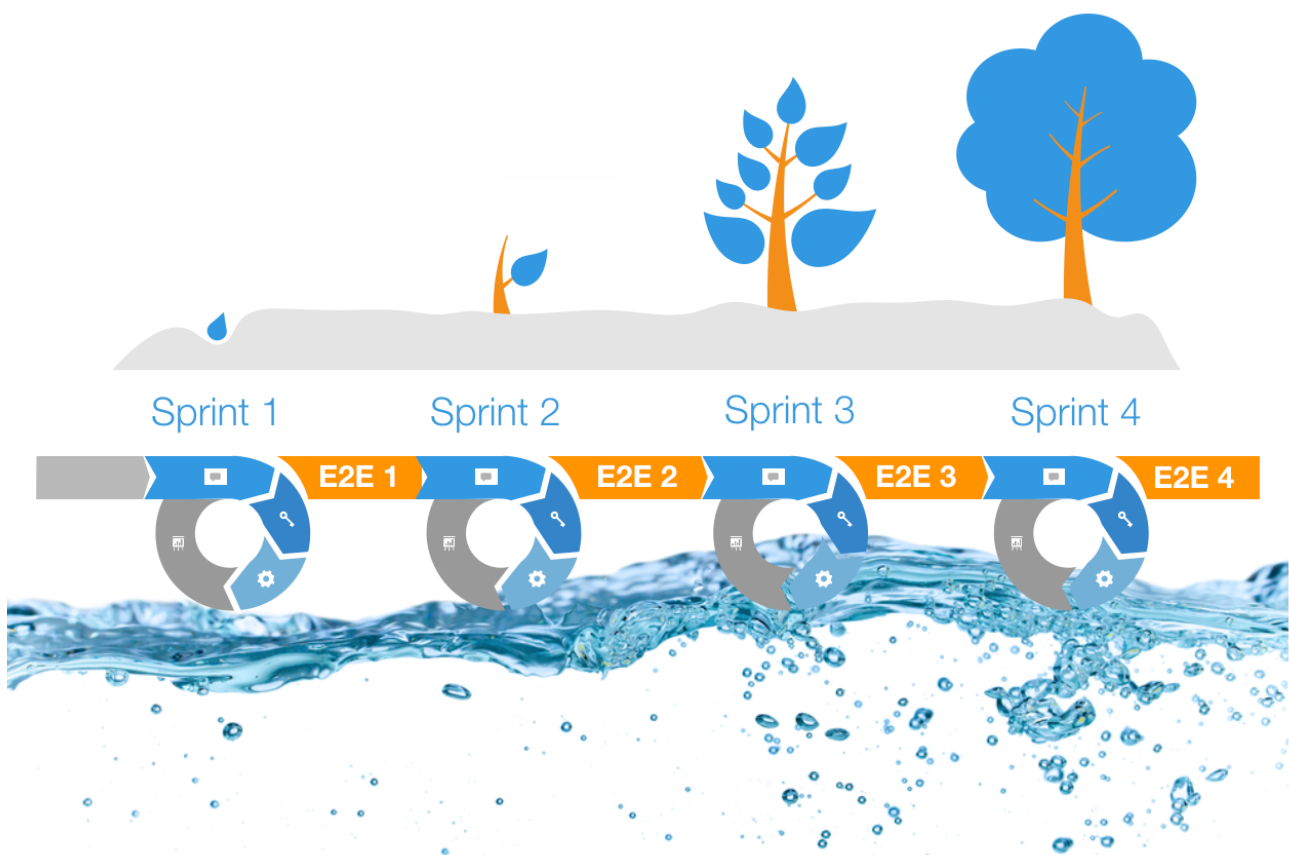


# AGILE SAP® PROJEKTE:

## BERICHT 2019



# ZUSAMMENFASSUNG

Über Jahrzehnte galten SAP-Projekte als die am längsten laufenden sowie budget- und ressourcen-intensivsten IT-Projekte in großen und mittelständischen Unternehmen. Sie wurden in der Regel Jahre im Voraus geplant und gemäß dem Plan nach der Wasserfall-Methode ausgeführt. Zeit, Budget und Qualität gerieten häufig außer Kontrolle und die Projekte wurden mit Monaten oder Jahren Verspätung zum Abschluss gebracht.

Mit Beschleunigung der SAP-Innovationszyklen und der Einführung vierteljährlicher Upgrades für SAP-On-Premise-Software suchten einige Unternehmen nach einer Projektmethodik, mit deren Hilfe die Effizienz und Geschwindigkeit von SAP-Projekten gesteigert werden kann. Gleichzeitig erlangten agile Frameworks, wie z.B. Scrum, SAFe, LeSS immer mehr Aufmerksamkeit. Ihre Vorteile wie z.B. reduzierte Zeit bis zur Produkteinführung, hohe Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, hohe Qualität sowie weniger Mängel waren aus anderen IT-Bereichen bekannt.

Ziel der vorliegenden Umfrage ist es, den aktuellen Stand und die Vorteile von Agile Delivery im Kontext von SAP-Implementierungs-, Upgrade- und Transformationsprojekten zu untersuchen.

## Die wichtigsten Erkenntnisse



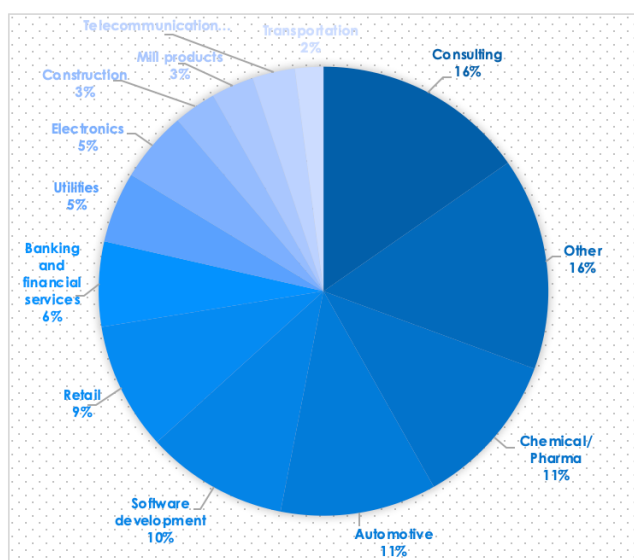
# DEMOGRAPHIE

Der geografische Schwerpunkt dieser Umfrage lag in Europa, wobei die meisten Befragten in einem der folgenden Länder beschäftigt waren: Deutschland, Niederlande, Frankreich, Belgien, Italien, Schweiz, Österreich, Portugal, Dänemark, Finnland, Schweden, Norwegen, UK, Irland, Polen, Rumänien, Slowenien, Slowakei.

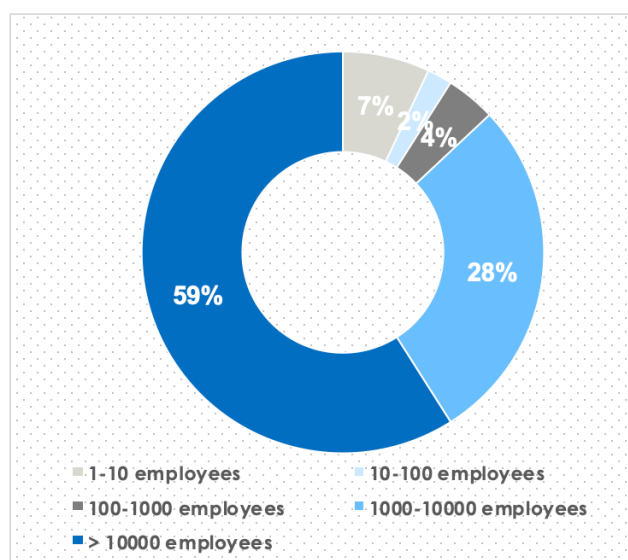
Wir haben Antworten von Zielpersonen gesammelt, die Erfahrung mit SAP-Projekten in einer aktuellen oder früheren Rolle als SAP-Berater, SAP-Projekt- oder Programmmanager, Agile Coach oder Scrum Master für SAP-Expertenteams hatten.

Die Befragten stammten aus verschiedenen Unternehmensgrößen und Branchen. Die meisten Antworten kamen jedoch von größeren Organisationen (59% der Befragten von Organisationen mit mehr als 10.000 Personen). 57% der Befragten kamen aus einer der folgenden Branchen: Beratung, Chemie / Pharma, Automotive, SW-Entwicklung, Einzelhandel.

## Branchen



## Unternehmensgrößen



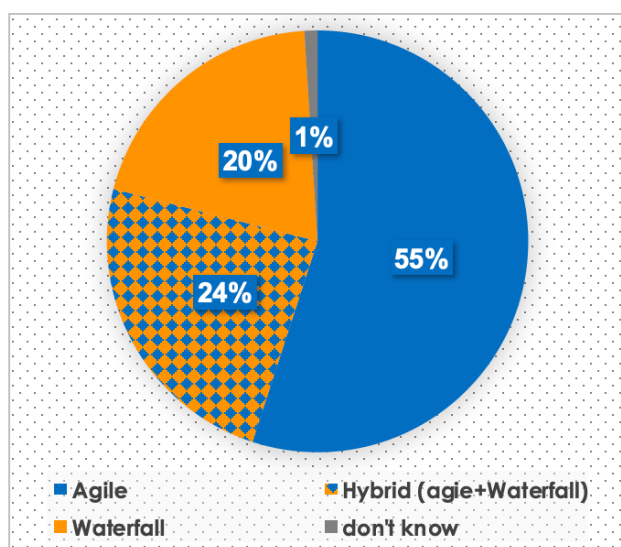
# PROJEKTANSÄTZE

55% der Befragten gaben an bei ihrem letzten SAP-Projekt mit einem **agilen Ansatz** gearbeitet zu haben. Nur 20% der Befragten haben nach dem Wasserfall-Ansatz gearbeitet. Die restlichen Teilnehmer der Umfrage gaben an einen hybriden Ansatz zu verwenden, bei dem einige Elemente aus einem agilen und andere aus dem Wasserfall-Ansatz übernommen wurden.

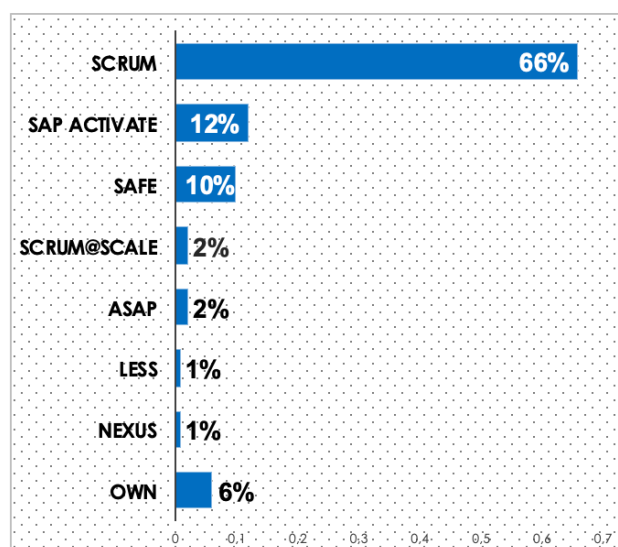
66 % der Befragten gaben an für SAP-Projekte ‚**Scrum**‘ als agiles Framework einzusetzen. Scrum ist ein Framework, das die Regeln für ein einzelnes Team von bis zu 9 Personen beschreibt, jedoch keine Interaktionen zwischen mehreren Teams und die allgemeine Projektorganisation abdeckt. Daraus können wir den Schluss ziehen, dass ein agiler Ansatz verwendet wurde, um die Arbeit von einzelnen Teams zu organisieren, jedoch nicht gesamte SAP-Projekte mit mehreren Teams zu orchestrieren.

**SAP Activate** (12% der Befragten) war das zweit und **SAFe** (10% der Befragten) (Scaled Agile Framework) das dritt häufigste Framework für SAP-Projekte, gefolgt von Scrum@Scale (2%), ASAP (2%), LeSS ( 1%) und Nexus (1%). Im Gegensatz zu Scrum geben diese Frameworks Richtlinien für eine teamübergreifende Zusammenarbeit bei großen Projekten vor. Ihre Verwendung in SAP-Projekten ist im Vergleich zu den allgemeinen Umfragen, die nicht auf SAP-Projekte beschränkt sind, noch recht gering\*.

## Gewählte Projektansatz



## Gewählte Framework



\*13th State of Agile Report (VersionOne)

## Warum wurde ein bestimmtes agiles Framework gewählt?

Auf diese Frage wurden folgende Antworten gegeben:

### • Erwartete Vorteile, gute Vorkenntnisse und Erfahrungen

- „der agile Weg hilft dem Team, besser und schneller Ergebnisse zu liefern“
- „Flexibilität, Änderungen schnell zu implementieren“
- „schnelle Ergebnisse wenn der Umfang nicht klar“
- „bekanntes und leicht zu befolgendes Framework“
- „einfach und verständlich“
- „eines der bekanntesten Frameworks“
- „um die Time-to-Market zu verkürzen, schnelles Feedback zu erhalten und eine standardisierte Arbeitsweise im Unternehmen zu haben“
- „skalierbar für große Projekte mit mehreren E2E-Prozessen, funktionsübergreifenden Prozessen und Schnittstellen“
- „basierend auf guten Erfahrungen, die in der Vergangenheit gemacht wurden“
- „einfach eine andere Methode ausprobieren“

### • Einfluss von außerhalb des Unternehmens, externe Beratung

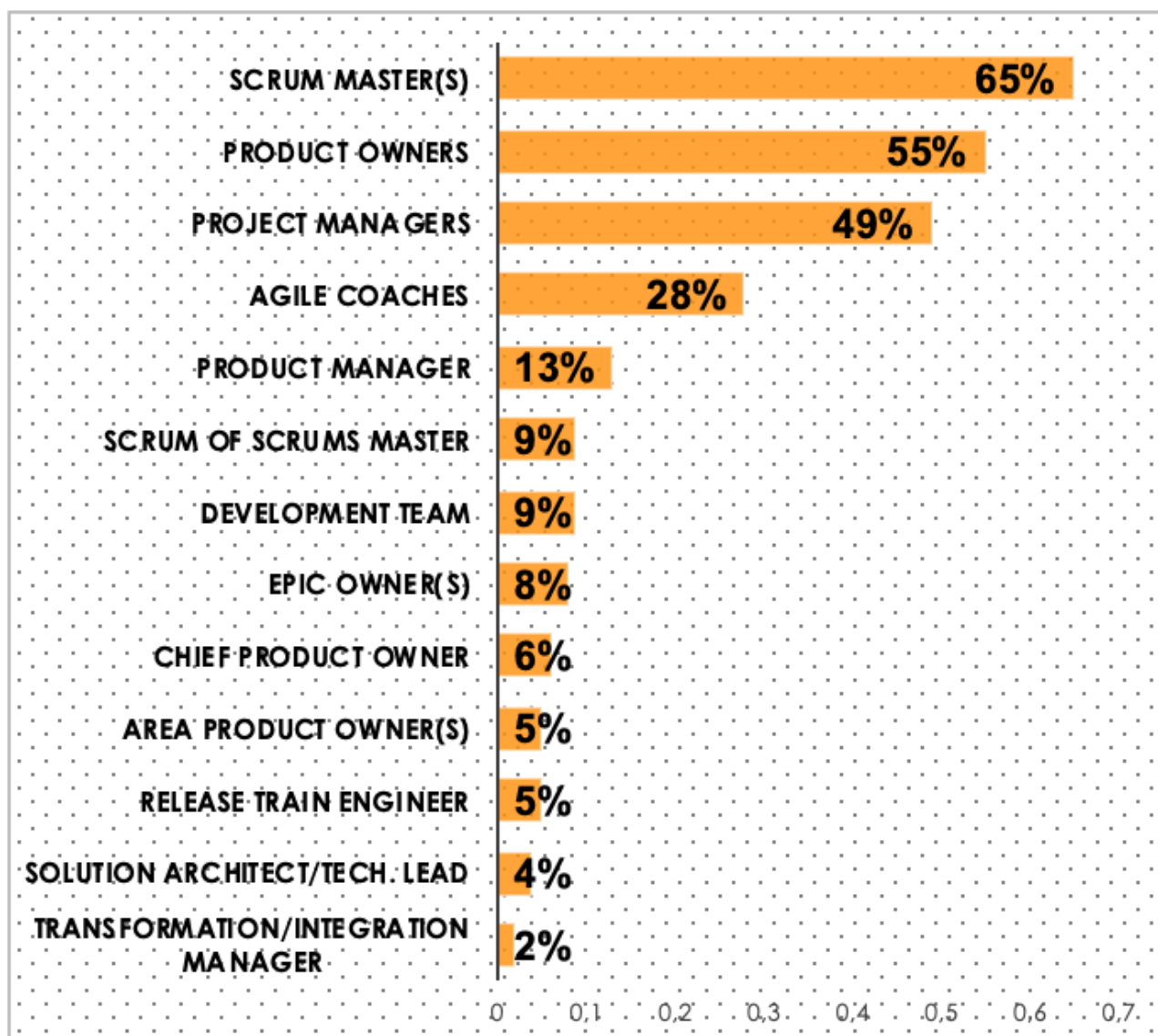
- „wurde von SAP empfohlen“
- „von einem Beratungsunternehmen empfohlen“

### • Motivation unbekannt, Managemententscheidung

- „Programm Management Entscheidung“
- „gewählt vom Projektlenkungsausschuss“
- „vom Service Owner vorgegeben“
- „Unternehmensstrategie“
- „Alle Teams nutzen dieses Framework seit Jahren“
- „Standard Framework in unserem Unternehmen“

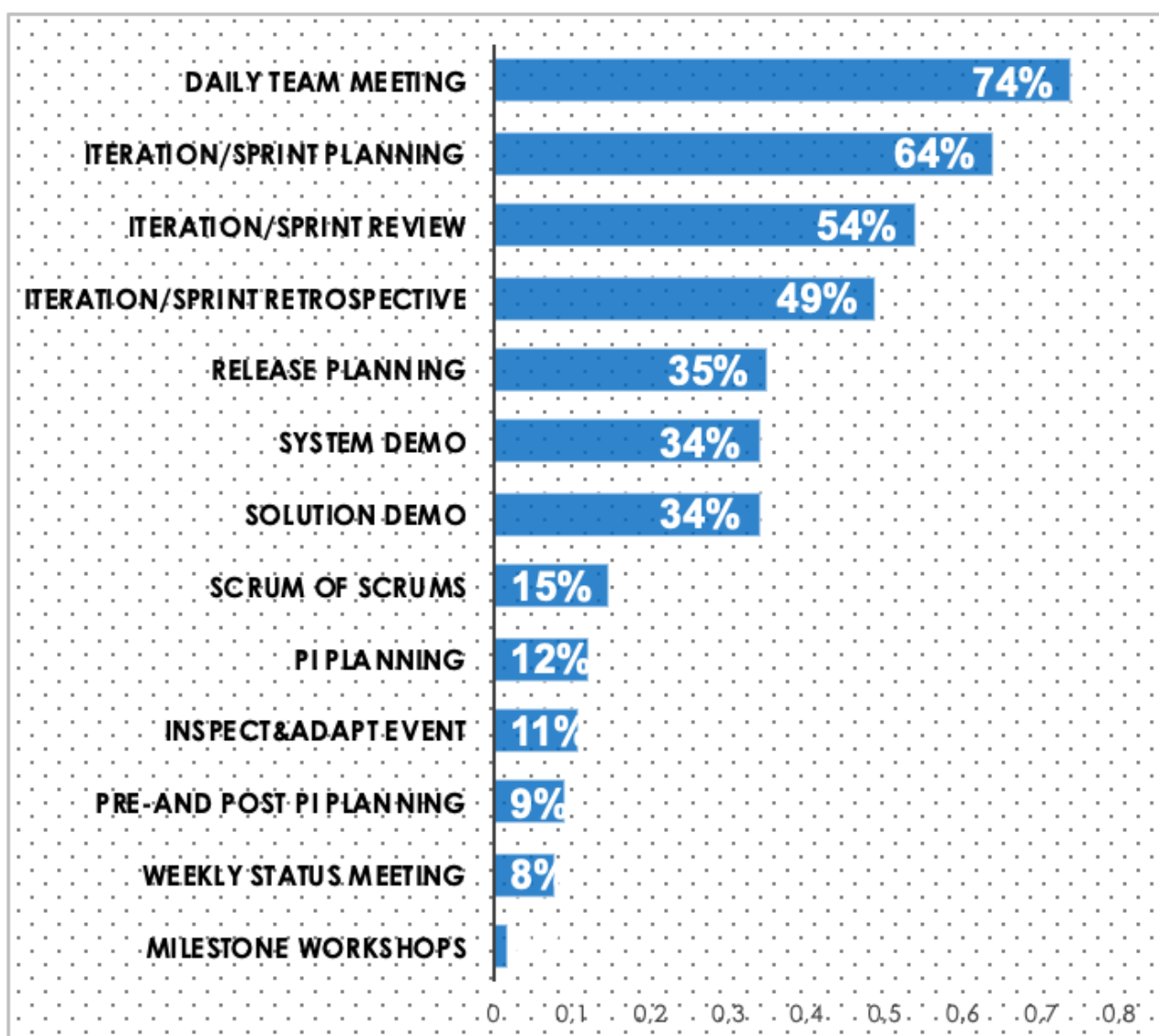
# AGILE PRAKTIKEN: ROLLEN

In der Umfrage wurde Scrum im Rahmen von SAP-Projekten als das am häufigsten verwendete agile Framework genannt. Die Scrum Rollen - wie Scrum Master und Product Owner – sind daher auch am weitesten verbreitet. Vergleicht man jedoch den Anteil von agilen und hybriden Projekten (79% zusammen) und den Anteil von Projekten, bei denen die Rollen Scrum-Master und Product-Owner (55-65%) eingeführt wurden, so kann man davon ausgehen, dass nur 69% der Projekte, die diese Rollen haben sollten, sie auch tatsächlich besetzen. Außerdem sind auf Projekten, welche die SAFe- und Scrum@Scale-Frameworks einsetzen, nicht immer die für SAFe- und Scrum@Scale typischen Rollen besetzt. Eine weitere Beobachtung ist, dass die Rolle des Projektmanagers in 49% der SAP-Projekte erhalten bleibt, obwohl dies mit den agilen Frameworks im Widerspruch steht.



# AGILE PRAKTIKEN: EREIGNISSE

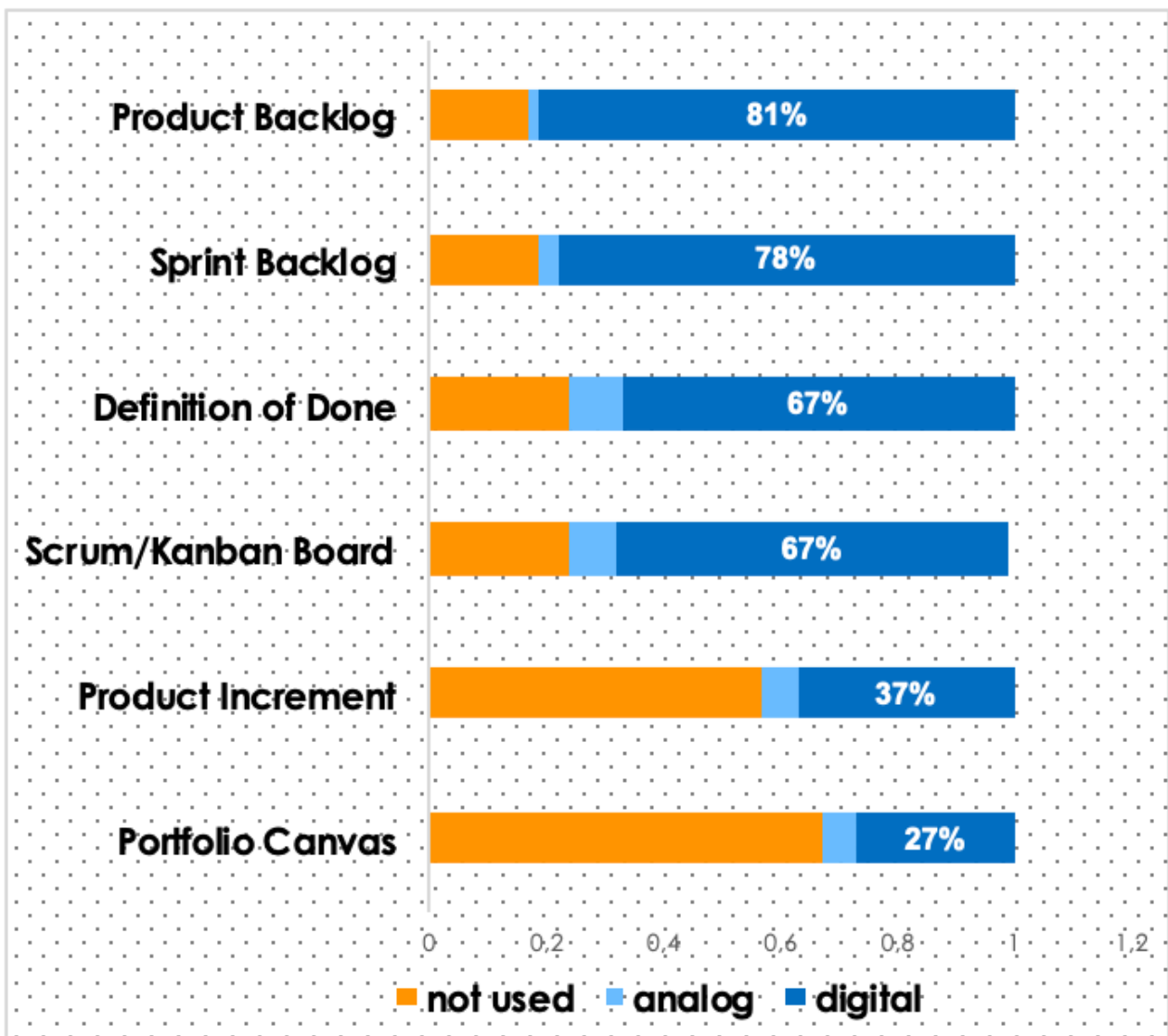
Die Umfrageergebnisse zu agilen Ereignissen folgen demselben Trend wie die zu agilen Rollen: (mit Ausnahme des Ereignisses "Tägliches Team-Meeting"). Sie werden nicht in dem von den Frameworks vorgesehenen Umfang genutzt. Während Sprint Review und Sprint Retrospektive obligatorische und grundlegende Ereignisse aller agilen Frameworks sind, kommen sie in nur 49-54% der Projekte zur Anwendung. Sie sollten jedoch in 79% der Projekte angewendet werden, die als hybride oder agile Projekte eingestuft wurden. Neben den agilen Ereignissen gibt es noch einige traditionelle Wasserfallereignisse wie wöchentliche Statusmeetings und Meilenstein-Workshops.



# AGILE PRAKTIKEN: ARTEFAKTE

Im Gegensatz zu agilen Rollen und Ereignissen werden die wichtigsten agilen Artefakte, die aus Scrum stammen - Product Backlog und Sprint Backlog, in allen agilen und hybriden SAP-Projekten verwendet. Auch das Scrum / Kanban-Board sowie die Definition von „Done“ werden in fast allen nicht-reinen Wasserfallprojekten verwendet.

Die digitale Nutzung der Artefakte ist deutlich höher als die analoge Nutzung.





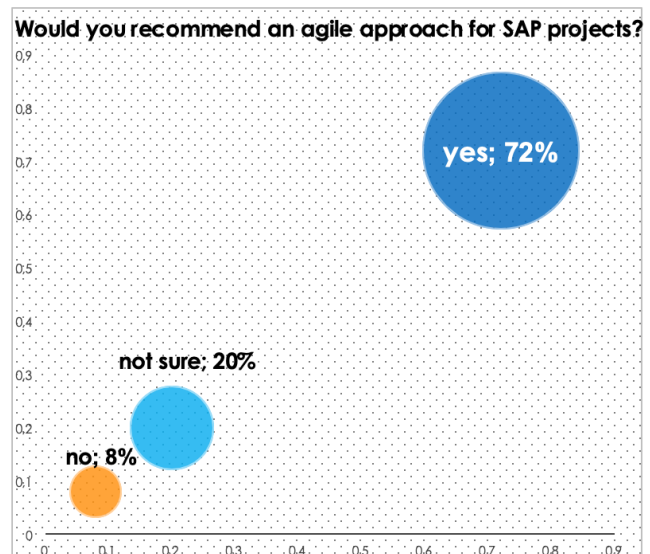
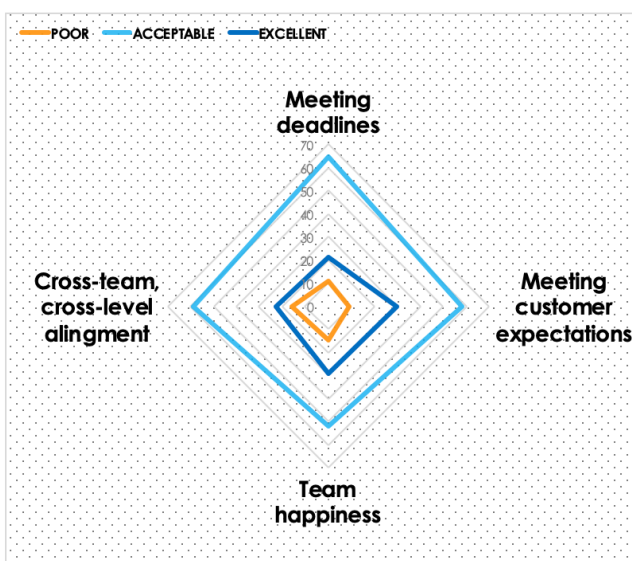
# PROJEKTERFOLG

Die Mehrheit der Befragten (60-67%), die an agilen und hybriden SAP-Projekten teilnahm, fand, dass die Projektleistung in Bezug auf die Einhaltung der Fristen und Kundenerwartungen, die Abstimmung zwischen Teams und die Teamzufriedenheit akzeptabel, aber nicht herausragend gut war. Rund **30%** der Befragten gaben an, dass die **Kundenzufriedenheit** und die **Zufriedenheit der Teams hervorragend** waren, und 16% der Befragten fanden die Zufriedenheit des Teams und die Abstimmung zwischen Teams schlecht.

Einerseits bestätigen diese Ergebnisse, dass die Hauptvorteile agiler Ansätze hohe Zufriedenheit der Kunden und der Teams sind. Andererseits wurden diese Vorteile nur durch einige wenige Projekte erreicht. Dies lässt uns zu dem Schluss kommen, dass die derzeitigen agilen Praktiken vielversprechende Ergebnisse bringen, es jedoch noch viel Raum für Verbesserungen gibt.

Erfreulich ist die Tatsache, dass die Mehrheit (**72%** der Befragten) einen **agilen Ansatz für SAP-Projekte empfehlen** würde und nur 8% der Befragten dies nicht tun würden. Trotz der Tatsache, dass die Erfolgskennzahlen eher durchschnittlich ausfallen, belegt diese Empfehlung, dass die allgemeinen Erfahrungen mit agilen Ansätzen vergleichsweise gut waren.

## Erfolgskennzahlen und Weiterempfehlungen



# EINSCHRÄNKUNGEN

Wie jede andere Studie weist diese Umfrage einige Einschränkungen auf, die bei Betrachtung der Ergebnisse berücksichtigt werden müssen.

## Stichprobengröße

Angesichts der Tatsache, dass in Europa eine sehr große Anzahl von Personen an SAP-Projekten beteiligt ist (laut einer LinkedIn-Suche aus dem Frühjahr 2019 ca. 81.000 Profile). Nur 500 davon wurden über LinkedIn kontaktiert und nur 100 haben an dieser Umfrage teilgenommen. Die Stichprobengröße wird als gering eingestuft und gewährleistet keine statistische Signifikanz. Die Durchführung dieser Umfrage in größeren Stichproben kann zu genaueren Ergebnissen führen.

## Formulierung von Zielen, Fragen und gegebenen Antworten

Obwohl wir uns bemüht haben, die Ziele, Fragen und Antworten unserer Umfrage so neutral wie möglich zu formulieren, besteht die Möglichkeit, dass die ausgewählten Formulierungen eher Leute mit Affinität zu agilen Ansätzen als die Wasserfall-Anhänger angezogen haben, was zu verzerrten Ergebnissen geführt haben konnte.

## Begrenzter Umfang

Die gestellten Fragen deckten weder alle Aspekte eines agilen noch eines Wasserfall-Ansatzes noch alle Besonderheiten aller agilen Frameworks ab. Der Schwerpunkt lag auf den am weitesten verbreiteten Frameworks, die in anderen ähnlichen Studien identifiziert wurden. Um ein vollständigeres Bild zu erhalten, sind weitere eingehende Untersuchungen erforderlich.