



Transformationsprojekte erfolgreich steuern

Chancen erkennen, Risiken vermeiden,
Qualität sichern

Ingo Bauer / Roland Sanio

Transformationsprojekte erfolgreich steuern

Chancen erkennen, Risiken vermeiden,
Qualität sichern

Ingo Bauer / Roland Sanio



IDW VERLAG GMBH

Das Thema Nachhaltigkeit liegt uns am Herzen:



1. Auflage

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne vorherige schriftliche Einwilligung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verbreitung in elektronischen Systemen. Es wird darauf hingewiesen, dass im Werk verwendete Markennamen und Produktbezeichnungen dem marken-, kennzeichen- oder urheberrechtlichen Schutz unterliegen.

© 2021 IDW Verlag GmbH, Tersteegenstraße 14, 40474 Düsseldorf

Die IDW Verlag GmbH ist ein Unternehmen des IDW.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld

Druck und Bindung: C.H.Beck, Nördlingen

KN 11955/0/0

Die Angaben in diesem Werk wurden sorgfältig erstellt und entsprechen dem Wissensstand bei Redaktionsschluss. Da Hinweise und Fakten jedoch dem Wandel der Rechtsprechung und der Gesetzgebung unterliegen, kann für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben in diesem Werk keine Haftung übernommen werden. Gleichfalls werden die in diesem Werk abgedruckten Texte und Abbildungen einer üblichen Kontrolle unterzogen; das Auftreten von Druckfehlern kann jedoch gleichwohl nicht völlig ausgeschlossen werden, so dass für aufgrund von Druckfehlern fehlerhafte Texte und Abbildungen ebenfalls keine Haftung übernommen werden kann.

ISBN 978-3-8021-2540-9

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.d-nb.de> abrufbar.

Coverfoto: www.istock.com/HansEngbers

www.idw-verlag.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	8
1 Einleitung	9
2 Einstieg in die Transformation	12
2.1 Der Begriff der Transformation.....	12
2.2 Transformationstreiber im Überblick.....	13
2.3 Herausforderungen für das Unternehmen	14
2.3.1 Interne Faktoren.....	15
2.3.2 Externe Faktoren.....	22
2.4 Herausforderungen für den Wirtschaftsprüfer.....	29
2.4.1 Bedeutung der digitalen Transformation für den Wirtschaftsprüfer.....	29
2.4.2 Anforderungen an den heutigen und zukünftigen Wirtschaftsprüfer	30
2.4.3 Wirtschaftsprüfer als Mehrwert für Transformationen in Unternehmen.....	31
3 Transformationstreiber im Detail	32
3.1 Technologischer Fortschritt.....	32
3.1.1 Technologische Lösungen als Transformationstreiber und ihre Herausforderungen.....	32
3.1.2 Chancen und Risiken des technologischen Fortschritts.....	34
3.1.3 Neue Technologien und aktuelle Trends.....	36
3.2 Regulatorische Anforderungen.....	38
3.2.1 Der regulatorische Druck als Transformationstreiber und daraus resultierende Herausforderungen.....	38
3.2.2 Chancen und Risiken regulatorischer Anforderungen	39
3.2.3 Aktuelle regulatorische Anforderungen in ausgewählten Branchen.....	40
3.3 Veränderung der Geschäftsbasis.....	42
3.3.1 Veränderungen der Markt- und Wettbewerbsbedingungen	42
3.3.2 Chancen und Risiken.....	44
3.4 Organisatorische Veränderungen.....	47
3.4.1 Veränderungen der Aufbau- und Ablauforganisation.....	47
3.4.2 Zwischenfazit.....	52

3.5	Komplexe Veränderungen	52
3.5.1	Veränderungen an IT-Systemen	52
3.5.2	Komplexe Änderungen in Covid-19-Zeiten.....	55
3.5.3	Zwischenfazit.....	55
4	Rolle des Wirtschaftsprüfers in Transformationsprojekten.....	56
4.1	Werkzeuge der Qualitätssicherung.....	56
4.1.1	Qualitätssicherung.....	56
4.1.2	Der Wirtschaftsprüfer im Rahmen der Qualitätssicherung.....	57
4.1.3	Qualitätssicherung in Transformationsprojekten	58
4.2	Transparenz schaffen – Reifegrade von Projekten.....	64
4.2.1	Reifegradanalyse in klassischen Projekten (Wasserfall).....	65
4.2.2	Reifegradanalyse in agilen Projekten	77
4.3	Grundlagen der Projektsteuerung.....	88
4.3.1	Steuerung von Wasserfallprojekten.....	90
4.3.2	Steuerung von agilen Projekten	94
4.4	Projektbegleitende Prüfung von Transformationsprojekten.....	100
4.4.1	IDW Prüfungsstandard 850.....	102
4.4.2	Projektbegleitende Prüfung in agilen Projekten.....	114
4.5	Überblick relevanter Standards im Kontext des Projektaudits.....	122
4.5.1	Ziele von Projektaudits.....	122
4.5.2	Projektspezifische Standards.....	124
5	Case Studies.....	125
5.1	Qualitätssicherung in ERP-Transformationen.....	125
5.1.1	Herausforderungen bei der Einführung von ERP-Systemen	125
5.1.2	Die Rolle der Qualitätssicherung bei ERP-Transformationen.....	126
5.1.3	Vorgehensweise der Qualitätssicherung im Phasenmodell von ERP-Einführungen.....	128
5.2	Agile Reifegradanalyse.....	132
5.2.1	Ausgangspunkt.....	132
5.2.2	Analyse.....	133
5.2.3	Ergebnis.....	144
5.3	Human Ressource Transformation.....	145
5.3.1	Neuausrichtung von SAP im Bereich Human Resources.....	145
5.3.2	SAP SuccessFactors als digitales Investment.....	146
5.3.3	Projektbegleitende Prüfung der Einführung von SAP SuccessFactors	148

5.4	Testmanagement.....	153
5.4.1	Professionelles Software-Testing.....	153
5.4.2	Erfolgreiches Testen basiert auf ineinandergreifenden Bausteinen.....	154
5.4.3	Projektübergreifende Bereiche.....	155
5.4.4	Projektbezogene Bereiche.....	156
5.4.5	Weitere Anwendungsbereiche mit Prüfungsbezug	157
5.4.6	Trend zu agilen Testansätzen.....	158
5.4.7	Zwischenfazit.....	159
6	Exkurs: Projekte in Zeiten der Krise	160
6.1	Priorisierung des Projektportfolios.....	161
6.2	Fokus Benefits-Management.....	162
6.3	„Wiederbeleben“ eines Projektes.....	162
7	Zusammenfassung und Ausblick.....	164
	Abbildungsverzeichnis	169
	Tabellenverzeichnis.....	170
	Literaturverzeichnis.....	171
	Stichwortverzeichnis.....	183



Megatrends wie die Digitalisierung, die Automatisierung und technologische Innovationen revolutionieren derzeit die Arbeitswelt. Dieser Wandel stellt Unternehmen vor große Herausforderungen:

- fortschrittliche Geschäftsmodelle schaffen,
- zukunftsfähige IT-Systeme einrichten,
- weitere Märkte erschließen,
- neue Produkte und Services auf den Markt bringen
- und agile Arbeitsweisen nutzen.

Hierzu sind Transformationsprojekte erforderlich, deren Erfolg entscheidend ist für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und die jeweiligen Projekt-sponsoren.

Dieses Buch stellt die wesentlichen Treiber für Transformationsprojekte vor und beschreibt praxisnah einen beispielhaften Projektablauf. Anwendungsfälle aus der Praxis und kurze Checklisten unterstützen bei der Vorbereitung von Projektvorhaben und sichern das Erreichen der Projektziele.

