

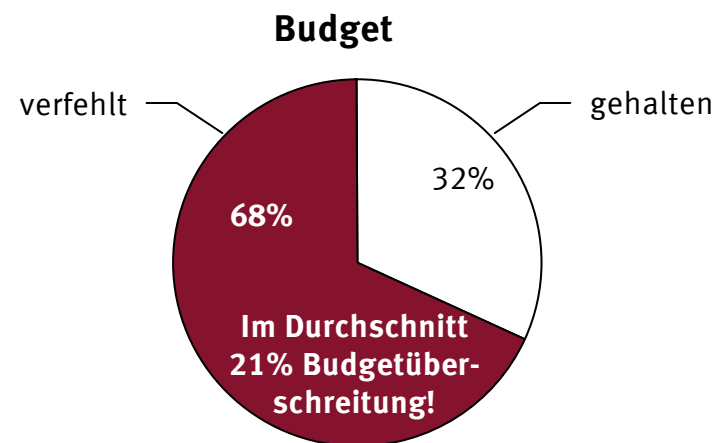
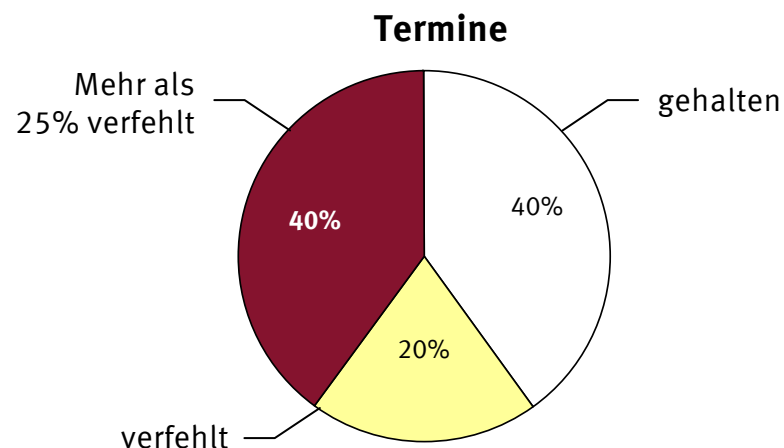
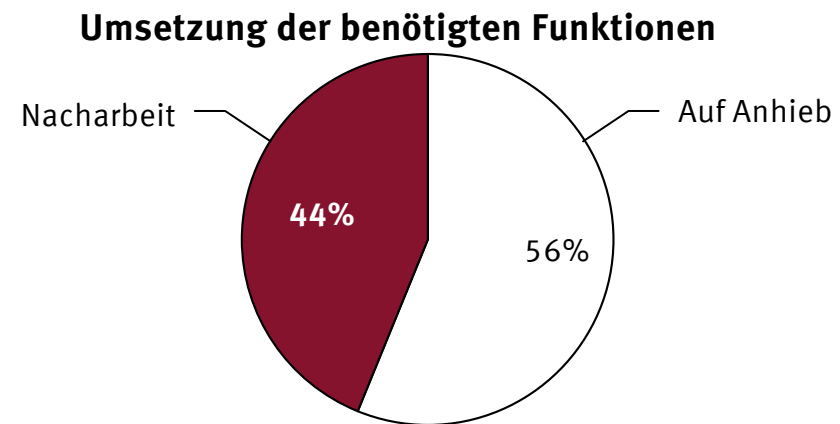
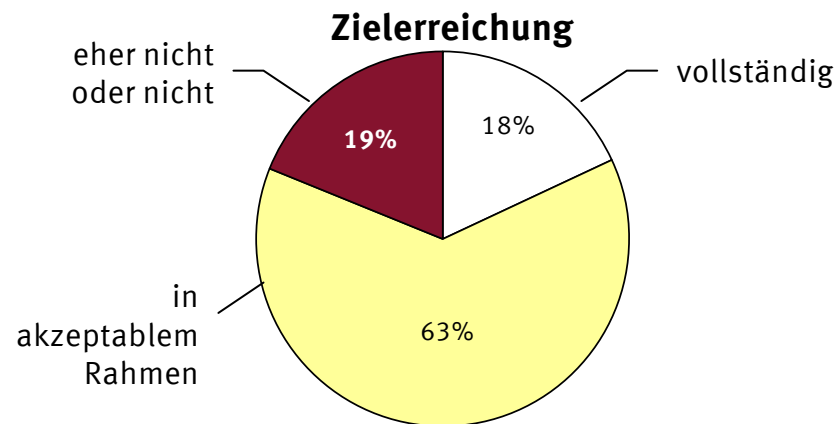
# Managementaufgaben bei der Einführung von SAP

» White Paper «

Berlin / Frankfurt, im Oktober 2008

## 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-Storys“ aus der Praxis bestätigen

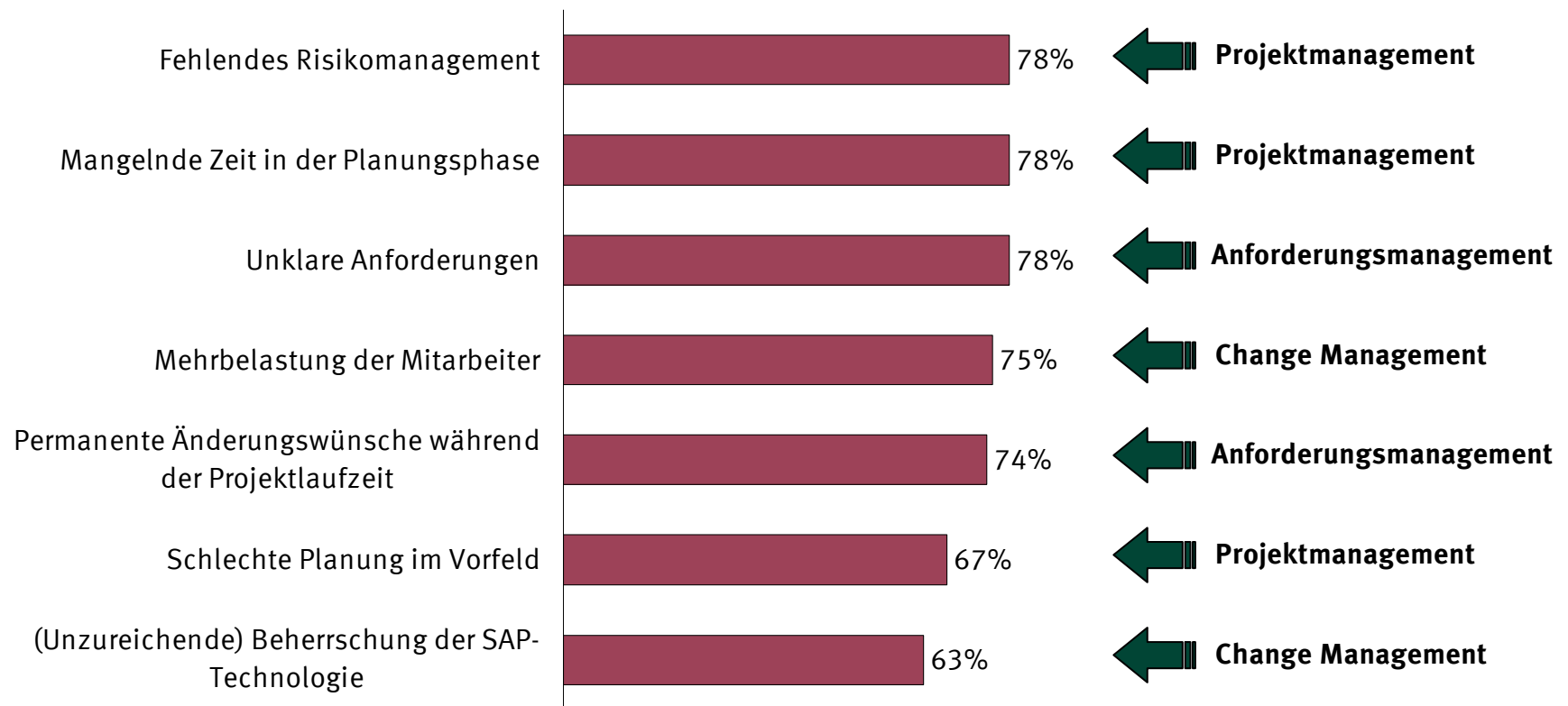
---

### Beispiele gescheiterter oder extrem kritischer SAP-Einführungen

- 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
- 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
- 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
- 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
- Bei einem Unternehmen erhöht sich das bei Auftragsvergabe veranschlagte Gesamt-Investitionsvolumen 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

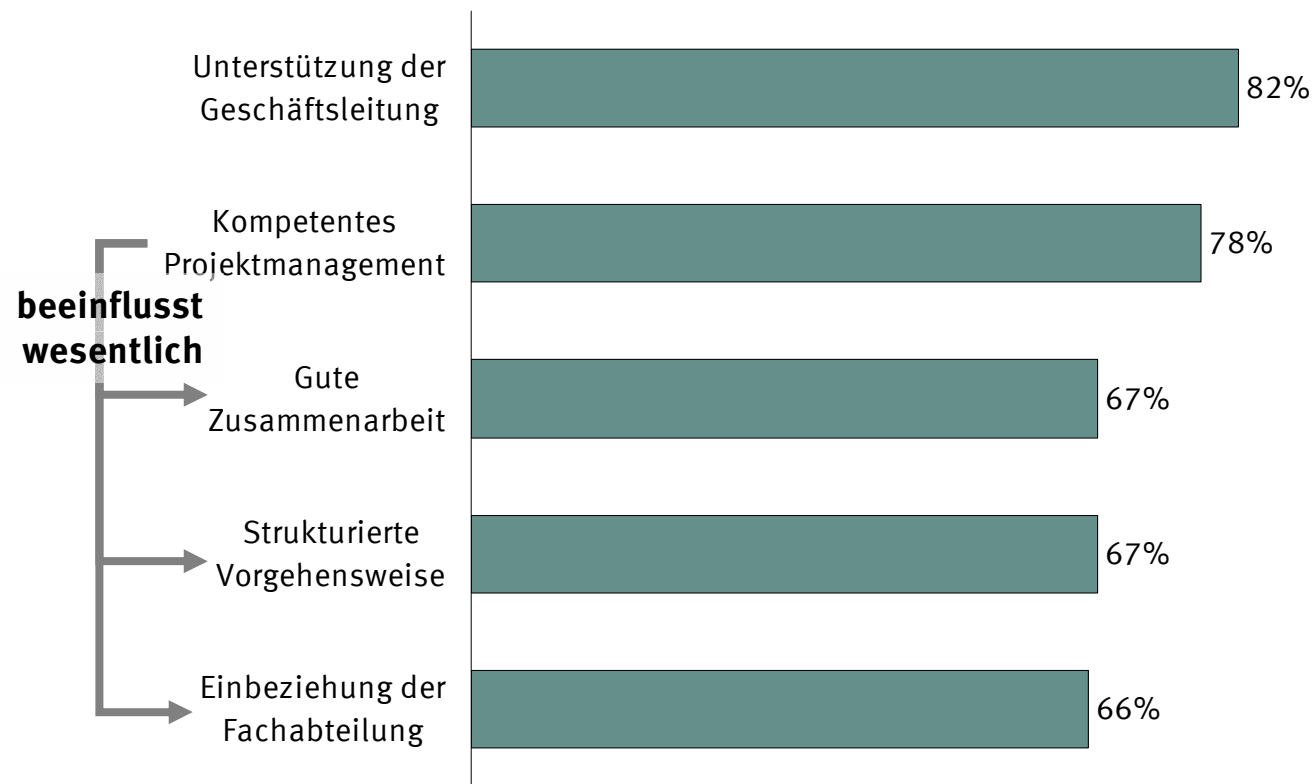
## Die Gründe hierfür sind vielfältig, jedoch allesamt durch geeignetes Management beherrschbar

### Risiken bei der SAP-Einführung



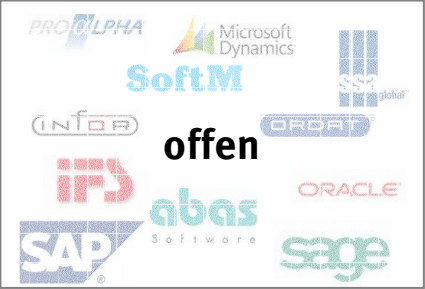


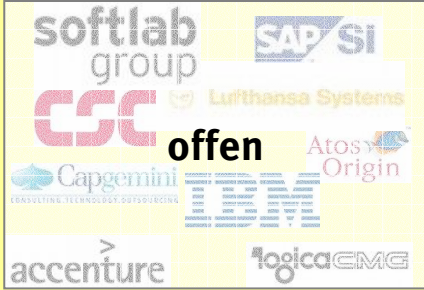

## Misserfolg ist kein Schicksal, entscheidend sind Commitment und professionelles Management

### Erfolgsfaktoren bei der SAP-Einführung



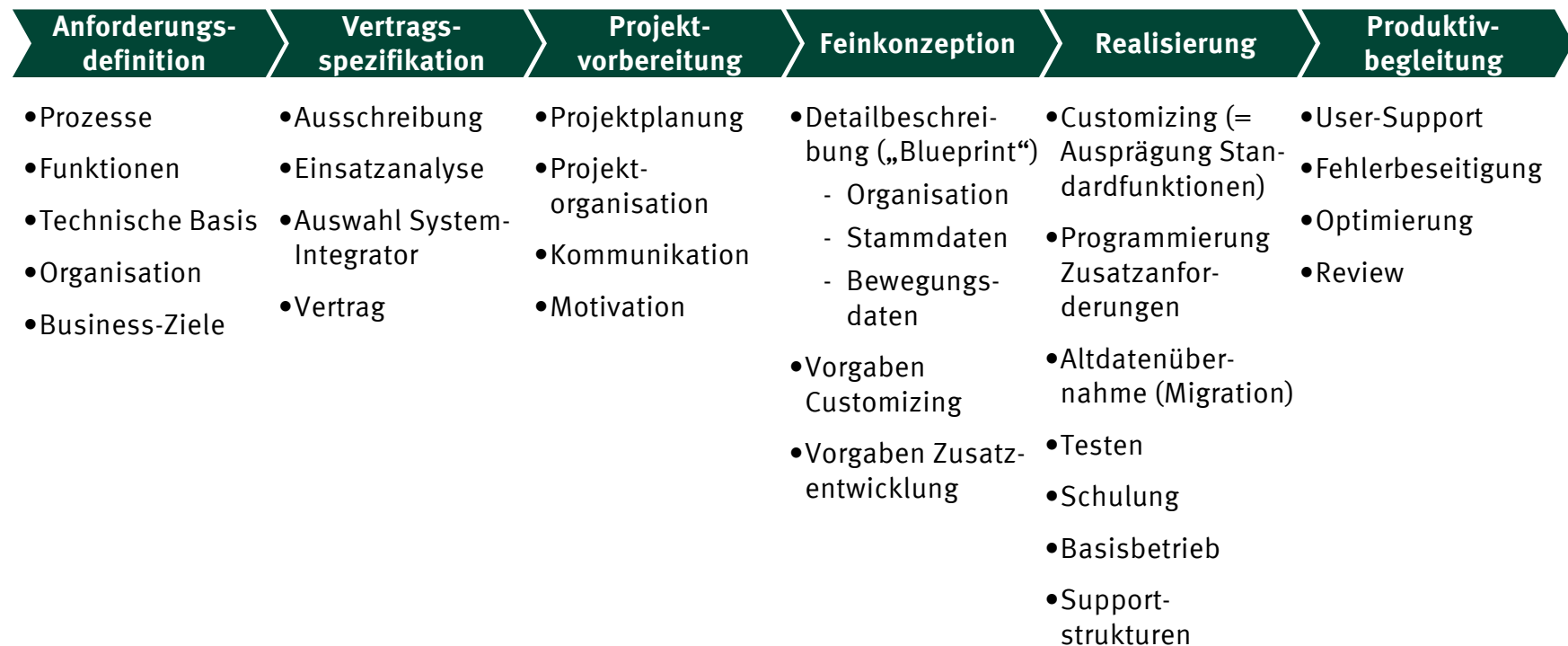
## In der Regel starten Projekte mit der grundsätzlichen Entscheidung, SAP einzuführen, die Frage des Partners ist oft offen

### 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>

## Die Einführung sollte in definierten Phasen mit klar umrissenen Arbeitspaketen erfolgen

### Phasenmodell SAP-Einführungsprojekt für Szenario 2



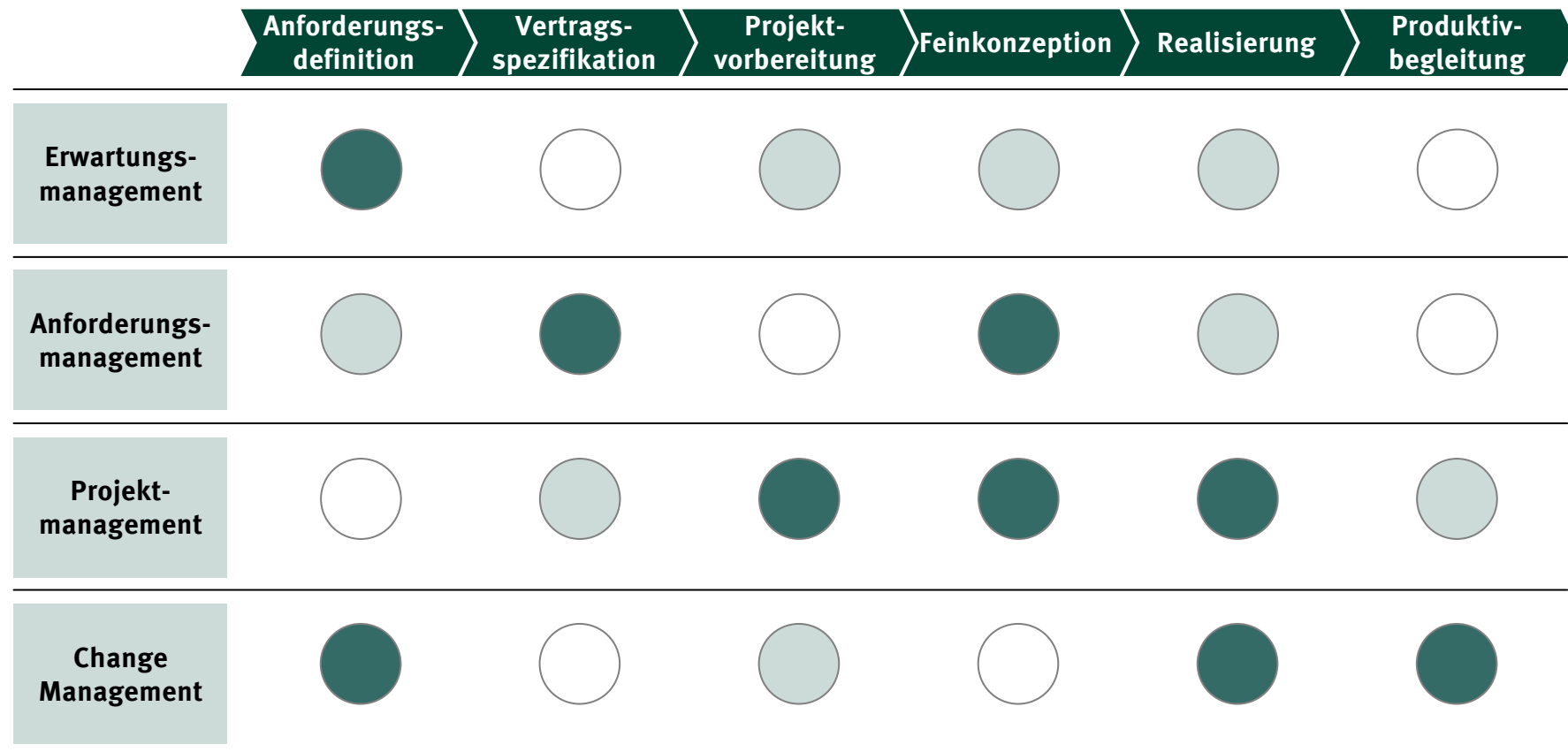
## Wichtige Erkenntnis ist, dass ein Projekt nicht nur auf der „formalen“ Ebene gemanagt wird

### Managementebenen

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

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

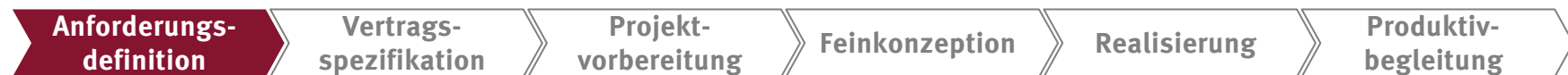
### Relevanz der Managementebenen im Projektverlauf



 = hohe Relevanz     = geringe Relevanz

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

### Typische Fehler (1)



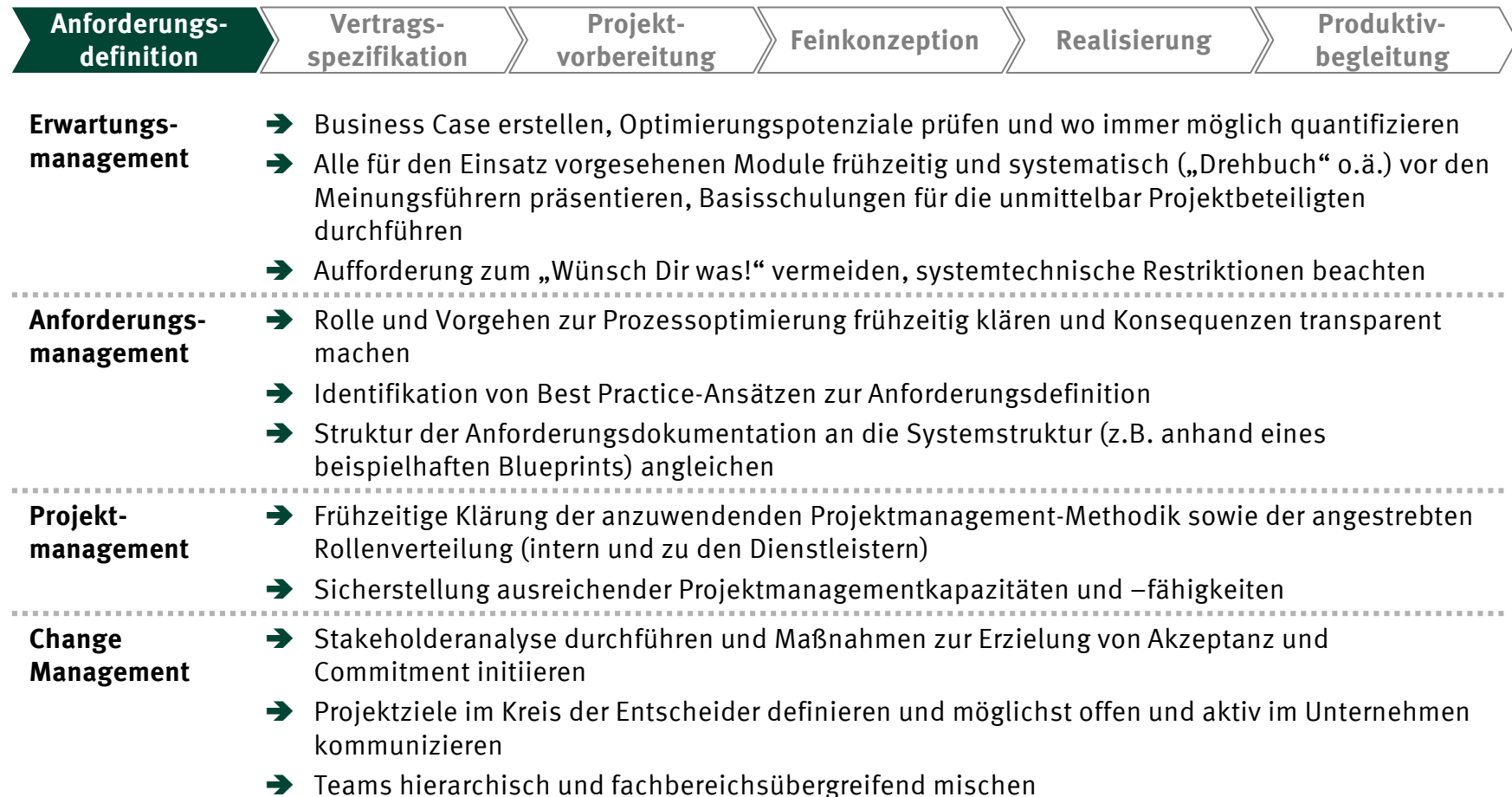
- ☹ Bestehende Geschäftsprozesse werden nicht hinreichend hinterfragt, oft wird versucht, die auf die vorhandenen Systeme und deren Möglichkeiten zugeschnittenen Prozesse 1:1 auf die neuen Systeme zu adaptieren
- ☹ Anforderungen gehen (aufgrund mangelnder Systemkenntnisse) an den Möglichkeiten und / 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

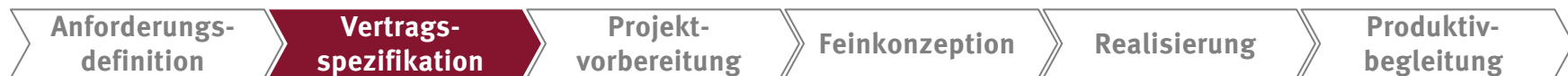
## Darum: Wisse, was Du willst und wie Du es erreichen kannst!

### Geeignete Maßnahmen zur Vermeidung der Fehler (1)



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

### Typische Fehler (2)



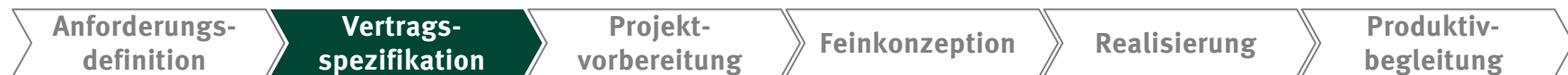
- ☹ Das Verfahren zur Auswahl des Dienstleisters ist unsystematisch, intransparent, unprofessionell
- ☹ Der Auftrag geht pauschal an den „Billigsten“
- ☹ Die Anforderungen werden den potenziellen Integrationspartnern nicht in geeigneter Form, d.h. zu detailliert oder zu unkonkret kommuniziert (siehe 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

- ➔ Verkaufsprozess bei potenziellen Systemintegratoren analysieren → Belastbarkeit von Termin-, Umfangs- und Preiszusagen bewerten
- ➔ Referenzen hinterfragen

#### Anforderungsmanagement

- ➔ Ausschreibungsunterlage für die Projektvergabe erstellen, die die gewünschten Informationen möglichst konkret beschreibt (Vergleichbarkeit!)
- ➔ Evaluierungsverfahren vereinbaren (z.B. Scoring-Modell)

#### Projektmanagement

- ➔ Long-Liste erstellen und Projekt ausschreiben
- ➔ 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 IDES<sup>1</sup> 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

- ➔ -

## Ohne professionelle Projektvorbereitung drohen Orientierungslosigkeit, Reibungsverluste und Frustration

### Typische Fehler (3)



- ☹ Ziele, Aufgaben, Methodik 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

- ➔ Projektziele offen kommunizieren
- ➔ Bedarf an internen Ressourcen realistisch und Art der Einbindung transparent und nachvollziehbar darstellen

#### Anforderungsmanagement

- ➔ Ressourcenbedarf (auch intern!) abschätzen und Lösungen zur bestmöglichen Vereinbarkeit von Tagesgeschäft und Projektstätigkeit entwickeln

#### Projektmanagement

- ➔ 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 konsequent ausschließen; 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

- ➔ Nicht erfüllbare Anforderungen (im Rahmen des wirtschaftlich sinnvollen) klar und deutlich kommunizieren, alternative Lösungen aufzeigen

#### Anforderungsmanagement

- ➔ Workshop-Teilnehmer systematisch mit der Funktionsweise und den 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

- ➔ Abstimmungsprozesse und –beteiligte möglichst exakt definieren, Spielregeln vereinbaren

#### Change Management

- ➔ Veränderungsbedarf aus der Systemneueinführung frühzeitig ableiten (Wo ändern sich Prozesse, wo verschieben sich Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten etc.?) und berücksichtigen
- ➔ Frühzeitige Kommunikation des Veränderungsbedarfs sicherstellen

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

### Typische Fehler (5)



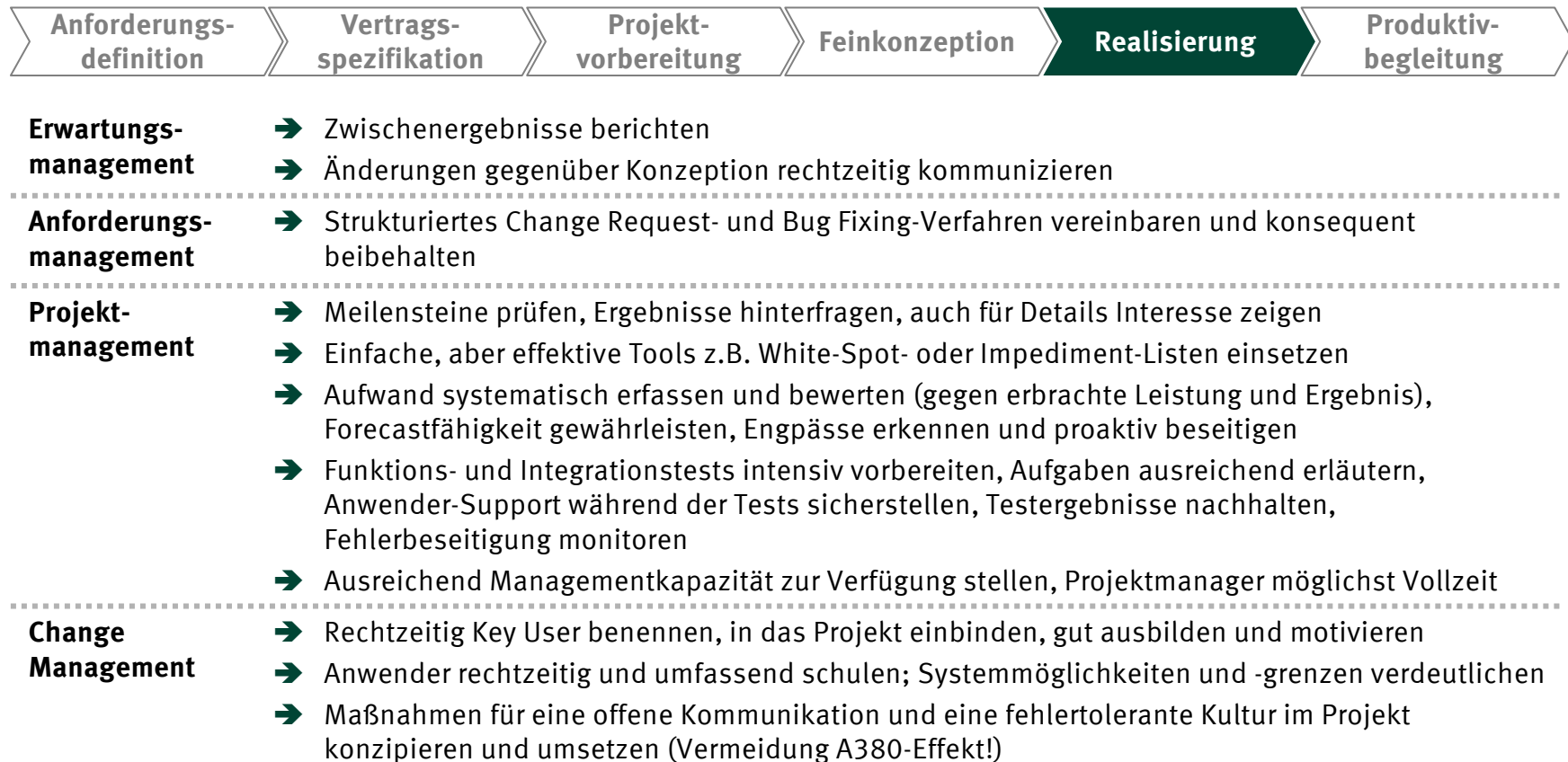
- ☹ Interner Aufwand wird unterschätzt
- ☹ Projektfortschritt wird unzureichend nachgehalten
- ☹ Anforderungen ändern sich während der Umsetzung, Konzepte werden laufend hinterfragt
- ☹ Mangelndes Projektmanagement führt zu unerwarteten Ergebnissen, Budgetüberschreitungen, unkoordinierten Aktivitäten 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

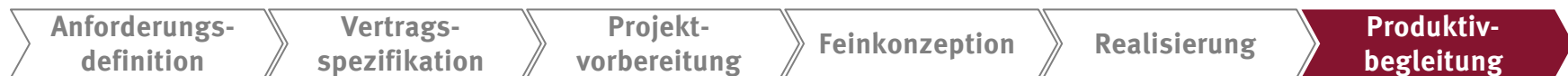
## Darum: Steuern konsequent, schule gut, teste ausreichend!

### Geeignete Maßnahmen zur Vermeidung der Fehler (5)



## Mit Going Live ist das Projekt noch nicht zu Ende

### Typische Fehler (6)



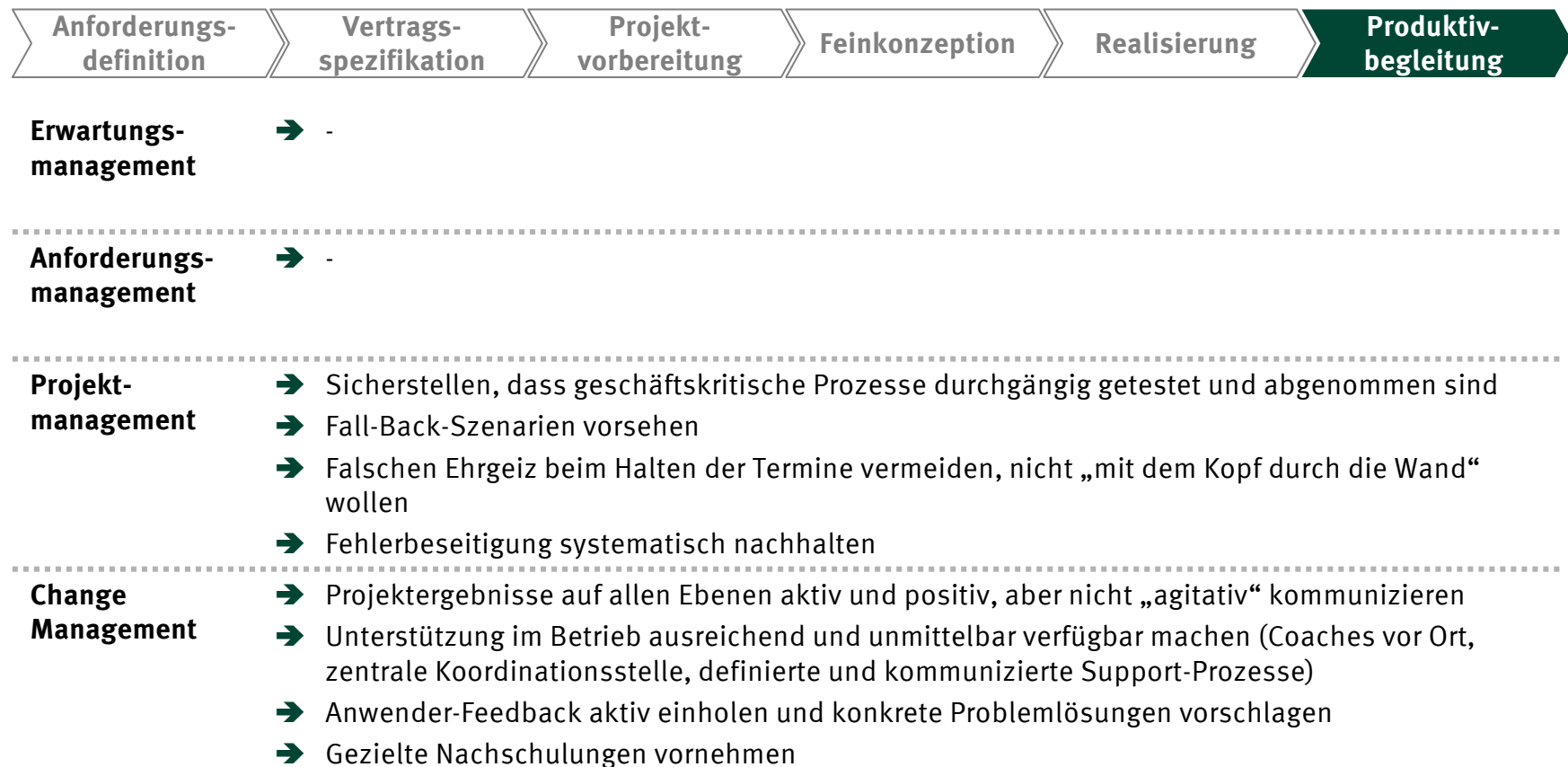
- ☹ Mangelhafte technische Umsetzung: System funktioniert nicht wie gewünscht, z.B. Batch-Jobs laufen nicht fehlerfrei, Antwortzeiten sind inakzeptabel, System produziert logische Fehler
- ☹ Anwender sind demotiviert oder überfordert
- ☹ Supportstrukturen sind nicht eingerichtet
- ☹ Fehler werden gar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



## 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 Frankfurt**  
**Borsigallee 12**  
**D-60388 Frankfurt a.M.**  
**Tel +49 (069) 42 01 19 - 0**  
**Fax +49 (069) 42 01 19 - 99**

**Büro Berlin**  
**Martin-Buber-Str. 18**  
**D-14163 Berlin**  
**Tel +49 (030) 88 03 39 4 - 0**  
**Fax +49 (030) 88 03 39 4 - 36**

**[www.kirchner-robrecht.de](http://www.kirchner-robrecht.de)**

**[info@kirchner-robrecht.de](mailto:info@kirchner-robrecht.de)**