



INNOVATIONEN FÖRDERN, RISIKEN MINIMIEREN

SAP Insight

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™



INNOVATIONEN FÖRDERN, RISIKEN MINIMIEREN

Von Greg Pike

Senior Vice President,
SAP Active Global Support



INHALT

- 4 Zwischen Innovation und Rendite**
- 5 Branchenspezifische Herausforderungen**
- 7 Risiken minimieren**
- 8 Sicherer ROI in der IT**
- 9 ERP-Software als Schlüssel zum Erfolg**

Viele Unternehmen sichern heutzutage ihre Wettbewerbsfähigkeit, indem sie mit innovativen IT-Lösungen die Steuerung ihrer Logistikketten verbessern, Produkte schneller entwickeln und Kundenbeziehungen vertiefen. Der langfristige Erfolg von Unternehmen zeichnet sich oftmals durch Innovationen in folgenden Bereichen aus:

- Innovationen in Prozessen und Funktionen
- Innovationen in der Produktentwicklung
- Innovationen durch das Nutzen von Informationen zur Schaffung langfristiger Kundenbeziehungen

IT-Projekte erfolgreich zum Ende zu führen ist schon lange kein entscheidendes Erfolgskriterium mehr. Stattdessen spielt der Faktor „Rendite“ eine immer bedeutendere Rolle, auch unter dem Gesichtspunkt der Investitionssicherheit. Viele Innovationen sind allerdings technisch sehr anspruchsvoll. Das kann zu Verzögerungen führen – und die Kosten in die Höhe treiben.

Umso wichtiger ist es daher, auch den IT-Vorstand von Anfang an einzubeziehen, wenn es um die strategische Notwendigkeit von Innovationen geht. Viele CIOs stehen allerdings in der Kritik, wenn es beispielsweise um die Dauer von Projekten und die Systemleistung geht. Darüber hinaus haben die meisten IT-Vorstände das Fehlschlagen zumindest einer IT-Implementierung erlebt. In der Folge kann dies IT-Leiter daran hindern, die für die Innovation erforderlichen IT-Investitionen voranzutreiben.



Folgende Zahl belegt dies: Nach Schätzungen von Analysten werden 90 Prozent aller IT-Projekte nicht innerhalb des Terminplans abgeschlossen. Diese Verzögerungen führen dazu, dass Geschäftsziele nicht wie geplant erreicht werden, der ROI verfehlt wird sowie der erwartete funktionale Fortschritt und Effizienzgewinne ausbleiben.

Während die meisten IT-Lösungen und -Strukturen den Anwendern die Arbeit erleichtern, sieht sich die für die Implementierung dieser Lösungen zuständige IT-Abteilung mit einer wachsenden technischen Komplexität konfrontiert. Und Komplexität ist mit versteckten Risiken verbunden. Deshalb setzen CIOs verstärkt auf Qualitätssicherung. Dank ausgefeilter Methoden kann so die Stabilität einer Lösung gesichert werden – bei der Produktivsetzung und im operativen Betrieb.

Für Kunden, die ihre technischen Risiken bei Implementierungen oder Upgrades minimieren möchten, gibt es SAP® Safeguarding. Der CIO eines Konsumgüterunternehmens meint hierzu: „Es dreht sich nicht um die Frage, ob wir SAP Safeguarding in Anspruch nehmen oder nicht. Das ist obligatorisch. Wenn wir eine neue SAP-Komponente implementieren, garantiert uns SAP damit die ständige Verfügbarkeit aller Systeme.“

Dieses SAP Insight beleuchtet die Herausforderungen für CIOs und die IT sowie die tatsächlichen Risiken, die sich aus Implementierungen ergeben können. Darüber hinaus zeigt es auf, wie Unternehmen alle Vorzüge technologischer Innovation nutzen können – bei maximaler Sicherheit.

BRANCHENSPEZIFISCHE HERAUSFORDERUNGEN

Neue Software einführen – egal zu welchem Preis – diese Haltung gehört der Vergangenheit an. Inzwischen muss auch die IT ihre Kosten rechtfertigen, beispielsweise durch den Nachweis einer tatsächlichen Risikominimierung. Analysten haben das Risikopotenzial in der Praxis untersucht. Ein führendes Analystenunternehmen berichtete beispielsweise, dass 50 Prozent der eingesetzten Software nicht die volle Leistungsfähigkeit entfaltet. Andere verwiesen auf folgende Risikofaktoren:

- **Technisches Neuland:** Es treten Probleme auf, die nur den erfahrensten IT-Experten bekannt sind.
- **Verspätete Inbetriebnahme:** Eine termingerechte Inbetriebnahme hängt von vielen Faktoren ab. Meist sind technische Gründe die Ursache für Verzögerungen.

- **Unerfüllte Erwartungen:** Oft erfüllt die implementierte Lösung nicht alle Geschäftsanforderungen.

Je komplexer ein Projekt, desto unberechenbarer ist es. Daher empfiehlt es sich, zuerst alle branchenspezifischen Faktoren zu untersuchen, die Budgetüberziehungen, Verzögerungen und sogar ein Scheitern verursachen können. Danach sollten die projektspezifischen Ursachen für Fehler gesucht werden.

Die Zahl der Risikofaktoren in einzelnen Branchen steigt

Untersuchungen von SAP und die Erfahrung aus über 80.000 Implementierungen zeigen folgende Risikofaktoren:

- Businesslösungen werden immer komplexer. Gleichzeitig steigt die Zahl der Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Architekturen und Technologien.
- Zum einen treibt die enorme Anzahl der technischen Veränderungen die IT-Kosten in die Höhe. Zum anderen steigen die Risiken auf Grund der Systemleistung. Hinzu kommen noch erhebliche Wissenslücken hinsichtlich neuer Technologien.
- Die Märkte sind in Bewegung. Unternehmen sollten daher alles daran setzen, mit ihren Mitbewerbern Schritt zu halten. Es gilt, alle zentralen Geschäftsprozesse schnell und effizient an die sich ändernden Gegebenheiten anzupassen.

Geschäftsprozesse müssen permanent verbessert werden – gleichzeitig sollten die Kosten sinken. Dies führt Unternehmen direkt zu technischen Neuerungen, die nicht immer ohne Risiko sind. Denn werden zentrale Geschäftsprozesse nicht bestmöglich ausgeführt, zieht dies unter Umständen Probleme nach sich. Die Folge: Zwischen unterschiedlichen Technologien in einer IT-Struktur können Engpässe auftreten – beispielsweise, wenn die Mitarbeiter lückenhafte IT-Kenntnisse haben, das Tempo der technischen Entwicklung zunimmt und die finanziellen Mittel abnehmen. Kommt es dann zu Fehlern, so steigen auch die Kosten der jeweiligen Folgefehler exponentiell (Abb. 1).

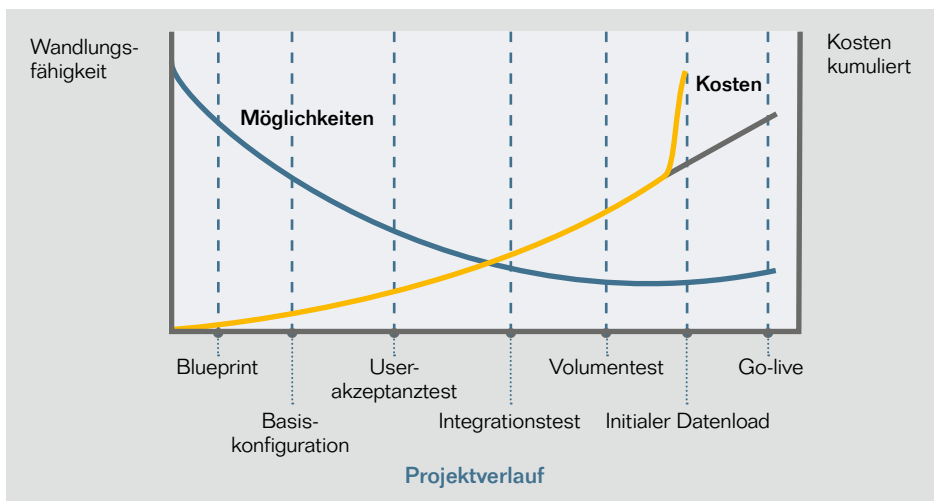


Abbildung 1: Risikoanstieg über die Lebensdauer eines Projekts



Tiefere Ursachenforschung

CIOs wissen, dass eine Lücke zwischen der technologischen Entwicklung und dem Wissen des IT-Fachpersonals im Unternehmen existiert. Ihnen ist aber auch klar, dass eine erfolgreich implementierte IT das Betriebsergebnis deutlich verbessern kann.

Wie kann man also Wachstumsziele erreichen und technische Innovationen ohne große Komplikationen einführen? Gespräche mit SAP-Kunden ergaben folgende drei Vorgehensweisen:

- **Produktivsetzung im Zeit- und Kostenrahmen:** Budgets sind heutzutage knapp, Prüfungen streng. Deshalb ist es wichtig, den Finanzrahmen einzuhalten. Als Grund für überzogene Budgets taucht häufig

das „Beheben technischer Probleme“ auf. Viele Projektberater besitzen eher einen betriebswirtschaftlichen als einen technischen Hintergrund und können deshalb versteckte, oft sehr technische Projektrisiken nur schlecht einschätzen.

- **Sicherstellen, dass keine unvorhergesehenen Schwierigkeiten im Rahmen des Projektes auftauchen:** IT-Projekte besitzen ein hohes „Überraschungspotenzial“. Unvorhergesehene Konflikte sind dann besonders unerfreulich, wenn sie Folgeprobleme verursachen. Denn dann entstehen oft erhebliche Zusatzkosten – und das Budget wird überzogen.
- **Systemleistung verbessern:** Sogar der CIO, dessen IT-Projekt termin- und budgetgerecht abgeschlossen wird, kann auf Kritik stoßen, wenn

die Systemleistung unbefriedigend ist. Denn die Folge sind unzufriedene Anwender und geringe Akzeptanz der Lösung.

Ziel muss es daher sein:

- **potenziell kostenträchtige Probleme zu vermeiden**, die Projekte verzögern oder Ausfallzeiten verursachen können;
- **qualitativ hochwertige Lösungen einzusetzen**, die technische Risiken minimieren und die Leistung maximieren;
- **die Lücke zwischen betriebswirtschaftlich orientierten Beratern und dem technologischen Ansatz** eines Implementierungsprojekts zu schließen. Damit lassen sich latente Probleme erkennen, bevor sie ernste Schwierigkeiten verursachen.

RISIKEN MINIMIEREN

SAP Consulting und SAP Active Global Support haben gemeinsam SAP Safeguarding entwickelt, um Risiken zu minimieren und den ROI zu sichern. Eine Vielzahl bewährter Methoden, Werkzeuge und Wissensdatenbanken unterstützt SAP-Kunden dabei, alle im Rahmen von IT-Projekten auftauchenden Risiken ganzheitlich und durchgängig zu minimieren.

Mit SAP Safeguarding holen Unternehmen das Maximale aus den Best Practices von SAP heraus – und damit auch aus den Lösungen, die sie einsetzen.

SAP Safeguarding greift auf das Know-how, das Methodenwissen und die Expertise des SAP-Supports und der

SAP-Entwicklung zurück. Somit stellt SAP Safeguarding das gesammelte Wissen zur Verfügung, das SAP Active Global Support über einen Zeitraum von 15 Jahren in der Arbeit mit etwa 40.000 Kunden gesammelt hat. Dieser Austausch sorgt für ständig verbesserte Produkte und Services.

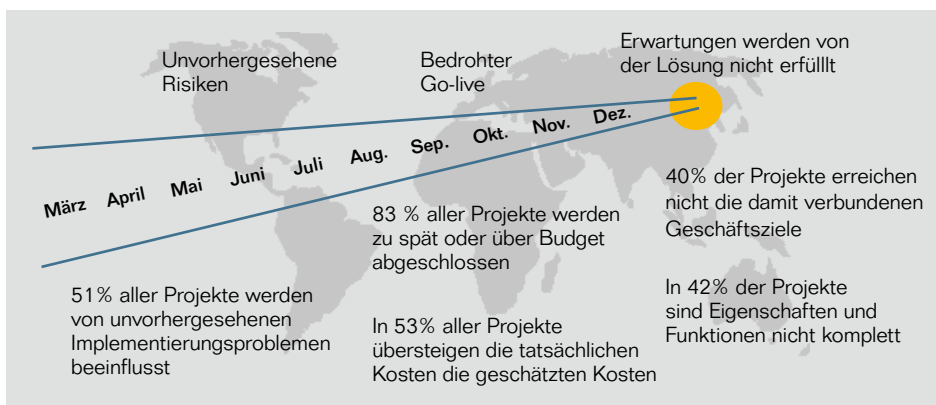


Abbildung 2: Herausforderungen bei einer Implementierung

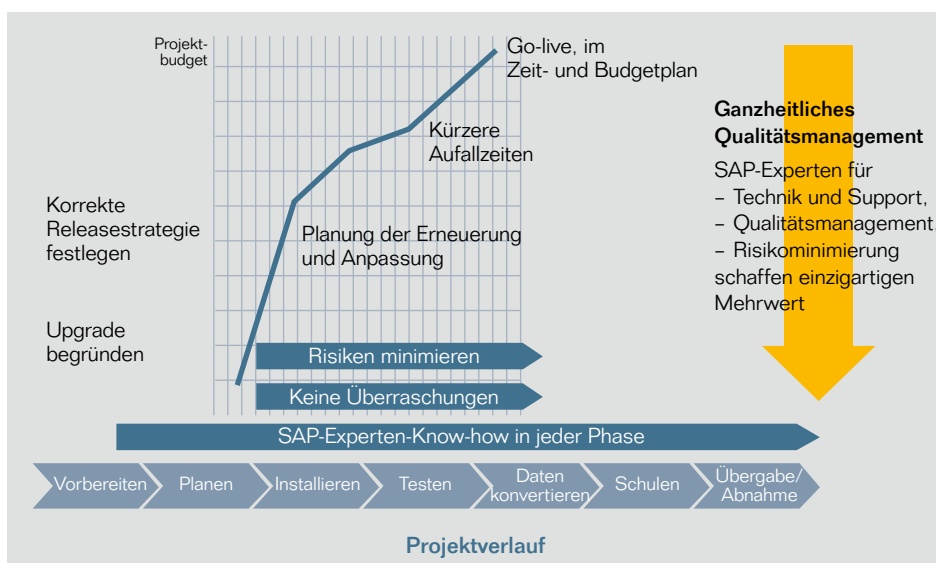


Abbildung 3: Support während des Upgradeprozesses

Die Vorteile von SAP Safeguarding:

- Reduzierte Risiken:** SAP Consulting und SAP Active Global Support kennen sämtliche Herausforderungen, die im Zusammenhang mit SAP-Software entstehen können. Dieses Wissen schützt Kunden davor, mit Problemen konfrontiert zu werden, an die sie vorher nicht dachten. SAP ERP besteht beispielsweise aus 270 Millionen Zeilen Programmcode. Der Support dieser umfangreichen Software erfordert weit reichendes Expertenwissen – ein Wissen, das Kunden hilft, das Potenzial der Software vollständig auszuschöpfen.
- Termingerechte Inbetriebnahme:** Aus den Erfahrungen zahlreicher Implementierungen in der ganzen Welt kennen SAP Consulting und SAP Active Global Support mögliche Probleme, Herausforderungen und Risiken – und wissen, wie sie zu lösen sind.
- Überraschungen vermeiden:** Die Experten von SAP Consulting und SAP Active Global Support stellen vor Ort oder per Remoteverbindung sicher, dass alle wichtigen Projektfortschritte auch durch regelmäßige Qualitätsprüfungen begleitet werden. Sie legen fest, wann diese Qualitätschecks, die so genannten „Phase Gates“, stattfinden, und führen sie auch durch.

SICHERER ROI IN DER IT

Kein Businessscenario ist wie das andere, jedes Projekt hat seine Eigenheiten, und jede Begründung für Mehrkosten ist einmalig. Die Erfahrungen aus einer Vielzahl von IT-Implementierungen belegen die finanziellen Vorteile von SAP Safeguarding.

Wie hoch die Kosten ausfallen, die durch unerwartete Probleme bei einer Standardimplementierung entstehen, hängt vom Projektvolumen ab. Zur Veranschaulichung: Laut AMR Research kosten Upgradeprojekte im Schnitt 1.839 US-Dollar pro Benutzer und eine Mannwoche Arbeitsaufwand pro Anwender. Bei einer Projektdauer von 40 Wochen und 5.000 Anwendern ergeben sich für ein Unternehmen Kosten in Höhe von 230.000 US-Dollar pro Woche. Das summiert sich zu einem Betrag von neun Millionen US-Dollar.

Untersuchungen von SAP belegen, dass IT-Implementierungsprojekte durchschnittlich vier bis sechs Wochen später als geplant abgeschlossen werden. Addiert man die Kosten von 230.000 US-Dollar pro Woche, so schlägt eine Projektverzögerung im Mittel mit über einer Million US-Dollar zu Buche. Weitere Auswirkungen auf das Geschäft sind hier noch nicht eingerechnet. Führt der Kunde ein Upgrade aus oder konsolidiert er heterogene Strukturen und Technologien, kommen noch die technischen Hemmnisse und die damit verpassten Einsparpotenziale zu der Million hinzu. Die mittleren Kosten für alle Services von SAP Safeguarding betragen nur einen Bruchteil dessen, was eine Verzögerung ausmacht. Die Einsparungen potenzieren sich, wenn der Effizienzgewinn mit einbezogen wird.

Ungeplante Ausfallzeiten sind ein weiteres Problem. Selbst wenn ausschließlich die Arbeitskosten berücksichtigt werden, ergibt sich ein enormes Einsparpotenzial. Bei einem Unternehmen mit 5.000 Anwendern laufen pro Jahr rund 1.760 Tage à 40 US-Dollar pro Stunde auf. Fällt die Software pro Jahr 250 Stunden aus – das ist weniger als eine Stunde pro Tag – summiert sich das auf 49,7 Millionen US-Dollar. Ungeplante Ausfallzeiten können viele Gründe – und nicht nur technische – haben.

ERP-SOFTWARE ALS SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

Viele Untersuchungen und die Erfahrung von SAP zeigen: „Firmen, die in ERP-Software investieren, zeigen tendenziell eine bessere Leistung über eine große Bandbreite von finanziellen Erfolgskriterien.“¹ Und: „Probleme während der Implementierung führen kurzfristig zu einer schlechteren Geschäftsperformance und einem Rückgang in der Produktivität.“² Wer Prozesse entwickelt, in deren Mittelpunkt die Geschäftsperformance und die Produktivität stehen, hat das Ziel schon halb erreicht.

Betriebswirtschaftliche und technische Ziele erreicht in der Regel besser, wer darüber hinaus sicherstellt, dass die Performance und Produktivität auch während der Implementierung auf hohem Niveau bleiben. Denn dadurch wird die Investition in IT gerechtfertigt.



1. "Investment in Enterprise Resource Planning: Business Impact and Productivity Measures," Lorin M. Hitt, D. J. Wu, und Xiaoge Zhou, Journal of Management Information Systems, Sommer 2002, Vol. 19, No. 1, S. 72

2. Ebenda, S. 72. s. auch zugehörige Studien einschl. "Firm Performance Effects in Relation to the Implementation and Use of ERP," Andreas I. Nicolaou, Journal of Information Systems

50 089 207 (08/04)

©2008 by SAP AG.

2008 SAP AG. Alle Rechte vorbehalten. SAP, R/3, xApps, xApp, SAP NetWeaver, Duet, PartnerEdge, ByDesign, SAP Business ByDesign, und weitere im Text erwähnte SAP-Produkte und -Dienstleistungen sowie die entsprechenden Logos sind Marken oder eingetragene Marken der SAP AG in Deutschland und anderen Ländern weltweit. Alle anderen Namen von Produkten und Dienstleistungen sind Marken der jeweiligen Firmen. Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Produkte können länderspezifische Unterschiede aufweisen.

In dieser Publikation enthaltene Informationen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Die vorliegenden Angaben werden von SAP AG und ihren Konzernunternehmen („SAP-Konzern“) bereitgestellt und dienen ausschließlich Informationszwecken. Der SAP-Konzern übernimmt keinerlei Haftung oder Garantie für Fehler oder Unvollständigkeiten in dieser Publikation. Der SAP-Konzern steht lediglich für Produkte und Dienstleistungen nach der Maßgabe ein, die in der Vereinbarung über die jeweiligen Produkte und Dienstleistungen ausdrücklich geregelt ist. Aus den in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergibt sich keine weiterführende Haftung.

SAP Deutschland AG & Co. KG

Hasso-Plattner-Ring 7

69190 Walldorf

T 08 00 / 5 34 34 24*

F 08 00 / 5 34 34 20*

E info.germany@sap.com

www.sap.de

Kostenloser Online-Newsletter

www.sap.de/sapimfokus

* gebührenfrei in Deutschland

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™

