



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

Projektmanagement digitaler Medien

*Modul 3: Vom Brainstorming zum Kundendialog - Methoden zur
Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und Produkte*

HTWK-Lehrauftrag Sommersemester 2024

Grundlagen für eine Digital-Strategie

THEMENPOOL HEUTE



Themen

- Welche Methoden gibt es, um digitale Geschäftsmodelle und Produkte zu entwickeln?
- Die (potentiellen) Kunden
- Kundennutzen first: Lösungen statt Produkte
- Mit Kundenfeedback und Benchmarking zur Produktidee
- Planung und Steuerung



Kundennutzen statt Features

METHODEN ZUR ENTWICKLUNG DIGITALER GESCHÄFTSMODELLE



Strategie

- **Strategisches Konzept:**
 - „Die richtigen Dinge tun“
 - **Operatives Konzept:**
 - „Die Dinge richtig tun“
- Zielentwicklung:
„Was wollen wir tun?“
- Optimierung:
„Wie wollen wir das umsetzen?“



Beispiel Hunde-App

Operative Fragen:

- Nativ oder Webapp?
- Funktionsumfang?
- Usability?
- Woher kommen die Inhalte?
- Dienstleister?

Strategische Fragen:

- Für welche Zielgruppe und welchen Bedarf?
- Ist die App die Antwort auf ein Kundenbedürfnis?
- Erlösmodell?



Der Weg des Medizinportals DocCheck

„Verlage haben Ihre Produkte als Ausgangspunkt für die neuen Medien.

Wir haben beim Kunden und seinen Bedürfnissen angefangen. Dieser Weg war viel einfacher.“

Dr. Frank Antwerpes, Vorstand DocCheck



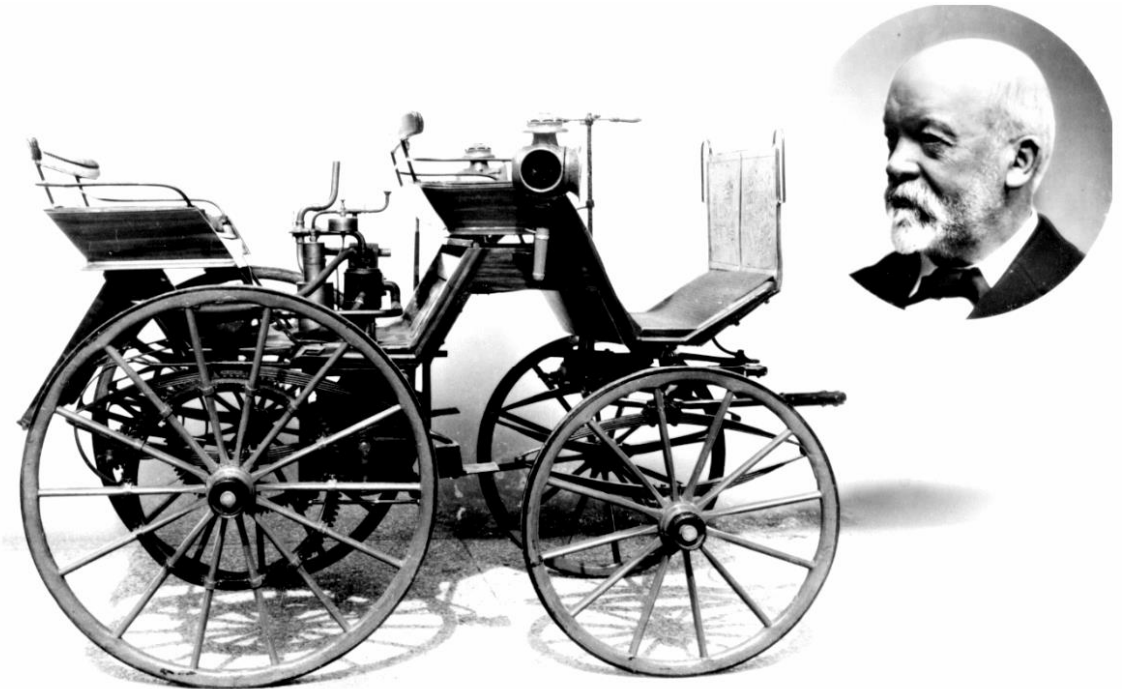
Zurücktreten bitte – oder: Abstraktion!

Für die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle ist es wichtig, sich vom **bestehenden Geschäftsmodell** gedanklich zu lösen, zu abstrahieren und neu zu denken.



Von der Produktform zum Kundennutzen

- Bei der Entwicklung neuer Produkte wird klassisch immer in den bestehenden Produktformen gedacht.
- Selbst bei digitalen Produkten ist die gedankliche Grundlage oft noch das Ausgangsprodukt.
- Wenn der Kundennutzen im Mittelpunkt steht, dann können sich ganz neue und anderen Lösungen ergeben.



Beispiele für digitale Geschäftsmodellmuster

- **Digitalisierung eines nichtintegrierten, (teil)analogen Prozesses**
 - Ein bisher (teil)analoger, nicht durchgehender Prozess wird digitalisiert. Die Ware muss nicht digital werden.
 - Beispiele: FreeNow, Open Table
- **Individualisierter Service**
 - Durch das Modell der „Mass Customization“ wird Individualisierung in einem automatisierten Prozess möglich.
 - Beispiele: Spotify, MyMuesli, Spreadshirt, 3-D-Produkte
- **Kuratieren und / oder Aggregieren**
 - Zusammenstellung von Inhalten über Verlagsgrenzen hinweg
 - Beispiele: Spotify, Juris, Turi2

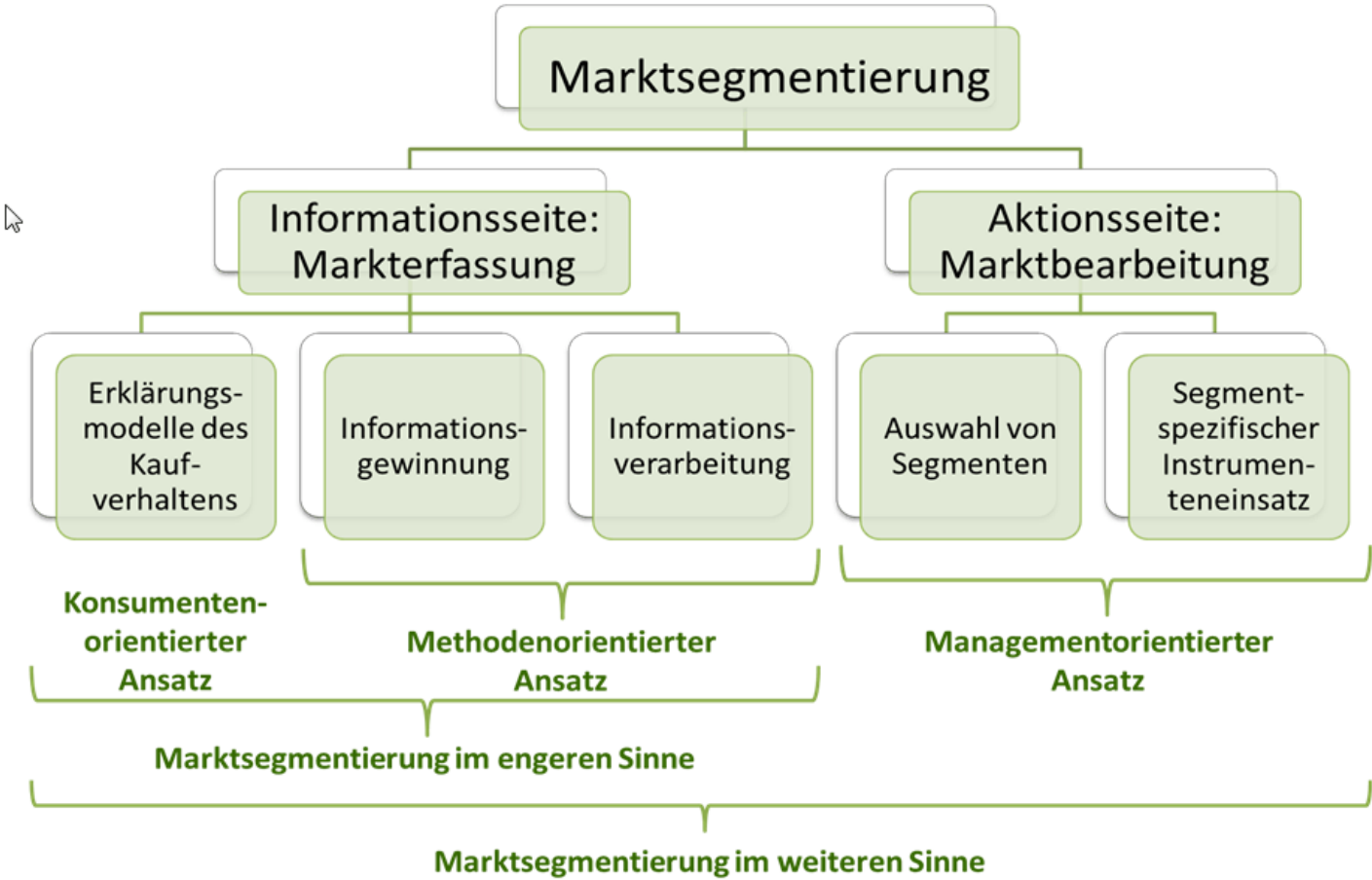


Wer? Wozu? Was? Wie?

DIE (POTENZIELLEN) KUNDEN



Marktsegmentierung: Grundlagen



<https://www.marketinginstitut.biz/blog/marktsegmentierung/>



Die 4 Segmentierungs- und Beschreibungskriterien für Personen

Segmentierungskriterien

Geographische Kriterien

Bundesland
Stadt
Regierungsbezirk
Kaufkraftbezirke

Sozio- demographische Kriterien

Geschlecht
Alter
Familienstand
Beruf
Einkommen

Psychographische Kriterien

Persönlichkeits-
merkmale
Einstellungen
Verhalten
Nutzenerwartungen

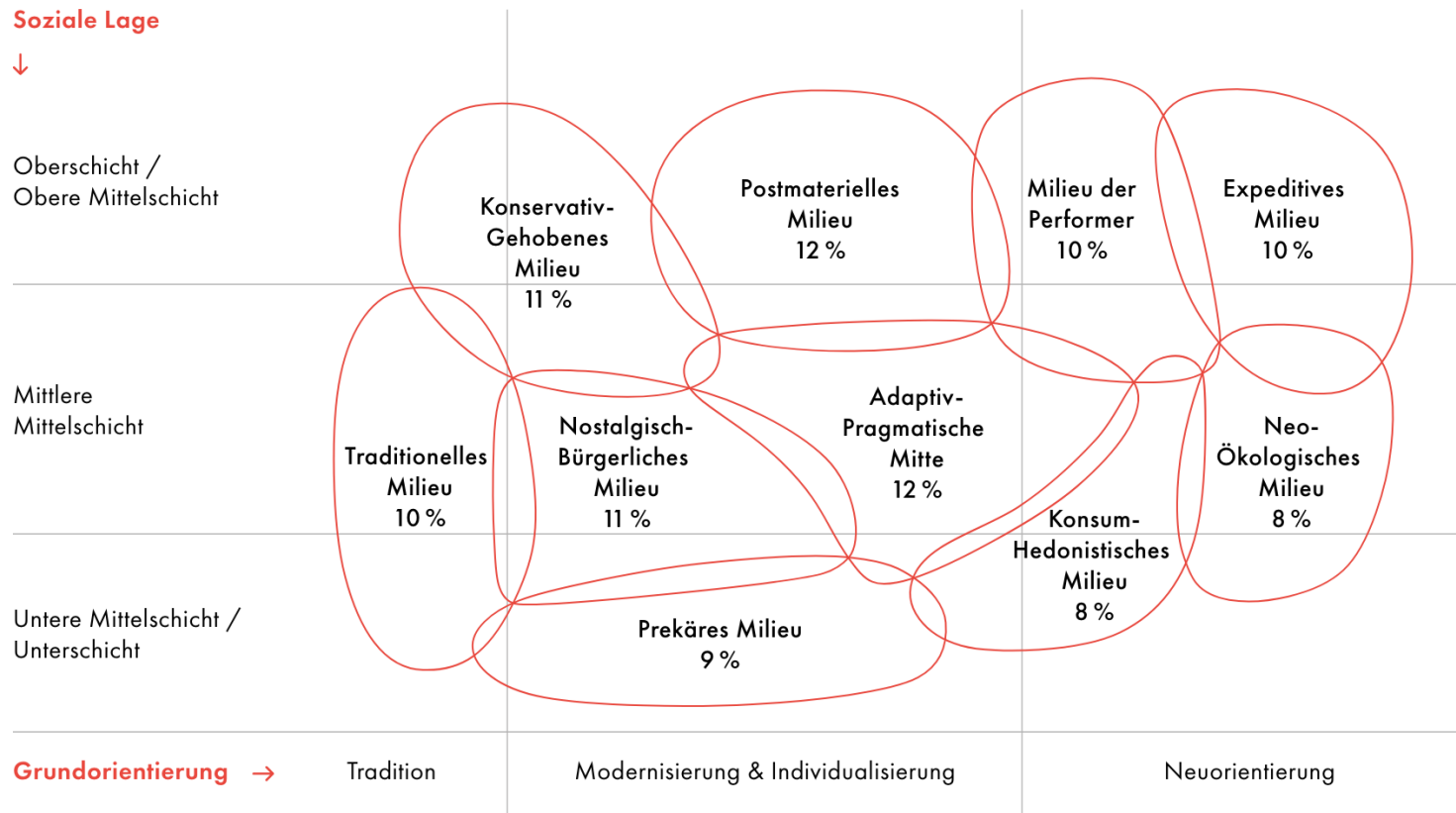
Verhaltens- orientierte Kriterien

Preisverhalten
Medienverhalten
Lebensgewohn-
heiten
Markentreue

<https://www.marketinginstitut.biz/blog/marktsegmentierung/>



Sinus-Milieus zur Segmentierung der Gesellschaft



- Die Sinus-Milieus verdeutlichen, was die verschiedenen **Lebenswelten** in unserer Gesellschaft bewegt (**Werte, Lebensziele, Lifestyles**) – und wie sie bewegt werden können (Mediennutzung, Kommunikationspräferenzen).
- Sie bieten deshalb dem Marketing mehr Informationen und bessere **Entscheidungshilfen** als herkömmliche Zielgruppenansätze.
- In der **Milieu-Landkarte** können Produkte, Marken, Parteien, Medien etc. positioniert werden.

<https://www.sinus-institut.de/sinus-milieus>



Beschreibungskriterien für Personen und Unternehmen (B2B)

Unternehmen / Institutionen

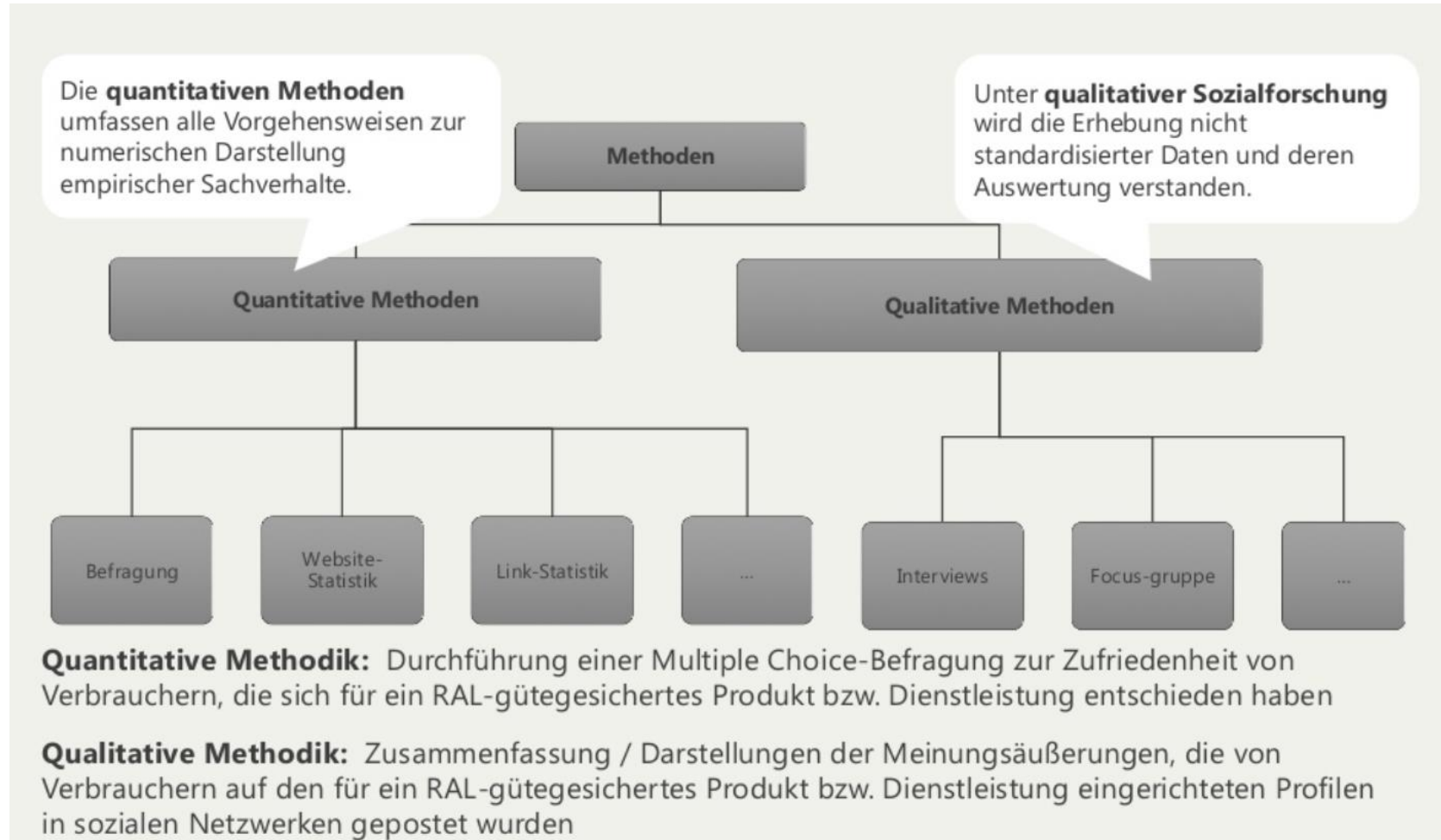
- Standort
- Betriebsform
- Rechtsform
- Größe des Unternehmens
- Zahl der Mitarbeiter
- Branchenzugehörigkeit
- Umsatz
- Innovationstyp (Unternehmen mit hohem/mittlerem/niedrigem Innovationspotential)
- Alter des Unternehmens

Personen

- Informationsverhalten
- Informationsstand / Fachliche Kompetenz
- Risikoverhalten
- Entscheidungsverhalten
- Einfluss (Machtposition)
- Motivation
- Einstellung
- Aufgabengebiet / Funktion im Unternehmen
- Ausbildung
- Imagedenken



Primärforschung: Qualitative und Quantitative Methoden



Quelle: <https://de.slideshare.net/jhoewner/marktforschung-mit-einfachen-mitteln/15>



Unterschied zwischen qualitativer und quantitativer Befragung

Quantitativ	Qualitativ
Fragebogen	Leitfaden
stark strukturiert	teilstrukturiert bis unstrukturiert
hoher Standardisierungsgrad	wenig/nicht standardisiert
überwiegend geschlossene Fragen	überwiegend offene Fragen
größere Fallzahlen	kleinere Fallzahlen
Repräsentativ bei entsprechender Stichprobenziehung	nicht repräsentativ
stärker in die Breite gehend	Stärker in die Tiefe gehend
Zum Abschätzen von Merkmalsverteilungen	Bei bislang eher unerforschten Themen
Erfragen von Sachverhalten, Tatsachen	Erfragen von Begründungen, Einstellungen, Werten
Interviewer: Genauigkeit bei der Erfassung, Neutralität, Vergleichbarkeit	Interviewer: Einfühlungsvermögen, Empathie, Auskennen im Thema
Auswertung: standardisierte Auszählung, statistische Analyse, multivariate Analyseverfahren	Auswertung: differenziert, individuell, Fallanalyse

https://www.uni-trier.de/fileadmin/fb1/prof/PAD/SP2/Allgemein/Lang_Skript_komplett.pdf



Ziele der qualitativen Marktforschung

- Qualitative Marktforschung hat das Ziel, **Hintergründe, Motive, Einstellungen und überhaupt das Denken** und Fühlen der Zielgruppe kennenzulernen und Hypothesen zu bilden.
- Qualitative heißt, dass es **nicht um Quantifizierung** geht (im Sinne von „Wie viel Prozent handeln oder denken so oder so“).
- Qualitative Marktforschung wird auch eingesetzt, um **quantitative Marktforschung vorzubereiten**, weil nur auf Basis dieser Erkenntnisse Hypothesen überprüft und für die Zielgruppe relevante Fragestellungen formuliert werden können.



Ziele von Marktforschung in der Produktentwicklung

Bedarfsermittlung:

- Kundenbedürfnisse kennenlernen
- Arbeitsweise der Kunden kennenlernen
- Verwendung von Fachmedien im Berufsalltag ermitteln

Konzept- und Prototypentests:

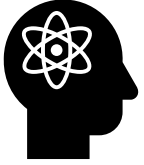
- Produktideen und Konzepte vorstellen und Meinungen dazu einholen
- Prototypen vorstellen und benutzen lassen

Produktverwendung und –beurteilung

Bestell- und Kaufverhalten

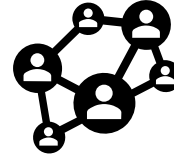


Customer Insights: Qualitative Marktforschung



Klassische Methoden:

- Einzelinterviews, Experteninterviews
- Gruppendiskussionen (Fokusgruppen)
- Kundenworkshops
- Shadowing



Neue Methoden:

- Datenanalysen: CRM, Shops, Amazon
- Online-Communities
- Social Media-Listening
- Prototypen-Testing / Beta-Entwickler



Klassische Instrumente: Fokusgruppen

- Eine Fokusgruppe setzt sich aus 6 – max. 10 Teilnehmern zusammen.
- Bei der **Zusammensetzung** müssen die gleichen Fragen wie bei den Experteninterviews beantwortet werden:
 - Kunden / Kündiger / ehemalige Kunden / Nicht-Kunden
 - Weitere Kriterien (je nach Untersuchungsziel)
- **Zusätzlich** muss entschieden werden, wie Gruppen zusammengesetzt werden sollen:
 - Konsistente Gruppen (z. B. ehemalige Kunden)
 - Gemischte Gruppen



Checkliste für Fokusgruppen

Was ist das Ziel der Befragung?

- Arbeits- und/oder Lebenswelt der Zielgruppen verstehen
- Grundlegende Kundenbedürfnisse kennenlernen
- Anregungen für Produktentwicklung erhalten
- Feedback bestehender Produktangebote erhalten
- Anregungen für Vermarktungswege gewinnen

Welche Zielgruppen sollen befragt werden?

- Kundenstatus: bestehende Kunden, potenzielle Kunden, ehemalige Kunden
- Berufsstatus (bei Fachmedienangeboten): Beruf, berufliche Ziele, Unternehmensgröße
- Soziodemografie: Alter, Geschlecht, Wohnort etc.
- Verhaltensorientierte Merkmale: Einstellungen, Werte, Mediennutzung, Kaufverhalten etc.

Wie sollen die Teilnehmer gewonnen werden?

- Welche Wege gibt es zur Gewinnung von Teilnehmern (z.B. Newsletter, E-Mailing, Social-Media-Kanäle, Direktansprache)
- Braucht es ein Incentive für die Teilnehmergewinnung (z.B. Produkte aus dem Verlag)?
- Wie koordinieren wir die Terminvereinbarung und die Gruppenzusammensetzung?

Wie soll der Frageleitfaden aufgebaut sein?

Themen können sein (hier für ein Fachmedienangebot):

- Arbeitssituation
- Berufliche Herausforderungen
- Persönliche Ziele
- Medien- und Informationsverhalten
- Bewertung von Medienangeboten
- Gewünschte Unterstützung durch ein Medienangebot
- Medienkaufverhalten: Jahresbudget, Preispunkte, Bezugsweise (Abonnement, Einzelkauf), Kauforte

Wie sieht die Vor- und Nachbereitung aus?

- Wer soll die Fokusgruppe moderieren? Braucht es für die notwendige Neutralität einen Externen oder kann diese Rolle ein Interner übernehmen?
- Wer aus dem Verlag soll teilnehmen?
- Soll es den Verlagsteilnehmern möglich sein, Fragen in die Diskussion einzubringen?
- Wie und von wem soll dokumentiert werden?
- Wie erfolgt die Nachbesprechung, um den Verlauf zu reflektieren und bei Bedarf den Frageleitfaden anzupassen?

Wie soll die Fokusgruppe technisch durchgeführt werden?

- Digital (nach Erfahrungen fast ohne Informationsverlust)
- In Präsenz: Wenn ja, an welchem Ort (z.B. in einem professionell ausgestatteten Studio)?

Wie sollen Zusammenfassung, Auswertung und Ableitung von Handlungsoptionen erfolgen?

- In welcher Form sollen die Ergebnisse verarbeitet werden?
- Welche Konsequenzen werden aus den Erkenntnissen gezogen?
- Wann wird ein Follow-up notwendig sein?
- Besteht Bedarf für eine Quantifizierung?

Wie sieht das Projektmanagement aus?

- Wer ist Projektauftraggeber?
- Welchen Zeit- und Budgetrahmen hat das Projekt?
- Wer in welchen Rollen sind die Projektbeteiligten (z.B. Projektmanager)?
- Wie wird im Projekt kommuniziert?
- Wie wird das Projekt dokumentiert?
- Wie geht es nach Projektabschluss weiter?

Durchführung:

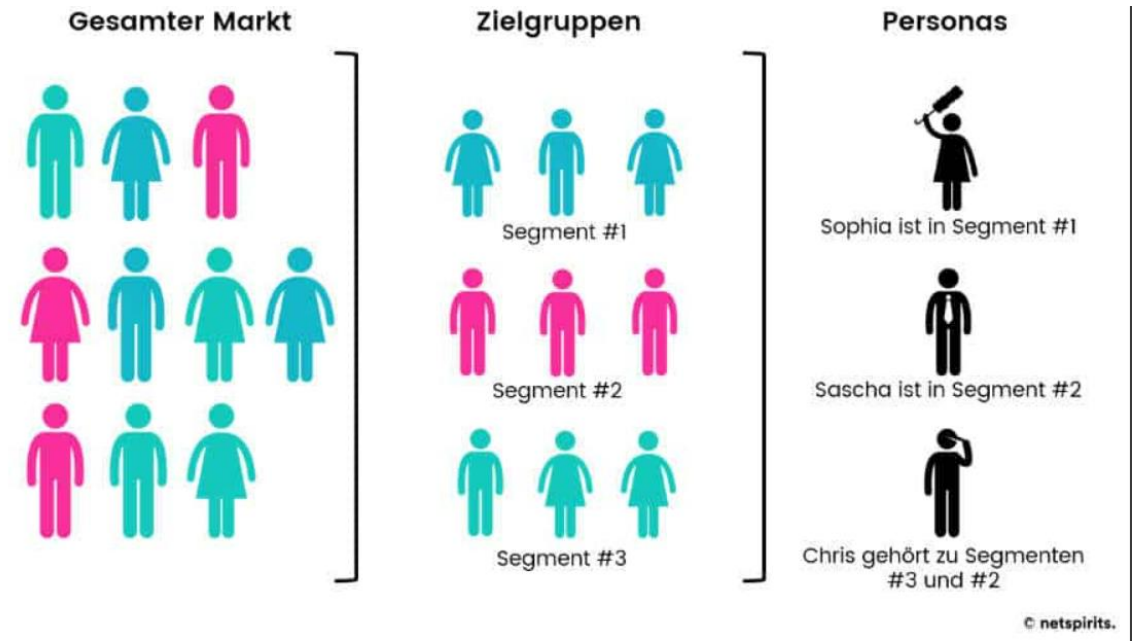
- Dauer: max. 2 Stunden
- Grundlage ist ein Frageleitfaden, der aber nur als Orientierung dient
- Wichtig ist eine freie Gesprächsführung, die sich auf die Sicht des Kunden einlässt.
- Dokumentation: Aufzeichnung oder Mitschrift

Personas: Oder eine Vorstellung vom Kunden entwickeln

- Eine **Persona** (lateinisch für Maske) ist der Steckbrief einer erfundenen Person aus einer bestimmten Zielgruppe. In ihr wird der berufliche und private Hintergrund möglichst realistisch beschrieben. Ergänzend werden Ziele, Eigenschaften, Vorlieben, typische Vorgehensweisen, Interneterfahrung usw. geschildert. Diese Faktoren können einen Einfluss auf eine zu lösende Aufgabe haben. Ein Foto oder eine Zeichnung hilft bei der Vorstellung der prototypischen Person, ein Name (ggf. nur Vorname) bei der Diskussion.
- Die meisten Verlage richten sich an verschiedene Personas und müssen entsprechend mehrere Profile entwickeln.
- Die Visualisierung der Lebens- und Arbeitswelten **von Personas trägt dazu bei, diese Welten** bildlich zu gestalten und damit erlebbar zu machen.
- Aber Achtung: Personas sollten nicht nur mit „Bordmitteln“, also der Vorstellungskraft und dem Bauchgefühl der Mitarbeiter, gestaltet werden. Es sollte immer eine **empirische Unterfütterung** geben.



Personas: Der „Zielgruppe“ ein Gesicht geben



<https://www.reachx.de/6-punkte-anleitung-zur-erstellung-individueller-personas/>



Von potentiellen Kunden:innen zu Personas

- Leitfrage: Welche Personas repräsentieren die Kunden:innen am besten?
- Kundenanalyse nach definierten Kriterien
 - Qualitativ: Beschreibungsmerkmale
 - Quantitativ: Gruppengröße, Kaufkraft, Umsatzpotential
 - Datenquellen: Es gibt ein breites Angebot an Sekundärdatenquellen wie z.B. Studien von Branchenverbänden, aus Mediaabteilungen, statistische Informationen (statistisches Bundesamt, Statista)
- Zielgruppensegmentierung
- Bewertung der Relevanz der Segmente
- Entwicklung beispielhafter Personas pro relevantem Segment



Von Daten und Einsichten zu Personas



© netspirits.

<https://www.omt.de/inbound-marketing/buyer-personas-der-raketentreibstoff-fuer-dein-digitales-marketing>

- Die Vorgehensweise wird in diesem Video sehr gut erklärt:
<https://youtu.be/dlBWe4T2qh0>
- Zwei Beispiele für Persona-Interviews auf
<https://www.sinus-institut.de/forschung/methoden/personas>



Das Ende der Marktforschung – oder: Vom Zielgruppensegment zum gläsernen Menschen

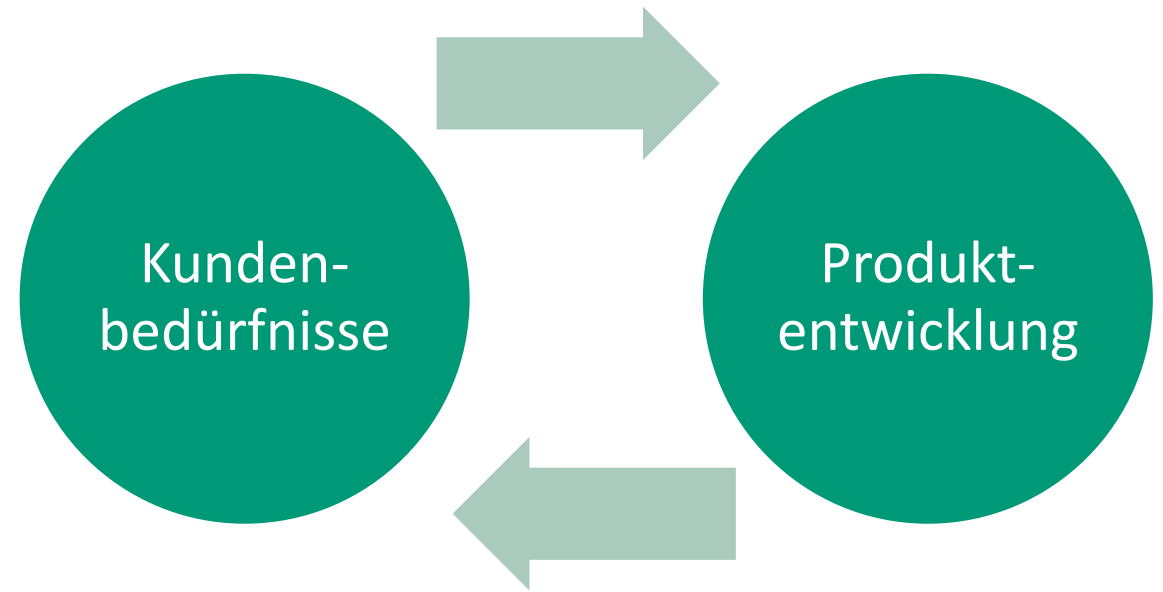
- Die Zusammenfassung von einzelnen Personen zu Gruppen mit gleichen Merkmalen ist eine Vereinfachung, ohne die bisher weder Produkte erstellt noch vermarktet werden konnten.
- Die Entwicklung der Medien zeigt jedoch, dass die Gesellschaft sich immer mehr in kleinere Zielgruppen aufgliedert: die Zielgruppensegmentierung ist bisher die probate Antwort auf dieser Entwicklung (siehe Zeitschriftenmarkt)
- Der Endpunkt dieser Entwicklung ist das Zielgruppensegment „Einzelperson“, deren Bedürfnisse und Eigenschaften aus dem (digital beobachtbaren) Verhalten ermittelt werden.
- Zusammen mit den Methoden der Mustererkennung und der KI ergeben sich vollkommen neuen Möglichkeiten (z. B. Bedarfsvorhersagen).
- Ist damit das Ende der klassischen Marktforschung erreicht?
<https://meedia.de/2022/04/14/paul-42-akademiker-ist-tot/amp/>



Und zum Schluss ein Reminder von Steve Jobs

“Es ist ganz schwierig, Produkte für Zielgruppen zu entwickeln. Sehr oft wissen die Menschen gar nicht was sie wollen – bis du es ihnen gezeigt hast.”

Steve Jobs



Google versus Yahoo – oder: Kundenbedarf statt Featureritis

Reminder!



Search the web using Google

Google Search

I'm feeling lucky

[More Google!](#)

Copyright ©1999 Google Inc.

“One of the most important things I’ve learned from my time at Google: the need to completely understand the problem before even considering the solution.

Mohit Aron (ehemaliger Google-Manager)

https://techcrunch.com/2016/05/22/why-google-beat-yahoo-in-the-war-for-the-internet/?guccounter=1&guce_referrer_us=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_cs=jSRxi8vxZXsloZn6bxFNlQ



Arbeitsgruppen

EINE PERSONA- UND DESIGN CHALLENGE



Design Challenge: Das Konzept in einem Satz

Die Design Challenge beschreibt in einem Satz, welches Problem für welche Kundengruppen / Personas gelöst werden soll:

- Wie können wir(Persona als Teil der Zielgruppe)... dabei unterstützen ...(Zielsetzung)..., damit ...(Kernnutzen)....

- Beispiel FreeNow:

Wie können wir **Taxisuchende** dabei unterstützen, **an jedem Ort per Smartphone ein Taxi auswählen, bestellen und bezahlen zu können**, damit **diese so schnell wie möglich überall ein Taxi nutzen und die Zahlungsabwicklung problemlos erledigen können.**



Gruppenarbeit: Persona und Design Challenge

Schritt 1:

- Bitte beschreibt eine Persona anhand der drei für das Problem wichtigsten Eigenschaften.

Schritt 2:

- Bitte vervollständigt diesen Satz:
Wie können wir ...(Persona als Teil der Zielgruppe)... dabei unterstützen ...(Zielsetzung)..., damit ...(Kernnutzen)....
- Beispiel:
Wie können wir **Taxisuchende** dabei unterstützen, **an jedem Ort per Smartphone ein Taxi auswählen, bestellen und bezahlen zu können**, damit **diese so schnell wie möglich überall ein Taxi nutzen und die Zahlungsabwicklung problemlos erledigen können**.

Rahmendaten

- Persona: Studierende
- Problem: Prüfung bestehen



Jobs - Pains - Gains

KUNDENNUTZEN FIRST: LÖSUNGEN STATT PRODUKTE



Vom Inhalt zur Kundenlösung

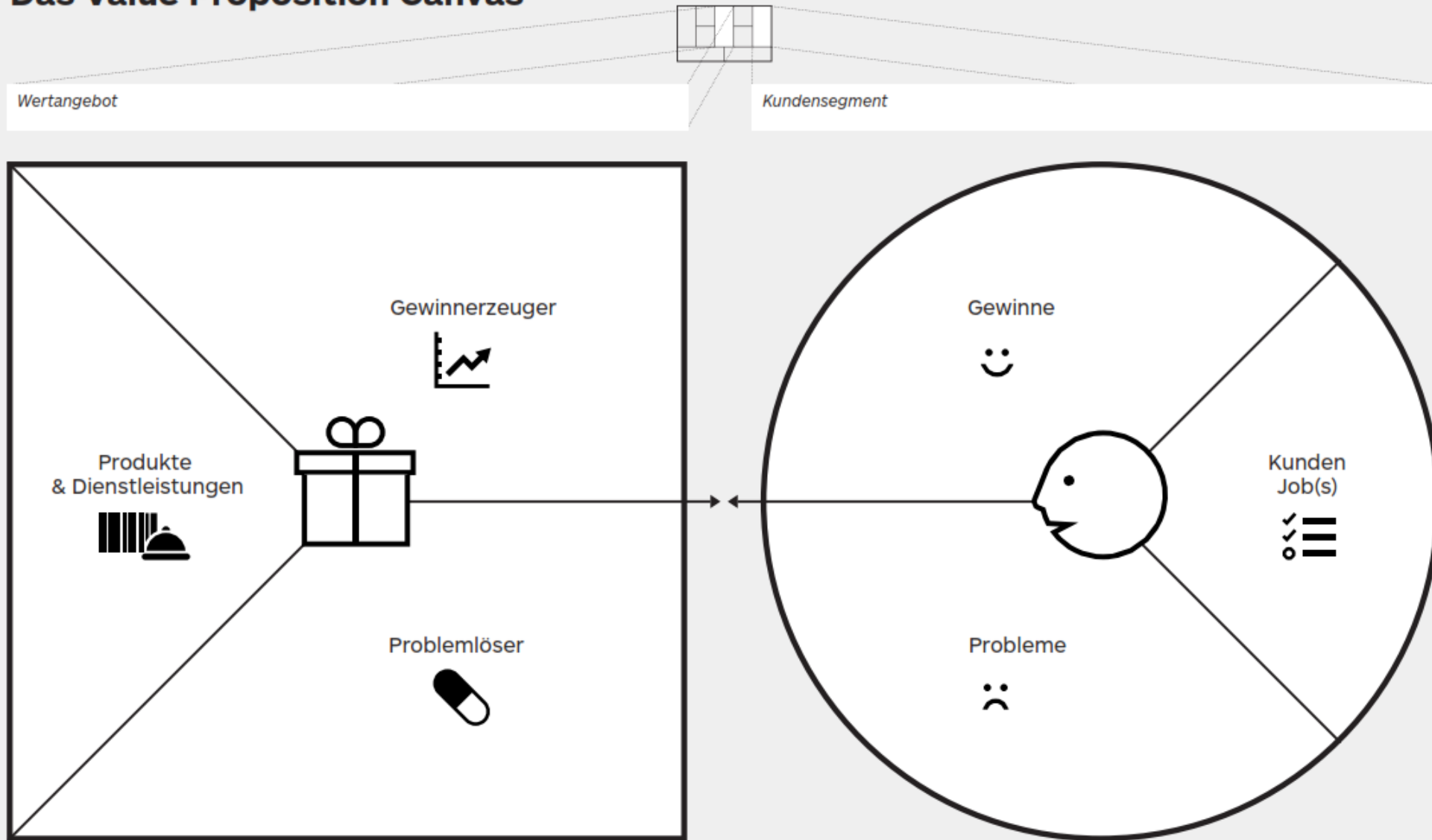
- Klassisch stehen bei **Medienprodukten Inhalte** im Mittelpunkt.
 - Wie werthaltig ist das rein contentbasierte Geschäftsmodell noch?
 - Welche Unterstützung, welchen Service, welches Produkterlebnis macht die Kunden glücklich?
- **Systemlösungen** in der Medienbranche
 - bilden einen Nutzerprozess ab und sind auf ein konkretes Einsatzszenario optimiert,
 - sind eine Kombination aus Inhalt und Software (und optional auch Hardware) – wie alle digitalen Angebote
 - erhöhen oft den Nutzen / das Erlebnis durch Content-Aggregation,
 - sind einfach zu bedienen durch eine gute UX (User Experience)
 - können dadurch oft eine hohen Preispunkt setzen und
 - generieren eine hohe Wertschöpfung durch „**Convenience**“ und einen „Locked-in-Effekt“.

Beispiel Tonnie-Boxen:

- Boxpreis: Ca. 80 EUR
- Preis pro Tonnie-Figur: ca. 12 EUR



Das Value Proposition Canvas



Die Kundenseite

- **Gewinne** beschreiben die Resultate, die Kunden erzielen wollen, oder die konkreten Vorteile, nach denen sie suchen.
- **Kundenaufgaben** beschreiben, was Kunden an ihrer Arbeit und in ihrem Alltagsleben erledigen möchten, und zwar mit ihren eigenen Worten.
- **Probleme** beschreiben schlechte Ergebnisse, Risiken und Hindernisse, die mit den Kundenaufgaben in Zusammenhang stehen.
- Die Herausforderung besteht darin, die für ein Geschäftsmodell **relevanten Punkte durch Gewichtung der Punkte** herauszufiltern.
- **Relevant** heißt:
 - Daraus lassen sich Erlöse erzielen.
 - Das Unternehmen kann diese Problemlösung anbieten.
 - Die bestehenden Lösungen können übertroffen werden.



Die drei Dimensionen der Kundenaufgaben

- Funktionale Aufgaben:
 - Berufliche Aufgaben, die bewältigt werden müssen, z.B. bei Fachmedien:
 - Rechtliche Vorgaben einhalten
 - Einkaufsentscheidungen treffen
 - Mitarbeiter gewinnen und führen
 - Innovation / Produktverbesserung
 - Markt- und Kundenkenntnisse verbessern
 - Betriebswirtschaftliche Entscheidungen fällen
 - Fachliche Entscheidungen fällen (z.B. Ärzte)
 - Besser arbeiten (Prozessunterstützung)
- Emotionale und persönliche Aufgaben:
 - Sicherheit gewinnen
 - Verdienst steigern
 - Berufliche Vorankommen
- Soziale Aufgaben: Status gegenüber anderen



Die drei Dimensionen der Kundenprobleme

- **Unerwünschte Ereignisse** und Schwierigkeiten, die den Kunden bei der Problemlösung behindern
- **Hindernisse**, die dafür sorgen, dass der Kunde die Problemlösung gar nicht erst in Angriff nimmt
- **Risiken**, die der Kunde eingeht oder fürchtet
- **Tipps:**
 - Probleme so konkret wie möglich benennen
 - Welche Problemlösung wählt der Kunde heute und warum ist er damit nicht zufrieden?



Die drei Dimensionen der Kundengewinne

- **Erforderliche Gewinne:** Das muss vorhanden sein.
Telefonieren und im Internet surfen
- **Erwartete Gewinne:** Das sollte vorhanden sein.
Benutzerfreundlichkeit
- **Erwünschte Gewinne:** Das erhofft sich der Kunde
Einfache Vernetzung mit anderen Geräten
- **Unerwartete Gewinne:** Das übertrifft die Erwartung
Touchscreen, AppStore



Die Wertangebotsseite (Value Map)

- **Produkte und Dienstleistungen** beschreiben Ihr Wertangebot.
- **Gewinnerzeuger** beschreiben, wie Ihre Produkte und Dienstleistungen für den Kunden Gewinn erzeugen.
- **Problemlöser** beschreiben, wie Ihre Produkte und Dienstleistungen für den Kunden Probleme lösen.



Problemlöser

- Konzentration auf das Kernproblem
- Mögliche Dimensionen von Problemlösern:
 - Kosteneinsparungen
 - Zeiteinsparungen
 - Entscheidungssicherheit erhöhen
 - Negative Folgen abwehren
 - Unzulängliche Lösungen verbessern
 - Befreiung von Sorgen und Risiken



A-Day-in-the-Life-Worksheet

Arbeitsblatt Kundenalltag



Tauchen Sie tief in die Welt Ihrer (potenziellen) Kunden ein, um Einblicke in ihre Jobs, Probleme und Gewinne zu erhalten. Was Kunden tagtäglich in ihrer realen Umgebung tun, unterscheidet sich häufig davon, was sie zu tun glauben oder was sie Ihnen in Interviews, Umfragen oder Fokusgruppen sagen.





Erfassen Sie die wichtigsten Jobs, Probleme und Gewinne des von Ihnen beobachteten Kunden

ZIEL

Die Welt Ihres Kunden besser verstehen

ERGEBNIS

Übersicht des Alltags Ihres Kunden

Zeit	Aktivität (was ich sehe)	Notizen (was ich denke)
		
		
		
		

- Das Beobachten von Nutzern*innen ist sicher eine der besten Methoden, um an ungefilterte Erkenntnisse zu kommen, da (selbst in Fokusgruppen) nicht immer alles erzählt wird.
- Vor allem bei (einigen wenigen) Fachverlagen ist die Methode seit vielen Jahren erfolgreich im Einsatz.
- Aber auch im Consumer-Bereich lassen sich so spannende Einblicke gewinnen.



Identify-High-Value-Jobs

Pull: Aufgaben- auswahl

Stellen Sie sich vor, Ihre Kunden sind CIOs, und Sie müssen verstehen, welche Jobs ihnen am wichtigsten sind. Führen Sie diese Übung durch, um ihre Jobs nach Prioritäten zu sortieren, oder wenden Sie sie auf Ihre eigenen Kundenprofile an.

ZIEL
Kundenaufgaben von hohem Wert identifizieren, auf die Sie sich konzentrieren können

ERGEBNIS
Rangfolge von Kundenaufgaben aus Ihrer Perspektive



Punkteskala: • (niedrig)
bis ••••• (hoch)

- Führt ein Scheitern bei der Aufgabe zu massiven Problemen?
- Führt ein Scheitern bei dem Job zum Verfehlen entscheidender Gewinne?
- Können Sie das Problem spüren?
- Können Sie den Gewinn sehen?
- Gibt es ungelöste Probleme?
- Gibt es unrealisierte Gewinne?

- Gibt es viele mit diesem Job, diesem Problem oder diesem Gewinn?
- Sind einige wenige bereit, viel zu bezahlen?

Konzentrieren Sie sich auf die am höchsten bewerteten Jobs und die damit verbundenen Probleme und Gewinne.

Jobs	Wichtig	Konkret	Unerfüllt	Lukrativ	Jobs von hohem Wert
→					
→					
→					
→					
→					
→					
→					
→					
→					



Erster Proof-of-Concept

MIT KUNDENFEEDBACK UND BENCHMARKING ZUR PRODUKTIDEE



Mit der Stimme der Stakeholder sprechen

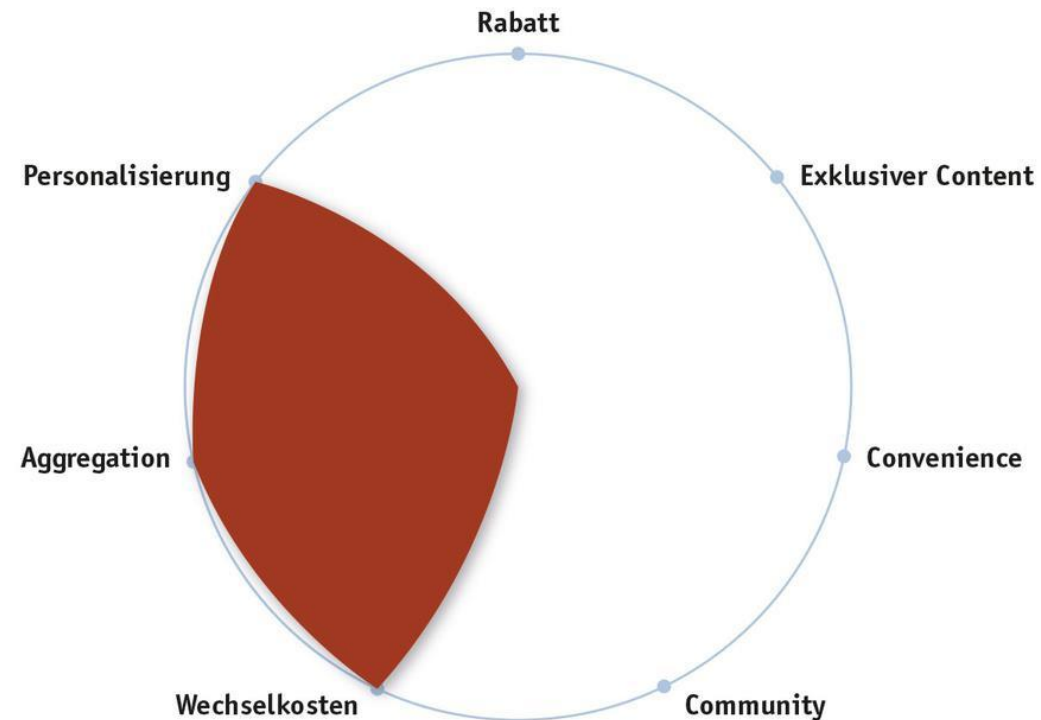
- Bewertung der Produktidee durch **unterschiedliche Sichtweisen der Stakeholder**:
 - Personas
 - Geschäftsleitung
 - Marketing / Vertrieb
 - Geschäftspartner (Dienstleister)
 - „Echte“ Kunden:innen
- Form Rollenspiel
 - Gute Vorbereitung durch Informationssammlung und Briefing
 - Kein Ersatz für echte Tests



Benchmarking mit Bewertungspinne

- Relevante Faktoren für den Geschäftserfolg definieren
- Relevanten Wettbewerb benennen und analysieren
- Möglichst ehrliche Einschätzung des eigenen Angebotes und des Wettbewerbes
- Gesamteinschätzung

Welche der sieben Ebenen eines Ökosystems mit Lock-In von Spotify bedient werden



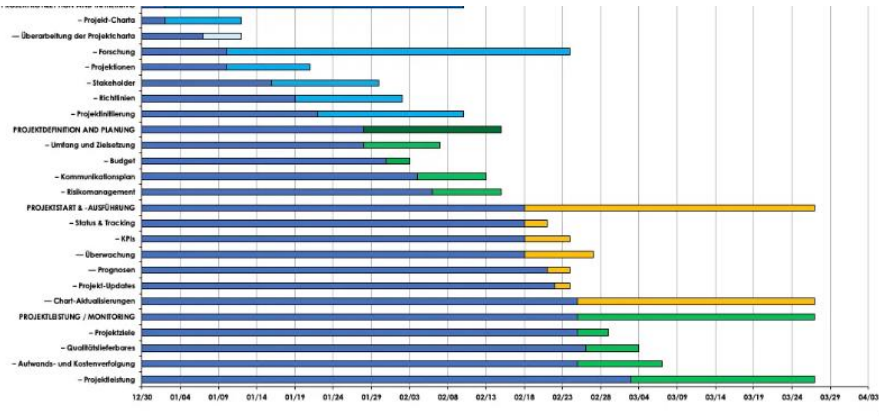
Quelle: HighText Verlag/ Ehrhardt Heinold; Grafik: HighText Verlag



PLANUNG UND STEUERUNG



Planung und Steuerung



Stakeholder Analyse

Zieldefinition

Anforderungsdefinition

Planung und Steuerung

Risikomanagement

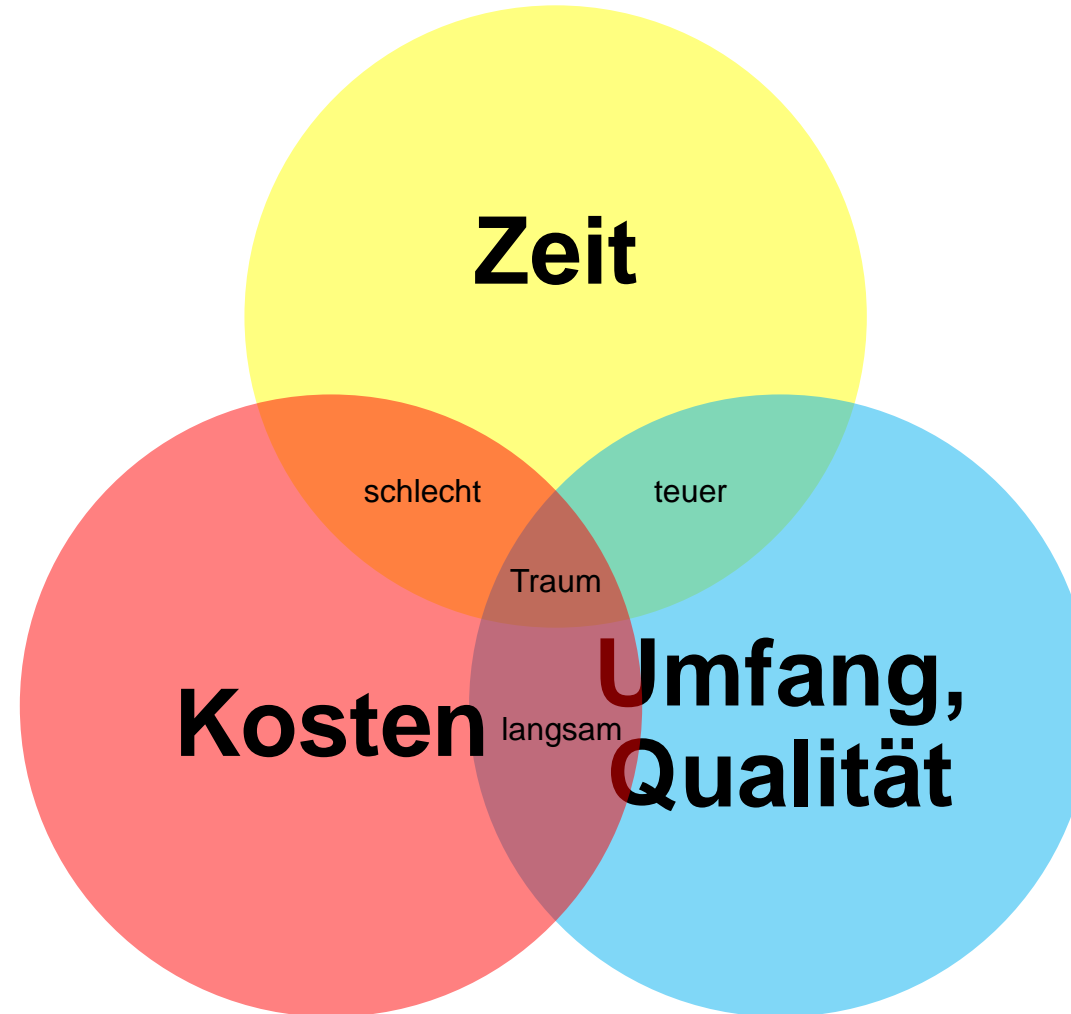
Kommunikation & Dokumentation

Projektabschluss & Lessons Learned

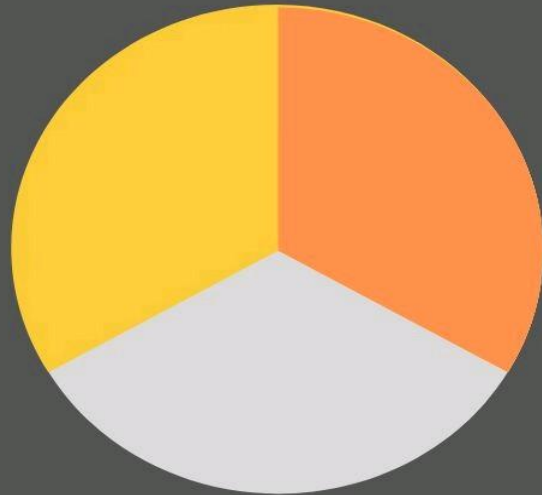
<https://de.smartsheet.com/top-excel-project-plan-templates>



Planung und Steuerung: Das “magische Dreieck”



Worauf im
Projektmanagement
der Fokus gelegt wird.

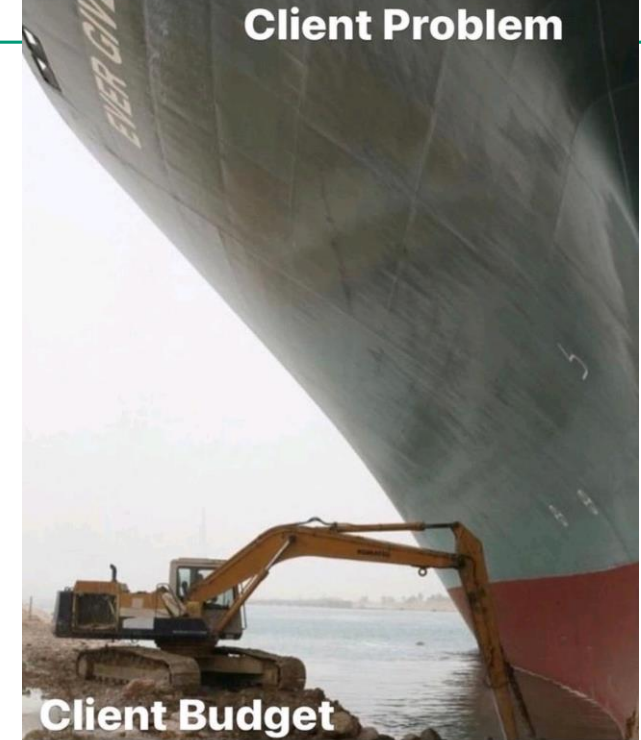


- Zeit
- Kosten
- Qualität

Woran Projekte
oft scheitern.



- Zusammenarbeit
- Kommunikation
- Motivation



Gefällt consultinghumor und 5 weiteren Personen

businessmurphy #consulting #consultinglife
#consultingmemes #business #client
#managementconsulting #workingfromhome #work

Vor 28 Minuten · Übersetzung anzeigen

Projektplan: Was muss wann von wem geliefert werden?

Phasen

Arbeitspakete

Abhängigkeiten

Meilensteine

Verantwortliche

„Vorwärts immer,
rückwärts
nimmer“

Niemals „best
case“



Planung und Steuerung: Projektteam zusammenstellen

Bei Digitalprojekten besteht ein Team typischerweise aus ...

Entwickler*innen

Designer*innen

UX-Expert*innen

Qualitätsmanager*innen

Business Analyst*innen

Content Architekt*innen

Solutions Architekt*innen

Vertreter*innen der beteiligten Fachbereiche

andere Spezialist*innen

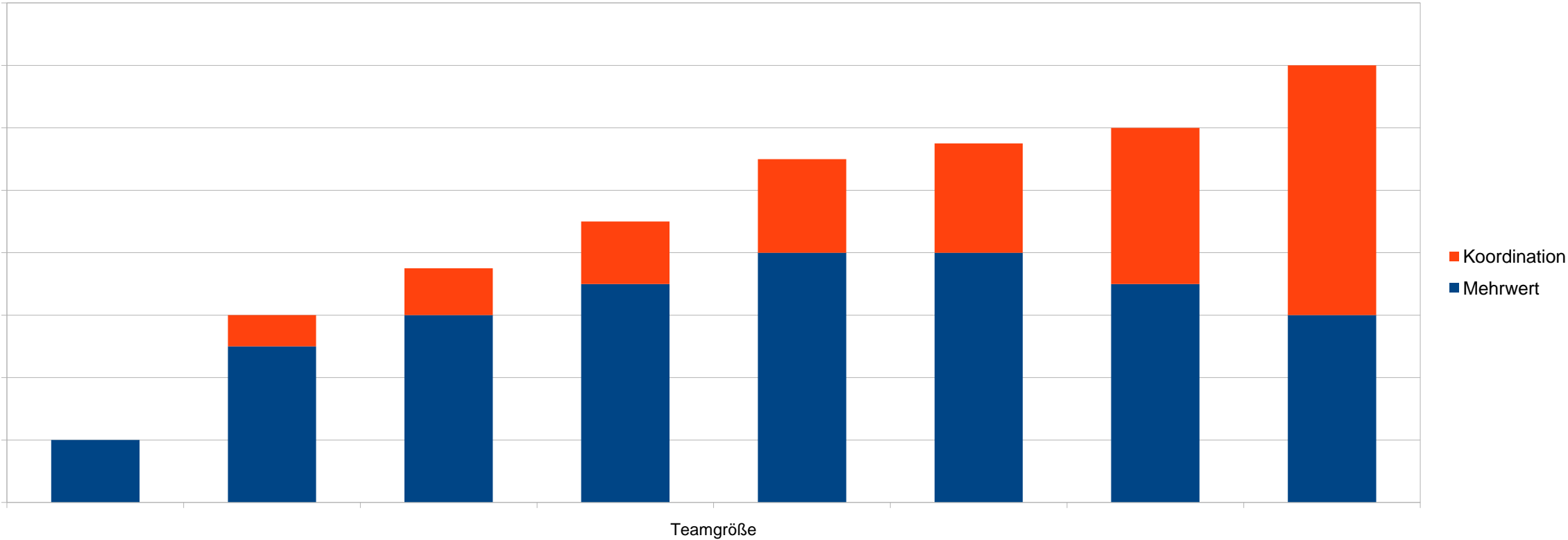


Planung und Steuerung: Projektteam zusammenstellen

- ◆ Natürlich sind das nicht immer interne Kapazitäten, sie werden häufig auch extern eingekauft als Freelancer oder von einem Dienstleister gestellt.
- ◆ Nicht alle Beteiligten müssen ständig zum Team gehören, wenn Expertise nur punktuell in bestimmten Phasen benötigt wird, muss der/die Expert*in natürlich nicht über die Gesamtlaufzeit dabei sein.
- ◆ Zusätzlich zu diesen Rollen gibt es häufig auch Einzelpersonen, die auf Grund ihres Silowissens (teilweise) ins Team gehören.
- ◆ Deshalb ist es wichtig, in der Planungsphase vier Fragen zu beantworten:
 1. Welche Skills / Fertigkeiten benötige ich in meinem Team für das Projekt?
 2. In welchem Umfang / wie viele Personen?
 3. Welche Personen benötige ich in meinem Team?
 4. In welchen Phasen/Zeiträumen werden sie benötigt?



Planung und Steuerung: Größere Teams führen nicht immer zu höherer Produktivität



Tools für das Projektmanagement

“A fool with a tool is still a fool.”

“Without a good tool project management is very often slow, bureaucratic, and inefficient.”



Tools für das Projektmanagement

Was genau „Projektmanagement Software“ ausmacht, ist nicht genau definiert. Es gibt daher viele Tools, die sich „Projektmanagement“ auf die Fahnen schreiben, meistens decken die Tools jedoch nur Teilbereiche ab. IdR wird man deshalb für die verschiedenen Aufgabenbereiche auch verschiedene Tools einsetzen, idealerweise lassen sich diese miteinander integrieren. Folgende Aufgabenbereiche kann man grob unterscheiden, dafür gibt es jeweils spezialisierte Tools, einige decken auch mehrere Bereiche ab.

1. Spezialwerkzeuge für Risikomanagement, Konfigurationsmanagement etc.
2. Planungswerkzeuge, Ressourcenverwaltung, Controlling Werkzeuge (= PM im engeren Sinne)
3. DMS (Dokumenten Management Systeme) und oder Kollaborationswerkzeuge
4. Kommunikationswerkzeuge
5. Standard Office-Tools
6. Werkzeuge zum Modellieren, Dokumentieren oder Managen von Workflows oder Prozessen
7. Projektportfoliomanagement Werkzeuge



Tools für das Projektmanagement, Kommunikation, Kollaboration

- **Planungstools:** Monday, Asana, Wrike, Smartsheet, Microsoft Project, Zoho Projects, Project Libre, Projectplace, OnePoint Projects, LiquidPlanner, nTask, Toogl Plan, Clarizen, ProofHub, Merlin, Jira & Confluence, Teamwork, Workfront,
- **Mindmapping:** Mindmapper, Coggle, LucidCharts, XMind, Freemind, Visual Understanding Editor (VUE),
- **Kommunikation:** HipChat, Slack, Threema, MS Teams, KolabNow,
- **Kollaboration/Datenaustausch:** Tresor, HiDrive, Box, Dropbox, OneDrive/Office365/Sharepoint, GoogleDrive/Google Docs, KolabNow, Mailbox.org
- Achten Sie immer auf Datenschutz, SLA und Sicherheit. Außerdem immer genau die Lizenzbedingungen studieren – können Externe darin mitarbeiten? Zu welchen Kosten? Usw.

(Kein Anspruch auf Vollständigkeit)



Exkurs: CYNEFIN

- CYNEFIN ist ein Framework zur Quantifizierung von Unsicherheit.
- Es definiert vier sog. „Domänen“ um Probleme zu klassifizieren:



CYNEFIN – Framework zum Umgang mit Unsicherheit in Projekten

Ungeordnet

(3) Komplex

- Fragen unbekannt
 - Lösungen unbekannt
- Experimentieren, dann bewerten („emergent practice“)
- Ziel: 1-2 Features identifizieren, „safe to fail“ Experimente durchführen, auswerten, um dann in den „geordneten“ Bereich wechseln zu können.

(4) Chaotisch

- Grund unbekannt
 - Ausmaß / Auswirkung unbekannt
- Erst handeln, dann bewerten („novel practice“)

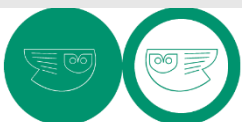
Geordnet

(2) Kompliziert

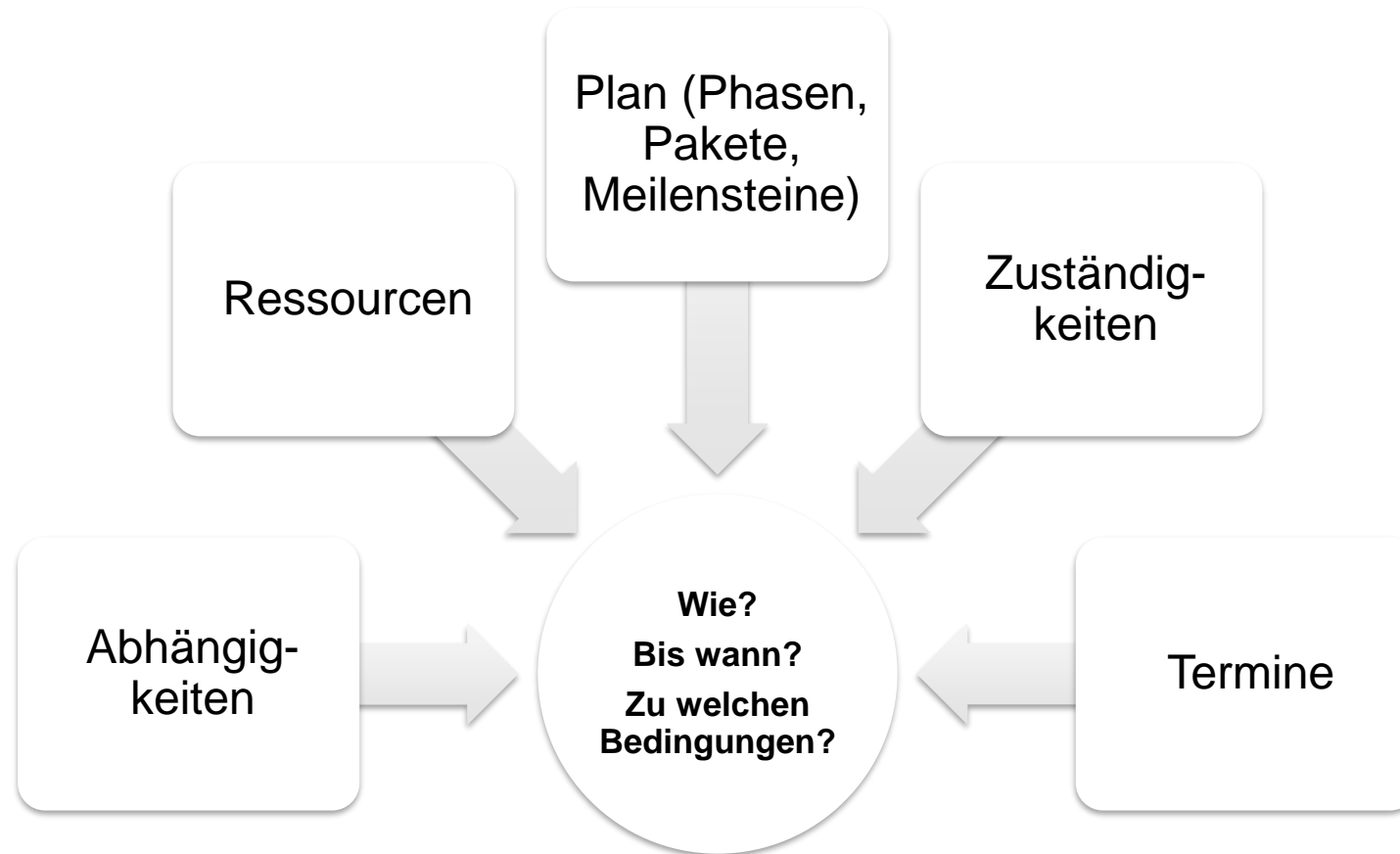
- Fragen bekannt
 - Lösungen existieren, braucht aber Input von Expert*innen
- Die div. Lösungen der Expert*innen analysieren, dann eine Lösung implementieren („good practice“)
- Projekt mit den wertvollsten / risikoreichsten Features zuerst umsetzen.

(1) Offensichtlich

- Einfaches Problem
 - Lösung bekannt
- „Best practice“ implementieren („Komfortzone“)
- Projekt einfach umsetzen. Mit den wertvollsten Features zuerst, wenn sehr groß.



Planung und Steuerung: Zusammenfassung



Profil und Kurzvorstellung



Ehrhardt F. Heinold
Heinold, Spiller & Partner
Unternehmensberatung GmbH
Behringstraße 28a
22765 Hamburg
Telefon: 040/3986620
Fax: 040/39866232

www.hspartner.de
ehrhardt.heinold@hspartner.de

- **Teamorientierte Begleitung von Zielfindungs-, Strategie- und Veränderungsprozessen in der Medienbranche**
- Ehrhardt F. Heinold unterstützt seit 1995 als geschäftsführender Gesellschafter der Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung Medienunternehmen und Institutionen bei den Themen Publishingstrategie, Geschäftsmodellentwicklung und digitale Transformation. Neben Fach-, Special Interest- und Publikumsverlagen berät Heinold Non-Profit-Organisationen (v.a. wissenschaftliche Institute, Stiftungen und Bibliotheken). Heinold ist Autor und Herausgeber von Fachstudien (u.a. „Marktstudie zu Crossmedialen Redaktionssystemen“ und „Change Management in Fachverlagen. Am Beispiel Einführung eines Redaktionssystems“), Verfasser von Fachaufsätzen und Seminarleiter. Er ist zudem Gründer und Leiter der seit 2002 jährlich durchgeführten Fachtagung CrossMediaForum. Heinold zählt laut kresspro zu den 25 wichtigsten Medienberatern in Deutschland.

