

Wenn SAP Mitglied der Geschäftsführung wird . . .

Professionelles Projektmanagement bei der Einführung von Standardsoftware

Dr. Eric Scherer, intelligent systems solutions (i2s) GmbH, Zürich

Sei es als Werbeanzeigen, Praxisberichte, Success Stories oder auch in Form von Stellenanzeigen oder im Börsenteil der Tageszeitung - betriebswirtschaftliche Standardsoftware ist omnipräsent und für die Organisationsgestaltung zum «Deus ex machina» geworden, mit dem man all die lästigen Alltagsprobleme in den Griff bekommt. Die Diskussion um Systeme wie SAP, BAAN oder PeopleSoft bleibt allerdings abstrakt und verlässt sich auf zahlreiche Vokabeln mit unklarer Bedeutung. Die Feuerprobe steht bei der Systemeinführung in der eigenen Firma ins Haus. Und die wird häufig nicht besonders ruhmreich absolviert. Der Schlüsselbegriff heisst auch hier «Projektmanagement».

Nichts hat die organisatorische Innovation in den vergangenen Jahren so sehr beeinflusst wie das Aufkommen von Standard-Software-Paketen, die zahlreiche Unternehmensbereiche und -prozesse durch ihre Funktionalität unterstützen. Der Erfolg von Standardsoftware am Markt ist fest mit dem Aufkommen der Idee des «Business Process Re-engineering» (BPR) verknüpft. Ziel des Informatikeinsatzes ist die konsequente Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Effizienz und Effektivität der Unterneh-

mensprozesse, die hierfür von Grund auf überdacht und neu gestaltet werden. Standardsoftware wird damit zum willkommenen Hilfsmittel für die Organisationsgestaltung. Endlich erscheint es möglich, eine geradlinige Schneise durch den Dschungel des Tagesgeschäfts zu schlagen.

Der Einsatz von Standardsoftware als Mittel der Organisationsgestaltung wird seitens der Anbieter durch speziell angebotene Methoden erleichtert. Durch Branchen- und Prozessreferenzmodelle erscheint es möglich, «Best Practices» im eigenen Unternehmen zu implementieren. Damit hat sich der Fokus von Standardsoftware sowohl im Marketing der Anbieter als auch in den Strategien der Anwender klar gewandelt: nicht mehr die Automatisierung einzelner, aufwendiger Arbeitsaufgaben, wie etwa der Lohnbuchhaltung, steht im Vordergrund, sondern die konsequente und durchgängige Gestaltung aller operativen Unternehmensbereiche nach einem durch die Software vorgegebenen Raster.

In der Folge muss sich auch der Fokus und die Bedeutung von Softwareprojekten in Unternehmen ändern: Ein Softwareprojekt ist und kann kein Projekt mehr sein, das mit beschränkten Ressourcen durch die EDV-Abteilung durchgeführt wird. Es hat unmittelbaren und - häufig zu wenig beachtet-mittelbaren Ein-

auf alle Bereiche eines Unternehmens und lässt sich daher nicht mehr klar auf Teilbereiche eines Unternehmens beschränken. Wie tiefgreifend diese Folgen sind, zeigt sich im Umstand, dass nahezu alle namhaften Unternehmensberatungen gross angelegte Implementationsdienstleistungen für die Einführung von Standardsoftware anbieten. So vermischt sich die klassische Strategieberatung zunehmend mit der EDV-orientierten Organisationsgestaltung. Für die betroffenen Unternehmen zeigt sich der Trend zur Standardsoftware nicht selten in sprunghaft gewachsenen Budgets und einem Handlungsdruck, dem sich so mancher Verwaltungsrat oder Geschäftsführer kaum mehr entziehen kann.

Zwischen «Deus ex machina» und «Sisyphos»

Das wundersame Bild von der heilbringenden Standardsoftware ist jedoch nicht ungetrübt. In der Praxis erweist sich die Projektierung und Einführung von Standard-Software-Systemen immer wieder als problematisch. Während sich 'die Systeme in der Werbung noch als selbständige Strategen mit wahrhaft menschlichen Eigenschaften darstellen -so wird in einer Werbung gefragt: «Weiss Ihre Software, dass der Euro kommt?» -zeigt sich im Projektalltag schnell Ernüchterung. Mit Freude gottiert die

se ein Einführungsdesaster nach dem anderen und berichtet genüsslich von wahren Horrorszenarien, die je nach Fall von kollektiver Frustration, über mehrtägige Produktionsausfälle bis hin zum Abschalten des gerade mit viel Aufwand und Investitionen eingeführten Systems reichen.

Dem nüchternen Beobachter drängt sich beim Studium solcher Meldungen, die nicht selten durch unumschränkt positive Werbeseiten eines Systemanbieters «aufgelockert» werden, die Frage auf, wo denn nun die Wahrheit liegt? Wieso schaffen es die einen, ein System mit vertretbarem Aufwand einzuführen, die anderen nicht?

Zunächst einmal sind die angebotenen Systeme technologisch hoch komplex und dabei geradezu «dumm» – wie immer im Bereich der EDV muss man ihnen erst einmal alles erklären. Vornehm spricht man vom «Customizing». Dies bedeutet auch bei der Einführung von Standardsoftware, dass ein System mit grossem Aufwand entsprechend den Vorgaben des Anwenderbetriebes eingestellt werden muss.

Dabei müssen die Anforderungen und Wünsche zahlreicher Unternehmensbereiche koordiniert, Interessenskonflikte ausgeglichen und viel Verständnis für die vielen Überstunden gefunden werden, die ein solches Projekt mit sich bringt... in vielen Fällen eine Sisypusarbeit.

Erfolgsfaktoren für die Systemeinführung

Demgegenüber fehlt es vielen Entscheidungsträgern und nicht selten auch der strategischen Projektleitung häufig an ausreichendem Wissen, Erfahrung und Verständnis für die technischen, organisatorischen, operativen aber auch

betriebspolitischen Aspekte der Einführung solcher Systeme. «Keep it simple ... for me» ist auch hier ein Grundsatz, der fehlendes Fachwissen und unzureichende Sachkenntnis nicht mehr als Mangel darstellt, sondern schon fast als erstrebenswertes Ziel, das aber vor der technischen Realität unweigerlich zur Kapitulation führen muss.

In der Folge scheitern zahlreiche Projekte nicht wegen mangelnder Funktionalität oder Fehlern der Software, sondern infolge eines schlechten und unzureichenden Projektmanagements. Die Einführung von Standardsoftware ist ein aufwendiges Vorhaben, das, wenn man es nur richtig macht, durchaus erfolgreich sein kann. Entsprechend ist gerade die Qualifizierung der Projektleitung und des Projektteams ein vordringliches Thema.

Was führt nun dazu, dass ein Projekt erfolgreich wird? Wo muss die Qualifizierung ansetzen? Im Prinzip lässt sich die Antwort auf eine einfache Formel bringen:

$$\text{Erfolgreiches Projekt} = \text{Leistungsfähige Software} \times \text{Effiziente Unternehmensorganisation} \times \text{Nachhaltiges Projektmanagement}$$

Leistungsfähige Software

Bei der Auswahl von Standardsoftware stösst der potentielle Kunde auf ein breites Beratungsangebot, haben sich doch etliche Berater und Hochschulinstitute schon seit langem ausschliesslich diesem Thema verschrieben. Insbesondere im Bereich der PPS-Systeme gibt es neben Dienstleistungsangeboten zum Festpreis, Datenbanken mit umfangreichen Systeminformationen auch frei zugängliche Marktstudien, die regelmässig überarbeitet werden. Gleichzeitig wirkt hier auch der freie Markt, der sich in den vergangenen Jahren stark

konsolidiert hat. Während Anfang der 90er Jahre noch gut 150 bis 200 meist kleinere und regionale Anbieter sich den Markt mehr oder weniger in kleinen Anteilen teilten, hat sich bis heute die Anzahl der konkurrenzfähigen Anbieter auf kaum mehr als ein Dutzend Grosse mit wenigen, international tätigen Marktführern reduziert. Etwas vereinfacht, aber dennoch nicht falsch, darf man auch festhalten, dass die heute marktgängigen Systeme, insofern sie schon einige Zeit am Markt sind, alle durchwegs einen grossen Funktionsumfang aufweisen.

Effiziente Unternehmensorganisation

Dass ein System nie besser sein kann, als die Organisation, die es abbildet, hat sich mittlerweile in das Bewusstsein aller Verantwortlichen geprägt. Die Schlagworte «Prozessorientierung» und «Reengineering», die in etwa die Marschrichtung zu einer effizienten Unternehmensorganisation vorgeben,

sind aus dem Marketingvokabular moderner Standardsoftware nicht mehr wegzudenken. In der Folge sind in den vergangenen

Jahren Prozessmodellierungswerkzeuge und Referenzmodelle als Hilfsmittel zur Unternehmensgestaltung im Rahmen einer Softwareeinführung wie Pilze aus dem Boden geschossen. Sie ermöglichen es, organisatorische Sachverhalte darzustellen und schrittweise für die eigentliche Systemimplementierung zu nutzen.

Prozessmodelle jeglicher Art haben dabei eine breite Akzeptanz gefunden. Einerseits sind sie – zumindest scheinbar – leicht verständlich, andererseits kann man ihre Semantik wesentlich leichter erlernen. In der Folge bieten sie insbesondere betriebswirtschaftlich geschulten Personen die

Rettungsanker Referenzmodelle?

Noch immer ist die Einstellung eines Standardsoftwaresystems im Hinblick auf die betriebsspezifischen Anforderungen und Prozesse eine der Hauptaufgaben der Systemeinführung (unabhängig davon, ob die Systeme objektorientiert oder parameterbasiert sind). In den vergangenen Jahren wurden daher zunehmend Referenzmodelle als Hilfsmittel propagiert und angeboten. Referenzmodelle dienen der Abbildung von

- Standardprozessen und -funktionen gemäss gesetzlichen Vorgaben (Randbedingungen),
- Standardprozessen für grundlegende Logistikprinzipien (Best Practises, etwa KANBAN, Variantenkonfiguration usw.), und
- branchenbezogenen Standardprozessen (z. B. Chargenverfolgung).

Aus Sicht des Systemanbieters dienen Referenzmodelle aber auch dazu, die Funktionsfähigkeit eines Systems zu sichern, da er hier die Gelegenheit hat, eine bestimmte Systemeinstellung aus den unendlichen Möglichkeiten, die ein solches System bietet, ausführlich zu testen. Aufgrund der zunehmenden Komplexität der Systeme einerseits und der häufig geringen Erfahrung bei deren Anwendung andererseits, erfüllen Referenzmodelle immer wieder auch die Funktion des «kleinsten gemeinsamen Nenners», auf den ein Unternehmen zu bringen ist. Betriebsindividuelle Lösungen sind nur noch in beschränktem Umfang möglich.

Möglichkeit, endlich in die bisher geschlossenen Kreise eines EDV-Projektes einzudringen. Problematisch bleibt dabei aber die Tatsache, dass durch Prozessmodellierung zwar eine effiziente Unternehmensorganisation quasi auf dem Reissbrett entworfen und sogar mit Hilfe der neuen Standardsoftware implementiert werden kann. Ob die neue Organisation jedoch wirklich gelebt wird,

geht in der Unmenge von «Prozessstapeten» häufig unter. Doch gerade hier liegt ein Denkfehler, dem viele Technokraten und Zweckrationalisten unterliegen, die den Projektalltag in der Industrie noch immer beherrschen: Eine Organisation lässt sich weder definieren noch programmieren – sie muss sich entwickeln. Vokabeln wie «Big-Bang-Einführung», die noch immer gerne als erstrebens-

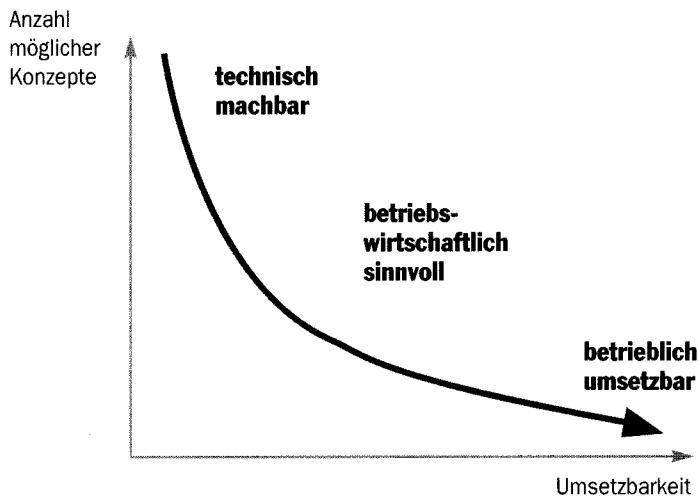
wert angeführt werden, zeigen diesen Mangel deutlich auf und erinnern eher an Bombenwurfaktiken als an einen zielorientierten Veränderungsprozess.

Nachhaltiges Projektmanagement

Zum Schlüsselfaktor des Erfolges wird damit ein nachhaltiges Projektmanagement, das konsequent Aspekte und Methoden der Organisationsentwicklung mit in das Projekt einfließen lässt. Ein Blick in die Praxis zeigt jedoch, dass Projektmanagement in der Realität noch immer eher das Schlusslicht in der Prioritätenliste vieler Unternehmensführer bildet: Während häufig ein grosser Aufwand in die Systemauswahl und die Erstellung von Pflichtenheften gesteckt wird und die Frage der Prozessorientierung quasi zum Grundvokabular eines jeden Projektes gehört, wird das eigentliche Projektmanagement und die Schulung geeigneter Methoden noch immer stiefmütterlich behandelt.

Noch immer werden Projektleiter und Teammitglieder ohne jedes Rüstzeug auf die Reise geschickt. Dies mag in der Selbstüberschätzung der für das Projektmanagement Verantwortlichen liegen, die die umfangreiche Einführung eines Standardsoftwarepaketes immer noch so angehen, wie die Beschaffung einer neuen Maschine. In vielen Fällen führt aber auch zumeist der zähe und frustrierende Beschlussfassungsprozess bis zum endgültigen Systemscheid mit den üblichen Verschiebungen und Stornierungen dazu, dass die Mitglieder des Projektteams und das Projektmanagement schon von vornherein frustriert sind und an Engagement verlieren. Nicht selten mangelt es auch an wirklicher Unterstützung durch die Geschäftsführung.

Abb. 1: Vom technisch Machbaren zum betrieblich Umsetzbaren



Die Aufgaben des Projektmanagements sind zahlreich und sollen an dieser Stelle nicht mehr gesondert aufgelistet werden. Im Zentrum steht der Blick für das Machbare und Umsetzbare (vgl. Abb. 1), ergänzt durch ein gutes Verhältnis zu Kompromissen. Im Zuge einer Standardsoftwareeinführung wird man mit so vielen technischen Fragestellungen konfrontiert, die schnell den Blick auf die betriebliche Realität und letztendlich auf den betroffenen Endanwender versperren. Der Endanwender ist dabei der Kunde der neuen Software, da er mit ihr in der Routine des Alltagsgeschäfts arbeitet und durch sein Verhalten und seine Entscheidungen ganz wesentlich zum Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens beiträgt.

Grundzüge eines ganzheitlichen Projektmanagements

Die Einführung einer neuen Standardsoftware in ein bestehendes Unternehmen besteht aus drei Aufgaben: Der Reorganisation der bestehenden Abläufe und Unternehmensbereiche, der eigentlichen Systemkonfiguration und einem Veränderungsprozess, der darauf abzielt, mit dem Produk-

Für den eiligen Manager:

Die 7 Regeln des Standardsoftware-Projektmanagements

- Akzeptanz schaffen und Motivation fördern,
- Technologie dem Geschäftsziel unterordnen,
- organisatorische Integration anstreben, Königreiche abbauen,
- evolutionär herangehen, Pilotinstallation durchführen,
- nie aufhören zu lernen,
- Fokus halten,
- Fortschritt und Kosten planen und laufend kontrollieren.

tivstart (engl. «Going live») über eine ausreichende Zahl von geschulten und motivierten Endanwendern zu verfügen.

Zentral für den Erfolg eines Projektteams ist dabei die dauerhafte und unumschränkte Unterstützung durch das obere Management und die Unternehmensleitung. Gerade dies ist nicht selbstverständlich, da diese in technischen Details häufig überfordert und gleichzeitig den immer aufgewirbelten Interessenskonflikten eher distanziert gegenüber stehen. Die Einführung von Standardsoftware bedeutet letztendlich, dass das Projekt und das System selbst quasi Mitglied der Geschäftsleitung wird, so schwer dies auch zu verstehen ist. Ignoranz ist hier kein Mittel zum Erfolg.

Literatur

Auch wenn die wenige, verfügbare Fachliteratur immer wieder den Namen «SAP» im Munde trägt, können die nachfolgenden Bücher auch bei anderen Systemen hilfreich sein:

Barbitch, Christian [1996]: Einführung integrierter Standardsoftware. Hanser Verlag, München.

Bancroft, Nancy, et. al. [1998]: Implementing SAP R/3. Manning, Greenwich CT.

Park, Kathryn [1997]: SAP Documentation and training development guide. Bobkat Press, Sweeny TX.

AFOS (Hrsg.) [1996]: SAP, Arbeit, Management. Durch systematische Arbeitsgestaltung zum Projekterfolg. Vieweg, Braunschweig.

Abb. 2: Phasenkonzept und Aufgabenschwerpunkte

