

# amendos Newsletter

Den Turnaround eines gescheiterten IT-Projekts managen [>> Seite 1](#)

Windows 7-Migration - Aufgaben des Rolloutmanagements [>> Seite 4](#)

amendos Seminare im 1. Halbjahr 2012 [>> Seite 6](#)

## Wussten Sie schon, dass...


gescheiterte Projekte in ca. 17% aller Fälle eine Krise im gesamten Unternehmen auslösen können? Höchste Zeit also, das Thema „Krisenmanagement in IT-Projekten“ näher zu beleuchten. In unserem ersten Beitrag stellen wir hierzu ein Fallbeispiel aus der IT-Branche und das hierbei abgeleitete Vorgehensmodell vor.

Gleichzeitig möchten wir Sie auf unser neues Seminar zu diesem Thema aufmerksam machen, in dem insbesondere praktisch erprobte Aspekte behandelt werden, um ein IT-Projekt erfolgreich aus der Krise zu führen. Mehr dazu finden Sie auf unserer Website in den News.

Der zweite Artikel setzt unsere Reihe zum Thema „Windows 7 - Migration“ fort. Im Mittelpunkt stehen diesmal die Aufgaben des Rolloutmanagements sowohl bezogen auf die SW-Rollout als auch auf einen ggf. parallel ausgeführten HW-Tausch.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen, frohe Festtage und einen guten Rutsch ins neue Jahr.



  
 Jörg Bujotzek  
 Geschäftsführer  
 amendos gmbh

## amendos gmbh

Grüner Deich 15, 20097 Hamburg  
[www.amendos.de](http://www.amendos.de)

Tel. +49 (0) 40 / 248 276 00

## Den Turnaround eines gescheiterten IT-Projekts managen

**Viele Bücher zum Projektmanagement lehren, wie man (IT-)Projekte erfolgreich durchführt. Wenige davon adressieren, dass die Zahl der als gescheitert angesehenen Projekte über all die letzten Jahre hinweg konstant hoch gewesen ist: Viele Studien sprechen von ca. 80%. Noch seltener findet man Hinweise darauf, wie man den Turnaround eines solchen IT-Projekts bewältigen kann – insbesondere dann, wenn klassische Methoden aus Risiko- und Krisenmanagement versagen. Dieser Beitrag beschreibt ein konkretes, aus verständlichen Gründen anonymisiertes Fallbeispiel und leitet aus den gesammelten Erfahrungen ein Vorgehensmodell ab.**

### Hintergrund

Ein Konzern plante, ein neues IT-System in seinen Standorten einzuführen. Das System sollte im Zielzustand aus den folgenden Komponenten bestehen:

- 1) Eine neu zu beschaffende Applikation zur Abbildung von Geschäftsprozessen, die von der Fa. X geliefert werden sollte,
- 2) eine bereits im Konzern vorhandene Kauflösung der Fa. X,
- 3) eine im eigenen Haus selbst entwickelte Software-Lösung, die gemeinsam mit der neu zu beschaffenden Applikation über Schnittstellen an das vorhandene System der Fa. X angebunden werden sollte.

Der neue Systemverbund sollte nach und nach an allen Standorten eingeführt werden; im Zielzustand sollten ca. 10.000 Mitarbeiter davon profitieren.

Das vom Vorstand beauftragte Projekt wurde unter der Leitung der Fachabteilung mit Unterstützung seitens des Herstellers mit einer Dauer von ca. 6-8 Wochen geplant und angegangen.

Das Projekt geriet in eine Krise und scheiterte im ersten Anlauf:

- Das Projekt wurde hinsichtlich Komplexität, erforderlichem Aufwand und anzusetzender zeitlicher Dimensionen komplett unterschätzt.
- Die Mitarbeiter des Herstellers hatten das – sicherlich individuelle – Geschäft des Konzerns nicht ausreichend verstanden (standortspezifische Ausgestaltung von Geschäftsprozessen; Konzern-spezifische Systemkonfigurationen, die im „Normalfall“ so in den Systemen der Fa. X nicht vorkommen).

Das Projektmanagement durch die Fachabteilung war sowohl zeitlich als auch hinsichtlich der Projektmanagement-Qualifikation überfordert. Es war der beste Fachexperte zum Projektmanager bestimmt worden, der jedoch über wenig Projektmanagement-Ausbildung und -Erfahrung verfügte.

Nach Analyse und Krisenbewertung durch den Vorstand wurde das Projekt vorerst gestoppt und die neu zu beschaffende Applikation für die weitere Projektplanung (zunächst) gestrichen. Es wurde aber aufgrund der strategischen Bedeutung entschieden, das Projekt weiter fortzuführen; der Fokus wurde auf die Schnittstellen zwischen vorhandenem System und der Eigenentwicklung verschoben.

### Turnaround des Projekts

Das Projekt wurde in einem anschließenden Turnaround gerettet. Nach dem Neuaufsetzen wurde es entsprechend des dann erstellten Projektplans ca. 1 ½ Jahre später abgeschlossen. Das reduzierte System wurde an allen Konzern-Stand-orten eingeführt und in Betrieb genommen. Am Projekt waren rund 30 interne und externe Mitarbeiter, teilweise exklusiv und in Vollzeit, beteiligt. Zwei zu schaffende Voraussetzungen begünstigten den Turnaround.

#### Turnaround-Voraussetzung 1

Schnelle Reaktion ist erforderlich. Das Management bzw. der Projektauftraggeber muss die Handlungsnotwendigkeit erkennen und schnellstmöglich einen Turnaround Manager einsetzen. Je mehr Zeit nach der Krise vergeht, desto mehr werden die Stakeholder verunsichert. Das Projektteam droht auseinanderzufallen: Sowohl interne als auch externe Mitarbeiter beginnen, sich andere Aufgaben zu suchen; Demotivation breitet sich im Projektteam aus. Der Turnaround Manager muss zunächst den Zusammenhalt des Projektteams sichern.

#### Turnaround-Voraussetzung 2

Der Turnaround Manager muss ein erfahrener Projektmanager sein, der sowohl methodensicher als auch in puncto Softskills emphatisch für die Situation und kommunikations- und motivationsstark ist. Er muss in Vollzeit dem Projekt zur Verfügung stehen

Optimalerweise ist er ein Außenstehender, der nicht in die unternehmensinterne Hierarchie eingebunden ist. Kritikpunkte bezüglich der Projekthandhabung müssen identifiziert, angesprochen und aus dem Weg geräumt werden. Ein Externer kann dies mit der notwendigen Schonungslosigkeit tun, ein Interner wird aus

persönlichen Gründen befangen sein. Die Frage, ob der bisherige Projektmanager des ursprünglich gescheiterten Projekts diese Rolle einnehmen kann, lässt sich pauschal nicht beantworten, ist tendenziell aber zu verneinen – ohne dass dies als Schuldzuweisung verstanden werden soll.

Management /  
Projektauftraggeber /  
Projektauftrag und Ziele

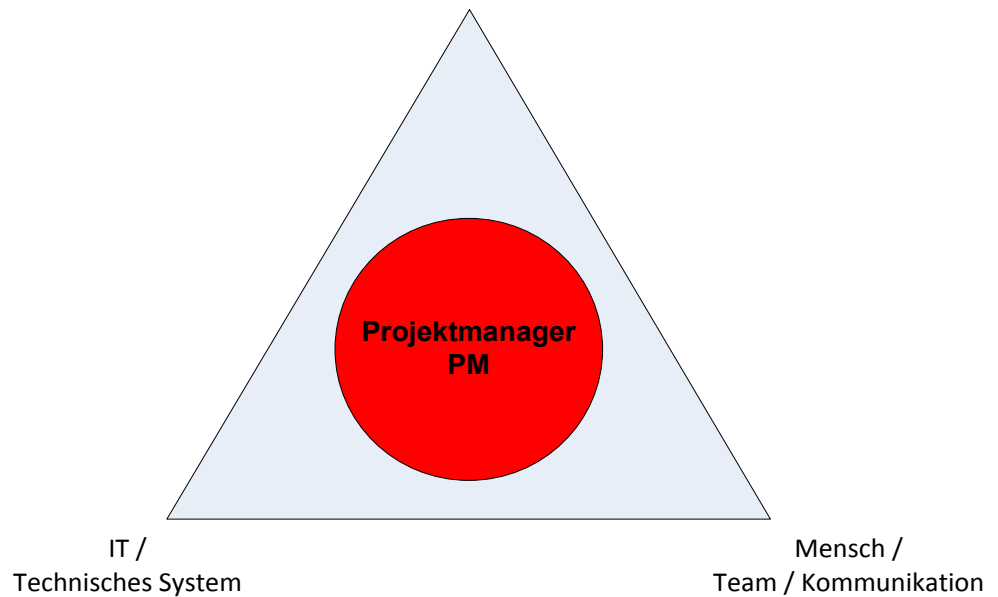


Abbildung 1: Dimensionen des Projekterfolgs in unserem Fallbeispiel

#### Schwachstellenanalyse und Ableitung von Gegenmaßnahmen

Um das Projekt wieder „auf Spur zu bringen“, analysierte der Turnaround Manager das Projekt. Durch Interviews mit dem Projektmanager und dem Projektauftraggeber, dem Projektteam und ausgewählten Stakeholdern wurden zunächst die Schwachstellen herausgearbeitet, die das Projekt in eine Krise geraten ließen. Diese Schwachstellen ließen sich verschiedenen Dimensionen zuordnen (siehe Abbildung 1).

Für die gefundenen Schwachstellen lässt sich ein priorisierter Katalog von Maßnahmen (siehe Beispiel in Tabelle 1) ableiten.

Seminar

**Seminar „IT-Projekte erfolgreich aus der Krise führen“**

In diesem Seminar erhalten Sie...

- einen praxisnahen Einblick, warum IT-Projekte scheitern können,
- einen Leitfaden mit Best Practice-Beispielen, wie man diese Projekte aus der Krise führt,
- praxiserprobte Tipps, die Sie so nicht im Lehrbuch finden.

**Termin: 01. - 02.02.2012 in Hamburg**

Anmeldung: Tel (040) 248 276 00, [info@amendos.de](mailto:info@amendos.de)

Schwachstellen	Maßnahmen	Prio.
<i>Projektmanager („der beste Experte als Projektmanager“)</i>		
Schwächen in der Methodik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Würdigen der Leistungen des bisherigen PM</li> <li>• Ersetzen des PM durch den Turnaround-Manager (ausgebildeter und erfahrener PM)</li> <li>• Integration des bisherigen PM als Fachexperten in das Projektteam</li> </ul>	1
Schwächen in der Kommunikation (primär E-Mail, wenig persönlich)		
Schwächen im „Dolmetschen“ zwischen interner Software-Entwicklung und Fachabteilung		
Vermischung von Linienaufgaben und Projekt	Restriktive Abgrenzung zwischen Linie und Projekt (ggf. Intervention durch den Turnaround-Manager)	1, F
<i>Management</i>		
Projekt in seiner Komplexität unterschätzt	Verdeutlichen des Projektumfangs und der Komplexität (Visualisierung durch vollständigen Projektplan inkl. aller Abhängigkeiten)	2
Zieldefinition/Projektauftrag unklar; nicht eindeutig abgegrenzt gegenüber Linie und anderen Projekten	Formulierung des Projektauftrags intern im Projektteam, so wie dieser sinnvollerweise verstanden werden kann Fortlaufende Kommunikation und „Verteidigung“ dieses Verständnisses gegen zusätzliche Anforderungen aus Management, Linie und anderen Projekten Protokollierung!	1, F
	Nach Übergabe in den Live-Betrieb je Standort konsequente „Umleitung“ von Störungsmeldungen auf den UHD	3
Fehlende bzw. zu langsame Entscheidungen (Lenkungsausschuss mit Vorstand nur einmal im Monat)	Einfordern einer Entscheider-Ebene auf Auftraggeberseite (aus Fachabteilung) unterhalb des Lenkungsausschusses	1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wöchentliches Regelmeeting zum Einholen von Entscheidungen</li> <li>• Ggf. Entscheidung auf „kurzem Wege“ auch außerhalb des vereinbarten Turnus</li> </ul>	1, F
<i>IT-System</i>		
Nicht methodisch ausgewählt, sondern per Entscheidung festgelegt (strategische Gründe, Analogie-Schlüsse auf Basis von persönlichen Erfahrungen in anderen Unternehmen); System erfüllt nicht immer alle Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidung „Projekt komplett neu aufsetzen inkl. methodischer Systemauswahl“ vs. „Weitermachen mit dem vorhandenen System“ einholen</li> <li>• Aufgrund des fortgeschrittenen Stadiums des Projekts systemische Entscheidung innerhalb der Projektziele (Termin, Budget) nicht mehr korrigierbar; Fortsetzen des Projekts (ohne neu zu beschaffende Applikation; mit Workarounds in vorhandener Kauflösung und der Eigenentwicklung)</li> <li>• Planerisch Fokussierung auf das Machbare</li> <li>• Kommunikation der zu erwartenden Einschränkungen auf allen Stakeholder-Ebenen</li> </ul>	3
<i>Mensch, Team, Kommunikation</i>		
Nach Scheitern im ersten Anlauf Demotivation; Team droht zu zerfallen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erste und wichtigste Aufgabe des Turnaround-Managers bei Beginn des Turnarounds: „Team wieder ins Boot holen“</li> <li>• „Klare Linie“ aufzeigen, wie es weitergeht; konsequentes Anwenden von Projektmanagement-Methodik (insbesondere zu Beginn des Turnarounds)</li> <li>• Team in die Neu-Planung des Projekts involvieren</li> </ul>	1
	Kommunikation im Team fördern (alle Mitglieder auf einer Gebäudefläche; persönliches Gespräch statt E-Mail)	1, F
Missverständnisse zwischen Fachabteilung und interner IT (führen zu schnellen Eskalationen, oft entlang der Linie, nicht immer im Projekt!)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortlaufende Förderung der Kommunikation (persönliche Gespräche fördern, E-Mail weitgehend reduzieren)</li> <li>• Sofortige Intervention und Konfliktmanagement durch den Turnaround-Manager (deshalb immer vor Ort im Team)</li> </ul>	1, F
	Teambildende Maßnahmen (gemeinsame Aktivitäten auch außerhalb des Projekts)	3, F
Indifferente Außendarstellung des Projekts; Verunsicherung der zukünftigen User und der weiteren Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufsetzen eines Projektmarketings, zugeschnitten auf die jeweiligen Stakeholder-Gruppen</li> <li>• Regelmäßige Informationsveranstaltungen</li> <li>• „Betroffene User zu Beteiligten machen“</li> <li>• Involvieren von Datenschutz und Betriebsrat</li> </ul>	2, F

Tabelle 1: Schwachstellenanalyse und Maßnahmen (Priorität 1 für „sehr wichtig“, 2 für „wichtig“, 3 für „weniger wichtig“, F für „fortlaufend“).

Nicht unerwähnt soll bleiben, dass auch die vorhandenen Stärken – insbesondere die immer noch motivierten Top-Experten des Projektteams – betrachtet worden sind, um in den Maßnahmenkatalog mit einzufließen.

Das aus diesen Erfahrungen heraus entwickelte Vorgehensmodell für den Turnaround (siehe Abbildung 2) erwies sich als erfolgreich: Die ursprüngliche Investition bis zum Eintreten der Krise von rund 5 Mio. € war nicht verloren, und ein funktionsfähiges IT-System konnte – wenn auch mit Einschränkungen – schließlich in den Betrieb übergeben werden. In einem Folgeprojekt konnte dann auch die neu zu beschaffende Applikation integriert werden.

**Fazit**

IT-Projekte, die zu scheitern drohen oder schon als gescheitert anzusehen sind, können durch Turnaround Management aus der Krise und zum Erfolg geführt werden. Die schon getätigte Investition geht nicht verloren und das gewünschte Resultat – wenn u. U. auch mit Abstrichen in den ursprünglichen Zielen Zeit, Qualität und Budget – kann doch noch erzielt werden. Wichtig sind schnelles Handeln und das Turnaround Management durch einen entsprechend qualifizierten und erfahrenen Projektmanagement-Experten.

*Michael Schneegans*

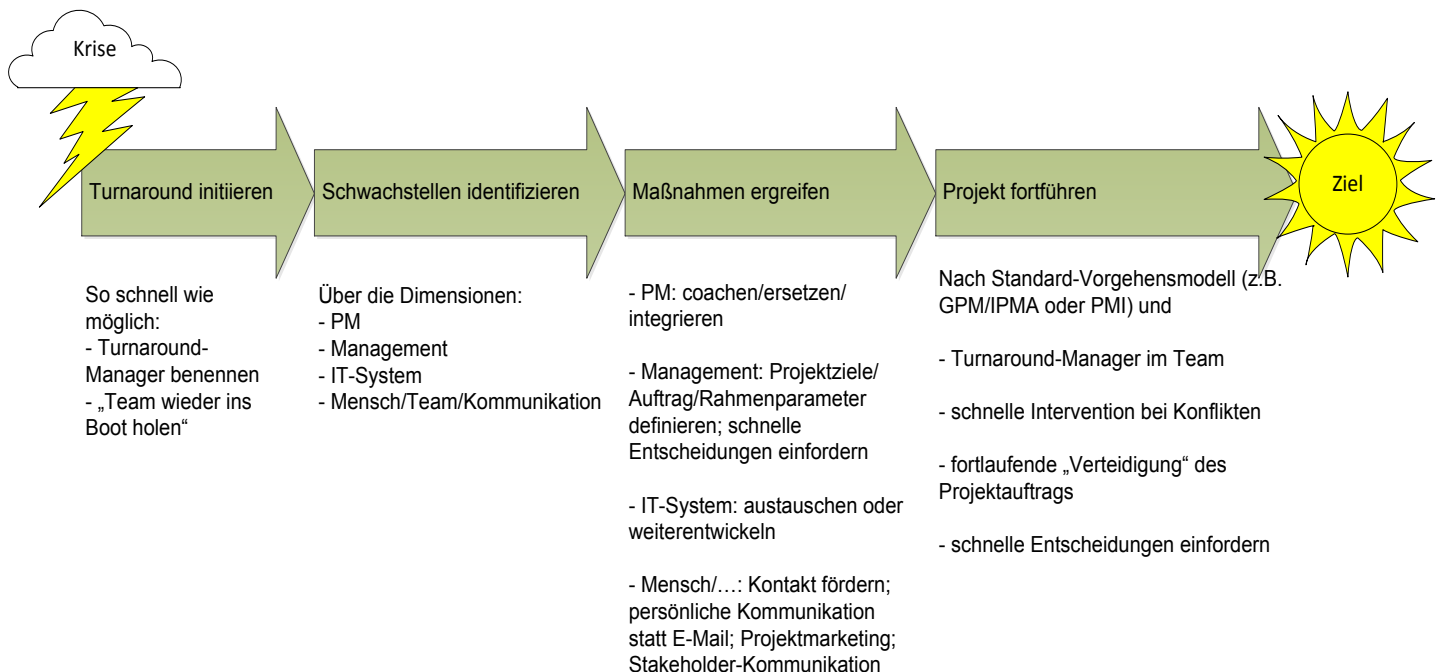


Abbildung 2: Vorgehensmodell bei dem Turnaround

## Windows 7 - Migration - Aufgaben des Rolloutmanagements

Im dritten Teil der amendos Newsletter-Reihe „Windows 7-Migration“ geht es um die Projektaufgaben, die im direkten Zusammenhang mit dem Rollout des neuen Betriebssystems, aber auch bei der Abwicklung eines – ggf. parallel geplanten – „Massenrollouts“ von neuer Client-Hardware geleistet werden müssen. Im Mittelpunkt der Aufgaben des Rolloutmanagements steht das Ausbringen des neuen „Windows7-Clients“. Die Einbeziehung neuer Hardware in den Rollout erweitert den Aufgabenbereich um Themen wie Lieferzeiten bzw. Altgeräteentsorgung.

Die Planung eines Betriebssystemwechsels ist insofern ein besonderes Projekt, als dass einerseits alle Anwender des Unternehmens betroffen sind, andererseits der eigentliche Rollout während des laufenden Betriebs stattfindet. Letzteres bedeutet auch, dass trotz umfassender Planung die Rahmenbedingungen

zum Zeitpunkt der Umstellung von den Planungsvorgaben abweichen können. Dies betrifft sowohl die Anzahl der umzustellenden Clients als auch die Applikationen, die bei der Migration berücksichtigt werden müssen, sowie die möglichen Umstellungstermine.

### Rollout-Checkliste

Es hat sich in der Praxis bewährt, alle vorbereitenden Aufgaben in einer „Checkliste“ zusammenzufassen und, jetzt kommt das entscheidende, Aufgaben und deren Status mit allen Beteiligten regelmäßig abzustimmen. Vor allem die notwendige Unterstützung des Projektes durch dezentrale IT-Einheiten hängt maßgeblich davon ab, ob und wie sie über den aktuellen Verlauf des Projektes informiert werden. Die Checkliste darf dabei nicht den Eindruck erwecken, als reines Kontrollinstrument der Projektleitung zu dienen, sondern sollte allen das Gefühl vermitteln, direkt am Erfolg des Projekts beteiligt zu sein.

Der Inhalt der Checkliste umfasst, neben den Aufgaben zur Vorbereitung der IT-Infrastruktur oder Fallback-Szenarien, auch organisatorische Aspekte wie Liefer- und Transportbedingungen oder Entsorgungsprozesse für Altgeräte, wenn beim Rollout auch ein Hardwaretausch inbegriffen ist.

als auch der umzustellenden Endgerätezahlen, im Projekt gemangt werden müssen. Im Gegensatz zur Modernisierung einer Netzwerkinfrastruktur, bei der Kosten „pro Switch“ und nicht „pro Port“ anfallen, resultieren beim Rollout neuer Clients aus sich ändernden Mitarbeiterzahlen direkt von der Planung abweichende Dienstleistungskosten und, wenn auch ein Hardwaretausch inbegriffen ist, steigende Investitionskosten.

Eine Möglichkeit, dieser Änderungen in der direkten Vorbereitung des Rollouts Herr zu werden, besteht darin, ein zentrales Change Management zu etablieren, über das der Mehr- oder Minderbedarf einzelner Abteilungen oder Standorte gehandhabt werden kann.

### Abnahme und Übergang vom Projekt zum Betrieb

Die Projektmitarbeiter übernehmen teilweise Aufgaben, die sonst von den Mitarbeitern des IT-Betriebs ausgeführt werden. Dazu zählen, neben der Aufnahme von Zu- und Abgängen beim

Personal, vor allem die Beantragung neuer Applikationen oder deren Release-Wechsel.

In der Vorbereitungsphase des Rollouts müssen bereits Projekt-intern „Abnahmen“ durchgeführt werden, wenn einzelne Teilprojekte oder Projektphasen abgeschlossen werden. Dabei ist zu beachten, dass während der Planungs- und Testphase Know-how aufgebaut wird, das von den Projektteams an die Betriebsteams übergeben werden muss.

Start rollout preparation at least six weeks prior to rollout start				
No.	Task	Comment	Who (planned)	
<b>1 Global rollout planning</b>				
1	1	Reconcile user/application assignment list with site responsables	Quality assurance of the list, which was sent back by the site responsible	Global projekt team
1	2	Reconcile computer assignment list with site responsables	Quality assurance of the list, which was sent back by the site responsible	Global projekt team
1	3	Reconcile the site-relevant time and resource planning with the site responsables (also consider assistants and their holiday plans)	Detailed plan for the rollout on the site and all required ressources	Global projekt team
1	4	Arrange conference calls with the site responsables during rollout preparation and the actual rollout period	Conference call, once per week	Global projekt team
<b>2 Site-related preparations</b>				
2	1	Coordinate additional resources for site responsables, if required	As soon as rollout plan is created	Global projekt team
2	2	Prepare (or book) training courses for IT admin (Windows 7, Office 2010) if needed	Timely booking is recommended. Trainings are not covered by the project's budget but must instead be covered by the local budget.	Local site responsible
2	3	Communicate training material (Windows 7, Office 2010) to the users, onsite (office users) and offsite (field staff)	Training material will be provided by Global IT several weeks ahead of hardware delivery.	Local site responsible
2	4	Inform field staff that their computers will be replaced at the customer office during the rollout period	Timely information is recommended. Especially keep frequent travellers in mind who rarely are in the office	Local site responsible

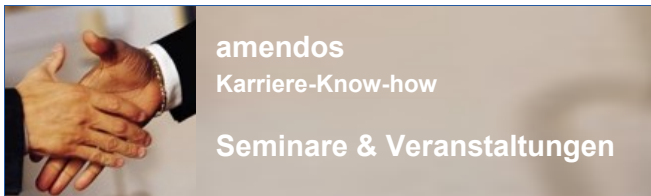
Abbildung 1: Beispiel - Rollout-Checkliste

### Etablierung eines Change Managements

Laut Gartner beträgt die durchschnittliche Dauer einer Windows 7-Migration 18 Monate. Auch wenn dies sicher nicht für alle Umgebungen als feststehende Größe berücksichtigt werden muss, bleibt die Feststellung, dass der zwischen dem Beginn der Planung und dem Rollout liegende Zeitraum groß genug ist, dass signifikante Änderungen, sowohl hinsichtlich der Applikationen

Andernfalls besteht die Gefahr, dass

- von den Projektteams zusätzlich Aufgaben des Betriebs übernommen werden, wodurch das „Projekt-Budget“ überschritten wird,
- Wissen verloren geht, welches für den Betrieb der neuen Umgebung unerlässlich ist.



## Seminare 1. Halbjahr 2012

PM	<b>IT-Projekte erfolgreich aus der Krise führen</b> Hamburg, 01.02. – 02.02.2012
	<b>Intensiv Seminar IT-Projektmanagement</b> Termin folgt
Organisation	<b>Einführung in die Prozessoptimierung</b> Hamburg, 26.01. – 27.01.2012
	<b>Prozessdokumentation gestalten</b> Hamburg, 08.02.2012
	<b>Erstellung von IT-Service-Katalogen</b> Hamburg, 23.02.2012
Beschaffung	<b>Ausschreibung von IT-Dienstleistungen</b> Hamburg, 10.05.2012
	<b>IT-Ausschreibung mit Finanzierungsoptionen</b> Hamburg, 24.05. – 25.05.2012
	<b>Outsourcing von PC-Betriebsleistungen</b> Hamburg, 14.06.2012
IT-Technologie	<b>VoIP Überblick und Konzepte</b> Hamburg, 05.01. – 06.01.2012
	<b>Networking &amp; TCP/IP Fundamentals</b> Frankfurt, 16.01. – 18.01.2012
	<b>Cloud Computing Overview</b> Hamburg, 07.02.2012
	<b>Virtualisierung: Konzepte, Potenziale &amp; Risiken</b> Hamburg, 08.03. – 09.03.2012
	<b>LAN Switching</b> Hamburg, 02.04. – 05.04.2012
	<b>Netzwerkdesign bei Server-Virtualisierung</b> Hamburg, 26.04.2012

### Seminare: Info & Anmeldung

[www.amendos.de/seminare](http://www.amendos.de/seminare)

Tel (040) 248 276-00, [info@amendos.de](mailto:info@amendos.de)

Während der Rollout-Phase ist die enge Zusammenarbeit zwischen „Projekt“ und „Betrieb“ u.a. aus folgenden Gründen sinnvoll:

- Ausgleich des erhöhten Ressourcenbedarfs beim Betreiber,
- schnellere Reaktionsfähigkeit, besonders bei Anfragen der Kunden wegen „fehlender Applikationen“ oder „fehlender Endgeräte“ (bei parallelem Hardware-Rollout).

Nach dem Rollout sind diese Abnahme- und Übergabeaktivitäten besonders wichtig und zeitkritisch, da

- nach der Auslieferung des neuen Clients an den Anwender sofort ein geordneter Betrieb gewährleistet sein muss (inkl. Incident und Change Management),
- für die Abrechnung von Dienstleistungen belastbare Abnahmeprotokolle und Stücklisten mit Mengenangaben bereitgestellt werden müssen (sowohl von externen Lieferanten als auch für interne Leistungsverrechnung),
- Folgeaktivitäten angestoßen werden, u.a. „Abschaltung der XP-Umgebung“, Aktualisierung der Configuration- bzw. Asset-Datenbanken und - im Fall eines parallelen Hardwaretausches - die Altgeräteentsorgung.

### Lesen Sie hierzu auch:

#### [Newsletter Ausgabe 3/2010](#)

- Windows 7 Migration - Risiken und Chancen des Applikationsmanagements

#### [Newsletter Ausgabe 2/2011](#)

- Windows 7 - Migration: Zusammenspiel von Kunden, zentraler IT und externen Dienstleistern

Weitere Informationen finden Sie [hier](#).

### Fazit

Der Umgang mit Änderungen, die Abnahme bzw. der Abschluss einzelner Leistungen sowie der nahtlose Übergang vom Projekt zum Betrieb sind Projektaufgaben, die im Rahmen des Rollouts von Windows 7 zu leisten sind. Professionelles Rolloutmanagement ist sowohl ein Garant dafür, die Umstellung für die Anwender transparent zu machen, als auch die Grundlage für den Erfolg des anschließenden Client Managements.

Martin Gödde

### Impressum

amendos gmbh | Grüner Deich 15 | 20097 Hamburg

Tel (040) 248 276 00 | Fax (040) 248 276 01 | [www.amendos.de](http://www.amendos.de) | [info@amendos.de](mailto:info@amendos.de) | Geschäftsführer: Dipl. Oec. Jörg Bujotzek  
Handelsregister: AG Hamburg HRB 105648 | Umsatzsteueridentifikationsnummer: DE 814989917

Erscheinungsweise 4 / jährlich | Bezug: kostenfrei als PDF | Copyright: amendos gmbh

Herausgeber und inhaltlich verantwortlich gemäß § 55 Abs. 2 RStV: Dipl. Oec. Jörg Bujotzek