

Software-Projekte in der Modebranche

Improvisation ist nicht gefragt

Erfolg in der Mode beruht oft auf Intuition und durch Improvisation kommen neue Trends zustande. Diese Herangehensweise ist bei der Durchführung von Software-Projekten nicht unbedingt zu empfehlen. Was ein erfolgreiches IT-Projekt von einem Flop unterscheidet, soll dieser Artikel aufzeigen.

Modeunternehmen unterliegen heute mehr denn je dem Wettbewerbsdruck. Erfolgreiche Firmen managen ihre Prozesse effizient, um immer schneller und kostengünstiger Ware zu beschaffen und an den Kunden zu bringen. Schnelles Agieren und Reagieren auf Veränderungen in einem zunehmend globalen Markt werden als Erfolgsfaktoren immer wichtiger.

Ein Großteil der Wertschöpfungskette in der Modeindustrie entsteht heute in Design, Entwicklung, Marketing und Vertrieb. Informationen und Daten sind wesentliche Bestandteile dieser Funktionen. Deshalb gewinnen Informationsfluss, Datenverarbeitung und Datenaustausch gerade in Unternehmen der Modebranche immer stärker an Bedeutung.

Der allgemeine Trend, durch Software die Unternehmensprozesse zu optimieren, hat längst auch die Modeindustrie voll erfasst. Größere Unternehmen betreiben sogar oft mehrere Projekte parallel. Man könnte meinen, dass

Software-Projekte also auch in der Modebranche zur Routine gehören und dementsprechend problemlos über die Bühne gehen. Trotzdem kommt es immer wieder vor, dass im Verlauf solcher Projekte erhebliche Schwierigkeiten auftreten und Projekte nur mit großem Aufwand zu Ende gebracht werden oder sogar ganz scheitern. Woran das liegen kann und was ein erfolgreiches IT-Projekt von einem Flop unterscheidet, soll dieser Artikel aufzeigen.

Software für Modeunternehmen

Komplexe Unternehmenssoftware spielt eine zentrale Rolle und hat strategische Bedeutung für eine Firma. Dazu gehört z. B. Software für die Produktentwicklung (PDM, PLM), für Planung und Beschaffung und zum Management der Lieferkette (ERP, SCM).

Alle diese Software-Lösungen haben etwas gemeinsam:

- Sie bilden wichtige Prozesse ab und die Einführung erfordert,

dass die bestehenden Prozesse kritisch untersucht und unter Umständen angepasst oder verändert werden.

- Die zentral gespeicherten Daten können von mehreren Benutzern bearbeitet werden.
- Die Anwender sind aus mehreren Abteilungen oder Fachbereichen.

Anforderungen in der Modeindustrie

Jede Branche hat ihre eigenen Gesetze, deshalb haben sich spezielle Branchenlösungen für die jeweilige Industrie herausgebildet. Die Modebranche bildet da keine Ausnahme, im Gegenteil. Schon die Anforderung an eine Software, Produkte mit Farben, Größen, verschiedenen Längen und in Sortimenten zu verwalten, überfordert viele Standardanwendungen. Die passende Software muss deshalb meist spezifisch für die Modebranche entwickelt oder angepasst sein. Jedes einzelne Segment in der Modeindustrie hat außerdem

zusätzliche Anforderungen, z. B. wenn eine Firma über eigene Produktionsstätten verfügt oder als Großhändler agiert. Oft haben Firmen verschiedene Unternehmensbereiche, die unterschiedlich aufgebaut sind. Durch zunehmende Diversifizierung, z. B. mehrere Marken für verschiedene Zielgruppen, und die gleichzeitige Expansion in neue Märkte gibt es in der Praxis fortwährend mehr Überschneidungen und Mischformen. Deshalb wird es immer schwieriger, die richtige Lösung zu finden, die alle verschiedenen Anforderungen ohne weiteres erfüllen kann.

Zu den großen Herausforderungen bei Software-Projekten in der Modebranche gehören feste Termine, die nicht verschoben werden können. Ein Übergang von alter zu neuer Software ist meist nur zu bestimmten Zeiten möglich, beispielsweise mit dem Start der Kollektionentwicklung für eine neue Saison. Wird der Go-Live-Termin durch Projektverzögerung mit der neuen Software nicht eingehalten, muss wieder neu geplant werden. Wenn Daten schließlich in der neuen Software angelegt sind und Probleme werden zu spät bemerkt, gibt es meist kein Zurück mehr. Fehler können fatale Auswirkungen haben, wenn z. B. die falschen Artikel geordert wurden, weil die neue Software die Kundenbestellungen nicht richtig zugeordnet hat.

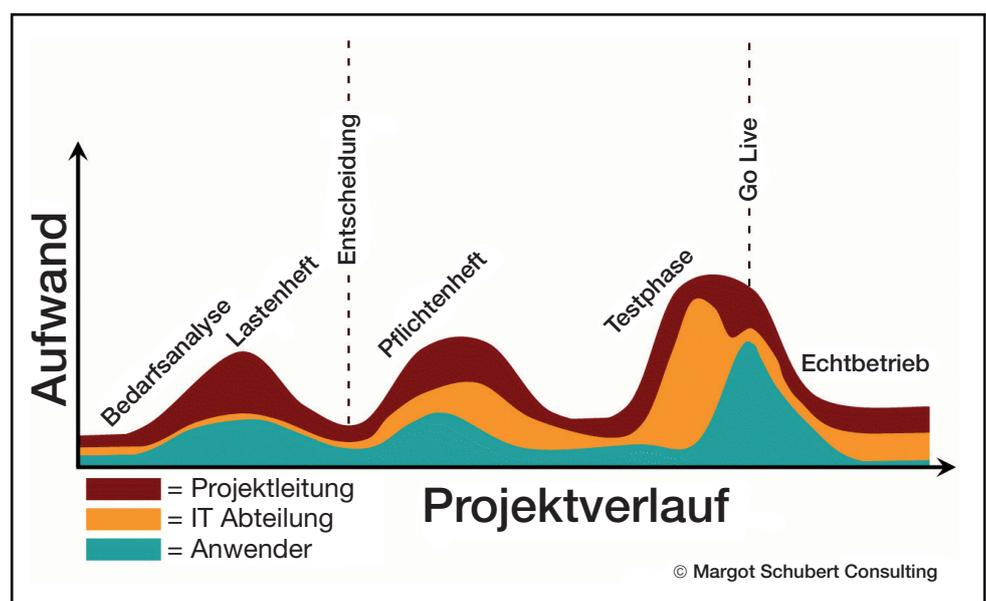
Ziele

Die Ziele bei der Einführung von neuer Software sind vermeintlich klar: Die Arbeit soll effizienter bewältigt werden. Die Perspektive der Projektbeteiligten ist aber nicht immer die gleiche und mehr Effizienz bedeutet für

die einzelnen Beteiligten oft etwas anderes. Für Firmeninhaber und Controller hat die Wirtschaftlichkeit oberste Priorität; neue Software wird oft angeschafft, um Kosten zu senken. Außerdem soll das Projekt möglichst schnell und bei geringen Folgeinvestitionen Rendite bringen. Als weiterer Kostenfaktor gilt die benötigte Arbeitszeit der Mitarbeiter während des Projektes; möglichst wenig Unterbrechung des Tagesgeschäfts ist aus dieser Sicht erstrebenswert. IT-Verantwortliche verstehen unter Effizienz, dass die Software in die vorhandene EDV-Landschaft passt, bekannte Technologie verwendet und einfach zu administrieren ist. Anwender hingegen setzen Effizienz mit Arbeitserleichterung gleich. Ihnen ist vor allem die Funktionalität wichtig, die tägliche Arbeit soll erledigt werden, ohne die gewohnte Arbeitsweise umzustellen. Der Software-Anbieter schließlich möchte

sein Produkt möglichst Gewinn bringend implementieren. Der Kunde sollte deshalb seine Prozesse an die Software anpassen und bei Neuentwicklungen seinen Vorgaben folgen.

Wie man sieht, weichen die Erwartungen der Beteiligten mitunter stark voneinander ab. Die Ziele und Ergebnisse bestimmen häufig diejenigen Interessengruppen, die ein Projekt „sponsern“. Dass dann das Ergebnis häufig nicht den Anforderungen aller Beteiligten entspricht, ist leicht nachvollziehbar. Software-Projekte scheitern vielfach wegen unklarer Ziele, deshalb ist eine gemeinsame Zieldefinition fundamental wichtig für das Gelingen. Nur wenn alle Beteiligten von den Endabsichten eines Projekts überzeugt sind, kann es auch ein Erfolg werden. Um die Ziele festzulegen, sind vor jedem Projekt die Ausgangssituation zu analysieren und der gewünschte Sollzustand zu ermitteln, ohne



Der Aufwand für ein Software-Projekt variiert, die Hauptbelastungszeiten sind für die einzelnen Projektteilnehmer sehr unterschiedlich. Ein Projekt ist nur dann erfolgreich, wenn die Ressourcen zu jedem Zeitpunkt im Projekt verfügbar sind.

dass schon eine bestimmte Software berücksichtigt wird. Experten mit dem notwendigen Fachwissen und Expertise zu Prozessen in der Modeindustrie können dabei helfen.

Team und Projektverlauf

Bei erfolgreichen Projekten arbeitet das Team gut zusammen. Eine zentrale Rolle spielt hier die Projektleitung, denn sie muss die unterschiedlichen Interessen aller Beteiligten auf einen gemeinsamen Nenner bringen. Deshalb sollte sie möglichst neutral sein. Das Team sollte sich aus einer ausgewogenen Mischung von Personen aller Interessengruppen zusammensetzen. Bei Entscheidungen sind alle Interessen zu berücksichtigen und Risiken abzuwägen.

Stellt sich z. B. im Verlauf des Projektes heraus, dass die Software einen Prozess nicht wie gewünscht abbilden kann, weil die Anforderungen vorher nicht eindeutig formuliert wurden, müssen Alternativen diskutiert werden. Die Motivation der Betroffenen kann allerdings schnell in Ablehnung umschlagen, wenn sie nicht genügend in das Projekt eingebunden wurden. „Uns hat ja niemand gefragt“, so lautet dann oft eine typische Reaktion. Daraus können sich Gleichgültigkeit oder offener Boykott entwickeln und ein Projekt schließlich zum Scheitern bringen. Ein weiterer typischer Fehler: das Projekt als reines IT-Projekt durchzuführen oder – das andere Extrem – Entscheidungen nur aus der Perspektive der Anwender zu treffen. Zu optimistische Annahmen und

Checkliste für Software-Projekte

Kosten/Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Vorteile bringt das Projekt? – Welche Nachteile sind zu erwarten, wenn wir so weitermachen wie bisher?
Kompatibilität	<ul style="list-style-type: none"> – Passt die Software zur Firmenstrategie? – Können wir dadurch unsere Ziele besser erreichen? – Ist die Firmenkultur kooperativ und sind die Mitarbeiter bereit für Veränderungen?
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> – Sind die notwendigen Mittel (Personal, Zeit, Finanzen, Ausrüstung, Informationen) für das Projekt vorhanden? – Wo wird (zeitweise) externe Hilfe benötigt?
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> – Sind alle Beteiligten am Gelingen des Projekts interessiert? – Sind Widerstände von bestimmten Personen/Abteilungen zu erwarten?
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Risiken können wir tolerieren? – Welche Alternativen gibt es? – Was/wie kann vor und während der Einführung getestet werden?

fehlende Absicherung können ein Projekt ebenfalls gefährden, wenn unerwartet Probleme auftreten. Allerdings bergen Software-Projekte dieser Art immer gewisse Risiken, da durch die Komplexität nicht alles bis ins Detail im Voraus geplant werden kann. Ein guter Projektleiter kann einschätzen, welcher Aufwand beispielsweise für Tests notwendig ist und für welche Risiken alternative Szenarien und Notfallpläne entwickelt werden müssen, um diese Risiken so gering wie möglich zu halten (siehe Schaubild).

Erfahrene externe Experten verbessern die Erfolgchancen eines Projektes erheblich. Experten, die schon vergleichbare Projekte in verschiedenen Firmen durchgeführt haben, können Risiken besser einschätzen, objektiver Entscheidungen treffen und die Interessen des Unternehmens besser beim Softwarehersteller vertreten

Diese Checkliste enthält Fragen, die vor Projektbeginn beantwortet und im Verlauf des Projektes immer wieder kritisch überprüft werden sollten

als Teammitglieder ohne solche Erfahrung.

Fazit

Software-Projekte in der Modebranche haben einige Besonderheiten. Das lässt sich zum einen mit den speziellen Branchenanforderungen erklären, zum anderen hängt es mit der individuellen Firmenkultur zusammen. Wenn diese Gegebenheiten beachtet werden, können Software-Projekte auch in der kreativen Modebranche erfolgreich durchgeführt werden.

Margot Schubert

Die Autorin

Margot Schubert ist unabhängige Beraterin für Firmen der Modebranche. Mit ihrer Firma Margot Schubert Consulting, München (D), berät und unterstützt sie Unternehmen bei der Auswahl und Einführung von Branchensoftware.