

## Operation am offenen Herzen – die SAP-Umstellung bei der Haspa

Bei der Hamburger Sparkasse (Haspa), kam es im Zuge der Einführung des SAP Deposit Management zu einigen Problemen bei der Produktivsetzung, über die viele Kunden verständlicherweise verärgert sind. Im Hamburger Abendblatt wird auch ein sog. SAP-Berater zitiert, der so etwas noch nie erlebt haben will. Warum kommt es zu solchen Problemen und warum sind sie kaum vermeidbar? Auf diese Fragen versuchen wir, hier eine Antwort zu geben.

### Plan und Wirklichkeit – wie geht man mit ungeplanten Situationen um?

Es ist wohl unbestreitbar, dass ein Raumflug das wohl durchgeplanteste Unternehmen ist, das Menschen je gestartet haben. Manchmal passieren aber auch dort Dinge, die ungeplant sind:

The very first „space toilet“ was the simple „do it in your suit“ version. Thomas Wolfe describes what happened in his book *The Right Stuff*. The first manned American space flight in 1961 was a 15-minute hop-up-and-straight-down-again, rather than a complete orbit around the Earth. Nobody had even thought of supplying toilet facilities for a 15-minute flight. But there was a major hitch in the launch procedure. Alan B. Shepard Jr. was stuck in his space suit, lying on his back ready for launch, inside the space capsule for many hours, under the unforgiving gaze of the TV cameras. ([Quelle](#))

Erfahrene Berater im SAP-Geschäft, die schon eine Reihe von Teil- und Vollproduktivsetzungen erlebt haben, können Lieder davon singen: Der Tag X, die Produktivsetzung naht. Es ist vollkommen egal, wann Sie mit einem Projekt anfangen und wieviel Luft Sie dort einplanen, die Nervosität ist immer hoch, weil es nur einen Schuss gibt und der muss sitzen. Es kann auch gar nicht darum gehen, die Probleme zu verhindern, weil eine solche Migration automatisch zu Problemen führt. Die kann man bestenfalls zu minimieren versuchen. Das Beispiel mit dem Raumflug ist ein solches Beispiel.

### Exkurs: Projekt Wohnungsumzug

Ein Umzug ist ein Standardfall und ein gutes Beispiel für ein Projekt: Verschiedene Personen unterschiedlicher Rechtskörperschaften müssen Hand in Hand arbeiten, Projektleiter ist der Umziehende. Die Adressänderung muss an diverse Unternehmen und Privatpersonen kommuniziert werden, es wird alles ein- und wieder ausgepackt bzw. de- und wieder remontiert, die Nerven liegen irgendwann blank. Erinnern Sie sich an Ihren letzten Umzug? Hand aufs Herz: Wie viele ungeplante Situationen sind dabei eingetreten? Wie vielen Personen oder Firmen mussten Sie nachträglich die neue Adresse melden, weil Sie erst durch den laufenden Nachsendeantrag gesehen haben, dass Sie Post von denen bekommen? Haben Sie ein Ersatzunternehmen vorgehalten für den Fall, dass der Umzugs-LKW kaputt oder das Spediteurs-Personal krank ist? Wieviel ist beim Umzug kaputtgegangen? Sind Sie als Projektleiter schuld, wenn eine Kiste beim Tragen herunterfällt (SIE haben den Spediteur ausgesucht!)?

Ein SAP-Projekt kann man sich ähnlich vorstellen – mit dem Unterschied, dass viel mehr Personen daran beteiligt sind, viel mehr Schnittstellen zu Unternehmen und Privatkunden bestehen und jeder Fehler viel schlimmere Auswirkungen hat.

### Der Tag X

Haben wir genug getestet? Welche Fälle sind uns durchgegangen? Was passiert an Dingen, die nicht vorhergesehen wurden oder nicht vorhersehbar waren? Eine Änderung am ERP-System eines Unternehmens ist immer eine Operation am offenen Herzen und auch die beteiligten Berater sind in aller Regel erst dann beruhigt, wenn der Produktivbetrieb erfolgreich angelaufen ist und in der ersten Zeit keine unerwarteten Probleme auftauchen. Tauchen sie auf, ist Hektik angesagt, trotz derer man besonnen handeln muss. In Systemen, in

denen inzwischen viel automatisch gebucht wird, gehen alle Ampeln auf rot, wenn eine Schnittstelle nicht funktioniert, die zum Beispiel mehrere tausend Buchungen pro Minute (!) nicht – oder schlimmer: falsch – bucht. Dann tickt die Uhr, denn mit jeder Sekunde, die verstreicht, steigt die Zahl der falschen Buchungen. Prozesskritische Buchungsschritte können aber auch nicht einfach angehalten werden.



Die Haspa (wahrlich keine kleine Kreissparkasse), das können wir aufgrund von Kontakten zu beteiligten Beratern wie auch der Haspa selbst grundsätzlich sagen, hat sich ausgesprochen professionell auf diese Umstellung vorbereitet, auch für Notfälle. Man wusste sehr genau, welche Tragweite diese Umstellung hat, 24/7-Schichtdienst und eine enorme Arbeitsleistung stehen dahinter. Sehr unglücklich erscheint die Umstellung zum Monatsende, wo Löhne und Gehälter sowie Rechnungen bezahlt werden und (nach unserer Schätzung) das Buchungsvolumen eher hoch ist. Wie zwingend das war, können wir von hier aus nicht beurteilen, wir würden uns jedoch wundern, wenn die Haspa hier fahrlässig einen ungünstigen Termin gewählt hätte.

## Wen hängen wir auf?

Mit dieser nicht ernst gemeinten Überschrift nun zur Frage, wer Schuld an der Situation ist: Als an diesem Projekt nicht beteiligtes Unternehmen kann Heuristika diese Frage nicht beantworten, sicher ist jedoch eines: Über die Projektbeteiligten zu schimpfen ist immer einfach, besonders als Mitbewerber auf Kunden- oder Beraterseite oder wenn man – wie viele Medienvertreter – über etwas schreibt, was man nicht einmal in Ansätzen versteht.

Wahrscheinlich gibt es mehrere Schuldige für einige der aufgelaufenen Probleme, noch wahrscheinlicher ist, dass für mindestens einen Teil der Probleme keinen Schuldigen gibt. Eine Situation, die es im Straßenverkehr zum Beispiel per Definition nicht geben kann, weil immer von perfekten Autofahrern ausgegangen wird und jede Abweichung vom perfekten Verhalten als Mitschuld gewertet werden kann; wohl wissend, dass auch alle beteiligten und urteilenden Juristen wahrlich Fehler im Straßenverkehr machen. Mit dieser Begründung sollten wir aber große Projekte gar nicht machen, egal in welchem Bereich. Im Projektgeschäft ist man pragmatischer: Man kalkuliert ungeplante Situationen und Fehler der Beteiligten (und scheinbar unbeteiligten!) mit ein. Das geht aber nur zu einem gewissen Grade.

Um zum Eingangsbeispiel Raumfahrt zu kommen: Wer ist schuld daran, dass keine Möglichkeit der Erleichterung für den Astronauten vorgesehen war? Welche theoretischen Möglichkeiten soll man in Betracht ziehen und berücksichtigen und wie durchführbar ist ein so aufwendiges Projekt wie ein Raumflug dann noch?

## Fazit: Es bleibt ein Tanz auf rohen Eiern

Heuristika ist ihren Kunden als pragmatisches, sachorientiertes Unternehmen bekannt, darum möchten wir auch

nicht einstimmen in das Lied der Vorwürfe, das gerade auf die Haspa und die Projektbeteiligten hereinbricht. Es bleibt abzuwarten, was die Mitbewerber (die jetzt in den nächsten Monaten ähnliche Umstellungen vor sich haben werden) daraus lernen und ob es dort unproblematischer wird als bei der Haspa – oder ob diese Mitbewerber vielleicht ganz, ganz leise werden, weil sie diesmal selbst in der Zeitung stehen.

Dieser Text ist von der Homepage <http://www.heuristika.de/>