A scenic landscape of a mountain valley. In the foreground, a calm lake reflects the surrounding mountains and sky. The middle ground shows steep, rocky slopes with patches of green grass and small shrubs. In the background, majestic mountains rise, some with snow-capped peaks and glaciers. The sky is blue with scattered white clouds.

Woran scheitern die meisten SAP S/4HANA-Transformationen?

Antwort:

Die Top-3-Hürden für den Erfolg Ihres Projekts

Mangelndes
Projektmanagement

41%

Keine ausreichenden
Projektvorbereitungen

39%

Ausufernde
Projektkosten

36%

Wer sind wir?

Mag. (FH) Ewald Grohar-Krassnig, MSc

Programmleiter SAP Excellence (S4/HANA, BW4HANA)



„Eine erfolgreiche Transformation heißt für mich: Die Vereinbarung bezüglich Ergebnis, Zeit und Kosten halten zu können und eine motivierende Stimmung zu schaffen.“

Seit Über 20 Jahre bei VERBUND in unterschiedlichen Rollen tätig (Controller, internen Berater, Projektmanager ...)

Mag. (FH) Petra Kelz, BSc

Programmleiterin SAP Excellence (S4/HANA, BW4HANA)



„Ich bin besonders stolz darauf, dass das gesamte Team die Herausforderungen mit Mut und Begeisterung meistern.“

Betriebswirtschaftlicher Hintergrund
Seit 2010 bei VERBUND (Konzerncontrolling, Projektmanagement)

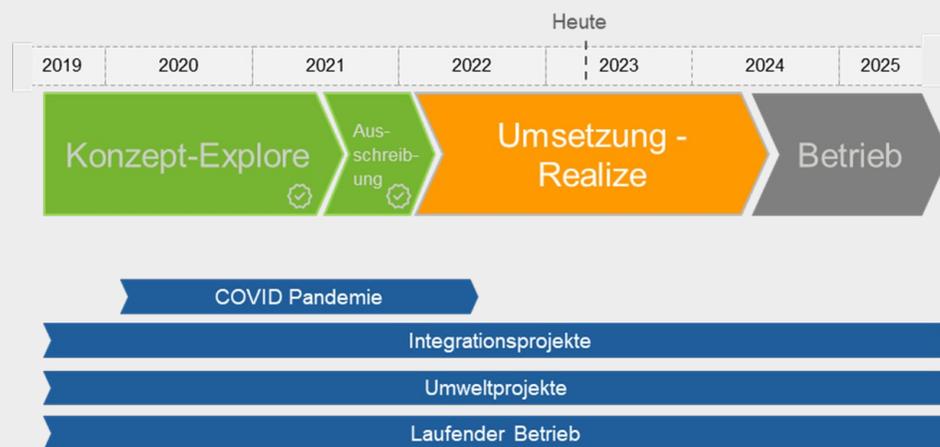
SAP Excellence bei VERBUND

SAP Excellence ist eines der größten IT-Projekte bei VERBUND seit über 25 Jahren. Es umfasst die Einführung der neuen SAP Produktgenerationen S/4 und BW/4HANA.

Facts & Figures

6.500	bearbeitete Tickets (Backlog-Einträge)
2.300	betroffene Mitarbeiter:innen
1.000	Testfälle (mehrfach getestet)
300	Projektmitarbeiter:innen
100	Datenobjekte zu migrieren
100	Schulungen im Projekt
80	Entscheidungen mit Freigabeprozess
70	Monate Projektdauer
50	Change Requests

Produktgenerationenwechsel auf S/4HANA und BW4/HANA



- abgeschlossen
- aktuell in Bearbeitung
- Übergang in den Regelbetrieb
- Herausforderungen

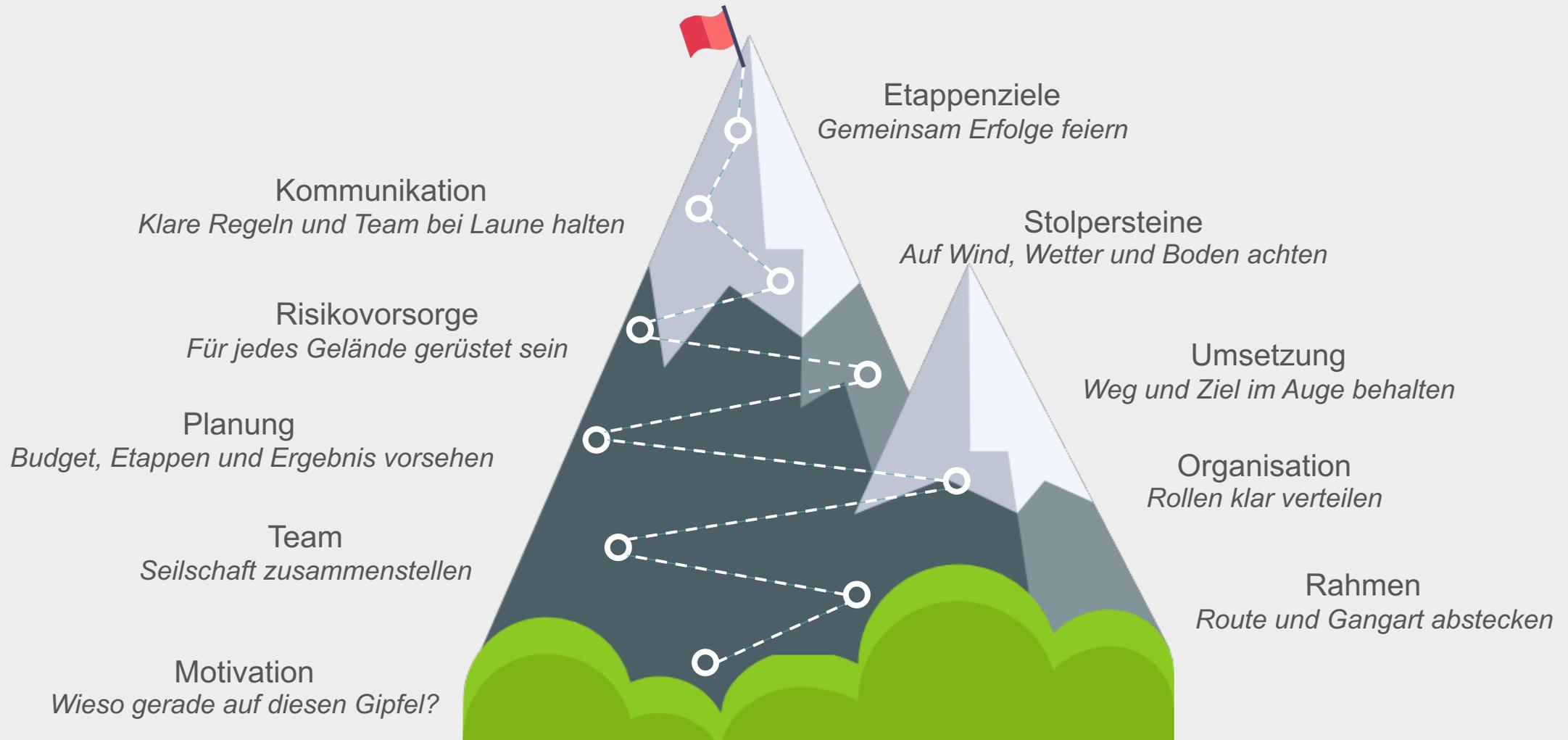
„Ein so großer SAP-Generationenwechsel ist alles andere als alltäglich. So etwas erlebt man vielleicht einmal in seinem Berufsleben. **Ich bin wirklich stolz, dabei zu sein!**“

O-Ton eines Mitarbeiters

Jedes Vorhaben beginnt mit einem ersten Schritt.



Unsere Gipfelbesteigung: Zehn Learnings aus dem SAP Excellence-Projekt



1. Die Motivation: Wieso gerade auf diesen Gipfel?

WARUM?

„Eine klare Vision schafft Commitment und hält das Team auf dem Weg.“



Unsere Tipps vor dem Start

1. Gründe für das Projekt klären
2. Rahmenziel abstecken und Vision entwerfen
3. Konsistente Botschaften festlegen
4. Alle Stakeholder auf die Reise mitnehmen

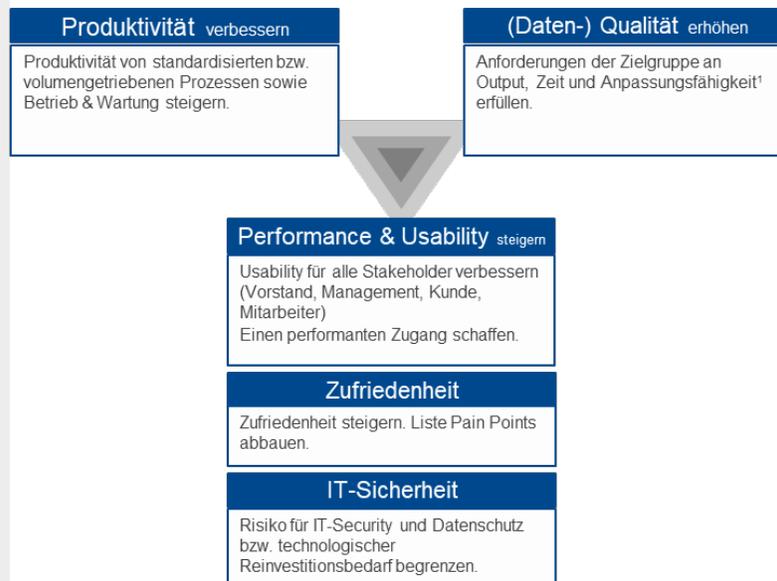
Vision

Mit dem Projekt VERBUND SAP Excellence verfolgen wir die Projektvision:

„Kaufmännische Prozesse gestalten – effektiv, effizient, anwenderorientiert und performant.“

Dabei orientieren wir uns an dem SAP Standard Vorgehensmodell „Activate“.

Rahmenziele



Botschaften

„...Zöpfe abschneiden...“

„...maximaler Standard...“

„...Simplifizierung...“

„...Datenqualität steigern...“



2. Der Rahmen: Route und Gangart abstecken

Projektumfang: Scope festlegen

- Geschäftsbereiche identifizieren
- Rahmenziele festlegen
- Stakeholder einbinden



Rahmenziele sind wichtig für
Zielbewusstsein & Entscheidungen.

Projektplanung: Meilensteine/Prozesse definieren

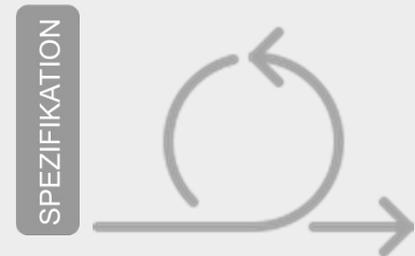
- Meilensteinplanung
- Phasenweise Planung/Spezifikation
- Prozesse bei Änderungen im
Projekt definieren



Eine genaue Planung ist Basis für
die Spezifikation (Kosten, Dauer ...).

Projektmanagement: Methode wählen

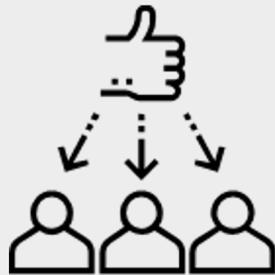
- klassisch (Wasserfall)
- agil
- hybrid



Vorgabe der Meilensteine Top-down
und Qualitätssicherung Bottom-up

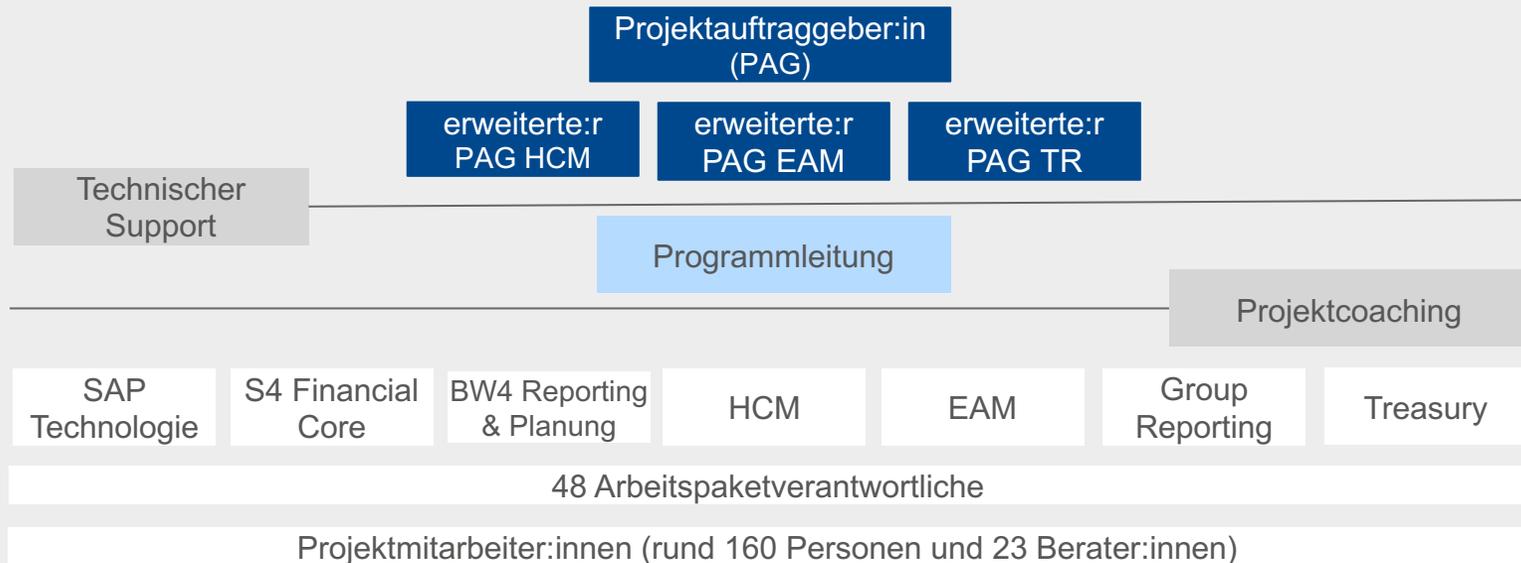
3. Das Team: Die Seilschaft zusammenstellen

- Berater:innen frühzeitig an Bord holen (mehrstufiges Auswahlverfahren)
- Bewerbungsprozess intern professionell aufsetzen
- Talente berücksichtigen -- **Alle tun, was sie können und nicht *glauben zu können!***
- Von Beginn an motivieren (Onboarding)



4. Die Organisation: Rollen klar verteilen

Die interne Programmorganisation



Beispiele für spezielle Rollen

Executive Sponsor / Verantwortliche:r für Change-Requests / Krisen / Schulungen / Tech-Scout / Testkoordinator:innen / Datenmigrateur:in / Cut-Over-Manager



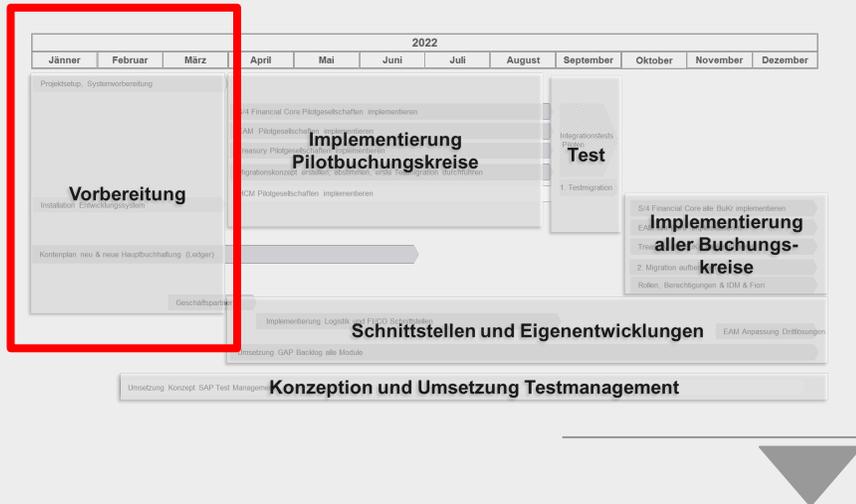
Unsere Tipps für die Organisation

- Das Um und auf sind passende und verfügbare interne und externe Ressourcen > Portfolioansatz.
- Die Organisation wächst, Änderungen erfordern Flexibilität.
- Es muss klar sein, wer Entscheidungen trifft.
- Eindeutige Zuständigkeiten und Freiräume fördern den Einsatz.
- Projektcoaching stärkt das interne Know-how.

5. Die Planung: Budget, Etappen und Ergebnis vorsehen

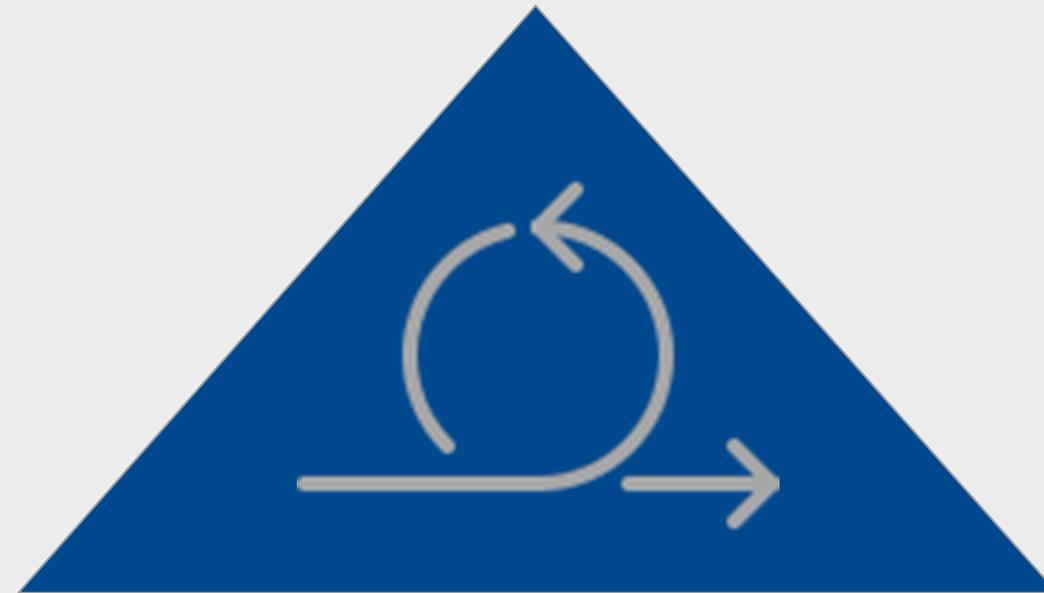
Ergebnis

Ziel: Durchgeführte HANA-Transformation



Zeit

- Termine setzen
- Detaillierter Meilensteinplan (von Grob- auf Detailsbene)



Budget

- Budget intern und extern planen
- Change-Vorsorge
- Risikobudget

6. Die Umsetzung: Den Weg und das Ziel im Auge behalten

Hybrides Projektmanagement: Agiles Vorgehen im Bauch des Wasserfallmodells

- Vorgegebener Rahmen
- Einsatz agiler Methoden (wie Scrum)
- Jede:r bestimmt das Tempo selbst im Team
- Kurzfristiges Aktivieren des Krisenmodus

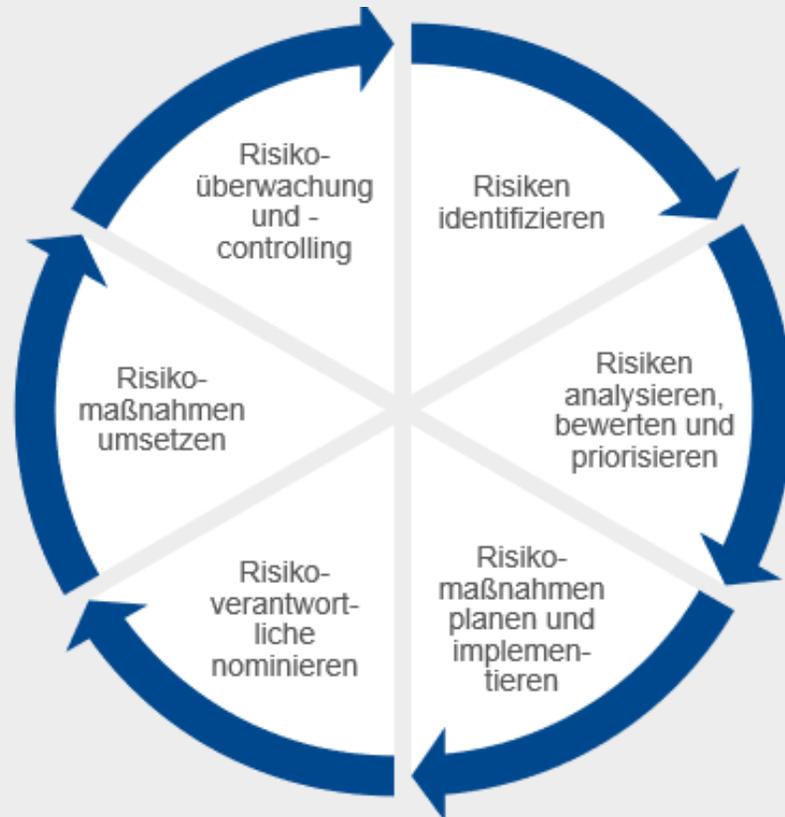


Unsere Tipps für die Umsetzung

- Termine, Termine, Termine setzen
- Fortschritte kontinuierlich überprüfen
- Kostencontrolling in der Regelkommunikation einplanen
- Personen stark unterstützen (Projektcoaching)

7. Die Risikovorsorge: Für jedes Gelände gerüstet sein

Der Risikomanagement-Prozess

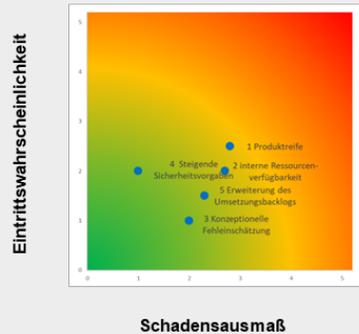


Unsere Tipps für Risikomanagement

- Risikobetrachtung von Beginn an
- Risiken in alle Planungen integrieren
- Risiken einschätzen und Maßnahmen ableiten
- Einschätzung von Top-Risiken in der Regelkommunikation einplanen
- Risikomanagement entlang der Projekthierarchie (Bottom-Up)

7. Die Risikovorsorge: Für jedes Gelände gerüstet sein

Die Risikomatrix



ID	Veränderung	Risiko	Maßnahmen zur Risikovermeidung
1	↘	Technisches Risiko: Produktreife	Aktivierte Maßnahmen <ul style="list-style-type: none"> - Release-Wechsel (genehmigt im PAG am 2.2.2022) - Weiterführung der Rolle Tech-Scout - laufende Abstimmung mit Produktlieferanten - Verfolgung der Produktentwicklung - Bei der Projektierung Alternativlösungen berücksichtigen
2	↘	Organisatorisches Risiko: interner Ressourcenverfügbarkeit initiiert durch bspw. Umweltprojekte	Aktivierte Maßnahmen <ul style="list-style-type: none"> - Entwicklungsstopp (entschieden im PAG am 27.1.2022) - Portfolioentscheidung zeitnahe treffen (VSE) - Enge Abstimmung mit Umfeldprojekten (bspw. ePAG – Bewusstseinschaffung) - Kapazitätsplanung von Schlüsselpersonal - ACHTUNG Integrationsprojekte – alternative Abbildungen als Flatfile-Lösungen vorsehen - Kommunikationsinitiative zur Bewusstseinschaffung - Erweiterter PAG - Bestell-blanko
3	→	Konzeption stellt sich als Fehleinschätzung heraus	Aktivierte Maßnahme <ul style="list-style-type: none"> - Review der konzeptionelle Ergebnisse zu Beginn der Umsetzungsphase mit Umsetzungsdienstleister
4	→	Regulatorisches Risiko: Steigende Sicherheitsvorgaben	Potentielle Maßnahmen <ul style="list-style-type: none"> - Enge Abstimmung mit HIS und Entwicklungen verfolgen - gegebenenfalls Darstellung als Change Request
5	↘	Erweiterung des EAM und HCM Umsetzungsbacklogs aufgrund einer sich verändernden Baseline zur Explore-Phase	Aktivierte Maßnahme <ul style="list-style-type: none"> - Bestandsaufnahme der veränderten Baseline zu Projektbeginn - Laufende Abstimmung zwischen Projekt EAM und DIGI-WFM NEU - Abstimmung Projekt EAM mit Projekt HCM NEU

→ Risiko unverändert ↑ Risiko steigt ↓ Risiko sinkt

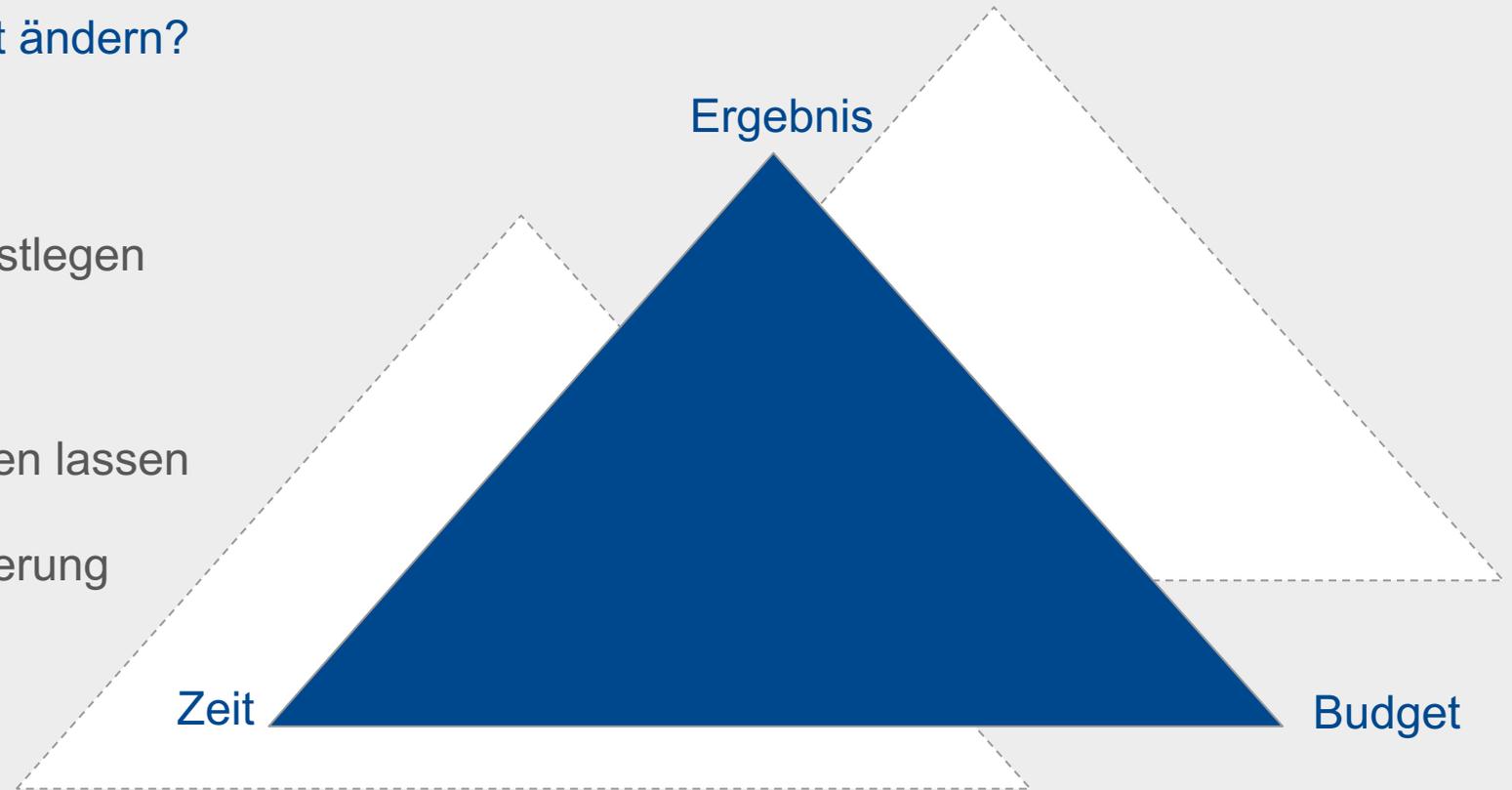
Unsere Tipps für Risikomanagement

- Risikomatrix erstellen
- Maßnahmendifferenzierung in geplant und aktiviert
- Risikobudget berücksichtigen
- Fixer Bestandteil des Projektcontrollings
- Risikomatrix als „lebendes Objekt“

8. Die Stolpersteine: Auf Wind, Wetter und Boden achten

Was ist, wenn sich Parameter im Projekt ändern?

- Abweichungen einplanen
- Change-Request-Prozess frühzeitig festlegen
- Planung bei Bedarf anpassen
- Change Requests transparent einfließen lassen
- Programmorganisation je nach Anforderung verändern



9. Die Kommunikation: Klare Regeln und Team bei Laune halten

Wichtige Voraussetzungen

- Kommunikationsplan erstellen
- Regelkommunikationsformate und -intervalle festlegen
- Inhalte Stakeholder-spezifisch definieren
- Krisenmeetings zur Risikominimierung
- Kommunikation zu Erfolgen und Personen nach innen und außen

„Eine bedeutende Herausforderung und Aufgabe ist: die einzelnen Teams zusammenzubringen. Sie sollen sich auch untereinander abstimmen.“



Unsere Erfolgsfaktoren

- Rollen und Zuständigkeiten transparent halten
- Kommunikation als kontinuierlicher Prozess
- Wertschätzung und Anerkennung geben
- Sicherheit vermitteln

Verbund

1. Teambuilding-Event: Ein „fast“ einheitlich committetes Ergebnis

Ziel des Workshops

- Zurückblicken auf die Explore-Phase
 - Was hat in der Zusammenarbeit gut funktioniert?
 - Was können wir noch verbessern um eine effektive Zusammenarbeit zu ermöglichen?
 - Welche Fördernisse (=Spielregeln) helfen uns dabei?

FAZIT: das Explore-Ergebnis ist TOP ... der Weg war phasenweise gewitrig ...



© VERBUND AG, www.verbund.com

Gemeinsam definierte Spielregeln maximieren eine effektive Zusammenarbeit

- WIR** kommunizieren projektübergreifend relevante Informationen
- WIR** gehen wertschätzend mit den Projektressourcen um
- WIR** nehmen uns regelmäßig Zeit für das Team
- WIR** planen ein projektübergreifendes Vorgehen
- WIR** richten uns nach dem Kommunikationsplan und kommunizieren abgestimmt den Gremien gegenüber
- WIR** nutzen die vorgegebenen Tools einheitlich
- WIR** nehmen an Meetings „aktiv“ teil (wir sind vorbereitet und bringen uns ein)
- WIR** halten uns an den transparenten CR-Prozess



FAZIT: gute Stimmung ... mit fast einheitlichem Commitment ...



Verbund

Die Regelkommunikationsformate **PAG / LA / Umwelten** haben in der Explorephase gut funktioniert und bleiben strukturell nahezu ident.

Beispiel

	PAG	LA	Umwelten
Teilnehmer <i>(Entscheider)</i>		Erweitern um ... Wührer (?) Schubaschitz CNT (Tichy & Dörner) HCM-Advice (TBD)	Definierte Personen der Umwelten + Vertreter der Programmleitung
Frequenz + Dauer	(vorerst) monatlich + 1h	quartalsweise + 1h	(vorerst) monatlich + 1h
Inhalt	Programm Status Projekt Status (Kosten Fortschritt) & aktuelle Themen → Fokus auf (BW / Kasse / S/4 + SAP Technologie) Change Request Entscheidungen Update zu Risiken - Risikomatrix Ausblick	Programmstatus (MS, Kosten) Wesentliche Ergebnisse/Inhalte Große Change Requests Risikomatrix Fazit / Ausblick	Programmstatus In Abhängigkeit der Umwelten
Termine für Q1	27.01. / 24.02. / 15.03.	4.4.2022 ab 10.00	TBD

© VERBUND AG, www.verbund.com

Verbund Ein paar Regeln für eine gute Zusammenarbeit

WIR sind per DU

WIR halten KOSTEN, ZEIT und QUALITÄT ein

4 **3 ... 3 ...**

WIR berücksichtigen ALLE einheitlich, dass der 1. SPRINT 4 Wochen und alle folgenden Sprints 3 Wochen dauern

WIR verwenden JIRA, CONFLUENCE + den SOLMAN

WIR buchen unsere Zeiten in JIRA

WIR sind per DU

WIR halten KOSTEN, ZEIT und QUALITÄT ein

WIR berücksichtigen ALLE einheitlich, dass der 1. SPRINT 4 Wochen und alle folgenden Sprints 3 Wochen dauern

WIR verwenden JIRA, CONFLUENCE + den SOLMAN

WIR buchen unsere Zeiten in JIRA

Verbund

Projektstage

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Projekträume
7.00					Standort: VVH, Erdgeschoß Raum: 0.1 Wann: täglich Arbeitsplätze: 8 Stk. Ausstattung: Laptops, Bildschirme, Tastaturen
8.00		Sprintplanning und -review bzw. Weekly 1,5h	Daily 15min		
9.00					
10.00		JF-Architektur 1h			
11.00					Standort: VVH, 4.Stock Raum: Konzernorg. Wann: täglich Arbeitsplätze: 4 Stk. Ausstattung: Bildschirme, Tastaturen
12.00					
13.00					Standort: VVH, 4.Stock Raum: 428 Wann: Dienstag, Mittwoch Arbeitsplätze: 7 Stk. Ausstattung: Laptops, Bildschirme, Tastaturen
14.00					
15.00	Kernteam-JF 1,5h				
16.00		JF-X PL 1h	JF CNT 1h	Solution-Board 1h	
17.00		JF PrL 1h			

• Projekttermine sind mit Priorität zu behandeln,
• nach Möglichkeit andere Termine verschieben,
• Empfehlung ab April: Termine im Kalender für Projekt blockieren

© VERBUND AG, www.verbund.com

10. Die Etappenziele: Gemeinsam Erfolge feiern – „Party all the time!“



A wide-angle landscape photograph of a mountain lake. The water is a deep, clear blue-green color and reflects the surrounding mountains and sky. The mountains are rugged, with dark grey rock faces and patches of snow or glaciers. The sky is blue with scattered white clouds. The overall scene is serene and majestic.

... und es ist doch nur ein Projekt

Verbund