

Auf einen Blick

1	Was ein SAP-Projekt so anders macht	23
2	Das SAP-Projekt: Wie es sein sollte	61
3	Das SAP-Projekt: Wie es tatsächlich ist	99
4	Der unterschätzte Erfolgsfaktor: Der Mensch	123
5	Planung, Steuerung und Qualitätssicherung	169
6	Die SAP-Einführung in der Praxis	209
7	Externe Ressourcen – Fluch und Segen	297
8	Werkzeuge zur Projektunterstützung	319
9	Die 10 Gebote für ein erfolgreiches SAP-Projekt	341

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