

# Oracle ERP-Migration – mit dem Masterplan zum Erfolg

Dirk Blaurock, Dirk Blaurock IT Consulting

*Unternehmen, die beispielsweise die Oracle E-Business Suite für ihre Buchhaltung, Logistik, Fertigung, Distribution und weitere Bereiche einsetzen, stehen immer wieder vor der Herausforderung, den Versionszyklen von Oracle folgen zu müssen, also ihr ERP-System auf ein aktuelles Release zu migrieren.*

Die Gründe für eine Migration können vielfältig sein, oft ist es der auslaufende Support von Oracle, genauso kann es die Optimierung von Prozessen und Abläufen durch die Nutzung von Funktionalitäten sein, welche die neuen Versionen bieten. Gleichzeitig wird dabei häufig die Chance ergriffen, bislang genutzte Strukturen aufzulösen und zu verändern. Somit ist die eigentliche Migration des Systems hintergründig, die Änderungen der Organisation und der Abläufe stehen im Vordergrund.

Nachdem die Grundsatzentscheidung für eine Migration gefallen ist, stellt sich die Frage, wie diese am besten durchgeführt wird, um ein klar definiertes Ziel in einer ge-

planten Zeit mit einem geplanten Budget und in einer entsprechenden Qualität zu erreichen. Dabei hat sich das Konzept eines Masterplans als Grundlage der Migration bewährt. Der Artikel stellt dieses Konzept vor.

Viele Unternehmen stehen vor einer Aktualisierung ihrer Oracle-Business-Software. Die Oracle-ERP-Systeme, in der Mehrzahl Ende des letzten Jahrtausends installiert, sind den heutigen gesetzlichen und marktwirtschaftlichen Anforderungen nicht mehr gewachsen. Fehlende Durchgängigkeit, Medienbrüche und Wechsel von einem Sub-System zum anderen führen zu inhomogenen Prozessen, wodurch

viele Workarounds in den Fachbereichen etabliert sind. Diese „Zwischenlösungen“ aufzuheben und Prozesse sowie technische Gegebenheiten zu optimieren, sind häufig Treiber von Migrationen des ERP-Systems. Dabei können Migrationen genutzt werden, um die aktuellen Prozesse zu reflektieren, neue Prozesse einzuführen oder bestehende durch neue Funktionalitäten zu optimieren. Aus technischer Sicht werden häufig weitere EDV-Systeme angebunden beziehungsweise deren Funktionen durch die Nutzung neuer Module in die zentrale ERP-Lösung überführt. Auch bislang genutzte Anpassungen („Customisation“) im ERP-System werden in den Standard der Oracle-Lösung zurückgeführt. Dies erleichtert das Software-Lifecycle-Management und senkt die Total Costs of Ownership.

Ein weiterer häufiger Grund für Migrationen sind die Release-Zyklen und die damit verbundene Verfügbarkeit des Hersteller-Supports. Im Rahmen der „Oracle Lifetime Support Policy“ hat Oracle den Support der Business-Applikationen geregelt. Dabei bietet Oracle auch für viele nicht mehr aktuelle Versionen einen entsprechenden Support an, der aber vom Umfang her in Stufen gestaffelt ist. Die Abbildung 1 zeigt die Support- und Wartungsinhalte dieser einzelnen Stufen.

Der Premier Support ist der „normale“ Support für Oracle-Produkte. Ab dem Extended Support, der mit einer erhöhten Supportgebühr berechnet wird, gibt es Einschränkungen. Kritisch wird es beim Sustaining Support, bei dem es keine neuen Problembhebungen durch den Hersteller gibt und auch neue gesetzliche

Key Features	Premier Support	Extended Support	Sustaining Support
Major Product and Technology Releases	•	•	•
Technical Support	•	•	•
Access to Knowledge Base	•	•	•
Updates and Fixes	•	•	<b>Pre-existing</b>
Security Alerts	•	•	<b>Pre-existing</b>
Critical Patch Updates	•	•	<b>Pre-existing</b>
Tax, Legal, and Regulatory Updates	•	•	<b>Pre-existing</b>
Upgrade Tools/Scripts	•	•	<b>Pre-existing</b>
Certification with most existing Oracle products	•	•	
Certification with most existing third-party products/versions	•	•	
Certification with most new third-party products/versions	•		
Certification with most new Oracle products	•		

Abbildung 1: Features Oracle Lifetime Support Policy (Quelle: Oracle)

Release	GA Date	Premier Support Ends	Extended Support Ends	Sustaining Support Ends
11.5.7	May 2002	May 2007	Not Available	Indefinite
11.5.8	Nov 2002	Nov 2007	Not Available	Indefinite
11.5.9	Jun 2003	Jun 2008	Not Available	Indefinite
11.5.10	Nov 2004	Nov 2010	Nov 2013	Indefinite
12	Jan 2007	Jan 2012	Jan 2015	Indefinite
12.1	May 2009	May 2014	May 2017	Indefinite

Abbildung 2: Supportmatrix für die Releases der E-Business Suite (Quelle: Oracle)

Änderungen nicht in das Standardprodukt übernommen werden. Zudem sollte nicht unterschätzt werden, dass ab dem Sustaining Support keine neuen „Upgrade Tools“ bereitgestellt werden, um zukünftig automatisch auf eine dann aktuelle Version zu wechseln. Dies hat zur Folge, dass es keinen Standard-Upgrade-Pfad gibt. Eine spätere Migration bedeutet dann eventuell den Weg über ein Zwischen-Release. Unternehmen, die beispielsweise statt 11.5.10. noch die Version 11i einsetzen, müssen über Zwischen-Migrationen auf das jeweils aktuellste Release wechseln.

Die Oracle „Lifetime Support Policy“ zeigt, dass viele ältere Software-Versionen von PeopleSoft, Siebel Hyperion, JD Edwards oder der E-Business Suite schon im Sustaining Support sind. Abbildung 2 stellt die Supportstufen der letzten Versionen der E-Business Suite dar.

In Deutschland nutzen viele Unternehmen das Release 11.5.10., das noch bis November 2013 im Extended Support ist und dann in den Sustaining Support übergeht. Aber auch Firmen, die das aktuelle Release 12 einsetzen, dabei aber noch nicht Version 12.1. nutzen, sind seit Anfang dieses Jahres im Extended Support und haben noch rund drei Jahre Zeit, bis der Sustaining Support beginnt.

Der Sustaining Support ist noch kein Grund, sofort mit einer Migration auf ein aktuelles Release zu beginnen. Er zeigt jedoch, dass ein Unternehmen sich bis zu diesem Zeitpunkt um eine Migrationsstrategie kümmern sollte. Über kurz oder lang wird ein Systemwechsel unumgänglich sein, damit neue gesetzliche Anforderungen auch in dem genutzten ERP-System umsetzbar sind.

Es ist unerheblich, ob eine Migration aufgrund funktionaler Aspekte, des Be-

ginnns des Sustaining Supports oder aus beiden Gründen ansteht. Es stellt sich aber die Frage, wie ein Migrationsprojekt erfolgreich durchgeführt werden kann, da es viele Mitarbeiter der Fachabteilungen bindet und eine hohe Investition erfordert. In der Praxis kann man immer wieder beobachten, dass nach der Grundsatzentscheidung für eine Migration auf eine aktuelle Oracle-Version das Projekt mit einem groben Budget und Zeitrahmen ausgestattet und gestartet wird.

Die genauen Ziele und Anforderungen sowie der Weg zum Erreichen des Ziels sind weitgehend unbekannt. So startet das Projekt mit internen und/oder externen Oracle-Beratern, die Fachbereiche und die IT werden intensiv beansprucht und sehr schnell verfängt sich das Projekt in Details. Workshops werden veranstaltet, Konzepte geschrieben, die aktuelle Oracle-Version installiert und das Projekt schreitet irgendwie voran. Interne und externe Kapazitäten sind gebunden, es wird viel investiert in Redundanzen und unnötige Details. Spätestens nach einer Phase, in der erste Ergebnisse beispielsweise anhand eines Systempiloten erkennbar sind, wird festgestellt, dass es konkurrierende Anforderungen verschiedener Bereiche gibt. Zudem haben sich diese Anforderungen vervielfältigt, da immer mehr Themen in das eigentliche Migrationsprojekt geflossen sind. Wünsche einzelner Mitarbeiter wurden aufgenommen, ohne Kosten, Nutzen und Zeit zu betrachten. Das geplante Projektbudget und die Laufzeit sind nicht mehr haltbar, was dann in die Unternehmensführung eskaliert wird. Bei diesem Punkt angekommen, fangen dann kritische Gespräche an, das Projekt wird in Frage gestellt, es werden Anforderungen radikal gestrichen, um noch im geplanten Rahmen zu bleiben. Das wie-

## PROMATIS Appliances

Prozessoptimierung & Simulation

### Oracle Applications

Oracle BI Suite

Usability

Enterprise 2.0

### Enterprise Content Management

Accelerate-Mittelstandslösungen

Fusion Applications

Business Intelligence Applications

Managed Services

Oracle Infrastruktur

Oracle E-Business Suite

### Oracle BPM Suite

Application Integration Architecture

Social BPM

Oracle CRM On Demand

# Hier sind wir zuhause

Unser Alleinstellungsmerkmal: Intelligente Geschäftsprozesse und beste Oracle Applikations- und Technologiekompetenz aus einer Hand. Als Oracle Pionier und Platinum Partner bieten wir mehr als 15 Jahre erfolgreiche Projektarbeit im gehobenen Mittelstand und in global tätigen Großunternehmen.

Unsere Vorgehensweise orientiert sich an den Geschäftsprozessen unserer Kunden. Nicht Technologieinnovationen sind unser Ziel, sondern Prozess- und Serviceinnovationen, die unseren Kunden den Vorsprung im Markt sichern. Über Jahre gereifte Vorgehensmodelle, leistungsfähige Softwarewerkzeuge und ausgefeilte Best Practice-Lösungen garantieren Wirtschaftlichkeit und effektives Risikomanagement.

PROMATIS

PROMATIS software GmbH

Tel.: +49 7243 2179-0 · Fax: +49 7243 2179-99

www.promatis.de · hq@promatis.de

Ettlingen/Baden · Hamburg · Berlin

derum frustriert die Fachbereiche, da bei der Anforderungsaufnahme Begehrlichkeiten geweckt wurden. Schließlich wird eine nicht optimale Lösung implementiert, oft eine Minimallösung als Kompromiss. Um diesen Problemen entgegenzuwirken, hat sich das Erstellen eines Masterplans zu Beginn eines Migrationsprojekts bewährt, der ein Rahmenwerk für Umfang, Scope, Entscheidungsableitung und Ablauf einer Migration darstellt.

### Grundsätzliches zum Masterplan

Ein Masterplan (engl. übergeordneter Plan) kommt ursprünglich aus der Stadtentwicklung und soll eine gebietsübergreifende, qualitative und quantitative Festlegung zur Entwicklung einer Stadt/eines Gebiets als integrativer Gesamtplan aufzeigen. Bezogen auf eine Migration von betriebswirtschaftlichen Anwendungen kann das Konzept eines Masterplans sehr gut adaptiert werden auf die Festlegung wesentlicher Eckpunkte mit einer entsprechenden Konkretisierung und Verbindlichkeit für ein Projekt.

Der Masterplan enthält klassisch als Grundgerüst einer Migration die Themengebiete; er ist ein Fundament, in dessen Grenzen sich ein Projekt bewegt. Er beschreibt den Ist-Zustand des bisherigen Oracle-Systems, welche Schnittstellen und Anpassungen im bisherigen System gemacht wurden, wie es genutzt wird und welche Workarounds etabliert sind.

Angefangen bei den Hintergründen des Projekts und den grundsätzlichen Projektzielen geht es über die relevanten Unternehmensprozesse bis hin zu den Anforderungen an das künftige Oracle-System. Bei der Definition der Anforderungen ist eine Gratwanderung zwischen High-Level-Sichtweise und Umsetzungsdetails zu bewältigen. Es soll nicht beschrieben werden, wie genau eine Anforderung umgesetzt wird; dies könnte einer späteren Umsetzungsfreiheit bei der Detailarbeit hinderlich sein. Aber die Anforderung muss auf Machbarkeit im Oracle-Standard oder als Anpassung und mit einem Komplexitätsfaktor für die spätere Budgetierung klassifiziert sein. Weitere wichtige Inhalte des Masterplans sind technische Aspekte wie System-Architektur, Schnittstellen und Instanzen-Konzept. Jede Schnittstelle sollte kurz beschrieben werden – speziell auch im Hinblick darauf, ob Änderungsbedarf in den anzubindenden Systemen zu erwarten ist. Somit werden auch notwendige Ressourcen und Budgets außerhalb der direkten Oracle-Migration identifiziert. Für die Gesamtheit des Migrationsprojekts sollten zudem die geplante Struktur und der Ablauf des Projekts beschrieben werden.

Letztendlich stellt der Masterplan in seiner Gesamtheit ein Projekt-Fundament dar, auf dem das nachfolgende Migrationsprojekt aufbaut. Es kann eine realistische Zeit- und Budget-Planung für die Umsetzung am Projektanfang erfolgen und vor allem sind

die Anforderungen in sich stimmig und zwischen Fachbereichen abgesprochen. Es gibt keine zwei Meinungen. Für den Fall, dass das eigentliche Migrationsprojekt durch einen Oracle-Implementierungspartner umgesetzt werden soll, kann der Masterplan als Ausschreibungsgrundlage dienen. Alle Projektbeteiligten sprechen die gleiche Sprache und im weiteren Projektverlauf kommt es zu weniger Diskussionen bezüglich Scope und Budget.

### Struktur und Inhalte eines Masterplans

Der Masterplan beschreibt im Wesentlichen drei für den Scope relevante Punkte (siehe Abbildung 3):

- **Kernprozesse**  
Der Masterplan sollte die relevanten Unternehmensprozesse aufzeigen, um eventuelle Potenziale der Optimierungen zu erkennen. Er soll dabei den Status quo bei wertschöpfenden und individuellen Prozessen darlegen. Andernfalls würde der Masterplan als Grundbaustein eines späteren Projekts viel zu umfangreich sein. Es sollen auch nicht kaufmännische Prozesse ohne Besonderheiten beschrieben werden, die jedes ERP-System beherrscht. Wichtig sind die Prozesse, die bislang im ERP-System einmalig sind, also meist jene, die außerhalb der Standards des bisherigen Systems implementiert worden sind.

- **Anforderungen**  
Die Beschreibung der Anforderung an das neue ERP-System ist konsolidiert und abgestimmt zwischen verschiedensten Fachbereichen unter Berücksichtigung der Managementziele. So wird im Umfang beschrieben, wie zum Beispiel Hauptbuch-Strukturen gewünscht sind, welche Bilanzierungsarten zu implementieren sind, welche Schnittstellen gefordert sind etc. Die Anforderungen sollen dabei nicht, wie bei einer ERP-Ausschreibung, allgemeingültig sein, sondern konkret auf das zukünftige ERP-System, die E-Business Suite, abgestimmt sein. Zudem sind die verschiedenen Anforderungen der Fachbereiche zu konsolidieren und auf Gegenseitigkeit zu prüfen, einschließlich der

Zusammenfassung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management Summary</li> </ul>
Upgrade Projekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekthintergrund</li> <li>• Wesentliche Entscheidungen</li> </ul>
Kernprozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kernprozesse (wertschöpfend bzw. sehr spezifisch)</li> </ul>
Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anforderungen je Bereich</li> </ul>
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• High Level Umsetzungsbeschreibung</li> <li>• Wesentliche Designentscheidungen</li> </ul>
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnittstellen/Systemeinbindung</li> <li>• Technische Aspekte</li> </ul>
Migration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Migrationsbeschreibung</li> <li>• Je Objekt bei Re-Implementierung</li> </ul>
Projektanlauf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angedachte Projektanlauf</li> <li>• Trainingsanforderungen</li> </ul>
Anhang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auflistung Anpassungen</li> <li>• Mengenangaben</li> </ul>

Abbildung 3: Gliederung Masterplan

Einbeziehung von Grundsatzvorgaben der Unternehmensleitung. Dabei werden nicht zwingend die Umsetzungs-details festgelegt; eine grundsätzliche Prüfung der Machbarkeit im neuen Oracle-System sollte aber durchgeführt sein.

- *Grenzen/wesentliche Entscheidungen*

Der Masterplan beschreibt auch die Grenzen eines Projekts, damit eine Konzentration auf wesentliche Punkte stattfindet. Dabei wird auch konkret definiert, was von außen betrachtet nahe liegend wäre, jedoch aus gewissen Gründen nicht Bestandteil/Inhalt einer Migration ist. Auch Tabu-Themen sind festzulegen, damit später nicht unnötig personelle und finanzielle Kapazitäten anfallen, indem man diese Themen diskutiert. Beispiele dafür sind die Ausgrenzung bestimmter kaufmännischer Unternehmensprozesse oder ausländischer Tochtergesellschaften aus dem Migrationsprojekt, wenn dies aufgrund der Gesamtbetrachtung sinnvoll ist.

Wesentliche Punkte des Masterplans sind die Bereiche „Kernprozesse“ und „Anforderungen“. Hier wird beschrieben, wie die Abläufe sind und was im neuen Oracle-System möglich sein soll. Dabei sollte man nicht damit beginnen, allgemeingültige kaufmännische Anforderungen erneut zu definieren, sondern das ganz Besondere im Unternehmen und die Abgrenzung von Funktionsblöcken beschreiben.

Ein weiterer sehr wichtiger Punkt ist die Umsetzung, bei der entsprechende wesentliche Design-Entscheidungen schon von Anfang an festgelegt werden. Ein Beispiel dafür ist die Festlegung der Nutzung eines globalen Hauptbuchs oder die Nutzung von Hauptbüchern je Firma. Auch die Grundsatzentscheidung für eine reine Migration oder eine Re-Implementierung mit Datenmigration gehört in diesen Bereich. Sie ist letztendlich ein Ergebnis der Gesamtanforderungen und des finanziellen Rahmens.

Neben den technologischen IT-Anforderungen und dem angedachten Migrationsablauf sollte der Masterplan auch eine grobe Strukturierung des Migrationsprojekts beinhalten. Der gesamte Masterplan stellt dabei aufeinander aufbauend

das Gesamtprojekt von Scope und Ablauf kompakt dar.

### **Erstellung eines Masterplans**

Ein kleines Expertenteam sollte den Masterplan zielorientiert im Rahmen eines separaten Projekts vor der eigentlichen Migration durchführen. Nach der Projektmanagement-Methode „Prince 2“ wäre die Masterplan-Phase mit der „Project Initiation Phase“ vergleichbar. Neben einem IT-Verantwortlichen sollten aus allen betroffenen Fachbereichen jeweils Vertreter mit breiten Kenntnissen benannt werden. Dies gibt eine höhere Sicherheit, um keine wesentlichen Aspekte außer Acht zu lassen, und erhöht die allgemeine Akzeptanz. Zudem wird für die Detaillierung der Anforderungen in Bezug auf den Stand von Oracle ein Experte mit breiten funktionalen und technischen Kenntnissen benötigt.

Das bisherige Oracle-System wird dabei auf Nutzung, Datenvolumen, Systemanbindung und Anpassungen analysiert sowie der Ist-Stand dokumentiert. Mit dem Management sind die grundsätzlichen Projektziele und die Projektrahmenbedingungen abzusprechen. In Workshops werden mit den Experten aus den Fachbereichen und der IT die Kernprozesse identifiziert und die Anforderungen aufgenommen. Diese sind dabei unter den Aspekten der Optimierung, der gesetzlichen Bedingungen und der Überführung von bisherigen Anpassungen an den Oracle-Standard zu betrachten.

Die Erwartungen aus den Fachbereichen müssen dabei zu einer gemeinsamen Sicht konsolidiert und gegen grundsätzliche Projekt-Rahmenbedingungen gewichtet werden. Hat das Management beispielsweise einen Zieltermin für die Migration festgelegt, ist zu prüfen, ob wirklich alle Anforderungen in dieser Zeit umgesetzt werden können. Das Ergebnis muss auf jeden Fall für alle Bereiche transparent sein, indem auch Abgrenzungen im Masterplan mit Begründungen dokumentiert werden.

Der Masterplan sollte nicht zu sehr ins Detail gehen, sondern sich auf wesentliche Punkte und Aufwandstreiber konzentrieren. Es muss eine Abwägung zwischen Effektivität und Aufwand gefunden werden. Für ein Migrationsprojekt ist es unterge-

ordnet, ob zehn oder zwanzig individuelle Auswertungen migriert werden. Wichtig ist, welche Bereiche diese betreffen und ob es große Änderungen am Datenmodell gibt und somit der Adaptionsaufwand höher wird.

Letztendlich muss der Masterplan durch alle Fachbereiche und das Management abgenommen werden. Er soll ein gemeinsames Werk aller Betroffenen sein, in dem mit deutlichen Worten klar das zukünftige Oracle-System als eine Art Grundgerüst beschrieben ist.

### **Positive Erfahrungen**

Die Erfahrungen mit einem Masterplan als Grundlage einer Migration sind durchweg positiv. Der Masterplan ermöglicht eine realistische Projektplanung von Beginn an. Der Aufwand für dessen Erstellung ist überschaubar, wenn kein Anspruch auf Detailgenauigkeit vorherrscht und die verschiedenen Fachbereiche konstruktiv mitwirken. Nach Abschluss der Masterplan-Phase lässt sich ein erreichbares Projektbudget definieren und zeitliche Aspekte sind planbar. Sollten externe Dienstleister das Migrationsprojekt ausführen, kann der Masterplan als Ausschreibungsgrundlage dienen. Die Dienstleister werden in der Lage sein, ein konkretes Angebot für die Migration zu erstellen. Letztendlich ermöglicht der Masterplan ein Migrationsprojekt, bei dem es im Projektverlauf nicht zu unterschiedlichen Auslegungen von Anforderungen kommt. Vorausgesetzt, er ist mit klaren einfachen Worten geschrieben, sodass kein Interpretationsspielraum besteht.

Der Masterplan ist ein vernünftiges Konstrukt, ein Migrationsprojekt unter dem Aspekt von Kosten, Zeit und Umfang effektiv umzusetzen. Aufgrund der klaren Formulierung und Abstimmung am Anfang eines Projekts werden immer wieder vorkommende Streitigkeiten verschiedenster Projektbeteiligter bereits im Vorwege minimiert.

*Dirk Blaurock*  
[dirk.blaurock@dirk-blaurock.de](mailto:dirk.blaurock@dirk-blaurock.de)