



AAA IT-Law + E-Projects AG, MWSt-Nr. 492'888
Engelgasse 43, Postfach 564, CH-4020 Basel
Basler Kantonalbank, Konto 16 454.121.97

Markus Ackermann
lic.jur., dipl. Wirtschafts-
informatiker HWV-WIS,
dipl. Telecomingenieur
FH-NDIT/DIS

Lothringerstr. 139
CH-4056 Basel
Fon +4179 322 24 36
Fax +4186 079 322 24 36
e-mail ackermann@it-law.ch

Edeltraud Schmitz-Angelini
dipl.rer.pol.,
Juristin

Immenbachstr. 24
CH-4125 Riehen
Fon +4179 320 41 77
Fax +4161 641 41 60
e-mail angemitz@it-law.ch

SAP oder andere ERP-Systeme leid- oder lustvoll einführen

Edeltraud Schmitz-Angelini*

1	EINLEITUNG	2
2	GRÜNDE FÜR SCHEITERN UND WIE MAN DIESES VERMEIDET	4
2.1	Unternehmensstruktur	4
2.2	Unternehmenskultur, fehlendes Change Management	6
2.3	Auswahl der Projektmitarbeiter	8
2.4	Projektplanung	10
2.5	Verträge	14
3	ABGRENZUNG AUFGABEN UNTERNEHMEN / BERATER	16
4	ANFORDERUNG	18
4.1	Anforderungen an das Unternehmen	18
4.2	Anforderungen an die Projektmitarbeiter	18
4.3	Anforderungen an die Projektleitung	19
5	AUSWAHLKRITERIEN FÜR BERATER	20

Die Autorin

* Dipl.rer.pol. Edeltraud Schmitz-Angelini arbeitet seit über 1989 mit SAP, meist als Beraterin.



AAA IT-Law + E-Projects AG, MWSt-Nr. 492'888
Engelgasse 43, Postfach 564, CH-4020 Basel
Basler Kantonalbank, Konto 16 454.121.97

Markus Ackermann
lic.jur., dipl. Wirtschafts-
informatiker HWV-WIS,
dipl. Telecomingenieur
FH-NDIT/DIS

Lothringerstr. 139
CH-4056 Basel
Fon +4179 322 24 36
Fax +4186 079 322 24 36
e-mail ackermann@it-law.ch

Edeltraud Schmitz-Angelini

dipl.rer.pol.,
Juristin

Immenbachstr. 24
CH-4125 Riehen
Fon +4179 320 41 77
Fax +4161 641 41 60
e-mail angemitz@it-law.ch

1 Einleitung

Einführung - Umstellung - Ablösung - das lässt zuerst einmal seufzen, denn es heisst verändern, gewohnte Abläufe aufgeben, sich an Neues nicht nur gewöhnen müssen, sondern es auch zuerst einmal erarbeiten. „Normalen“ Mitarbeitern - normal in Anführungszeichen - gestehe ich bei diesem Gedanken einen Seufzer zu. Diese „normalen“ Mitarbeiter haben ein Tagesgeschäft – und nun kommt ein Projekt hinzu, das einen grossen Teil dieser Zeit beansprucht.

Wer immer aber im Projektmanagement tätig ist, lebt von Veränderungen. Für diese Mitarbeiter sollte verändern, verbessern, effizienter gestalten und reengineerieren das tägliche Brot bedeuten und Lust bereiten.

Ich werde nicht SAP zu erklären versuchen und möglichst auch den SAP-Jargon vermeiden. Ich möchte von den mit der Einführung verbundenen Problemen reden und Vermeidungs- und Lösungsansätze aufzeigen. Es wird sich zeigen, dass dies nicht nur für SAP gilt, sondern für die Einführung aller ERP-Systeme bzw. für grosse Projekte ganz allgemein. Wenn weiterhin SAP genannt wird, steht dies stellvertretend für alle Grossprojekte.

Wenn wir von Einführung SAP reden, ist heute kaum mehr eine Einführung für einzelne Unternehmensbereiche gemeint, also Einführung des Rechnungswesens oder Einführung des Verkaufs oder anderer Tätigkeitsgebiete, sondern meist die Einführung für einen Grossteil der Unternehmenstätigkeiten oder gar alle Unternehmensbereiche - wenn dies optimal konzipiert ist, prozessorientiert. Oft heisst es inzwischen - nachdem die grossen Angstmacher wie Euro und Millennium "gegessen" sind -, partielle SAP-Einführungen zu einer effizient integrierten Lösung zusammenzuführen und zu erweitern.

SAP einzuführen bedeutet somit einen spürbaren Einschnitt in den normalen Geschäftsablauf.

Das Tagesgeschehen muss störungsfrei weiterlaufen und meist sind die Mitarbeiter damit ausgelastet - hoffe ich, denn sonst hätte man im Unternehmen Einsparungspotential nicht festgestellt. Mitarbeiter sollen aber zu einem nicht unerheblichen Prozentsatz ihrer Arbeitszeit für die Projektarbeit freigestellt werden, die sich über Monate bis möglicherweise hin zu Jahren erstreckt.

Neueinstellungen werden zu diesem Zweck selten vorgenommen mit der absolut zutreffenden Begründung, neue Mitarbeiter kennen die Unternehmensabläufe nicht und können somit nur mühsam zum Konzept beitragen und nach Ablauf des Projektes seien sie dann überflüssig.



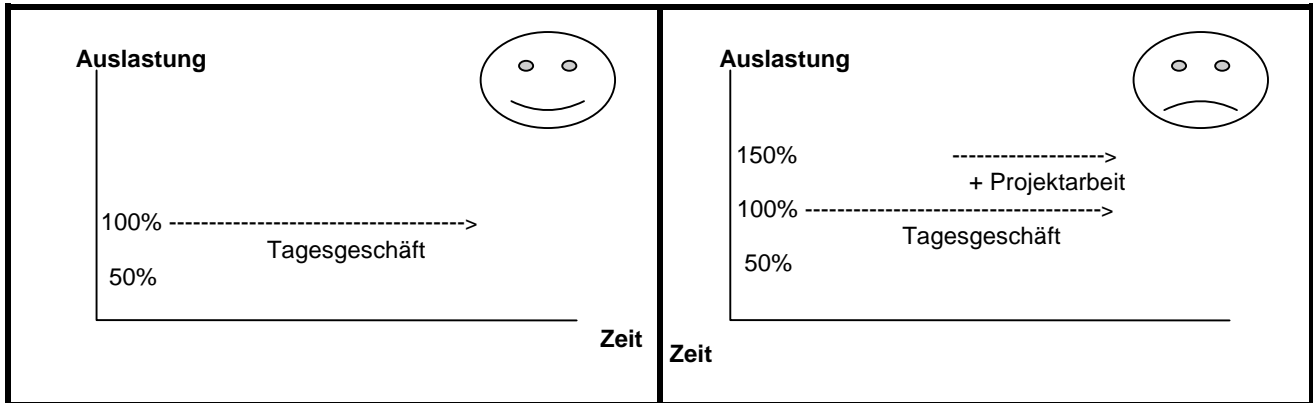
AAA IT-Law + E-Projects AG, MWSt-Nr. 492'888
 Engulgasse 43, Postfach 564, CH-4020 Basel
 Basler Kantonalbank, Konto 16 454.121.97

Markus Ackermann
 lic.jur., dipl. Wirtschafts-
 informatiker HWV-WIS,
 dipl. Telecomingenieur
 FH-NDIT/DIS

Lothringerstr. 139
 CH-4056 Basel
 Fon +4179 322 24 36
 Fax +4186 079 322 24 36
 e-mail ackermann@it-law.ch

Edeltraud Schmitz-Angelini
 dipl.rer.pol.,
 Juristin

Immenbachstr. 24
 CH-4125 Riehen
 Fon +4179 320 41 77
 Fax +4161 641 41 60
 e-mail angemitz@it-law.ch



In die Köpfe der für das Projekt Verantwortlichen muss auch das Bewusstsein eingehen, dass man die Chance nutzen sollte, alt gewachsene, nicht mehr optimale Abläufe zu verbessern, also in mehr oder minder grossem Masse Reengineering der Prozesse – „altdeutsch“ Restrukturierungen - vorzunehmen. Dies hat entscheidende Auswirkungen auf die Auswahl der unternehmenseigenen Projektmitarbeiter, denn wer nur den eigenen Prozessschritt kennt ohne zu wissen, was der Mitarbeiter, der vorher oder nachher mit derselben Sache zu tun hat, ist meist auch nicht geeignet, die Vorgänge optimal zu verändern.

Oft hört man den Einwand: Aber SAP ist doch eine Standardsoftware, wir wollen ja Standard. Schön und gut, Standard bezüglich gewisser Abhängigkeiten - aber welche Abläufe und zu welchem Zweck und wie?

Standardsoftware - ich möchte das vergleichen mit dem Kauf eines Standardautos - z.B. mit einem VW Polo oder einem Toyota Corolla. Jeder weiss, was gemeint ist, jeder hat eine bestimmte Vorstellung von diesem Auto. Wieviele unterschiedlichste Varianten gibt es aber, die sich alle Polo oder Corolla nennen? Ähnlich - nur noch weit vielfältiger - ist es mit SAP. Die Variationsmöglichkeiten innerhalb des Standards sind immens. Um die beste Variante für das jeweilige Unternehmen zu finden, braucht es

- unternehmensintern Kenntnisse über das Warum und Wieso der einzelnen Abläufe und
- fundierte Kenntnisse der Möglichkeiten, die SAP bietet.

Das Konzept bestmöglich zu erarbeiten ist aufwendig, kostet Hirnschmalz, grosses Wissen und Zeit aller Beteiligten - und oft auch Nerven.

Trotzdem: Der Weg lohnt sich, aber er muss weise und mit dem Wissen begangen werden, dass er nicht nebenher mit links zum Ziel führt - und hier ist nicht der Weg das Ziel!



AAA IT-Law + E-Projects AG, MWSt-Nr. 492'888
 Engulgasse 43, Postfach 564, CH-4020 Basel
 Basler Kantonalbank, Konto 16 454.121.97

Markus Ackermann
 lic.jur., dipl. Wirtschafts-
 informatiker HWV-WIS,
 dipl. Telecommingieur
 FH-NDIT/DIS

Lothringerstr. 139
 CH-4056 Basel
 Fon +4179 322 24 36
 Fax +4186 079 322 24 36
 e-mail ackermann@it-law.ch

Edeltraud Schmitz-Angelini
 dipl.rer.pol.,
 Juristin

Immenbachstr. 24
 CH-4125 Riehen
 Fon +4179 320 41 77
 Fax +4161 641 41 60
 e-mail angemitz@it-law.ch

Ich möchte nun Gründe aufzeigen, welche hauptsächliche Ursachen sind, wenn Projekte schlecht gelingen oder gar scheitern. Ich zeige also das Leid, denn daraus lässt sich ableiten, was man ändern muss, um nicht Leid, sondern Lust zu erleben.

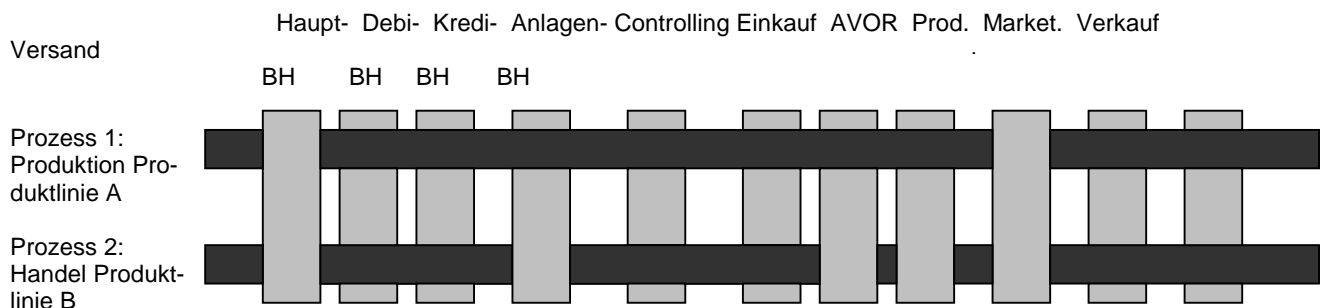
2 Gründe für Scheitern und wie man dieses vermeidet

2.1 Unternehmensstruktur

- Sehr stark vertikal orientierte Strukturen, damit
 - mangelndes prozessorientiertes Querdenken
 - widersprüchliche oder sich neutralisierende Entscheidungen

Mitarbeiter, welche zur Projektarbeit herangezogen werden, haben nicht unbedingt den Überblick über einen logischen Ablauf, den gesamten oder mindestens Teilprozess, denn jeder kennt nur seinen kleinen Teil, den er dazu beiträgt. Oft herrscht Angst, dass dieser Teil nicht genügend gewürdigt werden und möglicherweise entfallen könnte. Diese Angst muss den Mitarbeitern genommen werden. Alle Mitarbeiter aus den unterschiedlichsten Abteilungen, die an einem Prozess beteiligt sind, sollten zusammen den Prozess analysieren und die Sicherheit haben, dass sie selbst dann, wenn ihr Teil dabei tatsächlich entfallen sollte, in der Neugestaltung an einer anderen Stelle wichtig sind.

Vereinfachtes Modell der unmittelbaren Beziehungen zwischen Abteilungen und Prozessen
 (Prozessbänder überlagern nur Abteilungen, die vom Prozess **direkt** betroffen werden)



Zu Angst und deren Vermeidung siehe im Kapitel 2.2 die Ausführungen zu Change Management.

- Viele Hierarchieebenen, damit
 - viele Entscheidungsträger
 - zähe, langwierige Entscheidungswege
 - Verzettelung von Fachkompetenz (wegen der langen Entscheidungswege)



AAA IT-Law + E-Projects AG, MWSt-Nr. 492'888
 Engulgasse 43, Postfach 564, CH-4020 Basel
 Basler Kantonalbank, Konto 16 454.121.97

Markus Ackermann
 lic.jur., dipl. Wirtschafts-
 informatiker HWV-WIS,
 dipl. Telecomingenieur
 FH-NDIT/DIS

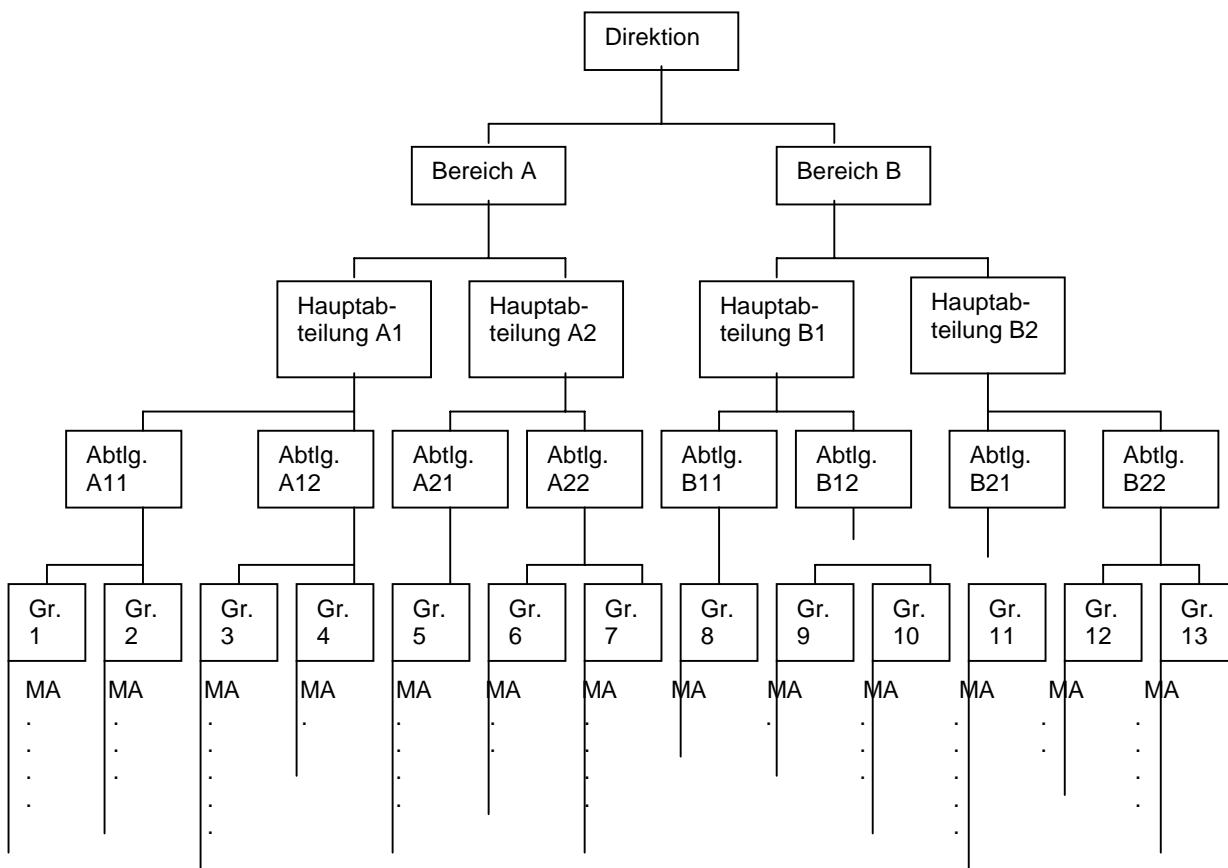
Lothringerstr. 139
 CH-4056 Basel
 Fon +4179 322 24 36
 Fax +4186 079 322 24 36
 e-mail ackermann@it-law.ch

Edeltraud Schmitz-Angelini
 dipl.rer.pol.,
 Juristin

Immenbachstr. 24
 CH-4125 Riehen
 Fon +4179 320 41 77
 Fax +4161 641 41 60
 e-mail angemitz@it-law.ch

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

Firmenstruktur (Beispiel)





AAA IT-Law + E-Projects AG, MWSt-Nr. 492'888
 Engulgasse 43, Postfach 564, CH-4020 Basel
 Basler Kantonalbank, Konto 16 454.121.97

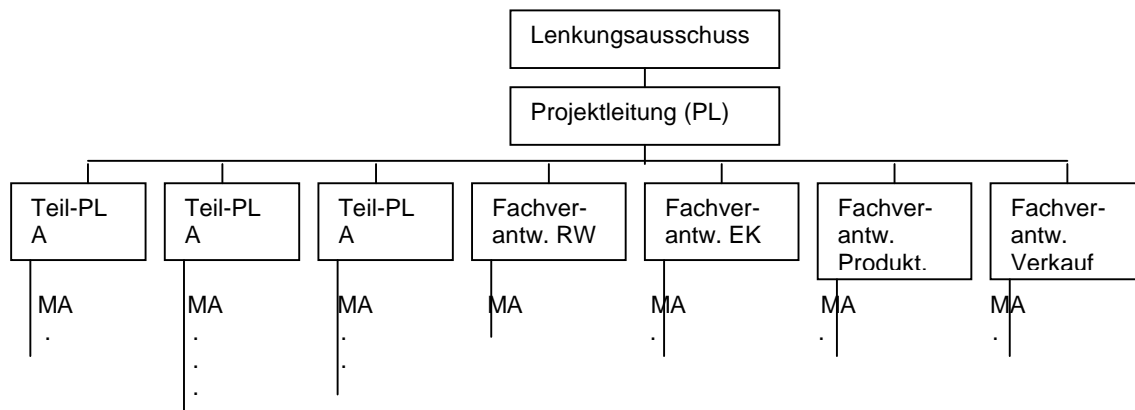
Markus Ackermann
 lic.jur., dipl. Wirtschafts-
 informatiker HWV-WIS,
 dipl. Telecomingenieur
 FH-NDIT/DIS

Lothringerstr. 139
 CH-4056 Basel
 Fon +4179 322 24 36
 Fax +4186 079 322 24 36
 e-mail ackermann@it-law.ch

Edeltraud Schmitz-Angelini
 dipl.rer.pol.,
 Juristin

Immenbachstr. 24
 CH-4125 Riehen
 Fon +4179 320 41 77
 Fax +4161 641 41 60
 e-mail angemitz@it-law.ch

Projektstruktur (Beispiel)



- Verstreute Kompetenzen für logische Prozesse in
 - unterschiedlichen Organisationseinheiten
 - z.T. alt gewachsenen Organisationseinheiten, welche heutigen Ansprüchen nicht mehr entsprechen

In diesem Fall ist die Lösung des Problems dieselbe wie im zuletzt beschriebenen.

- Falscher Zeitpunkt, z.B.
 - kurz vor Neuorientierung oder
 - Neustrukturierung des Unternehmens

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

2.2 Unternehmenskultur, fehlendes Change Management

- Mangelndes Durchsetzungsvermögen der Antragsteller, damit
 - Zeitverluste
 - schwierige Entscheidungsprozesse
 - Nichtakzeptanz für den Software-Wechsel
 - mangelnde Auskunftsbereitschaft der Beteiligten
 - unvollständige Ist-Erhebungen



AAA IT-Law + E-Projects AG, MWSt-Nr. 492'888
Engelgasse 43, Postfach 564, CH-4020 Basel
Basler Kantonalbank, Konto 16 454.121.97

Markus Ackermann
lic.jur., dipl. Wirtschafts-
informatiker HWV-WIS,
dipl. Telecomingenieur
FH-NDIT/DIS

Lothringerstr. 139
CH-4056 Basel
Fon +4179 322 24 36
Fax +4186 079 322 24 36
e-mail ackermann@it-law.ch

Edeltraud Schmitz-Angelini
dipl.rer.pol.,
Juristin

Immenbachstr. 24
CH-4125 Riehen
Fon +4179 320 41 77
Fax +4161 641 41 60
e-mail angemitz@it-law.ch

- ungenügende Sollkonzeption
- allgemeine Unlust bei den Projektbeteiligten
- mangelnde Schulungsbereitschaft und damit Erzeugung des „vorher war's besser-Syndroms“

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

- Erklärter Widerstand der Projektbetroffenen

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

- Angst vor Beeinträchtigung bestehender Positionen vorzubeugen und damit der

- Nichtweitergabe von Wissen und

- möglicherweise bewussten Fehlinformation Vorschub zu leisten,

wie schon beschrieben diese Angst genommen werden. Sie müssen wissen, dass sie wichtig sind und wichtig bleiben werden, auch wenn ihre Arbeit sich vielleicht inhaltlich verändern könnte.

Angst ist überhaupt ein grosser Faktor bei jeder Veränderung in einem Unternehmen und oft der Grund für ein Mislingen. Es sollte daher gut überlegt werden, ob nicht eine gewisse Summe für ein projektbegleitendes Change Management aufgewendet werden sollte. Dies wird oft als "unnötige" Kosten abgewimmelt, lohnt sich aber langfristig meist doch, weil es wesentlich mehr Mitarbeiter nicht nur bindet, sondern auch mit den neuen Umständen versöhnt und zufrieden arbeiten lässt. Change Management, das genau die oben beschriebenen Motivationen und die Akzeptanz des Projektes durch alle Mitarbeiter zum Ziel hat, wird idealerweise personell nicht von den in das Fachprojekt einbezogenen Beratern, sondern von einem anderen Team durchgeführt. Die Leiter des Fachprojekts und das Change Management-Team müssen jedoch eng zusammenarbeiten, damit die Schritte gegenseitig sowohl zeitlich als auch inhaltlich aufeinander abgestimmt sind.



AAA IT-Law + E-Projects AG, MWSt-Nr. 492'888
 Engulgasse 43, Postfach 564, CH-4020 Basel
 Basler Kantonalbank, Konto 16 454.121.97

Markus Ackermann
 lic.jur., dipl. Wirtschafts-
 informatiker HWV-WIS,
 dipl. Telecomingenieur
 FH-NDIT/DIS

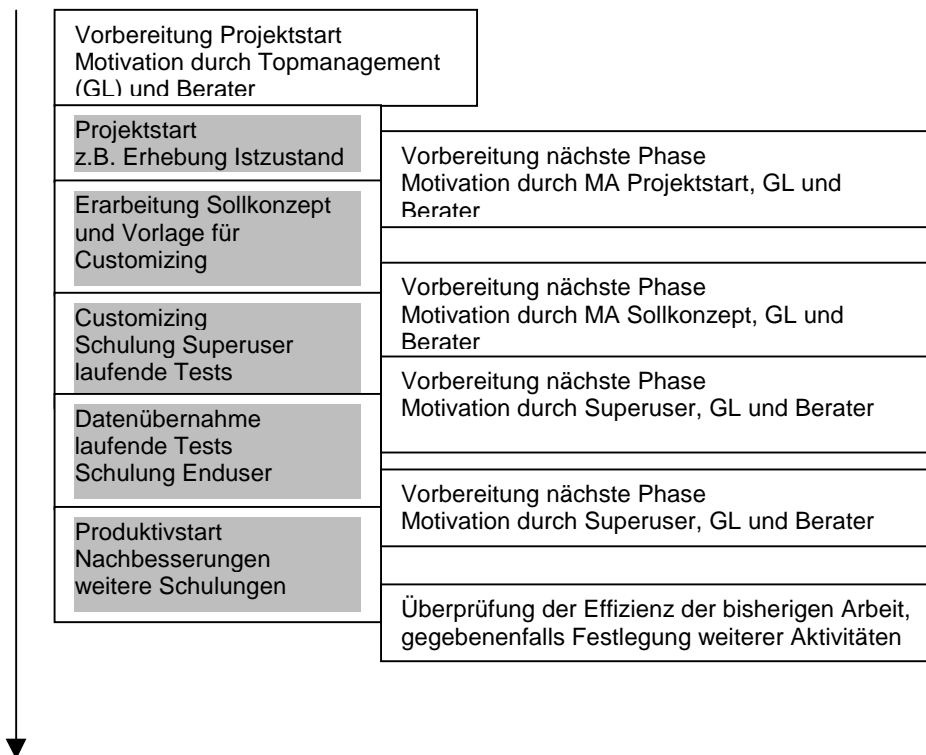
Lothringerstr. 139
 CH-4056 Basel
 Fon +4179 322 24 36
 Fax +4186 079 322 24 36
 e-mail ackermann@it-law.ch

Edeltraud Schmitz-Angelini
 dipl.rer.pol.,
 Juristin

Immenbachstr. 24
 CH-4125 Riehen
 Fon +4179 320 41 77
 Fax +4161 641 41 60
 e-mail angemitz@it-law.ch

Abhängigkeiten zwischen Change Management [] und Projektphasen []
Vereinfachtes Beispiel

Zeitachse



2.3 Auswahl der Projektmitarbeiter

Zu viele Mitarbeiter im Projekt, damit

- Terminprobleme
- Zeitverluste wegen schwieriger Entscheidungsfindung
- widersprüchliche oder sich neutralisierende Entscheidungen
- Probleme im laufenden Tagesgeschäft

Für die Analyse der Abläufe incl. Schwachstellenbeschreibung bzw. Beschreibung von Verbesserungen braucht es die Mitarbeiter, welche die Tätigkeiten tatsächlich ausführen, nicht deren Chefs. Der einfache Arbeiter z.B. an einer Maschine weiss sehr wohl, was man tun könnte, um effizienter zu arbeiten, aber er weiss es nur ganz konkret für den Teil, den er bearbeitet. Daher braucht es Vertreter aller - in Führungszeichen - "kleinen Leute", die an einem Prozess beteiligt



AAA IT-Law + E-Projects AG, MWSt-Nr. 492'888
 Engulgasse 43, Postfach 564, CH-4020 Basel
 Basler Kantonalbank, Konto 16 454.121.97

Markus Ackermann
 lic.jur., dipl. Wirtschafts-
 informatiker HWV-WIS,
 dipl. Telecommunicationsingenieur
 FH-NDIT/DIS

Lothringerstr. 139
 CH-4056 Basel
 Fon +4179 322 24 36
 Fax +4186 079 322 24 36
 e-mail ackermann@it-law.ch

Edeltraud Schmitz-Angelini
 dipl.rer.pol.,
 Juristin

Immenbachstr. 24
 CH-4125 Riehen
 Fon +4179 320 41 77
 Fax +4161 641 41 60
 e-mail angemitz@it-law.ch

sind, um diesen zu verbessern. Diese Mitarbeiter braucht es aber nicht über die gesamte konzeptionelle Phase hinweg, sondern nur während der Analyse.
 Die Analyse findet statt, ohne dass das Wort SAP überhaupt fallen muss, d.h. sie ist auf die Geschäftsabläufe an sich bezogen ohne Verknüpfung zur zukünftigen Software oder zu Veränderungen überhaupt. Die späteren Fachverantwortlichen aller betroffenen Module und die Teilprojektleiter eines Prozesses müssen an der Erarbeitung der betreffenden Prozesse teilnehmen. Sie müssen diese Prozesse verstehen und ihre Probleme erkennen. In der Konzeptionsphase sind sie dann mit verantwortlich für die Umsetzung in SAP.

**Einbezug der Mitarbeiter in das Projekt
 Vereinfachtes Beispiel**

Zeitachse	Projektphase	einbezogene Mitarbeiter (ohne Berater)
↓	Projektstart z.B. Erhebung Istzustand	für Erhebung Istzustand intensiv "kleine Leute", sporadisch Teilprojektleiter und Fachverantwortliche
	Erarbeitung Sollkonzept und Vorlage für Customizing	intensiv Teilprojektleiter, sporadisch "kleine Leute", zur Abstimmung Fachverantwortliche
	Customizing Schulung Superuser laufende Tests	teilweise DV-Mitarbeiter, für Tests Superuser und teilweise Fachverantwortliche
	Datenübernahme laufende Tests Schulung Enduser	DV-Mitarbeiter, für Tests Superuser und teilweise Fachverantwortliche
	Produktivstart Nachbesserungen weitere Schulungen	alle incl. Enduser

- Unzureichende Ausbildung bzw. Kenntnisse, damit
 - zähe und / oder falsche Ist-Erhebungen
 - nicht optimale Sollkonzepte
 - fehlerhafte Umsetzung der Konzepte und / oder der Datenübernahme

Das kann auf unterschiedliche Weise erfolgen:

- die im letzten Punkt beschriebenen „kleinen Leute“, die für die Prozessanalyse äusserst wichtig sind, bleiben über die Analysephase hinaus im Projekt. Da aber sind sie hoffnungslos fehl am Platz. Sie müssten jetzt ersetzt werden durch die Teilprojektverantwortlichen und -mitarbeiter.
- Die „kleinen Leute“ werden überhaupt nicht involviert, sondern von Anfang an nur die Teilprojektleiter - das wichtige Basiswissen ist nicht vorhanden und damit ungenutzt.
- Ein ganz wichtiger Punkt: Bis vor wenigen Jahren wurden Projekte, die mittels DV realisiert



AAA IT-Law + E-Projects AG, MWSt-Nr. 492'888
Engelgasse 43, Postfach 564, CH-4020 Basel
Basler Kantonalbank, Konto 16 454.121.97

Markus Ackermann
lic.jur., dipl. Wirtschafts-
informatiker HWV-WIS,
dipl. Telecomingenieur
FH-NDIT/DIS

Lothringerstr. 139
CH-4056 Basel
Fon +4179 322 24 36
Fax +4186 079 322 24 36
e-mail ackermann@it-law.ch

Edeltraud Schmitz-Angelini
dipl.rer.pol.,
Juristin

Immenbachstr. 24
CH-4125 Riehen
Fon +4179 320 41 77
Fax +4161 641 41 60
e-mail angemitz@it-law.ch

wurden, von der Informatikabteilung geleitet. Dass dies nicht sinnvoll ist, weil DV nur Mittel zum Zweck ist, die Fachkompetenz dort aber nicht vorhanden sein kann, ist noch nicht in alle Köpfe eingezogen.

Projekte führt nicht deswegen, weil sie via DV erfolgen, die Informatikabteilung!

Ausschliesslich die Fachabteilungen haben die Fachkompetenz. Somit erscheint die Informatik nur noch für das Basissystem und für die Bereitstellung von Daten für Schnittstellen aus den Altsystemen, die Bereitstellung von Formularen und gegebenenfalls für Programm-erweiterungen mittels ABAP und hat sonst im Projekt keine Entscheidungen zu fällen!

- Mangelndes Anpassungsvermögen der Betroffenen, damit
 - Zeitverluste
 - schwierige Entscheidungsprozesse
 - widersprüchliche oder sich neutralisierende Entscheidungen

Wichtig ist die menschliche Komponente bei der Auswahl der Projektmitarbeiter. Ein teamunfähiger Eigenbrötler ist nun mal kein optimaler Mitarbeiter in einem Projekt, auch wenn er fachlich noch so ideal wäre. Ausserdem ist es für eine erfolgreiche Teamarbeit in der „kleinen Leute-Phase“ wichtig, die psychologische Vorarbeit des Angstnehmens geleistet und die richtige Projektentscheidungsstruktur geschaffen zu haben.

2.4 Projektplanung

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

Dieser Punkt spricht für sich selbst und braucht wohl keine weitere Erläuterung.

- Unzureichende neue Konzeption, damit
 - Schwierigkeiten bei der Umsetzung
 - Zeitverlust wegen laufender Rückfragen
 - Unlust bei den Projektmitarbeitern
 - Probleme im laufenden Tagesgeschäft

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



AAA IT-Law + E-Projects AG, MWSt-Nr. 492'888
Engelgasse 43, Postfach 564, CH-4020 Basel
Basler Kantonalbank, Konto 16 454.121.97

Markus Ackermann
lic.jur., dipl. Wirtschafts-
informatiker HWV-WIS,
dipl. Telecomingenieur
FH-NDIT/DIS

Lothringerstr. 139
CH-4056 Basel
Fon +4179 322 24 36
Fax +4186 079 322 24 36
e-mail ackermann@it-law.ch

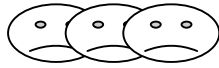
Edeltraud Schmitz-Angelini

dipl.rer.pol.,
Juristin

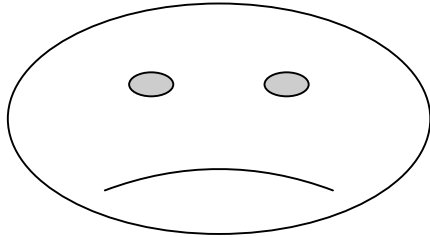
Immenbachstr. 24
CH-4125 Riehen
Fon +4179 320 41 77
Fax +4161 641 41 60
e-mail angemitz@it-law.ch

Nummernkreis für Produktionsartikel	1000 - 2000
Nummernkreis für Handelsartikel	13000 - 18500

Produktionsartikel 1155 wird ab Zeitpunkt x zusätzlich vom
Drittlieferanten Y bezogen mit Artikelnr. 14986.

1 Artikel, 2 Nummern => 

Fazit: keine separaten Nummernkreise, Konzept neu gestalten.



In der Konzeptionsphase, deren Voraussetzung eine gute Isterhebung ist, z.B. wie oben beschrieben, wird in der Regel und sinnvollerweise grundsätzlich prozessorientiert, für die Vertiefung in die einzelnen Module aber mit den jeweiligen Fach-Know-how-Trägern gearbeitet. Ich habe äusserst schlechte Erfahrungen damit gemacht, dass in dieser Phase aus Übereifer, Euphorie oder Neugierde bereits parallel im Customizing gearbeitet wird, wenn für "Spielereien" nicht ein absolut separat laufendes System zur Verfügung steht. Nicht nur einmal mussten Unternehmen nach einiger Zeit das SAP-System neu implementieren, weil das System so vercustomized war, dass die Wiederherstellung des Urzustandes oder einer brauchbaren Ausgestaltung fast nicht mehr machbar war. Ausserdem: während konzeptionell gearbeitet wird, gibt es Änderungen und gegenseitige Beeinflussungen innerhalb der Module, die berücksichtigt werden müssen.

Es empfiehlt sich daher folgende Systemlandschaft:

Ein Spielsystem, ein Entwicklungssystem, ein Testsystem, ein Schulungs-, ein Produktivsystem - alle Systeme sind völlig unabhängig von einander. Auch bei mehreren Mandanten (SAP-Begriff für oberste Einheit = Konzern) in einem System lässt sich viel zerstören, da einige Customizingeinstellungen mandantenübergreifend sind und daher Veränderungen, wäre die physische Trennung nicht vorhanden, die Entwicklung **und** das Produktivsystem verändern würden.

Es muss dabei klar sein, dass das Spielsystem mehrfach und in vorher nicht definierbaren Zeiträumen wieder neu aufgesetzt werden muss, nämlich dann, wenn es vercustomized und nicht



AAA IT-Law + E-Projects AG, MWSt-Nr. 492'888
 Engulgasse 43, Postfach 564, CH-4020 Basel
 Basler Kantonalbank, Konto 16 454.121.97

Markus Ackermann
 lic.jur., dipl. Wirtschafts-
 informatiker HWV-WIS,
 dipl. Telecomingenieur
 FH-NDIT/DIS

Lothringerstr. 139
 CH-4056 Basel
 Fon +4179 322 24 36
 Fax +4186 079 322 24 36
 e-mail ackermann@it-law.ch

Edeltraud Schmitz-Angelini
 dipl.rer.pol.,
 Juristin

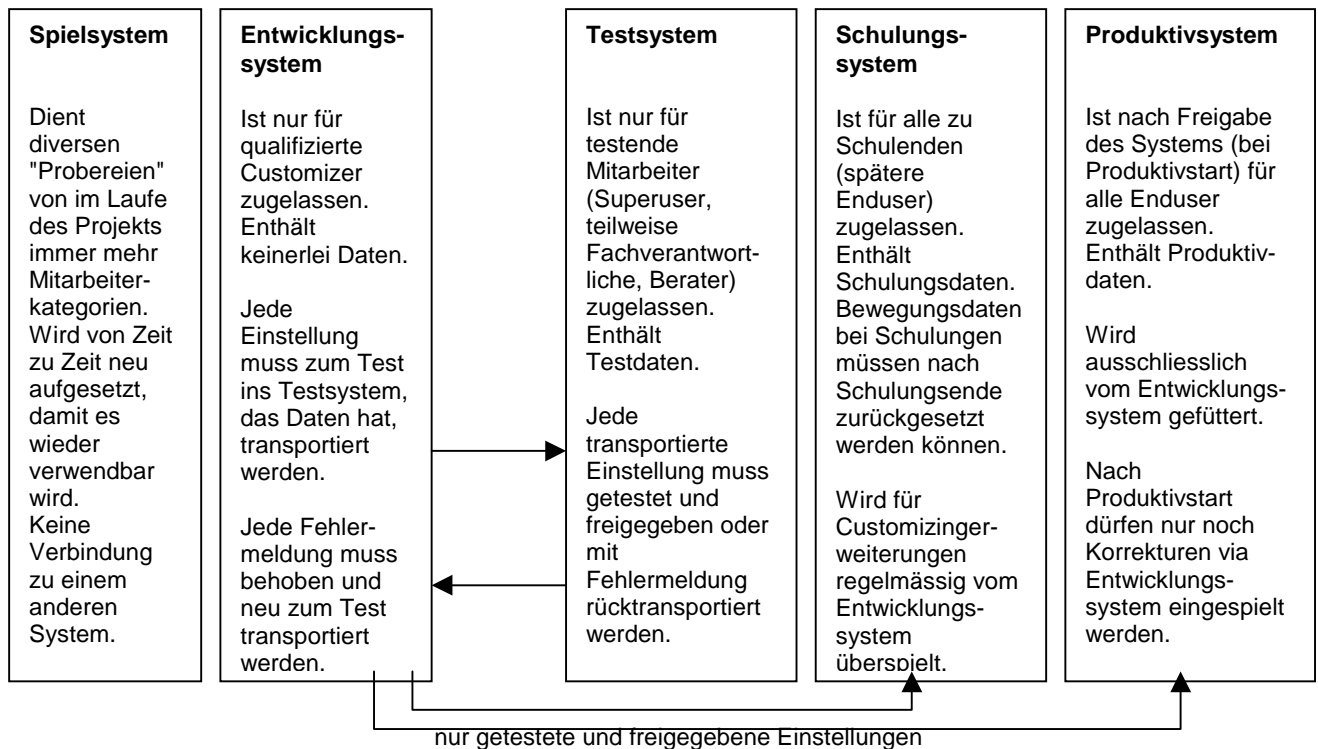
Immenbachstr. 24
 CH-4125 Riehen
 Fon +4179 320 41 77
 Fax +4161 641 41 60
 e-mail angemitz@it-law.ch

mehr brauchbar ist.

Im Entwicklungssystem darf nur sehr diszipliniert und dokumentiert gearbeitet werden. Hier wird nur customized, es enthält keine Daten. Jede Customizingeinstellung muss ins Testsystem transportiert werden, das über eine ausreichende Datenmenge verfügt. Dort wird getestet, ob die Einstellungen richtig sind. Sind sie das nicht, muss im Entwicklungssystem geändert und neu im Testsystem getestet werden.

Nur getestete, frei gegebene Einstellungen dürfen ins Produktivsystem transportiert werden.

Beispiel einer Systemlandschaft bei einer SAP-Einführung



Ähnlich muss jede Altdatenübernahme, jede Schnittstelle vorher getestet werden.

Die Arbeit innerhalb der einzelnen Prozesse dauert unterschiedlich lang. Mein Rat: fangen Sie trotzdem mit allen Prozessen, die Sie einsetzen wollen, mit der konzeptionellen Erarbeitung des Sollzustandes gleichzeitig an. Erarbeiten Sie dann in allen Modulen als erstes die Organisationsstrukturen. Dokumentieren Sie diese gut.

Unterschiedliche Prozesse haben nämlich u.U. gegenläufige Anforderungen an einzelne Module. Daher müssen alle Anforderungen an die Module bekannt sein, bevor die modulatorientierten Strukturen definiert werden können.

Lassen Sie dieses Konzept von allen Prozess- und Modulverantwortlichen unternehmens- und beraterseits unterschrieben. So stellen Sie sicher, dass alle wissen, was in den anderen Prozessen gefordert wird und erkennen, wo Auswirkungen auf die eigenen Prozesse und die



AAA IT-Law + E-Projects AG, MWSt-Nr. 492'888
Engelgasse 43, Postfach 564, CH-4020 Basel
Basler Kantonalbank, Konto 16 454.121.97

Markus Ackermann
lic.jur., dipl. Wirtschafts-
informatiker HWV-WIS,
dipl. Telecomingenieur
FH-NDIT/DIS

Lothringerstr. 139
CH-4056 Basel
Fon +4179 322 24 36
Fax +4186 079 322 24 36
e-mail ackermann@it-law.ch

Edeltraud Schmitz-Angelini
dipl.rer.pol.,
Juristin

Immenbachstr. 24
CH-4125 Riehen
Fon +4179 320 41 77
Fax +4161 641 41 60
e-mail angemitz@it-law.ch

Module bestehen.

Erarbeiten Sie danach auf dieselbe Weise die Stammdaten. Dann erst sollte mit dem Customizing begonnen werden. Dieses muss dann keineswegs für alle Prozesse gleichzeitig erfolgen. Das Konzept aber muss bekannt sein.

Und noch etwas zu Strukturen: Verfallen Sie nie in den Fehler, diese partiell zu definieren. Denken Sie konzernweit oder - falls Sie - noch - kein Konzern sind, lassen Sie nach oben immer einige Strukturebenen frei, um bei eventuellen strukturellen Änderungen nicht neu anfangen zu müssen. Führen Sie auch Stammdaten wie Sachkonten, Debitoren, Kreditoren, Artikel immer auf der obersten Ebene - SAP lässt Ihnen genügend Möglichkeiten, in tieferen Ebenen trotzdem zu differenzieren.

Beispiele, was Fehler hier bewirken können:

- Ein weltweiter Konzern hat die Debitoren auf Firmenebene angelegt und möchte jetzt eine konzernweite Kreditkontrolle - kann er vergessen!
- Derselbe Konzern möchte jetzt Netting betreiben. Kreditorensseitig kein Problem, denn die sind auf Konzernebene angelegt. Mit welchem Debitor aber soll er netten? Es geht halt nur mit einem!

Sie sehen, SAP einführen bedeutet auch, viele Dinge organisatorisch zu lösen. Das heisst: ganzheitliches Denken, nicht nur tiefeschürfendes Detailwissen ist gefragt. Jede Phase braucht ihre Spezialisten.

- Einsatz ungeeigneter Methoden und Verfahren, damit
 - alle Nachteile wie oben

Für die prozessorientierte Arbeit eignen sich der SAP-Analyser und das Aris-Toolset. Für die weitere Bearbeitung oder wenn keine Prozessanalyse vorgenommen werden soll, sollte ausschliesslich gemäss SAP-Einführungsleitfaden gearbeitet werden.

- Zu knappe Zeitvorgaben, damit
 - Stress und Unlust bei den Projektmitarbeitern
 - Schaffung von Fehlerquellen bei Umsetzung und Datenübernahme
 - mangelnde Akzeptanz für die DV-Umstellung
 - ungenügende Ausbildung der Beteiligten und damit Erzeugung des „vorher war's besser-Syndroms“

Verfallen Sie nicht der Euphorie „wir sind gut, wissen was wir wollen und haben hervorragende Mitarbeiter“. Hören Sie hier auf die Erfahrungswerte, die Ihnen vom Berater genannt werden. Diese dürfen jedoch nicht Allgemeinwerte ohne fundierte Kenntnisse des betreffenden Unternehmens sein. Die Zeitplanung kann erst erfolgen, wenn schon gewisse Vorarbeiten erledigt sind.

Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen unter Zeitdruck stehen - z.B. weil das Altsystem nicht mehr gewartet werden kann - dann stellen Sie Ihre Mitarbeiter frei und engagieren Sie für das Tagesgeschäft Personal auf Zeit, das Sie vor Projektbeginn von Ihren Mitarbeitern einfuchsen lassen.



AAA IT-Law + E-Projects AG, MWSt-Nr. 492'888
 Engelgasse 43, Postfach 564, CH-4020 Basel
 Basler Kantonalbank, Konto 16 454.121.97

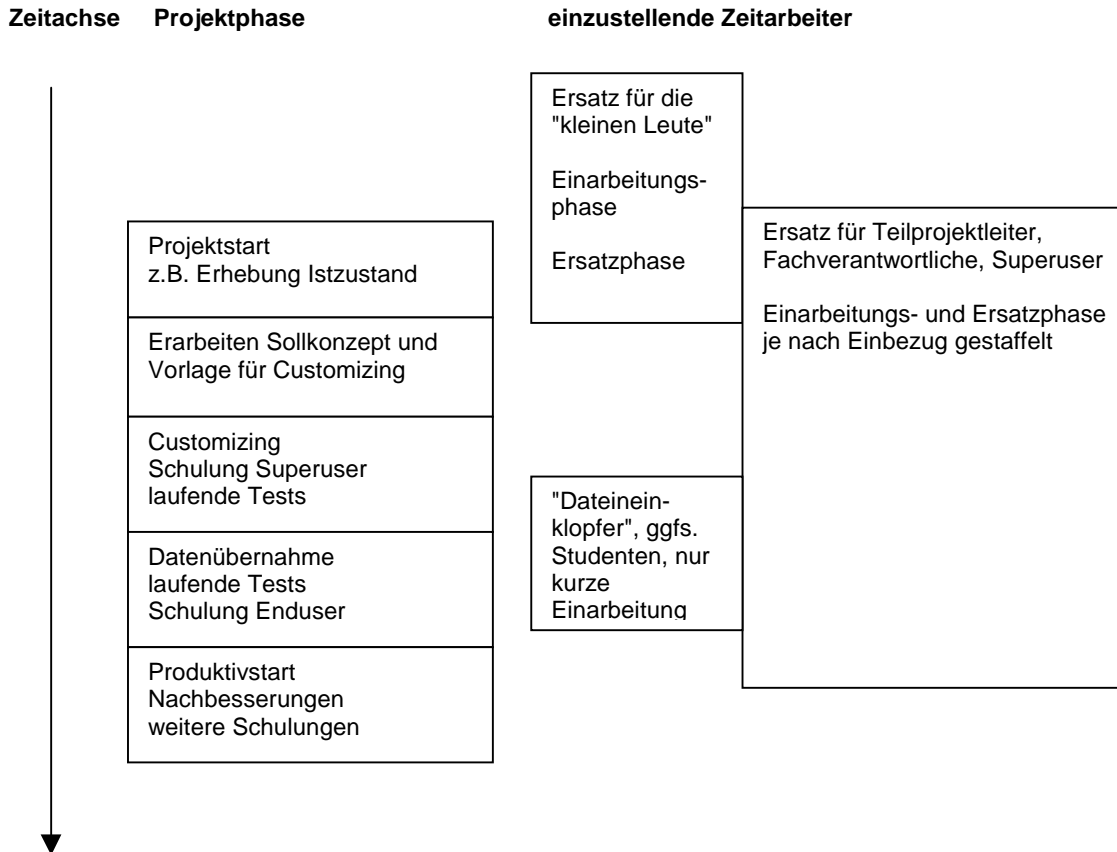
Markus Ackermann
 lic.jur., dipl. Wirtschafts-
 informatiker HWV-WIS,
 dipl. Telecommingenieur
 FH-NDIT/DIS

Lothringerstr. 139
 CH-4056 Basel
 Fon +4179 322 24 36
 Fax +4186 079 322 24 36
 e-mail ackermann@it-law.ch

Edeltraud Schmitz-Angelini
 dipl.rer.pol.,
 Juristin

Immenbachstr. 24
 CH-4125 Riehen
 Fon +4179 320 41 77
 Fax +4161 641 41 60
 e-mail angemitz@it-law.ch

Einstellung von Mitarbeitern auf Zeit Vereinfachtes Beispiel



2.5 Verträge

Auf die Verträge hinsichtlich Hard- und Software soll hier nicht eingegangen werden.

Kein Unternehmen, welches SAP einführen möchte, macht dies alleine. Es braucht spezialisierte Berater.

Verträge mit Beratern können sehr knapp oder sehr ausführlich sein - beides hat Vor- und Nachteile.

Zu knappe Verträge lassen Punkte offen, über die man sich nachträglich oft sehr schwer einigen kann.

Zu ausführliche Verträge haben vor allem folgende Nachteile:



AAA IT-Law + E-Projects AG, MWSt-Nr. 492'888
 Engulgasse 43, Postfach 564, CH-4020 Basel
 Basler Kantonalbank, Konto 16 454.121.97

Markus Ackermann
 lic.jur., dipl. Wirtschafts-
 informatiker HWV-WIS,
 dipl. Telecomingenieur
 FH-NDIT/DIS

Lothringerstr. 139
 CH-4056 Basel
 Fon +4179 322 24 36
 Fax +4186 079 322 24 36
 e-mail ackermann@it-law.ch

Edeltraud Schmitz-Angelini
 dipl.rer.pol.,
 Juristin

Immenbachstr. 24
 CH-4125 Riehen
 Fon +4179 320 41 77
 Fax +4161 641 41 60
 e-mail angemitz@it-law.ch

- Um sie zu erstellen, muss konzeptionell sehr weit gegangen werden, oft sollte praktisch bereits ein Detailkonzept vorliegen.
 Bei der eigentlichen Projektarbeit muss dieses neu erstellt werden, was auch für die eigenen Mitarbeiter eine Doppelbelastung bedeutet und in der Regel zeigt, dass bei der Erarbeitung für den Vertrag nicht alle Details bedacht werden konnten und sich damit gegenüber dem Vertrag - z.T. erhebliche - Änderungen ergeben, die sich auswirken in komplexen und oft langatmigen
- Vertragsanpassungen und -änderungen, für welche die notwendigen Entscheidungen meist noch viel zäher und zeitraubender gefällt werden, als dies im normalen Projektablauf erfolgen würde.
 Damit werden die meisten Projekte zeitlich behindert und gefährdet.

Fazit:

- Verzichten Sie auf zu ausführliche Verträge, vor allem auf Festpreisverträge. Diese haben bei konzeptioneller Arbeit nichts zu suchen!
- Legen Sie im Vertrag die Ziele der Einführung, der einzelnen Prozesse, den Umfang fest, die Spezifikationen für die Teilprozesse beispielsweise wie folgt:

Aufgabe	Beschreibung
Abgrenzung	Kostenstellen- und Kostenartenstrukturen werden in SAP abgebildet, Umlagen und Verteilungen in Zyklen definiert. Alternativhierarchien für verschiedene Bedürfnisse werden eingerichtet. Die Kostenstellen werden budgetiert und via Plan-/Istabrechnung periodisch be- und entlastet.
Lösungsansatz	Einrichtung des unternehmensspezifischen BABs und sinnvoller Strukturen. Verrechnung kalkulatorischer Abschreibungen, kalkulatorischer Zinsen, kalkulatorischer Eigenmiete, von Löhnen und Sozialleistungen.
Reporting	SAP-Standard.
Customizing	SAP-Standard.
Daten	Keine besonderen Daten.
Testablauf	Manuelle Buchungen von Plan- und Ist-Werten auf die Kostenstellen. Durchführung der eingerichteten Zyklen.
Abnahmekriterien	Fehlerfreier Testablauf.

- Legen Sie pro Prozess eine Maximalzeit fest, innerhalb welcher der Berater nach Aufwand abrechnet. Wird die Maximalzeit überschritten, muss dies vor dem Lenkungsausschuss begründet werden und zwar schon zu einem Zeitpunkt, zu dem sich abzeichnet, dass er überschritten wird. So ersparen Sie sich Zeiten, in denen das Projekt möglicherweise brach liegt.



AAA IT-Law + E-Projects AG, MWSt-Nr. 492'888
Engelgasse 43, Postfach 564, CH-4020 Basel
Basler Kantonalbank, Konto 16 454.121.97

Markus Ackermann
lic.jur., dipl. Wirtschafts-
informatiker HWV-WIS,
dipl. Telecomingenieur
FH-NDIT/DIS

Lothringerstr. 139
CH-4056 Basel
Fon +4179 322 24 36
Fax +4186 079 322 24 36
e-mail ackermann@it-law.ch

Edeltraud Schmitz-Angelini
dipl.rer.pol.,
Juristin

Immenbachstr. 24
CH-4125 Riehen
Fon +4179 320 41 77
Fax +4161 641 41 60
e-mail angemitz@it-law.ch

3 Abgrenzung Aufgaben Unternehmen / Berater

Sinnvollerweise sollten Berater Aufgaben übernehmen, die für ein Projekt einmalig anfallen und daher hohen Schulungsaufwand und Erfahrung erfordern.

Dazu gehört:

- SAP-seitige Erarbeitung des Sollkonzeptes als Customizing-Grundlage
Das Sollkonzept muss zwar vom Unternehmen definiert und getragen werden, jedoch fließen die Erfahrungen des Beraters aus Theorie und Praxis sowie seine Kenntnisse über die Möglichkeiten der Umsetzung in die neue Software ein. Die Customizinggrundlage kann nur der Berater erstellen.
Voraussetzung dafür ist, dass der Berater an der Prozessanalyse oder sonstigen Istaufnahme teilgenommen hat.
- Customizing (Parametrisierung)
Die meisten Aktivitäten hier sind im Laufe des Einsatzes der Software nur ein einziges Mal zu erbringen. Auch nach der besten Schulung ist kaum ein Mitarbeiter in der Lage, dies problemlos zu leisten.
In denjenigen Customizingarbeiten, welche wiederholt anfallen, wird der betreffende Mitarbeiter sinnvollerweise vor dem Produktivstart durch den Berater geschult.

Viele Unternehmen haben eine leidvolle Erfahrung gemacht, indem sie ihre eigenen Mitarbeiter im Customizing geschult haben mit der Begründung, sie hätten das Wissen gerne im eigenen Hause. Jeder Mitarbeiter, der dies lernen und ausführen muss, ist - unabhängig vom Ergebnis - über einen langen Zeitraum weg von seinem üblichen Tagesgeschäft. In der Regel kehrt er ungern an dieses zurück, weil er sich jetzt für einen qualifizierten SAP-Kenner hält und nicht mehr in die Niederungen seiner ursprünglichen Arbeit zurück kehren möchte. Tut er es doch, ist er enttäuscht, weil er nichts mehr oder nur noch ganz wenig mit Customizing zu tun hat. Die meisten dieser Mitarbeiter verlassen nach einiger Zeit das Unternehmen, man trifft sie wieder als Berater. Im Unternehmen sind die Kenntnisse damit nicht geblieben.

- Erstellung von Schnittstellen
Dies ist in der Regel eine geteilte Aufgabe, bei welcher der Berater den Teil übernimmt, der in SAP einfließt und die Beschreibung für die Datensätze erstellt, welche von der Senderseite aus zu erstellen sind, also entweder von der hauseigenen Informatik oder dem alten Softwarelieferanten.
Einmalschnittstellen sollte man daher dem Berater überlassen, für permanente Schnittstellen die Mitarbeiter der DV, die für das Modul Basis verantwortlich sind, schulen lassen.
- Schulungen
Je nach Grösse des Unternehmens werden Sie für einzelne Prozesse "Superuser" heranziehen, die erste Ansprechpartner Ihrer Mitarbeiter bei Problemen mit der neuen Software sind. Oft werden dies die im Projekt einbezogenen Prozess- oder Modulverantwortlichen sein. Diese Superuser sollten in jedem Fall für die SAP-Ausprägung Ihrer Firma vom Berater



AAA IT-Law + E-Projects AG, MWSt-Nr. 492'888
Engelgasse 43, Postfach 564, CH-4020 Basel
Basler Kantonalbank, Konto 16 454.121.97

Markus Ackermann
lic.jur., dipl. Wirtschafts-
informatiker HWV-WIS,
dipl. Telecomingenieur
FH-NDIT/DIS

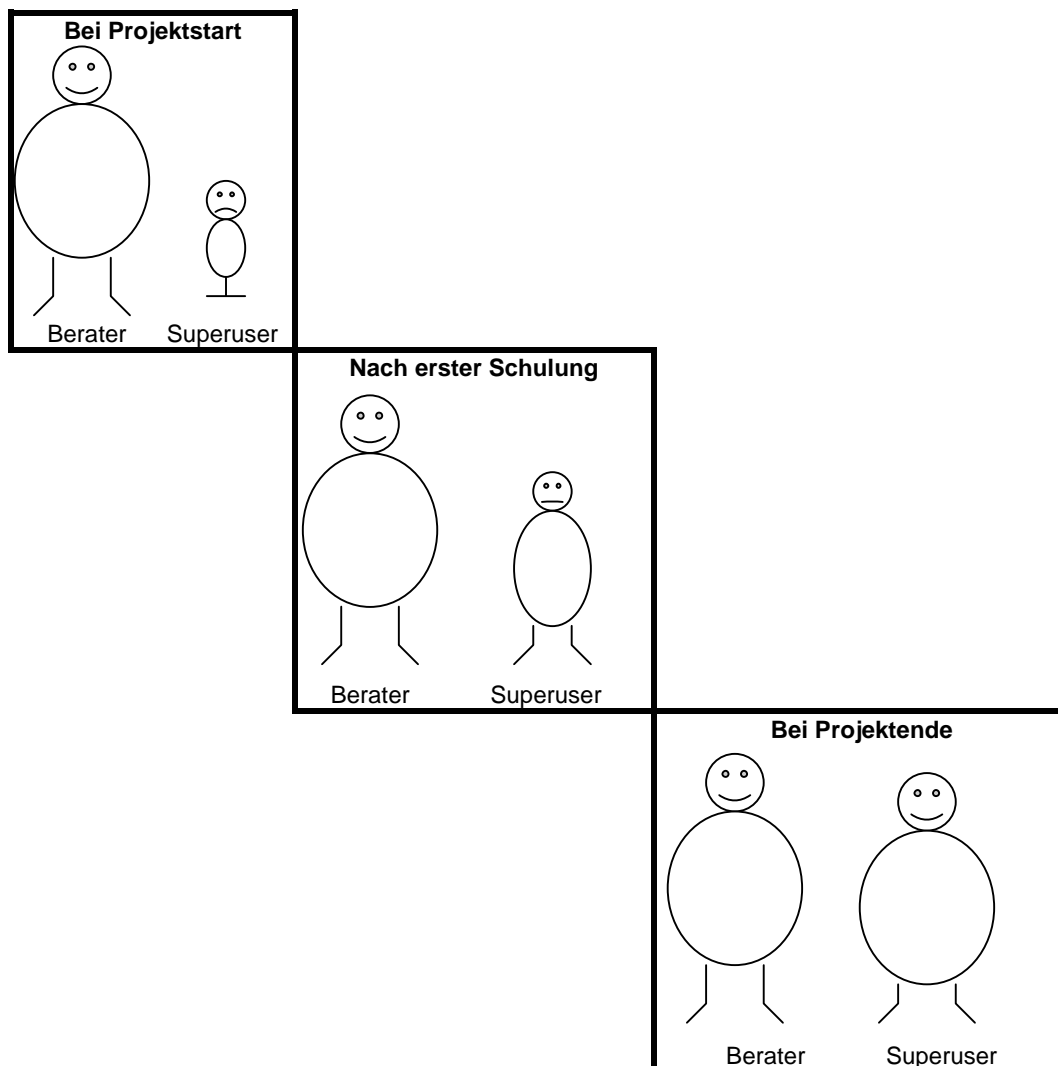
Lothringerstr. 139
CH-4056 Basel
Fon +4179 322 24 36
Fax +4186 079 322 24 36
e-mail ackermann@it-law.ch

Edeltraud Schmitz-Angelini

dipl.rer.pol.,
Juristin

Immenbachstr. 24
CH-4125 Riehen
Fon +4179 320 41 77
Fax +4161 641 41 60
e-mail angemitz@it-law.ch

geschult werden. Sie können dann später die Enduser - und auch weiterhin neue Mitarbeiter bei Fluktuation und Neueinstellungen - schulen. Aber auch hier: wenn die Superuser geschult sind, sollte bei den ersten Enduserschulungen der Berater noch dabei sein, denn nach der eigenen Schulung ist auch der beste Superuser noch nicht 100% sattelfest.



- Nehmen Sie alle getroffenen Abgrenzungen der Aufgaben zwischen Unternehmen und Berater so detailliert wie möglich in den Vertrag auf. Sollten sich im Verlauf des Projektes die Schwerpunkte ändern, scheuen Sie sich nicht, eine Vertragsänderung zu erwirken.



AAA IT-Law + E-Projects AG, MWSt-Nr. 492'888
Engelgasse 43, Postfach 564, CH-4020 Basel
Basler Kantonalbank, Konto 16 454.121.97

Markus Ackermann
lic.jur., dipl. Wirtschafts-
informatiker HWV-WIS,
dipl. Telecomingenieur
FH-NDIT/DIS

Lothringerstr. 139
CH-4056 Basel
Fon +4179 322 24 36
Fax +4186 079 322 24 36
e-mail ackermann@it-law.ch

Edeltraud Schmitz-Angelini
dipl.rer.pol.,
Juristin

Immenbachstr. 24
CH-4125 Riehen
Fon +4179 320 41 77
Fax +4161 641 41 60
e-mail angemitz@it-law.ch

4 Anforderung

4.1 Anforderungen an das Unternehmen

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

4.2 Anforderungen an die Projektmitarbeiter

Hier nur die Zusammenfassung - die Begründungen wurden bereits im Punkt „Auswahl der Projektmitarbeiter“ genannt.

- Identifikation mit dem Projekt
- Fachliche Fähigkeit und Kompetenz
 - für Entscheidungen im Fachbereich
 - für die Erarbeitung einer organisatorisch oder technisch gültigen Lösung
- Teamfähigkeit



AAA IT-Law + E-Projects AG, MWSt-Nr. 492'888
Engelgasse 43, Postfach 564, CH-4020 Basel
Basler Kantonalbank, Konto 16 454.121.97

Markus Ackermann
lic.jur., dipl. Wirtschafts-
informatiker HWV-WIS,
dipl. Telecomingenieur
FH-NDIT/DIS

Lothringerstr. 139
CH-4056 Basel
Fon +4179 322 24 36
Fax +4186 079 322 24 36
e-mail ackermann@it-law.ch

Edeltraud Schmitz-Angelini
dipl.rer.pol.,
Juristin

Immenbachstr. 24
CH-4125 Riehen
Fon +4179 320 41 77
Fax +4161 641 41 60
e-mail angemitz@it-law.ch

- Bereitschaft, für die Projektdauer auch Mehrarbeit auf sich zu nehmen

4.3 Anforderungen an die Projektleitung

Ich spreche hier von einer Projektleitung, in der Mitarbeiter und Berater vertreten sind. Die Anforderungen gelten für beide Parteien.

- Verstehen der Bedürfnisse und Wünsche
Hier muss bei der Beraterauswahl Wert gelegt werden darauf, dass der betreffende Berater - nicht die Beraterfirma - über die entsprechenden Kenntnisse verfügt. Es reicht beispielsweise bei der Einführung für eine Versicherung nicht, dass der Berater die entsprechenden Module kennt, aber vom Versicherungsgeschäft keine Ahnung hat, dies aber für die betreffende Prozesseinführung notwendig ist.
- Planung der Einführung
 - Festlegung der relevanten Prozesse
 - zeitlicher Ablauf
 - Festlegung der benötigten Mitarbeiter und deren Belastung
- Exakte Aufwandsschätzung
- Festlegung der benötigten Gremien und deren Zusammensetzung
Hierfür kann auf entsprechende SAP-Empfehlungen zurückgegriffen werden - also nicht das Rad neu erfinden.
- Festlegung der allgemeinen Meetings und Reviews
- Konzept für die Bearbeitung unvorhergesehener Probleme, ohne dass das Projekt damit lahmgelegt wird
- Konzept zur Überwachung und Rapportierung des Projektes
Setzen Sie kein grossartiges Netzplantoole ein - die Abhängigkeiten sind fast ausschliesslich linear. Führen Sie auch nicht x Dokumentationen ähnlichen Inhalts für unterschiedliche Zwecke. Den Überblick hat bei einem komplexen Projekt bald niemand mehr. Ich habe dies alles bald aufgegeben und nur noch mit Beschlussprotokollen und Pendenzenliste gearbeitet - Projekttermine und -aufwände entsprechend eingearbeitet. Inzwischen habe ich dies noch weiter reduziert und führe Beschlüsse als erledigte Pendenzenlistenpunkte. Die Pendenzenliste wird pro Prozess geführt und ist auf dem SAP-Server abgelegt. Geeignet sind Word- und Excelfiles oder eine vergleichbare Software. Erledigte Pendenzen dürfen natürlich nicht gelöscht werden, sondern bleiben zu Dokumentationszwecken löscheschützt erhalten.



AAA IT-Law + E-Projects AG, MWSt-Nr. 492'888
 Engulgasse 43, Postfach 564, CH-4020 Basel
 Basler Kantonalbank, Konto 16 454.121.97

Markus Ackermann
 lic.jur., dipl. Wirtschafts-
 informatiker HWV-WIS,
 dipl. Telecomingenieur
 FH-NDIT/DIS

Lothringerstr. 139
 CH-4056 Basel
 Fon +4179 322 24 36
 Fax +4186 079 322 24 36
 e-mail ackermann@it-law.ch

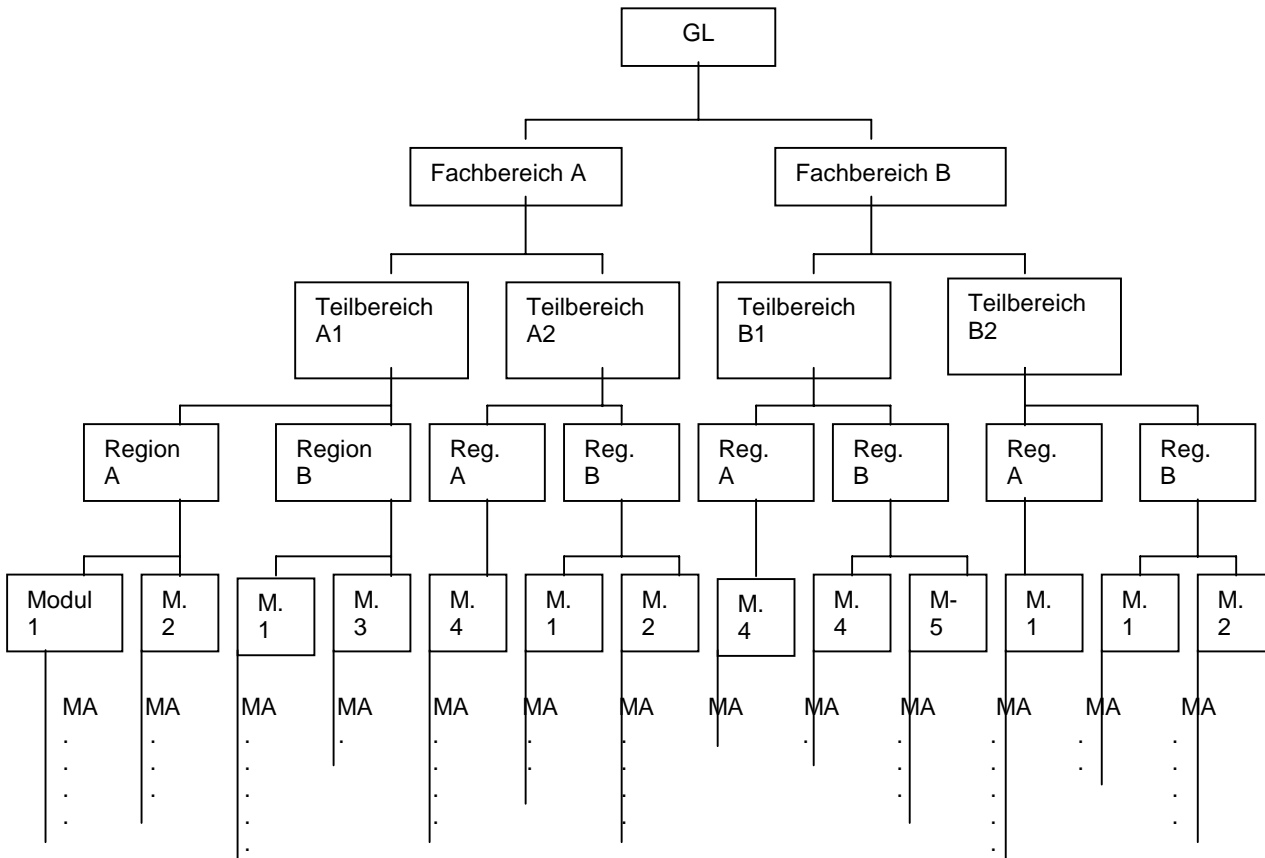
Edeltraud Schmitz-Angelini
 dipl.rer.pol.,
 Juristin

Immenbachstr. 24
 CH-4125 Riehen
 Fon +4179 320 41 77
 Fax +4161 641 41 60
 e-mail angemitz@it-law.ch

5 Auswahlkriterien für Berater

- Flache Hierarchie
 - sonst zahlt der Kunde den „Wasserkopf“

So sollte das Organigramm der Beraterfirma nicht sein (Beispiel)





AAA IT-Law + E-Projects AG, MWSt-Nr. 492'888
 Engelgasse 43, Postfach 564, CH-4020 Basel
 Basler Kantonalbank, Konto 16 454.121.97

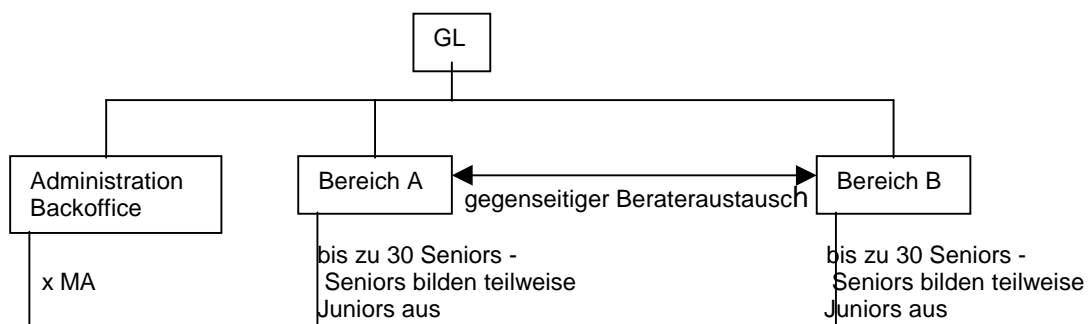
Markus Ackermann
 lic.jur., dipl. Wirtschafts-
 informatiker HWV-WIS,
 dipl. Telecomingenieur
 FH-NDIT/DIS

Lothringerstr. 139
 CH-4056 Basel
 Fon +4179 322 24 36
 Fax +4186 079 322 24 36
 e-mail ackermann@it-law.ch

Edeltraud Schmitz-Angelini
 dipl.rer.pol.,
 Juristin

Immenbachstr. 24
 CH-4125 Riehen
 Fon +4179 320 41 77
 Fax +4161 641 41 60
 e-mail angemitz@it-law.ch

So sollte das Organigramm der Beraterfirma sein (Beispiel für eine Firma mit mehr als 30 Senior-Beratern) - ein Manager in einem Beratungsunternehmen kann ohne weiteres 30 Senior-Berater führen



- Im jeweiligen Fachgebiet bestens ausgewiesene Berater
 - ein guter Informatiker ist wenig kompetent, wenn z.B. Controlling eingeführt werden soll
 - ein guter Prozess- oder Modulspezialist mit Erfahrungen in den Branchen A - Y kann u.U. in der Branche Z nicht viel beitragen
- Nachweis über Projekterfahrung der vorgesehenen Berater
 - Erfahrungen hat nicht das Beratungsunternehmen, sondern nur der einzelne Berater

Ich hoffe, Ihnen einige Anhaltspunkte gegeben zu haben, wie SAP schlanker und damit kostengünstiger und effizienter eingeführt werden kann. Sie werden erkannt haben, dass dies zwar auf SAP bezogen war, dass die drei Buchstaben aber auch ausgewechselt werden können bzw. dass sie symbolisch für jedes grössere Projekt in einem Unternehmen stehen.

