

Implementierung mit Methode Aachener Implementierungsmodell für Business-Software

Von Jan Reschke, FIR e. V. an der RWTH Aachen und Peter Treutlein, Trovarit AG

In jüngster Vergangenheit erzeugten Schlagzeilen zu gescheiterten SAP-Projekten viel Aufmerksamkeit beim Fachpublikum. Laut der Chaos-Studie der Standish Group ist nur ein Drittel aller Projekte „in time“, „in budget“ und „in quality“. Die Hälfte der Projekte ist nur teilweise erfolgreich, jedes fünfte wird abgebrochen. Das Aachener Implementierungsmodell für Business-Software „ImplAIX“ unterstützt Dienstleister und Unternehmen auf verschiedenen Ebenen bei der erfolgreichen Projektierung und Implementierung von Business-Software. Es wurde im Rahmen eines Konsortialprojektes unter der Leitung des Center Enterprise Resource Planning in Kooperation mit dem FIR an der RWTH Aachen und der Trovarit AG entwickelt.

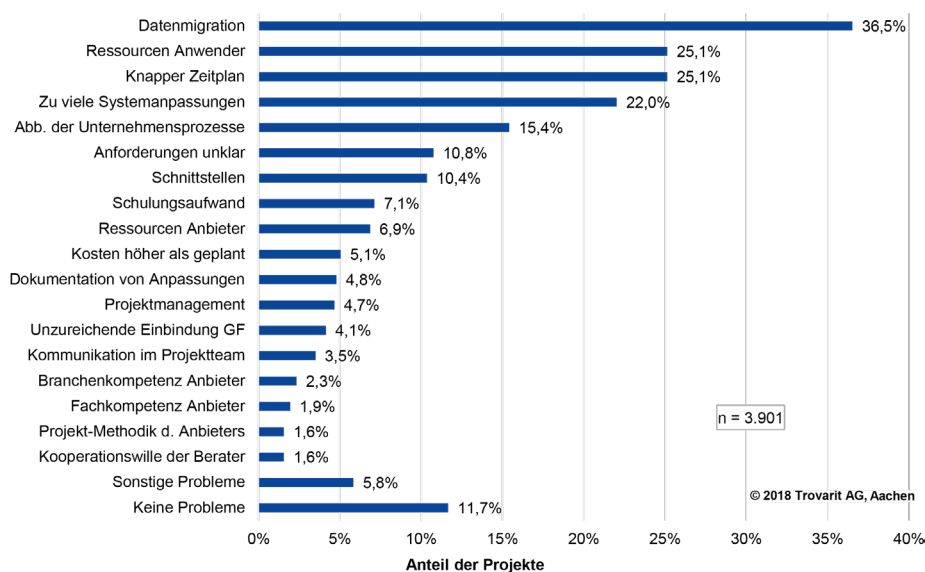
» Herausforderung ERP-Einführung

Die Implementierung einer Business-Software ist sowohl für Dienstleister als auch für den Projektleiter im Unternehmen eine komplexe Aufgabe. Die Erreichung der Ziele und die Zufriedenheit der Anwender mit der implementierten Business-Lösung sind unmittelbar abhängig

vom Ansatz und der Qualität der Einführungsmethode. In Anbetracht der Tatsache, dass in mittleren Unternehmen 50 % der Gesamtkosten einer Neuimplementierung auf Dienstleistungen entfallen, erhalten das Projektmanagement, eingesetzte Projektmanagement-Werkzeuge und -Templates sowie die entsprechende Einführungsmethode eine zentrale Bedeutung.

Insbesondere bei der Implementierung von Software-Lösungen, mit denen maßgeblich unternehmenskritische Geschäftsprozesse unterstützt und/oder wesentliche Unternehmensressourcen verwaltet, geplant und gesteuert werden, können Probleme sowohl intern als auch extern gravierende Auswirkungen haben.

Neben der Einführung von ERP-Lösungen betrifft dies beispielsweise auch Software-Implementierungen in Anwendungsbereichen wie Customer Relationship Management (CRM), Manufacturing Execution Systems (MES), Product Lifecycle Management (PLM), Enterprise Content Management/Dokumentenmanagement (ECM/DMS) etc.



» Erkenntnisanalyse aus der Praxis

Die anwendungsorientierte Konzeption von ImplAIX erfolgte auf Basis einer Analyse von über fünfzehn Implementierungsmethoden ausgewählter Einführungsdienstleister.

Parallel dazu trugen die Konsortialpartner Erfahrungen aus begleiteten Einführungsprojekten zusammen und bewerteten sie. Alle daraus gewonnenen Erkenntnisse wurden mit Daten aus Feldstudien, zum Beispiel der Trovarit-Studie „ERP in der Praxis“, abgesichert (vgl. Abb. 1). Die auf den ersten Blick ähnlichen Einführungsmodelle unterschei-

Abbildung 1: Die größten Herausforderungen während der ERP-Einführung

den sich bei näherem Hinsehen hinsichtlich Wording, Detaillierungsgrad, Professionalität der eingesetzten Vorlagen und Werkzeuge, Qualität der Dokumentation, dem Leistungsumfang des Anbieters sowie den Mitwirkungspflichten des Auftraggebers.

In den letzten Jahren gibt es einen Trend hin zu agilen bzw. hybriden Einführungsmethoden. Eine detaillierte Betrachtung der Methoden und Werkzeuge zeigt, dass diese meist nur bedingt die mit der Agilität einhergehende erhöhte Komplexität im Projekt- und Anforderungsmanagement abdecken.

» Drei Schichten für eine erfolgreiche Implementierung

Alle drei Schichten – Werkzeuge & Vorlagen, Implementierungsmethodik, Team-Management – des auf Basis der analysierten Einführungsmethoden entwickelten ImplAIX-Modells sind essentiell für die stringente und erfolgreiche Einführung einer Business-Software. Zwischen den einzelnen Schichten gibt es zahlreiche Interdependenzen. Dies zeigt sich beispielsweise bei der proaktiven Teamentwicklung, die das Commitment aller Teammitglieder auf ein gemeinsa-

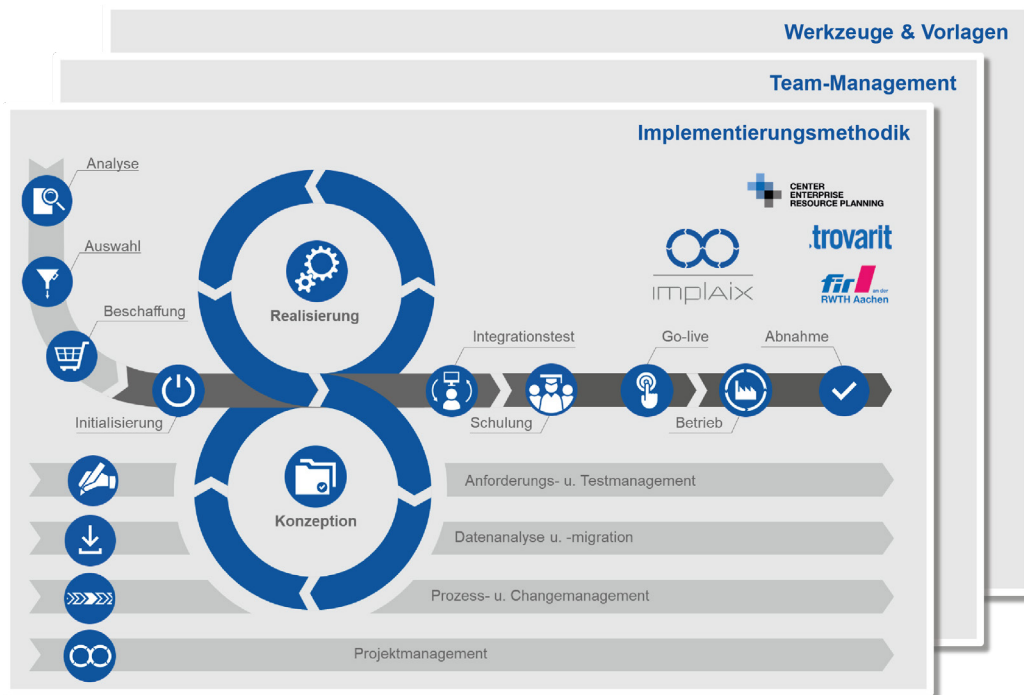


Abbildung 2: ImplAIX – Aachener Implementierungsmodell für Business-Software

mes Ziel, die Festlegung klarer und verbindlicher Regelungen der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit sowie die Vereinbarung eindeutiger Kommunikations- und Abstimmungsprozesse voraussetzt, um eine gemeinsame Aufgabenstellung verantwortungsvoll und zielführend zu bearbeiten.

» Implementierungsmethodik

Die „stehende Acht“ ist das zentrale Element von ImplAIX. Sie symbolisiert die Ablösung des sequentiellen Ansatzes durch einen iterativen Prozess und folgt den Methoden des agilen Projekt- und Anforderungsmanagements. Im Mittelpunkt der Acht stehen die Phasen „Konzeption“ und „Realisierung“, welche iterativ und rekursiv durchlaufen werden. Für den erfolgreichen Projektverlauf ist es wichtig, das unterschiedliche Problem- und Lösungsverständnis von Key-Usern und Beratern schon in der Analyse- und Konzeptphase anzugleichen.

Anders als alle im Konsortialprojekt untersuchten Einföhrungsmodelle beginnt das Aachener Implementierungsmodell bereits vor endgültiger Dienstleister-Aus-

wahl und Software-Beschaffung. Den Übergang von der Phase „Auswahl- & Beschaffung“ in das eigentliche Implementierungsprojekt bildet die sog. „Initialisierung“. Die Durchgängigkeit des erarbeiteten Wissens, die Festlegung des methodischen Einföhrungsansatzes und das damit einhergehende inhaltliche Onboarding des Beraterteams sind in dieser Phase eine für den erfolgreichen Projektverlauf signifikante Aufgabenstellung.

» Der Projektleiter als zentrale Figur

Mit ImplAIX sollen dem Projektleiter auf Auftraggeberseite Methodik, Verfahren, Werkzeuge und Vorlagen an die Hand gegeben werden, die seine Rolle als föhrende Instanz im Projekt unterstreichen. Erreichen kann dies der Projektleiter jedoch nur, wenn auch sein Team ihn hierbei konsequent, verantwortungsbewusst und motiviert unterstötzt. Aus Sicht der Autoren ist es daher eine zentrale Aufgabe des Projektleiters, die Teamentwicklung professionell zu begleiten und, falls erforderlich, durch geeignete Maßnahmen proaktiv zu gestalten. Im Implementierungsmodell spiegelt sich diese erfolgskritische Bedeutung des „Team-Managements“ im gleichnamigen Layer wieder.

» Anforderungsmanagement

Das Anforderungsmanagement zur Einführung von Business-Software beginnt bereits mit der Auswahl- bzw. Beschaffungsphase. Die Anforderungen des Auftraggebers an die neue Lösung werden produktunabhängig ermittelt und in einem umfangreichen Lastenheft dokumentiert. Anschließend wird die produktspezifische Umsetzung der auf Basis des Lastenheftes definierten Leistungen mit dem Einführungsdienstleister abgestimmt und im Pflichtenheft niedergelegt. Ob die vom Dienstleister realisierten Lösungen den Anforderungen entsprechen, überprüft der Auftraggeber in der Realisierungsphase durch Funktions- und Modultests sowie übergreifende Integrationstests. Das Testmanagement mit kontinuierlicher Qualitätssicherung ist entscheidend für den erfolgreichen Produktivstart einer neuen Business-Software.

» Datenmigration

Neben dem Anforderungsmanagement ist auch die Migration von Daten aus Altsystemen essentiell für eine erfolgreiche ERP-Einführung. Da Unternehmen in der Regel auf die jeweiligen Systeme angewiesen sind und ein Abschalten über einen längeren Zeitraum nicht möglich ist, muss die Migration sorgfältig geplant und als eigenständiges Teilprojekt verstanden werden. Ähnlich, wie man einen realen Umzug als Anlass zum Aufräumen nimmt, ist es empfehlenswert, die Datenmigration zur Verbesserung der Datenqualität zu nutzen. Durch die Entfernung von Dubletten und Inkonsistenzen sowie die Anreicherung um fehlende Daten wird der Umzug in ein neues System deutlich erleichtert. Im Rahmen der Zuordnung der alten zur neuen Datenstruktur (Daten-Mapping) sichert ein konsequentes Vorgehen nach dem CRUD-Schema (Create, Read, Update, Delete) den reibungslosen Datentransfer.

» Go-live und Endabnahme

Nach erfolgreicher Durchführung von – je nach Projektkomplexität und Aufgabenstellung – zwei bis vier Integrationstests steht der Produktivstart an. Aus Sicht des Anforderungsmanagements erfolgt nun im letzten Schritt die Projektabschluss inkl. aller realisierten Anforderun-

gen. Aus vertragsrechtlicher Sicht sollte der Auftraggeber darauf achten, wirklich alle geschuldeten Leistungen erhalten zu haben.

Dies kann bei ERP-Projekten in der Regel erst nach dem ersten erfolgreichen Monatsabschluss festgestellt werden. In der Praxis hat sich deshalb eine Endabnahme zwei Monate nach Produktivstart bewährt.

Um spätere Störungen/Beanstandungen zu vermeiden, muss die finale Abnahme strukturiert und umfangreich durchgeführt werden. Alle relevanten Mitarbeiter sollten verfügbar sein und ausreichend Zeit für die Durchführung der Abnahme erhalten.

Das vom FIR entwickelte 3-Schichten-Modell ImplAIX gibt Unternehmen und Dienstleistern zielgerichtete Werkzeuge und Vorlagen an die Hand, um strukturiert und sicher zu einer erfolgreichen Implementation von ERP-Lösungen zu kommen.

Es berücksichtigt in allen Phasen und für alle Arbeitspakete nicht nur Technik und Methoden, sondern auch die verschiedenen Verantwortungsdimensionen sowie die erforderlichen Fach-, Sozial- und persönlichen Kompetenzen von der Planung bis zur Umsetzung. So wird das essenzielle Zusammenspiel zwischen Mensch, Technik und Anwendung erreicht, das letztendlich dafür sorgt, dass sich erwartete Optimierungseffekte einer neu implementierten Business Software innerhalb und außerhalb des Unternehmens voll entfalten können.

Die hier erörterten und weitere Themen werden auch innerhalb des neu geschaffenen RWTH-Zertifikatskurses „Chief ERP-Project-Manager“ adressiert. Die Kursinhalte, die u. a. auch interaktive Methodenworkshops beinhalten, sind für die Teilnehmer direkt in der Praxis anwendbar. Mehr Informationen zum Zertifikatskurs finden Sie hier.

Kontakt:

Jan Reschke, Dipl.-Wirt.-Ing.
Bereichsleiter Produktionsmanagement
FIR e. V. an der RWTH Aachen
Telefon: +49 241 47705-402
E-Mail: jan.reschke@fir.rwth-aachen.de