

Cut-over-Management in SAP-Projekten

Erfolgreich live gehen – mit dem Leitfaden für SAP-Projekte

» Hier geht's
direkt
zum Buch

DIE LESEPROBE

Kapitel 3

Projektorganisation

Dieses Kapitel beschreibt, wie das Cut-over-Management in die Projektorganisation eingebunden werden sollte, damit Sie effizient arbeiten können. Neben der organisatorischen Einbindung wird auch die terminliche Einbindung in den Projektablauf beschrieben.

Nur durch eine richtige Einbindung in die Projektorganisation ist ein effizientes Cut-over-Management möglich. In jedem Fall sollten die für das Cut-over-Management verantwortlichen Personen immer direkt an die Projektleitung berichten. In der eigentlichen Cut-over-Phase, also dem Go-live, ist das Cut-over-Management ohnehin Aufgabe der Projektleitung.

Neben der organisatorischen Einbindung ist auch die terminliche Einbindung zu bedenken. Es sollte so rechtzeitig mit der Cut-over-Planung begonnen werden, dass der letzte Integrationstest als Cut-over-Test durchgeführt werden kann. Das bedeutet, dass beim Aufbau der Systemlandschaft alle Aktivitäten durchgeführt werden, die auch für den eigentlichen Cut-over erforderlich sind.

3.1 Organisatorische Einbindung

Das Cut-over-Management ist eine *Querschnittsaufgabe*. Die meisten Projekte sind nach Modulen und/oder Prozessen organisiert. Für alle Teilprojekte gibt es eine Teilprojektleitung, die an die Projektleitung berichtet. Abbildung 3.1 zeigt eine solche Projektorganisation. In diesem Beispiel gibt es sechs Teilprojekte:

Projektmodule
und -prozesse

- **Sales & Distribution (SD): Order-to-Cash**

Dieses Teilprojekt beschäftigt sich mit allen Themen der Vertriebsprozesse, also vom Kundenauftrag bis hin zur Faktura.

- **Materials Management (MM): Purchase-to-Pay**

Dieses Teilprojekt kümmert sich um die Prozesse in der Fremdbeschaffung, also von der Bestellung bis hin zur Bezahlung.

■ **Production Planning (PP)**

Dieses Teilprojekt hat die Aufgabe, die Prozesse der Produktionsprogrammplanung und der Materialbedarfsplanung bis hin zur Ausführung der Produktion zu implementieren.

■ **Logistics Execution (LES)**

Dieses Teilprojekt bearbeitet alle Prozesse, in denen Waren bewegt werden, also Wareneingang, Warenausgang, Umlagerungen, Verpackung, Versand und Transport.

■ **Finance (FI)**

Dieses Teilprojekt kümmert sich um die Prozesse im externen Rechnungswesen, inklusive Sonderthemen wie der Verwaltung der Vermögenswerte.

■ **Controlling (CO)**

Dieses Teilprojekt beschäftigt sich mit den Prozessen des internen Rechnungswesens – von der Kostenplanung bis hin zur Kostenverfolgung.

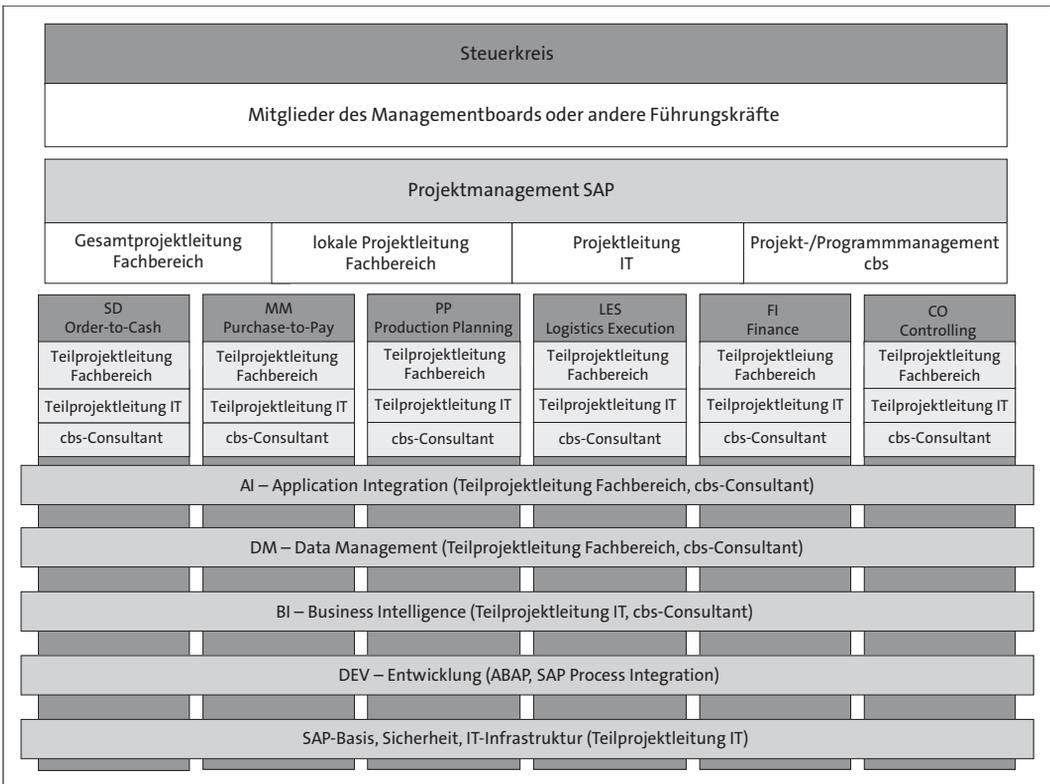


Abbildung 3.1 Beispiel einer effizienten Projektorganisation

Darüber hinaus gibt es Querschnittsteams, die Aufgaben in allen Teilprojekten übernehmen. Da es sich jedoch um ähnliche Aufgaben handelt, wurden sie jeweils zu folgenden Teams zusammengefasst:

■ **Application Integration (AI)**

Dieses Team hat die Aufgabe, die Integration zwischen Teilprojekten, Prozessen und letztlich der im SAP-System implementierten Lösung sicherzustellen.

■ **Data Management (DM)**

Dieses Team kümmert sich um die Bereinigung von Altdaten, um Pflegeprozesse für übergreifende Stammdaten und um die Datenmigration der Daten aus den Altsystemen. Es ist ein wichtiger Input-Geber für das Cut-over-Management.

■ **Business Intelligence (BI)**

Dieses Team implementiert alle notwendigen Auswertungen und stellt damit sicher, dass die Reporting-Anforderungen des Unternehmens sichergestellt werden.

■ **Entwicklung (DEV)**

Hier sind alle Entwicklungsaufgaben außer Datenmigration und Reporting angesiedelt. Dazu gehören u. a. die Entwicklung von Add-ons, Formularen und Schnittstellen. Auch dieses Team ist ein wichtiger Ansprechpartner für das Cut-over-Management. Es hat den Gesamtüberblick über alle Schnittstellen und verfügt über die Detailinformationen dazu, wie diese Schnittstellen zu aktivieren bzw. zu deaktivieren sind.

■ **SAP-Basis, Sicherheit und IT-Infrastruktur**

Dieses Team kümmert sich um die Bereitstellung der notwendigen Systeme, die Berechtigungen und Infrastrukturthemen (z. B. LAN, Drucker, SAP GUI). Auch dieses Team ist ein wichtiger Ansprechpartner für das Cut-over-Management.

Das Cut-over-Management und das Cut-over-Team sind organisatorisch direkt der Projektleitung zuzuordnen. Das Cut-over-Management ist Teil der erweiterten Projektleitung. In der Phase des produktiven Cut-over berichtet es in Abstimmung mit der Projektleitung direkt an den Lenkungsausschuss. Abbildung 3.2 zeigt die Einbindung des Cut-over-Managements in die Projektorganisation. Das Cut-over-Management ist hier direkt der Projektleitung zugeordnet, und in jedem Teilprojekt gibt es ebenfalls eine für den Cut-over verantwortliche Person.

Im Wesentlichen sammelt das Cut-over-Management die Aufgaben der einzelnen Teilprojekte, bringt sie in eine Reihenfolge, erstellt den Cut-over-Plan und wickelt ihn ab. Da das Cut-over-Management die zu implementie-

Eingliederung des
Cut-over-Teams

renden Prozesse und Funktionen nicht im Detail kennt, ist es auf die Unterstützung der Teilprojekt-Teams angewiesen. Jedes Teilprojekt-Team muss daher ein Mitglied stellen, das das Thema Cut-over innerhalb des Teilprojekts koordiniert und der primäre Ansprechpartner für das Cut-over-Management ist. Dies kann auch die das Teilprojekt leitende Person selbst sein. Entscheidend ist, dass dieser Person dafür die entsprechende Zeit zur Verfügung steht. (Die entsprechenden Aufgaben und der erwartete Zeitbedarf sind in Abschnitt 4.4, »Mitarbeitende für die Erstellung des Cut-over-Plans«, beschrieben.)

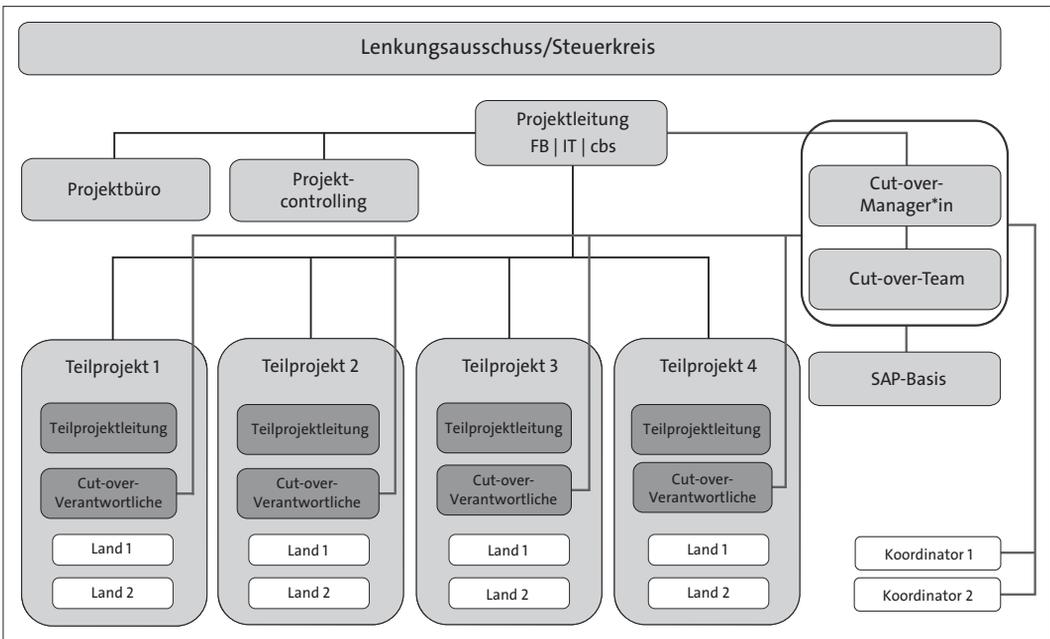


Abbildung 3.2 Projektorganisation und Einbindung des Cut-over

Cut-over-Koordinator*in

Betrifft das Projekt auch noch unterschiedliche Gesellschaften, unterschiedliche Länder und/oder unterschiedliche Standorte, müssen hierzu entsprechende Koordinator*innen vorgesehen werden, die die Interessen ihrer Unternehmenseinheit vertreten, aber eben auch die lokalen Gegebenheiten kennen. Das Cut-over-Team spricht also mit der für den Cut-over verantwortlichen Person der Teilprojekte und mit den Koordinator*innen der Unternehmenseinheiten.

Neben den fachlichen Anforderungen, die über die Teilprojekte in den Cut-over-Plan einfließen, gibt es zusätzlich zu berücksichtigende Aspekte aus der IT. Es ist daher erforderlich, ebenfalls die für die IT-/SAP-Module verantwortlichen Personen in das Cut-over-Management einzubinden, um Dinge

wie lokales Customizing (Customizing, das direkt im Produktivsystem durchgeführt wird, z. B. Nummernkreise, Druckerfindung, Kalender usw.) in die Cut-over-Planung zu integrieren.

Des Weiteren müssen Sie die Bereiche SAP-Basis, SAP-Berechtigungswesen, Jobsteuerung und Infrastruktur integrieren. Aus dem Bereich SAP-Basis müssen besonders die Bereitstellung notwendiger Systeme oder Mandanten für den Cut-over-Test und den Go-live, die technische Anbindung von Fremdsystemen (z. B. das Einrichten von ALE-Verbindungen) sowie Backups bzw. Systemsicherungen berücksichtigt werden. Das SAP-Berechtigungswesen und das User-Management ist hinsichtlich des Sperrens und Freigebens von Usern während des Cut-over notwendig. Außerdem ist zu berücksichtigen, wer wann welche Berechtigung in welchem System erhält. So kann es z. B. sinnvoll sein, Key-Usern während des Go-live erweiterte Berechtigungen zu geben und diese dann später wieder zurückzunehmen. Wird das Altsystem nicht sofort komplett abgeschaltet, sollte auch hier ein kontrolliertes Zurücknehmen der Berechtigungen angestrebt werden. Für die Jobsteuerung ist üblicherweise das Rechenzentrum zuständig. Oft werden dazu Add-ons eingesetzt, die spezielle Anforderungen an die Jobdefinition stellen und entsprechende Vorbereitung erfordern. Die Zeitpunkte für das Laufen der Einmalprogramme (z. B. für die Datenmigration) müssen ebenso abgestimmt werden wie das erste Laufen von produktiven Jobs (beispielsweise die Kalkulation oder der MRP-Lauf). Mit dem Infrastrukturteam sollten besonders Dinge wie die Bereitstellung des Netzwerks, des Druckers und des Scanners besprochen werden. Das Infrastrukturteam ist für die Bereitstellung der gesamten Hardware verantwortlich.

3.2 Terminliche Einbindung

Das Thema Cut-over muss rechtzeitig vor dem Go-live angegangen werden, d. h., dass erst einmal eine Strategie entwickelt werden muss, bevor die eigentliche Planung beginnt. Dies kann zunächst ein temporärer Einsatz von Mitarbeitenden des Cut-over-Managements in Phase 1 oder 2 sein. Der kontinuierliche Einsatz beginnt mit Phase 3. Abbildung 3.3 zeigt die Phasen eines ERP-Implementierungsprojekts.

Cut-over-Planung
in Phasen

1. Phase 1

Die erste Phase dient der Projektorganisation und der Schulung. Hier können schon erste, für den Cut-over relevante Punkte besprochen werden, z. B. was mit den Altsystemen geschehen und welche Daten migriert werden sollen.

2. Phase 2

In Phase 2 werden die vorhandenen Prozesse analysiert, Sollprozesse definiert und simultan das Customizing der Prozesse durchgeführt. Die Phase schließt mit einem ersten Integrationstest ab.

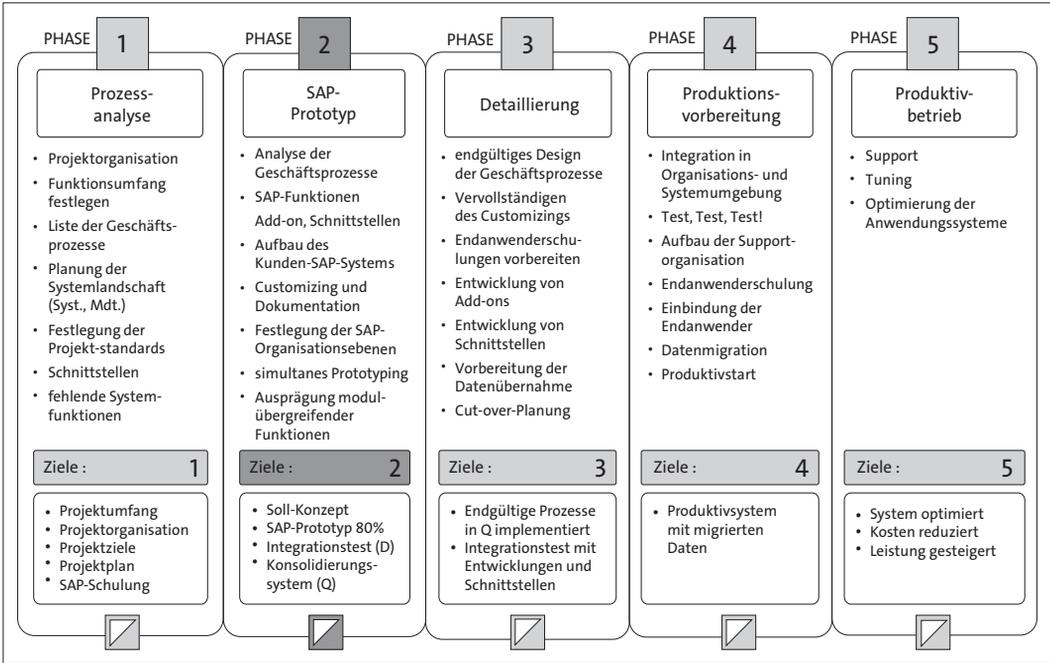


Abbildung 3.3 Phasen eines Projekts

3. Phase 3

Mit der Cut-over-Planung sollte in der dritten Phase begonnen werden. In dieser Phase sind meist mehrere Integrationstests vorgesehen, die nicht mehr im Entwicklungssystem, sondern im Qualitätssicherungssystem durchgeführt werden. Beim Umzug vom Entwicklungs- in das Qualitätssicherungssystem müssen einige für den Cut-over relevanten Tätigkeiten durchgeführt werden. Es empfiehlt sich daher, eine (Excel-) Liste anzulegen, um darin die notwendigen Aktivitäten zu sammeln. Dies markiert quasi den Startpunkt der eigentlichen Cut-over-Planung.

Abbildung 3.4 zeigt ein Beispiel für eine Liste zur Aktivitätensammlung. Sie sollte vor allem die Spalten **Erfasser** (wichtig für Nachfragen), **Themenbereich** (entsprechend der Gliederung des Cut-over-Plans), **Team** oder **Teilprojekt**, **Abhängigkeiten** (Vorgänger/Nachfolger der Aktivität), **Dauer** sowie den zuständigen **Bearbeiter** und dessen Vertretung enthalten. Auf Basis einer solchen Liste erstellt der Cut-over-Manager bzw. die Cut-over-Managerin den Cut-over-Plan.

Nr.	Erfasser	Themenbereich	Team	Beschreibung	Abhängig
16	Müller	Korrekturreport	CO	Report RK811XST: Konsistenz Vorgangsguppen	nach dem Upgrade
17	Meier	Korrekturreport	CO	RSAQ_REPAIR_LAYOUT_VARIANTS Wiederherstellung von Query-Varianten	nach dem Upgrade
18	Schmitz	Korrekturreport	Basis	Ausführen Report RSCSAUTH mit Auswahl RESTAURIEREN zum Setzen der kundeneigenen Berechtigungsgruppen in Reports	während Upgrades Downtime
19	Müller	Korrekturreport	CO	FCOM_TOTALS_ENHANCE Umsetzprogramm COSP /COSS siehe OSS 430527 / 857243	nach dem Upgrade
20	Weber	Aufbau Index COSS / COSP	CO	Aufbau Index COSS / COSP im Anschluss an Umsetzprogramm	Umsetzprogramm FCOM_TOTALS_ENHANCE
21	Mayer	Korrekturreport	Basis	Ausführen Report RKEAGENF (SAP-Hinweis 942785 und RKEAGENV (SAP-Hinweis 64490)	
22	Meyer	Korrekturreport	PP	CN46/CN47/CN48/MASSBACK -Selektionsvarianten anpassen über Report RSVARDOC_610 und den Programmen: RCNNP000,RCNVG000,RCNRM000,RCNST000,MASSBACK	während Upgrades Downtime

	Abhängigkeiten	Prio	Dauer in h	Bearbeiter	Backup	Bemerkungen
	nach dem tech. Upgrade	2	0,1	Müller	Meier	
Abhängig von	nach dem tech. Upgrade	2		Müller	Meier	
RESTAURIEREN in Reports	während des Upgrades nach der Downtime	1	0,1	Müller	Meier	
857243 Programm	nach dem tech. Upgrade Umsetzprogramm FCOM_TOTALS_ENHANCE	1	24,0	Weber	Schmitz	
End		1	0,1	Weber	Schmitz	
Anpassen MASSBACK	während des Upgrades nach der Downtime	2	0,1	Mayer	Schmidt	Die Varianten sind zwar danach restauriert, die Massenbearbeitung aber auf einmal in der Anzeige deaktiviert --> SIR 61

Abbildung 3.4 Beispielliste zur Aktivitätensammlung

4. Phase 4

Diese Phase erfordert den größten Einsatz des Cut-over-Managements. Der Cut-over-Plan wird detailliert ausgearbeitet, flankierende Maßnahmen werden abgestimmt und vorbereitet, und schließlich wird der Cut-over durchgeführt.

5. Phase 5

In der letzten Phase gibt es keine großen Cut-over-Aktivitäten. Gegebenenfalls werden hier noch Daten migriert, die für den Go-live nicht relevant sind, oder der Rückbau der Altsysteme wird abgewickelt.