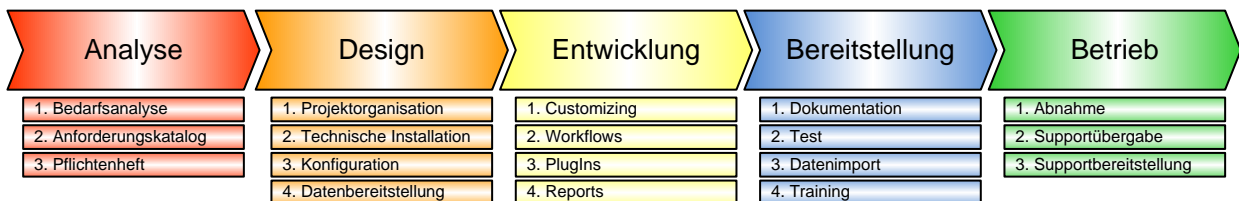


2 Methoden zur Implementierung von Microsoft Dynamics 365 – „Fast Track“ und „Sure Step“

Das methodische Vorgehen bei der Einführung eines IT-Systems ist mit ein Garant für ihren Erfolg. Dabei existieren verschiedene Methoden, wobei jede für sich und abhängig von den Voraussetzungen im Projekt ihre Vorteile hat. Die „klassische“ Methode stellt Sure Step dar. Sie wird bei umfangreichen Projekten angewandt und beinhaltet, von der Analyse bis zum Betrieb, eine stringente und formale Steuerung. Eine Vorgehensweise, die heute auch in anderen Situationen als sog. agiles Projektmanagement beschrieben wird, stellt die Fast Track-Methode dar. Sie eignet sich, wenn bei den Beteiligten auch eine hohe Bereitschaft gegeben ist, sich auf Veränderungsprozesse einzulassen.

Der „Sure Step“ Lösungsansatz

Für die Konzeption eines Projekts sind die Geschäftsprozesse das wesentliche Element. Das Projektmanagement folgt dabei den Phasen „Analyse“, „Design“, „Entwicklung“, „Bereitstellung“ und „Betrieb“.



Analyse

Bedarfsanalyse

Am Anfang eines CRM- und/oder ERP-Projekts steht zunächst die Überlegung, für welche Unternehmensbereiche die Software genutzt werden soll. Soll in einem Fertigungsbetrieb lediglich die Produktion effizienter gestaltet werden, bietet sich die Auswahl des entsprechenden PPS-Moduls an. Soll ein integriertes CRM- und ERP-System zur Verwendung kommen, steht die Auswahl einer umfangreichen xRM-Suite an. Stehen weitere Prozesse auf dem Prüfstand, wie etwa das Personalmanagement oder das Dokumentenmanagement, muss geklärt werden, ob die Anforderungen über Microsoft Dynamics xRM erfüllt werden können oder ob Spezialprogramme nach dem Best-of-Breed-Prinzip integriert werden sollen.

In größeren Unternehmen gilt es zusätzlich zu klären, welche Standorte und welche Fachbereiche durch die auszuwählende Software zukünftig gesteuert werden sollen. Bevorzugt man eine dezentrale IT-Strategie mit mehreren Speziallösungen an den verschiedenen Standorten oder eine zentralisierte mit einer unternehmensweit möglichst homogenen IT-Struktur?

Durch neue Technologien wie das Cloud Computing stehen den Unternehmen verschiedene Bezugsmöglichkeiten zur Verfügung. Organisationen und Unternehmen müssen daher zusätzliche Überlegungen anstellen: Soll das CRM/ERP-System klassisch auf eigenen Servern oder in der Cloud betrieben werden?

Anforderungskatalog/Lastenheft

Sind die Entscheidungen in der Bedarfsanalyse getroffen worden, geht es im zweiten Schritt dann darum, einen Anforderungskatalog zu erstellen. Hierfür werden die wesentlichen Anforderungen in den verschiedenen Abteilungen und Bereichen des Unternehmens aufgenommen. Wenn bereits eine Business-Software im Einsatz ist, lassen sich durch Interviews mit den Key-Usern meist schnell Verbesserungspotenziale ermitteln. Bedarf und Wünsche der Anwender stehen bei der Erstellung eines Anforderungskatalogs im Mittelpunkt. Ebenso wichtig ist das Vorhandensein von Know-how über die Möglichkeiten und Funktionsumfänge moderner CRM/ERP-Systeme. Nur so können weitere elementare Anforderungen definiert werden.

Pflichtenheft

Unternehmen und Unidienst erstellen gemeinsam das Pflichtenheft. Das Pflichtenheft definiert die Umfänge der Anpassungen an das IT-System und regelt die einzelnen Leistungen und Pflichten (Service Level). Hierin werden Zeitpunkte für die Umsetzung des Projektes bis zum Going-live festgehalten. Das Pflichtenheft ist vertragliche Grundlage und Maßstab für die Gewährleistung.

Design

Projektorganisation

Im Rahmen der Projektorganisation sind der Aufbau und das Team während der Laufzeit des Projekts zu bestimmen.

Im Aufbau ist festzulegen, ob für das Projekt ein Lenkungsausschuss, der sich i.d.R. aus den Geschäftsleitungen und den Fachbereichsleitern zusammensetzt, installiert werden soll. Dies empfiehlt sich zumindest bei größeren Projekten. Die Aufgabe des Lenkungsausschusses ist es, die strategische Ausrichtung zu bestimmen und strukturelle Veränderungen der Organisation zu initiieren.

Und natürlich gilt es, das Projektteam, bestehend aus (internem) Projektleiter, (externem) Projektberater und den Fachbereichskoordinatoren, zu bestimmen. Das Projektteam ist die Anlaufstelle für die Fachbereiche und der Motor für die Umsetzung der Projektziele. Das Projektteam berichtet an den Lenkungsausschuss.

Das Projektcontrolling und ein Normungsausschuss sind bei Bedarf einzurichten. Das Projektcontrolling liefert dem Projektteam die Planungs- und Vergleichszahlen. Der Normungsausschuss ist keine unmittelbare Instanz der Projektorganisation. Er ist zuständig für die Definition von Produkten und den damit verbundenen Normierungen von Artikelnummern, Stücklisten und Arbeitsplänen sowie die Vorgabe der Strukturen für Kunden- und Lieferantenstamm. Er ist insbesondere von Bedeutung, wenn das neue System mit dem UniPRO/Produktkonfigurator ausgestattet sein soll.

Um sicherzustellen, dass alle Seiten die Auswirkungen von Ressourcen, Umfang und Zeitrahmen verstehen, ist ein formeller Change Management Prozess einzurichten. Er umfasst folgende Teilschritte:

- Initiierung eines Change Requests
- Durchsicht im Kernteam
- Analyse von Auswirkungen
- Kosten unabhängig von der Implementierung
- Durchsicht durch die Projektträger
- Finale Anordnung/Ablehnung

Ein Risiko- und Problemmanagement kann durchgehend während des Projekts initiiert werden, um die auf das Projekt entfallenden Risiken zu überwachen und zu lenken. Dabei werden die Risikobereiche Geschäft, Technologie und Projektausführung unterschieden. Als Eskalationsweg ist a) das Kernteam, (bestehend aus Projektleiter und Projektberater) und b) die Projektrevision zu definieren.

Die Dokumentation des Projektstands erfolgt durch den Projektberater in folgender Weise: Besprechungen sind vom Projektberater in einem Ergebnisprotokoll zu dokumentieren. Über eine, ebenfalls vom Projektberater zu führende Projektbeschreibung erfolgt die Zusammenstellung des jeweils aktuellen Stands der Adaptierung des CRM- bzw. ERP-Systems.

Technische Installation

Es sind die Installationsbedingungen festzulegen und es ist zu prüfen, ob die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Installation vorliegen. Weiter gilt es, die Verantwortlichkeiten für die Installationsmaßnahmen mit den Beteiligten, insbesondere mit dem Betreiber der Hardware, festzulegen.

Konfiguration

Im Rahmen der Konfiguration ist Entität für Entität, Formular für Formular und Ansicht für Ansicht festzulegen, welche Anpassungen erforderlich sind. Es sind die Grundeinstellungen zu bestimmen und auszuführen. In Bezug auf Dashboards, Grafiken, Berichte und Belege sind Inhalt, Design und Wirkungsweise festzulegen und zu überprüfen, ob zu allen zu liefernden Informationen auch die hierfür erforderlichen Felder und Regeln verfügbar sind.

Datenbereitstellung

Sofern aus Vorsystemen Daten übernommen werden sollen, ist im Rahmen dieses Projektschritts das Datenmapping zwischen bisherigem und neuem System herzustellen und die Verfahrensregeln bei einer Konvertierung der Daten festzulegen. Darüber hinaus empfiehlt es sich, die vorhandene Datenqualität und -konsistenz zu überprüfen, um ggf. Maßnahmen zur Verbesserung der Daten einleiten zu können.

Entwicklung

Customizing

Im Customizing erfolgt die Anpassung der Oberfläche an den konkreten und zuvor definierten Bedarf. Es sind die erforderlichen Entitäten, Formulare und Ansichten einzurichten. Sofern Skripte für Funktionen erforderlich sind, gilt es, diese herzustellen und zu integrieren.

Workflows

Workflows (Batch-Prozesse) und Dialoge (interaktive Prozesse) dienen der Prozesssteuerung innerhalb des CRM- bzw. ERP-Systems. Sie ergeben sich aus den zuvor definierten Geschäftsprozessen, wie sie im Pflichtenheft festgelegt sind. Workflows zu erstellen bedeutet den „Auslöser“ festzulegen sowie jene Aktionen, die automatisch auszuführen sind.

PlugIns

PlugIns sind individuell programmierte, funktionale Erweiterungen des CRM- bzw. ERP-Systems. Soweit diese erforderlich sind, also keine Funktion aus dem UniPRO-Funktionsbaukasten verfügbar ist, gilt es, sie herzustellen, zu testen und zu implementieren.

Reports

Belege und Berichte - zusammengefasst mit Reports beschrieben - können über Office-Programme wie Microsoft Office Word und Microsoft Office Excel, aber auch über die Report-Werkzeuge des Microsoft SQL-Servers hergestellt werden. Welche Software-Komponente konkret einzusetzen ist, entscheidet sich über die Art und Weise der Nutzung durch den Anwender und ist im Pflichtenheft festgelegt. Die Herstellung der Reports kann vom Unternehmen oder von Unidienst erfolgen und ggf. je nach Komplexität der Anforderung entschieden werden.

Bereitstellung

Dokumentation

Die Dokumentation des Projekts setzt sich aus der Projektbeschreibung und aus der Bedienungsanleitung zusammen. Die Projektbeschreibung ist vom Projektberater zu erstellen. Wer die Bedienungsanleitung erstellt, ist im Einzelfall zu entscheiden. In manchen Fällen bietet es sich an, dass die Bedienungsanleitung durch den Projektleiter oder die Fachbereichskoordinatoren erstellt wird, insbesondere dann, wenn sehr spezifisches, unternehmensinternes Wissen in die Beschreibung einfließen soll.

Test

Ohne gesicherte Funktions- und Massentests darf eine Anwendung nicht produktiv genutzt werden. Damit soll sichergestellt werden, dass ein Produktivsystem durch die Anwender störungsfrei genutzt werden kann und die Geschäftsprozesse stringent eingehalten werden

können. Dementsprechend empfiehlt es sich für das Unternehmen, ein Test- und ein Produktivsystem getrennt zu betreiben. Unidienst selbst verwendet für die Entwicklung neuer Funktionen ein Entwicklungs- und ein Auslieferungssystem, um die Qualität der Leistungen sicherzustellen.

Datenimport

Sind Daten aus Vorsystemen zu übernehmen, ist dieser Datenimport zuvor über ein Testsystem zu verifizieren. Der Datenimport in das Produktivsystem ist unmittelbar vor Inbetriebnahme des Produktivsystems zu bewerkstelligen.

Training

Zu unterscheiden ist das Training der Anwendungsadministratoren vom Training der Power-User und Endanwendern. Während der Anwendungsadministrator eine umfangreiche Kenntnis über die Möglichkeiten der Adaptierung und der Sicherstellung des laufenden Betriebs des Systems erhält, werden die Power-User insbesondere in die Zusammenhänge eingearbeitet, wie die definierten Geschäftsprozesse eingehalten werden können. Die Endanwender erhalten die Schulung in Bezug auf Bedienung und Aussagekraft der Applikation, jeweils bezogen auf ihren Anwendungsbereich.

Betrieb

Abnahme

Eine Abnahme kann in Teilen erfolgen, ist aber für das gesamte System vorzunehmen. In der Abnahme ist die tatsächlich erbrachte Leistung mit der im Pflichtenheft dargestellten Leistung zu vergleichen und es sind ggf. vorhandene Abweichungen darzustellen. Die Abnahme ist vom Unternehmen durchzuführen und zu erklären. Mit der Abnahme beginnt die Gewährleistungslaufzeit.

Supportübergabe

Mit der Inbetriebnahme des IT-Systems geht die Verantwortung bezüglich der Unterstützung für die Anwender vom Projektteam an den Support über. Der Support kann, je nach Vereinbarung, vom Unternehmen selbst oder von Unidienst geleistet werden. Bei der Supportübergabe führt der Projektleiter, ggf. unterstützt durch den Projektberater, anhand der Projektbeschreibung die Supportmitarbeiter in die Wirkungsweise des bereitgestellten CRM- bzw. ERP-Systems ein.

Supportbereitstellung

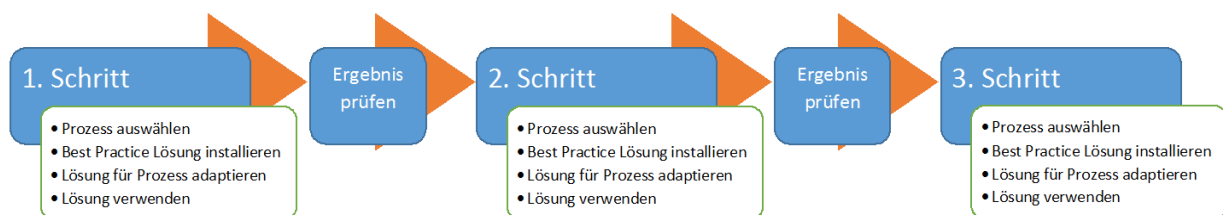
Im Rahmen der Supportbereitstellung sind die Regeln und Prozesse zu definieren, über die ein Anwender mit dem Supportteam kommuniziert bzw. wie das Supportteam eine Serviceanfrage handhaben soll.

Eine methodische Vorgehensweise bei der Einführung eines CRM- bzw. ERP-Systems sichert den Erfolg des Projekts. Einige, hier dargestellten Schritte sind in Abhängigkeit der Größe des Projekts zu sehen und im Einzelfall zu entscheiden. Unidienst hat eine langjährige Erfahrung

in der Implementierung von IT-Systemen. Eine Erfahrung, die Unidienst einbringt, um dem Unternehmen den Erfolg des Projekts sicherzustellen.

Die „Fast Track“ Methode

Davon ausgehend, dass einerseits Kenntnisse im Umgang mit IT-Systemen heute schon bei vielen sehr ausgeprägt vorhanden sind und andererseits diese Systeme bereits eine Flexibilität aufweisen, sie problemlos an die gewünschten Geschäftsprozesse anpassen zu können, sind lange Planungs- und Vorbereitungsmechanismen vielleicht nicht mehr zeitgemäß.



Folgt man darüber hinaus der Kaizen-Methode, also der Methode des kontinuierlichen Verbesserns, darf auch an die Worte von Masaaki Imai erinnert werden, der als Erfinder der Kaizen-Methode schon 1985 über das europäische Projektmanagement sinngemäß urteilte, die Europäer und Amerikaner neigen dazu umfassend zu planen um dann diese Planung notgedrungen zeitintensiv umzusetzen. In Japan hingegen werden Verbesserungen Schritt für Schritt realisiert. Und weil man mit vielen kleinen Schritten dann letztlich schneller am Ziel ist als beim Suchen nach dem „großen Wurf“, der dann manchmal auch bedeutet, dass das zuvor Geplante bei der Inbetriebnahme schon wieder obsolet ist, weil sich zwischenzeitlich die Anforderungen verändert haben, schreibt er: „Bis den Amerikanern oder den Europäern der große Wurf gelinge, hätten die Japaner längst den Markt erobert“.

Der Vorteil kleiner Schritte: Nach jedem Schritt kann überprüft werden, ob man sich auf dem richtigen Weg befindet. Korrekturen, ggf. auch aufgrund sich verändernder Gegebenheiten oder neuer Erkenntnisse, können schnell und kostengünstig erfolgen.

Innerhalb eines Schritts gilt dabei:

1. Den umzusetzenden Geschäftsprozess auf seine Auswirkungen gegenüber anderen zu analysieren, um ihn auf diese Weise isoliert betrachten zu können.
2. Eine Best Practice-Lösung zu implementieren, die möglichst nahe an den Geschäftsprozess herankommt.
3. Soweit erforderlich, die Änderungen an dieser Best Practice-Lösungen vornehmen, wobei immer zuvor zu verifizieren ist, ob nicht auch mit dem vorgegebene Prozess bereits das gewünschte Ziel erreichbar ist.
4. Den auf diese Weise bereitgestellten Geschäftsprozess unmittelbar zum Einsatz bringen und die durch die Anwendung gewonnene Erfahrung wieder in die Überlegungen für den darauffolgenden Schritt einbringen.

In der praktischen Umsetzung könnte eine schnelle Einführung dann wie folgt aussehen:

1	Produktgeber anlegen Finanzprodukte und Provisionsregeln importieren Organisationen und Personen importieren Belege einrichten	Ziel: Kundenkommunikation, Verträge und Rechnungen effizient dokumentieren und administrieren
2	Diagramme und Dashboards einrichten	Ziel: Planungs- und Analyse-Werkzeuge kennenlernen und damit die Unternehmensplanung unterstützen
3	Mit Verkaufschancen arbeiten Marketinglisten verwenden und Kampagnen durchführen	Ziel: Mögliche Kunden gezielt ansprechen, Verkaufschancen optimiert nachverfolgen

Wobei es dieser Vorgehensweise dienlich ist, bestimmte Prämissen zu beachten:

- Kein Schritt soll länger als 3 Monate von der Identifizierung des umzusetzenden Geschäftsprozesses bis zur Inbetriebnahme dauern.
- Die Anzahl der im Prozess beteiligten Personen soll überschaubar sein.
- Die Anzahl der im Projekt beteiligten Personen soll überschaubar sein.

Quelle: Bert Enzinger (2014): „UniPRO/Finance für Microsoft Dynamics CRM“, Unidienst GmbH, Seite 10-17.