



Projektmanagement und Coaching als Basis für den Erfolg mit S/4 Hana

Wasserfall: SAP Activate

Eine digitale Transformation wie die Umstellung auf eine neue ERP-Lösung stellt für Unternehmen immer eine Herausforderung dar. Diese Projekte bilden damit den Knotenpunkt der vielen miteinander kommunizierenden IT-Systeme und Anwendungen.

Von Till Immanuel Hauser, MGM Consulting Partners

Veränderungen am ERP-System sind nicht nur sehr komplexe Projekte an sich, sondern Fehler, Probleme oder unzureichend kommunizierte Veränderungen betreffen sofort eine große Anzahl von Anwendern. Dies kann direkte negative Auswirkungen auf das operative Geschäft haben. Der Markt ist in den vergangenen Jahren erheblichen Veränderungen unterworfen. Eine ERP-Transformation ist kein Projekt, das allein in der IT anzusiedeln ist. Es betrifft das gesamte Unternehmen. Natürlich spielt die IT in der Planung und Umsetzung eine wichtige Rolle, doch auch die Einbindung der Fachbereiche als direkte Beteiligte, die Anforderungen erstellen und Ergebnisse validieren, ist sehr wichtig. Da Architektur- und Prozessdesign auch immer strategische Entscheidungen sind, ist als dritter Bereich auch die übergeordnete organisatorische Ebene des Unternehmens direkt an der Transformation beteiligt.

Als methodischen Rahmen für das Projektmanagement von S/4-Hana-Customizing gibt es von SAP die Activate-Methodik. Activate ist ein grober Rahmenplan, der aus einem Vier-Phasen-Modell besteht. Die einzelnen Phasen sind Prepare, Explore, Realize und Deploy. Die Prepare-Phase umfasst allgemeinere, vorbereitende Aufgaben. Die Projektleitung übernimmt die Koordination und erstellt einen Zeitplan.

In der Explore-Phase werden dann in Fit-Gap-Workshops die Delta-Anforderungen bestimmt, also ein Abgleich der bestehenden Systemlandschaft mit den Best Practices von SAP für die jeweilige Branche vorgenommen. In der Realize-Phase werden die definierten Anforderungen umgesetzt. Das Projektmanagement hat hier sicherzustellen, dass Anforderungen priori-

siert und Änderungen durchgesetzt, neue Anforderungen den richtigen Teams zugeordnet und Entwicklungen an den Schnittstellen und Abhängigkeiten zwischen Arbeitspaketen im Blick behalten und koordiniert werden. In der letzten Phase, Deploy, finden der Rollout und der Übergang in den Betrieb statt. SAP Activate ist grundsätzlich ein Wasserfallmodell, die Phasen laufen nacheinander ab. Jedoch ist diese Vorgehensweise nicht notwendigerweise so einzuhalten. Ein angepasster, agiler Ansatz kann durchaus Vorteile haben. Eine zyklische Wiederholung der Phasen in Wellen oder Sprints ist sinnvoll.

Die Anforderungen an die Projektleitung in einem ERP-Transformationsprojekt sind hoch: Der komplexe Ablauf eines ERP-Plattformwechsels erfordert von der Projektleitung neben Fingerspitzengefühl eine flexible Priorisierung und regelmäßige Neubewertung der notwendigen Zeitaufwände sowie der vorhandenen Ressourcen im Unternehmen. Ohne diese kann der Zeitrahmen sonst schnell gesprengt werden, wenn zu viel Aufwand zu früh in Detailfragen investiert wird.

Ebenso wichtig sind ein proaktives Change Management und eine frühe und regelmäßige Kommunikation. Die Projektleitung hat hier sicherzustellen, dass die einzelnen Bereiche des Unternehmens früh aktiv in die Transformation eingebunden werden. Hilfreich ist es, mittels Coaching die Mitarbeiter auf allen Stufen für die Veränderungen zu gewinnen und eine positive Grundstimmung zu erzeugen. Gleichzeitig ist es wichtig, dass das Management die vorhandenen Ressourcen richtig und sinnvoll nutzt. Es gilt sicherzustellen, dass Rollen und Entscheidungsprozesse definiert,

aber vor allem verstanden und gelebt werden und betroffene Bereiche als Beteiligte das Projekt aktiv mitgestalten können.

Als Beispiel aus der Praxis ein SAP-Implementierungsprojekt bei einem großen Handelsunternehmen: Kernpunkt der Transformation war die Einführung und Innovation verschiedener SAP-Module. Im Laufe dieses Projekts stellte sich heraus, wie wichtig es ist, flexibel auf die vielen individuellen Gegebenheiten zu reagieren. Die Vorgehensweise orientierte sich an SAP Activate und dem agilen Vorgehen nach Scrum. Grundsätzlich gilt, dass ein methodisches Rahmenmodell sinnvoll ist, aber gleichzeitig individueller Spielraum vorhanden sein muss, um es an das jeweilige Projekt und die Voraussetzungen im Unternehmen anzupassen. Vorprojekte zu S4-Implementierungen spielen hier ebenfalls eine Rolle. Diese sollten nicht nur dazu genutzt werden, technisch Ready zu sein, sondern auch zu erproben, welche agilen Methoden erfolgreich eingesetzt werden können. So werden die Rahmenbedingungen für die eigentliche S/4-Implementierung geschaffen. Auf diese Weise wird die Brücke zwischen der methodischen Herangehensweise von SAP Activate und einem agilen, praktischen Ansatz geschlagen. Diese hybride Technik hat sich in der Praxis bei digitalen Transformationsprojekten als erfolgreich bewährt.

Bitte beachten Sie auch den Community-Info-Eintrag auf Seite 73

