



Liebe Leserinnen und Leser,

in dieser Ausgabe beschäftigen wir uns mit vertikalen Business-Lösungen. Auf dem Titelbild sehen Sie den Ulmer Spatz, das Wahrzeichen der gleichnamigen süddeutschen Stadt. Der Sage nach haben die Ulmer beim Bau ihres Münsters einen sehr großen Balken aus einem Baum im Wald geschnitten. Sie legten diesen Balken wie gewohnt quer auf einen Wagen und fuhren damit in Richtung Stadt, konnten aber wegen des querliegenden Balkens das Stadttor nicht passieren. Während sie sich bereits mit dem Gedanken beschäftigten, das Stadttor einzureißen, sahen sie einen Spatzen, der einen kleinen Ast im Schnabel trug, um diesen in sein Nest einzubauen. Als dieser Spatz den Ast längs in das Nest schob, ging den Ulmern ein Licht auf, sie legten den Balken der Länge nach auf den Wagen und kamen problemlos in die Stadt hinein.

Ähnlichen Problemen sehen sich momentan viele global und vernetzt agierenden Unternehmen ausgesetzt. Wie gelingt es, den wachsenden Ansprüchen an das Projektmanagement und an das Unternehmensmanagement gerecht zu werden? Welche Daten sind in welchen Systemen abgelegt und wie können sie miteinander verknüpft werden? Was sind die Master-Systeme für welche Daten und wie geht man deren Konsolidierung an?

In der Vergangenheit haben sich spezialisierte Softwareprodukte für verschiedene Anwendungsbereiche als vorteilhaft erwiesen. Heute werden die Zusammenhänge der einzelnen Betrachtungen in den Vordergrund gestellt. Deshalb ist eine Verzahnung der Systeme und somit eine umfängliche Analyse aller verfügbaren Daten erforderlich, um zukunftsweisende Entscheidungen treffen zu können. Die Artikel in dieser Ausgabe geben Ihnen zahlreiche Anregungen dazu in die Hand.

Im Sinne des Ulmer Spatzen wünschen wir Ihnen eine intelligente vertikale Lösung.

Christian Körner (oben) und
Sebastian Hunke, Leiter der
Primavera Community

Ihre



OPITZ CONSULTING

Menschen. Innovationen. Lösungen.



Mobile Lösungen – Innovation ist, was man draus macht.

Wir unterstützen Sie bei Strategie, Konzeption und Implementierung neuer mobiler Lösungen!

Der Markt für mobile Endgeräte wächst rasant. Smartphones und Tablets sind aus dem Alltag nicht mehr weg zu denken. Oft sind es nicht nur die Anwender, sondern sogar die Vorstände, die die Nutzung im Unternehmen vorantreiben.

Und schon geistert eine neue Abkürzung durch die IT-Welt: BYOD – Bring your own device!

- Haben Sie bereits eine Strategie für die Nutzung von mobilen Endgeräten?
- Wie implementiert und testet man eine nachhaltige mobile Lösung?
- Haben Sie eine Antwort auf alle Fragen zur Sicherheit der Endgeräte?
- Wie betreibt man eigentlich eine mobile Lösung und mit welcher Infrastruktur?

OPITZ CONSULTING hilft Ihnen, auf der Basis Ihrer Rahmenbedingungen und Chancen die richtigen Entscheidungen zu treffen und Ihnen somit einen individuellen Wettbewerbsvorteil zu schaffen.

Wir beraten Sie gerne. Sprechen Sie mit uns über Ihre Anforderungen!
Wir zeigen Ihnen Lösungsszenarien und benennen Ihnen Referenzen.

Besuchen Sie uns



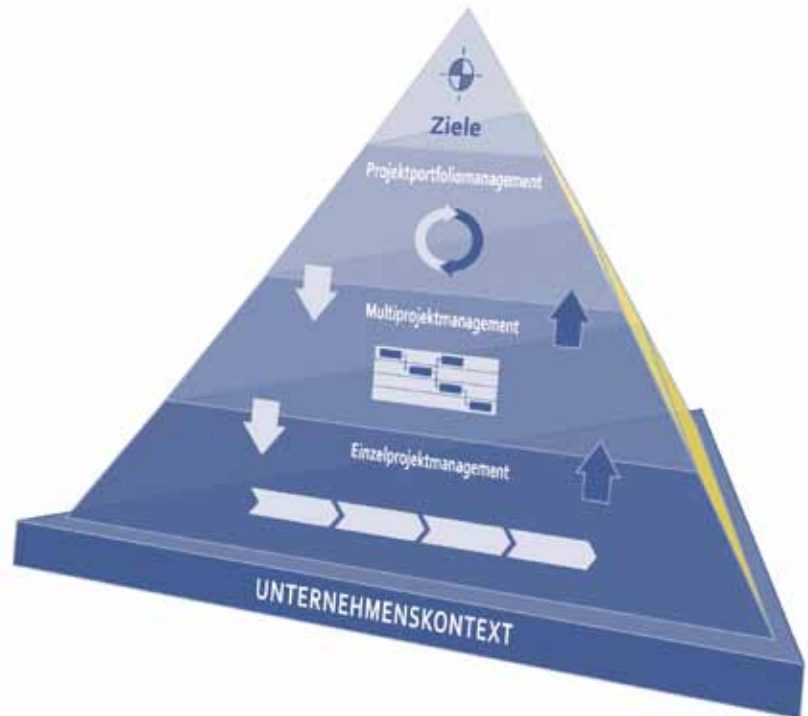
Weitere Informationen auf
www.opitz-consulting.com/go_mobile

Sprechen Sie uns an

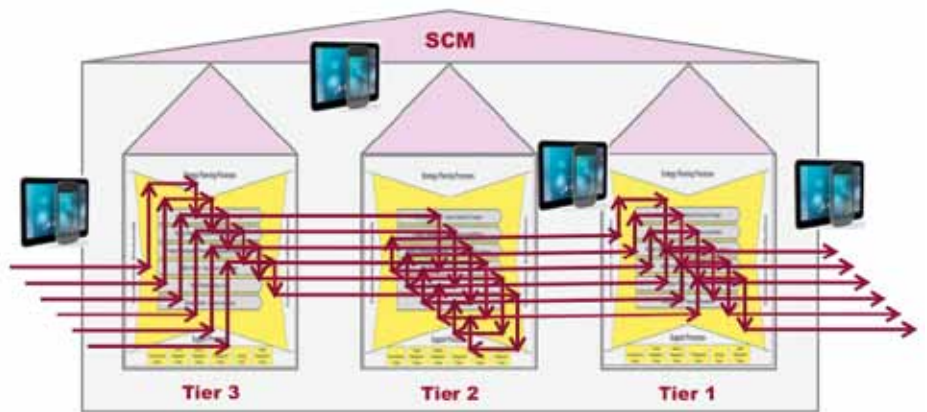
Ihr Ansprechpartner zu unserem
Leistungsangebot für mobile Lösungen ist
Torsten Winterberg:
Telefon: +49 2261 6001-0,
E-Mail: torsten.winterberg@opitz-consulting.com

www.opitz-consulting.com

- 3 Editorial
- 5 Project Driven Supply Chain – eine vollständig integrierte Lösung für eine projektbezogene Lieferkette
Jens Nullmeyer, Infosys Deutschland
- 8 Optimierung der Oracle E-Business Suite durch kennzahlengestützte Analyse
Alexander Götz, PwC München
- 11 Unternehmensziele mit Portfolio-Management sicher erreichen
Dr. Michael Streng, parameta Projektberatung GmbH & Co. KG
- 16 Portfolio-Management als ergänzende Methode zur strategischen und wirtschaftlichen Steuerung des Unternehmens
Jörg Rietsch, amanit Unternehmensberatung GmbH
- 22 Einführung von Stammdaten-Management-Prozessen
Sven Till, Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co. KG
- 26 Technologie-Ausblick 2020: JD Edwards – der Albtraum der Mitbewerber
Günter Kaiser, in2 perspectives GmbH
- 27 Unsere Inserenten
- 28 Impressum
- 29 DOAG 2012 Applications Konferenz + Ausstellung: Business Excellence im Visier
Dr. Frank Schönthaler, Leiter der Business Solutions Community
- 31 Aus der Business Solutions Community
- 33 Die DOAG in der Presse



An oberster Stelle eines erfolgreichen Portfolio-Managements steht das vom Unternehmen definierte Ziel, Seite 11



Die Anforderungen an Prozess-Erweiterungen, Änderungen und Integrationen für eine erfolgreiche Business-Lösung, Seite 26

Die Community Days der Business Solutions Community

- E-Business Suite Community Day
16. Oktober 2012
 - Oracle CRM Community Day
8. November 2012
 - JD Edwards Community Day
9. November 2012
 - Primavera Community Day
13./14. November 2012
- Weitere Informationen und Anmeldung unter <http://bs.doag.org>

Project Driven Supply Chain – eine vollständig integrierte Lösung für eine projektbezogene Lieferkette

Jens Nullmeyer, Infosys Deutschland

Mit einer in immer stärkerem Maße Technologie-geprägten Wirtschaft und einer erheblich gestiegenen Zahl von Projekt-Durchführungen hat sich das aktuelle Geschäftsumfeld für die projektbezogene Lieferkette (wie zum Beispiel die Lieferkette beim Engineering, Procurement und Anlagenbau oder bei Medizintechnik) aufgrund höherer Kunden-Erwartungen vollständig gewandelt.

Da die meisten Unternehmen auf eine Make-To-Order-/Engineer-To-Order-Produktion (MTO/ETO) setzen, unterliegt der Maschinen- und Anlagenbau einer stark schwankenden Projekt-Nachfrage mit engeren Zeitvorgaben. Die Vertragsstrafen bei Nichterfüllung der Zeitvorgaben zwingen die Unternehmen, Projekte schneller durchzuführen und/oder die Materialbeschaffung besser abzusichern, was eine enge Verflechtung und Planungsabstimmung zwischen Beschaffung und Projekt-Aktivitäten erfordern kann.

Bei diesen Projekten begrenzen die Materialbeschaffung und die Sicherstellung der Ressourcen häufig die Projekt-Zeitpläne, was wiederum Auswirkungen auf die systemübergreifenden Kosten hat. Darüber hinaus werden Projekt-Aktivitäten in stärkerem Maße ausgelagert (Produktion, Lager und Logistik). Dadurch gestaltet sich die Steuerung der Lieferkette und der Projekt-Schnittstellen immer schwieriger. Hierzu kommt, dass die gesamte Lieferket-

te äußerst komplex geworden ist und technologischen Einschränkungen unterliegt (siehe Tabelle 1).

Entscheidungen hinsichtlich der Lieferkette und Projekt-Entscheidungen sind daher eng miteinander verflochten. Es ist wie die Frage nach dem Huhn und dem Ei: Wird der Projekt-Zeitrahmen von der Beschaffung bestimmt oder bestimmt er die Beschaffung? Das liegt daran, dass die Nachfrage nach Material-Lieferketten sich nach den Material-Anforderungen der Projekte richtet und die Verfügbarkeit des Materials für den Beginn von Projekt-Aktivitäten ausschlaggebend ist. Typische Szenarien, die sich negativ auf das Verhältnis zwischen Lieferkette und Projekt-Management auswirken können, sind:

- Änderungen der technischen Spezifikationen, die zu Änderungen des Projektzeitrahmens führen
- Unterbrechung der Lieferkette und dadurch Lieferverzögerungen, die Aus-

wirkungen auf den Projektzeitrahmen haben

Sollzustand

Der Idealzustand ist, wenn Lieferkette und Projektmanager in enger Abstimmung zusammenarbeiten und die ausgetauschten Informationen optimal nutzen. Dieser Herausforderung kann nur mit einer technologiegeprägten Lösung begegnet werden, die den Materiallieferabruf und den Projekt-Zeitrahmen so kosteneffektiv wie möglich aufeinander abstimmen, die üblichen Kommunikationslücken zwischen diesen Bereichen schließen und somit als gemeinsame Plattform für Projekt-Manager und Beschaffungsplanung dienen kann.

Darüber hinaus ist es notwendig, bei jedem Projekt die Projekt-Entscheidungen gemeinsam zu optimieren (etwa Zeitplan, Ressourcen-Planung und -Zuordnung) und die Entscheidungen hinsichtlich der Lieferkette (Vorlaufzeiten) auf der Basis der Nachfragestatistiken mehrerer Projekte zu treffen.

Aktuelle Projekt-Faktoren	Wichtigste Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Ständige Änderungen der technischen Spezifikationen mit Auswirkung auf die Einhaltung der Zeitvorgaben • Unsicherheit bezüglich der Kosten • Unsicherheit bezüglich der Ressourcen-Zuteilung für das Projekt • Projekt-Verschiebungen werden nicht rechtzeitig erkannt • Mangelnde Transparenz der Beschaffungslage für das Projekt-Team • Fertigungskosten werden nicht im Projekt berücksichtigt • Lieferung der Geräte und Beschaffungspositionen ist nicht synchron mit dem Projekt-Plan 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktuelle Systeme sind eher beschaffungs- als projektbezogen • Fehlende Abstimmung zwischen Projekt-Management, Beschaffungsplanung und Fertigung • Hohe Lagerkosten, um Lieferbereitschaftsgrad einzuhalten • Nachfrage nicht im Einklang mit Projekt-Auftrag • Finanzprognose nicht konsistent im Hinblick auf Projekt-Aufträge • Ständige Projekt-Verzögerungen und Unzufriedenheit seitens des Kunden

Tabelle 1: Aktuelle Projekt-Faktoren und wichtigste Herausforderungen

Projekt-Management als zentraler Knotenpunkt der an der Lieferkette beteiligten Disziplinen

Bei komplexen Projekten ist das Projekt-Management die Schlüssel-Schnittstelle zwischen Kunden, Installations-Support und Lieferkette. In der „Project Driven Supply Chain“-Lösung (PDSC) kommt dem Projekt-Management die Rolle eines Knotenpunkts zu. Es koordiniert Aufgaben wie die Lieferplanung, Finanzen, Fertigung, Beschaffung und Vertrieb. Die Nachfrage aus einem Projekt wirkt als Anschubsignal für Fertigung, Beschaffung und Vertrieb sowie Finanzen und ermöglicht eine rechtzeitige Projekt-Durchführung und Einnahmen-Realisierung entsprechend dem Projekt-Vertrag. Durch einen projektzentrierten Fokus können Unternehmen ihre Rentabilität erhöhen, da die Spannen auf Projekt-Ebene berechnet und letzten Endes auf Unternehmens-Ebene aggregiert werden. Die Projekte werden vor Ort beim Kunden durchgeführt und unterliegen sich ständig ändernden Anforderungen, Änderungen im Zeitplan und externen Faktoren wie Wetter und den Bedingungen vor Ort. Jede dieser Änderungen hat einen Kaskaden-Effekt auf Kosten und Erträge. Daher sind schnelle Kommunikations-Prozesse unerlässlich, um rechtzeitig reagieren zu können.

Um das Projekt innerhalb des für die Dauer, die Kosten und den Aufwand ge-

steckten Rahmens abschließen zu können, müssen sich Beschaffungsplanung, Vertrieb, Fertigung, Finanzen und Procurement mit dem Projekt-Management abstimmen. Das Projekt-Management und die Projekt-Planung steuern die übrigen Business-Funktionen und sind der einzige Ansprechpartner zur Außenwelt eines EPC-Unternehmens. Der Projektmanager leitet das Projekt und stimmt es gemäß den Zielen und Plänen des Kunden ab.

Die mit der Radnabe verknüpften Elemente sind (siehe Abbildung 1):

- **Beschaffungsplanung (Supply Planning)**
Eine effektive Beschaffungsplanung ist der wichtigste Faktor bei der Durchführung von Projekten in einer Make-To-Order-/Engineer-To-Order-Umgebung. Die Beschaffungsplanung sollte die Projekt-Bedürfnisse als Anschubsignal für Fertigung und Beschaffung begreifen und jede Änderung in der Projekt-Umgebung berücksichtigen, um die Mittelzuordnung zu den Projekten zu optimieren. Damit die richtigen Mittel dem Projekt mit höchster Priorität bereitgestellt werden, muss die Beschaffungsplanung die Projekt-Deliverables und ihre Auswirkung auf das Unternehmen kennen.
- **Vertrieb (Distribution)**
Ein für ein Projekt bestelltes Produkt muss entsprechend den Zeitvorgaben

des Projekt-Plans versandt werden. Jede Abweichung oder Änderung der für das Projekt geplanten Lieferzeiten hat Auswirkungen auf die Vertriebs-Zyklen und umgekehrt. Die tatsächlichen Lieferungen müssen im Hinblick auf den Projekt-Plan kontinuierlich aktualisiert werden, sodass sie den tatsächlichen und korrekten Projekt-Fortschritt widerspiegeln. Die Versanddaten sollten auf das Enddatum der Projekt-Aktivität abgestimmt sein. Fehlt diese Abstimmung, ist es möglich, dass der Projekt-Status den Fortschritt nicht richtig widerspiegelt. Nicht nur das Projekt-Management, sondern auch die Projekt-Finanzierung sind von Änderungen in den Lieferzeitplänen in erheblichem Maße betroffen, da die Freigabe des versandten Produkts die Eigentumsübertragung und damit die Übertragung der COGS bedeutet, was ein wichtiger Finanz-Indikator für jedes Fertigungsunternehmen ist.

- **Fertigung (Manufacturing)**
Bei einer projekt- oder vertragsgestützten Fertigung etwa in der Luftfahrt- und Rüstungsindustrie sowie in ETO- oder Seibangestützten Branchen kontrolliert die Fertigung das Produkt-Design, technische Änderungen und die tatsächliche Produktion, was Auswirkungen auf die Vertragsplanung, die Kosten und die tatsächliche Projekt-Durchführung haben kann. Jede Änderung im Fertigungszeitplan infolge von Änderungen im Produkt-Design kann dazu führen, dass der Fertigungsplan und der Projekt-Plan nicht mehr synchron sind.
- **Finanzen (Financials)**
Letzten Endes ist das Ziel jedes Projekts, die Rentabilität zu steigern. Dies kann ausschließlich dadurch erreicht werden, dass die Kosten- und Ertragsseite bei jedem Projekt verfolgt werden. Der Projekt-Fortschritt ist ein Grob-Indikator der Kosten und der entsprechenden Einnahmen. Es ist möglich, dass die tatsächlichen Kosten und Einnahmen einen Projekt-Status widerspiegeln, der nicht dem Projektplan entspricht. Daher ist es von besonderer Relevanz, den tatsächlichen Projekt-Fortschritt gemäß dem Projektplan und den tatsächlichen Projekt-Fortschritt nach den Projekt-Finanzen rechtzeitig aufeinander abzustimmen.



Abbildung 1: Zentraler Verbindungsknotenpunkt am Beispiel einer Radnabe mit Speichen

- **Beschaffung (Procurement)**

Eine rechtzeitige Lieferung der Mittel erfordert eine rechtzeitige Komponenten-Beschaffung. Bei der Projekt-Beschaffung müssen die für das Projekt erforderlichen Mittel organisiert werden. Gleichzeitig muss gewährleistet sein, dass sie den Projekt-Ergebnissen und Deliverables zugeordnet werden. Diese Verbindung zwischen Projekt und Beschaffung ist für eine pünktliche Projektdurchführung sehr wichtig.

Die Lösung

Für eine vollständige Abstimmung sollte eine robuste Integrationslösung für die Beschaffungsplanungs- und Projekt-Management-Funktionen verfügbar sein. Diese sollte bei den projektgeprägten Unternehmen wie Engineering, Procurement, Construction oder Medizintechnik zwischen den Projekt-Management- und den Lieferketten-Anwendungen eingerichtet werden.

Infosys hat zusammen mit Oracle eine gemeinsame Lösung auf einer Plattform entwickelt, die unabhängig von den ERP-/Beschaffungsketten-Anwendungen eingesetzt werden kann. Diese Lösung umfasst eine robuste Integration der führenden Projekt-Management-Applikation (Primavera) und der neuesten Lieferketten-Software (Rapid Planning), die eine inkrementelle Planung und eine schnelle Amortisation ermöglicht. Kombiniert mit einer gemeinsamen Pflege der Quell- und Planungsdaten und einer leistungsfähigen und effizienten Benutzeroberfläche können die Auswirkungen auf die geschäftlichen Änderungen kontinuierlich bewertet werden, ohne dass auf den Abschluss der täglichen taktischen Planung oder der Unternehmens-Ressourcenplanung gewartet werden muss (siehe Abbildung 2).

Die Liefertermine für die Projekt-Mittel werden zwischen Primavera und Rapid Planning über eine Schnittstelle abgestimmt, wodurch jede Änderung in der Liefer- oder Projekt-Funktion für die Planung in einem anderen Bereich berücksichtigt werden kann. Abgesehen von der Einhaltung der Liefertermine für die Projekt-Mittel umfasst Primavera darüber hinaus Einnahmen-, Kosten- und Ressourcen-Spreads sowie den gesamten Projekt-Zeitplan einschließlich der Termine für die Einnahmen-Meilensteine. Die Synchronisierung der Termine zwi-

schen Primavera und Rapid Planning erfolgt über den sogenannten „Reflektionsplan“ (Kopie des Originalplans), der mit dem Basisplan verschmolzen wird, sofern die mit Rapid Planning synchronisierten Termine für den Projekt-Manager akzeptabel sind. Der Reflektionsplan ermöglicht dem Projekt-Manager, eine Was-Wenn-Analyse ohne Auswirkungen auf den Basisplan durchzuführen.

Die eingebettete Analytik, ein robustes Exception Management und eine Tabellen-Oberfläche gewährleisten eine Vorhersehbarkeit und Maßnahmen-Planung – somit kann die profitabelste Entscheidung getroffen werden. Darüber hinaus kann Rapid Planning in heterogenen Umgebungen und parallel zu den bestehenden ERP- und Planungs-Systemen eingesetzt werden.

PDSC und Analytik

Ohne Messungen ist es nicht möglich, Änderungen Rechnung zu tragen. PDSC schafft die Grundlagen für die Definition und kontinuierliche Messung von KPIs. Mit deren Hilfe lassen sich Schwankungen im Fortschrittsgrad der Projekte erfassen und die Gründe dafür leichter identifizieren. PDSC ist ein vorkonfiguriertes, handlungsrelevantes Steuerungszentrum, durch das die Gründe für Projekt-Abweichungen frühzeitig erkannt werden können. Nur durch PDSC lässt sich der Zusammenhang zwischen Schwankungen im Bereich der Lieferketten- sowie der Fertigungs- und Beschaffungs-Funktionen auf die jeweiligen Projekt-Planungen erkennen und ggf. korrigieren. PDSC ermöglicht

darüber hinaus der Projekt-Kontrolle, Kosten und Einnahmen genau vorherzusagen, und berücksichtigt außerdem jede projekt- oder lieferbezogene Änderung im Hinblick auf die Finanzen.

Fazit

PDSC ist eine wegweisende Lösung, die Infosys gemeinsam mit Oracle entwickelt hat und die als Brücke zwischen dem Projekt-Management, der Projekt-Steuerung und der Beschaffungs-Planung dient. Durch die effektive Implementierung der PDSC-Lösung sollen die projektrelevanten Prozesse jene in den Bereichen „Lieferkette“, „Vertrieb“, „Fertigung“, „Finanzen“ und „Beschaffung“ anschieben und somit eine rechtzeitige Projekt-Durchführung mit folgenden Eigenschaften gewährleisten:

- Einen hohen Lieferbereitschaftsgrad im Sinne einer rechtzeitigen Projekt-Durchführung mit optimiertem Projekt-Inventar sicherstellen.
- Durchgehende Projektsichtbarkeit in Bezug auf Termine, Einnahmen und Kosten für die Projektmanagements-, Projektkontroll- und Beschaffungsplanungs-funktionen zeigen.
- Zuverlässige und genaue projektbezogene Einnahme-Prognosen mit erweiterter Warnfunktion bei möglichen Konflikten generieren.

Jens Nullmeyer

jens_nullmeyer@infosys.com

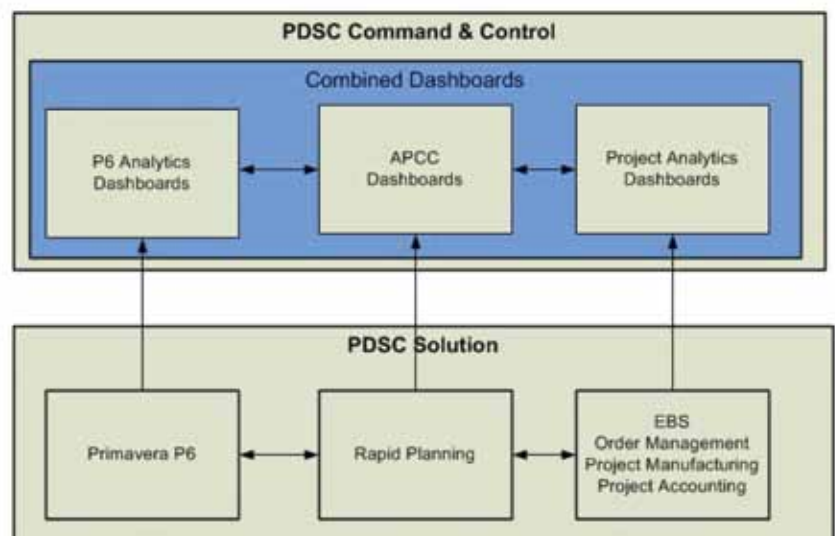


Abbildung 2: Die PDSC-Lösung

Optimierung der Oracle E-Business Suite durch kennzahlengestützte Analyse

Alexander Götz, PwC München

Die kennzahlengestützte Geschäftssteuerung gehört seit jeher zu den Werkzeugen des Controllings und des Finanzwesens.

In seinen Projekten stellt der Autor regelmäßig fest, dass im Bereich der operativen Geschäftsprozess-Steuerung und vor allem der administrativen Prozesse die Nutzung von Kennzahlen noch nicht zur Selbstverständlichkeit gehört. Immer wieder werden nach Prozess-Reviews vom Top-Management ähnliche Fragen gestellt:

- Wie gut sind meine in Oracle abgebildeten Prozesse?
- Gibt es Unterschiede im Prozessablauf zwischen unseren Konzerngesellschaften?
- Gibt es versteckte Risiken in unseren Geschäftsprozessen, die uns unerwartet einholen können?

- Wie sind unsere Prozesse im Vergleich zu anderen aufgestellt?

Für die Implementierung eines kennzahlengesteuerten Regelkreises sind qualitative, auf Stichproben basierende Aussagen ein erster Schritt, aber zumeist nicht ausreichend. Für eine tiefere Analyse können schon mit beschränkten Mitteln aussagekräftige Kennzahlen erhoben werden. Dieser Artikel stellt ausgewählte Kennzahlen und eine Reihe von gängigen Möglichkeiten zur Kennzahlenermittlung dar und vergleicht die Ansätze qualitativ.

Nutzen von KPIs

Nicht alle KPIs sind für die Vorstandsebene interessant. Operative Kennzahlen dienen

vor allem zur Steuerung des Tagesgeschäfts, aber auch zur Darstellung von Veränderungen im Geschäftsprozess. Die Vorteile von KPIs sind jedoch auf allen Management-Ebenen ähnlich:

- Kennzahlen verdichten Informationen aus vielen Einzel-Informationen
- Aggregierte Informationen in KPIs erscheinen umso nützlicher, je höher die Abstraktionsebene von Diskussionen ist
- Verbesserungspotenziale lassen sich mit KPIs einfacher quantifizieren
- Themen werden mess- und somit steuerbar
- Kennzahlen stützen oder relativieren qualitative Aussagen und Argumente
- Genauere Quantifizierbarkeit von Risiken

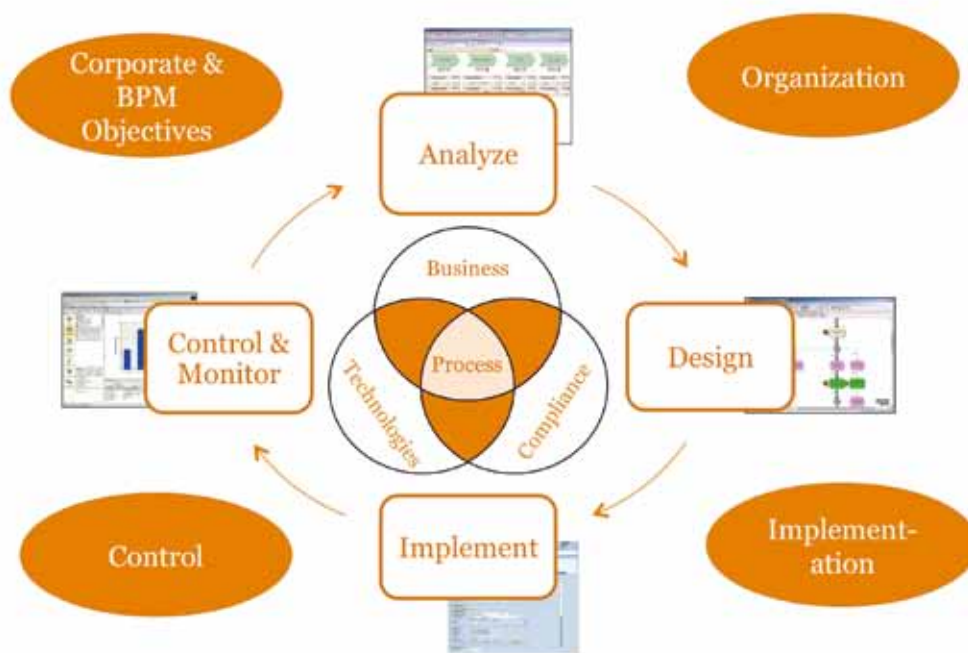


Abbildung 1: Beispiel für die Phasen eines BPM-Modells

Business-Prozess-Management-Modell

Der Autor schlägt für BPM-Projekte/-Prozesse einen klassischen Regelkreis mit definierten Projektphasen und Zuständigkeiten für Aufgaben vor (siehe Abbildung 1).

In den meisten Unternehmen werden die klassischen Finanz-Kennzahlen (EBIT, DCF, etc.) und gängige Kennzahlen aus dem Geschäftsbetrieb (Lagerumschlag, Durchlaufzeiten) im Rahmen des Financial und des Management Reportings erhoben. Darum geht der Artikel nachfolgend auf Kennzahlen ein, die nicht zum Standard-repertoire gehören.

Beispiel 1: Anzahl der Tage nach Periodenende zum Schließen von Buchungsperioden

Diese Kennzahl lässt mittelbar auf die Effizienz (nicht die Qualität!) des Abschluss-Prozesses schließen. Können Buchungsperioden schon nach wenigen Tagen geschlossen werden, ist das oft ein Zeichen dafür, dass Abschluss-tätigkeiten eingespielt und optimiert sind. Vor allem wenn bei einzelnen Konzerngesellschaften über einen längeren Zeitraum starke Differenzen auftreten, kann eine Detail-Analyse lohnend sein.

Beispiel 2: Zeit bis zur Genehmigung einer Bestellung

Der technische Genehmigungs-Workflow im Einkauf ist ein in der Praxis beliebtes

Oracle-E-Business-Suite-Werkzeug. Es kann jedoch die Organisation hemmen, wenn die Konfiguration nicht optimiert ist. Genehmigungs-Limits, die Anzahl der Genehmigungs-Schritte in der Genehmigungs-Hierarchie und Routings von Bestellungen im Genehmigungs-Workflow sind Beispiele für Stellschrauben zur Optimierung. Insbesondere kurz nach Produktivsetzung eines neuen Genehmigungs-Workflows lohnt sich die Überwachung und darauf aufbauend das Feintuning der Parameter.

Beispiel 3: Anteil geblockter Rechnungen (on hold)

Eine hohe Anzahl von geblockten Rechnungen lässt auf Verbesserungspotenzial in den Geschäftsprozessen „Lieferanten-Management“, „Einkauf“ oder „Kreditoren-Management“ schließen. Die Gründe reichen von unnötig strengen Wareneingangs-Toleranzen über Qualitätsprobleme bei Lieferanten bis zu überkomplexen Verträgen. Bei einem ausgesprochen niedrigen Anteil von geblockten Rechnungen kann jedoch auch ein Blick auf das interne Kontrollsystem lohnen. Dies kann ein Indiz für ein nicht ausreichend effektives internes Controlling sein.

Beispiel 4: Anteil von Aufträgen ohne oder mit Abweichungen zu in E-Business Suite definierten Preislisten

Ein einfacher KPI mit hohem Potenzial zur Aufdeckung von Erwartungslücken bezüglich Prozess-Qualität und Risiken. Bei näherer Betrachtung erscheinen als „Standard-geschäft“ definierte Geschäftsbereiche oft differenzierter als vom Top-Management wahrgenommen. Insbesondere im Rahmen von Optimierungsprojekten ist es wesentlich, Potenziale für realisierbare Skaleneffekte richtig einzuschätzen.

Beispiel 5: Anteil von Kunden mit einem vom Kundenprofil abweichenden Kreditlimit

Die Relevanz von standardisierten Kreditlimits ist stark abhängig von der Kundenstruktur eines Unternehmens. Oft überdauern die im ERP-System hinterlegten Kunden-Segmentierungen mehrere vom Management definierte Vertriebsstrukturen. Der Aufwand für die laufende Anpassung und eventuell entstehende Backlogs in der Stammdaten-Pflege sind für die Accounts-Receiveable-Prozessmanager oft schwer darzustellen.

Beispiel 6: Anteil von Anlagen, bei denen die Abschreibungsdauer von jener der Anlagen-Kategorie abweicht

Die Definition von Anlage-Kategorien ist ein Kompromiss zwischen Granularität der Klassen und erzielbaren Skaleneffekten im Reporting und Controlling. Insbesondere rechtliche Änderungen wie BilMoG können

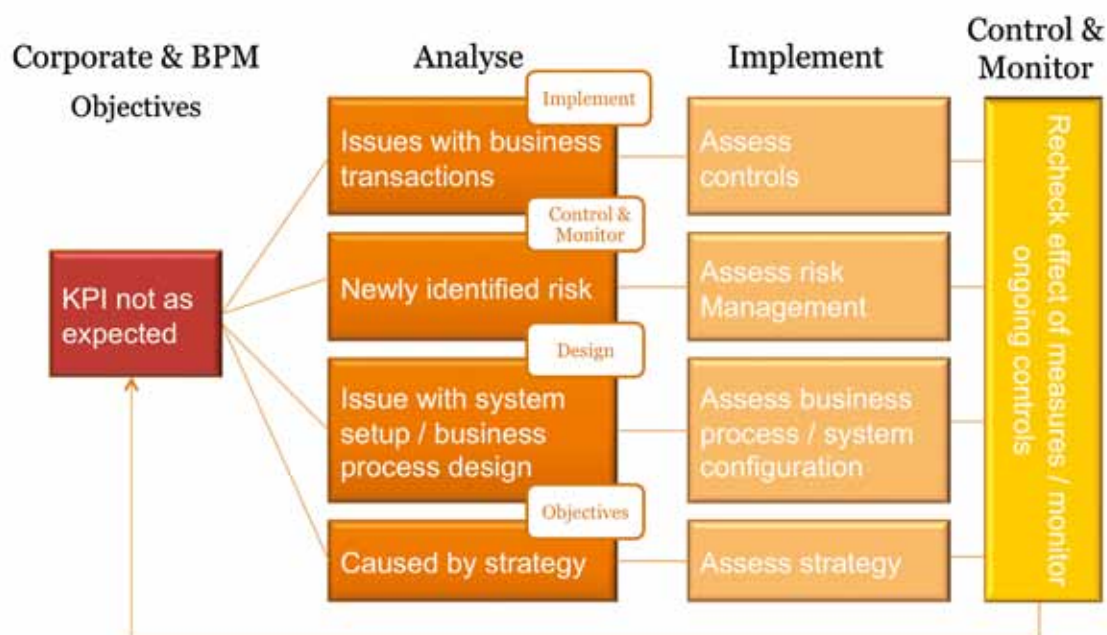


Abbildung 2: Vorgehensmodell für Geschäftsprozess-Steuerung mit KPIs

zu Anpassungsbedarf bei Abschreibungs-dauern von Anlagenklassen führen und schnell die Klasseneinteilung infrage stellen.

Kennzahlen-Analyse und Ableitung von Maßnahmen

Nach der initialen Erhebung ist die strukturierte Analyse und Maßnahmen-Definition entscheidend für den Erfolg eines BPM-Projekts. Dies gilt vor allem für Kennzahlen, die nicht in das Regel-Reporting oder in eine „Balanced Scorecard“ aufgenommen werden. Die nachfolgende Darstellung verdeutlicht, dass je nach Analyse-Ergebnis Maßnahmen auf verschiedensten Ebenen des Unternehmens zur Optimierung erforderlich sein können.

Abbildung 2 zeigt ausgehend vom gewählten BPM-Modell, wie vom KPI über den Analyse-Schritt zu Maßnahmen auf verschiedenen Unternehmens-Ebenen und -Funktionen geschlossen werden kann.

Möglichkeiten der Ermittlung von Kennzahlen bei Einsatz der Oracle E-Business Suite

Der Markt bietet zur Ermittlung, Darstellung und kontinuierlichen Überwachung eine Vielzahl von Tools und Möglichkeiten. Nicht vergessen werden sollten jedoch die Möglichkeiten, die in Oracle E-Business Suite jedem Anwender zur Verfügung stehen:

- *Ermittlung von Kennzahlen mittels Standardreports*
Die einmalige oder Ad-hoc-Ermittlung von Kennzahlen kann vielfach auch ohne komplexe Abfragen erfolgen. Viele Oracle-E-Business-Suite-Standard-Reports enthalten Kontrollsummen, aus denen rasch verdichtete Kennzahlen errechnet werden können, wie Rechnungen/Rechnungen on Hold.
- *Ermittlung von Kennzahlen mittels Dashboards in der E-Business Suite R12*
Oracle E-Business Suite R12 stellt im Standard Dashboards zur Verfügung. Das Dashboard „Sourcing Management“ ist ein gelungenes Beispiel. Hier werden für den Einkäufer relevante KPIs wie der Anteil der Einbindung des Einkaufs in Bestell-Vorgänge, -Volumina

und Veränderungen im Zeitverlauf in Werten dargestellt und zudem grafisch aufbereitet.

- *Oracle GRC Transactions Controls Governor*
Ganz besonders sei an dieser Stelle auf den „Transactions Controls Governor“ aus der „Oracle Governance Risk and Compliance“-Suite hingewiesen. Das Tool kann zwar direkt keine KPIs berechnen, ist aber wohl der professionellste Weg, eine Vielzahl von Transaktionen in der Oracle E-Business Suite auszuwerten und zu managen. Aufgrund der vielen vordefinierten Transaktionsabfragen ist die Datenbasis für KPIs jedoch nicht zu unterschätzen, da die technische Identifikation und Abgrenzung von Geschäftsvorfällen ein wesentlicher Aufwandstreiber in BPM-Projekten ist.
- *Spezielle BPM-Tools wie Oracle BI, Hyperion Planning oder Oracle Business Activity Monitoring (Oracle BAM)*
Oracle bietet spezialisierte Lösungen zum Reporting und zur Präsentation von KPIs. Die regelmäßige Aktualisierung von KPIs wird durch multidimensionale Datenstrukturen optimal unterstützt. Das Oracle-E-Business-Suite-Transaktionssystem kann so von rechenintensiven Verarbeitungen entlastet werden. Der hohe Aufwand für Einrichtung und Betrieb eines eigenen Systems macht diese für Einmal- und Sonder-Analysen oft nicht zur ersten Wahl.
- *Oracle Discoverer*
Was speziellen BPM-Tools oft an Ad-hoc-Flexibilität fehlt, ist eine Stärke des Oracle Discoverers. Datenbestände in Oracle E-Business Suite können mittels SQL-Abfragen flexibel ausgewertet werden. Auch sind bereits vorgefertigte Objekt-Bibliotheken verfügbar. Der Discoverer ist jedoch eher für technisch affine Nutzer geeignet. Ein in der Praxis gewichtiges Risiko ist der übermäßige Konsum von Datenbank-Ressourcen auf dem Produktiv-System. Da KPIs vom Wesen her aggregierte Werte sind, erfordern sie oft viel Rechenleistung.

- *Extraktion mittels SQL und Weiterverarbeitung in Analyse-Tools*

Insbesondere aus dem Grund der Systembelastung von Tools, die direkt auf der Datenbank des Produktiv-Systems arbeiten, bietet sich auch die externe Analyse von Daten an. Dazu sind verschiedenste Lösungen auf dem Markt. Aus der Erfordernis der Archivierung von Ausgangs-, Analyse- und Ergebnis-Daten für Prüfungen nutzt PwC schon lange Tools, die mit Daten-Exporten aus der Oracle E-Business Suite arbeiten. Das PwC-Utilization-Tool bietet ein ständig wachsendes Set von zurzeit 250 KPIs. Mit vergleichsweise wenig Aufwand können so KPIs aus Datenabzügen errechnet werden. Dies ist ein bewährter erster Schritt in BPM-Projekten, um potenzielle KPIs zu screenen und zu testen. So kann Entwicklungsaufwand gezielt in die Optimierung des Reportings für ausgewählte KPIs fließen.

Fazit

Strukturierteres Business Process Management verlangt nach messbaren Regelgrößen. KPIs gehören schon lange zum Handwerkszeug des Managements, doch das Potenzial ist auf der operativen Ebene oft noch nicht ausgeschöpft. In vielen Unternehmen sind ERP-Systeme heute die zentralen Datenpools der integrierten Geschäftsprozesse. Die Vielzahl der Werkzeuge zur Ermittlung von KPIs lässt einen maßgeschneiderten Einsatz von Lösungen zur Datenerhebung und KPI-Berechnung zu.

Der in der Praxis herausforderndste Teil in einem BPM-Projekt ist jedoch die strukturierte Analyse, Maßnahmendefinition und Umsetzungsüberwachung. Zusätzliche, nicht zu unterschätzende Herausforderungen sind oft datenschutzrechtliche Bedenken und Aspekte der Unternehmenspolitik. Auch im Zusammenhang mit Datensicherheits-Aspekten kann die Unterstützung von unabhängigen und zur Verschwiegenheit verpflichteten Dritten ein Erfolgsfaktor in BPM-Projekten sein.

Alexander Götz
alexander.goetz@de.pwc.com

Unternehmensziele mit Portfolio-Management sicher erreichen

Dr. Michael Streng, parameta Projektberatung GmbH & Co. KG

CIOs, Projektleiter, Projektteams und Mitarbeiter in Projektbüros: Sie alle müssen über die Ziele ihres Projekts oder ihres Portfolios Klarheit haben und sich die Wege dorthin zu eigen machen. Nur dann werden ihre Anliegen im Unternehmen strategisch platziert, Prozesse mitgestaltet, Arbeitspakete zielführend abgearbeitet oder die richtigen Diskussionen an den richtigen Stellen geführt. Kurz: Wenn der Kapitän den Kurs bestimmt hat, wissen alle, wohin die Reise geht.

Zu den häufigen Unternehmenszielen zählen Prozess-Änderungen, Einführung neuer Technologien, Verbesserung oder Beschleunigung des Innovations-Prozesses oder gar ein notwendiger kultureller Wandel. Projekt- beziehungsweise Portfolio-Management ist für viele Verantwortliche das Mittel, um diese Ziele zu erreichen. Dabei liegt der Fokus häufig auf der Frage „Wie machen wir Projekte richtig?“ Die Antwort beinhaltet meist reflexartig Tools, Methoden, Prozesse. Die Folge: Es kommt zum Erfolg auf Mikro-Ebene; einzelne Projekte werden in Zeit und Budget abgeschlossen. Der Erfolg und die erhofften Ergebnisse auf Unternehmensebene bleiben jedoch aus. Daher lautet die mindestens ebenso wichtige Frage: Machen wir überhaupt die richtigen Projekte? Wie legen wir Ziele sinnvoll fest? Mit welchen Instrumenten erreichen wir diese Ziele? Wie kann man Probleme im Portfolio-Management bereits vor ihrem Auftreten beseitigen? Welchen Beitrag leistet das Projekt-Management im Unternehmen dafür?

Ohne Ziele kein Portfolio-Management

Seneca bemerkte schon vor knapp 2.000 Jahren: „Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger!“ Nur wer den Hafen und somit den Kurs bestimmt, erreicht sein Ziel. Es klingt einleuchtend, dass Ziele die Voraussetzung für eine zielgerichtete Entwicklung sind. Dieser Zusammenhang wird unbestritten akzeptiert. Umso mehr erstaunt es, dass Unternehmen immer wieder bereits an dieser Stelle ins Stocken geraten, viele sogar scheitern.

Um das zu verhindern und den Hafen zu bestimmen, scheint es logisch für Unternehmen, Ziele zu setzen. Dies ist nur ein notwendiger Schritt von vielen, um den Hafen auch zu erreichen. Damals nutzte der Seemann die Sterne, um stets seine Position zu halten und damit seinen Kurs zu bestimmen. Heute müssen wir in Unternehmen die Instrumente des Managements nutzen. Nur so kann man auf Kurs bleiben, Ziele ansteuern und erfolgreich erreichen. Wir können auch nur gegensteuern, wenn wir überhaupt erkennen, dass wir vom Kurs abweichen. Diese Abweichungen können wir nur feststellen, wenn wir Ziele definiert haben. Genau diese Kurskontrolle und Steuerung ist oberste Aufgabe des Projekt-Portfolio-Managements.

Wegweiser für das Unternehmen

Unternehmensziele geben vor, wohin sich das Unternehmen entwickeln und was es erreichen will. Sie beschreiben einen Zustand in der Zukunft. Damit sie diesen erreichen, muss das Unternehmen sein Handeln heute an den Zielen ausrichten. Die Unternehmensleitung bestimmt die Ziele und überträgt sie auf Abteilungen und Mitarbeiter. So kann jeder Mitarbeiter seinen Beitrag zur Zielerreichung leisten. Je nach Art des Ziels handelt es sich um betriebswirtschaftliche Vorgaben wie Umsatz, Kosten oder Produktivität, aber auch um soziale oder ökologische Zielsetzungen. Ziele dienen als Wegweiser für die Mitarbeiter und damit als Wegweiser in die Zukunft für das ganze Unternehmen.

Auf dem Weg zu Unternehmenszielen

Ziele haben in Organisationen und Unternehmen verschiedene Funktionen. Auf übergeordneter Ebene wie der Unternehmenskultur dienen sie der Orientierung, Identifikation und Motivation. Konkretisiert ein Unternehmen Ziele auf einer tieferen Ebene, dann sind sie Handlungsanleitungen. In diesem Fall erhalten sie Steuerungs-, Kontroll-, Bewertungs- oder Kommunikations-Funktionen.

Ziele müssen in einem regelmäßigen Rhythmus definiert werden. Nur so kann sich ein Unternehmen kontinuierlich weiterentwickeln. Dabei lassen sich zwei Formen unterscheiden: Operative Ziele kann man durchaus von Jahr zu Jahr festlegen. Für die langfristige Kontinuität orientieren sich Ziele eher strategisch an der Mission und Vision des Unternehmens. Die Vision weist einen längeren Zeithorizont auf und ist an der zeitlichen Mission ausgerichtet. So gewährleistet sie Kontinuität. Wo es möglich ist, sollten konkurrierende Ziele vermieden werden. Das Konfliktpotential bei der Zielerreichung ist dabei vorprogrammiert. Allerdings lässt sich das in manchen Fällen nicht umgehen. Im nächsten Schritt müssen die Ziele über die Abteilungen und letztendlich für die einzelnen Mitarbeiter festgelegt werden.

Qualität der Unternehmensziele

Wichtig ist es, Ziele zu quantifizieren. Nur so kann ein Unternehmen seine Abteilungen und Mitarbeiter sinnvoll an den gegebenen Zielen messen. Das Vorhaben: „Wir wollen mehr verkaufen“, muss anhand einer Messgröße, wie zum Beispiel der Anzahl, und

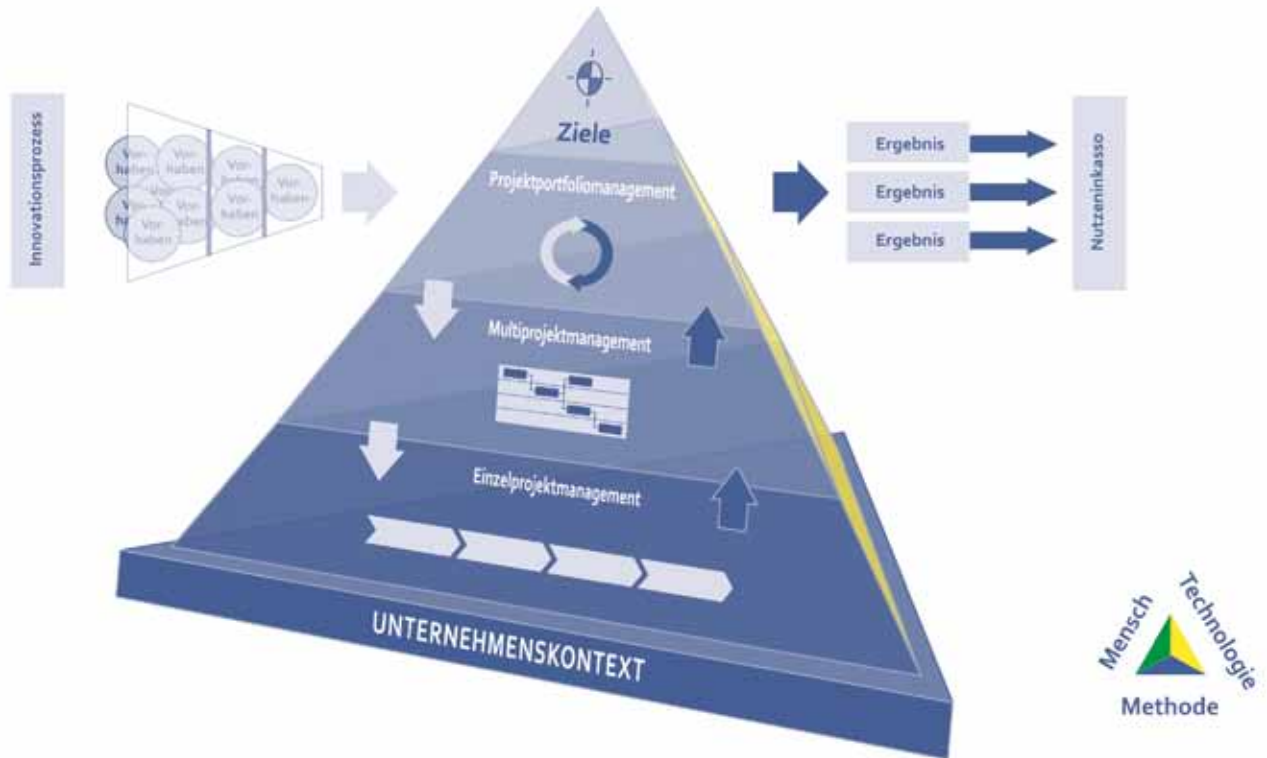


Abbildung 1: Die parameta Projekt-Management-Pyramide (pm³)

einer Kennzahl, beispielsweise einer Stückzahl, nachvollziehbar sein. Daraus können konkrete Ziele für die Mitarbeiter formuliert werden. Zudem ermöglicht das erst eine Abweichungsanalyse und Erfolgsmessung. Eine SMARTe Zieldefinition hilft dabei (siehe Tabelle 1).

Ziele wirklich „SMART“ zu formulieren ist anstrengend und bedeutet, sich festzulegen und an seinen eigenen Worten gemessen zu werden. Das Management muss sich diesem Thema stellen. Vielleicht ruft das auch unbequeme Fragen hervor: „Wie setzen wir eigentlich Prioritäten? Was ist wann und warum wichtig?“ Spätestens jetzt wird deutlich, dass Ziel-Definitionen, Portfolio- oder Projekt-Management viel mit Unternehmenskultur zu tun haben.

Beziehung der Unternehmensziele

Meistens legt die Unternehmensleitung mehr als ein Ziel fest. Die Ziele müssen gewichtet sein, denn sie zu erreichen bedeutet gleichzeitig, Ressourcen einzusetzen. Ressourcen sind knapp. Daher sind sie auf die Vorhaben zu bündeln, die mit der höchsten Priorität eingestuft sind. Sind Ziele nicht gewichtet, so sind alle als gleichrangig zu betrachten. Entscheidend ist auch die Zielbeziehung:

- *Neutral*
Die Ziele bedingen und beeinflussen sich nicht
- *Konkurrierend*
Die Verfolgung eines Ziels behindert die Verfolgung eines anderen

Kongruent

Die Verfolgung eines Ziels begünstigt ein weiteres Ziel

Die Beziehungen müssen untereinander geprüft werden, bevor man die Unternehmensziele verabschiedet. Neutrale bis kongruente Ziele sind ideal und miteinander vereinbar. Konkurrierende Ziele lassen sich nicht immer ausschließen. Entscheidend ist dann, diese Situation offenzulegen und sehr genau zu steuern. Ein denkbarer Umgang ist, das eine Ziel als Rahmenbedingung für das andere zu verwenden, zum Beispiel:

- Ziel eins verfolgt die Steigerung der Produktivität um xy Prozent
- Ziel zwei fordert den Einsatz möglichst ökologischer Produktionsverfahren

Mögliche Lösung: Unter der Bedingung, dass die Produktivität mindestens xx Prozent zulegt, wird dann die jeweils ökologischste Variante gewählt. Diese Formulierung ließe zu, dass nicht die aus ökologischer Sicht beste Variante gewählt wird, sondern die beste, die zudem noch eine Produktivitätssteigerung von xx Prozent zulässt.

S ...specific	Nicht allgemein, sondern möglichst genau
M ...measurable	Messbar, quantifizierbar (im PMP noch zusätzlich: eindeutig diesem Projekt zurechenbar)
A ...achievable	Erreichbar
R ...relevant	Relevant im Sinne von bedeutend und zielführend
T ...time based	Zeitlich eingegrenzt

Tabelle 1: SMARTe Ziele im Portfolio-Management (PPM)

Übergabe der Unternehmensziele an das Portfolio-Management

Oberste Maxime für das Portfolio-Management ist die Ausrichtung an den Unternehmenszielen. Daher müssen diese in entsprechender Qualität an das Portfolio-Management übergeben werden. Das bedeutet: Die Ziele sind mit den wichtigsten Bestandteilen und zugehörigen Messgrößen beschrieben. Die korrekte Gewichtung untereinander ist klar vorgegeben. Die Definition der Ziele allein reicht nicht aus, um ein Unternehmen weiter voranzubringen. Ziele beschreiben einen Zustand in der Zukunft. Daraus folgt, dass Unternehmen mit den gleichen Methoden und den gleichen Vorgehensweisen wie bisher diesen Ziel-Zustand nur schwer erreichen. Vielmehr muss durch Veränderung versucht werden, diesen Zustand zu erreichen. Diese Veränderungen vollziehen sich meist in einzigartigen, nicht wiederkehrenden Prozessen. Sie finden in Form von Projekten statt. Projekte leisten somit einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele. Die Auswahl der richtigen Projekte wiederum erfolgt im Projekt-Portfolio-Management. Daher stehen Ziele, Projekte und Portfolio-Management in einem engen Zusammenhang.

Portfolio-Management

Vorneweg: Das Portfolio-Management trägt einen entscheidenden Anteil zum Erreichen von Unternehmenszielen bei. Das allein reicht aber nicht für den Projekterfolg. Eine funktionierende Projektmanagement-Methode zeichnet sich durch das sinnvolle Zusammenspiel mehrerer Prozesse über mehrere Ebenen aus. So sind auf vertikaler Ebene das Projekt-Portfolio-Management mit dem Multi-Projekt-Management und das Multi-Projekt-Management mit dem Einzel-Projekt-Management verknüpft. Auf horizontaler Ebene sorgen saubere Prozesse auf den drei Ebenen für einen weitgehend reibungslosen Ablauf. Das Portfolio-Management überwacht die laufenden Projekte und die neuen Projektanträge. Abhängig davon, was sie zu Unternehmenszielen beitragen, entscheidet sich diese Ebene im Auswahlprozess für oder gegen ein Projekt. Dabei muss das Portfolio-Management sicherstellen, dass die richtigen Projekte die knappen Ressourcen

erhalten. Stellt sich die Frage, in welchem Zyklus die Entscheidung über das Projekt-Portfolio erfolgt.

Der Auswahlprozess

Im Auswahlprozess muss das Portfolio-Management aus einer Vielzahl von Projekt-Anträgen die genehmigen, die die Unternehmensziele am besten unterstützen. Natürlich erfolgt dies immer in Abhängigkeit von den verfügbaren, meist limitierten Ressourcen. Zu den Ressourcen zählen die nur begrenzt zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte. Kapital oder Fertigungsmaschinen spielen ebenso eine Rolle.

Für den erfolgreichen Auswahlprozess ist die Qualität der Informationen im Projekt-Antrag entscheidend. Dieser hält den Projekt-Inhalt und die benötigten Ressourcen für ein ungefähres Zeitfenster fest. Ebenso ist wichtig zu bewerten, welche Unternehmensziele in welcher Weise unterstützt werden. Dazu haben sich zwei Verfahren bewährt:

- Der Projekt-Antragsteller bewertet seine Projekt-Idee anhand der bekannten Unternehmensziele selbst. Dazu schätzt er, welchen Beitrag das Projekt zu welchen Zielen leistet. Es ist hierbei legitim und zweckdienlich, eine normierte Bewertung, etwa in der Form „1 = gar nicht“ bis „10 = in höchstem Maße“, vorzunehmen. Diese Schätzung wird dann auf der Ebene des Portfolio-Managements plausibilisiert und für den Auswahlprozess herangezogen.
- Der Projekt-Antragsteller beschreibt seine Projekt-Idee, bewertet sie jedoch nicht bezüglich der Unternehmensziele. Ein vom Portfolio-Management moderiertes Gremium bewertet auf Basis der Inhalte das Projekt. Dazu kann der Projektantragsteller bei Bedarf befragt werden. Die dann vorgenommene, in der Regel normierte Bewertung dient dem Portfolio-Management als Grundlage für den Auswahlprozess.

Liegen die bewerteten Projekt-Anträge vor, muss das Portfolio-Management entscheiden, welche Projekte es anstößt. Bei den abgelehnten Anträgen besteht die Möglichkeit, den Projekt-Antrag aufzuschieben oder ihn komplett abzulehnen. Stellt sich

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

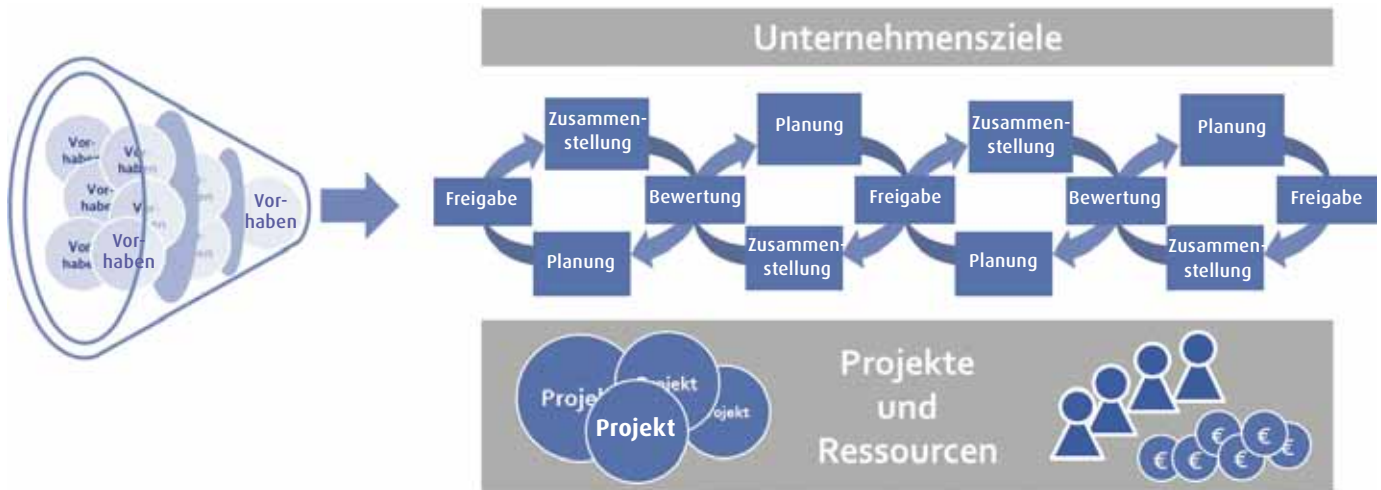


Abbildung 2: Das Prozessmodell der Rolloierenden Portfolio-Planung

die Frage: Wie entscheidet ein Unternehmen, welche Projekt-Anträge es annimmt? Welche lehnt es ab? Ein möglicher Auswahlprozess ist nachfolgend beschrieben.

Die Projekt-Anträge

Projekt-Anträge werden anhand von festgelegten Entscheidungsregeln in der Vorselektion gefiltert und anschließend sortiert. Die Eisenhower-Matrix oder andere Entscheidungsmatrizen können dabei unterstützen. Wichtig ist, dass die Vorgaben aus den Unternehmenszielen in der Entscheidungshilfe verankert sind. Die Vorselektion garantiert, dass nur noch Projekt-Anträge weiterverfolgt werden, die sich an den Unternehmenszielen orientieren oder aus anderen Gründen, wie zum Beispiel gesetzlichen Vorgaben, dringend notwendig sind.

Die vorselektierten Projekt-Anträge werden im nächsten Schritt bewertet und priorisiert. Die Priorisierung erfolgt anhand mehrerer Kriterien. Im Fokus steht dabei die Antwort darauf: Was trägt das Projekt zu den Unternehmenszielen bei? Für jedes Unternehmensziel wird der Zielbeitrag geschätzt. Über die Gewichtungsfaktoren wird ein gesamter Zielbeitrag errechnet. Dieser Beitrag wird dann in Relation zu den benötigten Ressourcen, den einzugehenden Risiken und dem erwarteten ROI gesetzt. Über ein Scoring-Modell lässt sich für jeden Projektantrag ein Score berechnen, der zur Priorisierung herangezogen wird. Das gleiche Vorgehen kann auch zur Priorisierung und Bewertung bereits laufender

Projekte herangezogen werden. Diese können durchaus in Konkurrenz zu den Projekt-Anträgen treten.

Simulation von Szenarien

Um die Auswirkungen einer Projekt-Genehmigung bereits vorher abzuschätzen, bietet sich die Szenario-Technik an: Alle bekannten Informationen der laufenden sowie der zu genehmigten Projekte werden herangezogen, um mögliche Zustände in der Zukunft zu simulieren. Durch das Zusammenspiel mehrerer Projekte entsteht eine hohe Komplexität. Szenarien helfen dabei einzuschätzen, wie sich das auf Ressourcen und den Zielbeitrag auswirkt. Werden die Szenarien mit Wahrscheinlichkeiten versehen, kann das Portfolio-Management entscheiden, welche Projekte zum gewünschten Ergebnis führen. Die Entscheidung fällt in aller Regel auf das Szenario, das den Unternehmenszielen am nächsten kommt.

Steuerung des Portfolios

Genehmigte Projekt-Anträge ändern viele Parameter im Portfolio-Management: Die Ressourcen sind mehr beansprucht und die Unternehmensziele werden anders unterstützt. Das Verhältnis zwischen eingesetzten Ressourcen und den zu erwartenden Zielbeiträgen sollte stets ausgeglichen sein. Daher steuert das Portfolio-Management, indem es alle laufenden Projekte überwacht und die eingehenden Projektanträge bewertet. In welchem Zyklus die Entscheidung über das Projekt-Portfolio erfolgt, ist

unterschiedlich. In vielen Bereichen ist eine Jahresplanung für das Projekt-Portfolio üblich. Allerdings ist eine solche Planung sehr unflexibel. Zumal sich der Ablauf von Projekten nicht an Jahresscheiben orientiert. Das Prozessmodell der rolloierenden Portfolio-Planung gewinnt daher immer mehr an Bedeutung.

Rolloierende Projekt-Portfolio-Planung

Bei der rolloierenden Portfolio-Planung wird beispielsweise quartalsweise überprüft, ob sich wichtige Parameter wie die Ressourcen-Verfügbarkeit, die Situation in bereits laufenden Projekten oder sogar die strategischen Vorgaben verändert haben. Auf Basis dieser Veränderungen werden die Entscheidungen der Vorperioden überprüft und die Planung angepasst. So wird stets ein nach den neuesten Erkenntnissen erstelltes Projekt-Portfolio umgesetzt. Die vorhandenen Ressourcen werden effektiv und effizient verwendet. Abbildung 2 zeigt das Prozessmodell der rolloierenden Portfolio-Planung als Gesamtbild.

Der Vorteil: Neue und laufende Projekte werden als Ganzes betrachtet und nicht künstlich zur Bewertung in Jahresscheiben gesplittet. Zudem ist die rolloierende Planung ein wichtiges Instrument zur Steuerung: Ist das Verhältnis des Zielbeitrags bei einem beantragten Projekt deutlich günstiger als bei einem laufenden, ist es denkbar, dass laufende Projekte angehalten oder gestrichen werden. Ressourcen werden so für das aussichtsreiche Projekt frei.

Kann das gesteckte Ziel in einem laufenden Projekt nicht oder nur teilweise erreicht werden, sinkt unter Umständen der Zielbeitrag. Auch dies kann zur Folge haben, dass das Projekt gestoppt wird. Ebenso können Projekte gestoppt werden, wenn zwar die Ziele inhaltlich voll erreicht werden, die Fertigstellung jedoch viel zu spät erfolgen würde.

Nutzeninkasso – Ergebnismessung ist ein Muss

Ergebnisse messen (wollen) ist eine weitere Voraussetzung für erfolgreiches Portfolio-Management. Das klingt banal, ist jedoch schwerer, als es aussieht. Oft hapert es an belastbaren Zahlen und Daten. Das Rückrechnen bestimmter Nutzen auf ein einzelnes Projekt ist, wenn überhaupt, schwer möglich. Kamen die höheren Umsätze tatsächlich aufgrund der neuen Software oder wurde das Produkt dank der neuen PM-Methode besser? Oder eine falsch verstandene Unternehmenskultur behindert die Erfolgsmessung: Was passiert, wenn sich ein

Vorstand für ein erfolgloses Projekt stark gemacht hat? Welche Konsequenzen hat das für ihn? Solche Unklarheit(en) führen dazu, dass nach Projektende eben lieber nicht so genau hingesehen wird.

Dabei ist das Nutzeninkasso die Feedback-Schleife des Projekt-Portfolio-Managements. Wenn sie fehlt, kann die Planung kaum besser werden. Daher ist es wichtig, den versprochenen Nutzen aus den Projekten nachzuhalten und abzugleichen. Die Zahlen aus dem Controlling können dabei helfen. Umfragen bei Kunden oder Mitarbeitern tragen ebenfalls zum Nutzeninkasso bei. Der Bericht sollte dabei regelmäßig erfolgen und in die jeweiligen Entscheidungsgremien zurückfließen. Das Nutzeninkasso beeinflusst die Einstellung der Filter genauso wie die zukünftigen Entscheidungen über die Zusammenstellung des Portfolios.

Fazit

Das Portfolio-Management überwacht ständig die laufenden Projekte sowie Pro-

jektanträge und bewertet deren Beitrag zu den Unternehmens- oder Organisationszielen. Durch die Entscheidung, welche Projekte gestartet, gestoppt, verzögert und erst gar nicht gestartet werden, leistet das Portfolio einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele. Das Portfolio-Management trägt die Verantwortung, dass diejenigen Projekte ausgewählt und durchgeführt werden, die es dem Unternehmen ermöglichen, die gesteckten Ziele zu erreichen.

Hat die Unternehmensleitung keine Zielvorgaben gemacht, kann das Portfolio-Management folglich auch nicht zielgerichtet entscheiden, welche Projekte durchgeführt werden sollen und welche nicht. Es gilt dann, was schon vor knapp 2000 Jahren galt: „Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger!“

*Dr. Michael Streng
m.streng@parameta.de*

SELECT Specialist FROM Market WHERE Experience = 'Excellent';

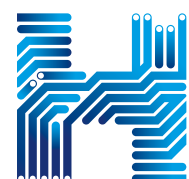
HAYS Recruiting experts
in Information Technology

WIR FINDEN SPEZIALISTEN, DIE DIESE SPRACHE SPRECHEN.

Select Specialist from Market ... Sie können die richtige Auswahl definieren?

Dann sprechen Sie die Sprache unserer Kunden. Denn wer in der IT richtig selektiert, erlangt die entscheidenden Erkenntnisse. Deshalb rekrutieren wir die passenden IT-Experten aus dem Oracle-Umfeld, die Unternehmen voranbringen.

hays.de/it



Portfolio-Management als ergänzende Methode zur strategischen und wirtschaftlichen Steuerung des Unternehmens

Jörg Rietsch, amanit Unternehmensberatung GmbH

Eine große Herausforderung in der Unternehmenssteuerung besteht heute darin, sowohl kurzfristige als auch mittel- und langfristige (strategische) Ziele zu definieren und im Auge zu behalten. Hierzu zählen alle (Projekt-) Investitionen und deren zukünftige Rentabilität.

Projekte zielgerichtet und erfolgreich durchzuführen, ist heutzutage eine Aufgabe, mit der sich fast jedes Unternehmen beschäftigt. Hierzu zählen sowohl die Prozesse und Methoden als auch die Ausbildung der Projektleiter nach internationalen Standards. Jedem Projektleiter stehen heute Projekt-Management-Systeme zur Verfügung.

„Eigentlich“ ist auch jedes Unternehmen davon überzeugt, sich für die richtigen Pro-

jekte zu entscheiden. Nur, auf welcher Basis werden diese Entscheidungen getroffen? Sind die Entscheidungsgrundlagen neutral und projektartenübergreifend vergleichbar? Werden nicht immer noch viele Entscheidungen auf Basis persönlicher Präferenzen und ungleicher Machtverteilungen getroffen? Wie transparent wird ein Business-Case gerechnet? Wie wird der strategische Beitrag eines Projekts gemessen, das in das

Projekt-Portfolio eingegangen ist, und welchen Nutzen – vor allem wann – generiert das Portfolio, sofern die Projekte wie geplant durchgeführt werden und den versprochenen Nutzen tatsächlich generieren?

Aufgabe des Portfolio-Managements

Portfolio-Management ist nicht nur eine Frage der IT, sondern unterstützt die Unternehmensprozesse sowie die damit ver-

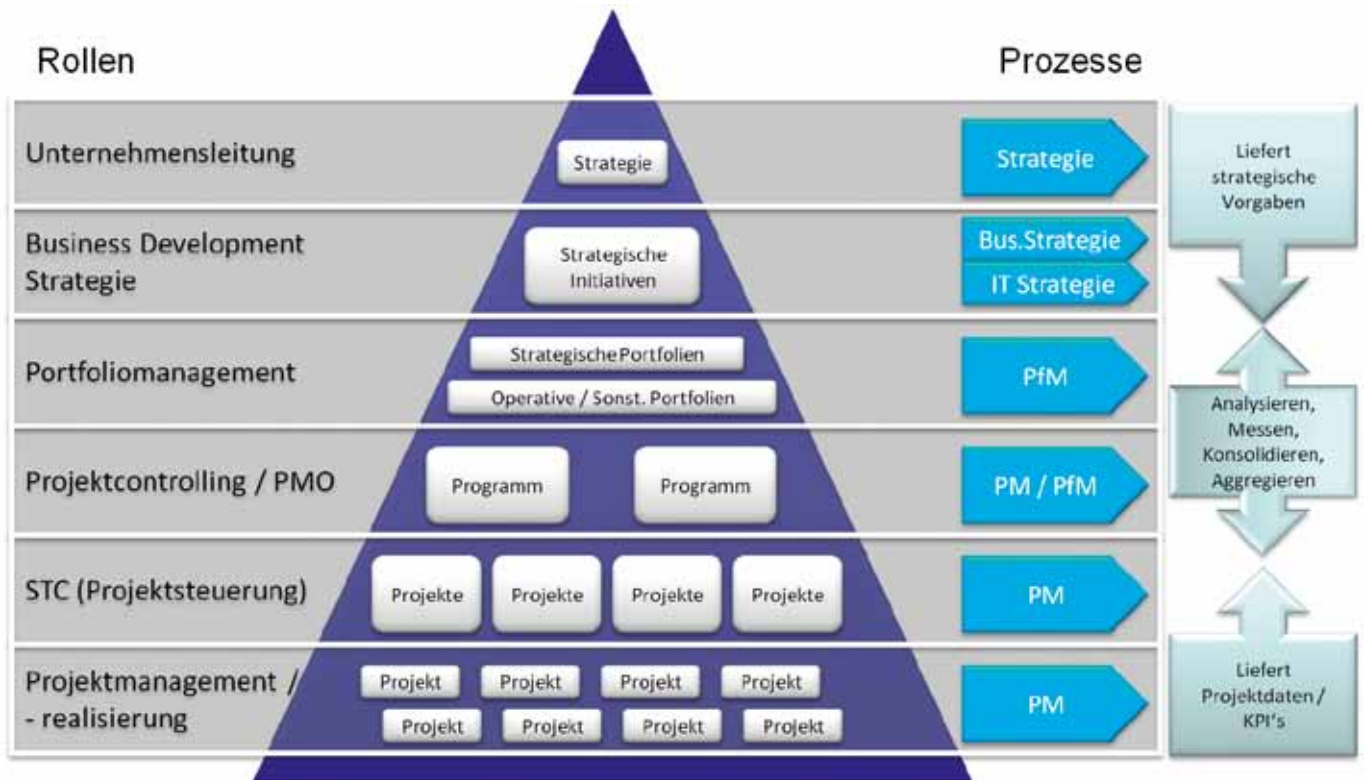


Abbildung 1: Zusammenspiel Multi-Projekt-Management

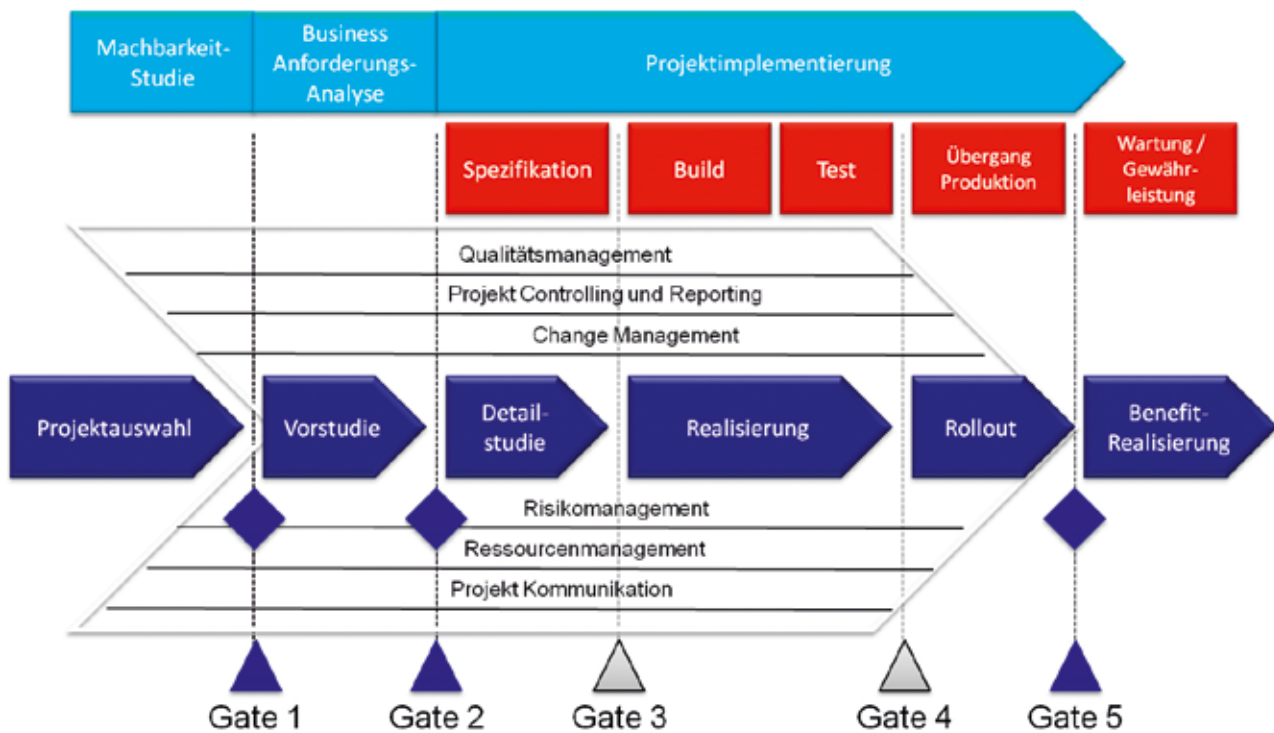


Abbildung 2: Projektlebenszyklus im Projekt- und Portfolio-Management

bundenen Entscheidungen zu allen Investitionen und Projekten und entfaltet seinen Mehrwert als Teil der Strategie- und Planungsprozesse, der Finanzprozesse, der Projekt- und Ressourcensteuerung, des Risikomanagements und der Unternehmenssteuerung (Governance bzw. Alignment)

Das Portfolio-Management ist also Vermittler und Sparringspartner zwischen Unternehmensplanung/strategischer Planung und der operativen Umsetzung der zur Zielerreichung notwendigen Investitionen bzw. Projekte.

Portfolio-Management beantwortet folgende Fragen:

- Wie hoch ist der gesamte „Return on Investment“ (geplant und tatsächlich)?
- Wie passend wird investiert (Strategisch, wirtschaftlich, wettbewerbs-/marktorientiert)?
- Wie hoch und in welchen Bereichen ist man Risiken ausgesetzt?
- Welche Möglichkeiten zur Reduktion von Investitionen sind vorhanden?
- Können Investitionen nutzbringender eingesetzt werden?
- Welche Auswirkungen haben heutige Entscheidungen auf die zukünftige Budget- und Kostensituation?

Das Portfolio-Management als Methode erfüllt folgende Aufgaben:

- Es stellt Kennzahlen zur einheitlichen Bewertung, Priorisierung und Steuerung des Gesamtportfolios zur Verfügung
- Es schafft Transparenz über alle (Projekt-)Investitionen (IT, Organisation, Entwicklung, Maschinen, Immobilien etc.)
- Es begleitet die Investitionen über den kompletten Lebenszyklus und die Nutzen-Nachverfolgung

Portfolio- und Projekt-Management

Provokant gesehen hat Portfolio-Management nichts mit Projekt-Management zu tun. Es existieren teilweise sogar extrem konträre Interessen. Portfolio-Management möchte den größtmöglichen Nutzen erzielen und Risiken im Gesamt-Zusammenhang vermeiden. Strategische Ziele, kurzfristig taktische Stoßrichtungen und wirtschaftliche Entscheidungen erfordern auch unpopuläre Maßnahmen.

Fazit: Eine gut gelebte Projekt-Management-Kultur versorgt das Portfolio-Management mit stabilen Kennzahlen sowie Informationen und ist daher ein zusätzlicher und dann doch wichtiger Erfolgsfaktor für das Portfolio-Management.

Portfolio-Management mit Software-Unterstützung

Die mit dem Portfolio-Management verbundenen Anforderungen an eine Software-Lösung sind aufgrund der oben angesprochenen Themen vielfältig und vor allem speziell ausgeprägt. Während klassische Projekt-Management-Systeme die Projekte erst dann im Detail vorhalten, wenn eine Entscheidung für ein Projekt gefallen ist, und die Analyse meist auf die Einzelprojekte beziehungsweise auf übergreifende Ressourcen-Steuerung fokussiert ist, beginnen die Anforderungen an eine Portfolio-Management-Lösung schon bei der Projektauswahl über unterschiedlichste Projektarten hinweg und fokussieren sich bei der Analyse auch auf die Portfolio-Sichten (welche Auswirkungen haben Entscheidungen, aber auch Verzögerungen beziehungsweise Probleme in der Projektabwicklung auf ein oder mehrere Portfolios, zum Beispiel auf Produktsegmente, strategische Entwicklungen, den Produktlebenszyklus einzelner Produkte, die Kanibalisierung artverwandter Produktgruppen oder einfach auf die Entwicklung von Standorten und deren Kapitalflüsse). Abbildung 2 zeigt die zu unterstützenden Prozesse.

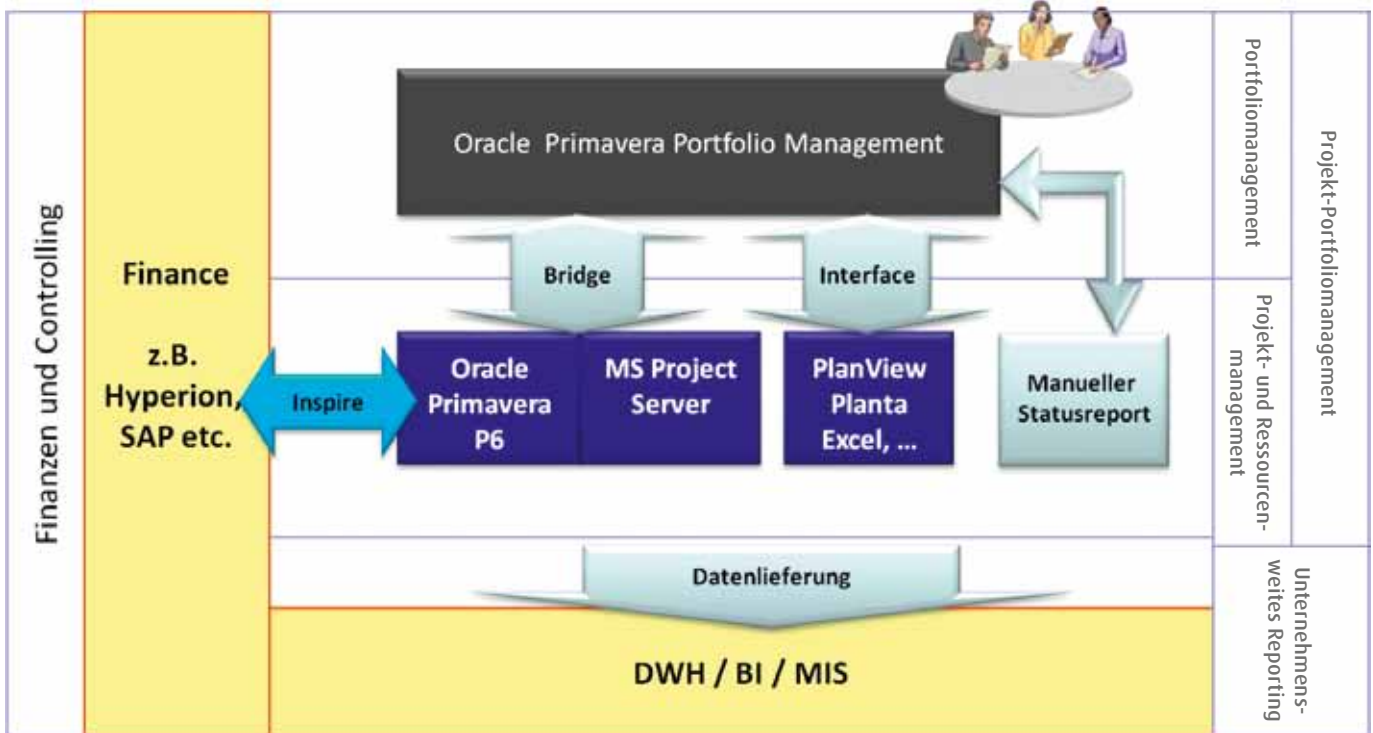


Abbildung 3: Typisches OPPM-Umfeld

Erfolgreiches Portfolio-Management mit Oracle Primavera Portfolio Management

Mit dem Primavera Portfolio Management (OPPM) bietet Oracle eine Software-Lösung, die diesen Anforderungen gerecht wird. Man kann sich Top-down auf die wichtigen Entscheidungen konzentrieren – ohne zwingend ein einheitliches Projekt-Managementsystem über das gesamte Unternehmen ausrollen zu müssen. Durch die modulweise Einbindung mit Primavera P6 steht zusätzlich ein ausgereiftes Multiprojekt- und Ressourcen-Managementsystem zur Verfügung.

Gerade in größeren Unternehmen ist es notwendig, schnell Transparenz und somit Erfolge zu generieren. Das bedeutet aber auch, dass nicht ein statisches System aufgebaut werden kann, sondern sich schon innerhalb eines Jahres wichtige Erkenntnisse – etwa aus Markteinflüssen – durch notwendige strategische Anpassungen oder wirtschaftliche Rahmenbedingungen auf die Fragestellungen und somit geforderten Antworten aus der Software auswirken. Abbildung 3 zeigt ein typisches Umfeld.

Eine wichtige Bedeutung haben die strategische Bewertung des Portfolios und die Freigabe entsprechender Budgets. Dabei

hilft die Vergabe von Top-down-Budgets auf Strategien oder Produktsegmente. So lassen sich das Portfolio auf Basis der Projektanträge oder auch gemischt mit laufenden Projekten analysieren und frühzeitig Abweichungen erkennen (Abbildung 4 siehe http://www.doag.org/go/business-news/rietsch_Abb4).

Bewertung des operativen Nutzens

Im nachfolgenden Kundenbeispiel wird der Nutzen der Investition im Rahmen des Gate-Prozesses immer wieder bewertet. Wichtig ist die Trennung der Nutzen-Kategorien nach EUR (Umsatz/Kosteneinsparungen), FTE (Einsparung von Planstellen beziehungsweise notwendiger Stellenabbau) und weiteren Nutzenkriterien wie Prozessoptimierungen, Marktpräsenz etc. (Abbildung 5 siehe http://www.doag.org/go/businessnews/rietsch_Abb5). Hintergrund für die Trennung ist die Möglichkeit, den EUR- und FTE-Nutzen auf den Portfolios konsolidieren zu können. Der weitere Nutzen ist immer nur auf Projekt-Ebene sichtbar. Darüber hinaus werden die zu erwartenden operativen Kosten nach Projekt-Ende aufgenommen, hier auf einem hohen Level. Es ist wichtig zu erkennen, für welche Folgekosten man sich heute

entscheidet und welche Auswirkung das auf zukünftige Portfolios haben kann.

Business Case

Bei der Frage „Welche Kosten entstehen im Projekt und welcher Gesamtnutzen steht diesem gegenüber?“ sind unterschiedliche Modelle denkbar. Sehr oft werden einfache Deckungsbeitrags-Rechnungen, ROI, aber auch Net-Present-Value-Berechnungen herangezogen.

Im nachfolgenden Beispiel werden auch eine Benefit Top und eine Bottom Line angegeben (Was ist im besten beziehungsweise schlechtesten Fall zu erwarten?). Eine Szenarioplanung wird so noch aussagekräftiger.

Risikostatus- und/oder Projektstatus-Bewertungen

Wie viele Projekte sind hoch, mittel oder niedrig risikobelastet oder haben während der Projektabwicklung den Status „Rot“, „Gelb“ oder „Grün“? Das ist zwar schön zu wissen, aber welche Investitionssumme steht dem gegenüber? Eine klassische Analyse zeigt, dass zwar nur eine geringe Anzahl der Projekte „gelb“ oder „rot“ sind, damit aber sehr oft ein Großteil der Gesamtinvestitionssumme und der damit verbun-

dene Nutzen gefährdet ist (Abbildung 6 siehe http://www.doag.org/go/businessnews/rietsch_Abb6).

Strategie- und Nutzen-Bewertung auf Portfolio-Ebene

Kennzahlen sind wichtig, um Portfolios (Produkt-Segmente, Organisations-Einheiten, Strategien etc.) zu betrachten. In Abbildung 7 (siehe http://www.doag.org/go/businessnews/rietsch_Abb7) werden die Strategie-Portfolios betrachtet und aufgezeigt, dass einzelne mit Projekten belastet sind, die keinen echten strategischen Nutzen generieren. Im Extremfall sind diese Portfolios auch noch mit hohen Kosten belastet beziehungsweise generieren einen niedrigen wirtschaftlichen Mehrwert.

Nachverfolgung von Änderungen

Oracle Primavera Portfolio Management historisiert sämtliche Veränderungen. Man kann auf Knopfdruck feststellen, welche Anfangswerte dem Projekt-Portfolio zur Verfügung standen (etwa Gesamtinvestition der Portfolios) und welche Veränderungen dem heute in Summe zur Verfügung stehen. Selbst wenn alle Änderungen durch einen stabilen Change-Management-Prozess laufen, bedeutet das nicht, dass die summierten Änderungen einzelner Projekte einen nicht überfordern oder sogar dafür sorgen, dass das Portfolio nicht mehr abgearbeitet wird – oftmals mit fatalen Folgen für Strategien, Produkt-Segmente oder andere Portfolios im Unternehmen.

Szenarien

Szenarioplanung ist ein gern strapazierter Begriff. Was aber steckt dahinter? Ist ein Szenario eine unterschiedliche Zusammensetzung der Projekte im Portfolio? Steckt dahinter eine Umverteilung von Budgets oder ist ein Szenario auch die Betrachtung von geplanten und laufenden Projekten? Sind Szenarien aber nicht auch Betrachtungen von Risiken im Portfolio? Abbildung 8 (siehe http://www.doag.org/go/businessnews/rietsch_Abb8) zeigt die Szenario-Darstellung im Planungsprozess. Sie stellt dar, welche Investitionssumme zur Verfügung steht und welcher Nutzen sich unter Berücksichtigung weiterer begrenzender Faktoren wie Ressourcen-Verfügbarkeit etc. generieren lässt.

Die wichtigen Module und Funktionalitäten in Oracle Primavera Portfolio Management sind (siehe Abbildung 9):

- *Forms*
Eingabe und Auswertung von Daten auf Projekt- und Portfolio-Management-Ebene über den kompletten Lebenszyklus einer Investition
- *Scorecards*
Tabellarische Auswertung von Informationen, KPIs oder Statusdarstellungen auf Portfolio- und Projekt-Ebene mit Drill-Down-Möglichkeiten
- *Dashboards*
Grafische Management-Dashboards mit Auswertungen auf Einzelprojekt- und Portfolio-Ebenen
- *Investor Maps*
Mehrdimensionale Bubble Charts mit der Möglichkeit, Top-down zu planen, Portfolios darzustellen und mit direktem Drill-Down in die Projekt-Portfolios mit Einzelprojekt-Darstellungen
- *Prozesse- und Workflows*
Vollintegrierte Workflow- und Prozess-Steuerung mit frei definierbaren Genehmigungsprozessen und Erinnerungsfunktionen
- *Historisierung*
Jede Änderung wird historisiert. In allen Modulen gibt es direkt Zugriff auf alle Datenbestände zu einem Wunschkdatum

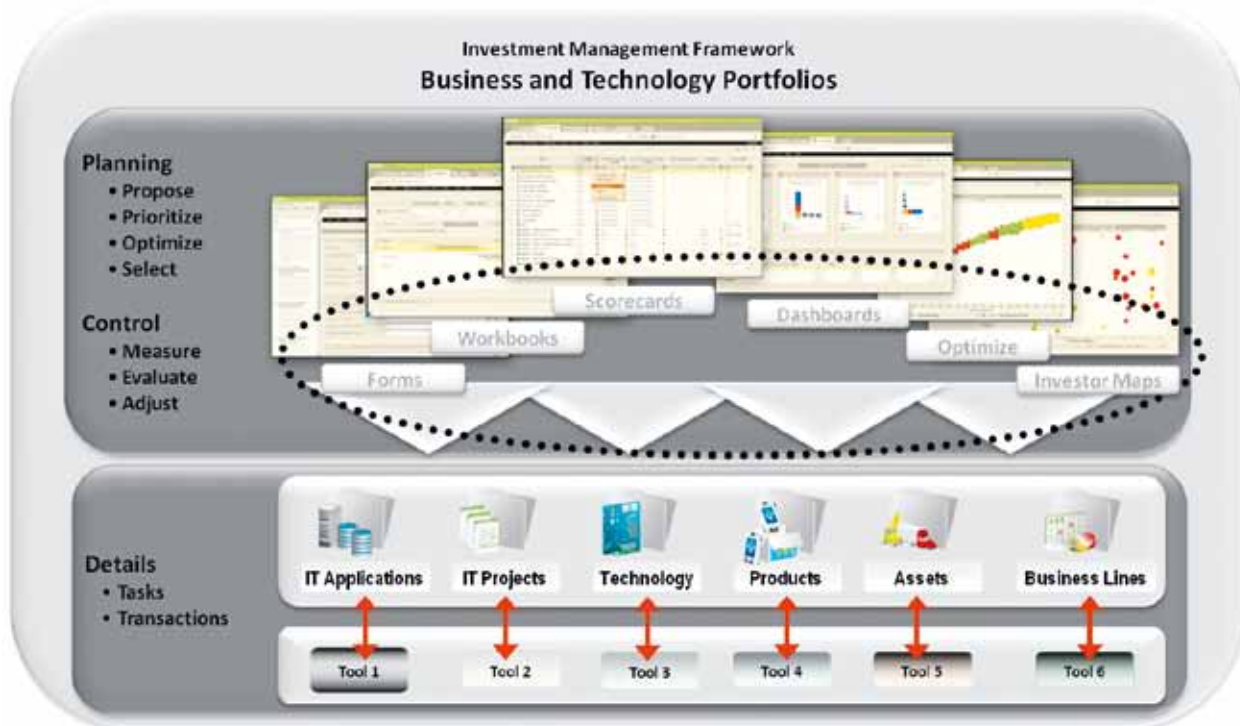


Abbildung 9: Die Module im Überblick

oder abgespeicherten Entscheidungspunkten

Fazit

Portfolio-Management, als Organisationseinheit und Methode in die Unternehmensprozesse eingebunden, bietet einen echten Mehrwert mit der Möglichkeit, eine dauerhafte Optimierung der Investitionslandschaft aus strategischer und wirtschaftlicher Sicht zu generieren. Es liefert ergänzende Entscheidungs-Informationen aus einer eigenen Perspektive und unterstützt somit die Innovations- und Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens. Wichtig ist es

zu erkennen, dass im Portfolio-Management mit einer gewissen „Unschärfe“ qualitativ hochwertige und fundierte Entscheidungen getroffen werden können. Ein zu hohes Maß an Perfektionismus und Detaillierungsgrad verhindert den Erfolg und den damit verbundenen Nutzen des Portfolio-Managements.

Die Anforderungen an ein Software-Produkt sind geprägt durch Top-down-Planungen und die notwendige Flexibilität an sich ändernde Fragestellungen in einem sich weiterentwickelnden Unternehmen. Ein Business-Warehouse oder ein Finanzsystem sind zu statisch, um den heutigen Anfor-

derungen gerecht zu werden. Ein Projekt-Managementsystem hat andere Aufgaben und ist meist nicht dafür geeignet, den kompletten Lebenszyklus einer Investition beziehungsweise eines Projekts zu begleiten. In heterogenen Unternehmensstrukturen ist es auch nicht möglich, ein einheitliches PM-System auszurollen, beziehungsweise existieren dort entsprechende Verzögerungen und eine Komplexität, die im Portfolio-Management gar nicht gewünscht ist.

Jörg Rietsch

joerg.rietsch@amanit.de

Oracle stellt CRM On Demand Release 20 vor

Mit dem neuen Release führt Oracle eine Reihe neuer branchenspezifischer Funktionalitäten ein, die laut Hersteller Unternehmen dabei unterstützen, Umsatz zu generieren, Kosten zu reduzieren und die Interaktion mit dem Kunden zu verbessern. CRM On Demand Release 20 geht auf die branchenspezifischen Herausforderungen ein, mit denen Life Sciences, Versicherungswesen, Finanzdienstleitungen und Automobilindustrie konfrontiert sind.

Speziell für die Life Sciences-Branche ermöglicht die neue Version Muster-Management, konforme Anrufdokumentation, Auswertungen sowie erweiterten Custom Object Support für Zuweisungen und Muster. Durch die Möglichkeit, den Versand von Mustern exakt zu erfassen und zu überwachen, können Unternehmen die oftmals komplexen Vorschriften und Verordnungen hinsichtlich der Verbreitung der Muster besser einhalten.

Auch Unternehmen aus dem Finanzsektor und der Versicherungsbranche profitieren von einem erweiterten Custom Object Support und zusätzlichen Analysen, insbesondere unter Berücksichtigung von branchenspezifischen Parametern. Diese spezifischen Analysen erlauben eine verbesserte Entscheidungsfindung mit Hilfe von Real-Time Business Intelligence. Firmen aus der Automobilindustrie können jetzt Fahrzeug-Objekte zu Analysen hinzufügen. Dies ermöglicht an einer zentralen Stelle detailliertes Reporting über alle Aspekte eines Autos – einschließlich Eigentümerschaft und Transaktionen.

Für die Optimierung von Vertriebsgebieten bietet Oracle CRM On Demand 20 flexible Möglichkeiten über alle Vertriebsorganisationen hinweg. Damit ist es möglich, den Geschäftsbetrieb aufrecht zu erhalten und gleichzeitig neue Gebiete aufzubauen und zu testen, praktisch unmerklich für den Anwender. Mit einem neuen zeit- und kostensparenden Modell können Adressen von mehreren Kontakten und User Accounts gemeinsam genutzt werden. So lässt sich eine einzi-

ge Adresse erzeugen und mit Accounts und Kontakten teilen. Möglich sind auch kundenspezifische Anpassungen, Erweiterungen, Suchen, Validierungen und die Sperrung für die Bearbeitung.

CRM On Demand Release 20 ordnet außerdem Businessplänen, -zielen- und -konten Bewertungen zu und beinhaltet die Analyse dieser Bewertungen. Durch diese Bewertung können Account Manager und Unternehmensplaner Effektivität ihrer Businesspläne überwachen und gegebenenfalls Anpassungen in Echtzeit vornehmen.

Oracle gibt an, die Benutzeroberfläche überarbeitet zu haben: über Tabs kann sich der Anwender ergänzende relevante Informationen anzeigen lassen. Die Suche für Anwender wurde vereinfacht. Administratoren können individuelle Suchlayouts entwickeln und einzelne Suchfelder sperren. Die Integrationsmöglichkeiten der Software wurden nach Angaben von Oracle erweitert und beinhalten nun die Unterstützung von zusätzlichen Child Objects, Beispielcode für Web Services, zusätzliche Integrations Events für Merge und Restore von Datensätzen sowie erweiterte administrative Web Services, um Seitenlayouts, Web Applets und Homepages zu migrieren.

Auch die Automatisierung von Geschäftsprozessen via Workflow in Oracle On Demand 20 wurde erweitert. Dazu gehören: Abbruch und Speicherung von Arbeitsprozessen, optionaler Abbruch, erweiterte Association und Disassociation-Funktionen sowie Workflow Migration über administrative Web Services. An der Mobilität hat Oracle ebenso gearbeitet und die Kompatibilität für den mobilen Einsatz auf iPad, iPhone, Blackberry und Microsoft Outlook optimiert: es werden mehr mobile Browser unterstützt, die mobilen Applikationen wurden online bzw. offline verbessert, und CRM On Demand Desktop wurde um Features zur Synchronisation von CRM On Demand mit Microsoft Outlook erweitert.

Wir liefern das Know-how für Ihren Erfolg

PROJEKTE

Keine „fixen Ideen“, sondern Projekte mit klarer Ziel- und Ablaufplanung.

PROFILE

Logistikmanager berichten. Direkt, authentisch und unverschnörkelt.

PROZESSE

Der Blick auf die Supply Chain – von der Beschaffung über Produktion und Distribution bis zur Entsorgung.

PRODUKTE

Neuheiten für die Praxis. Was sagen Anwender über Produkte und logistische Lösungen?

PROGNOSEN

Die Rubrik für Theorie und Strategie, neue Ideen, Trends und Märkte.

EXTRA

Die Spezialrubrik für den vertiefenden Blick auf besondere Themen.

NACHGEFRAGT

Die Rückschau auf Entwicklungen und Erfahrungen, Erfolge und Enttäuschungen interessanter Projekte.

ONLINE-ANGEBOT

Unter **logistik-heute.de** finden Abonnenten u.a. tagesaktuelle News, Marktübersichten, Studien, ein Karriere-Portal und haben **kostenfreien** Zugriff auf die gesamte Artikeldatenbank.



Noch mehr Logistik-IT?



Jetzt kostenloses Heft bestellen!
www.logistik-heute.de
Tel. +49 (0)89/32391-314

LOGISTIK
HEUTE

Einführung von Stammdaten-Management-Prozessen

Sven Till, Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co. KG

Qualitativ hochwertige Stammdaten sind heutzutage eine essentielle Grundlage für reibungslose Geschäftsabläufe. Die Implementierung von softwareunterstützten Stammdatenmanagementprozessen (MDM) ist deshalb ein wichtiger Schritt bei der Modernisierung einer IT-Landschaft und bei der Einführung einer ERP-Software. Am Beispiel der Einführung von MDM-Prozessen auf Basis der Oracle E-Business Suite sollen in diesem Artikel Herausforderungen auf dem Weg zu verlässlichen Stammdaten aufgezeigt werden.

Die Firma Hellmann Worldwide Logistics ist ein führender Logistik-Anbieter, der aktuell in 54 Ländern mit 221 Niederlassungen vertreten ist. Dadurch, dass das Unternehmen in den letzten 30 Jahren vor allem im internationalen Logistikmarkt stark gewachsen ist, haben sich in den Länder-Organisationen lokal optimierte Geschäftsprozesse etabliert. Zum einen sind diese dezentralen Prozesse und Insellösungen maßgeblich für den Erfolg und das Wachstum verantwortlich. Zum anderen ergeben sich hierbei jedoch langfristig Herausforderungen in der Schaffung globaler Transparenz, beispielsweise in den Prozessen und Daten. Um diese Herausforderungen zu bewerkstelligen und langfristig wettbewerbsfähig

zu bleiben, hat sich die Firma Hellmann Worldwide Logistics entschieden, ein Business-Transformationsprogramm namens „Hellmann Information and Organization System“ (HELIOS) zu starten, das die Unternehmensprozesse harmonisieren, die Komplexität reduzieren und die Flexibilität erhöhen soll. Unterstützende Maßnahme hierfür ist die schrittweise Einführung der Oracle E-Business Suite (EBS) als zentrales ERP-System.

In der ersten Transformationsphase des HELIOS-Programms ging es um die Sicherstellung einer gemeinsamen, zentralen Datenbasis. Aufgrund der dezentralen Organisationsstruktur und des externen Wachstums haben sich unterschiedliche

Geschäftsprozesse für die Stammdatenpflege innerhalb der verschiedenen Geschäftsbereiche etabliert. Durch eine heterogene Anwendungslandschaft und die unterschiedliche Nutzung lokaler Software-Instanzen sind nicht-synchronisierte Datensilos entstanden. Dadurch wurde es immer komplexer und aufwändiger, den Anforderungen des globalen Marktes gerecht zu werden. Die Entwicklung hin zu globalen Prozessen machte es notwendig, über eine globale und qualitativ hochwertige Datenbasis von Kunden- und Lieferanten-Stammdaten zu verfügen. Die Einführung eines einheitlichen Stammdatenprozesses, unterstützt durch eine Single-Instance der EBS, sollte Hellmann hierzu befähigen.

Im ersten Schritt wurden die wichtigsten Stakeholder identifiziert, um mit ihnen zusammen die Grundsätze für das neue Stammdaten-Management festzulegen. Eine der wichtigsten Entscheidungen, die mit dem Business getroffen wurde, war, eine „Single Source of Truth“ für Kunden- und Lieferanten-Stammdaten einzuführen und unternehmensweit zu pflegen. Dies resultierte in der Definition neuer Geschäftsregeln und -prozesse, unterstützt durch eine neu zu schaffende Organisation im Stammdaten-Bereich. Die Themen „Datenbereinigung“, „Datenmigration“ und der eigentliche Rollout der Lösung stehen nicht im Fokus dieses Artikels.

Stakeholder-Analyse

Im Rahmen der Prozess-Definition und Stakeholder-Analyse sollte ein Business-Owner für die Kunden- und Lieferanten-Stammdaten identifiziert werden. Aufgrund verschie-



Abbildung 1: Stakeholder-Analyse für MDM

dener Rollen mit ihren regionalen Ausprägungen, die in den Stammdaten-Prozess eingreifen oder durch ihn beeinflusst werden, war es notwendig, von der Idee eines einzigen Business-Owners abzuweichen und dafür einen Lenkungsausschuss, das „MDM Review Board“, zu gründen.

Der Vertrieb, die verschiedenen produzierenden Geschäftseinheiten und die Finanzabteilung sind besonders an der Stammdaten-Pflege beteiligt. Jedoch liegt in keinem dieser Bereiche die Gesamtverantwortung für diesen Prozess. Dies liegt unter anderem darin begründet, dass die Unternehmensbereiche nicht an der Gesamtheit der Daten, sondern nur an für sie wichtigen Teilmengen der Daten interessiert sind. Der Vertrieb ist zum Beispiel an der Branche eines Kunden oder den Kontaktdaten des Logistikleiters mehr interessiert als die Finanzabteilung.

Abbildung 1 zeigt das Ergebnis der Stakeholder-Analyse. Neben den wichtigsten Abteilungen – Vertrieb, Operative, Finanzabteilung – und deren Prozesse spielten die Regionen (AMCS, ASIA, EMEA) als zusätzliche Dimension eine Rolle.

Aus den jeweiligen Abteilungen wurden regionale Vertreter ernannt, die das Review Board für das Stammdaten-Thema bilden sollten. Dies war ein wichtiger Schritt in Richtung einer einheitlichen Lösung über Produkt- und Landesgrenzen hinaus. Das Projektteam war nun in der Lage, die strategische Ausrichtung, globale Geschäftsregeln beziehungsweise einheitliche Prozesse mit Entscheidungsträgern zu diskutieren und festzulegen. Folgende Grundsätze wurden unter anderem definiert:

- Es gibt genau eine Quelle für die Wahrheit (Single Source of Truth)
- Es wird weltweit nur eine Single Instance der EBS geben
- Missbrauche keine Felder in der EBS und gib nur so viele Daten ein wie nötig
- Wenn Daten von mindestens zwei Systemen benötigt werden, also doppelt gepflegt werden müssten, sind sie in der EBS zu pflegen und die anderen Systeme zu integrieren
- Datenqualität ist ein hohes Gut und es gibt sie nicht kostenlos
- Dedizierte Mitarbeiter überwachen die Dataqualität

- Stammdaten werden vollständig und richtig am Anfang der Geschäftsprozesse erfasst. Im späteren Verlauf dieser Prozesse sollen keine Schritte für Ausnahme- und Fehlerbehandlungen bei Stammdaten mehr notwendig sein.
- Stelle alle notwendigen Stammdaten zur richtigen Zeit am richtigen Ort mit der richtigen Qualität zur Verfügung, so dass Geschäftsprozesse ungestört ablaufen können
- Änderungen an den Nicht-EBS-Systemen sind minimal zu halten

Ist-Analyse

In Abstimmung mit dem MDM Review Board wurden Ist-Analysen in den wichtigsten Ländern durchgeführt. Diese zeigten, dass die Länder nach unterschiedlichen Stammdaten-Pflegeprozessen mit verschiedenen IT-Lösungen arbeiten. Teilweise wurden Stammdaten sogar zweimal im selben System gepflegt, da es in der Logistik häufig vorkommt, dass ein Kunde gleichzeitig ein Lieferant ist. In manchen Ländern wurden finanzrelevante Daten in Transport-Management-Anwendungen (TMS) angelegt, in anderen wiederum wurden alle transportrelevanten Adressen zuerst in der Finanzsoftware erfasst. Die Stammdaten mussten von verschiedenen Abteilungen eingegeben und gepflegt werden, da die Integration zwischen den Insellösungen nicht überall gegeben war. Diese Situation erschwerte eine zentrale Steuerung der Datenqualität und die Einhaltung definierter Qualitätsstandards mit negativen Folgen wie die Erstellung unnötiger Dubletten. Diese hatten nur bedingt negative Auswirkungen auf die eigentlichen Produktionsprozesse, aber führten zu Zusatzaufwänden bei nachgelagerten Schritten wie beim Kunden-Reporting, bei der Vertriebssteuerung, bei der Rechnungslegung oder beim Kundenservice.

Basierend auf den Ergebnissen der Ist-Analyse und den Anforderungen des MDM Review Board wurde in der Design- und Implementierungs-Phase eine globale Vorlage entwickelt, die drei Themenbereiche umfasste:

- Stammdaten-Management-Prozesse und Geschäftsregeln
- MDM-Organisationsstruktur
- IT-Architektur

Prozesse und Geschäftsregeln

Der neue Stammdaten-Prozess sieht vor, dass ein potenzieller Kunde über einen Vertriebsmitarbeiter den ersten Kontakt zu Hellmann findet. Zu diesem Zeitpunkt kann der Vertrieb diesen Kunden über die EBS-Funktionalität „Sales“ als „Party“ in der EBS anlegen. Wird ein Vertrag abgeschlossen, beantragt der Vertrieb dessen Freischaltung für die Produktionsprozesse durch die Erstellung einer „Task“ innerhalb der EBS. Diese erscheint automatisch in der Arbeitsliste der zuständigen Data-Stewardgruppe. Ein Data-Steward erstellt daraufhin die erforderlichen EBS-Objekte wie einen „Account“ und eine „Account Site“ für die „Party“. Durch die Erstellung von „Account Site Uses“ ändert sich der Status der „Party“ von einem „Prospect“ zu einem „Customer“. Da die „Party“ ab diesem Zeitpunkt nicht nur für den Vertrieb relevant geworden ist, geht die Kontrolle auf die Data-Stewards über und der Vertrieb verliert die Änderungsrechte für bestimmte Stammdaten wie zum Beispiel den Namen der „Party“ oder Adress-Details auf „Party Site“-Ebene.

Spätere Änderungen an kritischen Daten wie dem Unternehmensnamen oder Bankverbindungen müssen durch den Vertrieb über „Tasks“ in der EBS beantragt werden, die dann an die zuständige Data-Stewardgruppen kommuniziert und dort abgearbeitet werden.

Änderungen an EBS-Objekten durch Data-Stewards können auch zu automatisch erzeugten „Tasks“ führen. Zum Beispiel wird nach der Erstellung einer „Bill-To Account Site“ oder „Paysite“ eine „Task“ für die Finanzabteilung erstellt. Diese ist zuständig für die Anreicherung der jeweiligen „Site“ mit Finanz-Stammdaten. Da alle Beteiligten in der EBS arbeiten, entsteht kein Medienbruch. Zusätzlich ergibt sich durch die Daten aus der EBS die Möglichkeit, den Stammdaten-Prozess an sich zu messen und zu steuern. Prozess-KPIs zeigen unter anderem Überlastungen von Data-Stewardgruppen oder Service-Level an. Diese KPIs sind die Grundlage für die kontinuierliche Verbesserung.

Organisations-Struktur

Mit dem MDM Review Board wurde vereinbart, dass eine dedizierte Organisation notwendig ist, um die Datenqualität langfris-

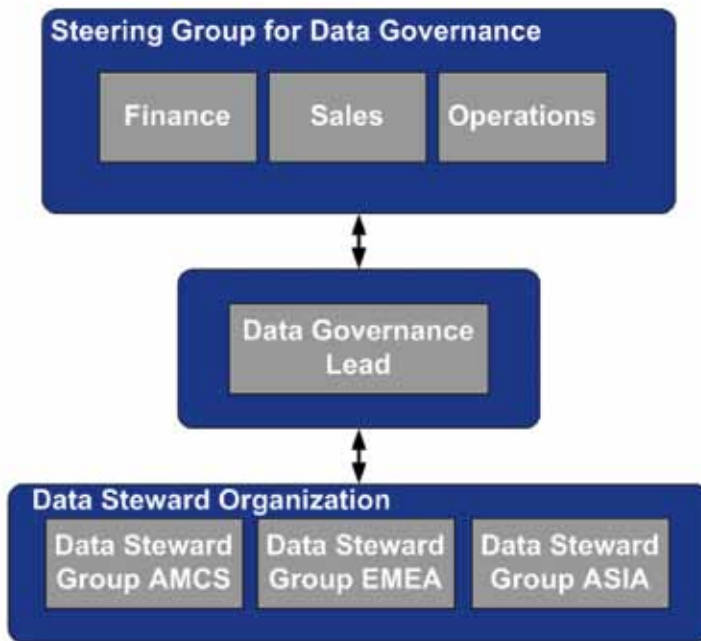


Abbildung 2: Neugeschaffene MDM-Organisations-Struktur

tig sicherzustellen. Abbildung 2 zeigt die neue, umgesetzte Organisations-Struktur. Der Data Governance Lead stimmt sich mit dem MDM Review Board über die Strategie ab und steuert die regionalen Data Stewardgruppen. Zusätzlich ist er für die Weiterentwicklung der Prozesse verantwortlich und koordiniert deren Umsetzung in eine IT-Lösung. Die regionalen Data Stewardgruppen sind für die Abarbeitung der „Tasks“, die Firmen und Adressen aus ihrer entsprechenden Region betreffen, verantwortlich.

Von Hellmann speziell fokussierte, globale Kunden werden unabhängig von der Region zu dedizierten Teams mit speziellem Kundenwissen zugeordnet. In der Region EMEA gibt es ein zusätzliches Team, das Spezialaufgaben wie „Party Merges“ und die Pflege globaler Wertelisten unternehmensweit wahrnimmt.

IT-Architektur

Abbildung 3 zeigt die neue IT-Architektur mit einer Single-Instance der EBS als zentrales MDM-System. Durch die Verwendung einer Integrations-Plattform können unterschiedlichste Systeme an die EBS skalierbar und flexibel angebunden werden. Dateneingaben sind aus den unterschiedlichsten EBS-Modulen möglich. Nach einem Qualitätscheck und dem Genehmigungsprozess

werden die relevanten Stammdaten gesammelt und in einer XML-Datei der Integrations-Plattform zur Verfügung gestellt. Auf der Integrations-Plattform werden die Daten dann verteilt und so aufbereitet, dass die empfangenden Systeme die Daten verarbeiten können. Alle Felder mit Daten, die die EBS versendet, sind in den empfangenden Systemen unveränderlich. Die Oberflächen der Anwendungen sind so angepasst, dass keine Daten-Manipulationen mehr möglich sind.

Ein „1:1“-Mapping zwischen den Objekt-Typen der EBS auf der einen und denen der Nicht-EBS-Applikationen auf der anderen Seite war nicht möglich. Das „Party Site“-Objekt war zu grobgranular und das „Account Site“- beziehungsweise „Supplier Site“-Objekt zu feingranular. Diese Herausforderung wurde über ein komplexes Objekt-Mapping auf der Integrations-Plattform gelöst. Zusätzlich werden dort Identifikations-Nummern generiert und Referenzen zwischen Objekten der verschiedenen Systeme verwaltet.

Sporadische Benutzer

Der Business-Prozess sieht vor, die Anforderung von Stammdaten von Benutzern mit sehr unterschiedlichem Wissen und Erfahrungen im Bereich der Datenpflege durchführen zu lassen. Mitarbeiter in der Produk-

tion geben nur sporadisch Stammdaten in die EBS ein. Um diese sporadischen Benutzer zu unterstützen und durch das System zu navigieren, wurde ein „Processtrain“ implementiert. Dies ist eine Abfolge von Webseiten, die den Benutzer bei der Eingabe der Daten führt. Zusätzlich wird bei jedem Schritt unmittelbar auf Fehler und Vollständigkeit geprüft. Für die Aufrechterhaltung der Datenqualität im „Processtrain“ ist der Schritt zwei – die automatische Dublettenprüfung – sehr wichtig, da dies der Dubletten-Bildung vorbeugt, einem der größten Probleme in der Vergangenheit.

Logistikpartner

In der Logistikbranche ist es üblich, mit Partner-Unternehmen zusammenzuarbeiten beziehungsweise auf externe Transport-Dienstleister zurückzugreifen. Im Gegenzug nehmen diese Unternehmen häufig auch Dienstleistungen von Hellmann in Anspruch. Aus Sicht der Stammdaten heißt dies, dass man für diese Firmen die „Accounts Receivable“- und die „Accounts Payable“-Objekte anlegen muss. Im Release 12.06 der EBS gab es keinen Supplier Data Hub, der solch ein Partner-Szenario komplett abgebildet hat. Wenn ein „Supplier“ im Standard angelegt wurde, wurde sofort ein neues „Party“-Objekt generiert, obwohl die gewünschte „Party“ potenziell schon im System als Kunde existent war. Diese Dubletten-Erstellung wurde durch die Programmierung einer Erweiterung des „Accounts Receivable“-Moduls verhindert. Es wurde ein Aufruf vom „Receivables“- in das „Payables“-Modul etabliert, der die „Party“-Informationen des Kunden bei der Erstellung eines neuen „Supplier“ berücksichtigen kann.

Zeichensatz

In einem internationalen Unternehmen mit globalen Kunden und einem zentralen System ist es wichtig, dass jeder Mitarbeiter weltweit jeden Kunden oder Lieferanten finden kann. Obwohl die EBS durch UTF-8 alle Sprachen mit ihren jeweiligen Sonderzeichen unterstützt, wurde der Satz der verfügbaren Zeichen auf die ASCII-Zeichen eingeschränkt. Dadurch ist gewährleistet, dass jeder Benutzer, unabhängig von seiner lokalen Tastatur, jede Party und jede Adresse finden kann. Zusätzlich wird da-

durch bei der Integration sichergestellt, dass es zu keinen Informationsverlusten bei der Transformation der EBS-Daten in Zeichensätze der lokalen Systeme kommt. Von den Fachabteilungen befürchtete Kunden-Beschwerden bezüglich dieser Regelung blieben aus.

Kommunikation im Team

Im HELIOS-Programm arbeiten Mitarbeiter in sehr verschiedenen Rollen mit unterschiedlichen Informations- und Erfahrungs-Ständen und Ausrichtungen, zum Beispiel funktionale Modul-Experten und Datenbank-Administratoren. Kommunikation ist in einem Projekt an sich und im Speziellen zwischen diesen verschiedenen Rollen eine Herausforderung. Die inkonsistente Verwendung und nicht eindeutige Bedeutung von Begriffen innerhalb der EBS erschwert dies zusätzlich. Der Begriff „Organisation“ wird zum Beispiel in unterschiedlichen Bedeutungen verwendet. Ein Vertriebsmitarbeiter versteht darunter eine „Party“, ein Finanzbuchhalter eher eine „Operating Unit“.

In der Datenbank findet ein Programmierer ein Feld mit dem Namen „ORG_ID“,

das aber nicht eine „Party-Organisation“ identifiziert. Deren Identifizierung wiederum heißt auf der Benutzeroberfläche „REG-ID“, auf Datenbank-Ebene hingegen „PARTY_NUMBER“. Noch komplizierter und variantenreicher wird es, wenn es um Begriffe wie „Sites“ oder „Locations“ geht. Verwirrung und Fehler in der Kommunikation zwischen den verschiedenen Modul-Experten und Programmierern sind hier vorauszusehen. Um zu einem einheitlichen Bild und damit zu einer vereinfachten Kommunikation zu kommen, empfiehlt es sich, allen Projekt-Mitgliedern die Oracle Trading Community Architecture (TCA) kontextspezifisch darzulegen. Hellmann hat einen eigenen Kurs konzipiert, in dem die verschiedenen modulspezifischen Verwendungen der Datenobjekte und die damit einhergehenden unterschiedlichen Begrifflichkeiten erklärt werden.

Genehmigungs-Prozess

Wenn eine fehlerfreie Eingabe von Daten nicht sichergestellt werden kann, lässt sich über einen Genehmigungs- oder Audit-Prozess die Datenqualität sichern. Beide Vari-

anten werden im Release 12.06 im Kontext der TCA-Objekte nur unzureichend unterstützt. Ein Genehmigungs-Prozess ist standardseitig in der EBS nicht implementiert und Modifikationen von TCA-Objekten sind dadurch sofort wirksam und können nicht abgelehnt werden. Zusätzlich ist ein Data-Steward nicht in der Lage, alle Änderungen vollständig über Masken nachzuvollziehen und sie gegebenenfalls zu korrigieren. Er kann nur verhindern, dass falsche Daten in andere Systeme fließen und dort genutzt werden. Dies gilt aber nicht für die Datennutzung innerhalb der EBS.

Fazit

Bei Hellmann Worldwide Logistics sind noch nicht alle Herausforderungen beim Stammdaten-Management gelöst, aber der Fakt der erfolgreichen Einführung der EBS in 37 Ländern und damit einhergehend die Bereitstellung von hochwertigen Stammdaten für über 30 Systeme spricht für sich. Es hat sich gezeigt, dass sich die am Anfang des Projekts investierte Zeit für die detaillierte Analyse der Stakeholder und ihrer Anforderungen mehrfach ausgezahlt hat. Die entwickelte Organisations- und Systemvorlage war von der Pilot-Implementierung an stabil und musste nur wenig für einzelne Länder angepasst werden.

Neben den betrachteten Aspekten trug die Datenmigration inklusive der Datenbereinigung einen Großteil zum Erfolg bei. Weiterführende Maßnahmen, wie das Messen der Datenqualität und das kontinuierliche Überwachen und Verbessern der Stammdaten-Prozesse an sich, wurden hier nicht thematisiert, sind aber unumgänglich, um die Qualität der Daten für die Zukunft aufrechtzuerhalten.

Die EBS selbst bietet grundsätzlich eine gute datentechnische Unterstützung für das Stammdaten-Management. Sie zeigt aber einige Schwächen durch fehlende Funktionalitäten und durch Inkonsistenzen bei der Verwendung von Begriffen.

Sven Till
sven.till@de.hellmann.net

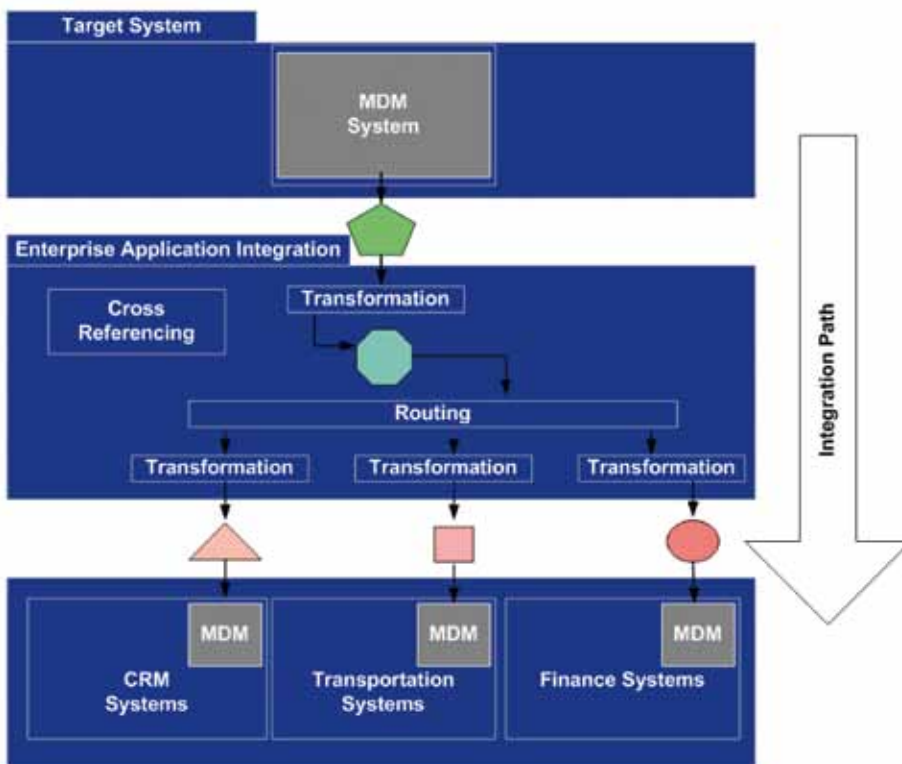


Abbildung 3: Heutige Architektur

Technologie-Ausblick 2020: JD Edwards – der Albtraum der Mitbewerber

Günter Kaiser, in2 perspectives GmbH

Marktzykluszeiten werden immer kürzer, Unternehmensveränderungs-Anforderungen immer dringender. JD Edwards ist eine fortschrittliche ERP-Produktsuite, die die Umsetzung von Strategien ermöglicht, wovon andere nur träumen. Als wesentlicher Bestandteil der Produktpalette von Oracle kommen diesem Produkt die Forschung, Entwicklung und die Unterstützung eines Riesen der IT-Branche zugute.

Ein paar Jahre sind vergangen, seitdem sich die Herren aus Denver nach der Übernahme durch Oracle zurückzogen und die Neupositionierung auf dem Markt und im Kundenkreis recherchierten und festlegten. Die Botschaft für das neue Produkt JD Edwards mit dem Release 9.x ist klar und deutlich. Die ERP-Lösung gibt ihren Kunden den entscheidenden Vorsprung in mittelständischen wie auch großen, internationalen Firmen gegenüber den Mitbewerbern. Heute präsentiert sich die neue Unternehmenslösung von Oracle nicht nur mit der fortschrittlichsten Architektur, dahinter

steht ein starker ROI-Faktor nach der Maxime: definiert, demonstriert, erreicht.

Wenn Unternehmensführungen die einzelnen Vorteile unterschiedlicher Unternehmenslösungen angefangen beim CRM-Kundenmanagement über die Supply Chain bis zum Life-Cycle-Management diskutieren und bewerten, dann oftmals aufgrund des schnellen Wachstums ihres Unternehmens und auch wegen veränderter Marktanforderungen. Diese Phase erfordert eine schnelle Neuausrichtung ihrer IT-Strategie. Andere wiederum haben investiert und möchten ihre Strategien und Pläne

weiter vorantreiben, um den Mitanbietern im steigenden Konkurrenzdruck immer einen Schritt voraus zu sein und dabei gleichzeitig technologische Fortschritte und Verbesserungen zu berücksichtigen. Das bedeutet Prozessketten unternehmensweit zu mobilisieren.

Mehr als eine Milliarde Menschen arbeiten schon heute von zu Hause aus oder unterwegs

Prognosen zufolge wird bereits in wenigen Jahren ein Drittel der Wissensarbeiter den Großteil ihrer beruflichen Aufgaben per

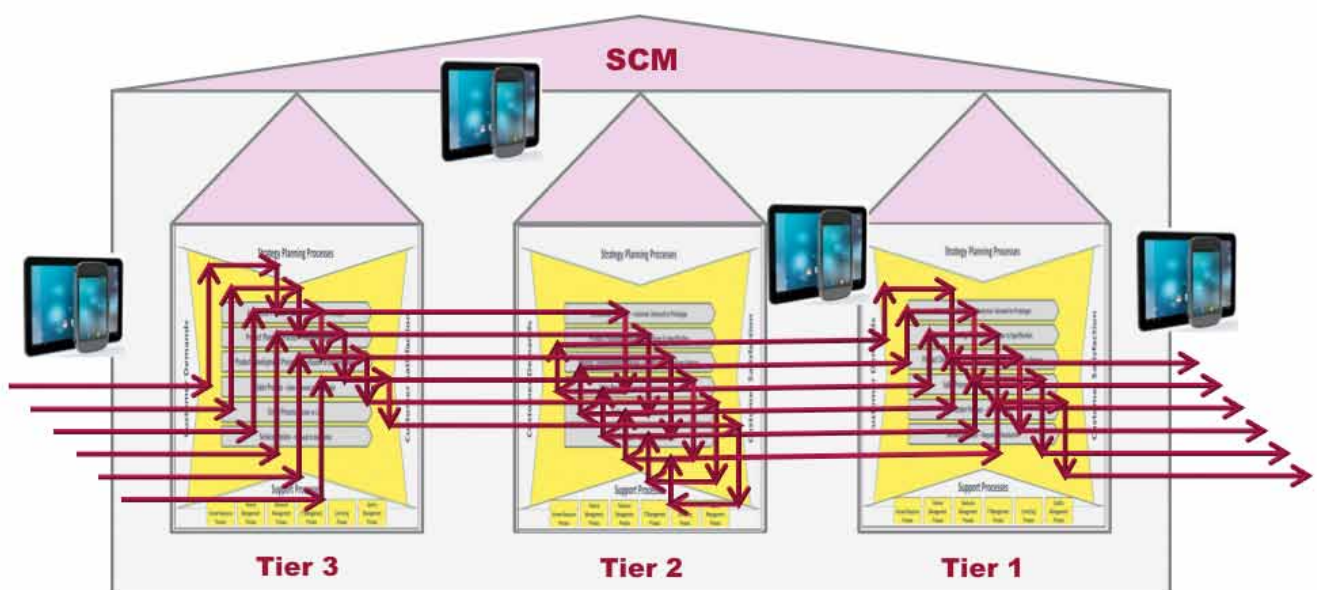


Abbildung 1: Anforderungen an Prozess-Erweiterungen, Änderungen und Integrationen

Unsere Inserenten

DOAG 2012 Konferenz + Ausstellung http://2012.doag.org	U2
Hays AG www.hays.de	S. 15
Huss-Verlag GmbH www.logistik-heute.de	S. 21
OPITZ CONSULTING GmbH www.opitz-consulting.com	S. 3
ORACLE Deutschland B.V. & Co. KG www.oracle.com	U 4
PROMATIS software GmbH www.promatis.de	S. 13

Smartphone und Tablet über Apps erledigen. 2012 werden weitere Rekordverkaufszahlen mit deutlich über einer halben Milliarde Smartphones und über 200 Millionen Tablets erwartet. Die Verkaufszahlen mit 488 Millionen verkauften Smartphones und fast 300 Prozent Wachstum im Tablet-Segment im Jahr 2011 schaffen hier die Basis.

Heute stellt sich nicht mehr die Frage, ob Unternehmen ihre Geschäftsprozesse mobilisieren, sondern wie und in welchem Umfang. Wer sich neuen Einsatzszenarien öffnet, flexibilisiert via Smartphone und Tablets in verlängerten Prozessketten, setzt so enorme Effizienzreserven frei. So konnten die Branchenbesten seit der Einführung mobiler Unternehmenssoftware bereits die Mitarbeiterproduktivität um bis zu 40 Prozent steigern. Oracle JD Edwards ist hier den Mitbewerbern mit dem integrierten und offenen Lösungsansatz um Längen voraus.

„Die Informationsexplosion wird exponentiell weiter zunehmen, in den nächsten Jahren und bis 2020“, prognostiziert eine Megatrend-Studie „Research & Innovation“ von DNV. Bereits 2010 hat sich das digitalisierte Informationswachstum versechsfacht von 161 Milliarden GB neuer Daten im Jahr 2006. Haupttreiber sind dabei die Anforderungen zur Reduktion und Optimierung von analogen und Papier-basierten Prozessen. Dazu werden die Anforderungen an die zunehmende Web-Connectivity mit sozialen Netzwerken weiter steigen. Damit wird ein 200-fach steigendes Informationsaufkommen erwartet, das durch eine intelligente Applikationslösung gemanagt werden will. JD Edwards ist auf der

Basis der Oracle-Red-Stack-Lösung bereits heute dafür ausgerüstet.

Geschäftsstrategien der nächsten Jahre sind permanente Unternehmensherausforderungen

Die Profitabilität und das Kostenmanagement stehen für die meisten Unternehmen auf den obersten Positionen der Prioritätenliste, wie eine Studie von IDC aufzeigt. Allerdings sind die Geschäftsbedingungen nicht überall auf der Welt dieselben. Für die chinesischen Unternehmen zählen Bedarfschwankungen und gesetzliche Regulierungen zu den wichtigsten Themen. Auch innerhalb Westeuropas sind die Marktbedingungen nicht einheitlich. Beispielsweise sehen die befragten deutschen Unternehmen Nachfrageschwankungen und die Anpassung an Kundenanforderungen als besonders wichtig an, während für die Befragten aus anderen westeuropäischen Ländern der Cash Flow an erster Stelle steht. Bei der Betrachtung der einzelnen Branchen wird deutlich, dass die Rentabilität immer eine große Rolle spielt, allerdings gibt es auch hier Unterschiede. So sind zum Beispiel die schwankenden Rohstoffpreise für die metallverarbeitende Industrie, die direkt aus den globalen Rohstoffmärkten bezogen werden, am kritischsten. Für die eher verbraucher-

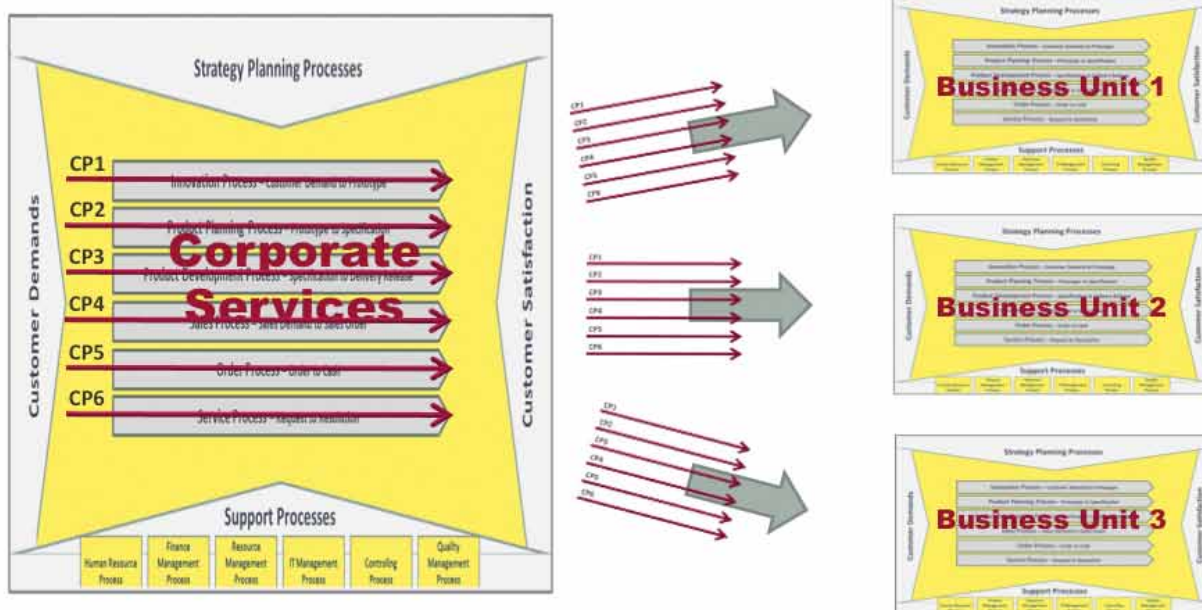


Abbildung 2: Anforderungen an die Dezentralisierung, um Geschäftsprozesse zu optimieren

orientierten Branchen wie beispielsweise die Hightech- und Automobilbranche steht das Erreichen der Umsatzziele dagegen an vorderster Stelle. Die JD-Edwards-Unternehmenslösung von Oracle unterstützt Unternehmen mit flexiblen, skalierbaren Geschäftsprozessen mit lokaler und internationaler Ausrichtung „end-to-end“.

Neue Anforderungen und Konkurrenz im eigenen Lager für CIOs

Künftig verlangen immer mehr Business Manager direkten Zugriff auf Teile des IT-Budgets, um technische Lösungen in ihrem Bereich umzusetzen oder einzukaufen. Das ist eine der Top-Anforderungen, die die Gartner-Studie für die kommenden Jahre aufzeigt. Die Zeit der Digital Natives bricht an, die seltener eine IT-Abteilung brauchen, um mit der Technologie zurechtzukommen. So werden viele IT-Projekte zu Business-Projekten, und der CIO muss Teile seines Budgets an andere Abteilungen abtreten. Neue Anforderungen entstehen mit der sogenannten „Consumerization“ für die IT. Sie muss die Entwicklungen und die Bedürfnisse der Mitarbeiter aufgreifen und dabei bedenken, dass sich neue Mitarbeiter bewusst wegen der Verfügbarkeit moderner Systeme für einen Arbeitgeber entscheiden und nicht zuletzt für eine Mitarbeiterbindung sorgen. Oracle unterstützt mit der JD-Edwards-Software ihre Kunden mit den aktuellsten und modernsten Tools und Programmiersprachen in einer offenen Welt, adaptierbar an die meisten Technologien.

Crowdsourcing ist die Anforderung für das Personal-Management

In der Arbeitswelt von morgen und auch schon heute arbeiten Menschen in virtuellen Teams zusammen, oft ohne sich zu kennen. Diese Teams werden kurzfristig zusammengestellt und sind über moderne Kommunikationsmittel verbunden. Anders als in vielen heutigen Projekten definiert sich diese Crowd vor allem funktional und weniger durch Hierarchien. Die Mitarbeiter in solchen virtuellen Teams gehen oft kein festes Beschäftigungsverhältnis ein, sind flexibel und daran gewöhnt, mit stark schwankenden Einkommensverhältnissen zurechtzukommen. War die Arbeitswelt bisher primär über die vertraglich geregelte Arbeitszeit organisiert, so rückt jetzt das Ar-

beitsergebnis in den Fokus. Da sich die Produktivität der Arbeitsprozesse gerade unter den Bedingungen des Crowdsourcing nur unzureichend über die Anzahl aufgewendeter Stunden erfassen lässt, werden zunehmend Output-orientierte Messmethoden eingeführt. Auch hier werden Systeme wie JD Edwards benötigt, um die Produktivität der Mitarbeiter in einer 360-Grad-Sicht abbilden zu können und um die Bindung von Spezialisten zu erhöhen.

Innovationen werden künftig weniger vom Management eingebracht, sondern kommen stärker von Mitarbeitern, die ihre privaten Geräte und Anwendungen auch im beruflichen Umfeld nutzen. Diese Beschäftigten sind mit IT sozialisiert und wollen ihren selbstbestimmten Lebensstil beibehalten, wozu der Gebrauch von privaten Notebooks und Smartphones ebenso gehören kann wie Social-Media-Aktivitäten. Die Mitarbeiter sind mit den Systemen in der Regel bestens vertraut und können mit ihnen effizient arbeiten, sodass Restriktionen von Seiten der Unternehmen kontraproduktiv wären. Die JD-Edwards-Plattform ermöglicht Prozesse, um diese privaten Systeme in ihre IT-Strukturen zu integrieren und bietet die entsprechenden Schnittstellen für Smartphones und Tablets.

Fazit

Da der Wandel durch die rasante Entwicklung der Kommunikationstechnik vorangetrieben wird, sollten Unternehmen den Hebel an dieser Stelle ansetzen. Daraus resultiert die individuelle Entwicklung von Strategien, Konzepten und Unternehmenslösungen zum Umgang mit ihren Kunden und Mitarbeitern in einer sich rasant verändernden und gefühlt immer kleiner werdenden Kommunikationswelt. Mobil-zentrische Applikationen mit Smartphones und Tablets haben die Basis verändert: Touch, Sprache und Gesten lösen Icons, Menüs und Maus ab. Die Integration der sozialen Medien, die Bereitstellung einer umfassenden Kommunikationsstruktur und die Einbindung privater genutzter Geräte bieten Chancen, um Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen an ein Unternehmen zu binden und die Kundenlösungen effektiv zu gestalten.

Diese neuen Herausforderungen und Chancen erfordern aber auch neue Migrationsstrategien für die Implementierung

neuer Software oder neuer Software Releases für das Empowerment der komplett verfügbaren Prozesswelt, wie sie die JD-Edwards-9.x-Architektur-Plattform von Oracle bietet. Sinnvolle Ansätze liefern Prozessorientierte Implementierungsmethoden für mittelständische und auch große, international ausgerichtete Unternehmen sowie die Oracle Unified Method. Die agile Vorgehensweise mit der Integration von SCRUM, PMI und einem Toolset von Best Practices ist hierbei entscheidend für den Erfolg.

Günter Kaiser

guenter.kaiser@in2perspectives.eu

Impressum

Herausgeber:

DOAG Deutsche ORACLE-Anwendergruppe e.V.
Tempelhofer Weg 64, 12347 Berlin
www.doag.org

Verlag:

DOAG Dienstleistungen GmbH
Fried Saacke, Geschäftsführer
info@doag-dienstleistungen.de

Chefredakteur (VisdP):

Wolfgang Taschner
redaktion@doag.org

Redaktion:

Fried Saacke, Carmen Al-Youssef,
Mylène Diacquenod, Dr. Frank
Schönthaler, Christian Körner,
Sebastian Hunke, Dirk Blaurock

Titel, Gestaltung und Satz:

Claudia Wagner
DOAG Dienstleistungen GmbH

Titelfoto:

Rainer Fritz

Anzeigen:

CrossMarketeam, Doris Budwill
www.crossmarketeam.de
Mediadaten und Preise finden Sie unter
www.doag.org/go/mediadaten

Druck:

adame Advertising and Media
GmbH Berlin
www.adame.de

DOAG 2012 Applications Konferenz + Ausstellung: Business Excellence im Visier

Dr. Frank Schönthaler, Leiter der Business Solutions Community

Die Business Solutions Community der DOAG traf sich vom 8. bis 10. Mai 2012 zu ihrem Top-Event im Herzen Berlins. Die DOAG 2012 Applications Konferenz + Ausstellung ist Europas führende Konferenz rund um Geschäftsprozesse, Oracle-Business-Applikationen und die zugrunde liegenden Technologien. In hochkarätigen Keynotes, praxisnahen Fachvorträgen und der begleitenden Ausstellung standen „Geschwindigkeit, Sicherheit und Innovation mit Oracle-Applikationen“ im Fokus. Insbesondere am Workshop-Tag konnten sich Anwender und Experten direkt an der Quelle informieren und erhielten ausreichend Möglichkeiten zum Networking sowie zum Erfahrungsaustausch.

Dr. Frank Schönthaler, Leiter der DOAG BSC, eröffnete die Konferenz mit der Keynote zum Thema „Business Excellence in volatilen Märkten“. Die Wichtigkeit dieser Thematik bestätigte sich auch in der anschließenden Keynote von Christian Stengel, Oracle EMEA, der in seinem „Oracle Fusion Applications Update“ immer wieder Bezug auf die einleitenden Grundgedanken nahm. Besonders wertvoll war Stengels Vortrag, da er den Weg hin zu Fusion Applications aufzeigte und nochmal deutlich machte, dass eigentlich die Anwender selber wählen, wann sie sich von der EBS in Richtung „Fusion“ bewegen wollen.

Anschließend folgten hochinteressante Vorträge in mehreren parallelen Streams.



Oben: Interessante Gespräche in der Pause

Abbildung links: DOAG-Vorstand und Geschäftsführer Fried Saacke bei der Begrüßung



EBS-Interessierte konnten hier aus einer Vielzahl spannender Beiträge wählen, wie zum Beispiel aus dem Fusion Applications Stream.

Sie trugen dem Ziel Rechnung, indem sie abgrenzten, was die neuen Fusion-Module im Unterschied zu den bestehenden EBS-Modulen leisten können. Mit großem Interesse wurden auch die dargestellten Möglichkeiten betrachtet, wie man beispielsweise die Bereiche „Business Intelligence“ und „Enterprise Performance Management“ als Anwender angehen kann. Im Themenblock „Oracle Business Analytics und vorgefertigte Analytics und Technologien“ wurde aufgezeigt, wie man diese mit

den operativen Oracle-Applications zum Einsatz bringen kann.

Ein weiteres Thema war die Hyperion-Produktlinie und ihre Funktionalität. Den Konferenz-Teilnehmern wurde zudem sehr viel Know-how über die BPM-Nutzung von Oracle und Projektmanagement (Primavera) dargestellt. Die Referenten zeigten auf, wie diese Themen ineinanderfließen und wie man die Flexibilität der ERP-Plattform erhöht, gerade dann, wenn volatile Märkte vorherrschen und sehr viel Flexibilität gefragt ist. Hochinteressant für die Applications-Anwender waren auch die Vorträge über die Funktionalität der Fusion Middleware, die einigen Besuchern sicher Lust

auf Mehr gemacht haben, zum Beispiel auf Konferenzbesuche im Technologie-Umfeld der DOAG.

Ein weiteres Highlight am Ende des zweiten Konferenztages war die Panel-Diskussion zur Entwicklung des deutschsprachigen Markts für Oracle-Geschäfts-Applikationen. Gerade von Seiten der Anwender und Implementierungspartner wurde die einseitige Fokussierung der Oracle-Marketingstrategie auf konkrete Demand-Generation-Aktionen kritisiert. Diese stößt teilweise auf Unverständnis, da sie vergisst, dass man zunächst Wahrnehmung für die Oracle-Applikations-Produkte im Markt schaffen muss. Dabei entflammte eine lebhafte Diskussion, die dem Partner Oracle in gewisser Weise einen Meinungsquerschnitt über die Applikations-Kundenbasis im deutschsprachigen Raum brachte.

Die Workshops am dritten Konferenztag boten einen sehr großen Mehrwert sowohl für die Teilnehmer als auch für die Referenten. Fragen, die unter anderem geklärt werden konnten, waren: „Wie geht man mit Fusion um?“, „Wie kann man mit BPM arbeiten und speziell mit BPM-Anwendungen entwickeln?“, „Wie kann man mit UPK und BI Publisher produktiv Anwendungen bereitstellen?“ Oder eine Kernfrage für EBS-Anwender: „Wie können die vielen Möglichkeiten, die Oracle um das Thema „Value Chain



Die Teilnehmer der Panel-Diskussion von links: Michael Schimmel, Oracle Deutschland; Jürgen Wolf, Hofmeister & Meincke GmbH & Co. KG; Dr. Frank Schönthaler, Leiter DOAG Business Solutions Community; Prof. Dr.-Ing. Norbert Gronau, Universität Potsdam

Planning“ bietet, optimal genutzt werden?“ Die Antworten richteten sich direkt und praxisorientiert an die Belange der Anwender. So wurden weniger Produkt-Themen, als vielmehr konkrete Business-Themen diskutiert und gezeigt, wie diese mit Oracle-Produkten abgebildet werden können.

Selbstverständlich können daheimgebliebene Mitglieder die Beiträge im Netz anschauen und sich so das eine oder andere Thema noch erarbeiten. Ein nicht zu

unterschätzender Vorteil im Rahmen eines Besuchs solcher Konferenzen ist aber das Networking. Der Erfahrungsaustausch der Anwender untereinander, mit Ausstellern, mit Oracle, Implementierungs-Partnern, Experten und Beratern kann nur eine Konferenz mit begleitender Ausstellung bieten. Jeder Applications-Anwender sollte sich klarmachen, dass er diese Erfahrungswerte, aber auch interessante Lösungsansätze und anwenderfreundliche Zusatzprodukte für seine tägliche Arbeit, beim Nicht-Besuch schlichtweg verpasst.

BSC-Leiter Dr. Frank Schönthaler blickt mit allen Community-Leitern hochzufrieden auf die Veranstaltung zurück: „Dass die Teilnehmerzahl der DOAG 2012 Applications gegenüber dem Vorjahr noch einmal gesteigert werden konnte, hebt die Bedeutung dieser Veranstaltung im deutschsprachigen Raum hervor. Die vielen positiven Stimmen der ‚echten‘ Applikationskunden belegen den wichtigen Beitrag der Konferenz zu Weiterbildung und Networking. Zudem stellt die begleitende Ausstellung den Top-Marktplatz für Services und Produkte rund um die Oracle Applications dar und sorgt damit für Markt-Transparenz.“ Ein wichtiges Ziel bleibt für das nächste Jahr: Der Nutzen der Veranstaltung für den echten Applications-Anwender soll weiter gesteigert werden, um so auch jene Anwender zu mobilisieren, die in diesem Jahr noch zu Hause geblieben sind.



Networking ist eines der wichtigsten Elemente der DOAG 2012 Applications



Dirk Blaurock, Leiter Competence Center,
Lokalisierungsfragen

DOAG 2012 Applications Konferenz + Ausstellung:

Treffpunkt für Oracle-E-Business-Suite- Anwender

Auch in diesem Jahr war die DOAG Applications Konferenz + Ausstellung der Treffpunkt für Oracle-E-Business-Suite-Anwender und -Interessierte. Sie konnten sich im Stream „Fusion Applications“ intensiv über die neue Produkt-Linie informieren. Volkmar Hischer, pdg, gab unter dem Titel „Fusion Finance: Erste Hands-on-Erfahrungen“ einen Einblick in Fusion Financials, wobei auch die Unterschiede beziehungsweise Gemeinsamkeiten zur Oracle E-Business Suite deutlich wurden. Sven Till von Hellmann Worldwide Logistics berichtete in seinem Kundenbeitrag – im Kontext der unternehmensweiten Oracle-E-Business-Suite-Einführung – über die Herausforderungen und Erfahrungen bei der Implementierung des zentralen Customer Data Hubs. Anschließend erläuterte Dirk Blaurock in seinem Vortrag über die gesetzlichen Rahmenbedingungen bei der Verlagerung der Buchführung ins Ausland verschiedene unternehmensrelevante Aspekte.

Der erste Konferenztag endete mit der gemeinsamen Abendveranstaltung – einer Schiffsrundfahrt auf der Spree – wo es neben schönem Wetter und gutem Essen auch reichlich Gelegenheit zum Networking zwischen den Teilnehmern gab.

Am zweiten Konferenztag fand der E-Business Suite Community Day statt. Dr. Nadia Bendjedou von Oracle berichtete in ihrem Vortrag „E-Business Suite Product

Strategy“ über Details des kommenden EBS Release 12.2, das in naher Zukunft veröffentlicht wird. Weiter ging es mit einem Vortrag von Dirk Blaurock zum Thema „Oracle EBS Migration – Was ist der richtige Weg“. Dieser drehte sich weniger um technische Details, sondern mehr um eine klare Scope-Definition und die entsprechende Planung am Beginn eines Migrations-Projekts.

Sven-Olaf Wagner, pdg, erläuterte auf Basis eines Kundenprojekts sehr anschaulich die flexible Nutzung der zwischenbetrieblichen Verrechnung mithilfe der Financials-Funktion AGIS. Sehr informativ war auch der nachfolgende Praxisvortrag über die Verwaltung von „Langzeit-Lieferant-Erklärungen“ der Prodingler OHG. Hier wurde klar, dass durch die Umsetzung mit der Oracle EBS mittelfristig ein Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz entsteht.

Alexander Goetz von der PricewaterhouseCoopers AG rundete den EBS Community Day mit einem interessanten Ansatz zur Ermittlung von Kennzahlen zur Unternehmens-Steuerung aus der Oracle E-Business Suite ab. In seinem Vortrag wurde sehr anschaulich die Ermittlung von Kennzahlen aufgezeigt, die bei der entsprechenden Deutung eine sehr hohe Aussagekraft für das Unternehmen haben.

Am Ende des zweiten Tages gab es noch die Plenums-Session. Michael Schimmel, Apps Lead von Oracle Deutschland, gab mit seinem interessanten „Oracle Applications Market Strategy Update“ einen guten Überblick darüber, in welchen Marktsegmenten



Michael Schimmel, Oracle Deutschland

und mit welchen Produktbereichen Oracle vertreten ist. Die anschließende Podiumsdiskussion zur Entwicklung des deutschsprachigen Applikationsmarkts entwickelte sich zu einer lebendigen Diskussion zwischen Oracle-Kunden, dem Hersteller Oracle, Oracle-Partnern und der DOAG. Fazit: Oracle vernachlässigt als global agierendes Unternehmen den deutschsprachigen Applikationsmarkt. Kritisch beurteilt wurde auch die zu geringe Wahrnehmung von Oracle auf dem Markt und dass Oracle an der einen oder anderen Stelle zu stark auf Add-On-Produkte setzt. Das Kerngeschäft, der ERP-Bereich, wird nach Meinung des Publikums auch zu wenig bearbeitet.

Der dritte und letzte Tag der Konferenz bot dem EBS-Nutzer einen sehr guten, praxisnahen Community-Workshop. Dabei wurde für EBS-Anwender die ganze Welt der taktischen und operativen Planung im Supply-Chain-Umfeld aufgezeigt. In einzelnen Workshop-Sessions wurden von Oracle die entsprechenden Planungs-Komponenten im Detail mit ihren jeweiligen Schwerpunkten erläutert. Jochen Rahm, PRO-MATIS, stellte direkt in der Oracle EBS R12 diese Komponenten im Detail vor, wobei er auch viele Best Practices und relevante Zusatz-Informationen geben konnte. Die Teilnehmer aus dem Workshop hatten somit die Möglichkeit, Praxis-Informationen und anwenderspezifische Erfahrung aus erster Hand zu erhalten.

Mit einem spannenden Konferenzprogramm und der informativen Begleitausstellung war die DOAG 2012 Applications für EBS-Anwender sehr geeignet, um sich über das inzwischen sehr breite Oracle-Produkt-Portfolio und die Möglichkeiten der Business-Applikationen zu informieren. Gleichzeitig steckt hier auch die Herausforderung einer solchen Konferenz: Aufgrund der zahlreichen Business-Applikationen von Oracle war die Konferenz zwar sehr breit aufgestellt, es gab allerdings zu wenige produktspezifische Praxisinformationen und Vorträge von EBS-Anwendern. Hier sind die Anwender aufgerufen, sich noch aktiver in die Konferenz einzubringen. Außerdem stellen hier die bewährten EBS Community Days eine ideale Ergänzung dar.

Dirk Blaurock
lokalisierungsfragen@doag.org



Dr. Frank Schönthaler, Leiter der E-Business Suite Community

Integrata-Kongress 2012 – Mehr Lebensqualität durch IT!

Vom 10. bis 11. Mai 2012 fand im Anschluss an die DOAG 2012 Applications Konferenz + Ausstellung der 2. Kongress der Integrata-Stiftung in Berlin statt. Im Fokus der Stiftung steht die „Humane Nutzung der Informationstechnologie – Mehr Lebensqualität durch IT!“ Die DOAG eröffnete ihren Mitgliedern dieses zusätzliche Angebot, da auch sie erkennt, dass Nachhaltigkeit und Lebensqualität vor allem langfristig immer mehr in den gesellschaftlichen Mittelpunkt rücken. Der Premium-Sponsor Oracle unterstrich durch sein Engagement auf dem Kongress die Wichtigkeit dieser Thematik für die Entwicklung von Oracle und auch für deren IT Produkte.

Unter dem diesjährigen Konferenz-Motto „Mehr Demokratie durch IT!“ etablierte sich die Integrata-Stiftung als eine lebendige Plattform zum Mitdenken. Julian Nida-Rümelin, Staatsminister a.D. und Präsident der Deutschen Gesellschaft für Philosophie, eröffnete den ersten Konferenztag mit einer starken Keynote zum Konferenz-Motto. Anschließend folgte der Honorar-Professor für Wirtschaftsethik und Präsident des Niedersächsischen Landesamts für Lehrerbildung und Schulentwicklung a.D., Prof. Wolf Dieter Hasenclever. In seinem Beitrag „Bildung und eCommunication – wie sich das Lernen verändert“ setzte er sich kritisch mit den Veränderungen des Lernverhaltens bei Jugendlichen auseinander, die vor allem durch die Verbreitung von Smartphones getrieben sind. Er sieht die IT und deren Möglichkeiten aber auch als einzige Chance, um globalen Wissenstransfer langfristig

gewährleisten zu können. Franz Reinhard Habel, Sprecher des Deutschen Städte- und Gemeindebundes (DStGB), beendete den ersten Konferenztag mit dem Thema „Zeitwende – Politik 2012“. Er zeigte auf, wie eGovernance heute funktioniert und versprach: „Transparenz, Partizipation und Offenheit gewinnen an Bedeutung“.

Den zweiten Konferenztag leitete Christof Leng, Vizepräsident der Gesellschaft für Informatik und Mitgründer der Piratenpartei, mit der Keynote „Der Arabische Frühling: Gefahren und Chancen der IT für die Demokratisierung“ ein. Hierbei thematisierte er die bedeutenden Umwälzungen in Nordafrika, die oft zweischneidige Rolle der Kommunikations- und Informationstechnologie und die bisher nicht abschätzbaren Folgen der Nutzung von IT in diesen Regionen.

Es folgten drei hochwertige, parallele Streams. Michael Mörike, Vorstand der Integrata-Stiftung, moderierte den Stream „Politische Partizipation“, Welf Schröter vom Forum Soziale Technikgestaltung den Stream „Befriedigende Arbeit“ und Prof. Dr. Marco Mevius von der HTWG Konstanz den Stream zum Thema „Gesunde Umwelt“. Alle Konferenzbeiträge erfuhren eine positive Resonanz.

Die begleitende Ausstellung lud die Besucher an beiden Konferenztagen zum

ausgiebigen Informieren und „Netzwerken“ ein und es wurden viele interessante Gespräche rund um Nachhaltigkeit und mehr Lebensqualität durch die Informationstechnologie geführt. Weitere Informationen zur Integrata-Stiftung unter <http://www.integrata-stiftung.de>.

*Dr. Frank Schönthaler
frank.schoenthaler@doag.org*



Dr. Frank Schönthaler, Leiter der DOAG Business Solutions Community, bei seiner Rede

Jahreskonferenz der ungarischen Oracle-Anwender (HOUG)

Vom 26. bis zum 28. März 2012 fand die Jahreskonferenz der HOUG im idyllischen Saliris-Resort in Egerszalók statt. Die Veranstalter schauen mit mehr als 400 Teilnehmern aus 61 Kundenunternehmen auf eine gelungene Konferenz zurück.

Das abwechslungsreiche Programm bestand aus mehreren Streams und deckte das gesamte Oracle-Portfolio ab – angefangen von der Hardware, im Besonderen die Oracle Engineered Systems, über die Datenbank und Middleware bis hin zu den Applications. Die vielseitig interessierten Teilnehmer kamen aus den verschiedensten Branchen, Tätigkeitsfeldern und Interessengruppen. So bot die Konferenz sowohl für Hardware- und Datenbank-Administratoren als auch für Entwickler



Prof. Dr. Wolfgang Heilmann, Präsident des Kuratoriums der Integrata-Stiftung, Tübingen, Honorarprofessor an der Universität Karlsruhe (TH)

und Business Manager umfassende Informations- und Networking-Möglichkeiten. Die Veranstalter legten großen Wert darauf und boten ein umfangreiches Rahmenprogramm an.

Die Konferenzbesucher waren sehr an den Neuerungen der Oracle-Produkte und deren praktischer Anwendung interessiert. Trotzdem konnte man aus Gesprächen die Sorge um die wirtschaftliche Unsicherheit des Landes und die Angst vor einer aufkommenden Rezession heraushören.

Die DOAG war mit einer Keynote präsent, die thematisch an die wirtschaftliche Unsicherheit anknüpfte. Dr. Frank Schönthaler, Leiter der DOAG Business Solutions Community, sprach zum Thema „Business Excellence in volatilen Märkten“. Er zeigte Lösungen auf, wie Unternehmen sich gegen

die in unsicheren Märkten auftretenden Risiken schützen und über Business Excellence ihre Chancen im Wettbewerb nutzen können. Ausgehend von diesen Überlegungen entwickelte er Ideen für eine 100-prozentig Oracle-basierte Business-Excellence-Plattform. Das durchweg positive Feedback und die vielen Rückmeldungen durch Konferenzteilnehmer bestätigten, dass die ungarische Wirtschaft mit großem Interesse nach Deutschland blickt und die DOAG mit ihrem Beitrag den Nerv der Zeit getroffen hat.

In Gesprächen mit den Verantwortlichen der HOUG, insbesondere mit ihrem Vorsitzenden Dr. Gábor Magyar, wurde deutlich, dass sich die HOUG aufgrund ihrer überschaubaren Größe nicht in der Lage sieht, auf alle thematischen Bedürfnisse ihrer

Zielgruppe einzugehen. Dies betrifft einige Middleware-Produkte, vor allem aber die Applications. Aus diesem Grund wurde vereinbart, die HOUG als Kooperationspartner für die DOAG 2013 Applications einzuladen, um so auch die ungarischen Applications- und Business-Solutions-Kunden in den Genuss eines qualifizierten Konferenz- und Ausstellungsangebots kommen zu lassen. Für die veranstaltende DOAG ergibt sich aus einer solchen Kooperation eine größere Reichweite des Programms in Verbindung mit der Erschließung neuer Zielgruppen in Europa.

*Dr. Frank Schönthaler
frank.schoenthaler@doag.org*



Die DOAG in der Presse

Die nachfolgenden Ausschnitte reflektieren die Einschätzung der Fach- und Wirtschaftspresse zu bestimmten Themen über Oracle; die Veröffentlichungen geben nicht die Meinung der DOAG wieder und sind auch nicht im Vorfeld mit der DOAG abgestimmt. Lediglich die Zitate einzelner DOAG-Vorstände geben die Meinung der DOAG wieder.

CIO-Magazin vom 3. Juli 2012

Oracle gegen Usedsoft

Anwender von Gebrauchter Software haben auf diesen Tag gewartet: Firmen dürfen gebrauchte Software-Lizenzen weiterverkaufen. Das hat der Europäische EuGH in seiner Entscheidung deutlich gemacht. Ein Hersteller von Software kann demnach nicht untersagen, dass ein Kunde eine gebrauchte Lizenz weiter verkauft und damit

einem anderen Anwender ermöglicht, das Programm selbst übers Internet herunterzuladen und zu nutzen.

Für Henry Taubald von s. Oliver, der als Managing Director Operations für die IT bei dem Modehersteller zuständig ist, eine gute Entscheidung. Taubald ist bekennender Nutzer von Gebrauchter Software. Das Urteil nehme Herstellern die Möglichkeit, Druck auf Kunden auszuüben. „Auch in Zukunft werde ich, wann immer es möglich ist, die Nutzung gebrauchter Software als ersten Schritt prüfen“, sagt Taubald auf Anfrage von CIO.de. Er berichtet, dass für einige seiner Kollegen die bisherige rechtliche Unsicherheit „ganz sicher eine schwer überwindbare Hürde“ gewesen sei. Dieses Hindernis sei mit der Entscheidung nun aus dem Weg geräumt.

Tatsächlich erhöht die Entscheidung des Europäischen Gerichtshofes (EuGH) zum Handel mit gebrauchten Software-Lizenzen

für CIOs die Rechtssicherheit - IT-Entscheider, die nicht mehr benötigte Software-Lizenzen weiter verkaufen oder Second-Hand-Software nutzen wollen, haben allerdings eine Einschränkung zu beachten.

Streitpunkt des Verfahrens war der sogenannte Erschöpfungsgrundsatz. Der ist Teil der EU-Richtlinie zum Schutz von Computer-Programmen und besagt, dass ein Software-Hersteller mit dem erstmaligen Verkauf einer Software-Lizenz sein Monopol auf diese Lizenz verliert. Er kann also nicht verbieten, dass der Käufer sie weiter verkauft. Oracle hatte argumentiert, dieser Grundsatz gelte nicht für Lizenzen auf Software, die Anwender übers Internet herunterladen.

Dieser Ansicht widersprechen die Richter. Der Erschöpfungsgrundsatz gelte nicht nur für Software, die auf körperlichen Datenträgern wie CD-ROM oder DVD verbreitet werden, sondern auch für

Download-Software. Sogar wenn Lizenzvereinbarungen eine weitere Übertragung einer Lizenz ausdrücklich ausschließen, kann der Rechteinhaber laut dem Urteil den Weiterverkauf nicht verbieten ...

... Grundsätzlich sehe man in dem Urteil einen „Meilenstein für den freien Handel in Europa“, lässt sich Peter Schneider, Geschäftsführer und Inhaber von Usedsoft, zitieren. Die Entscheidung ermögliche freien Wettbewerb im Software-Geschäft. „Das ist vor allem eine gute Nachricht für die Kunden, die nun endlich ohne Einschränkungen von niedrigeren Software-Preisen profitieren können.“

Oracle sieht das wenig überraschend anders. In einer ersten Reaktion des Unternehmens ist die Rede von einem „überraschenden Urteil“, das den Wert von „Innovation und geistigem Eigentum“ missachte. Anwältin Truike Heydn, die den Software-Hersteller vor dem Europäischen Gerichtshof in der Sache vertritt, erwartet nach eigener Aussage, dass EU-Mitgliedstaaten und Kommission durch künftige Gesetzgebung stärker den Interessen der Hersteller entgegen kommen.

Ob diese Erwartung eintritt, ist offen. Bis jetzt sieht es so aus, als ob Verkäufer wie Nutzer gebrauchter Lizenzen tatsächlich rechtlich auf weniger wackeligem Boden stehen als bisher. Laut Anwalt Orthwein habe unter Software-Kunden bisher Verunsicherung geherrscht über die Zulässigkeit⁶ von Geschäftsmodellen rund um Gebraucht-Software. Der Bundesgerichtshof, der die Frage an den EuGH mit Sitz in Luxemburg verwiesen hatte und an den sie nun zurückgeht, werde höchstwahrscheinlich dieselbe Richtung einschlagen wie die EuGH-Richter, sagt Orthwein – womit Anwender künftig wüssten, woran sie bei Gebraucht-Software rechtlich sind.

Aus Sicht von Oracle dagegen agieren Anwender weiterhin auf vermintem Terrain, wenn sie Gebraucht-Software nutzen. Das Unternehmen schreibt, es müsse verhindert werden, „dass Anwendern unnötige Risiken durch Software entstehen, die sie über einen Zweitvertriebsweg erwerben, ohne sicher zu wissen, ob die Lizenzen durch den Erstanwender rechtlich einwandfrei erworben wurden.“

Beim IT-Branchenverband Bitkom begrüßt man einerseits das Ende der Rechts-

unsicherheit, befürchtet aber gleichzeitig ähnlich wie Oracle, dass das Urteil digitale Geschäftsmodelle in Frage stelle. „Bei einem unkontrollierten Weiterverkauf kann aus einer legalen Kopie schnell eine Vielzahl illegaler Kopien werden“, sagt Hauptgeschäftsführer Bernhard Rohleder.

Bei der Deutschen Oracle-Anwendergruppe (DOAG) begrüßt man die EuGH-Entscheidung. Das Urteil stärke die Rechte der Kunden. „Der aus unserer Sicht komische Zustand der Ungleichbehandlung von Software auf einem Datenträger und heruntergeladenen Programmen wurde behoben“, sagt der stellvertretende DOAG-Vorsitzende Michael Paege.

Was die praktischen Konsequenzen für die Anwender angeht, zeigt sich die Anwendervertretung allerdings noch leicht skeptisch. Neue Rechtsunsicherheit könne sich ergeben, weil noch unklar sei, ob Käufer gebrauchter Lizenzen künftig mit Oracle Wartungsverträge abschließen könnten, gibt DOAG-Chef Dietmar Neugebauer zu bedenken. Wie Oracle auf die Entscheidung reagieren werde, dazu habe man noch keine Informationen bekommen, sagt Neugebauer.

Computerwoche online vom 2. August 2012

Oracle-Anwender fordern bessere VMware-Unterstützung

Viele Oracle-Kunden sind unzufrieden darüber, wie der Softwarekonzern die konkurrierende Virtualisierungs-Plattform von VMware behandelt. Sie verlangen eine bessere Unterstützung und vor allem eine veränderte Lizenzpolitik.

Der „VMware ESX Server“ bleibt unter den Oracle-Anwendern die bevorzugte Server-Virtualisierungs-Plattform. Eine Umfrage der Deutschen Oracle-Anwendergruppe (DOAG) unter 212 ihrer Mitglieder ergab, dass mit 62 Prozent fast zwei Drittel auf VMware-Lösungen setzen. Oracles eigene Virtualisierungs-Plattformen landen in der Gunst der Anwender dagegen weit abgeschlagen: Oracle VM für x86 setzen 22 Prozent der Befragten ein, Oracle VM für Sparc kommt auf drei Prozent.

Oracle konzentrierte sich zu sehr auf eine „Oracle-only“-Strategie, lautete kürzlich das Fazit von Gartner im Rahmen einer Unter-

suchung verschiedener Virtualisierungslösungen. Oracle VM sei für einen Einsatz mit weiteren Oracle-Produkten in einem kompletten Stack konzipiert. Dieses optimierte Zusammenspiel innerhalb der Oracle-Produktpalette sei einerseits eine Stärke, andererseits aber auch der Grund dafür, warum die allgemeine Akzeptanz für Oracles Virtualisierungs-Plattform nur langsam wachse.

„VMware ist immer noch das Produkt der Wahl für Virtualisierung im deutschsprachigen Raum“, stellt Dietmar Neugebauer, Vorstandsvorsitzender der DOAG, fest. Zwar hätte sich der Bekanntheitsgrad der Oracle-Lösung erhöht, der Anbieter müsse allerdings noch einiges tun. Vor allem in Sachen Qualität scheint es Sicht der Anwender noch Defizite zu geben. Fast alle Kunden von Oracles Virtualisierungs-Produkten nutzen derzeit Version 2 oder 3. Zwar gab fast die Hälfte der Anwender an, damit zufrieden beziehungsweise sehr zufrieden zu sein, aber immerhin 43 Prozent erklärten sich unzufrieden beziehungsweise sehr unzufrieden. Die Anwender wünschen sich der Umfrage zufolge vor allem eine schnellere Weiterentwicklung sowie eine allgemein bessere Qualität des Produkts. „Jetzt muss Oracle an der Qualität seines Angebots arbeiten“, lautet denn auch das Fazit von Neugebauer.

Erst Anfang Juni hatte die Anwendervertretung eine Mängelliste zu Oracle VM 3 veröffentlicht. Demnach enthalte das Release 3.0 der Virtualisierungs-Software zahlreiche Probleme für die Benutzer, hieß es dort.

„Grundsätzlich verhindern die Probleme den Einsatz von Oracle VM nicht“, so Björn Bröhl, Leiter der Infrastruktur & Middleware Community der DOAG. „Doch Implementierung und Betrieb sind mit unnötigem Mehraufwand verbunden, der bei den Anwendern für große Unsicherheit sorgt.“ Auch in der mittlerweile herausgebrachten Version 3.1 von Oracle VM Server für x86 seien etliche Probleme immer noch nicht behoben, moniert die Anwendervertretung. Man erwarte von Oracle eine rasche Beseitigung, lautet die unmissverständliche Forderung der DOAG ...

Weitere Pressestimmen lesen Sie unter <http://www.doag.org/presse/spiegel>