

Orale EBS Rollout auf Amerikanisch

Dirk Blaurock
Dirk Blaurock IT Consulting
Pinneberg bei Hamburg

Schlüsselworte:

Oracle EBS, Rollout, Projektmanagement, Projektabwicklung, Drop In

Einleitung

Aufgrund der internationalen Verflechtungen von Unternehmen und deren Märkte stellen sich die Finanz- und Controllingbereiche von Unternehmen immer häufiger global auf. Dabei stehen neben Kostenaspekten vor allem die Vereinheitlichung von Konzernprozessen und die Konsolidierung von Finanzkennzahlen im Vordergrund. Zudem suchen weltweit agierende Unternehmen immer mehr Synergien in der Supply Chain der Kunden- und Auftragsabwicklung über Ländergrenzen hinweg.

Diese weltweiten Verkettungen von Unternehmensfunktionen haben einen starken Einfluss auf die genutzten IT-Lösungen, insbesondere auf die verwendeten ERP-Systeme. Es kommt dann häufig zu der Nutzung einer zentralen weltweiten ERP-Lösung, welche in die einzelnen Ländergesellschaften ausgerollt wird.

Mit globalen ERP-Rollouts verknüpfen Unternehmen betriebswirtschaftliche Vorteile. Sie reichen von global vereinheitlichten Geschäftsprozessen und harmonisierten Stammdaten über reduzierte Durchlauf- und Lieferzeiten von Produkten und Waren bis hin zu optimierten Inter-Company-Abwicklungen. Mit Letzterem sind zum Beispiel Geschäfte zwischen Gesellschaften eines Konzerns gemeint. Das Management hofft, globale Organisationen durch eine höhere Informationstransparenz besser steuern zu können. Aus IT-Sicht werden insbesondere die Harmonisierung der ERP-Landschaft und die damit verbundenen reduzierten IT-Kosten genannt, sowie die zentralisierte Entwicklung neuer Prozesse und Funktionen im System angestrebt. Darüber hinaus lässt sich mit einem globalen ERP-System der Anwendungs-Support zentralisieren, was zu Kosteneinsparungen und idealerweise zu höheren Service Levels führt.

Aufgrund der starken Verbreitung der Oracle E-Business Suite in dem amerikanischen Markt und der vielen Tochtergesellschaften amerikanischer Unternehmen in Europa findet in den letzten Jahren eine Vielzahl von Rollouts der Oracle E-Business Suite statt. Diese häufig als „Drop In“ bezeichneten Implementierungen in Europa haben meistens einen anderen Implementierungscharakter als typische Neimplementierungen bei europäischen Firmen.

Bei einer Neimplementierung wird meistens das gesamte Spektrum einer System Einführung angewendet. Über eine Voranalyse wird das ERP-System, der Projektumfang und die Einführungsphasen identifiziert. Nach einer Analyse- und Designphase, welche häufig iterativ sind, finden die Test- und Schulungen statt, bevor das ERP-System zur Einführung kommt. Wesentlich ist

dabei, dass es um die Implementierung und Umsetzung von Geschäftsprozessen geht, in deren Mittelpunkt optimale Abläufe und die Abbildung lokaler gesetzlicher Anforderungen stehen.

Bei lokalen Rollouts steht häufig die Einführung zentrale Prozesse in die Ländergesellschaften im Mittelpunkt. Lokale Optimierungen stehen weniger im Fokus und lokale gesetzliche Anforderungen stehen auch nicht zwingend im Mittelpunkt einer zentralen Einführung. Daraus resultiert schnell in den regionalen Gesellschaften Frustration, was dann wiederum häufig zu lokalen, selbstgestrickten Insellösungen führt. Das globale ERP System wird demnach nur noch zu einer nachträglichen Erfassungslösung, es wird nicht mit diesem gearbeitet wie angedacht, sondern es wird nur noch das Notwendigste, z.B. zum Monatsabschluss, erfasst.

Für ein globales ERP Rollout und eine anschließende Optimale Nutzung ist somit die Art und Weise der Einführung sehr wichtig.

Idealer ERP Rollout Ansatz

ERP Softwareeinführungen für sich, wie die Einführung der Oracle E-Business Suite in Deutschland, stellen sich häufig schon als eine große Herausforderung dar.

Verschärft wird die Einführung, wenn diese über Ländergrenzen hinweg aufgrund eines globalen Rollouts stattfindet und zudem von dem Mutterkonzern aus dem Ausland gesteuert wird.

Für ein erfolgreiches Rollout einer ERP Lösungen sollten idealerweise folgende Voraussetzungen erfüllt sein.

- **Globale Business Prozesse**

Die Unternehmensprozesse sollten weltweit vereinheitlicht sein, bevor die ERP Lösung eingeführt wird. Ein besonderes Augenmerk sollte auf diese Vereinheitlichung gelegt werden, wenn aufgrund eines Unternehmenskaufes die Ländergesellschaften erst vor kurzem übernommen wurden. In diesem Falle gibt es gewachsene alte Strukturen und Prozesse der alten Unternehmenskultur.

Da es in der Regel je Land spezifische gesetzliche Anforderungen gibt, sollten entsprechende „Ausstiegspunkte“ in den globalen Prozessen eingebaut werden. Diese Punkte können dann bei einem späteren Rollout der ERP Lösung besonders betrachtet werden.

Weiterhin sind diese globalen Prozesse zu dokumentieren und auch innerhalb der Organisation zu kommunizieren.

Diskussionen darüber, inwieweit eine Vereinheitlichung diverser Prozesse überhaupt möglich ist, wird es bei einer globalen Prozessdefinition immer wieder geben.

Überzeugungsarbeit mit dem entsprechenden Fingerspitzengefühl und Rücksichtnahme auf kulturelle Unterschiede ist hier besonders wichtig. Alle Beteiligten sollten Folgendes verinnerlichen: Erst durch eine Vereinheitlichung der Prozesse ist die Voraussetzung für einen erfolgreichen globalen ERP-Rollout gegeben.

- **Globales ERP Template existiert**

Als nicht praktikabel hat sich erwiesen, eine für eine Unternehmenszentrale entwickelte Lösung direkt zu verwenden und sie dann auf Niederlassungen oder Tochterfirmen zu übertragen. Dieses kann auch schnell in den Ländergesellschaften für eine Verstimmung sorgen, was sich denn da die Zentrale wieder ausgedacht hat. Vielmehr sollten die globalen Business Prozesse, welche im Vorwege definiert und eingeführt wurden, in einem globalen ERP Template umgesetzt werden. Für die

Umsetzung lokaler gesetzlicher Anforderungen sind zudem entsprechende flexible Anpassungsmöglichkeiten an den „Ausstiegspunkten“ vorzusehen.

- **Globaler ERP Rollout – Lokale Einführungsphasen**

Trotz einem globalen ERP Template ist dann je Ländergesellschaft eine GAP Analyse durchzuführen. Das Ergebnis dieser Analyse, eine GAP Liste, sollte dann auch kritisch geprüft werden. Handelt es sich um gesetzliche Anforderungen, so ist hier eine Lösung zu finden, auch wenn es vom Stammsatz des Mutterkonzerns hier nicht immer Verständnis für die länderspezifischen Gegebenheiten gibt. Sind die GAP's dagegen einfach Wünsche, welche nur lokal einen Mehrwert bringen (oder Gewohnheit sind), sollten diese hinterfragt werden.

Letztendlich ist bei dem globalen Rollout eine intensive Kommunikation notwendig. Ebenfalls ist es sinnvoll, je Land regionale Spezialisten, also im Fall der Oracle E-Business Suite entsprechende Berater, einzubinden. Dabei kann zwischen den lokalen Fachabteilungen und den zentralen Stellen eine Brücke aufgebaut werden.

- **Globaler ERP Rollout – Management Bekenntnis**

Top-Management und IT-Verantwortliche eines Unternehmens sollten sich im Klaren darüber sein, dass ein globaler ERP-Rollout nicht in ein paar Wochen realisiert werden kann. Bei diesen Vorhaben haben betriebswirtschaftliche Unternehmensziele, globale und optimierte Geschäftsprozesse, aber auch der Beitrag, den eine global ausgerichtete IT zum Geschäftserfolg für eine gesamte Firmengruppe beitragen kann, einen hohen Stellenwert. Insofern ist ein klares Bekenntnis durch das Management unabdingbar, und zwar während des gesamten Projekts.

So erfordert allein die Lösung des Zielkonflikts zwischen "Einhaltung der globalen Kerngeschäftsprozesse" und "Veränderungen von bestimmten lokalen Praktiken" eine gehörige Portion an Autorität und Durchsetzungsvermögen.

Beispiel European Oracle Rollout

Es gibt in letzter Zeit viele Einführungen der Oracle E-Business Suite, welche in europäischen Ländergesellschaften von international tätigen Unternehmen zentral aus den USA heraus gesteuert werden. Da gibt es viele Beispiele, wo auf lokale Bedürfnisse eingegangen wird und mittels eines globalen Templates einheitliche Prozesse implementiert werden.

Es gibt jedoch auch häufig Einführungen aus den USA, wo Europa, nach dem Verständnis der Amerikaner, eine Art Außenposten der USA ist. Diese Rollouts haben als wesentliches Ziel die Einführung der ERP Lösung mit den Prozessen und Abläufen aus den USA, lokale Gegebenheiten sind nicht im Scope, häufig noch nicht mal in den USA bekannt.

Ein Beispiel für ein solches Rollout ist die Einführung der Oracle EBS bei einer Unternehmensgruppe in Europa mit einem konsolidierten Umsatz von ca. 120. Mio. Euro pro Jahr. Das Geschäftsfeld ist Veranstaltungstechnik bei weltweit stattfindenden Großevents, wobei das Geschäftsgebaren sehr dynamisch, flexibel ein wenig hemdsärmelig ist und der Markt selber sehr zersplittert ist in viele kleine Konkurrenten. Diese Unternehmensgruppe mit dem Hauptsitz in Hamburg und Ländergesellschaften in Belgien, Schweiz, Frankreich, China und Südafrika wurde Ende 2009 von dem Weltmarktführer aus den USA übernommen. In den USA wird seit über 14 Jahre die Oracle EBS als Buchhaltungssystem für die Finanzbuchhaltung, Controlling, Einkauf, Projektabwicklung und Lagerwirtschaft eingesetzt. Das System ist mit der Zeit optimal an die US Bedürfnisse angepasst worden, das eigene operative Auftrags- und Logistiksystem ist über Schnittstellen angebunden. Aktuell ist das Release 11.5.10.2

von Oracle im Einsatz, wobei die ERP Lösung seit dem Release 10.4 immer via Upgrade hochmigriert wurde und es somit viele ehemalige Anpassungen im System gibt.

Ca. im August 2011, also rund 9 Monate nach der Übernahme, haben die USA entschieden das europäische Navision System in die Oracle E-Business Suite zu migrieren. Hierbei sollten die in den USA implementierten Prozesse Vorrang haben, nur gesetzlich absolut zwingende Änderungen sollten erlaubt sein. Einer der Kernprobleme dabei war jedoch, dass aufgrund der Vergangenheit in den USA und in Europa sehr unterschiedliche Prozesse und Controllinganforderungen etabliert waren. So wurde in Europa das Reporting sehr detailliert auf die einzelnen Aufträge aufgebaut, in den USA wurden mehr nur die konsolidierten Daten berichtet. Es wurde in der Übergangszeit zwischen der Übernahme der europäischen Firmen bis zum Rollout der Oracle EBS nicht die Chance genutzt, die Unternehmensprozesse zu konsolidieren und zu vereinheitlichen.

Das konkrete Rollout der Oracle EBS mit Oracle Financials (AP, AR, FA, GL) und Oracle Distributions (PO, INV) startete Mitte Oktober 2010 mit dem Go Live Ziel Januar 2011.

In 2,5 Monaten sollten die gesamten Finanztransaktionen von Navision in den Ländern Deutschland (4 Firmen), Belgien, Frankreich, Schweiz umgestellt werden. Die Ländergesellschaften in China und Südafrika sollten dagegen nur in das Hauptbuch von Oracle integriert werden. Als Basis des Rollouts wurde das amerikanische Setup verwendet, welches auf die europäischen Firmen adaptiert wurde. Die beiden Oracle Experten aus der Konzernzentrale in den USA kannten ihr eigentliches System sehr gut, darüber hinaus aber weitere bislang nicht genutzte Features nicht. Unterstützung gab es noch von dem amerikanischen Hostingpartner für die Anlagenmigration und von einem Oracle Beratungshaus aus England für die Einrichtung der europäischen Steuersysteme. Für Europa wurde zudem ein lokaler Oracle Berater als Bindeglied zwischen den Fachbereichen und den USA eingesetzt.

Auf eine GAP Analyse wurde verzichtet, die USA Einstellungen wurde auf einer Testumgebung aufgesetzt für Europa aufgesetzt und dann Mitte November ein Training auf diesen durchgeführt. Parallel dazu wurde ein Rechnungsprüfungs- und Genehmigungssystem für Eingangsrechnung, welche schon unter Navision im Einsatz war, über Schnittstellen mit Oracle integriert.

Bei dem Training der Oracle EBS rächte sich die Nichtdurchführung einer GAP Analyse. Das Training wurde durch 12 USA Anwender 1 Woche durchgeführt, welche ihr System und Prozesse sehr gut kannten, aber keinerlei lokale Anforderungen. Die Trainings wurden somit zu einer allgemeinen Diskussionsrunde, welche dann zu einer Art der ausgelassenen Analyse wurde. Somit war das Ergebnis Anfang Dezember, also 1 Monat vor dem Go Live, eine lange GAP Liste.

Beispiel für die GAP's war der US Ansatz, alle Ländergesellschaften unter einer Oracle Operating Unit zu betreiben. So gäbe es keine Trennung von Nebenbuchtransaktionen zwischen den Firmen bzw. Ländern, über Deutschland hätten Rechnungen der Franzosen bezahlt werden können. Auch das die Schweiz nicht den Euro als Hauptbuchwährung nutzen kann, musste den Amerikaner mühselig erläutert werden. Bei viele GAP's zeigte sich die Einfachheit, wie Amerikaner denken. Man fährt 1000 Meilen mit dem Auto, kommt an einen Ort an, wo immer noch Amerikanisch gesprochen wird, es immer noch die gleichen Steuergesetze gibt und man immer noch mit Dollar bezahlt.

Die GAP's wurden im Laufe des Dezembers bearbeitet bzw. Workarounds geschaffen, da das Ziel der Einführung zum Januar 2011 unverrückbar war. Bei der Bearbeitung der GAP's wurde sehr pragmatisch gearbeitet, Änderungen am Setup wurden zuerst in Produktion vorgenommen und später in einer Testumgebung getestet. Auch die Datenmigration, welche Mitte Dezember 2011 mit den Stammdaten startete, wurde auf einem eigenen Weg durchgeführt. Aufgrund des Einspielens von Beispieldaten aus dem Training in die Produktion unter den europäischen Firmen musste eine umfangreiche manuelle Datenbereinigung stattfinden. Als schwierig gestaltete sich auch der Ansatz aus Deutschland, mit Oracle einen europaweiten einheitlichen Artikelstamm zu definieren, anstatt wie bisher gleichartige Artikel in den Ländern getrennt zu nutzen.

Der Go Live im Januar 2011 wurde 2 stufig gestaltet. Zum 3. Januar 2011 wurde die Logistik und der Einkauf auf Oracle umgestellt, nach dem Testat des Jahresabschlusses 2010 zum 14.01.2011 ist dann auch die Finanzbuchhaltung auf Oracle gewechselt.

Die jeweiligen Go Live's waren sehr holprig, da die Anwender am Anfang nicht wussten, was diese wie zu erfassen hatten. Die Trainings waren nicht ausreichend, der lokale Support durch Anwender aus England unzureichend. Erschwert wurde der Go Live dadurch, dass intern die Kommunikation schwach war, z.B. der neue Konten- und Kostenstellenplan nicht kommuniziert wurde. Ebenso gab es noch viele Fehler in Oracle, welche auf Setup Fehler und auf spezifische Anpassungen in den USA basierten.

Der erste Monatsabschluss Januar 2011 könnte nur mittels der Buchung von diversen Rückstellungen halbwegs erfolgen, da die Datenübernahme der offene Posten sich verzögerte und die Amerikaner auf das zeitgerechte Schließen der Januar Periode bestanden.

Da es zwischen Europa und den zentralen Supportstellen in den USA eine Zeitverschiebung von 7 Stunden gab, wurde im Laufe des Februars ein lokaler externer Supportdienstleister eingebunden, welche die europäischen Ländergesellschaften bei operativen Fragestellungen berät.

Im Februar Abschluss wurden dann festgestellt, dass die Verbuchung des Umlaufvermögens inkorrekt ist und viele Eingangsrechnungen falsch kontiert wurden. Dieses führte zu einem erheblichen manuellen Bereinigungsaufwand, parallel wurde ein Optimierungsprojekt angestoßen.

Das Anlagenvermögen, welches aus Navision von einem externen Dienstleister aus den USA nach Oracle migriert wurde, ist ebenfalls noch nicht nach Oracle übernommen worden, da die Berater in den USA sich mit den lokalen Abschreibungsbüchern schwer taten. Die Anlagenwerte wurden somit bis zum Quartal 2/2011 manuell im Oracle Hauptbuch gebucht.

Ein Rollout der Oracle EBS ist kein normales Software Einführungsprojekte mit den Phasen Analyse, Design, Test und Transformation, es ist in den Phasen kürzer gestrickt und es geht eigentlich mehr um die Adaption von Prozessen. Dabei hat das Change Management eine Wesentliche Bedeutung: Kommunikation von Änderungen, Training der Anwender und ein starkes Bekenntnis des Management zu der Lösung sind unabdingbar für ein erfolgreiches Rollout. In dem oben genannten Beispiel fehlten diese Sichtweisen, es wurde eine technische Lösung in Europa hingestellt, welche es ermöglicht zu buchen, aber die Anwender wurden regelrecht alleine gelassen. Ebenso stand das lokale Management nicht hinter der Lösung und hat auch von den USA entsprechende Strukturen eingefordert. Somit war das eigentliche Rollout nicht erfolgreich, erst Monate nach diesem fand aufgrund des lokal implementierten Supports eine Stabilisierung statt.

Kontaktadresse:

Dirk Blaurock
Dirk Blaurock IT Consulting
Datumer Chaussee 186a
D-25421 Pinneberg

Telefon: +49 (0) 171-4923 557
E-Mail: Dirk.Blaurock@dirk-blaurock.de
Internet: www.dirk-blaurock.de