

Optimierung eines Prozesses zur Erfolgsmessung von Geschäftsanforderungsprojekten für SAP-Systeme

Tra My Do
Hochschule Pforzheim
Master Information Systems
Tiefenbronner Str. 65
75175 Pforzheim
E-Mail: tramy.do@live.de

Prof. Dr. Frank Morelli
Hochschule Pforzheim
Fakultät Wirtschaft und Recht
Tiefenbronner Str. 65
75175 Pforzheim
E-Mail: frank.morelli@hs-pforzheim.de

Schlüsselwörter

Geschäftsprozessoptimierung, Geschäftsanforderung, Business-Analyse, Reifegradmodell, CMMI

Zusammenfassung

Der Nutzen ist neben Kosten, Zeit, Qualität und Kundenzufriedenheit ein zentraler Erfolgsfaktor von Projekten. Dieser gilt erst als gesichert, sobald ein Mehrwert im Tagesgeschäft nachgewiesen werden kann. In der Unternehmenspraxis wird häufig jedoch nicht der resultierende Nutzen bewertet, da eine Feststellung erst nach dem Projektabschluss möglich ist. Wird gemäß dem Grundsatz von Planung und Kontrolle die Bewertung des Nutzens nicht durchgeführt, lassen sich keine weiteren Erkenntnisse für die Zukunft daraus ableiten. Dies gilt sowohl für den Abschluss eines Gesamtprojekts als auch für einzelne Anforderungen. Eine Erfolgsmessung erweist sich aber als relevant, da i.d.R. die Vielzahl an Anforderungen, aufgrund begrenzter Kapazitäten, nicht vollständig umgesetzt werden kann. Zugehörige Priorisierungen sollten entsprechend auf einer fundierten Basis erfolgen. Anforderungen, die keinen oder nur einen geringen Mehrwert für das jeweilige Unternehmen liefern, müssen frühzeitig identifiziert und ausgesondert werden um den Nutzen zu maximieren. Denn es tritt häufig der Fall auf, dass umzusetzende Anforderungen mitten im Prozess verworfen oder aufgrund niedriger Priorität immer weiter hinausgezögert werden.

Die Masterarbeit befasst sich mit der Prozessoptimierung zur Erfolgsmessung von Geschäftsanforderungen am Beispiel von ERP-System-Projekten. Folgende Forschungsfragen sollen dabei geklärt werden:

- Wann gilt eine Anforderung als erfolgreich umgesetzt?
 - Wie ist der derzeitige Prozess zu beurteilen und zu verbessern?
 - Wie und wann lassen sich die Erfolgsfaktoren am besten messen?
 - Wie kann sichergestellt werden, dass tatsächlich ein Erfolg bzw. Nutzen für das Unternehmen erzielt wurde?
- Für die Ist-Analyse erfolgt zunächst eine Bestandsaufnahme des Prozesses. Hierfür werden Experten- und User-Interviews durchgeführt, die mittels qualitativer Inhaltsanalyse (nach Mayring) zur Informationsgewinnung beitragen sollen. Anschließend wird der Prozess evaluiert, um die zentralen Handlungsfelder zu identifizieren. Als Bewertungsmethode wird das Capability Maturity Model

Integration (CMMI) Reifegradmodell herangezogen. Dabei werden spezifisch die Fähigkeitsgrade der Prozessgebiete aus der Kategorie „Entwicklung“ zur Beurteilung verwendet. Dies erfolgt aufgrund der gegebenen Situation, dass nur ein konkreter Geschäftsprozess im Unternehmen analysiert wird. Als Ergebnis lässt sich ableiten, dass die Bereiche Anforderungsmanagement, Validierung und Bewertung der Lösung die wesentlichen Handlungsfelder im vorliegenden Unternehmens sind.

Das darauf aufsetzende Business-Analyse-Konzept verfolgt das Ziel, den Ist-Geschäftsprozess zur Erfolgsmessung und insbesondere die Entscheidungsbasis für die Auswahl von Anforderungen zu optimieren. Durch eine Gegenüberstellung mit anderen Business-Analyse Prozessen und der Bewertung durch Reifegradmodell-Kriterien werden Verbesserungspotenziale konzeptionell herausgearbeitet. Als Entscheidungsgrundlage zur Auswahl von Geschäftsanforderungen erfolgt die Festlegung relevanter Kriterien und deren Messung mithilfe eines Fragenkatalogs durch die Prozessbeteiligten. Als wesentliche Kriterien erweisen sich dabei Ziel, Zweck, Messbarkeit der Anforderung (Umfang, Nutzen, Kosten, Auswirkung, Wiederverwendbarkeit), Zuordnung zu einem strategischen Ziel, Priorisierung anhand der Dringlichkeit/Notwendigkeit und die Abhängigkeiten zu anderen Anforderungen oder Prozessen.

Durch vordefinierte Fragen und die gegebene Operationalisierbarkeit der Kriterien sollen das Spektrum der Antwortmöglichkeiten des Anforderungsstellers sinnvoll eingegrenzt werden. Als Resultat lässt sich der Nutzen anhand von Hard Benefits (ROI, Kosteneinsparungen) und Soft Benefits (Kundenzufriedenheit) messen. Eine Ergänzung der Kriterien im Lasten- und Pflichtenheft soll eine dauerhafte Überwachung und Berücksichtigung entlang des Bewertungsprozesses gewährleisten. Der Katalog kann anschließend für die Validierung der Lösung und kontinuierlichen Verbesserung herangezogen werden. Dadurch ist ein transparenter und strukturierter Soll-Ist-Vergleich der Erfolgsfaktoren möglich. Dieser hebt Abweichungen unmittelbar hervor und lässt sich für eine Ursachenanalyse nutzen. Voraussetzung dafür ist die Akzeptanz der beteiligten Mitarbeiter für eine korrekte und detaillierte Erfassung der harten und weichen Kennzahlen. Dies erfordert eine systematische Einführung im Sinne eines Change Managements.