

Auf einen Blick

1	Einleitung	15
2	Was ein SAP-S/4HANA-Projekt so anders macht	45
3	Das SAP-S/4HANA-Projekt: Wie es sein sollte	107
4	Das SAP-S/4HANA-Projekt: Wie es tatsächlich ist	147
5	Der unterschätzte Erfolgsfaktor: der Mensch	177
6	Planung, Steuerung und Qualitätssicherung	239
7	Beispiele aus realen SAP-S/4HANA-Projekten	289
8	Externe Ressourcen – Fluch und Segen	357
9	Werkzeuge zur Projektunterstützung	381
10	12 Gebote für ein erfolgreiches SAP-Projekt	409

Inhalt

1	Einleitung	15
1.1	Über dieses Buch	19
1.2	Exkurs: SAP-Lösungen – von den Anfängen bis heute	26
1.2.1	Ein SAP-ERP-System für alle Geschäftsbereiche	28
1.2.2	Standardsoftware als Alternative zu Eigenentwicklungen	29
1.2.3	Weg von der monolithischen SAP-ERP-Architektur	31
1.2.4	Zukäufe, Cloud-Company, SAP HANA	33
1.2.5	Cloud und SAP HANA	34
1.2.6	SAP S/4HANA – Die größte Investition in der Firmengeschichte	36
1.2.7	Aktuelle SAP-Softwarelösungen und Ausblick	39
1.2.8	The Experience Company powered by the Intelligent Enterprise	40
1.2.9	SAP S/4HANA – ein Ladenhüter?	42
1.2.10	On-Premise oder in der Cloud?	43
2	Was ein SAP-S/4HANA-Projekt so anders macht	45
2.1	Was IT-Projekte von der Unternehmenstransformation mit SAP unterscheidet	46
2.2	Projekt ist nicht gleich Projekt	50
2.2.1	Was ist ein Projekt?	50
2.2.2	Welche Projektmanagementarten gibt es?	53
2.2.3	Wer ist am Projekt beteiligt?	58
2.3	Digitalisierung im Projektmanagement	60
2.3.1	Wie kann Projektmanagement von der digitalen Transformation profitieren?	61
2.3.2	Vom klassischen Projektmanagement zu agilen Prozessen (Methoden)	65
2.3.3	Hybrides Projektmanagement	67

2.4	Die Entscheidung für Software von SAP	70
2.4.1	Analyse der Ausgangssituation	70
2.4.2	Beispiel zur Auswahl einer ERP-Software	71
2.4.3	Review der bestehenden Systemlandschaft	72
2.4.4	Das Assessment: Durchführung einer Ist-Analyse	73
2.4.5	Kriterien für die Auswahl der Software	73
2.4.6	Im Rückblick – Erfahrungen mit dem SAP-System und Verbesserungspotenzial	77
2.5	Der Weg zu SAP S/4HANA	80
2.5.1	Ihr Unternehmen hat SAP seit Jahren im Einsatz	81
2.5.2	Ihr Unternehmen steht vor der ersten SAP-Einführung	83
2.5.3	SAP-S/4HANA-Nutzungsmodelle	83
2.5.4	Der richtige Ansatz für den Aufbau der SAP-S/4HANA-Systeme: Greenfield oder Brownfield	91
2.5.5	Datenmigrationsaspekte beim Greenfield-Ansatz	99
2.5.6	Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen/Business Case	102
2.6	Fazit	104
3	Das SAP-S/4HANA-Projekt: Wie es sein sollte	107
3.1	Projektmanagementstandards, Methodik und Werkzeuge: ein Überblick	109
3.1.1	Auswahl der externen Projektleitung	110
3.1.2	Die Bedeutung der Projektmanagementmethodik	112
3.2	Das Projektmanagement-Einmaleins: PMI-Projektmanagementmethodik	113
3.3	Alles perfekt vorbereitet: die idealen Voraussetzungen	116
3.4	ASAP – die Mutter aller SAP-Methoden	119
3.4.1	Phase 1: Planung und Vorbereitung	120
3.4.2	Phase 2: Business Blueprint	122
3.4.3	Phase 3: Realisierung	124
3.4.4	Phase 4: Produktionsvorbereitung	125
3.4.5	Phase 5: Go-live und Support	126
3.4.6	Vor- und Nachteile von ASAP	127
3.5	SAP Launch: die Einführungsmethodik für die SAP-Cloud-Produkte	127

3.6	SAP Activate: das bessere ASAP	129
3.6.1	Phase 1: Discover	131
3.6.2	Phase 2: Prepare	132
3.6.3	Phase 3: Explore	132
3.6.4	Phase 4: Realize	133
3.6.5	Phase 5: Deploy	134
3.6.6	Phase 6: Run	136
3.7	Tools zur Unterstützung von SAP Activate	138
3.7.1	Roadmap Viewer	139
3.7.2	SAP Best Practices Explorer	142
3.7.3	SAP Model Company	143
4	Das SAP-S/4HANA-Projekt: Wie es tatsächlich ist	147
4.1	Phase 1: Discover (oder: Möglichkeiten sondieren)	148
4.2	Phase 2: Prepare (oder: das Projekt vorbereiten)	149
4.2.1	Offizieller Projektstart	149
4.2.2	Vereinfachung durch Lösungsbausteine	150
4.2.3	Planung des Projekts	150
4.2.4	Projektorganisation und Projektressourcen	152
4.2.5	Bereitstellung der Infrastruktur	155
4.2.6	Kommunikation im Unternehmen	156
4.3	Phase 3: Explore (oder: Geschäftsprozesse abbilden)	157
4.3.1	Geschäftsprozessanforderungen	158
4.3.2	Systemarchitektur	159
4.3.3	Projektstandards und Vorgehensweisen	161
4.4	Phase 4: Realize (oder: die Umsetzung)	162
4.4.1	Projektsteuerung und -kontrolle	162
4.4.2	Konfiguration des Systems	164
4.4.3	Testen	165
4.4.4	Datenmigration	167
4.4.5	Change Management	168
4.5	Phase 5: Deploy (oder: die Produktivsetzung vorbereiten)	169
4.5.1	Schulung der Anwender*innen	169
4.5.2	Produktivsetzung	170
4.6	Phase 6: Run (oder: Go-live und Support)	171

4.7	Top-Flops im SAP-S/4HANA-Projekt	172
4.7.1	Fallstricke im gesamten Projektverlauf	172
4.7.2	Phase 1: Discover	172
4.7.3	Phase 2: Prepare	173
4.7.4	Phase 3: Explore	173
4.7.5	Phase 4: Realize	173
4.7.6	Phase 5: Deploy	174
4.7.7	Phase 6: Run	175
5	Der unterschätzte Erfolgsfaktor: der Mensch	177
5.1	Wer gehört zum Projektteam?	179
5.2	Die Bedeutung der Projektleitung	182
5.3	Qualifikation, persönliche Eignung und Verfügbarkeit der Projektmitglieder	192
5.3.1	Skill-Anforderungen im digitalen Projektmanagement	192
5.3.2	So wählen Sie die richtigen Mitarbeiter*innen aus	196
5.3.3	So stellen Sie die Ressourcenverfügbarkeit sicher	199
5.4	Schlüsselfaktoren für gute Teamarbeit	201
5.4.1	Gegenseitiges Vertrauen	202
5.4.2	Ein gemeinsames Verständnis der Mission	203
5.4.3	Individuelles Engagement und Selbstverpflichtung zu den Teamzielen	203
5.4.4	Klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten	204
5.4.5	Regeln für das Arbeiten im Team	204
5.4.6	Klar geregelte Entscheidungsfindung	204
5.4.7	Effektive Gruppenprozesse	205
5.4.8	Richtlinien für High-Performance-Teams	205
5.5	Menschlichkeit, Machbarkeit und Motivation	207
5.5.1	Überlastung erkennen	208
5.5.2	Mitarbeiter*innen brauchen Motivation	212
5.5.3	Helfen Sie, Stress zu vermeiden	215
5.6	Kommunikation als Erfolgsfaktor	220
5.6.1	Kommunikationskultur	223
5.6.2	Kommunikationsstruktur und Unternehmenskultur	226

5.7	Internationale Projektbesetzung – eine besondere Herausforderung	230
5.7.1	Gut beraten ist halb gewonnen	231
5.7.2	Nach der Anreise fängt die Reise erst an	231
5.8	Auswirkung der Digitalisierung auf das Projektmanagement ..	234
5.8.1	Worauf es ankommt	234
5.8.2	Digitalisierung von Kundenbeziehungen	235
5.8.3	Aufbau von Digital Talent	235
5.8.4	Nutzung von Daten und fortschrittlicher Technologien ...	236
5.8.5	Digitalisierung von Betriebsabläufen und Automatisierung von Prozessen	237
6	Planung, Steuerung und Qualitätssicherung	239
6.1	Helfer in allen Lebenslagen: das Project Management Office ..	239
6.2	Projektplanung	243
6.2.1	Die Säulen der Projektplanung	245
6.2.2	Was wird geplant?	245
6.2.3	Wie wird geplant?	246
6.2.4	Wie teuer, wie lang, wie viel? Die Aufwandsschätzung	251
6.3	Projektsteuerung	253
6.3.1	Leitlinien für eine erfolgreiche Projektsteuerung	255
6.3.2	Steuerungs- und Kontrollprozesse durchführen	262
6.3.3	Besondere Einflussfaktoren im Projekt	266
6.4	Qualitätssicherung	268
6.4.1	Wo hakt es in der Praxis?	269
6.4.2	Was bedeutet Qualitätssicherung in der Projektarbeit? ...	270
6.4.3	Reviews vorbereiten und durchführen	270
6.4.4	Behandlung der Review-Ergebnisse	275
6.5	Planung, Steuerung und Qualitätssicherung in SAP-S/4HANA-Projekten	277
6.5.1	Was bewegt die IT-Projekt-Welt heute?	277
6.5.2	Projektmanagement in SAP-S/4HANA-Projekten	279

6.5.3	Besonderheiten bei SAP-S/4HANA-Projekten	281
6.5.4	Aufgaben in den verschiedenen Projektphasen (Checklisten)	283

7 Beispiele aus realen SAP-S/4HANA-Projekten 289

7.1	Vorbereitung eines SAP-S/4HANA-Implementierungsprojekts	289
7.1.1	Ausgangssituation	289
7.1.2	Gründe für das Projekt	292
7.1.3	Projektziele	292
7.1.4	Vorgehensweise	294
7.1.5	Zusammenfassung	295
7.2	Einführung von SAP S/4HANA bei der ELKB	295
7.2.1	Ausgangssituation	296
7.2.2	Gründe für das SAP-S/4HANA-Projekt	297
7.2.3	Projektziele	298
7.2.4	Vorgehensweise	301
7.2.5	Ergebnisse	305
7.2.6	Zusammenfassung und Lessons Learned	308
7.3	»Be liquid« – BITZERs agiler Weg zu SAP S/4HANA	310
7.3.1	Entwicklung der Systemlandschaft	313
7.3.2	Der Fünfjahresplan: SAP S/4HANA	314
7.3.3	Das etwas andere SAP-S/4HANA-Einführungsprojekt	316
7.4	Projekt zur Ablösung der globalen Beschaffungssysteme (Automobilindustrie)	320
7.4.1	Ausgangssituation	321
7.4.2	Gründe für das Projekt	322
7.4.3	Projektziele	322
7.4.4	Vorgehensweise	324
7.4.5	Ergebnisse	327
7.5	Lessons Learned aus einem internationalen SAP-ECC-Projekt	330
7.5.1	Globale SAP-Einführung aus der Sicht eines Pilotlandes	330

7.5.2	Lessons Learned: die lokale Projektvorbereitung	337
7.5.3	Lessons Learned: lokaler Business Blueprint	338
7.5.4	Lessons Learned: die Realisierungsphase	339
7.5.5	Lessons Learned: finale Phase der Vorbereitung/Go-live und Support	340
7.5.6	Wie ging es nach der Pilotinstallation weiter: das Roll-out-Konzept	343

8 Externe Ressourcen – Fluch und Segen 357

8.1	Wozu externe Hilfe?	358
8.2	So finden Sie die Richtigen	361
8.3	Werkleistungen oder Abrechnung nach Zeit- und Materialaufwand?	363
8.4	Rollenverteilung zwischen Auftraggeber*in und Berater*in	367
8.5	Die internen Externen	370
8.6	Ziele im Projekt	371
8.7	Projekte mit Offshore- oder Nearshore-Teams	373

9 Werkzeuge zur Projektunterstützung 381

9.1	Werkzeuge für das Projektmanagement	381
9.1.1	Microsoft Project	383
9.1.2	Microsoft Word	384
9.1.3	Microsoft Excel	385
9.1.4	Microsoft 365: Outlook/Exchange/Outlook	386
9.1.5	Laufwerke auf dem Filesystem	387
9.1.6	SAP Solution Manager	388
9.2	Werkzeuge für das Geschäftsprozessmanagement	392
9.3	Werkzeuge für das Testen	394
9.3.1	SAP Solution Manager	395
9.3.2	CATT und eCATT	397
9.3.3	Weitere Werkzeuge	397

9.4	Werkzeuge zur Betriebsunterstützung und zur Softwarelogistik	399
9.4.1	Transportwesen/Softwarelogistik	399
9.4.2	Systembetrieb	400
9.4.3	Stammdatenmanagement	401
9.5	Minimized Downtime Services	402
9.6	SAP S/4HANA Migration Cockpit	403
9.7	SAP Data Services	406

10 12 Gebote für ein erfolgreiches SAP-Projekt

409

Anhang

413

A	Glossar	413
B	Literaturverzeichnis	423
C	Das Autorenteam	429

Index	431
-------------	-----