

3 Projektmanagement

Das Thema Projektmanagement kann man aus sehr unterschiedlichen Perspektiven angehen. Klar strukturiert mit Netzplänen und Controlling-Methoden oder teamorientiert mit Moderationstechniken und Konfliktmanagement.

Beide Ansätze können und wollen wir in diesem Buch nicht näher behandeln. Uns geht es viel mehr darum, die Besonderheiten eines Webprojekts zu beleuchten. Dazu gliedern wir dieses Kapitel nach den wichtigsten Fragen, die Sie sich für ein erfolgreiches Webprojekt stellen müssen.

3.1 Was?

Was wollen Sie erreichen? Die Frage nach dem Ziel steht im Vordergrund. Hier müssen Sie bei einem Webprojekt mit der Zielgruppe beginnen. Anschließend müssen Sie natürlich auch potenzielle Konkurrenten mit einbeziehen.

Auch hier lassen sich wieder grob kommerzielle und nicht kommerzielle Projekte unterscheiden.

Bei der Formulierung eines Ziels sollten Sie versuchen, konkret zu sein. Geben Sie Zahlen an. Um auf das Beispiel eines Schuhverkaufs über das Internet zurückzukommen: Wie viele Schuhe wollen Sie verkaufen?

Das alles reicht aber noch nicht. Ebenfalls wichtig ist der Zeitbezug. Bis wann wollen Sie 10.000 Paar Schuhe verkaufen? Wie oft wollen Sie Ihre eigene Homepage aktualisieren.

Ein Ziel könnte lauten, an Ihre Zielgruppe innerhalb eines Jahres 3.000 Paar Schuhe zu verkaufen. Natürlich gilt es bei kommerziellen Projekten, mehrere Dinge zu berücksichtigen:

- ➔ Das Potenzial Ihres Geschäfts oder Markts. Es berechnet sich aus verschiedenen Faktoren wie dem verfügbaren Einkommen Ihrer Zielgruppe und deren Zahlungsbereitschaft.

- ➔ Ihrem angestrebten Marktanteil. Hier müssen Sie vor allem Ihre Konkurrenten betrachten.
- ➔ Weitere Faktoren wie Verfügbarkeit der Produkte und Budget (siehe Abschnitt »Wie?«).

Bei nicht kommerziellen Projekten mag es Ihnen vielleicht sonderbar erscheinen, mit einem derart fix definierten Plan zu arbeiten. Es ist für Erfolg aber notwendig, denn nur, wenn Sie Ihren Plan mit Zeiten und exakten Angaben fixieren, halten Sie sich wirklich daran. Ansonsten sind immer andere Sachen wichtiger.



An dieser Stelle empfehlen wir ausdrücklich die schriftliche Fixierung von Zielen. Wenn sich später an den Rahmenbedingungen etwas ändert, dann ändern Sie die Ziele. Kein Ziel ist fix, aber wenn man es verfehlt, kann man wenigstens die Gründe dafür analysieren.

3.2 Wie?

Wie setzt man etwas um? Die Wahl der Mittel ist sehr wichtig, sie sollte allerdings immer erst nach der Festlegung des Ziels erfolgen. Ansonsten ist man nur fasziniert von einer neuen Technologie und verliert dabei die Zielgruppe aus den Augen.

Im Web ist bei kommerziellen Projekten schon zu Beginn die wichtige Entscheidung zu treffen, ob man einen eigenen Server verwendet oder auf einen Hoster zurückgreift, der den Serverplatz zur Verfügung stellt.

Ein eigener Webserver erlaubt Ihnen bessere Kontrolle und bietet unter Umständen eine größere Sicherheit. Er ist aber auch teuer und aufwändig im Unterhalt. Außerdem sind oftmals die erforderlichen Ressourcen und die Manpower in einem Unternehmen nicht vorhanden. Der Hoster dagegen ist spezialisiert und hat die nötigen Kapazitäten. Das technische Spektrum von Hostern für Businesskunden reicht vom einfachen Speicherplatz über die Auswertung von Nutzerdaten bis zum Betrieb von Datenbanken.

Bei nicht kommerziellen Projekten fällt die Entscheidung in den meisten Fällen auf einen Hoster. Hier wird nach den technischen Möglichkeiten (serverseitige Programmiersprachen, Datenbankintegration) und nach dem Preis entschieden. Kostenfreie Angebote in Communities (z.B. Tripod) eignen sich für kleine, gelegentlich gewartete Seiten und sind ein guter Startpunkt. Kostenpflichtige Hoster bieten mehr Service und arbeiten ohne störende Werbung.

3.3 Wer – Ressourcenplanung?

Um eine gute Website zu erstellen, benötigen Sie wenigstens einen Programmierer und einen Grafiker, zumindest, sobald es ein wenig anspruchsvoller wird.

Grafiker und Programmierer lassen sich nicht gut in Personalunion vereinen. Für kleinere Seiten ist das ohne Bedeutung. Mit einem Editor und ein wenig Grafikkennntnissen lassen sich allerdings dennoch gute Ergebnisse erzielen.

Bei sehr großen Projekten stellt sich natürlich auch die Frage, ob Leistungen extern bezogen werden oder eher intern umgesetzt werden sollen. Wann lohnt sich Outsourcing? Prinzipiell dann, wenn Sie das Know-how oder die Ressourcen nicht intern zur Verfügung haben. Die Server-Verwaltung wird relativ oft outgesourct.

Die Erstellung der Seiten können Sie an eine Webagentur vergeben. Diese kann ebenfalls die Datenbankbindung realisieren. Sie sollten allerdings darauf achten, dass Sie intern die Wartung und Pflege des Inhalts übernehmen können. Denn nur so bleibt eine Seite aktuell und voll Leben.

Schon beim Schreiben des Projektplans sollten Sie das spätere Vorgehen beim Pflegen der Website festlegen. Denn nur eine aktuelle Website ist sinnvoll.

: -)
TIPP

3.4 Unterstützende Instrumente

Um ein Projekt durchzuführen, bedarf es mehrerer Schritte, so genannte Meilensteine. Damit unterteilen Sie das große Ziel in kleinere Teilziele. Dies erhöht die Kontrolle über den Projektfortschritt.

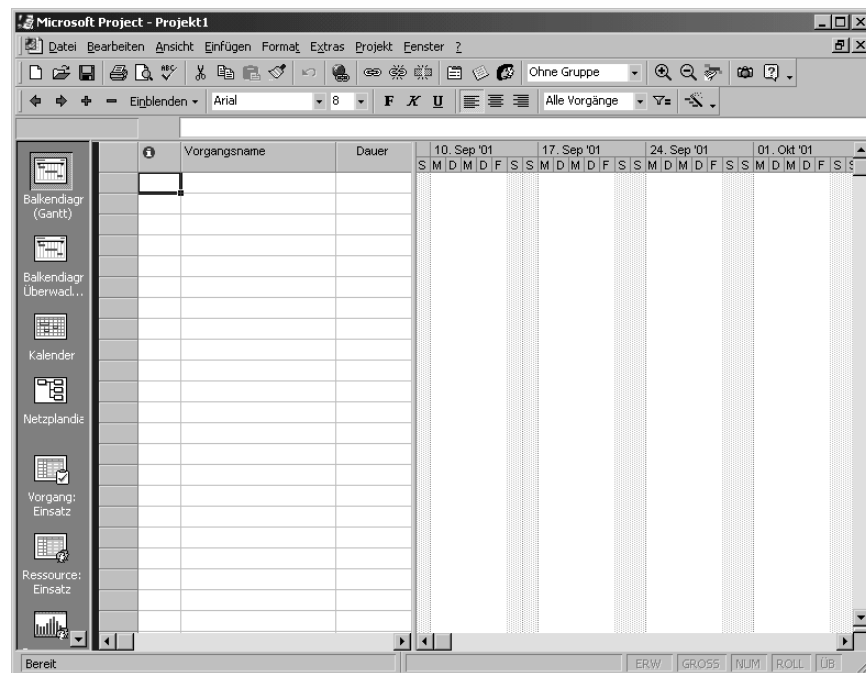
Sobald mehrere Personen an einem Projekt beteiligt sind, benötigen Sie weitere Mittel, um die Kontrolle zu behalten. Ein entsprechender Ansatz ist ein Projektmanagementprogramm. Der Marktführer ist MS Project.

In Project wird ein Projekt in drei Phasen unterteilt:

- ➔ Planerstellung. Hier wird der Projektplan inklusive Kosten- und Ressourcenplanung festgelegt.
- ➔ Überwachung und Verwaltung. Bei dieser Phase darf keine Nachlässigkeit einkehren. Sie müssen Termine und Meilensteine kontrollieren und bei Problemen korrigierend eingreifen.

- ➔ **Projektabschluss.** Eine vollständige Projektdurchführung erfordert auch immer eine Kontrolle der Ergebnisse. Hier ist nicht nur eine Kostenanalyse notwendig, sondern auch ein Feedback an Teammitglieder. Natürlich richtet es sich nach Art und Umfang des Projekts, wie viel Mühe Sie hier einbringen müssen.

Abbildung 3.1:
MS Project



An den meisten, um nicht zu sagen: An allen, kommerziellen Projekten sind mehrere Personen beteiligt. Höchstens nicht kommerzielle Projekte lassen sich von Einzelpersonen bewältigen.

3.5 Wie lief es?

War Ihr Projekt erfolgreich? Wenn ja, Gratulation. Wir hoffen, dieses Buch hat Ihnen dabei geholfen. Im Web stehen die Zeiten jedoch nie still. Sobald Sie die Fehler und Erfolge Ihres Projekts analysiert haben, muss eine Website eigentlich schon wieder überarbeitet werden. Zeit also, ein neues Projekt zu starten.

3.6 Kosten-Nutzen-Analyse

Viele Leute, vor allem aus Webagenturen und Firmen, sind der Meinung, dass eine einfache Kosten-Nutzen-Analyse für Webprojekte so gut wie unmöglich ist. Ohne Ihnen hier eine komplette Alternative vorführen zu können, eine forschende Aussage: Das ist Blödsinn. Natürlich lassen sich Kosten und Nutzen einer Website erfassen.

Bei den Kosten ist das gänzlich unproblematisch. Es gibt Kosten für die Ersterstellung. Diese bestehen aus den Kosten für Hard- und Software und vor allem aus Kosten für die Manpower. Schließlich fallen noch Kosten für den Betrieb des Servers sowie die Wartung der Seiten an.

Ein Webauftritt verursacht erfahrungsgemäß am Anfang hohe Fixkosten. Die variablen Kosten sind dagegen niedrig. Man spricht hier auch von abnehmenden Grenzkosten (oder sogar von Grenzkosten, die gegen 0 tendieren). Das heißt, wenn man die Fixkosten über die Zeit verteilt und von sehr geringen variablen Kosten ausgeht, werden die Kosten umso niedriger, je länger der Webauftritt läuft.

Beim Nutzen wird das Ganze schon schwieriger. Was bringt ein Webauftritt für Nutzen? In den meisten Fällen sollte das Geld sein. Gut, nennen Sie uns Kapitalisten. Aber ein kommerzieller Webauftritt, dem sich keine Einnahmen zuordnen lassen, taugt nichts. Am schwierigsten ist die Zuordnung von Marketingeffekten, aber auch hier sollten Sie versuchen, wenn auch auf unsicheren empirischen Füßen, einen Wert zu schätzen.

