

Projektkompass SAP

Projektkompass SAP

Arbeitsorientierte Planungshilfen für die erfolgreiche Einführung von SAP-Software

A. Blume

ISBN 3-528-05554-5

Vieweg Verlag

Reihe Business Computing

Braunschweig / Wiesbaden 1997

432 Seiten



■ Beschreibung

Arbeitsorientierte Planungshilfen für die erfolgreiche Einführung von SAP-Software, versionsübergreifend aktuelle (R/2, R/3)

Das Buch bietet umfassendes Orientierungswissen für die Einführung von SAP-Produkten in Unternehmen. Es richtet sich insbesondere an Projektverantwortliche (Projektleiter, Betriebsräte und Geschäftsführer), die sowohl die technischen wie auch die organisatorischen und unternehmensspezifischen Anforderungen im Blick halten müssen. Insbesondere hilft das Buch, die konkreten Arbeitsprozesse im Unternehmen zielorientiert zu unterstützen, und zeigt, in Ergänzung zum SAP-Vorgehensmodell, Erfolgskriterien und Empfehlungen für die Projektsteuerung und Projektbegleitung auf, die die Integration neuer Technologien in bestehende Arbeitsabläufe sicherstellen.

Im Einzelnen geht es um

- Orientierungswissen bei der Einführung von SAP-Software
- Erfolgskriterien für den SAP-Einsatz im Unternehmen
- Ablauf- und Aufbauorganisation eines SAP-Projektes
- Technische Gestaltungsprozesse und organisatorische Rahmenbedingungen
- Das SAP-Vorgehensmodell: Status Quo, Erweiterungen, Modifikationen
- Empfehlungen zur Projektbegleitung: Kleine Schritte, Stop and Go
- Die 5 Phasen des erfolgreichen Einführungsprojektes

- **Schnittstellen Technik/Mensch: Verständigungshilfen für Management, Betriebsräte, Mitarbeiter und Projektverantwortliche**

Diese Veröffentlichung ist ein Ergebnis des Forschungsprojekts „Gestaltungsmöglichkeiten integrierter Standardsoftware am Beispiel der Softwareprodukte R/2 und R/3 von SAP“, das im Rahmen des Programms „Sozialverträgliche Technikgestaltung“ der Landesregierung Nordrhein-Westfalen gefördert wurde.

Folgende Institute, die zur ‚Arbeitsgemeinschaft arbeitsorientierte Forschung und Schulung GbR – AFOS‘ zusammengeschlossen sind, waren beteiligt: BIT (Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung e.V., Bochum), forba (Forschungs- und Beratungsstelle für betriebliche Arbeitnehmerfragen, Berlin) und FORBIT (Forschungs- und Beratungsstelle Informationstechnologie, Hamburg). Das Buch wurde geschrieben von Dr. Andreas Blume (BIT e.V.), unter Mitarbeit von Dipl.-Ing. Georg Siebert (forba) und Dr. Reinhard Linz (BIT).

■ Vorwort

Dieses Buch hat eine lange Geschichte und führt die Erfahrungen vieler Menschen zusammen. Das Ganze begann Mitte der 80er Jahre mit ersten Beratungen zur sozialverträglichen Regelung von SAP-Einführungsprozessen. Vor diesem Erfahrungshintergrund beantragten die Institute BIT e. V., forba e. V. und Forbit e. V. Anfang der 90er als AFOS GbR ein Forschungsprojekt mit dem Titel "Gestaltungsmöglichkeiten integrierter Standardsoftware am Beispiel der Softwareprodukte R/2 und R/3 von SAP".

Das Projekt wurde von der Landesregierung Nordrhein Westfalen (im Programm 'Sozialverträgliche Technikgestaltung') gefördert. Für dieses Projekt stellte dankenswerterweise die SAP-AG nicht nur ihre Software zur Verfügung, sondern bot in Workshops und Einzelgesprächen den Projektmitgliedern Gelegenheit zum Informations- und Erfahrungsaustausch.

In den ca. drei Projektjahren konnten weiterhin über systematische Fallstudien in SAP-Anwenderbetrieben, Überprüfungen am eigenen SAP-System, parallele Beratungsprozesse und Schulungen Erfahrungen gesammelt werden. Darüber hinaus wurde mit Hilfe zahlreicher Einzelpersonen, die als Experten ihre Erfahrungen mit SAP, praktischer Organisation von betrieblichen Großprojekten und humaner Arbeitssystemgestaltung zur Verfügung stellten, ein kontinuierlicher Lernprozess organisiert, der bis heute andauert.

Mit der Konzeption und dem Schreiben dieses Buches wurde Ende 1994 unter dem Arbeitstitel 'Soziales Pflichtenheft SAP' begonnen. Es wurde seitdem mehrfach konzeptionell verändert und den Entwicklungen bzw. praktischen Erfahrungen angepasst. Neue Ideen und Konzepte wurden ausprobiert sowie der schnellen Weiterentwicklung der SAP-Software gefolgt. Kurz, es fiel schwer, einen Schnitt zu machen. Mit der Verabschiedung des neuen Arbeitsschutzgesetzes (August 1996), dem Releasestand 3.0 C von SAP R/ 3 und dem hilfreichen Druck des Verlages gelang schließlich der Sprung über den eigenen Schatten.

Auch der Erfolg unseres Lesebuchs 'SAP, Arbeit, Management' und nicht zuletzt die zahlreichen Leserfragen nach dem Folgebuch halfen, die üblichen Mühen des Schreibens und der kritischen Überarbeitung parallel zur normalen Beratungspraxis zu überwinden.

Von daher bleibt dem Herausgeber all denjenigen zu danken, die im Rahmen des Projektes und der betrieblichen Beratungen zum Gelingen dieses Buches beigetragen haben. Zudem hoffen wir, dass dieser Projektkompass mit dazu beiträgt, den Kreis derer zu erweitern, die mit Mut und persönlichem Engagement SAP-gestützte Reorganisationsprozesse sozialverträglich zu gestalten versuchen.

Bochum im März 1997

AFOS GbR

■ Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Einführung

Teil A

Den Kurs bestimmen: Zu Zielen und Leitbildern von SAP-Projekten

1. Klippen und Untiefen: Vier Beispiele aus der Praxis
2. Reste Orientierungen: Erfolgs- und Misserfolgskriterien von SAP-Einführungen
3. Ein Kurs für die lange Reise
 - 3.1 Wo soll es hingehen?
 - 3.2 Ein robustes Unternehmen entwickelt sich arbeitsorientiert und sozialverträglich

Teil B

Den Kurs halten: Zur Organisation von SAP-Projekten

1. Der ständige Kampf mit der Komplexität und der Zeit
2. Die SAP-Vorgehensmodelle "Status Quo"
 - 2.1 Das Management von Un-Gleichzeitigkeit
 - 2.2 Fünf Prozessebenen in einem Aufgabenpaket
 - 2.3 Arbeitsorientierte Kommentierung ausgewählter SAP-Arbeitspakete/Tasks
3. Vorschläge zur Modifikation des SAP-Vorgehensmodells
 - 3.1 Arbeitsorientierte Meilensteine
 - 3.2 Arbeitsorientierte Aufgabenpakete
4. In fünf Phasen zum Projekterfolg – ein anders Vorgehensmodell
 - 4.1 Warum so vieles ändern?
 - 4.1.1 Big Bang oder wie?
 - 4.1.2 Reorganisation, aber wann?
 - 4.1.3 Anforderungen an ein erfolgreiches Vorgehensmodell
 - 4.2 Das Vorgehensmodell der kleinen Schritte
 - 4.2.1 Die fünf Phasen im Überblick
 - 4.2.2 Zu den einzelnen Projektphasen
 - I Die ganzheitliche Problemanalyse
 - II Die SAP-Vorstudie
 - III Die Planung des SAP-Projekts
 - IV Das Vorgehensmodell "der kleinen Schritte"
 - V Die Erprobung der SAP-Version 1
 - 4.2.3 "Stop & GO"- Arbeitsorientierung in laufenden Einführungs- und Migrationsprojekten
 - 4.3 Kurshalten will gelernt sein

Anlagen zu B

Empfehlung für die Struktur eines sozialen Pflichtenheftes 1 und 2 Vorgehensvorschlag für eine übersichtliche Kapazitätsbetrachtung Exemplarisches Ratingformular

Teil C

Den Kompass eichen: Zur Schnittstelle Mensch/Technik

1. Humane Arbeitsgestaltung und SAP-Software
2. Qualifizierung als Schlüssel zum Erfolg
3. Beteiligung der Beschäftigten in SAP-Projekten

4. SAP und die Mitbestimmung des Betriebsrates

Anhang zu C4

Strukturvorschlag zu einer Projektbetriebsvereinbarung

Stichwortverzeichnis

Literatur

■ Leseprobe

3. Ein Kurs für die lange Reise

Die Kursbestimmung eines SAP-Projektes kann sich nicht darin erschöpfen, geschickt, sensibel und kenntnisreich Klippen oder Untiefen auszumachen und zu umschiffen. Um einen Kurs anzulegen und zu berechnen, bedarf es eines Reisezieles, zumindest eines Zielgebietes auf das man zusteuern will.

Dem Erfolgsfaktor 1 'Leitbildorientierung des gesamten Änderungsprozesses' folgend steht deshalb in diesem Abschnitt die Frage 'Wohin mit SAP?' im Vordergrund.

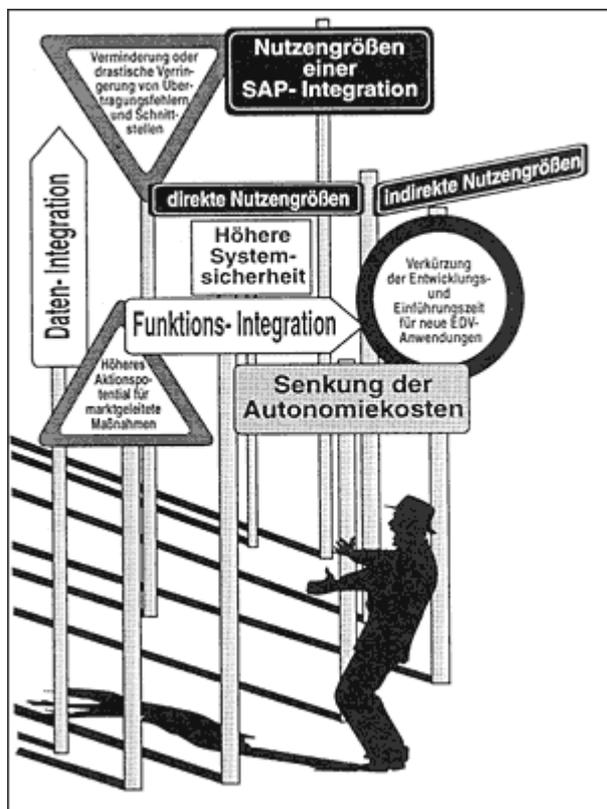
Dazu wird zunächst geschildert, wie diese Kernaufgabe eines SAP-Projektes aus Unternehmens- und Betriebsratssicht üblicherweise bewältigt wird und welche Probleme dabei entstehen können. Daran anknüpfend wird ein Zielsystem vorgestellt, das geeignet ist, die betriebliche Diskussion ganzheitlich zu strukturieren und damit einen Zielkorridor eröffnet, der sowohl Leitbilder einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung mit Anwenderinteressen und sozialen Pflichten zu integrieren im Stande ist.

Dieses Zielsystem wird darüber hinaus in den folgenden Teilen dieses Buches als Referenzmodell herangezogen und strukturiert somit auch unsere Empfehlungen zur Ablauf- und Aufbauorganisation von SAP-Projekten (Teil B) sowie die Querschnittsthemen im Spannungsfeld Mensch-Technik (Teil C).

3.1 Wo soll es hingehen?

'Schneller, besser, billiger und zukunftssicher', so könnte man in vielen Fällen die zentralen Entscheidungskriterien für die Einführung von SAP bzw. integrierter Standardsoftware zusammenfassen.

Aber auch Zielbegriffe wie Geschäftsprozessoptimierung, Controlling und flexible Plankostenrechnung, Reduzierung der Transaktionskosten, Integration, Einmaldatenerfassung, Ab-



lösung von Altsystemen, einheitliche Softwareplattform, etc. bieten für sich noch keine ganzheitliche Grundorientierung, sondern bewegen sich, wie die üblichen operativen Ziele (Erhöhung der Termintreue, Verkürzung der Durchlaufzeiten, Verringerung der Kapitalbindungskosten etc.), auf dem Niveau von Einzelmaßnahmen. So erscheint häufig eine SAP-Einführung unternehmensbezogen als bloße Summe von mehr oder minder isolierten Strategien, Zielen und Sachzwängen. Diese Praxis, Einführungsziele von SAP mit den neu einzurichtenden Methoden und Steuerungswerkzeugen zu beschreiben – bzw. zu verwechseln, wird durch das Werkzeug SAP selbst nahegelegt. Das führt in manchen Unternehmen dazu, dass die SAP-Einführung schließlich selbst zum Generalziel erhoben wird.

Der SAP-Nutzenwald

Wofür nun eigentlich so plötzlich eine flexible und ausgefuchste Plankosten-, gar Prozesskostenrechnung mit Hilfe von SAP eingerichtet werden soll, oder wie und warum

über dieses Werkzeug das Kostendenken in die Köpfe und das Verhalten der Mitarbeiter Einzug nehmen soll, bleibt vielfach unklar. Ebenso bleiben damit verbundene Fragen nach neuen Führungskonzepten, kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP) oder einer Neubestimmung des Verhältnisses von Overhead und Wertschöpfungsprozess im Sinne einer Dienstleistungsbeziehung, zumeist ebenfalls im Olymp der Geschäftsführung und ihrer Experten verborgen.

Ziele softwareunabhängig formulieren

Da nun aber bekanntlich viele Wege nach Rom führen und der Weg SAP bzw. über EDV keineswegs immer der direkteste, ungefährlichste und kostengünstigste ist, wird es erforderlich, die zukünftigen Ziele des Unternehmens maßnahmenabhängig zu formulieren.

Ein weiterer Grund dafür liegt in dem Umstand, dass integrierte EDV- Systeme i. d. R. für die Entfaltung ihrer Zielwirksamkeit einen Strauß frankierender Maßnahmen bedürfen, die wie z. B. eine fachliche Qualifizierung oder eine Änderung des Führungsstils und Planungsverhaltens des Managements, kaum in den Einführungsprojekten berücksichtigt werden. Schließlich führt die Frage nach Prioritäten und Alternativen zu Einzelmaßnahmen oder nach ihren gegenseitigem Synergieeffekten zu der Notwendigkeit, die Ziele einer SAP-Einführung nicht nur SAP-unabhängig, sondern unternehmensbezogen integriert bzw. ganzheitlich zu formulieren. Im Beispielfall 1 hatte zumindest die Projektleitung ein solches strategisches Leitbild: Mit Hilfe von SAP sollte der Umbau der gesamten Auftragsabwicklung von der eher „handwerklichen Produktionsweise“ in eine „industrielle“ eingeleitet und dieser Prozess mit SAP steuerbarer werden. Das SAP-Projekt im Fall 4 dagegen musste erst, weil es auf die Interessen und Bedarfe von Dienstleistungs- bzw. Verwaltungsbereichen ausgerichtet war, dem Leitbild einer „humanen und robusten“ Fertigung und Montage untergeordnet und Schritt für Schritt diesen Zielen angepasst werden.

Ziele müssen hinterfragt werden.

Aus Sicht vieler Betriebsräte erscheint häufig die Zielstruktur von SAP- Projekten noch diffuser. Die Unternehmen begründen ihnen gegenüber eine SAP-Investition häufig entweder mit technischen Sachzwängen ("Das alte Buchhaltungssystem ist nicht mehr revisionsfähig, und die Schnittstellenkosten fressen uns auf".) oder aber mit den üblichen Schlagwörtern aus dem Arsenal moderner Unternehmensführung, aus deren Nebel man erst die Rationalisierungsziele und Gefährdungspotentiale für die Mitarbeiter herausdestillieren muss. Damit ist natürlich eine Defensivstellung und schutzorientierte Grundposition der betrieblichen Interessenvertretung schon vorprogrammiert, zumindest verständlich.



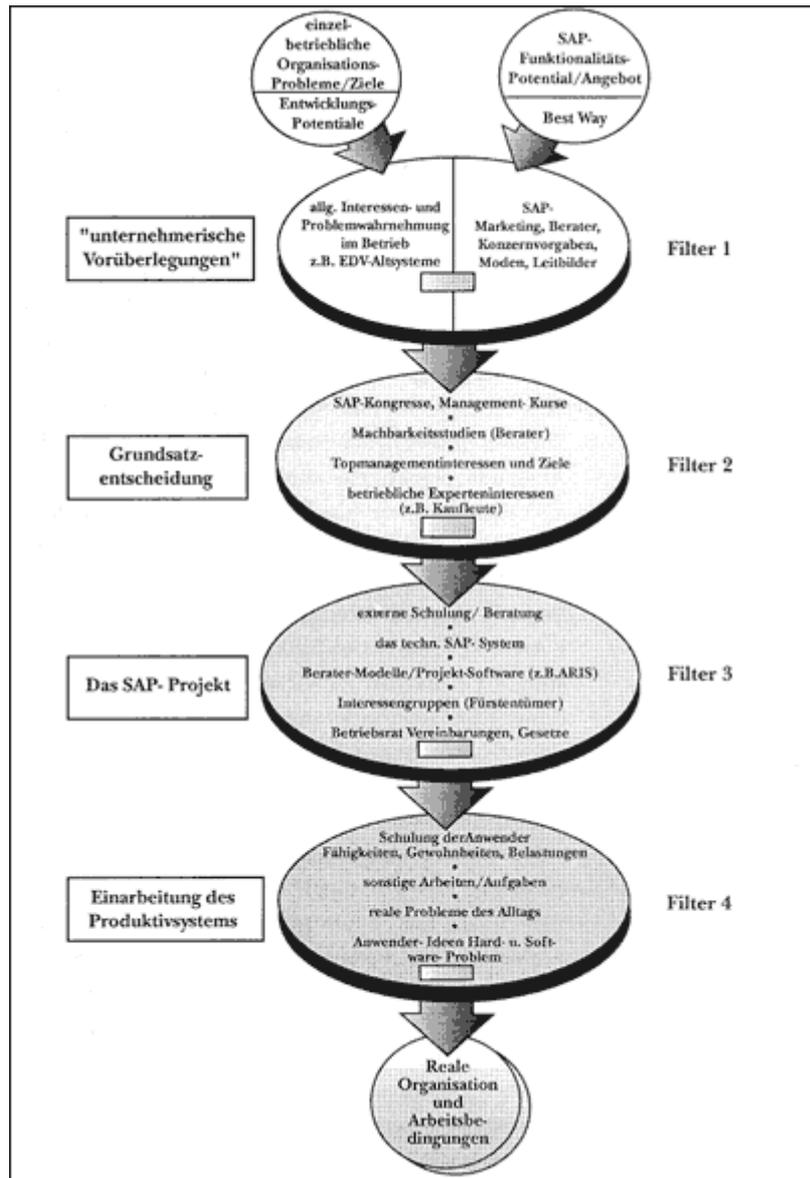
Dabei verdichtet sich manchmal vorschnell – im Rückblick auf alte Rationalisierungserfahrungen – die klassische Schutzperspektive mit dem drohenden und unbekanntem 'Moloch' SAP zu der Schreckensvision eines Generalangriffs auf die Besitzstände der Belegschaft:

Eine strategische Entscheidung die einige Millionen Investitionskosten nach sich zieht und die für die nächsten 10 - 20 Jahre die informationstechnische Infrastruktur des Betriebes zu 80% festlegt, das Unter-

nehmen sich darüber hinaus an eine Softwarefirma (Standardsoftware) und ggf. ein externes Rechenzentrum langfristig bindet, dürfte kaum nur mit technischen Sachzwängen, relativ kurzatmigen operativen Zielen und dem Wunsch nach einem neuen Werkzeugkasten für das Top-Management begründet sein.

.... *Das stimmt misstrauisch!*

Doch häufiger, als man zu denken wagt, steht hinter einer Vorstandsentscheidung, flächen-deckend integrierte Standardsoftware einzuführen, in der Tat nicht viel mehr. Genauso wenig sind die vielen "wohlmeinenden" Konzernempfehlungen, sich nun endlich dem Konzernstandard anzupassen, die Datenverarbeitungs-GmbH auszulassen und die Konzernberichterstattung besser zu bedienen, dazu angetan, die betrieblichen Probleme und Entwicklungsziele spezifisch zu fördern.



.... *Das macht hellhörig!*

So infiltriert sich SAP, häufig sehr stark von außen bestimmt und durch betriebliche Teilinteressen protegiert, in die Betriebe, ohne dass eine ganzheitliche Orientierung oder Vision von mittel- und langfristiger Unternehmensentwicklung den Prozess qualitativ zu steuern in der Lage ist. dass dabei die Interessen und Belange der Anwender und Betroffenen – wie in Fallbeispiel 2 geschehen – erst ganz am Ende des Projektes die SAP-Realität beeinflussen, ist damit vielfach vorbestimmt.

Ein solcher Ablauf ja ganz so problematisch, wenn man alles schnell ändern könnte, oder das Organisationspotential von SAP bzw. einer anderen integrierten Standardsoftware, wie von Baan, AT&T, KHK etc., mit den Organisationsbedingungen, Potentialen und Zielen der Anwenderbetriebe nicht nur heute, sondern auch morgen unbefragt übereinstimmen würde. Wenn man also nach erfolgter Einführung früher

oder später einfach, ohne großen Aufwand, die Software aus- wechseln oder grundlegend umkonfigurieren könnte.

Lernen kann man nur, wenn man weiß, was man will.

dass dies kein akademisches Problem ist belegt die Geschichte und die Entwicklungsdynamik der SAP-Software selbst. Aus der zentralistischen Großrechner- und Großbetriebswelt zum Zweck der Abbildung und Unterstützung betriebswirtschaftlicher Kernfunktionen wie Fi-

nanzbuchhaltung und Kostenrechnung geboren, hat SAP schrittweise sein Funktionsangebot ausgeweitet und mit den Erfahrungen seiner Anwender ausdifferenziert. Heute erst – vor allem mit der Produktlinie R/3 – werden verstärkt Branchenlösungen entwickelt und Besonderheiten von Mittelbetrieben berücksichtigt. Ebenso finden erst seit kurzem Organisationsleitbilder und Verfahren schlanker Produktionsplanung und -steuerung nebst ihrer logistischen Integration wie KANBAN, "Leitstandsfunktionen auf allen Planungsebenen" Unterstützung. Kurz: SAP entwickelt sich letztlich entlang des Durchschnitts seiner Kundenanforderungen und Lösungen bzw. ihren Best-Ways'. Entsprechend zeigen die betrieblichen Erfahrungen mit Modifikationen am Standard, Dauerbaustellen, Eigenentwicklungen, gravierenden Sicherheitslücken, De-Installationen und die vielen Unternehmen, die sich in Ermangelung eigener Orientierungen ungefragt an die Best Way-Angebote des jeweiligen Releasestandes organisatorisch angepasst haben, dass man allein mit der Summe von Teilzielen und Einzelproblemlösungen weder dem Leitbild integrierter Software noch dem eigenen Unternehmen und damit auch den Mitarbeitern gerecht wird. Also: Man muss wissen, wohin man will! Entsprechend seine Software aussuchen oder - wenn man sie schon im Hause hat bzw. sie nehmen muss -, die Funktionalitäten so auswählen, dass zumindest die Flexibilität und Weiterentwicklung der Organisation und der Mitarbeiter nicht behindert, sondern angeregt und auch langfristig durch die Technik unterstützt wird.

Einen Maßanzug von der Stange gibt es nur, wenn man die entsprechende Figur hat und vor allem auch sein Gewicht und die Form halten kann.

Auch Betriebsräte brauchen klare Zielvorstellungen.

Betriebsräten dürfte diese Sicht auf das Organisationswerkzeug SAP eigentlich nicht fremd sein. Denn die Fragen der Humanisierung der Arbeit über persönlichkeitsförderliche Arbeitsorganisation, wie z.B. Gruppenarbeit, Mischarbeit, qualifizierte Assistenz Tätigkeit, ist weder neu, gleichwohl im Zusammenhang mit den neuen Mode-Leitbildern wie 'Lean-Production', 'Total-Quality-Management', 'lernendes Unternehmen', z.Z. durchaus wieder im Aufwind.

Auch für Betriebsräte steht also die Frage auf der Tagesordnung, wohin man mit den Kolleginnen und Kollegen steuert wird: Steht nun SAP oder das Unternehmen und der Mensch im Mittelpunkt?

Wir empfehlen, zumindest SAP nicht ins Zentrum zu stellen, sondern integrierte Standardsoftware konsequent als ein Werkzeug zu betrachten. D.h. seine Einsatzziele, seine Funktionen und seine Handhabung sollten sich an Unternehmens- und Organisationszielen sowie an Möglichkeiten und Interessen der Mitarbeiter orientieren. Dies gilt es betrieblich konkret zu planen und auszuhandeln. Dafür können, wie gesagt, Leitbilder sehr hilfreich sein.

Dieses Dokument wurde von der forba Partnerschaft herausgegeben. Es stellt einen Auszug aus einer forba-Veröffentlichung dar und soll einen Überblick über die Veröffentlichung vermitteln.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte direkt an forba:

forba Partnerschaft
Dominicusstraße 3
10823 Berlin

Tel.: 030 - 78 00 86 - 0
Fax: 030 - 78 00 86 - 19

Web: www.forba.de
E-Mail: forba@forba.de

Diesen Artikel können Sie auch direkt herunterladen unter www.forba.de/veroeffentlichungen/sap-kompass.pdf