

Plan A

Wie Sie die Auswahl und Einführung einer Agentursoftware optimal organisieren, Stolpersteine erkennen und die richtigen Entscheidungen treffen, erklärt Agentursoftware-Expertin Heike Mews

➤ **PAGE Weblog**
 Einen Überblick über sämtliche Agentursoftware finden Sie unter www.page-online.de/weblog/agentursoftware

■ **Besseres Controlling**, mehr Transparenz und Effizienz, optimierte Kalkulation, Abrechnung und Auswertung von Projekten, sicherere Abwicklung, Statuskontrolle sowie Mitarbeiterplanung – die Motive für die Einführung einer Agentursoftware sind vielfältig und schlüssig, die Umsetzung sollte also kein Problem sein. Doch Statistiken und Erfahrungen von Agenturen und Anbietern belegen das Gegenteil: Oft bleibt das Vorhaben schon in der Startphase stecken, wird verschleppt oder findet keinen sauberen Abschluss. Ein großer Teil der IT-Projekte scheitert an falschen Rahmenbedingungen, der Unkenntnis der Ausgangssituation und mangelnden Zielvorstellungen. Eine falsche Herangehensweise bildet also die Grundlage für spätere Misserfolge durch die in der Definitionsphase getroffenen Fehlentscheidungen. Mit einem dem Vorhaben angemessenen Projektmanagement lässt sich dies vermeiden.

Die Grafik zeigt die Aufwände im Verhältnis zu Projektablauf und -risiken

Der Agenturjargon unterscheidet in vielen Fällen nicht zwischen Projek-

ten, Jobs und Aufträgen. Im Projektmanagement gibt es hingegen eindeutige Kriterien, die ein Projekt von Routineaufgaben abgrenzen: Es ist einmalig, neuartig, befristet, komplex und hat eindeutige Ziele. Hinzu kommt eine gewisse Unsicherheit der Zielerreichung, die von den Risikofaktoren Termine, Kosten und Qualität bestimmt wird (siehe Grafik unten).

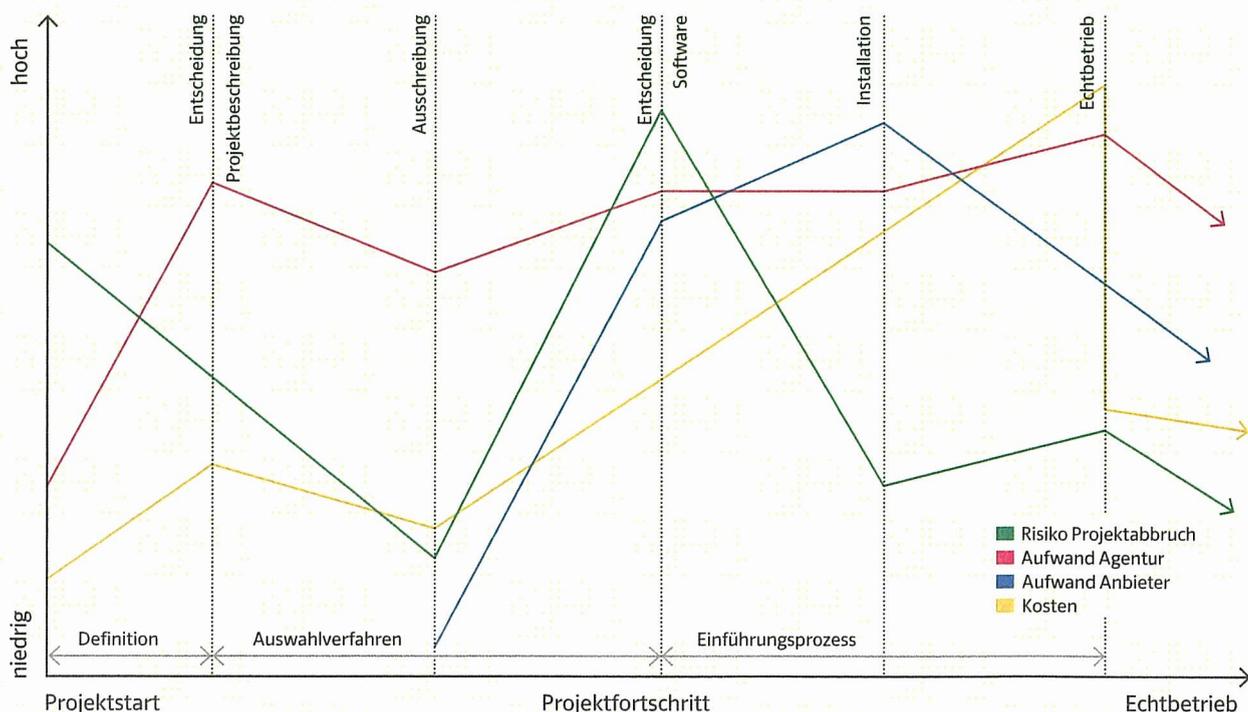
All diese Kriterien sind bei der Einführung einer Agentursoftware gegeben und unterstreichen, wie wichtig es ist, dies tatsächlich als Projekt zu behandeln. Doch oftmals versuchen Agenturen, solch eine Umstellung nebenbei zu erledigen – bis die nächste Weihnachtskampagne vor der Tür steht und das Ganze vorläufig wieder ad acta gelegt wird. Ein effizientes Projektmanagement, das die Einzelschritte Projektdefinition, -planung, -umsetzung, -kontrolle und -abschluss umfasst, versetzt Agenturen in die Lage, das Projekt „Agentursoftware“ erfolgreich durchzuführen. Positiver Nebeneffekt: Es spart gleichzeitig bis zu ei-

nem Viertel der Zeit und einem Fünftel der Kosten – ganz abgesehen von möglichen Verlusten durch Softwareleihen aufgrund einer unklaren Zielformulierung.

Für die Projektinitiation wichtig ist ein eindeutiger Startschuss, der das Vorhaben als solches wie auch die Verantwortlichen benennt. Wobei Letzteres eine Frage der Verhältnismäßigkeit ist. In großen Agenturen mit mehreren Teams, Abteilungen und Standorten wird ein Projektteam – mit Mitgliedern aus den Hauptaufgabenbereichen, vom Controlling bis hin zur Produktion – gebildet. In kleinen Agenturen kümmert sich häufig die Geschäftsleitung um die Einführung, was aus nahe liegenden Gründen nicht immer produktiv ist. Besser ist es, die Zuständigkeit zu delegieren.

Mindestens eine Person muss sich kontinuierlich mit dem Thema beschäftigen, die Fäden in der Hand halten und den Entscheidern die richtigen Informationen liefern. Mit einer Mitar-

Die wichtigsten Einflussfaktoren im Projektverlauf



beiterin aus der Buchhaltung, die das Projekt – mit ständigem Schulterblick zur Geschäftsleitung – voranbringt, gewinnt man mehr, als mit einem Geschäftsführer, der nur am Wochenende oder abends ab und an nach Lösungen sucht. Dieser Head of Project – bitte lächeln – übernimmt einerseits Verpflichtungen, etwa die Überwachung des Projektplans, und erhält andererseits Kompetenzen – sodass der Art-direktor beispielsweise Informationen auch dann liefert, wenn die Geschäftsleitung nicht explizit dazu auffordert.

Bei der Projektdefinition geht es darum, die Ausgangslage zu analysieren und die Ziele zu beschreiben, aus denen sich später die Anforderungen an die Software ableiten lassen. Hierfür werden zunächst die Rahmenbedingungen ermittelt und eine erste Grobplanung anhand der Eckdaten Zeitrahmen, Budget, Projektbeteiligte erstellt. Formulieren Sie dies gemeinsam mit den Zielen möglichst detailliert, vollständig, verständlich und eindeutig in

einer zusammenfassenden Projektbeschreibung: Teile daraus dienen später als Grundlage für die Ausschreibung an die Agentursoftwareanbieter.

Für die Zielformulierung wichtig ist die Analyse der Ausgangslage. Hier spielen organisatorische, technische, prozessuale und personelle Aspekte eine Rolle. Erstellen Sie zunächst eine möglichst objektive Schwachstellenanalyse, die sich mit den Problemstellungen Ihrer Agentur beschäftigt, jedoch noch nicht damit, ob oder inwieweit diese durch eine Agentursoftware gelöst werden können. Denn hier liegt ein weiterer Stolperstein: Oft machen sich Agenturen auf die Suche nach einer Software, bevor geklärt ist, wo die Schwierigkeiten liegen und welche Anforderungen sie an die Software haben – sie zäumen das Pferd also von hinten auf. So lassen sich übergreifende und kreative Lösungswege schwerer entwickeln.

Untersuchen Sie auch, was die Jobabwicklung in Ihrer Agentur kennzeichnet: Wer macht was wie und warum

und in welcher Abfolge – und wo liegen die Reibungsverluste. Was stört, was behindert die Arbeit und führt immer wieder zu Verzögerungen in der alltäglichen Abwicklung? Welche Probleme gibt es in der Abstimmung mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten? Seien Sie dabei immer selbstkritisch, und schauen Sie genau hin, was hausgemacht und was extern verursacht ist. Wenn Sie von den Kunden zum Beispiel Informationen oder Freigaben zu spät erhalten, kann dies sowohl an diesem liegen als auch an Kommunikationsproblemen. Vergessen Sie während dieser Ist-Analyse nicht, sich parallel mit den Ideen und Vorstellungen zu beschäftigen, die das Positive, das Ziel beschreiben.

Alle Projektbeteiligten einzubeziehen stellt damit ein weiteres Kernthema dar. Sich mit den Anforderungen, Erwartungen, Befürchtungen und Ideen Ihrer Mitarbeiter zu beschäftigen ist ein absolutes Muss. Die mangelnde Akzeptanz einer Agentursoftware →

Die Projektphasen im Überblick

Hier sehen Sie die für die Softwareimplementierung wichtigen Phasen, Meilensteine und Aktivitäten

Definition

- Start-up-Meeting
- Projektbeschreibung

- Ist-Analyse
- Projektierung
- Zieldefinition
- Anforderungen
- Projektplan
- Zeitplanung

Auswahl

- Vorauswahl
- Präsentationen
- Entscheidung

- Recherche
- Marktübersicht
- Ausschreibung
- Angebotseinholung
- Kriteriendefinition
- Software-Vergleiche
- Kosten-Nutzen-Analyse

Einführung

- Anbieterbriefing
- Abnahme
- Echtbetrieb

- Konzeption
- Prozessoptimierung und -abstimmung
- Parametrierung der Software
- Software-Anpassungen
- Schulungen
- Test und Umsetzung

Phasen der Softwareimplementierung

Projektmanagement/Milestones

Aufgaben

→ gehört immer noch zu den Hauptrisiken. Erklären Sie ihnen deswegen die Ziele sowie Vorteile, nehmen Sie Anregungen auf und identifizieren Sie diejenigen, die scheinbar zustimmen, sich innerlich jedoch verweigern.

Auch Ihre Kunden sollten Sie berücksichtigen. Diese sind an einer möglichst reibungslosen, unkomplizierten Abwicklung ihrer Aufträge sehr interessiert. Verspätete Freigaben etwa lassen sich möglicherweise durch eine neue Statusliste beheben. Vielleicht nutzt Ihr Hauptkunde ein eigenes Programm für die Auftragsabwicklung und erwartet gewisse Vorgaben, beispielsweise SAP-Nummern. Wenn Sie sich auf eine bestimmte Branche spezialisiert haben, kann auch dies besondere Anforderungen an die Projektentwicklung stellen. Zuletzt sollten Sie auch die Zusammenarbeit mit Ihren Lieferanten in Ihre Vorüberlegungen einbeziehen: Hier geht es um Themen wie Provisionierung, Übergabemodalitäten von Anfragen, Nutzung von Schnittstellen und anderes.

Sie werden rasch feststellen: Je konkreter Sie dabei vorgehen – im Rahmen von Workshops mit Mindmapping,

durch Befragungen, eine Ideenwand und anderen Methoden –, desto aufschlussreicher wird diese Standortbestimmung. Aus dieser Ist-Aufnahme können Sie dann leicht die Anforderungen an die Software und auch die Zielhierarchie formulieren – etwa die Bedeutung der Mediaplanung gegenüber der Finanzbuchhaltung. Hüten Sie sich dabei allerdings vor einem Anforderungsausgleich. Nur weil es hübsch aussieht, benötigt ein Fünf-Kopf-Büro keine Ressourcenplanung mit Gantt-Diagrammen. Nur weil es gerade angesagt ist, brauchen Sie keine Palm-Anbindung, wenn Sie eher selten unterwegs auf Daten zugreifen. Wie Sie aus der Ist-Aufnahme die Kriterien und das Anforderungsprofil erstellen, wurde bereits in PAGE 09.07, Seite 82, beschrieben.

Die Projektplanung, also die Definition und Organisation konkreter Aufgaben und Schritte, Ressourcen und Termine sowie des Budgets, steht als Nächstes an. Gliedern Sie dazu das Projekt in verschiedene Phasen. Innerhalb derer und als Abschluss einer jeden setzen Sie Meilensteine – also zeit-

liche und inhaltliche Kontrollpunkte, die dafür sorgen, dass Sie zielgerichtet und termingerecht vorgehen. Kennzeichnend sind markante Entscheidungspunkte, wie zum Beispiel eine Abnahme oder eine Ergebnispräsentation (siehe Grafik auf Seite 83). Diese Gliederung vom Groben hin zum Feinen strukturiert das gesamte Projekt in sinnvolle Einheiten und macht es überschaubar.

Auf dieser Grundlage können Sie nun die Aktivitäten planen, die notwendig sind, um die Meilensteine zu erreichen – das heißt, Sie erstellen einen Projektplan, in dem Sie neben den Aufgaben auch die Verantwortlichkeiten und Termine festlegen. Berücksichtigen Sie dabei die Agenturtermine – wann sind relevante Mitarbeiter im Urlaub, wann stehen große Aufträge ins Haus? Ehrgeizige Ziele motivieren zwar, aber zu sportlich dürfen sie nicht sein, da das Agenturgeschäft ohnehin von Termindruck und Engpässen gekennzeichnet ist. Im Gegensatz zu großen Agenturen, wo die Projektplanung eine Struktur-, Ablauf-, Termin- und Ressourcenplanung umfasst, ist in kleinen ein solcher Projektplan ausreichend, aber auch notwendig. Legen Sie darüber hinaus auch das Budget fest und denken Sie daran, dass nicht nur die Kosten für die Softwarelizenzen anfallen, sondern auch für interne Aufwendungen, die Beratung und Konzepte, das Einrichten und Anpassen der Software, die Schulung und die Wartungskosten.

Bei der Projektumsetzung und -kontrolle sollten Sie stets das magische Dreieck aus Aufwand, Ziel und Zeit im Auge behalten, um zu erkennen, wie sich die Veränderung eines Faktors auf die anderen auswirken kann. Nur wenn Sie diese drei Punkte regelmäßig kontrollieren, können Sie das Projekt „Agentursoftware“ im Zeit-, Kosten- und Qualitätsrahmen durchführen, was eine ständige Status- und Fortschrittskontrolle einschließt. Ratsam ist darüber hinaus auch die kritische Beschäftigung mit möglichen Projektrisiken, die das Projekt scheitern lassen könnten, beispielsweise eine rein technische Betrachtungsweise durch einen zu dominanten IT-Leiter (siehe auch Kasten rechts). Benennen Sie diese Gefahren, und überlegen Sie, was Sie dagegen unternehmen können. Genauso wichtig ist es in dieser Zeit, in der Agentur für das Projekt und die neue Software zu werben, also die positiven Veränderungen und

Projektmanagement zur Einführung von Agentursoftware

Projektschritt	Umsetzung in kleinen Agenturen	Umsetzung in großen Agenturen
Projektstart	Ideenfindung Projektierung Entscheidung für Projekt	Ideenfindung Projektierung Machbarkeitsanalyse Entscheidung für Projekt
Projektdefinition	Sponsor Ist-Analyse Projektumfeld Definition der Projektziele Projektbeschreibung Anforderungskatalog	Projektteam Ist-Analyse Projektumfeld Definition der Projektziele Projektbeschreibung Lastenheft Projektauftrag
Projektplanung	Projektplan mit Phasen, Milestones, Aktivitäten Terminierung und Budgetierung	Projektstrukturplan Projektablaufplanung Ressourcenplanung Kostenplanung Qualitäts- und Risikoplanung
Projektumsetzung	Einbeziehung der Beteiligten Projektkontrolle: Termine, Inhalte, Aufgaben, Kosten und Risiken Werbung für das Projekt Berichterstattung	Umfeld/Stakeholder Projektorganisation Teamarbeit Claimmanagement Änderungsmanagement
Projektcontrolling		Terminkontrolle Aufwand-/Kostenkontrolle Projektfortschritt Projektdokumentation Berichterstattung
Projektabschluss	Projektabschlussbericht und -meeting	Projektabschlussbericht Projektabschluss Projektauflösung

die Notwendigkeit der Umstellung zu verdeutlichen.

Beendet ist das Projekt mit der Wahl der richtigen Agentursoftware sowie der Auftragsvergabe an einen Anbieter keineswegs. Damit beginnt nur die letzte Phase. Erreicht haben Sie Ihr Ziel, wenn alle Mitarbeiter entsprechend geschult sind, die Anpassungen umgesetzt, die internen Prozesse mit der Software abgestimmt und der administrative Workflow mit EDV-Unterstützung reibungslos funktioniert. Nun können Sie das Projekt „Agentursoftware“ mit einem Meeting beschließen, bei dem auch gefeiert werden darf.

Die sieben Stolpersteine

Die Probleme, die bei der Einführung einer neuen Agentursoftware auftauchen, sind oft ähnlich. Ein kurzer Überblick über die sieben häufigsten Stolpersteine hilft ihnen aus dem Weg zu gehen:

1 Der Startschuss, die Planung: Häufig definieren Agenturen die Einführung einer Agentursoftware nicht als Projekt. Wer sucht, wenn mal Zeit da ist oder die Dringlichkeit keine andere Wahl mehr lässt, wird sich mit vielen weiteren Problemen konfrontiert sehen.

2 Die Zielbeschreibung: Eine unsaubere Anforderungsanalyse kann zu falschen Grundannahmen führen, auf deren Basis man fehlerhafte Entscheidungen trifft.

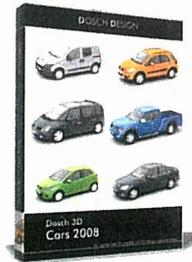
3 Die Chaossuche: Wer schon nach dem richtigen Produkt fahndet, bevor Ist- und Soll-Zustand beschrieben sind, arbeitet nicht nur aufwendig, ineffizient und in der Regel erfolglos, sondern strapaziert auch die Anbieter, die alle halbe Jahre ihr Produkt präsentieren sollen.

4 Die Funktionitis: Zum Teil bestimmen Agenturen ihre Anforderungen anhand vorliegender Produktbeschreibungen. Anstatt tatsächlich Lösungen zu finden, gelangen nach dem Motto „Der Appetit kommt beim Essen“ häufig Funktionen, die interessant klingen, in das Lastenheft.

5 Die Beteiligten-Integration: Die Vorstellungen Ihrer Mitarbeiter können wertvolle Beiträge zur Zielformulierung liefern. Dazu gehört auch, dass Sie über Ziele und Veränderungen offen diskutieren. Sonst kann es zu Verweigerungshaltungen kommen, die ein Projekt zum Scheitern bringen können.

6 Die Terminierung: Bevor Sie das Projekt „Agentursoftware“ starten, sollten Sie sicherstellen, dass die verantwortlichen Kollegen verfügbar sind. Auch Agentursoftwareschulungen vor der großen Urlaubswelle oder der Start des Echtbetriebs in einer Hochphase sind wenig hilfreich.

7 Die Beziehung zum Anbieter: Sorgen Sie mindestens für ein klares Briefing, regelmäßige Statusmeetings, jeweils eine Ansprechperson auf beiden Seiten und eine saubere Vertragsgestaltung.



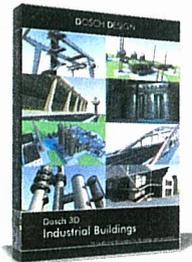
Dosch 3D:
Cars 2008



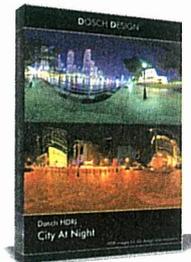
Dosch 3D: Building
Interiors for C4D & Vray



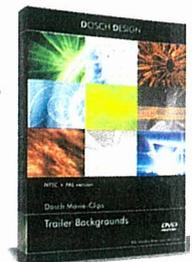
Dosch 3D:
Human Anatomy



Dosch 3D:
Industrial Buildings



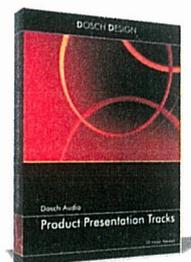
Dosch HDRI:
City At Night



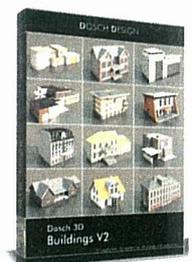
Dosch Movie-Clips
Trailer Backgrounds



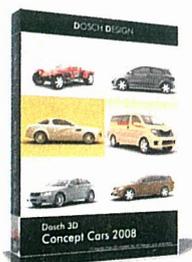
Dosch Viz-Images:
People - At Home



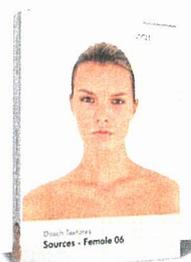
Dosch Audio: Product
Presentation Tracks



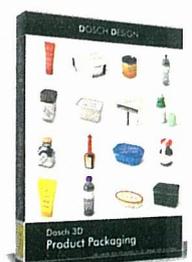
Dosch 3D:
Buildings V2



Dosch 3D:
Concept Cars 2008



Dosch Textures:
Sources - Female 06



Dosch 3D:
Product Packaging

Innovative Produkte für Medienproduktion, 3D-Design, Animation und Werbung.

Neben kompletten 3D-Modellen und Szenen > **Dosch 3D** sind hochwertige Oberflächenmaterialien > **Dosch Textures**, High Dynamic Range Images > **Dosch HDRI**, sowie 2-dimensionale Objekte zur Visualisierung > **Dosch Viz-Images** erhältlich.

Animierte Filmsequenzen > **Dosch Movie-Clips**, Photoshop Layer-Bilder der > **Dosch Layer-FX** Produkte sowie Musik- und Soundeffekte > **Dosch Audio** runden das Angebot ab.

DOSCHDESIGN.COM

We support your creativity.