

## ERFOLGSFAKTOREN GLOBALER SAP-PROJEKTE

# EMPIRIE STATT GLASKUGEL

**Zu Beginn eines globalen SAP-Einführungsprojekts können IT-Verantwortliche dessen Ausgang nur schlecht abschätzen. Das ließe sich ändern, können doch die Erfolgsaussichten mithilfe von zentralen Faktoren frühzeitig ermittelt werden, wie eine Umfrage im Arbeitskreis Globalization ergab.**

© Gunter Seidel, Project Office Gunter Seidel, Sprecher Arbeitsgruppe Global Rollout & Project Management

Einen Blick in die Glaskugel würden IT-Projektleiter sicher gerne wagen, könnten sie dadurch den Ausgang ihres SAP-Einführungsprojekts abschätzen. Doch statt auf Wahrsagerei ist es ihnen nun möglich, auf eine empirische Methode zurückzugreifen. So könnte der Erfolg gewissermaßen „vorprogrammiert“ sein. Wie eine Befragung im Rahmen einer Dissertation am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen ergab, lässt sich der künftige Erfolg oder Misserfolg eines weltweit angelegten SAP-Einführungsprojekts schon in der Definitions- und Designphase ablesen. Denn die Erfolgsfaktoren, anhand derer eine Vorhersage über den wahrscheinlichen Ausgang möglich ist, sind bereits in diesem frühen Projektstadium angelegt. Die Umfrage wurde im Arbeitskreis Globalization durchgeführt. Zwölf zentrale Faktoren, die den Erfolg maßgeblich begünstigen, wurden ermittelt. An der Befragung nahmen mehr als 75 DSAG-Mitglieder teil, die Unternehmen verschiedener Branchen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz repräsentieren.

## Sichere Grundlagen für den Erfolg schaffen

Der Umfrage im Arbeitskreis Globalization ging eine erste qualitative Expertenbefragung von Verantwortlichen für multinationale SAP-Programme aus dem gehobenen Management, wie IT- und Projektleiter, voraus. In dieser Meinungserhebung wurden die Experten um ihre Einschätzung gebeten, welche Aspekte maßgeblich den Ausgang eines Projekts beeinflussen. Um die Auswirkungen der Faktoren richtig einschätzen zu können, war eine Unterscheidung zwischen Projekterfolg und Programmerfolg notwendig. Werden qualitative Ziele rechtzeitig und im Rahmen des Budgets erreicht, fällt dies unter den Begriff Projekterfolg. Programmerfolg bedeutet dagegen das Erreichen konkreter Geschäftsverbesserungen und langfristiger Einsparungen, die mit der Einführung des SAP-Systems verknüpft sind. So ist es unter Umständen möglich, dass das IT-Projekt im Ganzen erfolgreich verläuft, die damit verknüpften Ziele jedoch nicht erreicht werden und somit der Programmerfolg ausbleibt.

Die Befragung der Mitglieder des Arbeitskreises Globalization wurde von Dezember 2007 bis Februar 2008 online durchgeführt. Mithilfe der Antworten ließen sich zwölf der zuvor ermittelten Erfolgsfaktoren und die treibenden Managementaktivitäten wie das Bereitstellen der notwendigen Ressourcen oder das Etablieren adäquater Strukturen und Methoden quantitativ verifizieren. Das heißt, diese Faktoren waren tatsächlich in den untersuchten Projekten zu beobachten und sowohl für den Projekt- als auch den Programmerfolg maßgeblich. Acht dieser Erfolgsfaktoren sind standortübergreifend wirksam. Diese beinhalten,

- ein formales und lokal umgesetztes Veränderungs-Management zu etablieren, welches die Prozessveränderungen aus einer Gesamtprozesssicht kommuniziert und der organisatorischen Struktur des Unternehmens entspricht.
- eine hinreichende Aufmerksamkeit der Geschäftsführung und des lokalen Standort-Managements während des gesamten Programmverlaufs zu erreichen.
- ein der Organisationsstruktur entsprechendes Finanzierungsmodell aufzusetzen (z. B. keine dezentrale Finanzierung eines zentral angelegten Projekts). Es sollte die Standorte zu einer rechtzeitigen und kostenbewussten Implementierung ermutigen und gleichzeitig dem Implementierungsteam notwendige Handlungsfreiheit ermöglichen.
- ein Projektteam aus Anwendern mit dem besten Firmen- und Prozessverständnis zusammenzustellen. Diese Mitarbeiter sollten interkulturell fähig sein, in Vollzeit durchgängig für das Projekt eingesetzt und selektiv durch externe Ressourcen ergänzt werden.



→ Gunter Seidel,  
Project Office Gunter Seidel,  
Sprecher Arbeitsgruppe  
Global Rollout & Project Management



- ein effizientes Programm-Management einzusetzen, das Veränderungen in Projektumfang und Funktionalität steuert und die Implementierungsteams plant, koordiniert und unterstützt. Es muss die Stabilität der Ziele gegenüber dem Management vertreten und den Betrieb des Systems planen.
- frühzeitig eine über die Laufzeit hinweg konsistente Implementierungsmethodik auszuwählen. Sie muss eine umfängliche Definitionsphase enthalten, die globale Prozesse und akzeptable Abweichungen, die Systemarchitektur und das Betriebsmodell definiert.
- alle notwendigen Werkzeuge für eine effiziente Implementierung einzusetzen.
- alle technischen Faktoren zu identifizieren und zu adressieren, die im jeweiligen Projekt relevant sind (z.B. Compliance, Altdatenmigration, Stammdatenharmonisierung, Sicherheit, Unicode, Verfügbarkeitsanforderungen, Infrastrukturanforderungen, Zeitzone und Übersetzungen).

#### Lokale Besonderheiten berücksichtigen

Neben den allgemeinen standortübergreifend gültigen Faktoren ergab die Evaluation vier weitere, standortspezifische Erfolgsfaktoren. Zum einen ist es wichtig, alle lokalen Geschäftspraktiken und Marktgegebenheiten sowohl im Prozessdesign als auch in der Umsetzung durch interkulturell sensibilisierte Projektteams zu beobachten. Zum anderen muss an jedem Standort die Bereitschaft für Veränderungen von Anfang an gegeben sein. Dabei kann der Projekterfolg mithilfe von Aufwendungen für Koordination, Kommunikation und Training beeinflusst wer-

den. Ein dritter Aspekt betrifft die Veränderungsfähigkeit des lokalen Standorts. Dafür braucht es Mitarbeiter, die der Projektsprache mächtig und innovativ sind, um Prozessveränderungen zu akzeptieren und zu verbessern, eine Flexibilität zur Verhaltensänderung aufweisen und bereit sind, diese durch zusätzliches Engagement zu untermauern. Als vierter Erfolgsfaktor kristallisierte sich die Festlegung aller notwendigen Vorbedingungen für eine erfolgreiche Implementierung heraus. Beispielsweise ist es wichtig, die passende Größe, das richtige Geschäftsmodell sowie die Personalverfügbarkeit sicherzustellen. Um die Erfolgswahrscheinlichkeit des gesamten Einführungsprojekts zu bestimmen, gilt es, diese Erfolgsfaktoren über alle relevanten Standorte zu ermitteln und auszuwerten.

#### Gelungene Zusammenarbeit

In der Untersuchung ist es gelungen, allgemeingültige Erfolgsfaktoren und deren treibende Managementaktivitäten zu ermitteln, die eine Vorhersage des Projekterfolgs auf empirischer Basis ermöglichen. Durch die Zusammenarbeit zwischen der Arbeitsgruppe Global Rollout & Project Management im Arbeitskreis Globalization und der Universität St. Gallen ist somit eine konkrete Bewertungsmethode für globale SAP-Programme entstanden, die IT-Verantwortlichen ein frühzeitiges Verständnis und Handeln im Sinne des Programmerfolgs ermöglicht.

Nachzulesen sind die Ergebnisse in der Dissertation „Assessment Method for the Burnout likelihood of global ERP Programms“ an der Universität St. Gallen, die im Herbst dieses Jahres erscheint.



IHR IT-PARTNER

#### Lösungen für

► **Berechtigungsmanagement für SAP mit RUF XE**



► **Mobile Datenerfassung: Wir machen Ihr SAP mobil für Lager, Inventur, Instandhaltung und Assetmanagement mit mobile ERP**

► **PLM Product Lifecycle Management Strategien und Integrationslösungen**

#### Beratung und Entwicklung

- **rund um SAP Finanzen und Logistik**
- **Maßgeschneiderte Individuelle Lösungen mit JAVA und .Net**

**GORBIT Gesellschaft für Organisation, Beratung und Informationsverarbeitung mbH**

#### Zentrale

**Brüdenstraße 63**

**61427 Bergisch Gladbach**

**Telefon +49 (0) 22 04 192 06-0**

**Telefax +49 (0) 22 04 124 95 8**

**e-mail info@gorbit.de**



[www.gorbit.de](http://www.gorbit.de)