

# Probieren geht über Fehler suchen

Ausführliche **Testphasen** können den Fehlstart einer neuen IT-Lösung vermeiden. Sieben Tipps für die Praxis.

Von Matthias Kieß

Das Chaos kam geräuschlos. Der amerikanische Sportartikelanbieter Finish Line führte 2015 ein neues Order- sowie ein neues Warehouse-Management-System (WMS) ein. Damit wollte das Unternehmen sein Bestellwesen, das Bestands- und Lagermanagement in Logistik, in den Filialen und im Onlinehandel modernisieren. Das Projekt lief unauffällig bis zum Go live – und endete dann in einem Desaster.

„Das neue System war nicht in der Lage, das Frachtvolumen zu verarbeiten, das wir in den Verkaufsplänen für die Hochsaison zum Ende des Jahres vorgesehen hatten“, erklärte Glenn Lyon, damals Chairman und CEO von Finish Line. Die Filialen wurden ergo nicht ausreichend beliefert – auch Onlinebestellungen liefen ins Leere. Und das im Weihnachtsgeschäft.

Die Konsequenzen waren gravierend: Finish Line verlor fast 30 Mio. USD Umsatz im Online- und stationären Geschäft. Eine Ursache für den katastrophalen Start der neuen Software: Die Effizienz der Systeme war nur mangelhaft geprüft worden. Tests wurden vernachlässigt, Mitarbeiter nicht in die Szenarien eingebunden, und auch die Kooperation mit den IT-Partnern, Beratern und Dienstleistern ließ zu wünschen übrig.

Das Finish-Line-Beispiel zeigt, wie wichtig das Testen bei Technologieänderungen ist. Dafür gibt es zwar kein Patentrezept – aber folgende sieben Tipps.

## 1. Auf die Strategie kommt es an: Nicht Fehler suchen, sondern vorab definieren, welche Prozesse fehlerfrei laufen müssen.

Wird eine neue Softwarelösung eingeführt, so ist beim Test zunächst „Mut zur Lücke“ nötig. Ein Test, bei dem in der Dokumentation des Programms beschriebene Funktionen auf Fehler untersucht werden, ist wenig sinnvoll. Entscheidend ist die Frage: Welche in der Software abgebildeten Prozesse sind geschäftskritisch? Dabei sollten realistische Szenarien durchgespielt und getestet werden, beispielsweise auftretende Belastungen der Supply Chain in der Hochsaison. Das Unternehmen sollte Stressparameter definieren und festlegen, ab wann ein System nach eigener Definition ordentlich funktioniert.

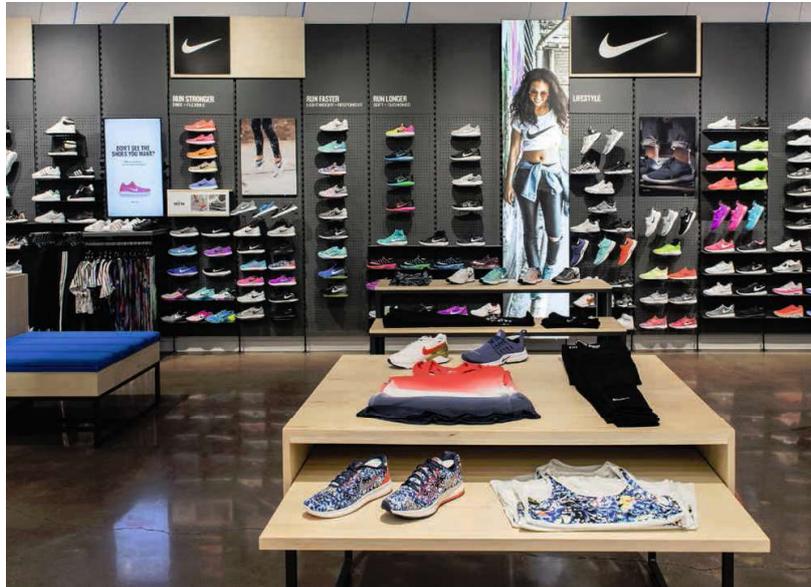


FOTO: FINISH LINE

## 2. Den Test vorbereiten: Vorsorge ist besser als Nachbesserung.

Die Prüfphasen sind vorzubereiten. Dazu zählt, Umfang, Timing und Verantwortlichkeiten organisatorisch zu verankern und in Projektplänen zu berücksichtigen. Dabei sollte bedacht werden, wenn zum Beispiel eine neue Software Anforderungen und Richtlinien einzelner Branchen oder Kunden tangiert. Wichtig ist auch ein realistisches Zeit- und Ressourcenmanagement, da Mitarbeiter nicht permanent verfügbar sind.

Werden mehrere Systeme parallel neu eingeführt oder aktualisiert, so müssen die Tests synchronisiert und orchestriert werden. Aber auch bei der Implementierung nur einer Lösung sind oft unterschiedliche Fachbereiche involviert, deren Testphasen aufeinander abgestimmt werden müssen. Um die Komplexität in der Testplanung zu reduzieren, kann ein agiler, schrittweiser Ansatz Vorteile bieten. Werden in kleinere Päckchen geschnürte Funktionen getestet und treten hier bereits Unzulänglichkeiten auf, kann das Change Management schnell eingreifen und sukzessive nachbessern.

## 3. Das Management geht voran: Alle mit an Bord holen.

Mitarbeiter, die Software testen, müssen sicher sein, dass sie die volle Unterstützung durch das Management haben. Die internen Auftraggeber einer Softwareeinführung müssen die Bedeutung der Tests kennen und – wenn nötig – Unterstützung anbieten und die mit der Einführung verbundene Vision darstellen. Wenn es gelingt, den Nutzern ihre Sorgen zu nehmen, wächst deren Bereitschaft, sich bei den Tests zu engagieren. Oft wird deshalb schlecht oder nicht getestet, weil die betroffenen Mitarbeiter befürchten, nach erfolgreicher Einführung der IT wegrationalisiert zu werden.

## 4. Eng mit den Anbietern zusammenarbeiten: Kollaboration ist Trumpf.

Viele Unternehmen haben erkannt, dass externe IT-Dienstleister das Potenzial besitzen, Prüfungen schneller und zielgerichteter umzusetzen. Spezialisierte Service-Anbieter verfügen über Ressourcen, die die Unternehmen selbst oft nicht besitzen. Ein komplettes Outsourcing des Testens ist eher nicht zu empfehlen. Denn der

Damit die Bestände in den Filialen richtig berechnet werden, muss die Software für Bestellwesen und Lagerverwaltung im Hintergrund reibungslos funktionieren.



Tools geben oft eine Scheinsicherheit. Gerade die intuitive Einschätzung spielt eine wichtige Rolle.

Dienstleister hat das technische und der Kunde das fachliche Know-how. Beides ist nötig, um eine funktionierende Lösung zu implementieren.

## 5. Auf die Datenqualität in Vorkonfigurations-Systemen achten: Fehlerhafter Input führt zu falschen Ergebnissen.

Nur etwa jedes siebte Unternehmen in Deutschland sieht sich im Stammdatenmanagement sehr gut aufgestellt – so das Ergebnis einer aktuellen Studie des Beratungshauses Lünendonk. Doch mangelhafte Datenqualität wirkt sich auf die Testphase bei Softwareeinführungen negativ aus. Wenn in einem Vorkonfigurations-System bestimmte Versandstellen nicht gepflegt sind, können später auch die entsprechenden Lieferscheine nicht automatisch erstellt werden. Deshalb sollten fehlerhafte Stammdaten so weit wie möglich aktualisiert werden.

## 6. Checklisten und Tools: Viel bringt nicht immer viel.

Am Anfang gilt es, die unternehmerischen Prozesse herauszuarbeiten, die geschäftskritisch sind. Sie stehen ganz oben auf der Checkliste für den Ablauf eines Softwaretests. Erst danach kommt die Auswahl geeigneter Werkzeuge, mit denen sich Prozesse und Methoden optimal testen lassen. Diese helfen, Schwachstellen aufzudecken, bedeuten aber oftmals auch einen höheren Aufwand. Fehlerfreiheit garantieren sie nicht. Tools geben oft eine Scheinsicherheit. Gerade die intuitive Einschätzung von Verantwortlichen „da läuft was schief“ oder „da müssen wir mal hinschauen“ spielt eine wichtige Rolle.

## 7. Über den IT-Tellerrand blicken: Was Softwaretester übersehen.

Viele Probleme treten auf, wenn die physische Welt auf das IT-System trifft. Setzt eine neue Lager-IT beispielsweise auf Scanner und Barcodes, nützt es wenig, wenn die Software an sich reibungslos funktioniert, aber die Barcodes auf den Paketen durch Schmierereien der Fördertechnik nicht gescannt werden können. Oder die Pakete zu leicht sind, dass diese vor der Scanstation auf dem Förderband umkippen. Eine ganzheitliche Betrachtung der Prozesse kann böse Überraschungen vor dem Start vermeiden.

Matthias Kieß ist Geschäftsführer der AEB, Stuttgart.

ANZEIGE

**IMPLEMENT TECHNOLOGY. GAIN INFORMATION.**

„Was die Einführung neuer IT-Technologien betrifft, gilt die Logistik als eine der innovativsten Branchen. Eine wettbewerbsfähige IT-Infrastruktur bildet das Rückgrat eines modernen Logistikunternehmens. So auch bei LOXXESS: Das Lagerverwaltungssystem steuert die Warenströme, unser ERP-System bildet die Basis für die wirtschaftliche Abwicklung – und das Rechenzentrum bietet die dazu notwendige Infrastruktur. Für alle drei Bereiche haben wir eigene, hocheffiziente Lösungen entwickelt.“

Marcel Bräusch, Mitglied der Geschäftsleitung



loxess.com

**LOXXESS**  
logistics & fulfillment