

Jens Jacobsen



WEBSITE KONZEPTION

Erfolgreiche Websites planen,
umsetzen und betreiben

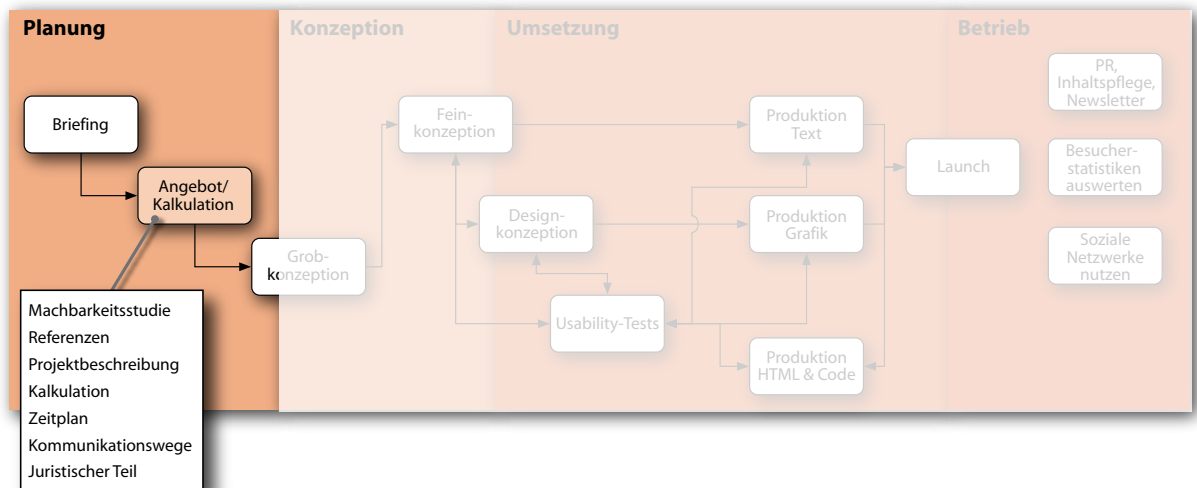
 ADDISON-WESLEY

5. aktualisierte Auflage

- » Mit Usability-Test-Video
- » Website zum Buch
www.benutzerfreun.de

Kapitel 3

ANGEBOT UND KALKULATION



Das Angebot wird Sie vor allem dann interessieren, wenn Sie für einen externen Auftraggeber arbeiten. Aber auch wenn Sie eine Website für Ihre eigene Firma planen, müssen Sie kalkulieren, wie viele Personen wie lange an dem Projekt arbeiten werden. Daher ist auch in diesem Fall das Kapitel für Sie wichtig, selbst wenn Sie die anderen Teile des Angebots nicht erstellen müssen.

3.1 Vorüberlegungen

Bevor Sie darangehen, alle Informationen aus dem Briefing zusammenzuschreiben und auszurechnen, was Sie für die Umsetzung verlangen wollen, halten Sie kurz inne. Denn um eine Katastrophe zu vermeiden, sollten Sie sich jetzt genau überlegen, ob Sie das Projekt durchführen können (und wollen). Das klingt zunächst vielleicht absurd für Sie, aber nicht wenige Projekte enden bitter, weil sich niemand zuvor diese Frage gestellt hat. Überlegen Sie sich also: Haben Sie alle nötigen Kenntnisse? Falls nein, können Sie Mitarbeiter engagieren, die diese haben, oder können Sie Teile als Unterauftrag vergeben? Haben Sie die nötigen Geräte und Programme, oder können Sie es sich leisten, diese anzuschaffen? Können Sie die Aufgabe in der geforderten Zeit erledigen?

All das gilt es zu beachten, damit nicht mitten im Projekt unerwartete Probleme auftauchen. Deren Lösung bedeutet für Sie immer Zusatzkosten (in puncto Zeit, Geld, Qualität oder Nerven – nicht selten alles zusammen).

Außerdem gibt es den Fall, dass der Wunsch des Kunden nicht umsetzbar ist. Stellt er sich beispielsweise vor, seine Nutzer an einer Live-Video-Diskussion in bester Qualität auf seiner Website zu beteiligen, müssen Sie ihm klarmachen, dass so etwas derzeit nicht ohne Weiteres möglich ist. Aber es gibt auch Fälle, in denen die technischen Probleme weniger offensichtlich sind. Sie sollten immer prüfen, ob die Wünsche des Kunden realistisch sind. Diese Überprüfung nennt sich im Marketing-Deutsch *Machbarkeitsstudie* oder *feasibility study*. Ist sie sehr aufwendig, sollten Sie sich diese Studie vom Kunden bezahlen lassen.

Wenn Sie wissen, dass das Projekt realisierbar ist, und wissen, dass Sie es durchführen können, dann erst geht es an die Arbeit, das Angebot zu erstellen. Je genauer Sie dieses planen, desto weniger böse Überraschungen gibt es später.

3.2 Was gehört in das Angebot?

- ◆ Ihre Referenzen (Warum sind Sie der richtige Anbieter?)
- ◆ Die Projektbeschreibung (Exposé)
- ◆ Die Kalkulation
- ◆ Der Zeitplan
- ◆ Umgang mit Änderungswünschen
- ◆ Kommunikationswege zwischen Auftraggeber und -nehmer
- ◆ Angaben zu Pflege und Wartung
- ◆ Der juristische Teil (Angaben zu Urheber- und Nutzungsrechten, Umgang mit Änderungswünschen des Kunden, Geschäftsbedingungen, Erfüllungsort und Gerichtsstand)



Oft vergessen: die Machbarkeitsstudie



Im Angebot ist Platz für Eigenwerbung – aber nicht zu dick aufgetragen.

3.3 Ihre Referenzen

Das Angebot entscheidet darüber, ob Sie den Auftrag bekommen oder nicht. Deshalb sollten Sie versuchen, sich im Angebot als der ideale Partner für die Umsetzung des Projekts darzustellen. Wenn Sie das Gefühl haben, dass Sie den Auftrag schon fast in der Tasche haben, demonstrieren Sie lediglich durch das gute Angebotskonzept Ihre Kompetenz. Falls nicht, stellen Sie bei dieser Gelegenheit nochmals Ihre Stärken heraus. Führen Sie Ihre Referenzen an, aber protzen Sie nicht. Sie müssen selbst entscheiden, wie viel Werbung Sie machen möchten. Das hängt ganz von Ihrem persönlichen Stil ab – und von dem Ihres potenziellen Kunden.

Eine gute Möglichkeit ist, die Eigenwerbung vom Angebot zu trennen. Legen Sie eine eigene Präsentationsmappe bei, in der sich Ihre Firma darstellt. Achten Sie darauf, dass diese Mappe auf die Interessen des potenziellen Kunden zugeschnitten ist. Wählen Sie Referenzprojekte aus, die Ihre Kompetenz für das aktuelle Projekt unterstreichen. Beschränken Sie sich auf wenige Projekte und wenige Seiten.

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass man selten zu viel über seine Referenzen spricht. Es ist immer wieder erstaunlich, wie wenig die Leute von dem aufnehmen, was man ihnen erzählt. Sie haben beispielsweise eine einstündige Präsentation Ihres Unternehmens gemacht und dem Kunden einige Ihrer schönsten Beispiele von Websites und CD-ROM-Produktionen gezeigt. Er war ganz angetan und hat sich die Sachen mit Interesse angesehen. Zwei Wochen später kommen Sie im Gespräch zufällig auf das Thema CD-ROM, und der Kunde fragt ganz erstaunt: „Ach, CD-ROMs machen Sie auch?“ Wie gesagt, bleiben Sie dennoch bescheiden, und fallen Sie nicht auf die Nerven, indem Sie ständig von Ihren vielen Auszeichnungen erzählen. Die interessieren die Kunden erfahrungsgemäß weniger als gute Referenzen. Diese können Sie vorsichtig immer wieder einfließen lassen. Entwickeln Sie ein Gespür dafür, wie viel das richtige Maß ist.

3.4 Die Projektbeschreibung

Für das Angebot schreiben Sie alle Informationen zusammen, die Sie aus dem Briefing gewonnen haben. Dieses Dokument heißt *Projektbeschreibung* oder *Exposé* und wird auch *Angebotskonzept* genannt. Sie können es als eine erste Fassung des Grobkonzepts ansehen.



Einfach, aber nicht selbstverständlich: lesen Sie gründlich – auch zwischen den Zeilen.

Lesen Sie gründlich, was der potenzielle Auftraggeber sich vorstellt. Achten Sie dabei auch auf eventuelle Eitelkeiten: Will sich der Kunde oder sogar nur der Chef in erster Linie selbst darstellen? Dann sollten Sie dem im Angebot Rechnung tragen. Das Betonen von Erfolgen der Firma oder allein das häufige Nennen des Namens hilft schon einiges. Jeder liest gern seinen Namen und, wenn er sich mit seiner Firma identifiziert, auch den seiner Firma. Versuchen Sie, den Vorstellungen des Kunden so weit wie möglich entgegenzukommen.

Gehen Sie möglichst auf alle Punkte aus dem Briefing ein. Beschreiben Sie kurz, wie Sie die angesprochenen Probleme lösen wollen. Machen Sie, wo immer das möglich ist, mehrere Vorschläge. Günstig sind dabei Alternativen, die unterschiedlich aufwendig und damit unterschiedlich teuer sind. Dann kann der Kunde auswählen, wie viel ihm die Sache jeweils wert ist.

Orientieren Sie sich aber nicht zu sehr an den Vorgaben, wenn Sie das Angebot schreiben. Denn oft sind diese nur schnell vom Chef, einem Assistenten oder einer Mitarbeiterin zusammengestellt worden. Gewöhnlich sind die Vorgaben des Kunden noch nicht besonders gut durchdacht. Das ist auch nicht nötig, denn dafür sind Sie da.

Treten Sie also einen Schritt zurück, und sehen Sie sich an, was da vor Ihnen liegt. Ist das überhaupt sinnvoll? Braucht jemand diese Inhalte? Interessieren sich die Kunden Ihres potenziellen Auftraggebers dafür? Ist das neu, oder ist es besser als das, was die Konkurrenz macht?

Falls Sie zu dem Schluss kommen, dass das Projekt noch nicht ausgereift ist, dann legen Sie erst einmal alles beiseite.

Seien Sie anders! Besonders wenn Sie wissen, dass Ihr potenzieller Auftraggeber auch von Ihren Konkurrenten Angebote einholt, müssen Sie sich fragen: Warum sollte der Auftrag gerade an Sie gehen? Finden Sie darauf eine überzeugende Antwort, und geben Sie diese in Ihrem Angebot.

Sie müssen Ihr von Marketingexperten sogenanntes *Alleinstellungsmerkmal* herausarbeiten (in der Fachsprache: USP – Unique Selling Proposition). Was unterscheidet Sie von Ihrer Konkurrenz? Haben Sie schon vergleichbare Projekte erfolgreich umgesetzt? Haben Sie Fachkenntnisse auf einem für den Kunden relevanten Gebiet?

Oder können Sie nichts von alledem vorweisen? Dann konzentrieren Sie sich darauf, einen besonderen Ansatz zu bieten. Lösen Sie sich zunächst völlig von den Vorgaben, und versuchen Sie, etwas ganz Besonderes zu entwickeln. Ihr Vorschlag kann dabei sowohl vom inhaltlichen Rahmen wie auch vom Preis her weit über die Ausschreibung hinausgehen – wenn Sie tatsächlich einen überzeugenden Ansatz vorstellen können.

Ein Beispiel: Sie sollen einen einfachen Internet-Auftritt für einen Hersteller edler Uhren machen. Sie haben bisher aber nur für kleine Hotels gearbeitet – diese Referenzen sind nicht allzu eindrucksvoll. Bieten Sie also dem Uhrenhersteller neben der Unternehmenspräsentation als mögliche Erweiterung ein kleines Shop-System an. Das sprengt das vorgesehene Budget, aber Sie heben sich von Ihren Konkurrenten ab, die alle nur eine gewöhnliche Unternehmenspräsentation anbieten. Und selbst wenn man sich beim Auftraggeber gegen den Shop entscheidet, haben Sie deutlich gemacht, dass Sie weiterdenken: Sie versuchen, dem Kunden entgegenzukommen und auch die Bedürfnisse zu erkennen, die er noch gar nicht formuliert hat. So können Sie sich als kompetenter Partner präsentieren, der nicht einfach nur Vorgaben umsetzt, sondern aktiv mitdenkt. Verstehen Sie sich immer auch als Berater für Ihren Kunden, nicht nur als sein Auftragnehmer für ein klar umrissenes Projekt.

Seien Sie anders!



Heben Sie sich durch eigene Ideen ab. Das verschafft Ihnen Vorteile gegenüber Mitbewerbern.



Unternehmen geben heute kein Geld mehr aus, nur um im Netz präsent zu sein. Die Auftraggeber denken inzwischen mehr darüber nach, was ihnen ein Webauftritt bringt. Wenn Sie zeigen, dass Sie auch so denken und eigene Ideen dazu präsentieren, hinterlassen Sie einen guten Eindruck.

Wenn Ihnen partout nichts einfällt, lesen Sie den Abschnitt Ideenfindung im nächsten Kapitel. Dort werden Techniken vorgestellt, mit denen Sie Ihrer Kreativität auf die Sprünge helfen.

3.5 Die Kalkulation aufstellen

Die Kalkulation ist nicht nur Sache des Projektleiters oder der Geschäftsführerin. Der Konzepter spielt dabei eine ganz wichtige Rolle. Denn er kann am besten abschätzen, wie viel Arbeit hinter den einzelnen Schritten steckt. Anders herum muss er sein Konzept ebenso nach dem Budget ausrichten.

Der Preis ist nicht alles. Diesen Grundsatz sollten Sie bei der Kalkulation immer im Kopf haben. Denn es erhält nicht immer der billigste Anbieter den Zuschlag. Immer mehr Menschen ist inzwischen klar, dass sich Qualität von Websites lohnt – und dass diese ihren Preis hat.

Das Angebot ist meist nicht Ihre einzige Chance. Gefallen Ihrem potenziellen Auftraggeber Ihr Konzept und Ihre Firma, wird er wahrscheinlich nochmals mit Ihnen über den Preis reden, wenn ihm Ihr Angebot zu teuer ist. Sie können dann einen generellen Nachlass geben oder einzelne Leistungen streichen. Das geht am besten, wenn Sie die einzelnen Posten der Kalkulation detailliert aufgeschlüsselt haben. Manche meinen, damit würden sie sich zu sehr in die Karten sehen lassen, aber ich denke, die Offenheit lohnt sich: einmal aus dem schon erwähnten Grund der besseren Möglichkeiten beim Nachverhandeln. Außerdem können Sie so leichter zusätzliche Optionen anbieten, die der Kunde zunächst gar nicht verlangt hat. Und diese Offenheit macht einen seriösen Eindruck.



Legen Sie Ihre Kalkulation offen und schlüsseln Sie einzelne Posten auf.

ABBILDUNG 3.1

Beispiel für eine aufgeschlüsselte Kalkulation

Kalkulation (Angaben in €)	
Konkurrenzanalyse	500
Zielfindungs-Workshop	800
Grobkonzept	1.600
Feinkonzept	4.000
Layout Startseite & 1 Folgeseite	1.500
Umsetzung Grafik	2.000
HTML-Programmierung	1.000
JavaScript-Programmierung	800
CGI-Programmierung (Verwaltung Benutzer-Feedback)	800
Usability-Tests	2.800
Eintragen bei Suchmaschinen	500
Reisekosten (6 x 70,-)	420
Summe	16.720

Gehen Sie bei der Kalkulation und beim Nachverhandeln nicht zu weit mit dem Preis herunter. Denn Sie müssen damit rechnen, dass Sie fast nie so viel mit dem Projekt verdienen, wie Sie anfangs ausgerechnet haben. So genau Sie auch kalkulieren, die Erfahrung lehrt, dass immer zusätzliche Kosten anfallen, die Sie dem Kunden nicht in Rechnung stellen können.

Manche Agenturen legen die endgültige Kalkulation erst vor, wenn das Grobkonzept abgeschlossen ist. Das ist sicher der bessere Weg, weil sich mit dem Grobkonzept genauer kalkulieren lässt. Allerdings kommen wir damit wieder zum kritischen Punkt der Bezahlung. Wenn Sie das ganze Grobkonzept erstellen, bevor Sie einen Vertrag oder Geld vom Kunden bekommen haben, gehen Sie das Risiko ein, unbezahlt gearbeitet zu haben.

3.5.1 Vorgehensweise

Für die Kalkulation gehen Sie normalerweise so vor, dass Sie zunächst alle Einzelschritte des Projekts so detailliert wie möglich auflisten. Schätzen Sie, wie lange die jeweiligen Schritte dauern (in Tagen oder auch in Stunden). Die Bearbeitungszeit wird dann mit dem jeweiligen Tages- beziehungsweise Stundensatz multipliziert, um die Kosten des Schrittes zu ermitteln. Alle Posten addieren Sie zur Gesamtsumme.

Manche Agenturen schlagen auf diese Summe noch einen festen Prozentsatz, ihren eigenen Gewinn. Ich persönlich finde das etwas zu viel der Offenheit. Außerdem kann der Kunde nicht nachprüfen, ob Sie tatsächlich die angegebenen Kosten für die einzelnen Posten haben. Daher ist das meiner Meinung nach eine Scheinoffenheit, aus der der Kunde keinen Vorteil zieht. Ich kalkuliere mit Tagessätzen, in denen der Gewinn enthalten ist. Auch die allgemeinen Aufwendungen wie Geräte, Software, Miete, Strom, Verwaltungskosten etc. sind in diesen Tagessätzen enthalten. Sonderausgaben wie etwa Reisekosten schlüssele ich dagegen einzeln auf.

3.5.2 Tagessätze

Welche Tagessätze Sie für die einzelnen Leistungen ansetzen, müssen Sie selbst entscheiden. Das hängt einerseits von Ihren Festkosten ab, andererseits von dem Gewinn, den Sie machen möchten. Inzwischen haben sich in der Multimedia-Branche Richtwerte eingependelt, die allerdings noch immer eine große Schwankungsbreite haben. Eine gute Informationsquelle dafür ist der *Bundesverband Digitale Wirtschaft* (BVDW), ehemals *Deutscher Multimedia Verband* (dmmv). Er gibt in unregelmäßigen Abständen den *Honorarleitfaden Multimedia* heraus (siehe www.bvdw.org). Außerdem bietet er die „Kalkulationssystematik“ an – eine 20-seitige Tabelle zur Kalkulation. Später in diesem Abschnitt sehen Sie eine Beispielkalkulation, damit Sie eine ungefähre Vorstellung von den Preisen bekommen. Besuchen Sie die Site zum Buch (www.benutzerfreund.de/hintergrundinfos/planung/kalkulation-honorare/), um Informationen zu den derzeit üblichen Preisen zu bekommen.

Wenn Sie von Anfang an so knapp rechnen, dass Sie kaum (finanziellen) Gewinn machen, dann muss sich der Auftrag in einer anderen Hinsicht lohnen – beispielsweise durch Renommee oder Folgeaufträge. Verkaufen Sie sich nicht unter Wert, langfristig tun Sie sich damit keinen Gefallen. Lehnen Sie lieber einen Auftrag ab, bei dem Sie nichts verdienen. Dann haben Sie Zeit, einen anderen zu akquirieren, bei dem Sie in kürzerer Zeit mehr verdienen.



Anhaltspunkte für die Kalkulation bietet der Honorarleitfaden Multimedia des BVDW.



Aktuelle Kalkulationstipps im Blog zum Buch

3.5.3 Aufwandsabschätzung

Eine grundsätzliche Unterteilung ist die zwischen übergreifenden Leistungen und den mengenabhängigen Leistungen. Zu den übergreifenden Leistungen gehört alles, was relativ unabhängig vom Umfang eines Webauftritts ist, zum Beispiel also die Besprechungen mit dem Kunden, Präsentationen oder Konzepte. Zu den mengenabhängigen Leistungen gehört beispielsweise das Erstellen von Grafiken, Animationen oder HTML-Seiten.

Zu den übergreifenden Leistungen gehören:

- ◆ das Projektmanagement
- ◆ Briefings, Besprechungen, Präsentationen
- ◆ das Angebot (was dem Kunden normalerweise nicht berechnet wird)
- ◆ das Grobkonzept
- ◆ die Entwicklung des „Looks“ der Site (grundlegendes Screendesign)
- ◆ das Testen
- ◆ Anmeldung der Domain, Bekanntmachen der Site, Dokumentation, Archivierung, Sicherung von Rechten u. Ä.

Schätzen Sie den Aufwand für die übergreifenden Leistungen. Um sicherzugehen, können Sie einzelne Posten festschreiben. Zum Beispiel können Sie fünf Besprechungen mit dem Kunden anbieten. Wünscht der Kunde später weitere Besprechungen, können Sie diese eigens in Rechnung stellen. Legen Sie am besten im Vertrag fest, dass das so gehandhabt wird. Falls Sie Ihre Leistungen pauschal anbieten, sollten Sie einen Risikoaufschlag mit einkalkulieren.

Vergessen Sie Spesen wie Fahrt- und Hotelkosten nicht, deren Übernahme durch den Kunden vertraglich geregelt sein sollte.

Zu den mengenabhängigen Leistungen gehören:

- ◆ Entwicklung der Informations- und Navigations-Architektur (also der Art und Weise, wie die Informationen auf der Site angeordnet werden und wie der Besucher sich auf der Site bewegt)
- ◆ Recherche (Text bzw. Informationen sowie Bildmaterial und eventuelle weitere Medien)
- ◆ Texte schreiben beziehungsweise redigieren (vorhandener Text muss fast immer für das Medium Web und die Zielgruppe aufbereitet werden)
- ◆ Rechtschreibkorrektur
- ◆ Vorlagen für die verschiedenen Arten von HTML-Seiten anlegen
- ◆ Illustrationen, Abbildungen, Grafiken und Animationen erstellen



Unterschätzen Sie nicht die Zeit, die für Telefonate und Besprechungen nötig ist.

- ◆ Erstellen der HTML-Seiten
- ◆ eventuell Programmierung (zum Beispiel Datenbankanbindung oder auch nur eine einfache Formularauswertung)

Nicht erwähnt in dieser Aufzählung ist das Feinkonzept. Dieses entsteht im Wesentlichen aus den Arbeitsschritten Grobkonzept, Entwicklung der Informations- und Navigations-Architektur, Recherchieren, Texte schreiben und Rechtschreibkorrektur.

Hinzu kommen Spezialitäten wie etwa Spiele, Shops oder andere Sonderwünsche des Auftraggebers.

Den Produktionsaufwand schätzen Sie folgendermaßen:

- ◆ Ermitteln Sie die ungefähre Zahl der Webseiten.
- ◆ Überlegen Sie, wie lange Sie dazu brauchen werden, eine sinnvolle Struktur für die Site zu erarbeiten (Informations-Architektur).
- ◆ Schätzen Sie ab, wie lange Sie daran arbeiten, eine leicht bedienbare Navigation für die Site zu finden (Navigations-Architektur).
- ◆ Teilen Sie die Seiten in Gruppen ein. Alle Seiten, die ungefähr gleich komplex sind, kommen in dieselbe Gruppe. Die Zahl der Fotos, Grafiken, Texte, Animationen etc. bestimmt die jeweilige Gruppe. Zur Not schätzen Sie die Gesamtzahl von Texten, Fotos, Grafiken und Animationen.
- ◆ Daraus errechnen Sie die Gesamtzahl der benötigten *Assets* (Materialien).
- ◆ Finden Sie heraus, wie viele Assets noch erstellt werden müssen. Schätzen Sie den jeweils nötigen Aufwand in Stunden.
- ◆ Bestimmen Sie für alle Asset-Typen den Aufwand für die Weiterbearbeitung.
- ◆ Bilder beispielsweise müssen skaliert und komprimiert (in Bild- und Dateigröße angepasst) werden. Hier kann die Bearbeitungszeit nach Schwierigkeitsgrad eingeteilt werden; so gibt es beispielsweise 20 Bilder, die einen Bearbeitungsaufwand von jeweils einer Viertelstunde erfordern, und vier Bilder, die jeweils zwei Stunden benötigen.
- ◆ Überlegen Sie, wie viele verschiedene Vorlagen für die Seiten Sie benötigen. Schätzen Sie, wie lange der Designer dafür jeweils braucht.
- ◆ Ermitteln Sie den Aufwand für das Erstellen der HTML-Seiten. Dieser hängt davon ab, wie komplex die Seiten sind.

Leider lässt sich der Zeitbedarf der Programmierung von speziellen Anwendungen (zum Beispiel Datenbankanbindungen, Spielen oder Shopsystemen) ohne eigene Erfahrung schwer schätzen. Wenn Sie selbst keine Vorstellung haben, wie lange eine bestimmte Sache dauert, fragen Sie am besten denjenigen, der sie letztendlich auch machen soll.

Weitere Tipps zur Kalkulation finden Sie auch im Anhang A, *Tipps für Auftraggeber*.

3.6 Das Team

Es ist günstig, das Team so früh wie möglich zusammenzustellen. So fühlen sich alle Mitglieder wichtig, weil sie von Anfang an dabei sind. Außerdem haben Sie einen Ansprechpartner für Fachfragen. Vor allem Programmierer können Ihnen wichtige Auskünfte geben. Manchmal geht es nur darum nachzufragen, ob eine einfache Funktion mit JavaScript möglich ist, manchmal müssen Sie schon größere Teile des Projekts in seinen technischen Aspekten durchsprechen. Sonst kann es passieren, dass Sie den Aufwand von Zeit und Geld falsch einschätzen.

Auch wenn Sie selbst wissen, wie lange ein Arbeitsschritt dauert, sollten Sie die einzelnen Teammitglieder fragen, wie lange sie brauchen werden. Sie fühlen sich dadurch eingebunden und außerdem stärker an die vorgesehene Bearbeitungszeit gebunden, da sie selbst sie geschätzt haben. Außerdem kann es natürlich sein, dass Sie sich einmal vertun und hinter einer scheinbar einfachen Aufgabe mehr Aufwand steckt, als es scheint.

Im Folgenden sehen Sie eine Liste mit den Funktionen, die im Team erfüllt werden müssen. Dabei kann eine Person je nach Projektgröße auch mehrere Funktionen wahrnehmen.

- ◆ **Projektleiter.** Er ist für die Organisation der Arbeit, den Kontakt mit dem Kunden sowie für Zeitplan und Budget verantwortlich. Auch die Qualitätssicherung und das Testen gehören zu seinen Aufgaben.
- ◆ **Informationsarchitekt bzw. Konzepter.** Er strukturiert Informationen, legt die Site-Struktur fest und entwickelt zusammen mit dem Art Director die Navigation.
- ◆ **Art Director.** Er entwickelt den „Look“ der Site. Zusammen mit den anderen Designern erarbeitet er alle grafischen Elemente.
- ◆ **Produktionsdesigner.** Er entwickelt aus den Vorgaben des Art Directors die einzelnen grafischen Elemente.
- ◆ **Texter.** Er schreibt Text für die einzelnen Seiten. Er entscheidet, was in welcher Tiefe behandelt wird, wie es gegliedert wird und welche Informationen herausfallen.
- ◆ **HTML-Programmierer.** Er setzt die HTML-Seiten aus den Elementen zusammen, die seine Teamkollegen entwickelt haben. Er schreibt die nötigen JavaScripts, verlinkt die Seiten und ist für deren korrekte Funktion verantwortlich.
- ◆ **Backend-Programmierer.** Er schreibt die Programme, die die Seiten an Datenbanken anbinden, Eingaben der Benutzer weiterverarbeiten oder aktuelle Inhalte für die HTML-Seiten liefern.

Bei manchen Projekten werden einige Funktionen mit mehreren Personen besetzt, bei anderen nimmt eine Person mehrere Funktionen wahr. Gelegentlich werden einzelne Aufgaben auch von einer Person zu einer anderen verlagert. Beispielsweise kann der



Machen Sie gleich am Anfang eine Startbesprechung mit dem ganzen Team. Das verbindet und schwört alle auf das gemeinsame Ziel ein.

Backend-Programmierer auch die JavaScripts auf den HTML-Seiten übernehmen. Die Liste soll Ihnen nur als Anhaltspunkt dienen, welche Fähigkeiten in Ihrem Team vorhanden sein müssen.

3.7 Der Zeitplan

Einen realistischen Zeitplan zu erstellen ist eine Kunst. Meist macht das der Projektleiter, der den Konzepter mit einbezieht. Die Kunst des Projektmanagements, zu der auch das Erstellen von Zeitplänen zählt, kann und soll dieses Buch nicht vermitteln. Sie finden im Anhang und bei www.benutzerfreun.de Literaturtipps, wenn Sie sich in dieses Thema einlesen wollen – oder müssen. Im Folgenden erhalten Sie nur einige wichtige Hinweise aus der Praxis.

Durch die Kalkulation haben Sie bereits eine Vorstellung davon, welche Arbeitsschritte wie lange dauern. Anhand der Teamliste überlegen Sie sich, wie lange die Einzelnen tatsächlich für ihre Arbeitsschritte brauchen werden. Das hängt natürlich von deren Arbeitstempo ab, aber auch von der Auslastung durch andere Projekte.

Überlegen Sie sich, wie die Arbeitsschritte zusammenhängen. Es ist Unsinn, das ganze Team am gleichen Tag starten zu lassen. Der Texter kann nicht loslegen, wenn das Grobkonzept noch nicht steht, die Grafikerin kann nicht vernünftig arbeiten, wenn die Fotos noch nicht da sind.



Ein banaler Spruch, der aber stimmt: „Alles dauert länger, als man denkt.“ Planen Sie dementsprechend.

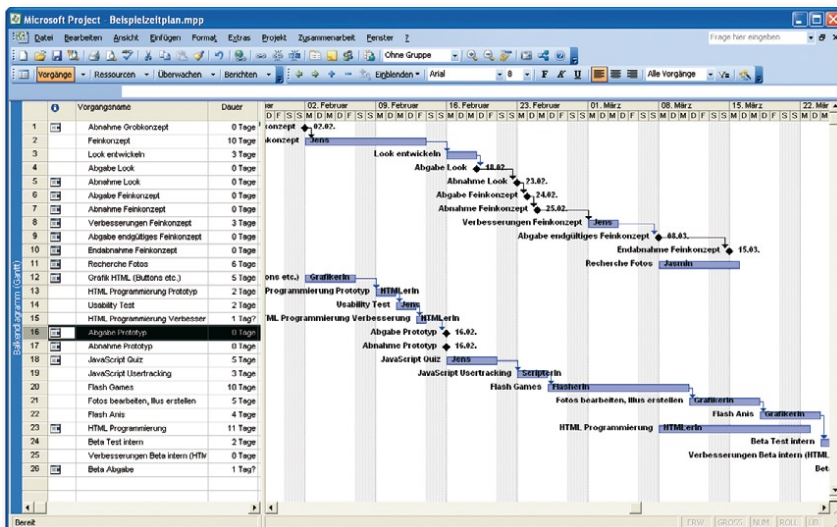


ABBILDUNG 3.2

Beispiel für einen Zeitplan in MS Project



Ein Programm wie MS Project erleichtert das Erstellen und vor allem das Aktualisieren von Zeitplänen. Für kleine Projekte reicht aber auch eine Tabelle.

Wenn Sie viel Glück haben, können Sie vom Projektstart aus in die Zukunft planen. Am Ende erhalten Sie dann das Datum, an dem das Projekt abgeschlossen ist. Doch in der Praxis läuft es anders herum: Der Abgabetermin steht fest, und Sie müssen den Zeitplan sozusagen von hinten aufziehen. Wenn Sie dabei feststellen, dass Sie eigentlich

schon vor mehreren Wochen hätten anfangen müssen, haben Sie nur drei Möglichkeiten:

- ◆ Sie versuchen die Abgabe auf einen späteren Termin zu verschieben.
- ◆ Sie streichen Teile des Projekts.
- ◆ Sie vergrößern das Team. Das ist aber nicht unbegrenzt möglich. Zum einen gibt es zusätzliche Reibungsverluste durch vermehrte Absprachen. Zum anderen nützt es nichts, wenn Sie zwei HTML-Programmiererinnen haben, die auf die Bilder eines Grafikers warten müssen, der mit der Arbeit nicht hinterherkommt.

Von einer Lösung, die Ihnen vielleicht als Erstes in den Sinn kommt, sollten Sie Abstand nehmen: die vorgesehene Bearbeitungszeit für einzelne Schritte kürzen. Denn das bedeutet, dass Sie von vornherein Nacht- und Wochenendschichten für sich selbst und Ihre Kollegen einplanen. Nach meiner Erfahrung sind diese gegen Ende des Projekts sowieso des Öfteren nötig. Wenn Sie das schon einplanen, haben Sie Ihren letzten Zeitpuffer bereits vor Projektbeginn geopfert.

Um sicherzugehen, empfehlen viele erfahrene Projektleiter, auf die geplante Bearbeitungszeit jedes einzelnen Schritts nochmals 25 Prozent aufzuschlagen. Das sei ein Sicherheitspuffer, der in praktisch jedem Projekt schließlich auch verbraucht würde. Ob Sie das auch so handhaben, sollten Sie von der Disziplin Ihres Teams und der Erfahrung der Projektleitung abhängig machen.

Sehen Sie in Ihrem Zeitplan sogenannte *Meilensteine* vor. Das sind Termine, an denen bestimmte Abschnitte im Projekt erreicht sein sollen. Die Fertigstellung des Grobkonzepts oder des Designs für die Startseite sind beispielsweise Meilensteine eines Web-Projekts.

Die Meilensteine dienen Ihnen und Ihrem Kunden zur Kontrolle. Sie selbst müssen es schnellstmöglich feststellen, wenn Sie den Zeitplan nicht halten können. Dazu dienen die Meilensteine, die allen Beteiligten bekannt sein müssen.

Ihr Kunde will während des Projekts auf dem Laufenden gehalten werden. Normalerweise ist er nicht damit zufrieden, zum Abgabetermin die fertige Site online anzusehen. Falls dies dennoch sein Wunsch sein sollte, müssen Sie ihm das ausreden. Denn seine aktive Mitarbeit im Projekt ist gefragt. Der Auftraggeber muss immer wieder einzelne Schritte abnehmen, das heißt, er muss sein Einverständnis geben, dass mit den bisherigen Ergebnissen weitergearbeitet werden kann. Beispielsweise muss er sein Okay zum Design der Startseite geben, bevor der Grafiker mit der Gestaltung der Vorlagen für die Unterseiten beginnt, sonst bekommt der Kunde am Ende eine Site, die ihm überhaupt nicht gefällt.



Der Auftraggeber muss während des ganzen Projekts aktiv mitarbeiten.

Umgang mit Änderungswünschen

Es gibt kein Web-Projekt, das genau so umgesetzt wird, wie es anfangs geplant war. Während der Umsetzung ergeben sich immer noch mehr oder weniger viele Dinge, die zum Teil vorher nicht absehbar waren und zum Teil einfach nicht bedacht wurden.

Damit Sie als Auftragnehmer das nicht allein ausbaden müssen, ist es sinnvoll, gleich im Angebot festzuhalten, wie mit Änderungswünschen umgegangen wird. Nachträgliche Änderungen haben Auswirkungen auf

- ◆ Kosten und
- ◆ Termine.

Es ist möglich, für alle Konzepte (Grob-, Fein- und Designkonzept) eine feste Zahl von Überarbeitungsschritten festzulegen, zum Beispiel zwei Runden. Das heißt, der Auftraggeber darf das fertige Konzept zweimal mit Änderungswünschen zurückgeben, die der Auftragnehmer dann einarbeitet. Darüber hinaus gehende Änderungen sind nicht vorgesehen.

Falls dennoch mehr Änderungen nötig sind oder Dinge geändert werden, die in einem bereits abgenommenen Konzept festgelegt waren, kann der Auftragnehmer den Zeitplan nach hinten verschieben und zusätzlich entstehende Kosten in Rechnung stellen.

Tritt dieser Fall ein, erstellen Sie jeweils ein Angebot, das der Auftraggeber annehmen kann oder auch nicht. Nimmt er es nicht an, wird das Projekt ohne weitere Änderung nach dem bisherigen Zeitplan fortgesetzt.

Ist dieses Vorgehen im Vertrag festgeschrieben, weiß der Auftraggeber von Anfang an, was auf ihn zukommt, wenn er solche Änderungen verlangt – für beide Seiten die beste Lösung. Erklären Sie aber möglichst auch, warum solche Änderungen so viel Aufwand erfordern, denn oft scheinen sie für den Laien nur sehr wenig Arbeit zu bedeuten. Sie hören dann etwas wie: „Diesen kurzen Text zu ändern kann doch nicht so lange dauern?!“

Der Auftraggeber hat eine Mitwirkungspflicht bei der Umsetzung. Er muss die Informationen und Materialien bereitstellen, die Sie zur Umsetzung brauchen. Und er muss die Dinge abnehmen, die Sie ihm vorlegen. Bei Kunden, bei denen Sie langwierige Abnahmeprozesse befürchten, sollten Sie eventuell Abnahmefristen ins Angebot aufnehmen. Beispielsweise können Sie festschreiben, dass spätestens nach jeweils zwei Wochen eine schriftliche Abnahme der Konzepte vorliegen muss. Falls das nicht der Fall ist, können Sie entweder das Konzept im Angebot als abgenommen definieren und damit weiterarbeiten. Oder Sie legen fest, dass sich der Abgabetermin entsprechend nach hinten verschiebt.

Mehr über den Umgang mit Änderungen in der Produktionsphase der Website finden Sie im Kapitel 9 *Produktion Grafik, HTML & Code*, Abschnitt *Allgemein gültige Tipps/ Umgang mit Änderungswünschen* ab Seite 304.

3.8 Kommunikationswege zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer

Ein Punkt, der oft nicht im Angebot beschrieben ist, sind die Kommunikationswege zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Es macht sich aber gut, wenn Sie gleich zu Beginn festlegen, wer bei Ihnen für das Projekt zuständig ist. Dieser Ansprechpartner für den Kunden sollte während des ganzen Projekts derselbe bleiben, selbst wenn die Arbeit intern später anders verteilt wird.

Genauso ist es für Sie wichtig, einen Ansprechpartner beim Auftraggeber zu haben. Das sollte jemand sein, der einerseits möglichst immer für Sie erreichbar ist (etwa ein Vorstand ist also nicht geeignet). Andererseits sollte er möglichst Entscheidungskompetenz besitzen. Sonst muss Ihr Ansprechpartner immer wieder bei Vorgesetzten nachfragen, bevor Sie bei Problemen mit der Arbeit fortfahren können.

Versuchen Sie Ihr Möglichstes, um einen einzigen Entscheider festzulegen. Wenn alle Einzelentscheidungen von einer Gruppe getroffen werden müssen, kann das ...

- ◆ zu großen Verzögerungen führen. Eine Person ist immer im Urlaub, auf Dienstreise oder krank.
- ◆ zur Blockade von Entscheidungen führen. Sie haben gewöhnlich keinen Einblick in die politischen und persönlichen Probleme innerhalb der Gruppe der Entscheider. Ich habe einmal erlebt, dass eine Person bei jeder Präsentation grundsätzliche Punkte scharf kritisiert hat – obwohl diese zuvor schon von unserem Ansprechpartner abgenommen worden waren. Es hat sich später herausgestellt, dass unser Widerpart mit dem Besitzer der Firma verheiratet ist, die den Auftrag ursprünglich bekommen sollte.
- ◆ zu endlosen Diskussionen über Geschmacksfragen führen.

Falls Sie dennoch mit einer Gruppe auskommen müssen, versuchen Sie, Verbündete zu gewinnen. Schlagen Sie Dinge vor, die den Mitgliedern der Gruppe gefallen, die Ihnen wohlgesinnt sind. Das bringt meist mehr, als zu versuchen, Ihre Gegner zu überzeugen. Lassen Sie Ihre Verbündeten den Kampf mit Ihren Gegnern ausfechten, und halten Sie sich aus den internen Streitereien heraus.

3.9 Pflege und Wartung

Beschreiben Sie bereits im Angebot, wie Pflege und Wartung der Site aussehen könnten. Damit wird Ihrem potenziellen Auftraggeber auf jeden Fall klar, dass er das berücksichtigen muss – und dafür Geld einkalkulieren muss. Sie stellen sich damit als kompetenter Partner dar, der über den Tag hinaus denkt. Geben Sie an, wie viel Sie für die möglichen anfallenden Arbeiten verlangen. Für das Austauschen von Texten und



Informieren Sie sich über die Entscheidungskompetenz Ihrer Ansprechpartner.



Tipps für Programme und Websites zur Kommunikation auf www.benutzerfreun.de



Jede Site braucht Pflege.

Bildern können Sie Stundensätze angeben, für die Auswertung von Besucherstatistiken ist eine Pauschale günstiger.

3.10 Rechtsfragen

Der oft ungeliebte Teil der juristischen Angaben ist in vielen Angeboten lückenhaft oder fehlt sogar ganz. Sie sollten darauf aber nicht verzichten. Falls es zu Streitigkeiten kommen sollte, haben Sie bessere Karten, wenn Sie zumindest grundlegende juristische Angaben im Angebot haben. Besser ist es, sich mit einem Rechtsanwalt zusammenzusetzen und ein juristisch einwandfreies Angebot auszuarbeiten. Das kostet weniger, als Sie wahrscheinlich denken. Sehen Sie das als Versicherung an: Wenn Sie Glück haben, war die Ausgabe umsonst, wenn Sie Pech haben, hat sich die Ausgabe gelohnt – dafür haben Sie dann aber ein rechtlich einwandfreies Angebot.

Wenn Sie ein Angebot mit Ihrem Anwalt erstellt haben, können Sie den juristischen Teil für Ihre meisten weiteren Angebote wiederverwenden.

3.10.1 Angaben zu Urheber- und Nutzungsrechten

Sie sollten festschreiben, dass der Auftraggeber sich um alle Urheber- und Nutzungsrechte der Ihnen zur Verfügung gestellten Materialien kümmert. Sie übernehmen keinerlei Verantwortung dafür und geben alle eventuell anfallenden Kosten an den Auftraggeber weiter. Damit verhindern Sie, dass Sie später zur Kasse gebeten werden können, wenn zum Beispiel Fotos auf der Site landen, für die der Auftraggeber keine Nutzungsrechte hat.

3.10.2 Umgang mit zusätzlich gewünschten Leistungen

Zu Ihrer Absicherung sollten Sie am Ende des Angebots noch klarstellen, dass sich der Preis nur auf die hier angebotenen Leistungen bezieht. Alle weiteren Wünsche des Auftraggebers werden gesondert in Rechnung gestellt. Dazu können Sie auch gleich eine Preisliste (nach Menge oder nach Stunden) beifügen, was ich aber nur empfehle, wenn Sie schon damit rechnen, dass bald zusätzliche Dinge gewünscht werden.

3.10.3 Zahlungsbedingungen

Bei den Zahlungsbedingungen geben Sie Ihren Mehrwertsteuersatz an sowie den Termin, zu dem der Kunde gezahlt haben soll (üblicherweise 14 Tage nach Rechnungsstellung). Bei größeren Projekten sollten Sie versuchen, eine gestaffelte Zahlungsweise durchzusetzen (z. B. ein Drittel bei Abgabe des Grobkonzepts, ein Drittel nach Abgabe des Feinkonzepts, ein Drittel nach dem Abschluss des Projekts).

3.10.4 Gültigkeit

Damit Sie flexibel bleiben und andere Aufträge annehmen können, wenn der Kunde Sie mit der Beauftragung warten lässt, können Sie festlegen, bis wann Ihr Angebot gilt. Setzen Sie den potenziellen Kunden aber nicht mit einer zu kurzen Frist unter Druck.

3.10.5 Allgemeine Geschäftsbedingungen

Wenn Sie Allgemeine Geschäftsbedingungen haben, können Sie diese zum Bestandteil des Angebots machen.

3.10.6 Erfüllungsort und Gerichtsstand

Der Erfüllungsort ist normalerweise der Ort, an dem Ihre Firma ansässig ist. Auf Amtsdenglisch ist das der Ort, an dem die Leistung erbracht wird.

Der Gerichtsstand gibt das zuständige Gericht für eventuelle Streitigkeiten an.

3.10.7 Sonstiges

Schließlich können Sie noch sonstige Verpflichtungen von Ihnen oder Ihrem Kunden aufnehmen, zum Beispiel Vereinbarungen über die Vertraulichkeit bezüglich der Zusammenarbeit oder Ähnliches.

Schließlich kommen der Ort, das heutige Datum und Ihre Unterschrift unter das Angebot – fertig.

Erhalten Sie aufgrund Ihres Angebots den Auftrag, lassen Sie sich schriftlich bestätigen, dass dieser auf Grundlage Ihres Angebots erteilt wird, oder erstellen Sie einen eigenen Vertrag auf Grundlage des Angebots.

3.11 Angebot Projektbeispiel – Techcom.de

Für die Überarbeitung der Website von Techcom haben wir die rechtlichen Regelungen und den genauen Zeitplan aus dem Angebot herausgenommen und diese nach Annahme des Angebots in einem eigenen Vertrag festgehalten. Die rechtlichen Dinge wollten wir nicht ins Angebot aufnehmen, da nicht sicher war, ob Techcom mit den Bedingungen einverstanden wäre, als Beispielprojekt für dieses Buch zu dienen. Um das Angebot als Ganzes nicht in Frage zu stellen, haben wir uns entschieden, das in einem eigenen Vertrag anschließend zu regeln.

Der genaue Zeitplan war nicht Teil des Angebots, da nicht sicher war, wie schnell die Entscheidung bei Techcom fallen würde. Da die Zeit bis zur Veröffentlichung des Buchs knapp war, wollten wir uns erst festlegen, wenn klar war, dass die Zusammenarbeit zustande kommt.

Sie sehen: Im Einzelfall kann es sinnvoll sein, von dem allgemeinen Vorgehen abzuweichen. Sie finden Angebot und Vertrag auf der beiliegenden CD-ROM. Ebenso finden Sie eine Vorlage für ein eigenes Angebot, in dem alle Punkte enthalten sind, so wie es in diesem Kapitel beschrieben ist.

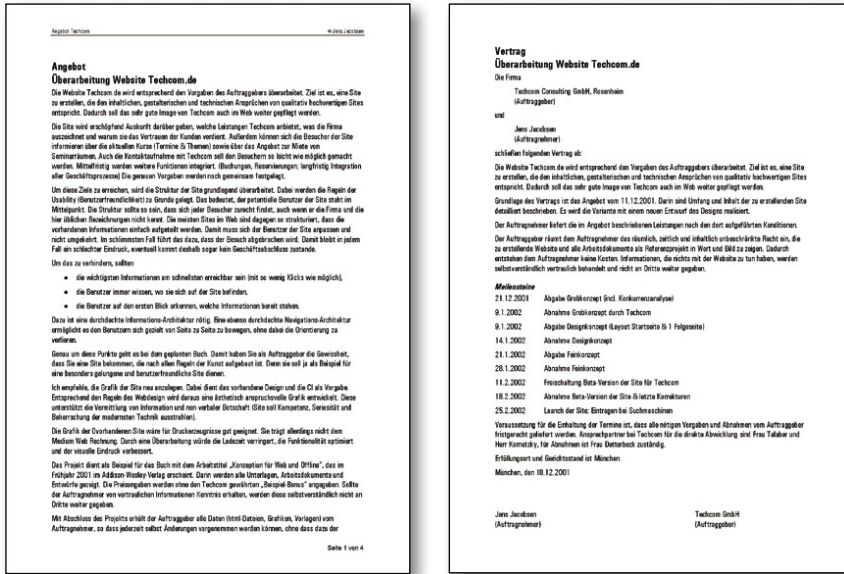


ABBILDUNG 3.3

Angebot und Vertrag für die Erstellung der Site Techcom.de

3.11.1 Struktur des Angebots

Im Angebot sind die Inhaltswünsche der Auftraggeber und die Anforderungen der potenziellen Benutzer der Site dargestellt.

In wenigen Sätzen habe ich die vorhandene Site beurteilt, um die letzten Zweifel daran auszuräumen, dass eine Überarbeitung dringend nötig ist. Außerdem ist das eine weitere Gelegenheit, die eigenen Ansprüche an eine gute Website darzustellen.

Die Kalkulation schlüsselt die Einzelposten nur wenig auf, weil es sich um ein relativ kleines Projekt handelt. Bei größeren Projekten sollten Sie die Kosten für die Projektleitung oder die JavaScript-Programmierung einzeln ausweisen.

Für weitere Informationen sollten Sie sich das Angebot selbst ansehen. Sie finden es auf der beiliegenden CD-ROM im Verzeichnis *Beispielprojekt Techcom*.

3.11.2 Der Vertrag

Im Vertrag werden die rechtlichen Details geregelt sowie der genaue Zeitplan festgelegt. Dabei ist es günstig, darauf hinzuweisen, dass die Termine nur gehalten werden können, wenn auch der Auftraggeber sich an diese hält. Auch die Ansprechpartner und ihre Verantwortlichkeiten sind genannt.