



Erfahrungsbericht Agile/Scrum in ERP Projekten

Dirk Blaurock
Dirk Blaurock IT Consulting, Pinneberg
Nürnberg 21.11.2017

21. - 24. November
in Nürnberg

2017.doag.org



Agenda

- Vorstellung
- Kurze Einführung in Scrum
- Merkmale ERP Projekte
- ERP und Scrum

Profil Dirk Blaurock



Dirk Blaurock
Freiberuflicher
Oracle EBS Berater

Telefon: ++49 (0) 171 49 23557
Dirk.Blaurock@Dirk-Blaurock.de

Ausbildung

- Büroinformationselektroniker
- Dipl. Ing. Produktionstechnik (FH)
- Dipl. Wirtschafts. Ing. (FH)

Projekt Erfahrung

- > 20 Jahre Oracle EBS Berater
- Funktional mit breiten technischen Background
- Aktives DOAG Mitglied, Community Leiter
Finanzen & Controlling

EBS Schwerpunkte

- Financials, Purchasing, Projects, Distributions, Manufacturing, CRM und Service
- Modulübergreifendes Design
- Prozessmodellierung und Requierment Manag.
- Funktionale- und technische Lösungen
- Systemintegration/Architektur
- Quality Assurance von laufenden Projekten

Projekt Referenzen (Auszug)

Telekommunikationsunternehmen– Finance SME

- Funktionaler SME für den Finanzbereich einer globalen Oracle Implementierung
- Unterstützung der Fachbereiche bei der Umsetzung neuer Funktionen

Logistikdienstleister – Oracle R12 Migrationsvorbereitung

- Erstellung Masterplan für die R12 Migration

Telekommunikationsunternehmen – Oracle -> SAP Migration

- Migrationsmanager Oracle Financials und Procurement nach SAP

Europäisches US Rollout Oracle

- Rollout Oracle Financials, Logistik, Distribution aus den USA in Deutschland, Frankreich, Belgien, Schweiz

Finanzdienstleister – R12 Migration

- Migration Oracle Financials von 11i auf R12
- Funktionale und technische Beratung der Implementierung, Schnittstellendesign

Dienstleistungsunternehmen – Oracle R12 Einführung

- Berater für Oracle Financials, Oracle Projects, Data Migration Oracle EBS R12

Telekommunikationsunternehmen – SAP -> Oracle Migration

- Migrationsmanager SAP nach Oracle

Entsorgungsunternehmen – Oracle R12 Einführung

- Erstellung High Level Design Oracle E-Business Suite
- Vorbereitung der Implementierungsphase für R12

Telekommunikationsunternehmen – Oracle ERP Analyst

- Analyse, Erstellung von Systemanforderungen & Systemspezifikationen sowie Erstellung technischer Beschreibungen für Oracle Applications

Internationales Industrieunternehmen – SAP -> Oracle Migration

- Beratung bei der Migration von SAP R/3 auf die Oracle E-Business Suite
- Konzeptreview, Quality Assurance und Eskalationsberatung

Agenda

- Vorstellung
- Kurze Einführung in Scrum
- Merkmale ERP Projekte
- ERP und Scrum

Agile und Scrum – Teamorientiert

Merke:

- Team zählt, nicht „Superheros“
- Gemeinsam zum Erfolg
- Ziel wird konsequent verfolgt
- Kommunikation
- Selbstorientierung

Agile und Scrum – How Scrum work

Verbesserung fußt auf vier Säulen

- **Transparenz:**
Fortschritt und Hindernisse eines Projektes werden für alle sichtbar festgehalten.
- **Überprüfung:**
In regelmäßigen Abständen werden Veränderungen geliefert und sowohl das Produkt als auch das Vorgehen beurteilt.
- **Anpassung:**
Anforderungen an das „Produkt“ werden kontinuierlich detailliert und angepasst.
- **Selbstorientierte Teams:**
Die Teams organisieren ihre Arbeit selber.

Agile und Scrum – Scrum Elements

Scrum Guys

- Scrum Master
- Product Owner
- Scrum Team

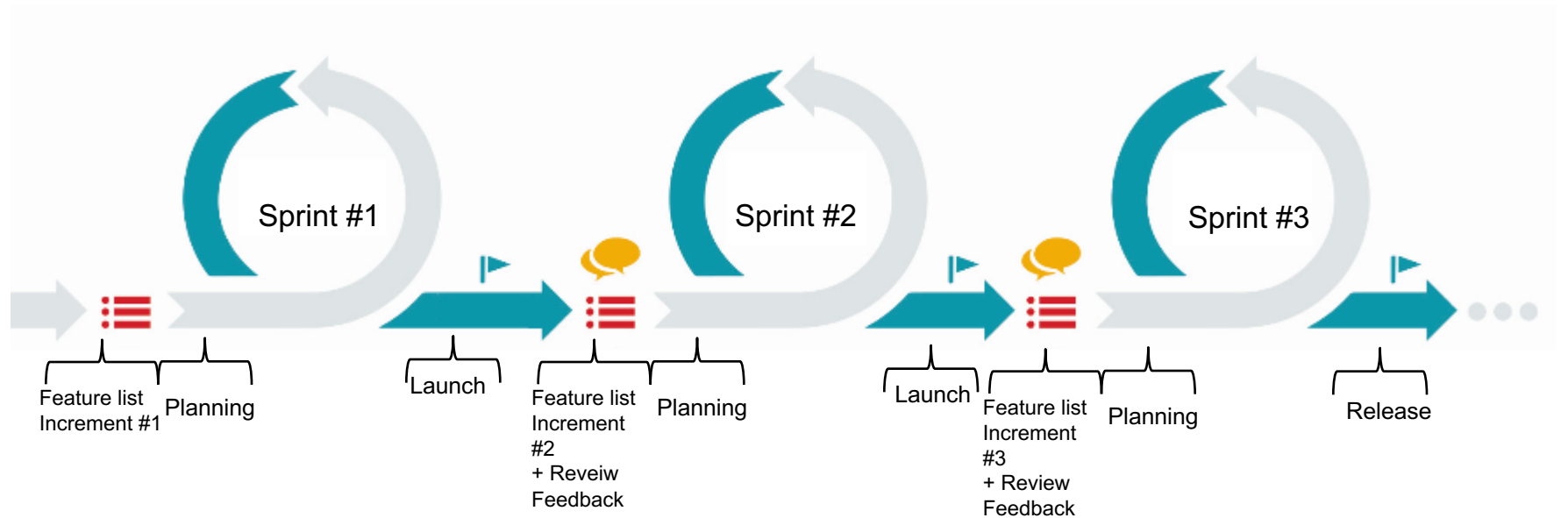
Ceremonies

- Sprint Planning
- Sprint Review
- Sprint Retrospective
- Backlog Refinement
- Daily Standup Meeting

Artifacts

- Product Backlog
- Sprint Backlog
- Burndown Chart
- Scrum Board

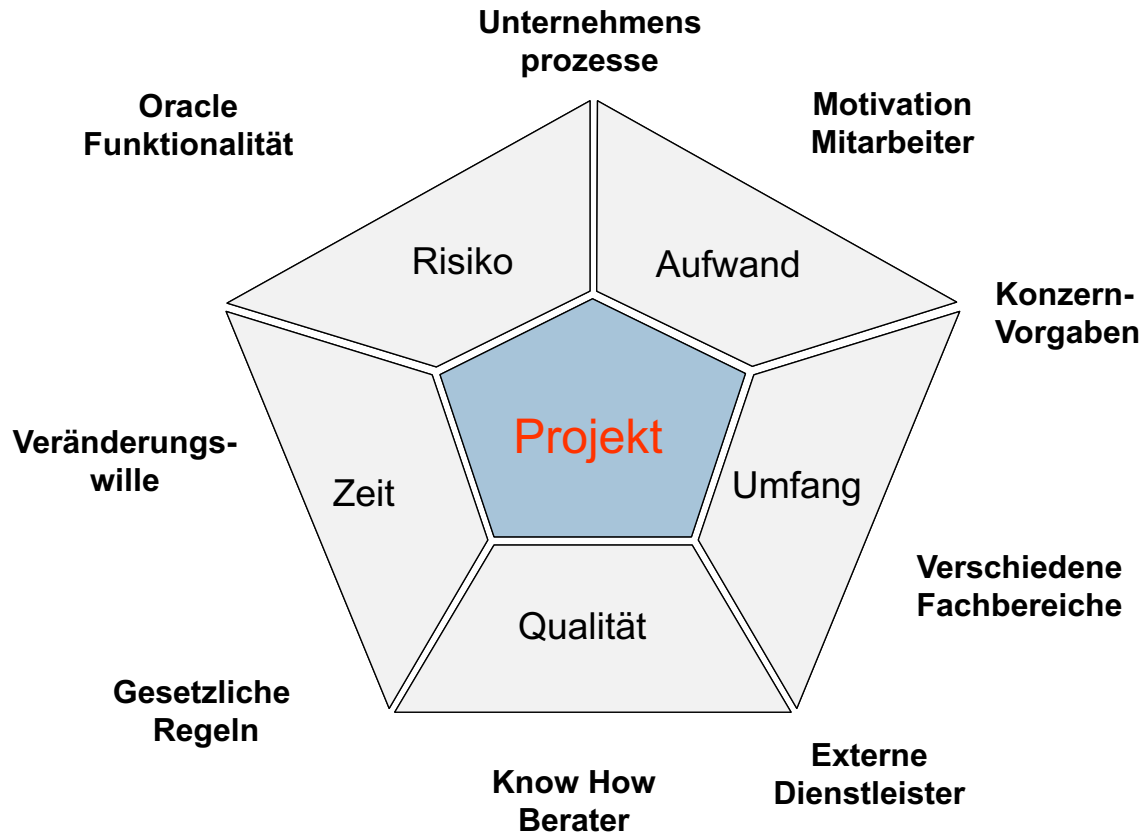
Agile und Scrum – Sprints



Agenda

- Vorstellung
- Kurze Einführung in Scrum
- Merkmale ERP Projekte
- ERP und Scrum

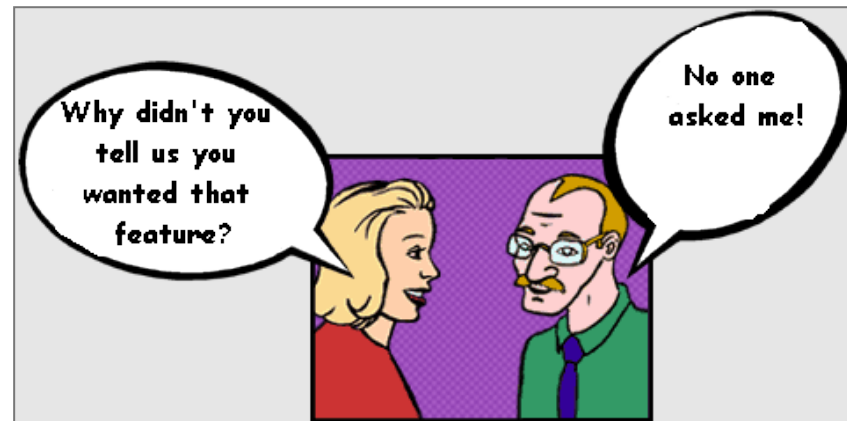
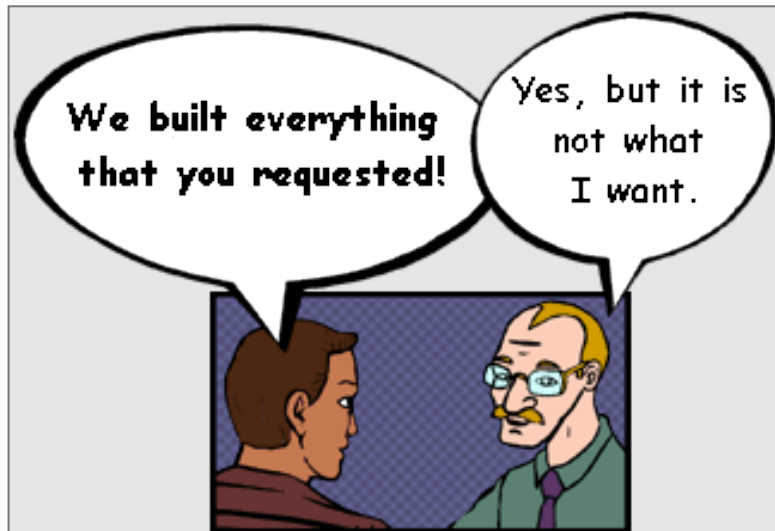
ERP: Einflüsse



- Viele Stakeholder
- Steuerung notwendig (intern, extern)
- Cross funktionale Prozesse
- Spezialistenwissen (Superheros)

ERP: Typische Szenen in ERP Projekten

Typische Szenen, wie es in ERP Projekten läuft



Und festgestellt wird dieses häufig nach Monaten

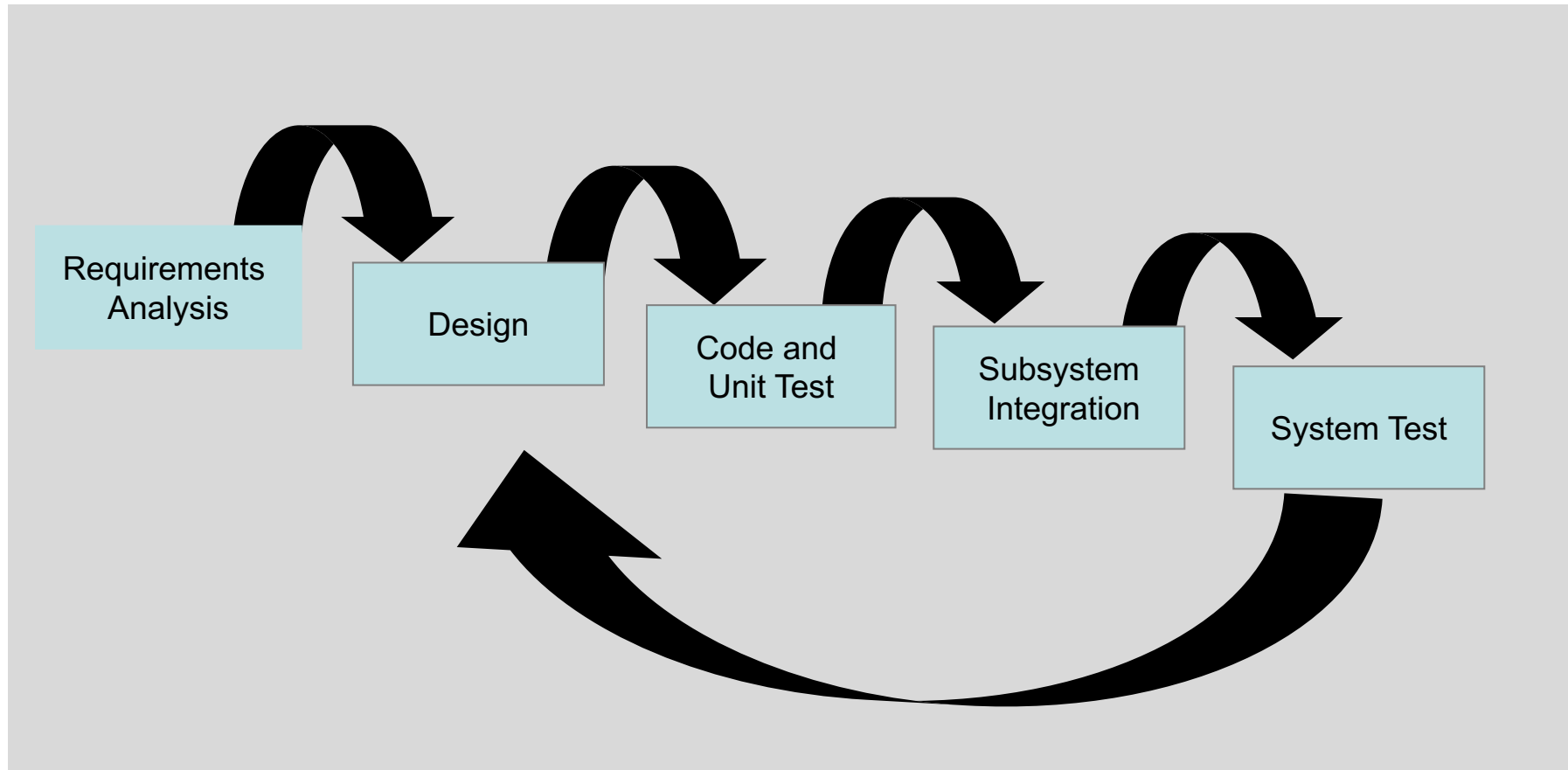
Kernprobleme ERP Projekte I/II

Probleme im Projekt	Ursache	Scrum kann helfen
Zeitplan und Budget werden nicht eingehalten	<ul style="list-style-type: none">■ Schlechte Planungsqualität■ Ungenaue Verträge■ Ungenaue Vorbereitungsphase	■ Nein
Inflation der "Changes"	<ul style="list-style-type: none">■ Vorgaben waren nicht fixiert■ Kein Veränderungswille bei den Anwendern■ Falsches Change Management	■ teilweise
Unterschiedliche Auslegung der Leistungsinhalte und Mitwirkungspflichten	<ul style="list-style-type: none">■ Rollen nicht klar definiert oder abgegrenzt■ Versprochen Mitwirkungsleistung nicht machbar	■ Ja
Fehlender Durchblick bei Projektfortschritt und Kostenentwicklung	<ul style="list-style-type: none">■ Transparenz fehlt (wo stehen wir)■ Steuerung des Dienstleister mangelhaft	■ teilweise
Die Projektkultur lässt zu wünschen übrig	<ul style="list-style-type: none">■ Kein Teamgedanke■ Kein Leben von Soft Skills	■ Ja

Kernprobleme ERP Projekte II/II

Probleme im Projekt	Ursache	Scrum kann helfen
Sitzungen fallen aus / Mitarbeiter sind nicht verfügbar	<ul style="list-style-type: none"> ■ Probleme vor sich herschieben ■ Ressourceneinsatz nicht realistisch 	■ Ja
Fehlende Mitarbeitermotivation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mangelndes Team- und Change Management ■ Keine Zieldefinition ■ Zu wenig miteinander „schwätzen“ 	■ Ja
Disharmonien oder Verbrüderung der Projektleiter	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nicht mehr sachlich agieren ■ Nicht die Auseinandersetzung suchen (zu freundlich) 	■ teilweise
Schwächen in der Dokumentation und Planung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Falsches Projektvorgehen ■ Falsche technische Infrastruktur ■ Vielleicht auch zu viel Dokumentation 	■ Nein
Software läuft nicht zufrieden stellend	<ul style="list-style-type: none"> ■ Softwareauswahl richtig ■ Hat Key Player das richtige Know How 	■ teilweise

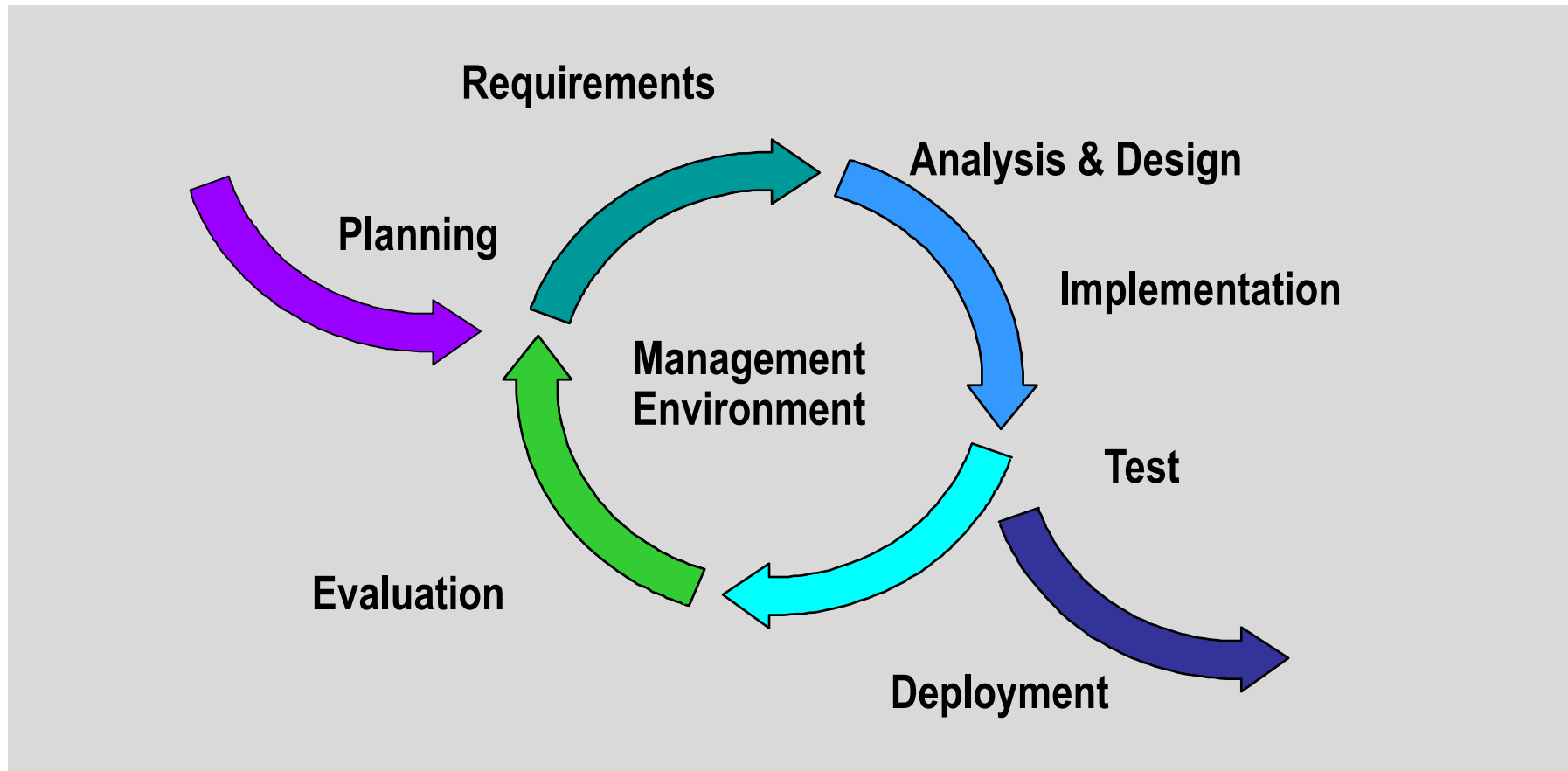
ERP: "Wasserfall" Modell



Feedback sehr spät

Veränderte Anforderungen schwierig

ERP: "Iteratives" Modell

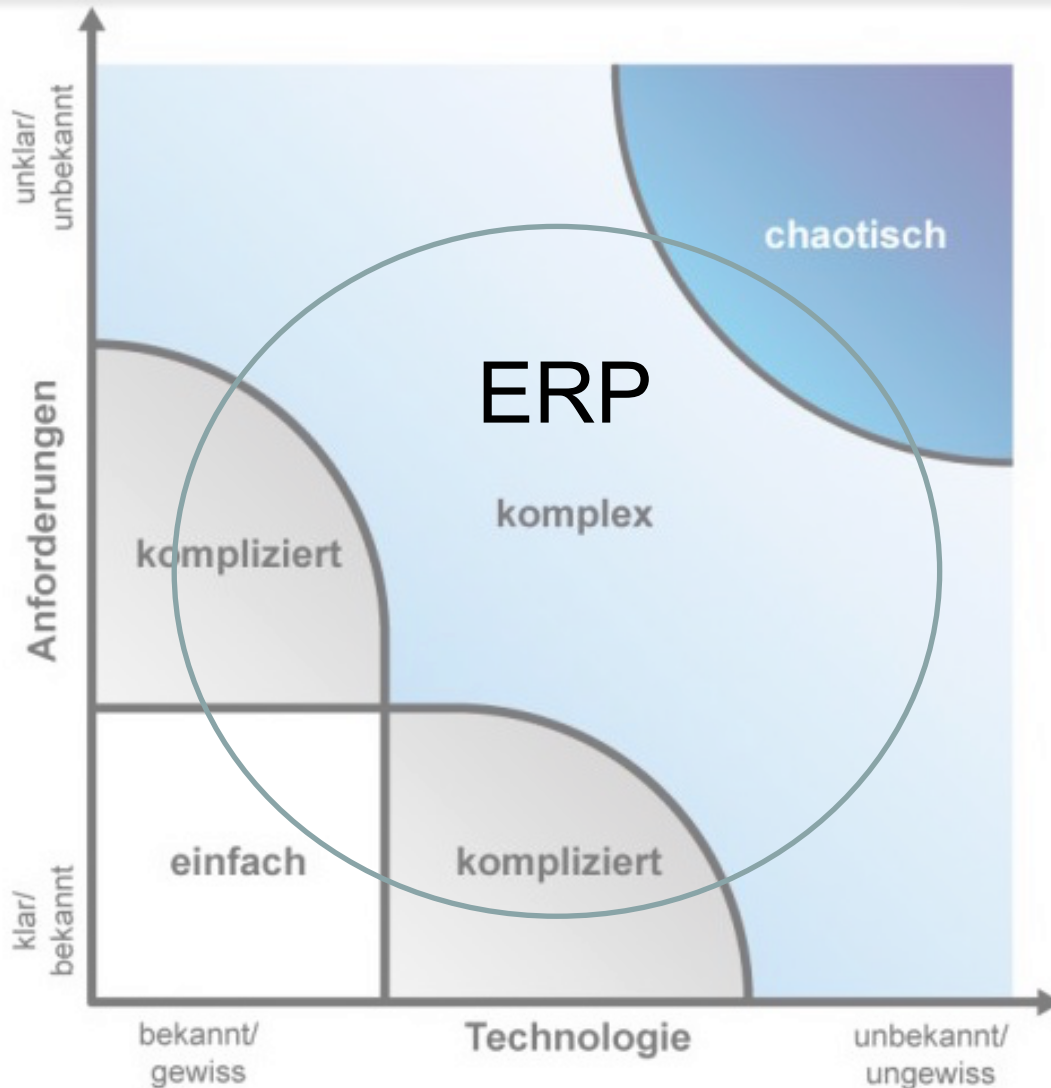


Meist anzufinden, geht in Richtung Agile Entwicklung

Agenda

- Vorstellung
- Kurze Einführung in Scrum
- Merkmale ERP Projekte
- ERP und Scrum

Stacey Matrix ERP



- **Einfach** = Routine
Scrum macht nicht unbedingt Sinn, Scrum Overhead nicht unerheblich, ggf. Kanban nutzen
- **Kompliziert** = häufig Pilotierung, Scrum für Pilotabwicklung denkbar
- **Komplex** = für Scrum ideal
- **Chaotisch** = Finger davon lassen

Einsatzgebiet Scrum: Chaotische Umgebung

User Story:

Als Berliner Bürgermeister möchte ich einen neuen Flughafen, um eine bessere internationale Anbindung von Berlin zu ermöglichen.

- Story/Anforderung viel zu generisch (chaotisch)
- Niemand würde mittels Agile/Scrum ein Flughafen auf diesen Level einer Story bauen
 - Versuchen wir mal da einen Terminal hinzusetzen
 - Da bauen wir mal eine feuerfeste Wand hin
- Es wird zuerst ein Plan erstellt
- Es werden Abhängigkeiten betrachtet
- Es werden sequentielle Arbeitspakete erstellt und deren Fortschritt geprüft
- Substantielle Änderungen sind nicht vorgesehen (und auch nicht sinnvoll)
- Es werden Experten benötigt



Einsatzgebiet Scrum: Einfache Umgebung/Routine

User Story:

Als die Frau von Herrn Blaurock möchte ich ein neu gekauftes Bild an die Wand in unserem Wohnzimmer angebracht haben, genau da vorne links, neben den Fernseher, 50 cm unter der Decke.

- Mann haut einen Nagel in die Wand
- Bild anhängen
- Fertig

Scrum nicht sinnvoll

- Anforderungen sind 100% klar
- Veränderungen nicht möglich, da Loch in der Wand



Einsatzgebiet Scrum: Komplexe Umgebung

User Story:

Als die Frau von Herrn Blaurock möchte ich einen dezenten Farbton in unserem Wohnzimmer, um mich in den eigenen 4 Wänden wohler zu fühlen. Auf eine genaue Farbe kann ich mich aber noch nicht festlegen.

- Das wird komplex
 - Mann kauft die Farbe und Farbtöne
 - Mann mischt die Farbe
 - Kinder streichen das erste Stück der Wand
 - Frau prüft kritisch und will dunkleren Farbe
 - Mann mischt die Farbe neu
 - Kinder streichen weiter
 - Frau ist glücklich

Klassisches Scrum

- Teamwork
- Feedback
- Verfeinerung in Umsetzung



ERP and Scrum - Kernproblem

In Scrum:

- Ist die permanente Pflege eines Produktes mit Featureerweiterung vorgesehen
- Gut anwendbar bei unkonkreten Anforderungen, welche in iterativen Schritten verfeinert werden.
- Nicht sofort die 100% Lösung
- Kleine Deliveries in z.B. 2 Wochen Sprints mit einem nutzbaren Ergebnis

Gutes ERP Beispiel: Entwicklung von Reports

In ERP

- Ist die Umsetzung von E2E Prozessen cross der Fachbereiche notwendig
- Häufig sehr konkrete Anforderungen, welche aber untechnisch sind
- Häufig Teilfunktionen nicht einzeln nutzbar
- Deliveries häufig aufwendiger von Zeitraum der Umsetzung

Gutes ERP Beispiel: Konzeption und Umsetzung IFRS16

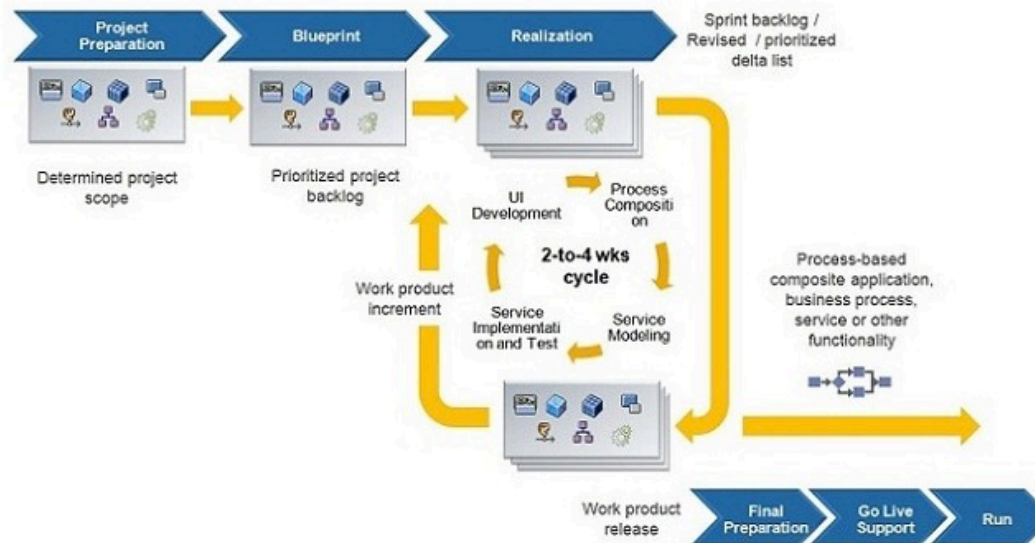
Organisationsprinzipien Scrum

Scrum Prinzip	Was	Konflikt ERP
Kleine, selbstorganisierte und -verantwortliche, cross-funktionale Teams	Bestehend aus ScrumMaster, Product Owner und Entwicklungsteam.	<ul style="list-style-type: none">• Häufig Fachwissen benötigt• Team hat nicht 100% Wissen• Externe Zulieferungen
Arbeiten nach dem Pull-Prinzip	Das Entwicklungsteam entscheidet über die Menge der Funktionalitäten, die es in einem Sprint entwickelt und es entscheidet, wie es diese Aufgaben erledigt.	<ul style="list-style-type: none">• Häufig viele Abhängigkeiten zwischen einzelnen Aufgaben, wobei die Entscheidungsfreiheit eingegrenzt ist
Klar begrenzte zeitliche Intervalle (Timebox)	Ziel ist es, die gewählten Funktionalitäten tatsächlich innerhalb des Sprints abzuarbeiten.	<ul style="list-style-type: none">• Viele brauchbare ERP Funktionen können nicht in 2 Wochen erstellt werden
Nutzbare Business-Funktionalität	Am Ende jedes Sprints erbringt das Team eine Lieferung, die den Standards, Richtlinien und Vorgaben des Projekts entspricht.	<ul style="list-style-type: none">• Einzelne nutzbare Funktionen häufig nur im Gesamtkontext nutzbar (also nach X Sprints)

ERP and Scrum – ERP Projektarbeit und Scrum

ERP Projektarbeit

- Plan und Blueprint (ERP Konzeption) sollten nicht künstlich nach Scrum umgesetzt werden
- Die Realisierung (konkrete Arbeitspakete in der Umsetzung) kann man in Sprints via Backlog umsetzen
- Priorisierung via Projekt Manager und nicht PO



Wo lässt sich Scrum im ERP Umfeld gut einsetzen

Scrum lässt sich im ERP Bereich gut einsetzbar bei:

- **ERP Verfeinerungen**
ERP Veränderungen in kleineren Umfang -> Features -> DEVOPS
- **unklare, aber greifbare, Anforderungen**
Permanente Verfeinerung von Anforderung in einem laufenden Prozess, welche 1-2 Business Bereiche betreffen
- **„Kapazitäten“ treiben das Budget und nicht Demands/Aufgaben**
Wenn Kapazitäten das Budget sind und nicht einzelne Aufgaben/Demands budgetiert werden
- **dynamischen Unternehmen**
Welche nicht sofort eine 100% Lösung suchen
- **Zentrale ERP Verantwortlichkeit**
In Unternehmen, wo wenige zentrale Personen die Veränderungen des ERP System verantworten = wenig Product Owner, welche Verantwortung übernehmen

Wo lässt sich Scrum im ERP Umfeld NICHT gut einsetzen

Scrum lässt sich im ERP Bereich **NICHT** gut einsetzbar (oder muss adaptiert werden) bei:

- **Budget Driven Organisationen**

Unternehmen, welche die einzelnen Aufgaben/Demands budgetieren bzw. weiter verrechnen und nicht das Team = Kapazität budgetieren

- **Umfangreichen ERP Projekten**

In Unternehmen, in welchen „zu viele“ Stakeholder existieren

In Unternehmen, wo E2E Prozesse quer durchs Unternehmen durch die Änderung betroffen sind

- **Dynamisch wechselnden Teams**

Teams, welche permanente Strukturänderungen unterstehen

- **Scrum nur in IT**

Teams, wo „nur“ die IT Agile Prozesse nutzt

- **Total unklaren Anforderungen**

Bei völlig unklaren Anforderungen/technische Umsetzungen

- **Standardisierte ERP Veränderungen**

Bei standardisierten Umsetzungen (Routine), ggf. ist dort Kanban besser

Bei ERP auch aufpassen

- **Kleine Deliveries/Timebox**

Scrum basiert auf vielen kleinen Deliveries, welche in ERP schwierig zu bewältigen sind -> ggf. Sprint Dauer erhöhen.

- **Budget Driven Organisationen**

Scrum basiert auf bestehende Kapazitäten, welche entsprechend Prioritäten eingesetzt werden. Bei Budget orientierteren Organisationen kann diese Budget Sichtweise zu einem totalen Chaos führen, welches gesteuert werden muss.

- **Multiple Produkt Owner**

Konzept vom Scrum ist ein Produkt Owner, welcher priorisiert. Dieses ist aufgrund der zusammenhängenden ERP Funktionalität häufig nicht umsetzbar. Mehrere PO müssen sich zusammentun, abstimmen und um die Team Kapazitäten kämpfen.

- **Splitting User Stories**

Um 2/3 Wochen deliveries zu erreichen, verfällt man leicht in das Zersplitten echter Userstories in „Micky Maus“ Task. Das verkompliziert die Abstimmung und die Transparenz eines Business Deliveries.

ERP and Scrum – andere Empfehlungen

Scrum Evangelisten	Scrum ist ein Hilfsmittel zur permanenten zielgerichteten Umsetzung, aber auch nicht das Allheilmittel
Scrum Manifest	Nur weil was im Manifest festgelegt ist, heißt es nicht das es befolgt werden muss
Sprint Dauer	Sollte flexibel gehandhabt werden
Scrum nur in IT	Scrum Arbeitsweise nur in der IT ist nicht sinnvoll, Scrum sollte im Unternehmen verankert sein
Dokumentation	Dokumentation, dort wo notwendig, nicht vergessen
User Stories im Backlog	Keine künstliche Zergliederung von User Stories (=Business Features) in „Sprint“ Userstories, nur um diese Substory in 2 Wochen abschließen zu können
Backlog	Aufpassen das komplexe Gesamtstories (=EPIC's) aufgrund kleinteiliger Stories nicht intransparent werden (schwieriger Statusmonitor bei komplexen Änderungen)

ERP and Scrum – andere Empfehlungen

Scrum Meeting	Scrum Meetings zielgerichtet und auch auf ein Minimum reduzieren. Kommunikation sollte auch laufend sein
Team Building	Aufpassen das die Kommunikation und Austausch auch zwischen den Scrum Teams gut funktioniert
Unplanned Work	Wege von unplanned work (z.B. Support/Bugs) in die Scrum Teams festlegen, diese können die komplette Sprint Planung zu Nichte machen
Scrum Master	Scrum Master sollten ein ERP Background haben
Mehraufwand	Speziell in der Transition zu Scrum Mehraufwände für die Adaption des Scrum Prozesses einplanen
Externe Zulieferer	Kein künstliches einbauen von externen Zulieferern in den eigenen Scrum Prozess

Bei Fragen und Anmerkungen



Mobil: [++49 \(0\) 171 49 23557](tel:++49(0)1714923557)



E-Mail-Adresse: Dirk.Blaurock@Dirk-Blaurock.de
Dirk.Blaurock@doag.org



XING Oracle EBS Group: <https://www.xing.com/net/oracleebs/>
