

Eric Becker

Projektcontrolling bei der Einführung der Standardsoftware SAP R/3 in einem mittelständischen Unternehmen

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1997 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832440053

Projektcontrolling bei der Einführung der Standardsoftware SAP R/3 in einem mittelständischen Unternehmen

Eric Becker

Projektcontrolling bei der Einführung der Standardsoftware SAP R/3 in einem mittelständischen Unternehmen

**Diplomarbeit
an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden (FH)
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Juli 1997 Abgabe**



Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 4005

Becker, Eric: Projektcontrolling bei der Einführung der Standardsoftware SAP R/3 in einem mittelständischen Unternehmen

Hamburg: Diplomica GmbH, 2001

Zugl.: Dresden, Fachhochschule, Diplomarbeit, 1997

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2001

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	I
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	III
GLOSSAR	IV
TABELLENVERZEICHNIS	VI
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VII
ANHANGSVERZEICHNIS	VIII
1 EINLEITUNG	1
1.1 PROBLEMSTELLUNG	1
1.2 ZIELSETZUNGEN UND AUFBAU DER ARBEIT	2
2 KOMPONENTEN DES PROJEKTMANAGEMENTS	3
2.1 BEGRIFFSBESTIMMUNG UND ABGRENZUNG	3
2.2 PROJEKTMANAGEMENTSYSTEM	4
2.2.1 <i>Projektplanung</i>	5
2.2.1.1 Strukturplanung	5
2.2.1.2 Aufwandsplanung	6
2.2.1.3 Ablauf- und Terminplanung	7
2.2.1.4 Material- und Kapazitätsplanung	7
2.2.1.5 Kostenplanung	8
2.2.1.6 Finanzplanung	9
2.2.1.7 Projektpläne	9
2.2.2 <i>Projektaufbauorganisation</i>	10
2.2.2.1 Einfluß-Projektorganisation	11
2.2.2.2 Matrix-Projektorganisation	11
2.2.2.3 Die reine Projektorganisation	12
2.2.2.4 Projektmanagement in der Linie	12
2.2.2.5 Auftrags-Projektorganisation	12
2.2.2.6 Projektgremien und Projektteam	15
2.2.3 <i>Projekttablauforganisation</i>	19
2.2.3.1 Projektierungsphase	20
2.2.3.2 Projektkonzeptphase	21
2.2.3.3 Projektbearbeitungsphase	21
2.2.3.4 Projektabschlußphase	21
2.2.4 <i>Projektadministration und Projektcontrolling</i>	22
2.2.4.1 Terminkontrolle	23
2.2.4.2 Aufwands- und Kostenkontrolle	26
2.2.4.3 Sachfortschrittskontrolle	30
2.2.4.4 Qualitätssicherung	34
2.2.4.5 Projektdokumentation	35
2.2.4.6 Projektberichterstattung	37
3 PROJEKTMANAGEMENT BEI DER EINFÜHRUNG DER STANDARDSOFTWARE SAP R/3 AM BEISPIEL DER MUSTER AG	44
3.1 IST-ANALYSE UND SCHWACHSTELLEN DES AKTUELLEN PROJEKTMANAGEMENTSYSTEMS	44
3.1.1 <i>Die Muster AG</i>	44
3.1.2 <i>Der Standort Oststandort als Pilotbereich</i>	46

3.1.3 Implementierungsstrategie	47
3.1.4 Philosophie des SAP R/3-Systems	48
3.1.4.1 Systemtechnischer Aufbau von SAP R/3	49
3.1.4.2 Werkzeuge und Customizing zur SAP R/3-Einführung	50
3.1.5 Ist-Situation und Schwachstellen in der Projektplanung	51
3.1.5.1 Strukturplanung	51
3.1.5.2 Aufwandsschätzung	53
3.1.5.3 Ablauf- und Terminplanung	55
3.1.5.4 Material- und Kapazitätsplanung	58
3.1.5.5 Kostenplanung	59
3.1.5.6 Finanzplanung	60
3.1.5.7 Projektpläne	60
3.1.5.8 Zusammenfassung der Schwachstellen der Projektplanung	61
3.1.6 Ist-Situation und Schwachstellen in der Projektaufbauorganisation	62
3.1.7 Ist-Situation und Schwachstellen in der Projektablauforganisation	64
3.1.8 Zusammenfassung der Schwachstellen der Projektaufbau- und -ablauforganisation	67
3.1.9 Ist-Situation und Schwachstellen im Projektcontrolling	67
3.1.9.1 Terminkontrolle	67
3.1.9.2 Aufwands- und Kostenkontrolle	68
3.1.9.3 Sachfortschrittskontrolle	70
3.1.9.4 Qualitätssicherung	72
3.1.9.5 Projektdokumentation	72
3.1.9.6 Projektberichterstattung	73
3.1.9.7 Zusammenfassung der Schwachstellen beim Projektcontrolling	75
3.2 ENTWURF EINER SOLLKONZEPTION IM PROJEKTMANAGEMENTSYSTEM	76
3.2.1 Sollkonzeption der Projektplanung	76
3.2.1.1 Strukturplanung	76
3.2.1.2 Aufwandsschätzung	76
3.2.1.3 Ablauf- und Terminplanung	78
3.2.1.4 Material- und Kapazitätsplanung	78
3.2.1.5 Kostenplanung	79
3.2.1.6 Finanzplanung	80
3.2.1.7 Projektpläne	80
3.2.2 Sollkonzeption in der Projektaufbauorganisation	81
3.2.3 Sollkonzeption der Projektablauforganisation	82
3.2.4 Sollkonzeption des Projektcontrolling	85
3.2.4.1 Terminkontrolle	85
3.2.4.2 Aufwands- und Kostenkontrolle	88
3.2.4.3 Sachfortschrittskontrolle	91
3.2.4.4 Qualitätssicherung	93
3.2.4.5 Projektdokumentation	95
3.2.4.6 Projektberichterstattung	96
4 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	98
LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS	L1
ANHANG	A1

Abkürzungsverzeichnis

AAW	Auftragsabwicklung
ABAP/4	Advanced Business Application Programming/4
AS/400	Advanced System /400
bspw.	Beispielsweise
DCW	Doktor Claus Wellenreuter
DV	Datenverarbeitung
EPK	Ereignisgesteuerte Prozeßkette
ggf.	gegebenenfalls
i.d.R.	in der Regel
IMG	Introduction Management Guide
JDE	JDEdwards
MTA	Meilensteintrend-Analyse
OSS	Online Service System
PC	Personal Computer
PPS	Produktionsplanung und -steuerung
usw.	und so weiter
VGM	Vorgehensmodell

Glossar

ABAP/4	SAP-Programmiersprache der vierten Generation zur Entwicklung von Anwendungsprogrammen.
Advanced System/400	Die AS/400 ist ein Zentralrechnersystem von der Firma IBM, das meistens in mittelständischen Unternehmen eingesetzt wird.
Batch Input	Schnittstelle, die die Übernahme von großen Datenmengen in ein SAP-System ermöglicht. Die Erstübernahme von Altdaten sowie das periodische Einspielen von Fremddaten in das SAP-System erfolgt über Batch-Input.
Big Bang	Big Bang bedeutet, daß die Altsoftware mit der neuen Software zu einem fest definierten Zeitpunkt ausgetauscht wird.
Business Process Reengineering	Managementtechnik für die ganzheitliche, radikale und prozeßorientierte Umgestaltung der Unternehmensorganisation mit Bezug auf die Kernprozesse, den Kunden und die Mitarbeiter.
Client-Server-Modell	Ziel des Client-Server-Modells ist die gemeinsame Nutzung aller im Unternehmen existierenden DV-Anwendungssysteme, Datenbestände und Rechner- bzw. Geräteleistungen durch alle dazu berechtigten Stellen.
Datenmodelle	Konzept zur strukturierten Beschreibung von Datenobjekten, ihren Attributen und Beziehungen untereinander. Es gibt verschiedene Arten von Datenmodellen, die von den zu definierenden Datenstrukturen abhängen (z.B. relationales Datenmodell).
Dokumentation	Gesamtheit aller Texte, die das SAP-System und seine Funktionalität beschreiben. Man unterscheidet zwischen Online-Dokumentation direkt am Bildschirm und schriftlicher Dokumentation in Form von Handbüchern.
Ereignisgesteuerte Prozeßkette	Eine grafische Darstellung und Beschreibung von Geschäftsprozessen. EPKs bestehen aus Ereignissen, die eine Momentaufnahme einer Situation darstellen; Funktionen, die Aktionen darstellen; Pfeile, die anzeigen, in welche Richtung der Prozeß fließt; und logische Verknüpfungsoperatoren, die Alternativen darstellen. Diagramme für Szenario-Prozesse und Komponentenprozesse sind ereignisgesteuerte Prozeßketten.

generieren	Vorgang des Systems, der aus der Definition eines Berichtes ablauffähige Programme erzeugt. Aus diesen Programmen kann ein Bericht erzeugt werden.
Help Desk	Aufbau einer Organisation die die Überwachung und Optimierung des Systemeinsatz vornimmt, und ggf. Anpassungen bei der Dokumentation und den System-einstellungen durchführt.
Inhouse-Schulungen	Schulungsmaßnahmen in der nur MUSTER-WERKE-Mitarbeiter von der SAP geschult werden. Die Schulungsmaßnahmen können in Waldorf oder vor Ort in Münster veranstaltet werden.
Online Service System	Stellt dem SAP Kunden ein Informations- und Kommunikationspaket zur gemeinschaftlichen Nutzung zur Verfügung. Über das OSS haben Kunden und SAP-Partner die Möglichkeit, Probleme bzw. Fehlermeldungen an die SAP zu leiten oder Fehlerhinweise zu Problemen abzurufen.
Release-Wechsel	Hierbei handelt es sich um die Auslieferung neuer und erweiterter Anwendungskomponenten. Neue Releases werden in größeren Abständen geliefert. Die Nutzung der neuen Funktionalität erfordert Anpassungen und Ergänzungen des Sollkonzepts sowie der Systemeinstellungen.
Spreadsheet	Darstellung von Datenzusammenfassungen in einem Anwendungsprogramm (z.B. Excel, Access, Winword, Visio, usw.)
System-Upgrade	Programmkorrekturen, die in kürzeren Abständen ausgeliefert werden und Ihren Produktivbetrieb in der Regel nicht beeinträchtigen. Wichtige Korrekturen werden vorzeitig über das OSS (Hot-Packages) zur Verfügung gestellt.
Transaktionen	Eine Transaktion umfaßt einen logisch abgeschlossenen Vorgang im R/3-System (z.B. das Erzeugen einer Liste bestimmter Kunden, das Ändern der Anschrift eines Kunden oder das Erstellen einer Flugreservierung für einen Kunden, die Ausführung eines Programms). Aus Sicht des Benutzers stellt sie eine Einheit dar. Aus Sicht der Dialogprogrammierung ist sie ein komplexes Objekt, das aus Modulpool, Dynpros, usw. besteht und mit einem Transaktionscode aufgerufen wird.
Überbereichlichkeit	Überbereichlichkeit bedeutet, den Einsatz von verschiedenen Fachabteilungen zur Lösung der Projektaufgabe.

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: PROJEKTPLÄNE	10
TABELLE 2: EINSATZ VON PROJEKTGREMIEN	19
TABELLE 3: FORMELN FÜR DIE ARBEITSWERTBERECHNUNG	32
TABELLE 4: VOR- UND NACHTEILE DER TABELLARISCHEN UND GRAFISCHEN INFORMATIONSDARSTELLUNG	39
TABELLE 5: AUFWANDSSCHÄTZUNG FÜR EXTERNE AUFWÄNDE FÜR DEN STANDORT OSTSTANDORT	53
TABELLE 6: BSP. NEBENKOSTENABRECHNUNG FÜR EXTERNE BERATERLEISTUNGEN	54
TABELLE 7: TERMINPLANUNG NACH PHASEN	55
TABELLE 8: VOR- UND NACHTEILE DES VGM UND MS-PROJECT	56
TABELLE 9: KOSTENÜBERSICHT FÜR OSTSTANDORT	59
TABELLE 10: ZUSAMMENFASSUNG DER SCHWACHSTELLEN DER PROJEKTPLANUNG	61
TABELLE 11: ZUSAMMENFASSUNG DER SCHWACHSTELLEN DER PROJEKTABLAUF- UND - AUFBAUORGANISATION	67
TABELLE 12: IST-DARSTELLUNG DER KOSTEN FÜR DAS PROJEKT OSTSTANDORT BEZOGEN AUF DIE GESAMTPROJEKTKOSTEN	68
TABELLE 13: PLAN-/IST-VERGLEICH DER AUFWÄNDE (EXTERN) FÜR DAS PROJEKT OSTSTANDORT	69
TABELLE 14: ZUSAMMENFASSUNG DER SCHWACHSTELLEN BEIM PROJEKTCONTROLLING	75
TABELLE 15: VERGLEICH DES PROJEKTAUFWANDS	77
TABELLE 16: BERECHNUNG DER KOSTEN DER EINZELNEN ARBEITSPAKETE AUS DEM VGM	93

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: DARSTELLUNG DER KOMPONENTEN EINES PROJEKTMANAGEMENTSYSTEMS	4
ABBILDUNG 2: DARSTELLUNG DER KOMPONENTEN DER PROJEKTPLANUNG	5
ABBILDUNG 3: DARSTELLUNG DER KOMPONENTEN DER PROJEKTAUFBAUORGANISATION	11
ABBILDUNG 4: VOR- UND NACHTEILE DER EINZELNEN FORMEN VON PROJEKTORGANISATIONEN	13
ABBILDUNG 5: BEISPIEL FÜR WECHSEL DER PROJEKTORGANISATION INNERHALB EINES PROJEKTABLAUFS	14
ABBILDUNG 6: WAHL DER RICHTIGEN PROJEKTORGANISATION	15
ABBILDUNG 7: ZUORDNUNG VON PROJEKTGREMIEN ZUM PROJEKTLLEITER	16
ABBILDUNG 8: DIE PHASEN DER PROJEKTABLAUFORGANISATION	20
ABBILDUNG 9: ÜBERBLICK DER WERKZEUGE ZUR PROJEKTSTEUERUNG	22
ABBILDUNG 10: MEILENSTEIN-TRENDANALYSE ALS DREIECKSRASTER	25
ABBILDUNG 11: PLAN-/IST-VERGLEICH DES PERSONALAUFWANDS	27
ABBILDUNG 12: PLAN-/IST-VERGLEICH DER PROJEKTKOSTEN	29
ABBILDUNG 13: PLAN-/IST-VERGLEICH DER SACHFORTSCHRITTSKONTROLLE	30
ABBILDUNG 14: KOSTENBEWERTUNG	33
ABBILDUNG 15: TERMINBEWERTUNG	33
ABBILDUNG 16: QUELLEN EINER PROJEKTDATENBASIS	41
ABBILDUNG 17: PRODUKTSTRUKTUR ALS GEMEINSAME DATENBASIS	42
ABBILDUNG 18: GEMEINSAME PROJEKTDATENBASIS	43
ABBILDUNG 19: KONZERNORGANIGRAMM	45
ABBILDUNG 20: ORGANIGRAMM DES STANDORTS OSTSTANDORT	46
ABBILDUNG 21: SOLL-SYSTEMLANDSCHAFT OSTSTANDORT AUF SAP R/3	47
ABBILDUNG 22: DIE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN KOMPONENTEN DES SAP R/3-SYSTEMS	48
ABBILDUNG 23: CLIENT-SERVER-KONFIGURATIONEN	49
ABBILDUNG 24: PHASEN U. ARBEITSPAKETE IM R/3-VORGEHENSMODELL	52
ABBILDUNG 25: DARSTELLUNG EINZELNER ARBEITSPAKETE UND AKTIVITÄTEN AUS DEM VGM	52
ABBILDUNG 26: EINFÜHRUNGSLEITFADEN (IMG)/CUSTOMIZING-PROJEKTE	57
ABBILDUNG 27: IST-SITUATION DER PROJEKTAUFBAUORGANISATION	62
ABBILDUNG 28: THEORIE UND PRAXIS DER PHASEN BEI DER PROJEKTABLAUFORGANISATION	65
ABBILDUNG 29: MITARBEITERZAHL IM SAP-R/3 PROJEKT	79
ABBILDUNG 30: PROJEKTKOSTEN	80
ABBILDUNG 31: GEPLANTE PROJEKTKOSTEN (MUSTER-WERKE)	80
ABBILDUNG 32: WECHSEL DER PROJEKTORGANISATION INNERHALB EINES PROJEKTABLAUFS	81
ABBILDUNG 33: DIE SICHTEN IM BUSINESS NAVIGATOR	84
ABBILDUNG 34: TERMINKONTROLLE MIT MS-PROJECT	86
ABBILDUNG 35: MEILENSTEIN-TRENDANALYSE FÜR DIE R/3-EINFÜHRUNG IN MÜNSTER	88
ABBILDUNG 36: PLAN-/IST-VERGLEICH DES INTERNEN PERSONALAUFWANDS	89
ABBILDUNG 37: PLAN-/IST-VERGLEICH DER INTERNEN PERSONALKOSTEN	90
ABBILDUNG 38: PLAN-/IST-VERGLEICH DER SACHFORTSCHRITTSKONTROLLE AUF PROJEKTLLEITEREBENE	92

Anhangsverzeichnis

ANHANG 1: DARSTELLUNG DER FEST VORGEgebenEN DOKUMENTATIONSSTRUKTUR	1
ANHANG 2: DARSTELLUNG DER FREI HIERARCHISCHEN DOKUMENTATIONSSTRUKTUR	2
ANHANG 3: BERICHTSPLAN	3
ANHANG 4: GRAFIKDARSTELLUNGEN IN BERICHTSFORM	4
ANHANG 5: TEILNEHMERKREIS VON PROJEKTBEsPRECHUNGEN	5
ANHANG 6: BEWERTUNGSSCHEMA ZUR PROJEKTKLASSIFIZIERUNG	6
ANHANG 7: DARSTELLUNG DER ABLAUF UND TERMINPLANUNG MIT MS-PROJEKT (AUSSCHNITT)	7
ANHANG 8: MATERIAL- UND KAPAZITÄTSPLANUNG IN MS-PROJEKT	8
ANHANG 9: DARSTELLUNG DER AUFWÄNDE UND KOSTEN IN EXCEL	9
ANHANG 10: KOSTENZUORDNUNGSTABELLE IN MS-PROJEKT	10
ANHANG 11: KOSTENZUORDNUNG ÜBER DIE RESSOURCEN ZU DEN EINZELNEN AKTIVITÄTEN	11
ANHANG 12: CHECKLISTE ABSCHLUßTEST MODUL MM	12
ANHANG 13: AUSZUG AUS DEM PROJEKT-IMG; DARSTELLUNG DER STATUSAUSPRÄGUNGEN	13
ANHANG 14: AUSZUG AUS DEM PROJEKT-IMG; DARSTELLUNG DER PLAN-, IST- UND RESTAUFWÄNDE	14
ANHANG 15: CHECKLISTE ABSCHLUßTEST MODUL PP (AUSSCHNITT)	15
ANHANG 16: CHECKLISTE ARBEITSPAKET QUALITÄTSPRÜFUNG PRODUKTIVSYSTEM (AUSSCHNITT)	16
ANHANG 17: AUSZUG AUS DEM PROJEKT-IMG ; DARSTELLUNG DER SICHT „KRITISCHE AKTIVITÄTEN“	17
ANHANG 18: AUSZUG AUS DEM PROJEKT-IMG ; DARSTELLUNG DER SICHT „KRITISCHE AKTIVITÄTEN“	18
ANHANG 19: AUSZUG AUS DEM PROJEKT-IMG ; DARSTELLUNG DER „NOTIZTYPEN“	19
ANHANG 20: MATRIX-PROJEKTORGANISATION IN DER PROJEKTPHASE 1	20
ANHANG 21: REINE PROJEKTORGANISATION IN PROJEKTPHASE 2 UND 3	21
ANHANG 22: PROJEKTMANAGEMENT IN DER LINIE IN PROJEKTPHASE 4	22
ANHANG 23: PROJEKTABLAUFORGANISATION AUS DEM R/3-REFERENZMODELL	23
ANHANG 24: VERZEICHNISSTRUKTUR DER GEMEINSAMEN PROJEKTDATENBASIS	24
ANHANG 25: BERICHTERSTATTUNG IN TEXTUELLER UND GRAFISCHER FORM	25
ANHANG 26: TEILNEHMERKREIS UND TAGUNGSTURNUS BEI PROJEKTBEsPRECHUNGEN	26

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Sinkende Anschaffungskosten der Hardware und der Bedarf an fortgeschrittener Software zur Lösung zunehmender Komplexität der unternehmerischen Aufgabengebiete haben in dem Bereich der betrieblichen Datenverarbeitung zu einer Kostenverschiebung zwischen Hardware und Software geführt. Die Kosten für Software nehmen immer weiter zu, wobei die Hardware mit günstigeren und leistungsfähigeren Produkten am Markt angeboten wird. Der Versuch die betriebswirtschaftlichen Abläufe durch entwicklungs- und kostenintensive Individuallösungen abzubilden, wird zunehmend durch den Einsatz von Standardsoftware abgelöst, mit der erhebliche Rationalisierungspotentiale (z.B. geringe Anschaffungskosten, schnelle Implementierung, Geschäftsprozeßoptimierung) in der betrieblichen Datenverarbeitung ausgeschöpft werden sollen.

Die Einführung eines neuen DV-Systems stellt ein unternehmerisches Risiko dar. Zum einen müssen erhebliche Investitionen in Hard- und Software getätigt werden, zum anderen ist eine erfolg-reiche Einführung nicht in jedem Fall sichergestellt. Es gibt eine Reihe von Einfluß-faktoren, die das Risiko der Einführung bestimmen: Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter, Grad der Erfahrungen mit der neuen Technologie (Systemsoftware, Datenbank, Applikationen), Komplexität der Lösung und die Erfahrung bei der Einführung einer Standardsoftware.

Insbesondere muß die Strategie zur Einführung sorgsam gewählt werden ob Big-Bang oder eine phasenweise Umstellung auf die neue Software. Um diesen Risiken entgegenzuwirken, ist es sinnvoll, die Einführung unter Einsatz eines Projektmanagementsystems durchzuführen.

Die vorliegende Arbeit soll am Beispiel der Einführung der Standardsoftware SAP R/3 am Standort Ost, der Muster AG, den Einsatz eines Projektmanagementsystems untersuchen, um in einer späteren Implementierungsphase die konzernweite Umsetzung der R/3-Standardsoftware effizient durchführen zu können. Dazu wird zunächst ein theoretisches Konzept entwickelt, das die Analyse der ausgeübten Tätigkeiten des aktuellen Projektmanagements erlaubt. Anschließend werden, basierend auf dem theoretisch hergeleiteten Untersuchungsraaster, die Anforderungen an ein Projektmanagementsystem für die Umsetzung der R/3-Implementierung auf Konzernebene untersucht. Die Betrachtung kann sich nicht nur auf die Controllingfunktionen des Projektmanagements beziehen, sondern muß als ganzheitliches Konzept die Anforderungen (z.B. integrative Abdeckung des Funktionsumfangs, Mitarbeiterschulungen, hoher Installationsaufwand, zusätzliche Schnittstellen) der R/3-Einführung abdecken. Aus diesem Grund wird auf die Funktionen der Projektplanung, der Projektaufbau- und -ablauforganisation bis hin zur Projektsteuerung und -überwachung eingegangen.