



4.3.1 Strategie

„Die beste Projektabwicklung nützt nichts, wenn die falschen Projekte ausgewählt wurden.“

Prof. Dr. Heinz Schelle

Strategie

Definition KE 4.3.1 Strategie KE 4.3.1

„Die Kompetenz Strategie definiert, wie Strategien verstanden und mithilfe von Projekten in handhabbare Elemente aufgeteilt werden. Diese Kompetenz definiert dafür ein leistungsstarkes Managementsystem, in dem Projekte bzgl. ihrer Ausrichtung an der Strategie und der Vision betrachtet und gesteuert werden, um sicherzustellen, dass sie möglichst stark mit der Mission und der Nachhaltigkeit der Organisation korrelieren.“

(ICB 4)



Agenda



- Vision, Mission, Strategie, Leitbild
- Strategisches Management
- Unternehmensstrategie und Projekt
- Projekt, Programm, Portfolio
- Projektauswahlkriterien
- SWOT-Analyse
- Umfeldanalyse
- Nutzwertanalyse
- Business Case
- Erfolgsbegriffe
- Kritische Erfolgsfaktoren (KEFs)
- Big Picture

Strategische Steuerungsinstrumente einer Organisation

Wichtige strategische Steuerungsinstrumente einer Organisation sind

- Vision,
 - Mission,
 - Strategie,
 - und Leitbild.
-
- Sie dienen als Wegweiser, die den Kurs eines Unternehmens bestimmen und seine Identität formen.
 - Vision, Mission, Strategie und Leitbild arbeiten zusammen, um die Ausrichtung und Entwicklung einer Organisation zu steuern.
 - Projekte leiten sich oft direkt aus Vision, Mission und Strategie ab, wodurch sie nicht nur den Geschäftszweck unterstützen, sondern auch die strategischen Unternehmensziele präzise umsetzen.

Vision



„I have a dream...”

*„We are going to
create the
software that
puts a computer
on every desk in
every home”
(1975)*



*Kennedy (1961): „Wir bringen vor dem Ende
des Jahrzehnts einen Mann auf den Mond
bringen und ihn sicher wieder zurück.”*



Vision

- Die Vision beschreibt das langfristige, zukunftsorientierte Bild oder die Vorstellung davon, wie das Unternehmen oder die Organisation in der Zukunft aussehen soll.
- Sie stellt das ultimative Ziel dar, das erreicht werden soll, und inspiriert die Mitarbeitenden dazu, sich auf eine gemeinsame Zukunft auszurichten.
- Die Vision soll motivieren und den Weg für strategische Entscheidungen weisen.



Vision



- Die Vision einer Organisation ist mehr als nur ein langfristiges Ziel.
- Die Vision präsentiert ein konkretes Bild der angestrebten Zukunft.
- Sie inspiriert genug, um Begeisterung für eine neue Wirklichkeit zu wecken.
- Eine gute Vision beantwortet Fragen nach dem Sinn/ dem „Wofür“, zeigt die langfristige Ausrichtung und verankert die Unternehmensphilosophie.

Vision

Vision:

Klares & plastisches Bild von der Zukunft, die man erschaffen möchte.
Sie ist ein Ziel, das man sich mit seinem Vorstellungsvermögen so anschaulich ausgemalt hat, dass es einem deutlich und sehr attraktiv vor Augen steht.

Nutzen einer positiven Vision :

- Klare und emotionale Zielvorstellung entwickelt Anziehungskraft
- Wenn Menschen wissen „wofür“, für welchen Sinn und welchen Nutzen, suchen sie Möglichkeiten, Hindernisse zu überwinden
- Klare, eigenverantwortliche Prioritätensetzung wird einfacher
- Intuitive Kreativität wird geweckt
- Persönliche „Ansteckungskraft“ wird größer
- „Self-fulfilling prophecy“ wird positiv wirksam

Mission

- Die Mission beschreibt den grundlegenden Zweck und Auftrag einer Organisation.
- Sie verdeutlicht, warum das Unternehmen existiert, für wen es tätig ist und welche Werte es dabei vertritt.
- Die Mission entspricht der Unternehmenspolitik und dient als Ausdruck des eigenen Auftrags zur Realisierung der Vision.



Strategie



- Die Strategie ist ein Gesamtplan, der den Weg zur Verwirklichung der Vision und Mission skizziert.
- Sie umfasst langfristige Ziele, Handlungspläne und die effektive Nutzung von Ressourcen.
- Eine klare Strategie ist entscheidend für den Erfolg und gibt die Rahmenbedingungen für das Handeln der Organisation vor.

Vision – Mission – Strategie

Beispiel: Tesla



Vision:

- "Eine Welt, die von nachhaltiger Energie angetrieben wird."

Mission:

- "Die Beschleunigung des Übergangs zu nachhaltiger Energie."

Strategie:

- Die Strategie von Tesla umfasst die Entwicklung innovativer Elektrofahrzeuge, den Ausbau von Ladestationen, die Förderung von Solarenergie und die Erschließung neuer Märkte.

Vision – Mission – Strategie

Beispiel: **Apple**



Vision:

- „Wir glauben an die Macht von Technologie, die Welt zu verändern.“

Mission:

- „Apple entwirft die besten Produkte und Dienstleistungen, die Menschen inspirieren, um ihr Leben zu verbessern.“

Strategie:

- Konzentration auf Innovation, Design und Benutzererfahrung, sowie Ausbau des Produktportfolios und Erschließung neuer Märkte.

Vision – Mission – Strategie

Beispiel: Facebook/Meta



Vision:

- „Die Welt näher zusammenzubringen.“

Mission:

- „Menschen die Möglichkeit geben, Gemeinschaften zu bilden und Inhalte zu teilen, um die Welt näher zusammenzubringen.“

Strategie:

- Ausbau der sozialen Plattformen, Förderung von Interaktionen und Gemeinschaften, Investitionen in Virtual Reality und Augmented Reality.

Leitbild

- Das Leitbild fasst die Mission, Vision und die grundlegenden Werte & Prinzipien einer Organisation zusammen.
- Es dient als Richtlinie für das Verhalten der Mitglieder und die Unternehmenskultur.
- Es gibt Orientierung, motiviert die Mitarbeiter und beeinflusst die Art und Weise, wie die Organisation agiert.



Vision, Mission, Strategie und Leitbild – Zusammenfassung

- Die Vision beschreibt das langfristige, zukunftsorientierte Bild;
 - die Mission den grundlegenden Zweck/Auftrag;
 - die Strategie den Gesamtplan zur Zielerreichung/zur Umsetzung von Vision und Mission;
 - und das Leitbild beinhaltet die Vision, Mission, die Werte und Verhaltensprinzipien einer Organisation.
-
- Diese Konzepte arbeiten zusammen, um die Ausrichtung und Entwicklung einer Organisation zu lenken und zu gestalten.
 - Sie dienen als langfristige und nachhaltige Steuerungselemente, unterstützen die Motivation der Mitarbeiter und formen die Unternehmenskultur.

Unternehmensstrategie und Projekt



Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und Projekten:

- Projekte sollen die Umsetzung der Unternehmensstrategie fördern.
- Sie sollen das Unternehmen im Hinblick auf Vision, Mission und Strategie unterstützen.
- Die Projektzielsetzung muss deshalb im Einklang mit den Zielen der Organisation, der Unternehmensstrategie, sein.

Strategisches Projektmanagement – Auswahl und Beurteilung von Projektideen

- Unternehmen verfügen üblicherweise über begrenzte Ressourcen wie Geld, Personal und Material.
- Diese müssen effizient und effektiv eingesetzt werden, um die Unternehmensziele zu unterstützen.
- Projekte verbrauchen Ressourcen, daher ist es konsequent, nur solche Projekte zu initiieren, die zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen.
- Die Beurteilung von Projektideen ist entscheidend, um begrenzte Ressourcen effektiv für die Unternehmensziele einzusetzen.
- Die Auswahl der geeigneten Projekte liegt in der Verantwortung des strategischen Projektmanagements, das die Machbarkeit prüft und eine Vorauswahl trifft, um ungeeignete Projekte erst gar nicht zu starten.

Strategisches Projektmanagement – Auswahl und Beurteilung von Projektideen

Kriterien für die Aufnahme eines Vorhabens in ein Projektportfolio sind unter anderem:

- Strategische Bedeutung/Relevanz
- Wirtschaftlicher Nutzen
- Kundennutzen
- Dringlichkeit (Muss-Projekte/Zwangsprojekte durch politische/rechtliche Zwänge)
- Verfügbarkeit von Ressourcen
- Verfügbarkeit von Know-how
- Auswirkung auf Wettbewerbssituation
- Risiken
- Projektbudget versus verfügbares Gesamtbudget für Programme/Projekte
- Priorität
- Interdependenzen/Synergien zwischen Projekten

Strategisches und operatives PM

Strategisches Projektmanagement

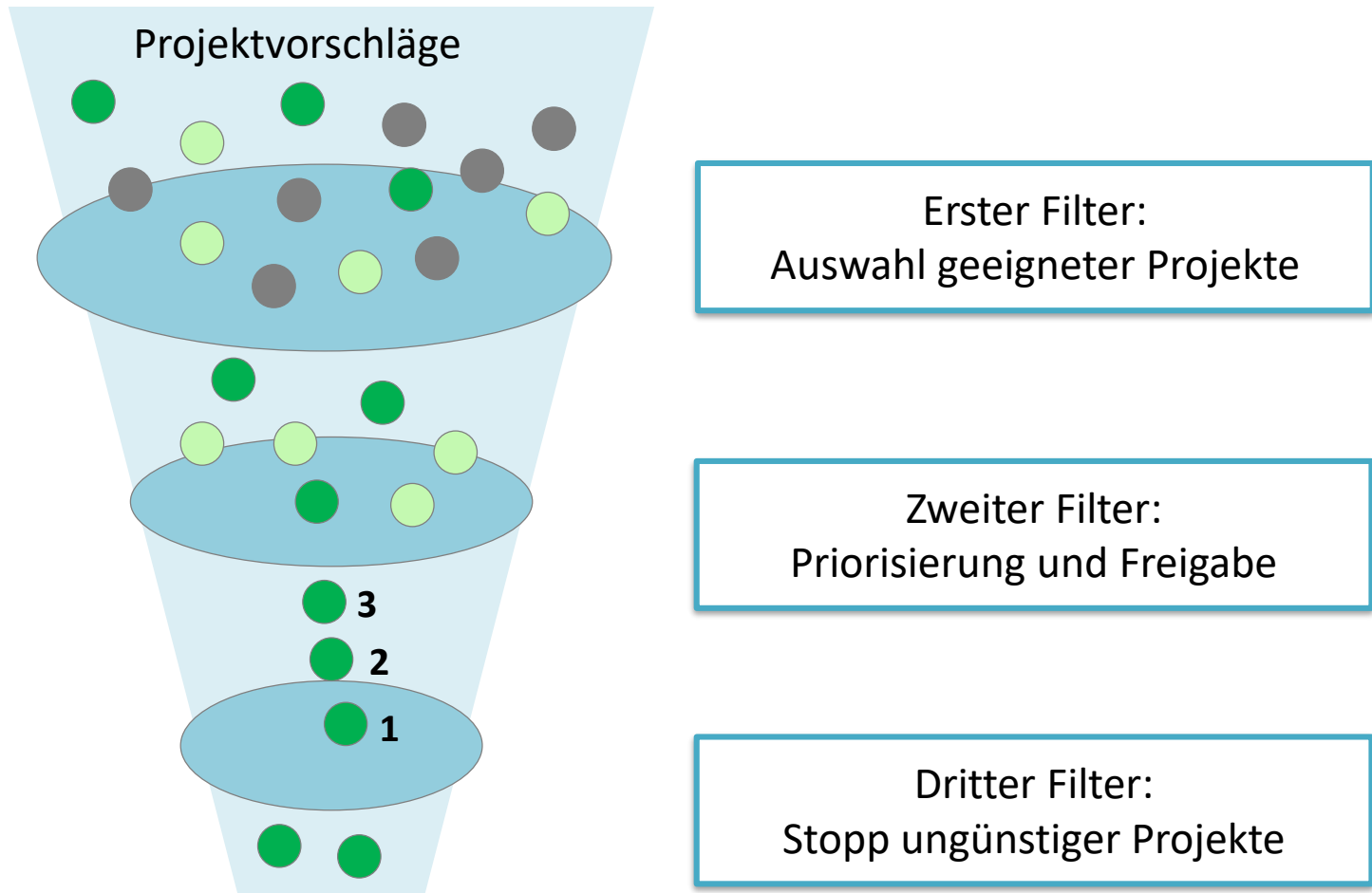
- Strategiekonforme Projekte initiieren
- Nicht strategiekonforme Projekte abbrechen
- Laufende strategiekonforme Projekte modifizieren
- Übergeordnete Überwachung und Steuerung, insbesondere Projektprioritäten setzen (Projekte priorisieren)



Operatives Projektmanagement

- Durchführung von Projekten (IDPSA)

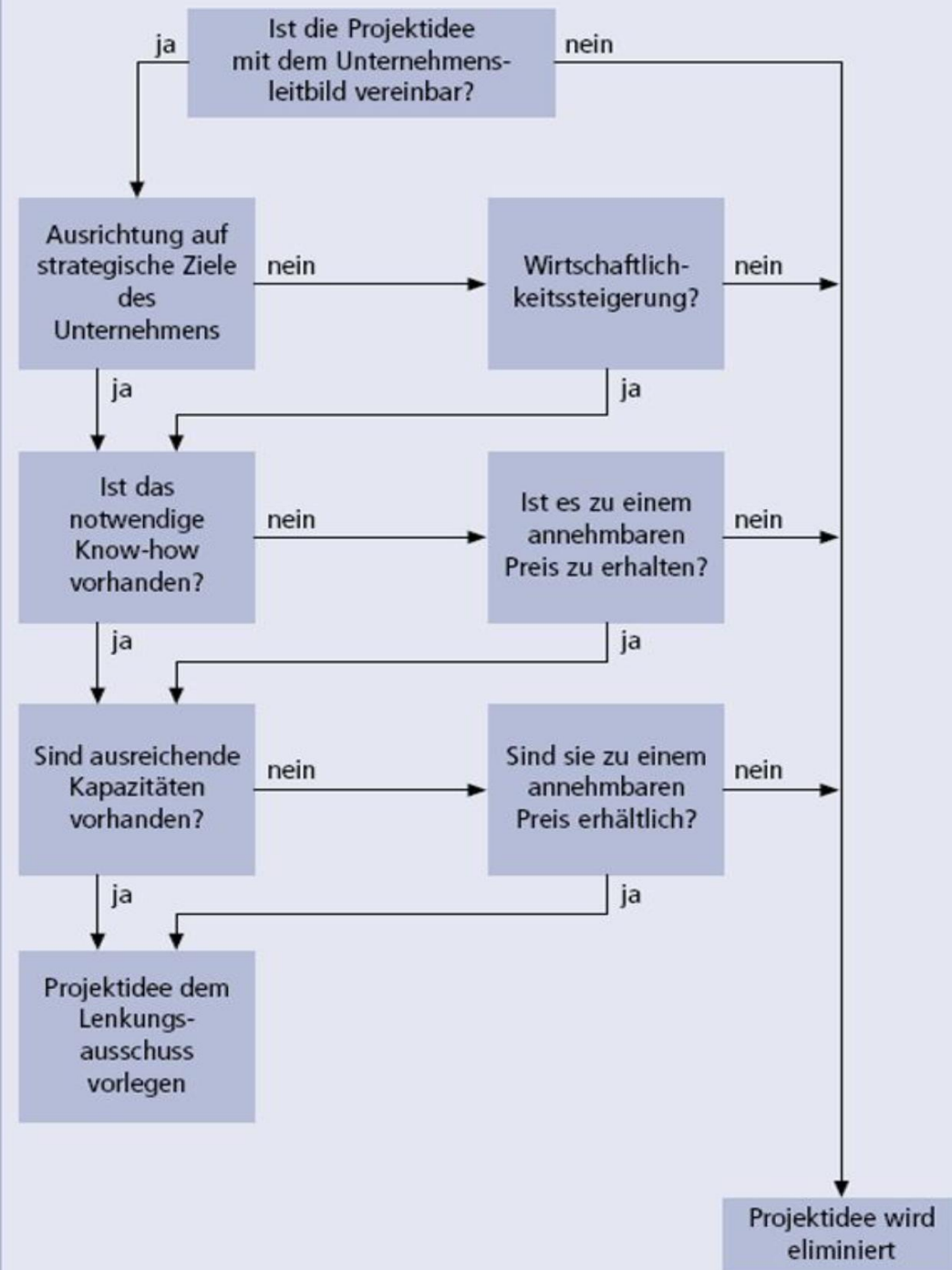
Projektportfolioplanung – Stufen der Projektauswahl



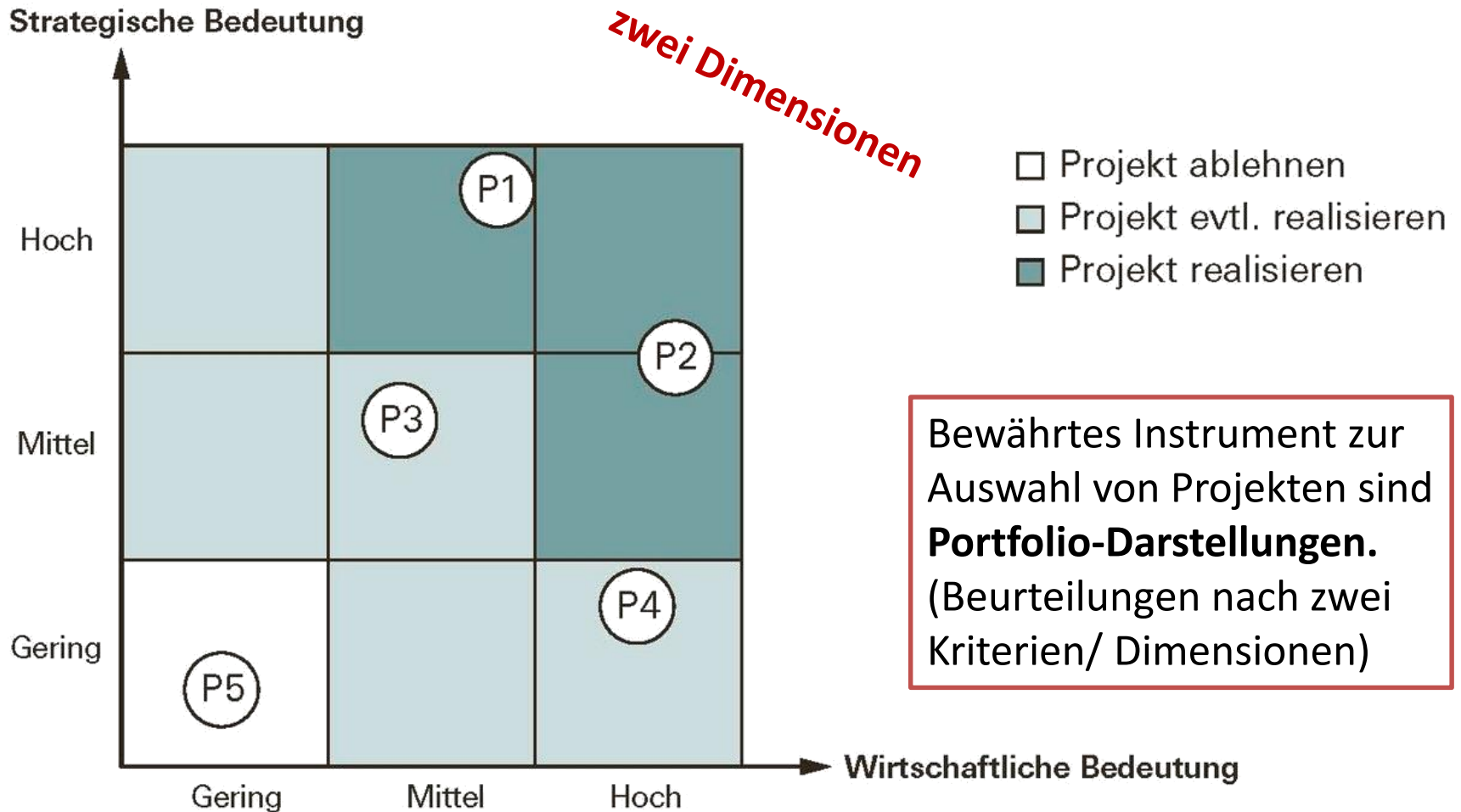
Trichtermodell der Projektportfolioplanung nach FIEDLER

Projektauswahl

Prüfschema für
Projekte, die zur
Auswahl stehen

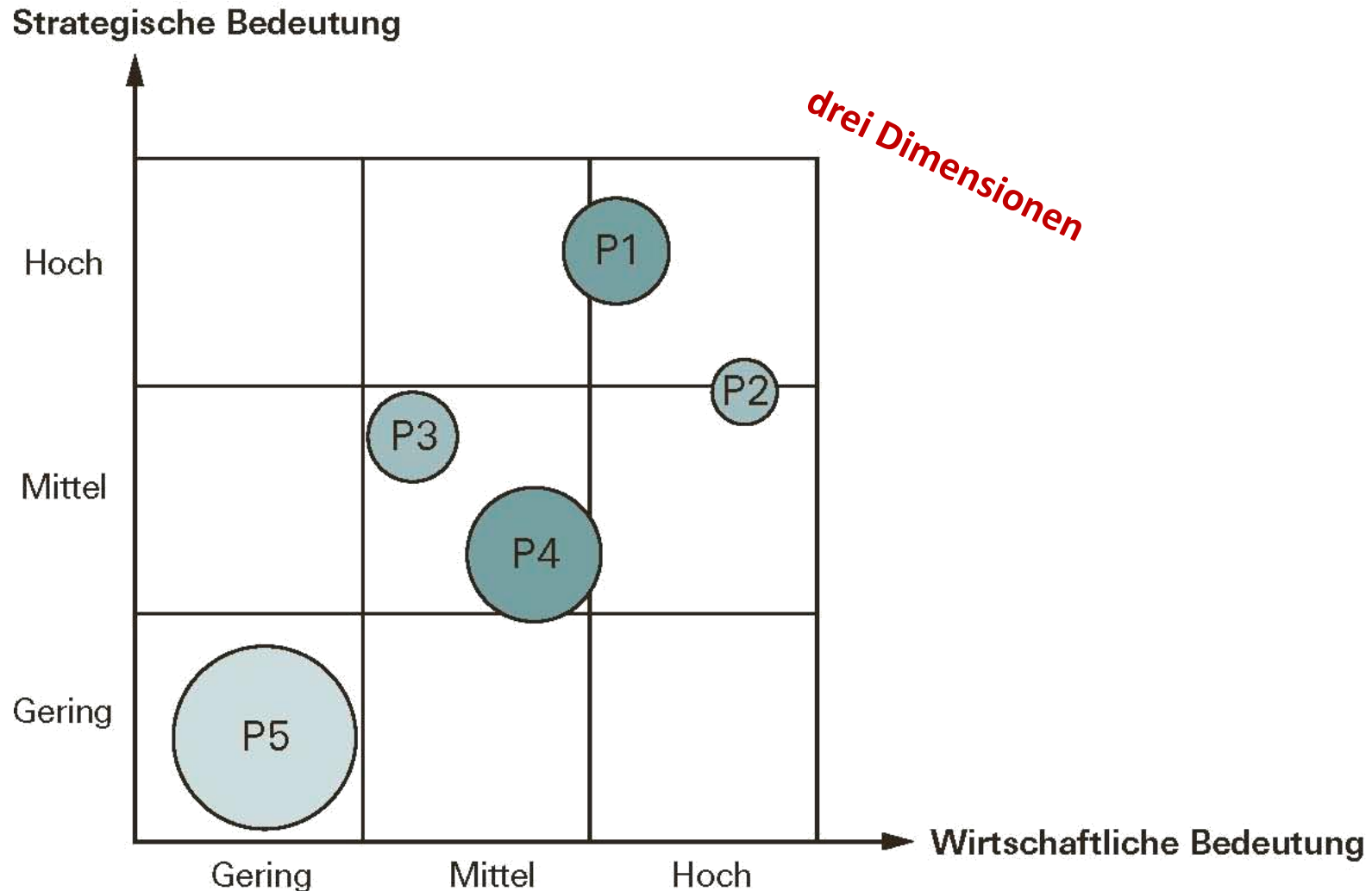


Strategische Projektmanagement – Auswahl und Beurteilung von Projektideen Projektportfolio-Darstellung



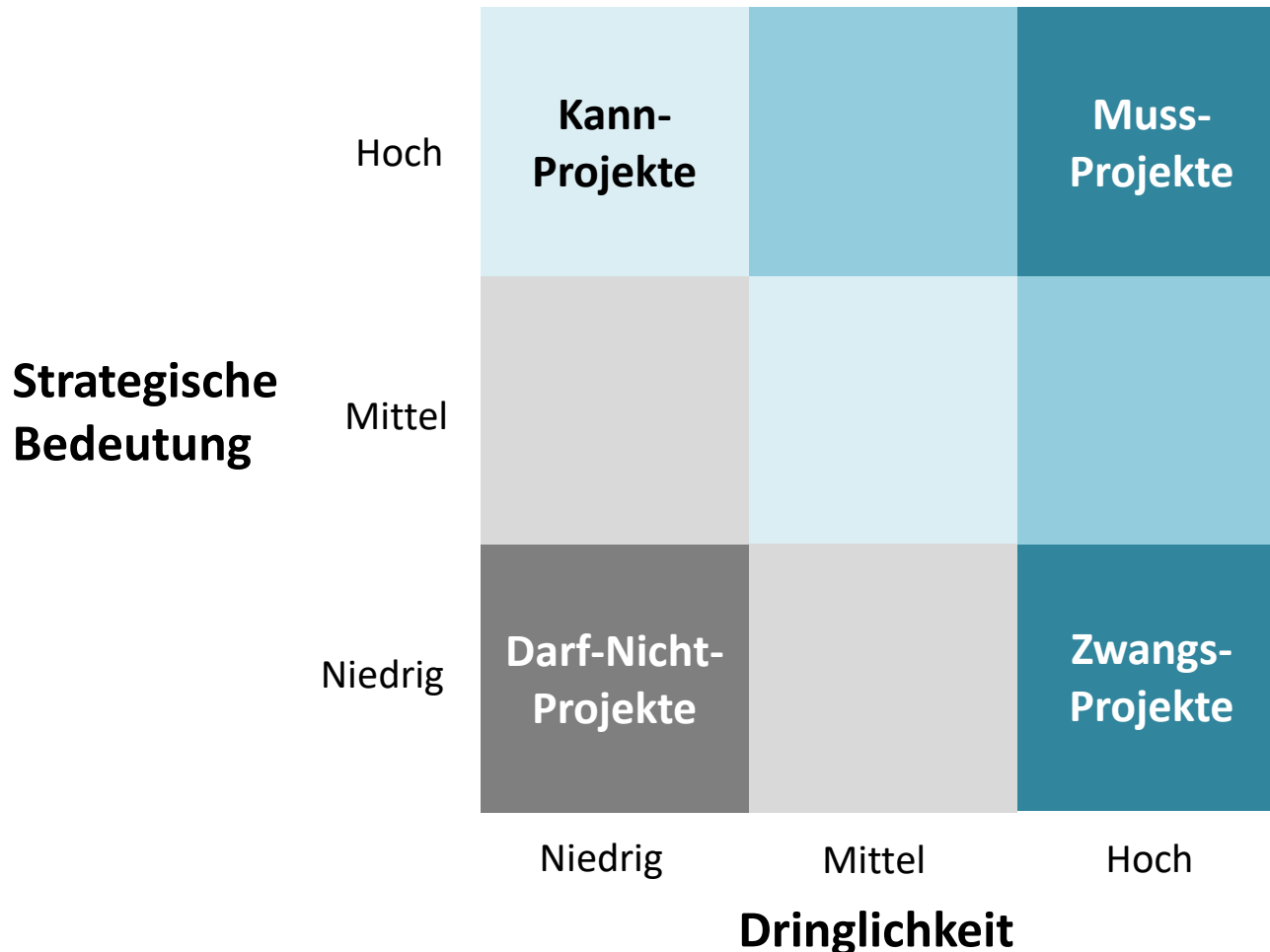
Auswahl und Beurteilung von Projektideen

Projektportfolio-Darstellung



Strategische Projektmanagement – Auswahl und Beurteilung von Projektideen

Beispiel: Bedeutungs-Dringlichkeits-Portfolio



Projekt, Programm, Portfolio

Projekt (DIN 69901-5, 2009)

Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, projektspezifische Organisation.

Programm

Eine Reihe von Projekten, die miteinander verknüpft sind und ein gemeinsames übergreifendes Ziel verfolgen

Projekte, Programme, Portfolio

Projektportfolio

Zusammenfassung aller geplanten, genehmigten und laufenden Projekte und Programme eines Unternehmens, einer Organisation oder eines Geschäftsbereiches.

Portfoliomanagement

Die permanente Planung, Priorisierung, übergreifende Steuerung und Überwachung aller Projekte einer Organisation.

Projekte, Programme, Portfolio

Portfoliomanagement

- Projektauswahl und Unternehmensstrategie miteinander verknüpfen
- Auswahl der richtigen Projekte (Steigerung Effektivität des Projektportfolios)
- Eine richtige Durchführung der Projekte führt zu einer Steigerung der Effizienz des Projektportfolios

Projekte, Programme, Portfolio

Ein Programm ist, wie ein Projekt, zeitlich begrenzt. Ist die Zielsetzung erfüllt, wird der Programmmanager entlastet.

Ein Projektportfolio ist zeitlich unbegrenzt, es wechselt aber im Zeitverlauf seine Zusammensetzung, da Projekte abgeschlossen bzw. abgebrochen und neue Vorhaben gestartet werden.

Programm und Portfolio sind Mehrprojektsituationen (Multiprojektmanagement). Das Projekt ist ein einzelnes Vorhaben.

Projektportfolio - Beispiel

In einer Einzelhandelskette mit dem Unternehmenszweck, den Konsumenten mit Gütern des täglichen Bedarfs zu versorgen, gibt es zu jedem Zeitpunkt eine ganze Reihe von Projekten (Projektportfolio), z. B.

- die Einführung eines neuen Scannersystems an den Kassen
- die Reorganisation der Logistik
- die Entwicklung und Einführung eines Prämiensystems für Kunden
- die Aufnahme einer neuen Artikelgruppe (Frischfleisch) mit veränderten Anforderungen an die Logistik
- die Neuorganisation der Behandlung von Kundenreklamationen
- die Vorbereitung einer Werbekampagne

SWOT-Analyse

- Die SWOT-Analyse ist ein klassisches Instrument der Unternehmensanalyse zur Bewertung der internen Stärken und Schwächen sowie der externen Chancen und Risiken eines Unternehmens oder Projekts.
- Aus einer SWOT-Analyse lassen sich entsprechende Strategien und Maßnahmen ableiten.



SWOT-Analyse

Interne Analyse	
Strengths (Stärken)	Weaknesses (Schwächen)
<ul style="list-style-type: none">•••	<ul style="list-style-type: none">•••
Externe Analyse	
Opportunities (Chancen)	Threats (Risiken)
<ul style="list-style-type: none">•••	<ul style="list-style-type: none">•••

SWOT-Analyse

- **Stärken (Strengths):** Interne positive Eigenschaften, die dem Unternehmen oder Projekt Vorteile verschaffen.
- **Schwächen (Weaknesses):** Interne negative Faktoren, die das Unternehmen oder Projekt behindern könnten.
- **Chancen (Opportunities):** Externe Gegebenheiten, die das Potenzial für Wachstum und Erfolg bieten.
- **Risiken (Threats):** Externe Faktoren, die Herausforderungen oder Bedrohungen darstellen können.

Die SWOT-Analyse hilft dabei, eine ganzheitliche Sicht auf die interne und externe Situation zu erhalten und strategische Entscheidungen zu treffen, um die Stärken zu nutzen, Schwächen zu minimieren, Chancen zu ergreifen und Risiken zu mindern.

SWOT-Analyse – Beispiel

Start-up-Unternehmen im Bereich der nachhaltigen Mode

Interne Analyse	
Strengths (Stärken)	Weaknesses (Schwächen)
<ul style="list-style-type: none"> - Einzigartiges und innovatives nachhaltiges Design. - Starke Online-Präsenz und Social-Media-Strategie. - Engagierte und kreative Gründer mit Fachwissen im Mode- und Nachhaltigkeitsbereich. - Partnerschaften mit lokalen Lieferanten für nachhaltige Materialien. 	<ul style="list-style-type: none"> - Begrenztes Budget für Marketing & PR - Noch geringe Markenbekanntheit im Vergleich zu etablierten Marken. - Herausforderungen bei der Skalierung der Produktion ohne Kompromisse bei der Nachhaltigkeit. - Noch begrenzte Produktpalette aufgrund der Fokussierung auf nachhaltige Materialien.
Externe Analyse	
Opportunities (Chancen)	Threats (Risiken)
<ul style="list-style-type: none"> - Wachsendes Bewusstsein für Nachhaltigkeit und ethische Mode. - Potenzial für Kooperationen mit umweltbewussten Einzelhändlern. - Teilnahme an Nachhaltigkeitsveranstaltungen und -messen. - Online-Vertriebsmodell ermöglicht den Zugang zu einem breiten internationalen Markt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Wachsende Konkurrenz in der nachhaltigen Modebranche. - Schwankende Trends und saisonale Veränderungen in der Modeindustrie. - Mögliche Schwierigkeiten bei der Beschaffung bestimmter nachhaltiger Materialien. - Wirtschaftliche Unsicherheiten und Auswirkungen auf das Verbraucherverhalten.

SWOT-Analyse

Strategien

	Strengths (Stärken)	Weaknesses (Schwächen)
Opportunities (Chancen)	Ausbauen	Aufholen
Threats (Risiken)	Absichern	Vermeiden

SWOT-Analyse

Strategien

Ausbauen (SO-Strategie)

- Diese Strategie bezieht sich darauf, wie ein Unternehmen seine internen Stärken optimal nutzen kann, um externe Chancen zu ergreifen.
- Beispiel: Ein Unternehmen mit einer starken technologischen Expertise könnte diese nutzen, um innovative Produkte zu entwickeln und neue Marktchancen zu erschließen.

Aufholen (WO-Strategie)

- Hierbei geht es darum, wie ein Unternehmen versucht, seine internen Schwächen zu überwinden, um externe Chancen zu nutzen.
- Beispiel: Wenn ein Unternehmen erkennt, dass es auf dem Gebiet der digitalen Marketingstrategien schwach ist, könnte es Schulungen für das Marketingteam durchführen, um aufzuholen und die Chancen im Online-Marketing zu nutzen.

SWOT-Analyse

Strategien

Absichern (ST-Strategie)

- Diese Strategie bezieht sich darauf, wie ein Unternehmen seine internen Stärken einsetzen kann, um sich gegen externe Bedrohungen zu verteidigen.
- Beispiel: Ein Unternehmen mit einer starken Kundenbasis könnte aggressive Marketingmaßnahmen ergreifen, um Kundenloyalität zu festigen und gegen den Wettbewerb zu verteidigen.

Vermeiden (WT-Strategie)

- Hierbei geht es darum, wie ein Unternehmen versucht, interne Schwächen zu minimieren, um sich vor externen Bedrohungen zu schützen.
- Beispiel: Wenn ein Unternehmen erkennt, dass es anfällig für Lieferkettenstörungen ist, könnte es alternative Lieferanten identifizieren und eine robustere Lieferkette aufbauen, um das Risiko zu minimieren.

Nutzwertanalyse

- Die Nutzwertanalyse ist eine Methode zur Bewertung und Auswahl von Alternativen in Entscheidungssituationen.
- Sie basiert auf der Gewichtung und Bewertung von quantitativen und qualitativen Kriterien, um die Nutzenwerte verschiedener Optionen zu ermitteln.
- Die Option mit dem höchsten Nutzwert wird in der Regel als beste Wahl ausgewählt.
- Die Nutzwertanalyse kann auch zur strategischen Auswahl von Projekten genutzt werden.
- Projekte werden können hierbei nach qualitativen und quantitativen Kriterien bewertet werden.

Nutzwertanalyse - Beispiel

Beispiel: Auswahl eines Transportmittels für den firmeninternen Warentransport

		Lieferwagen		Fahrradkurier		Elektro-Lastenfahrrad		Miettransporter	
Kriterium	Gewicht	Punkte	gewichtet	Punkte	gewichtet	Punkte	gewichtet	Punkte	gewichtet
a) Kapazität	30%	9	2,7	4	1,2	7	2,1	8	2,4
b) Umweltauswirkungen	25%	4	1	10	2,5	9	2,25	4	1
c) Kosten	20%	5	1	7	1,4	9	1,8	6	1,2
d) Flexibilität	5%	8	0,4	5	0,25	7	0,35	5	0,25
e) Lieferzeit	20%	7	1,4	8	1,6	7	1,4	5	1
		6,5		6,95		7,9		5,85	

Ergebnis: Das Elektro-Lastenfahrrad hat den höchsten Nutzwert und wird somit als beste Option für den firmeninternen Warentransport ausgewählt.

Nutzwertanalyse - Vorgehen

1. Entscheidungsalternativen festlegen
2. Bewertungskriterien bestimmen und gewichten
3. Punktevergabe für die Erfüllung der Kriterien (z.B. von 1-10)
4. Gewichtung mit Punkten multiplizieren
5. Die summierten Gewichtete Punkte ergeben den Nutzwert
6. Der höchste Nutzwert erfüllt die Kriterien am besten und ist beste Wahl

Nutzerwertanalyse: Entscheidungsalternativen festlegen

- In einem Unternehmen soll eine neue PM-Software-Tool eingeführt werden.

Zur Auswahl stehen die PM-Software-Tools:

- PlanMaster
- AgilePro
- TaskTracker

Nutzwertanalyse:

Bewertungskriterien bestimmen und gewichten

- a) Kosten
- b) Benutzerfreundlichkeit
- c) Funktionsumfang
- d) Kundensupport
- e) Integration mit bestehenden Systemen

Paarweiser Vergleich

	a)	b)	c)	d)	e)	Punkte	(%)
a) Funktionsumfang		2	2	1	1	6	30%
b) Benutzerfreundlichkeit	0		1	2	2	5	25%
c) Kosten	0	1		1	0	2	10%
d) Kundensupport	1	0	1		1	3	15%
e) Integrationsfähigkeit	1	0	2	1		4	20%
						20	

2 = wichtiger
1 = gleich wichtig
0 = weniger wichtig

Nutzwertanalyse:

Punkte vergeben, Punkte gewichten und aufsummieren & entscheiden

Kriterium	Gewicht	PlanMaster		AgilePro		TaskTracker	
		Punkte	gewichtet	Punkte	gewichtet	Punkte	gewichtet
a) Funktionsumfang	30%	5	1,5	2	0,6	3	0,9
b) Benutzerfreundlichkeit	25%	4	1	5	1,25	5	1,25
c) Kosten	10%	3	0,3	4	0,4	5	0,5
d) Kundensupport	15%	5	0,75	4	0,6	2	0,3
e) Integrationsfähigkeit	20%	3	0,6	5	1	2	0,4
			4,15			3,85	3,35

Ergebnis: Das PM-Tool „PlanMaster“ hat den höchsten Nutzwert und wird somit als beste Option ausgewählt.

Umfeldanalyse

- Ziel einer Umfeldanalyse ist es alle Einflussfaktoren, die auf ein Projekt wirken können, zu identifizieren.
- Sie untersucht sowohl **externe** als auch **interne** Einflüsse auf das Projekt und unterscheidet dabei **sachliche** und **soziale Einflussgrößen**.
- Die sozialen Einflussgrößen, intern und extern, werden in der **Stakeholder-Analyse** genauer betrachtet, während die sachlichen Einflussgrößen die Grundlage für die **Chancen- und Risikoanalyse** bilden.
- Das Ergebnis der Umfeldanalyse kann in einer Umfeldmatrix dargestellt werden.

Umfeldanalyse - Umfeldmatrix

	Sachlich	Sozial
Intern	Firmenkultur, Prozesse, Regeln, Vorgaben, Ausstattung, Ressourcen, Standards, Arbeitsbedingungen, IT-Infrastruktur, Knowhow	Auftraggeber*in, GF, Betriebsrat, Projektteam, Lenkungsausschuss, Abteilungsleitungen, Mitarbeiter*innen
Extern	Gesetze, Normen, Klima, Arbeitsmarkt, Kapitalmarkt, Wirtschaft	Kunden, Lieferanten, Nachbarn, Wettbewerber, Öffentlichkeit, Presse



**Chancen- und Risiko-
Analyse**



Stakeholder-Analyse

Umfeldanalyse – Beispiel

F&E Projekt: Impfstoff gegen Krebs

	Sachlich	Sozial
Intern	Laborausstattung, Expertise des Forschungsteams, Budget und Finanzierung, Technische Kapazitäten und Ressourcen	Forschungsteam, Laboranten, Geschäftsführung, Abteilungsleitungen
Extern	Gesetzliche und regulatorische Anforderungen, wissenschaftliche Entwicklungen und Fortschritte, Subventionen, Patente, Wettbewerbsumfeld	Lieferanten, Regierung, Krankenkassen, Patienten, Öffentlichkeit, Presse, Mediziner, Pharmaunternehmen



**Chancen- und Risiko-
Analyse**



Stakeholder-Analyse

Business Case



- Der Business Case dient als Entscheidungsgrundlage für das Management, ob ein Projekt genehmigt und durchgeführt werden soll.
- Der Business Case beurteilt ein Projekt auf Basis von betriebswirtschaftlichen Methoden und Kennzahlen.
- Wichtige Kennzahl bei der Bewertung von Projektideen ist der **EBIT / EBITDA** (Earnings before Interest, Tax, Depreciation and Amortization)
- Er ist eine schriftlich dokumentierte Machbarkeitsstudie, die die wirtschaftliche und strategische Begründung für die Durchführung eines Projekts darlegt.
- Er dient dazu, den Nutzen und die Wirtschaftlichkeit eines Projekts zu verdeutlichen und die Entscheidungsträger von der Richtigkeit der Projektinvestition zu überzeugen.

Business Case



- Der Business Case wird früh im Projekt erstellt – üblicherweise in der Initialisierung, spätestens in der Definitionsphase, um die grundsätzliche Wirtschaftlichkeit und den Nutzen zu ermitteln.
- Ein negatives Ergebnis führt dazu, dass das Projekt nicht realisiert wird.
- In der Regel ist der Auftraggeber für die Ausarbeitung verantwortlich.

Business Case – Aufbau (PRINCE2)

- **Zusammenfassung (Executive Summary):** Kurzer Überblick über den Business Case.
- **Gründe (Reasons):** Motivation für das Projekt.
- **Optionen (Business Options):** Verschiedene Durchführungsmöglichkeiten mit Bewertung.
- **Erwarteter Nutzen (Expected Benefits):** Auflistung des Nutzens mit Begründungen und Messungen.
- **Erwartete negative Effekte (Expected Disbenefits):** Negative Auswirkungen und Nebeneffekte.
- **Zeitraumen (Timescale):** Projektstart, -ende und Rentabilitätszeitpunkt.
- **Kosten (Costs):** Projekt- und Folgekosten.
- **Investitionsrechnung (Investment Appraisal):** ROI, Kapitalwertmethode, Kosten-Nutzen-Analysen.
- **Hauptrisiken (Major Risks):** Zusammenfassung der größten Risiken für das Projekt.

Business Case – Beispiel

Projekt: Einführung eines Online-Vertriebssystems

1. Zusammenfassung (Executive Summary):

Das Projekt zur Einführung eines Online-Vertriebssystems hat das Ziel, die Marktpräsenz zu erhöhen und den Kundenzugang zu verbessern. Die Optionen werden hinsichtlich Kosten, Nutzen und Risiken bewertet. Erwartete Vorteile sind eine Umsatzsteigerung und gesteigerte Kundenzufriedenheit. Der Business Case zeigt eine positive Investitionsaussicht für beide Optionen mit einem angestrebten ROI von 15%.

2. Gründe (Reasons):

- Steigerung der Marktpräsenz durch Online-Vertrieb
- Kundenanforderungen an moderne Einkaufsmöglichkeiten

3. Optionen (Business Options):

- Option 1: Eigenentwicklung des Online-Vertriebssystems
- Option 2: Nutzung einer vorhandenen E-Commerce-Plattform

Business Case – Beispiel

4. Erwarteter Nutzen (Expected Benefits):

- Umsatzsteigerung um 20% in den ersten 12 Monaten
- Verbesserung der Kundenzufriedenheit durch einfacheren Zugang

5. Erwartete negative Effekte (Expected Disbenefits):

- Anfängliche Investitionskosten für Entwicklung oder Lizenzierung
- Schulungsbedarf für Mitarbeiter

6. Zeitrahmen (Timescale):

- Projektstart: Q3 dieses Jahres
- Projektende: Q1 des nächsten Jahres
- Rentabilität erwartet in Q2 des nächsten Jahres

Business Case – Beispiel

7. Kosten (Costs):

- Entwicklungskosten oder Lizenzgebühren für die Plattform
- Schulungskosten für Mitarbeiter
- Marketingkosten für die Einführung

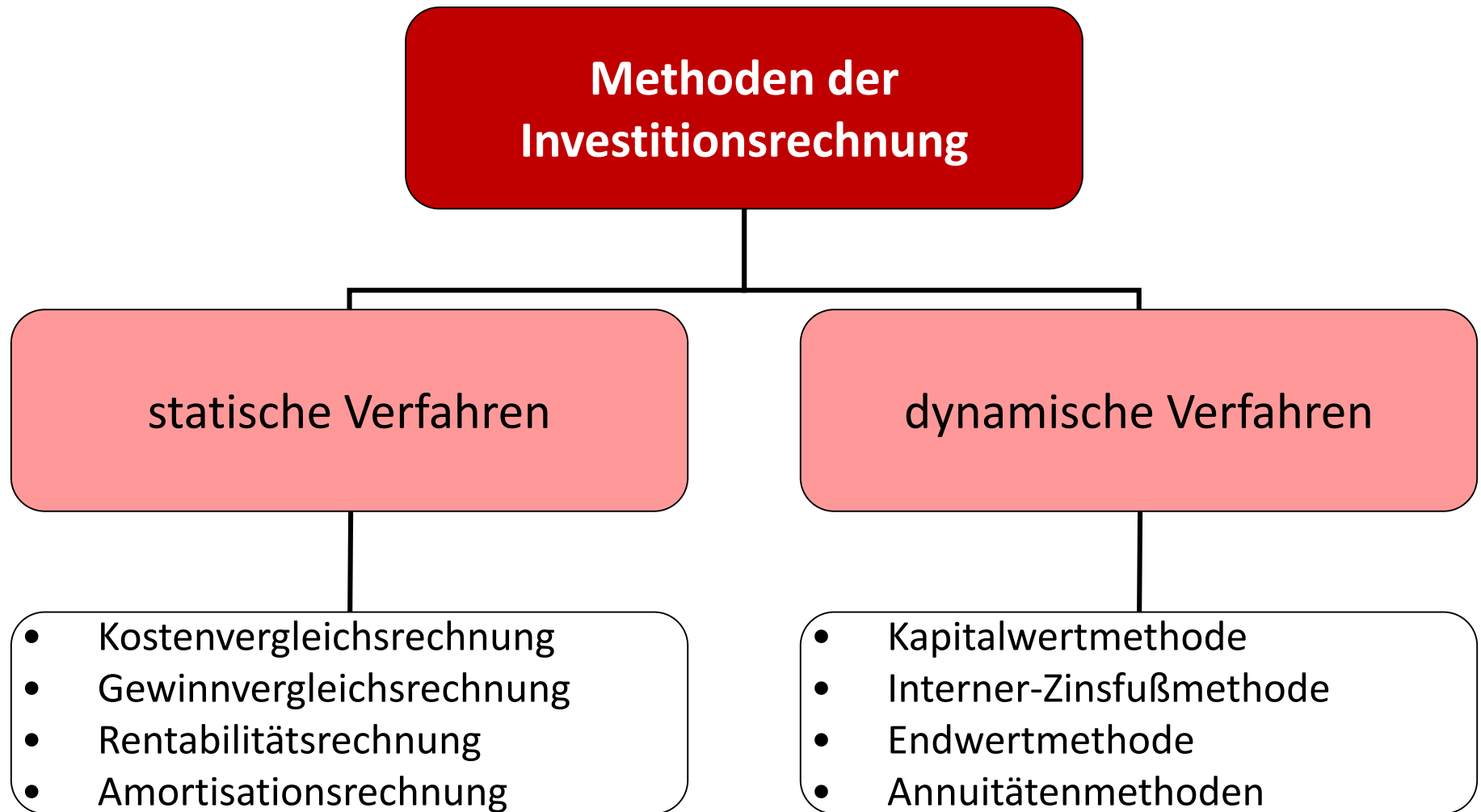
8. Investitionsrechnung (Investment Appraisal):

- ROI von 15% in den ersten 24 Monaten
- Kapitalwertmethode zeigt positive Werte für beide Optionen
- Rentabilität & Kapitalwert von Option 1 ist höher

9. Hauptrisiken (Major Risks):

- Technische Herausforderungen bei der Entwicklung (falls Option 1 gewählt wird)
- Akzeptanzprobleme bei den Mitarbeitern

Methoden zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit



Projekterfolg

- **Definition:** Projekterfolg beinhaltet die Zielerreichung eines Projekts, einschließlich Zeit, Kosten und Leistung. Es umfasst auch die Zufriedenheit der relevanten Stakeholder.
- **Kriterien:** Der Erfolg wird oft am "Magischen Dreieck" gemessen, das Zeit, Kosten und Umfang repräsentiert, und schließt die Zufriedenheit der relevanten Stakeholder ein.

Projektmanagementenerfolg

- **Definition:** Projektmanagementenerfolg bezieht sich auf den effektiven und effizienten Einsatz von Methoden und Instrumenten des Projektmanagements, um den Erfolg und die Zufriedenheit der Stakeholder sicherzustellen.
- **Kriterien:** Umfasst die Wirksamkeit der eingesetzten Projektmanagementprozesse und -methoden sowie die Fähigkeit, die Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen.

Abwicklungs- und Anwendungserfolg

Der Abwicklungserfolg

- bezieht sich auf die erfolgreiche Durchführung des Projekts,
- also auf die Realisierung innerhalb des magischen Dreiecks aus Kosten, Leistung und Termin sowie der Zufriedenheit der relevanten Stakeholder.
- Verantwortlich: Projektmanager/in

Der Anwendungserfolg

- bezieht sich auf die anschließende erfolgreiche Verwendung des Projektergebnisses (Nutzen, Markterfolg, Return on Investment, Kosteneinsparungen).
- Verantwortlich: Auftraggeber/in

Erfolgsbegriffe: Zusammenfassung

- **Projekterfolg:** Zielerreichung in Bezug auf Zeit, Kosten und Leistung, einschließlich der Zufriedenheit der relevanten Stakeholder.
- **Projektmanagementenerfolg:** Effektiver und effizienter Einsatz von Projektmanagementmethoden zur Zielerreichung und Zufriedenheit der Stakeholder.
- **Abwicklungserfolg:** Erfolgreiche Realisierung des Projektes innerhalb des magischen Dreiecks und Zufriedenheit der relevanten Stakeholder.
- **Anwendungserfolg:** Erzielter Nutzen und erfolgreiche Verwendung der Projektergebnisse nach Projektende (Verantwortlich: AG).

Kritische Erfolgsfaktoren (KEFs)

- Kritische Erfolgsfaktoren sind die wenigen Einflussfaktoren, die richtig laufen müssen, um den Projekterfolg zu sichern.
- Sie repräsentieren Dinge, denen besonders und kontinuierlich Aufmerksamkeit geschenkt werden muss.

Beispiele:

- Unterstützung durch das Top-Management
- Gute Kommunikation
- Richtige Teamzusammenstellung und Teamentwicklung
- Klar definierte Projektziele
- Konfliktlösungs- und Führungskompetenz der PL
- Stakeholdermanagement
- Risikomanagement

Big Picture

- Ein Big Picture stellt das **Gesamtbild eines Projekts, Prozesses, einer Idee oder einer Vision** dar.
- Es bietet einen umfassenden Überblick über alle relevanten Aspekte, Zusammenhänge und Details, um ein tiefes Verständnis für das Thema zu ermöglichen und allen Beteiligten eine klare Orientierung zu bieten.

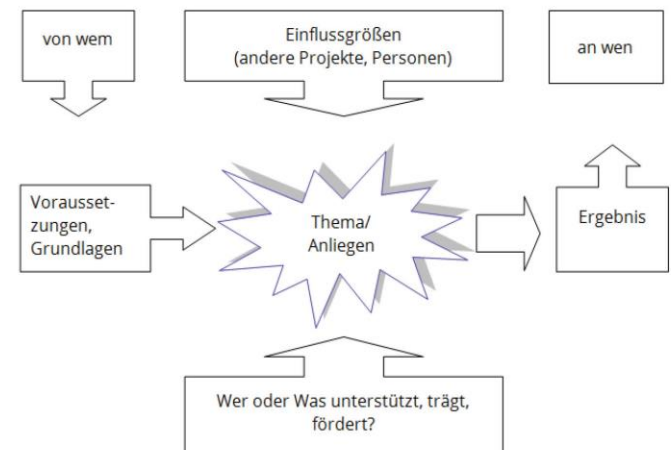


Big Picture

- Im Projektmanagement bezieht sich das Big Picture auf das Gesamtbild des Projekts, einschließlich seiner Ziele, des Umfelds, der Risiken, der Meilensteine und der beteiligten Stakeholder.
- Im Projektmanagement kann das Big Picture beispielsweise als **Roadmap**, **Projekt Canvas** oder **Kontextmodell** dargestellt werden, um die Ziele, Phasen und Abhängigkeiten eines Projekts klar zu kommunizieren und das Team auf eine gemeinsame Vision einzuschwören.



Projektmanagement: Das Kontextmodell



Big Picture - Nutzen

Das Big Picture...

- Soll das Team auf die Ziele ausrichten => fördert die Ergebnisorientierung
- Schafft Transparenz & Übersichtlichkeit
- Gibt Orientierung
- Verbindet und motiviert das Team

