



Dietmar Klaves  
C-Informationssysteme

# Die 10 größten Fehler bei der Einführung eines TMS

[www.c-logic.de](http://www.c-logic.de)

# INHALT

Die Qualität und Aktualität von Daten hat heutzutage entscheidenden Einfluss auf die Effizienz von Geschäftsprozessen und den Wert von Unternehmensentscheidungen. Veraltete, falsche oder fehlende Daten führen zu Umsatzverlusten, unsinnigen Doppelarbeiten und unter Umständen teuren Fehlern.

Eine bewährte, leistungsstarke Transportmanagementsoftware (TMS) kann dabei helfen, solche Probleme zu vermeiden. Allerdings darf man ein TMS nicht als „Medikament“ betrachten, welches einmal angewandt, alle Probleme von alleine heilt. Vielmehr gleicht es einem Training, welches den Organismus (in diesem Fall Ihr Unternehmen) leistungsfähiger, flexibler und belastbarer macht.

Die Einführung einer Transportmanagementsoftware ist dabei kein Sprint und auch kein Marathon, sondern ähnelt eher einem Zehnkampf, bei dem man möglichst in keiner Disziplin allzu große Schwächen offenbaren sollte. Nachfolgende 10 Fehler sollten Sie bei der Einführung vermeiden:



- 1. Projektziele sind nicht (klar) definiert.**
- 2. Projektziele werden nicht akzeptiert.**
- 3. Die Geschäftsleitung ist nicht eingebunden.**
- 4. Das TMS-Projekt wird auf die Softwareeinführung beschränkt.**
- 5. Das TMS-Projekt wird überfrachtet.**
- 6. Das TMS-Projekt ist starr & unflexibel.**
- 7. Misserfolge und verfehlte Ziele sind verboten.**
- 8. Es gibt keine Regeln & festgelegte Verfahrensweisen.**
- 9. „Der Rest ist doch jetzt ein Selbstläufer.“**
- 10. Lektion gelernt?!**

# Projektziele sind nicht (klar) definiert

Eine Projektbeschreibung dokumentiert die Projektziele und die zeitlichen sowie finanziellen Rahmenbedingungen. Es ist wie ein Vertrag zwischen dem Geldgeber/Finanzier, also in der Regel dem Unternehmer und dem Projektleiter.

Damit ist bereits klar: Schon ganz zu Beginn sollte der Projektleiter feststehen. Dieser sollte nicht Praktikant oder Werksstudent sein, sondern im Unternehmen eine gestandene Persönlichkeit.

Stellen Sie dieser Person dann lieber den Praktikanten oder Studenten als Projektassistenten zur Seite. Dann hat der Projektleiter noch Zeit für seine operative Tätigkeit und der Assistent bringt (hoffentlich) frische Kenntnisse über Projektmanagement mit.



Definieren Sie also vor Beginn des Projekts, was Sie als Ergebnis erwarten und beschreiben Sie, ab wann Sie das Projekt als erfolgreich bezeichnen würden.

Ziele sollten S.M.A.R.T. sein, was für specific, measurable, accepted, realistic, timely steht, also konkret, messbar, akzeptiert, realistisch und terminierbar. Die beiden letzteren Punkte verstehen sich dabei im Sinne von „erreichbar“.

Außerdem empfiehlt es sich dringend, bereits zu Projektbeginn den Prozess der Abnahme des TMS sowohl für die harten Fakten, wie z. B. die Einhaltung der Spezifikationen lt. Lastenheft, als auch für weiche Faktoren wie die Anwenderakzeptanz festzulegen.

Legen Sie Zeitfenster für diese Abnahmeprozesse fest und denken Sie dabei an den Ressourcenfresser, Tagesgeschäft, das die am Abnahmeprozess beteiligten Kollegen ja auch noch haben.

Im Idealfall werden jetzt Testfälle erarbeitet und beschrieben, sodass später der erfolgreiche Abschluss dieser Testfälle automatisch als Abnahme des Systems oder von Teilen davon gewertet werden kann.

# Projektziele werden nicht akzeptiert

Binden Sie die zukünftigen Anwender des TMS frühzeitig und regelmäßig in das Projekt ein. Eine so genannte Stakeholderanalyse zu Projektbeginn hilft, Interessensgruppen zu identifizieren und diese über den gesamten Projektverlauf mit Informationen zu versorgen.

Dabei gibt es – vereinfacht ausgedrückt – Förderer, Bremser bzw. Verhinderer und Mitläufer. Alle Gruppen müssen „abgeholt“ werden, nur ist das leichter gesagt als getan! Es empfiehlt sich, gemeinsam zwischen Projektleiter und den Beteiligten eine rollenspezifische Nutzenargumentation zu erarbeiten.

Indem Sie den Anwendern aufmerksam zuhören, erkennen Sie deren Leidensdruck und können die Erwartungshaltung besser steuern.

Häufig gibt es nachvollziehbare Gründe sich gegen Veränderungen zu wehren. Wichtig ist, sich diese anzuhören, um dabei die wahren Motive zu ergründen und Fallstricke zu erkennen.



Oftmals lassen sich bisherige Prozesse nicht ohne weiteres in der neuen TMS-Welt abbilden, weil die Prozesse gar nicht so gelebt wurden oder – schlimmer – gar nicht so funktionieren, wie das Management es vorgegeben hat.

Manchmal haben sich die Mitarbeiter gut funktionierende Workarounds geschaffen aber niemandem etwas davon erzählt, um Ärger aus dem Weg zu gehen. Wenn Sie diese Workarounds eliminieren, stellen Sie die Mitarbeiter möglicherweise vor unlösbare Probleme oder Gewissenskonflikte.

# Die Geschäftsführung ist nicht eingebunden

Ein Projekt zur TMS-Einführung ist ohne die Unterstützung der Geschäftsführung fast immer zum Scheitern verurteilt.

Das Vorhaben braucht einen Förderer aus der oberen Führungsebene, der vom Nutzen des TMS überzeugt ist, sich aktiv in das Projekt einbringt und andere mitzieht.

Dabei geht es nicht darum, dass die Geschäftsführung „ihren Senf“ dazugibt, sondern um die korrekte Abbildung kritischer Unternehmensprozesse und Verfahren, insbesondere solche, die abteilungs- und mitarbeiterübergreifend sind.

Jede Veränderung stößt irgendwann und irgendwo auf Widerstände. Daher benötigt das Projektteam von Anfang an die Unterstützung durch die Geschäftsleitung.



# Das TMS-Projekt wird auf die Softwareeinführung beschränkt

Ein weiterer Fehler besteht darin, die Softwareeinführung für ein rein technisches Problem zu halten, welches am besten in der IT-Abteilung aufgehoben ist.

Die Initialzündung sollte immer von den Fachabteilungen ausgehen, denn dort kennt man die inhaltlichen Anforderungen an Datenerfassung, -speicherung und -verarbeitung am besten.

Dort sollte auch das nötige Wissen rund um die abteilungs- und unternehmensweiten Geschäftsprozesse vorhanden sein.



Die IT leistet notwendige Unterstützung, bei der Implementierung der Softwarelösung und gegebenenfalls noch dem Aufbau und Betrieb der Infrastruktur.

Ein Einführungsprojekt wurde einmal gestoppt, nachdem die Fachabteilung der IT-Abteilung mitgeteilt hatte, dass man „dafür jetzt keine Zeit“ hätte und daher „die IT-Abteilung nicht unterstützen“ könne.

Das ist dann etwa so, als würde der Patient dem Arzt mitteilen, dass er an der eigenen Heilung aus Zeitmangel nicht mitwirken kann und der Arzt solle doch versuchen, das alleine hinzubekommen!

# Das TMS-Projekt wird überfrachtet

Eine leistungsfähige Transportmanagementsoftware kostet Geld. Und sie kostet die Zeit derer, die das Projekt umsetzen aber auch von denen, die „nur“ geschult und trainiert werden müssen. Auch diese Zeit kostet natürlich Geld. Da sollte doch die Software mal mindestens 110 % aller Probleme lösen und zwar für die nächsten 25 Jahre, oder?

Projektziele müssen sein und sie sollten nachhaltig und langfristig wirksam sein. Das darf aber nicht dazu verleiten, den Projektumfang so anzulegen, dass eine schnelle und effiziente Durchführung nicht mehr möglich ist.

Doch das wird unweigerlich der Fall sein, wenn die Mehrzahl der Projektbetroffenen (erst) im Projektverlauf aufmerksam wird und ihre Wünsche dann noch ungefiltert einstreuen darf. Da steht dann die Anforderung von Mitarbeiter X, dass die Adresserfassung „aber so gehen muss wie im E-Mail-Programm“ oder von Kollegin Y, dass „die Rechnung aber eine frei wählbare Schriftart haben muss“, gleichberechtigt neben Aspekten wie Datenschutz und Palettenhandling.

Und dann wird es fast unmöglich, innerhalb kurzer Zeit konkrete Fortschritte zu präsentieren. Klar, die einzige Konstante ist der Wandel, sagt man. Hinterfragen Sie aber Änderungswünsche während der Projektdurchführung kritisch und prüfen Sie sie auf ihre Sinnhaftigkeit. Blenden Sie dabei finanzielle und zeitliche Auswirkungen nicht aus!

Gerade zu Projektbeginn sind kurzfristig erreichbare Meilensteine extrem wichtig. Später dazukommende Wünsche sind als so genannte „Change Requests“ an das Ende des Projekts zu setzen. Wenn möglich sollte der Produktivstart, der „Go Live“ nicht von der vorherigen Umsetzung solcher Änderungs-, Anpassungs- oder Erweiterungswünsche abhängen.

Die Erfassung, Einordnung und Priorisierung von Change Requests erfordert einen eigenen, definierten Prozess. Darüber hinaus sollte es eine Stelle in Ihrem Unternehmen geben, die die Auswirkungen einer Änderung auf das Gesamtsystem im Blick behält.

Der TMS-Anbieter selbst kann dies im Regelfall nicht leisten, da er Ihre Prozesse gar nicht alle kennt.



# Das Projekt ist starr & unflexibel

Das TMS-Projekt sollte potenzielle Änderungen von außen zulassen und die Beteiligten sollten flexibel reagieren können. Aspekte wie eine notwendige Neuorientierung der Geschäftspolitik, zusätzliche Märkte oder neue Kundengruppen muss das Projekt(-team) aushalten.

Die Software selber soll ja später auch damit umgehen können!  
Hier empfiehlt sich ein Risikomanagement, welches regelt, wie das Projektteam mit solchen Veränderungen umgehen soll.

Dabei ist es egal, ob sie konservative Methoden anwenden oder ob ihr Projekt agil ist: Die Salami taktik, nämlich ‚scheibchenweise‘ vorzugehen und Komplexität so weit wie möglich zu reduzieren, sorgt für schnellere Ergebnisse, die sie den Beteiligten präsentieren können.

Orientieren Sie sich dabei unbedingt an den vereinbarten Meilensteinen. Flexibilität bedeutet nicht, ständig alles über den Haufen zu werfen, sondern permanent zu überprüfen, ob man noch in der richtigen Spur ist, um an's Ziel zu gelangen und wenn nicht, notwendige Kurskorrekturen einzuleiten.



Ein möglichst kleines Projektteam sorgt für geringere Abstimmungsaufwände, schnellere Entscheidungen und es einigt sich schneller auf die Spielregeln der Zusammenarbeit. Geben Sie dem Team Raum für Besprechungen, sorgen Sie dafür, dass diese eine Agenda haben um sich nicht zu verzetteln und dass Protokoll geführt wird, um Vereinbarungen und Festlegungen nachvollziehbar zu dokumentieren.

Vor allem aber bringen Sie die Projektziele mit Ihren Unternehmenszielen in Einklang. Das sind die „Fixsterne“ an denen sich das Team orientieren und flexibel auf Veränderungen reagieren kann.



# Misserfolge und verfehlte Ziele sind verboten

Nicht jeder Wurf trifft das Ziel und nichts jedes Spiel kann erfolgreich beendet werden. Wenn Sie erwarten, dass alle Ziele vollumfänglich und termingerecht erreicht werden, glauben Sie entweder, das TMS sei eine Wunderwaffe oder Sie haben die Messlatte bewusst extrem niedrig gelegt, damit selbst Ihre unfähigen Mitarbeiter das doch wohl hinbekommen sollten.

Falsch! Ziele müssen ambitioniert sein, um zu motivieren. Das heißt aber auch, dass man Ziele auch mal nur zu 90 % erreichen kann. Deswegen – vgl. Punkt 1 – sollten Sie vorab definieren, ob 90 % Zielerreichung akzeptabel sind und damit dann auch auf den nächsten Meilenstein hinarbeiten.

Es gab Projekte, da wurde für die perfekte Balance zwischen Grafikqualität des Firmenlogos und Größe der entstehenden PDF-Datei die sechsfache Zeit aufgewendet, die für die Klärung sämtlicher (Daten-)Inhalte eines Transportpapiers benötigt wurde.



Später wunderte man sich dann, wofür die ganze Zeit draufgegangen ist, weil sie an anderer Stelle fehlte und bemängelte die viel zu hohe Rechnung des Dienstleisters für so eine ‚Kleinigkeit‘. Ein Tipp aus der Praxis: Das 80:20-Prinzip besagt, dass es in den meisten Fällen ausreicht, ein Ziel zu 80 % zu erreichen.

Denn das heißt nicht etwa, dass dann nur 80 % aller erstellten Rechnungen korrekt sind, sondern dass für ein 100%ig perfektes Ergebnis, die letzten 20 % ungefähr 80 % des gesamten Zeitaufwands ausmachen.

Anders ausgedrückt: Der Anspruch, alles perfekt machen zu müssen, verfünffacht den Zeitaufwand, die Ressourcenbindung und natürlich die Kosten!

# Es gibt keine Regeln und festgelegten Verfahrensweisen

Wenn es keine oder zu wenig Regeln gibt, nach denen sich die Projektbeteiligten zu richten haben, dann ist allein das Erreichen des Projektziels ein Erfolg, egal wie, mit welchen Mitteln und auf welchen Wegen es erreicht wurde.

Wenn also die Hauptsache ist, dass das Ziel irgendwie erreicht wird, dann wundern Sie sich nicht über ausufernde Kosten und verfehlte oder verspätet erreichte Meilensteine. Gliedern Sie das Projekt in Phasen (vgl. Punkt 6).

Nutzen Sie dabei nicht irgendwelche ad-hoc ausgedachten Erfolgsmaßstäbe, sondern die zu Projektbeginn festgelegten ‚smarten‘ Ziele und Kriterien. Achten Sie dabei immer auch auf die Einhaltung Ihrer selbstgewählten Qualitätsmaßstäbe!



Zum Ende einer jeden Phase (nicht unbedingt identisch mit den Meilensteinen!) sorgen Sie dafür, dass der Projektleiter in Abstimmung mit der Geschäftsführung bewusst und fundiert die Entscheidung für den Fortgang oder den Abbruch des Projekts treffen darf und auch trifft.

„Wenn Du entdeckt hast, dass Du ein totes Pferd reitest, steig' ab.“ Diese indianische Weisheit klingt ebenso logisch wie lustig, wird aber so oft missachtet.

Dabei spart ein rechtzeitiger Ausstieg nicht nur Kosten, sondern schont auch die Nerven aller Projektbeteiligten.

# „Der Rest ist doch jetzt ein Selbstläufer“

Das Projektteam ist nicht repräsentativ für Ihr Gesamtunternehmen und hoch qualifizierte Key-User sind nicht die Normal-Anwender. Für letztere ist das neue TMS unbekannt und die Arbeit damit ungewohnt. Ängste der Anwender, wie z. B. Befürchtungen anfänglich mehr Zeit zur Umgewöhnung zu benötigen, können den Erfolg von Projekten unnötig gefährden.

Begleiten Sie die Anwender daher in der Zeit nach der Umstellung. Die obligatorische Anwenderschulung und das Lesen des Handbuchs allein reichen dafür nicht. Planen Sie direkt zum Produktivstart ca. 3 – 6 Wochen Intensivbetreuung ein.

Hierfür ist auch der englische Begriff „Hypercare-Support“ gebräuchlich. Stellen Sie sicher, dass die Mitglieder des Projektteams und die Key-User in dieser Zeit nicht ihren Jahresurlaub nehmen und legen Sie einheitliche Kommunikationswege fest.

So reduzieren Sie Ängste unter den Anwendern und verhindern gleichzeitig, dass sich die wichtigsten Know-how-Träger in der Betreuung aufreiben. Als Projektleiter dokumentieren Sie die Inbetriebnahme, nehmen Wünsche und Verbesserungsvorschläge auf und kommunizieren diese gebündelt mit dem TMS-Anbieter.

Damit schaffen Sie die Voraussetzung dafür, dass sich das Team nach dem Projektende mehrheitlich neuen Aufgaben zuwenden kann ... vergessen Sie aber nicht, den letzten Abschnitt, quasi den „9+1-Tipp“ zu beherrsigen:



## Lektion gelernt?!

Schaffen Sie die Voraussetzung für eine lernende oder zumindest lernfähige Organisation: Werten Sie das Projekt in einem Abschlussmeeting aus, Platzieren Sie Dank, Lob und (sparsame) Kritik und Treffen sie Festlegung ob und wie ein verkleinertes Projektteam oder gegebenenfalls auch nur ein Kollege/Kollegin künftig für das TMS zuständig ist.



Widerstehen Sie der Versuchung, alles auf Ihren IT-Admin abzuwälzen (vgl. Punkt 4) und geben Sie Erfahrungen im Unternehmen weiter.

So erreichen Sie, dass andere von Ihren Erfahrungen und Erkenntnissen profitieren und aus Ihren Fehlern und Misserfolgen lernen können und künftige Projekte noch effizienter laufen.

Mit einem leistungsfähigen Transportmanagementsystem können Logistikunternehmen nahezu sämtliche unternehmerischen Ressourcen effizienter einsetzen und dabei gleichzeitig ihre Leistungen in beständig höherer Qualität erbringen.

Sie optimieren damit ihre betrieblichen Abläufe, reduzieren Kosten, steigern Umsätze und steigern ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig. Dabei gilt es, Fehler nach dem Motto (Hashtag) **#ErfolgGehtAnders** zu vermeiden!



**Vielen Dank  
für Ihr Interesse & Ihre Aufmerksamkeit!**

**Sprechen Sie uns an:**

**Tel.: +49 (0) 3425 9026-50**

**E-Mail: [vertrieb@c-logic.de](mailto:vertrieb@c-logic.de)**

**Web: [www.c-logic.de](http://www.c-logic.de)**