

# Von Pannen und Totalschäden

*Diskussion*

**Handelsblatt, 21.–23. April 2023**

Prof. Dr. Andreas Biesdorf

Wirtschaft  
Hauptcampus

H O C H  
S C H U L E  
T R I E R

Handelsblatt  
WOCHENENDE 21./22./23. APRIL 2023, NR. 78

Alarm bei Aldi-Nord 51

IT-Umstellung

Von Pannen und Totalschäden

Aldi Nord ist kein Einzelfall: Wird die Einführung einer neuen Software schlecht gemanagt, drohen teure Verzögerungen, Lieferschwierigkeiten und Kundenfrust.

Mayya Chernobylskaya, Christof Kerkmann, Yasmin Osman  
Düsseldorf, Frankfurt

Die Software, mit der Unternehmen Geschäftsprozesse wie Rechnungswesen, Warenwirtschaft oder Controlling steuern, ist so etwas wie das zentrale Nervensystem einer Organisation. Die Einführung eines neuen Programms fürs Enterprise Resource Planning (ERP), wie die Disziplin im Fachjargon heißt, bedeutet daher eine große Herausforderung. Geht etwas schief, liegt im schlimmsten Fall das Geschäft lahm. Bei Aldi breitet derzeit ein verkorktes Softwareprojekt die weitere Einkaufsintegration von Aldi Nord und Aldi Süd (Seite 46). In den vergangenen Jahren sind weitere Negativbeispiele publik geworden. Unter IT-Dienstleistern, die auf die Produkte des Marktführers SAP spezialisiert sind, gilt eine Faustformel: Rund die Hälfte der Projekte dauern länger und kosten mehr als geplant. Dabei ist am Ende der neue Funktionsumfang teils geringer als erhofft. Trotzdem gelten solche Projekte als unvermeidlich. Wenn sich ein Unternehmen weiterentwickeln, braucht meist auch seine IT ein Update. Es sei zwar möglich, lediglich die Daten auf eine neue Software zu übertragen, sagt Mario Zillmann, Partner beim Beratungshaus Lünendonk. „Viele Firmen gehen im Zuge der digitalen Transformation bei einer IT-Modernisierung jedoch einen Schritt weiter und wollen auch ihre Geschäftsprozesse neu ausrichten.“ Nicht zuletzt machen die Softwarehersteller Druck. SAP etwa bietet ab 2027 die Wartung für sein System ECC nur noch gegen einen Aufpreis an. Viele Kunden wollen bis dahin nachgerade auf die neue Version S/4 Hana wechseln. Ein gutes Projektmanagement hilft, potenzielle Probleme zu entschärfen. Experten empfehlen, sich bei den Geschäftsprozessen nah an die Vorgaben des Softwareherstellers zu halten, um aufwendige Anpassungen zu vermeiden. Ratsam ist zudem, die Anwender in den Fachabteilungen früh einzubinden – die müssen schließlich nachher mit der Software arbeiten. Überdies sollten in der IT ausreichend Personalkapazitäten vorgehalten werden – andere Aufgaben müssen warten. „Ein Unternehmen muss verstehen, dass es nicht nur um die IT geht, sondern dass an den Geschäftsprozessen gearbeitet wird“, sagt Holger Scheel, Geschäftsführer beim Beratungshaus cbs in Heidelberg. „Darauf muss eine Organisation vorbereitet sein.“ Gerade in Konzernen ist zudem hilfreich, die Softwareumstellung in kleineren Schritten anzugehen. „Ein Großprojekt über einen Zeitraum von mehreren Jahren zu managen ist per se sehr schwierig“, sagt Scheel. Hinzu komme, dass bei einer langen Projekt-



Gescheitertes Einkaufsprojekt (Symbolbild): In rund 50 Prozent der Fälle werden die Erwartungen enttäuscht.

Kosten. Einen mittleren dreistelligen Millionenbetrag habe das Projekt gekostet, heißt es bei der Bank. Manche Unternehmen versenken solche Beträge sogar ohne jeden Fortschritt. Der Aldi-Werthaber Lidl etwa brach 2018 ein groß angelegtes SAP-Projekt ab. Nach sieben Jahren Arbeit und investierten 500 Millionen Euro Kosten kam die Führung zu dem Schluss, die geplante neue Software könne „nicht mit vertretbarem Aufwand“ eingeführt werden. Kernproblem war offenbar, dass Lidl sich nicht auf die SAP-Standards einlassen wollte. Der Discounter steuerte anders als viele Konkurrenten seine Warenwirtschaft nach Verkauf-

Ein Unternehmen muss verstehen, dass es nicht nur um die IT geht, sondern dass an den Geschäftsprozessen gearbeitet wird.

Holger Scheel  
Geschäftsführer Beratungshaus cbs in Heidelberg

preisen. Die Software „SAP for Retail“ nutzte jedoch Einkaufspreise zur Bewertung der Warenbestände. Das führte im Projekt zu aufwendigen und teuren Anpassungen. Am Ende entschied sich Lidl, lieber das hausinterne System auszubauen. Ein weiteres Beispiel für ein besonders hinderliches Softwareprojekt ist die IT-Integration der Postbank in die Deutsche Bank nach der Übernahme im Jahr 2010. Die Deutsche Bank beauftragte 2012 SAP damit, beide IT-Systeme auf eine neue Plattform zu migrieren. Die cheggige Projekt „Magellan“ wurde 2015 auf Eis gelegt, nachdem die Deutsche Bank beschlossen hatte, die Postbank zu verkaufen. Die teils schon zusammengeführte IT beider Institute musste wieder entflochten werden. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte das Projekt bereits 1,6 Milliarden Euro gekostet. Die Kette mit folgte drei Jahre später: Die Deutsche Bank verzichtete auf den Verkauf der Postbank und wollte sie nun doch vollständig mit der Deutschen Bank verschmelzen. 2020 startete der Konzern den zweite Integrationslauf und spricht vom „größten jemals durchgeführten IT-Projekt einer Bank in Deutschland“. Bis Sommer dieses Jahres will die Bank im Rahmen des Projekts „Unity“ rund 19 Millionen Produktverträge der etwa zwölf Millionen Postbank-Kunden auf die IT-Plattform der Deutschen Bank ziehen. Zwar 14,5 Millionen Verträge sind bereits übertragen. Dabei kam es auch zu Kundenbeschwerden, weil nicht alles sofort funktioniert.

- Welche Rolle nehmen die IT Systeme für die benannten Unternehmen ein und woran erkennt man die Wichtigkeit derselben?
- Welche zentralen Fehler wurden typischerweise bei der Einführung der Systeme gemacht? Nennen Sie Beispiele. Was hätte man aus EA-Sicht anders machen sollen bzw. müssen?
- Welches Problem erzeugt die Digitale Transformation für die Einführung neuer Software?
- Welche verschiedenen Akteur-Typen wurden im Artikel beschrieben und welche Rolle nehmen diese im Transformationsprozess ein?
- Welche Empfehlung würden Sie aus den Projekten ableiten?

Hochschule Trier – Prof. Dr. Andreas Biesdorf

Quelle: Handelsblatt, April 2023

2



# Von Pannen und Totalschäden

Aldi Nord ist kein Einzelfall: Wird die Einführung einer neuen Software schlecht gemanagt, drohen teure Verzögerungen, Lieferschwierigkeiten und Kundenfrust.

**Mayya Chernobyiskaya, Christof Kerkmann, Yasmin Osman**  
Düsseldorf, Frankfurt

Die Software, mit der Unternehmen Geschäftsprozesse wie Rechnungswesen, Warenwirtschaft oder Controlling steuern, ist so etwas wie das zentrale Nervensystem einer Organisation. Die Einführung eines neuen Programms fürs Enterprise Resource Planning (ERP), wie die Disziplin im Fachjargon heißt, bedeutet daher eine große Herausforderung. Geht etwas schief, liegt im schlimmsten Fall das Geschäft lahm.

Bei Aldi bremst derzeit ein verkorkstes Softwareprojekt die weitere Einkaufsintegration von Aldi Nord und Aldi Süd (Seite 46). In den vergangenen Jahren sind weitere Negativbeispiele publik geworden. Unter IT-Dienstleistern, die auf die Produkte des Marktführers SAP spezialisiert sind, gilt eine Faustformel: Rund die Hälfte der Projekte dauert länger und kostet mehr als geplant. Dabei ist am Ende der neue Funktionsumfang teils geringer als erhofft.

Trotzdem gelten solche Projekte als unvermeidlich. Wenn sich ein Unternehmen weiterentwickelt, braucht meist auch seine IT ein Update. Es sei zwar möglich, lediglich die Daten auf eine neue Software zu übertragen, sagt Mario Zillmann, Partner beim Beratungshaus Lunendonk. „Viele Firmen gehen im Zuge der digitalen Transformation bei einer IT-Modernisierung jedoch einen Schritt weiter und wollen auch ihre Geschäftsprozesse neu ausrichten.“

Nicht zuletzt machen die Softwarehersteller Druck. SAP etwa bietet ab 2027 die Wartung für sein System ECC nur noch gegen einen Aufpreis an. Viele Kunden wollen bis dahin notgedrungen auf die neue Version S/4 Hana wechseln.

Ein gutes Projektmanagement hilft, potenzielle Probleme zu umschiffen. Experten empfehlen, sich bei den Geschäftsprozessen nah an die Vorgaben des Softwareherstellers zu halten, um aufwendige Anpassungen zu vermeiden. Ratsam ist zudem, die Anwender in den Fachabteilungen früh einzubinden – die müssen schließlich nachher mit der Software arbeiten. Überdies sollen in der IT ausreichend Personalkapazitäten vorgehalten werden – andere Aufgaben müssen warten.

„Ein Unternehmen muss verstehen, dass es nicht nur um die IT geht, sondern dass an den Geschäftsprozessen gearbeitet wird“, sagt Holger Scheel, Geschäftsführer beim Beratungshaus cbs in Heidelberg. „Darauf muss eine Organisation vorbereitet sein.“ Gerade in Konzernen ist zudem hilfreich, die Softwareumstellung in kleineren Schritten anzugehen. „Ein Großprojekt über einen Zeitraum von mehreren Jahren zu managen ist per se sehr schwierig“, sagt Scheel. Hinzu komme, dass bei einer langen Projekt-



**Gescheitertes Einkaufsprojekt (Symbolbild):** In rund 50 Prozent der Fälle werden die Erwartungen enttäuscht.

**Holger Scheel**  
Geschäftsführer, Beratungshaus cbs  
in Heidelberg

Ein Unternehmen muss verstehen, dass es nicht nur um die IT geht, sondern dass am den Geschäftsprozessen gearbeitet wird.

Kosten. Einen mittleren dreistelligen Millionenbetrag habe das Projekt gekostet, hieß es bei der Bank.

Manche Unternehmen versenken solche Beträge sogar ohne jeden Fortschritt. Der Aldi-Wettbewerber Lidl etwa brach 2018 ein groß angelegtes SAP-Projekt ab. Nach sieben Jahren Arbeit und kolportierten 500 Millionen Euro Kosten kam die Führung zu dem Schluss, die geplante neue Software könne „nicht mit vertretbarem Aufwand“ eingeführt werden.

Kernproblem war offenbar, dass Lidl sich nicht auf die SAP-Standards einlassen wollte. Der Discounter streute anders als viele Konkurrenten seine Warenwirtschaft nach Verkaufss-

preisen. Die Software „SAP for Retail“ nutzte jedoch Einkaufspreise zur Bewertung der Warenbestände. Das führte im Projekt zu aufwendigen und teuren Anpassungen. Am Ende entschied sich Lidl, lieber das hauseigene System auszubauen.

Ein weiteres Beispiel für ein besonders hürdenreiches Softwareprojekt ist die IT-Integration der Postbank in die Deutsche Bank nach der Übernahme im Jahr 2010. Die Deutsche Bank beauftragte 2012 SAP damit, beide IT-Systeme auf eine neue Plattform zu migrieren. Das eingezeigte Projekt „Magellan“ wurde 2015 auf Eis gelegt, nachdem die Deutsche Bank beschlossen hatte, die Postbank zu verkaufen. Die teils schon zusammengeführte IT beider Institute musste wieder entflochten werden. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte das Projekt bereits 1,6 Milliarden Euro gekostet.

Die Rolle rückwärts folgte drei Jahre später: Die Deutsche Bank verzichtete auf den Verkauf der Postbank und wollte sie nun doch vollständig mit der Deutschen Bank verschmelzen. 2020 startete der Konzern den zweite Integrationsanlauf und spricht vom „größten jemals durchgeführten IT-Projekt einer Bank in Deutschland“.

Bis Sommer dieses Jahres will die Bank im Rahmen des Projekts „Unity“ rund 19 Millionen Produktverträge der etwa zwölf Millionen Postbank-Kunden auf die IT-Plattform der Deutschen Bank ziehen. Etwa 14,5 Millionen Verträge sind bereits übertragen. Dabei kam es auch zu Kundenbeschwerden, weil nicht alles sofort funktionierte.

dass das Projekt „trotz aller Schwierigkeiten und Belastungen kontinuierlich und erfolgversprechend voranschreite“. Allerdings sei man „von der gewünschten Effizienz und Nutzerfreundlichkeit noch ein gutes Stück entfernt“. Rückblickend wisse man nun, dass eine modulare Vorgehensweise empfehlenswerter gewesen wäre.

Auch die Apotheke- und Ärzterebank – kurz Apobank – war mit der Komplexität eines Projekts überfordert. 2020 stellte das Kreditinstitut sein Kernbankensystem um, mit dem es seine wichtigsten Prozesse abbildete. Danach funktionierten zahlreiche Dienstleistungen nicht, das Onlinebanking etwa fiel bei vielen Kunden tagelang aus.

Ursache: Die Apobank wollte vom genossenschaftlichen Anbieter Fiducia GAD auf ein System des Schweizer Herstellers Avaloq wechseln, weil dieses mehr Funktionen bot als das existierende Programm – für sich schon ein anspruchsvolles Vorhaben. Während der Einführung stellte sich heraus, dass die Software nicht auf der bestehenden Hardware laufen würde – auch hier war eine Umstellung notwendig. So entstanden neue Fehlerquellen und neue

dauer die einst moderne Software beim Start schon wieder von gestern sei. „Das kann sich in der digitalen Gegenwart niemand erlauben.“

Ein aktuelles Beispiel für die Komplexität eines solchen Projekts liefert die Fraunhofer-Gesellschaft. Die Forschungsorganisation löst in ihren knapp 80 Instituten die Eigenentwicklung Sigma ab und führt verschiedene Systeme von SAP und SAP-Partnern ein. „Es handelt sich dabei nicht nur um das größte Veränderungsprojekt im Haus. Es umfasst auch das größte IT-Lösungspaket, das jemals in der SAP-Historie implementiert wurde“, heißt es bei Fraunhofer. Ziel sei, die Geschäftsprozesse zu vereinheitlichen und zu modernisieren.

Intern gibt es jedoch laut einem Bericht des Newsletterdienstes „Tagesspiegel Background“ massive Kritik am Projektmanagement: Der Betriebsrat des Fraunhofer-Instituts Fokus moniert demnach, dass die Implementierung „ohne saubere Planung, ohne Tests und ohne vernünftige Durchführung“ angegangen worden sei. Das Resultat: viel Arbeit, hohe Kosten und eine nicht funktionstüchtige Software.

Der Fraunhofer-Vorstand erklärt,

**Quelle:**  
Handelsblatt,  
21.-23. April 2023