

**FACHHOCHSCHULE WEDEL**

**FALLSTUDIE**

in der Fachrichtung

Medieninformatik

Thema:

**Optimierung und Kostenreduktion im  
e-business Projektmanagement.**

**Übertragung von Lösungsansätzen aus anderen  
kreativen Branchen zur Verbesserung der Akzeptanzfaktoren**

Eingereicht von: Michael Kracht  
Im Sande 2  
25488 Holm  
Tel. (0170) 735 7076  
eMail: mic.kracht@gmx.de

Matthias Krappitz  
Ecksweg 22  
21521 Dassendorf  
Tel. (0172) 405 8115  
eMail: mkrappitz@web.de

Erarbeitet im: 4. Semester

Abgegeben am: 1. Oktober 2002

Dozent: Prof. Dr. Ulrich Raubach  
Fachhochschule Wedel  
Feldstraße 143  
22880 Wedel  
Tel. (0 41 03) 80 48-13  
eMail: URaubach@fh-wedel.de



# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1. Management Summary</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2. Generelle Problemstellung</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3. Genereller Lösungsansatz</b> .....	<b>7</b>
<b>1.4. Zielgruppe und Nutzen dieser Arbeit</b> .....	<b>8</b>
<b>2. Problemanalyse</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1. Hinführung zur Problemstellung</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2. Ablauf der Untersuchung</b> .....	<b>9</b>
<b>2.3. Konkretisierung der Probleme</b> .....	<b>10</b>
2.3.1. Probleme bei Projektstart.....	11
2.3.1.1. Angebotskalkulation und Bewertung kreativen Aufwands .....	11
2.3.1.2. Skepsis gegenüber spezifischen Kunden.....	11
2.3.1.3. Falsche Anzahl der Produktvarianten .....	12
2.3.1.4. Fehlerhaftes Projektverständnis (Briefing) .....	12
2.3.1.5. Altlasten an Zuständigkeiten .....	13
2.3.1.6. Wechsel der Agentur wird durch alte Agentur erschwert.....	13
2.3.2. Fortwährende Probleme im Projektverlauf .....	14
2.3.2.1. Kommunikationsprobleme durch komplexe interne Hierarchie.....	14
2.3.2.2. Kommunikationsprobleme durch komplexe externe Hierarchie.....	15
2.3.2.3. Kommunikationsprobleme durch „sprachliche“ Missverständnisse	16
2.3.2.4. Verzögerung bei Kreativprozessen .....	16
2.3.2.5. Wechsel im Projektteam .....	17
2.3.2.6. Falsche Kommunikationskanäle.....	17
2.3.2.7. Zwischenmenschliche Differenzen.....	18
2.3.2.8. Verfrühte bzw. zu späte Entscheidungsfindung.....	18
2.3.2.9. Kompetenz der Ansprechpartner und externen Mitarbeiter .....	19
2.3.2.10. Entscheidungsrevidierung.....	19
2.3.2.11. Mangelndes Vertrauen gegenüber Dienstleister/Agentur .....	20
2.3.2.12. Sonderwünsche .....	20
2.3.3. Probleme bei Projektende .....	21
2.3.3.1. Mangelnde Qualitätssicherung.....	21
2.3.3.2. Probleme bei Abnahmen .....	22
<b>2.4. Systematisierungen</b> .....	<b>23</b>
<b>2.5. Fazit der Problemanalyse</b> .....	<b>24</b>
<b>3. Lösungsskizze</b> .....	<b>25</b>
<b>3.1. Vorgehen</b> .....	<b>25</b>

<b>3.2. Lösungen zu den Problemen in Projektphasen</b> .....	<b>25</b>
3.2.1. Lösungen für Probleme der Startphase.....	25
3.2.1.1. Lösungen für Probleme bei der Angebotskalkulation .....	25
3.2.1.2. Skepsis gegenüber spezifischen Kunden.....	29
3.2.1.3. Falsche Anzahl der Produktvarianten .....	31
3.2.1.4. Fehlerhaftes Projektverständnis (Briefing) .....	32
3.2.1.5. Altlasten an Zuständigkeiten .....	33
3.2.1.6. Wechsel der Agentur wird durch alte Agentur erschwert.....	34
3.2.2. Lösungen für Probleme während der Produktionsphase .....	36
3.2.2.1. Kommunikationsprobleme durch komplexe interne Hierarchie.....	36
3.2.2.2. Kommunikationsprobleme durch komplexe externe Hierarchie.....	37
3.2.2.3. Kommunikationsprobleme durch „sprachliche“ Missverständnisse	38
3.2.2.4. Verzögerungen bei Kreativprozessen .....	42
3.2.2.5. Wechsel im Projektteam .....	45
3.2.2.6. Kommunikationskanäle .....	47
3.2.2.7. Zwischenmenschliche Differenzen.....	47
3.2.2.8. Verfrühte bzw. zu späte Entscheidungsfindung.....	54
3.2.2.9. Kompetenz der Ansprechpartner und externen Mitarbeiter .....	62
3.2.2.10. Entscheidungsrevidierung.....	63
3.2.2.11. Mangelndes Vertrauen gegenüber Dienstleister/Agentur .....	67
3.2.2.12. Sonderwünsche .....	69
3.2.3. Lösungen für Probleme am Projektende .....	71
3.2.3.1. Mangelnde Qualitätssicherung.....	71
3.2.3.2. Probleme bei Abnahmen .....	72
<b>3.3. Systematisierungen</b> .....	<b>75</b>
<b>3.4. Fazit</b> .....	<b>76</b>
<b>4. Selbstkritische Bewertung und Ausblick</b> .....	<b>77</b>
<b>4.1. Selbstkritische Bewertung</b> .....	<b>77</b>
<b>4.2. Ausblick</b> .....	<b>78</b>
<b>5. Anhang</b> .....	<b>79</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>89</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Akzeptanzbeziehungen in bei Erstellung eines e-business Produktes.....	9
Abb. 2: Organigramm der Einfluß-Projektorganisation .....	15
Abb. 3: Formular zur Risikoanalyse bei e-business Projekten .....	27
Abb. 4: Die Angebotsphase im Überblick .....	29
Abb. 5: Kapazitätsplan mit ausgewählten Teilaspekten .....	43
Abb. 6: Kreativitätstechniken in der Problembewältigung .....	45
Abb. 7: Diskussionstypen .....	49
Abb. 8: Beispiel für einen Projektplan .....	55
Abb. 9: Projektstrukturplan – Bildung von Teilprozessen und Arbeitspaketen .....	57
Abb. 10: Netz-/Ablaufplan für die Parallelisierung von Teilprozessen .....	58
Abb. 11: Formular zur Erfassung von nachträglichen Änderungen .....	61
Abb. 12: Protokoll für eine Telefonkonferenz.....	66
Abb. 13: Projektdeterminanten .....	76

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Probleme der e-business Projektarbeit nach Relevanz.....	23
Tab. 2: Probleme der e-business Projektarbeit nach Verursacher .....	24
Tab. 3: Lösungsindex .....	75

## Abkürzungsverzeichnis

durchges.	durchgesehene
erw.	erweitert(e)
FN	Fußnote
i.d.R.	in der Regel
o.J.	ohne Jahr
o.V.	ohne Verfasser
Tab.	Tabelle
Abb.	Abbildung
bspw.	Beispielsweise
z. B.	zum Beispiel

# 1. Einleitung

## 1.1. Management Summary

In der oft spannungsreichen Beziehung Auftraggeber – Auftragnehmer ist die Akzeptanz eines e-business Produktes in den jeweiligen Phasen des Projektes Grundlage des Fortkommens und der Wirtschaftlichkeit eines Projektes.

Aus konzeptionellen und menschlichen Uneinigkeiten, auch in Abhängigkeit von den Dimensionen eines Projektes, resultieren Abstimmungsprobleme. Das Projekt erfährt unter Umständen starke Qualitätseinbußen, Kostenexplosionen oder Zeitverzögerungen bis hin zum Abbruch mangels rechtzeitiger Einleitung von Gegenmaßnahmen.

In die Betrachtung dieser Ausarbeitung fallen die am kritischsten zu sehenden Phasen eines e-business Projektes: Beratung, Konzept, Design und die darin enthaltenen Teilprozesse.

Der Hauptaspekt ist dabei das Spannungsfeld in der Auftragnehmer-Auftraggeber Beziehung: Konzeption, Designprozess, Usability, Kunde als Auftraggeber.

Mangelnde Kompetenz auf Kundenseite, zu große Hierarchien auf beiden Seiten und daraus entstehende Kommunikationsprobleme sind nur einige der Teilaspekte, die sich bei näherer Betrachtung dieser Thematik offenbaren.

Die Ergebnisse dieser Ausarbeitung entstanden aus einem Branchen-Benchmark über artverwandte kreative Branchen, die mit e-business Projekten in vielen Dimensionen Gemeinsamkeiten haben: Architektur, Klassische Werbung, Web-basierte Medien.

Für den angehenden e-business Projektmanager auf Dienstleister- oder Kundenseite enthält diese Arbeit Lösungen für die wichtigsten Probleme bei der kreativen Produktion einer Internet-Anwendung für einen Kunden.

Es lassen sich anhand konkreter Probleme, die nach Projektphasen strukturiert wurden, verschiedene Lösungsansätze zu jedem Problem entnehmen. Damit ist dieses Dokument eine ausführliche Studie sowie ein kontextsensitives Nachschlagewerk in einem. Auf der Suche nach Lösungen werden mehrere

Herangehensweisen unterstützt. So kann man sowohl lösungs- als auch problemorientiert vorgehen.

Herausragend großes Optimierungspotential bot sich bei allen Problemen der projektbezogenen Kommunikation an. Hierzu finden sich in der Arbeit vielfältige Verbesserungsvorschläge für ein effektiveren menschlichen Miteinanders sowie Ideen zur Absicherung des Dienstleisters bei Unstimmigkeiten mit dem Kunden.

## **1.2. Generelle Problemstellung**

In der oft spannungsreichen Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer ist die reibungslose Akzeptanz eines sich entwickelnden e-business Produktes durch den Auftragnehmer in den jeweiligen Projektphasen Grundlage des Projektfortschrittes und der Wirtschaftlichkeit.

In unterschiedlichen Projektphasen treten verschiedene Probleme auf. In dieser Arbeit werden die Phasen Beratung, Konzeption und Design betrachtet.

Die Problematiken, mit denen sich diese Ausarbeitung im Einzelnen befasst, lassen sich in den Problemfeldern Kommunikation, Kompetenz, Abstimmung, Zwischenmenschlichkeit sowie in den durch die Randbedingungen der Branche bedingten Probleme aggregieren.

## **1.3. Genereller Lösungsansatz**

Ziel dieser Fallstudie ist es, auftretende Probleme in der Zusammenarbeit von Auftragnehmer und Auftraggeber zu identifizieren und einzelne Optimierungsmöglichkeiten zu formulieren. Wobei der Schwerpunkt auf der Sicht des Auftragnehmers liegt. Für diesen gilt es, die entsprechenden Probleme in seiner Funktion als Dienstleister konstruktiv zu lösen. Dabei wird ein Branchen-Benchmark über artverwandte kreative Branchen durchgeführt, die mit e-business Projekten in vielen Dimensionen Gemeinsamkeiten haben:

- Architektur
- Klassische Werbung
- Web-basierte Medien

Die Ausarbeitung stützt sich dabei auf Interviews mit Vertretern der verschiedenen Branchen, sowie auf Recherchen in Internetquellen und der Literatur zu diesem

Thema. Die Probleme werden in verschiedenen Kategorien zusammengefasst und den einzelnen Teillösungen gegenübergestellt. Durch diese Vorgehensweise werden ganzheitliche Lösungsansätze für die einzelnen Projektphasen formuliert.

#### **1.4. Zielgruppe und Nutzen dieser Arbeit**

Zielgruppe sind Auftragnehmer und Auftraggeber für e-business Projekte, die sich je nach Phase oder Problem in dieser Arbeit wieder finden und entsprechende Lösungsansätze adaptieren können.

Durch den innovativen Lösungsansatz der Betrachtung artverwandter Branchen kommt es dabei zu neuen Ideen in der Bewältigung vieler akuter und latenter Problematiken, die für einen e-business Dienstleister in Zusammenarbeit mit seinen Kunden auftreten können.

Diese Arbeit soll ebenfalls helfen, Probleme frühzeitig zu erkennen und die entsprechende Sensibilität bei den Projektbeteiligten zu fördern. Die Lösungsansätze sind so formuliert, dass sie in jedem Unternehmen, das e-business Lösungen anbietet, zum Einsatz kommen können.