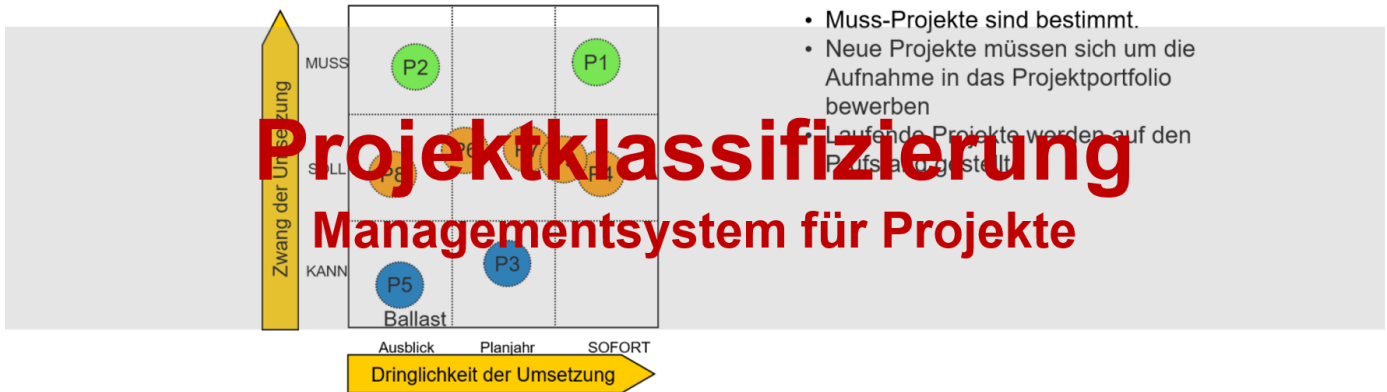


# Projektklassifizierung

Prioritäten setzen heißt auswählen, was liegenbleiben soll. *Helmut Nahr, deutscher Mathematiker*



## NOTE

Die **Projektklassifizierung** dient zur **besseren Portfolioverwaltung** nach vordefinierten Merkmalen bzw. Sammelbegriffen und zur Ableitung einer ausgewogenen Projektlandschaft im Unternehmen. Die Klassifizierung unterstützt dabei die Analyse und die Bewertung im Portfoliomanagement aus Sicht der Entscheidungsträger und der "Investoren". Die Projektklassifizierung hat u.a. Auswirkungen auf die Mittelzuteilung, die Auswahl des Projektmanagers und des anzuwendenden PM-Methodensets.

## Warum verwenden wir eine Projektklassifizierung?

Die Kriterien für die Projektklassifizierung werden vom PM-Office definiert und für das Portfolio-Management zur übersichtlichen Darstellung, Analyse und Beurteilung des Projektportfolios primär für Entscheidungsträger, Projektcontroller und Projektmanager sowie für das Projektportfoliocontrolling angewendet. Die Projektklassifizierungen dienen weiters zur Einordnung, Gruppierung und Filterung von Projekten im Kontext aller Projekt in der Organisation nach verschiedenen Gesichtspunkten.

Die Klassifizierung dient u.a. dazu,

1. eine **zielgerichtete Einordnung und Reihung bzw. Priorisierung des Projektes im Projektportfolio** des Unternehmens sicherzustellen, um eine ausgewogene Mittelzuteilung zu ermöglichen.
2. eine **hohe Transparenz bei der „Project Governance“ sicherzustellen**. Die Projektklassifizierung hat Auswirkungen auf die Vorgaben zur Projektführung.
3. **geeignete Projektmanagement-Ansätze für Einzelprojekte auszuwählen** und somit eine gute Grundlage für die Projektplanung und das Projektcontrolling zu legen. So benötigen ORG/IT-Projekte andere inhaltliche Projektmodule wie etwa ein Bauprojekt oder ein Strategiprojekt.
6. **das passende PM-Methoden-Set vom Umfang und Inhalt für Einzelprojekte auszuwählen**. So benötigen große A-Projekte mehr PM-Tools als kleine und oft unkritische C-Projekte.

## Welche Kriterien für die Projektreihung gibt es?

Die Projektklassifizierung unterstützt die nachvollziehbare Reihung von Projekten im Projektportfolio. Nicht mehr jene Projektauftraggeber die am "lautesten Schreien" erhält die Mittel, sondern jene die es auch den festgelegten Kriterien auch argumentieren können.

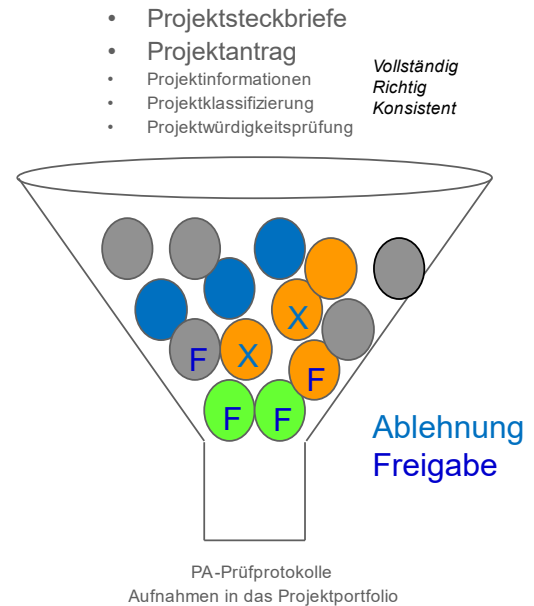
Die Abbildung zeigt die Filterkriterien die bei der Reihung von Projekte im Projektportfolio durch das Projektportfoliomanagement (Projekte lenken) Anwendung finden

# Die Prüfung des Projektantrages durchläuft idR. mehrere Filter und schafft Ordnung im Projektportfolio

## Übersicht Projektauswahl - Investitionsfilter

Bei der Reihung der Projekte im Projektportfolio werden nachfolgenden Filter in dieser Reihenfolge angewendet:

- 1. Projekttyp-Filter:**  
Muss-, Soll-, Kann-Projekte. Muss-Projekte sind gesetzt, weil ein Zwang zur Umsetzung begründet und geprüft vorliegt!
- 2. Projektattraktivitäts-Filter:**  
Attraktivitätsportfolio (Strategiekonformität zu wirtschaftlicher Nutzen) für Soll- und Kann-Projekte.
- 3. Ressourcen-Filter:**  
Budget- und Personal-Ressourcenplanung beantworten die Frage, ob ausreichend Ressourcen mit den geeigneten Fähigkeiten zur Verfügung
- 4. Risiko-Filter:**  
Risikoeinschätzung der Projekte.  
Projekt mit geringeren Risiko haben Vorrang
- 5. Konformitäts-Filter:**  
Erfüllung der EA-Architekturvorgaben und-konformität  
Projekte die Standards & Richtlinien einhalten haben Vorrang.
- 6. Zusatz-Filter**  
Qualitative Beurteilung



EA = Enterprise Architecture  
PA = Projektantrag

## Welche Kriterien zur Projektklassifizierung gibt es?

### NOTE

Nachfolgend werden die wesentlichen Klassifizierungskriterien angeführt.

1. Projektklassifizierung nach **Projektarten**
2. Projektklassifizierung nach **Projektcharaktertyp**
  - i. Projektauftragsart
  - ii. Projektausdehnung
  - iii. Projektabwicklungsmethode
  - iv. Projektcharaktertyp
  - v. Projektzuordnung im Portfolio
3. Projektklassifizierung nach **Projektkategorien**
  - i. Demand-Type des Projektes

- ii. Goal-Type des Projektes
- 4. Projektklassifizierung nach **Projektattraktivität**
  - i. Projektstrategiekonformität – Strategiebeitrag
  - ii. Projektnutzen – Kapitalwert
- 5. Projektklassifizierung nach **Projektklasse**
- 6. Projektklassifizierung nach **Projektprioritäten**
  - i. Projekttyp – Zwang der Umsetzung
  - ii. Projektdringlichkeit – Dringlichkeit der Umsetzung
- 7. Projektklassifizierung nach **Solution-Lifecycle-Status**
  - i. Konzeptionsprojekte
  - ii. Projektpipeline
  - iii. Realisierungsprojekte

---

## Projektklassifizierung nach Projektarten

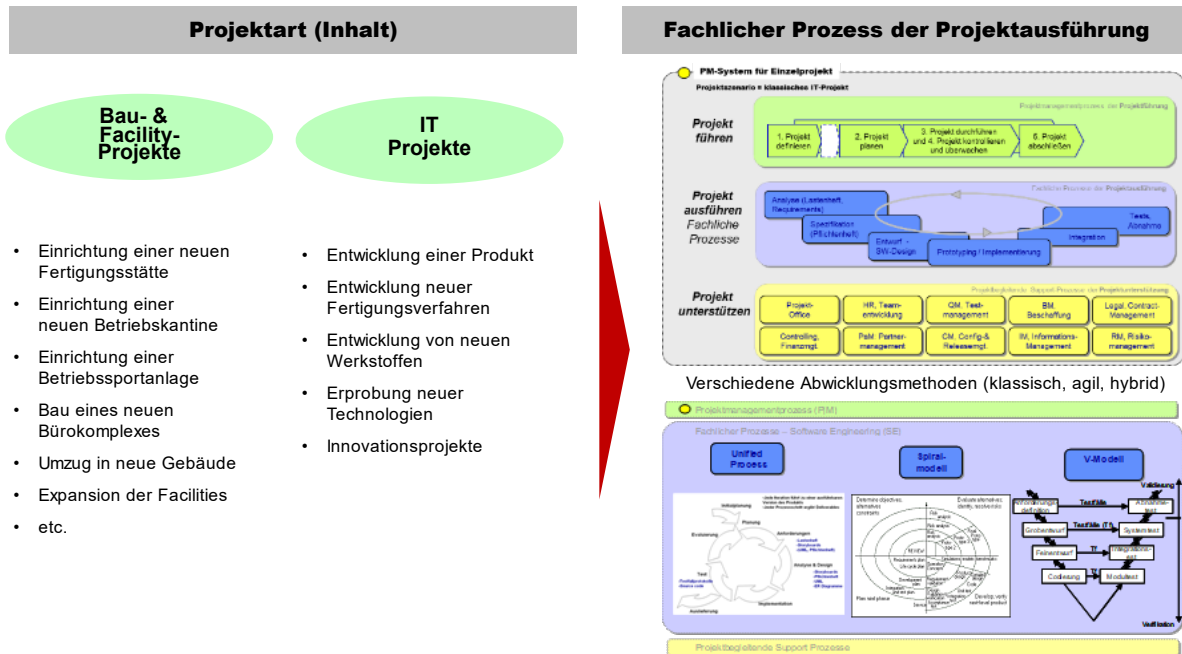
### NOTE

Die Definition von **Projektarten** hat einen Nutzen, wenn **vorab standardisierte Projektszenarien** für eine effizientere Projektplanung und ein ebensolches Projektcontrolling spezifiziert werden können.

Auch wenn alle Projekte in vielen Punkten gleiche Eigenschaften haben, so gibt es doch unterschiedliche Inhalte bei Projekten. Projekte können sich bezüglich ihres Inhalts, der Komplexität und des Wiederholungsgrades stark unterscheiden. Um der Vielfalt der Projekte gerecht zu werden, ist die Anwendung eines **modularen Projekt-Baukastens zur Beschreibung verschiedenen Projektszenarien für Projektarten zweckmäßig**. Dieses Konzept stammt ua. vom Projektreferenzmodell **HERMES**).

# Die Projektinhalte bzw. Projektart beeinflussen den Ablauf des fachlichen Prozesses innerhalb von Projekte

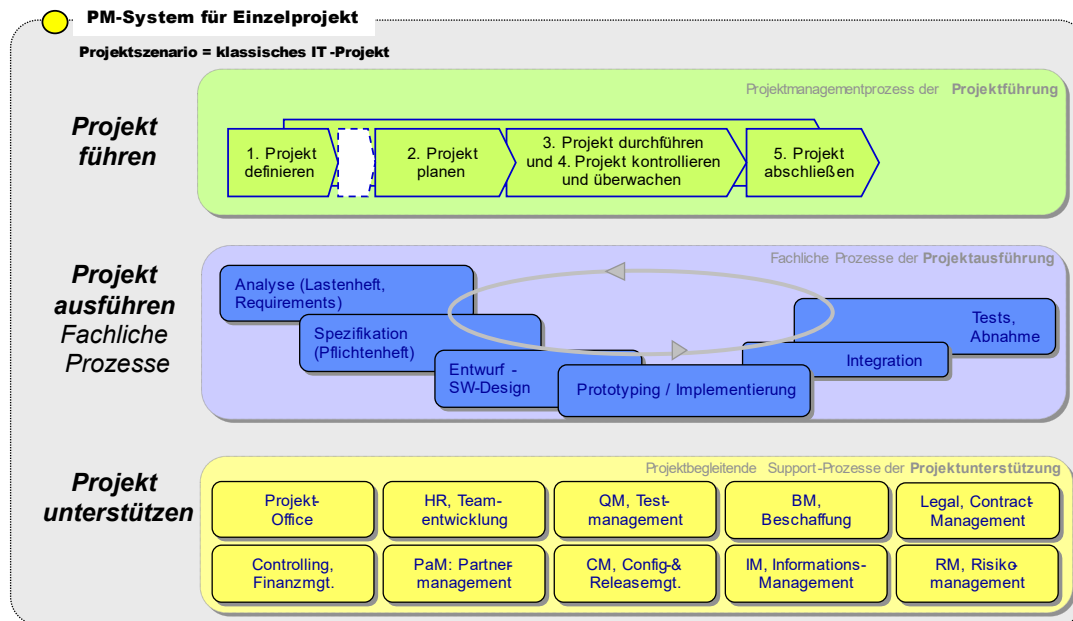
## Projektszenarien



Für Projekte mit einer spezifischen Charakteristik können sogenannte **Projektszenarien** abgeleitet werden. Ein IT-Projekt hat andere Inhalte und Ergebnisse, Prozesse und Rollen als ein Strategie- oder ein Organisationsprojekt. **Bei der Definition von Projektarten orientieren wir uns nach den Projektinhalten.**

# Inhaltliche Zusammenfassung von Aufgaben führt zu modulare und wiederholbaren Projektprozesse

Logische Prozessgruppen innerhalb eines **Projektszenarios für klassische IT-Projekte**



Bei der Definition von Projektarten erfolgt die Klassifizierung häufig nach den Projektinhalten bzw. dem Projektgegenstand. In der Literatur werden unter anderem folgende Projektarten (sortiert nach Titel) genannt:

- **Anlagenbauprojekte:** Projekte im Anlagenmaschinenbau weisen eine hohe branchenspezifische Ausprägung auf.
- **Bauprojekte:** Projekte in der Bauwirtschaft weisen eine hohe branchenspezifische Ausprägung auf. Sie sind durch Gesetze, Verordnungen und Normen in ein sehr starres Projektumfeld eingebettet.
- **Finanzprojekte:** Projekte im Finanzmanagementbereich zur strukturierten Finanzierung und/oder Veranlagung.
- **Forschungs- und Entwicklungsprojekte:** F&E-Projekte / R&D-Projects sind Projekte, deren Ergebnisse aus neuen Erkenntnissen oder Innovationen bestehen.
- **Immobilienprojekte:** Projekte in der Planung, Entwicklung und Verwertung von Immobilien.
- **Infrastrukturprojekte:** Projekte in der Planung und Entwicklung von Infrastruktur.
- **IT-Projekte:** Projekte in der IT, Lösungsentwicklung und IT-Infrastruktur.
- **Marketingprojekte:** Projekte in Bereich Marketing (z.B. Events).

- **Organisationsentwicklungsprojekte:** Die Deutsche Gesellschaft für Organisationsentwicklung e.V. ([www.goe.org](http://www.goe.org)) definiert Organisationsentwicklung als einen „längerfristig angelegten, nachhaltigen Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Die Wirkung dieses Prozesses beruht auf dem gemeinsamen Lernen aller beteiligten Personen durch direkte Mitwirkung bei der Bearbeitung und Lösung betrieblicher und unternehmerischer Probleme."
- **Produktentwicklungsprojekte:** Projekte, die sich mit der Entwicklung von neuen bzw. modifizierten Produkten beschäftigen (vgl. Stage-Gate-Process).
- **Strategieprojekte:** Sind jene Projekte, die in die Unternehmenstrategie einzahlen und sich teilweise noch in dem Geschäftsentwicklungs-Prozess befinden.
- **Wartungs- und Instandhaltungsprojekte:** Im Betrieb von Großanlagen, z.B. im Kraftwerksbereich, nehmen Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten den Charakter komplexer Projekte an. Typisch für Wartungsprojekte ist ihre lange Planungsphase und die kurze Ausführungsphase. Ziel des Projekts ist es, die vorgesehenen Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten so schnell als möglich durchzuführen, um die Stillstandsverluste der Anlage möglichst gering zu halten.
- etc.

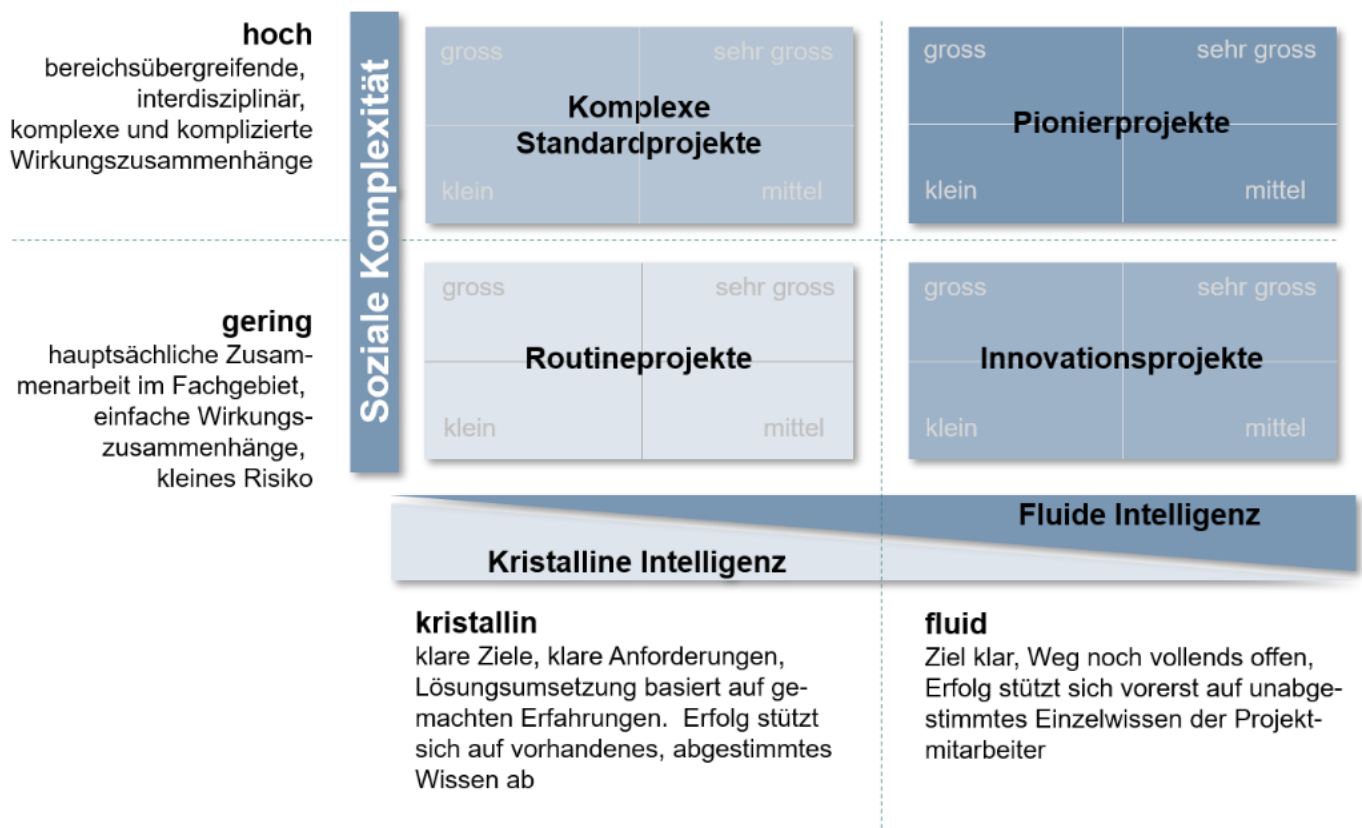
## Vorgehensmodelle – **Abwicklungsmethoden** (Auszug)

# Projektklassifizierung nach Projektcharakter

Eine Klassifizierung reicht nicht immer aus, um ein Projekt aus Sicht des Unternehmens erfolgsrelevant zu beurteilen und die notwendige Management-Attention zu bekommen. Deshalb ist zusätzlich mittels Beurteilung der Charaktereigenschaften eine Typisierung von Projekten zweckmässig. Dadurch können z.B. der „richtige“ Projektleiter, das notwendige Controlling, angepasste Vorgehensweisen und entsprechende Kontrollmechanismen festgelegt werden.

Die Ziele der Projektcharakterisierung sind:

- den Projektcharaktertyp zu bestimmen.
- Typengerechtes „Verhalten“ der verantwortlichen Stellen ermöglichen.
- Dem Projekt den „richtigen“ Projektleiter zuweisen können.
- Das Verständnis bezüglich der Projekteigenheiten erleichtern bzw. erhöhen.



## Projektauftragsart

Projektklassifizierung nach der **Auftragsart**: Die IPMA Competence Baseline führt als



Klassifizierungsmerkmale für Projekte nach der Auftragsart mit den Ausprägungen:

1. **interne** Projekte (Zielgruppe sind hier die Mitarbeiter der Salzburg AG und/oder die Salzburg AG als Unternehmen selbst.)
2. **externe** Projekte (Zielgruppe sind hier die Kunden der Salzburg AG)
3. **Mischformen**

## Räumliche Projektausdehnung

Projektklassifizierung nach **räumlicher Ausdehnung**: Die IPMA Competence Baseline führt als Klassifizierungsmerkmale für Projekte die räumliche Ausdehnung mit den Ausprägungen:

1. **regional bzw. lokal** (Projekte im Raum Salzburg)
2. **national** (Projekte in Österreich)
3. **DACH-Region** (Projekte in der Dachregion [Österreich, Deutschland & Schweiz])
4. **international** (Projekte ausserhalb der DACH-Region)

## Projektcharaktertypen

1. **Routineprojekte**: Als Routineprojekte werden Vorhaben bezeichnet, denen ein hoher Grad an Erfahrung zugute kommt und die demzufolge standardisiert und einfach abgewickelt werden können.
2. **Komplexe Standardprojekte**: Komplexe Standardprojekte sind Vorhaben mit klar umrissenen Aufgabenstellungen, bei denen die Methoden und Hilfsmittel aufgrund bisheriger Erfahrungen bis zu einem gewissen Grad formalisiert und normiert sind. Die fachlichen und sozialen Vernetzungen sind aber sehr vielfältig.
3. **Pionierprojekte**: Pionierprojekte sind oft folgenreiche Eingriffe in die Organisation und bereichsübergreifend. Sie haben einen hohen Neuigkeitsgehalt und sind risikoreich, da allenfalls das Faktenwissen bei einzelnen Experten vorhanden ist, diese jedoch selbst noch kein gesichertes Handlungswissen aufgebaut haben. Daher ist der Aufgabenumfang schwer abzuschätzen.
4. **Innovationsprojekte**: Innovationsprojekte sind Vorhaben mit offenen Fragestellungen; sie benötigen eine Intelligenz, die allenfalls in den Köpfen einzelner Personen, die aufgrund ihres Expertenwissens die Vorgehensmethode problembezogen umsetzen können, vorhanden ist.

# Projektabwicklungsmethode

1. **Klassisch:** Projekte, deren Ziele und Ergebnisse klar absehbar sind, werden nach der klassischen Methode umgesetzt.
2. **Agil:** Anwendung bei komplexen Vorhaben, meist in der Softwareentwicklung angewandt.
3. **Hybrid:** Hybride Projekte sind Vorhaben, die sich weder alleinig mit dem klassischen Projektmanagement noch mit der agilen Methodik abwickeln lassen, daher wird eine sinnvolle Verknüpfung von beiden Methodiken angewandt.

## Projektklassifizierung nach Projektzuordnung im Portfolio

Die Salzburg AG führt verschiedene unternehmensweite Portfolios, in denen (TOP-) Projekte und Programme vorhanden sind. Die Portfolios unterscheiden sich nach dem Entwicklungsgrad der Projekte und thematisch wie folgt:

1. **Top-Projekte Portfolio:** Hier befinden sich jene Projekte und Programme die aktiv das Wachstum der Salzburg AG ermöglichen und zu den wichtigsten aktuellen Projekten gehören.
  2. **Strategie Portfolio:** Hier befinden sich Projekte und Programme oder Produktentwicklungen, die sich noch in der Entwicklung befinden (z.B. Geschäftsfeld-entwicklung).
  3. **#Wachstum Portfolio:** Hier befinden sich jene Projekte und Programme, die in für die Umsetzung und Implementierung von #vorwärts verantwortlich sind.
  4. **Standard Projekte Portfolio:** Hier befinden sich alle Projekte und Programme, die kein TOP-Projekt sind.
- 

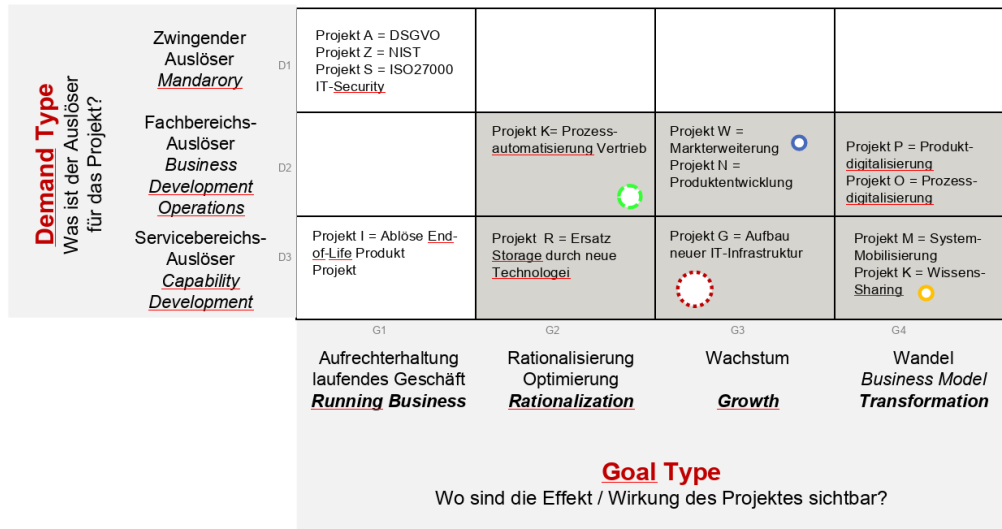
## Projektklassifizierung nach Projektkategorien

Bei dieser Projektkategorisierung werden zum einen der **Zwang der Umsetzung** (*Demand-Type*) und zum andern die mit dem Projekt verfolgten **Hauptziele** (*Goal-Type*) zusammengefasst und daraus Projektkategorien ermittelt und in einem Projektportfolio dargestellt.

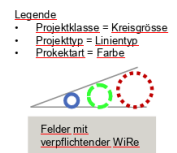
# Projekt werden für das Projektportfolio Management nach Zwang und Wirkung gebündelt

## Projektportfolio nach Projektkategorien

Konzeptionell



Analyse des Projektportfolios hinsichtlich Ausgewogenheit



Quelle = platinus Consulting

© platinus Projektmanagement Office / Trainingsunterlagen zu Projektmanagement-Grundlagen / Version 2021-07

PM.020 / SEITE - 17 -

Projekte die sich im Cluster D1-G1 befinden, sind sogenannte Muss-Projekte. Meist ist der Auslöser die Erfüllung einer gesetzlichen Vorgaben und das Hauptziel die Aufrechterhaltung des laufenden Geschäfts. Als Beispiel kann hier die Umsetzung der DSGVO-Verordnung der EU genannt werden.

Projekte die sich im Cluster D2-G3 befinden, sind häufig Produktentwicklungen zur Erfüllung geänderter Kundenanforderungen oder aus Wettbewerbsgründen. Weiters finden sich in diesem Cluster häufig Projekte zur Erschließung neuer Zielgruppen und/oder Märkte.

## Demand-Type des Projektes

Der **Zwang der Umsetzung** - im engl. wird der Fachbegriff *Demand Type* verwendet - beschreibt dabei den Auslöser und den Zwang das Projekt umzusetzen. Zentrale Frage ist dabei: Was ist der **Hauptauslöser** für dieses Projekt?

1. Zwingende Auslöser - *Mandatory*.
2. Fachbereichsauslöser - *Business Development Operations*
3. Servicebereichsauslöser - *Capability Development*

Der Entscheidungsbaum mit der WENN (Kriterien = erfüllt) DANN (Demand-Typ Zuordnung) Logik

unterstützt dabei den Projektmanager und den PM-Office Spezialisten bei der Bestimmung des Demand-Typs. Der Demand-Typ hat Auswirkungen auf die Ressourcenzuteilung. Projekt mit der Kategorisierung **Demand-Typ = Mandatory** werden bei der Ressourcenzuteilung meist bevorzugt behandelt.

## Der Project-Demand-Type wird bei der Ressourcenzuteilung im Projektportfolio berücksichtigt

### Entscheidungsbaum bei **Project-Demand-Type**

WENN

das Projekt ausgelöst wird durch

- a. einen **kritische gesetzliche oder regulatorische Anforderungen**?
- b. oder die **Minderung einer schwerwiegenden und unmittelbaren Bedrohung** bei Störungen der kritische Geschäftsabläufe mit High Business Impact
- c. oder durch **kritische HSSE** – Health, Safety, Security & Environment (Gesundheit, Arbeitsschutz, Sicherheit & Umweltschutz) Anforderungen.

(ja) DANN

ist der Projekt-Demandtyp =  
D1 **Mandatory**

(nein) SONST

WENN

das Projekt den Geschäftsbetrieb entwickelt durch

- a. **Geschäftsprozessoptimierung** / Geschäftsprozessentwicklung der Leistungs- und Managementprozesse
- b. oder **Rationalisierung** durch Umsatzsteigerungen und/oder Kostensenkungen (Marketing/Vertrieb, Einkauf)
- c. **Forschung und Entwicklung** neuer Produkte und Dienstleistungen

(ja) DANN

ist der Projekt-Demandtyp =  
D2 **Geschäftsbetriebsentwicklung**

(nein) SONST

WENN

das Projekt Fähigkeiten und Grundlagen entwickelt durch

- a. Entwicklung und Optimierung von **Strukturkapital** (Organisations-Strukturen, Prozess-Strukturen, Entscheidungsstrukturen)
- b. Entwicklung und Optimierung von **Systemkapital** (IT-Systeme, Anlagen, Management-Systeme)
- c. Entwicklung und Optimierung von **Humankapital** (Fähigkeiten der Mitarbeiter, Motivationsmodelle, Knowledge Base,...)

(ja) DANN

ist der Projekt-Demandtyp =  
D3 **Fähigkeitsentwicklung**

### Demand - Typen

beschreiben die Hauptauslöser und den Zwang der Umsetzung von Projekten.

**Demand-Typ = D1 Mandatory** bei Leistungsprozesse und Business Development \*\*

Wird das Projekt durch kritische gesetzliche oder regulatorische Anforderungen ausgelöst? Oder durch die Minderung einer schwerwiegenden und unmittelbaren Bedrohung durch die Unterbrechung kritischer Geschäftsabläufe (Ergebnis aus einer Business Impact Analyse) oder wird es durch kritische Informations-Security-Risiko ausgelöst?

WENN diese Fragen mit JA beantworten werden können (und die Nachweise zur Überprüfung

### Demand - Typen

hierzu bereitstehen

DANN handelt es sich um ein sogenanntes MUSS-Projekt. Der Demandtyp dieses Projektes ist somit "*Mandatory*" - also zwingend umzusetzen.

Demand-Typ = D2 Geschäftsbereichsentwicklung bei Leistungsprozessen und Business Development \*\*

Wird das Projekt durch Kunden und/oder den Fachbereich ausgelöst? Führt das Projekt zu Umsatzsteigerungen? Kosteneinsparungen? Oder entwickelt das Projekt den Geschäftsbetrieb weiter (Produkt-/Prozessoptimierungen)? Oder handelt es sich um eine Forschung & Innovation?

WENN diese Fragen mit JA beantworten werden können

DANN handelt es sich um ein sogenanntes Fachbereichs-Projekt zur Optimierung der Produkte, Leistungen und/oder Leistungsprozesse. Der Demandtyp dieses Projektes ist somit "*Core*" mit Fokus auf das Kerngeschäft.

Demand-Typ = D3 Fähigkeitsentwicklung bei Serviceprozessen und Capability Development

Wird das Projekt durch sogenannte Serviceprozesse wie IT, HR, QM, etc. ausgelöst? Verbessert das Projekt den IT-Betrieb durch Konzentration auf IT-Betriebseffizienz oder IT-Risikomanagement oder IT-Innovation? Werden durch das Projekt Fähigkeiten des Unternehmens weiterentwickelt?

WENN diese Fragen mit JA beantworten werden können

DANN handelt es sich um ein sogenanntes Servicebereichs-Projekt. Der Demandtyp dieses Projektes ist somit "*Enablement*" mit Fokus auf Unterstützung des Betriebes und der Fähigkeitsentwicklung.

### Goal-Type des Projektes

Wo ist die Wirkung des Projekts sichtbar? Was sind die Formalziele des Projektes?

1. **Running Business:** Die Wirkung des Projektes zielt auf die Aufrechterhaltung des laufenden Geschäftes bzw. Tagesbetriebes ab. Das kann z.B. der Ersatz einer Anlage mit dem Status "end of life" sein oder die Sanierung einer Betriebsstätte zur Erfüllung geänderter gesetzlicher Vorgaben.

--> Goal-Typ = G1 Running Business

2. **Rationalisierung:** Die Wirkung des Projektes zielt auf eine Effizienzsteigerung ab - weniger

Ressourceneinsatz bei gleichen Output.

--> Goal-Typ = G2 Rationalization

3. **Wachstum:** Die Wirkung des Projektes zielt auf die Steigerung des Umsatzes, der Erhöhung der Marktdurchdringung und/oder der Markterweiterung ab.

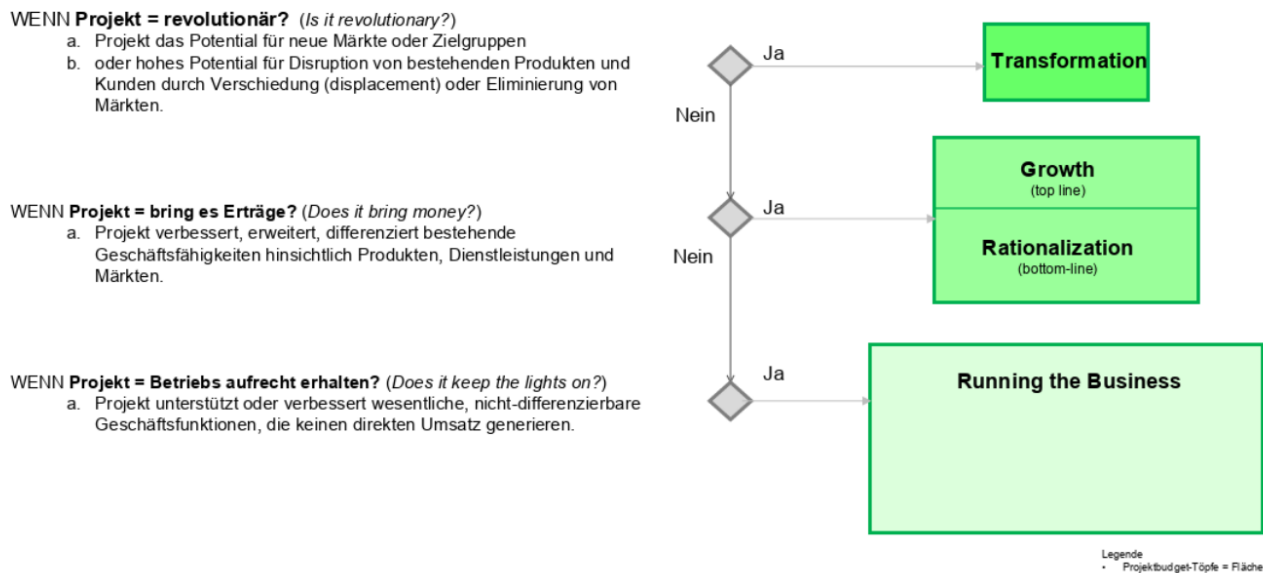
--> Goal-Typ = G3 Growth

4. **Transformation:** Die Wirkung des Projektes zielt auf eine komplette Neuausrichtung ab. Dabei werden Produkte, Vertriebskanäle, die Art und Weise wie gearbeitet wird verändert. Digitalisierungsprojekte fallen in diesen Bereich.

--> Goal-Typ = G4 Transformation

## Der Project-Goal-Type veranschaulicht die angestrebten Effekt im Projektportfolio

### Entscheidungsbaum bei Project-Goal-Type



## Projektklassifizierung nach Projektklasse

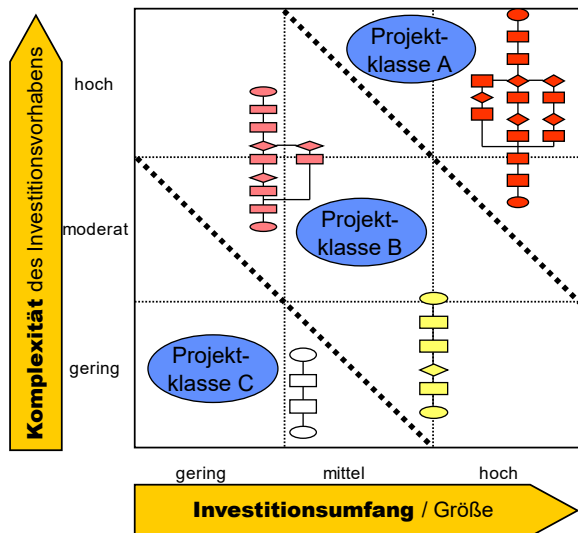
Hier erfolgt die Einteilung der Projekte nach deren Größe.

1. A-Projekte - **Großprojekte:** Programme (MPM) lösen den komplexen Multiprojektmanagement-Prozess aus.

2. B-Projekte - **Normalprojekte**: Projekte (EPM) lösen den (Einzel-)Projektmanagement-Prozess aus.
3. C-Projekte - **Kleinprojekte**: kleinere Aufgaben lösen den einfachen Maßnahmenmanagement-Prozess aus.

## Die Projektklasse ist ein Unterscheidungsmerkmal für die Festlegung des PM-Bedarfes bzw. PM-Aufwandes

### Projektklassifizierung nach **Projektklasse**



KRITERIUM	A	B	C
Dauer, Durchlaufzeit [Monate]	> 24	6-24	< 6
Aufwand [Ressourcen in PT]	> 500	< 500	< 100
Kosten [kEuro]	> 250	< 250	< 100
Komplexität des Projekteinhaltes	hoch	mittel	niedrig
Anzahl der betroffenen Abteilungen	> 12	6-12	< 6
Ergebnis:			

Quelle = PM -Checkliste Projektw ürdigkeitsprüfung

© platinus CONSULTING / Projektmanagement Training / PM -Framework / 2021

PM.030 / SEITE - 20 -

## Projektklassifizierung nach Projektprioritäten

Der Projektmanager spricht von **Projektpriorität**, wenn die Gruppierung von Projekten in einer 9-Feldmatrix aus Projektzwang und Projektdringlichkeit abgeleitet wird. In der Praxis werden häufig drei

Projektprioritätsgruppen festgelegt:

1. **Hohe** Projektpriorität
2. **Mittlere** Projektpriorität
3. **Geringe** Projektpriorität

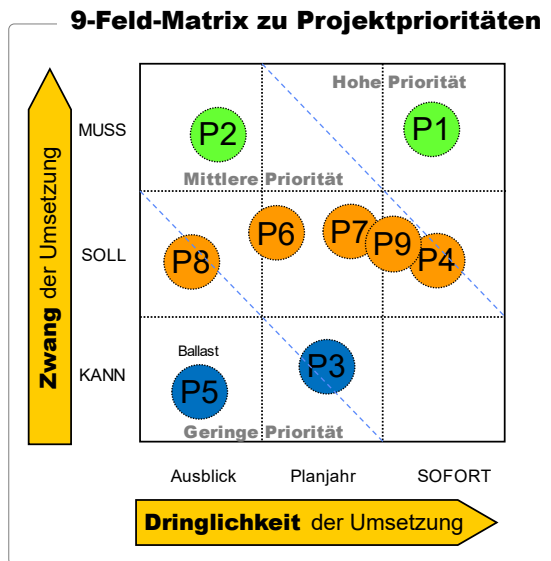
Die Abbildung zeigt ein Projektportfolio nach dem Filter Dringlichkeit und Zwang der Umsetzung.

## Prinzipiell lassen sich alle Projekte nach dem Grad des Umsetzungszwanges und der Dringlichkeit ordnen

### Projekttypen: Projektportfolio nach Dringlichkeit und Zwang der Umsetzung

#### 1. Projekttyp-Filter:

Muss-, Soll-, Kann-Projekte. Muss-Projekte sind gesetzt, weil ein Zwang zur Umsetzung begründet und geprüft vorliegt!



- Die Projekte werden im Projektportfolio nach Projekttypen gereiht.
- **Muss-Projekte sind bestimmt.**
- Neue Projekte müssen sich um die Aufnahme in das Projektportfolio bewerben.
- Laufende Projekte werden auf den Prüfstand gestellt.

Kreisgröße = Investitionsvolumen. Der Einfachheit halber sind hier alle gleich groß. Mittels Farbcode kann die Projektpriorität in den Projektportfolios visualisiert werden.

- Grün = MUSS-Projekte
- Orange = SOLL-Projekte
- Blau = KANN-Projekte

PFM = Projektportfoliomanagement

### Projekttyp – Klassifizierung nach dem Zwang der Umsetzung

Der Projektmanager spricht von Projekttypen, wenn die Gruppierung von Projekten nach dem Umsetzungszwang erfolgt. Dieses Kriterium liefert eine Hilfestellung für das Management bei der Zuteilung der knappen Finanz- und Personal-Ressourcen. In der Praxis werden häufig folgenden Projekttypen festgelegt:

1. **Muss-Projekte:** hier liegt meist ein gesetzlicher bzw. regulativer Zwang vor.
2. **Soll-Projekte:** sind Kandidaten für das Attraktivitätsportfolio
3. **Kann-Projekte:** sind Wunschkandidaten.

Mussprojekte haben Vorrang vor allem anderen, um das Geschäft bzw. den laufenden Betrieb nicht zu gefährden. Es gibt meist unterschiedliche Zwänge, wie etwa juristische Zwänge (Gesetz oder Verordnung muss erfüllt werden), starker Kundendruck, technologische Zwänge, Lieferantenzwänge (Produkte werden z.B. Software wird nicht weiter unterstützt, End-of-Life). **Die Einstufung der Projekttypen in Mussprojekte müssen eindeutig begründet werden** - z.B.:

- gesetzlicher Zwang anhand neuer oder geänderter Gesetze muss nachgewiesen werden.



- Wartungsende - *End-of-Life (EOF)* von Produkten die für den laufenden Betrieb benötigt werden (z.B. Software wird nicht mehr gewartet).
- erforderliche Instandhaltung von bestehenden Anlagen und Betriebsmittel, etc.

#### NOTE

Bei MUSS-Projekten kann das Management i.d.R. auf weitere Analysen, wie etwa Wirtschaftlichkeitsanalysen als zusätzliche Entscheidungskriterien, verzichten. Hier geht es primäre um die Optimierung der Projektkosten.

Sind die Mussprojekte definiert, und ist noch Investitionsbudget vorhanden, dann kann bei den Soll-Projekten die Projektauswahl nach strategischen und wirtschaftlichen Kriterien fortgesetzt werden. Die Einstufung als Sollprojekte kennzeichnet diejenigen Projekte, die mit einer hohen Bedeutung für das Unternehmen betrachtet werden.

### **Projektdringlichkeit – Klassifizierung nach der Dringlichkeit der Umsetzung**

Der Projektmanager spricht von Projektdringlichkeit, wenn die Gruppierung von Projekten nach der **zeitlichen Dringlichkeit** erfolgt. In der Praxis werden häufig folgende Projektdringlichkeiten angewendet:

1. **Hohe Projektdringlichkeit** – sehr dringend, sofort
2. **Mittlere Projektdringlichkeit** – nächste Planungsperiode
3. **Geringe Projektdringlichkeit** – Ausblick, nicht dringend, zukünftige Planungsperioden

---

## **Projektklassifizierung nach Projektattraktivität**

Der Projektmanager spricht von **Projektattraktivität**, wenn die Gruppierung von Projekten in einer 9-Feldmatrix aus Projektstrategiekonformität und Projektnutzen abgeleitet wird. In der Praxis werden häufig folgenden Projektattraktivitätsgruppen festgelegt:

1. **Hohe** Projektattraktivität
2. **Mittlere** Projektattraktivität
3. **Geringe** Projektattraktivität

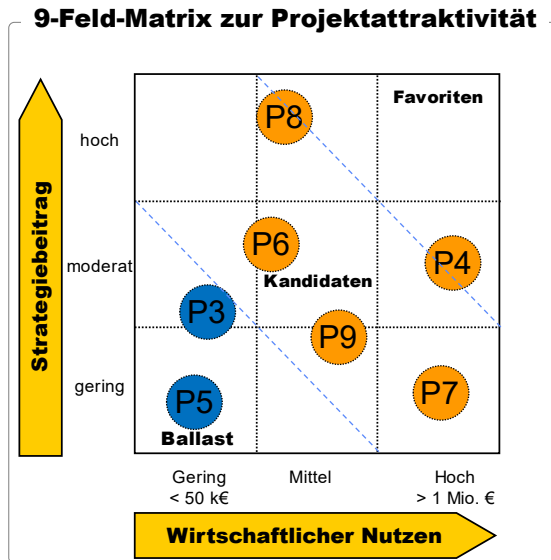
Die Abbildung zeigt eine 9-Feldmatrix zur Bestimmung der Projektattraktivität von Soll-Projekten.

## **Soll- und Kann- Projekte werden nach deren Attraktivität beurteilt und im Portfolio gereiht**

### **Projektattraktivität: Projektportfolio nach Strategiebeitrag und Nutzen**

#### **2. Projektattraktivitäts-Filter:**

Attraktivitätsportfolio (Strategiekonformität zu wirtschaftlicher Nutzen)  
für Soll- und Kann-Projekte.



- Die Attraktivität eines Projektes ist durch die Kriterien Strategie-Konformität und Kapitalwert bestimmt.
- Der Strategiebeitrag wird Mittels **Projektnutzwertanalyse** ermittelt.
- Der wirtschaftlich Projektnutzen wird Mittels **Projektinvestitionsrechnungen**, Kapitalwert ermittelt.



### **Projektstrategiekonformität – Klassifizierung nach dem Strategiebeitrag**

Der Projektmanager spricht von **Projektstrategiekonformität**, wenn die Gruppierung von Projekten nach den Ergebnissen der **Strategienutzwertanalyse** (*Scoring*) erfolgt. In der betrieblichen Praxis hat sich das Instrument der Nutzwertanalyse zur Ermittlung der Strategiekonformität durchgesetzt. In der Praxis werden häufig drei Konformitätsklassen angewendet:

1. **Hohe Projektstrategiekonformität:** Nutzwert > 75% vom erreichbaren Score.
2. **Mittlere Projektstrategiekonformität**
3. **Kleine Projektstrategiekonformität:** Nutzwert > 50% vom erreichbaren Score.

### **Projektnutzen – Klassifizierung nach dem Kapitalwert**

Der Projektmanager spricht von **Projektnutzen**, wenn die Gruppierung von Projekten nach den Ergebnissen des Business Case / der Wirtschaftlichkeitsrechnung (WiRe) erfolgt. In der betrieblichen Praxis hat sich das Instrument der Kapitalwertmethode (KW, NPV - *Net Present Value*) zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit von Investitionsvorhaben durchgesetzt. In der Praxis werden häufig drei

Nutzenklassen angewendet:

1. **Hoher Projektnutzen:** Kapitalwert > 500k€
2. **Mittlerer Projektnutzen**
3. **Kleiner Projektnutzen:** Kapitalwert < 100k€

## Projektklassifizierung nach dem Status im Solution-Lifecycle-Modell

Das **Solution-Lifecycle Modell** bildet – wie der Name schon sagt – den gesamten Lebenszyklus einer Lösung ab. Dieses **High-Level Phasenmodell bildet den Rückgrat für das Management von Lösungen – von der Idee bis zum Abbau**. Das Solution Lifecycle Modell schafft die **Voraussetzung für ein gemeinsames Verständnis zum zeitlichen Status von Lösungen für alle Beteiligten**.

Der Solution-Lebenszyklus wird in drei Abschnitte (*Transform, Change, Run*) gegliedert. Jeder Abschnitt wiederum in drei Hauptphasen. Jedes Phasenende hat ein Quality-Gate bei dem die Erfüllung von Qualitätskriterien von Lösungen geprüft werden. Quality-Gates dienen als inhaltlicher Entscheidungspunkt. Meilensteine bilden terminliche Entscheidungspunkte. Das Phasenmodell bildet eine zentrale Grundlage für die Investitions- und Projektlenkung im Portfolio Management Prozess.

Je nach dem Status in diesem Solution-Lebenszyklus Modell lassen sich projekthafte Vorhaben in:

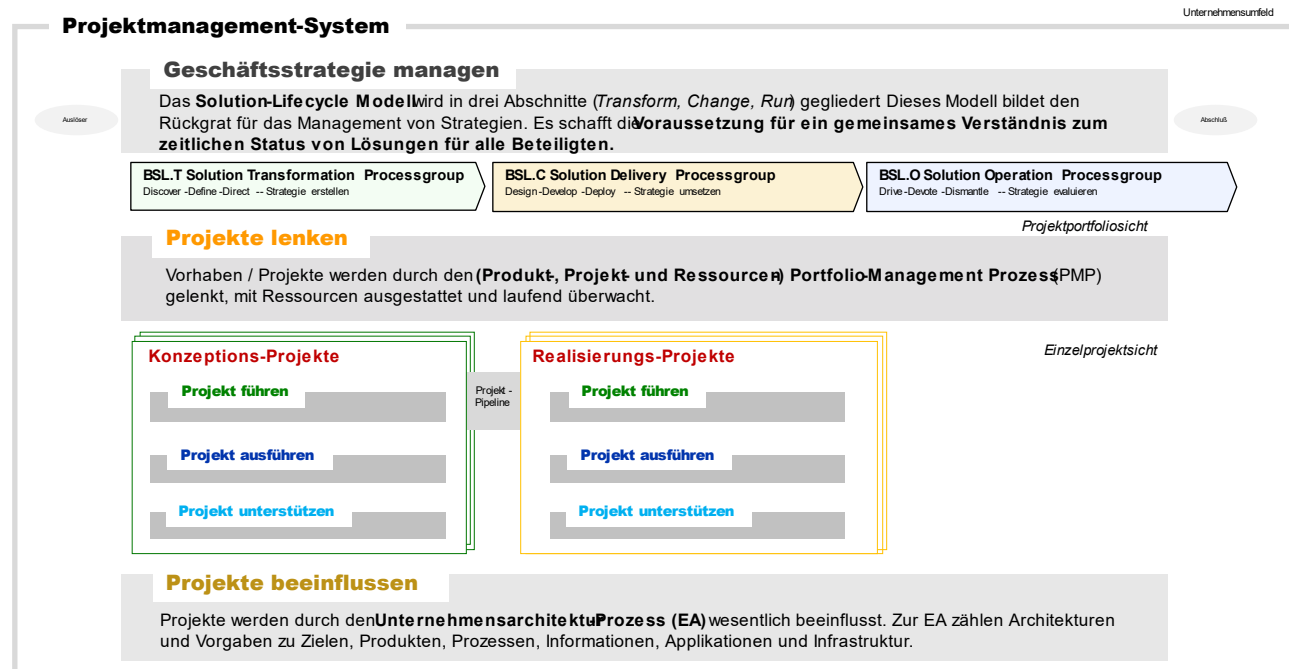
1. **Konzeptionsprojekte,**
2. **Projektpipeline** und
3. **Realisierungsprojekte**

einteilen.

# Das Projektmanagement-System umfasst sowohl die Sicht auf ALLE Projekte, als auch auf Einzelprojekte

## High Level PM-System

Übersicht



- PM2-Projektmanagement-Kontext (PDF-Format)

## Konzeptionsprojekte - Projektstudien

### NOTE

Konzeptionsprojekte klären die Frage zur Projektbegründung: "Warum in welche Lösungsoptionen investieren?" Der Fokus liegt auf der Effektivität: "die RICHTIGEN Projekte" identifizieren, qualifizieren und bewerten.

Konzeptionsprojekten befinden sich im Solution-Lifecycle Modell im Abschnitt "*Transform the Business*". Zu Beginn neuer Ziel und Lösungen stehe meist Ideen und Gelegenheiten (*Opportunities*). Argumente, warum eine Investition in eine bestimmte Lösung bzw. in ein Projekt gerechtfertigt sein sollen, sind für eine qualifizierte Entscheidungsfindung und Kommunikation zu erarbeiten. Fehlen diese qualifizierte Entscheidungsgrundlagen, müssen diese in Form von Konzeptionsprojekten erarbeitet werden. Im Zuge der **Projektstudien** sollte u.a. folgende Punkte geklärt werden:

- Beschreibung der vorhandenen Ausgangssituation (meist in Form von Prozessanalysen).

- Beschreibung des gewünschten Zielzustandes (meist in Form von Grobentwürfen, Studien).
- Gründe, die das Projekt notwendig machen (meist in Form einer Nutzwertanalyse)
- Nutzen, den das Projekt erzielen kann (meist in Form eines Strategic Business Cases )
- Darstellung der Erfolgswahrscheinlichkeit und Risiken des Vorhabens.

Der Begriff "**Projektstudie**" wird im Wesentlichen in drei Bedeutungen verwendet:

1. In Projektform durchgeführte Studie / vertiefte Untersuchung mit der Zielsetzung Entscheidungsgrundlagen aufzubereiten.
2. Ergebnis einer – meist ebenfalls in Projektform durchgeführten – Untersuchung von Rahmenbedingungen und Lösungsmöglichkeiten / Varianten / Lösungsoptionen eines Vorhabens.
3. Machbarkeitsstudie: Untersuchung der Erfolgschancen einer Projektidee oder eines Projektantrags. Im allgemeinen Sprachgebrauch haben sich dafür aber die Begriffe [Machbarkeitsprüfung" bzw. "Machbarkeitsstudie" durchgesetzt.

Ziel von Konzeptionsprojekten ist es, vertiefte und qualifizierte Entscheidungsgrundlagen zu Lösungsoptionen und Lösungswegen aufzubereiten und den Projektnutzen zu bewerten.

WENN eine Go-Entscheidung eines Konzeptionsprojekten getroffen wird, DANN kommt das Projekt in die sogenannte Projektpipeline.

## Projektpipeline

In der Projektpipeline befinden sich alle Vorhaben, die zur Realisierung freigegeben aber noch nicht gestartet wurden.

Die Projektpipeline liegt im Solution-Lifecycle Modell am Übergang vom Abschnitt "*Transform the Business*" in den Abschnitt "*Change the Business*".

## Realisierungsprojekte

### NOTE

Realisierungsprojekte klären die Frage: "Wie die gewählte Lösungsoption realisieren?" Bei Realisierungsprojekten sind die Fragen zur Projektbegründung meist beantwortet. Der Fokus liegt auf der Effizienz: "die Projekte RICHTIG" planen, umsetzen und einführen.

Realisierungsprojekten befinden sich im Solution-Lifecycle Modell im Abschnitt "*Change the Business*".

# Wann erfolgt die Projektklassifizierung?

In der Praxis erfolgt die Projektklassifizierung bei der Aufnahme und Einordnung des Projektes in das Projektportfolio. Eine Anpassung der Projektklassifizierung kann über den Projektlebenszyklus erfolgen.

# Wer macht die Projektklassifizierung?

Im Zuge eines "*Self-Assessments*" kann die Projektklassifizierung von Projektantragsteller, vom Projektauftraggeber und vom Projektmanager durchgeführt werden.

Im Zuge der Aufnahme eines Projekts in das Projektportfolio erfolgt eine formale Festlegung der Projektklassifizierung durch das PM-Office.

## Verweise

- IPMA
- [platinus](#)
- [Projektmanagementsystem](#)
- [Project-Governance](#)
- [Project-Enablement](#)

 [Edit this page](#)