

1

Usability bei SAP-Projekten

Dieses Kapitel führt Sie in das Themenfeld „Usability bei SAP-Projekten“ ein. Es zeigt Ihnen, was Usability Management ist und wie es nutzbringend eingesetzt werden kann. Sie erhalten einen Überblick über die angesprochenen Zielgruppen und die Kapitelgliederung dieses Buches.

Sie halten das Buch „Usability Management bei SAP-Projekten“ in Ihren Händen. Was hat Sie wohl bewogen, hineinzuschauen oder es gar zu erwerben? Vielleicht sind Sie grundsätzlich an Usability interessiert und wollen wissen, was man tun kann, damit SAP-Software im Unternehmen benutzungsfreundlicher wird. Möglicherweise stehen Sie und Ihr Unternehmen auch vor einer SAP-Einführung, und Sie suchen noch nützliche Tipps und Hinweise zum Vorgehen. Vielleicht sind Sie auch mit der SAP-Lösung, die in Ihrem Unternehmen realisiert wurde, nicht zufrieden und suchen nach Verbesserungsmöglichkeiten. Oder Sie sind in Ihrem Unternehmen für die Einhaltung der Bildschirmarbeitsverordnung an SAP-Arbeitsplätzen verantwortlich und benötigen für die entsprechende Umsetzung fundierte Hintergrundinformationen. Es gibt viele Gründe, die Sie bewogen haben mögen, in dieses Buch zu schauen. Wahrscheinlich fragen Sie sich auch: Was genau ist eigentlich Usability Management? Wie kann mir Usability Management nützen? Wie geht man dabei vor? Das Buch versucht auf alle diese Fragen Antworten zu geben.

1.1

Praktischer Bedarf für Usability Management

Beispiele aus der Praxis zeigen, dass SAP-Einführungsprojekte bei weitem nicht immer so rund laufen, wie sich dies alle Beteiligten wünschen:

- Michael Doane, ehemals Vizepräsident und Forschungsdirektor des US-amerikanischen Marktforschungsunternehmens META Group (seit 2005 Gartner Group) berichtet, dass 80 % der Kunden des SAP-Basisystems von der erreichten Performance, deren Messbarkeit und der Kompetenz der Nutzer nach dem Einführungsprojekt enttäuscht sind (Doane, 2004).

- Der Wirtschaftsinformatiker Oliver Kohnke (2005) berichtet von einer Studie mit 117 Unternehmen, die betriebswirtschaftliche Software eingeführt haben, nach der ein Fünftel der Projekte vor dem Abschluss der Implementierung abgebrochen werden. Bei den abgeschlossenen Projekten gaben 40 % der Unternehmen an, dass sie ihre Ziele auch nach einem Jahr noch nicht erreicht hatten.
- In der Fachpresse veröffentlichte Studien zeigen, dass, was die Zufriedenheit der Benutzer betrifft, implementierte SAP-Software oftmals Programmen von kleineren Anbietern unterlegen ist (Bayer, 2006; Niemann, 2006). Eine häufige und von Anwendern übereinstimmend geäußerte Anforderung ist: Die Softwarepakete sollten flexibler und benutzungsfreundlicher sein (vgl. Niemann, 2006).

Ein konkretes Beispiel aus der Praxis in Kasten 1.1 soll dies anschaulich illustrieren.

Kasten 1.1: SAP-Einführung (Negativbeispiel)

Ein SAP-Flop?

In einem großen Industrieunternehmen sollte an allen 20 Standorten SAP-Software eingeführt werden, um die unterschiedlichen Altsysteme in den verschiedenen Tochterunternehmen abzulösen. Ziel der durch den Vorstand beschlossenen Einführung war einerseits die Reduzierung des Arbeitsaufwandes für die Systempflege durch eine einheitliche integrierte IT-Landschaft. Andererseits sollten die Geschäftsprozesse in der gesamten Organisation aneinander angeglichen und dadurch nicht nur effektiver und transparenter, sondern auch effizienter im Ablauf werden.

Für das Einführungsprojekt war eine Gesamtdauer von sieben Monaten vorgesehen. Einen Monat vor dem festgesetzten Termin für die unternehmensweite Inbetriebnahme der SAP-Software (d. h. die Produktivsetzung) war bereits offensichtlich, dass nicht alle zur Abwicklung der Geschäftsprozesse erforderlichen Funktionalitäten rechtzeitig zur Verfügung stehen würden. So war beispielsweise abzusehen, dass eine für die Buchung von Rechnungen erforderliche Schnittstelle noch nicht wie gewünscht funktionieren sollte, da einige Anforderungen an diese erst sehr spät bekannt geworden waren. Auch die Vergabe von Berechtigungen für die Nutzung unterschiedlicher Softwarefunktionalitäten war aufgrund des Zeitdrucks durch andere Probleme noch nicht hinreichend umgesetzt.

Dennoch sollte der Termin für die Produktivsetzung unbedingt gehalten werden, und so wurden Übergangslösungen entworfen, die allerdings einen beträchtlichen Zusatzaufwand für die Beschäftigten mit sich brachten. Die Realisierung anderer Funktionalitäten (außerhalb der Kernfunktionalität) wurde zunächst einmal zurückgestellt.

Zwei Monate nach Produktivsetzung wurde an mehreren Standorten offensichtlich, dass das SAP-System im Vergleich zum jeweiligen Altsystem komplizierter, langsamer und umständlicher war. Lokale Besonderheiten in einigen Tochterunternehmen waren nicht ausreichend berücksichtigt worden, da die Konzeption der SAP-gestützten Geschäftsprozesse zentral erfolgte. Entsprechend gelang in diesen Standorten die Anpassung an die neue unternehmenseinheitliche Arbeitsweise nur teilweise. Zusätzliche „Notlösungen“ mussten entwickelt werden. Statt der beabsichtigten einheitlichen, transparenten und effektiven Geschäftsprozesse herrschte ein undurchschaubares und unproduktives Chaos.

Obwohl keine grundlegend anderen Funktionalitäten erforderlich waren, verlangte die neue SAP-Software viele zusätzliche Arbeitsschritte und organisatorische Umwege. So konnte beispielsweise jeder Mitarbeiter nur die Buchungsbelege einsehen, die er selber gebucht hatte. Anordnungsbefugte Mitarbeiter mussten daher die Belege für Buchungen, die sie veranlasst hatten, erst von denjenigen anfordern, die die Buchungen tatsächlich durchgeführt hatten.

Durch den Zusatzaufwand in der ersten Zeit nach der Produktivsetzung und durch die langsamere, umständliche Abwicklung der Geschäftsprozesse hatte sich so viel Arbeit angestaut, dass Rechnungsstellungen oft erst mit einer Verspätung von vier bis sechs Wochen erfolgten. Dies hatte nicht nur wirtschaftliche Konsequenzen, sondern wirkte sich durch die notwendige – und in den Augen der Mitarbeiter unnötige – Mehrarbeit stark beeinträchtigend auf die Motivation und Zufriedenheit aus. Stress und Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit der neuen SAP-Software wuchsen derartig an, dass das Unternehmen in kürzester Zeit mit einer bislang noch nie da gewesenen Krankheitsquote konfrontiert wurde. Infolge dieser Entwicklung drohte der Betriebsrat mit der Einstellung des SAP-Projektes.

Die Probleme führten dazu, dass ein im ursprünglichen Etat nicht vorgesehenes Optimierungsprojekt gestartet wurde. Ein

Jahr später waren die drängendsten technischen und organisatorischen Probleme so weit gelöst, dass endlich die Weiterentwicklung der SAP-Berichte gemeinsam mit den Benutzern in Angriff genommen werden konnte, da das Berichtswesen noch nicht in ausreichendem Maße die Bedürfnisse der dezentralen Unternehmenseinheiten abdeckte.

20 Monate nach der Einführung startete dann noch eine „Offensive zur Erhöhung der Datenqualität“, um die Altdaten so weit zu bereinigen, dass endlich der Abschluss des vorhergehenden Buchungsjahres erfolgen konnte.

Zwei Jahre nach der SAP-Einführung waren die Optimierungen endlich so weit abgeschlossen, dass mit der SAP-Software so produktiv gearbeitet werden konnte wie mit den Altsystemen. Die Belastungen der Mitarbeiter waren wieder auf ein erträgliches Maß gesunken. Aus dem Büro der Projektleitung hörte man: „Unser System läuft inzwischen technisch stabil, und die Integration der einzelnen Komponenten ist abgeschlossen. Jetzt stehen zunehmend die Prozesse und die Erarbeitung SAP-konformer Vorgänge im Mittelpunkt der Arbeit des SAP-Teams und der Fachabteilungen.“

Insgesamt hat das Projekt viel mehr Zeit und Geld gekostet, als eingeplant war, und die angestrebten Ziele der SAP-Einführung konnten – wenn überhaupt – nur mit langer Verzögerung erreicht werden.

Positivbeispiele

Ebenso lassen sich in der Praxis jedoch auch zahlreiche Beispiele erfolgreicher SAP-Installationen finden, mit denen die Kunden hoch zufrieden sind (z. B. Kasten 1.2). Auf den Webseiten der SAP AG (www.sap.com) und ihrer Logo-Partner finden sich so genannte „SAP Customer Success Stories“, die erfolgreiche Einführungsprojekte mit verschiedensten SAP-Softwarelösungen beschreiben. Darunter sind durchaus Projekte, die „in time and below budget“ abliefen, die also innerhalb der geplanten Projektzeit abgeschlossen wurden und die auch das im Vorfeld veranschlagte Budget nicht überschritten. Zu den am häufigsten genannten Erfolgen dieser SAP-Einführungen zählen:

- die *verbesserte Transparenz* der Geschäftsprozesse, der Kosten und Erlöse durch integrierte und aktualisierte Daten und die damit mögliche zeitnahe und effizientere Planung (bessere Ausschöpfung von Ressourcen, z. B. im Außendienst);

- eine *höhere Geschwindigkeit und Effizienz* der Geschäftsprozesse (z. B. bei Reaktionszeiten auf Kundenwünsche oder Auftragsdurchlaufzeiten);
- die *erweiterte Funktionalität und Automatisierung* der DV-Prozesse;
- die *reduzierten Kosten* für Systemadministration durch eine vereinheitlichte Systemlandschaft;
- der *reduzierte Verwaltungsaufwand* durch medienbruchfreies Arbeiten, Vermeidung von redundanter Datenerfassung und effiziente Funktionalität.

Auch „Benutzerfreundlichkeit“ und „Mitarbeiterzufriedenheit“ werden in den Success Stories explizit genannt, wenn auch noch nicht häufig (z. B. SAP AG, 2005).

Kasten 1.2: SAP-Einführung (Positivbeispiel)

Erfolgsgeschichte in der Zeiterfassung

Bei einem europäischen Energieversorger mit etwa 35.000 Mitarbeitern wurde eine webbasierte ESS-Lösung (Employee Self Service) von SAP eingeführt, mit deren Hilfe die Arbeitszeit- und Reisedaten zukünftig von den Mitarbeitern selbst eingegeben werden konnten. Vorher war gerade die Zeiterfassung des Wartungspersonals, das oftmals weite Strecken fährt, um z. B. Generatoren und Hochspannungsleitungen zu überprüfen und zu reparieren, mit einem sehr hohen Verwaltungsaufwand einhergegangen. So zeigte eine Arbeitsanalyse folgenden typischen Ablauf: Von einem Auftrag kehrten Wartungsarbeiter mit Notizen auf Papier zurück. Anschließend füllten sie ein Formular mit den Arbeitszeiten und den verwendeten Werkzeugen aus. Ein Sachbearbeiter sammelte die Unterlagen ein und öffnete eine Erfassungssoftware. Dazu meldete er sich nacheinander unter den Namen der jeweiligen Wartungsarbeiter an und füllte den Zeitreport aus. Dieser bildete dann die Grundlage für Bezahlung, Überstundenausgleich und Buchung der Auftragsdurchführung auf einzelne Kostenstellen. Dieser hohe Verwaltungsaufwand reduzierte nicht nur die Produktivität, sondern wurde von den Mitarbeitern auch als lästige Behinderung ihrer eigentlichen Arbeit erlebt. Die Einführung von SAP ESS ermöglichte den Wartungsarbeitern selbst eine einfache Eingabe der Daten, so dass der zeitraubende und fehleranfällige Zwischenschritt über den Sachbearbeiter entfallen konnte. Da die Arbeiter selten allein unterwegs waren und oft ähnliche Aufgaben erledigten, konnte der Verwaltungsauf-

wand zusätzlich dadurch noch weiter reduziert werden, dass für mehrere Arbeiter gleichzeitig Gruppenbuchungen vorgenommen werden konnten. Indem ca. 35.000 Mitarbeitern eine schnelle und einfache Buchführung über ihre Arbeitszeit und Reisekosten zur Verfügung gestellt wurde, konnte nicht nur in erheblichem Umfang die Produktivität verbessert werden, auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter wuchs.

Gründe für Erfolg und Misserfolg

Wie kommt es, dass Projekte, bei denen die gleiche Software eingeführt wird, mal als Erfolgsstory enden und mal scheitern?

Ob ein Softwareprojekt erfolgreich ist oder nicht, hängt ganz wesentlich davon ab, inwieweit bei der Einführung Usability und Benutzerorientierung eine zentrale Rolle spielen und sie nicht nur mit einem rein betriebswirtschaftlich-technischem Verständnis von Projektmanagement durchgeführt wird.

So wurde im ersten Beispiel die SAP-Software nur mit den technisch oder betriebswirtschaftlich unbedingt erforderlichen Anpassungen im Unternehmen eingeführt, ohne dass man auf die Besonderheiten der betrieblichen Situation Rücksicht nahm. Entsprechend zeigte sich auch erst im Nachhinein, dass die Arbeit mit der SAP-Lösung unproduktiver, fehleranfälliger und unbefriedigender war als die Arbeit mit dem Altsystem.

Im zweiten Beispiel hingegen wurde von Anfang an sehr viel Wert darauf gelegt, die Software so an die betrieblichen Belange anzupassen, dass den Benutzern eine schnelle, leicht zu bedienende SAP-Lösung zur Verfügung gestellt werden konnte, die sie bei ihrer Arbeit optimal unterstützte und von ihnen akzeptiert wurde. Dieses Ziel wurde mittels Usability Management konsequent und systematisch während der SAP-Einführung verfolgt.

Die Beispiele zeigen, dass Investitionen in Hard- und Software *per se* nicht ausreichen, um produktive Arbeit zu gewährleisten. Ob SAP-Software produktiv genutzt werden kann, hängt vielmehr davon ab, wie ihre Einführung erfolgt. Damit stellt sich auch nicht so sehr die Frage, *ob* sich Investitionen in SAP-Software auszahlen, sondern *wie* SAP-Software im Unternehmen am besten genutzt werden kann, damit sich Investitionen lohnen.

Faktor Mensch bei SAP-Einführungen

Studien zeigen, dass bei Konzipierung, Auswahl, Erwerb und Anpassung von ERP-Software (Enterprise Resource Planning Software, z. B. SAP R/3) immer wieder drei Bereiche wichtig sind, die sich mit dem „menschlichen Faktor“ befassen und die entscheidend für den Erfolg eines Software-Projektes sind; nämlich:

- Organizational Change Management,
- Training und
- Usability Management.

Diese drei Bereiche hängen eng zusammen und weisen entsprechend auch immer wieder Überschneidungen auf, unterscheiden sich jedoch wesentlich in der jeweiligen Schwerpunktsetzung.

Organizational Change Management ist das Management von Veränderungsprozessen in einer Organisation. Sollen, wie bei einer SAP-Einführung häufig der Fall, Funktionen und Arbeitsabläufe umstrukturiert werden, so sind davon immer Menschen mit ihren spezifischen Einstellungen, Sorgen und Wünschen betroffen. Bewusst durchgeführtes Change Management dient dazu, diese „weichen Faktoren“ nicht zum Sand im Getriebe eines Umstellungsprozesses werden zu lassen. Daher ist Organizational Change Management ein unverzichtbarer Bestandteil erfolgreicher SAP-Projekte. Für mehr Informationen zu Organizational Change Management sei auf die Bücher von Kohnke & Bungard (2005) sowie Doppler & Lauterburg (2005) verwiesen.

Damit eng verbunden sind alle Maßnahmen, die mit dem *Training* der Benutzer, nicht nur im Umgang mit der Software, sondern auch im Hinblick auf neue fachliche Aufgaben entstehen. Mehr über SAP-Training finden Sie in dem Buch von Scherer & Schaffner (2003).

Während sich die beiden vorgenannten Bereiche vorrangig mit Veränderungen der Organisation und der Beschäftigten befassen, hat der dritte Bereich – *Usability Management* – die Anpassung der Software im Fokus der Aufmerksamkeit. Über Usability Management erfahren Sie mehr in diesem Buch. Zunächst soll der Begriff in den folgenden Abschnitten ausführlicher erläutert werden.

1.2

Usability Management = Usability + Management

Der Ausdruck „Usability Management“ besteht aus den beiden Wörtern *Usability* und *Management*: *Usability* ist das *Ziel*, das erreicht werden soll, und mit *Management* ist die *Gestaltung des Prozesses* gemeint, mit dem dieses Ziel erreicht werden kann. Schauen wir uns beides näher an.

1.3

Aufbau des Buches

Im folgenden *Kapitel 2* geht es um den Nutzen von Usability Management. Usability Management hilft Ihnen, die „Total Cost of Ownership“ einer eingeführten SAP-Software zu verringern, indem es direkt die Produktivität bei der Abwicklung von Geschäftsprozessen mit SAP-Software erhöht und auf indirektem Weg die Belastungen und Beanspruchungen der Beschäftigten verringert. Auch kann Usability Management schon bei der Einführung von SAP-Software helfen, Kosten zu sparen.

In *Kapitel 3* erfahren Sie mehr über die Normen und Gesetze, die im Umfeld der Software-Ergonomie zu beachten sind. Ausführlicher zur Sprache kommen hier die Bildschirmarbeitsverordnung und die damit verknüpften Normen DIN EN ISO 9241-2 (Anforderungen an die Arbeitsaufgabe) und DIN EN ISO 9241-110 (Grundsätze der Dialoggestaltung).

Kapitel 4 stellt Ihnen unser Vorgehensmodell zum Usability Management bei der Einführung von SAP-Software vor, gibt Ihnen einen Überblick über die Systematik, insbesondere in Beziehung zur SAP-eigenen Einführungsmethodik ASAP, erläutert die einzelnen Phasen des Modells und enthält einen Exkurs zum Thema „software-ergonomische Stellschrauben“.

Die einzelnen Phasen des Usability Management bei der SAP-Einführung (Projekteinstieg, Anforderungsanalyse, Sollkonzeption, Realisierung, Schulung, Go Live & Optimierung) werden in den *Kapiteln 5 bis 10* vertieft. Es werden die eingesetzten Methoden vorgestellt, ihre Verknüpfung zum herkömmlichen Vorgehen bei der SAP-Einführung erläutert und anhand von Praxisbeispielen illustriert.

Wenn Sie die Usability einer bereits eingeführten SAP-Software verbessern möchten, werden Sie in *Kapitel 11* fündig. Unter dem Titel „Usability Care“ stellt es Ihnen Vorgehensweisen und Methoden für eine nachträgliche Optimierung von SAP-Software im Unternehmen vor.

In *Kapitel 12* finden Sie, noch einmal zusammengefasst, die Diskussion von sechs Erfolgsfaktoren, die aus langjähriger Beratungspraxis destilliert wurden. Sie werden vor typischen Stolperstellen gewarnt, die in SAP-Usability-Projekten auftreten können, und es werden Ihnen Lösungsansätze gezeigt.

Während die vorangegangenen Kapitel die Verbesserung der Usability durch das SAP-Anwenderunternehmen selbst zum Thema hatten, stellt Ihnen *Kapitel 13* vor, wie der Hersteller, die SAP

*Fokus auf
den Prozess*

AG, vorgeht, um die Usability schon bei der Entwicklung neuer Softwarekomponenten zu berücksichtigen.

Um Missverständnissen vorzubeugen, soll an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass das Buch den *Prozess des Usability Management* zum Inhalt hat und daher keine einzelnen Usability-Regeln (z. B. zur Farbgebung, Iconauswahl, optischen Gestaltung von Dialogfenstern etc.) oder inhaltliche Empfehlungen für die Anpassung der SAP-Software (z. B. detaillierte Vorgaben zu Customizing-Einstellungen) enthält. Einen Überblick über solche Regeln finden Sie in Abschnitt 6.2.3 unter der Überschrift „Anforderungen aus ergonomischen Guidelines und Normen“.

Die bisherigen Ausführungen – insbesondere die beiden eingangs geschilderten Beispiele – haben Ihnen vielleicht schon eine Idee davon vermittelt, warum Sie überhaupt Usability Management betreiben sollten. Betrachten wir dies doch noch genauer.

1.4

Business Case für Usability Management

Wollen Sie Usability Management erfolgreich einsetzen, hilft es, vorher einen Business Case aufzustellen, d. h., Kosten und Nutzen abzuschätzen und dies als Entscheidungsgrundlage zu nehmen, für welche Geschäftsprozesse, Benutzer und Organisationseinheiten Usability Management nutzbringend eingesetzt werden kann.

1.4.1

*Produktivität
erhöhen*

Nutzen

Wie bereits dargestellt, riskieren Sie ohne Usability Management eine unzureichende Usability, also eine schlechte Passung zwischen den Aufgaben, den Benutzern und der SAP-Software im Unternehmen – und damit auch eine geringere Produktivität, z. B. durch mehr Fehler oder längere Bearbeitungszeiten. Usability Management hilft also, die Produktivität zu verbessern, indem Effektivität und Effizienz der Aufgabenbearbeitung verbessert werden und die Zufriedenheit und die Motivation der Benutzer steigen. Vertreter der SAP AG selbst berichten von einem Einsparpotenzial in Höhe von bis zu 65 % bei guter gegenüber schlechter Usability – unter Berücksichtigung der mit einer Applikation möglichen betriebswirtschaftlichen Lösung – in Unternehmen (vgl. Gillar, 2004). Warum das so ist, wird in Kapitel 2 detailliert erläutert und an Beispielen veranschaulicht.

*Folgekosten
vermeiden*

Unzureichende Usability bringt neben den Kosten reduzierter Produktivität oft ungeplante weitere Folgekosten mit sich, sei es,