

mixvertising gmbh

Institute of Electronic Business
Dozenten: Heiner Andexer, Hüseyin Özdemir

**Projektmanagement
Prüfung**

März 2003

Anja Wipfler
Bogumila Wojciechowska

Memo MIXVERTISING GmbH

- Umsatz: 2002 150 Mio. €
- Niederlassungen: 2 x Deutschland, 1 x Shanghai
- Absatzgebiet: D, A, CH
- Mitarbeiter: 53 Verwaltung & Vertrieb (38 Reisende, 15 Feste in 2 deutschen Niederlassungen) 9 Wareneinkauf (Shanghai)
- Lagerhaltung: für Saisonartikel in D Rest vermutlich in Asien
- Kundenstruktur: 40% Großkunden (min. seit 4 Jahren) = GK → 45% des Umsatzes
30% mittlere und Kleinkunden (min. seit 2 Jahren) = MK2 → 35% des Umsatzes
30 % jährlich wechselnde mittlere und Kleinkunden = MK1 → 20% des Umsatzes
- Businessziel: Umsatzsteigerung bei GK1 um 10%
Umsatzsteigerung bei MK2 um 20%
Entwicklung von MK1 in MK2 Sektor

durch
→ Ausrichtung der Produktpalette auf Kundenbedürfnisse
→ Kosteneinsparung von 10% durch reduzierte Lagerhaltung und Reduktion der Katalogauflage
→ Gewinnung von 10% Neukunden p.a.
- Auftrag: CRM-System Entwicklung und Implementierung als Brücke zwischen Vertrieb, Einkauf und Marketing

neue technische Plattform

Schulung aller MA
- Funktionen: Zugriff auf Produktkatalog Aufgabe von Bestellungen Erfassung von Auftragsbestand und Kundenverhalten über Intranet (Zielgruppe: Verwaltung und Einkauf)
- Schnittstellen: SAP-Finanzbuchhaltung
- Datenimport aus: relationaler Datenbank Excel manuelle Bestände

ww:media

MIXVERTISING GmbH

Angebot für die Entwicklung eines CRM-Systems

ww:media

Kunde

MIXVERTISING GmbH
Vertrieb
Borsigstr. 100-105
12347 Berlin

Projektleiter: Herr von Arnim
Vertriebsleiter

Anbieter

ww:media AG
Chausseestr. 8
10115 Berlin

Projektleiter: Frau Jabo
E-Biz Beraterin

Ausgangslage

Die MIXVERTISING GmbH, ein Werbemittelvertrieb mit Kunden in Deutschland, Österreich und der Schweiz plant eine Optimierung der Geschäftsprozesse.

Das Marktumfeld stellt sich so dar, dass Unternehmen der Werbemittelbranche vor dem Hintergrund wachsender Konkurrenz und gesättigter Märkte stehen. Die schlechte konjunkturelle Lage bewirkt die Kürzung von Marketing- und Werbemittelbudgets und stellt auch für die MIXVERTISING GmbH ein Risiko hinsichtlich rückläufiger Umsätze dar. Zudem sind geringe Wechselkosten zu Konkurrenzprodukten eine Gefahr, die eine Abwanderung von Kunden nach sich ziehen und wiederum zu Umsatzeinbußen führen kann.

Der Status quo im Unternehmen stellt sich so dar, dass bislang keine Kundenbindungsstrategie existiert. Derzeit sind Verwaltung, Vertrieb, Marketing und Einkauf nicht direkt miteinander verzahnt. Die Geschäftsprozesse zwischen diesen Bereichen werden mit Insellösungen abgewickelt. Die Integration *aller* bestehenden Systeme wäre technisch sehr aufwändig und damit kostenintensiv. Daneben wird ein Teil der Vorgänge manuell erledigt.

Der Vertrieb ist nicht mehr zeitgemäß organisiert, da der Kunde nur per Telefon, Fax, E-Mail oder im persönlichen Gespräch mit dem Kundenberater seine Bestellung aufgeben kann. Damit sind eine digitale Auftragsabwicklung von der Bestellung bis hin zur Versandkontrolle sowie ePayment nicht möglich.

Die reisenden Vertriebsmitarbeiter können nicht auf die bestehenden Kundendaten zugreifen. Die bisherige Kundenkommunikation steht ebenfalls nicht allen Mitarbeitern, die Kundenkontakt haben, zur Verfügung.

Des Weiteren liegen Kundeninformationen dezentral auf unterschiedlichen Medien vor. Durch diesen Medienbruch wird der Zugriff auf diese Daten für die Mitarbeiter aus Vertrieb, Marketing und Verwaltung erschwert. Eine Analyse des Kundenverhaltens sowie eine detaillierte Kundensegmentierung zur strategischen Kundenansprache und zu Marketingzwecken sind daher nur schwer durchführbar.

Die Erweiterung und Aktualisierung des Produktangebots ist derzeit zeit- und kostenintensiv, da der Produktkatalog nur in Printform vorliegt. Weshalb kaum flexibel auf Kundenbedürfnisse eingegangen werden kann.

Saisonartikel werden derzeit in Deutschland gelagert. Da der Einkauf, mit Sitz in Shanghai, keinen Zugriff auf den aktuellen Auftragsbestand hat, werden regelmäßig zu große Mengen an Werbemitteln in Asien eingekauft, die dann zu hohen Lagerungskosten führen.

Zielsetzung und Lösungsansatz

Folgende Ziele sollen mit der Entwicklung und Umsetzung einer CRM-Lösung verfolgt werden:

Umsatzsteigerung

- bei Großkunden von 67,5 Mio. € auf 74,3 Mio. €
- bei mittleren und Kleinkunden (mit Kundenbeziehung von mind. 2 Jahren) von 52,5 Mio. € auf 63 Mio. €

Kundenbindung/Kundengewinnung und damit Umsatzsicherung

- Entwicklung von mittleren und Kleinkunden, die jährlich wechseln, in Bestandskunden
- Erweiterung der Kommunikationskanäle (Multikanal-Management)

Kostenreduktion um 10% p.a.

- Senkung der Auflage des Print-Produktkatalogs durch Einführung eines Online-Produktkatalogs (dadurch flexible Reaktion auf die Nachfrage und damit die Erweiterung oder Minimierung des Sortiments möglich)
- Reduktion der Lagerhaltungskosten

Datenintegration

- Abschaffung der Insellösungen durch Einführung einer technischen Plattform mit Schnittstelle zur SAP Finanzbuchhaltungssoftware → Verzahnung der Prozesse Verwaltung, Vertrieb, Einkauf und Marketing
- Zentrale Speicherung von Kundendaten (Kommunikationshistorie, Kundensegment (Kundenbeziehungsdauer, Absatzmenge, Ertrag), Bestellverhalten (was, wie viel, wann, wie oft), Umsätze, Branche)
- Webbasierte Auftragsabwicklung mit abteilungsübergreifendem Datenzugriff, auch für Außendienstmitarbeiter

Individualisierung der Produktpalette

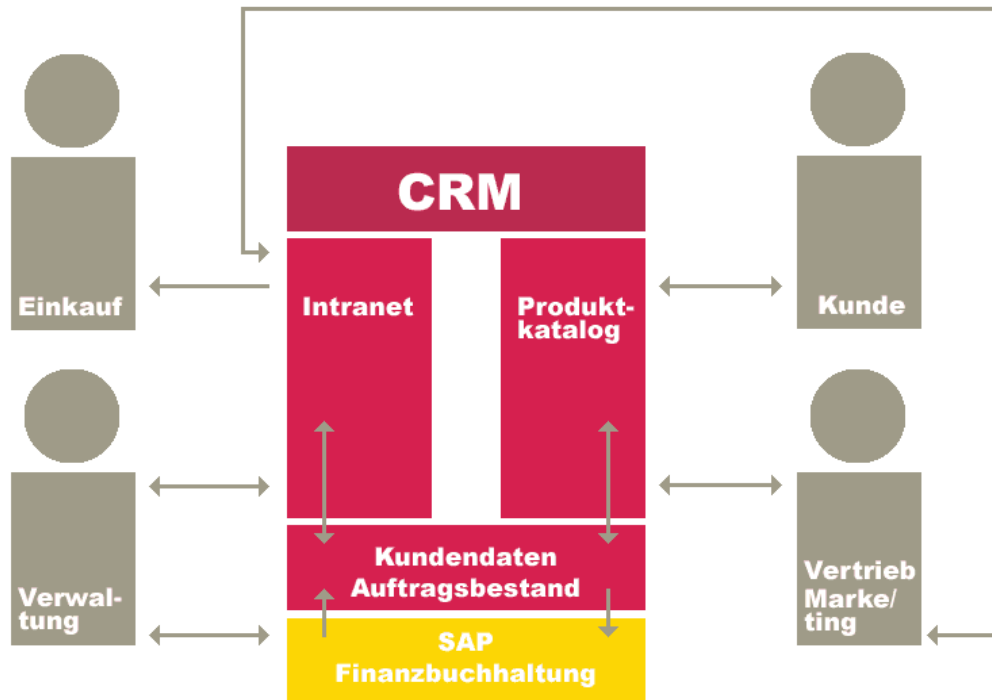
- durch gezielte Kundendatenauswertung
- und kundenspezifisches Produktangebot im Online-Produktkatalog

schnelle und hochwertige Reaktionsfähigkeit

- von Vertrieb auf Kundenverhalten durch Marketing orientierte Auswertung der Kundendaten

Schaffung von Zusatznutzen für den Kunden

- kundenspezifisches Angebot
- Erweiterung der Kommunikationskanäle
- bequemer onlinebasierter Bestellvorgang



Lösungsansatz CRM für die MIXVERTISING GmbH

Auftragsgegenstand

Auf Basis einer neuen technischen Plattform soll ein auf Internettechnologie basierendes CRM-System entwickelt und implementiert werden, das eine Verzahnung von Vertrieb, Marketing und Einkauf ermöglicht. Durch die Verzahnung der Daten und Prozesse soll eine flexible Auswertung der Daten für Marketing und individuelle Kundenansprache ermöglicht werden.

Das CRM-System soll einerseits aus einem kundenspezifischen Online-Produktkatalog mit Shopfunktion bestehen und andererseits aus einem Intranet, das den Zugriff auf den Auftragsbestand und das Kundenverhalten ermöglicht. Dabei soll eine Schnittstelle zur bestehenden Finanzbuchhaltungssoftware von SAP geschaffen werden.

Des Weiteren muss die Übernahme bestehender Kunden-, Auftrags- und Produktdaten aus einer relationalen Datenbank, diversen Excel-Dateien sowie manuellen Beständen gewährleistet werden.

Die Schulung des Personals bei Einführung des Systems ist Bestandteil des Auftrags.

Methodische Vorgehensweise und Teilprojekte

Das CRM-Projekt wird in Teilprojekte unterteilt. Das erste und wichtigste Teilprojekt ist die Analyse der Zusammenhänge. Die Analyse des Status quo wird mithilfe von Interviews und Workshops mit den Ansprechpartnern der beteiligten Abteilungen durchgeführt.

Aus dieser Analyse heraus sollen Anforderungen an die weiteren Teilprojekte abgeleitet werden. Diese Anforderungen werden in Absprache mit MIXVERTISING Mitarbeitern und dem MIXVERTISING Projektleiter Herrn von Arnim aufgestellt.

Teilprojekt	Beschreibung	Verantwortlich	QS Verantwortung Qualitätsanforderungen/ exemplarische Ergebnisse	Zeitplan
Analyse / Aufgaben- definition	Definition der Anforderungen an die Teilprojekte. Entwicklung technischer Vorgaben. Analyse der bisherigen technischen Infrastruktur. Prüfung der Machbarkeit.	Frau Jabo (PL der ww:media)	Frau Jabo (PL der ww:media) Definition der Anforderungen an die Features des Online-Katalogs. Definition des technischen Infrastruktur und damit der Anforderungen an den Provider. Definition der Inhalte und Funktionalitäten des Intranets und der Internetseite. Definition der Datenart, die bei der SAP-Schnittstelle ausgetauscht werden sollen. Analyse der benötigten Daten aus der DB und den Excel-Dateien.	1.4-17.4
Produktkatalog/ Provider	Erwerb eines Katalog- und Shopsystems nach den Vorgaben aus der Analysephase.	IT-TPL 2 (ww:media)	IT-TPL 1 (ww:media) Kauf und anforderungsgerechte Bereitstellung des Katalogs und Shopsystems. Vertragsabschluss mit dem ausgewählten Provider.	22.4-2.5
Datenbankdesign	Definition und Modellierung der Datenbankstrukturen auf Grund der in der Analysephase definierten relevanten Daten sowie des erworbenen Shopsystems.	IT-TPL 1 (ww:media)	IT-TPL 2 (ww:media) Anlage und Dokumentation der Datenbankstruktur.	28.4-27.5

Schnittstellenentwicklung / Datenimport	Entwicklung der Schnittstellen zu SAP und zur Datenintegration aus der relationalen Datenbank sowie den Excel-Dateien. Einbindung der manuell erfassten Daten. Import der Daten über die Schnittstellen.	IT-TPL 2 (ww:media)	E-Biz TPL 1 (ww:media) Funktionierende Anbindung der DB an SAP. Überführung des Datenbestandes in die neue DB.	5.5-20.6
Intranet / Internet	Konzeption, Design und Programmierung des Intranets bzw. der Internetseite, in der der Online-Katalog abrufbar sein soll nach Vorgaben aus der Analysephase. Grafische Anpassung und technische Implementierung des Produktkatalogs.	E-Biz TPL 1 (ww:media)	Herr von Arnim (= PL der MIXVERTISING) Fertigstellung des Frontend, d.h. der Interfaces für Inter- und Intranet mit Ausgabe der Kundendaten/des Auftragsbestands sowie dem Produktkatalog.	14.4-27.6
Implementierung des Gesamtsystems	Installation aller im CRM-System beteiligten Komponenten inkl. Testlauf.	E-Biz TPL 1 (ww:media)	Frau Jabo (PL der ww:media) Sicherstellung des Zusammenspiels aller Komponenten und deren Funktionsfähigkeit.	30.6-15.7
Change Management / Schulung	Untersuchung der Schwachstellen in der Medienkompetenz der Mitarbeiter und Konzeption der Entwicklung der Medienkompetenz.	Key Change Manager (ww:media)	Herr von Arnim (= PL der MIXVERTISING) Sicherung des selbständigen und eigenverantwortlichen Umgangs mit dem CRM-System.	2.6-11.7

Projektplan		April	Mai	Juni	Juli	
Projektphasen		PLAN	BUILD			RUN
Analyse / Aufgabendefinition	1.4-17.4	Analyse / Aufgabendefinition				
Produktkatalog Provider	22.4-2.5		Katalog/ Provider			
Datenbank design	28.4-27.5		Datenbankdesign			
Schnittstellen / Datenimport	5.5-20.6		Schnittstellenentwicklung / Datenimport			
Intranet / Internet	14.4-27.6		Intranet / Internet			
Implementierung des Gesamtsystems / Betrieb	30.6-15.7				Implementierung/ Betrieb	
Change Management / Schulung	2.6-11.7			Change Management / Schulung		

Projektstruktur

Teilprojekte	April																															Mai																															Juni																															Juli																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31																																
Analyse / Aufgabendefinition	[Color-coded grid for April, May, June, July]																																																																																																																											
Produktkatalog / Provider	[Color-coded grid for April, May, June, July]																																																																																																																											
Datenbankdesign	[Color-coded grid for April, May, June, July]																																																																																																																											
Schnittstellenentwicklung / Datenimport	[Color-coded grid for April, May, June, July]																																																																																																																											
Intranet / Internet	[Color-coded grid for April, May, June, July]																																																																																																																											
Change Management / Schulung	[Color-coded grid for April, May, June, July]																																																																																																																											
Implementierung des Gesamtsystems	[Color-coded grid for April, May, June, July]																																																																																																																											

Kalkulation für das Gesamtprojekt

Kalkulation (Kundenversion)	
Projektleitung	58.520,00 €
Beratung	56.000,00 €
Programmierung	87.400,00 €
Konzeption	15.000,00 €
Design	15.000,00 €
Schulung	23.200,00 €
netto	255.120,00 €
16 % USt	40.819,20 €
Angebotspreis	295.939,20 €

Die Zahlung der genannten Summe ist in drei Teilzahlungen vom Kunden zu leisten:

1. 50% zu Beginn des Projekts
2. 20% nach Fertigstellung des Intranets
3. 30% nach Inbetriebnahme des Systems

Das Angebot ist freibleibend für die Dauer von 2 Wochen.

Deckungsbeitragsrechnung

Kalkulation					
Fachkraft	Tage	Tagessatz	Summe	Kostensatz	Summe
PL - Qualitätssicherung	9	1.000,00 €	9.000,00 €	350,00 €	3.150,00 €
TPL	56	1.000,00 €	56.000,00 €	400,00 €	22.400,00 €
Entwickler	83	800,00 €	66.400,00 €	300,00 €	24.900,00 €
Praktikant	14	200,00 €	2.800,00 €	25,00 €	350,00 €
Konzepter	15	1.000,00 €	15.000,00 €	400,00 €	6.000,00 €
Designer	15	1.000,00 €	15.000,00 €	300,00 €	4.500,00 €
HTML-Programm.	18	700,00 €	12.600,00 €	250,00 €	4.500,00 €
Change Manager	29	800,00 €	23.200,00 €	400,00 €	11.600,00 €
Zwischensumme	239		200.000,00 €		77.400,00 €
Besprechungen/Präsentationen PL (ww:media)	7	1.000,00 €	7.000,00 €	450,00	3.150,00 €
Reserve-Programmierung	7	800,00 €	5.600,00 €	350,00	2.450,00 €
Summe Tage	253				
Zwischensumme			212.600,00 €		83.000,00 €
Projektmanagement einschl. Projektbüro		20%	42.520,00 €	450,00 x ca. 51 PL- Tage	22.950,00 €
Erlöse netto			255.120,00 €		105.950,00 €
16 % USt			40.819,20 €		
Angebotspreis			295.939,20 €		
Deckungsbeitragsrechnung					
		Erlöse	255.120,00 €		
		- Kosten	-105.950,00 €		
		DB1	149.170,00 €	58,5%	

Hinweise und Nebenbedingungen

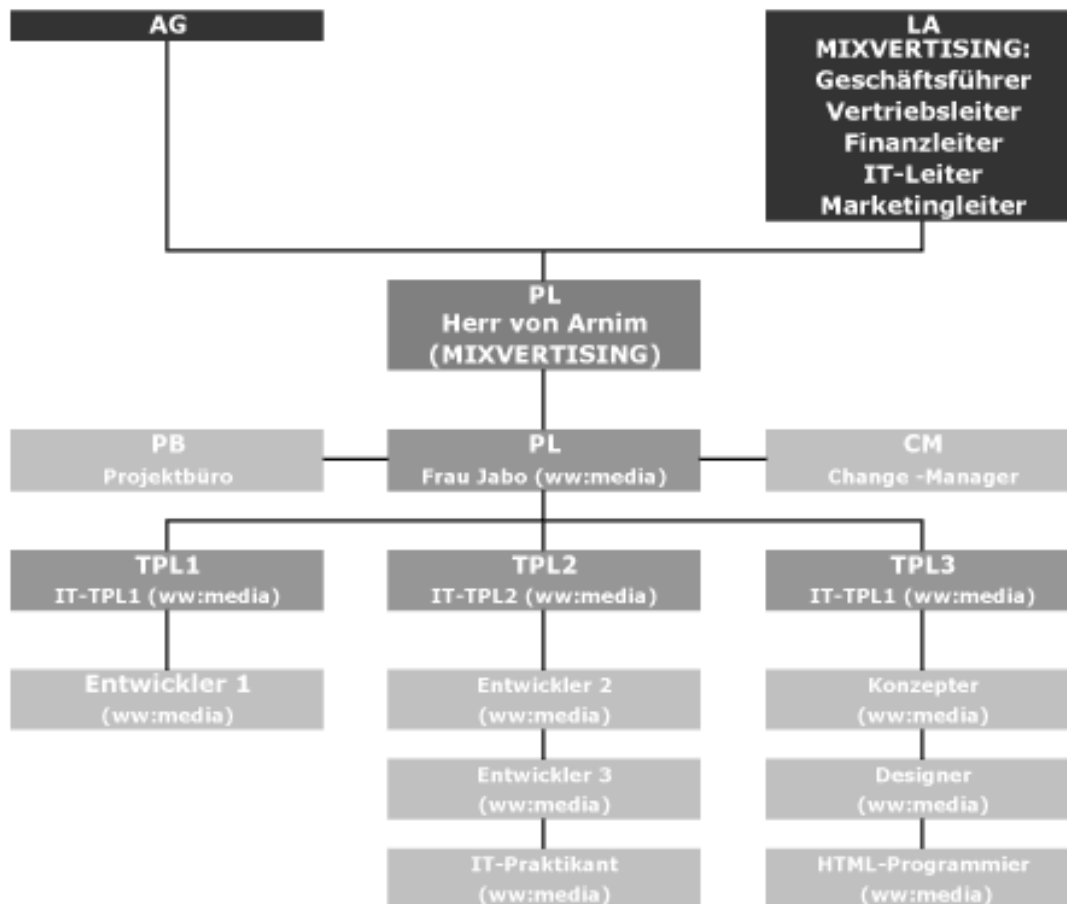
Der Erwerb des Shop-Systems und der Vertragsabschluss mit dem Provider erfolgt direkt mit dem Auftraggeber (MIXVERTISING Vertrieb) und ist nicht Bestandteil der Kalkulation.

Der Kunde verpflichtet sich zur Mitwirkung. Verzögerungen, die durch den Kunden zu verantworten sind, führen automatisch zu einer Verzögerung des gesamten Projektes. Für personelle Mangelauslastung auf Grund nicht erfolgter Kundenleistungen erheben wir eine Tagespauschale für das Management in Höhe von 1000 €.

Es gelten die Allgemeinen Geschäftsbedingungen.

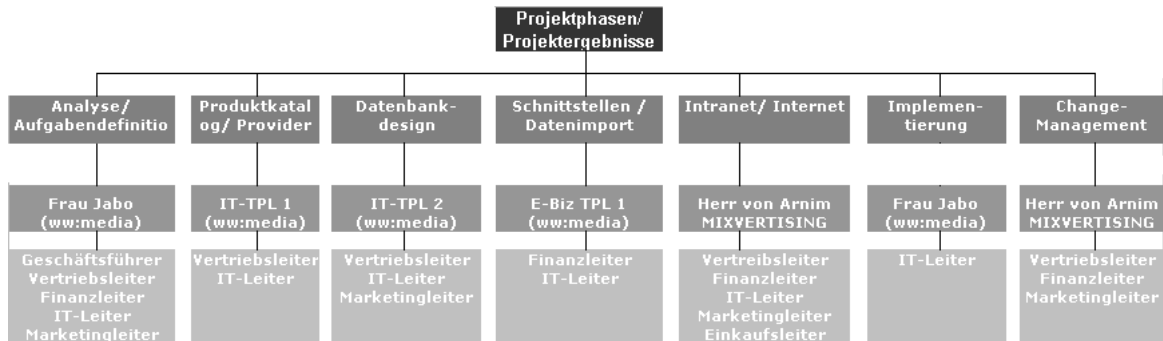
AGBs...

Projektorganisation



Gremienstruktur

Mitglieder des Lenkungsausschusses und der/die jeweilige Qualitätsverantwortliche sind für die Abnahme der Projektergebnisse zuständig.



Legende:

Gremienstruktur	
Qualitäts- sicherung	Mitglieder des LA

Kick-Off intern

Einladung

Beteiligte:

IT-TPL 1,
IT-TPL 2,
E-BIZ TPL1,
Entwickler 1,
Entwickler 2,
Entwickler 3,
IT-Praktikant,
Konzepter,
Designer,
HTML-Programmierer

Agenda:

Begrüßung
Vorstellung des Kunden
Vorstellung des Projekts/Projektziel/Projektstruktur/Vorgehensweise und Zeitplan
Nennung der Verantwortlichkeiten
Aufgabenbeschreibung
Nennung externer Ansprechpartner

Diskussion/Abgleich Erwartungen
Definition der Erfolgskriterien bzw. kritischen Erfolgsfaktoren
Festlegung von internen Projektbesprechungsterminen

Kick-Off extern

Einladung

Beteiligte:

MIXVERTISING GmbH
Geschäftsführer
Herr von Arnim, Projektleiter
Vertriebsleiter
Marketingleiter
Finanzleiter

ww:media
Frau Jabo, Projektleiterin
IT-TPL 1
IT-TPL 2
E-BIZ TPL1

Agenda:
Begrüßung und Vorstellung durch ww:media
Vorstellung der Projektziele und des Projekts
Teamvorstellung
Vorgehen und Zeitplan
Meilensteine und Abnahmen
Kundenschnittstellen
externe Zulieferer
Diskussion

Vorteile des Projektvorgehens

Das Projekt wird weitestgehend mithilfe eines Überlagerungsmodells abgewickelt. Dies bedeutet, dass die einzelnen Phasen, die gleichzeitig die Teilprojekte darstellen, sich zeitlich teilweise überschneiden. Zwischen wenigen Phasen bestehen Ende-zu-Anfang Beziehungen.

Die Analyse hat eine Ende-zu-Anfang-Beziehung zu den Folgephasen. Diese Phase ist entscheidend für den Beginn der weiteren Teilprojekte, da sie die strategischen inhaltlichen und technischen Anforderungen analysiert und definiert.

Der Beginn des Teilprojekts Intranet/Internet liegt parallel zur Endphase der Analyse, da die Entwicklung des Intranets die meiste Zeit beansprucht und daher rechtzeitig einsetzen muss. Anforderungen an das Intranet werden zu Beginn der Analysephase festgelegt, um den zeitnahen Start des Intranet-Teilprojekts zu ermöglichen.

Nach Abschluss der Analyse werden das Shopsystem für den Online-Katalog und der Provider ausgewählt. Das Datenbankdesign schließt direkt an den Erwerb des Shopsystems an, während die Auswahl des entsprechenden Providers nach Beginn der Datenbankdesignphase erfolgen kann.

Sind die Datenbankstrukturen grob festgelegt, kann mit der Schnittstellenentwicklung begonnen werden. Hier kann ein Austausch unter den Entwicklern stattfinden. Auf Schwierigkeiten bei der Schnittstellenprogrammierung können die Entwickler der Datenbank eingehen und umgekehrt. Der Datenimport erfolgt nach Abschluss der Datenbankdesignphase.

Die Intranet-Phase endet als letzte technische Phase vor der Implementierung, da letztendlich alle Kunden- und Auftragsbestandsdaten im Intranet ausgegeben werden müssen.

Die Implementierung des eCRM bildet die Schlussphase. Die Vorbereitung und Qualifizierung der Mitarbeiter läuft phasenbegleitend ab.

Die wesentlichen Vorteile des vorgestellten Modells sind einerseits, dass die technischen Teilprojekte mehr oder weniger parallel beginnen können (Beginn ca. in der zweiten Aprilhälfte, wodurch diese flexibel aufeinander eingehen können, und andererseits, dass durch die Parallelität der Realisierungszeitraum auf ca. 3,5 Monate beschränkt werden kann.

Exemplarische Top-Down Struktur

Intranet / Internet	14.4-27.6	
Konzeption	14.4-6.5	Konzepter (ww:media)
Design	5.5-23.5	Designer (ww:media)
Grundlayout	5.5-9.5	Designer (ww:media)
Layoutanpassung Produktkatalog	12.5-16.5	Designer (ww:media)
Druckansichten	19.5-21.5	Designer (ww:media)
...	22.5-23.5	Designer (ww:media)
Templateprogrammierung (HTML)	7.5-30.5	HTML- Programmierer (ww:media)
PHP / Ausgabe der DB-Daten in den Templates	29.5-30.6	Entwickler 1 (ww:media)
Einbindung des Shopsystems	16.6-23.5	Entwickler 2 (ww:media)
Testläufe	20.6-27.6	PL ww:media
Debugging	23.6-27.6	Entwickler 3 (ww:media)

Externe Rollen

Um externe Rollen definieren zu können, muss die Sichtweise erst mal geklärt werden. Wir als ww:media sind ein Dienstleister mit Kompetenz in Sachen Beratung, Design und Programmierung. Damit gibt es folgende interne Rollen: Projektleiter mit Projektbüro und Projektcontrolling, Berater, Teilprojektleiter, Spezialisten (IT-Projektleiter; sie stehen inhaltlich auch zur Verfügung), Projektmitarbeiter (Entwickler etc.). Als wichtige externe Rollen sind somit zu nennen:

- Auftraggeber: initiiert das Projekt
- Projektleiter auf Kundenseite: sichert den reibungslosen Ablauf und die interne Kommunikation auf Kundenseite
- Abteilungsleiter (Marketingleiter, Vertriebsleiter...)
- Qualitätssicherung: wird durch die Teilprojektverantwortlichen vorgenommen
- Abnahmegremien durch Teile des LA

Es gibt generell noch weitere Rollen, die aber bei unserem CRM-Projekt nicht vorkommen.

Betroffenheitsanalyse

Vertrieb:	pos. betroffen durch Arbeitserleichterung (Online-Zugriff auf Katalog und Auftragswesen) neg. betroffen wegen möglichen Entlassungsängsten
Marketing:	pos. betroffen durch Arbeitserleichterung (Online-Zugriff auf Kundendaten) neg. betroffen wegen möglichen Entlassungsängsten
Einkauf:	pos. betroffen durch Arbeitserleichterung (Online-Zugriff auf Katalog und Auftragswesen)
Verwaltung:	pos. betroffen durch Arbeitserleichterung (kanalisierte Finanzbuchhaltungsdaten)
Management:	pos. betroffen durch Geschäftsprozessoptimierung

Kommunikationskonzept

Phase	Medium	Inhalte	Verantwortl.	Zielgruppe	Datum	Status
Start intern	Kick-Off intern	Team, Projektziele, Zeitplan, Vorgehen...	PL	Projektteam intern	1.4	
Start extern	Kick-Off extern	Team, Projektziele, Zeitplan, Vorgehen...	PL / AG (Vertrieb)	Projektteam intern (TPL) und extern	2.4	
	Brief an MA	Projektinformation	GF	MA	2.4	
Analyse	Meetings	Analysestatus, Diskussion	PL, TPLs	Projektteam s, AG	3 x wöchentlich	
Umsetzung	Meetings	Projektstatus, Fragen	PL, TPLs	Projektteam s	wöchentlich	
Implement./ Betrieb	Rundschreiben an MA	Prozesskommunikation	PL / AG (Vertrieb)	MA	15.7	
Close-Down	Meeting	Präsentation und Diskussion	PL / AG (Vertrieb)	Projektteam s, MA, GF	16.7	

Reaktion auf negative informelle Kommunikation über ein Teilprojekt

- Analysieren, wer warum negativ kommuniziert
- Meeting mit dem betreffenden Team ansetzen
- Problem direkt ansprechen
- Kritik zulassen
- „Nörgler“ beteiligen
- gemeinsame Lösung des zu Grunde liegenden Problems erarbeiten
- evtl. „Nörgler“ am Teilprojekt beteiligen

- gemeinsame Orientierung sicherstellen / gemeinsames Endziel verdeutlichen

Durchsetzung von Überstunden

- Widerstände sind zu erwarten
- Team zusammenrufen
- Projektstatus ansprechen und Zeitproblem verdeutlichen
- das Team die Lösung des Zeitproblems „erarbeiten lassen“, also das Team selbst zu der Einsicht gelangen lassen, dass die Überstunden erforderlich sind
- Entscheidung für die Überstunden begrüßen und das gemeinsame Ziel wieder in den Fokus rücken
- wenn möglich z.B. Freizeitausgleich in Aussicht stellen

Individuelle Fragen

Bogumila Wojciechowska

1. Welche Rolle sollte ein designierter Projektleiter während der Akquisitionsphase übernehmen?

Der Projektleiter sollte als Pre-Sales Support unterstützend wirken. So kann er Risiken hinsichtlich der Durchführbarkeit des Projekts eingrenzen und ggfs. gegensteuernd einwirken. Er kann ebenfalls beratend tätig werden.

2. Beschreiben sie den Unterschied zwischen Projekttyp und Projektstruktur.

Der Projekttyp ist die Art des Projekts, also z.B. ein Beratungsprojekt, ein IT-Projekt oder ein eBiz-Projekt. Projekttypen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Umsetzungsdauer, Komplexität und ihres Budgets.

Die Projektstruktur sind die einzelnen Komponenten eines Projekts, die natürlich in Abhängigkeit vom Projekttyp variieren. Ein Intranetprojekt wird technische Teilprojekte enthalten, während ein Projekt zur Entwicklung eines Geschäftsmodells zwar technische Beratung/Analyse enthält, aber keine IT-Komponenten enthalten wird.

3. Nennen sie die wesentlichen Aufgaben eines Projektleiters bezogen auf den Projekttyp „Beratungsprojekt“ und großes „Realisierungsprojekt“.

Beratungsprojekt

- Planung, Organisation der Projektabwicklung
- Teamsteuerung
- Inhaltliche Mitarbeit / Konzeption

- Kommunikation

Großes Realisierungsprojekt (z.B. Entwicklung und Implementierung eines eCRM-Systems)

- wenig inhaltliche Mitarbeit
- Planung, Organisation der Projektabwicklung
- Teamsteuerung
- Koordination der Teilprojekte und Teams
- Kommunikation
- Projektcontrolling

4. Programm-Management; was soll transparent gemacht werden?

Das Programm-Management soll die Projektdimensionen Projekt Management, Change Management und Projekt-Ergebnis aufzeigen und die Zusammenhänge verdeutlichen. Die 3 Dimensionen gilt es mithilfe des Programm-Managements im Auge zu behalten und je nach Projekttyp oder Phase im Projekt mehr oder weniger zu berücksichtigen.

Zum Projektmanagement gehört z.B. die Projektplanung und -steuerung und die Qualitätssicherung. Bei einem Fusionsprojekt wird die Dimension des Change Managements eine stärkere Rolle einnehmen, da hier viel Kontakt mit dem Menschen stattfindet und verstärkt Kommunikation zur Beteiligung der Betroffenen eine Rolle spielt. Die dritte Dimension des Programm-Managements ist das Projektergebnis, für das Personal, Prozesse, Organisation und Technologie entscheidend sind.

Insgesamt gilt es also die erfolgsrelevanten Dimensionen zu untersuchen und alle dazugehörigen Maßnahmen zu ergreifen.

5. Wie hängen Projektstruktur, Projektphasen und Projektergebnisse zusammen?

Projektstruktur, Projektphasen und Projektergebnisse hängen immer vom Projekttyp ab. Die Projektstruktur beschreibt die strukturelle Aufteilung des Projekts, z.B. in Teilprojekte wie Redaktion, Design, Businessplan. Mithilfe einer Top-Down-Struktur können Projekte in Teilprojekte, Teilaufgaben etc. aufgeteilt werden. Das Gesamtprojekt kann in unterschiedliche Projektphasen aufgeteilt werden, aber auch die Teilprojekte können wiederum in Einzelphasen gegliedert werden, z.B. Analyse, Umsetzung, Betrieb (Plan, Build, Run). Projektergebnisse hängen wiederum vom Projekttyp ab. Bei einem Beratungsprojekt ist es z.B. eine Analyse, ein Umsetzungskonzept oder die Aufstellung von Anforderungen an ein Projekt, während bei einem eBiz-Projekt die technische Umsetzung auch Bestandteil sein kann.

6. Wodurch entstehen Widerstände in Projekten (bezogen auf die Projektmitarbeiter)?

- Schlechte Arbeitsbedingungen
- Mangelhafte Kommunikation / wenig Integration der MA
- Demotivation, z.B. durch mangelhafte Anerkennung der Leistung des MA
- Angst und Unsicherheit / Überforderung
- Übermäßige Beanspruchung / Stress etc.

7. Was differenziert Projektmanagement von Linienmanagement und was sind die Unterschiede der Personalführung?

Linienmanagement

- Der Linienmanager übernimmt eine stärkere Überwachungsfunktion mit operativen Aufgaben
- Der Linien-MA untersteht einem Vorgesetzten. Klare Weisungen müssen gegeben werden / Personalkompetenz
- Kommunikation ist umständlicher als im Projektmanagement, da sie vertikal verlaufen muss. Die Hierarchien erlauben keine schnellen und flexiblen Handlungen.

Projektmanagement

- Der Projektmanager übernimmt eine stärkere unterstützende, kooperative, motivierende und Coachingfunktion → partizipative Führung
- Durch zeitlich begrenztes Zusammenarbeiten in interdisziplinären Teams muss der flexibel auf das Team und die Rahmenbedingungen eingehen können.
- Hierarchien spielen eine untergeordnete Rolle, da man ziel- und ergebnisorientiert arbeitet.
- Kommunikation spielt eine starke Rolle. Gleichzeitig ist diese schwieriger, da unterschiedliche Fachleute eine unterschiedliche „Sprache“ sprechen.
- Stärkere Teamorientierung als Linienmanagement, damit die Teammitglieder gleichbleibend motiviert bleiben. Nur so kann eine gemeinsame Verpflichtung auf die gemeinsamen Projektziele und der Erfolg im Projekt erreicht werden.
- Da Projektteammitglieder eigenverantwortlicher arbeiten, sollten Gestaltungsspielräume gewährt werden. Zudem wirken sie in der Regel motivierend.
- Beim Projektmanagement muss auch stärker auf ausgewogene Auslastung der Mitarbeiter geachtet werden, also dass weder Leerlaufzeiten entstehen, noch, dass Mitarbeiter zeitlich überfordert werden. Beides bringt zwar das Projektgeschäft generell mit sich, aber es gilt diese Probleme so gut es geht zu optimieren.

Individuelle Fragen

Anja Wipfler

1. Welche Rolle sollte ein designierter Projektleiter während der Akquisitionsphase übernehmen? PL als Pre-Sales Support → in Angebotsphase

Der PL sollte in der Akquisitionsphase flexibel auf Kundenwünsche eingehen und vorausschauend handeln können. (Stichwort konstruktives Zusammenwirken)
Beispielsweise den Kunden auf technische Innovationen bzw. künftige technische Entwicklungen aufmerksam machen, um so dem Kunden zukunftsorientierte Wege aufzuweisen.

Daneben sollten vom Projektleiter verschiedene Alternativen und deren Konsequenzen aufgezeigt werden, z.B. die Folgen von Kauf, Leasing oder Programmierung eines Software-Programms.

Mögliche Probleme sollten berücksichtigt werden, z.B. technischer Art oder die mit der Interdisziplinarität des Projekts in Zusammenhang stehen können.
Der PL ist in der Akquisitionsphase als Pre Sales-Support zu sehen. Er hat beratende und qualitätssichernde Funktionen.

2. Beschreiben Sie den Unterschied zwischen Projekttyp und Projektstruktur.

Der Projekttyp ist die Unterscheidung von Projekten hinsichtlich der jeweiligen Inhalte → Beratungsprojekte, E-Business-Projekte, IT-Projekte, Organisationsprojekte, Fachprojekte (z.B. Einführung eines Controlling-Systems), Change-Management-Projekte usw.... Umsetzungsdauer, Budget und Komplexität sind weitere Unterscheidungskriterien.

Die einzelnen Projekte werden in Teilprojekte strukturiert. Diese zeichnen sich durch zu verrichtende Teilprojektaufgaben, z.B. Analyse/Konzeption, Ausbildung/Training, Technologie usw. aus. Die Festlegung einer groben Projektstruktur zu Beginn des Projekts ist die Voraussetzung für eine detaillierte Planung des Projekts.

Die Projektstruktur hängt vom jeweiligen Projekttyp und Projekt-Profil ab. In der Projektstruktur sind Abhängigkeiten hinsichtlich Personalkapazitäten und Zeitressourcen zu beachten → es ist zu berücksichtigen wer, wann, was und bis wann zu erledigen hat.

3. Nennen Sie die wesentlichen Aufgaben eines Projektleiters bezogen auf den Projekttyp „Beratungsprojekt“ und großes „Realisierungsprojekt“?

Beim Realisierungsprojekt steht das Verständnis für Syntax und Semantik im Vordergrund. Ein breites fachliches Verständnis, aber kein Expertenwissen wird vorausgesetzt. Koordinieren und Regeln sind die Hauptaufgaben des Projektleiters im Realisierungsprojekt:

- Betreuungs- und Beratungsaufgaben für Teammitglieder
- Überwachung und Einhaltung der Zeit- und Kostenpläne
- Koordination und Steuerung der Teams
- Kommunikation mit Lieferanten, Auftraggeber, Lenkungsausschuss ...
- Organisation und Leitung von Meetings, Workshops, Interviews u.ä.

Die Aufgaben des Projektleiters eines Beratungsprojekts liegen vordergründig in der inhaltlichen Beratung zur Lösung der Projektaufgabe und sind deshalb nicht so weitreichend wie bei einem großen Realisierungsprojekt. Die Aufgaben konzentrieren sich auf:

- Inhaltliche Analyse und Konzeption
- Zeit- und Budgetplanung
- Kommunikation mit Lieferanten, z.B. bei Beratungsprojekt „Einführung Controlling“ → Kommunikation und Abstimmung mit Software-Lieferant

4. Programm-Management; was soll transparent gemacht werden?

Projekt sollten nicht nur anhand der Phasen Plan, Build and Run, sondern auch anhand den Dimensionen Projekt Management, Change Management und Projekt-Ergebnis. Die Aufgaben dieser Dimensionen, z.B. Qualitäts-Management, Kommunikation oder Organisation laufen querschnittsmäßig zum Projekt ab, können auftretende Probleme aufdecken und den Projektfortschritt unterstützen.

5. Wie hängen Projektstruktur, Projektphasen und Projektergebnisse zusammen?

Das Projekt wird in überschaubare Abschnitte, Phasen aufgeteilt. Logische Zusammenhänge des Projekts hinsichtlich Plan, Build and Run sowie mögliche Lösungsansätze werden berücksichtigt. Kennzeichnend für die Projektphasen ist die top-down Vorgehensweise.

Projektstruktur gliedert die Phasen in Teilprojekte und Teilaufgaben. Abhängigkeiten auf Zeit- und Ressourcenebene werden berücksichtigt. (Zum Beispiel kann die Implementierung des Gesamtsystems erst nach Fertigstellung aller Programmieraufgaben erfolgen → zeitliche Komponente). Anhand der Teilaufgaben in der Projektstruktur, kann eine Detailplanung der Einzelaufgaben vorgenommen werden. In der Detailplanung werden Größen festgelegt, die die Arbeitsergebnisse und damit die Projektergebnisse messbar machen.

6. Wodurch entstehen Widerstände in Projekten (bezogen auf die Projektmitarbeiter)?

- fehlende/mangelnde Motivation
- einzelne Teammitglieder fühlen sich vernachlässigt
- Ziele des Projekts sind unklar
- mangelhafte Arbeitsmittel
- unzureichende Organisation/Kommunikation
- unklare Kompetenzen
- Teammitglieder akzeptieren sich untereinander nicht
- Vereinbarungen werden nicht eingehalten

7. Was differenziert Projektmanagement von Linienmanagement und was sind die Unterschiede der Personalführung?

Projektmanagement	Linienmanagement
Funktion des Motivators und Betreuers; Softskills sind wesentlich	Überwachungs- u. Kontrollfunktion
Delegation von Aufgaben an selbständig und eigenverantwortlich arbeitende Mitarbeiter	Führungsfunktion mit Weisungsaufgaben
strategische Aufgaben, Innovation steht im Vordergrund	operative Aufgaben, Tagesgeschäft steht im Vordergrund
abweichlungsreiche Aufgaben, z.B. Kommunikation mit Lieferanten, Gremien, Auftraggeber ...	wiederkehrende Aufgaben
keine Hierarchien, ziel- und ergebnisorientierte Arbeitsweise	Hierarchiewege sind einzuhalten
interdisziplinäre Aufgaben, breites Fachwissen ist gefordert	Anforderungen beschränken sich auf fachliche Qualifikationen, Fach-/Expertenwissen
Personalführung ==> Projektmanager hat keine Personalkompetenz, Teamorientierung steht im Vordergrund	Personalführung ==> Linienmanager verfügen über Personalkompetenz