Terminaktualisierung**, sieht der Prozess wie folgt aus:

Erfassen der Ist-Termine



Ist-Termine mit Soll-Terminen vergleichen



Abweichungen analysieren



Korrektive Maßnahmen planen

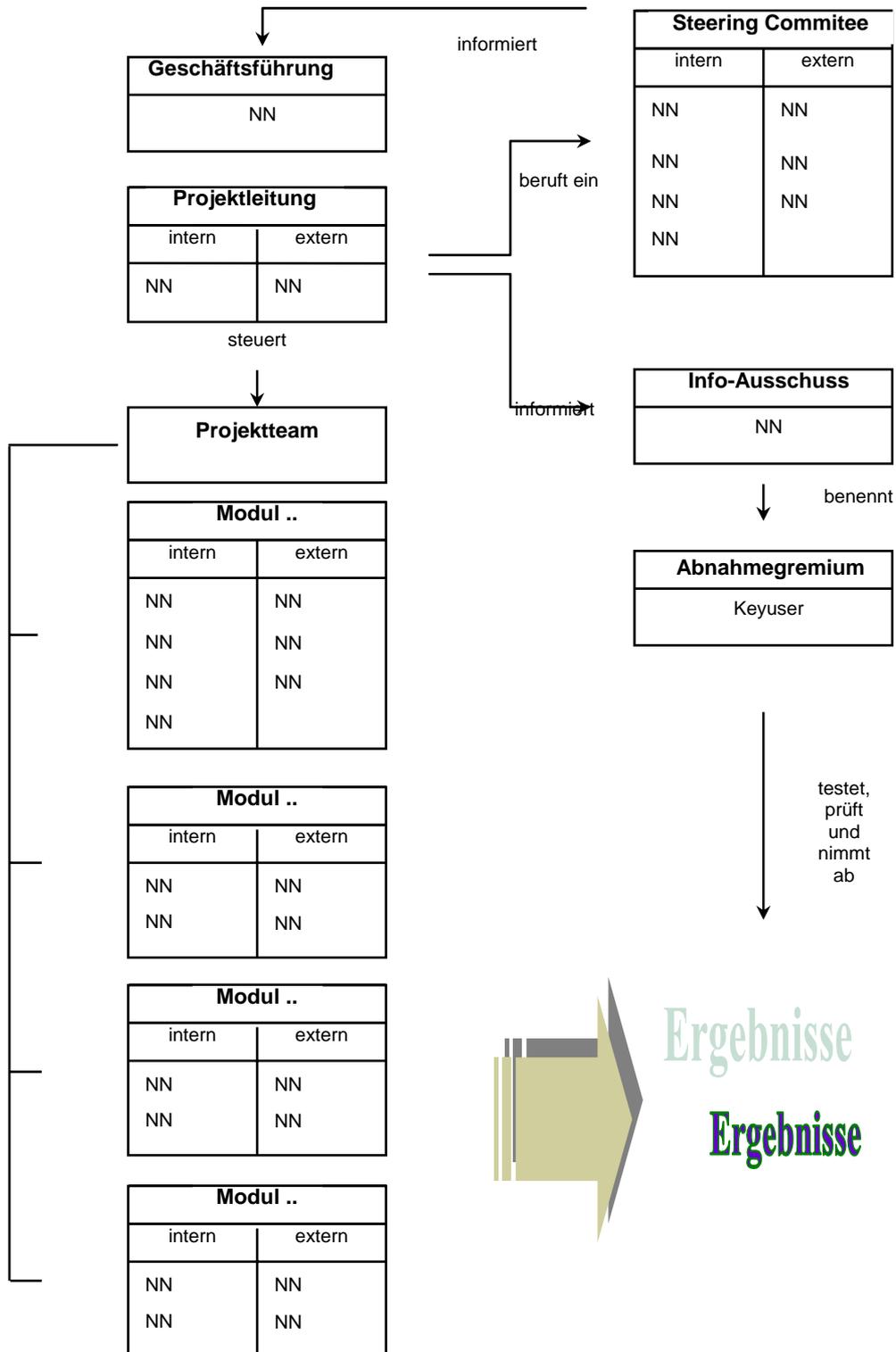


Terminplan ändern

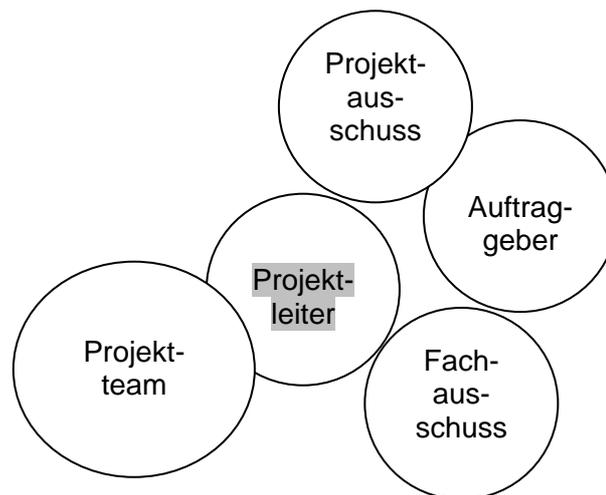
1.4 Projektorganisation

Projekte sind – wenn auch auf Zeit – zweckorientierte Systeme. Ihre statischen und dynamischen Beziehungen müssen im Innen- und Außenverhältnis geordnet, sprich „organisiert“ werden. Somit muss eine zweckmäßige, d.h. geeignete, optimale Projektorganisation gestaltet werden.

Beispiel für die Projektorganisation eines SAP Projektes:



1.5 Projektbeteiligte



1.5.1 Mitglied des Lenkungsausschusses

Beschreibung

Der Lenkungsausschuss, der langfristige Unternehmensziele festlegt und die Richtung eines Unternehmens vorgibt, bestimmt Prioritäten, genehmigt den Umfang und klärt Fragen, die das ganze Unternehmen betreffen. Der Lenkungsausschuss fördert das SAP-Projekt im Unternehmen.

Der Auftraggeber des Projekts und der TeamSAP-Projektleiter müssen Mitglieder des Lenkungsausschusses sein.

Schlüsselqualifikationen

Die Mitglieder des Lenkungsausschusses müssen folgende Kriterien erfüllen:

- Auftraggeber: Mitglied der Führungsebene des Unternehmens
- volle Überzeugung und Unterstützung von SAP als Lösung für das Unternehmen.
- Entscheidungsbefugnisse
- gute Führungseigenschaften
- Verhandlungsgeschick

Weitere sehr wünschenswerte Eigenschaften für diese Rolle sind:

- Erfahrung mit Systemeingführungen

- Fähigkeit zur Vertretung eines von der Einführung betroffenen Geschäftsbereichs, einer Sparte oder einer Abteilung

Hauptaufgaben

Zu den Hauptverantwortungsbereichen der Lenkungsausschuss-Mitglieder gehören:

- Bewilligen und Bereitsatellen der personellen, sachlichen und finanziellen Mittel
- Überwachung des Fortschritts des Projekts und seiner Auswirkungen auf das Unternehmen
- Delegation von Entscheidungsbefugnissen an die wichtigsten Mitglieder des Projektteams
- Klärung eskalierter Probleme
- Entscheiden über: Freigabe, Fortführung, Erweiterung, Einstellung des Projekts oder von Teilprojekten, Alternativen am Ende einer Projektphase und so Unterstützung des Projektleiters beim Erreichen der Projektziele

Was Sie als Mitglied des LA nicht tun sollten

- Befassen Sie sich nicht mit untergeordneten Einzelheiten.

U.U. sinnvoll ist der **Fachausschuss**, der die Interessen eines bestimmten Bereiches vertritt und den Projektverlauf beeinflussen kann. Er ist beratend und kontrollierend tätig – entscheidungs- und/oder weisungsbefugt am liebsten nicht.

1.5.2 Auftraggeber des Projekts

Beschreibung

Auftraggeber des Projekts ist die Instanz im Unternehmen, die die Projektplanung und Durchführung formell anweist und die Ressourcenkompetenz besitzt. Bei Organisationsprojekten des Gesamtunternehmens ist Auftraggeber i.d.R. die Geschäftsleitung

Schlüsselqualifikationen

Der Auftraggeber des Projekts muss folgende Kriterien erfüllen:

- Mitglied der Führungsebene des Unternehmens
- richtungweisende Vorstellungen von den Unternehmenszielen
- Befürwortung von SAP als Lösung für das Unternehmen
- aktive Beziehung zum SAP-Management
- Fähigkeit, wichtige Entscheidungen unter großem Zeitdruck zu fällen
- gute Führungseigenschaften und Verhandlungsgeschick
- in der Vergangenheit aktive Mitarbeit an der Klärung von Unternehmensfragen
- gute Kommunikationsfähigkeit einschließlich der Fähigkeit zum Zuhören

Eine weitere wünschenswerte Eigenschaft für diese Rolle ist:

- Erfahrung mit Systemeingführungen

Hauptaufgaben

- trägt letztendlich die Verantwortung für das Projekt und hat Entscheidungsbefugnis bei der Wahrnehmung der für die Mitglieder des Lenkungsausschusses festgelegten Hauptverantwortungsbereiche
- hat oberste Vollmacht bei der Festsetzung von Prioritäten, der Genehmigung des Umfangs und der Klärung von Fragen, die das gesamte Unternehmen betreffen
- fördert das R/3-Einführungsprojekt im Unternehmen. Wo Konflikte bei der Wahrnehmung von Zuständigkeiten auftreten, führt der Auftraggeber des Projekts Verhandlungen und führt Entscheidungen herbei.
- hat die Entscheidungsbefugnis in Bezug auf das Budget

1.5.3 Kundenprojektleiter

Beschreibung

Der Kundenprojektleiter ist für die zu erarbeitenden Projektinformationen und die tägliche Projektleitung hauptverantwortlich. Der Kundenprojektleiter stellt das wichtigste Bindeglied zwischen dem Lenkungsausschuss und dem Auftraggeber des Projekts sowie dem Beratungsteam der SAP bzw. des Partnerunternehmens dar. **Die meisten SAP-Einführungsprojekte werden sowohl von einem TeamSAP-Projektleiter als auch von einem Kundenprojektleiter geführt** (dies sollte immer der Fall sein, um die Koordination des Kundenprojektteams und der Kommunikationskanäle sicherzustellen). Die unten aufgeführten Verantwortungsbereiche sollten zwischen den beiden Projektleitern entsprechend ihren Fähigkeiten und Erfahrungen aufgeteilt werden. Diese Aufteilung der Zuständigkeiten variiert von Projekt zu Projekt. Der TeamSAP-Projektleiter und der Kundenprojektleiter sollten während des ganzen Projekts eng zusammenarbeiten. Offene und kooperative Zusammenarbeit zwischen beiden ist besonders wichtig.

Der Kundenprojektleiter muss Abweichungen im Projekt voraussehen können und die Verantwortung für sofortige Gegenmaßnahmen übernehmen. Zur Zuständigkeit des Kundenprojektleiters gehört auch, sich einen vollständigen Überblick über die Integration der R/3-Geschäftsprozesse im Unternehmen zu verschaffen.

Der Kundenprojektleiter ist Mitglied des Lenkungsausschusses und genießt dessen volle Unterstützung. Der Kundenprojektleiter (zusammen mit dem TeamSAP-Projektleiter) kann und darf über alle Fragen, die das Projekt und das Budget betreffen, entscheiden. Er leitet die strategischen Fragen an den Auftraggeber weiter, um eine gemeinsame Entscheidung zu treffen. Sonstige Entscheidungen fallen in seinen Aufgabenbereich (Entscheidungsbefugnis).

Schlüsselqualifikationen

Der Kundenprojektleiter muss folgende Kriterien erfüllen:

-
-
-
- Kenntnis der Geschäftsprozesse einschliesslich Beschaffung und Vertrieb. Im Idealfall sollte der Kundenprojektleiter mit dem Unternehmen vertraut sein und ein gutes Verhältnis zu den Kollegen haben. Der Kundenprojektleiter muss in der Lage sein, an der Analyse der aktuellen Geschäftsprozesse des Unternehmens mitzuwirken.
 - volle Überzeugung und Unterstützung von SAP als Lösung für das Unternehmen
 - Fähigkeit zur wirkungsvollen Zusammenarbeit mit allen Managementebenen und Führung der Mitglieder des Projektteams
 - Fähigkeit, bei der Durchführung von detaillierten Analyseaufgaben die generellen Projektziele im Auge zu behalten. Hierzu gehört auch die Kontrolle des Umfangs.
 - gutes Zeitmanagement und die Fähigkeit, mehrere Aufgaben gleichzeitig zu erledigen
 - hervorragende Präsentationsfähigkeit sowie ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeit in Wort und Schrift
 - erprobtes Verhandlungsgeschick
 - die Fähigkeit und nötige Autorität, rechtzeitige Entscheidungen zu fällen
 - gute organisatorische Fähigkeiten und die Fähigkeit, andere zu motivieren
 - überdurchschnittliche Kenntnisse im Umgang mit Anwendungssoftware, u.a. Präsentations-, Tabellenkalkulations- und Textverarbeitungsprogrammen sowie Anwendungen zum Projektmanagement
 - grundlegende Kenntnisse in der Informationstechnologie

Eine weitere wünschenswerte Eigenschaft für diese Rolle ist:

- Erfahrung mit Projektmanagement bei SAP-R/3-Einführungen oder der Einführung anderer Standardsoftware

Hauptaufgaben

Zu den Zuständigkeiten des Kundenprojektleiters gehören:

- Festlegung der Einführungsstrategie sowie Erarbeitung und Pflege des Projektplans, des Projektbudgets und des Arbeitsplans
- Beschaffung, Einteilung und fortlaufende Betreuung der Projektmitarbeiter
- Mitteilung des Projektstatus' an den Lenkungsausschuss, den Auftraggeber des Projekts und das Projektteam
- Straffen des Prozesses zur Klärung von offenen Fragen
- Sicherstellung, dass alle Aktionäre über das Projekt informiert sind und es unterstützen

1.5.4 TeamSAP-Projektleiter

Beschreibung

- Diese Person unterstützt den Kundenprojektleiter bei der Festlegung und Erreichung von zu erarbeitenden Projektinformationen bzw. -zielen sowie bei der täglichen Verwaltung des gesamten Projekts. Der TeamSAP-Projektleiter ist das wichtigste Bindeglied zwischen den Mitgliedern des TeamSAP einschliesslich dem Lenkungsausschuss, dem Auftraggeber des Projekts und ggf. dem Management von OSCo.

-
-
-
- Der TeamSAP-Projektleiter muss in der Lage sein, in Zusammenarbeit mit dem Kundenprojektleiter Abweichungen im Projekt vorauszusehen, solche Abweichungen ggf. dem Lenkungsausschuss, dem Auftraggeber des Projekts und der Leitung des TeamSAP mitzuteilen und die sofortige Einleitung entsprechender Gegenmassnahmen zu initiieren.
 - Der TeamSAP-Projektleiter ist für die fortlaufende Planung der dem Projekt zugeteilten SAP-Mitarbeiter sowie für die Überwachung des SAP-Beratungsbudgets zuständig.

Schlüsselqualifikationen

Der TeamSAP-Projektleiter muss folgende Kriterien erfüllen:

- Fähigkeit zur Entwicklung, Bewertung und Durchführung von Einführungsplänen durch die Festlegung von Umfang, Zielen und zu erarbeitenden Informationen sowie die Überwachung der Durchführung.
- Fähigkeit, zwischen Fragen zu differenzieren, die für das Projekt wichtig oder unwichtig sind.
- Fähigkeit zur Kommunikation auf allen Ebenen einschliesslich der Führungsebene und den technischen Abteilungen.
- gute Management- und Führungseigenschaften und die Fähigkeit andere zu motivieren.
- gute Präsentations- und Kommunikationsfähigkeit
- exzellente organisatorische Fähigkeiten
- Fähigkeit gut mit Menschen umgehen zu können.
- Fähigkeit die generellen Projektziele im Auge zu behalten

Weitere sehr wünschenswerte Eigenschaften für diese Rolle sind:

- gute SAP-Kenntnisse in einer Reihe von Anwendungskomponenten
- Verhandlungsgeschick
- Vollzeit-Mitarbeit bei mindestens einem SAP-Projekt (von Anfang bis Ende)
- Kenntnis der Branche des Kunden

Hauptaufgaben

Zu den Zuständigkeiten des TeamSAP-Projektleiters gehören:

- Die Einstellung von Beratern und Mitarbeitern mit entsprechenden Fähigkeiten organisieren und koordinieren.
- Die Methode zur beschleunigten Einführung von SAP bereitstellen und überwachen, ob die Methode auch tatsächlich verwendet wird.
- Unterstützung bei der Festlegung der zu erarbeitenden Ziele und der im Projektplan aufgeführten bedeutenden Termine
- Unterstützung bei der Festlegung des Projektumfangs und der Projektziele
- ggf. Hilfe bei der Klärung von offenen Fragen
- ggf. Unterstützung der Projektleitung, der Berater und der einzelnen Teams bei der Durchführung der Aufgaben

-
-
-
- Zusammen mit dem Projektleiter fällt er alle Entscheidungen, die für das Projekt relevant sind.
 - Unterstützung und Erleichterung der Übertragung der Projektverantwortung und des SAP-Fachwissens vom Beratungsteam auf das Kundenprojektteam und die Mitglieder des Kernteams

Was Sie als TeamSAP-Projektleiter nicht tun sollten

- Nehmen Sie keinerlei Konfigurationen des Geschäftsprozesses vor.
- Mischen Sie sich nicht in den internen Entscheidungsprozess des Kunden ein. Stattdessen sollten Sie den Kunden bei Projektentscheidungen beraten und unterstützen.
- Treffen Sie keine Geschäftsentscheidungen.
- Versuchen Sie nicht, zu viel beraten zu wollen in Dingen, die Ihren früheren Wirkungsbereich betreffen.

1.5.5 Geschäftsprozessverantwortlicher

Beschreibung

Aus strategischer Sicht liegt die Verantwortung für einen Geschäftsprozess beim Geschäftsprozessverantwortlichen. Diese Person arbeitet direkt mit den Mitgliedern des Geschäftsprozessteams zusammen, um die mit seinem jeweiligen Unternehmensbereichen verbundenen Erfolgsfaktoren zu besprechen. Der Geschäftsprozessverantwortliche ist für die Abnahme der SAP-Lösung in dem (den) ihm zugewiesenen Geschäftsbereich(en) zuständig. In der Regel ist der Geschäftsprozessverantwortliche ein Mitglied des Unternehmensmanagements, also z.B. Revisor, Fertigungsleiter, Einkaufsleiter usw. Der Geschäftsprozessverantwortliche kann Mitglied im Lenkungsausschuss sein, was aber nicht unbedingt erforderlich ist. Der Geschäftsprozessverantwortliche sollte immer für das Geschäftsprozessteam und seinen Leiter erreichbar sein, um rechtzeitige Lösungen offener Fragen zu erleichtern, indem er die Entscheidung entweder selbst trifft oder zusammen mit seinen Mitarbeitern.

Schlüsselqualifikationen

Der Geschäftsprozessverantwortliche muss folgende Kriterien erfüllen:

- grundlegendes Wissen über die Geschäftsprozesse des Unternehmens in einem (oder mehreren) spezifischen Geschäftsbereich(en)
- oberste Verantwortung für den Geschäftsprozess oder die Prozessgruppe(n)
- Entscheidungsbefugnis und die Fähigkeit, diese den Projektmitgliedern in ihrem jeweiligen Bereich zu übertragen
- Befugnis zur Anpassung von Geschäftsprozessen an die Software
- Fähigkeit, sowohl in leitender Funktion als auch an den Detailaufgaben zu arbeiten
- Fähigkeit, die generellen Projektziele und die Grundidee im Auge zu behalten und diese der SAP-Projektleitung und dem Geschäftsprozesssteam zu vermitteln

Hauptaufgaben

Die wichtigsten Verantwortungsbereiche des Geschäftsprozessverantwortlichen sind:

- Gewährleistung, dass die betriebswirtschaftlichen Ziele durch das SAP-System erfüllt werden
- Zusammenarbeit mit den Key Usern bei der Entwicklung des Sollzustands der Geschäftsprozesse und Planung der Handhabung von Änderungen an bestehenden Geschäftsprozessen, die für eine erfolgreiche System-Einführung erforderlich sind
- Ermittlung und Handhabung der für den Projektauftrag entscheidenden Geschäftsszenarien in der R/3-Umgebung sowie Vergleich der tatsächlichen Ergebnisse mit den erwarteten Ergebnissen

1.5.6 Key-User

Beschreibung

Der Key-User arbeitet gemeinsam mit dem Geschäftsprozessteamleiter und den Mitgliedern des Geschäftsprozesssteams an der Erstellung der landes- bzw. standortspezifischen Anforderungen. Der Key-User ist dafür verantwortlich, den Mitgliedern des Geschäftsprozesssteams die für eine erfolgreiche Systemeinführung erforderliche standortspezifischen Informationen, Dokumentationen und Daten bereitzustellen. Bei Projekten mit geringerem Ausmass, muss der Key-User möglicherweise dem Mitglied des Prozessteams bei der Entwicklung des Geschäftsprozesses und der Benutzer-Dokumentation helfen.

Key-User sind z.B. Leiter der Kreditorenbuchhaltung, Chefeinkäufer, Produktionsleiter und Leiter der Auftragserfassung, Personen mit Erfahrung in der Geschäftsanalyse, in der Analyse von Informationssystemen, Verkaufsvertreter und Techniker.

Schlüsselqualifikationen

Der Key-User muss folgende Kriterien erfüllen:

- fundierte Kenntnisse der Geschäftsprozesse und -anforderungen des Unternehmens in dem jeweiligen Land, an dem jeweiligen Standort oder in dem (den) Geschäftsprozessbereich(en)
- Entscheidungsbefugnis hinsichtlich bestimmter Standortanforderungen
- gute analytische Fähigkeiten

Weitere sehr wünschenswerte Eigenschaften für diese Rolle sind:

- Erfahrung in der Analyse von Geschäftsanwendungen oder als Benutzer bei guten technischen Fachkenntnissen
- Erfahrung mit Systemeinführungen
- überdurchschnittliche Kenntnisse im Umgang mit Anwendungssoftware wie z.B. Präsentations-, Tabellenkalkulations- und Textverarbeitungsprogrammen

Hauptaufgaben

- Teilnahme an Workshops und Präsentationen zur Überprüfung des einzuführenden SAP-Konzepts
- Teilnahme an der Test- und Validierungsphase
- Zusammenarbeit mit den Projektleitern bei der Ermittlung von Anforderungen an die Benutzerdokumentation und die Benutzerschulung am jeweiligen Standort. Ausserdem kann der Key-User für die Durchführung von Benutzerschulungen verantwortlich sein.
- Zusammenarbeit mit den ABAP- und Layoutentwicklern bei der Überprüfung der Datenquellen, der übernommenen Daten sowie dem Design und der Ausgabe von Formularen und Berichten.

1.5.7 SAP-Systemadministrator

Beschreibung

- Der R/3-Systemadministrator ist für die tägliche Wartung und den reibungslosen Betrieb der technischen Installation verantwortlich.
- Bei kleineren Einführungen ist der SAP-Systemadministrator ggf. auch für die Administration des Betriebssystems oder des Netzwerks, die Benutzer- und Berechtigungsverwaltung oder die Datenbankverwaltung und Datenbankpflege, z.B. Archivierung zuständig.

Schlüsselqualifikationen

Der SAP-Systemadministrator muss folgende Kriterien erfüllen:

- Erfahrung mit der Verwaltung von unternehmensweiten Client-Server-Anwendungen und verteilten Datenbankanwendungen für die Offline-Nutzung
- Erfahrung mit der Verwaltung des entsprechenden Betriebssystems
- Fähigkeit, in vielschichtigen Teams zu arbeiten
- gute Kommunikationsfähigkeit in Wort und Schrift
- gute analytische Fähigkeiten
- Fähigkeit, ein Projekt zu leiten

Weitere sehr wünschenswerte Eigenschaften für diese Rolle sind:

- Kenntnis der aktuellen Geschäftsprozesse des Kunden

Hauptaufgaben

Der SAP-Systemadministrator ist zuständig für:

- die fortlaufende Konfiguration, Überwachung, Abstimmung und Fehlersuche in der technischen SAP-Umgebung
- die Festlegung der Datenverteilung

-
-
-
- Ausführung von Prüfungen, Aufgaben und Datensicherung in der technischen Umgebung
 - Einplanung und Ausführung von Transportaufträgen (Change and Transport System) und Umsetzung des Computing Center Management System (CCMS)
 - Leitung und Ausführung von Systeminstallationen, Upgrades und System-Patches
 - Test-, Entwicklungs- und Produktivsysteme
 - ggf. Verbindung zwischen unterschiedlichen Systemen

1.5.8 Anwendungsberater

Beschreibung

Der Anwendungsberater stellt Fachwissen zur Software bereit. Der Anwendungsberater ist zuständig für die Anpassung der Softwarekonfiguration und die benötigten Geschäftsprozesse und vermittelt den Geschäftsprozessverantwortlichen und den anderen Teammitgliedern Anwendungs- und Konfigurationskenntnisse. Der Anwendungsberater erläutert bewährte Geschäftsverfahren, um so bei der Gestaltung Unterstützung zu leisten. Der Anwendungsberater fungiert auch als Ratgeber und unterstützt das Projektteam ggf. bei allen Aufgaben.

Schlüsselqualifikationen

Der Anwendungsberater muss folgende Kriterien erfüllen:

- Anwendungskomponenten- und Konfigurationskenntnisse im zugeordneten Geschäftsprozessbereich
- Fähigkeit, die Geschäftsanforderungen des Unternehmens mit Hilfe einer SAP-Lösung umzusetzen
- Fähigkeit, effizient in vielschichtigen Teams zu arbeiten und die Mitglieder des Projektteams zu leiten und zu unterstützen
- gute analytische Fähigkeiten
- die Fähigkeit, auf den Geschäftsprozess ausgerichtete Software-Workshops / Analyse-Sitzungen in der Business-Blueprint-Phase zu leiten
- Fähigkeit zu unabhängigem Arbeiten im Team, gutes Zeitmanagement und die Fähigkeit, an mehreren Aufgaben gleichzeitig zu arbeiten
- Kenntnisse im Umgang mit Anwendungssoftware, wie z.B. Präsentations-, Tabellenkalkulations- und Textverarbeitungsprogrammen
- Grundkenntnisse der ASAP-Methode und der entsprechenden Werkzeuge

Hauptaufgaben

- an der Erstellung einer Geschäftsprozessdefinition teilzunehmen und diese zu erleichtern
- entsprechende Konfiguration der Software, damit sie den benötigten Geschäftsprozessen angepasst ist
- Wissenstransfer an andere Mitglieder des Projektteams zu erleichtern

1.6 Projektphasen und –lebenszyklus

Projektphasen sind nach DIN 69900 definiert als zeitlicher Abschnitt eines Projektablaufs, der sachlich gegenüber anderen Abschnitten getrennt ist. Wir ergänzen:

Ein Projektphasenmodell ist die standardisierte Darstellung eines Projektablaufs gegliedert in zeitliche Abschnitte, die jeweils eindeutig bezeichnet werden können und ein wesentliches Teilergebnis des Gesamtprojekts abgeben.

Für komplexe Vorhaben ist das technische und wirtschaftliche Risiko nur dadurch zu begrenzen, dass man den Entstehungsgang des Projekts in definierte Abschnitte mit festgelegten Anfangs- und Endpunkten einteilt.

Diese Projektphasen, die den Lebenszyklus eines Projektes abbilden, werden laufend vom Projekt-Controlling und -berichtswesen begleitet. Aufgabe des Projekt-Controlling ist u.a. die Beratung und Unterstützung des Projektmanagements in allen betriebswirtschaftlichen Frage- und Problemstellungen während der gesamten Projektlaufzeit. Das Projektberichtswesen hingegen dokumentiert in regelmäßigen Abständen den Projektfortschritt, mögliche Abweichungen und eingeleitete Gegensteuerungsmaßnahmen.

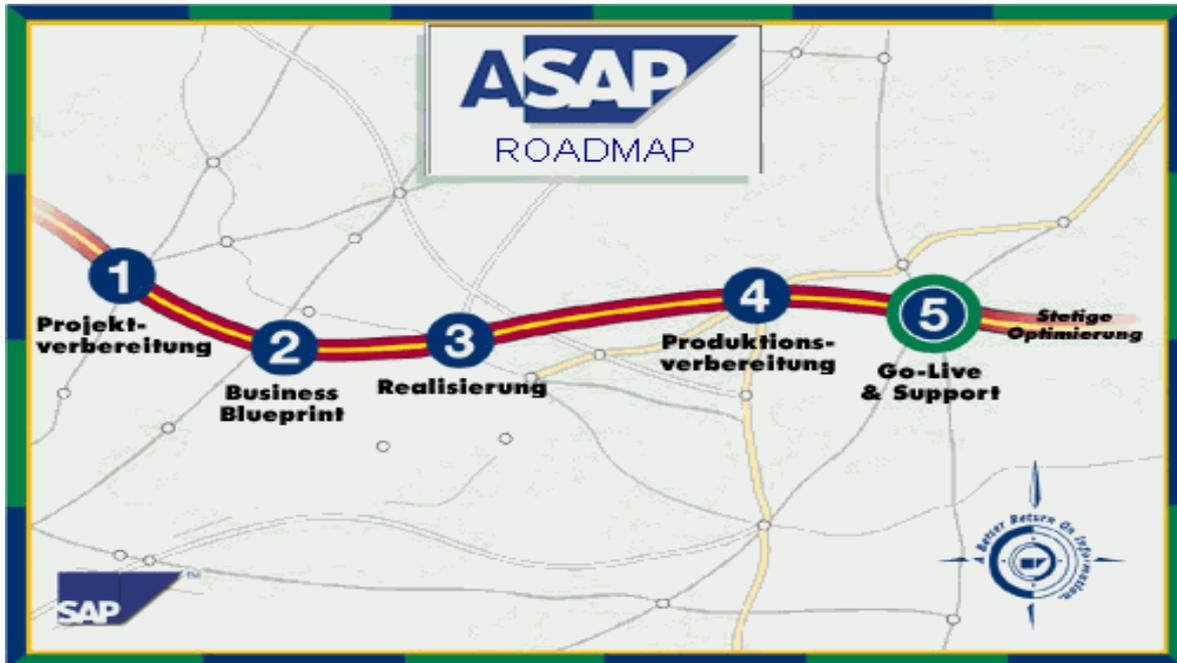
Die Projektplanung hat die vorrangige Aufgabe, die zu erbringenden qualitativen und quantitativen Leistungen zu beschreiben. Von ihnen hängen alle anderen Planungsgrößen und -parameter, etwa Ressourcenverbrauch oder Termine, ab. Größere Projekte sollten in Teilprojekte untergliedert, separat erfasst und später verdichtet werden.

Ein Projekt wird in der Praxis häufig in Form eines Profit-Centers abgebildet, um die Zuordnung von Leistungen und Kosten zu vereinfachen. In jedem Fall sollte eine eigene Kostenstelle eingerichtet werden. Den intern oder extern erbrachten Leistungen und Erlösen stehen dabei die angefallenen Aufwendungen gegenüber. In der Regel wird am Ende des Projektes eine Nachkalkulation, verbunden mit einem Abschlussbericht, durchgeführt. Ziel ist es, Plan- und Istergebnisse gegenüberzustellen und miteinander zu vergleichen, um aus den erzielten Ergebnissen Erfahrungen für künftige Projektplanungen zu erhalten. Ausschlaggebend für eine erfolgreiche Ergebniskontrolle und Lernwirkung ist dabei die vollständige und verursachungsgerechte Erfassung sämtlicher Leistungen und eingesetzter Ressourcen.

1.6.1 Basis ASAP

Als SAP Beratungshaus nutzen wir schwerpunktmäßig die von SAP entwickelte ASAP Methode zur Durchführung von SAP Einführungsprojekten ergänzt durch sog. Beschleuniger bzw. Tools. OSCo-spezifische Abweichungen von dieser Vorgehensweise sind in Abschnitt 3.3.2 erläutert. Im **Anhang – gegliedert nach Projektphasen** – stehen eine Reihe von Templates zur Verfügung, die wir als Standards in Projekten verwenden.

Das Fünf-Phasenmodell nach ASAP wird in einer sog. Roadmap dargestellt:



1.6.2 OSCo Spezifika

Zur Durchführung von **Workshops zur Analyse von Geschäftsprozessen** nutzen wir selbsterstellte sog. Vorstudien, die ein detailliertes Vorgehen erlauben ohne die Nachteile der ASAP-Q&A-Datenbank in Kauf nehmen zu müssen. Die Vorstudien werden von jedem Modulteam erstellt und müssen zur Vorbereitung der Workshops firmenindividuell nochmals überarbeitet werden, weil der vorgegebene Detaillierungsgrad u.U. für einen zu beratenden Kunden nicht erforderlich ist. Sie dienen als Checkliste zur Befragung der Keyuser im Unternehmen und als Vorlage zur Dokumentation der Ergebnisse, die letztlich in den Business Blueprint einfließen.

Abweichend von der ASAP-Vorgehensweise installieren wir auf Basis der Geschäftsprozess Workshops einen **Prototypen** im SAP System (Early Prototyping). Dies bietet dem Kunden den Vorteil die Umsetzung der Abläufe sofort am System verfolgen zu können, beschleunigt Veränderungen durch das Feincustomizing und minimiert die Risiken Anforderungen am Kundenwunsch vorbei zu realisieren, die dann nur mit erheblichem Mehraufwand zu berichtigen wären.

1.6.3 Phase 1 - Projektvorbereitung

Diese Phase dient der Planung und der Vorbereitung des R/3-Projekts. Obwohl sich R/3-Projekte in bezug auf Zielsetzungen, Umfang und Prioritäten unterscheiden, helfen die Arbeitsschritte von Phase 1 bei der Feststellung und Planung der wichtigsten zu

beachtenden Bereiche. Gleich zu Beginn der R/3-Einführung sind folgende Punkte zu bearbeiten:

- Festlegung der Ziele des Projekts
- Klärung des Projektumfangs
- Festlegung der Einführungsstrategie
- Festlegung des generellen Zeitplans für das Projekt und die Reihenfolge der Einführung
- Einrichtung der Projektstruktur und der Projektausschüsse
- Zuordnung von Personalressourcen

Durch frühzeitige Klärung dieser Fragen wird eine solide Grundlage für eine erfolgreiche R/3-Einführung geschaffen und somit ein effizienter Ablauf des Projekts sichergestellt.

Die **Phase 1 Projektvorbereitung** ist von folgenden Aufgaben geprägt:

- **Projektplanung**
- **Projektabläufe**
- **Projekt-Kickoff**
- **Planung der technischen Anforderungen**
- **Qualitätsprüfung der Projektvorbereitungsphase**

Im folgenden sind die Anforderungen an das Unternehmen und das Projektmanagement aufgeführt, die vor Projektstart abgeprüft werden sollen:

Zur Durchführung der Projekt-Aktivitäten stehen dem Projektleiter und den Mitarbeitern eine Reihe von **Standards** zur Verfügung. Die Standards werden zum Projektstart dem Projektteam vorgestellt und müssen von allen Teammitgliedern genutzt werden. U.U. werden die von OSCo entwickelten Standards auf die Kundenbedürfnisse angepasst. Andere Standards werden ausgeschlossen und sind gegenstandslos.

Für das Projektteam sind im wesentlichen folgende Standards von Bedeutung:

- **Projektplan Module**
- **Protokoll Meeting**
- **Statusbericht Teams**

Vor allem der Statusbericht Teams ist für die i.d.R. wöchentlich stattfindenden Team-Meetings vom Modulteam vorzubereiten. Er besteht aus 3 Seiten. Seite 1 gibt bei Bedarf die Möglichkeit bestimmte Aktivitäten oder offene Punkte ausführlich darzustellen. Die Seiten 2 und 3 verlangen die Dokumentation (vordefinierter) Projektstati für alle Aktivitäten gemäß Projektplan und eventueller Risiken.

Zur Ermittlung der technischen Anforderungen steht das Template Analyse EDV Infrastruktur zur Verfügung. Zur Feststellung des System-Sizing nutzen wir das von SAP angebotene Quick Sizing Tool im SAPNet.

1.6.3.1 Anforderungen an das Unternehmen

- Garantie stabiler Organisationsstrukturen, auch wenn sie erst im Rahmen des Projekts erarbeitet werden, dann allerdings gleich zu Beginn
- Schaffung von Identifikation mit dem Projekt auf allen Stufen, also entsprechende psychologische Vor- und Begleitarbeit (idealerweise Change Management), die nicht alleine von der IT-Abteilung erbracht werden kann
- Ausreichende Zuteilung von Ressourcen und Reserven in allen beteiligten Fachabteilungen
- Schaffung von Teams, welche operationell sinnvoll zusammenarbeiten können, gegebenenfalls bei Problemen auch Austausch während des Projekts
- Schaffung von Strukturen, welche ein Minimum an Bürokratie erfordern - in der Regel spezielle, nur während des Projekts gültige Entscheidungsträger
- Schaffung von Strukturen, welche politische Entscheide verkürzen und erleichtern
- Schaffung von Strukturen, welche die organisatorische Stabilität der Entscheidungen sicherstellen, also Beteiligung mindestens eines Mitglieds der Geschäftsleitung
- Grundsatzentscheide fällen, welche die Gültigkeit der festzulegenden Prozesse sicherstellen
- Schaffung einer Umgebung, welche die Stabilität der technischen Lösung sicherstellt - hier gegebenenfalls Grundsatzentscheide für zukunftsorientierte Neugestaltung der Hardwareausrüstung

Für die Auswahl der Projektmitarbeiter gilt:

- Identifikation mit dem Projekt, fachliche Fähigkeit und Kompetenz, Entscheidungskompetenz im Fachbereich, Teamfähigkeit, Bereitschaft, für die Projektdauer auch Mehrarbeit auf sich zu nehmen

1.6.3.2 Anforderungen an die Projektleitung

In einer Projektleitung sind üblicherweise Mitarbeiter des Unternehmens und Berater vertreten. Die Anforderungen gelten für beide Parteien.

- Planung der Einführung
- Festlegung der relevanten Prozesse
- Planung zeitlicher Ablauf
- Festlegung der benötigten Mitarbeiter und deren Belastung
- Exakte Aufwandsschätzung
- Festlegung der benötigten Gremien und deren Zusammensetzung
- Festlegung der allgemeinen Meetings und Reviews
- Konzept für die Bearbeitung unvorhergesehener Probleme, ohne dass das Projekt damit lahm gelegt wird

- Konzept zur Überwachung und Rapportierung des Projekts
- Einrichtung einer offene-Punkte-Liste

1.6.4 Phase 2 - Business Blueprint

Zweck dieser Phase ist es, einen Business Blueprint zu erstellen, welcher eine detaillierte Dokumentation der während der Anforderungswshops erzielten Ergebnisse darstellt. Außerdem werden im Business Blueprint die Geschäftsprozessanforderungen des Unternehmens dokumentiert. Auf dieser Grundlage soll ein gemeinsames Verständnis dafür erreicht werden, wie das Unternehmen seine betriebswirtschaftlichen Abläufe mit dem R/3-System abbilden möchte.

Während dieser Phase werden außerdem

- ursprüngliche Projektziele und Zielsetzungen verbessert
- der gesamte Projektzeitplan und der Ablauf der Einführung verbessert.

Diese **Phase 2 Business Blueprint** enthält die folgenden Arbeitspakete:

- **Projektmanagement Business Blueprint**
- **Projektteamschulung Business Blueprint**
- **Systemumgebung entwickeln**
- **Organisationsstruktur**
- **Geschäftsprozessdefinition**
- **Qualitätsprüfung Business Blueprint**

Die für die Business Blueprint Phase zur Verfügung stehenden Templates unterstützen im wesentlichen die Definition von Organisationsstrukturen und Geschäftsprozessen im Unternehmen. Die Q & A Datenbank aus ASAP erweist sich als nur bedingt tauglich. Deshalb bereiten alle Modulteams zur Durchführung von Workshops eine sog. **Vorstudie** vor, die wie folgt gegliedert ist:

1. Einführung
2. Organisation
3. Stammdaten
4. Geschäftsprozesse
5. Funktionen
6. Allgemein (z.B. Mengengerüst, Datenübernahme)

Die Vorstudie dient ebenfalls als Vorlage für die Arbeitspakete des Projektplans oder zur Aufstellung von Testszenarien.

1.6.5 Phase 3 - Realisierung

Zweck dieser Phase ist es, die Geschäfts- und Prozeßanforderungen des Business Blueprint einzuführen. Ziel ist die abschließende Einführung in das System, ein übergreifender Test und die Freigabe des Systems für den Produktivbetrieb.

1.6.5.1 Projektmanagement Realisierung

Um zu gewährleisten, dass das Implementierungsprojekt termingerecht durchgeführt wird, ist ein Zyklus von Projektmanagementaktivitäten notwendig. Die Aktivitäten von Projektplanung und -controlling sowie Aktualisierung und Qualitätssicherung werden festgelegt. Hier wird bestimmt, an welchen Punkten Änderungen in der Beziehung zwischen den Geschäftsprozessen und der Organisationsstruktur in Absprache mit den Abteilungsleitern vorgenommen werden müssen.

Regelmäßig, möglichst wöchentlich, soll in einem Meeting der **Status eines Projekts** erfasst und die gesammelten Informationen über Einführungsprozeß und -fortschritt mit den Projektteams kommuniziert werden. Der Fortschritt hat Einfluß auf das Budget, den Zeitplan, die am Projekt beteiligten Mitarbeiter und den Go-Live-Termin.

In Abhängigkeit vom Projektstatus einzelner Arbeitspakete muss auf **Abweichungen** vom Plan reagiert werden. Die Projektleitung entscheidet über Maßnahmen, die für die Korrektur von Verzögerungen vorgenommen werden müssen (z.B. Erwerb von Ressourcen für den Abschluß einer Aufgabe oder Änderung des Beginndatums von Aufgaben). Aktualisierungen werden wöchentlich vorgenommen. Das Budget und die Ressourcen können monatlich aktualisiert werden. Die Projektleiter oder die Projektteamleitungen müssen den Projekt-IMG im Hinblick auf Aktualisierungen überarbeiten. Die Projektpläne werden durch aktuelle Informationen auf den neuesten Stand gebracht.

Der **Lenkungsausschuss** wird regelmäßig, alle 2-4 Wochen, über den aktuellen Projektstatus unterrichtet und trifft Entscheidungen über offene Projektpunkte, die nicht durch das Projektteam gelöst werden können (z.B. Änderung des Zeitrahmens oder die Beschaffung von Ressourcen).

Der Projektleiter leitet das Meeting und teilt den aktuellen Projektstatus mit. Die Mitglieder des Lenkungsausschusses besprechen die Issues und Probleme. Die Vertreter des Beraters müssen darauf achten, dass Beschlüsse vom Lenkungsausschuß eingeholt werden, um Verzögerungen zu vermeiden. Durch das Meeting wird die Unternehmensleitung in das Projekt einbezogen, wodurch sichergestellt wird, dass sich die Leitung dem Projekt verpflichtet fühlt. Es soll ein positives Treffen sein, auf dem Erreichtes aber auch offene Punkte diskutiert werden.

1.6.5.2 Change Management

Leider kaum praktiziert, aber äußerst sinnvoll, ist die Durchführung regelmäßiger Projektteam- und Unternehmensrisikobeurteilungen um die Kommunikationsprozesse, den Wissenstransfer und die Kompetenzbildung, die in der Business-Blueprint-Phase eingeleitet wurden, weiterzuentwickeln. Die Aktivitäten und Aufgaben im Rahmen der Change-Management-Strategie des Unternehmens, ermöglichen es dem Change-Team, ein

Risikomanagement für das Unternehmen durchzuführen, die Einführung des R/3-Systems zu beschleunigen und die Unternehmensprozesse zu optimieren – vergl. Kapitel 3.10 und 3.12.

1.6.5.3 Abschließender Integrationstest

Achtung: Bitte beachten – Testszenarios auf der SAP Homepage unter Service Marketplace

1.6.6 Phase 4 - Produktionsvorbereitung

Zweck dieser Phase ist es, die Produktionsvorbereitung einschließlich Tests, Benutzerschulung, Systemmanagement und Cutover-Aktivitäten für Ihre endgültige Bereitschaft zum Produktionsanlauf abzuschließen. In dieser Produktionsvorbereitungsphase werden ebenfalls alle wichtigen offenen Punkte geklärt. Nach dem erfolgreichen Abschluß dieser Phase können die Geschäftsprozesse im produktiven R/3-System durchgeführt werden.

1.6.6.1 Vorbereitung von Schulungen

Es ist sicherzustellen, dass alle Benutzer vor dem Go-Live-Termin hinreichend geschult sind. Die Benutzerschulung muss eine allgemeine R/3-Schulung enthalten sowie eine geschäftsspezifische R/3-Schulung, die auf den Geschäftsprozessen der Firma basiert.

Zur Planung und Durchführung der Schulungen sollte folgendes vorbereitet werden:

- Schulungslogistikplan
- Schulungsablauf
- Schulungsinhalts- und Dokumentationsmaterialien.
- Schulungsbewertungs- und –verbesserungsverfahren

Vor Beginn der Schulung wird überprüft, ob alle Punkte zur Schulungslogistik abgedeckt und erledigt wurden, z.B.

- der Kontaktaufnahme zu den zuständigen Mitarbeiter, um sicherzustellen, dass der Zeitplan eingehalten wird
- der Bestätigung der Verfügbarkeit der jeweiligen Mitarbeiter
- der Verteilung der Telefonnummern, der Namen von Kontaktpersonen und Verfahren zur Problemlösung an alle Referenten
- der Klärung, ob alle Referenten den Schulungsraum auf Vollständigkeit überprüft haben, so dass die Schulung durchgeführt werden kann

Diese Aufgabe ist abgeschlossen, wenn die Schulungsräume vorbereitet sind und das Schulungsumfeld somit für die Benutzer bereitsteht. Die Unterlagen mit dem Schulungsinhalt und die Dokumentation liegen bereit, die Referenten haben die Schulungstermine bestätigt, und die Benutzer wurden über das Datum, die Uhrzeit und den Ort der Schulung unterrichtet.

Hier einige **Tipps**:

- Gehen Sie nicht von der Annahme aus, dass Ihre Schulung heute funktioniert, weil sie gestern auch funktioniert hat. Stellen Sie immer sicher, dass genug Zeit vor der Schulung vorhanden ist, damit Sie die Checkliste zur Schulungslogistik noch einmal durchgehen können (möglichst einen Tag davor)
- Achten Sie besonders auf die Schulungsdaten. Wenn der SAP-Schulungsmandant zurückgesetzt wird, sollte ein Test durchgeführt werden, um sicherzugehen, dass mindestens ein Satz der Testdaten reibungslos funktioniert. Nach dem Zurücksetzen müssen Sie auch die Benutzer-IDs überprüfen, um sicherzugehen, dass die Zugangsberechtigungen ordnungsgemäß auf den neuen Mandanten übertragen wurden
- Teilen Sie den Referenten Notfallpläne und Telefonnummern mit und lassen Sie sie wissen, wo sie wichtige Schulungsinhalte, Dokumentationsmaterialien und wichtige Mitarbeiter finden können
- Legen Sie fest, wann die Schulung durchgeführt werden kann
- Idealerweise soll die Schulung eine Woche vor der Einführung stattfinden – „Just-in-Time“-Schulung
- Überlegen Sie, ob Sie die Schulung auf halbe Tage verteilen können, damit der Mitarbeiter seiner täglichen Arbeit nachgehen kann
- Planen Sie die möglicherweise eingeschränkten Systemverfügbarkeitszeiten mit ein
Planen Sie vom Produktivsetzungsdatum aus rückwärts

1.6.6.2 Systemmanagement

In dieser Phase sind die relevanten technischen Aktivitäten zur Vorbereitung des Produktivbetriebs durchzuführen. Zu den Aktivitäten gehören die Überprüfung der Anforderungen des Produktivbetriebs sowie die Festlegung der erforderlichen Aktivitäten zur Systemadministration. Parallel zur Verwendung der unternehmensspezifischen Anwendungskomponenten sind die geforderten administrativen Aktivitäten einzurichten, um eine maximale Verfügbarkeit und Performance des R/3-Systems zu gewährleisten.

Des Weiteren erfolgt Prüfung und Test der Konfiguration und der Verfahren für die Produktivumgebung. Jede Aufgabe muss getestet und gegentestet werden, um die Datensicherheit des Produktivsystems zu gewährleisten. Testen Sie die Produktionskonfiguration und stellen Sie sicher, dass sie den Anforderungen der Benutzer für den Einsatz im Unternehmen gerecht wird, indem Sie Durchsatz- und Streßtests durchführen.

Die Tests können in zwei Gruppen unterteilt werden:

Technische Tests, die von Mitgliedern des technischen Teams durchgeführt werden

- Ausfalltest
- Systemverwaltungstest
- Drucker- und Faxtest

Funktions-/Performancetest, der sowohl vom technischen Team als auch von Mitgliedern des Geschäftsprozessteams durchgeführt wird

- Durchsatztest

- Stresstest

Sonstige **Tipps**:

- Analysieren Sie die Qualität der dokumentierten Vorgehensweisen sowie die Fähigkeit des Betriebspersonals, die Verfahren zur Systemverwaltung auszuführen.
- Falls Vorgehensweisen verbessert werden müssen, sind möglicherweise inhaltliche Änderungen oder Verbesserungen der Beschreibung von Vorgehensweisen erforderlich. Es können Schulungen vor Ort durchgeführt werden, um die Administratoren besser einzuarbeiten.
- Die Stresstestscripts müssen das Transaktionsvolumen, den Transaktionsmix sowie die Zahl der im Produktivbetrieb erwarteten Benutzer angemessen abbilden. Ein Stresstest, der die Systembelastung, die in der Produktivumgebung auftreten wird, nicht widerspiegelt, ist wenig hilfreich.

Der **SAP GoingLive Check** ist speziell dafür konzipiert, einen erfolgreichen Produktivstart zu unterstützen. Der Service umfaßt drei Systemanalysen für Ihr Produktivsystem. Die Analysesitzung prüft 6 - 8 Wochen vor Produktivstart schwerpunktmäßig, ob die genannten Anforderungen mit der vorhandenen Hardware realisierbar sind. Dabei werden die Parameter entscheidender Einstellgrößen der SAP Basis, des Betriebssystems und der Datenbank optimiert. Im Zentrum der zweiten Sitzung des SAP GoingLive Check stehen die Applikationen. Der geeignete Zeitpunkt um die implementierten betriebswirtschaftlichen Abläufe im Rahmen dieser zweiten Sitzung einer Performanceprüfung zu unterziehen, ist vier Wochen vor dem geplanten Produktivstart. Die dritte und letzte Sitzung dient der Überprüfung des Systemverhaltens ca. vier Wochen nach dem Produktivstart.

1.6.6.3 Produktivsystem erstellen

Sobald alle Vorbereitungen und Konfigurationen auf der technischen und der Anwendungsebene abgeschlossen sind, kann das endgültige Produktivsystem erstellt werden.

1. Transport in die Produktivumgebung - Transportieren Sie die Customizing-Einstellungen und die R/3 Repository-Objekte aus dem QS-Umfeld in die Produktivumgebung. Das R/3-System stellt Werkzeuge für den Transport von Customizing-Einstellungen und R/3 Repository-Objekten bereit.
2. Datenübernahme
 - Konvertieren der Stammdaten.
 - Konvertieren der Bewegungsdaten
3. Manuelle Dateneingabe - Geben Sie die Daten aus dem Altsystem manuell in das R/3-Produktivsystem ein (wenn sie auf die Daten anwendbar sind, die in R/3-Strukturen umgewandelt werden).

1.6.6.4 Qualitätsprüfung Produktionsvorbereitung

Der Zweck dieser Aktivität ist es, den Status der einzelnen Arbeitsergebnisse als Ganzes auf Vollständigkeit und Genauigkeit zu prüfen. Qualitätsprüfungen werden nach den einzelnen Aufgaben durchgeführt. Es ist jedoch ebenso wichtig, sie im Zusammenhang zu sehen, weil die Ergebnisse einer Aufgabe negative Auswirkungen auf andere Projektbereiche haben können. Wenn diese Qualitätsprüfung abgeschlossen ist, wird die Abnahme für das Go Live des R/3-Systems durchgeführt.

1.6.7 Phase 5 - Go Live and Support

Zweck dieser Phase ist es, von der vorproduktiven Umgebung zum produktiven Produktionsprozeß zu wechseln. Sie müssen eine Support-Einrichtung für Benutzer schaffen. Dies gilt nicht nur für die ersten kritischen Tage des Produktivbetriebes, sondern ebenfalls für den Langzeitbetrieb.

In dieser Phase haben Benutzer des R/3-Systems viele Fragen. Es muss eine solide Organisation für den Benutzer-Support zur Verfügung stehen, auf die alle Benutzer zugreifen können. Diese Phase wird ebenfalls verwendet, um die Systemtransaktionen zu überwachen und die Gesamtleistung des Systems zu optimieren. Schließlich wird das Projekt beendet.

1.6.7.1 Produktionssupport

Mit Hilfe eines **Projekt-Reviews** werden frühzeitig potentielle Risikobereiche aufgedeckt. Dies vermindert die Gefahr von Verzögerungen im Projektablauf. Es beschleunigt die Einführung und stärkt das Vertrauen des Kunden.

Zweck dieser Aktivität ist es, R/3-Benutzern Support zu bieten. Dies umfaßt sowohl eine kurzfristige Betreuung während des Übergangs zum Produktionsbetrieb als auch eine langfristige Betreuung. Es sind Vorgehensweisen für die Handhabung von Fragen zu erarbeiten, die von SAP-Benutzern gestellt werden. Dies beinhaltet sowohl einen internen Benutzersupport als auch die Kommunikation mit SAP Support Services (z. B. SAPNet).

Das SAPNet – R/3 Frontend kann wie folgt genutzt werden:

Probleme im Zusammenhang mit dem/den SAP-System(en) können direkt in das SAP Customer Support System eingegeben werden.

Informationen über bereits gelöste Probleme und Hinweise stehen zur Verfügung
Direkter Zugriff auf HotNews und andere SAP-Informationen ist möglich

Tipps:

1. Entwickeln, dokumentieren und verteilen Sie Vorgehensweisen zur Abwicklung von internen Problemen sowohl während des Produktionsanlaufs als auch danach
2. Definieren Sie die Rollen und die Zuständigkeiten der Projektteammitglieder während der Phase unmittelbar nach dem Produktionsanlauf. In der Anfangsphase des Produktivbetriebs benötigen die Benutzer eventuell verstärkte Betreuung

3. Verteilen Sie die Namen des Betreuungspersonals an die Benutzer
4. Dokumentieren und verteilen Sie Vorgehensweisen zur Weiterleitung von Problemen an SAP
5. Sorgen Sie dafür, dass sämtliche SAP-Kontaktlisten die korrekten Namen enthalten
6. Bestätigen Sie außerdem, dass den Benutzern interne Ansprechpartner zur Verfügung stehen, über die sie offene Fragen an SAP weiterleiten können.

1.6.7.2 Projektende

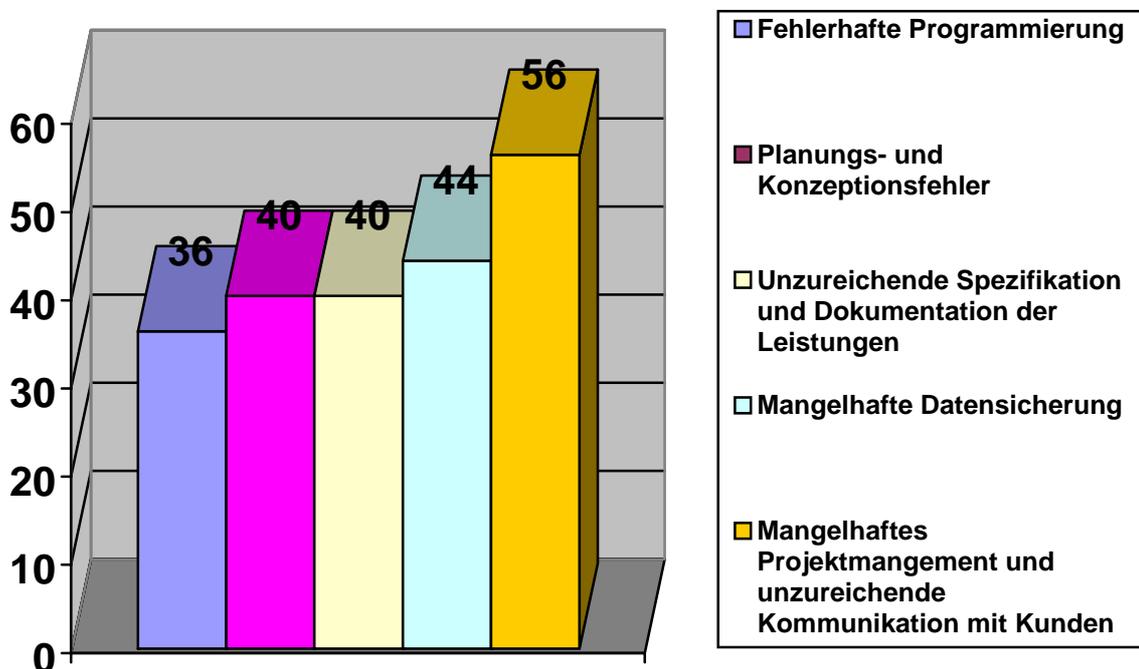
Die von SAP ASAP idealisierte Vorgehensweise der vollständigen Klärung aller offenen Fragen vor Beendigung des Projekts ist nicht realistisch. Die Nachbetreuung nach dem Go Live führt in eine Phase der stetigen Optimierung ohne dass v.a. betriebswirtschaftliche Fragen alle zu klären sind, weil permanent neue Themen das Unternehmen bewegen und neue Lösungen zu finden sind.

Dennoch muss das Projekt formal beendet und abgenommen werden.

Zugleich sollte ein Abgleich der Ziele des Projekts mit den Ergebnissen möglichst an hand betriebswirtschaftlicher Kennzahlen erfolgen und mit der Geschäftsführung kommuniziert werden („tue Gutes und sprich' darüber“).

1.7 Qualitätsmanagement

Defizite in der Qualitätssicherung können IT-Unternehmen teuer zu stehen kommen. Zwischen Anwender und Anbieter ist eine Auseinandersetzung, möglicherweise sogar vor Gericht, vorprogrammiert, wenn sich ein Projekt verzögert, verteuert oder im Ergebnis nicht das erbringt, was anfangs versprochen wurde. Gemäß einer Umfrage gliedern sich die Ursachen für finanzielle Ansprüche gegen IT-Unternehmen wie folgt:



Ursachen für finanzielle Ansprüche gegen IT-Unternehmen

Angaben in Prozent - Mehrfachnennungen möglich

Die Regeln für eine erfolgreiche Projektarbeit gelten auch für die Einführung von Standardsoftware. Somit erlangt eine umfassende und **zielorientierte Projektplanung** eine besondere Bedeutung.

Die **Folgen ungenau formulierter Ziele** sind:

- Zeitverlust durch laufend neue Zielfindung
- Unlust bei den Projektmitarbeitern
- Akzeptanzverlust für die neue Software
- Probleme im laufenden Tagesgeschäft
- schwierige Entscheidungsfindung

Die **Folgen unzureichender neuer Konzeption** sind:

- Schwierigkeiten bei der Umsetzung
- Zeitverlust wegen laufender Rückfragen
- Unlust bei den Projektmitarbeitern
- Probleme im laufenden Tagesgeschäft

Die **Konzeptionsphase ist die wichtigste Phase** im Verlauf eines Projekts. An der Umsetzung, also am Customizing, kann man notfalls basteln und probieren, ebenso an Schnittstellen und an der Datenübernahme. Was man jedoch im Konzept verbaut oder schlecht beschrieben hat, wirkt sich an vielen Ecken in ganz anderen Modulen aus. Spätere Änderungen ziehen oft ganze Rattenschwänze an Konsequenzen nach sich, die nicht gleich erkannt werden und damit die Nacharbeit vervielfachen.

In der Konzeptionsphase, deren Voraussetzung eine gute Isterhebung ist, wird in der Regel grundsätzlich **prozessorientiert** vorgegangen, für die Vertiefung in die einzelnen Module aber mit den jeweiligen Fach-Know-How-Trägern gearbeitet. Es darf nicht vorkommen, dass aus Übereifer, Euphorie oder Neugierde in nur einem einzigen System am Customizing gearbeitet wird. Nicht nur einmal mussten Unternehmen deshalb nach einiger Zeit das SAP-System neu implementieren, weil das System so „vercustomized“ war, dass die Wiederherstellung des Urzustands oder einer brauchbaren Ausgestaltung fast nicht mehr machbar war. Außerdem: Während konzeptionell gearbeitet wird, gibt es Änderungen und gegenseitige Beeinflussungen innerhalb der Module, die berücksichtigt werden müssen. Daher muss für „Spielereien“ ein absolut separat laufendes System zur Verfügung stehen.

Es empfiehlt sich daher folgende **Systemlandschaft**:

- ein Spielsystem
- ein Entwicklungssystem
- ein Testsystem
- ein Schulungssystem
- ein Produktivsystem

Alle Systeme sind völlig unabhängig voneinander. Auch bei mehreren Mandanten (SAP-Begriff für oberste Einheit = Konzern) in einem System lässt sich viel zerstören, da einige Customizing-Einstellungen mandantenübergreifend sind und daher - wäre die physische Trennung nicht vorhanden - die Entwicklung und das Produktivsystem verändern würden. Es muss dabei klar sein, dass das Spielsystem mehrfach und in vorher nicht definierbaren Zeiträumen wieder neu aufgesetzt werden muss, nämlich dann, wenn es „vercustomized“ und nicht mehr brauchbar ist.

Im Entwicklungssystem darf nur sehr diszipliniert und dokumentiert gearbeitet werden. Hier wird nur customized, es enthält keine Daten. Jede Customizing-Einstellung muss ins Testsystem transportiert werden, das über eine ausreichende Datenmenge verfügt. Dort wird getestet, ob die Einstellungen richtig sind. Sind sie das nicht, muss im Entwicklungssystem geändert und neu im Testsystem getestet werden. Nur getestete, frei gegebene Einstellungen dürfen ins Produktivsystem übernommen werden. Ähnlich muss jede Altdatenübernahme, jede Schnittstelle vorher getestet werden.

Die Arbeit innerhalb der einzelnen Prozesse dauert unterschiedlich lange. Mit der **konzeptionellen Erarbeitung des Sollzustands** beginnt man trotzdem gleichzeitig mit allen Prozessen, die man einsetzen will. Als erstes erarbeitet man in allen Modulen die Organisationsstrukturen. Eine gute Dokumentation ist dabei wichtig. Unterschiedliche Prozesse haben unter Umständen gegenläufige Anforderungen an einzelne Module. Daher müssen alle Anforderungen an die Module bekannt sein, bevor die modulorientierten Strukturen definiert werden können.

Dieses **Konzept wird** von allen Prozess- und Modulverantwortlichen unternehmens- und beraterseits **unterschrieben**. So stellt man sicher, dass alle wissen, was in den anderen Prozessen gefordert wird, und kann erkennen, wo es Auswirkungen auf die eigenen Prozesse und die Module gibt. Danach erarbeitet man auf dieselbe Weise die Stammdaten. Dann erst sollte mit dem Customizing begonnen werden. Dieses muss dann keineswegs für alle Prozesse gleichzeitig erfolgen. Das Konzept aber muss bekannt sein.

Man muss sich davor hüten, Strukturen partiell zu definieren. Es ist wichtig **konzernweit** zu denken oder - falls noch keine Konzernstruktur vorhanden – lässt man sich nach oben immer einige Strukturebenen frei, um bei eventuellen strukturellen Änderungen nicht neu anfangen zu müssen. Man führt auch Stammdaten wie Sachkonten, Debitoren, Kreditoren, Artikel immer auf der obersten Konzernebene - SAP lässt genügend Möglichkeiten, in tieferen Ebenen trotzdem zu differenzieren.

Zu knappe Zeitvorgaben führen zu Stress und Unlust bei den Projektmitarbeitern und zu Fehlerquellen bei der Umsetzung und Datenübernahme, zu mangelnder Akzeptanz für die DV-Umstellung sowie zu einer ungenügenden Ausbildung der Beteiligten und damit Erzeugung des „Vorher-war’s-besser-Syndroms“.

Als Berater muss man sich davor hüten, wenn der Kunde in Euphorie verfällt, nach dem Motto: „Wir sind gut, wissen, was wir wollen, und haben hervorragende Mitarbeiter“. Man muss versuchen, den Kunden durch eigene Erfahrungswerte auf den richtigen Weg zu führen. Dazu genügen jedoch nicht Allgemeinwerte ohne fundierte Kenntnisse des betreffenden Unternehmens. Die Zeitplanung kann erst erfolgen, wenn schon gewisse Vorarbeiten erledigt sind.

Wenn aus irgendwelchen Gründen Zeitdruck besteht - z.B. weil das Altsystem nicht mehr gewartet werden kann, muss vereinbart werden, dass der Kunde ausreichend Mitarbeiter freistellt. Für das Tagesgeschäft kann eventuell Personal auf Zeit eingesetzt werden, das vor Projektbeginn eingearbeitet werden muss.

Größe und Zusammensetzung des Projektteams können zu einer weiteren Belastung führen. Zu viele Mitarbeiter im Projekt bedingen Terminprobleme, widersprüchliche oder sich neutralisierende Entscheidungen oder Probleme im laufenden Tagesgeschäft

Für die Analyse der Abläufe inklusive Schwachstellenbeschreibung bzw. Beschreibung von Verbesserungen ist es wichtig **Mitarbeiter der Basis einzubeziehen**, welche die Tätigkeiten tatsächlich ausführen, nicht deren Chefs. Der Facharbeiter, z.B. an einer Maschine, weiß sehr wohl, was man tun könnte, um effizienter zu arbeiten, aber er weiß es nur ganz konkret für den Teil, den er bearbeitet. Daher braucht man die Vertreter aller „kleinen Leute“, die an

einem Prozess beteiligt sind, um diesen zu verbessern. Diese Mitarbeiter benötigt man aber nicht über die gesamte konzeptionelle Phase hinweg, sondern nur während der Analyse.

Die Analyse findet statt, ohne dass das Wort SAP überhaupt fallen muss, d.h. sie ist auf die Geschäftsabläufe an sich bezogen ohne Verknüpfung zur Software. Die späteren Fachverantwortlichen aller betroffenen Module und die Teilprojektleiter eines Prozesses müssen an der Erarbeitung der betreffenden Prozesse teilnehmen. Sie müssen diese Prozesse verstehen und ihre Probleme erkennen. In der Konzeptionsphase sind sie dann mitverantwortlich für die Umsetzung in SAP.

Mangelndes Anpassungsvermögen der Betroffenen führt zu Zeitverlusten, schwierigen Entscheidungsprozessen oder widersprüchlichen oder sich neutralisierenden Entscheidungen. Wichtig ist die menschliche Komponente bei der Auswahl der Projektmitarbeiter. Ein teamunfähiger Eigenbrödlers ist nun mal kein optimaler Mitarbeiter in einem Projekt, auch wenn er fachlich noch so ideal wäre. Außerdem ist es für eine erfolgreiche Teamarbeit in der „Kleine-Leute-Phase“ wichtig, die psychologische Vorarbeit des Angstnehmens geleistet und die richtige **Projektentscheidungsstruktur** geschaffen zu haben.

Unzureichende Ausbildung bzw. Kenntnisse verursachen zähe und/oder falsche Isterhebungen, nicht optimale Sollkonzepte, fehlerhafte Umsetzung der Konzepte und/oder der Datenübernahme.

Wünschenswert wäre im Grunde, wenn die **Projektleitung des Kunden** nicht durch die DV-Abteilung gestellt würde, was in aller Regel üblich ist. Dass dies nicht sinnvoll ist, weil die DV nur Mittel zum Zweck ist, die Fachkompetenz dort aber nicht vorhanden sein kann, ist noch nicht in alle Köpfe eingezogen. DV-Projekte führt nicht wegen des Mediums DV automatisch die DV-Abteilung. Ausschließlich die Fachabteilungen haben die Fachkompetenz. Somit zeichnet die DV nur noch für das Basissystem und für die Bereitstellung von Daten, für Schnittstellen aus den Altsystemen, die Bereitstellung von Formularen und gegebenenfalls für Programmiererweiterungen mittels ABAP verantwortlich.

1.8 Change Management

Ein Bereich, in dem Schwierigkeiten bei der Einführung von Standardsoftware auftreten können, liegt in der **Unternehmensstruktur** begründet.

Sehr stark vertikal orientierte Strukturen und damit mangelndes prozessorientiertes Querdenken widersprüchliche oder sich neutralisierende Entscheidungen.

Mitarbeiter, welche zur Projektarbeit herangezogen werden, haben nicht unbedingt den Überblick über einen logischen Ablauf, den gesamten oder mindestens Teilprozess, denn jeder kennt nur seinen kleinen Teil, den er dazu beiträgt. Oft herrscht **Angst**, dass dieser Teil nicht genügend gewürdigt werden und möglicherweise entfallen könnte. Diese Angst muss den Mitarbeitern genommen werden. Alle Mitarbeiter aus den unterschiedlichsten Abteilungen, die an einem Prozess beteiligt sind, sollten zusammen den Prozess analysieren

und die Sicherheit haben, dass sie selbst dann, wenn ihr Teil dabei tatsächlich entfallen sollte, in der Neugestaltung an einer anderen Stelle wichtig sind.

Viele Hierarchieebenen bedeuten viele Entscheidungsträger und zähe, langwierige Entscheidungswege.

Dies ist vor allem in Kombination mit dem vorgenannten Punkt ein Zeitkiller. Daher sollten in Projekten die anzuratenden Veränderungen wie oben beschrieben, erarbeitet werden und die Entscheidung darüber unabhängig von der sonstigen Hierarchie von einem speziell geschaffenen und flach strukturierten Gremium getroffen werden, in dem alle Fachbereiche vertreten sind.

Verstreute Kompetenzen für logische Prozesse resultieren aus unterschiedlichen Organisationseinheiten, zum Teil historisch gewachsenen Organisationseinheiten, welche heutigen Ansprüchen nicht mehr entsprechen.

Ein ungünstiger Zeitpunkt für ein SAP-Projekt ist z.B. gegeben kurz vor der Neuorientierung oder Neustrukturierung des Unternehmens.

SAP einführen heißt in jedem Fall, zuerst einmal die **Organisationsstrukturen** abzubilden. Sie sind Grundlage für jeden weiteren Systemaufbau. Befinden sich die Strukturen in einem Veränderungsprozess, muss bei jeder Veränderung das SAP-Konzept neu definiert werden. In diesem Fall kann nur geraten werden, das Einführungsprojekt zu verschieben, bis die neuen Strukturen bekannt sind, bzw. deren Erarbeitung als erste Phase in das Einführungsprojekt aufzunehmen.

Eine zweite Kategorie von Problemen bei der Einführung von Standardsoftware ist in der Unternehmenskultur und in fehlendem Engagement für die daraus entstehenden Veränderungen begründet.

Mangelndes Durchsetzungsvermögen der Antragsteller verursachen

- Zeitverluste
- schwierige Entscheidungsprozesse
- Nichtakzeptanz für den Softwarewechsel
- mangelnde Auskunftsbereitschaft der Beteiligten
- unvollständige Ist-Erhebungen
- ungenügende Sollkonzeption
- allgemeine Unlust bei den Projektbeteiligten
- mangelnde Schulungsbereitschaft und damit Erzeugung des „Vorher-war's-besser-Syndroms“

Jeder Antrag auf Einführung von SAP - auch wenn er nur einen Teilbereich des Unternehmens betrifft - sollte von der **Unternehmensleitung** getragen werden bzw. im Idealfall von ihr gestellt werden. Dies reicht jedoch nicht aus, um Akzeptanz zu garantieren, denn der erklärte Widerstand der Projektbetroffenen führt zu genau denselben Nachteilen.

Es ist wichtig, dass ein SAP-Entscheid nicht als Entscheid am grünen Tisch den Mitarbeitern über den Kopf gezogen wird. **Information vor Projektstart** ist sehr wichtig - und nicht nur Information, sondern auch **Motivation**. Den Mitarbeitern soll erklärt werden, warum man das will, was man verbessern möchte, wo der Vorteil für die Mitarbeiter liegt.

Den Mitarbeitern muss, um Angst vor Beeinträchtigung bestehender Positionen vorzubeugen und damit der Nichtweitergabe von Wissen und möglicherweise bewussten Fehlinformationen Vorschub zu leisten, - wie schon beschrieben - die Angst genommen werden. Sie müssen wissen, dass sie wichtig sind und wichtig bleiben werden, auch wenn ihre Arbeit sich vielleicht inhaltlich verändern könnte.

Angst ist überhaupt ein großer Faktor bei jeder Veränderung in einem Unternehmen und oft der Grund für ein Misslingen. Es sollte daher gut überlegt werden, ob nicht eine gewisse Summe für ein **projektbegleitendes Change Management** aufgewendet werden sollte. Dies wird oft als „unnötige“ Kosten abgewimmelt, lohnt sich aber langfristig meist doch, weil es wesentlich mehr Mitarbeiter nicht nur bindet, sondern auch mit den neuen Umständen versöhnt und zufrieden arbeiten lässt.

Change Management, das genau die oben beschriebene Motivation und die Akzeptanz des Projekts durch alle Mitarbeiter zum Ziel hat, wird idealerweise personell nicht von den in das Fachprojekt einbezogenen Beratern, sondern von einem anderen Team durchgeführt. Die Leiter des Fachprojekts und das Change-Management-Team müssen jedoch eng zusammenarbeiten, damit die Schritte gegenseitig sowohl zeitlich als auch inhaltlich aufeinander abgestimmt sind.

1.9 Informations-, Berichtswesen und Dokumentation

Ablage von Dokumentationen oder Prozessbeschreibungen im SAP-System (Office)

aus Entwicklungsdokumentation:

Bemerkungen (zur Anwenderdokumentation)

Bildschirmausdrucke sollten möglichst klein gehalten werden

Zur Illustration sollte in den Texten soweit als möglich die SAP Symbolik, wie sie zum Beispiel bei Fehler- oder Warnmeldungen existiert, übernommen werden

Bemerkungen (zum Testprotokoll)

Das Testprotokoll weist nach, dass das entwickelte Programm die in der Anforderung detaillierte Funktionalität vollständig und korrekt erfüllt. Damit zeigt das Testprotokoll, dass das Programm für spezifische Daten und Anwendereingaben spezifische Ergebnisse liefert, die der Anforderung entsprechen.

-
-
-
-
-
- Das Testprotokoll ist auf fachlicher Ebene formuliert.