

Kapitel 3

Das SAP-S/4HANA-Projekt: Wie es sein sollte

Wir werden oft gefragt, wie man ein SAP-Projekt vor dem Scheitern bewahren kann. Bevor wir Ihnen im nächsten Kapitel zeigen, was alles schiefgehen kann, beschreiben wir in diesem Kapitel, wie ein ideales SAP-Projekt aussehen würde, in dem alle Beteiligten alles richtig machen.

In einer idealen Welt wäre unser Buch nach diesem Kapitel beendet: Sie lernen hier die optimale Planung und Durchführung eines SAP-Projekts kennen, in dem sich Projektleitung, Projektmitarbeiter*innen und das gesamte Team punktgenau an diese Planung halten.

Wenn nur alles so einfach wäre! Dann würde es nicht so viele Projekte geben, die verspätet fertiggestellt oder nie zum Abschluss gebracht werden. Es gäbe auch keine Projekte, deren Scope sich im Projektverlauf immer und immer wieder ändert, die am Ende ihre Ziele nicht oder nur teilweise erreichen und schöngeredet werden müssen.

Dennoch gehen viele Unternehmen große IT-Projekte, die das Potenzial haben, die gesamte Unternehmensstruktur, geschäftskritische Abläufe und Prozesse zu verändern, (wie eine SAP-S/4HANA-Einführung) mit bemerkenswerter Blauäugigkeit an. Die Aufwände für professionelles Projektmanagement gehören zu häufig zu den Budgetpositionen, die im Zweifel gekürzt werden. Wir vergleichen Projektmanagement gern mit Öl im Motor. Auch wenn eine Projektleitung, oberflächlich betrachtet, nur Kosten produziert: Zu wenig oder gar überhaupt keine Projektleitung führt zu schwersten Schäden im Projekt, bis hin zum Totalverlust – Projektabbruch und Abschreibung der Kosten.

Im Gegensatz zu Rechtsanwält*innen, Ingenieur*innen oder Ärztinnen und Ärzten ist Projektleiter bzw. Projektleiterin keine geschützte Berufsbezeichnung mit einer national oder gar international anerkannten Ausbildung. Unabhängig von Ausbildungsgrad, Erfahrungen und Qualifikationen kann sich jeder Projektleiterin oder sogar Programmmanager nennen. Dies führt zu einer sehr unterschiedlichen Qualität in der Projektleitung. Der formalen Qualifikation – nicht nur dem generellen Hinweis im Lebenslauf auf die

Projektleiter*in ist keine geschützte Berufsbezeichnung

(kaum wirklich zu prüfende) jahrelange Erfahrung wird jedoch seit einigen Jahren mehr Bedeutung bei der Auswahl von externen Beratern und Beraterinnen zugemessen. Für Unternehmen, die erhebliche finanzielle Mittel in die Hand nehmen und deren wirtschaftliche Zukunft maßgeblich von einem erfolgreichen SAP-Projekt abhängt, ist dies eine schwierige Situation: Wie können Sie sicherstellen, dass Sie eine Projektleitung beauftragen, die ihr Handwerk versteht?

Die Mehrzahl der IT-Projekte scheitert!

In der Einleitung haben wir bereits darauf hingewiesen: Die Mehrzahl der IT-Projekte scheitert teilweise oder ganz. In der Wirtschaftspresse werden immer wieder große »SAP-Projekte« (zumeist von SAP-Partnern verantwortet) vorgestellt, die mit hohen Zeitverzugs- bzw. Budgetproblemen zu kämpfen hatten oder abgebrochen wurden. Und die betroffenen Unternehmen mussten Lehrgeld im Millionenbereich zahlen. Gutes Projektmanagement ist entscheidend für den Projekterfolg! Überdies ist gutes Projektmanagement zu einem erheblichen Teil Handwerk, d. h. die Anwendung bewährter Best Practices und Methodik. Projekte sind dynamische, komplexe Gebilde aus formalen und informellen Prozessen, Beziehungen und Motivationen. Niemand kann ein komplexes Projekt komplett durchschauen und vorhersagen. Daher sind eine bewährte Methodik und erprobte Vorgehensweisen entscheidende Hilfsmittel für den Erfolg.



Buchempfehlung

Wer mehr über erfolgreiches Handeln in komplexen Situationen erfahren möchte, dem sei das bereits 1989 erschienene, sehr aufschlussreiche und gut lesbare Buch von Dietrich Dörner, »Die Logik des Misslingens«, ans Herz gelegt.

Dieses Kapitel ist als Referenzrahmen zu verstehen, auf den wir uns in den folgenden Kapiteln immer wieder beziehen werden. Die Fallstricke und Herausforderungen, die vorhersehbaren und unvorhersehbaren Probleme und überraschenden Wendungen, die wir Ihnen im Verlauf dieses Buches vorstellen, können Sie so mit dem SAP-S/4HANA-Einführungsprojekt, wie es sein sollte, abgleichen.

Zunächst zeigen wir Ihnen, wie die Reise beginnt und welche Voraussetzungen dafür geschaffen werden müssen, um danach ein SAP-S/4HANA-Projekt mit all seinen Phasen und seiner Struktur zu beschreiben. Stellen Sie sich vor, Ihr Chef oder Ihre Chefin gibt Ihnen freie Hand bei der Planung und Durchführung Ihres Projekts. Sie dürfen sich alles wünschen (was zu einem erfolgreichen Projekt gehört), und niemand mault über einzuhalten- de Budgets, enge Zeitpläne und nicht vorhandene Ressourcen.

3.1 Projektmanagementstandards, Methodik und Werkzeuge: ein Überblick

Von Dr. Guido Westerwelle stammt das berühmte Zitat: »Auf jedem Schiff, das dampft und segelt, gibt es einen, der die Sache regelt – das bin ich.« In unserem Fall ist dies der oder die Projektleiter*in, entweder aus Ihrem Unternehmen oder als externer Dienstleister. Viele Unternehmen beauftragen Beratungshäuser mit der Durchführung von SAP-Projekten und entscheiden sich daher für eine Doppelspitze: Eine interne Projektleitung, die gemeinsam mit einer externen Projektleitung für die erfolgreiche Planung und Durchführung des Projekts verantwortlich ist. Im erweiterten Sinne ist es häufig sogar ein »Triumvirat« aus interner und externer Projektleitung sowie dem Solution Architect, der oder die die inhaltlichen Themen gesamtheitlich verantwortet.

Ob Sie ein SAP-Projekt ausschließlich mit eigenen Mitarbeiter*innen stemmen oder ein oder mehrere Beratungsunternehmen beauftragen: Wichtig ist neben der Qualifikation der Projektmitglieder vor allem die Qualifikation der Projektleitung.

Es haben sich eine Reihe internationaler Projektmanagementstandards und dazugehörige Organisationen entwickelt, die sich der Standardisierung der Projektmanagementmethodik und der Verbesserung der Projektmanagementqualität durch Schulungen und Zertifizierungen verschrieben haben.

Diese Projektmanagementstandards bieten mittlerweile einen ganzen Werkzeugkasten an Tools und methodischen Vorgehensweisen, die uns bei der Planung und Durchführung unseres Projekts unterstützen. Die dahinterstehenden Organisationen stellen die kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung der Methodik und der Werkzeuge sicher.

Weltweit haben sich drei große Projektmanagementmethoden mit dazugehörigen Organisationen und internationalen Zertifizierungen etabliert. Diese Schulungen und Zertifizierungen sollen Projektmanagement-Qualitätsstandards sicherstellen:

1. Das Vorgehen gemäß der vom Project Management Institute (PMI) in den USA entwickelten Projektmanagementmethodik wird als Best Practices in »Guide to the Project Management Body of Knowledge« (*PMBOK Guide*) beschrieben. Das PMI ist die weltweit mitgliederstärkste Projektmanagementorganisation. Es gibt acht international anerkannte Zertifizierungen, wovon die wichtigste und am weitesten verbreitete die Zerti-

Das Triumvirat: interne/externe Projektleitung und Solution Architect

Die »Big 3« der Projektmanagementstandards

fizierung *Project Management Professional (PMP)* ist, die für drei Jahre Gültigkeit hat.

2. Die *PRINCE2*-Projektmanagementmethodik (Projects in Controlled Environments) wurde ursprünglich vom Office of Government Commerce (OGC) in Großbritannien entwickelt und gehört mittlerweile AXELOS, einem Joint Venture des Cabinet Office der britischen Regierung und der Capita Group.
Neben *PRINCE2* gehört dazu auch die bekannte *ITIL*-Zertifizierung (IT Infrastructure Library). Es handelt sich um eine Sammlung von Best Practices, für die Schulungen und Standardzertifizierungen angeboten werden.
3. In Europa wurde der Projektmanagementverband *IPMA* (International Project Management Association) gegründet, der ebenfalls als Zertifizierungsstelle für Projektmanagementstandards fungiert. *IPMA* veröffentlichte die *ICB* (*IPMA* Competence Baseline), die die Grundlage für nationale Projektmanagement-Baselines ist. Diese nationalen Projektmanagementstandards orientieren sich an der *ICB* und berücksichtigen zusätzlich landesspezifische Anforderungen. Die aktuelle Version ist *ICB 4.0*, die die drei Kompetenzfelder (Kontextkompetenzen, persönliche und soziale Kompetenzen sowie technische Kompetenzen) umfasst. In Deutschland betreibt der Fachverband *GPM* (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.) die Zertifizierungsstelle *PM-ZERT*, die vier Zertifikatstypen vergibt:
 - *IPMA* Level D: Certified Project Management Associate
 - *IPMA* Level C: Certified Project Manager
 - *IPMA* Level B: Certified Senior Project Manager
 - *IPMA* Level A: Certified Project Director



Fachliche Qualifikation

Wenn Sie als Projektleitung in Ihrem Unternehmen Verantwortung für ein SAP-Projekt übernehmen wollen, sollten sie sich mit mindestens einem dieser Standards auskennen und idealerweise eine entsprechende Zertifizierung erworben haben.

3.1.1 Auswahl der externen Projektleitung

Sollten Sie einen externen Projektleiter oder eine externe Projektleiterin mit der verantwortlichen Durchführung Ihres SAP-Projekts beauftragen, gehört bei der Auswahl neben einer Referenzliste erfolgreich abgeschlossene

ner SAP-Projekte der Nachweis einer Projektmanagementzertifizierung zu den Must-have-Bauftragungskriterien. Einerseits erhöht es die Wahrscheinlichkeit, dass eine gut qualifizierte Projektleitung beauftragt wird – und damit die Erfolgchancen Ihres Projekts. Andererseits trägt dieses Vorgehen zur Standardisierung des Projektleitungsmetiers und damit zu steigender Qualität bei.

Nun ist es also soweit: Mehrere Kandidaten und Kandidatinnen werden Ihnen vorgestellt und bieten ihre Dienste an. Worauf sollten Sie achten? Im Folgenden finden Sie einige Hilfestellungen für die Auswahl des passenden Projektleiters bzw. der passenden Projektleiterin für Ihr SAP-S/4HANA-Projekt:

■ Formale Qualifikation

Dazu gehören Projektmanagementzertifizierungen, aber auch einschlägiges Branchen Know-how.

■ Referenzen

Kontaktieren Sie die angegebenen Referenzen, und versuchen Sie, Detailinformationen über bisherige Projekte sowie Stärken und Schwächen der Kandidatin oder des Kandidaten herauszufinden.

■ Kommunikationsfähigkeit

Die Projektleitung muss ein guter Kommunikator bzw. eine gute Kommunikatorin sein und sowohl das Projektteam als auch die Stakeholder motivieren, überzeugen und führen können. Die wichtigste Projektwährung ist Vertrauen – und das muss die Projektleitung ausstrahlen.

■ Sprachfähigkeiten

Nichts verbindet und trennt uns mehr als Sprache. Verhandlungssicheres Deutsch und Englisch ist eine Selbstverständlichkeit; weitere Sprachen sind von Vorteil, insbesondere wenn es sich um ein internationales Projekt handelt. Nebenbei: Achten Sie darauf, dass die Standardprojektsprache in internationalen Teams tatsächlich konsequent eingehalten wird, um Missverständnisse und Spannungen zwischen den Projektmitgliedern zu vermeiden..

■ Bauchgefühl

Vertrauen Sie Ihrem Bauchgefühl! Falls Sie nach dem Kennenlernen und einem eingehenden Gespräch auch nur den geringsten Zweifel an der Eignung des Bewerbers oder der Bewerberin haben, sollten Sie weiter-suchen. Hier gilt: Im Zweifel gegen den Kandidaten oder die Kandidatin!

Eine fachlich gut qualifizierte und menschlich überzeugende Projektleitung ist ein zentraler Erfolgsfaktor für ihr SAP-Projekt. Nehmen Sie sich Zeit bei der Auswahl und scheuen Sie nicht davor zurück, von einem externen

Die Wahl der
passenden
Projektleitung

Partner vorgeschlagene Kandidat*innen abzulehnen, wenn sie nicht vollständig überzeugen können. Mehrere Bewerbungsgespräche mit unterschiedlichen Stakeholdern können zu einem umfassenden Eindruck beitragen.

3.1.2 Die Bedeutung der Projektmanagementmethodik

SAP-Projekte sind, wie alle anderen Großprojekte, komplexe Systeme. Sie zeichnen sich durch Eigendynamik, Vernetztheit, Polytelie, Intransparenz und Komplexität aus. Was bedeutet das?

■ Eigendynamik

Das Projekt entwickelt sich selbstständig weiter – unabhängig von den Aktionen (oder Nicht-Aktionen) einzelner Akteure und Akteurinnen.

■ Vernetztheit

Die Dinge hängen voneinander ab. Änderungen an einer Stelle führen (manchmal überraschend) zu Veränderungen an anderen Stellen.

■ Polytelie

Es erfordert das Abwägen und Austarieren von möglicherweise gegensätzlichen Zielen, um das Gesamtziel zu erreichen (z. B. Qualitätsziele vs. Zeitplan).

■ Intransparenz und Komplexität

Es ist nicht möglich, alle Aspekte des Projekts gleichzeitig zu überblicken. Jeder und jede Projektbeteiligte sieht nur einen Ausschnitt, denkt aber häufig, er/sie habe das Projekt verstanden. Tatsächlich ist es eher wie beim Blick durch eine Milchglasscheibe: Vieles ist in seinen Details verschwommen und kann eher erraten als wirklich erkannt werden.

Konsequentes
Vorausplanen
ermöglicht
rechtzeitiges
Gegensteuern

Das sind die grundsätzlichen Ursachen, warum viele Projekte ihre Ziele nur eingeschränkt erreichen: Komplexität, Eigendynamik und Intransparenz führen unweigerlich zu Fehlentscheidungen mit gelegentlich weitreichenden Konsequenzen. Die Bedeutung der Projektmanagementmethodik besteht darin, die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheidungen zu reduzieren und – wenn sie rechtzeitig erkannt werden – genügend Zeit und Möglichkeiten zur Verfügung zu haben, ihre Folgen zu minimieren. Grundlegende Projektmanagementaufgaben wie die Erstellung eines Projektstrukturplans, eines Zeitplans, des Risikomanagements usw. sind Tätigkeiten, die die Komplexität reduzieren, die Vernetztheit sichtbar machen und die Intransparenz somit zumindest etwas reduzieren. Sie geben der Projektleitung wichtige Strukturen und Informationen für eine vorausschauende Planung und sorgfältig abgewogene, gut begründete Entscheidungen.

Eine generische, d. h. nicht SAP-spezifische Projektmanagementmethodik ist eine wichtige Grundlage, auf der sowohl *Accelerated SAP* (ASAP), die »klassische« SAP-Einführungsmethodik, als auch der Nachfolger *SAP Activate* aufbauen.

Es gibt keine von SAP vorgeschriebene Projektmanagementmethodik. Allerdings sind in der Praxis viele SAP-Projektleiter*innen PMI- oder PRINCE2-zertifiziert, und wie wir sehen werden, gibt es Überschneidungen und Ähnlichkeiten zwischen PMI/PRINCE2 und ASAP. Bevor wir auf ASAP und SAP Activate etwas tiefer eingehen, geben wir im Folgenden beispielhaft einen kurzen Überblick über die PMI-Projektmanagementmethodik. Um es deutlich zu sagen: Die PMI-Methodik ist eine von mehreren möglichen strukturierten Herangehensweisen – es ist ein gutes, aber sicherlich nicht das einzige Werkzeug in Ihrem Projektleiterwerkzeugkasten. Entscheidend ist nicht, für welche Methodik Sie sich entschieden haben, sondern deren konsequente und kompetente Anwendung in Ihrem SAP-Projekt.

3.2 Das Projektmanagement-Einmaleins: PMI-Projektmanagementmethodik

Jedes Projekt ist anders – und doch: Ein Projekt ist ein Projekt ist ein Projekt! Es gibt bestimmte Aspekte, die sich nicht ändern, und daher gibt es bewährte Vorgehensweisen, die bei jedem Projekt hilfreich sind. Natürlich ist es ein großer Unterschied, ob man eine Autobahnbrücke plant und baut, einen Weltraumsatelliten entwickelt und ins All schießt oder SAP-Standardsoftware einführt.

Aber es gibt dennoch viele Gemeinsamkeiten: Zum Beispiel hat jedes Projekt einen definierten Anfang, einen festgelegten Scope (der im offiziellen *Scope Statement* dokumentiert wird) und ein definiertes Projektende – und dazwischen Projektphasen mit Meilensteinen, die durchlaufen bzw. erreicht werden müssen. Im Gegensatz zum Tagesgeschäft gibt es in jeder Projektphase bestimmte Aufgaben und sogenannte *Deliverables*, also Ergebnisse, die erfolgreich erarbeitet und »abgeliefert« werden müssen, sowie Meilensteine, die zu erreichen sind, um das Projekt erfolgreich an sein Ziel zu bringen.

Die Projektmanagementmethodik strukturiert Projekte. Sie stellt einen Rahmen dar und vermittelt Konzepte und Fachbegriffe, die jeder Projektleiterin und jedem Projektleiter helfen, ein Projekt professionell zu planen und erfolgreich zu leiten. Mindestens ebenso wichtig ist, dass die Projekt-

Was macht ein
Projekt aus?

managementmethodik Fachbegriffe und Konzepte vermittelt, eine Art Projektmanagementsprache, die den Austausch zwischen den Projektleitern und -leiterinnen vereinfacht. So wie jeder Arzt und jede Ärztin weiß, was eine Fraktur ist, wissen ausgebildete Projektleiter*innen eben, was unter einem Projektstrukturplan (Work Breakdown Structure, WBS) zu verstehen ist.

Standardisierte Methodik

Das 1969 in den USA gegründete PMI ist seit 1996 Herausgeber des *PMBOK Guide*. Gemäß PMI besteht jedes Projekt aus folgenden Phasen, auch *Prozessgruppen* genannt (siehe Tabelle 3.1).

	Phase/Prozessgruppe	Details
1	<i>Concept and Initiation</i> (Konzeptions- und Projektvorbereitungsphase)	Klärung und Festlegung der Projektziele. Abstimmung/Herbeiführung eines gemeinsamen Verständnisses
2	<i>Definition and Planning</i> (Definitions- und Planungsphase)	Planung des Projektinhalts und -umfangs; Entwicklung von Projekt-, Zeit- und Kostenplänen unter Berücksichtigung der Abhängigkeiten
3	<i>Execution</i> (Ausführungsphase)	Zuordnung der Projektressourcen zu Vorgängen im Projektplan
4	<i>Monitoring and Controlling</i> (Überwachung und Kontrolle)	Berichtswesen und Änderungsmanagement
5	<i>Closing</i> (Projektabschluss)	Auftragsbeendigung und administrativer Projektabschluss

Tabelle 3.1 PMI-Prozessgruppen

Phase 4 (Überwachung und Kontrolle) ist eine Besonderheit: Im Gegensatz zu den anderen Phasen finden diese Tätigkeit während der gesamten Projektlaufzeit statt – daher kann man darüber streiten, ob es sich um eine eigene Phase oder um Tätigkeiten innerhalb aller Phasen handelt.

Phasen und Knowledge Areas: alles zur richtigen Zeit!

Die Diskussion über Phase 4 einmal als nebensächlich beiseite gelegt: Die PMI-Methodik besteht – und das ist entscheidend für das Verständnis – aus einer Matrix von zeitlichen Projektphasen und inhaltlichen Wissensbereichen, den *Knowledge Areas* (siehe Tabelle 3.2).

	Wissensbereich (Knowledge Area)	Details
1	Integration Management	Koordination und Informationsaustausch der Projektbeteiligten untereinander
2	Scope Management	Definition und Überwachung des Projektinhalts (Projektumfang); Prozesse zur Einsteuerung und Neuplanung bei notwendigen Änderungen
3	Time Management	Überwachung der Einhaltung des Zeitplans
4	Cost Management	Mithilfe der Projektkostenrechnung werden der Kostenverlauf überwacht und gegebenenfalls Maßnahmen ergriffen.
5	Quality Management	Standardisierung von Projektprozessen und Dokumentation der Ergebnisse (Qualitätsmanagement)
6	Human Resource Management	Zuordnung der Projektressourcen zu den Aufgaben gemäß Ausbildung/Befähigung (Personalplanung)
7	Communication Management	Informationsaustausch/Kommunikation mit allen Projektbeteiligten
8	Risk Management	Risikoanalyse, präventive Maßnahmen und Notfallkonzepte
9	Procurement Management	Zusammenarbeit mit Partnern und Lieferanten (Beschaffung)
10	Stakeholder Management	Koordination und Abstimmung mit Projektbeteiligten innerhalb und außerhalb des Projekts (Interessengruppen)

Tabelle 3.2 Wissensbereiche gemäß PMI

Die größte Hilfestellung bietet die PMI-Methodik der Projektleitung, da für jede Projektphase und jede Knowledge Area wichtige Aufgaben aufgeführt werden. Dies dient der Projektleitung als Orientierung, um alle notwendigen Projektmanagementaufgaben in jeder Projektphase im Blick zu behalten. Hier schließt sich der Kreis: Strukturierung, Reduktion der Komplexität, Fokussierung auf das Wesentliche, vorausschauende Planung, Risikomanagement – dies ist das Handwerkszeug des Projektleiters oder der Projektleiterin, das die Chancen, ein Projekt erfolgreich abzuschließen,

erhöht. Denn wie Mark Twain richtig bemerkte: »Prognosen sind schwierig, vor allem, wenn sie die Zukunft betreffen.« Daher kann jedes, auch das am besten geleitete, Projekt scheitern. Der Projekterfolg ist das Ziel. Aber die Aufgabe der Projektleitung besteht darüber hinaus auch darin, alles zu tun, damit das Risiko des Scheiterns minimiert wird, und durch weit vorausschauende Planung den Handlungsspielraum für Gegenmaßnahmen zu maximieren.

3.3 Alles perfekt vorbereitet: die idealen Voraussetzungen

Der Weg zum SAP-Projekt

Schon lange bevor die erste Phase Ihres SAP-Projekts beginnt, müssen die richtigen Weichen gestellt werden. Die Beschäftigung mit den Anforderungen, die letztlich das SAP-Projekt ins Rollen bringen, hat bereits mit der *Unternehmensstrategie* begonnen, die vor der IT-Strategie und vor der Entscheidung für eine SAP-Software steht.

Für unser ideales Projekt gehen wir davon aus, dass sich das Unternehmen für eine IT-Strategie auf der Basis von SAP-Produkten entschieden hat. Die Entscheidungskriterien haben wir in Abschnitt 2.4.5, »Kriterien für die Auswahl der Software«, eingehend diskutiert. Die Entscheidung, ein SAP-S/4HANA-Einführungsprojekt durchzuführen, kommt also nicht aus heiterem Himmel: Ihre Prozesse oder sogar Ihr Geschäftsmodell ändern sich, Teile Ihres Unternehmens werden verkauft oder andere Unternehmen hinzugekauft. All diese Veränderungen machen auch Anpassungen an Ihrem IT-System notwendig. Grundlage für alle planbaren Änderungen im Unternehmen sollten langfristige, strategische Entscheidungen sein, die regelmäßig überprüft und gegebenenfalls neu bewertet werden.

Nachhaltige Unternehmensführung zeichnet sich durch langfristige Unternehmensstrategien aus, die eine passende IT-Strategie nach sich ziehen. Dass eine solche langfristige Sicht häufig der kurzfristigen Gewinnmaximierung zuwiderläuft, mag aus einiger Entfernung betrachtet klar sein, dennoch legen die strategischen Entscheidungen das Fundament für ein erfolgreiches SAP-Projekt.

Abbildung 3.1 zeigt eine ideale Projektorganisation, die in die Linienorganisation eingebettet ist und durch Fachexpert*innen aus den jeweiligen Fachabteilungen unterstützt wird. Die Vorgaben und die Ergebnisabnahme erfolgt durch die Linienorganisation, die Umsetzung liegt beim Projektteam, das in mehrere Teilprojekte unterteilt ist. Die zentralen Aufgaben der Projektsteuerung, des Solution Designs und des Integrationsdesigns (Schnittstellen) sind teilprojektübergreifend aufgestellt. Die technische Infrastruktur wird von der Unternehmens-IT bereitgestellt.

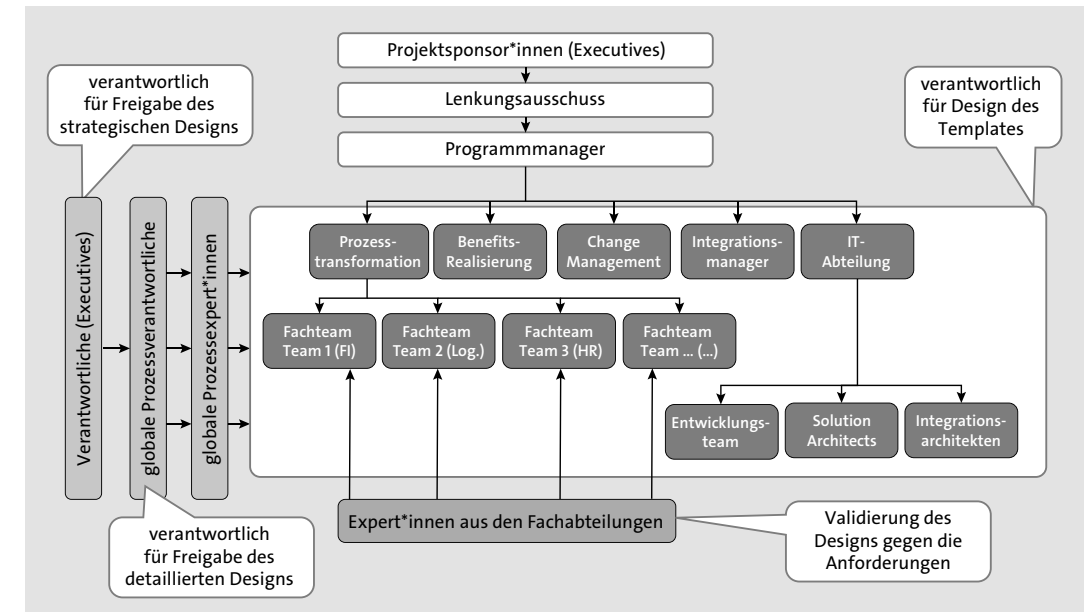


Abbildung 3.1 Projektteam mit Verantwortlichkeiten und Entscheider*innen

Alles auf null – Strategieänderungen

Komplexe SAP-Projekte dauern oft länger als zwölf Monate; bestimmte strategische Projekte, die nach Design und Implementierung zudem in verschiedene Regionen, Länder und in unterschiedliche Unternehmensbereiche ausgerollt werden, mitunter mehrere Jahre. Eine Änderung der strategischen Richtung während des Projekts ist daher extrem hinderlich und kann den Projekterfolg gefährden. Da dieses Buch aber nicht von erfolgreicher Unternehmensführung handelt, sondern von erfolgreichen SAP-Projekten, gehen wir auf die Auswirkungen kurzfristiger Strategieänderungen nur am Rande ein.

Alle strategischen Entscheidungen sind gefallen und von der Geschäftsführung bestätigt. Das SAP-Projekt kann beginnen. Im Folgenden beleuchten wir die ersten Schritte bis zum Start des eigentlichen SAP-Projekts.

Das Projektbüro (auch *Project Management Office* genannt, PMO) ist die Zentrale jedes SAP-Projekts – hier laufen alle Fäden zusammen.

Sie haben daher Ihr PMO mit Kolleginnen und Kollegen besetzt, die den Anforderungen gewachsen sind. Die Mitglieder des Projektbüros sind die erste Anlaufstelle für viele Themen. Sie sollten etwas vom fachlichen Inhalt des SAP-Projekts verstehen und organisatorisches Talent besitzen. Oft werden



Das Projektbüro als Kommandozentrale

hier auch Themen besprochen, die noch nicht reif für die »öffentliche« Kommunikation sind. Sie als Projektleitung müssen uneingeschränkt Vertrauen zu Ihrem PMO haben. Viele »kleine« Anfragen und Aufgaben, die ein SAP-Projekt erst ermöglichen, laufen hier auf: Fehlt ein Arbeitsplatz oder benötigt das Team für ein Teilprojekt dringend einen Besprechungsraum, kümmern sich die Kolleg*innen sofort darum und finden immer eine Lösung. Probleme mit der Versorgung durch Verbrauchsmaterialien gibt es in Ihrem Projekt nicht, weil Ihr PMO rechtzeitig nachbestellt. Auch die operative Projektplanung, also die Pflege der Planungsunterlagen, obliegt dem PMO.

Wie ist die Projektwetterlage?

Die aus unserer Sicht wichtigste Aufgabe des PMO besteht jedoch darin, dass seine Mitglieder atmosphärische Störungen im Projekt zuerst bemerken. Lange bevor die ersten offiziellen Diskussionen über Missstände jeglicher Art, Risiken für den Projektverlauf oder auch zwischenmenschliche Probleme geführt werden oder das Problem gar eskaliert, hat das PMO es schon erkannt. Es ist also in mehrererlei Hinsicht das Herz des Projekts.

Verdeutlicht wird das durch Abbildung 3.2: Das PMO nimmt schon in der Organisationsstruktur im Projekt eine zentrale Rolle ein.

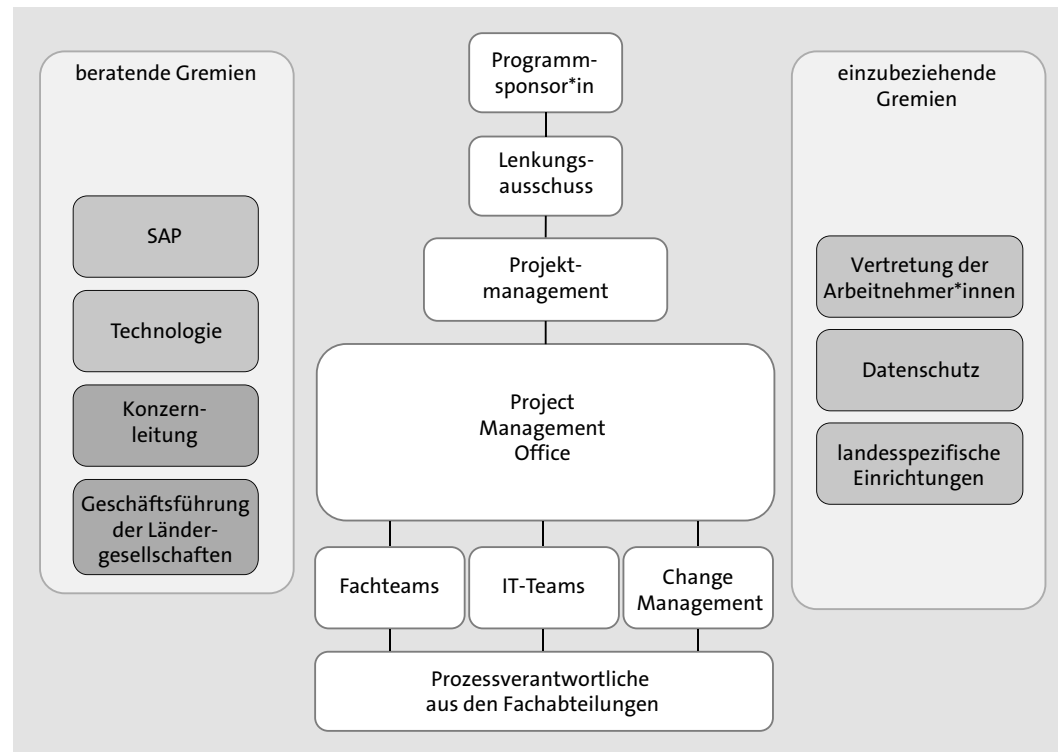


Abbildung 3.2 PMO als Projektzentrale

Es unterstützt in erster Linie Sie als Projektleitung, hat aber auch zu jedem Teilprojekt zumindest eine virtuelle Verbindung; und durch die zentralen administrativen Prozesse (Onboarding, Vermittlung von Material und Arbeitsplätzen usw.) kennen alle Beteiligten im Projekt die Kollegen und Kolleginnen aus dem PMO. Mehr zum Aufbau und zu den Aufgaben des PMO lesen Sie in Abschnitt 5.1, »Wer gehört zum Projektteam?«.

Die organisatorischen und administrativen Vorbereitungen des SAP-Projekts sind nun fast abgeschlossen. Bevor Sie mit der Arbeit beginnen, müssen Sie noch eine Vorgehensweise für Ihr SAP-Projekt festlegen: SAP Activate. Im Folgenden erklären wir, wie sich SAP Activate aus der vorangehenden Einführungsmethodik ASAP entwickelt hat.

3.4 ASAP – die Mutter aller SAP-Methoden

Jeder, der sich in den letzten Jahrzehnten mit SAP-Projekten befasst hat, kennt ASAP. ASAP bedeutet *Accelerated SAP* und beschreibt als Methode oder Modell die Einführung von SAP-Software als Projekt. Dass die Abkürzung *asap* allseits als Akronym für *as soon as possible* bekannt ist, war sicherlich mit ein Grund für die Namenswahl. Mit ASAP hat SAP als Entwickler der Software gleich eine Methode für deren Implementierung mitgeliefert.

ASAP wurde 1998 als Methode von SAP entwickelt. Die letzte und finale Softwareversion ist ASAP 8.0 aus dem Jahre 2013. Seither wird ASAP nicht mehr weiterentwickelt; allerdings steht die Dokumentation weiterhin unter <https://archive.sap.com/documents/space/asap-methodology> zur Verfügung.

ASAP wurde durch die neue SAP-Activate-Methodik abgelöst, die auf ASAP aufbaut und sie erweitert. Einige zentrale Dinge änderten sich bei der Weiterentwicklung von ASAP zu SAP Activate nicht – es folgt daher zunächst ein kurzer Überblick zu ASAP, bevor wir uns genauer mit SAP Activate beschäftigen.

Abbildung 3.3 zeigt die Phasen der ASAP-Roadmap und die verschiedenen Aufgaben, die während der einzelnen Phasen anstehen. Im Gegensatz zu den fünf Projektphasen gemäß PMI umfasst ASAP sechs Phasen.

Weiterentwicklung der Methode

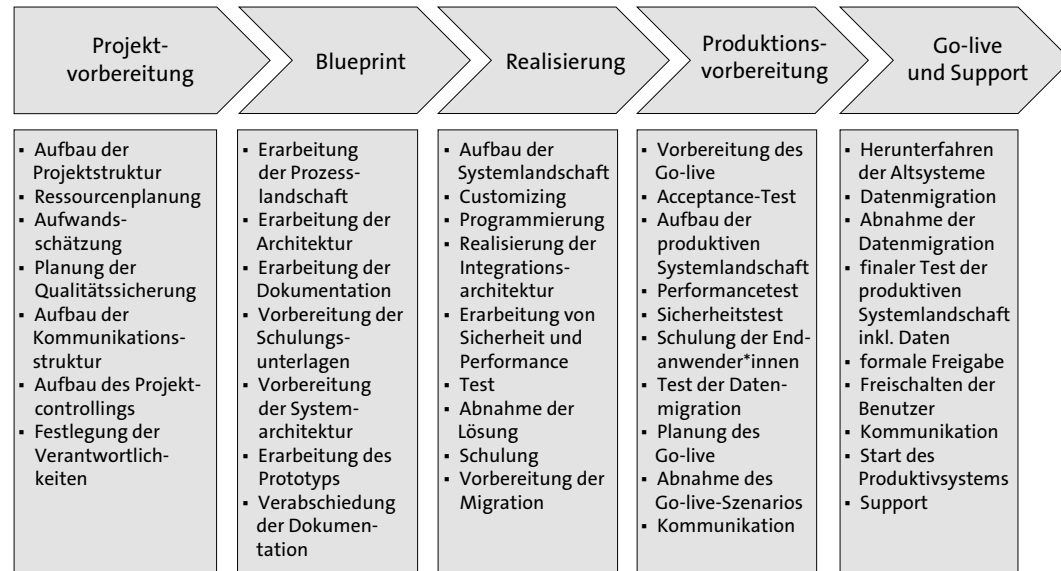


Abbildung 3.3 ASAP-Roadmap von SAP

3.4.1 Phase 1: Planung und Vorbereitung

Ist einmal die Entscheidung für ein SAP-Projekt getroffen, beginnt der Implementierungsprozess mit der Phase 1 nach ASAP, der Planung und Vorbereitung des Projekts (*Project Preparation*).

Top-down- und Bottom-up-Planung

Die Planung hat im Projekt einen zentralen Stellenwert: Mit ihr steht und fällt der Erfolg Ihres Projekts. Eine Kombination aus Top-down- und Bottom-up-Planung unter Einbeziehung aller wichtigen Stakeholder führt zu den besten Planungsergebnissen und mithin zu den zuverlässigsten Meilensteinprognosen.

Während der Projektplanung für die einzelnen Phasen empfiehlt es sich, die jeweils kommende Phase detailliert und alle zukünftigen Phasen eher überblicksartig zu planen. Die aktuelle Planung ist ein wichtiger Baustein für die weitere Planung, aber nicht in Stein gemeißelt. Das heißt, dass Sie bei zukünftigen Meilensteinen eine gewisse *Flexibilität* bewahren müssen.

Der »kritische Pfad« bestimmt die Laufzeit des Projekts

Die Bestimmung des *kritischen Pfads* (siehe Abbildung 3.4) ist die einfachste Möglichkeit, die Gesamtdauer des Projekts planerisch abzuschätzen. Alle Aktivitäten, die auf dem kritischen Pfad liegen, ergeben gemeinsam bzw. hintereinander die Gesamtlaufzeit des Projekts. Sollten sich bei einer der Aktivitäten auf dem kritischen Pfad Veränderungen ergeben, verschieben sich die nachfolgenden Aktivitäten. Aktivitäten, die nicht auf dem kri-

tischen Pfad liegen, haben keinen Einfluss auf die Gesamtdauer, daher wäre eine verspätete Fertigstellung unkritisch.

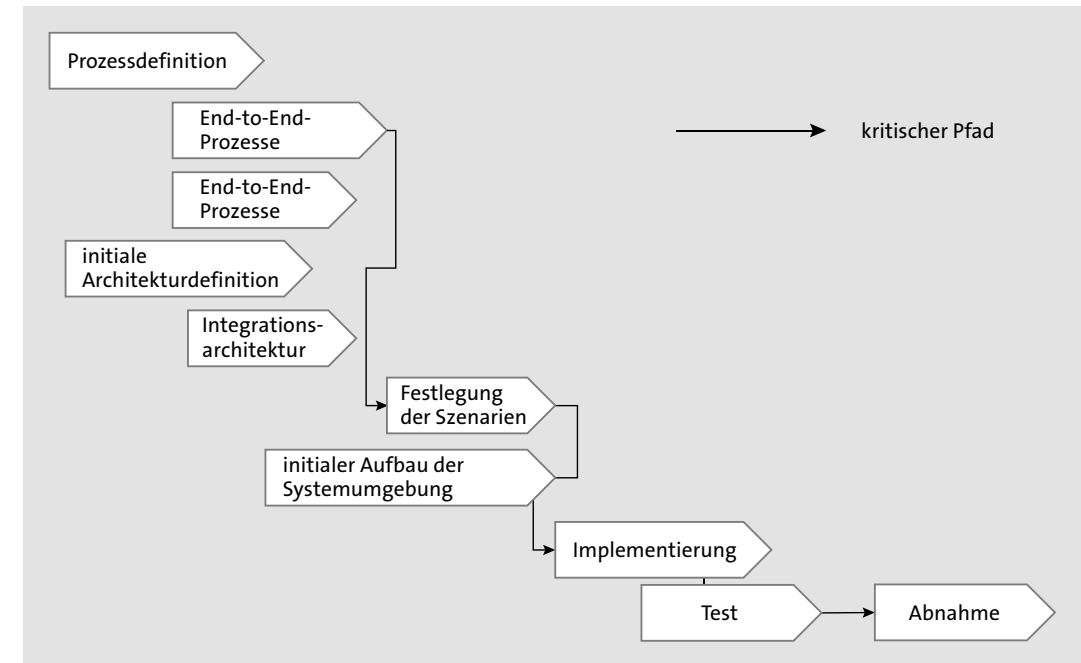


Abbildung 3.4 Kritischer Pfad im Projekt

Der kritische Pfad in Abbildung 3.4 setzt sich aus folgenden Aktivitäten zusammen:

1. End-to-End-Prozesse
2. Festlegung der Szenarien und initialer Aufbau der Systemumgebung
3. Implementierung
4. Test
5. Abnahme

Die übrigen Aktivitäten (beispielsweise die initiale Architekturdefinition und die Integrationsarchitektur) liegen nicht auf dem kritischen Pfad und haben daher keinen Einfluss auf die Laufzeit des Gesamtprojekts.

Ist der kritische Pfad erst einmal ermittelt, fokussiert sich die Aufmerksamkeit der Projektleitung auf alle Aktivitäten, die auf ihm liegen. Bitte beachten Sie aber, dass der kritische Pfad sich im Projektverlauf ändern kann. Aktivitäten, die bisher nicht auf dem kritischen Pfad lagen, können etwa durch einen Change Request oder wenn sie sich zu sehr verspäten auf den

kritischen Pfad kommen. Fokussieren Sie sich daher nicht nur auf die Aktivitäten auf dem kritischen Pfad, sondern bestimmen Sie zusätzlich, wie viel Puffer die restlichen wichtigen Projektaktivitäten haben, bevor sie jeweils den kritischen Pfad beeinflussen. Umsicht und Sorgfalt bei der Steuerung und Überwachung des Projektfortschritts schützt Sie vor unangenehmen Überraschungen.



Scope Statement

Das Scope Statement ist das wichtigste Dokument, das im Rahmen der Projektvorbereitungsphase erstellt wird. Es beschreibt die Projektaufgaben und den Projektumfang. Folgende Punkte sollten im Scope Statement enthalten sein:

- Projektbegründung: Erklärung, warum das Projekt notwendig ist
- Geschäftsziele: Übersicht über die zu erreichenden Projektziele aus unternehmerischer Sicht
- Projektergebnisse: Liste der Projektergebnisse (Deliverables), die vom Projektteam erarbeitet werden sollen
- Projektausschlüsse und -annahmen: alle Themen oder Aufgaben, die vom Projektteam nicht übernommen werden, und die Annahmen, auf denen die Projektplanung beruht (z. B. ein starkes Umsatzwachstum, das eine bessere IT-Unterstützung erforderlich macht)
- Rahmenbedingungen: Beschreibung der finanziellen, zeitlichen und inhaltlichen Rahmenbedingungen, denen sich das Projekt unterliegt

Das Scope Statement ist ein Arbeitsdokument. Jeder Änderungsantrag (Change Request) im Projektverlauf wird mit dem Scope Statement abgeglichen, um zu entscheiden, ob die (zusätzlichen) Anforderungen akzeptiert werden können oder nicht. Wird ein Änderungsantrag akzeptiert, ist häufig eine Anpassung des Scope Statements erforderlich.

3.4.2 Phase 2: Business Blueprint

Mit Phase 2 (*Business Blueprint*) beginnt der eigentlich fachliche Teil des SAP-Projekts. Hier gilt es, den Rahmen, die Inhalte, die Interaktion mit anderen Systemen, Projekten, Abteilungen und die technische Umsetzung zu beschreiben.

Geschäftsprozess-
anforderungen

Der inhaltlich wichtigste und anspruchsvollste, oftmals umfangreichste und auch folgenreichste Aspekt ist die Erarbeitung und Dokumentation der *Geschäftsprozessanforderungen*. Sie bilden (wie in Abbildung 3.5 darge-

stellt) die Grundlage für die Prozessmodellierung und die spätere Abbildung der Geschäftsprozesse im SAP-System. Die Komplexität sollte nicht unterschätzt werden: Das Zusammenspiel zwischen dem Customizing im SAP-System, den notwendigen Geschäftsdaten (Stammdaten und Bewegungsdaten), möglicherweise notwendig werdenden Zusatzentwicklungen und Schnittstellendaten muss auf Prozessschritzebene im Detail beschrieben werden.

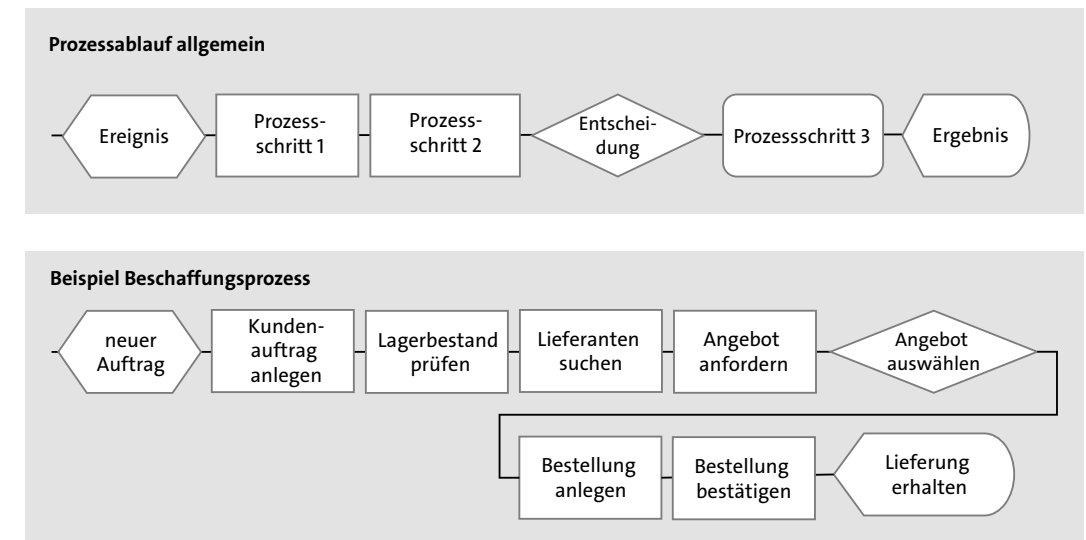


Abbildung 3.5 Beispiel für Geschäftsprozesse

Die folgenden Themen werden im Rahmen der Erstellung des Business Blueprint betrachtet:

- Integrationsszenarien (Schnittstellen)
- Frontends (Benutzeroberflächen)
- Implementierungsabfolge (zentrale Instanz vs. verteilte Systeme vs. Roll-out eines Templates)
- Industrielösungen, Add-ons, Third-Party-Produkte
- Go-live-Strategie

Das Ergebnis der Blueprint-Phase ist ein weitgehend kompletter Überblick über die zu implementierende Prozesslandschaft und die dazugehörige Architektur. Dabei geht es um eine detaillierte Einschätzung, denn allgemeine Aussagen sind bereits in den Vorphasen des Projekts getroffen worden. Ziel der Blueprint-Phase ist somit ein *implementierbarer Business Blueprint*.

Denn Sie wissen,
was Sie tun!

Dokumentation des Blueprint-Wissens-transfers

Die Ergebnisse des Business Blueprint werden oft in Form einer *Dokumentation* erarbeitet und abgelegt. Im Prinzip ist das Ergebnis des Business Blueprint das »Buch« zum Projekt:

- **Blueprint-Dokument**

Das Blueprint-Dokument enthält eine Beschreibung der Prozesslandschaft sowie das Fachkonzept.

- **RICEFW-Planungsdokument**

RICEFW steht für *Reports, Interfaces, Conversions, Enhancements, Forms* und *Workflows*. Dieses Dokument umfasst eine Beschreibung aller Entwicklungsobjekte. In einer Vorlage für Spezifikationen werden später die zu entwickelnden Objekte dokumentiert.

- **RACI-Matrix**

RACI steht für *Responsible, Accountable, Consulted, Informed*. Diese Matrix ist im Prinzip eine Tabelle, in der steht, wer was im Projekt macht und verantwortet (siehe Abschnitt 5.3.1, »Skill-Anforderungen im digitalen Projektmanagement«).

Blueprint, RICEFW und RACI-Matrix sind sehr wichtige Projektdokumente, die sorgfältig erarbeitet, versioniert, abgenommen und abgelegt werden müssen. Sie bilden die Grundlage für die folgende Realisierungsphase, daher ist ein »Versionswirrwarr« unbedingt zu vermeiden. Achten Sie zusätzlich darauf, dass jedes Projektmitglied Zugriff auf diese entscheidenden Informationen hat und weiß, wo sie zu finden sind.

3.4.3 Phase 3: Realisierung

Nach der Abnahme der Blueprint-Phase schließt sich sofort die Umsetzung in der dritten ASAP-Phase an – der Realisierungsphase (*Realization*). Jetzt geht es darum, die in der Blueprint-Phase dokumentierten Prozesse und die zugrundeliegende Architektur detailliert zu definieren und zu implementieren. Dies ist normalerweise die teuerste und zeitaufwendigste Projektphase.

Zentrale Aufgaben in der Realisierungsphase sind:

- Aufbau und Betrieb der Projektsysteme
- Customizing und Entwicklungen
- Definition der Daten
- Schnittstellen und Integrationsszenarien
- Erweiterungen
- Benutzer und Berechtigungen

- Archivierung
- nicht funktionale Anforderungen
- Schulungen
- Testabläufe

Zu diesem Zeitpunkt sollte ein solides Change-Request-Verfahren etabliert sein, da Änderungsanträge unvermeidlich sind. Während des Projekts entwickelt sich die Unternehmensorganisation weiter, und diese Änderungen müssen möglicherweise im Projekt berücksichtigt werden. Im Rahmen des Change-Request-Verfahrens werden die Auswirkungen der Änderungsanträge auf die Projektlaufzeit und die Projektkosten bewertet. Dies – gemeinsam mit der fachlichen Bewertung der Kritikalität der Änderung – ist die Grundlage für eine Annahme bzw. Ablehnung des Änderungsantrags.

3.4.4 Phase 4: Produktionsvorbereitung

Im Rahmen von Phase 4, der Produktionsvorbereitung (*Final Preparation*), werden die folgenden Aufgaben erfüllt:

Fast geschafft!
Aufgaben in der Produktionsvorbereitung

- Schulung der Anwender*innen
- Aufbau der produktiven Systemlandschaft
- Vorbereitung der produktiven Datenübernahme
- Cut-over-Planung

Diese kritische Phase erfordert sorgfältige Planung und Ausführung. Bei komplexen Projekten entscheidet man sich häufig für sogenannte *Dry Runs* (Testläufe), um etwaige Fehler zu finden und die Durchführung der Tätigkeiten im Zusammenspiel aller Beteiligten zu üben. Je weniger Zeit für die produktive Umstellung (*Downtime*) zur Verfügung steht, desto mehr Aufwand muss in die Produktionsvorbereitungsphase gesteckt werden. Optimierte technische Verfahren wie *Minimized Downtime Service* reduzieren die Ausfallzeit während des Go-lives genauso wie organisatorische Maßnahmen zur schnelleren Übergabe zwischen beteiligten Personen und Teams. Es handelt sich um eine Optimierungsaufgabe, bei der in mehreren Iterationen die zeitaufwendigsten Aufgaben auf dem kritischen Pfad analysiert und beschleunigt werden, bis das Ziel, die maximal zulässige Downtime, erreicht wird.

Der wichtigste Meilenstein ist abgeschlossen, wenn alle Aufgaben geplant, dokumentiert und theoretisch (und wenn möglich, auch praktisch) erfolgreich getestet wurden. Dann ist alles gut vorbereitet für den Höhepunkt des SAP-Projekts: den Go-live.

3.4.5 Phase 5: Go-live und Support

In der Go-live- und Support-Phase zeigt sich, ob die Vorbereitungen wirklich gut genug waren – wobei auch unvorhergesehene Überraschungen den Erfolg gefährden können. Die Aufgaben in der Go-live- und Support-Phase beinhalten:

- Herunterfahren der Altsysteme
- Durchführung und Abnahme der Datenmigration
- abschließender Test der produktiven Systemlandschaft mit den geladenen Daten
- Erteilung der formalen Freigabe (Go-/No-go-Entscheidung)
- Entsperrung der Benutzer
- Aktivierung der Schnittstellen
- Öffnung des Produktivsystems für die Endanwender*innen

Wenn die Schnittstellen geöffnet sind, gibt es keinen Weg zurück!

Der wichtigste Meilenstein in dieser Phase ist die Go-/No-go-Entscheidung, die vor der Öffnung der Schnittstellen stattfinden muss. Sobald diese geöffnet sind und Daten zwischen dem neuen Produktivsystem und verbundenen internen und externen Systemen ausgetauscht werden, gibt normalerweise es keinen Weg mehr zurück. Falls zu diesem Zeitpunkt das neue Produktivsystem solche erheblichen Probleme aufweisen sollte, dass eine Abschaltung und Reaktivierung der vorherigen Systeme unumgänglich ist, führt dies zu massiven Schäden. Es ist bei komplexen Systemlandschaften nahezu unmöglich, den bis dahin stattgefundenen Datenaustausch über die Schnittstellen zu analysieren und in der vorherigen Systemlandschaft nachzubuchen. Es wäre eine Mammutaufgabe unter massivem Zeitdruck: Das alte produktive System bzw. die alte Systemlandschaft kann erst wieder reaktiviert werden, wenn die Aufräumarbeiten abgeschlossen sind. So lange muss das Business warten. Kurz gesagt: Solange die Schnittstellen noch nicht wieder aktiviert wurden, ist ein Abbruch des Go-live noch möglich; danach kann man nur versuchen, auftretende Probleme im laufenden Betrieb zu beheben.

Das Risiko mehr oder weniger gravierender Probleme während bzw. nach dem Go-live ist erheblich. Leider kommt es immer wieder vor, dass Details übersehen wurden und nun im beginnenden Betrieb zu Schwierigkeiten führen. Daher schließt sich an den Go-live eine sogenannte *Hypercare-Phase* an, in der besondere Maßnahmen und Vorbereitungen greifen, um das System zu stabilisieren und Probleme zeitnah zu lösen. Das neue System ist ungewohnt und stellt die Anwender*innen vor neue Herausforderungen;

ungen; daher ist ihr Support ebenso wichtig wie die Lösung technischer Probleme.

3.4.6 Vor- und Nachteile von ASAP

ASAP ist eine bewährte Einführungsmethodik für SAP-ERP-Projekte. In den 1990er- und frühen 2000er-Jahren, als viele Unternehmen von Legacy-Systemen auf SAP umstellten, war ASAP ein wichtiges Werkzeug, um diese Projekte zum Erfolg zu führen.

Unternehmen, die heute vor ihrer ersten SAP-Einführung stehen, können ASAP weiterhin nutzbringend einsetzen, allerdings sei dies vorweg genommen: SAP Activate ist besser!

Frei nach Voltaire:
Das Bessere ist der Feind des Guten!

Für die meisten Kunden, die diese Phase der ersten Einführung bereits hinter sich gelassen haben, ist der Nutzwert von ASAP begrenzt. Dessen Fokussierung auf die klassische SAP-Einführung ist Stärke und Schwäche zugleich:

- Optimierungsprojekte, die sich häufig an eine große SAP-Einführung anschließen, schließen kleinere, inkrementelle Verbesserungen und Go-lives ein; agile Projektmanagementmethoden, bestehend aus *Sprints*, werden von ASAP kaum unterstützt.
- ASAP bietet wenig Hilfestellungen bei der Einführung von cloudbasierenden Lösungen oder dem Aufbau hybrider Landschaften.
- ASAP fokussiert auf die von SAP entwickelten Softwareprodukte – zugekaufte Software (gerade im Cloud-Bereich) wird eher stiefmütterlich behandelt.

Daher war aus unserer Sicht die Entscheidung von SAP richtig, ASAP 8.0 als letzte ASAP-Version zu veröffentlichen und stattdessen auf den Nachfolger SAP Activate zu setzen.

3.5 SAP Launch: die Einführungsmethodik für die SAP-Cloud-Produkte

Während ASAP traditionell für on-premise-basierte SAP-Einführungen genutzt wurde und hier seine Stärken hat, gibt es – was nicht jedem SAP-Experten bekannt ist – eine weitere Einführungsmethode, speziell für SAP-Cloud-Produkte, wie z. B. SAP SuccessFactors und SAP Ariba.

SAP Launch besteht aus vier Phasen, die im Folgenden kurz vorgestellt werden sollen:

1. *Prepare* (Vorbereitung)
2. *Realize* (Durchführung)
3. *Verify* (Testphase)
4. *Launch* (Anlaufphase)

Prepare-Phase Die Prepare-Phase entspricht in etwa der Project-Preparation-Phase und dem Business Blueprint in ASAP: Es geht zunächst um die Erarbeitung eines Scope Statements, die verschiedenen Rollen und Aufgaben im Projekt und den High-Level-Projektzeitraum (Meilensteinplan). Im zweiten Schritt geht es um das *Solution Design*, d. h. die detaillierte Beschreibung der Softwarelösung.

Gerade in dieser Phase ist eine besonders enge Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen notwendig, um die Geschäftsanforderungen vollständig zu erheben und einzuarbeiten. Die Herausforderung besteht in der Übersetzung der Geschäftsanforderungen in Eigenschaften und Fähigkeiten der Software. Hierbei ist immer im Blick zu halten, wozu die Cloud-Lösung überhaupt ausgelegt ist, damit am Ende ein tragfähiges Solution Design entsteht.

Zusätzlich werden Integrationsthemen beleuchtet: Hierbei geht es um Verbindungen zwischen der einzuführenden Cloud-Lösung und weiteren Systemen. Grundsatzentscheidungen, wie der Einsatz einer Middleware-Software oder, alternativ dazu, Punkt-zu-Punkt Schnittstellen, spielen hier eine wichtige Rolle. Außerdem geht es um die Identifikation der zu migrierenden Datenobjekte in die Cloud-Lösung.

Am Ende dieser Phase sind folgende wichtige Meilensteine erreicht:

- Alle Projektbeteiligten haben ein gemeinsames Verständnis vom Projekt-Scope. Was ist Teil des Projekts, und was wird nicht im Projekt behandelt?
- Zum Scope gehört auch ein verabschiedetes Vorgehen für Scope-Änderungen im Projekt. Wie werden Scope-Änderungen hinsichtlich Aufwand und Einfluss auf die Projektlaufzeit evaluiert? Wer entscheidet abschließend, ob eine Scope-Änderung akzeptiert wird?
- Rollen und Aufgaben sind definiert. Bestimmte Aufgaben werden von Fachexpert*innen erledigt, um andere – insbesondere Testaufgaben – kümmern sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Fachabteilungen.

- Das Solution Design liegt in einem weit fortgeschrittenen Stadium vor. Es beschreibt detailliert die Funktionen der Software. Darüber hinaus beinhaltet es die Integrationsanforderungen, d. h. einen Plan, wie die Verbindungen zu anderen Systemen erstellt oder angepasst werden. Schließlich gehört zum Solution Design natürlich die Auflistung der zu migrierenden Datenobjekte.

In der Realize-Phase wird das Solution Design in der Entwicklungsumgebung umgesetzt. Die Systemkonfiguration wird durchgeführt und etwaige Entwicklungstätigkeiten bzw. Anpassungen werden realisiert. Wichtig ist in dieser Phase eine frühzeitige Einbindung der Fachbereiche, die das System in Zukunft nutzen werden. Als Phasenabschluss erfolgt eine Durchsprache (*Walk-through*) der gesamten Funktionalität mit den Fachbereichsverantwortlichen und ihr hoffentlich positives Feedback zur implementierten Lösung.

Realize-Phase

Sobald die Konfiguration und Entwicklung abgeschlossen sind, wird die Lösung in die Testumgebung übertragen, und die Verify-Phase beginnt. In einer Reihe von Testläufen werden zunächst einzelne Funktionalitäten und im Folgenden ganze Prozesse vom Anfang bis zum Ende getestet. Zusätzlich werden Integrationsszenarien (sofern möglich) verifiziert und die Datenmigration testweise durchgeführt. Es empfiehlt sich, die Tests auf migrierten Echtdateien (notfalls pseudonymisiert) durchzuführen, um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten.

Verify-Phase

In der letzten Projektphase, der Launch-Phase, geht es um die Vorbereitung und Durchführung des Cut-over (also der Inbetriebnahme des neuen Systems) in der produktiven Umgebung. Die Konfigurationen und Entwicklungsobjekte werden in das Produktivsystem eingespielt und die Datenübertragung durchgeführt. Nach erfolgreichem Go-live wird das System an das Betriebsteam übergeben, das die Aufgabe hat, den reibungslosen Betrieb fortan sicherzustellen.

Launch-Phase