

dmmv-Schriftenreihe
2004

dmmv-Kalkulationssystematik

Leitfaden zur Kalkulation von Multimedia-Projekten

Autoren:
Christoph von Dellingshausen, Martin Gläser, Beate Pracht, Klaus Walter, Christoph Winkelhage



d m m v
DEUTSCHER MULTIMEDIA VERBAND


HighText Verlag

Vorwort

Mit der Entwicklung des World Wide Web Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre wurden die gesellschaftlichen und ökonomischen Implikationen, die sich aus dem Einsatz moderner digitaler Medien (online und offline) ergeben, neu überdacht. Begleitet von einer zunehmend euphorischen Berichterstattung über die enormen Einsatzpotenziale und von ersten, Erfolg versprechenden Erfahrungsberichten aus den USA wurden auch in deutschen Unternehmen kleinere Projekte zur Einführung von Multimedia-Lösungen durchgeführt.

Die weitere Entwicklung verlief rasant: Nachdem die ersten Unternehmen online waren, erste Beispiele für den mobilen Vertriebsmitarbeiter – ausgestattet mit Laptop und verkaufunterstützenden CD-ROM-Applikationen – berichtet wurden oder sich im Business-to-Business-Bereich erste branchenspezifische Initiativen z.B. zur Bildung elektronischer Einkaufsplattformen abzeichneten, konnte ein sprunghafter Anstieg von Multimedia-Projekten festgestellt werden. Entsprechend hoch war die Nachfrage nach Beratungs-, Entwicklungs- und Produktionsleistungen, die durch eine Vielzahl von Multimedia-, E-Commerce- oder E-Business-Dienstleister bedient wurden. Unter dem Label der „New Economy“ hat sich im Zuge dieser Entwicklung eine Dienstleistungsbranche entwickelt, die sich durch einen eigenständigen Fokus, aber gleichzeitig durch enge Anbindung zu etablierten klassischen Dienstleistungsbereichen auszeichnet.

Stand in den Pionierjahren das Ausreizen technischer Möglichkeiten im Vordergrund, so hat heute insbesondere auch vor dem Hintergrund der inzwischen deutlich eingetrübten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen die Erkenntnis Raum gegriffen, dass betriebswirtschaftliches Denken auch in dem neu entstandenen Dienstleistungsumfeld in der Planung der Geschäftstätigkeit maßgebend sein muss, um die Existenz der Unternehmen nachhaltig zu sichern. Da die Leistungen

in den Anfangsjahren meist einzigartig waren und den jungen Dienstleistern Erfahrungswerte weitestgehend fehlten, behalf man sich zunächst mit „Daumenwerten“. Diese Situation hat sich allerdings grundlegend verändert: Projekte gewinnen an höherer Komplexität, zumal sie häufig die Kerninfrastrukturen der Auftraggeber betreffen und verstärkt in deren Unternehmensprozesse eingreifen – die damit verbundenen Risiken für die Dienstleister und Auftraggeber werden entsprechend größer. Eine gewissenhafte Ausarbeitung der Projektplanung mit einer transparenten Darstellung der Kostenstrukturen zur Eigenkontrolle und dem Auftraggeber gegenüber ist deshalb die notwendige Basis für eine erfolgreiche, professionelle Projektarbeit. Nur wer seine Kosten detailliert plant und aktiv steuert, kann zielgerichtet in den Verlauf eines Projekts eingreifen.



Der Deutsche Multimedia Verband möchte mit der dmmv-Kalkulationssystematik eine wichtige Lücke in seinem Angebot für die Unternehmen der „Digital Economy“ schließen. Die dmmv-Kalkulationssystematik richtet sich an junge Unternehmen, die ihre ersten Projekte kalkulieren wollen – er wird ihnen hierzu das notwendige Rüstzeug bieten und zum unerlässlichen Helfer werden. Er richtet sich aber auch an Unternehmen mit mehrjähriger Erfahrung, die ihre Kalkulationsmethodik neu überdenken möchten – die dmmv-Kalkulationssystematik bietet ihnen hierfür zahlreiche Anregungen.

Wir hoffen, dass wir mit der dmmv-Kalkulationssystematik zum wirtschaftlichen Erfolg Ihrer Projekte und Ihres Unternehmens beitragen können.

Arndt Groth
Präsident des Deutschen Multimedia Verbands (dmmv) e.V.

A. Formularwerk

Im Kalkulationsformular, dem Herzstück der Systematik, sind sämtliche Leistungen und Teilleistungen aufgeführt, die im Rahmen eines Projekts erbracht werden können. Die Leistungen sind in fünf Abschnitte unterteilt:

- Teil I: Analyse und Strategie
- Teil II: Konzeption und Modellierung
- Teil III: Realisierung und Implementierung
- Teil IV: Einsatz und Distribution
- Teil V: Allgemeines.

Die ersten vier Abschnitte orientieren sich am groben, zeitlichen Ablauf eines Projekts, im letzten Abschnitt werden dagegen alle die Leistungen genannt, die sich über den gesamten Projektlauf erstrecken. Innerhalb dieser fünf Abschnitte werden die Leistungen thematisch zusammengestellt; eine zeitliche Reihenfolge ist allerdings nicht beabsichtigt. Erläuterungen zu den einzelnen Leistungen finden Sie im anschließenden Kapitel – die Nummerierungen sind in beiden Kapiteln identisch.

Spezifische Teilleistungen, z.B. in der Audio- und Videoproduktion, erfordern in der Regel zusätzliche, detailliertere Kalkulationen, deren Ergebnisse dann in die Hauptkalkulation einfließen. Da diese Detailkalkulationen von technischen Produktionsbedingungen, die sich schnell ändern und deshalb einem permanenten Aktualisierungsbedarf unterliegen, abhängen, wurde in der dmmv-Kalkulationssystematik auf deren Darstellung verzichtet.

Damit Sie das Formular sinnvoll nutzen können, wählen Sie für Ihre Projekte alle diejenigen Leistungen aus, die durch Ihr Unternehmen oder externe Dienstleister abgedeckt werden sollen. Passen Sie darüber das Kalkulationsformular projektspezifisch Ihren eigenen Bedürfnissen an.

Im Formularwerk wird nach Eigen- und Fremdleistung unterschieden. Eigenleistungen sind alle diejenigen, die bei Ihnen im Unternehmen erbracht werden. Die Eigenleistungen können entweder nach Menge oder nach Zeit bewertet werden. Eine Mengenbetrachtung empfiehlt sich allerdings nur bei standardisierten Prozessen. Fremdleistungen werden dagegen von externen Dienstleistern erstellt, die von Ihnen beauftragt werden. Daher liegen Ihnen für die Fremdleistungen Angebote vor, deren Angebotswerte direkt in das Kalkulationsformular eingetragen werden können.

Auf der letzten Formulareseite werden die Zwischenergebnisse aus den fünf Abschnitten zusammengetragen und nach der Zusammenstellung aller weiteren Kosten, die in Ihrem Unternehmen anfallen, sowie der Zurechnung Ihres individuellen Gewinnzuschlags die Brutto-Herstellungskosten ausgewiesen. Da das vorliegende Kalkulationsformular allein unternehmensinternen Zwecken dienen soll, bestimmen Sie hiermit, welche Kosten insgesamt anfallen werden, wenn der Kunde das Projekt beauftragt. Ob Sie diese Kosten an den Kunden weiterreichen können oder wie hoch Ihre Gewinnzuschläge sind, müssen Sie – als Teil Ihres unternehmerischen Risikos – selbst entscheiden.

In der Regel unterscheiden sich die Angebotskalkulation, die für den Kunden bestimmt ist, und die interne Kalkulation, die hier vorgestellt wird, sowohl im Umfang als auch in der Darstellung der Kosten. In der Angebotskalkulation werden die Leistungen meist in Blöcken zusammengefasst und einzelnen Meilensteinen zugewiesen. In der internen Kalkulation werden sie dagegen differenziert aufgeschlüsselt. Zugleich ist die Angebotskalkulation eher preisorientiert („Was muss der Kunde für das Projekt zahlen?“). Die interne Kalkulation ist dagegen kostenorientiert („Welche Kosten fallen in meinem Unternehmen bei der Durchführung des Projekts an?“). Die mit diesem Formular erstellte Kalkulation ist für den internen Gebrauch gedacht.

Hinweis zu den Spalten:

- (1) Lfd. Nr.: Die Nummern im Formularwerk sind identisch mit den Nummern in den Erläuterungen.
- (2) Leistung: Es wird nach Leistungsgruppen (z.B. Medien-Produktion), Leistungen (z.B. Grafik) und Teilleistungen (z.B. Screen Design) unterschieden.
- (3) Erläuterungen vgl. Anlage: Aus Platzgründen werden die Erläuterungen in einem separaten Kapitel dargestellt. Der freie Platz im Formular kann für Ihre eigenen Notizen genutzt werden.
- (4) Anzahl: Hier wird die Menge der zu erbringenden Teilleistungen eingetragen. Diese und die nachfolgenden zwei Spalten sind nur für solche Teilleistungen geeignet, die sich zählen lassen (z.B. 3 Bilder, 50.000 Textzeichen).
- (5) Einheit: Je nach Teilleistung können unterschiedliche Einheiten zugrunde gelegt werden (z.B. Bild, Bildformat groß/mittel/klein, Textzeichen, Audio-Minuten). Aus Vereinfachungsgründen kann als Einheit auch nur „Stück“ verwendet werden.
- (6) Einzelpreis pro Einheit: Auf Basis dieses Wertes (in Euro) wird der Gesamtpreis für die zu erbringende Teilleistung ermittelt.
- (7) Anzahl: Hier wird die Zeit eingetragen, die zur Erbringung der jeweiligen Teilleistung geplant ist. Diese und die nachfolgenden zwei Spalten sind nur für solche Teilleistungen geeignet, die sich zeitlich bewerten lassen (z.B. 3 Stunden Grafik-Produktion, 30 min. Text-Produktion).
- (8) Einheit: Je nach Leistung werden Minuten, Stunden oder Personentage als Einheit zugrunde gelegt.
- (9) Einzelpreis pro Einheit: Auf Basis dieses Wertes (in Euro) wird der Gesamtpreis für die zu erbringende Teilleistung ermittelt.
- (10) Fremdleistung: Hier werden diejenigen Preise genannt, die ein externer Dienstleister für die Erbringung einzelner Teilleistungen verlangt. In der Regel muss ein Angebot eingeholt werden.
- (11) Summe Gesamtpreis: Hier werden die Ergebnisse, die sich aus den Spalten (4), (5), (6) oder den Spalten (7), (8), (9) bzw. aus der Spalte (10) ergeben, berechnet.

Kalkulationssystematik – Formularwerk

| | |
|---------------------------------------|----------------|
| Kalkulation Multimedia-Projekt | Seite I |
| Titel des Projekts: | |
| | |

| Kalkulation Multimedia-Projekt | | | | | | | | | | | Seite 2 |
|--------------------------------------|---|-----------------------------|---------------|---------|-------------------------|--------|---------|-------------------------|---------------|-------------------|----------------------------|
| Titel des Projekts: | | | | | | | | | | | alle Preis-Angaben in Euro |
| Lfd. Nr. | Leistung | Erläuterung vgl.-Anlage ... | Eigenleistung | | | | Zeit | | Fremdleistung | Summe Gesamtpreis | |
| | | | Stück | Einheit | Einzelpreis pro Einheit | Anzahl | Einheit | Einzelpreis pro Einheit | | | |
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | (9) | (10) | (11) | |
| Teil I: Analyse und Strategie | | | | | | | | | | | |
| I | Ist-Analyse | | | | | | | | | | |
| I.1 | Umfeldanalyse | | | | | | | | | | |
| I.1.1 | Grob-Analyse | | | | | | | | | | |
| I.1.2 | Fein-Analyse | | | | | | | | | | |
| I.1.3 | (offen) | | | | | | | | | | |
| I.1.4 | (offen) | | | | | | | | | | |
| I.2 | Unternehmens- analyse | | | | | | | | | | |
| I.2.1 | Grob-Analyse | | | | | | | | | | |
| I.2.2 | Fein-Analyse | | | | | | | | | | |
| I.2.3 | (offen) | | | | | | | | | | |
| I.2.4 | (offen) | | | | | | | | | | |
| I.3 | Auftraggeber-Auftragnehmer-Kontakt | | | | | | | | | | |
| I.3.1 | Abstimmungen | | | | | | | | | | |
| I.3.2 | Workshops | | | | | | | | | | |
| I.3.3 | Präsentationen | | | | | | | | | | |
| I.3.4 | (offen) | | | | | | | | | | |
| | Summe Ist-Analyse | | | | | | | | | | |

B. Erläuterungen

Sämtliche Positionen aus dem Formularwerk werden im Folgenden näher erläutert. Neben allgemeinen Beschreibungen zu den einzelnen Positionen, konkreten Beispielen und wichtigen Hinweisen finden sich auch Empfehlungen, wie die einzelnen Positionen am besten zu kalkulieren sind. Die Nummerierung der Erläuterungen ist identisch mit der Nummerierung im Formularwerk, so dass Sie problemlos die gewünschten Zusatzinformationen nachschlagen können.

Die Erläuterungen sind nicht als fortlaufender Text konzipiert, müssen also nicht von Anfang bis Ende gelesen werden, um den Zusammenhang zu verstehen. Da jede Erläuterung für sich stehen kann, sind Textwiederholungen teilweise notwendig gewesen.

Teil I: Analyse und Strategie

In den Arbeitsschritten Analyse und Strategie werden die Grundlagen für die Entwicklung und Umsetzung einer Anwendung geschaffen. Die Bearbeitung der in Teil I aufgeführten Einzelpositionen ist damit erfolgskritisch für die Projektdurchführung insgesamt. Fehler, die in diesem Aufgabenumfeld gemacht werden, sind zumeist erst zu einem wesentlich späteren Zeitpunkt im Projektverlauf spürbar, dann jedoch nur mit erheblichem Aufwand oder gar nicht mehr zu korrigieren. Qualitätsmängel in den frühen Projektphasen können also durch Nachbesserungen im laufenden Arbeitsprozess nicht oder nur mit erheblichem Zusatzaufwand aufgefangen werden.

Insbesondere bei geschäftskritischen und komplexen Vorhaben ist es für eine saubere Kalkulation notwendig, die Bereiche Analyse und Strategie klar aufzustellen. Dabei stehen die Multimedia-Dienstleister in diesem Zusammenhang häufig vor der Situation, dass die entsprechenden Fragestellungen bereits im Rahmen von Vorstudien bzw. in vorgelagerten Projekten durch klassische Unternehmensberatungen in wesentlichen Teilen bearbeitet wurden. Teil I der dmmv-Kalkulationssystematik muss damit an die spezifische Ausgangssituation anknüpfen und bestehende Vorleistungen besonders berücksichtigen.

Grundlage der Kalkulationsarbeiten in Teil I sind eine transparente Klärung und detaillierte Bewertung der Ist-Situation (Ist-Analyse), die exakte Formulierung der Projektziele, die Definition des umzusetzenden Soll-Konzepts und erste Festlegungen der konkreten Umsetzungsplanung (Soll-Analyse).

I. Ist-Analyse

Im Rahmen der Ist-Analyse werden alle Sachverhalte erfasst und transparent gemacht, die den aktuellen Status und die Ausgangssituation des in der Diskussion befindlichen Vorhabens kennzeichnen. Mit Blick auf das Unternehmen stehen dabei meist Innovations- oder Problemsituationen des ganzen Unternehmens oder eines Unternehmensteils im Vordergrund oder es geht um die Entwicklung und Einführung einer neuen Multimedia-Anwendung. Darüber hinaus muss das äußere Umfeld des Unternehmens Gegenstand der Analyse sein.

Bei den aufgeführten Leistungspositionen der Ist-Analyse wird grundsätzlich zwischen Grob-Analyse und Fein-Analyse unterschieden. Diese Unterscheidung erscheint zweckmäßig, da im Projektmanagement zumeist dem Arbeitskonzept einer stufenweisen, ggf. iterativen Detaillierung, gefolgt wird. So wird sichergestellt, dass der Analyse-Aufwand in einem vertretbaren Verhältnis zur Entwicklung und Umsetzung des Soll-Konzepts steht.

I.1 Umfeldanalyse

Im Rahmen der Umfeldanalyse wird zwischen dem allgemeinen und dem spezifischen externen Umfeld eines Unternehmens unterschieden. Zum allgemeinen Umfeld sind gesellschaftliche, politisch-rechtliche, demografische, technologische und gesamtwirtschaftliche Entwicklungen und Trends zu rechnen. Das unternehmensspezifische Umfeld dagegen bezieht sich auf die Kunden, die Wettbewerber und Lieferanten sowie auf Markt- und Branchenentwicklungen. Aufbauend auf den Ergebnissen der vorgenommenen Analysen können im Rahmen einer Chancen- und Risiko-Betrachtung die Grundlagen für die Ausarbeitung strategischer Handlungsoptionen geschaffen werden.

I.1.1 Grob-Analyse

Im Rahmen der Grob-Analyse werden relevante Informationen aus dem allgemeinen und dem spezifischen externen Umfeld eines Unternehmens mit einem vergleichsweise geringen Detaillierungsgrad erfasst.

Hinweis: Die Analyse soll sich auf wesentliche Kernthemen beschränken, sinnvoll auf bestehendes Datenmaterial zurückgreifen und in einem angemessenen Verhältnis zu den weiteren Arbeitsschritten im Projekt stehen.

Empfehlung: Die Kalkulation erfolgt nach Zeitaufwand (Stunden, Personentage). Zusätzlich entstehende Kosten für die Beschaffung von Datenmaterial oder bestehenden Studien werden dem Auftraggeber weiterberechnet.

I.2 Unternehmensanalyse

Im Rahmen der Unternehmensanalyse können gemäß dem Schwerpunkt des geplanten Vorhabens sehr unterschiedliche Inhalte im Vordergrund stehen. Gleichzeitig kann auf eine Vielzahl von standardisierten Analyse-Methoden und Instrumenten zurückgegriffen werden.

Beispiel: Zu den häufig eingesetzten Analyse-Methoden gehören z.B. die Bilanz- und Kennzahlen-Analyse, die Stärken- und Schwächen-Analyse bezogen auf die relevanten Teilbereiche des Unternehmens sowie die hierauf aufbauende Potenzial-Analyse zur Identifikation von Erfolgsfaktoren, die Portfolio-Analyse zur Bestimmung der Marktposition des Unternehmens, die Wettbewerber-Analyse sowie die Kundenbedarfs- und Kundenzufriedenheitsanalyse.

I.1.2 Fein-Analyse

Im Rahmen der Fein-Analyse werden die Informationen aus dem allgemeinen und dem spezifischen externen Umfeld eines Unternehmens mit einem hohem Detaillierungsgrad erfasst.

Hinweis: Die Analyse soll sich auf wesentliche Kernthemen beschränken, sinnvoll auf bestehendes Datenmaterial zurückgreifen und in einem angemessenen Verhältnis zu den weiteren Arbeitsschritten im Projekt stehen.

Empfehlung: Die Kalkulation erfolgt nach Zeitaufwand (Stunden, Personentage). Zusätzlich entstehende Kosten für die Beschaffung von Datenmaterial oder bestehenden Studien werden dem Auftraggeber weiterberechnet.

I.1.3 (offen)

Hier können Positionen berücksichtigt werden, die für ein spezifisches Projekt Relevanz besitzen.

I.1.4 (offen)

Hier können Positionen berücksichtigt werden, die für ein spezifisches Projekt Relevanz besitzen.

I.2.1 Grob-Analyse

Im Rahmen der Grob-Analyse werden relevante Informationen zum Unternehmen mit einem vergleichsweise geringen Detaillierungsgrad erfasst.

Hinweis: Die Analyse soll sich auf wesentliche Kernthemen beschränken, sinnvoll auf bestehendes Datenmaterial zurückgreifen und in einem angemessenen Verhältnis zu den weiteren Arbeitsschritten im Projekt stehen.

Empfehlung: Die Kalkulation erfolgt nach Zeitaufwand (Stunden, Personentage).

1.2.2 Fein-Analyse

Im Rahmen der Fein-Analyse werden relevante Informationen zum Unternehmen in einem vergleichsweise hohen Detaillierungsgrad erfasst.

Hinweis: Die Analyse soll sich auf wesentliche Kernthemen beschränken, sinnvoll auf bestehendes Datenmaterial zurückgreifen und in einem angemessenen Verhältnis zu den weiteren Arbeitsschritten im Projekt stehen.

Empfehlung: Die Kalkulation erfolgt nach Zeitaufwand (Stunden, Personentage).

1.2.3 (offen)

Hier können Positionen berücksichtigt werden, die für ein spezifisches Projekt Relevanz besitzen.

1.2.4 (offen)

Hier können Positionen berücksichtigt werden, die für ein spezifisches Projekt Relevanz besitzen.

1.3 Auftraggeber-Auftragnehmer-Kontakt

Im Kontext der Analyse und Strategie ist eine intensive und enge Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber von zentraler Bedeutung. Die Themen und Schwerpunkte der Umfeldanalyse werden jeweils mit dem Kunden abgestimmt. Im Vorfeld ist formal verbindlich zu definieren, welchen Lieferumfang der Auftraggeber erwartet und wie die Übergabe bzw. Abnahme der Leistung erfolgt. Im Rahmen der Unternehmensanalyse werden die wesentlichen Ergebnisse in enger Zusammenarbeit mit Vertretern des Auftraggebers, z.B. in Form von Workshops oder Interviews, erarbeitet. Auch hier ist das inhaltliche und zeitliche Vorgehen formal verbindlich mit dem Auftraggeber abzustimmen.

Projekte unterschiedlicher Größe und Relevanz erfordern einen unterschiedlich hohen Formalisierungsgrad. Bei Projekten mit kleinerem Umfang ist ein extensives formales Vorgehen nur bedingt sinnvoll, was allerdings die Projektpartner nicht aus der Verpflichtung entlässt, den Austausch der Informationen und Festlegungen sicherzustellen. Im Rahmen der dmmv-Kalkulationssystematik unterscheiden wir nach drei Möglichkeiten: (1) Abstimmungen, (2) Workshops, (3) Präsentationen.

Hinweis: Für die Kalkulation der Positionen ist es wichtig, dass nicht der Aufwand für die Erstellung der Zwischenergebnisse erfasst wird, sondern allein die Zeit und die Kosten, die für den direkten Auftraggeber-Auftragnehmer-Kontakt anfallen. Die Kosten für die Zwischenergebnisse selbst werden über die vorgenannten Positionen erfasst.

1.3.1 Abstimmungen

Unter Abstimmungen sind Gespräche, Sitzungen, Besprechungen zwischen Auftraggeber und Dienstleister zu verstehen, in denen kurzfristig offene Fragen geklärt werden.

Empfehlung: Die Kalkulation erfolgt nach Zeitaufwand (Stunden, Personentage).

1.3.2 Workshops

Unter einem Workshop wird ein ein- bis mehrtägiges Treffen von Vertretern des Auftraggebers und des Dienstleisters verstanden. Er wird vom Dienstleister geleitet. Während des Workshops werden grundlegende Fragen im Rahmen der Ist-Analyse geklärt. Der Workshop bildet seitens des Dienstleisters die Basis für ein besseres Verständnis für die Ausgangssituation und die Zielsetzung des Auftraggebers.

Empfehlung: Die Kalkulation erfolgt nach Zeitaufwand (Stunden, Personentage) für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der durchzuführenden Workshops. Darüber hinaus können Raummieten oder Übernachtungskosten anfallen, die an den Auftraggeber weiterberechnet werden.

1.3.3 Präsentationen

Unter einer Präsentation wird die Vorstellung von Zwischenergebnissen durch den Dienstleister vor dem Auftraggeber verstanden. Zu berücksichtigen ist der Aufwand, der zur Vor- und Nachbereitung sowie während der Präsentation anfällt. Der Aufwand, der zur Erstellung der zu präsentierenden Zwischenergebnisse anfällt, wird nicht berücksichtigt.

Empfehlung: Die Kalkulation erfolgt nach Zeitaufwand (Stunden, Personentage) für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der notwendigen Präsentationen.

2. Soll-Analyse

Die Soll-Analyse setzt unmittelbar an den Ergebnissen der Ist-Analyse an, wobei der Übergang nicht selten fließend ist. Anzustreben ist die exakte Formulierung der Ziele des Vorhabens, eine Entscheidung und klare Beschreibung bezüglich des umzusetzenden Soll-Konzepts sowie eine erste grobe

Umsetzungsplanung. Mit dem Abschluss der Soll-Analyse sind die Grundlagen für die Entwicklung und Umsetzung der Anwendung festgelegt. Die Vereinbarung mit dem Auftraggeber liegt vor.

2.1 Definition Ziele

Den Übergang zwischen der Ist-Analyse und der Erstellung des Soll-Konzepts markiert das Zielsystem. Neben der Identifikation und der Analyse der relevanten Zielgruppe(n) ist in diesem Zusammenhang die exakte Festlegung und Beschreibung der Ziele zu leisten, um eine höchstmögliche Transparenz und Bindungswirkung für alle Beteiligten sicherzustellen.

Strategische Zielsetzungen werden im wesentlichen durch Erkenntnisse der Umfeldanalyse bestimmt. Die Vorgabe kann dabei z.B. sein, eine bessere Positionierung des Unternehmens zu erreichen. Strategische Ziele werden z.B. in der Form eines Leitbildes, einer USP (Unique Selling Proposition) oder als Vorgabe für einzelne Unternehmensbereiche definiert. Die operativen Ziele dienen der Konkretisierung und Operationalisierung der strategischen Ziele im Sinne eines Subzielsystems. In die Festlegung der operativen Ziele können die Ergebnisse einer Stärken- und Schwächen-Analyse eingebracht werden, bei der es darum geht, bestehende Stärken zu festigen und weiter auszubauen.

2.1.1 Zielgruppe

Zu identifizieren und möglichst exakt zu beschreiben sind die wesentlichen Merkmale der Personengruppen und ihrer Ausprägungen, soweit sie für das Ergebnis des angestrebten Vorhabens relevant sind. Je nach Fragestellung können Kunden, Lieferanten, Mitarbeitergruppen des Auftraggebers, Segmente der Öffentlichkeit oder sonstige zu definierende Zielpersonen angesprochen sein.

Empfehlung: Die Kalkulation erfolgt nach Zeitaufwand (Stunden, Personentage).

Empfehlung: Die Kalkulation erfolgt nach Zeitaufwand (Stunden, Personentage).

2.1.2 Zielsystem (Sachziel, Formalziel)

Im Rahmen der Ausarbeitung der Ziele kann zwischen strategischen und operativen Zielsetzungen unterschieden

2.1.3 (offen)

Hier können Positionen berücksichtigt werden, die projektspezifische Relevanz besitzen.

2.2 Soll-Konzept

Im Rahmen der Erstellung des Soll-Konzepts wird ausgearbeitet, auf welchem Wege, d.h. mit welchen Maßnahmen oder Maßnahmebündeln der angestrebte und über die Ziele beschriebene Soll-Zustand erreicht werden kann. Bei komplexeren Aufgabenstellungen ist dabei davon auszugehen, dass verschiedene Handlungsalternativen als sinnvoll in Betracht gezogen werden müssen. Diese möglichen Optionen gilt es auszuarbeiten und auf ihren Zielerreichungsgrad hin zu überprüfen. Auf dieser analytischen Grundlage kann eine Empfehlung für ein umzusetzendes Soll-Konzept ausgesprochen und eine Entscheidung getroffen werden.

2.2.1 Handlungsalternativen

In diesem Arbeitsschritt werden in einem kreativen Prozess verschiedene mögliche Handlungsalternativen ermittelt, die zur Erreichung des angestrebten Soll-Zustandes führen können. Aus den möglichen Alternativen sind anschließend diejenigen auszuwählen und detaillierter zu beschreiben, die auch tatsächlich plausibel und realisationsfähig erscheinen.

Empfehlung: Die Kalkulation erfolgt nach Zeitaufwand (Stunden, Personentage).