



Semper Fidelis

SAP ProjektManagement “in a nutshell”

www.daume-home.org



Die “CHAOS Studie”

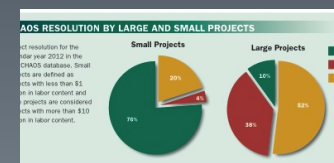
- Die wohl anerkannteste Studie über Erfolg und Misserfolg von IT Projekten liefert die Standis Group mit der sog. Chaos Studie
 - Die **CHAOS-Studie** der Standish Group (Quelle: Wiki) (in der ersten Version von 1994, später immer wieder aktualisiert) beschäftigt sich mit den Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren in IT-Projekten. Sie gehört zu den bekanntesten und wichtigsten Langzeitstudien im Bereich Projektmanagement, seit 1994 wurden über 40.000 Einzelprojekte wissenschaftlich untersucht.

CHAOS Studie in Zahlen

	2006	2008	2010	2012
Erfolgreich	35%	32%	37%	39%
Gescheitert	19%	24%	21%	18%
Angepasst	46%	44%	42%	43%

Diese Zahlen beziehen sich auf alle Grössen von IT Projekten; schaut man auf sog. Grossprojekte(über 10Millionen€) ändern sich diese Zahlen DRAMATISCH, so waren in 2012 lediglich 10% der IT Projekte erfolgreich.

www.daume-home.org





Ursachen...

- Die zahlreichen Unternehmensberater sind sich in Ihrer Bewertung zum Ranking der Erfolgsfaktoren nicht immer einig
- Welche es sind, scheint jedoch relativ einstimmig bestimmt zu sein



key success factors for IT projects (meine persönlichen Favoriten)

- Managementsponsoring&Support
- Zielbestimmung (scope)
- Kommunikation
- Testmanagement
- Kontrolle und Vertrauen (soft facts; Atmosphäre)
- Schulung
- Planung

Es gibt zahlreiche andere; weitere Schlüsselfaktoren. Dies ist meine persönliche Selektion der HauptHandlungsfelder



These, Antithese Synthese (1)

- Wenn es richtig ist
 - Dass nur 10% aller Großprojekte erfolgreich sind
 - Dass der Hauptgrund für den grösseren Erfolg von Kleinprojekten mit über 70% in der Teamgrösse liegt
 - Dass mit den gängigen Erfolgsfaktoren primär auf PM Methode gezielt wird
 - Dass die durchschnittliche “Distance” im Testmanagement über 2 ist
- Dann sind die größten Hebel
 - Sauberes methodisches PM (=StakeholderManagement;RisikoManagement... etc.)
 - Gewissenhafte, saubere und granulare Planung (bottom up UND top down)
 - Methodisches, gewissenhaftes Anforderungsmangement (=klarer scope)



These, Antithese Synthese (ff)

- Kleine Teams mit klar beschriebenen Themen sind
 - besser zu kontrollen,
 - besser zu messen,
 - besser zu planen und
 - besser zu motivieren als grössere.
- Der Mehraufwand für eine entsprechende Planung wird durch den wahrscheinlicheren Projekterfolg mehr als gerechtfertigt.

09.04.14

Markus Daume:



1 Einführung

2 Handlungsfelder

3 Nächste Schritte

4 Verschiedenes

09.04.14

Markus Daume: Welle 4 Planung;
oder "was können wir aus T2 lernen"



Planung Welle 4; oder „was können wir aus T2 lernen“

- Nach der ersten Orientierungsphase in 2014 haben wir (MD TPLs) nun einige Verbesserungen diskutiert
- Diese möchten wir gerne mit dem Team vergemeinschaften
- Bei unserer „Findung“ haben wir darauf geschaut, was wir in den vergangenen Jahren aus unserer Sicht gut gemacht haben. (und das war einiges!!)

09.04.14

Markus Daume:



- 1 Einführung
- 2 Handlungsfelder
- 3 Nächste Schritte
- 4 Verschiedenes

09.04.14

Markus Daume: Welle 4 Planung;
oder "was können wir aus T2 lernen"

Planung Welle 4; oder „was können wir aus T2 lernen“

- Natürlich haben wir auch versucht uns vorzustellen wo es Möglichkeiten gibt, unsere Qualität UND Effizienz zu steigern.
- Leiten lassen habe wir uns von Houston.IT
- Aus den entsprechenden Klausuren haben wir das Scopemanagement und das Cost- bzw. Time Management als die wesentlichen Elemente der Planung bzw. als die HauptHandlungsfelder identifiziert.





Planung Welle 4; oder „was können wir aus T2 lernen“

- Aus unserer Sicht ist neben der Top-down Planung, welche durch die PL vorgegeben wird (soz. als „Aufschlag“) eine detaillierte bottom-up Planung erforderlich
- Diese bottom-up Planung ist ursächliche Kompetenz der einzelnen Teilprojekte und widmet sich dem **ScopeManagement** sowie der Planung (**Cost- Time Management** ist sozusagen das Abfallprodukt; und wird durch eine gute Planung erst möglich)

09.04.14

Markus Daume:



- 1 Einführung
- 2 Handlungsfelder
- 3 Nächste Schritte**
- 4 Verschiedenes

09.04.14

Markus Daume: Welle 4 Planung;
oder "was können wir aus T2 lernen"


Planung Welle 4; oder „was können wir aus T2 lernen“

- Gut gemacht haben wir die sogenannte GrobPlanung; mittels dieser wird die NettoKapazität ermittelt, welche wir in die Welle4 überhaupt stecken können
- **Dies wäre dann auch einer der aller nächsten Schritte**
- In den bereits erwähnten Bereichen ScopeManagement, TimeManagement, CostManagement gibt es noch die berühmte „Luft nach oben“
- Hier setzt die sogenannte bottom-up Planung an



Planung Welle 4; oder „was können wir aus T2 lernen“

- Bezogen auf die „bottom-up“ Planung haben wir uns entschlossen neue Wege zu gehen.
- Der Schlüssel für eine möglichst genaue „bottom-up“ Planung ist eine gute/realistische Bewertung der einzelnen Anforderung.(=Lieferumfang)
- genauer spricht man von der „Atomisierung“ der Anforderungen
- Für die Durchführung dieser realistischeren Bewertung haben wir uns aus dem reichhaltigen Fundus der Methoden für die sog. „function point analyse“ Methode entschieden



Planung Welle 4; oder „was können wir aus T2 lernen“

- Die Function Point Analyse (kurz: FPA gemäß Daniel Hoffmann von aestimat) ist der weltweite Industriestandard, wenn es um die Messung von Funktionalität als Liefergegenstand in der Softwareentwicklung geht. Der Anwendungsbereich für Function Points geht weit über die Themen Aufwandsschätzungen und Leistungsvergleich(Benchmarking) hinaus. So werden sie zum Beispiel auch bei Vertragsverhandlungen im Einkauf oder zur bilanziellen Beurteilung von Softwareentwicklungsleistungen in der Buchhaltung erfolgreich eingesetzt.

09.04.14

Markus Daume: Welle 4 Planung;
oder "was können wir aus T2 lernen"



Planung Welle 4; oder „was können wir aus T2 lernen“

- Unmittelbar nach bzw. neben der NettoKapaPlanung werden wir mit der function point Analyse starten, um die Ergebnisse so schnell wie möglich in eine entsprechende FeinPlanung der Welle4 einfließen zu lassen
- Ein kick off zur weiteren Erläuterung und zum Start der Analyse wird zeitnah stattfinden

09.04.14

Markus Daume: Welle 4 Planung;
oder "was können wir aus T2 lernen"

Planung Welle 4; oder „was können wir aus T2 lernen“

- SAP CD hat sich bereiterklärt
 - a.) beim letzten Feinschliff der Methode mitzuwirken
 - b.) auf der Grundlage der durchgeführten function-point-analyse selbst sehr früh „verbindliche“ Aufwandsschätzungen /Termine abzugeben
- Somit ist PLANERISCH und auch operativ eine deutlichere Überlappung(=Verdichtung) der Phasen BR, SM, FR möglich. letzteres führt NICHT zur Auflösung der Phasen; somit auch nicht zur Unterlassung der QGates!
- Darüber hinaus erlaubt uns dieses Vorgehen die SAP CD Tasks realistischer zu planen als bisher

09.04.14

Markus Daume: Welle 4 Planung;
oder "was können wir aus T2 lernen"

Planung Welle 4; oder „was können wir aus T2 lernen“

- Nächste Schritte Zusammenfassung:
 1. Grobplanung pro Ressource / Netto-Kapazitätsplanung
 2. Function-Point-Analyse
 1. Methode finalisieren & kick off
 2. Function-Point-Analyse durchführen
 3. Schätzungen auf Basis der function-points verifizieren
 1. SAP-CD involvieren / Schätzung einholen
 4. MD Welle4 Projektplanung „bottom-up“ durchführen
 1. In IRIS verankern
 5. Kontinuierlich monitoren wie ist die Planabweichung (Plan anpassen)

09.04.14

Markus Daume: Brainstorming
Quality Gates; IRIS



Back up

09.04.14

Markus Daume: Welle 4 Planung;
oder "was können wir aus T2 lernen"

W4 Bottom up Planung Neu

1/7/17st know-how Transfer
Migration Weiterentwicklung
W4
Generalist
Prodsupport
China
Program 3, 5 etc

① Brutto / Netto Kapazitätsvergleich
"vollständige Planung"

② Scope Verifizieren auf T-Shirt-Größe und intellektuelle Belastung
(so weit bekannt) "Komplexitätsgrad"?
(Einschätzung, DFB, DIT, SAP, TSI, ...)

②a Prio2, Late Develop aus Kapazitäts-Puffer

②b Wenn Kapazitäts-Puffer leer → unpriorisieren?
→ Kapazitäts-Angleich?

③ Verständnis Netz, verdrillbar möglich?
Aussicht → Feinspec Freigabe entfällt weil in Scopeklärung enthalten?

BR/SO/FR ⇒ Actly: Planung vs. operative Umsetzung

SAPCD
Konkrete Anforderungsschreibung
Zufällige Zeitpunkte

Freigabe PL
Zeitrechnung



Weitere interessante Details

- Ein SAP/R3-Modul beispielsweise hat mehrere 1000 fp. Ein CRM-System (Customer Relationship Management) kommt auf etwa 2500 bis 5000 fp. Nach Erfahrungswerten von QuantiMetrics, die sich auf die Auswertung von 500 Projekten bei Großunternehmen stützt, weisen 50 Prozent der Softwareprojekte eine Produktivität von 9 fp/pm auf. Mit pm wird ein Personenmonat (130 Stunden) bezeichnet. An die 10 Prozent der Projekte liegen unter 3 fp/pm, weitere 10 Prozent bei mehr als 33 fp/pm.



Weitere interessante Details

- „Das Konstrukt des Elementarprozesses mit dem Atomaritäts- und dem Eindeutigkeitsprinzip ist offensichtlich von zentraler Bedeutung für das Ergebnis einer Function-Point-Analyse. In der Praxis werden hier die folgenschwersten Fehler gemacht. Zunächst muss man aber auch sagen, dass eine richtige Identifikation der Elementarprozesse für das Ergebnis der Bewertung wesentlich wichtiger ist als deren Klassifikation in einen der drei Transaktionstypen.“
- Auszug aus: Benjamin Poensgen. „Function-Point-Analyse.“ iBooks. <https://itunes.apple.com/WebObjects/MZStore.woa/wa/viewBook?id=9E65B0605ABBBA181C04DFD288C8EB96>



Ein paar Hilfen zur FPA

Anleitung



Elementarprozesse unterscheiden

- Elementarprozess: atomare und einzigartige Aktivität des Systems aus Benutzersicht
- Atomarizitätsprinzip:
Elementarprozess ist kleinste aus fachlicher Sicht sinnvolle, in sich abgeschlossene Aktivität Bsp.: Erfassung einer Kundenadresse (auch über mehrere Bildschirmmasken)
- Einmaligkeitsprinzip:
Elementarprozess gilt als einmalig (einzigartig), wenn er durch die ein- oder ausgegebenen Daten oder durch die Verarbeitungslogik unterscheidbar ist (aus Sicht des Anwenders); Unterscheidung durch
 - besondere Verarbeitungslogik oder
 - verarbeitete Felder der Datenbest ande oder
 - verarbeitete Datenbest ande selbst



5 Zählentitäten

- Grundsätzlich werden 5 Zählentitäten unterschieden: zwei für die Datenbestände und drei für die Transaktionen. Um die ungewichteten Function Points zu ermitteln, müssen sowohl Datenbestände als auch Transaktionen identifiziert und deren Komplexität bewertet werden



Datenbestände

- Es werden interne logische Datenbestände (ILF = Internal logical file) und externe Datenbestände (EIF = External interface file) unterschieden. Der hauptsächliche Unterschied zwischen beiden besteht darin, daß ein ILF von der eigenen Anwendung und ein EIF von einer externen Anwendung gepflegt wird, d.h. ein EIF ist immer ein ILF einer externen Anwendung. Der Begriff *pflegen* beinhaltet, daß die eigene Anwendung Daten von einem ILF anlegen(new), ändern (change), löschen (delete) und anfordern (view) kann. Äußerst wichtig ist hier wieder, daß die Datenbestände ausschließlich aus Benutzersicht gesehen werden. Technisch gesehen können die Mitarbeiterdaten einer Anwendung in mehreren verschiedenen Tabellen gespeichert sein, aus Benutzersicht ist dies jedoch *ein* logischzusammengehöriger Datenbestand.



Datenbestände / Komplexität

- Die Komplexität der internen und externen Datenbestände hängt von zwei Faktoren ab:
 - • Anzahl der Datenelemente (DET, engl. Data element type) und
 - • Anzahl der Untergruppen (RET, engl. Record element type).
- **DET :**
 - Ein DET ist ein für den Benutzer erkennbares, eindeutig bestimmbares, nicht rekursives Feld in einem ILF oder EIF.
- **RET :**
 - Ein RET ist eine vom Benutzer erkennbare Untergruppe von Datenelementen in einem ILF oder EIF.



TransaktionsEntität

- Bei den Transaktionen unterscheidet man Externe Eingaben (EI, engl. External Input), Externe Ausgaben (EO, engl. External Output) und Externe Abfragen (EQ, engl. External InQuiry).
- **EI :**
 - Eine externe Eingabe ist ein Elementarprozeß, der Daten oder Steuerinformationen verarbeitet, die von Außen über die Systemgrenze der Anwendung eingebracht werden.
- **EO :**
 - Eine externe Ausgabe ist ein Elementarprozeß, der Daten oder Steuerinformationen erzeugt, die über die Systemgrenze der Anwendung nach Außen fließen.
- **EQ :**
 - Eine externe Abfrage ist ein Elementarprozeß, der in einer Kombination von Eingabe/Ausgabe Daten austauscht. Die Ausgabe enthält keine abgeleiteten bzw. verarbeiteten Daten. ILF's bleiben dabei unverändert