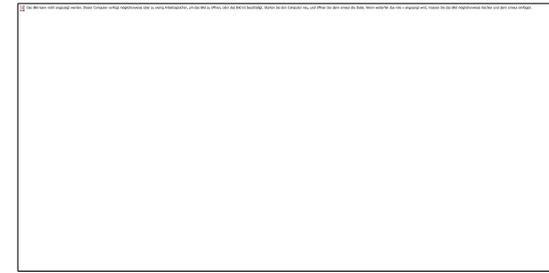


# Neuausrichtung der Finanzprozesse an der Universität Bielefeld



## Prozessorientierte Einführung eines ERP-Systems – Lessons learned

Bonn, 22.02.2011



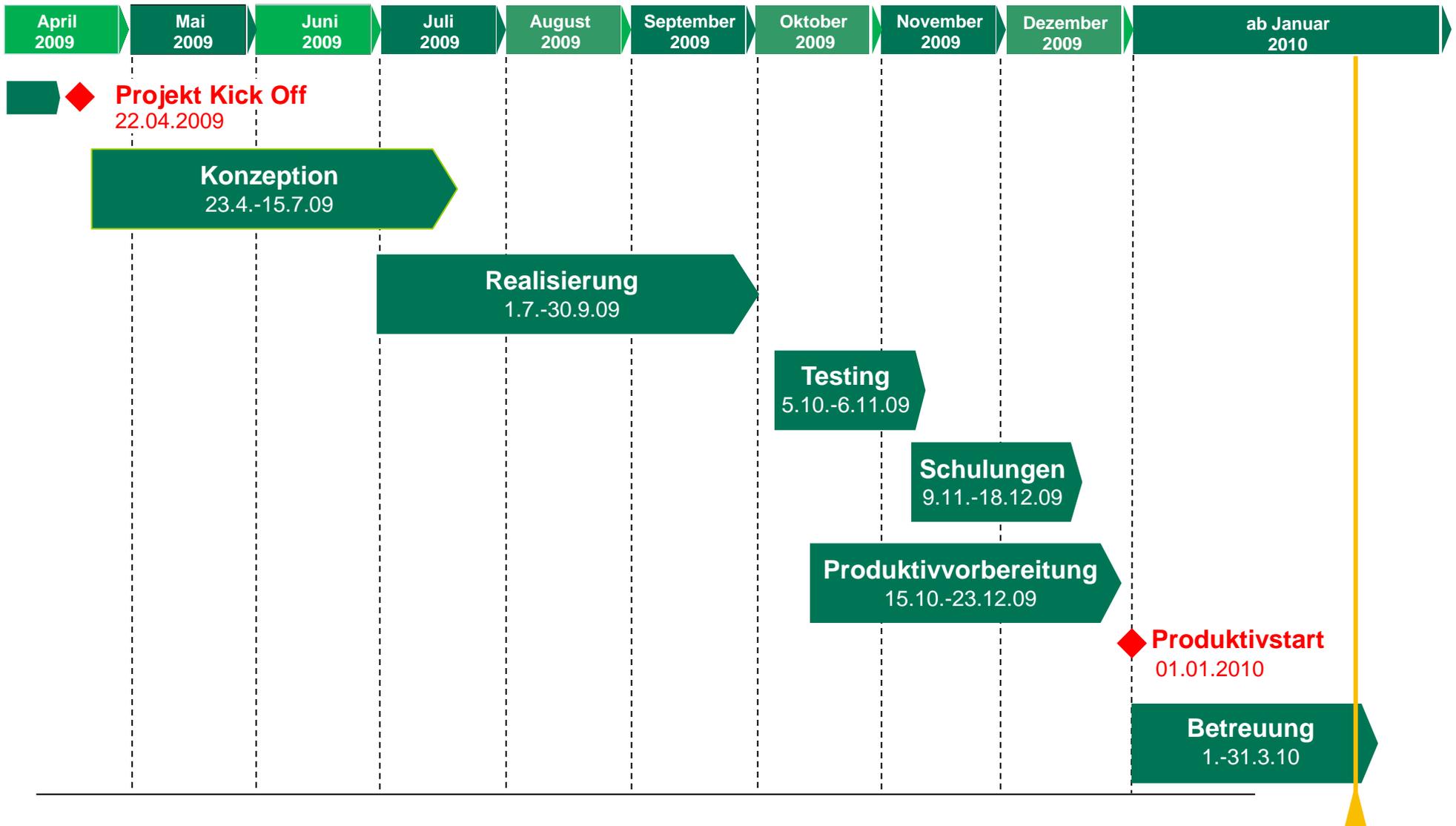
- **Vorbereitende Tätigkeiten für die Implementierung**
- **Zielsetzung und Aufgabenstellung der Implementierung**
  - Projektauftrag/-ziele und Projektplan
- **Die neue Lösung im Überblick**
  - Die SAP-Lösung für die Universität Bielefeld
  - Integration der SAP-Komponenten
  - Zusammenspiel zentraler und dezentraler Bereiche
  - Betroffene Prozesse in Fakultäten/Einrichtungen und Dezernaten und deren künftige Veränderungen
- **Aktueller Stand**
- **Was haben wir gelernt?**
- **Diskussion**

## Vorbereitende Tätigkeiten für die Implementierung

- **Aufnahme der Ist-Prozesse (IDS Scheer)**
- **Modellierung der Soll-Prozesse (IDS Scheer)**
- **Charakteristika:**
  - Verwendung des ARIS-Tool-Sets
  - Softwareunabhängige Modellierung, daher relativ grob gehalten
  - Aufzeigen von offenen Punkten, die entschieden werden müssen
  - Basis für die Ausschreibung
- **EU-weite Ausschreibung**
- **Zuschlagserteilung**

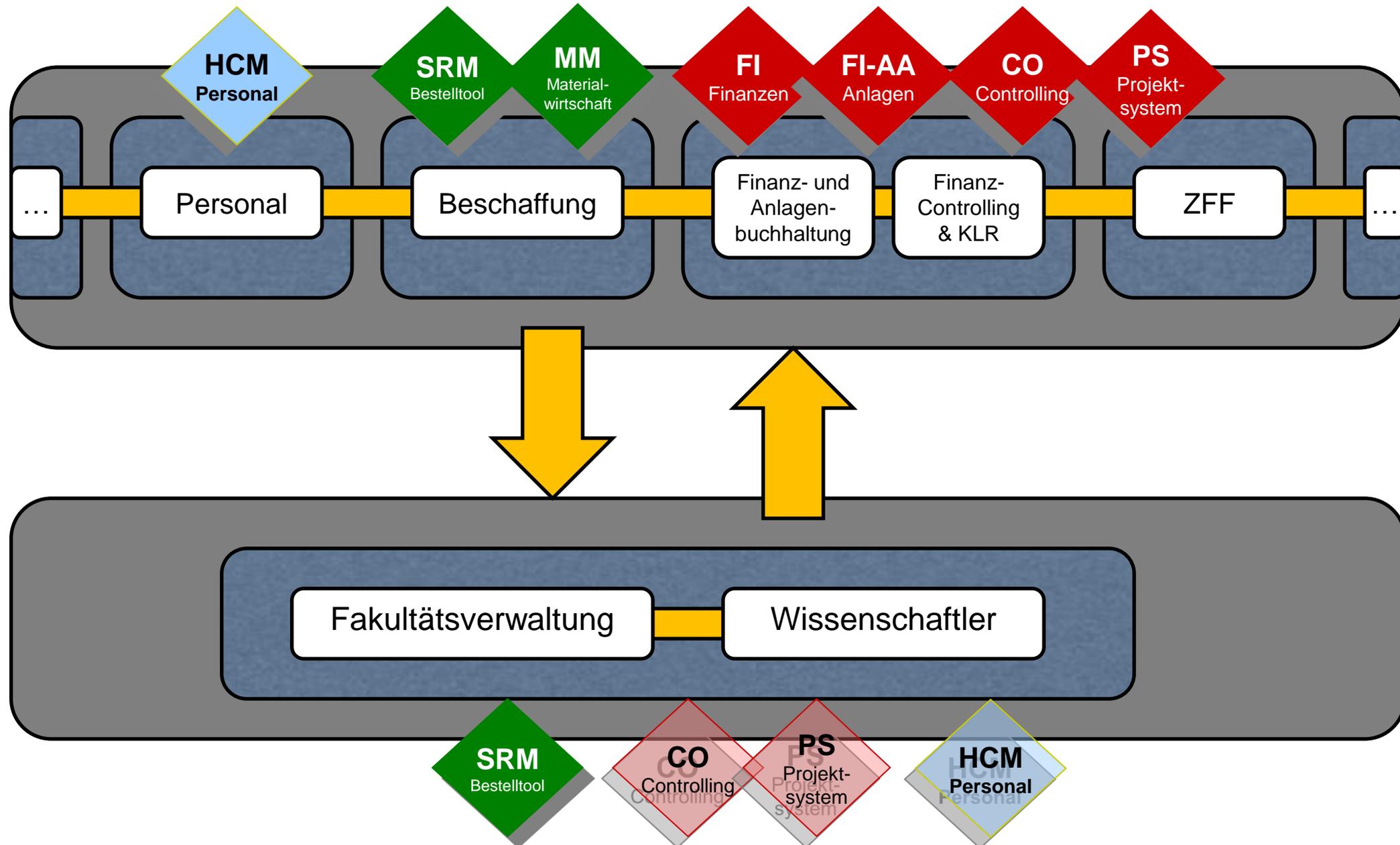
## Zielsetzung und Aufgabenstellung der Implementierung

- **Prozessorientierte Einführung einer integrierten ERP-Lösung (SAP ERP) zum 01.01.2010**
  - **Kaufmännisches Rechnungswesen**
    - Finanz- und Anlagenbuchhaltung (inkl. Erstellung Eröffnungsbilanz zum 01.01.2010)
    - Kosten- und Leistungsrechnung, Drittmittelmanagement
    - Personalkostenübernahme
  - **Beschaffung**
    - Einkauf / Beschaffung
    - Webbasierte Katalogbeschaffung
  - **Personal**
    - Personalkostenplanung und /-prognose
    - Organisationsmanagement / Personaladministration
    - Reisekostenmanagement
  - **DMS / WF-gestützte elektronische Rechnungsbearbeitung**
- **Change Management als elementarer Bestandteil des Projektvorgehens**

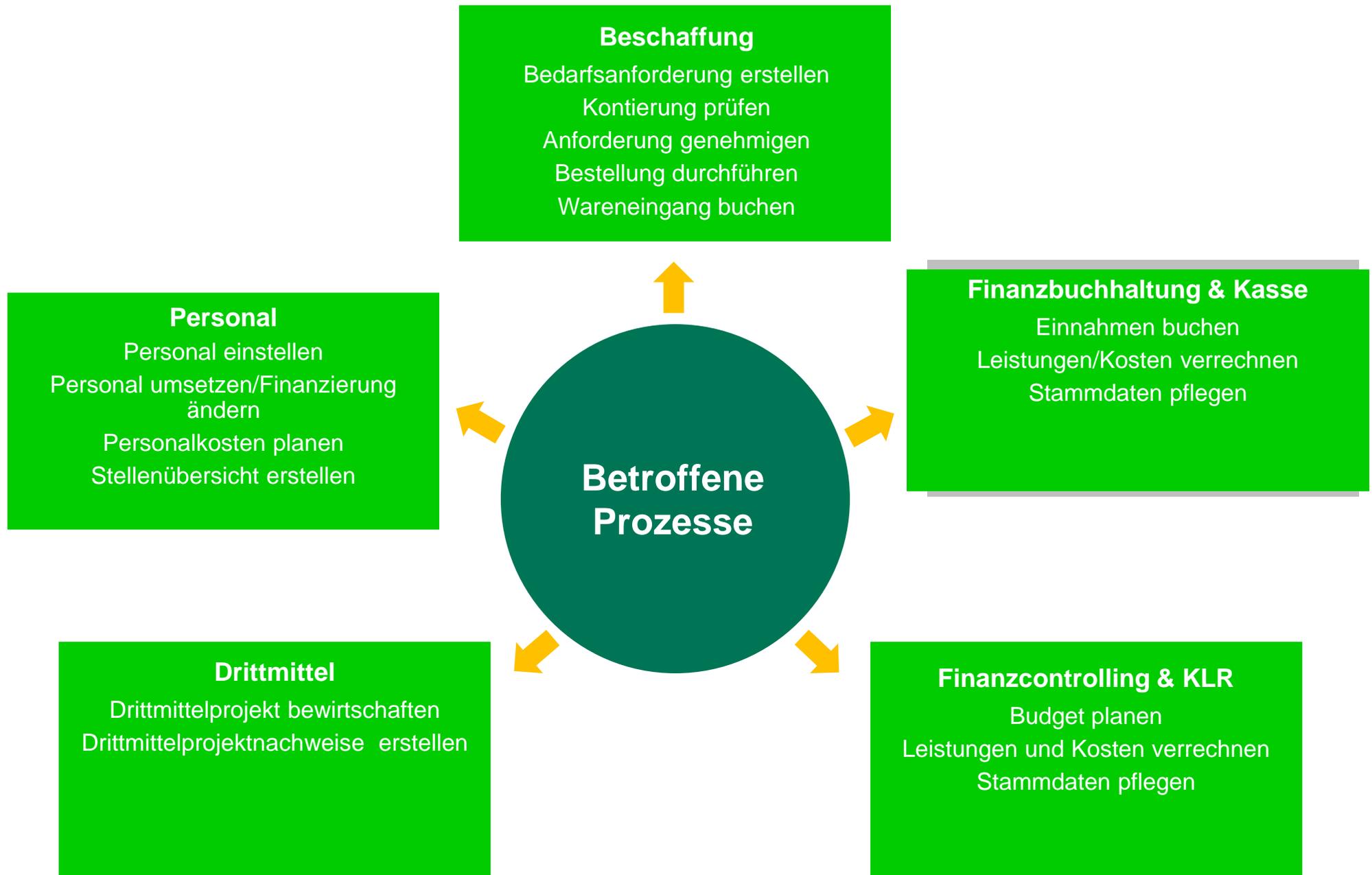


## Die neue Lösung im Überblick





Betroffene Prozesse  
in Fakultäten/Einrichtungen und  
Dezernaten und deren künftige  
Veränderungen

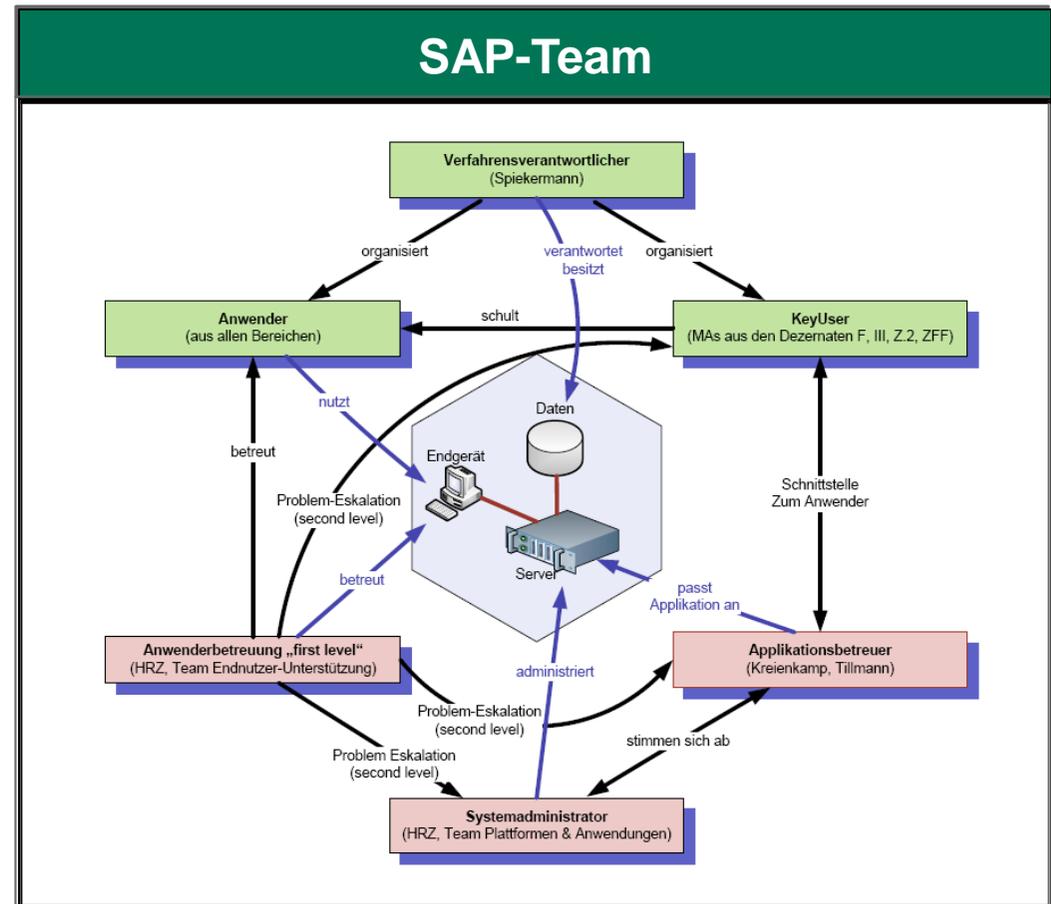


Aktueller Stand

- **Weitere technische Anpassung der SRM-Implementierung**
- **Beauftragung von kleineren Programmieraufträgen**
- **Klärung verbliebener offener Punkte in allen Teilprojekten**
  - Insbesondere Abstimmung zwischen verschiedenen Abteilungen
- **Offizielle Beendigung des Projektes zum 11.06.2010; Übergang in den Regelbetrieb**
- **Überlegungen zum weiteren Ausbau des SAP-Verfahrens (Bsp. Data Warehouse)**

- Das Projekt wurde offiziell zum 10. Juni 2010 abgeschlossen
- Die Verantwortung für das Verfahren geht ab dem Folgetag in den Regelbetrieb über
- Die bisherige Projektorganisation wird aufgelöst
- Der benannte Verfahrensverantwortliche und das dauerhaft zu etablierende SAP-Team stellen den Regelbetrieb sicher und entwickeln die Finanzprozesse und das SAP-System kontinuierlich fort
- Die noch offenen Punkte des Projektes sind im Rahmen des Regelbetriebs vom Verfahrensverantwortlichen/SAP-Team abzuarbeiten. Der im Projekt etablierte Jour fixe wird dafür fortgeführt
- Um die Prozesse, die IT und die Organisationsveränderungen zu überprüfen, wird Ende 2010 ein Post Implementation Review (PIR) durchgeführt

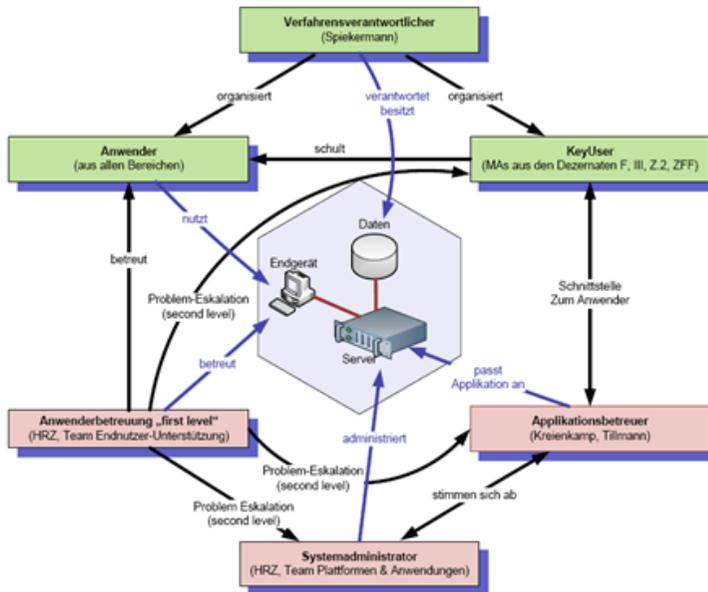
- Auf Dauer eingerichtetes Team mit definierten Zeitanteilen für die Sicherstellung des laufenden Betriebs und die Weiterentwicklung der Ressourcenmanagement-Prozesse/des SAP-Verfahrens
- Besteht aus
  - Key User/innen
  - Applikationsbetreuer/innen
  - Systemadministrator/innen
  - First Level Support-Mitarbeiter/innen
- Geleitet durch den Verfahrensverantwortlichen
- Verantwortlichkeiten liegen quer zur Linienorganisation (Matrixorganisation)



## SAP Board

Simm, Klapper, Spiekermann  
sowie Vogel, Lohkamp, Garus

## SAP-Team



Verfahrensverantwortlicher  
Spiekermann

Führungskräfte  
(Dezernenten & Abteilungsleiter/innen)

## Unterstützungsleistungen

Organisationsentwicklung (Frevert)  
Personalentwicklung (Lohkamp, Mayer)  
Prozessmanagement (Pelz)  
Projektmanagement (N.N.)

## SAP Board:

- Strategische Entscheidungen
- Eskalationsinstanz
- Ressourcenentscheidungen

## Verfahrensverantwortlicher:

- Fachliche Entscheidungen zu Prozessen und IT-Unterstützung
- Planung und Steuerung von zu erledigenden Aufgaben
- Leitung virtuelles Team

## Führungskräfte:

- Prozess-Verantwortung für den jeweiligen Bereich
- Benennung der Mitarbeiter/innen für das SAP-Team
- Sicherstellung der Vertretung des benannten Teammitglieds (in Abstimmung mit dem Verfahrensverantwortlichen)

Was haben wir gelernt? –  
Lessons learned

- Die Dezentrale (Fakultätsverwaltungsleiter und dezentrale Sachbearbeiter) sollte im Rahmen der Prozessmodellierung eine stärkere Berücksichtigung erfahren (Einige Aspekte „tauchten“ sehr spät auf)
- Ein Projekt dieser Größe ist zum großen Teil ein Reorganisationsprojekt. Die „Projektreife“ der Organisation ist sehr heterogen. „Kritische“ Organisationsbereiche müssen identifiziert und vorbereitet werden
- Einige Aspekte waren im Rahmen des Angebots zu kurz gefasst. Hier war eine Nachsteuerung notwendig:
  - IT-Basis (Aspekte der Systemkonzeption und der IT-Sicherheit)
  - Quantität und Qualität der Schulungen
- Enge Abstimmung zwischen IT- und Fachabteilungen notwendig
- Der Projektfokus sollte klar abgegrenzt werden, andernfalls verliert man sich in der Komplexität der „losen“ Enden

## Agenda

1. Einführung zum Post Implementation Review
  - ▶ Zielsetzung
  - ▶ Vorgehen
2. Ergebnisse und Lösungsvorschläge je Prozessbereich
  - ▶ Finanzbuchhaltung & Kasse
  - ▶ Kosten- und Leistungsrechnung
  - ▶ Drittmittelmanagement
  - ▶ Beschaffung
  - ▶ Personal
3. Ergebnisse und Lessons Learned zum Projektmanagement
4. Nächste Schritte

- Die Workshops mit Zentrale und Dezentrale im Bereich der Finanzbuchhaltung und Kasse ergaben ein gemischtes Bild von positiven Ergebnissen (z.B. integriertes System, Erhöhung der Transparenz) und potentiellen Verbesserungspotentialen (z.B. Know-how-Aufbau, Prozessgestaltung und -einhaltung)
- Dabei lag der Fokus der Zentrale eher auf operativen Fragestellungen in den Bereichen Personal (v.a. Personalausstattung) und System, während für die Dezentrale mehr die Prozesse und das Reporting im Mittelpunkt standen
- Die Migration zu SAP und die Einführung der Doppik wurden grundsätzlich nicht in Frage gestellt
- Eine Einordnung der Ergebnisse in die Kategorien Prozesse, System und Personal zeigt, dass keine irreversiblen Mängel an der technischen Lösung an sich genannt wurden, sondern es eher um Optimierung geht
- Benannte Probleme liegen häufig in der fehlenden Festlegung/Einhaltung von Soll-Prozessen. Zudem scheinen grundsätzliche Know-how Defizite der beteiligten Fachbereiche und Defizite in der integrativen Abstimmung eine auf Effizienz ausgerichtete Personalbedarfsplanung zusätzlich zu erschweren

- Der Lessons Learned-Workshop ergab positive und negative Ergebnisse. Als besonders positiv wurde die während der gesamten Projektlaufzeit vorhandene Unterstützung des Projekts durch die Dienststellenleitung wahrgenommen
- Die prozessorientierte Einführung des ERP-Systems konnte nur eingeschränkt umgesetzt werden. Die Verbindung der Sollprozesse mit den IT-Fachkonzepten war nicht eng genug. Dadurch wurden einige zu klärenden Geschäftsvorfälle nicht in der Konzeptionsphase geklärt. Stattdessen mussten sie nachträglich implementiert werden. Das teilweise gering ausgeprägte ‚Prozessdenken‘ führte außerdem dazu, dass einige Prozessverläufe bis heute nicht eindeutig geklärt sind. In zukünftigen IT-Projekten sollte die Projektleitung stärkere inhaltliche Vorgaben zu einer prozessorientierten Projektvorgehensweise machen, um sowohl Interne als auch Dienstleister darauf verpflichten zu können .
- Die Projektabwicklung wurde durch die noch gering ausgeprägte Projektkultur an der Universität erschwert. Die Verantwortlichkeiten der am Projekt Beteiligten (Teilprojektleiter, Projektmitarbeiter und Linienvorgesetzte) waren nicht eindeutig geklärt. Teilprojektleiter und Projektmitarbeiter hatten teilweise nicht die erforderliche Zeit für die Projektarbeit zur Verfügung
- Benannte Probleme liegen häufig in der fehlenden Festlegung/Einhaltung von Soll-Prozessen. Zudem scheinen grundsätzliche Know-how Defizite der beteiligten Fachbereiche und Defizite in der integrativen Abstimmung eine auf Effizienz ausgerichtete Personalbedarfsplanung zusätzlich zu erschweren.

Kategorie	Sachverhalt	Lösungsansatz („Lessons Learned“)
Planung, Organisation und Steuerung	Projektumfang: Bewertung der Erweiterung des Projektumfangs (z.B. Personal) war positiv Viele Altlasten waren nicht erkennbar	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Die zur Bewertung der Erweiterung des Projektumfangs eingesetzten Strategie-Workshops sollten beibehalten werden</li><li>■ Bei der Festlegung des Projektumfangs sollte auch darauf geachtet werden, welche Konsequenzen sich daraus ergeben</li></ul>
Planung, Organisation und Steuerung	Zeitpuffer: Der Projekt-Zeitplan sah keine Puffer für unvorhergesehene Ereignisse vor	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Bei der Projektplanung für zukünftige Projekte sollten – wo möglich und sinnvoll - Puffer vorgesehen werden</li></ul>
Planung, Organisation und Steuerung	Projektstruktur: Es fehlte eine Projektassistenz Es fehlte ein Projektbüro Der Gesamtprojektleiter war gleichzeitig fachlicher Teilprojektleiter	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Eine der Projektgröße entsprechende Projektunterstützungs-Struktur sollte vorgesehen werden (z.B. Projektassistenz, Projektbüro)</li><li>■ Es sollte nach Möglichkeit bei größeren Projekten vermieden werden, dass der Gesamtprojektleiter gleichzeitig fachlich für ein Teilprojekt verantwortlich ist</li></ul>
Planung, Organisation und Steuerung	Ressourcen: Risiko-Gelder waren im Projekt nicht vorgesehen	<ul style="list-style-type: none"><li>■ In künftigen Projekten sollte ein ‚Risiko‘-Budget als Prozentsatz des Gesamtbudgets von Anfang an eingeplant werden</li></ul>

