



**Oracle Projekte:
Sind diese zum Scheitern
verurteilt?**

DOAG 2010 - Applications , Mainz, 24.03.2010

Dirk Blaurock, Dirk Blaurock IT Consulting, Pinneberg

Agenda

- Vorstellung
- IT Projekte und die Erfolgswahrscheinlichkeiten
- Kritische Erfolgsfaktoren
- Erfolgsfaktoren pro Projektschritt
- Beispiele Oracle APPS Projekte
- Antwort auf Vortragsfrage

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

- > 13 Jahre Oracle EBS Berater
- Funktional mit breiten technischen Background
- Leitung DOAG CC Lokalisierungsfragen Business Software

EBS Schwerpunkte

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

Projekt Referenzen (Auszug)

Finanzdienstleister – R12 Migration

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

Software Entwicklungshaus – Oracle EBS Beratung

- Berater für das interne Oracle ERP System (Financials, Projects, HR)
- Unterstützung der internen Anwendungsentwicklung in der Systemintegration

Finanzdienstleister – R12 Migrationskonzept

- Erstellung Masterplans für Migration von 11i auf R12 (Financials)

Dienstleistungsunternehmen – Oracle R12 Einführung

- Berater für Oracle Financials, Oracle Projects, Data Migration und Schnittstellendesign bei der Implementierung der Oracle EBS R12

Entsorgungsunternehmen – Oracle R12 Einführung

- Erstellung High Level Design Oracle E-Business Suite
- Prozessdokumentation und Mapping auf Standardfunktion
- Fachliche Erarbeitung System Architektur
- Vorbereitung der Implementierungsphase für R12

Telekommunikationsunternehmen – Oracle ERP Lösung

- Anwendungsarchitektur Analyse, Erstellung von Systemanforderungen & Systemspezifikationen sowie Erstellung technischer Beschreibungen für das ERP System Oracle Applications, Schwerpunkt auf den Logistik Modulen OM, INV, PO, iProcurement, BOM und den Finanzmodulen GL, AP, AR, FA, CE
- Migration Tochtergesellschaften von SAP R/3 auf Oracle EBS

Internationales Industrieunternehmen – Oracle EBS Einführung

- Beratung bei der Migration von SAP R/3 auf die Oracle E-Business Suite
- Unterstützung der internen Projektleitung bei diversen Fragestellungen gegenüber des Outsourcing Partner, Konzeptreview, Quality Assurance

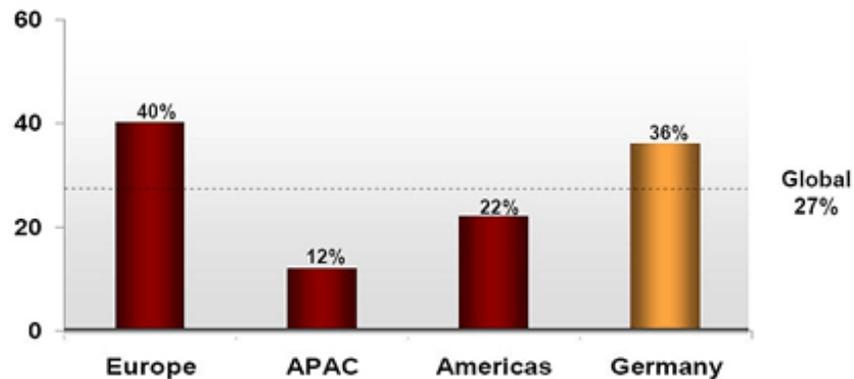
Agenda

- Vorstellung
- IT Projekte und die Erfolgswahrscheinlichkeiten
- Kritische Erfolgsfaktoren
- Erfolgsfaktoren pro Projektschritt
- Beispiele Oracle APPS Projekte
- Antwort auf Vortragsfrage

Wenn man im Internet etwas recherchiert

Schadenersatz

Hornbach verklagt SAP



Beunruhigendes Ergebnis:
Nur ein Drittel aller IT-Projekte wird in Deutschland erfolgreich abgeschlossen

SOFTWARE

Ärger mit Oracle

Oracle droht das Aus bei Hochtief

SAP-Logistikprojekt der Schweizer Armee: Rechtsum kehrt!

Laut Gartner scheitern momentan mehr als 70 Prozent aller CRM-Projekte. Der Hauptgrund: Die Technik steht im Vordergrund, nicht aber die Bedürfnisse des eigenen Vertriebs.

Woran scheitern die meisten IT-Projekte?



ERP-Einführung: Das dicke Ende kommt meist hinterher

Wann ist ein Projekt gescheitert?

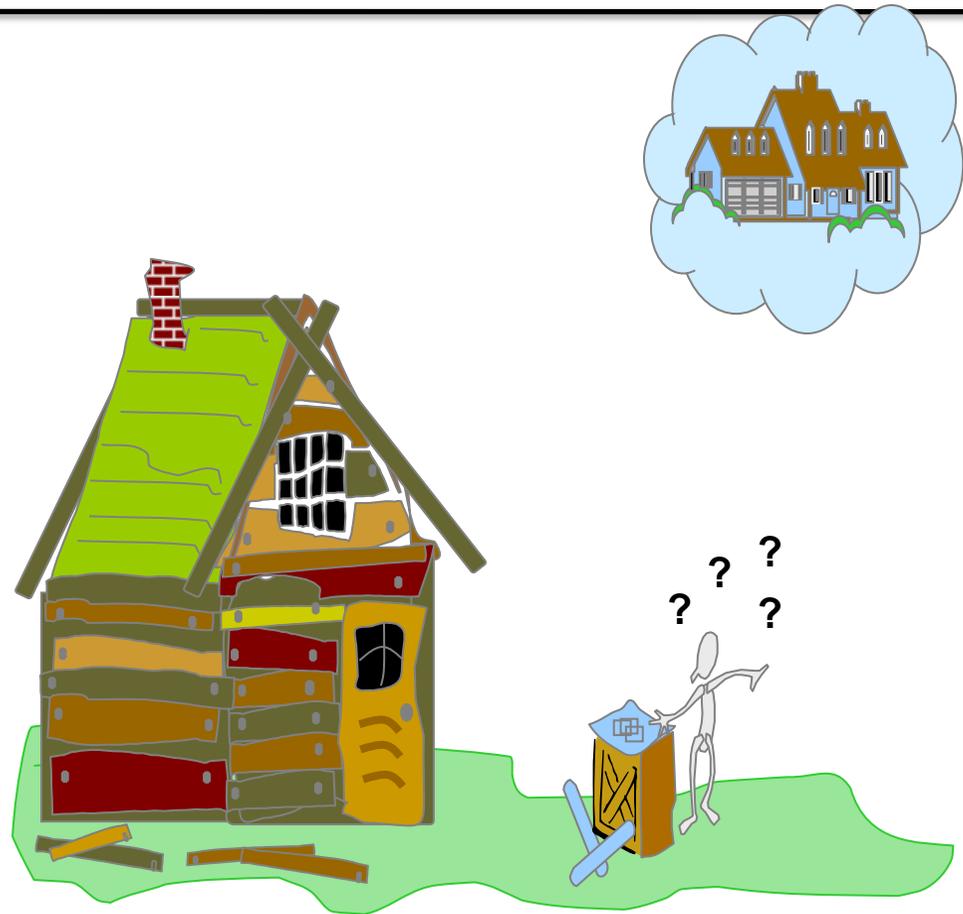
Projektziele nicht erreicht

Projektabbruch

**Budgetüberschreitung/
operative Mehraufwände**

Akzeptanz nicht erreicht

Prozessuales Chaos



10 Gründe für Projektschieflage I/II

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

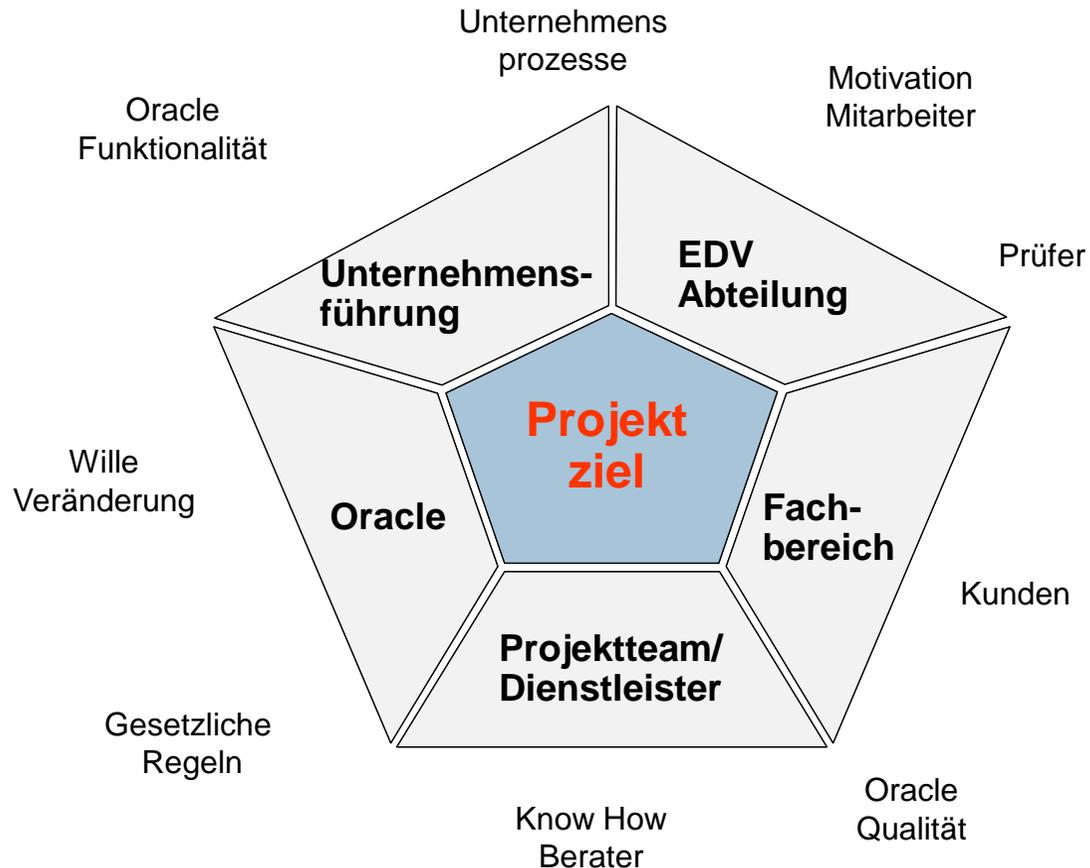
10 Gründe für Projektschieflage II/II

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

Agenda

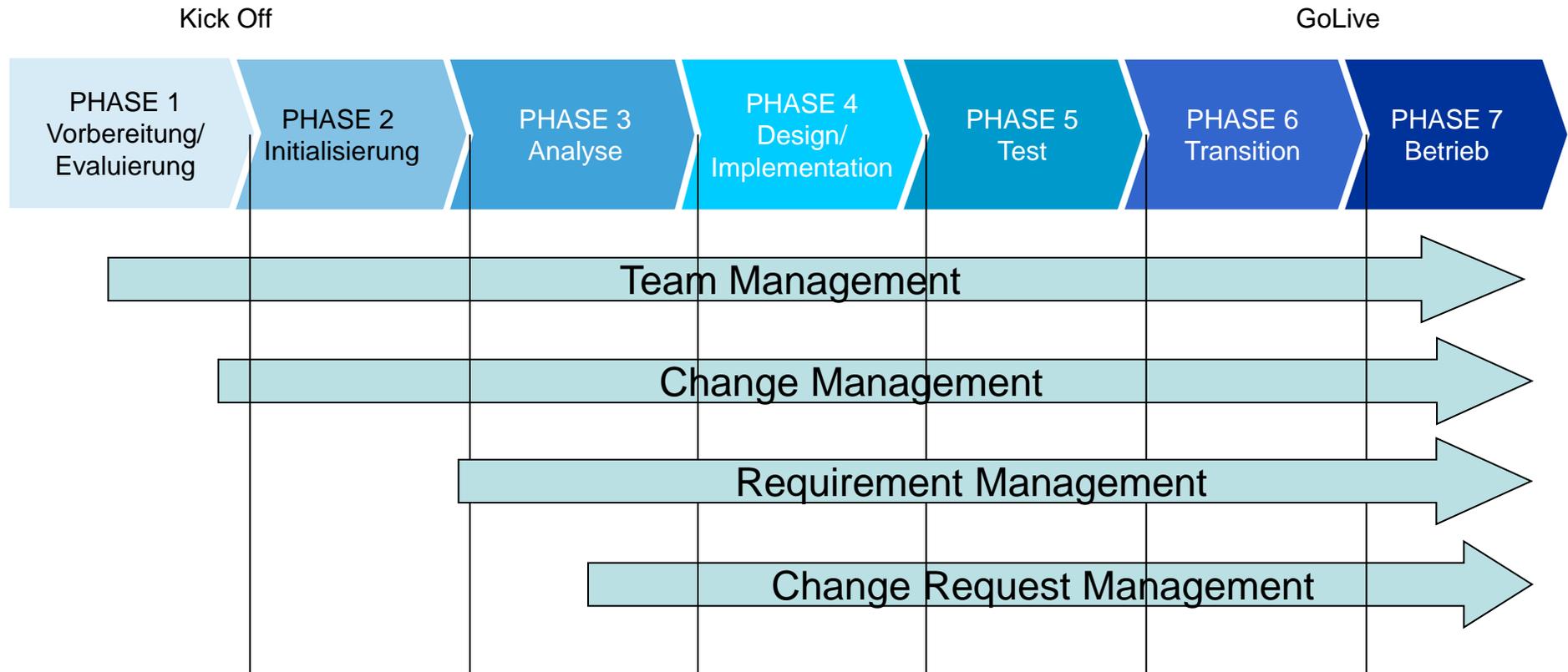
- Vorstellung
- IT Projekte und die Erfolgswahrscheinlichkeiten
- Kritische Erfolgsfaktoren
- Erfolgsfaktoren pro Projektschritt
- Beispiele Oracle APPS Projekte
- Antwort auf Vortragsfrage

Einflüsse, welche auf ein Projektziel wirken



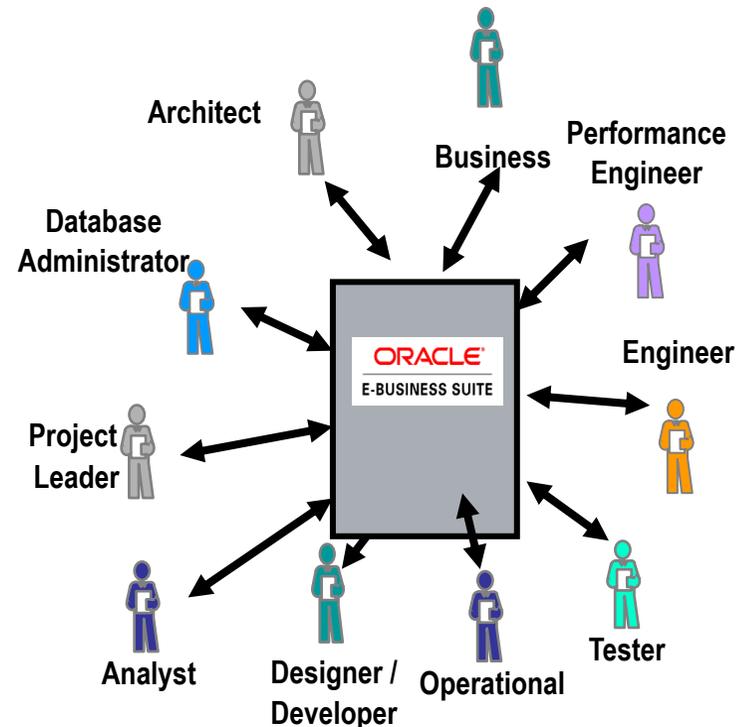
- Die im Projekt involvierten Bereiche müssen in Einklang gehalten werden
- Gemeinsames Wirken auf das Projektziel hin
- Grabenkämpfe minimieren
- Kräfte von außen mit dem Projektziel ebenfalls in Einklang bringen

Projektphasen (ggf. Iterativ)



Team Management

- Gemeinsam aufs Projektziel hinarbeiten
 - Ziele kommunizieren
 - Projektplan kommunizieren
- Projektteam (intern und extern) als 1 Team sehen
 - Miteinander „schwätzen“
 - Teamkultur aufbauen
 - Idealweiser zusammen sitzen
 - Klare Zeiten für Projektarbeit fixieren
 - Gemeinsame Aufwandserfassung
- Persönliche Differenzen aus dem Projekt lassen
- Klare und direkte Kommunikation
- Teamregeln festlegen
- Fachbereich: Frühzeitig Oracle Know How aufbauen
- Dienstleister: Frühzeitig Branchen Know How aufbauen

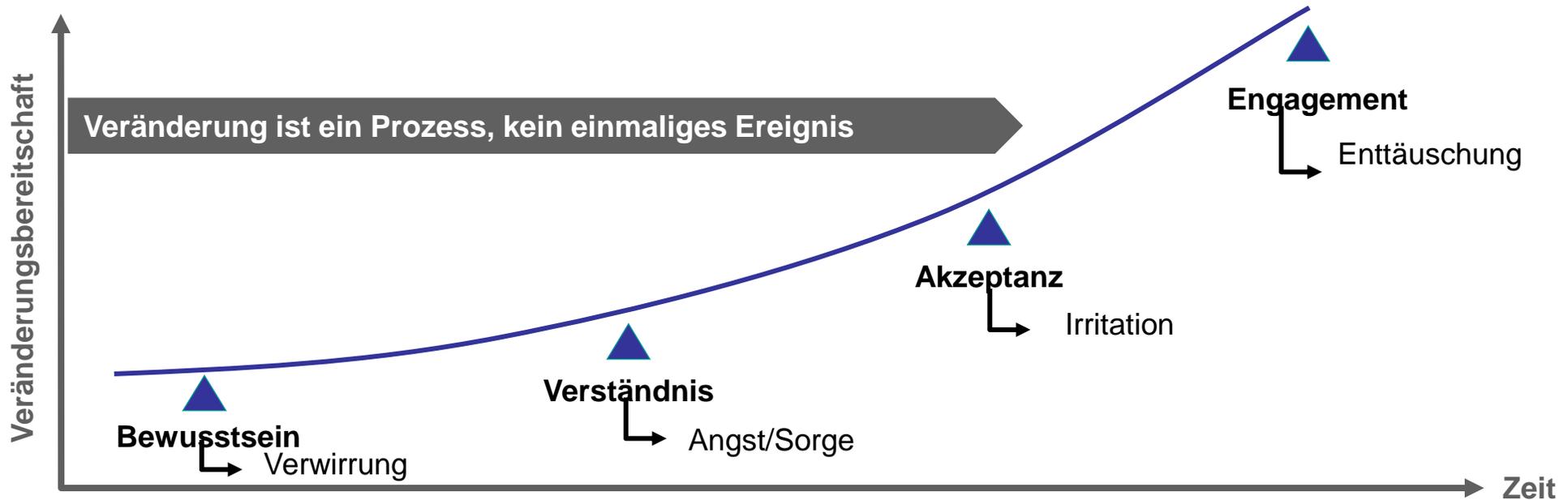


Change Management I/II

- Minimierung zukünftiger Probleme
- Kommunikationsmittel ins Unternehmen hinein
 - der Ziele
 - Werbung für das Projekt
 - Einbindung nicht Projektmitglieder
- Förderung der Veränderungsbereitschaft
 - Oracle Prozesse vs. bestehende Prozesse
 - Vorbeugenden Maßnahmen zur Erreichung des Projektziels (Preaktive Maßnahmen)
 - Entschärfung kritischer Konflikte verschiedener Bereiche (z.B. Nicht Leben von Vorgaben)
- Auch bei kleinen Projekten ist das CM eine Hilfe der Akzeptanz des Projektes und somit der Einführung der Lösung



Change Management II/II



Die Beteiligten wissen, dass ein Veränderungsprozess im Gange ist, aber sie verstehen die Hintergründe, Ziele & Auswirkungen noch nicht.

Die Beteiligten verstehen die Hintergründe, Inhalte, Ziele & Auswirkungen der Veränderung.

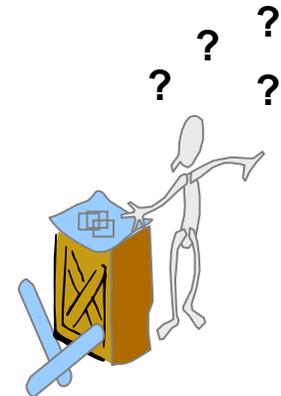
Die Beteiligten akzeptieren die Veränderung und betrachten ihre Implikationen als positiv.

Die Beteiligten haben die Veränderung verinnerlicht, sie unterstützen und „leben“ diese aktiv.

↳ = Negative Auswirkungen ohne Change Management

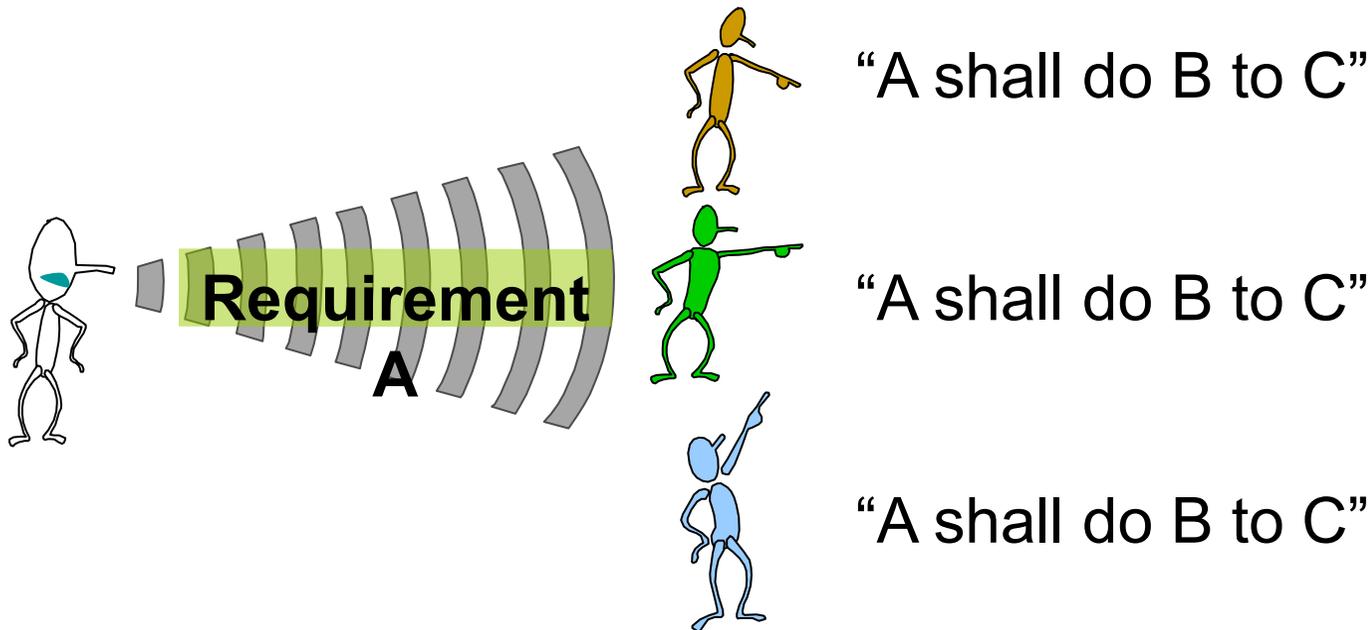
Requirement Management I/III

- Anforderungen an die Oracle aufnehmen
 - Strukturiert
 - Zierorientiert
 - Neutral
 - Nicht „technikgetrieben“
- Anforderungsmanagement beschreibt das was, nicht das wie
- Prozessgetrieben vorgehen, nicht funktionsgetrieben
 - Annehmen der Änderungen von Prozessen/Lösungen
 - Standardprozesse der Oracle Lösung haben Vorrang
 - Das Rad nicht neu erfinden (Bsp. Steuer), auf das Wesentliche (die spezifischen Anforderungen) konzentrieren
- Auf operative Kernaufgaben konzentrieren
- Auch die Berater müssen das Anforderungsmanagement verstehen
 - Kompetenz der Berater
 - Anforderungsmanagement macht man nicht mal eben



Requirement Management II/III

- Ein Requirement kann nur aus einem Prozess heraus kommen
- Ein Requirement kann nur eine Richtung haben
- Ein Requirement sollte bei jedem die gleiche Richtung hervorrufen
- Ein Requirement ist noch nicht die Lösung



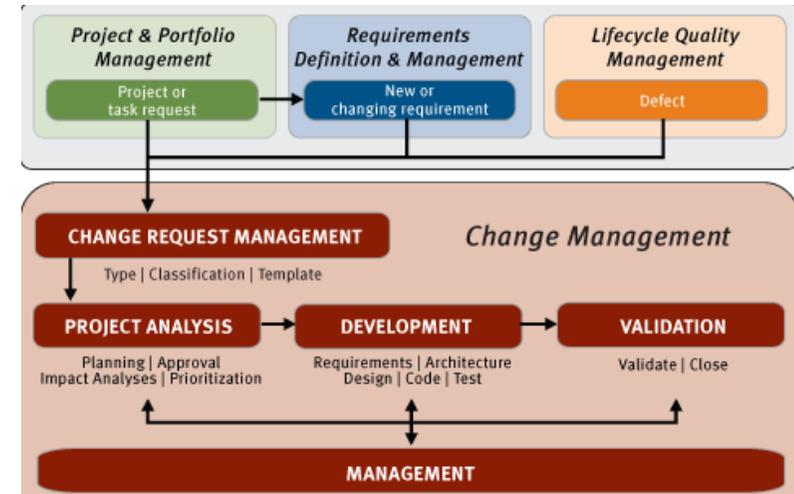
Requirement Management III/III

- Typische Szenen, wie es in IT Projekten läuft:
 - Es wird irgendwas irgendwie für irgendjemand gemacht
 - Funktionsgetrieben



Change Request Management

- CR unter dem Gesichtspunkt des Projektziel sehen
- CR Management auch bei reinen internen Projekten betreiben
- Standard nicht durch CR aushebeln („Brauche Maske wie in SAP“)
- CR's sollte der Anforderer selber durch die Instanzen treiben
- CR Abschätzungen von einem Impl. Partner ggf. noch mal prüfen lassen
- CR immer gegen den ursprünglichen Scope prüfen
- CR lassen sich minimieren durch ordentliche Ausschreibung/Pflichtenheft
- Viele CR -> Da läuft was quer



Agenda

- Vorstellung
- IT Projekte und die Erfolgswahrscheinlichkeiten
- Kritische Erfolgsfaktoren
- Erfolgsfaktoren pro Projektschritt
- Beispiele Oracle APPS Projekte
- Antwort auf Vortragsfrage

Phase 1: Vorbereitungsphase/Evaluierung



- **Projektvorbereitung**
 - Projektziele definieren und kommunizieren
 - Grundsatzentscheidung Standard Ja/Nein fällen
 - Einbindung aller Ebene (Management, Team, Fachbereich, Führungskräfte)
- **Softwareauswahl**
 - Softwareauswahl anhand der „individuellen“ Kernprozesse machen
 - Blueprint/Masterplan für die Oracle Lösung durch Experten erstellen lassen, dafür auch Geld in die Hand nehmen
 - Softwaremodule erst kaufen, wenn Scope und Grobkonzept steht
- **Implementierungspartner des Vertrauens suchen**
 - Auf Kompetenz/Know How des Partners achten
 - Der Preis ist nicht alles
 - Lapidare Angebote vermeiden (Messbare Ergebnisse vereinbaren)

Phase 2:Initialisierung



- Projektteam und Projektregeln bilden
 - Ein Team intern und extern, nicht gegeneinander arbeiten
 - Verantwortlichkeiten festlegen (überschneidungsfrei)
 - Projekträume, Projektmeetings, etc. planen
- Kommunikation vorantreiben
 - Kommunikationsmittel (Newsletter, Zeitung, Pinnwand, ..) zeitnahe planen
 - Projektziele auch außerhalb des Teams kommunizieren
- Projektziele
 - Kommunizieren
- Projektplan
 - Realistischen Projektplan definieren
 - Projektplan auch kommunizieren
 - Klare, von sich abzugrenzenden Projektphasen definieren

Phase 3: Analyse



- Standard vs. Individuelle Prozesse
 - Aus einem Oracle wird niemals ein SAP, auch wenn man es versucht
 - Keyuser langsam heranzuführen an die Software, so Offenheit für andere Abläufe aufbauen
 - Keyuser idealerweise schon auf Oracle geschult
- Anforderungen aufnehmen
 - Geordnet, ohne gleich Lösungen zu denken
 - Aber Standardprozesse haben Vorrang, auch wenn mal mehr „Klicks“
 - Das Rad aber nicht neu erfinden (Best Practiers, Erfahrung Berater nutzen)
- Nicht in Technik denken
 - Vom Business Prozess her die Anforderungen aufnehmen
- Dokumentation
 - Weniger ist manchmal besser (Dokumentation für zukünftige Bedürfnisse)

Phase 4: Design/Implementation



- Nicht den Standard verbiegen
 - Standardnahe entwickeln (Coding Standards, Dokumenten Standards)
 - Standardprozesse promoten
- Oracle Patche einspielen und System aktuell halten
- E2E Sichtweise
 - Frühzeitig die anderen Systeme mit einbinden in die Umsetzung
 - Lösen von der reinen Oracle Sichtweise/Box
- Datenmigration
 - Zeitnahe erste Testläufe + Verifikation machen (kritischer Pfad)
 - Datenbereinigung frühzeitig starten
- Den Standard nicht nachdokumentieren
- Keine Angst vor Anpassungen, wenn diese richtig gemacht sind

Phase 5: Test



- Test als Teilprojekt planen
 - Wer wann was wie mit welchen Daten
 - Systeme/Systemstack rechtzeitig einplanen (Bereitstellung, Datenbestand)
- Funktionale und technische Test trennen
- Größere Testblöcke mit Luft zur Fehlerbehebung einplanen
- Anforderung aus der Analyse sollten die Testgrundlage bilden, nicht wildes testen
- Einzeltest vs. E2E Test
 - Schnittstellen von der eigentlichen EBS Funktionalität im ersten Test trennen
 - Einen E2E Test anschließend machen, wenn die Oracle Lösung steht
- Frühzeitige Einbeziehung der Fachbereiche auch außerhalb der Key User Gruppe
- Schulung der Teilnehmer vor Test

Phase 6: Transition

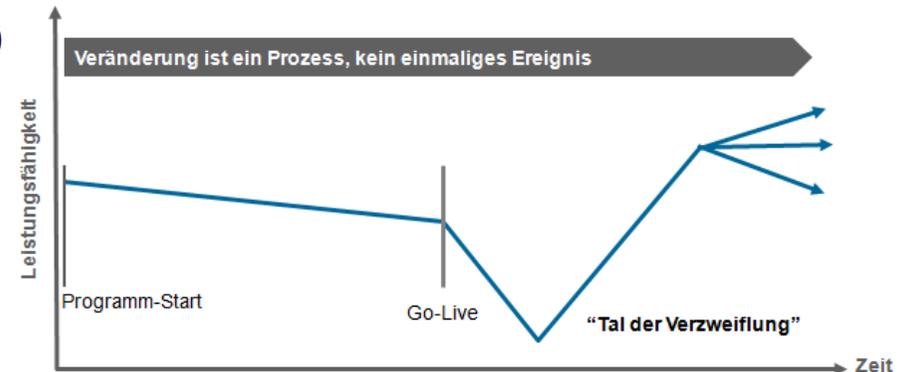


- Nicht in Hektik verfallen
- Technische Infrastruktur für Go Live rechtzeitig planen
- Supportstrukturen aufbauen (wer hilft wem bei welchem Problem)
 - Post Go Live Unterstützung durch Projektteam für X Wochen einplanen
 - Change Request Prozess für nach Go Live definieren und kommunizieren
- Schulung funktional der Fachbereiche (z.B. Key User Konzept), wenn noch nicht geschehen
- Schulung technisch der IT (z.B. Administration, Patchen, Cloning)
- Projekt im Unternehmen bewerben
- Code Freeze für Altsystem (keine neuen Anforderungen in Altsystem umsetzen)
- Patch Freeze für Oracle Lösung (keine Patch mehr X Tage/Wochen vor Go Live)

Phase 7: Betrieb



- Anfangs intensive Unterstützung Fachbereiche
- Auch bei kleinen Probleme (aus Sicht Oracle) Thema ernst nehmen
- Probleme nicht mit mangelnder Schulung und/oder Test begründen, Lösungen für die Probleme finden
- Manuelle Workarounds (selbst gebaute Lösungen) hinterfragen
- Mit dem Projekt hört die Veränderung nicht auf



Agenda

- Vorstellung
- IT Projekte und die Erfolgswahrscheinlichkeiten
- Kritische Erfolgsfaktoren
- Erfolgsfaktoren pro Projektschritt
- Beispiele Oracle APPS Projekte
- Antwort auf Vortragsfrage

Beispiel 1: Projektziel richtig verfolgt?

Ausgangslage und Ziel

- Migration Oracle APPS 11.0.3 aus 11i
- Hoch integratives System (ca. 60 Schnittstellen)
- keine funktionalen Änderungen (paar Ausnahmen)

Projektumgebung

- Eigene APPS Berater und diverse Freiberufler
- 2 Externe Beratungsfirmen, Externer Gesamtprojektleiter
- Fachbereich für Anforderungsaufnahme verantwortlich
- IT für Umsetzung verantwortlich

Projektablauf

- Verselbstständig, Ziel aus den Augen verloren
- Anforderungen explodierten (Wunschkonzert)
- Grabenkriege der IT und Fachbereiche, tlw. auch innerhalb
- Grabenkriege der ext. Berater

Projektergebnis

- Abbruch nach Anforderungsaufnahme, da kalk. Aufwand mit rund 18000 Manntagen festgelegt wurde.
- Langjähriger Oracle Kunde wechselt nun auf SAP



Beispiel 2: Low Budget Projekt

Ausgangslage und Ziel

- Einführung R12 bei einem int. tätigen Unternehmen
- Wachstumsziel (Investor ins Unternehmen holen)
- Geringes Budget
- Unternehmen wollte auch selbständig an der Umsetzung wirken

Projektumgebung

- IT Beratungshaus
- Fachbereich (hoch motiviert)
- Eigene IT/Entwickler für Schnittstelle/Migration

Projektablauf

- Geschäftsführung verfolgte konsequent das Ziel
- Pragmatisches Vorgehen
- Wenig Change Request aufgrund hoher Flexibilität
- Kritischer Pfad: Datenmigration und dessen Qualität

Projektergebnis

- Erfolgreiche Einführung
 - aber mit einem Verzug von rund 9 Monaten wegen Datenmigration und der Datenqualität
- Hoher Nutzen aus den neuen Möglichkeiten



Beispiel 3: Projekthintergrund/Beweggründe richtig?

Ausgangslage und Ziel

- Migration von SAP auf Oracle
 - Reduzierung Kosten und SAP Upgrade wäre sowieso notwendig
- Nach Gerüchten „wegen Streit mit SAP Chef“ um ein Grundstück
- Stellenwert des Projektes bei Oracle sehr hoch (bis in die HQ)

Projektumgebung

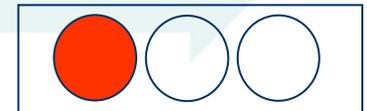
- Unternehmen mit eigenen Mitarbeitern überwiegend in Eigenregie
- Unterstützung durch externe Kräfte, koordiniert in Eigenregie
- Externe Projektleitung
- Direktkontakt in die USA wurde am Anfang aufgebaut

Projektablauf

- „Wir schauen mal, probieren die Oracle Einführung“
- Rückhalt im Fachbereich zum Wechsel nicht da (Grabenkämpfe)
- Mitte des Projektes, Reorganisation und Wechsel PL
- Oracle hat zu viel versprochen

Projektergebnis

- Gescheitert nach ca. 2,5 Jahren Projektlaufzeit
- Erkenntnis: Aus einem Oracle wird kein SAP
- Unternehmen wendet sich wieder SAP zu



Beispiel 4: Greenfield Projekt

Ausgangslage und Ziel

- Neugegründetes Telekommunikationsunternehmen
- Ziel: In 6 Monaten die erste Abrechnung verbuchen
- Dynamisches Umfeld (Geschäftsfelder noch in Definition)

Projektumgebung

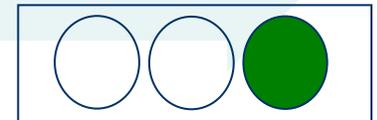
- Impl. Partner für Oracle + CRM
- Impl. Partner für Billing und Mediation
- Fachbereiche abgestellt vom Mutterkonzern

Projekttablauf

- Konzentration auf das Wesentliche, pragmatisches Vorgehen
- Fokus: Auswertungen, Kunden- und Vertragsmanagement sowie den Schnittstellen
- Geringe Konflikte, da konsequente Zielverfolgung

Projektergebnis

- Erfolgreich, nach 6 Monaten wurde automatisiert gebucht
- Wachstum des Unternehmen durch CRM Lösung voll unterstützt
- Neue Produkte könnten schnell implementiert werden



Beispiel 5: Oracle Know How und globale Rollouts

Ausgangslage und Ziel

- Wechsel von einem lokalen auf ein globales EBS System
- Implementierung von global definierten Prozessen
- Bisher eigenes hochgradig angepasstes EBS System

Projektumgebung

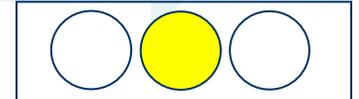
- Berater aus dem globalen Rolloutteam (Prozesse durchdrücken)
- Lokaler Fachbereich + 2 externe EBS Berater
- Diverse eigene Softwareentwickler (Fokus: Individual Software), die meisten ohne Fach- und Oracle Know How

Projektablauf

- Vorgehensmodell wie bei Individualsoftware
- Standard wird nachdokumentiert (hoher Doku Aufwand)
- Viele Runden beim Design wegen fehlender Oracle Know How
- Viel Angst vor globalen Prozessen

Projektergebnis

- Noch in Einführung, aber Probleme werden erwartet
- Hoher Aufwand, da alles erst erarbeitet werden muss
- Unwissenheit erhöht Fehlentscheidungen
- Lokale Randsysteme werden zu operativen Systemen umgebaut



Beispiel 6: Zielgerichtete Migration

Ausgangslage und Ziel

- Migration von 11i auf R12 für ca. 30 Firmen wegen Desupport 11.5.7
- Extrem hohes Buchungsvolumen
- Zielvorgabe: Go Live zum GJ Wechsel in 8 Monaten
- Masterplan als Projektscope wurde im Vorwege erstellt

Projektumgebung

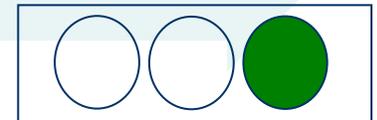
- Fachbereich mit Key User Konzept
- Einbindung weitere Experten aus den Fachbereich
- Bewusst kleines Impl. Team von 4 langjährigen Oracle EBS Beratern
- Intensive Kommunikation über alle Ebenen

Projektablauf

- Stimmung über den Projektverlauf auf allen Ebene immer positiv
- Konzentration auf das Wesentliche
- Dokumentation, da wo es wirklich notwendig ist
- Intensive Schulungsmaßnahmen für Einbindung FB

Projektergebnis

- Erfolgreich, nach 8 Monaten Go Live, On Budget
- Neue Strukturen (Kontenplanumstellung) direkt nutzbar
- Prozessverbesserung im operativen Geschäft durch Nutzung neuer R12 Funktionen



Agenda

- Vorstellung
- IT Projekte und die Erfolgswahrscheinlichkeiten
- Kritische Erfolgsfaktoren
- Erfolgsfaktoren pro Projektschritt
- Beispiele Oracle APPS Projekte
- Antwort auf Vortragsfrage

Oracle Projekte: Sind diese zum Scheitern verurteilt?

NEIN

- Wenn:
 - Offenheit für „Oracle“ Standards da ist
 - Ein gutes Team (intern und extern) zusammen arbeiten
 - Auch mal eine Anpassung akzeptiert (Was ist Standard)
 - Am Anfang die Ziele klar sind
 - Diese konsequent verfolgt werden
 - Man sich zuerst auf die 85 % Lösung konzentriert und die anderen 15 % betreffs Aufwand/Nutzen auch mal hinterfragt
 - Eine offene und ehrliche Kommunikation existiert

Aber

- Große Projekte sind kritisch
 - Projekte teilen oder als Programme steuern
 - Weniger ist manchmal auch mehr
- Die politisch motivierten Projekte (SAP Ablösungen) sind kritisch

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/>
