

Projektmanagement im Marketing

Gebrauchsanweisung für kreative Projekte



ZIELE
ERREICHEN

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Projektmanagement im Marketing

Benedict Gross

Projektmanagement im Marketing

> 1 Zeile Abstand

> 3 Zeilen Abstand

>

Gebrauchsanweisung für kreative Projekte

> 2 Zeilen Abstand

>

1. Auflage

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-08646-9 Bestell-Nr. 10420-0001

ePUB: ISBN 978-3-648-08647-6 Bestell-Nr. 10420-0100

ePDF: ISBN 978-3-648-08648-3 Bestell-Nr. 10420-0150

Benedict Gross

Projektmanagement im Marketing

1. Auflage 2017

© 2017 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Nadine Öfele

Lektorat: Nicole Jähnichen, München

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.
Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1 Das Florentiner-Dom-Projekt, oder: Was sich aus der Geschichte lernen lässt	11
1.1 Filippo Brunelleschi: alter Baumeister mit sehr modernen Ansätzen ...	11
1.2 Viel mehr als nur ein Bauprojekt	14
1.3 Von der Vergangenheit in die Gegenwart	16
2 Was macht Projekte aus?	19
2.1 Einmalige und neuartige Vorhaben	20
2.2 Zeit, Kosten und Leistung	22
2.3 Leistungsumfang vs. Liefergegenstand	24
2.4 Die Projektarten	25
2.5 Das Projektmanagement	28
2.6 Der Projekterfolg	29
2.7 Der Auftrag und die Ziele	31
2.8 Die Rollen im Projekt	32
2.8.1 Formelle Rollen	32
2.8.2 Die Rollenklärung	35
3 Der Projektauftrag	37
3.1 Die Basis: Wer will was von wem woraus?	37
3.2 Der Vertragsschluss	37
3.3 Die Vertragsarten	38
3.4 Die Vertragsgestaltung	39
3.5 Rahmenverträge	40
3.6 Vollmachten	40
3.7 Abrechnungsvereinbarungen	41
3.7.1 Festpreis	41
3.7.2 Nach Zeit und Aufwand	41
3.7.3 Prämien und erfolgsabhängige Vergütung	41
3.7.4 Vorschüsse und Ratenzahlung	42
3.8 Die notwendigen Inhalte eines Vertrages	42
4 Die Ziele eines Projektes	45
4.1 Zieldimensionen	46
4.2 Formulierung von Zielen	47
4.3 Weiterentwicklung von Zielen	48
4.4 Operationalisierung von Zielen	48

5	Die Stakeholder	51
5.1	Wer sind die Stakeholder?	52
5.2	Stakeholderanalyse	53
	5.2.1 Tabellarische Stakeholderanalyse	53
	5.2.2 Systemische Stakeholderanalyse	55
5.3	Bedürfnisse von Stakeholdern	57
5.4	Konflikte mit Stakeholdern	60
	5.4.1 Das Harvard Konzept: hart, aber fair verhandeln	61
	5.4.2 Die Eskalationsstufen	62
5.5	Strategien im Umgang mit Stakeholdern	65
6	Das Projektteam	69
6.1	Wie ein Team funktioniert	70
6.2	Phasen der Teamentwicklung	72
6.3	Informelle und persönliche Rollen in Teams	74
6.4	Selbstorganisierende Teams	75
6.5	Organigramme	77
6.6	Techniken und Methoden für effiziente Teams	80
	6.6.1 Sit Together	80
	6.6.2 Design Thinking	81
	6.6.3 On-Site-Customer	82
	6.6.4 Pair Programming	83
	6.6.5 Informative Workspace	84
	6.6.6 Root-Cause-Analysen und Retrospektiven	84
	6.6.7 Six Thinking Hats	85
	6.6.8 Groupthink verhindern	86
7	Kommunikation	89
7.1	Kommunikationsplan	89
7.2	Meetings	91
	7.2.1 Grundsätze für effiziente Meetings	91
	7.2.2 Stand-up-Meetings	92
7.3	Kommunikationsmittel	92
8	Leistungsumfang und Ergebnis	95
8.1	Der Projektstrukturplan	96
8.2	Iteratives und inkrementelles Vorgehen	100
8.3	Arbeitspakete	103
8.4	User Stories	105
8.5	Die Kanban-Methode	106

9	Ressourcen und Finanzmittel	109
9.1	Personentage: die projektbezogene Währung	109
9.2	Die Kostenplanung	111
9.3	Aufwand- und Ressourcenplanung	112
	9.3.1 Experten- und Gruppenschatzungen	113
10	← 9.3.2 Planning Poker	116
	9.3.3 Die VMI-Matrix	117
9.4	Liquiditätsplanung	119
10	Zeit und Ablauf	121
10.1	Die Phasen eines Projekts	122
10.2	Vernetzte Balkendiagramme	122
10.3	Critical Chain	126
10.4	Timeboxing	128
11	Überwachung und Steuerung	131
11.1	Projekt Cockpit	132
11.2	Soll-Ist-Analysen	133
	11.2.1 Earned Value Analyse	133
	11.2.2 Projektcontrolling mit Bordmitteln	135
	11.2.3 Burn Down Charts	137
11.3	Puffer	138
	11.3.1 Zeit- und Kostenpuffer	138
	11.3.2 Puffer im Leistungsumfang	139
11.4	Change Requests	140
	11.4.1 Das Change-Request-Verfahren	140
	11.4.2 Änderungswünsche und Timeboxing	142
11.5	Der Projektreport	142
12	Risiken	145
12.1	Verwundbarkeit	146
12.2	Risikoanalyse	147
12.3	Strategien im Umgang mit Risiken	147
13	Projektabschluss	149
13.1	De-Staffing	149
13.2	Übergabe	150
13.3	Lessons Learned	151
13.4	Projektabschlussfeier	151
13.5	Entlastung	152

14	Ein Ausblick	153
14.1	Agiles Projektmanagement	153
14.2	Checkliste: Die Basics in zehn Punkten	154
14.3	Project Excellence	156
14.4	Checkliste für Fortgeschrittene: Project Excellence im Schnelltest	157
	Credits und Quellen	159
	Stichwortverzeichnis	165

Vorwort

Zugegeben, Projektmanagement steht nicht im Ruf, besonders kreativ zu sein. Viele Menschen sehen pedantische Zahlenmenschen vor sich, die über Excel-Tabellen brüten und streng und unerbittlich auf der Einhaltung von Plänen bestehen, wenn sie sich Projektmanager vorstellen.

Die Realität sieht heutzutage anders aus. Projektmanagement kann durchaus kreativ sein; das muss es immer häufiger sogar auch sein. Es ist zudem immer noch eine relativ junge Disziplin und unterliegt einer ständigen Weiterentwicklung. Längst hat man erkannt, dass kommunikative und soziale Kompetenzen für einen Projektmanager mindestens ebenso wichtig sind wie Planungs- und Steuerungsmethoden. Gleichzeitig wird das, was über Jahrzehnte als State of the Art der Planung galt, immer mehr abgelöst durch leichtgewichtige und agile Ansätze, die aus der Softwareentwicklung stammen. Sie bereichern inzwischen viele Projekte in anderen Branchen und Berufsfeldern.

Auch die Arbeitswelt um uns herum wandelt sich. Im Marketing und anderen Bereichen, die auf Kreativität fußen, reicht eine gute Idee alleine nicht mehr aus – am Ende zählt deren professionelle Realisation. Der Auftraggeber will Erfolge nachgewiesen haben und erwartet Planbarkeit und Professionalität bei der Umsetzung. Er verlangt, dass aus einer guten Idee innerhalb der geplanten Zeit, des angesetzten Budgets und mit den vereinbarten Leistungen Realität wird. Die Tools und Methoden des Projektmanagements sind dabei eine wertvolle Hilfe. Projektmanagement wird so zur notwendigen Kompetenz des Kreativen, egal, ob er als Freelancer, in einer Agentur oder angestellt in einem Unternehmen tätig ist.

Dieses Buch unterstützt Sie dabei, diese Kompetenz zu entwickeln. Maßgeschneidert auf die Besonderheiten von Marketing- und anderen kreativen Projekten versetzt es Sie in die Lage, hilfreiche Strukturen in Ihr Projekt zu bringen.

Wenn das Ergebnis des Projektes zu Beginn noch nicht klar ist – wie sollte es auch, denn es ist ja die Aufgabe des Kreativen, es zu erfinden, zu kreieren –, dann funktionieren nicht alle traditionellen Methoden des Projektmanagements zufriedenstellend. Deswegen werden hier vor allem solche Ansätze des Projektmanagements vorgestellt, die besonders gut zu kreativen Projekten passen.

Sir Ken Robinson, ein britischer Autor und kritischer Denker im Bereich Bildung und Kreativität, sagte einmal: »If you are not prepared to be wrong, you'll never come up with anything original«. Genauso verhält es sich, wenn es um kreative Projekte geht. Kreativität braucht Freiheiten und Spielraum. Alle Beteiligten sollten darauf vorbereitet sein, dass sich die Realisierung einige Male im Kreis dreht und dass man vielleicht mehrfach komplett neu ansetzen muss. Ständige Veränderung und sprunghafte Kundenerwartungen gehören zur Normalität. Schließlich ist Kreativität eine Form des ständigen Problemlösens und ein permanentes Suchen nach neuen Ansätzen und Alternativen. An diesen speziellen Erfordernissen müssen sich die Methoden des Projektmanagements orientieren. Sie müssen sie willkommen heißen, unterstützen, ermöglichen – aber keinesfalls abwehren und zunichtemachen.

Alle Instrumente des Projektmanagements in Vollständigkeit abzubilden, würde den Rahmen dieses Buches sprengen und ist auch nicht seine Intention. Es ist jedoch prall gefüllt mit nützlichem, bewährtem Handwerkszeug und leicht umsetzbaren Methoden, um Ihre Kreativität mithilfe des Projektmanagements in erfolgreiche Ergebnisse zu wandeln.

Viel Spaß beim Lesen und Erfolg in Ihren Projekten wünscht
Benedict Gross

1 Das Florentiner-Dom-Projekt, oder: Was sich aus der Geschichte lernen lässt

Im 14. Jahrhundert war die Stadt Florenz eine florierende Finanzmetropole; die Bevölkerung wuchs rapide. Die Stadtväter waren eng verwoben mit der mächtigen Medici Familie und wussten, wie wichtig Baudenkmäler für die Reputation und Attraktivität einer Metropole waren. Genau deswegen planten sie, eine Kathedrale zu errichten, die Pilger aus ganz Europa anziehen würde. Nicht weniger als 30.000 Besucher sollte die neue Kirche fassen. Schon 1296 hatte man damit begonnen, die Kirche zu bauen.

Der Auftrag zum Kuppelbau wurde erst über 100 Jahre später vergeben, im Jahr 1418, nachdem die Arbeiten über 50 Jahre lang stillgestanden hatten. Daran war nicht etwa mangelnde Projektplanung schuld. Die aus heutiger Sicht absurd erscheinende Verzögerung war Absicht. Das Gesamtprojekt wurde in mehreren Bauabschnitten geplant und bei Grundsteinlegung hatte noch niemand eine Idee, wie man eine Kuppel mit einem Durchmesser von 45 Metern aufgesetzt auf Mauern bauen könnte, die selber schon 55 Meter in die Höhe ragen. Zwar gab es bereits damals ein Referenzprojekt, das Pantheon in Rom. Allerdings war dieses über 1.300 Jahre früher errichtet worden und das Wissen über den Kuppelbau längst verloren gegangen.

1.1 Filippo Brunelleschi: alter Baumeister mit sehr modernen Ansätzen

In Architekturwettbewerben und Expertenkonferenzen setzte sich schließlich ein Mann für das ehrgeizige Projekt durch, der eigentlich gar kein Baumeister war. Filippo Brunelleschi, gelernter Goldschmied, studierte die römische Architektur sehr genau und versuchte herauszufinden, was das Geheimnis der frühen Bauherren war. Er schlug vor, die Kuppel frei- und selbsttragend zu errichten und auf eine Stützkonstruktion zu verzichten. Seinen Auftraggebern war das nur recht, denn ausreichend Holz für ein Baugerüst dieser Größe hätte es in der ganzen Toskana nicht gegeben und die Vorschläge anderer Architekten waren zum Teil abstrus. So schlug einer von Brunelleschis Konkurrenten wohl vor, man könnte den Innenraum der Kuppel mit Erde füllen und wenn die Kuppel schließlich fertig wäre, würde man den geldgierigen Florentinern sagen, dass in die Erde Geldstücke eingemischt seien, um sie dazu zu bewegen, den Hohlraum freizulegen.

Natürlich liefen weder Beauftragung noch Durchführung der Bauarbeiten ohne italienisches Drama und opernreife Intrigen ab, dennoch scheint Brunelleschi ein beeindruckendes Projektmanagement geleistet zu haben. Das anfängliche Wissensdefizit hinsichtlich der Baumethoden glich er durch seine Studien der römischen Architektur Vorbilder aus. Heute würde man das Reverse Engineering nennen. Zudem musste er die mangelhafte Vorleistung aus den ersten Bauphasen irgendwie kompensieren, denn der tragende Unterbau war im vorhergehenden Bauabschnitt nicht symmetrisch errichtet worden. Das waren allerdings eher kleinere Herausforderungen, verglichen mit der Stützkonstruktion für den Kuppelbau. Aufgrund der schieren Dimension des Vorhabens und des Holz mangels in der Toskana schieden die traditionellen Baumethoden aus. Brunelleschi probierte eine radikal neue Vorgehensweise: Die Kuppel wurde mit einer Innen- und einer Außenhaut errichtet, die sich gegenseitig stabilisierten und gleichzeitig Gewicht sparten. Dadurch war ein Stützgerüst aus Holz nicht mehr erforderlich und auch die Mängel der Stützkonstruktion konnten damit leichter ausgeglichen werden.

Auch was das Management angeht, beeindruckt seine Leistung. Durch Parallelisieren der Arbeit mit acht Bauplattformen, von denen aus die Kuppel synchron in die Höhe gebaut wurde, konnte Brunelleschi die Bauzeit deutlich beschleunigen, während er sein Konzept gegen immer neue Wünsche seiner Auftraggeber verteidigte. Einige technische Lösungen musste er erst entwickeln, etwa die mobilen Bauplattformen mit Wandankern und die Dreh- und Hebekräne, die Material in die enormen Höhen liften konnten.

Besonders bemerkenswert sind einige Ansätze im Zusammenhang mit Brunelleschis Personalführung, die im Inhalt moderner nicht sein könnten. In vielen Details scheint er vor mehr als 600 Jahren bereits Führungsansätze angewendet zu haben, die heute für teuer Geld in Scharen von Mittelmanagern eintrainiert werden müssen.

Als Baumeister füllte er seine Rolle, indem er die Gesamtabläufe im Großen organisierte, aber sich höchstpersönlich auch für die fachliche Anleitung und das Mentoring der Arbeiter verantwortlich fühlte. Dazu visualisierte er viel, zeichnete in Sand, auf Pergament oder schnitzte Modelle, bis die Arbeiter genau verstanden hatten, was ihre Aufgaben und der Sinn dahinter waren. Er delegierte die Aufsicht der acht parallelen Teams jeweils an Teamleiter. Er selber kannte und überwachte den kritischen Pfad des Projektes, wusste also, wo sich Verzögerungen anbahnten. Die Löhne wurden leistungsorientiert gezahlt, abhängig von der Qualität der Arbeit, vom Risiko des Arbeitsplatzes und der geleisteten Arbeitszeit, was für die damaligen Verhältnisse höchst ungewöhnlich war. Die Qualität der Arbeit war hoch durch den Einsatz qualifizierter Arbeiter, die in Gilden or-

ganisiert waren. Auf Billiglöhner und Offshore-Entwicklung wurde verzichtet. Die Qualitätskontrolle lief in mehreren Stufen: Zuerst kontrollierte der Arbeiter, dann der Vorarbeiter und zuletzt begutachtete der Meister selber jeden Stein. Es ist überliefert, dass Brunelleschis Präsenz vor Ort und sein direkter Kontakt zu den Arbeitern ein hohes Maß an Vertrauen im Team hervorgebracht haben.

Auch auf Arbeitssicherheit wurde geachtet: Die Schutzgeländer an den Bauplattformen in großer Höhe waren keine Selbstverständlichkeit damals, sichere Hebevorrichtungen und gut ausgebildetes Personal ebenso wenig. Später richtete man sogar eine Mittagsverpflegung auf halber Höhe ein, damit die Arbeiter nicht den langen und gefährlichen Weg nach ganz unten zum Mittagessen auf sich nehmen mussten. Drei tödliche Arbeitsunfälle über die gesamte Kuppelbauzeit von 16 Jahren sind eine bemerkenswert niedrige Unfallrate – sogar verglichen mit heutigen Großbaustellen. Schließlich wurden Erfolge auch mit den Arbeitern gefeiert und jede wichtige Projektphase mit einem Festessen oder Freiwein begangen.

So ist Brunelleschi als genialer Dombaumeister in die Geschichte eingegangen, obwohl er eigentlich kein Architekt war. Der gelernte Goldschmied interessierte sich für Mechanik und Optik und übertrug sein Verständnis für Wirkzusammenhänge im Kleinen auf das Große. Es ist überliefert, dass er die Bauarbeiten persönlich überwachte und immer bestrebt war, den Mitarbeitern seine Anforderungen im Detail zu erklären und auch die Zusammenhänge verständlich zu machen. In Ermangelung von Flipcharts baute er dazu kleine Modelle aus Wachs, schnitzte kurzerhand kleine Beispiele in eine Karotte oder malte große Skizzen in den Sand.

Obwohl es einige historische Quellen gibt, können wir über diesen Mann wenig mit Gewissheit sagen, denn wie bei vielen berühmten Figuren der Geschichte vermischen sich in seinem Ruhm viele Legenden und einige Wahrheiten. Brunelleschi scheint als Führungspersönlichkeit zwar stur und eigenwillig gewesen zu sein. Für seinen Projekterfolg waren aber durchaus moderne Führungsqualitäten und -modelle verantwortlich: Coaching seiner Fachkräfte, leistungsorientierte Belohnung, Sorge für Arbeitssicherheit, Delegation, Anerkennung und laufende Visualisierung seiner Ideen.

Im März 1436 eröffnete der Papst im Rahmen großer Feierlichkeiten den Dom. Zu diesem Zeitpunkt fehlte nur noch ein Detail am Bauwerk: der kleine Spitzbau (die sog. Laterne), der die Kuppel krönt. Die Arbeiten an diesem Bauabschnitt begannen zehn Jahre nach der Eröffnung wieder nach einem Modell Brunelleschis und dauerten noch einmal 25 Jahre. Die Fertigstellung der Laterne erlebte der Baumeister nicht mehr. Er starb 1446.

1.2 Viel mehr als nur ein Bauprojekt

Die Ziele dieses ehrgeizigen Projekts waren es, einen Dom mit 30.000 Besuchern Fassungsvermögen zu errichten, um die Reputation und Attraktivität der Stadt zu steigern und den Tourismus mit Einzugsgebiet aus Europa anzuregen. Man könnte es daher auch als gigantisches Marketingprojekt sehen, sicherlich das größte seiner Zeit. Die Nachhaltigkeit und Langlebigkeit dieses Projekterfolgs sind ohne Zweifel.

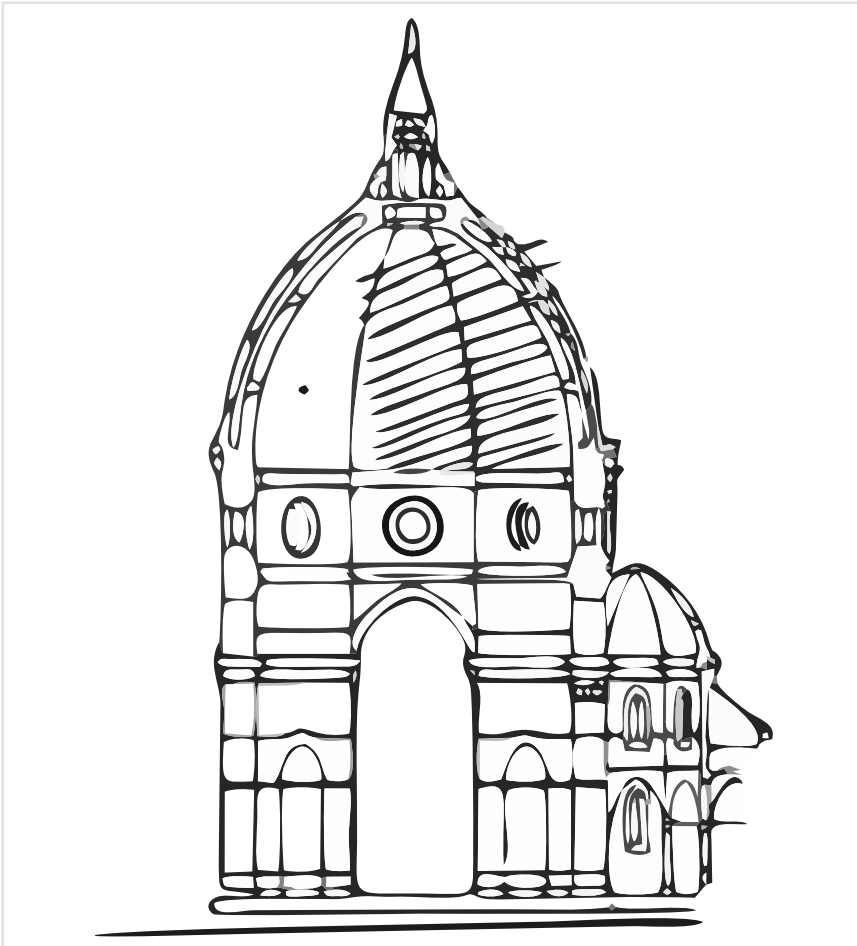
Der Anteil an Kreativleistung und Mut waren bei diesem Projekt enorm, ebenso wie die Organisationsleistung und die ausdauernde Disziplin.

Der Fall Brunelleschi führt es uns vor Augen: **Kreativität und Fleiß, Kunst und Management lassen sich nicht trennen.** Das lässt sich auf alle erfolgreichen Meister ihres Fachs übertragen. Auch Michelangelo war nicht nur einfach begabt, sondern hatte auch die Ausdauer, um mehrere Jahre lang in höchst unbequemer Körperhaltung auf einem wackligen Gerüst zu kauern, bis die Decke der Sixtinischen Kapelle endlich ausgemalt war. Inspiration braucht Umsetzungscompetenz, um Realität zu werden. Diese Umsetzungscompetenz ist wie ein Filter: Ist er zu klein, bleibt alles in den Anfängen stecken. Von einer großen Idee bleibt dann nicht mehr als ein gescheiterter Versuch.

Als Brunelleschi, Michelangelo, Da Vinci und Co. am Werk waren, hat man diese Umsetzungscompetenz noch nicht Projektmanagement genannt. Erst viele hunderte Jahre später brachte die Industrialisierung nicht nur die Fließbandarbeit, sondern auch den Manager als Beruf mit sich. Inzwischen ist Projektmanagement eine eigene Disziplin des Managements geworden, in der sich sogar schon eigene Schulen herausgebildet haben. Agile und Traditionalisten sind zwei davon, die noch nicht wissen, ob sie sich ergänzen oder miteinander konkurrieren. Dazu später noch mehr.

Heute ist sie vorbei die Zeit der großen Baumeister, als ein Künstler noch Architekt, Statiker, Bauleiter, Innenarchitekt und Polier in einem sein konnte. Stattdessen tummeln sich unzählige Gewerke auf Großbaustellen; Heerscharen von Spezialisten und Sub-Spezialisten müssen engagiert werden. Kein einzelnes Mastermind kann mehr jeden davon beaufsichtigen und in der jeweiligen Fachspezialisierung bis ins letzte Detail vordringen. Es mangelt heutzutage nicht an Fachwissen und technischen Möglichkeiten wie noch zu Brunelleschis Zeiten. Die größte Herausforderung unserer Zeit ist es, alles und jeden miteinander zu koordinieren. Und genau in diesem Punkt können wir wieder von den alten Baumeistern lernen. Es scheint, dass in den letzten 100 Jahren Managementgeschichte vieles verloren ging, was einst aus gesundem Men-

schenverstand und bewährter Praxis gewachsen ist. Die Geschichte wiederholt sich. Und genauso wie Brunelleschi die Technik des Kuppelbaus wiederentdeckte, entdeckt sich auch das Management laufend wieder neu – viel zu häufig leider ohne den Blick auf die Vergangenheit. Nicht ohne Grund könnte man böswillig annehmen, denn so lassen sich Innovationen besser feiern. Heute würde man z.B. sagen, dass der Dom von Florenz inkrementell gebaut wurde, weil die Bauabschnitte immer in einem in sich selbst funktionierenden Ergebnis resultierten und gerade so komplex waren, wie es noch durchdacht und gehandhabt werden konnte. Der gesamte Dom wurde so in Iterationen aus Grundstruktur, Kuppel und Laterne von verschiedenen Teams nacheinander hergestellt. Die acht Kuppelbauteams waren teils selbstorganisierend und arbeiteten parallel in gleichen Tageseinheiten. Heute würde man sie wegen dieses iterativ-inkrementellen Vorgehens wahrscheinlich »agil« nennen.



Skizze des Doms von Florenz mit seiner gewaltigen Kuppel