



Leseprobe

Die Menschen, die am SAP-Projekt beteiligt sind, sind der entscheidende Faktor für das Gelingen. Nur mit einem wirksamen Change Management kann sich ein nachhaltiger Projekterfolg einstellen. In dieser Leseprobe erhalten Sie einen ersten Einblick in die Implementierung eines SAP-Projekts.



Auszug aus Kapitel 6:
»Die SAP-Einführung in der Praxis«



Inhaltsverzeichnis



Index



Die Autoren



Leseprobe weiterempfehlen

Denise Banks-Grasedyck, Hans Oelfin,
Reinhold Schwaiger, Dr. Volker Seemann

Erfolgreiche SAP-Projekte

368 Seiten, gebunden, Oktober 2015
49,90 Euro, ISBN 978-3-8362-3722-2



www.sap-press.de/3825

Theorie und Praxis liegen oft weit auseinander, und das wahre Projektleben konfrontiert alle Beteiligten mit unvorhergesehenen Herausforderungen. Dieses Kapitel führt Sie anhand eines Beispielprojekts durch alle Phasen einer SAP-Implementierung.

6 Die SAP-Einführung in der Praxis

Es gibt SAP-Projekte in allen Farben und Formen. Dieses Kapitel berichtet über die Einführung eines SAP-Systems in einem internationalen Konzern mit einer Pilotinstallation und einem anschließenden weltweiten Roll-out. Vorweg: Trotz etlicher Hürden und Überraschungen wird das komplexe internationale Projekt mit Bravour gemeistert und SAP erfolgreich eingeführt. Die Lösungswege in unserem Beispielprojekt sind nicht auf jedes SAP-Projekt übertragbar. Wir hoffen aber, Ihnen in diesem Kapitel Anregungen und Ratschläge für Ihr eigenes SAP-Projekt geben zu können.

6.1 Globale SAP-Einführung aus der Sicht eines Pilotlandes

In diesem Abschnitt machen wir Sie zunächst mit der Ausgangssituation, dem Beispielunternehmen und den wesentlichen Akteuren des Projekts bekannt. Die darauffolgenden Abschnitte folgen unserer (mittlerweile) alten Bekannten, der ASAP-Roadmap. Von der Projektvorbereitung bis zum Support begleiten wir (und das Beispielprojekt) Sie durch die einzelnen Phasen. Dabei stellen wir immer zuerst die Dos und Don'ts der jeweiligen Phase im Allgemeinen dar, um anschließend die Umsetzung in der Praxis anhand unseres Beispiels zu veranschaulichen. Wir können dabei nicht alle Facetten aller Projektaktivitäten erschöpfend beschreiben – dazu gibt es spezielle technische Ratgeber, auf die wir Sie an geeigneter Stelle im Kapitel hinweisen –, sondern gehen auf die wesentlichen Knackpunkte ein.

6.1.1 Das Beispielunternehmen

Basisannahmen In unserem Beispielunternehmen, einem weltweiten Konzern der Dienstleistungsbranche, ist die Entscheidung für den Einsatz einer SAP-Standardsoftware gefallen (siehe Abschnitt 1.3, »Die Entscheidung für Software von SAP«). Die Entscheidung wurde vor allem durch den neuen weltweiten CIO, Mr. Smith, vorangetrieben, der die gesamte IT-Infrastruktur im Konzern auf den Prüfstand stellte. Mit der Einführung von weltweit durchgängigen, harmonisierten Prozessen und einheitlichen Datenstandards erwartet die Konzernzentrale eine Reihe wirtschaftlicher Vorteile. Dazu gehören mehr Transparenz durch ein verbessertes Informationsmanagement, kürzere Lieferzeiten, niedrigere Verwaltungs- und IT-Kosten, aber auch eine höhere Kundenzufriedenheit und damit die Chance auf weitere Umsatzsteigerungen und einen größeren Marktanteil. Mr. Smith weiß: Die Erfolgsquote bei globalen ERP-Projekten ist geringer als bei klassischen ERP-Projekten. In den meisten Fällen ist die Schuld nicht bei der Technik zu suchen. Gründe für ein Scheitern sind z. B. eher kulturelle Besonderheiten und Mentalitäten, unterschiedliche Zeitzonen oder die Herausforderungen des Managements von virtuellen Projektteams.

Der Startpunkt: das globale Template Mit einem internationalen Entwicklungsteam, unterstützt von Prozessexperten aus diversen Ländergesellschaften, wurden die globalen Prozesse und weltweiten Datenstandards beschrieben, das *globale SAP Template* entwickelt und von den weltweiten und regionalen Stakeholdern abgenommen. Jetzt ging es darum, das globale Template in einer Pilotinstallation vor dem weiteren Roll-out zu testen.

Um das Risiko der Erstimplementierung zu minimieren, wurde ein Geschäftsbereich im Konzern für eine *Pilotinstallation* ausgewählt. Abbildung 6.1 zeigt die iterative Vorgehensweise, die bei dem Template-Roll-out verfolgt werden sollte. Nach der Pilotinstallation und jeder Implementierung in einem weiteren Land sollen die Erfahrungen und Erkenntnisse dokumentiert und an das weltweite Template-Team zur weiteren Optimierung und Effizienzsteigerung zurückgespielt werden.

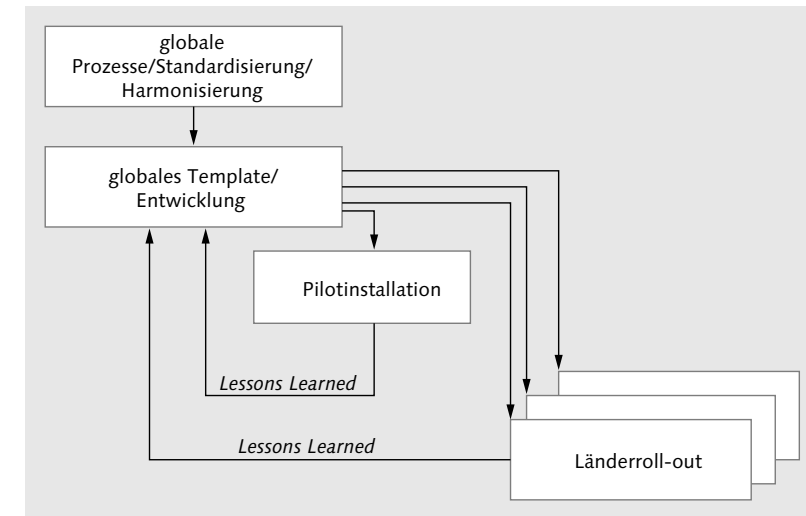


Abbildung 6.1 Template-Roll-out (Quelle: SAP)

Das globale Template umfasste die Beschlüsse im Hinblick auf die folgenden Themen:

Inhalt des globalen Templates

- ▶ Welche Prozesse werden vom neuen SAP-System abgedeckt? In diesem Zusammenhang werden das Prozessmodell, die weltweiten Datenstandards, vordefinierte Geschäftsszenarien, Datenmigrationsabläufe und Entwicklungen festgelegt.
- ▶ Wie soll die globale Anwendungs-Systemarchitektur beschaffen sein? Hier werden Schnittstellen, Customizing, Eigenentwicklungen sowie Add-ons beschrieben.
- ▶ Wie wird die technische Systemarchitektur inklusive Berechtigungskonzept sowie Änderungs- und Transportkonzept aussehen?
- ▶ Welche Maßnahmen sind im Hinblick auf die Ausbildung der Projektmitarbeiter und Endanwender geplant?
- ▶ Wie soll das neue System dokumentiert werden?
- ▶ Welche Implementierungsmethode wird verwendet? Dies beinhaltet Projektleitfäden, Standards, Prozeduren, Vorlagen etc.

Die Vorteile eines Template-Roll-outs liegen auf der Hand:

- ▶ Die Implementierung kann effizienter und mit geringerem Risiko erfolgen.
- ▶ Es wird die Basis für zukünftige Anforderungen gelegt und die Anpassungsfähigkeit bewahrt.

- ▶ Im Falle von organisatorisch notwendigen Änderungen (z. B. bei Fusionen oder Zukäufen) ist das System flexibel.
- ▶ Die gesammelten Erfahrungen und Erkenntnisse aus den Implementierungen können von den anderen Ländern genutzt werden.
- ▶ Durch eine Standardisierung kann die Prozesstransparenz erhöht werden.
- ▶ Das Berichtswesen im Konzern kann durch konsistente Daten erheblich verbessert werden.
- ▶ Der Wartungsaufwand wird durch die Standardisierung der IT-Infrastruktur erheblich verringert.

Wer darf zuerst?
Auswahl des
Pilotlandes

Im nächsten Schritt musste ein *Pilotland* für die Implementierung ausgewählt werden. Die Auswahl des geeigneten Pilotlandes ist besonders wichtig und kritisch, da die Erstimplementierung mit der Umsetzung des globalen Templates ein Erfolg werden muss. Die Erfahrungen aus der Pilotimplementierung werden gesammelt und stehen den Nachfolgeländern als Leitfaden für die weiteren Roll-outs zur Verfügung. Von den weltweiten Entscheidungsträgern wurde vorgegeben, dass es vorzugsweise ein europäisches Land sein sollte, mit einer repräsentativen Abdeckung der verschiedenen Umsatzarten innerhalb des ausgewählten Geschäftsbereiches. Mehrere Länder hatten sich daraufhin um die Pilotinstallation beworben, unter anderem auch Deutschland. Eine wesentliche Motivation für die Bewerbung der Länder war, durch die Auswahl zum Pilotland einen größeren Einfluss auf die weitere Entwicklung des globalen Templates nehmen zu können. Eine Annahme, die sich, nachträglich betrachtet, auch teilweise erfüllt hatte.

Die folgenden Abschnitte beschreiben die Erfahrungen mit dem SAP-Projekt aus der Sicht des Pilotlandes. Dabei geht es um den Prozess von der Entscheidung für das Pilotland bis zur Produktivsetzung und den späteren Roll-out in weitere Länder.

6.1.2 Auswahl des Pilotlandes

Das Entscheidungskomitee

Zur Entscheidung darüber, welches Land den ersten Schritt auf dem Weg zur SAP-Software machen soll, wird zunächst ein Meeting mit den internationalen Entscheidungsträgern anberaunt. Teilnehmer an der Besprechung mit dem deutschen Team sind der CIO Mr. Smith, die weltweit verantwortlichen Geschäftsbereichsmanager,

der lokale IT-Manager für Deutschland, Herr Brotkötter, der lokale Prozessmanager, Herr Pingel, sowie eine Vertreterin der lokalen Geschäftsführung, Frau Rosenbusch. Ziel des Meetings ist es, folgende Fragen zu beantworten:

- ▶ Welches sind die wichtigsten Geschäftsprozesse des Landes?
- ▶ Welche Softwarelösungen werden zum aktuellen Zeitpunkt genutzt, um diese Prozesse zu unterstützen?
- ▶ Wie ist die lokale Systemarchitektur strukturiert, und welche Schnittstellen sind im Einsatz?
- ▶ Welches Fachwissen und welche Projekterfahrung bringen die lokalen Projektmitarbeiter mit? In welchem Umfang sind sie verfügbar?

Für das Meeting waren zwei Tage angesetzt. Hinterher machen sich alle Länderteams berechnete Hoffnungen, für die Pilotauswahl infrage zu kommen. Die mit Spannung erwartete Entscheidung wurde den Teams nach zwei Wochen mitgeteilt. Den Zuschlag für die Pilotinstallation bekam Deutschland aus folgenden wesentlichen Gründen:

- ▶ Es gibt eine gute Übereinstimmung der global festgelegten Prozesse mit den laufenden Geschäftsprozessen. Der ausgewählte Geschäftsbereich ist für das Geschäft im Konzern repräsentativ.
- ▶ Der Ersatz der bestehenden IT-Infrastrukturlandschaft (Altsysteme) mit der neuen globalen SAP-Architektur verspricht erhebliche Einsparpotenziale bei den IT-Kosten.
- ▶ Das Länderteam hat bereits Erfahrung mit vergleichbaren großen Projekten.
- ▶ Die Geschäftsleitung, besonders Frau Rosenbusch, setzt sich für das Projekt ein und sagt zu, die benötigten Ressourcen bereitzustellen.
- ▶ Der Zugriff auf Experten von SAP in Walldorf wird als weiterer zusätzlicher Vorteil gewichtet.

Die Implementierungsmethode ist an die Phasen der *Global ASAP Local Roll-out Roadmap* von SAP angelehnt. In dieser Roadmap werden zentrale globale Aktivitäten auf Unternehmensebene definiert und umgesetzt. Die beschriebenen Aktivitäten in der Roadmap sind der Leitfaden für die Pilotinstallation und die nachfolgenden Roll-

Global ASAP Local
Roll-out Roadmap

outs. In den nächsten Abschnitten werden wir die Inhalte der einzelnen Phasen und ihre praktische Umsetzung genauer vorstellen.

Abbildung 6.2 zeigt die verschiedenen Phasen der Global ASAP Local Roadmap. Die unternehmensweiten Geschäftsanforderungen, basierend auf der Konzernstrategie, werden mit Fachspezialisten aus verschiedenen Ländern, darunter auch Prozessexperten aus Deutschland, dem Pilotland, definiert. Die Unternehmens- und Organisationsstrukturen und die einheitlichen Datenstandards sind festgelegt. Auf dieser Basis wird das globale Template entwickelt. In der Abbildung sehen Sie die einzelnen Phasen und den Startpunkt des Pilotlandes.

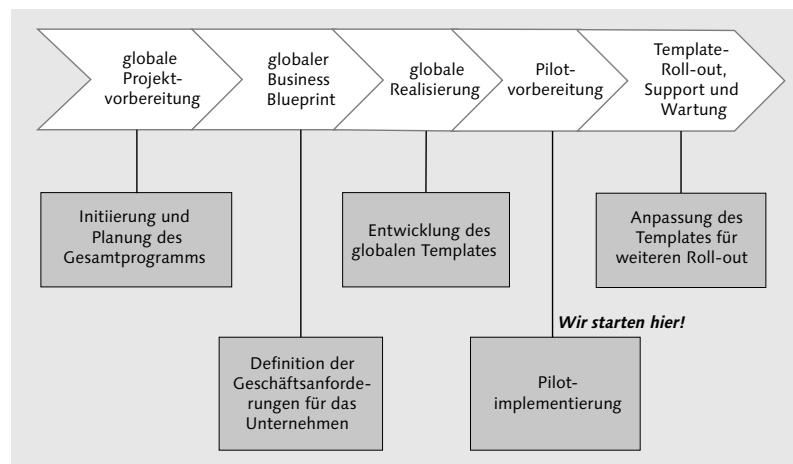


Abbildung 6.2 Globale ASAP-Roadmap (angelehnt an SAP Global ASAP Implementation Methodology, SAP SE)

Die Phasen für die Pilotimplementierung folgen generell der ASAP-Implementierungsmethode, und zwar mit der lokalen Projektvorbereitung, der lokalen Blueprint-Phase, der Realisierung der lokalen Anpassungen, der Produktionsvorbereitung und schließlich dem Go-Live und Support.

6.2 Die lokale Projektvorbereitung

Für die lokale Projektvorbereitung gibt es verschiedene Aufgabenbereiche zu bewältigen. In den nächsten Abschnitten beschreiben wir zunächst die Vorgehensweise im Allgemeinen und zeigen anschließend die Umsetzung in die Praxis.

6.2.1 Projektmanagement

Zunächst ist die *lokale Projektorganisation* mit Rollen und Verantwortlichkeiten festzulegen. Über die folgenden Themen müssen Sie sich dabei Gedanken machen:

- ▶ Projektleitung
- ▶ Projektteam
- ▶ Lenkungsausschuss
- ▶ Geschäftsprozessmanager
- ▶ Projektinfrastruktur
- ▶ Projekt-Kick-off-Meeting

Die Auswahl der geeigneten *Projektleitung* ist ein wesentlicher Baustein für das Gelingen des Projekts. Die Projektleitung ist eine Führungsaufgabe und erfordert Managementqualitäten. Im Idealfall sollte der Projektleiter Erfahrungen mit SAP-Implementierungen und internationalen Roll-outs haben. Da eine solche »eierlegende Wollmilchsau« aber selten zu dem gewünschten Zeitpunkt zur Verfügung steht, werden Sie möglicherweise Kompromisse machen müssen. Erfahrung mit SAP-Projekten und soziale Kompetenzen wie Mitarbeiterführung sollte der zukünftige Projektleiter aber auf alle Fälle mitbringen (siehe auch Kapitel 4, »Der unterschätzte Erfolgsfaktor: Der Mensch«).

Projektleitung
und Projektbüro

In der täglichen Projektarbeit wird der Projektleiter von einem Projektbüro, einem sogenannten *Projekt-Management-Office*, unterstützt (siehe auch Abschnitt 5.1, »Der Helfer in allen Lebenslagen: Das Project Management Office«). Das PMO ist das Rückgrat des Projekts, und entsprechend sorgfältig müssen die Mitarbeiter ausgewählt werden.

Das *Projektteam* in Projekten mit internationalen Roll-outs sollte zum größeren Anteil aus Vollzeitmitarbeitern mit englischen Sprachkenntnissen bestehen. Erstreckt sich die SAP-Einführung auf verschiedene Fachbereiche im Unternehmen, werden also verschiedene Komponenten eingeführt, sind Prozessexperten aus diesen Fachbereichen erforderlich, z. B. aus der Auftragsbearbeitung, der Logistik, der Finanzabteilung sowie der Personalabteilung. Zusätzlich werden IT-Experten mit technischem Fachwissen benötigt, die idealerweise die lokale Systemarchitektur wie ihre Westentasche kennen. Sie können davon ausgehen, dass die meisten Mitarbeiter im Projekt noch

Projektteam

keine Erfahrung mit SAP-Software haben. Deshalb empfiehlt sich eine SAP-Einführung über 1–2 Wochen in der Anfangsphase.

Der Lenkungsausschuss

Der *Lenkungsausschuss* (engl. *Steering Committee*) besteht aus Mitgliedern der internationalen und lokalen Geschäftsführung (meist Vorstandsebene). Des Weiteren sind die Bereichsleiter der Bereiche, die durch das SAP-Projekt berührt werden, sowie Verantwortliche der externen Beratungsunternehmen Teil des Lenkungsausschusses.

Es hat sich bewährt, den oder die Vorsitzenden/Vorsitzende der *Arbeitnehmervertretung* in den Lenkungsausschuss zu holen. Während des Projekts werden viele Entscheidungen zu treffen sein, die auch von der Arbeitnehmervertretung abgesegnet werden müssen, z. B. Auswirkungen des Projekts auf die Belegschaft oder auch Anträge für Mehrarbeit, Wochenendarbeit.

Der Geschäftsprozessmanager

Die Geschäftsprozesse werden in internationalen Unternehmen in aller Regel von weltweit verantwortlichen *Geschäftsprozessmanagern* vertreten. So gibt es z. B. Geschäftsprozessmanager für die Logistikprozesse, Finanzprozesse, Auftragsabwicklungsprozesse etc. Im Idealfall gibt es auch einen Geschäftsprozessmanager, der die Gesamtverantwortung für alle Prozesse im Unternehmen hat und von seinen Teilprozessmanagern unterstützt wird. Es wird im Projekt immer wieder Situationen geben, in denen Entscheidungen über zukünftige Prozessabläufe zu treffen sind. Sollte dabei einmal keine Einigung erreicht werden können, ist als letzte Instanz und Eskalationsstufe der Lenkungsausschuss einzubinden.

Die Projektinfrastruktur

Ebenso von Bedeutung in der Anfangsphase des Projekts ist die Bereitstellung der *Projektinfrastruktur* für das Projektteam. Dazu gehört die Ausstattung mit technischen Geräten wie Laptops, Drucker, Software, Räumlichkeiten sowie mit den erforderlichen Kommunikationsmitteln.

Projekt-Kick-off-Meeting

Um die zukünftigen Projektmitarbeiter auf die strategischen Rahmenbedingungen des Unternehmens auszurichten, ist ein *Projekt-Kick-off-Meeting* mit allen Beteiligten hilfreich. In diesem Meeting werden die Unternehmensziele und daraus abgeleitet die Ziele des Projekts nochmals verdeutlicht. Wichtig dabei ist, dass auch Mitglieder des Lenkungsausschusses vertreten sind, um die Bedeutung des Projekts für das Unternehmen zu betonen. Auch dazugehörige allgemeine Themen wie Projekt- und Dokumentationsstandards, benutzte Tools, Meilensteine und Projektorganisation werden vermit-

telt. Um die Zusammenarbeit und das Kennenlernen von Projektmitarbeitern zu fördern, können auch noch teambildende Maßnahmen durchgeführt werden.

6.2.2 Datenmigration und Datenqualität

Wir haben bereits in mehreren Abschnitten einen mahnenden Zeigefinger erhoben und darauf hingewiesen, wie wichtig korrekte und weltweit standardisierte Daten für den Projektverlauf sind (siehe Abschnitt 1.4.2, »Der Weg der Daten: Datenmigration«, und Abschnitt 2.2.3, »Phase 3: Realisierung«). Für das globale Template werden deshalb die für den Konzern gültigen weltweiten *Business Data Standards* festgelegt. Dazu gehören international gültige Stammdaten für z. B. Kunden, Lieferanten sowie im ganzen Konzern einheitliche Produktbezeichnungen, einheitliche Kontenpläne etc. Die lokale Datenmigrationsstrategie wird entwickelt und legt fest, welche Daten von den Altsystemen in das SAP-System zu migrieren sind.

Standards setzen

6.2.3 Change Management und Ausbildung

Die Veränderungsprozesse während einer SAP-Einführung sind erheblich: Ängste und Ungewissheit bei den Mitarbeitern können den laufenden Geschäftsbetrieb stören. Der Erfolg einer Unternehmenstransformation kann davon abhängen, ob diese Emotionen wahrgenommen und Bedenken ausgeräumt werden können. Zur Unterstützung dieses Prozesses werden die Methoden des Change Managements eingesetzt. Dazu gehören die Analyse von organisatorischen Veränderungen, ein Kommunikationsplan, der auf die Interessen der Projektbeteiligten ausgerichtet ist, die Erarbeitung von neuen Rollen und die Ausbildung, die die Mitarbeiter in die Lage versetzt, ihre neuen Rollen wahrzunehmen.

Ängste ernst nehmen

Die im Template definierten weltweiten Geschäftsprozesse sind auf Best Practices ausgerichtet und müssen den Fachspezialisten im Projekt früh vermittelt werden. Dies kann entweder über vorliegende Prozessdokumente oder noch besser in *Prozessworkshops* erfolgen.

Anders als bei einem traditionellen SAP-Projekt sollten Sie sich bei einem Template-Roll-out bereits in der lokalen Projektvorbereitungsphase mit der *Schulungs- und Ausbildungsstrategie* beschäftigen.

Dabei müssen folgende Fragen beantwortet werden:

- ▶ Welche Zielgruppen müssen geschult werden und welche Voraussetzungen müssen sie mitbringen?
- ▶ Welche Standorte sind betroffen?
- ▶ Welche technischen und infrastrukturellen Voraussetzungen sind erforderlich?
- ▶ Welche Fähigkeiten zur Benutzung des neuen Systems werden benötigt?
- ▶ Wo und wann soll die Ausbildung stattfinden?
- ▶ Welche Unterstützung soll es nach dem Produktionsstart geben?
- ▶ Welche Trainingsmethoden (z. B. Klassenraumschulung, Selbststudium oder Webtraining) sollen zum Einsatz kommen?

Das Thema *Schulung* greifen wir in den Abschnitten 6.4.7, »Entwicklung des Schulungsmaterials«, und Abschnitt 6.5.1, »Schulung«, weiter auf.

6.2.4 Infrastrukturanforderungen und -design

In der Projektvorbereitungsphase müssen Sie auch die technischen Infrastrukturanforderungen definieren. Die Systeme für die Entwicklung und den Test des globalen Templates werden vom Infrastrukturteam zu Beginn des Projekts bereitgestellt und sind bereits vorhanden. Für die Pilotinstallation sind noch folgende weitere Fragen abzuklären:

- ▶ Welche Systeme mit welcher Ausstattung werden für die Datensimulationen, Schulungen und die Produktivsetzung benötigt? Sind die vorhandenen Entwicklungs- und Testsysteme für die anstehenden Aufgaben ausreichend?
- ▶ Welche Namenskonventionen werden den Systemen zugeordnet?
- ▶ Wie sind die Transportwege und Transportprozesse zwischen den einzelnen Systemen?
- ▶ Welche SAP-Version (welches Release) wird eingesetzt?
- ▶ Auf welchem Betriebssystem und Datenbanksystem wird die Software eingesetzt?
- ▶ Wie viele Endanwender werden das System benutzen?
- ▶ Mit welchen Wachstumsraten ist im Unternehmen zu rechnen?
- ▶ Sollen in Zukunft weitere SAP-Komponenten eingeführt werden?

- ▶ Muss zusätzliche Hardware beschafft werden?
- ▶ Wird für die Implementierung »ein« physisches System verwendet oder werden mehrere Instanzen geplant?

Qualitätscheck für die Projektvorbereitung

Im Qualitätscheck für die Phase der Projektvorbereitung wird die qualitative Erledigung aller Aufgaben überprüft und im positiven Fall freigegeben. Der Qualitätscheck wird nach dem Abschluss jeder neuen Phase durchgeführt. Weitere Informationen zum Thema *Qualitätscheck* finden Sie in Abschnitt 5.4, »Qualitätssicherung«.

【«】

6.2.5 Und wie läuft es in der Praxis?

So weit, so gut. Aber wie meistert unser Beispielunternehmen die Projektvorbereitung? Nach der Entscheidung für die Pilotinstallation und den obligatorischen Jubelreden geht es direkt mit den weiteren Planungen los.

Die Zuordnung der *Ressourcen* für das lokale Pilotprojektteam gestaltet sich zunächst schwieriger als erwartet. Der Plan ist, den Großteil der benötigten Ressourcen – und zwar auch aus den Fachabteilungen – Vollzeit dem Projekt zuzuordnen. Das bedeutet, dass ein Teil der für das Projekt vorgesehenen Fachmitarbeiter von ihren laufenden Tätigkeiten entbunden und ersetzt werden muss. Sie können sich vorstellen, wie laut das Wehklagen der Fachabteilungsleiter ist, die sich zunächst mit Händen und Füßen wehren. Die Diskussionen scheinen kein Ende zu nehmen. Erst die Zusage der Geschäftsführung, einen Teil der Fachmitarbeiter, die für das Projekt vorgesehen sind, mit Aushilfskräften für das laufende Geschäft zu ersetzen, bringt den Durchbruch. Bereits jetzt zeigt sich, wie wichtig die Unterstützung der Geschäftsführung, besonders von Frau Rosenbusch, für das Projekt ist.

Zuordnung der
Projektressourcen

Eine weitere große Herausforderung ist die Benennung eines kompetenten *Projektleiters*. Die Anforderungen sind hoch: Der Einführungsstermin für das Projekt steht zu diesem Zeitpunkt bereits fest. Eine sorgfältige Machbarkeitsstudie und die Berücksichtigung »aller« für das Projekt relevanten Abhängigkeiten sollen erst zu einem späteren Zeitpunkt vorgenommen werden. Erfahrene Projektleiter haben angesichts dieser Herkulesaufgabe abgewinkt und gehofft, dass dieser Kelch an ihnen vorübergehen möge. Um keine Zeit zu verlieren, wird zunächst ein Interims-Projektleiter eingesetzt.

Auswahl des
Projektleiters

Überarbeitung
des Einführungs-
termins

Nach Vorlage der ersten Detailpläne ist offensichtlich, dass der ursprünglich geplante Einführungstermin nicht zu halten ist. Eine Überarbeitung aller Pläne mit dem Ziel, einen machbaren Einführungstermin festzulegen, ist notwendig geworden. Jetzt stellt sich heraus, dass die Projektziele zu Beginn nicht eindeutig und klar beschrieben waren und zusätzliche Abhängigkeiten (in/out of scope) nicht berücksichtigt wurden. Inzwischen wird der Interims-Projekt-leiter plangemäß durch einen neuen Projektleiter, Herrn Meyer, ersetzt. Der Zeitpunkt ist insofern günstig, als der neue Projektleiter unbelastet in das Projekt kommt und als erste Amtshandlung ein Review aller Detailpläne veranlassen kann. Auf der Basis der überarbeiteten Detailpläne wird ein neuer, realistischer, aber noch immer ambitionierter Einführungstermin von Herrn Meyer und seinem Projektteam vorgeschlagen. Nach einigen schwierigen Meetings mit den Entscheidungsträgern wird schließlich der neue Terminvorschlag akzeptiert, womit das Projekt zunächst in ruhigeres Fahrwasser kommt.

[»]

Eine sorgfältige Planung ist die Basis für den Erfolg!

Eine sorgfältige Planung zu Beginn ist ein wesentlicher Baustein für den Erfolg eines Projekts. Folgt man Albert Einstein, ersetzt »Planung den Zufall durch Irrtum«. Für IT-Projekte und Unternehmenstransformationen sollte man sich aber eher an Konfuzius orientieren, der da sagt: »Es ist besser, ein einziges kleines Licht anzuzünden, als die Dunkelheit zu verfluchen!« Was bei der Planung besonders zu beachten ist und weitere Vorgehensweisen finden Sie in Abschnitt 5.3.2, »Steuerungs- und Kontrollprozesse durchführen«.

Ohne Infrastruktur
steht das
Projekt still

Ohne eine gute *Projektinfrastruktur* läuft nichts! Die Idee ist, das Entwicklungs- und lokale Pilotprojektteam in einem Gebäude und wenn möglich auf dem gleichen Stockwerk unterzubringen. Auch die technischen Voraussetzungen wie Druckerräume, Server, Laptops, Software etc. müssen zügig angeschafft werden (siehe auch Abschnitt 2.1.1, »Grünes Licht: Die Projektfreigabe«). Der verantwortliche Liegenschaftsmanager, Herr Knorre, stöhnt unter der Herausforderung, zumal alles bereits »gestern« erledigt sein soll. Ein Glück, dass der neue Projektleiter, Herr Meyer, einen guten Draht zu Herrn Knorre hat. Herr Meyer lädt Herrn Knorre zu einer Tasse Kaffee ein und kann so das wichtige Thema in einer entspannten Atmosphäre mit guten Erfolgsaussichten besprechen.

Auch die Unterstützung für das Projekt von Frau Rosenbusch von der Geschäftsleitung hat sich wieder einmal positiv ausgewirkt. Nach einigen Wochen kann das gesamte Projektteam die für das Projekt vorgesehenen Räumlichkeiten beziehen. Die Entscheidung, das gesamte Team in einem Gebäude unterzubringen, hat sich nachträglich sehr bewährt. Die kurzen Wege und der direkte Austausch von Mitarbeiter zu Mitarbeiter sind gerade in schwierigen Situationen sehr vorteilhaft. Viele Fragen können erfahrungsgemäß am besten geklärt werden, während die Kaffeemaschine die Bohnen mahlt.

Dann kommt der Startschuss für das Pilotteam: Ein erfahrener Change-Management-Coach übernimmt die Leitung des zweitägigen Kick-off-Meetings. Im Vordergrund steht neben allen wichtigen Informationen zu den Projekthinhalten die Teambildung. Diese gelungene Veranstaltung ist sehr wichtig für die Vertrauensbildung innerhalb des Projektteams.

Und Anstoß!

Das Management zeigt Flagge

Die Teilnahme der weltweiten und lokalen Geschäftsführer am Projekt-Kick-off unterstreicht die zentrale Bedeutung des Projekts und gibt dem gesamten Team einen zusätzlichen Motivationsschub.

[+]

Für die Implementierung des Pilotlandes und der späteren Roll-outs ist »ein« weltweites System vorgesehen (*Run Once*), das heißt, die Daten und Programme für alle Ländergesellschaften befinden sich auf dem gleichen Produktivsystem.

Run Once

Für die Umsetzung wird nach einer sorgfältigen Abwägung ein *Big-Bang-Ansatz* einer stufenweisen Einführung vorgezogen, um Zeit und damit Kosten zu sparen. Beim Big-Bang-Ansatz werden alle von der Implementierung betroffenen Geschäftsprozesse und Daten in einem Vorgang in das Produktivsystem übernommen. Das heißt, die Altsysteme werden in einem Rutsch abgelöst. Die Risiken dieses Ansatzes sind offensichtlich: Nachdem die Stamm- und operationalen Bewegungsdaten in das neue System geladen und die ersten Transaktionen durchgeführt sind, ist sehr schnell der *Point of no Return* erreicht. Ab diesem Zeitpunkt können die Altsysteme nicht mehr benutzt werden. Die Endanwender werden zwar geschult, sind aber in der Praxis mit den neuen Geschäftsabläufen noch nicht vertraut. Mit welchen Maßnahmen dieses Risiko verringert werden

Big Bang

Projektorganisation und Verantwortlichkeiten

kann, behandeln wir in Abschnitt 6.5, »Finale Vorbereitungsphase/Go-Live und Support«.

Schauen wir uns nun die *Projektorganisation* an: Es gibt eine weltweite und eine lokale Ebene mit einem weltweiten SAP-Entwicklungs- und Implementierungsteam und einem lokalen Pilotteam. Zunächst ist es elementar, die Aufgabenverteilung zwischen den beiden Teams zu regeln. Tabelle 6.1 zeigt die Aufgaben und Zuständigkeiten des weltweiten Entwicklungs- und Implementierungsteams und des lokalen Pilotteams.

Weltweites Entwicklungs- und Implementierungsteam	Lokales Pilotteam
Entwicklung und Implementierung eines globalen Templates auf der Basis von globalen standardisierten Prozessen und weltweiten Datenstandards	► Bereitstellung von Prozess-Ressourcen für das weltweite Entwicklungsteam ► Abdeckung der lokalen Prozesse und gesetzlichen Anforderungen für das Pilotland
► Management der weltweiten System-Architekturkomponenten ► verantwortlich für weltweite Systemschnittstellen	► Management der lokalen und regionalen System-Architekturkomponenten ► verantwortlich für lokale und regionale Schnittstellen
Entwicklung und Umsetzung der Datenmigrationsstrategie	► Identifizierung der Datenquellen aus den Altsystemen ► Unterstützung der Datenmigrationsstrategie mit Ressourcen für Datenbereinigungsaktivitäten
► Beratung/Unterstützung des Pilotlandes in Change-Management-Aufgaben ► Erstellung des Schulungsmaterials ► weltweites Stakeholder-Management	Wahrnehmung der lokalen Change-Management-Aufgaben: ► Kommunikationsstrategie ► Schulungslogistik ► lokales Stakeholder-Management
verantwortlich für den Gesamtplan (weltweites Projektbüro/PMO)	verantwortlich für die lokalen Pläne (lokales Projektbüro), enge Zusammenarbeit mit weltweisem Projektbüro

Tabelle 6.1 Aufgaben und Zuständigkeiten des weltweiten Entwicklungs- und Implementierungsteams und lokalen Pilotteams

Die verantwortlichen IT- und Prozessmanager der Ländergesellschaften werden von Anfang in das weltweite Pilot-Managementsystem eingebunden, das heißt, mit regelmäßigen Informationen versorgt. Damit soll sichergestellt werden, dass sie über den Projektstatus im Pilotland jederzeit informiert waren. Gleichzeitig ist es auch eine gute Vorbereitung für die nach der Pilotimplementierung geplanten Roll-outs.

Think global: die weltweite Projektorganisation

Abbildung 6.3 zeigt die weltweite Projektorganisation für die Pilotinstallation. Die Gesamtverantwortung für das Projekt hat der Projektsponsor, der einen Projekt-Executive benennt. An den Projekt-Executive berichten das weltweite Entwicklungs- und Implementierungsteam und die weltweite Roll-out-Organisation. Das Pilotland ist in die weltweite Roll-out-Organisation eingebunden. Die Vertreter der Ländergesellschaften sind Teil der Organisation und werden über den Projektverlauf informiert gehalten.

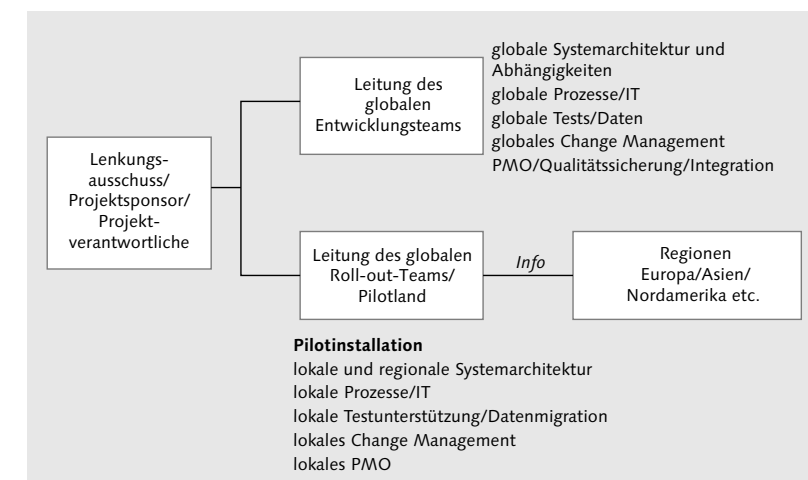


Abbildung 6.3 Weltweite Projektorganisation für Pilotinstallation

Abbildung 6.4 zeigt die lokale Projektorganisation im Pilotland. Die lokale Verantwortung liegt beim lokalen Sponsor (Geschäftsleitungsebene) bzw. den fachlichen Sponsoren für Prozesse und IT. Das weltweite Entwicklungsteam ist in das Management-System des Pilotlandes in einer Beratungsfunktion eingebunden. Das Pilotteam hat einen dualen Berichtsweg: einerseits in die weltweite Organisationsebene zur Leitung des weltweiten Roll-out-Teams und andererseits auf lokaler Ebene an die Leiter für Prozesse und IT. Die Zielerrei-

Act local: Die lokale Projektorganisation

chungsgespräche für die Mitarbeiter im Pilotland finden auf lokaler Ebene mit Abstimmung der internationalen Organisation statt. Nach anfänglicher Skepsis über die Praktikabilität des beschriebenen Matrix-Management-Systems gibt es keine nennenswerten Probleme während des Projekts.

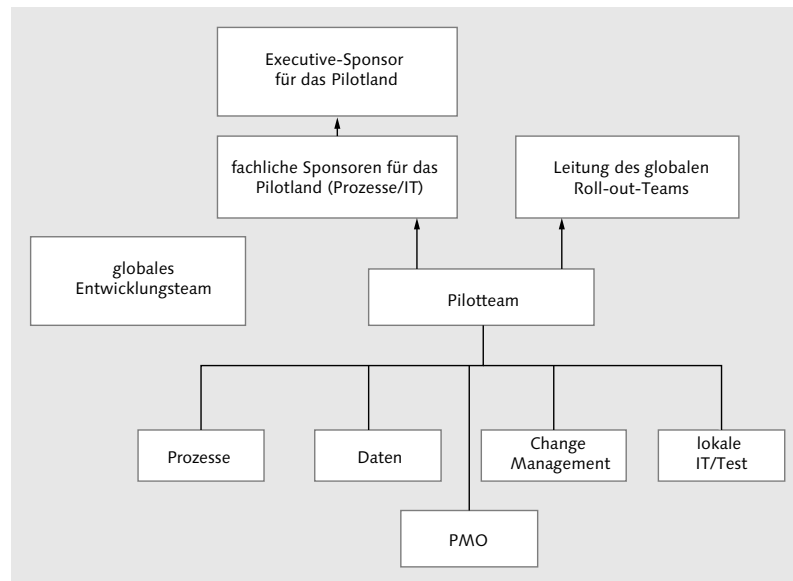


Abbildung 6.4 Projektorganisation im Pilotland

Nach weiteren Abstimmungsmeetings und zunehmender Detaillierung der Projektpläne wird dem Pilotteam und vor allem auch dem lokalen Management bewusst, welche Herausforderungen und Hürden für die Einführung des neuen Systems noch zu überwinden sind. Die Unkenrufe im Sinne von »Das funktioniert nicht, viel zu komplex« werden lauter.

Wer hat Einfluss auf das Projekt?

Jetzt ist der geeignete Zeitpunkt für eine *Stakeholder-Analyse* gekommen. Welche Interessengruppen und Schlüsselfiguren müssen im Projekt berücksichtigt werden? Wer unterstützt das Projekt und wer könnte damit ein Problem haben? Im Mittelpunkt steht die Frage, wie die verschiedenen Interessengruppen proaktiv gesteuert werden können, um Konflikte zu vermeiden. Die Analyse wird vom Projektteam mit bewährten Methoden wie Brainstorming, Metaplantchnik und Flipchart vorgenommen (siehe auch Abschnitt 4.2, »Die Bedeutung des Projektleiters«).

Mit der *Metaplantchnik* kann man die Diskussion in einer Gruppe sehr schön in einem Bild veranschaulichen. Zunächst werden alle Stakeholder im Projekt definiert und danach nach bestimmten Kriterien zugeordnet. Im Beispielfall sind es die folgenden Kriterien:

Moderationsmethode:
Metaplantchnik

► Einfluss

Welche Stellung bzw. welche Entscheidungsbefugnisse hat der Stakeholder im Unternehmen?

► Wichtigkeit

Wer ist für den Erfolg des Projekts besonders wichtig (weil z. B. besonderes Fachwissen zur Unterstützung benötigt wird)?

► Anspruch/Legitimation

Wer sind die Gruppen, die das Projekt zwar nicht direkt unterstützen, aber Informationsbedarf haben (z. B. der Betriebsrat)?

Die Ergebnisse werden in einem *Kommunikations-Aktionsplan* festgehalten. Der Plan zeigt, wer wann und mit welcher Intensität in die Projektkommunikation eingebunden werden muss. Besonderes Augenmerk gilt es dabei auf »die« Interessengruppen zu richten, die sich kritisch und skeptisch äußern und darüber hinaus noch wichtig für das Projekt sind.

Aus Skeptikern Unterstützer machen

Abbildung 6.5 zeigt die verschiedenen Interessengruppen (Stakeholder), deren Einstellung zum Projekt und daraus abgeleitet den Kommunikationsbedarf.

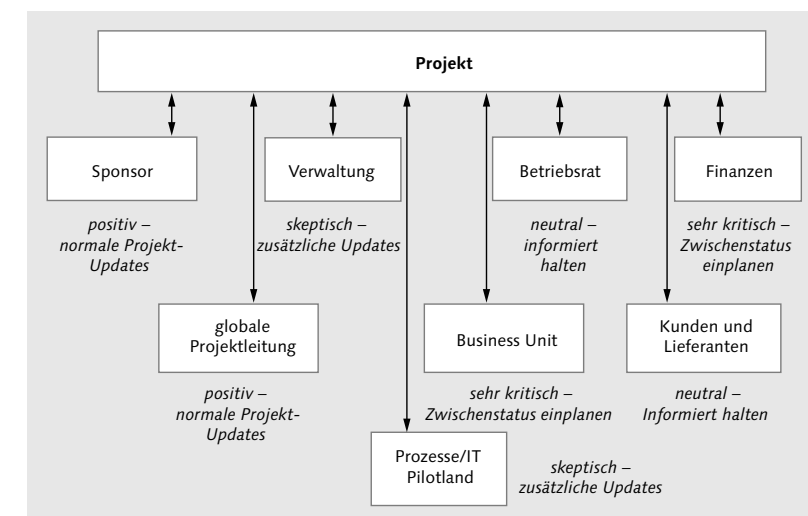


Abbildung 6.5 Stakeholder-Analyse und Kommunikationsstrategie

Tabelle 6.2 zeigt den Kommunikationsplan für das Projekt, abgeleitet aus den Ergebnissen der Stakeholder-Analyse. Eine Vorlage für Ihre Stakeholder-Analyse finden Sie im Downloadangebot zu diesem Buch unter <http://www.sap-press.de/3825>.

Stakeholder/Interessen-gruppe	Einstel-lung	Wichtig-keit	Kommunikations-kanal	Frequenz	Wer
Executive Sponsor Pilot	positiv	wichtig	Newsletter	monatlich	PMO
			Lenkungsausschuss-meeting	monatlich	PM
			Projektstatusmeeting	alle zwei Wochen	PM
Manager Verwaltungs-funktionen	skeptisch	Informati-onsbedarf	Newsletter	monatlich	PMO
			zusätzliche Meetings	monatlich	PM
Betriebsrat	neutral	Informati-onsbedarf	Newsletter	monatlich	PMO
			Projektstatus in Betriebsratssitzungen	bei Bedarf	PM/PMO
Manager Finanzen	kritisch	wichtig	Newsletter	monatlich	PMO
			Lenkungsausschuss-meeting	monatlich	PM
			Projektstatusmeeting	alle zwei Wochen	PM
Weltweite Projektleitung	positiv	wichtig	Newsletter	monatlich	PMO
			Lenkungsausschuss-meeting	monatlich	PM
			Projektstatusmeeting	alle zwei Wochen	PM
Geschäfts-bereich Pilotland	kritisch	wichtig	Newsletter	monatlich	PMO
			Lenkungsausschuss-meeting	monatlich	PM
			zusätzliche Meetings	monatlich	PM
Kunden/Lieferanten	neutral	Informati-onsbedarf	individuelle Kommunikation	bei Bedarf	PM/PMO
Prozess-/IT-Management des Pilotlandes	skeptisch	wichtig	Newsletter	monatlich	PMO
			Lenkungsausschuss-meetings	monatlich	PM
			Projektstatusmeeting	alle zwei Wochen	PM

Tabelle 6.2 Kommunikationsplan als Ergebnis der Stakeholder-Analyse (PMO = Project Management Office; PM = Projektleiter)

Stakeholder-Analyse früh durchführen

[+]

Führen Sie früh im Projekt eine Stakeholder-Analyse durch, um Konflikte im Projekt zu vermeiden. Definieren Sie einen Aktionsplan für Ihre Kommunikationsstrategie.

Für den Abschluss der lokalen Projektvorbereitungsphase wurde auf Managementlevel die in Tabelle 6.3 gezeigte Checkliste zusammengestellt. Auch diese Checkliste finden Sie im Downloadangebot zu diesem Buch unter www.sap-press.de/3825.

Checkliste der lokalen Projektvorbereitungsphase

Aufgabe	Erledigt
Projektauftrag und Projektinhalte liegen vor und sind von Sponsoren freigegeben.	☐
Projektmitarbeiter sind zugeordnet, ausgebildet und stehen dem Projekt zur Verfügung.	☐
Abstimmung mit Fachfunktionen ist erfolgt.	☐
Detailpläne für das Projekt liegen vor.	☐
Informations- und Kommunikationsstruktur ist festgelegt.	☐
Projekt-Kick-off-Meeting ist durchgeführt.	☐
Stakeholder-Analyse ist erfolgt.	☐
Dokumentations- und Entwicklungsstandards sind festgelegt.	☐
Erster Qualitätscheck ist erfolgt.	☐

Tabelle 6.3 Checkliste der lokalen Projektvorbereitungsphase

Was Sie im Hinblick auf die Qualitätschecks beachten müssen, lesen Sie in Abschnitt 5.4, »Qualitätssicherung«.

Lessons Learned in der Projektvorbereitung

[«]

Was waren die wichtigsten Erkenntnisse in der lokalen Projektvorbereitungsphase?

1. Unterstützung der Geschäftsleitung

Die Unterstützung der Geschäftsleitung, gerade in der Anfangsphase des Projekts, ist extrem wichtig. Die Zuordnung der geeigneten lokalen Mitarbeiter für das Projekt, die Bereitstellung der Räumlichkeiten und Infrastruktur kann dadurch zügig vorangetrieben werden. Auch die Suche nach einem geeigneten Projektleiter kann, wenn auch mit ein paar Hürden, noch rechtzeitig für das Projekt, abgeschlossen werden.

Ebenso bewährt sich die Einbindung zusätzlicher Ressourcen von Ländern, die für einen späteren Roll-out vorgesehen sind. Damit kann der Wissenstransfer frühzeitig sichergestellt werden.

2. Realistische Terminplanung

Der Einführungstermin ist zu optimistisch und ohne weitere Detailplanungen auf ein Zieldatum ausgerichtet. Die Projektziele sind zu Beginn nicht eindeutig und klar beschrieben, und dadurch werden wichtige Abhängigkeiten für das Projekt (*in scope/out of scope*) vernachlässigt. Einführungstermine sind, bevor sie kommuniziert werden, sorgfältig auf der Basis von genügend Detailkenntnissen auf ihre Machbarkeit zu überprüfen. Mit einer sorgfältigen Planung legen Sie den Grundstein für den Erfolg des Projekts!

3. Stakeholder-Analyse

Eine Stakeholder-Analyse in der Anfangsphase hilft, die Interessen der Beteiligten im Projekt zu verstehen, den Kommunikationsbedarf abzustimmen und die Kommunikationspläne danach auszurichten. Ebenso hilft es Ihnen, die Fachfunktionen, die Sie für Ihr Projekt zur Unterstützung brauchen, früh einzubinden.

6.3 Lokaler Business Blueprint

In diesem Abschnitt möchten wir Ihnen aufzeigen, welche Aktivitäten für ein Pilotland im Rahmen eines globalen Roll-outs notwendig sind. Das globale Template ist entwickelt und von den Stakeholdern angenommen. In Abschnitt 2.2.2, »Phase 2: Business Blueprint«, haben wir bereits beschrieben, welche Aktivitäten in der Business-Blueprint-Phase ablaufen sollten, wenn Sie Ihr Projekt von Grund auf starten.

6.3.1 Aufgaben in der Blueprint-Phase

Folgende Aufgaben stehen nun an:

- ▶ Review des globalen Blueprints und Fit/Gap-Analyse durchführen
- ▶ lokale Anforderungen erarbeiten
- ▶ notwendige Organisations- und Prozessanpassungen ermitteln
- ▶ Systemarchitektur und Schnittstellen überprüfen
- ▶ Infrastruktur aufbauen
- ▶ Projektmitarbeiter schulen
- ▶ lokales Business-Blueprint-Dokument erstellen
- ▶ Endanwenderschulungen planen
- ▶ WRICEF-Dokumente für den lokalen Blueprint verfassen

Im Rahmen einer *Fit/Gap-Analyse* ermitteln Sie, ob für die Pilotinstallation zusätzliche, im weltweiten Template nicht berücksichtigte Prozesse benötigt werden. Das heißt, Sie identifizieren Lücken (engl. *Gaps*) des globalen Templates. Voraussetzung dafür ist natürlich, dass Sie vorab Ihre lokalen Geschäftsprozesse im Detail analysiert und dokumentiert haben. Es empfiehlt sich, sowohl die Analyse der lokalen Geschäftsprozesse als auch den Abgleich mit dem weltweiten Template in Workshops unter Beteiligung aller betroffenen Fachfunktionen durchzuführen.

Sie ermitteln dann die für eine Implementierung im Land zusätzlich erforderlichen *Anforderungen* und evaluieren deren Integrierbarkeit in die vorgegebenen Prozess- und Systemarchitekturen. Dies gilt auch für neue Anforderungen, die während der Projektlaufzeit gestellt werden. Lokalen Anforderungen können sowohl gesetzliche Bestimmungen (wie z. B. Steuergesetze oder auch Buchhaltungsvorschriften) als auch spezifische Geschäftspraktiken zugrunde liegen.

Das auf Basis der SAP Best Practices erstellte globale Template bleibt natürlich nicht ohne Auswirkung auf Ihre bestehenden Geschäftsprozesse und Organisationen. Mit einer detaillierten Dokumentation können Sie die Veränderungen, die sich am Horizont abzeichnen, frühzeitig mit den Vertretern der Fachabteilungen abstimmen und so ein gutes Change Management gewährleisten. Wenn Sie die Betroffenen einbinden, können Sie Widerstände gegen Veränderungen entkräften.

Sie prüfen, ob in der *Systemarchitektur* zusätzliche, lokale Integrations- und Schnittstellenszenarien notwendig sind. Sie bauen die für das Pilotprojekt notwendigen Infrastrukturen auf. Es kann u. a. erforderlich sein, im Projekt zusätzliche Systeme für Entwicklung, Test oder Schulungen zu etablieren. Dies schließt entsprechende Qualitätssicherungsmaßnahmen für diese Systeme mit ein.

Um dies alles zu erreichen, schulen Sie Ihre Projektmitarbeiter im Detail über die eingesetzten SAP-Komponenten und das globale Template. Daraus abgeleitet planen Sie die erforderlichen *Endanwenderschulungen*. Sie legen dabei insbesondere die Art und den Detaillierungsgrad der Schulungen fest, die für die jeweiligen Fachaufgaben im Unternehmen erforderlich sind.

Während des *lokalen Business Blueprint* werden Erweiterungen und Anpassungen der globalen Business-Prozesse und zusätzlich die lokalen Prozesse (also die Prozesse, die nicht zum globalen Template

Lücken finden

Ermittlung lokaler Anforderungen

Analyse der Organisation

Systemarchitektur und Infrastruktur

Schulungen

Lokale Business-Blueprint-Dokumentation

gehören) definiert, erarbeitet und dokumentiert. Als Ergebnis entsteht die umfassende Dokumentation der im Pilotland zu implementierenden Lösung, bestehend aus globalem Template und lokalen Erweiterungen/Anpassungen. Auch die lokalen Erweiterungen/Anpassungen werden in den in Kapitel 2 beschriebenen PDDs (*Process Definition Documents*) behandelt

WRICEF-Dokumente

Zusätzlich werden alle Objekte, die während der Pilotimplementierung zu entwickeln sind, definiert und beschrieben. Dabei entstehen, genau wie beim Blueprint des globalen Templates, die *WRICEF-Dokumente* für den lokalen Blueprint. WRICEF steht für Workflows, Reports, Interfaces, Conversions, Enhancements und Forms. Diese Dokumente bilden, gemeinsam mit den lokalen PDDs, die Dokumentation für die zu implementierenden Funktionalitäten – in unserem Fall für die Implementierung für das Pilotland.

Zusätzlich zu den PDDs entstehen dabei entweder Anpassungen der aus dem globalen Template vorhandenen Dokumente (mit einem neuen Abschnitt für die Änderung oder etwa ein Anhang für das Dokument) oder ein neues Dokument für wirklich neue Funktionalität, die für das Pilotland entwickelt wird. Das gilt für alle Entwicklungsobjekte, die für das Pilotland in der folgenden Realisierungsphase umgesetzt werden sollen.

6.3.2 Und wie läuft es in der Praxis?

Das *globale Prozessdesign-Template* ist der Grundstein für gemeinsame weltweite Prozesse und für zukünftige Anforderungen. Der Ansatz, ein länderübergreifendes internationales Prozessteam bereits in der Entwicklung einzusetzen, ist richtig und hat sich bewährt. Auf der Basis des globalen Templates können Aufgaben wie z. B. die Planung der Ausbildungsstrategie, Infrastrukturvoraussetzungen, Systemarchitektur und Schnittstellen sowie Change-Management-Aufgaben in der Projektvorbereitungsphase bearbeitet werden.

Das Pilotteam konzentriert sich in der Blueprint-Phase im Wesentlichen auf die lokalen Prozessanforderungen, die wir nachfolgend besprechen.

Analyse der Ist-Prozesse

Das Prozessteam kann auf eine bereits vorhandene *Dokumentation der Ist-Prozesse* zurückgreifen. Allerdings stellt sich schnell heraus, dass die vorliegenden Dokumentationen oft nicht auf dem aktuellen Stand sind und deshalb aktualisiert werden müssen. In einzelnen Fällen

fehlt die Dokumentation komplett. Die Aktualisierung aller erforderlichen Prozessdokumente oder Neuerstellung ist ein erheblicher zusätzlicher Aufwand, der in den Projektplänen so nicht berücksichtigt ist. Für den Abgleich mit dem globalen Template sind aktualisierte Prozessdokumentationen jedoch die Voraussetzung. Besondere Probleme gibt es z. B. mit der fehlenden Dokumentation für ein Provisionsabrechnungsprogramm. Das Programm wurde von einem Programmierer entwickelt, der schon lange das Unternehmen verlassen hatte. Das Programm läuft im Betrieb weitgehend ohne Störung. Einfache Anpassungen werden von Zeit zu Zeit von verschiedenen Fachkräften vorgenommen, aber auch nicht weiter dokumentiert. Die Dokumentation muss deshalb von Grund auf neu erstellt werden, womit einige Fachkräfte für eine Woche beschäftigt sind.

Im nächsten Schritt werden funktionsübergreifende Workshops durchgeführt, mit dem Ziel, die *Gaps im globalen Template* zu identifizieren und zu dokumentieren, immer mit der Vorgabe »Priorität hat das globale Template«. Es sollen nur die gesetzlich vorgeschriebenen Anforderungen umgesetzt werden, wie z. B. steuerliche Besonderheiten oder spezielle Import-Export-Regelungen. Diese Vorgabe einzuhalten, ist für die weitere Entwicklung des globalen Templates sehr wichtig. Die Erfahrung hat aber auch gezeigt, dass genügend Raum für lokale Anpassungen eingeplant werden muss. Das können durchaus auch mal Anforderungen sein, die nicht gesetzliche Vorgaben betreffen, aber für den Geschäftsbetrieb von elementarer Bedeutung sind, z. B. individuelle Angebotsregelungen für bestimmte Produktgruppen in einem Land.

Es kommt aber immer wieder vor, dass einzelne Fachfunktionen versuchen, die bestehenden Ist-Prozesse beizubehalten nach dem Motto: »Das haben wir schon immer so gemacht.« Und das, obwohl die Einführung der im globalen Template dokumentierten Prozesse problemlos möglich ist. Falls in diesen Fällen keine Einigung zwischen Fachfunktion und Projektteam zu erzielen ist, wird der lokale Lenkungsausschuss involviert, der in der Regel zugunsten der standardisierten Prozesse im globalen Template entscheidet.

Das weltweite Entwicklungsteam wird bereits im Pilotland mit zusätzlichen lokalen Anforderungswünschen konfrontiert, die man nicht im Plan hat. Aufgrund dieser Erfahrung und um den Prozess des *Anforderungsmanagements* für zukünftige Roll-outs, die entsprechend der Planung auch parallel stattfinden sollten, besser in den

Abgleich der Ist-Prozesse

Effizientes Anforderungsmanagement

Griff zu bekommen, werden zusätzliche Rollen und Verantwortlichkeiten eingeführt. So wird ein Integrationsteam für die Prozessanalyse und eine Systemarchitektenrolle im weltweiten Entwicklungsteam eingeführt:

► **Integrationsteam**

Das Integrationsteam hat die Aufgabe, neue Anforderungen aus prozessualer Sicht »gesamtheitlich« zu analysieren und damit sicherzustellen, dass diese in die strategische Gesamtlösung übernommen werden können.

► **Systemarchitektenrolle**

Die Systemarchitektenrolle wird von IT-Experten mit SAP-Kenntnissen übernommen. Alle Anforderungen werden daraufhin überprüft, ob sie in die SAP-Architektur passen und ob es Schnittstellenprobleme mit den vor- und/oder nachgelagerten Verfahren geben könnte. Ebenso muss die Durchgängigkeit über mehrere SAP-Komponenten sichergestellt werden. Oberstes Prinzip ist dabei immer die Nutzung des SAP-Standards: Anpassungen, die über die Möglichkeiten des Customizings hinausgehen, gilt es zu vermeiden.

Prozess- und
Architektur-
Reviews

Es werden *Prozessdesign-Reviews* und *Architektur-Reviews* eingerichtet, um die Qualität und die Umsetzung der Entwicklungstätigkeiten zu verbessern. Die Entwicklungspläne, basierend auf den Prozess-Design-Dokumenten, werden dadurch besser strukturiert und ein integriertes technisches Design eingeführt.

Die Reviews haben die folgenden Aufgaben:

- die Prüfung und Freigabe der finalen Prozessdesign-Lösung
- die Verifikation der Anwendungslösung gegenüber den gestellten Anforderungen
- die Gewährleistung einer einheitlichen funktionsübergreifenden Prozessdesign-Lösung
- die Identifizierung von Risiken und Abhängigkeiten wie z. B. mögliche Einflüsse auf die Konvertierung von Daten, Job-Profilen oder auch Prozess-Kontrollpunkten etc.

- die Prüfung möglicher Einflüsse auf die Systemarchitektur
- die formale Zustimmung des Antragstellers zur vorgeschlagenen Lösung

Die Reviews finden wöchentlich in Telefonkonferenzen mit allen Partner-Organisationen unter der Leitung des weltweiten Entwicklungs- und Implementierungsteams statt. Damit kann sichergestellt werden, dass Änderungen am gemeinsamen globalen Template von allen akzeptiert werden.

In den Telefonkonferenzen sind im Durchschnitt mehr als 20 internationale Teilnehmer vertreten. Entscheidend für das Gelingen ist deshalb eine sorgfältige Vorbereitung der Agenda und Disziplin bei der Durchführung der Konferenz. Einige Teilnehmer schalten sich regelmäßig aus dem Home-Office zu. Um dabei Nebengeräusche im Hintergrund wie Vogelgezwitscher, Hundegebell oder Geschirrklopfen zu vermeiden, bekommt die Benutzung der Stumm-Taste des Telefons eine nicht zu unterschätzende Bedeutung.

Besonders wertvoll sowohl für die Projektmitarbeiter im Pilotland als auch für Anwender aus den betroffenen Fachabteilungen ist der Zugriff auf einen *Prototyp* des SAP-Systems. Der Prototyp wird vom weltweiten Entwicklungs- und Implementierungsteam bereitgestellt. Dort werden ausgewählte Geschäftsprozesse im SAP-Standard abgebildet. Die Anwender und Projektmitarbeiter können also bereits live das SAP-System erleben, wodurch ein besseres Verständnis über die zukünftige SAP-Lösung erreicht wird. Die Abstimmung zwischen Pilotprojektteam, den Fachabteilungen und dem weltweiten Entwicklungs- und Implementierungsteam kann dadurch erheblich erleichtert werden.

Mit dem globalen Template, ergänzt um lokale Prozessanforderungen, und der SAP-Systemarchitektur inklusive aller Schnittstellen steht nun ein »implementierbarer Blueprint« für die Entwicklung in der Realisierungsphase zur Verfügung.

Tabelle 6.4 zeigt die Checkliste der Blueprint-Phase, die Sie wieder im Downloadangebot zu diesem Buch unter <http://www.sap-press.de/3825> finden.

Das System
live erleben:
der Prototyp

Lokale WRICEF-
Dokumente

Checkliste der
Business-
Blueprint-Phase

Aufgabe	Erledigt
Detaillierung der lokalen Geschäftsprozess-Anforderungen im Business-Blueprint-Dokument liegt vor und wird von Projektsponsoren freigegeben.	☐
Definition der technischen Anforderungen (SAP-Systemarchitektur) zur Umsetzung der Geschäftsprozessanforderungen ist erfolgt. Schnittstellen/Interfaces und Erweiterungen sind festgelegt.	☐
Erste Analyse möglicher Organisationsanpassungen wird durchgeführt.	☐
Technisches Entwicklungssystem ist installiert.	☐
Qualitätscheck wird durchgeführt (siehe Abschnitt 5.4, »Qualitätssicherung«).	☐

Tabelle 6.4 Checkliste der Blueprint-Phase

[+]

Lessons Learned in der Blueprint-Phase

Was sind die wichtigsten Erkenntnisse in der Blueprint-Phase?

1. Akzeptanz des globalen Templates

Das vorgegebene globale Template wird von allen Stakeholdern als Basis für die SAP-Implementierung akzeptiert.

2. Durchdachtes Anforderungsmanagement

Ein diszipliniertes Anforderungsmanagement trägt dazu bei, die lokalen prozessualen Anforderungen im Rahmen zu halten. Zur Unterstützung dieses Prozesses werden zwei neue Rollen definiert, das Integrationsteam für die Prozessanalyse und die SAP-Architektenrolle. Ebenso von Bedeutung und unterstützend sind die wöchentlichen Prozessdesign-Reviews mit dem weltweiten Entwicklungs- und Implementierungsteam.

3. Nutzung eines Prototyps

Der Prototyp trägt zu einem besseren Verständnis für das Pilotprojektteam und die Fachfunktionen über die Arbeitsweise des neuen SAP-Systems bei und bildet Vertrauen. Wichtige Entscheidungen können so schneller getroffen werden, und damit kann Zeit gewonnen werden.

6.4 Die Realisierungsphase

In der Realisierungsphase werden über einen längeren (langen) Zeitraum verschiedene Aktivitäten abgearbeitet. Diesen finden mitunter nur einmalig statt (etwa der Aufbau der Infrastruktur), werden in

Inhalt

Über dieses Buch	13
------------------------	----

1 Was ein SAP-Projekt so anders macht 23

1.1	Vom IT-Projekt zur Unternehmenstransformation mit SAP	24
1.2	Projekt ist nicht gleich Projekt	27
1.2.1	Was ist ein Projekt?	27
1.2.2	Welche Projektmanagementarten gibt es?	30
1.2.3	Wer ist am Projekt beteiligt?	34
1.3	Die Entscheidung für Software von SAP	36
1.3.1	Analyse der Ausgangssituation	36
1.3.2	Review der bestehenden Systemlandschaft	38
1.3.3	Das Assessment: Durchführung einer Istanalyse	39
1.3.4	Kriterien für die Auswahl der Software	39
1.3.5	Die Entscheidung für ein SAP-System	45
1.4	Wenn der Prophet nicht zum Berg kommt – Wie weit Sie Ihre Prozesse anpassen sollten	50
1.4.1	Und wenn der Standard nicht reicht?	52
1.4.2	Der Weg der Daten: Datenmigration	55

2 Das SAP-Projekt: Wie es sein sollte 61

2.1	Alles perfekt vorbereitet: Die idealen Voraussetzungen	62
2.1.1	Grünes Licht: Die Projektfreigabe	63
2.1.2	Ihr Gadget für alle Fälle: Das Projektmanagementsystem	66
2.1.3	Die Kommandozentrale: Das Projektbüro ...	68
2.2	ASAP – die Mutter aller SAP-Methoden	69
2.2.1	Phase 1: Planung und Vorbereitung	70
2.2.2	Phase 2: Business Blueprint	76
2.2.3	Phase 3: Realisierung	81
2.2.4	Phase 4: Produktionsvorbereitung	92
2.2.5	Phase 5: Go-Live und Support	97

3 Das SAP-Projekt: Wie es tatsächlich ist 99

3.1	Phase 1: Planung und Vorbereitung	100
3.1.1	Planung des Projekts	100
3.1.2	Projektorganisation und Projektressourcen	102
3.1.3	Bereitstellung der Infrastruktur	104
3.1.4	Kommunikation im Unternehmen	105
3.2	Phase 2: Business Blueprint	106
3.2.1	Geschäftsprozessanforderungen und ihre Umsetzbarkeit in SAP	107
3.2.2	Systemarchitektur	108
3.2.3	Projektstandards und Projektvorgehensweisen	109
3.3	Phase 3: Realisierung	110
3.3.1	Projektsteuerung und Projektkontrolle	110
3.3.2	Konfiguration des SAP-Systems	112
3.3.3	Testen	114
3.3.4	Datenmigration	115
3.3.5	Change Management	116
3.4	Phase 4: Produktionsvorbereitung	117
3.4.1	Schulung der Anwender	117
3.4.2	Die Produktivsetzung	118
3.5	Phase 5: Go-Live und Support	118
3.6	Die Top-Flops im SAP-Projekt	119
3.6.1	Fallstricke im gesamten Projektverlauf	120
3.6.2	Phase 1: Planung und Vorbereitung	120
3.6.3	Phase 2: Business Blueprint	120
3.6.4	Phase 3: Realisierung	120
3.6.5	Phase 4: Produktionsvorbereitung	121
3.6.6	Phase 5: Go-Live und Support	121

4 Der unterschätzte Erfolgsfaktor: Der Mensch 123

4.1	Wer gehört zum Projektteam?	124
4.2	Die Bedeutung des Projektleiters	127
4.3	Qualifikation, persönliche Eignung und Verfügbarkeit der Projektmitglieder	135
4.3.1	So wählen Sie die richtigen Mitarbeiter aus	135

4.3.2	So stellen Sie die Ressourcen- verfügbarkeit sicher	139
4.4	Schlüsselfaktoren für gute Teamarbeit	141
4.4.1	Gegenseitiges Vertrauen	142
4.4.2	Ein gemeinsames Verständnis der Mission	142
4.4.3	Individuelles Engagement und Selbst- verpflichtung zu den Teamzielen	143
4.4.4	Klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten	143
4.4.5	Regeln für das Arbeiten im Team	144
4.4.6	Klar geregelte Entscheidungsfindung	144
4.4.7	Effektive Gruppenprozesse	144
4.4.8	Richtlinien für High-Performance-Teams	145
4.5	Menschlichkeit, Machbarkeit und Motivation	147
4.5.1	Überlastung erkennen	148
4.5.2	Mitarbeiter brauchen Motivation	152
4.5.3	Helfen Sie Ihren Mitarbeitern, Stress zu vermeiden	154
4.6	Kommunikationsstruktur und Unternehmenskultur	160
4.7	Internationale Projektbesetzung – eine besondere Herausforderung	164
4.7.1	Gut beraten ist halb gewonnen	165
4.7.2	Am Ende der Anreise fängt die Reise erst an	165

5 Planung, Steuerung und Qualitätssicherung 169

5.1	Der Helfer in allen Lebenslagen: Das Project Management Office	169
5.2	Projektplanung	173
5.2.1	Die Säulen der Projektplanung	175
5.2.2	Was wird geplant?	176
5.2.3	Wie wird geplant?	177
5.2.4	Wie teuer, wie lang, wie viel? Die Aufwandsschätzung	181
5.3	Projektsteuerung	184
5.3.1	Leitlinien für eine erfolgreiche Projektsteuerung	186

5.3.2	Steuerungs- und Kontrollprozesse durchführen	194
5.3.3	Besondere Einflussfaktoren im Projekt	197
5.4	Qualitätssicherung	200
5.4.1	Wo hakt es in der Praxis?	201
5.4.2	Was bedeutet Qualitätssicherung in der Projektarbeit?	201
5.4.3	Reviews vorbereiten und durchführen	202
5.4.4	Behandlung der Reviewergebnisse	206

6 Die SAP-Einführung in der Praxis 209

6.1	Globale SAP-Einführung aus der Sicht eines Pilotlandes	209
6.1.1	Das Beispielunternehmen	210
6.1.2	Auswahl des Pilotlandes	212
6.2	Die lokale Projektvorbereitung	214
6.2.1	Projektmanagement	215
6.2.2	Datenmigration und Datenqualität	217
6.2.3	Change Management und Ausbildung	217
6.2.4	Infrastrukturanforderungen und -design	218
6.2.5	Und wie läuft es in der Praxis?	219
6.3	Lokaler Business Blueprint	228
6.3.1	Aufgaben in der Blueprint-Phase	228
6.3.2	Und wie läuft es in der Praxis?	230
6.4	Die Realisierungsphase	234
6.4.1	Implementierung der Infrastruktur	235
6.4.2	Systemkonfiguration und Softwareentwicklung	240
6.4.3	Testen	247
6.4.4	Vorbereitung der Datenmigration	250
6.4.5	Planung von Go-Live und Transition	252
6.4.6	Abschluss der Realisierungsphase	253
6.4.7	Und wie läuft es in der Praxis?	254
6.5	Finale Vorbereitungsphase/Go-Live und Support	272
6.5.1	Schulung	272
6.5.2	Aktivitäten zur Produktivsetzung	273
6.5.3	Laden der Daten	274
6.5.4	Aufbau einer Support-Struktur (Helpdesk)	274
6.5.5	Und wie läuft es in der Praxis?	275

6.6	Wie geht's weiter nach der Pilotinstallation: Das Roll-out-Konzept	282
6.6.1	Die Roll-out-Methode	283
6.6.2	Das Roll-out-Managementsystem	286
6.6.3	Und wie läuft es in der Praxis?	289

7 Externe Ressourcen – Fluch und Segen 297

7.1	Wozu externe Hilfe?	297
7.2	So finden Sie den Richtigen	300
7.3	Werkleistungen oder Abrechnung nach Zeit- und Materialaufwand?	302
7.4	Rollenverteilung zwischen Auftraggeber und Berater	306
7.5	Die internen Externen	308
7.6	Ziele im Projekt	310
7.7	Projekte mit Offshore- oder Nearshore-Teams	312

8 Werkzeuge zur Projektunterstützung 319

8.1	Werkzeuge für das Projektmanagement	320
8.1.1	Microsoft Project	320
8.1.2	Microsoft Word	322
8.1.3	Microsoft Excel	322
8.1.4	Microsoft Outlook/Exchange	323
8.1.5	Laufwerke auf dem Filesystem	324
8.1.6	SAP Solution Manager	326
8.2	Werkzeuge für das Geschäftsprozessmanagement	328
8.2.1	SAP Process Orchestration	332
8.2.2	ARIS Toolset für SAP NetWeaver	332
8.3	Werkzeuge für das Testen	333
8.3.1	SAP Solution Manager	334
8.3.2	CATT und eCATT	335
8.3.3	Weitere Werkzeuge	336
8.4	Werkzeuge zur Betriebsunterstützung und zur Softwarelogistik	337
8.4.1	Transportwesen	337
8.4.2	Systembetrieb	338
8.4.3	Stammdatenmanagement	339

9 Die 10 Gebote für ein erfolgreiches SAP-Projekt ... 341

Anhang..... 345

A Glossar 345

B Literaturverzeichnis 355

C Die Autoren 359

Index 361

Index

A

ABAP 345
ABAP Workbench 345
Ablauf 179
Ablauforganisation 345
Ablaufplan 345
Abnahmeprotokoll 81
Abstimmung 72
Abstimmung von Teilprojekten 106
Abteilungsleiter 125
Accelerated SAP → ASAP
Acceptance-Test → User-Acceptance-Test
Accountable 188
Add-on 54, 89, 345
ALE 345
Altdaten 116
Altsystem → Legacy-System
An- und Abreise 64
analytische Kompetenz 135, 345
Änderungs- und Transportmanagement 239
Änderungs- und Transportwesen 349
Änderungskontrolle 242
Änderungsmanagement 83, 322
Anerkennung 154
Anfangs-Review 345
Anforderungsanalyse 107, 113, 229
Anforderungsänderung 261
Anforderungsmanagement 231, 234, 261
Angebotsphase 100
Angstkultur 164
Anwendungsunterstützung → Support
Application Link Enabling (ALE) 245
Approach 345
Arbeitnehmerüberlassung 300
Arbeitnehmersvertretung 216
Arbeitsbereich 187
Arbeitskräfte, fehlende 299
Arbeitspaket 179, 192, 303, 345
Arbeitsplätze 64, 104
Arbeitszeit 137
Architektur-Review 232
Archivierung → Datenarchivierung
ARIS Express 333
ARIS Toolset für
 SAP NetWeaver 331, 332, 345
ASAP 70, 187, 345

Assessment 39
Aufbauorganisation 345
Aufgabenauswahl 154
Aufgabenkonflikte 103
Auftraggeber 35, 125
Aufwandsschätzung 101, 179, 181
 Bottom-up-Ansatz 182
 Top-down-Ansatz 181
Ausbildung 217
Ausfallzeit 119
ausländische Mitarbeiter 165
Auswärtiges Amt 165
Auswertung 46
Authentifizierung 345

B

BAdI 54, 89, 246, 346
BAPI 346
Baseline-Konfiguration 83, 345
Basiskonfiguration 241
Batch Test 92
Batch-Input 56
Beispielunternehmen 210
Benutzerfreundlichkeit 49
Benutzerverwaltung 89
Berater 65, 75, 125
Beraterauswahl
 Abrechnungsmodi 302
 Fachwissen 301
 Kriterien 301
 Preis 302
 Soft-Skills 301
Beratereinsatz, Gründe 299
Berechtigungen 47, 89, 191, 241, 345
Berechtigungskonzept 89, 241
Bericht 46
Berichte 192
Berichterstellung 321
Berichtsinhalte 193
Berichtswesen 191
Best Practices 76, 217, 345
Bestandsaufnahme 186
Betriebsrat 125, 216
Betriebsunterstützung 337
Bewegungsdaten 250, 345
Big-Bang 221, 277, 346
blinder Fleck 197, 347
Blueprint-Dokument 80

Blueprint-Phase 76
BlueWorks 333
Bottom-up-Ansatz 180, 346
Bottom-up-Schätzung 182, 346
Boykotteure 198
BPM-Werkzeuge 330
Budget 64, 113
Budgetplanung 130
Bundesagentur für Arbeit 165
Burnout 154
 Anzeichen 156
 Definition 155
Business Add-in (BAI) 54, 89, 246, 346
Business Application Programming Interface → BAPI
Business Blueprint 76, 106, 228, 346
Business Data Standards 217
Business Intelligence 346
Business Process Hierarchy 327
Business Process Management (BPM) 80, 328, 346, 348

C

CATT 335, 346
CBTA 346
CCMS 346
Central Processing Unit (CPU) 346
Change and Transport System (CTS+) 337
Change Control 346
Change Management 26, 27, 116, 217
Change Request Management → ChaRM
ChaRM 236, 242, 337, 346
Checkliste Acceptance-Test 256
Checkliste Business Blueprint 233
Checkliste Produktivsetzung 279
Checkliste Projektvorbereitung 227
Checkliste Realisierungsphase 270
Checkliste Testabschluss 257
Coaching 158
Composite Application Framework (CAF) 346
Composite Applications 54, 346
Computer Center Management System (CCMS) 338, 346
Consulted 188
Controlling 130
Conversion 230, 246
Customizing 50, 83, 84, 112, 177, 240, 242, 243, 346

Cut-over 95, 273
Cut-over-Planung 95
Cut-over-Test 91

D

Data Warehouse 347
Datemigration 97
Daten 86
Datenarchivierung 47, 89, 347
Datenbank 347
Datenbereinigung 57, 251, 266
Datenladen 56, 118, 274
Daten-Mapping 57, 116
Datenmatrix 57
Datenmigration 48, 55, 87, 95, 115, 217, 250, 266, 347
Datenmigrationsteam 266
Datenmodell 48
Datenqualität 48, 217, 272
Datensicherheit 47
Datenstrukturen 86
Development Workbench 85
Direkt-Input 56
Disaster-Recovery-Plan 95
Dokumentation 67, 79, 110, 119, 187, 230
Dokumentationsstruktur 191
Dokumentenmanagementsystem (DMS) 322, 325, 347
Dokumentenverwaltung 325
Dokumentvorlage 46
Drittanbieter 89

E

EAI-Software 88, 245, 347
eCATT 335, 346
EDI 46, 347
Einführungsleitfaden 51, 243, 348
Einführungstermin 100, 220
Einmalschnittstelle 245
Einsparungen 26
Electronic Data Interchange (EDI) 46, 347
E-Mail-Kommunikation 324
E-Mail-Verwaltung 323
Endanwender 93
Endanwenderschulungen → Schulung
End-to-End-Prozess 84, 347
Enhancement 89, 230, 246, 347

Enhancement Framework 89, 246, 347
Enterprise Application Integration (EAI) 88, 245, 347
Enterprise Service Bus (ESB) 88, 245, 347
Enterprise SOA 53
Entscheidungsbefugnisse 103
Entscheidungsfindung 144
Entscheidungsträger 212
Entscheidungsübermittler 299
Entwicklung 83, 240, 244
Erfahrungsbericht 98, 187
Ergebnisliste 179
Ergebnis-Trendanalyse (ETA) 190, 347
Erwartungsdruck 100
Erweiterungsmöglichkeiten 52, 88, 246
ESB-Integration 245
European Employment Services Portal (EURES) 165
Extensible Markup Language (XML) 347
externe Unterstützung 65
externes Entwicklungsteam 55

F

Fachabteilung 105, 108, 125
Fachkenntnis 111
Fachkompetenz 111, 133
Feedback 154
Fehlerbehandlungsverfahren 191
Fehlerkategorie 259
Fehlerklasse 264
Fehlerkorrektur 259
Fehlerrate 263, 267
Fehlerursache 265
Festpreisprojekt 304
Filesystem 324
Filetransfer 245
finale Vorbereitungsphase 272, 295
Fit/Gap-Analyse 229, 231
Flexibilität 72
Formular 46, 230, 246
Fragenkatalog 136
Freigabeprozess 114
Frontend 241
Führungskompetenz 131
Führungsverhalten 111
Functional Test 91

G

Garbage In, Garbage Out 87
Gesamtverantwortung 304
Geschäftsanforderungen 177
Geschäftsleitung 125
Geschäftsprozess 348
Geschäftsprozessanforderungen 76, 107
Geschäftsprozessmanagement → Business Process Management (BPM)
Geschäftsprozessmanager 35, 125, 216
gesunde Ernährung 159
gewaltfreie Kommunikation 348
Global ASAP Local Rollout Roadmap 213
globales Prozessdesign-Template 230
globales Template 210, 234
Go-Live 94, 97, 118, 252, 253, 272, 295
grafische Benutzeroberfläche 348
Graphical User Interface 348
Grenzen des Projekts 105
Grobplanung 177, 348
Großprojektmanagement 30
Groupware 323
Gruppenprozess 144

H

Hardware 96
Harmonisierung der Daten 25
Harmonisierung der Prozesse 48
Health Check 348
Helpdesk 45, 274, 277
Herausforderungen 154
High-Performance-Projektteam 142
Hilfefunktionen 47
Hotline/Helpdesk 45, 274, 277

I

IDES 348
Implementation Guide (IMG) → Einführungsleitfaden
implementierbarer Blueprint 79
Implementierungsmethode 213
in scope/out of scope 228
Informed 188
Infrastruktur 64, 75, 104, 229, 235
Infrastrukturanforderungen 218

Infrastrukturkosten 49
Installation 96
Integration 88
Integrationsteam 232
Integrationstest 91, 248
Interessenskonflikte 198
Interface Definition Document (IDD) 245
Interface → Schnittstelle
interkulturelles Verständnis 166
Intermediate Document (IDoc) 56, 245, 348
internationale Besonderheiten 73
internationale Projektbesetzung 164
internationaler Personaleinsatz 165
internationaler Roll-out 93
interne Berichte 191
Intriganten 198
intrinsische Motivation 348
Investitionssicherheit 49
Issue-Management 259, 260
Istanalyse 39
Ist-Prozesse 230
IT Infrastructure Library (ITIL) 326, 348
IT-Projekt 24

J

Jo-Jo-Verfahren 180, 348

K

Kennzahl 348
Kennzahlen im Projekt 195
Kennzahlensystem 195
Key-User 35, 93, 125, 268
Kick-off-Meeting 75, 221
Kommunikation 74, 101, 105
Kommunikations-Aktionsplan 225
Kommunikationsfähigkeit 132
Kommunikationsplan 179, 273
Kommunikationsplan (testen) 258
Kommunikationsstruktur 160, 161, 191
Kommunikationsweg 109
Kompetenzrängeleien 104
Kompetenzverlust 112
Konfiguration → Customizing
Konfigurationsstandard 191
Konflikte lösen 130
konstruktive Kritik 163

Kontinuierliche Verbesserungen 98
Kontrollprozesse 194
Kosten 176
Kosten-Nutzen-Analyse 52
Kosten-Nutzen-Rechnung 42
Kostenplanung 179
Kostenstellenverantwortung 188
Kosten-Trendanalyse 190
Kriterien für die Softwareauswahl 39
kritischer Pfad 73, 179, 349
Kunden 125
Kundendaten 87
Kurskorrektur 161

L

Ländergesellschaft 223
Legacy System Migration Workbench (LSMW) 250, 349
Legacy-System 72, 87, 245, 246, 250, 349
Leistungstest 138
Lenkungsausschuss 125, 216, 349
Lessons Learned 98, 187
 Business Blueprint 234
 Projektvorbereitung 227
 Realisierungsphase 271
Lieferant 125
Linienprojektorganisation 32
lokale Projektorganisation 215
lokale Projektvorbereitung 214
lokaler Business Blueprint 228, 229

M

Machbarkeit 147
Master Data Management (MDM) 86, 353
Materialdaten 87
Matrixprojektorganisation 33
Maturity Matrix 349
Meditation 158
Meilenstein 35, 101, 130, 179
Meilenstein-Trendanalyse 190, 349
Menschlichkeit 147
Messsystem 195
Metaplantechnik 225
Methodenkompetenz 133, 349
Methoden-Mix 350
Microsoft Excel 320, 322
Microsoft Exchange 320
Microsoft Outlook 320, 323

Microsoft Project 320
Microsoft Project, Server 321
Microsoft Visio 329
Microsoft Word 320, 322
Migrationsprogramme 252
Mitarbeiterdaten 87
Mitarbeiterereinsatz 137
Mitarbeiterführung 159
Mittagspause 158
Modifikation 85
Monitoring Alerting Infrastructure (MAI) 338
Motivation 147, 148, 152, 154
 extrinsische und intrinsische 152
 fehlende 152
Multiprojektmanagement 30
Multitasking 156

N

Namenskonvention 67
Namensraum 54
Notfallkonzept 97

O

Online Service System 350
operative Führungsfähigkeit 133, 350
operatives Management 134, 350
operatives Projektteam 125
Optimierung von Prozessen 25
Organisationsanalyse 229
Organisationsform 187

P

parallel laufende Projekte 66, 171
PDD 230
Performance 350
Performanceanforderungen 109
Performancetest 91, 115, 248, 336
periodisches Review 350
Personalauswahl 137
Personalplanung 179, 350
Pflichtenheft 39
Phase 1 nach ASAP 70
Phase 2 nach ASAP 76
Phase 3 nach ASAP 81
Phase 4 nach ASAP 92
Pilotimplementierung 223
Pilotinstallation 50, 210

Pilotkurs 275
Pilotland 209, 212, 277
Pilot-Projekt 280
Pilotteam 255
Plan-Ist-Vergleich 184, 194
Planung → Projektplanung
Planung und Vorbereitung 70, 100
PMO → Project Management Office (PMO)
Point of no Return 221, 350
Post-Review 350
Problemmanagement 259, 260
Produktdaten 87
Produktionsausfallzeit 277
Produktionsplan 118
Produktionsstarttermin 280
Produktionsvorbereitung 92, 117
Produktivbetreuung 98
Produktivbetrieb 93
produktive Systemlandschaft 96, 237
Produktivsetzung 94, 95, 118, 273, 295
Produktivstart 273
Prognosetechnik 190
Programmmanagement 30
Project Lifecycle Management 350
Project Management Office (PMO) 67, 68, 111, 131, 169, 215, 350
 Aufgaben 170
 Hierarchie 172
 Teamleiter 171
Project Preparation 70, 100
Projekt
 Bestandteile 28
 Definition 27
Projektauftrag 28, 177
Projektbüro 68
Projektbüro → Project Management Office (PMO)
Projekt-Controlling 320
Projektfreigabe 177
Projektinfrastruktur 216, 220
Projekt-Kick-off-Meeting 216
Projektkontrolle 110, 184, 194
Projektleiter 127, 219
 Aufgaben 129
 Fähigkeiten 128
 Führungskompetenz 131
 organisatorische Aufgaben 130
Projektleitung 34, 125, 215
Projektmanagementarten 30
Projektmanagementsystem 31, 66
Projektmanagementwerkzeuge 66, 109, 320

Projektmitarbeiter, Fachkenntnisse 186
Projektorganisation 31, 66, 102, 187, 215, 222
 lokale 223
 weltweite 223
Projektphasen 35, 71, 179
Projektplanung 71, 173, 177, 321
 Detailgrad 177
 Detaillierungsgrad 101
 Projekttermine 176
 Projektziele 176
 Säulen 175
 Tipps 183
 Vollständigkeit 101
Projektportfoliomanagement 30
Projektrisiko 195, 196
Projektstandards 109, 179, 191
Projektstatus 112
Projektstatusmeeting 191, 192
Projektsteuerung 110, 175, 184, 186, 199
Projektstrukturplan 178, 350
 Bestandteile 178
 Bottom-up-Ansatz 180
 Erstellung 180
 Jo-Jo-Verfahren 180
 Top-down-Ansatz 180
Projektsysteme 82
Projektteam 124, 215
Projektteamgröße 241
Projekttermine 176
Projektüberwachung 321
Projektvorbereitung 214
Projektziele 105, 117, 176
Prototyp 81, 177, 233, 234, 269, 350
Prozessbeschreibung 322
Prozessdesign-Review 232
Prozessdokumentation 230
Prozesslogik 96
Prozessworkshop 217, 285
Puffer 102, 157

Q

Qualitätscheck 219
Qualitätsmanagement 320
Qualitätsplan 179, 350
Qualitäts-Review 292
Qualitätssicherung 101, 118, 219, 345, 350
Qualitätssicherungssystem 237

R

RACI-Matrix 81, 103, 188, 322, 350
Random Access Memory (RAM) 350
Rational (IBM) 336
Readiness-Review 351
Realisierungsphase 81, 110, 234
rechenschaftspflichtig 188
Rechenzentrum 94
Recruiting-Plattform 299
Redesign von Prozessen 25, 351
Referenzarchitektur 77
Regeln 167
Regeln für die Teamarbeit 144
Regression Test 92
reine Projektorganisation 31
Releasewechsel 45
Remote Function Call (RFC) 245
Report 230, 245
Reporting 130
Resilienz 160
Responsible 188
Ressourcen 102, 219
Ressourcenauswahl 135, 351
Ressourcenbedarf 271
Ressourcenbeschaffung 130
Ressourcenmanagement 320
Ressourcenplan 350
Ressourcenplanung 135, 179, 320
Ressourcenverfügbarkeit 101, 135, 139, 351
Return on Investment 351
Review 98
Review der Systemlandschaft 38
RICEF 80
Risiko
 Eintrittswahrscheinlichkeit 196
 Schadenspotenzial 196
Risikoanalyse 130
Risikoaufschlag 304
Risikodatenbank 195
Risikomanagement 179, 195, 320, 351
Risikoprofil 196, 351
Roadmap 351
ROI 351
Rollen im Projekt 34
Rollenbeschreibung 136
Roll-out 351
Roll-out-Konzept 282
Roll-out-Managementsystem 286
Roll-out-Timeline 291
Rückmeldungen 167
Run Once 221, 351

S

Saboteure 198
Sandbox-System 235, 236, 276
SAP Business Rules Management (BRM) 332
SAP Business Suite 351
SAP Business Workflow 46, 351
SAP Community Network (SCN) 351
SAP Component Based Test Automation (CBTA) 336
SAP Enhancement Framework 53
SAP Enterprise Portal 351
SAP ERP 351
SAP ERP HCM 351
SAP GUI 348
SAP Interactive Forms by Adobe 46
SAP LoadRunner by HP 336
SAP Master Data Governance (MDG) 86, 352
SAP NetWeaver 352
SAP NetWeaver Application Server 352
SAP NetWeaver Master Data Management (MDM) 86
SAP Process Orchestration 331, 332
SAP Prozess Integration (PI) 77, 332
SAP Quality Center by HP 336
SAP R/3 352
SAP Service Marketplace 352
SAP Services Package 54
SAP Smart Forms 46
SAP Solution Manager 236, 239, 242, 248, 325, 326, 328, 334, 352
SAP System Landscape Directory (SLD) 239, 327
SAP-Architektur 77
SAP-Berater 51, 297
SAP-Datenstruktur 116
SAP-Referenzarchitektur 108
SAPscript 46, 352
SAP-Standard 50, 76, 107, 113
Scenario-Test 91, 247
Schnittstelle 53, 87, 118, 230, 245
Schnittstellendokumentation 322
Schnittstellenplanung 108
Schnittstellenprogrammierung 246
Schulung 26, 90, 93, 117, 229, 272, 275, 294
Schulungs- und Ausbildungsstrategie 217
Schulungskonzept 117, 268
Schulungsmaterial 117, 268, 272
Schulungsmodul 270

Schulungssystem 118, 237, 272
Scope-Dokument 79
Scrum-Methode 352
Security-Test 92
Selbstverpflichtung zu den Teamzielen 143
Service Level 94
serviceorientierte Architektur (SOA) 53, 86, 246, 352
Situations-Review 352
Skalierbarkeit 48, 353
Soft-Skills 132, 188
Softwareauswahl 108
Softwareentwicklung → Entwicklung
Softwarelogistik 337
Sozialkompetenz 132, 353
spezielles technisches Wissen 139
Sprachbarrieren 166, 292
Stabsprojektorganisation 33
Stakeholder 74, 125, 353
Stakeholder-Analyse 194, 224, 228
Stammdaten 250, 353
Stammdatenmanagement 86, 353
Standardisierung 25
Standardsoftware 50
Startschuss 65
Statement of Work 67, 106, 353
Statusbericht 191
Status-Reporting 320
Steering Committee → Lenkungsausschuss
Steuerung 111
Steuerungsprozess 194
strategisches Management 134
Streamserve 46
Stressmanagement 158
Support 97, 119, 272, 274, 278
Supportteam 97
Systemarchitektenrolle 232
Systemarchitektur 108, 229, 236
Systembetrieb 82, 338
Systeminstallation 96
Systemintegrator 65, 75, 125
Systemkonfiguration → Customizing
Systemlandschaft 93, 238, 353
 im SAP Solution Manager 240
 produktive 237
Systemzugang 241
Systemzugriff 105

T

Tabellenkalkulation 323
Tagesgeschäft 140
Teilprojekte 71
Template 210, 230, 353
Template-Rollout 211
Termin- und Zeitplanung 130, 176, 179, 228, 320, 345
Terminverwaltung 323
Test Workbench 334
Testaufwand 115
Test-Eintrittskriterien 256
Testen 90, 114, 118, 247, 333
Test-Fehlerkategorien 259
Testinfrastruktur 271
Testinfrastruktur-Manager 261
Test-Kommunikationsplan 258
Testmanagement 249
Test-Meilensteine 258
Testmethode 114
Testplanung 114
Test-Problem-Manager 261
Test-Release-Manager 261
Teststrategie 115
Teststrategiedokument 256
Testsystem 57, 237
Testteam 114, 255, 261
Testtermin 115
Testumgebung 114
Testwerkzeuge 260, 333
Testzyklus 264, 267
Textverarbeitung 322
Tipco 353
Top-down-Ansatz 180, 353
Trainings-Sandbox 276
Trainingssystem → Schulungssystem
Transaktionsebene 92
Transformationsprojekt 26
Transport 95
Transportmanagement 259
Transportmanager 338
Transportwesen 337

U

Übertragungsprogramm 116

Unit-Test 91, 247
Unstimmigkeiten im Team 103
Unterbringung 64
Unternehmenskultur 163
Unternehmensstrategie 62, 107
Unterstützung der Geschäftsleitung 64, 227
Upgrade 45, 353
User-Acceptance-Test 91, 254, 255
User-Exit 54, 89, 246, 353

V

Verantwortlichkeiten 102, 143, 167, 187
Verfügbarkeit der Projektmitarbeiter 101
Vermittlungsagentur 126
Vertrauen 111, 140, 154
Visual Basic for Applications (VBA) 323, 353

W

War Room 353
Wartung 45
Webservice 353
WebSphere 353
weiche Faktoren 123
Werkvertrag 300
Werkzeuge für das Projektmanagement 320
Wir-Gefühl 143, 353
Wissenstransfer 110
Workflow 46, 230, 244
Work-Life-Balance 157
WRICEF 80
WRICEF-Dokument 230, 244, 353

Z

Zukunftsängste 104



Denise Banks-Grasedyck, Hans Oelfin,
Reinhold Schwaiger, Dr. Volker Seemann

Erfolgreiche SAP-Projekte

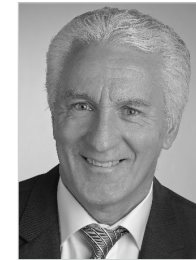
368 Seiten, gebunden, Oktober 2015
49,90 Euro, ISBN 978-3-8362-3722-2



www.sap-press.de/3825



Denise Banks-Grasedyck ist als zertifizierter Coach, Beraterin und Rednerin auf die Weiterentwicklung von Fach- und Führungskräften spezialisiert.



Hans Oelfin ist seit 2014 Geschäftsführer von SOP Schwaiger & Oelfin Project Consulting in Hannover/Lehrte. Er hat mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Leitung von globalen IT-Projekten und war davon 15 Jahre als Development und Deployment Manager im SAP-Umfeld tätig.



Reinhold Schwaiger ist seit 2014 Geschäftsführer der SOP Schwaiger & Oelfin Project Consulting in Hannover/Lehrte. Er war viele Jahre im Management eines global aufgestellten IT-Konzerns tätig, davon war er 15 Jahre im SAP-Umfeld für Pilotinstallationen und weltweite Rollouts verantwortlich.



Dr. Volker Seemann ist seit 2014 Geschäftsführer der REBASE3 GmbH in Potsdam, die Beratung und Coaching für Unternehmen im IT-Bereich anbietet.

Wir hoffen sehr, dass Ihnen diese Leseprobe gefallen hat. Sie dürfen sie gerne empfehlen und weitergeben, allerdings nur vollständig mit allen Seiten. Bitte beachten Sie, dass der Funktionsumfang dieser Leseprobe sowie ihre Darstellung von der E-Book-Fassung des vorgestellten Buches abweichen können. Diese Leseprobe ist in all ihren Teilen urheberrechtlich geschützt. Alle Nutzungs- und Verwertungsrechte liegen beim Autor und beim Verlag.

Teilen Sie Ihre Leseerfahrung mit uns!

