

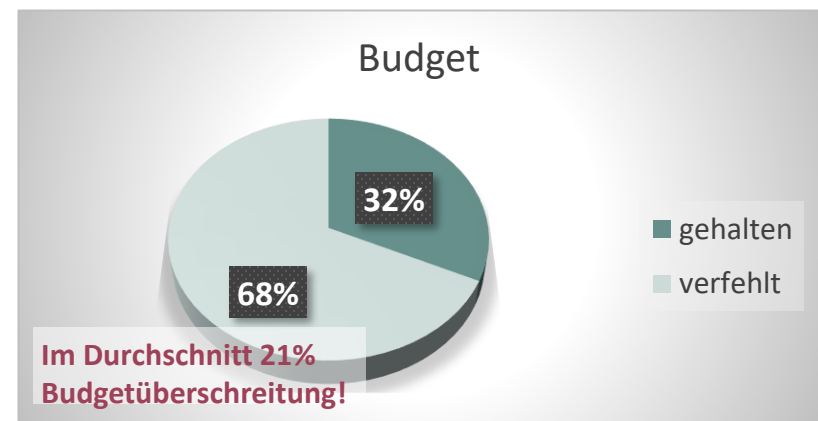
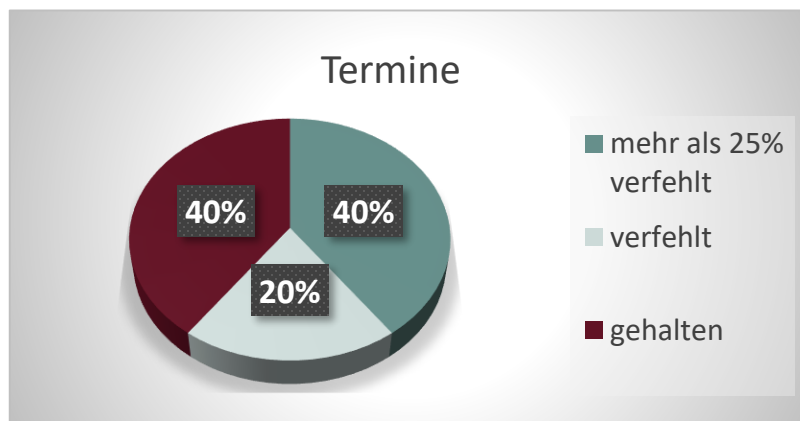
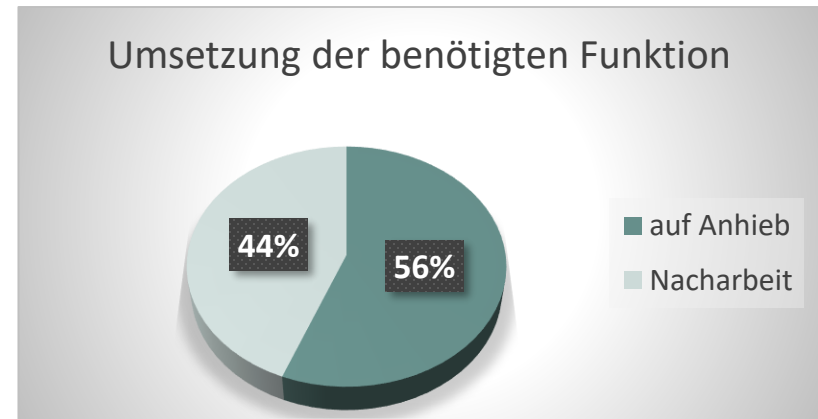
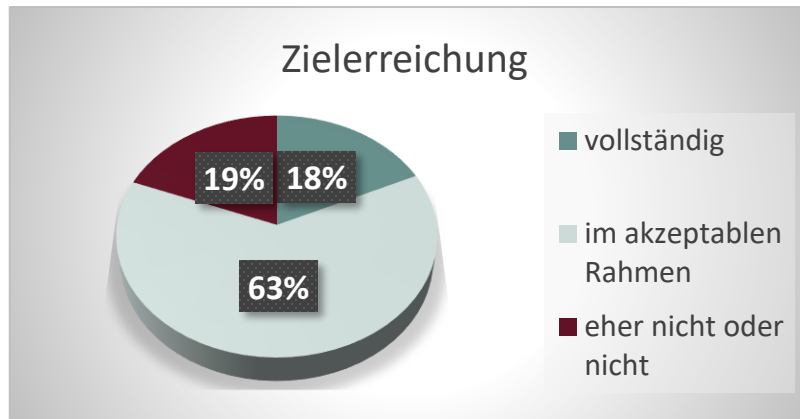
Kirchner + Robrecht White Paper

» Managementaufgaben bei der Einführung von SAP «

Alzenau | Berlin | München, im April 2017
2. überarbeitete Auflage

Die Mehrzahl der SAP-Projekte laufen nicht plangemäß, eine Erreichung aller Projektziele ist eher die Ausnahme

Ergebnisse von SAP-Projekten



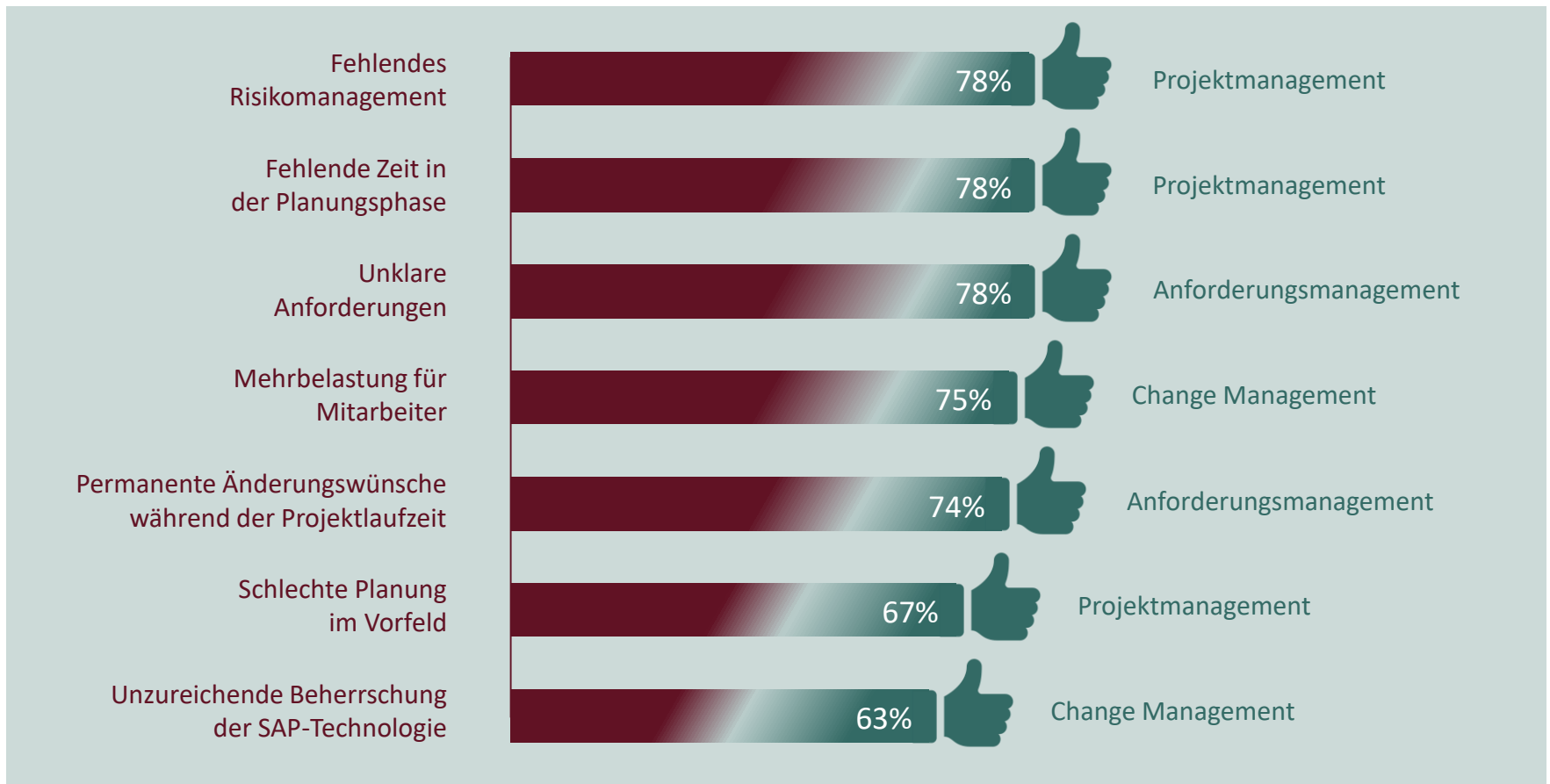
Diese statistischen Daten lassen sich durch eindrucksvolle „Failure-Stories“ aus der Praxis bestätigen

Beispiele gescheiterter oder extrem kritischer SAP-Einführungen

- 1 Bei einem Finanzdienstleister tritt der Systemintegrator nach achtwöchiger Projektlaufzeit zur Implementierung eines Abrechnungssystems vom Vertrag zurück und verabschiedet sich ohne Vergütung der bis dahin erbrachten Leistungen vom Kunden; Begründung: die Anforderungen seien im Rahmen des vereinbarten Budgets nicht leistbar; das anschließende Projekt mit einem zweiten SI wird ca. 2,5 mal so teuer wie ursprünglich veranschlagt, dauert ein Jahr länger und deckt nur einen Teil der Anforderungen ab.
- 2 Bei einem Special-Interest-Verlag wird das Verkaufsmodul IS-M/AM nach erfolgloser Inbetriebnahme aufgrund extremer Mängel bei Customizing und Altdatenübernahme abgeschaltet und durch ein auf die Branche spezialisiertes System ersetzt.
- 3 Bei einer Verlagsgruppe kann nach Inbetriebnahme von IS-M/AM vier Wochen lang nicht fakturiert und damit ein achtstelliges Umsatzvolumen nicht realisiert werden; Ursachen waren zu ambitionierte zeitliche Ziele und in weiterer Folge unzureichende Tests.
- 4 Bei einer Verlagsgruppe sind aufgrund „ausufernder“ Anforderungen über einen längeren Zeitraum über 30 externe SAP-Berater (neben etwa 70 internen Mitarbeitern) Vollzeit nur mit der Implementierung von IS-M/SD (Vertrieb und Distribution) beschäftigt.
- 5 Bei einem Medienunternehmen erhöht sich das bei Auftragsvergabe veranschlagte Gesamtinvestitionsvolumen für eine SAP-Einführung nach der Blueprintphase um mehr als das Doppelte; Grund hierfür war im Wesentlichen eine ungenügende Auseinandersetzung des Systemintegrators mit den spezifischen Anforderungen und Erfolgsfaktoren des Kunden.

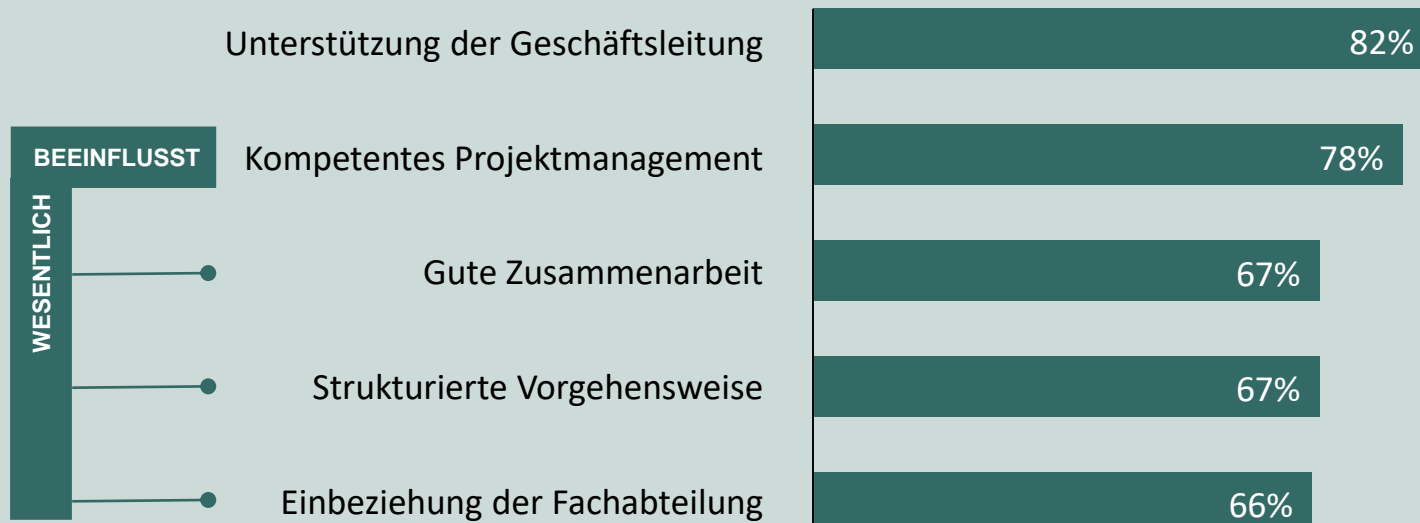
Die Gründe hierfür sind vielfältig, jedoch allesamt durch geeignetes Management beherrschbar

Risiken bei der SAP-Einführung









Misserfolg ist kein Schicksal, entscheidend sind Commitment und professionelles Management

Erfolgsfaktoren bei der SAP-Einführung



In der Regel starten Projekte mit der grundsätzlichen Entscheidung, SAP einzuführen, die Frage des Partners ist oft offen

Mögliche Ausgangssituationen für Projektmanagement

	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3
System	 <p>offen</p>	 <p>gesetzt</p>	 <p>gesetzt</p>
System-integrator	 <p>offen</p>	 <p>offen</p>	 <p>gesetzt</p>

Nähere Betrachtung auf der nächsten Seite

Die Einführung sollte in definierten Phasen mit klar umrissenen Arbeitspaketen erfolgen

Phasenmodell SAP-Einführungsprojekt für Szenario 2



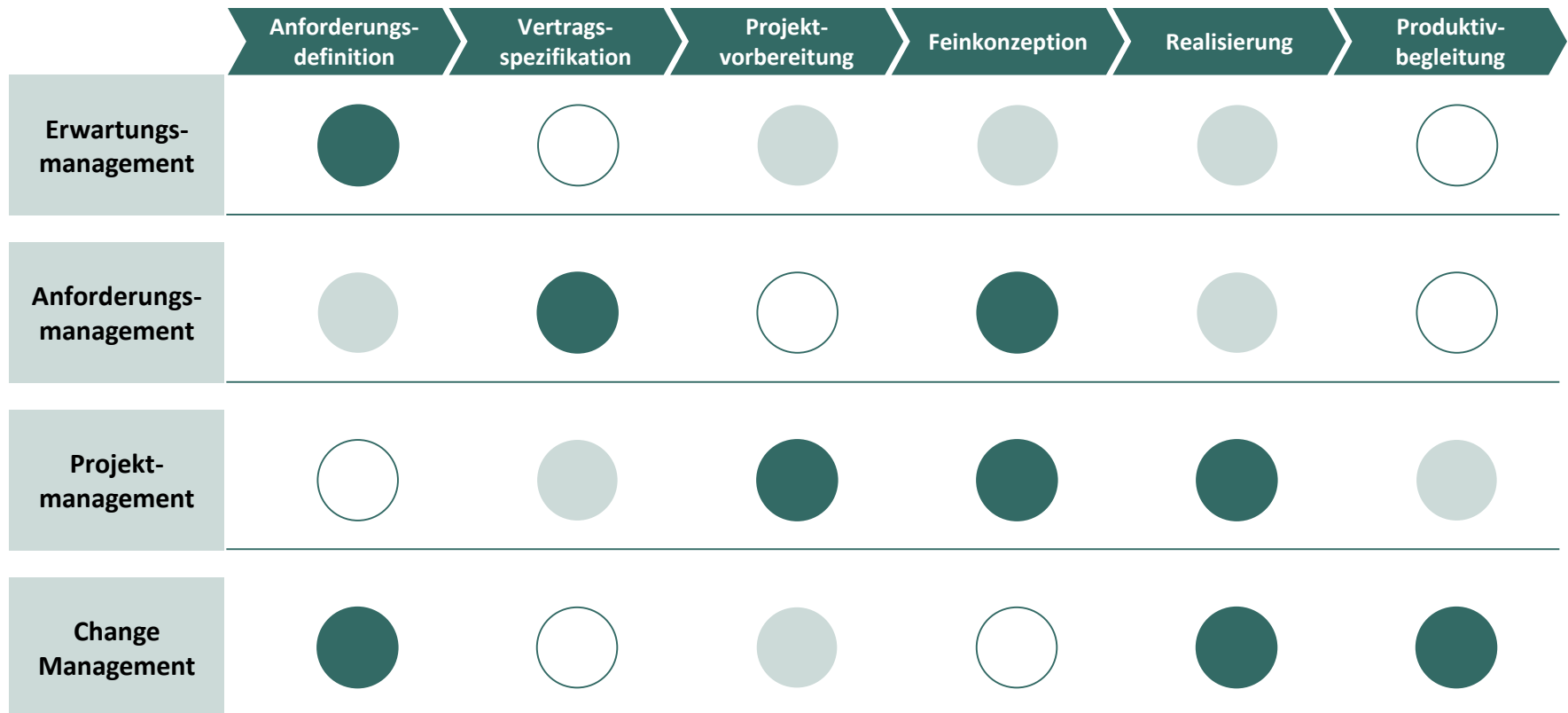
Wichtige Erkenntnis ist, dass ein Projekt nicht nur auf der „formalen“ Ebene gemanagt wird

Managementebenen

Erwartungsmanagement	Methode der Konfliktprävention durch das ständige Wahrnehmen, Herausarbeiten und Abgleichen von Erwartungen, die an das Projekt und dessen Ergebnisse gestellt werden. Ziel ist es, die subjektive Zufriedenheit durch eine permanente sinnvolle Neubildung der Erwartungshaltung zu maximieren .
Anforderungsmanagement	Managementaufgabe für die effiziente und fehlerarme Entwicklung oder Implementierung komplexer Systeme . Es umfasst die Anforderungserhebung (technisch und organisatorisch) sowie Maßnahmen zur Steuerung, Kontrolle und Verwaltung von Anforderungen inkl. möglicher Versionierungen des umzusetzenden Systems. Ziel des Anforderungsmanagements ist ein gemeinsames Verständnis über ein zu entwickelndes System zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber.
Projektmanagement	Anwendung von Kenntnissen, Führungsinstrumenten, organisatorischen Maßnahmen, Methoden und Werkzeugen zur Planung, Steuerung, Koordinierung und Abwicklung aller Aktivitäten zur Erfüllung der Projektziele . Umfasst das Integrations-, Scope-, Termin-, Kosten-, Qualitäts-, Beschaffungs- und Risikomanagement. Kann „klassisch“ oder „agil“ oder als Mischform aus beiden Varianten angelegt sein.
Change Management	Methode(n) zur Anwendung aller Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung – zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen – in einer Organisation bewirken sollen.

Über die Projektphasen hinweg haben diese Managementebenen unterschiedliche Bedeutung und gehen teilweise ineinander über

Relevanz der Managementebenen im Projektverlauf



● = hohe Relevanz ● = mittlere Relevanz ○ = geringe Relevanz

Oft wird versäumt, Ziele des Projektes und Anforderungen an das einzuführende System methodisch sauber zu definieren

Typische Fehler (1)



- ☹ Bestehende Geschäftsprozesse werden nicht hinreichend hinterfragt, oft wird versucht, die auf die vorhandenen Systeme und deren Möglichkeiten zugeschnittenen Prozesse 1:1 auf die neuen Systeme zu adaptieren
- ☹ Anforderungen gehen (aufgrund mangelnder Systemkenntnisse) an den Möglichkeiten und / oder der „Philosophie“ des Systems vorbei
- ☹ Anforderungen werden zu **detailliert** und / oder konkret formuliert und lassen keinen ausreichenden Spielraum bei der Ausgestaltung des Systems
- ☹ Anforderungen werden zu **unkonkret** formuliert, Realisierungsoptionen und –aufwand lassen sich nicht hinreichend belastbar ableiten
- ☹ Anforderungen werden nicht priorisiert, Wichtiges ist von Unwichtigem nicht zu unterscheiden
- ☹ Businessziele (Rationalisierung, Erhöhung Umsatzvorgaben usw.) werden nicht definiert

Ziel: Definition der mit Einführung des Systems zu realisierenden Funktionalitäten und Prozesse; Beschreibung sowie möglichst Quantifizierung der damit verbundenen Businessziele

Darum: Wisse, was Du willst und wie Du es erreichen kannst!

Geeignete Maßnahmen zur Vermeidung der Fehler (1)

Anforderungsdefinition	Vertrags-spezifikation	Projekt-vorbereitung	Feinkonzeption	Realisierung	Produktivbegleitung
Erwartungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Business Case erstellen, Optimierungspotenziale prüfen und wo immer möglich quantifizieren ➔ Alle für den Einsatz vorgesehenen Module frühzeitig und systematisch („Drehbuch“ o.ä.) vor den Meinungsführern präsentieren, Basisschulungen für die unmittelbar Projektbeteiligten durchführen ➔ Aufforderung zum „Wünsch Dir was!“ vermeiden, systemtechnische Restriktionen beachten 				
Anforderungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Struktur der Anforderungsdokumentation an die Systemstruktur (z.B. anhand eines beispielhaften Blueprints) angleichen 				
Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ➔ --- 				
Change Management	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Stakeholder analysieren (potenzielle Gewinner und Verlierer) und Maßnahmen zur Erzielung von Akzeptanz und Commitment initiieren ➔ Projektziele im Kreis der Entscheider definieren und möglichst offen und aktiv im Unternehmen kommunizieren ➔ Teams hierarchisch und fachbereichsübergreifend mischen 				

Die Wurzel eines gescheiterten Projektes liegt oft in einer unklaren Vereinbarung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer

Typische Fehler (2)



- ☹ Das Verfahren zur Auswahl des Dienstleisters ist unsystematisch, intransparent, unprofessionell
- ☹ Der Auftrag geht pauschal an den „Billigsten“
- ☹ Die Anforderungen werden den potenziellen Integrationspartnern nicht in geeigneter Form, d.h. zu detailliert oder zu unkonkret kommuniziert (siehe Anforderungsdefinition)
- ☹ Potenzielle „Knackpunkte“ werden bewusst / unbewusst ausgelassen oder nur allgemein adressiert
- ☹ Das geschuldete Projektergebnis und der Weg dorthin werden nicht hinreichend genau vereinbart
- ☹ Projektumfang und Projektbudget sind von vorneherein nicht „kongruent“
- ☹ Unzureichende Einbindung der „Umsetzer“ seitens des SI in den Projekt-Verkaufsprozess führt zu leichtfertigen Zusagen, ungenauen Formulierungen, unrealistischen Festpreisangeboten u.ä.

Ziel: Beauftragung eines Dienstleisters zur Systemintegration auf Basis eines eindeutigen und für alle Beteiligten fairen Vertragswerks

Darum: Prüfe genau, mit wem Du Dich (auf was) einlässt!

Geeignete Maßnahmen zur Vermeidung der Fehler (2)



Erwartungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Verkaufsprozess bei potenziellen Systemintegratoren analysieren → Belastbarkeit von Termin-, Umfangs- und Preiszusagen bewerten ➔ Referenzen hinterfragen
Anforderungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Ausschreibungsunterlage erstellen; gewünschte Informationen konkret beschreiben (Vergleichbarkeit!) ➔ Evaluierungsverfahren vereinbaren (z.B. Scoring-Modell) ➔ Long-Liste erstellen und Projekt ausschreiben
Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Angebote evaluieren und 3 - 5 Anbieter zu Rebriefing-Workshops und Präsentation einladen ➔ Überarbeitete Angebote anfordern, evaluieren und 2 Anbieter auswählen ➔ Einsatzanalyse mit 2 (!) Anbietern durchführen („Verlierer“ kann Aufwandsvergütung erhalten) ➔ Ggf. „Probearbeiten“ durchführen lassen, z.B. Umsetzung eines in der Einsatzanalyse spezifizierten Details im IDES¹ und anschließende Bewertung des Ergebnisses (Problemverständnis, Schnelligkeit, Lösungskompetenz, Vermittlungskompetenz) ➔ In Vertragsverhandlungen Projektvolumen und Projektbudget in Einklang bringen ➔ Finale Angebote bewerten und Systemintegrator beauftragen (ggf. zunächst LOI)
Change Management	<ul style="list-style-type: none"> ➔ ---

¹ IDES = "International Demonstration and Education System"

Ohne professionelle Projektvorbereitung drohen Orientierungslosigkeit, Reibungsverluste und Frustration

Typische Fehler (3)



- ☹ Ziele, Aufgaben und Vorgehen sind unklar
- ☹ Beteiligte werden nicht ausreichend informiert (oder fühlen sich zumindest uninformiert)
- ☹ Planvorgaben werden nicht abgestimmt
- ☹ Teambesetzung erfolgt nach Verfügbarkeit, nicht nach Eignung
- ☹ Ziele werden zu ambitioniert / zu wenig ambitioniert vereinbart
- ☹ Entscheidungsstrukturen und –wege sind nicht definiert
- ☹ Externes Beraterteam wird nicht oder nur unzureichend im Unternehmen eingeführt

Ziel: Das Projekt ist zeitlich und bezüglich des Ressourcenbedarfs vollständig durchgeplant, die Projektorganisation ist installiert, die PM-Tools implementiert und alle Beteiligten informiert

Darum: Plane sauber!

Geeignete Maßnahmen zur Vermeidung der Fehler (3)



Erwartungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Projektziele offen kommunizieren ➔ Bedarf an internen Ressourcen realistisch und Art der Einbindung transparent und nachvollziehbar darstellen
Anforderungsmanagement	➔ -
Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Projektansatz (z.B. „klassisch“ vs. agil) mit SI diskutieren und festlegen ➔ Projektstrukturplan mit Arbeitspaketen, Meilensteinen und gegenseitigen Abhängigkeiten (kritischer Pfad) erstellen ➔ „Randthemen“ (z.B. Basis, Berechtigungen) beachten ➔ Ziele, Projektstruktur, Projektorganigramm, Beteiligte, Verantwortlichkeiten, Teilprojektaufträge, Arbeitsweise, Dokumentationsstandards etc. in Form eines Projekthandbuchs beschreiben ➔ Grobe interne Ressourcenplanung vornehmen und mit Fachbereichsverantwortlichen abstimmen, eindeutige Rollen zuweisen, Lenkungsausschuss „ausgewogen“ besetzen und installieren ➔ Kick-off-Veranstaltung sorgfältig planen und professionell durchführen
Change Management	➔ Teambesetzung festlegen: Leistungsträger, Experten, Kommunikatoren, „Sponsoren“ promoten, Bedenkenträger und Bremser sinnvoll in die Verantwortung nehmen oder „kaltstellen“; ausgewogenen Mix aus Fachbereichs- und IT-Vertretern finden

Je genauer die Beschreibung der Lösung, desto weniger Aufwand in der Umsetzung

Typische Fehler (4)



- ☹ Die Spezifikationsvorgaben werden über die beteiligten Bereiche, Konzerngesellschaften, Teilprojekte / -module hinweg **unzureichend** abgestimmt, Betrachtung erfolgt isoliert und suboptimal
- ☹ Die Spezifikationsvorgaben werden **exzessiv** abgestimmt, Ergebnisse werden „verschleppt“
- ☹ Mangelnde Systemkenntnis der intern Beteiligten führt zu Ineffizienz bei der Konzeption
- ☹ Fehlende Einbindung der Entscheidungsträger und / oder unzureichende Entscheidungskompetenzen auf operativer Ebene führen zu Verzug und Unsicherheit
- ☹ Fehlen geeigneter Dokumentationsstandards und –vorgaben erschwert Ergebnissicherung
- ☹ Zu viele oder zu oft wechselnde intern Beteiligte führen zu Lücken und Widersprüchen im Konzept

Ziel: Erstellung einer Vorlage („Blueprint“), anhand derer die technische Realisierung ohne nennenswerten weiteren Konzeptions- und Abstimmungsaufwand umgesetzt werden kann

Darum: Spezifiziere sorgfältig!

Geeignete Maßnahmen zur Vermeidung der Fehler (4)



Erwartungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Nicht erfüllbare Anforderungen (im Rahmen des wirtschaftlich sinnvollen) klar und deutlich kommunizieren, alternative Lösungen aufzeigen
Anforderungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Workshop-Teilnehmer systematisch mit der Funktionsweise und Möglichkeiten respektive „Nichtmöglichkeiten“ des Systems vertraut machen, d.h. frühzeitig intensiv schulen ➔ Gewünschte Arbeitsergebnisse (Art und Struktur der Dokumente, Detaillierungsgrade, Aufbereitung) vorher vereinbaren und konsequent durchhalten ➔ Entscheidungsbedarf adressatengerecht aufbereiten (Detaillierungsgrad und Terminologie dem Verständnis und den Kenntnissen des Entscheiders anpassen, mögliche Alternativen aufzeigen und bewerten, Empfehlungen formulieren)
Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Abstimmungsprozesse und –beteiligte möglichst exakt definieren, Spielregeln vereinbaren
Change Management	<ul style="list-style-type: none"> ➔ ---

Nicht geführte Projekte und falsch verstandenes Vertrauen sind die häufigste Ursache für unliebsame Überraschungen

Typische Fehler (5)



- ☹ Interner Aufwand wird unterschätzt
- ☹ Projektfortschritt wird unzureichend nachgehalten
- ☹ Anforderungen ändern sich während der Umsetzung, Konzepte werden laufend hinterfragt
- ☹ Mangelndes Projektmanagement führt zu unerwarteten Erkenntnissen, Budgetüberschreitungen, unkoordinierten Aktivitäten und unklarer Aufgabenverteilung
- ☹ Anwender werden ungenügend in den Projektprozess eingebunden
- ☹ Aktivitäten konzentrieren sich auf technische Aspekte, notwendige Änderungen bei Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten und daraus resultierende Rollen innerhalb des Unternehmens werden konzeptionell vernachlässigt, nicht entschieden und demnach auch nicht kommuniziert

Ziel: Herstellung eines gemäß den fachlichen und technischen Vorgaben vollständig eingerichteten, fehlerfreien Gesamtsystems sowie eines reibungslos funktionierenden Tagesgeschäftes und der dafür notwendigen Qualifizierung der Mitarbeiter in allen relevanten Funktionen

Darum: Steuern konsequent, schule gut, teste ausreichend!

Geeignete Maßnahmen zur Vermeidung der Fehler (5)



Erwartungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Zwischenergebnisse berichten ➔ Änderungen gegenüber Konzeption rechtzeitig kommunizieren
Anforderungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Strukturiertes Change Request Verfahren vereinbaren und konsequent beibehalten
Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Meilensteine prüfen, Ergebnisse hinterfragen, auch für Details Interesse zeigen ➔ Einfache, aber effektive Tools z.B. Impediment-Listen (SCRUM-Ansatz) einsetzen ➔ Aufwand systematisch erfassen und bewerten (gegen erbrachte Leistung und Ergebnis), Forecastfähigkeit gewährleisten, Engpässe erkennen und proaktiv beseitigen ➔ Funktions- und Integrationstests intensiv vorbereiten, Aufgaben ausreichend erläutern, Anwender-Support während der Tests sicherstellen, Testergebnisse nachhalten, Fehlerbeseitigung monitorieren ➔ Ausreichend Managementkapazität zur Verfügung stellen, Projektmanager möglichst Vollzeit
Change Management	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Rechtzeitig Key User benennen, in das Projekt einbinden, gut ausbilden und motivieren ➔ Anwender rechtzeitig und umfassend schulen; Systemmöglichkeiten und -grenzen verdeutlichen ➔ Maßnahmen für eine offene Kommunikation und eine fehlertolerante Kultur im Projekt konzipieren und umsetzen

Mit Going Live ist das Projekt noch nicht zu Ende

Typische Fehler (6)



- ☹ Mangelhafte technische Umsetzung: System funktioniert nicht wie gewünscht, z.B. Batch-Jobs laufen nicht fehlerfrei, Antwortzeiten sind inakzeptabel, System produziert logische Fehler
- ☹ Anwender sind demotiviert oder überfordert
- ☹ Supportstrukturen sind nicht eingerichtet
- ☹ Fehler werden gar nicht oder nicht zügig beseitigt
- ☹ Anwender-Feedback wird ignoriert

Ziel: Herstellung eines technisch und funktional reibungslos laufenden Systembetriebs

Darum: Sorge vor (und nach)!

Geeignete Maßnahmen zur Vermeidung der Fehler (6)



Erwartungsmanagement	→ ---
Anforderungsmanagement	→ ---
Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> → Sicherstellen, dass geschäftskritische Prozesse durchgängig getestet und abgenommen sind → Fall-Back-Szenarien vorsehen → Falschen Ehrgeiz beim Halten der Termine vermeiden, nicht „mit dem Kopf durch die Wand“ wollen → Fehlerbeseitigung systematisch nachhalten
Change Management	<ul style="list-style-type: none"> → Projektergebnisse auf allen Ebenen aktiv und positiv, aber nicht „agitativ“ kommunizieren → Unterstützung im Betrieb ausreichend und unmittelbar verfügbar machen (Coaches vor Ort, zentrale Koordinationsstelle, definierte und kommunizierte Support-Prozesse) → Anwender-Feedback aktiv einholen und konkrete Problemlösungen vorschlagen → Gezielte Nachschulungen vornehmen

Am Ende lassen sich die Erfolgsfaktoren von Systemeinführungsprojekten immer auf einige einfache Grundsätze verdichten

Sechs Handlungsfelder für erfolgreiche Projekte



Kontakt Daten Kirchner + Robrecht GmbH

Büro Berlin

Martin-Buber-Str. 18

D-14163 Berlin

Tel. +49. 30. 88 03 39 4-0

Fax +49. 30. 88 03 39 4-36

Büro Rhein/Main

Burgstraße 3

D-63755 Alzenau

Tel. +49. 6023. 94 35 3-0

Fax +49. 6023. 94 35 3-29

Büro München

Oettingenstr. 25

D-80538 München

Tel. +49. 89. 72 63 12 5-60

Fax +49. 89. 72 63 12 5-80

www.kirchner-robrecht.de

info@kirchner-robrecht.de