



Spezial Versandhausberater

Strategien und Analysen für E-Commerce,
Katalogmarketing und Mobile Shopping

Software und IT im Versandhandel

Nr. 04/2013 vom 19.07.2013

E-Commerce:
Mit Preis-Tools den Verkauf fördern ... Seite 2

Katalogerstellung:
Produktdaten automatisiert eingeben ... Seite 3

Plus.de:
Wie die IT die Lieferzeiten verkürzt ... Seite 4

Trends erkennen:
Mehr Umsatz durch Marktanalyse ... Seite 5

Webshop:
So bindet Picard lokale Händler ein ... Seite 7

Tesco:
Neue Logistik für Online-Supermarkt ... Seite 8

Die Erfolgsformel für IT-Projekte: Wir müssen reden

von Helga Trölenberg und Heiner Drathen

Projekte scheitern oft nicht an technischen Hürden. Ob sich ein Projekt zum vollen Erfolg oder Fehlschlag entwickelt, hängt auch stark von der Kommunikation zwischen IT und Fachbereich ab – oder auch von anderen, oft simplen Faktoren.

Kennen Sie das? Sie führen eine neue Software in Ihrem Hause ein. Mit viel Zeit und Mühe haben Sie Ihrem IT-Dienstleister erklärt, wie der neue Dialog in der Auftragserfassung aussehen soll. Sie haben ihn klar vor Augen: einfach und selbsterklärend für den Benutzer. Ein paar Wochen später sehen Sie das Ergebnis. Das, was die Entwickler aus Ihrer Idee gemacht haben, hat nichts zu tun mit Ihrer Zielvorstellung. Dann fallen Sätze wie sie jeder Softwareentwickler kennt: „Damit kann ich nichts anfangen!“ und „Das hatte ich mir so nicht vorgestellt!“.

Je nach Persönlichkeit der Protagonisten gibt es verschiedene Reaktionen. Einer Lösung des Problems bringen sie uns keinen Schritt näher. Am Ende wissen alle Beteiligten genau, dass die Schuld beim jeweils anderen liegt und sehen nicht ein, dass sie sich überhaupt noch unterhalten sollen. Eine verfahrene Situation, wie sie häufig in IT-Projekten auftaucht.

Wenn Projekte in schwieriges Fahrwasser geraten, misslingen oder sogar scheitern, gibt es dafür wenige, immer wiederkehrende Ursachen: mangelhafte Kommunikation, unklare Anforderungen, fehlende Ressourcen, Politik und Kompetenzstreitigkeiten sowie fehlende Unterstützung durch das Management. Niemals scheitern Projekte an der techni-

schon Beschränktheit der Systeme oder an der gewählten Technologie, sondern an den weichen Faktoren. Wenn dort also die Hauptursachen für das Misslingen und Scheitern liegen, lohnt ein genauere Blick. Gegenseitiges Misstrauen, Desinteresse an der Arbeit des Gegenübers sowie hoher Erwartungs- und Termindruck beeinträchtigen das Projektgeschehen.

Ein Beispiel: Der Einkaufsleiter über seine hausinterne IT-Abteilung: „Alles Problemdenker! Das muss man doch mal eben für 5.000 Euro hinbekommen können“. Der IT-Leiter über die Einkaufsabteilung: „Die wollen die erlegende Wollmilchsaure, am besten gestern und in perfekter Qualität. Für 5.000 Euro kann man das nicht bauen.“

Zu wenig und zu selten reden Projektbeteiligte miteinander. Dabei geht es nicht darum, Meetings voller Belanglosigkeiten abzusitzen. Es geht um projektorientierte Absprachen, die Klärung von Fragen, um kurze Wege der Abstimmung in kurzen Zeitabständen. Mit präzisen Festlegungen und absolut verbindlich, aber frei von Vorwürfen und mit wechselseitiger Wertschätzung.

Unklare Anforderungen sind meistens eine Folge von unklaren Zielvorstellungen oder einer hohen Komplexität der Aufgaben. In einem gewissen Maße sind sie normal, wenn ein IT-Projekt beginnt. Doch verpasst man im Laufe des Projekts die genaue Spezifikation des Gewünschten und beginnt die Software-Entwicklung mit einer ungenauen Beschreibung, wird das Resultat den Anwender nie befriedigen. Es lohnt sich also, Sorgfalt und Genauigkeit bei der Anforderungsaufnahme walten zu lassen.

Damit Anforderungen vom Fachbereich und der IT verstanden werden, hilft eine schriftliche Dokumentation und genaues Nachfragen: Ein Ringen um das gegenseitige Verständnis, insbesondere bei komplexen Anforderungen. Der Fachbereich ist stark beteiligt und auch

dafür verantwortlich, dass seine Anforderungen den Wünschen gemäß in Software überführt werden. Das ist mit dem Schreiben eines Pflichtenhefts nicht erledigt.

Kooperation und Verständnis führen zur Lösung

Die Entwickler benötigen Zeit, um aus einer Idee des Fachbereichs eine Lösung zum Arbeiten zu bauen. Meist mehr Zeit, als sie normalerweise bekommen. Das kann kritisch für die Qualität der Ergebnisse und die Kultur im Projekt werden. Die Fachabteilung ist daher nicht aus dem Projekt entlassen, sondern wird auch für die Teilnahme an Workshops, für das Beantworten von Fragen und für die Begutachtung von Zwischenergebnissen gebraucht. Planen Sie dafür genügend Zeit neben dem Tagesgeschäft ein: Die Wahrscheinlichkeit steigt, die Software zu bekommen, die Sie sich wünschen.

Projektgelingen beginnt mit dem gegenseitigen Bewusstmachen der jeweils eigenen Problematik. Fachbereich und IT oder der IT-Dienstleister klären sich gegenseitig über ihre Arbeitsweisen

und Ziele auf und stellen das Besondere an ihrer Arbeit dar. Geschieht dies in einer Atmosphäre des Respekts, wird Wertschätzung für die Arbeit des anderen entstehen. Bei einem Softwareprojekt ist nichts wichtiger, als Ziele realistisch in den finanziellen, zeitlichen und organisatorischen Grenzen zu vereinbaren. Dabei geht es um die Entwicklung von Lösungen, um die zwischen den Abteilungen auch gerungen werden muss. All das dient der Beseitigung von Störungen und Konflikten, die – offen und frühzeitig angesprochen – schnell zu lösen sind.

Nur wenn die Beteiligten den Erfolg des Projekts wirklich wollen, kann es zum Erfolg führen. Es ist das, was wir eine „Kultur des Gelingens“ nennen. Dieses unbedingte Wollen des Erfolgs, nicht, weil es dafür Lob und Anerkennung gibt, sondern weil Erfolg beglückend sein kann. Es ist eben viel leichter, Erfolg zu feiern als Misserfolg zu erklären.

Autoren: Helga Trölenberg, Beraterin für Versandhandel und E-Commerce, und Heiner Drathen, Projektkoach und Trainer für Kommunikation und Verhalten.

Fünf Schlüssel für das Gelingen von IT-Projekten

	Für den Fachbereich	Für die IT
Grundhaltung	Die IT ist am Gelingen interessiert. Sie schaut anders als der Fachbereich auf die Aufgabenstellung. Das schafft ein umfassenderes Bild und führt zu einer besseren Lösung. Software-Entwickler sind leidenschaftlich und wollen etwas Besonderes schaffen. Stärken Sie diesen Antrieb durch Lob.	Die Fachabteilung kennt ihre eigenen Abläufe und Prozesse besser als sonst jemand. Daraus resultieren deren Anforderungen. Der innere Antrieb: Der Fachbereich will so effizient wie möglich arbeiten. Das ist gut, auch für Ihren Arbeitsplatz. Nehmen Sie den Fachbereich ernst.
Anforderungen erarbeiten	Seien Sie präzise und begründen Sie, warum Sie etwas wollen oder genau so wollen. Vermeiden Sie zu beschreiben „wie“ etwas gemacht werden soll. Beschreiben Sie stattdessen, welches Ziel erreicht werden soll und welche Ergebnisse Sie erwarten. Illustrieren Sie mit Beispielen.	Lassen Sie sich zeigen, wie der Fachbereich arbeitet. Machen Sie im Zweifel ein kurzes Praktikum im Fachbereich. Lassen Sie sich erklären, woher genau eine Anforderung kommt und was damit bezweckt wird. Fragen Sie hartnäckig nach, so lange, bis Sie es wirklich verstehen.
Diskussionen führen	Nehmen Sie Einwände und Fragen der IT ernst. Je früher ein Einwand behandelt wird, desto sicherer können Sie sein, dass ein gutes Ergebnis entsteht.	Fassen Sie zusammen, was Sie verstanden haben. Schreiben Sie es ausführlich auf. Lassen Sie es ergänzen, korrigieren oder bestätigen.
Ergebnisse bewerten	Lenken Sie zunächst den Blick auf die Teile, die gut gelungen sind. Sprechen Sie aus, was Ihnen konkret gefällt und dass Sie sich darüber freuen. Es öffnet die Ohren Ihres Gegenübers für die Änderungen, die Sie danach aufzählen.	Erklären Sie Ihre Lösung entlang den Anforderungen, die Sie aufgeschrieben haben. Zeigen Sie die Vorteile auf, die Ihre Lösung dem Fachbereich bietet. Präzise entlang der Abläufe. Vermeiden Sie Fachausdrücke aus Ihrem Tätigkeitsfeld.
Konflikte lösen	Seien Sie wertschätzend und kompromissbereit. Nicht jedes „Nein“ der IT dient deren Zeitoptimierung. Fragen Sie nach Begründungen für ein „Nein“.	Seien Sie wertschätzend und denken Sie lösungsorientiert. Vermeiden Sie Sätze, wie „Das geht nicht“. Verwenden Sie lieber „Dazu überlege ich mir was“. Machen Sie die Lösung zu Ihrer Herzensangelegenheit.

SSI SCHÄFER

Ob manuelle oder automatisierte Lagersysteme – WAMAS steuert, kontrolliert und optimiert das gesamte Spektrum logistischer Prozesse.

WAMAS

Als SAP-Service-Partner unterstützen wir Sie bei der Einführung und Realisierung von passgenauen SAP EWM-Lösungen und bieten einen umfangreichen After-Sales-Service.

SAP
Partner