



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

# Projektmanagement Digitale Medien

*Modul 6: Businesspläne und Kennzahlen*  
*HTWK-Lehrauftrag Sommersemester 2024*

---

---

*Grundlagen für eine Digital-Strategie*

# THEMENPOOL HEUTE



# Themen

---

- Businessplan-Erstellung und Kennzahlen
- Projektabschluss
- Klassisches und Agiles Projektmanagement



---

Wenn es ausführlich sein soll

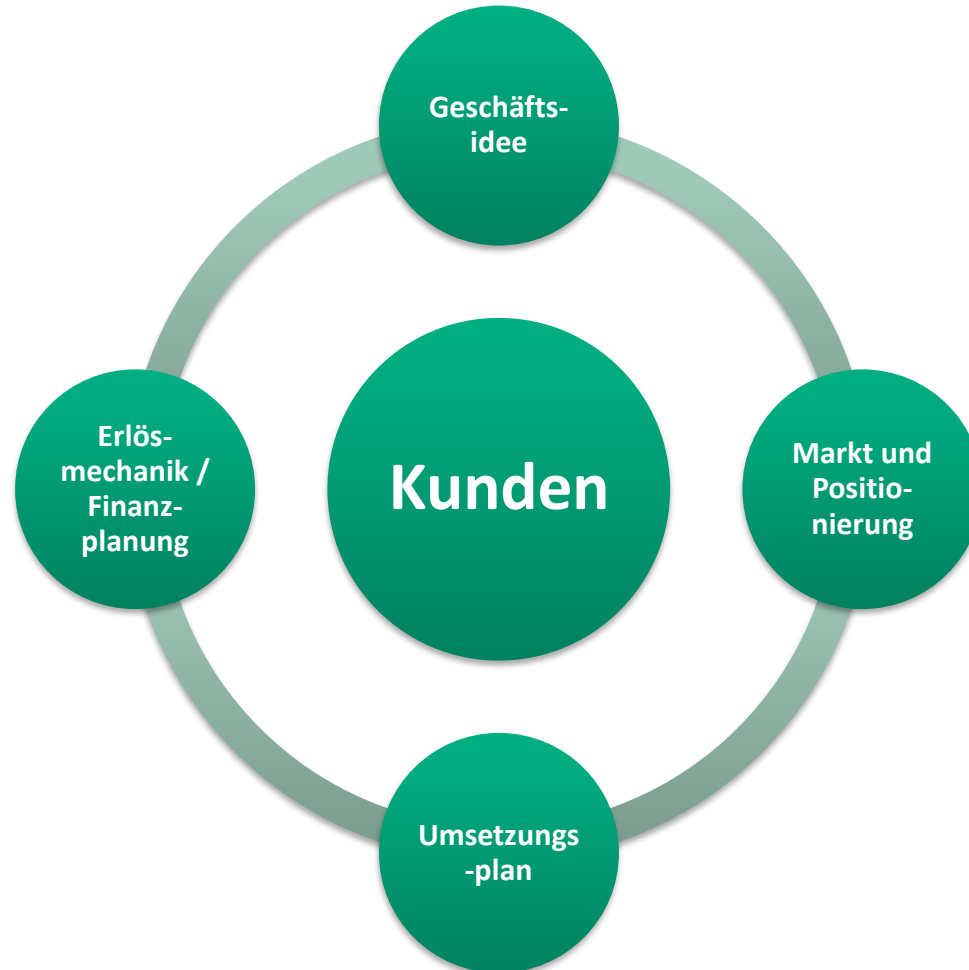
# **BUSINESSPLAN-ERSTELLUNG**



# Zentrale Bausteine des Plans

Ein Businessplan kann viele Bausteine enthalten. Dabei sollten Sie jedoch niemals die fünf wichtigsten Faktoren aus den Augen verlieren:

- **Geschäftsidee:** Was will ich anbieten?
- An welche **Kunden**(gruppen) richtet sich mein Angebot?
- In welchem **Markt** agiere ich wie?
- Wie will ich die Geschäftsidee **umsetzen**?
- Wie sehen **Erlösmechanik** und **Finanzplanung** aus?



# 6 Erfolgsfaktoren für die Umsetzung eines Businessplans

## Visionär

- Neu denken erlaubt
- Mission: Nutzen jenseits vor Eigennutz (Erlöse)
- Ziele (Vision) klar formulieren (qualitativ und quantitativ)

## Kundenorientiert

- Kundensegmentierung
- Qualitative Marktforschung
- Personas (nur mit Mafo!)
- Agile Kundenintegration (Prototyping)
- Bedarfsanalyse

## Analytisch

- Zahlen und Fakten beschaffen und aufbereiten
- Analysen: Kundennutzen, Wettbewerb, Pricing
- Marktbeschreibung und Positionierung

## Projektmanagement

- Erstellung des Businessplans als Projekt managen
- Kompetenzen
- Ressourcen
- Projektmanagement-Methode
- Support durch Management
- Kommunikation in andere Bereiche

## Realistisch

- Ehrlich
- Pragmatisch
- Nachvollziehbar
- Worst Case und Ausstiegspunkte
- Risiken
- Messbare Erfolgsfaktoren
- Finanzplanung

## Adressatenorientiert

- Wen will ich erreichen?
- Welche Inhalte werden erwartet?
- Welche Finanzplanung?
- Welche Form?



# Planungsrechnungen: Standard ermitteln oder entwickeln

- Entwickeln Sie einen **Standard für die Finanzplanung** oder arbeiten Sie in dem vom Unternehmen vorgegeben Standard (was bei neuen Geschäftsmodellen oft nicht funktioniert).
- In jedem Fall sollten Sie sich mit dem **Controlling** (oder auch der Buchhaltung und / oder dem Steuerberater) als zentralem Stakeholder abstimmen, damit von Beginn an
  - die richtigen Zahlen
  - richtig erfasst werden.
- Besonders wichtig ist, dass Ihre **Erlösrechnung die Geschäftsmodellmechanik** genau abbildet (z. B. bei einem Subskriptionsmodell)



# Planungsrechnungen: Erlöse

- **Schätzungen** auf Basis eigener Zahlen oder von Marktzahlen (Benchmarking, Marktstudien etc.): Je mehr Material Sie beschaffen können, um so besser!
- Keine Angst vor **Analogien**, Hochrechnungen und Schätzungen, wenn es keine „harten“ Zahlen gibt.
- **Transparenz**: Nennen Sie alle Voraussetzungen für Ihre Annahmen.
- **Ehrlichkeit**: Machen Sie sich (und anderen) nichts vor! (Schönrechnen kann jeder...)
- **Szenarien**: Worst, Realistic, Best Case



# Beispiel: Freemium-Portal mit kostenpflichtiger Mitgliedschaft

- Conversion Rate:
  - Zahl der Nutzer
  - Zahl der registrierten Nutzer
  - Zahl der zahlenden Nutzer
  - Haltbarkeit
- Benchmark: Xing (Zahlen öffentlich zugänglich, da AG)

Quelle Xing Geschäftsbericht 2019

[https://www.new-work.se/NWSE/Investor-Relations/Geschaeftsberichte/de/NEW\\_WORK\\_SE\\_GB\\_2019.pdf](https://www.new-work.se/NWSE/Investor-Relations/Geschaeftsberichte/de/NEW_WORK_SE_GB_2019.pdf)

	Einheit	2019	2018	2017	2016	2015
Umsatzerlöse	in Mio. €	269,5	231,5	184,9	145,9	119,9
EBITDA	in Mio. €	85,6	75,2	61,3	47,9	36,6
EBITDA-Marge	in %	32	32	33	32	30
Konzernergebnis reported	in Mio. €	34,4	31,0	25,7	23,6	17,6
Konzernergebnis bereinigt	in Mio. €	36,4 <sup>1</sup>	30,1 <sup>2</sup>	23,3 <sup>3</sup>	23,6	17,6
Ergebnis je Aktie (verwässert) reported	in €	6,13	5,51	4,56	4,19	3,15
Ergebnis je Aktie (verwässert) bereinigt	in €	6,47 <sup>1</sup>	5,35 <sup>2</sup>	4,15 <sup>3</sup>	4,19	3,15
Reguläre Dividende je Aktie	in €	2,59 <sup>4</sup>	2,14	1,68	1,37	1,03
Operativer Cashflow reported	in Mio. €	79,7	73,8	62,3	49,9	35,8
Operativer Cashflow bereinigt	in Mio. €	79,7	73,8	62,3	49,9	39,8 <sup>5</sup>
Eigenkapital	in Mio. €	101,5	98,3	77,6	69,9	60,5
XING-Nutzer Gesamt (D-A-CH)	in Mio.	18,5	16,4	14,3	12,1	10,1
davon Plattform-Mitglieder	in Mio.	17,2	15,3	13,4	11,4	9,6
davon zahlende Mitglieder	in Tsd.	1.065	1.025	994	929	881
InterNations-Mitglieder	in Mio.	3,7	3,3	2,8		
davon zahlende Mitglieder	in Tsd.	128	135	124		
B2B E-Recruiting Kunden (Subscription)		13.397	11.169	7.972	6.034	
B2B Marketing Solutions & Events Kunden (D-A-CH)		8.526	8.733	8.072	6.616	5.464
Mitarbeiter		1.928	1.567	1.290	961	792

<sup>1</sup> Bereinigt um nicht-operativen Aufwand: kununu US-Wertberichtigung in Höhe von -8,3 Mio. €; einmalige Earn-out-Anpassungen inkl. kununu Step-Up in Höhe von -6,4 Mio. €  
<sup>2</sup> Bereinigt um nicht-operative Erträge aus der Anpassung von Earn-out-Verpflichtungen in Höhe von 0,9 Mio. € bzw. 0,16 € je Aktie  
<sup>3</sup> Bereinigt um nicht-operativen Aufwand aus der Anpassung von Earn-out-Verpflichtungen in Höhe von 2,4 Mio. € bzw. 0,41 € je Aktie  
<sup>4</sup> Vorschlag an die Hauptversammlung (29. Mai 2020)  
<sup>5</sup> Aufgrund von Änderungen der IFRS-Richtlinien bei der Bilanzierung von Kaufpreisverpflichtungen aus Earn-outs bei Unternehmenskäufen ist die Auszahlung der Earn-outs (hier betreffend kununu) im operativen Cashflow zu erfassen. Der Effekt beträgt 3,9 Mio. €. Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit in der Berichtsperiode ohne den nicht-operativen kununu-Effekt beträgt entsprechend 39,8 Mio. €.



# Quantitative Marktziele

Zielbereich	Beschreibungsbeispiel
Umsatzziel	Wir wollen im Segment X mit dem Produkt A bis XX einen Umsatz von YY erreichen
Absatzziel	Wir verkaufen im Segment X vom Produkt B bis zum XX Y Stück
Deckungsbeitragsziel	Für Produkt A steigern wir den DB im Segment X auf YY% (Basis Abschluss 2020) bis zum ZZ dem Produkt
Marktanteilsziel	Wir erreichen im Segment X bis zum YY einen Marktanteil von ZZ% mit dem Produkt A.



# Quantitative Kundenziele

Zielbereich	Beschreibung
Kundenanzahl	Zahl der Kunden (pro Monat, pro Jahr)
Kauffrequenz	Zahl der Käufe in einem bestimmten Zeitraum je Kunde
Haltbarkeit (Subskription)	Durchschnittliche Dauer der Subskription
Kündigerquote	Anteil der Kündigungen
Umsatz je Kunde	Umsatz je Kunde in einer bestimmten Zeitspanne
Kundengewinnungskosten (CpO = Cost per Order)	Kosten für die Gewinnung von Kunden (z. B. im Abo-Bereich)



# Interne und externe Kosten

## Externe Kosten

- Software
  - Lizenzen, Miete, Anpassung,
  - Schnittstellen
  - Wartung, Weiterentwicklung
- Umsetzung (z.B. durch Dienstleister)
  - IT-Konzeption
  - Grafische Umsetzung
  - Programmierung, IT-Umsetzung
- Content / Inhalte
  - Erstellung
  - Lizenzierung
  - Migration
- Marketing- und Vertriebskosten
  - SEM
  - Social Media
  - Appstores
  - Vertriebsprovisionen

## Interne Kosten

- Personalkosten
  - Unmittelbar
  - Mittelbar (interne Verrechnung, z.B. IT-Ressourcen)
- Overheadkosten / Umlagen
- Orga-Kosten (Reisekosten, Büro etc.)



# Kosten: Fragen, schätzen, recherchieren

- Die Kosten zu schätzen, ist oft einer der schwierigen Aufgaben. Eine erste Näherung sollte durch eine Einteilung in Blöcke erfolgen.
- Bei Unsicherheit über externe Kosten gibt es zwei Wege:
  - Internetrecherche
  - Kollegen fragen (deshalb unbedingt vernetzen, z.B. in den Peergroups des Börsenvereins oder Deutschen Fachpresse)
  - Dienstleister fragen, z. B. mit einem ersten einfachen Konzept (auch hier empfehle ich eine Vernetzung)
- Wichtiger Unterschied:
  - Initialkosten
  - Laufende Kosten (bitte immer auf 3 Jahre rechnen)
- Unbedingt beachten:
  - Steigerungsraten einbeziehen
  - Eher zu viel als zu wenig ansetzen



# Planungsrechnungen: Kosten

- Kostenblöcke:
  - Erstellung Wertangebot (Produkte und / oder Service)
  - Marketing / Vertrieb
  - Technik
  - Personal
  - Infrastruktur
- Recherchieren, Kollegen und Dienstleister fragen, Angebote einholen!



# Planungsrechnung: Finanzbedarf und Ergebnis

- **Verschiedene Szenarien rechnen:** Best Case, Realistic Case, Worst Case
- **Investitionsplan: Wie viel Investitionen werden benötigt?**
- **Liquiditätsplan (Cash Flow):** Wie viel Geld ist in der Kasse (auf Monatsbasis)?
- **Umsatz- und Rentabilitätsplan (Gewinnplanung)**
  - EBIT (Gewinn vor Zinsen und Steuern)
  - EBITDA: Gewinn vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen
  - Einbeziehung Gemeinkosten (Profitcenter)?



# Bewertungsraster für neue Geschäftsmodelle

Kriterium	Hoch / Ja	Mittel	Niedrig / Nein
Attraktivität des Marktes (Volumen, Wachstum)			
Markteintrittsbarrieren (Wettbewerb, Lock-in-Effekte)			
Marktzugänge (v. a. Adressen, Kontakte, eigene Media-Leistungen)			
Zielgruppenkenntnisse (Bedürfnisse, Sekundärmarktforschung etc.)			
Kenntnisse im Unternehmen über das neue Geschäftsmodell und das Wertangebot			
Umsatz- und Rendite-Perspektiven in 3 – 5 Jahren			
Synergien mit bestehenden Wertangeboten			
Interner Aufwand für die Umsetzung des Wertangebotes			
Benötigtes technisches Know-how			
Wie sicher / stabil ist das Erlösmodell?			
Finanzierungsbedarf			
Werden Kooperationspartner für die Umsetzung benötigt?			



# Businessplan: Noch aktuell?

- Der Businessplan ist ein Tool, um sich und vor allem Entscheidern Sicherheit für ein Investment zu geben.
- ...eine Sicherheit, die es gerade bei innovativen Projekten nicht geben kann. Der Businessplan vermittelt somit eine Planungssicherheit, die oft nicht vorhanden ist (Excel-Akrobatik).
- Einige Verlage arbeiten deshalb mit einem einfachen Modell, bei dem es für eine Produktidee anhand weniger Kriterien Projektmittel im Rahmen klar definierten Budgets gibt (z.B. EUR 50.000) gibt und in kurzen Zeitabständen von einem Gremium entscheiden wird, ob das Projekt weiterverfolgt oder ein gestellt wird nach dem Motto „Fail early, fail often, fail cheap“.



---

Projektmanagement Grundlagen

# PROJEKTABSCHLUSS



# Projektabschluss & Lessons Learned



---

Stakeholder-Analyse

---

Zieldefinition

---

Anforderungsdefinition

---

Planung und Steuerung

---

Risikomanagement

---

Kommunikation & Dokumentation

---

**Projektabschluss & Lessons Learned**

<https://www.pragmaticpmo.com/lessons-learned-specific-or-universal/>



# Arbeitsgruppen

- Das Projekt ist abgeschlossen, die Projektgruppe löst sich auf.
- Wie sollte ein perfekter Projektabschluss aussehen, damit aus dem Projekt gelernt werden kann? Welche Fragen / Themen sollten behandelt werden?
- Arbeitsmodus:
  - Sie haben 10 Minuten Zeit.
  - Bitte verwenden Sie wieder die Klebezettel.



# Projektabschluss & Lessons Learned

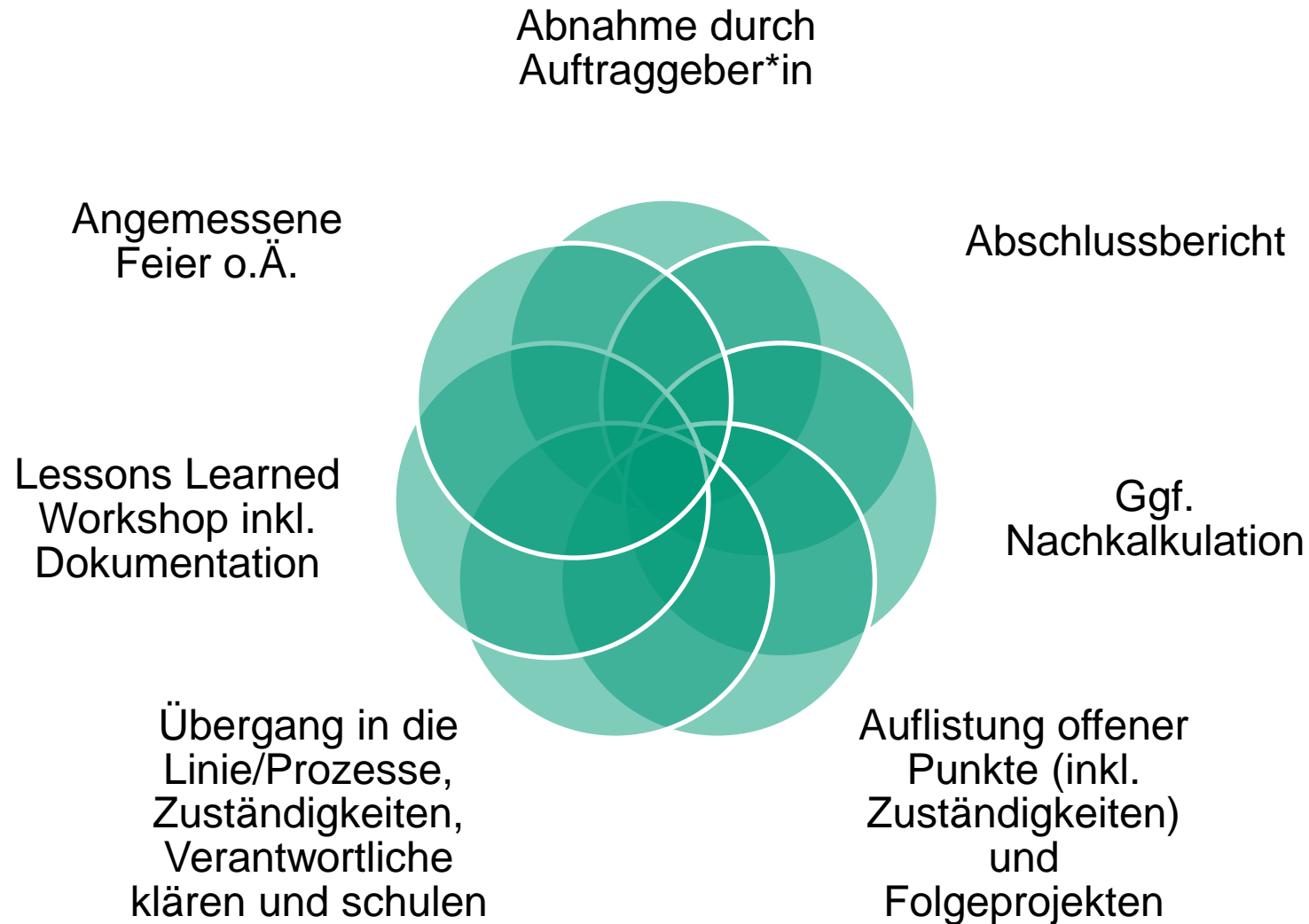
---

**“Human beings, who are almost unique in having the ability  
to learn from the experience of others,  
are also remarkable for their  
apparent disinclination to do so.”**

(Douglas Adams)



# Projektabschluss & Lessons Learned



# Projektabschluss & Lessons Learned

Feedback-Regeln!

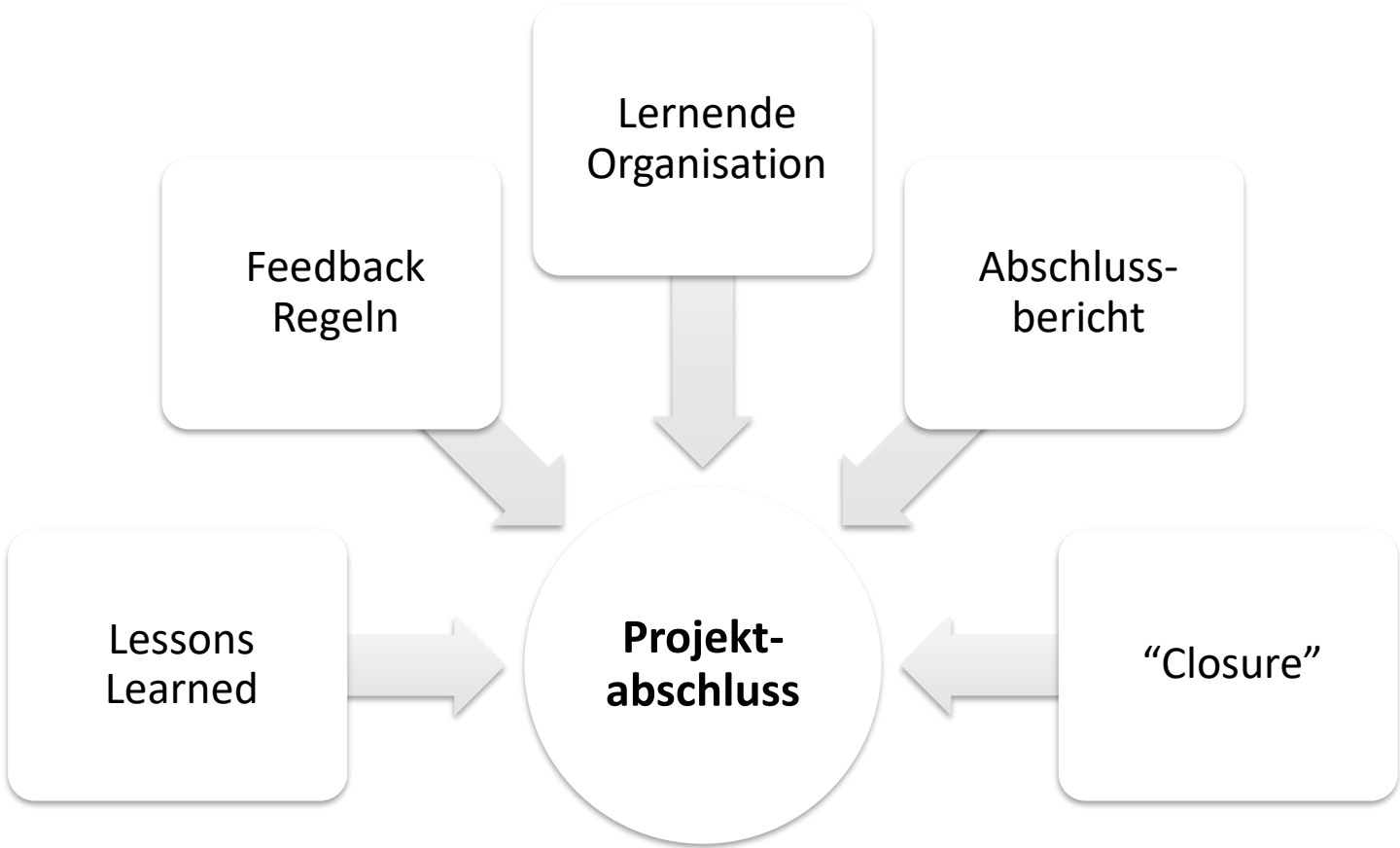
Je nach Situation und Erfahrung: externe\*n Moderator\*in hinzuziehen

Ergebnisse dokumentieren, transparent und einfach verfügbar machen

Ziel: „lernende“ Organisation  
- bspw. zu Beginn eines neuen Projekts immer die Lessons Learned von vergangenen Projekten betrachten, um aus Fehler systematisch zu lernen



# Projektabschluss & Lessons Learned: Zusammenfassung



---

Grundlagen

# AGILES PROJEKTMANAGEMENT



# Was ist „agiles Projektmanagement“?

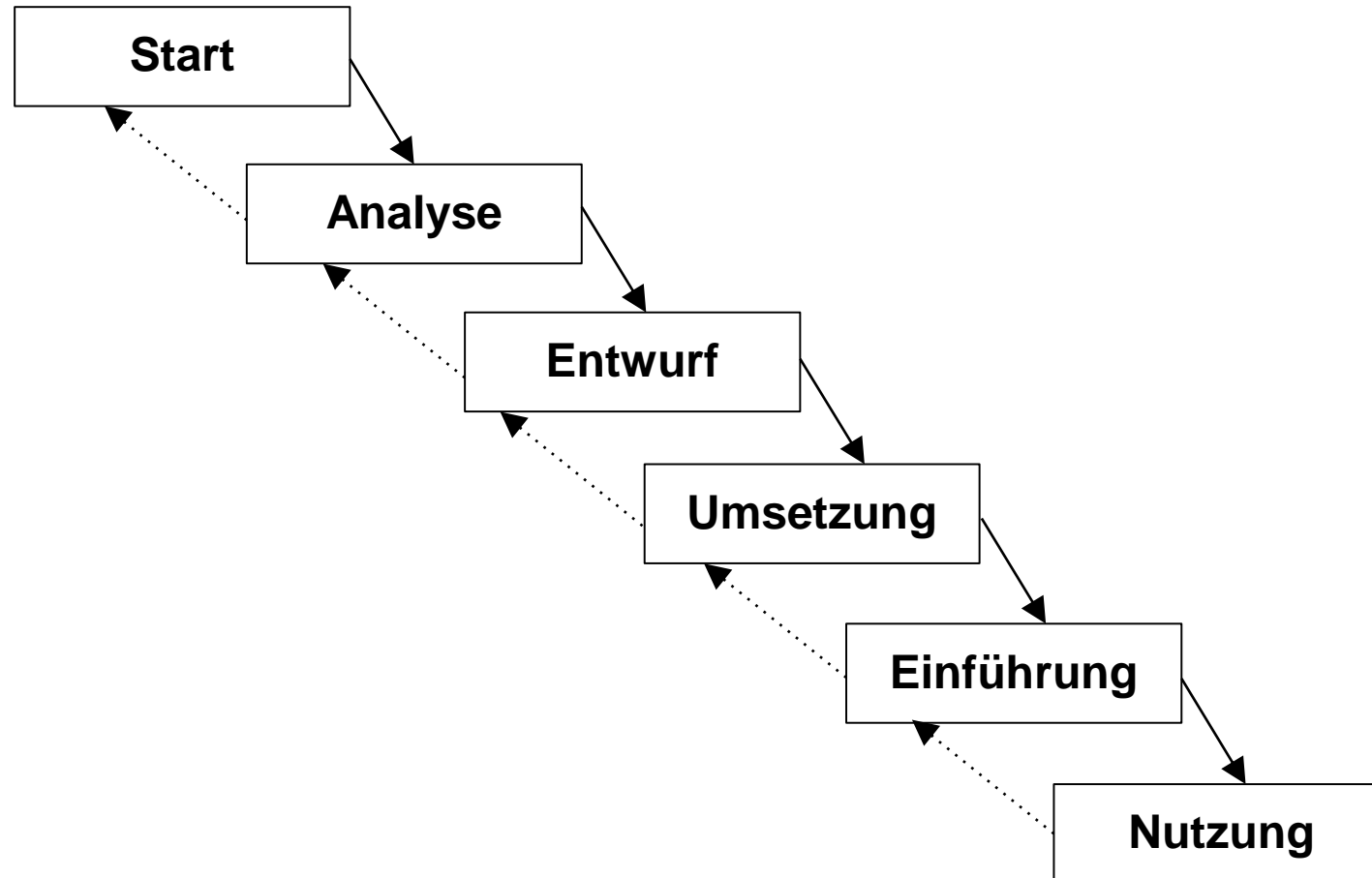
Agil vs  
Wasserfall

Agiles  
Manifest

Scrum



# Das Wasserfall-Modell



# Wasserfall: Zeit, Ziele, Abläufe – alles fest geplant

Titel: | Autoren: | Stand:

	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni
<b>Phase Initialisierung</b>						
Vorgang 1	■					
Vorgang 2		■				
Vorgang 3				◆		
<b>Phase Konzept</b>						
Vorgang 1			■			
Vorgang 2				■		
<b>Phase Realisierung</b>						
Vorgang 1					■	
Vorgang 2						
<b>Phase Einführung</b>						
Vorgang 1						
Vorgang 2						
Vorgang 3						

Meilensteine: ◆ Vollständig beeinflussbar ◆ Teilweise beeinflussbar ◆ Nicht beeinflussbar

Dr. Christopher Schulz | [Consulting-Life.de](https://www.consulting-life.de)

Details, Beispiele & Vorlagen: [Consulting-Life.de/Projektplan](https://www.consulting-life.de/Projektplan)



# Vor- und Nachteile des Wasserfall-Modells

## Vorteile:

- Feste Anforderungen
- Klare Abgrenzung von Phasen
- Gute Möglichkeiten zur Kontrolle und Planung
- Sinnvoll bei stabilen Anforderungen und klarer Kosten- und Aufwandsschätzung

## Nachteile:

- Später Start, da erst alles Fertig sein muss
- Teure Change Requests, wenn sich Anforderungen später doch ändern
- Fehler oder Fehlentwicklungen werden erst spät erkannt



# Manifesto for Agile Software Development

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it.

Through this work we have come to value:

Individuals and interactions over processes and tools

Working software over comprehensive documentation

Customer collaboration over contract negotiation

Responding to change over following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

# Was ist Scrum?

(Quelle: Wikipedia: Scrum. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Scrum>, abgerufen am 3.10.2016)

„Scrum verkörpert die Werte der agilen Software-Entwicklung, die 2001 im agilen Manifest von Ken Schwaber, Jeff Sutherland und anderen formuliert wurden:

- Menschen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.
- Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation.
- Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als die ursprünglich formulierten Leistungsbeschreibungen.
- Eingehen auf Veränderungen ist wichtiger als Festhalten an einem Plan.“



# Was ist Scrum?

(Quelle: Wikipedia: Scrum. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Scrum>, abgerufen am 3.10.2016)

„Scrum lässt (...) als Gegenentwurf zur Befehls-und-Kontroll-Organisation verstehen, in der Mitarbeiter möglichst genaue Arbeitsanweisungen erhalten.

Stattdessen baut Scrum auf hochqualifizierte, interdisziplinär besetzte Entwicklungsteams, die zwar eine klare Zielvorgabe bekommen, für die Umsetzung jedoch allein zuständig sind.

Dadurch bekommen die Entwicklungsteams den nötigen Freiraum, um ihr Wissens- und Kreativitätspotenzial in Eigenregie zur Entfaltung zu bringen.“



# Agiles Manifest: Details

5. Bauen Sie Projekte um motivierte Personen herum auf. Geben Sie ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie brauchen, und vertrauen Sie ihnen, dass sie ihre Arbeit erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode zur Übermittlung von Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams ist das Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
7. Funktionierende Software ist der wichtigste Maßstab für den Fortschritt.
8. Agile Prozesse fördern eine nachhaltige Entwicklung. Die Sponsoren, Entwickler und Benutzer sollten in der Lage sein, ein konstantes Tempo auf unbestimmte Zeit beizubehalten.



# Agiles Manifest: Details

9. Ständiges Augenmerk auf technische Spitzenleistungen und gutes Design erhöht die Flexibilität.
10. Einfachheit - die Kunst, die Menge der nicht erledigten Arbeit zu maximieren - ist von wesentlicher Bedeutung.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen in selbstorganisierenden Teams.
12. In regelmäßigen Abständen denkt das Team darüber nach, wie es effektiver werden kann, und passt dann sein Verhalten entsprechend an.





# Scrum auf einen Blick (3-4-5)

\* Englische Bezeichnungen verwendet, weil dies auch in D in der Praxis gebräuchlich sind.

## 3 Rollen:

Scrum Master

Product Owner

Team

## 4 Artefakte:

Product Vision

Product Backlog

Sprint Backlog

Product Increment (= Verwendbare Software)

## 5 Ereignisse:

Sprint Planning

Daily Scrum

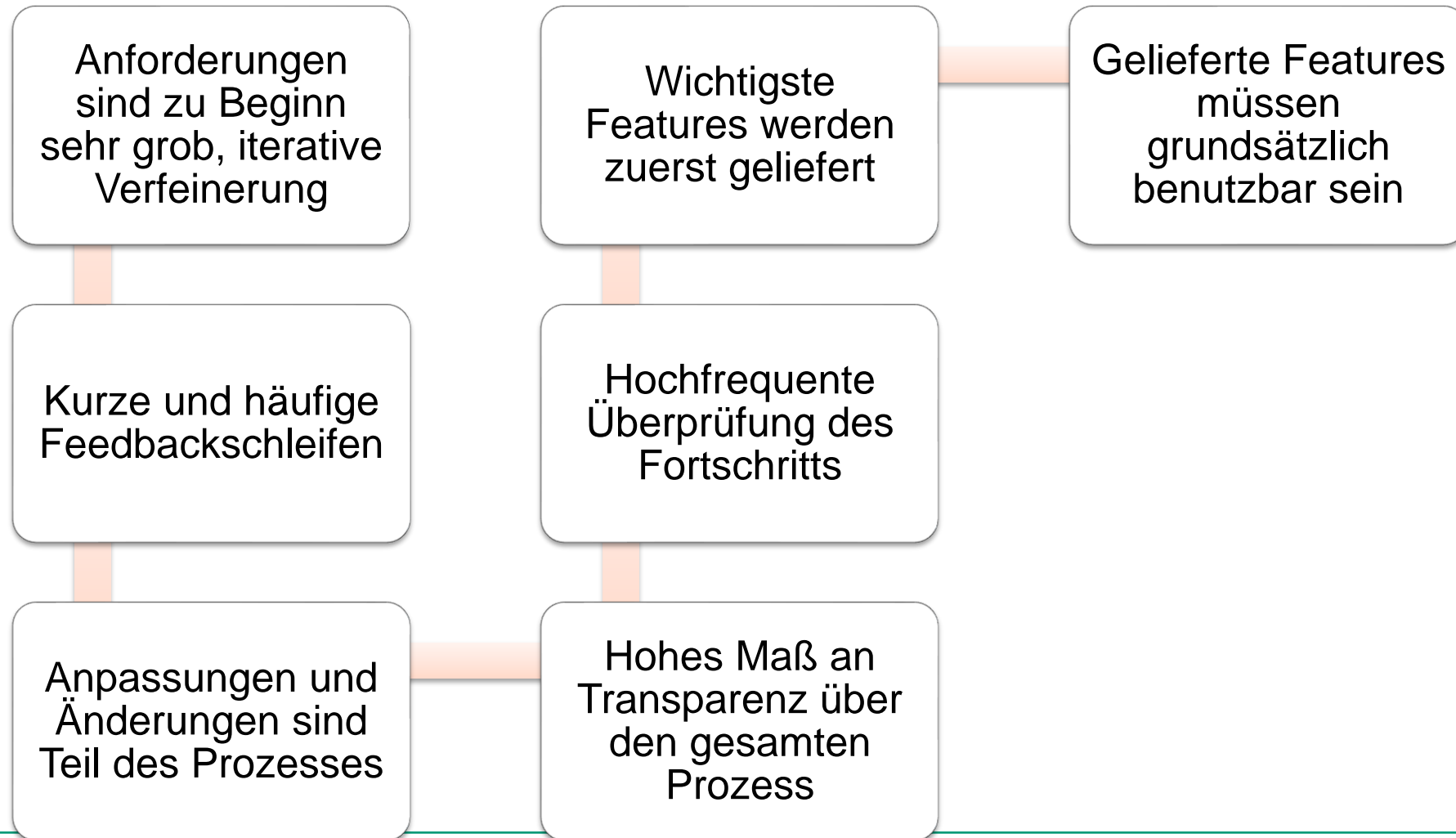
Sprint Review

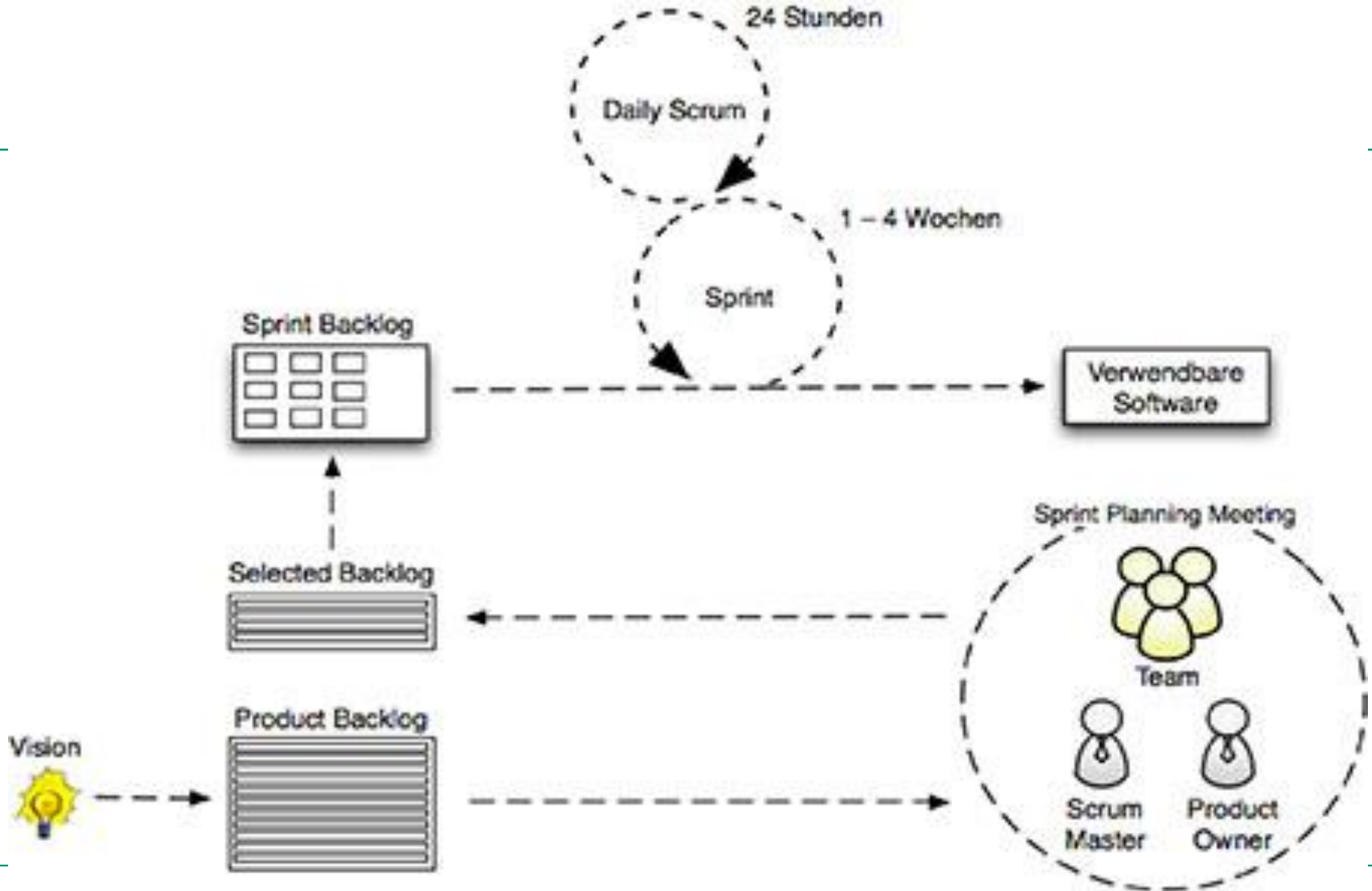
Sprint Retrospektive

Product Backlog Refinement

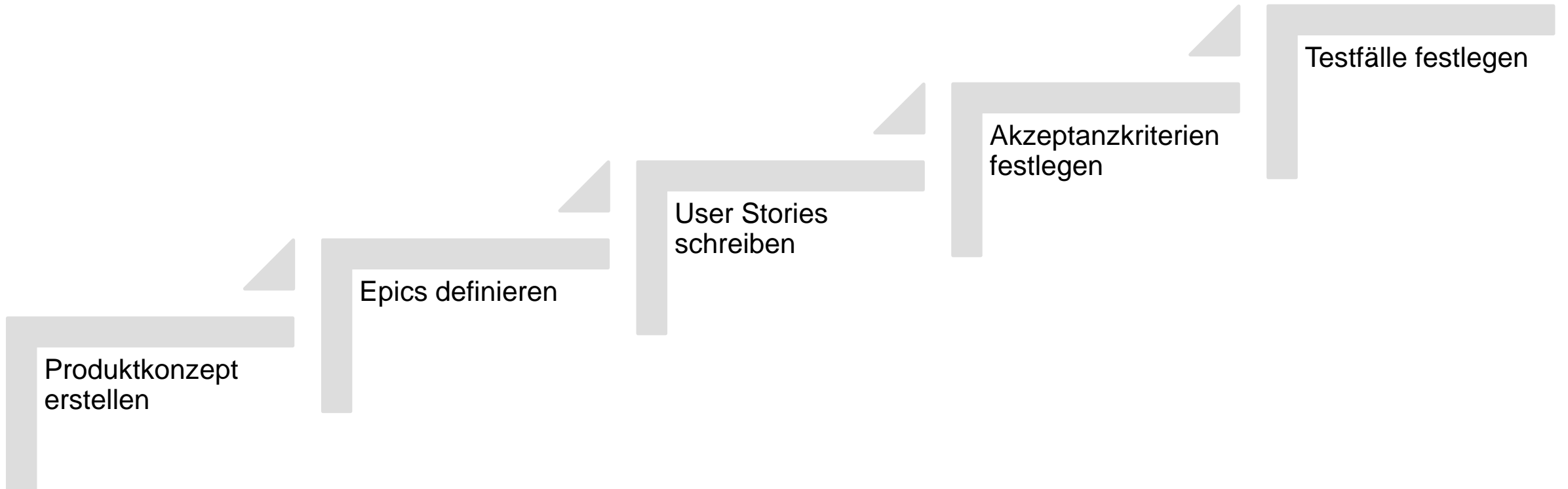


# Was ist Scrum? Empirisch, inkrementell und iterativ!

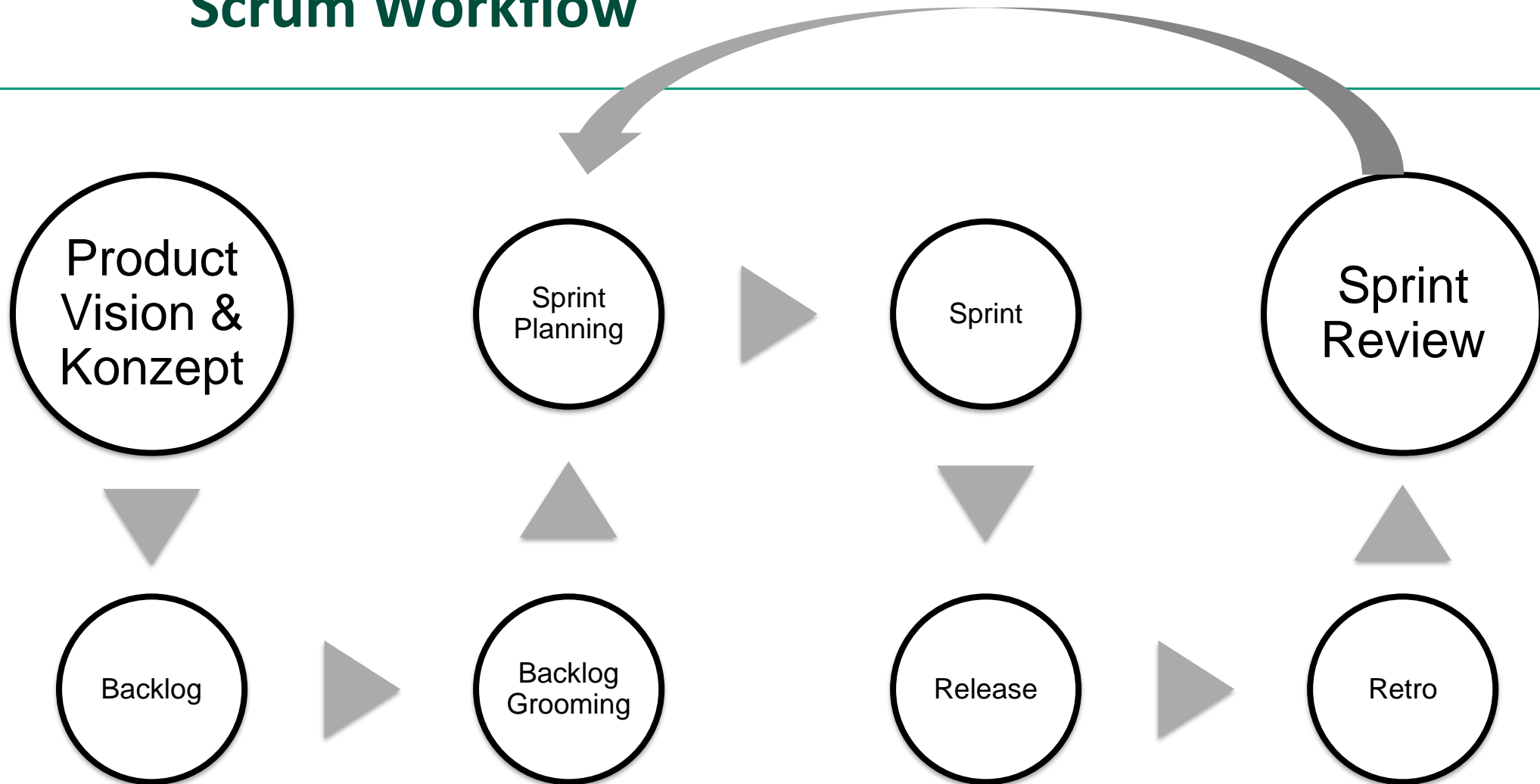




# Scrum Workflow für Anforderungen



# Scrum Workflow



Anm.: Läuft nicht so linear ab, wie abgebildet. Das Backlog Grooming findet quasi „laufend“ statt, damit immer, ausreichend User Stories für die Sprintplanung zur Verfügung stehen. Retro und Sprint Review bilden gemeinsam den Abschluss eines Sprints. Das Sprint Planning findet häufig schon vor dem Release statt.



## Scrum: Sprintplanung – Das zentrale Element (3Cs)

- ◆ Der/die Product Owner\*in stellt die User Stories vor, die er/sie im nächsten Sprint umgesetzt haben möchte. (Priorisierung)
- ◆ Das Team stellt Fragen, diskutiert die Stories, ggf. werden sie erweitert, aufgespalten, präzisiert.
- ◆ Dann schätzt das Team, also die Expert\*innen, die Aufwände für die einzelnen Stories.
- ◆ Diese Methode stellt die „Conversation“ („3Cs“) in den Mittelpunkt und damit sicher, dass Anforderungen wirklich von allen Beteiligten richtig verstanden und

**C**ards =  
Kürze, muss auf eine  
Karte passen

**C**onversation =  
Ist das Ergebnis der  
Diskussion im Team

**C**onfirmation =  
Ist testbar (→  
Akzeptanzkriterien)



## Scrum: Schätzwerte mit „Planungspoker“ ermitteln

Die/der Product Owner\*in stellt die zu schätzende User Story vor

Das Team diskutiert und stellt etwaige Verständnisfragen

Jedes Teammitglied wählt einen Schätzwert

Alle decken gleichzeitig ihre Werte auf

Die Teammitglieder mit dem niedrigsten / höchsten Schätzwert erklären ihre Gründe

Einigung auf einen **Konsens**-Wert (ggf. Wiederholung des “Spiels”)

Geeignete Schätzwerte sind bspw. Zahlen der Fibonacci-Folge: 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, ... (bildet die zunehmende Unsicherheit beim Einschätzen schwerer Aufgaben ab).



# Sprintplanung – Sinn und Zweck

- Die Anforderungen sind von allen Beteiligten verstanden.
- Bedenken und Einwände sind ausgeräumt worden, das gesammelte Expertenwissen aller Anwesenden wurde dazu genutzt.
- Die Entwickler\*innen kennen die Akzeptanzkriterien und können entspr. Tests schreiben.
- Der Schätzwert ist ein **Konsenswert** der beteiligten Expert\*innen, dadurch ist er genauer, als Schätzungen einzelner Personen.
- Der gesamte Prozess, von Erläuterung der Anforderung über Schätzung (und Begründung der Schätzung) durch die Expert\*innen wurde gemeinsam von allen Beteiligten durchlaufen.



# Scrum: Definition of Done

Die „Definition of Done“ beschreibt den Qualitätsmaßstab des Teams: Was muss getan werden, damit eine Story als umgesetzt gilt?

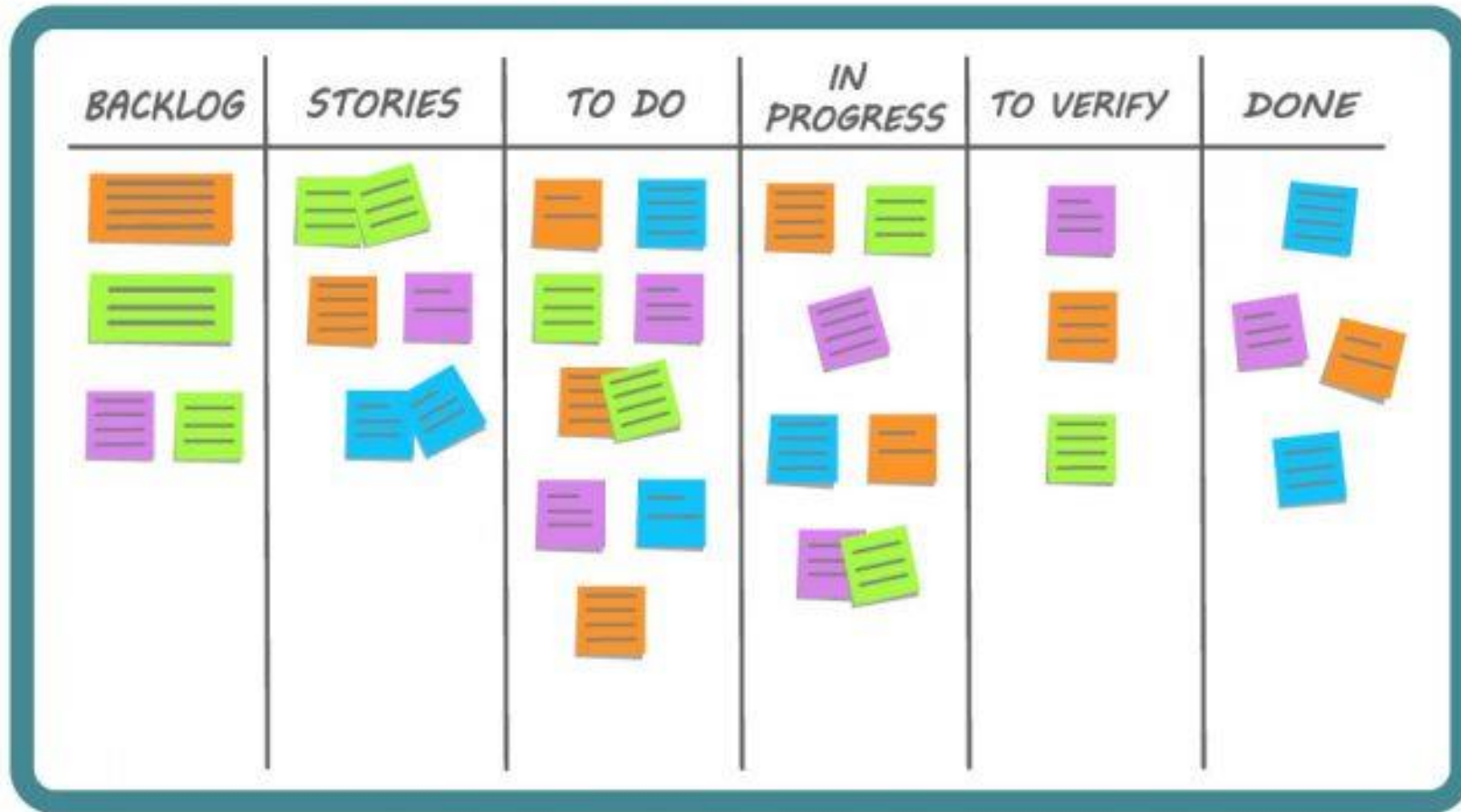
Dies wird häufig in einer Checkliste formuliert, die für jede Story abgehakt werden muss.

Typische Elemente sind:

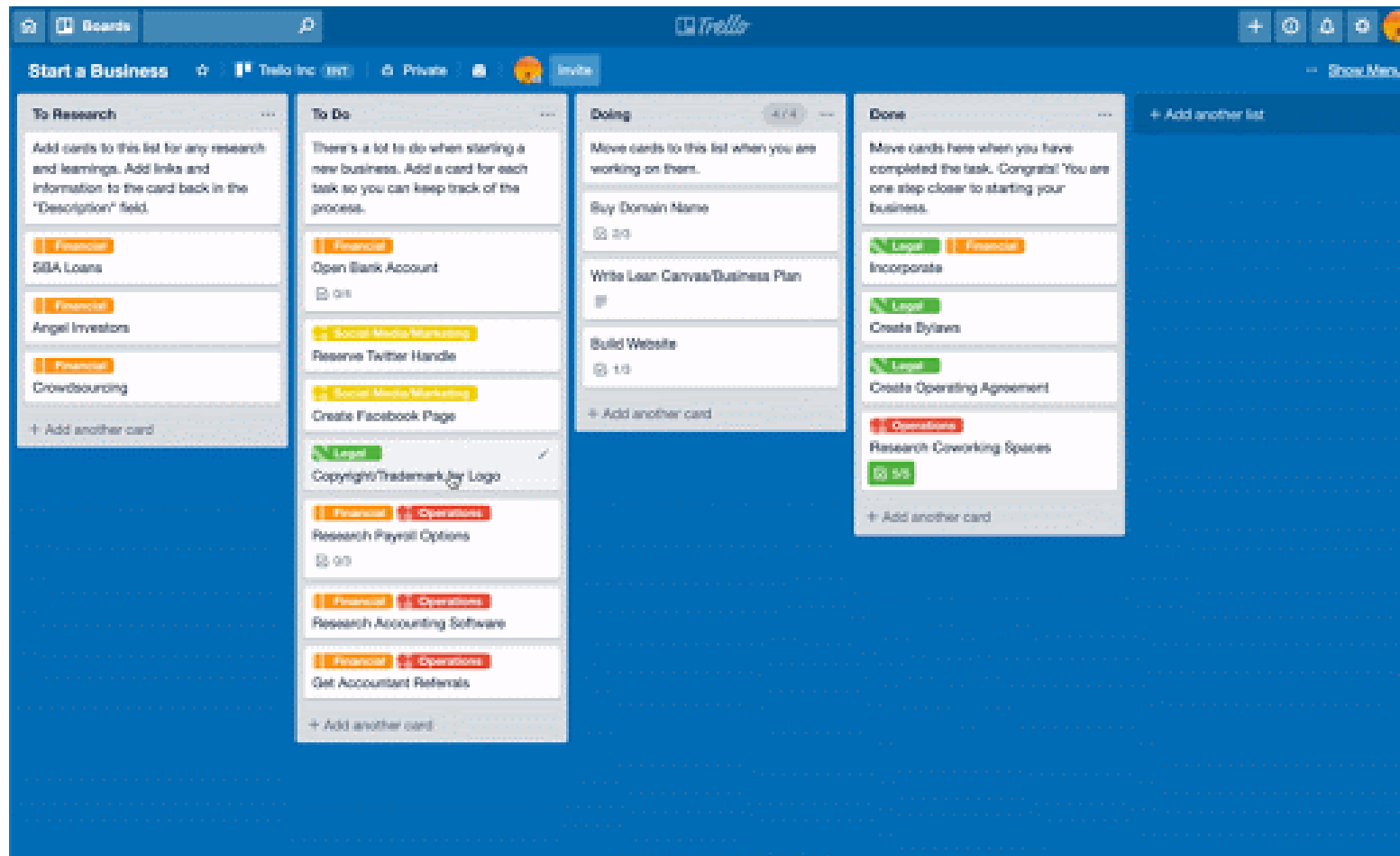
- Der Coding Style Guide wurde eingehalten.
- Design-Richtlinien wurden eingehalten.
- Dokumentation wurde entsprechend ergänzt.
- Tests sind geschrieben worden.
- Test sind erfolgreich durchlaufen worden.
- Und natürlich das Wichtigste: Die Akzeptanzkriterien sind vollständig erfüllt.
- Die Abnahme durch Product Owner\*in ist erfolgt.



# Kanban-Board



# Kanban-Board mit Trello



## Lassen sich Scrum und Wasserfall kombinieren?

Es wird ein Grobkonzept und Anforderungskatalog erarbeitet, ein Lastenheft erstellt und auf Basis des Lastenhefts ein Festpreis vereinbart. (Oder ein Festpreis für Teile, bei denen sich dies anbietet, während der Rest nach Aufwand abgerechnet wird.)

Das eigentliche Projekt wird dann agil abgewickelt, die Anforderungen aus dem Lastenheft werden ins Backlog übernommen. Der/die Product Owner\*in muss dann die Entscheidung treffen, ob vom ursprünglichen Leistungsumfang abgewichen wird oder nicht und dies ggf. intern rechtfertigen.

Hintergründe für eine solche Vorgehensweise sind häufig widersprüchliche Bedürfnisse auf Seiten des Auftraggebers: Einerseits möchte man die Vorteile der agilen Methode maximal ausnutzen (Flexibilität, Anpassbarkeit etc.), andererseits maximale „Sicherheit“ beim Preis & Leistungsumfang.

Siehe Abbildung auf der [nächsten Folie](#).



# Scrum + Wasserfall?



# Adapted Waterfall?

Analyse &  
Lösungsdesign

Iterative  
Entwicklung

Optimieren und  
Testen; Go-Live

Festpreis

Agil – im vorher vereinbarten Budget(rahmen) (Leitplanken)



# Zusammenfassend zum Thema „agil“ vs. „Wasserfall“

## Agil

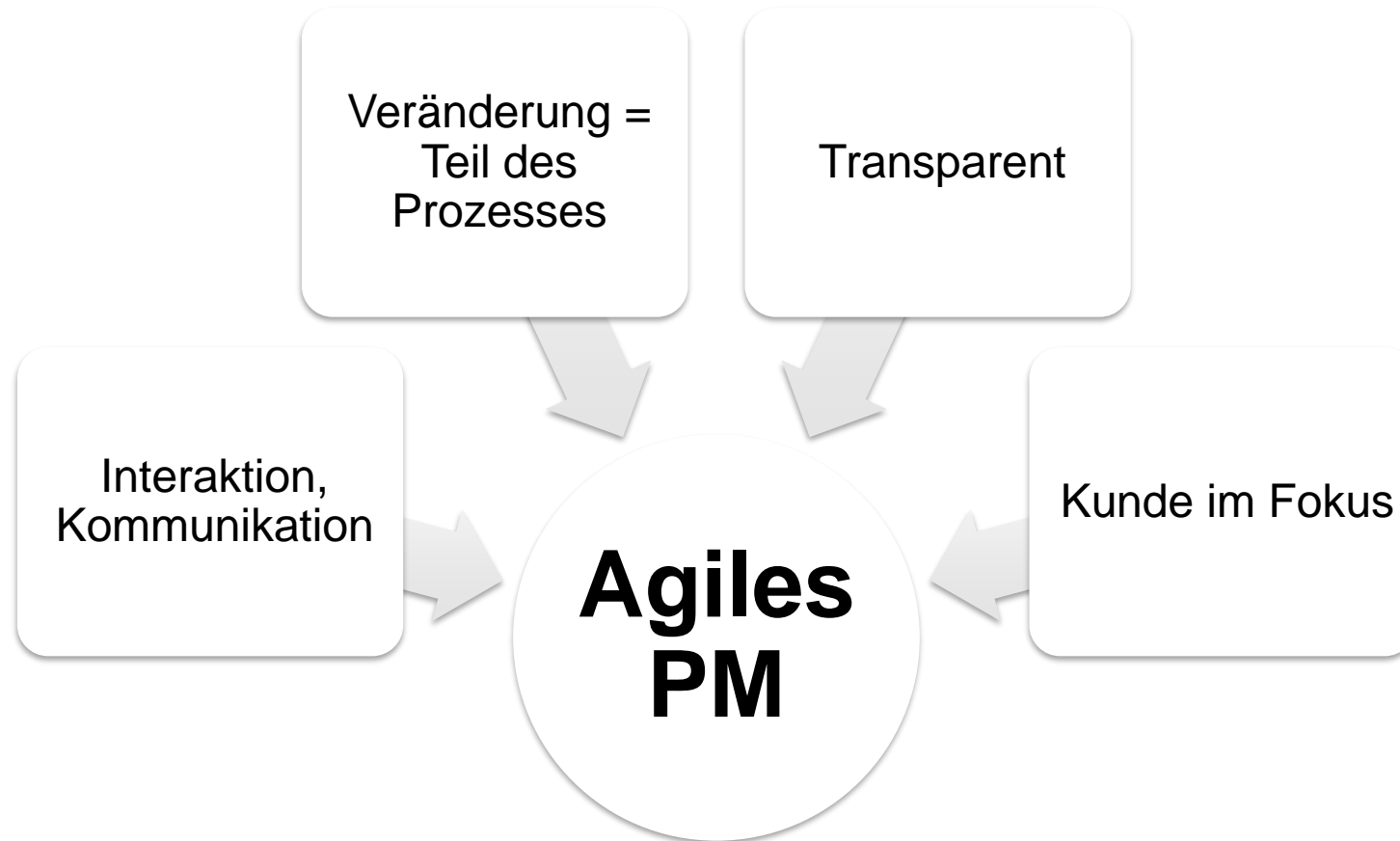
- Dienstvertrag: Abrechnung nach Aufwand, Garantie/Gewährleistung nur, wenn explizit vereinbart
- sehr lang laufende Projekte, sehr komplexe Projekte, für Projekte mit viel Unsicherheit
- nicht für Projekte mit Teams > 10 Personen oder für Projekte mit verteilten Teams. Ausnahmen bestätigen die Regel und große Projekte können in Teile aufgespalten werden, die dann von kleineren Teams bearbeitet werden. Erfordert entsprechende Erfahrung und Koordination der POs
- (heraus-)fordernd: ständige Interaktion
- Wechsel erfordert Mut:
  - “MVP” (inkrementell) statt “Big Bang”
  - Entscheidungen treffen
  - Mitarbeiter\*innen vertrauen

## Wasserfall

- Werkvertrag: fest definierter Leistungsumfang, Garantie/Gewährleistung nach BGB
- kurze Projekte mit stabilen Anforderungen (= wenige Change Requests)
- Für Projekte mit sehr großen und verteilten Teams. Erfordert entsprechende Erfahrung und Koordination der PL
- Für streng hierarchische Organisationen ideal



# „Agiles Projektmanagement“: Zusammenfassung



# Übung Kanban-Board für eine agile Projektplanung

Backlog User Stories	To Do	Doing	Review (Akzeptanz- kriterien)	Done

Aufgabenstellung:

Sie haben die Aufgabe, den bestehenden Webshop eines Verlages zu erneuern.

Hauptmängel sind:

- Veraltetes Layout
- Sehr knappe Darstellung der Bücher
- Teils nicht aktuelle Daten (Cover, Preise, Texte)
- Zu viele Abbrüche beim Bestellprozess

Bitte arbeiten Sie an drei Spalten des Kanban-Boards:

- Füllen Sie das **Backlog** mit Aufgaben.
- Bringen Sie diese in eine Reihenfolge.
- Entscheiden Sie, mit welchen beiden Aufgaben Sie starten wollen und kleben sie diese in die Spalte **To-Do**.
- Definieren Sie für die beiden To-Dos Akzeptanzkriterien für die **Review**.



# Heinold & Friends



**Eure Begleiter für die  
Transformation in  
Medienunternehmen**

*Sicher in der Krise – Stark in die Zukunft*

Ehrhardt Heinold, Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH, Behringstraße 28a, 22765 Hamburg, Telefon: 040/3986620  
[www.heinoldandfriends.de](http://www.heinoldandfriends.de), [ehrhardt.heinold@heinoldandfriends.de](mailto:ehrhardt.heinold@heinoldandfriends.de)

