



E-Paper

Digitalprojekte erfolgreich umsetzen

Warum Softwareprojekte scheitern

Das Analystenhaus Gartner berichtet regelmässig darüber, wie hoch der Anteil der gescheiterten KI-Projekte ist und was die wesentlichen Gründe dafür sind. Neueste Schätzungen gehen davon aus, dass 40 Prozent der Agentic AI-Projekte und 50 Prozent der GenAI-Projekte erfolglos eingestellt werden.

Es sind aber nicht nur KI-bezogene Projekte, die ohnehin für viele Unternehmen eher experimenteller Natur sind. Wirklich kritisch wird es, wenn transformative Digitalprojekte an zentralen Softwarelösungen im operativen Kern der Unternehmen drohen zu scheitern. Ob SAP S/4HANA-Migration, PIM-Ablöseprojekt oder MDM-Einführung: nicht selten ziehen sich diese Projekte über Jahre hinweg und verschlingen häufig Millionen.

Während die Risiken zumindest teilweise klar benannt werden können, tun sich Projektverantwortliche bei der Bezifferung des Nutzens meist schwer. So kann ein modernes PIM-System Effizienzgewinne in den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen hervorrufen – wenn die Rahmenbedingungen stimmen und die Lösung richtig implementiert wurde.

Softwareprojekte – Die vier häufigsten Fehler

Die häufigsten grundlegenden Fehler, die Softwareprojekte zum Scheitern bringen können, sind:

! Unklarer Projekt-Scope

Fehlen klar abgestimmte und transparent dokumentierte Erwartungen und Ziele, führt dies im Projektverlauf häufig zu zusätzlichem Klärungsaufwand, Nachbesserungen und wiederholten Anpassungen. Dadurch kommt es zu erheblichen Verzögerungen sowie zu Verstimmungen im Projektteam und zu einer schwindenden Nutzerakzeptanz. In einem agilen Setup nutzen wir bewusst kurze, geplante Feedbackzyklen, um Scope und Prioritäten früh zu schärfen und gerade solche kostspieligen, verspäteten Schleifen zu vermeiden.

! Kein Alignment zwischen IT, Business und Management-Ebene

Softwareimplementierung folgt im Normalfall einer längeren Entscheidungsperiode, bei der Anforderungen definiert und der Technologiemarkt sondiert wird. Es ist unabdingbar, in dieser Phase – und später im Projektverlauf – für ein starkes Alignment zwischen den involvierten Unternehmensbereichen zu sorgen. Die übergreifenden Projektziele müssen klar abgestimmt und für jeden nachvollziehbar sein, ansonsten drohen regelmässig interne Eskalationen, Reibungen zwischen den verantwortlichen Stellen und nicht selten sogar ein (vorläufiger) Projektstopp. Eine transparente Roadmap, die gemeinsam erarbeitet und regelmässig justiert wird, ist entscheidend, um dieses Alignment zu sichern.

! Mangelhafte Kommunikation

Daher gilt – nicht nur für die internen Beteiligten –, dass eine offene und transparente Kommunikation über alle Beteiligten hinweg ein zentraler Erfolgsfaktor für Digitalprojekte ist. Fehler passieren – entscheidend ist, dass das Team früh darüber spricht, lösungsorientiert damit umgeht und Hindernisse gemeinsam aus dem Weg räumt.

! Kosten-Nutzen-Rechnung fehlt oder ist unvollständig

So schwierig es ist, den ROI eines Digitalprojekts zu errechnen, so wichtig ist dieser Schritt für das interne Alignment. Idealerweise deutet eine umfassende ROI-Betrachtung auf multidimensionale Nutzenpotenziale hin, ohne haltlose Versprechungen zu machen. Es muss deutlich werden, dass die eingekaufte Software nur ein Baustein von vielen ist, damit diese Potenziale auch tatsächlich ausgeschöpft werden können.



„Die technische Umsetzung ist bei Digitalprojekten erfahrungsgemäss der kleinste Teil. Entscheidend ist ein gemeinsames Verständnis der Projektziele und eine offene und transparente Kommunikation. Deshalb haben ein sauberes Scoping, eine klare Roadmap und regelmässige Abstimmungen für unsere Projekte oberste Priorität.“



Stefan Gander

Head of PIM/MDM
bei Advellence

Die 5 wichtigsten Kompetenzen für erfolgreiche Digitalprojekte

Neben diesen elementaren Rahmenbedingungen gibt es eine Reihe von Kompetenzfeldern, die notwendig sind, um ein Digitalprojekt erfolgreich vom Scoping bis zum Go-live durchzuführen.

1 Technische Kompetenzen

Die offensichtlichste Kernkompetenz sind technische Fähigkeiten, die notwendig sind, um eine bestimmte Software in die Systemlandschaft eines Unternehmens einzuführen. Neben allgemeiner technischer Expertise braucht es auch Spezialwissen im Umgang mit der ausgewählten Lösung, damit sie im Verlauf des Projekts richtig konfiguriert und in die bestehende digitale Wertschöpfungskette integriert wird.

2 Erfahrung und Best Practices

Wer schon einmal ähnliche Projekte durchgeführt hat, kennt die wesentlichen Stolpersteine und verfügt über erprobte Best Practices, die helfen, bereits früh erste Projekterfolge zu verzeichnen. Auch industriespezifische Projekterfahrung kann einen positiven Impact auf das Gesamtprojekt haben, weil relevante Anforderungen, Datenmodelle und Prozesse von Anfang an realistisch eingeschätzt und adressiert werden können.

3 Holistischer Gesamtblick

Dass Softwareprojekte nicht länger isoliert betrachtet werden sollten, wird in der heutigen vernetzten Unternehmenswelt immer wichtiger. Die Einführung eines neuen PIM- oder PXM-Systems hat Konsequenzen für die Ausleitungsprozesse in abnehmende Systeme wie Middlewares, Online-Marktplätze oder Webshops.

Auch die Fragestellung welches System für welche Daten, Prozesse und Aufgaben verantwortlich ist, sollte bei jeder Änderung an der Information Supply Chain neu evaluiert werden, um Optimierungs- und Synergiepotenziale zu identifizieren.

4 Beratungskompetenz

Modernisierungsprojekte finden nie auf grüner Wiese statt. Selbst wenn es sich um eine Systemneueinführung handelt, gibt es vorhandene Prozesse, Excel-Tabellen und Verantwortlichkeiten, die in der Implementierung berücksichtigt werden müssen. Dazu gehört auch ein geschulter Blick auf die Bestandsprozesse und es braucht einen klaren Beratungsansatz, um neue und bessere Wege aufzuzeigen und den Wandel im Change-Management effektiv zu unterstützen.

5 Marktkennntnis

Eine solide Marktkennntnis ist nicht nur wichtig, um in erster Linie eine anforderungsgerechte und zukunftsfähige Systemauswahl zu treffen. Im Implementierungsprojekt kann es durchaus vorkommen, dass der Bedarf an komplementären Tools wie zum Beispiel Digital Asset Management-Lösungen, bestimmte KI-Tools oder auch Onboarding- und Syndication-Lösungen aufkommt. Wer sich im Technologiemarkt auskennt und weiss, mit welchen Tools das ausgewählte System problemlos integriert werden kann, ist dabei klar im Vorteil.

Messbare Mehrwerte schaffen

Wie aber lässt sich der Projekterfolg messen? Tatsächlich gibt es keine One-fits-all-Lösung für das Projekt-Reporting. Jedes Unternehmen hat seine individuelle Ausgangslage, seine eigenen Pain Points, die in erster Linie zu der Projektentscheidung geführt haben. Entsprechend müssen je Unternehmen unterschiedliche Aspekte dokumentiert, optimiert und mit einem passenden Messverfahren greifbar gemacht werden.

Im Folgenden sind einige typische Beispiele aufgelistet:

Der Funktionsraum der Bestandslösung ist an seine Grenzen gekommen.

Die häufigste Konsequenz daraus ist eine steigende Anzahl an Workarounds. Ausgelagerte Workflows, Eigenentwicklungen und eine unübersichtliche Zahl an Oberflächen sind eindeutige Hinweise darauf, dass das eingesetzte System in die Jahre gekommen und eine leistungsfähigere Lösung angeschafft werden sollte. Der Projekterfolg lässt sich in dieser Hinsicht beispielsweise über den Anteil an Out-of-the-box-Funktionen oder über die Anzahl der systeminternen Prozesse im Vergleich zur Ausgangssituation messen.

Zentrale Prozesse sind zu kompliziert und zeitaufwendig.

Workflows wie Übersetzungs- oder Freigabeprozesse gehören für Produktmanagement- und PIM-Teams zur täglichen Arbeit. Umso wichtiger ist es, diese Prozesse so einfach und intuitiv wie möglich zu halten. Gerade Legacy-Systeme, die teilweise schon Jahrzehnte im Einsatz sind, überzeugen jedoch häufig nicht durch eine einfache Nutzerführung. Geeignete KPIs sind hier die Anzahl der Klicks, die für einen Prozess notwendig sind oder die tatsächlich gemessene Zeit, die ein Prozess benötigt.

Die Systemperformance ist nicht mehr State-of-the-Art.

Hier können Performance-, Penetration- und Lasttests eindeutige Zahlen liefern und aufzeigen, wie sehr sich die Systemperformance im Vergleich zum Altsystem verbessert hat.

Produktperformance in den Verkaufskanälen.

Mittlerweile fallen Softwareentscheidungen immer öfter aufgrund von E-Commerce-Zielen, die ohne ein modernes PIM- oder PXM-System nicht erreicht werden können. Hierbei handelt es sich um eine indirekte Erfolgsbetrachtung, die über einen längeren Zeitpunkt hinweg und unter Berücksichtigung weiterer Massnahmen wie Kampagnen und weiterer Tools geschätzt werden muss. Anhaltspunkte zur Erfolgsmessung können Verkaufszahlen in den einzelnen Kanälen sein oder auch die Anzahl der Retouren.



So finden Sie den richtigen Digitalisierungspartner

Digitalprojekte sind alles andere als simpel. Im Gegenteil: Mit zunehmender Vernetzung der Unternehmen steigt auch die Komplexität von Implementierungsprojekten. Umso wichtiger ist es, einen Digitalisierungspartner an der Seite zu haben, der über alle notwendigen Kompetenzen verfügt und eine ganze Reihe an Methodiken, Best Practices und Frameworks mitbringt, die dabei helfen, den positiven Business Impact nachhaltig zu stärken.

Mit dieser Checkliste prüfen Sie, ob die infrage kommenden Softwareintegratoren für Ihr nächstes Digitalprojekt geeignet sind. Je mehr Aussagen zutreffen, desto höher werden die Erfolgsaussichten Ihres geplanten Projekts:

✓ Software Know-how

Der Serviceanbieter ist ein zertifizierter Implementierungspartner des Softwareanbieters und kennt sich damit erwiesenermassen bestens mit der Technologie aus.

✓ Komplementäre Kenntnisse

Neben der relevanten Softwaredisziplin zeigt der Serviceanbieter überzeugendes Know-how in komplementären Technologiefeldern wie PIM, PXM, MDM, DAM, KI und Data & Analytics.

✓ Relevante Erfahrung

Der Serviceanbieter weist ausreichend Erfahrung in der relevanten Branche auf. Damit kann sichergestellt werden, dass nicht nur Projektkompetenz vorherrscht, sondern auch industriespezifische Anforderungen berücksichtigt werden.

✓ Beratungskompetenz

Ein beraterischer Ansatz wird mehr und mehr zum Erfolgsschlüssel für Digitalprojekte. Ein Serviceanbieter muss dazu in der Lage sein, den Business Case seiner Kunden zu verstehen und mithilfe der Softwarelösung in nachhaltige Datenflüsse und digitale Workflows zu übersetzen.

✓ Projektkompetenz

Eine hohe Anzahl an Case Studies und Referenzkunden sind ein gutes Zeichen dafür, dass ein Serviceanbieter im Hinblick auf Projektmethodik, Kollaboration und Kommunikation eine gute Figur macht. Scheuen Sie sich nicht, mit Referenzkunden direkt Kontakt aufzunehmen und direkt nach ihren Erfahrungen mit dem Integrator zu fragen.

Über Advellence

Als erfahrener Digitalisierungspartner für Unternehmen unterschiedlichster Grössen und Branchen unterstützt Advellence Organisationen bei der nachhaltigen Entwicklung ihrer Digitalisierungsstrategie auf Basis ihrer bestehenden IT-Landschaft und Prozessstruktur und steht mit grossem fachlichen und technischen Know-how sowohl beratend als auch bei der Umsetzung und Integration von Systemen, Daten und Prozessen an ihrer Seite.

Mit unserem starken und wachsenden Netzwerk an Technologiepartnerschaften finden wir die ideale Lösung für jede Ausgangslage – vom Daten- und Informationsmanagement über Modern-Work-Lösungen bis hin zu Data- & Analytics-Szenarien, die Ihrem Unternehmen den notwendigen Wettbewerbsvorsprung sichern.

Wir vernetzen all Ihre Daten miteinander, damit sie Ihre Geschichte erzählen können. Die technische Finesse ist unser Handwerk, die Projektumsetzung unsere Leidenschaft. Beratung, Technologieauswahl, Implementierung, Entwicklung und Integration: Bei Advellence bekommen Sie alles aus einer Hand – mit dem Advantage of Excellence.

ADVELLENCE 

Advellence Solutions AG
Industriestrasse 50a
CH-8304 Wallisellen

+41 44 832 50 30
info@advellence.com
www.advellence.com

Advellence GmbH
Marktstrasse 11 H
D-33602 Bielefeld

+49 521 54397730
info@advellence.com
www.advellence.com