

ALLES KOSTEN ODER WAS...?

# ERFOLG GESTALTEN MIT POTENTIALEN

1. aktualisierte Auflage

Alle Rechte vorbehalten: MARKTGUT GmbH 03/2019

Verfasser: John Benad, Inga Steffen

Anschrift: Mielestraße 2 (Haus 1/ Eingang D), 14542 Werder, Germany

Email: [info@marktgut.com](mailto:info@marktgut.com)

Die MARKTGUT GmbH weist ausdrücklich darauf hin, dass die in dieser Dokumentation und den dazugehörigen Anlagen enthaltenen Informationen durch den Empfänger vertraulich zu behandeln sind. Insbesondere dürfen die Inhalte nicht ohne Zustimmung der MARKTGUT GmbH Dritten außerhalb des eigenen Unternehmens zugänglich gemacht, kopiert, als Ganzes oder auch auszugsweise zu einem anderen Zweck verwendet werden als der internen Information.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Zweck des Dokuments – Weil der Blickwinkel ein anderer sein muss</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Management Summary</b> .....	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Einleitung – Der ungebrochene Wille einer Geschäftsidee</b> .....	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>Traditionelle vs. Dynamische Unternehmen – Selbstbetrachtung vs. Weitsicht</b> .....	<b>9</b>
<b>5</b>	<b>Nutzwerte von Projekten</b> .....	<b>13</b>
<b>6</b>	<b>Gründe für den Verlust von Potentialen in Projekten</b> .....	<b>15</b>
<b>7</b>	<b>5DoBT – die Potentialwertanalyse</b> .....	<b>17</b>
7.1	Überblick .....	17
7.2	Anwendung der 5DoBT-Methodik.....	19
7.2.1	Projekt oder Idee beschreiben .....	20
7.2.2	Definition of done festlegen.....	21
7.2.3	Einflussbereiche identifizieren .....	22
7.2.4	Point of changes definieren und Potential beschreiben.....	23
7.2.5	Zuordnung der Potentiale und Festlegung der fields of action.....	24
7.2.6	Potentialstatus und Potentialermittlung.....	25
7.2.7	Auswertung der Potentialermittlung .....	28
7.3	Auswirkungen der 5DoBT auf die Führungsarbeit .....	29
<b>8</b>	<b>Anwendungsfälle der 5DoBT aus der Praxis</b> .....	<b>30</b>
<b>9</b>	<b>Ausblick – ein Blick auf die Value Engine</b> .....	<b>32</b>
	<b>T.CON und MARKTGUT</b> .....	<b>33</b>
	<b>Quellen</b> .....	<b>34</b>
	<b>Anhang</b> .....	<b>34</b>

## 1 Zweck des Dokuments – Weil der Blickwinkel ein anderer sein muss

*Warum können sich manche Unternehmen, gerade auch in Zeiten von Veränderungen, gegenüber existierenden und neuen Wettbewerbern durchsetzen und nachhaltig erfolgreich bleiben und andere nicht?*

Der Unterschied dafür liegt oftmals in dem Blickwinkel, der bestimmte Verhaltensweisen auslöst und Maßnahmen steuert. Grob gesagt, kann man Unternehmen in zwei Arten aufteilen. Zum einen gibt es solche, die sich immer wieder neu erfinden und neue Chancen suchen und diese vor allem auch ergreifen. Sie nutzen diese Möglichkeiten, um ihr Business auszubauen bzw. zu erweitern und somit den Erfolg des Unternehmens langfristig und nachhaltig gegenüber aufkommenden Veränderungen jeglicher Art abzusichern. Und zum anderen gibt es solche Unternehmen, die sich überwiegend auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und an ihren Strukturen festhalten. So können mögliche Risiken durch anstehende Veränderungen jedoch nicht ausreichend erkannt werden, was den Erfolg des Unternehmens schnell gefährden kann. In solchen Situationen kann dann oftmals nur noch reaktiv gehandelt werden, um das schlimmste mit großem Aufwand zu vermeiden.

Diese zwei Blickwinkel und die damit einhergehenden Verhaltensweisen können auf die Charakteristiken von traditionellen und dynamischen Organisationsformen zurückgeführt werden und somit eine Begründung für langfristigen und nachhaltigen Erfolg liefern.

Damit einhergehend liegt auch das Ziel des Whitepapers in der Vermittlung eines anderen Blickwinkels, vor allem für Unternehmen, die eher konventionell ausgerichtet sind, indem für diese Zielgruppe eher ungewohnte Denkweisen aufgezeigt werden, welche zukünftig jedoch immer entscheidender für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens werden. Damit richtet sich das Whitepaper hauptsächlich an Unternehmer und Manager aus klassischen Industrien, die materielle Güter, wie in der Maschinenbau-, der Automobil-, der Bau- oder in der Chemieindustrie, produzieren.



Abb.: Schlagworte zur Zielgruppe und klassischen Unternehmen

Innerhalb des Whitepapers werden die Unterschiede zwischen traditionellen and dynamischen Organisationen aufgezeigt, wobei der Fokus auf den Denk- und Verhaltensweisen der beiden Ansätze liegt. Somit wird die Notwendigkeit zur Fokussierung auf Chancen und Potentiale für Unternehmen herausgestellt und eine Möglichkeit dargestellt, wie Potentiale in der Praxis erkannt und bewertet werden können. Dazu wird im weiteren Verlauf des Whitepapers eine Potentialwertanalysemethodik vorgestellt, die von MARKTGUT entwickelt wurde und die auf die unterschiedlichsten Branchen und Unternehmen anwendbar ist. Diese Methode hilft dabei den Blickwinkel zu verändern und Chancen zu nutzen, um langfristig und nachhaltig erfolgreich zu sein. Um die Praxistauglichkeit der Methode zu belegen, werden anschließend reale Anwendungsfälle beschrieben, die den Einsatz der Methode und ihre Wirkungsweise erklären. Am Ende des Whitepapers wird im Ausblick zudem eine Software-Lösung vorgestellt, die Projektmanagement und Entscheidungsprozesse mit der Potentialwertanalyse verbindet. Die Frage nach dem Mehrwert ist vor allem auch im Projektgeschäft zentral, sodass die Potentialwertmethode auch hier eine Lösung bietet, um Ideen und Projekte zu bewerten und dem Wert entsprechend zu priorisieren.

## 2 Management Summary

Der Weg zum Erfolg und damit auch das Überleben gegenüber dem Wettbewerb beinhaltet unterschiedliche Strategien für konventionelle und innovative Unternehmen. Diese Strategien können jeweils mit den Worten „Selbstbetrachtung“ und „Weitsicht“ beschrieben werden. Klassische Unternehmen konzentrieren sich hauptsächlich auf sich selbst und suchen intern nach Möglichkeiten sich stetig zu verbessern und rentabler zu werden. Vor allem der Fokus auf Kosten und Prozessoptimierungen ist hier gegeben. Unkonventionelle Unternehmen beschäftigen sich vordergründlich mit den Bedürfnissen der Allgemeinheit und versuchen globale Lösungen zu finden, um diese zu befriedigen. Sie blicken dabei voraus und suchen immer wieder nach neuen Potentialen für Geschäftsideen, was durch ihre flexiblen Geschäftsmodelle auch realisierbar ist.

Potentiale beschränken sich aber nicht nur auf beschriebene Geschäftsideen, sondern sie lassen sich auch konkret beziffern. Vor allem bei der Projektarbeit wird häufig versucht ein Mehrwert, der durch ein bestimmtes Projekt erzielt wird, herauszustellen, um so eine Begründung für die Durchführung eines Projektes liefern zu können. Hierfür gibt es jedoch keine standardisierte und etablierte Methode, die Nutzwerte darstellt und ggf. in monetären Werten angibt.

MARKTGUT hat mit der 5DoBT Methode ein Verfahren entwickelt mit der genau das möglich ist. 5 Dimensionen dienen als weitreichende Entscheidungskriterien zur Bestimmung des wirtschaftlichen Nutzens von Projekten, Ideen, Strategien oder sonstigen Vorhaben. Die Methode ist dabei auf alle Unternehmen unterschiedlicher Bereiche und Größen anwendbar sowie individuell anpassbar. Die Methode ermöglicht einen positiven Blick auf Veränderungen und fördert mit der Zeit das proaktive Denken und somit den Ansporn sich stetig zu verbessern. Ständiges Überdenken und Hinterfragen der eigenen Handlungen bezüglich des Mehrwertes führt dazu sich stets weiterzuentwickeln, was in der heutigen immer komplexer werdenden Welt von Vorteil ist, um erfolgreich und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die 5DoBT Methode wurde bereits in zahlreichen Kundenprojekten auf unterschiedlichste Art und Weise angewandt. Die vorgestellten Praxisbeispiele stammen aus den unterschiedlichen Bereichen, Beschaffungsmanagement, Kostenmanagement und digitalem Management, was die Anwendbarkeit der 5DoBT auf jegliche Branche verdeutlicht. Gleichzeitig wird durch die angeführten Beispiele sichtbar, dass die 5DoBT für verschiedene Themen und in unterschiedlichem Umfang einsetzbar ist. Egal, ob Potentiale identifiziert, errechnet oder gemessen werden sollen, die 5DoBT helfen bei der Priorisierung von Vorhaben, bei der Ableitung von Projekten oder bei der Realisierung der tatsächlichen Potentiale. Letztendlich können durch sie begründete Entscheidungen getroffen werden, die auf wertbasierten Ergebnissen beruhen. Die expliziten Handlungsempfehlungen für die Realisierung der Potentiale führen schließlich dazu, dass Mehrwert für Unternehmen generiert wird und der Erfolg somit messbar wird.

Für die systemseitige Umsetzung der 5DoBT Methode wird derzeit in Kooperation zwischen MARKTGUT und T.CON ein Produkt mit dem Namen Value Engine entwickelt. Dieses System dient als Steuerungselement für Ideen und Projekte und bildet den gesamten Prozess von der Einreichung einer Idee bis zum Projektabschluss ab. Kernelement des Produktes ist die 5DoBT Potentialwertanalyse mit der bereits Ideen bewertet und somit zu einer Entscheidungsvorlage aufbereitet werden. Im Verlauf eines Projektes werden die Potentiale regelmäßig aktualisiert und nach Projektabschluss konkret gemessen. Die Value Engine beinhaltet weiterhin auch ein SAP integriertes Modul, das PLC Cockpit von T.CON, was zur Produktkostenkalkulation, zur Produktplanung und zum Lifecycle Management benutzt wird. Weitere Packages und Services, wie die Migration von bestehenden Projekten sowie die Schaffung von Schnittstellen werden ebenfalls angeboten.

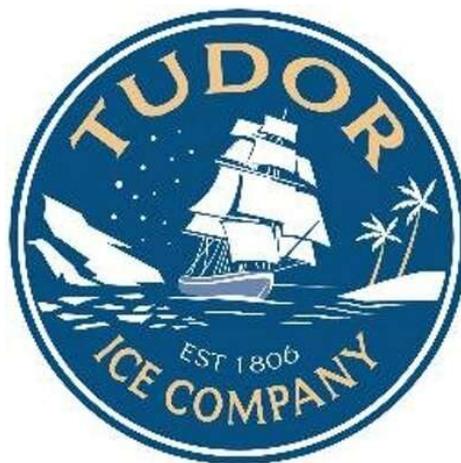
### 3 Einleitung – Der ungebrochene Wille einer Geschäftsidee

*„Wer schon nach dem ersten Rückschlag aufgibt, der war, ist und wird niemals ein Held sein, nicht in der Liebe, nicht im Krieg und nicht im Geschäft.“*

*Frederic Tudor*

*Auf einer Cocktailparty im Sommer 1805 war die Geschäftsidee von Frederic Tudor geboren. Der Bostoner dachte beim Anblick auf seinen eisgekühlten Drink an die Menschen in der Karibik. Was würden sie wohl für einen solchen Luxus in der tropischen Hitze geben?*

*Entgegen aller Erwartungen und trotz misstrauischen Worten bringt Frederic Tudor wenige Monate später 130 Tonnen Natureis Richtung Karibik. Mit den Worten seines Bruders im Ohr, dass er seine erste Ladung Eis auf Martinique verkaufen dürfte, wenn es sie bis dahin noch gäbe, liegen 20 Tage Seeweg vor Frederic und seiner Besatzung. Bei Ankunft im Frühjahr 1806 verkauft sich das verbliebene Eis bei einem Preis von 16 US-Cent je Pfund jedoch nur schleppend, da die hohen Temperaturen in Martinique den Verkauf zu einem Rennen gegen die Zeit machen, denn Tudors Handelsgut schmilzt schneller, als auf dem Seeweg.*



*Hochverschuldet kehrt Frederic Tudor nach Boston zurück. Während man sich in Bostons Bürgerhäusern über Tudors Vorhaben amüsiert, sucht Frederic Tudor ein größeres Schiff und nimmt die Handelskorrespondenz mit Jamaika, Barbados, Guadeloupe, St. Thomas und weiteren karibischen Inseln auf. Mit dem internationalen Seehandels embargo durch Präsident Thomas Jefferson kommt Tudors Geschäft mit dem Natureis in der Karibik jedoch vorerst zum Erliegen. Angeschlagen vom Gelbfieber, verkauft Tudor dann 1810 erstmals Eis für 7.400 US-Dollar nach Kuba. Die Oberschicht ist begeistert von eiskaltem Rum, Eiscreme und frischer Butter und Frederic Tudor erzielt seinen ersten kleinen Profit aus dem Handel mit Natureis.*

*Trotz weiteren Rückschlägen in den folgenden Jahren durch milde und harte Winter sowie Schiffsbrüche, denkt Frederic Tudor nicht ans Aufgeben. Stattdessen hat er größere Pläne und verschifft jetzt das Eis auch bis nach Südamerika. Der amerikanische Eishandel nimmt Fahrt auf und wird durch die Erfindung des Eisflugs für die Eisernte allmählich zur Industrie.*

*Mit 50 Jahren macht Frederic Tudor erneut große Pläne, als er an die kühlen Briten, die in der Mittagshitze Kalkutta's schwitzen, dachte. Angespornt von dem neuen Vorhaben, konstruiert er mit*

*seinen Tischlern einen Frachtraum mit drei isolierten Hohlräumen, die von den Außenwänden getrennt sind, um den langen Seeweg mit so wenig Verlust, wie möglich zu bestehen. 1833 erreichte dann die erste Ladung Ostindien und selbst der Generalgouverneur der Kronkolonie ist so begeistert, dass er Tudors Kalkutta-Agenten eine Tasse aus vergoldetem Silber der „British Authority in Bengal“ überreicht. Tudor selber erfährt erst später von diesem Erfolg.*

*Das Geschäft mit Indien bringt den Durchbruch und führt dazu, dass sich Amerikas Eisexporteure die Märkte in aller Welt öffnen. Die Mechanisierung der Eisernernte, die gut isolierten Frachträume, das wachsende Handelsnetz und die großen Mengen an ganzjährig verfügbarem Natureis ermöglichen den Aufbau einer der größten Eisflotten der Welt.*

*Kurz vor dem Tod von Frederic Tudor 1864 brach jedoch das Geschäft mit dem Natureis ein, als die Nachfrage der Ärzte im amerikanischen Bürgerkrieg so groß war, dass sie nicht mehr bedient werden konnte. Hilfe kam in Form von vier „Ammoniakabsorptionskältemaschinen“ aus Frankreich, mit denen der französische Ingenieur Ferdinand Carré 1859 erstmals künstliches Eis produzierte, indem er Wasser durch schnelle Verdunstung von kondensiertem Ammoniak zum Gefrieren brachte. Seit Ende 1862 wird nun auch in den USA künstliches Eis hergestellt wird.*

*1915 kapitulierte schließlich auch der Präsident des Eisverbands mit den Worten „Die Pest ist in unseren Städten!“ vor der künstlichen Kälte.*

Die Geschichte von Frederic Tudor zeigt, wie schnell sich Märkte entwickeln bzw. verändern können und wie schnell ein Geschäft somit zum Erliegen kommen kann.

Aber worin lagen die Gründe für den Untergang des Eishandels und hätte dieser verhindert werden können?

Vielleicht hätte der Untergang des Eishandels nicht wirklich verhindert werden können, aber Risiken und ihre möglichen Folgen sowie alternative Geschäftsentwicklungen wären absehbar gewesen, wenn der Fokus des Geschäftes verändert worden wäre. Die Konzentration auf das Kerngeschäft ist eine Eigenschaft, die auch in traditionellen Unternehmen verbreitet ist. Diese ist dadurch geprägt, dass materielle Güter produziert und verkauft werden. Dafür kommen Technologien zum Einsatz, die speziell auf die Produktion des entsprechenden Gutes angepasst sind und im Laufe der Zeit optimiert bzw. weiterentwickelt werden. Die Zielgruppe und der Markt dieser Unternehmen aus der traditionellen Wirtschaft ändern sich nicht grundsätzlich, sondern erweitern sich allenfalls räumlich. Der Fokus dieser Unternehmen liegt auf ihren Produkten und auf der Denkweise, dass die Knappheit der Ware den Preis bestimmt. So auch der Ansatz von Frederic Tudor, der um die Welt segelte, um Länder mit den Waren zu versorgen, die sie selbst zu dieser Zeit nicht herstellen konnten. Auch die Modernisierung durch die Erfindung des Eispflugs, die sich verbessernde Isolierung der Frachträume und die Optimierung von Prozessen zur Beladung von Schiffen, unterstützt das Bild von klassischen Arbeitsweisen und zeigt, was sie ausmacht. Letztendlich konnte jedoch die Marktentwicklung durch den Eisverband nicht erkannt werden, was zum Erliegen des Eishandels führte. Der Verlass und die Konzentration auf den bestehenden Erfolg war zu groß, um mögliche Folgen und Risiken durch neue Erfindungen abzuschätzen. Mögliche Potentiale für die Erweiterung des Eisgeschäfts wurden somit nicht gesehen und gehoben.

Wie also richtet man ein Geschäft so aus, dass es über Jahrzehnte hinweg und gegenüber existierenden und neuen Wettbewerben erfolgreich bestehen bleibt?

Hier bietet die Herangehensweise von dynamischen Organisationen einen Ansatz, denn sie zeichnen sich durch den Fokus auf Innovationen und effektive Lösungen aus, die die Bedürfnisse von möglichst vielen Anwendern befriedigen. Somit ist die Denkweise, dass der Preis eines Produktes erst steigt, wenn es von möglichst vielen Verbrauchern genutzt werden kann, charakteristisch für Unternehmer mit unkonventionellen Organisationsformen. Mit Blick auf die Geschichte von Frederic Tudor bedeutet das, dass der französische Ingenieur das Bedürfnis nach Eis ebenfalls erkannt hat, aber gleichzeitig auch ein viel größeres Potential, das er mit seinen Fähigkeiten in eine neue Technologie umgesetzt hat, die allen Menschen dient und unabhängig von äußeren Gegebenheiten, wie dem Wetter, Bestand hat. Letztendlich konnte sich der aufwendige Eishandel gegenüber der neuen Technologie nicht durchsetzen, was dazu führte, dass der Markt für den Natureishandel zunehmend verschwand.

Wie erkennt man aber solche Potentiale und wie kann man sie abschätzen?

#### **4 Traditionelle vs. Dynamische Unternehmen – Selbstbetrachtung vs. Weitsicht**

Traditionelle Unternehmen sind oftmals in der klassischen Industrie zu finden und zeichnen sich durch kapitalintensive Produktionsformen und -prozesse aus. Zu den vorherrschenden Produktionsfaktoren zählen Grund und Boden, Arbeit, Geld, und Maschinen. Informationen und Wissen spielen hingegen eine untergeordnete Rolle. Des Weiteren sind klassische Organisationen durch ihre Standortabhängigkeit und hierarchische, tayloristische Machtstrukturen gekennzeichnet. Die Gesellschaft dieser Unternehmen ist durch Kostenbewusstsein und Effizienz geprägt und die damit einhergehenden starren Arbeitsorganisationen degradieren Mitarbeiter zu ausführenden Organen, die lediglich als Kostenfaktor betrachtet werden, den es zu optimieren gilt. So herrscht in vielen Unternehmen trotz anders lautender Leitbilder nach wie vor "Abteilungsdenken". Eng zusammenhängende Rollen, wie Wissensmanagement, Kommunikation und Human Resources werden nicht verknüpft. (Abteilungsdenken bremst Innovationen, 29.09.2005, Frank Schabel)

Das typische Verhalten dieser Gesellschaftsform kann im Allgemeinen als dominant, passiv und starr beschrieben werden, was zudem durch einen natürlichen Kontrollbedarf verstärkt wird. Gegenüber anderen Mitmenschen herrschen Misstrauen und Konkurrenzgedanken vor, was auch durch eine allgemeine Verslossenheit gegenüber der Umwelt deutlich wird. Da solch konventionelle Unternehmen oftmals hierarchisch aufgebaut sind, sind ein autoritärer und paternalistischer Führungsstil häufig vertreten. In der Arbeitswelt ist eine Bestrafungskultur charakteristisch, in der eine Angst vor Fehlern besteht und die Dominanz des Rechnungswesens und des Controllings genutzt wird, um Konsequenzen deutlich zu machen. Als Hersteller von Serienfertigungen besitzen diese Unternehmen große Produktionsanlagen, die mithilfe eines gut funktionierenden Lieferantennetzwerkes betrieben werden und Produkte hervorbringen, die wohlbekannt sind. Die Produktpalette besteht dabei eher aus traditionellen statt innovativen Produkten, was das Vertrauen in Altbewährtes verdeutlicht. Neue Entwicklungen oder sich verändernde Bedürfnisse liegen somit nicht vordergründlich im Blickwinkel dieser klassischen Organisationen. Sie haben eher die Ansicht, dass sie aufgrund von sorgfältiger Kostenkontrolle, Prozessoptimierungen und Fokus auf Kundenzufriedenheit auch in Phasen einer Rezession überleben. (Litzlbauer, 2003)

Um dieser Ansicht gerecht zu werden, dient auch in dieser traditionell geprägten Arbeitsweise das Value Management als Ansatz zur Neugestaltung und Optimierung von Prozessen, Organisationseinheiten sowie von Produkten und Dienstleistungen.

Value Management ist dabei keine eigenständige Methodik, sondern vielmehr ein Managementstil bzw. ein Führungsverhalten, das sich mit der Gestaltung und Realisierung von wertorientierten Zielen auf allen Managementebenen beschäftigt. Es umfasst eine große Anzahl von Methoden, wobei die Wertanalyse oder auch Value Engineering die am häufigsten eingesetzte Methodik ist, bei der verschiedenste Techniken zur Anwendung kommen, um Einsparpotentiale und Ergebnis- oder Produktverbesserungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette aufzufinden. Sie ist ein Rationalisierungsverfahren, das zum Ziel hat Produktkosten einzusparen, ohne dabei Qualitätseinbußen hervorzurufen. Produkte und Prozesse gilt es so zu verbessern, dass Kosten reduziert und gleichzeitig die Marktanforderungen erfüllt werden. Dabei werden nützliche Methoden der Produkt- und Prozessplanung unter einer Systematik zusammengeführt und pragmatisch angewendet. Diese Methode basiert auf einer funktions- und wertbasierten Produktdenkweise, wodurch eine konsequente Markt- und Preisorientierung gefördert wird.

Die Herausforderung des bestehenden Value Managements ist jedoch, dass die eindimensionale Kostenfokussierung nicht den tatsächlichen Anforderungen des Managements entspricht. Die strukturierte Entscheidungsfindung, vor allem für Investitionen, Projekt- und Budgetentscheidungen bedarf einer zukunftsorientierten Sichtweise. Es besteht oftmals eine allgemeine Aversion gegenüber zukunftsorientierten Potentialkalkulationen unter Zuhilfenahme von Annahmen und Schätzungen, jedoch finden Schätz- und Nenngrößen auch im etablierten Value Management Ansatz Anwendung. Die konventionellen ROI und Payback Betrachtungen helfen auch nur bedingt bei der Bewertung von Auswirkungen, Effekten und Potentialen von Großprojekten oder Roadmaps. Im Zweifel ist genau dieser Fakt der fehlenden Berechenbarkeit von Effekten aus Digitalisierungsprojekten ein Grund, warum viele Unternehmen dem Fortschritt hinterherhinken und sich vor digitalen Roadmaps fürchten.

*Wie also schaffen es andere Unternehmen Potentiale zu finden, die sich nicht nur auf Kostensenkung beziehen und die fehlende Berechenbarkeit von Effekten zu bestimmen?*

Grundlegend ist die Denkweise von unkonventionellen Unternehmen wesentlich dynamischer und risikobereiter geprägt, als die von traditionellen Unternehmen. Produkte und Dienstleistungen dienen hier nicht mehr nur dem Zweck der Bedürfnisbefriedigung, sondern bekommen viel mehr Bedeutung auch für anliegende Bereiche und bilden heute die Grundlage neuer Geschäftsmodelle und Strategien. Strategische Entscheidungen werden von Vorstellungen über zukünftige Entwicklungen bestimmt und nicht mehr von physischen Produkten und der materiellen Produktion. Für Unternehmen wird es damit immer wichtiger, die Einstellungen, Gefühle und Wünsche ihrer Kunden zu kennen, um auf den Märkten der Zukunft bestehen zu können. Gesellschaftliche Anliegen werden zu einem zentralen Bezugspunkt für Unternehmensstrategien. Vorstellungsbilder, Gefühle, alles das, was ein Produkt umgibt, spielt bei Kaufentscheidungen eine wichtige Rolle.

Vertreter einer dynamischen Organisationsform haben daher erkannt, dass das Fortbestehen ihrer Unternehmungen nur dadurch gesichert werden kann, wenn sie ihre Unternehmen ständig weiterentwickeln, neu erfinden, neue Geschäftsfelder erschließen und sich kundenorientierter aufstellen. Sie verstehen es Chancen und Potentiale aus einem sich entwickelnden Markt frühzeitig zu erkennen, um Wettbewerbspositionen sehr schnell zu besetzen und eigene Standards zu etablieren. Hierfür sind ein zukunftsorientierter und visionärer Blickwinkel klar von Vorteil. Der Fokus liegt hier nicht länger auf dem eigentlichen Produkt allein, sondern vielmehr in der Möglichkeit in peripheren Wertschöpfungsketten neue Geschäftsmöglichkeiten zu entdecken und zu nutzen. Das eigentliche Produkt wird innerhalb der Wertschöpfungskette als ein komplementäres Gut betrachtet, wobei jeder einzelne Wertschöpfungsprozess zur Disposition steht und somit die Grundlage neuer Geschäftsmodelle bildet. Ausgehend vom originären Geschäftsmodell werden Potentiale in anliegenden Bereichen gesucht. Somit ist es auch möglich, dass branchenfremde Unternehmen mit innovativen Geschäftsmodellen sich wesentliche Teile der Wertschöpfungskette aneignen können. Die Voraussetzung dafür bildet jedoch eine universelle Verfügbarkeit und eine weltweite Vernetzung des eigentlichen Produkts. In diesem visionären und zukunftsorientierten Markt ist es daher nicht unüblich,

dass Patente, Rezepte, Muster etc. des eigentlichen Produkts dem Wettbewerb frei zur Verfügung gestellt werden, um möglichst schnell das angestrebte Ziel zu erreichen. Anders als in der Denk- und Vorgehensweise von klassischen Organisationsformen, ist der Mut zum Risiko in unkonventionellen Unternehmen wesentlich höher, wobei nicht jede Idee den Sprung zum Erfolg schafft. Denn den Wettbewerb gewinnt häufig nicht das überzeugendere Konzept, sondern wer am schnellsten eine angeschlossene Basis aufbaut. (Roland Berger 2015)

Somit werden von Vertretern dynamischer Organisationen ganzheitliche Betrachtungen und übergreifende Denkweisen gefordert, um neue Ideen und Strategien zu generieren und Potentiale frühzeitig zu erkennen. Hierarchische Strukturen und Machtdenken, wie sie in traditionellen Unternehmen zu finden sind, stehen dieser Entwicklung jedoch entgegen.

Um zukünftig dem steigenden Wettbewerbsdruck in einem hochdynamischen Markt Stand zu halten, ist daher eine Entwicklung weg von starren Strukturen und hinzu sich stetig weiterentwickelnden autonom agierenden Systemen unumgänglich. Die Voraussetzungen dafür bilden gut vernetzte und interagierende, cross-funktionale Interessengruppen mit unterschiedlichen Expertisen und Fachkenntnissen, einschließlich Führungskräften, Mitarbeitern und Unternehmen. Denn nur auf diese Weise lassen sich alle verfügbaren Ressourcen effizient für das Auffinden von möglichen Potentialen nutzen.



Abb.: Schlagworte zu dynamischen Unternehmen

Um Veränderungen im Unternehmensumfeld effektiv und zielgerichtet umzusetzen und die damit verbundenen Potentiale zu realisieren, werden Organisationsformen benötigt, die durch ein offenes und erfolgsorientiertes Management geprägt sind und traditionelle tayloristische Prinzipien verabschieden. Mit solchen Organisationsformen kann das Flexibilisierungs- und Innovationspotential von Unternehmen gefördert werden und Voraussetzungen geschaffen werden, die flexible und dynamische Arbeitsweisen ermöglichen. Projektarbeit ist beispielsweise eine Arbeitsweise, die es Organisationen erlaubt, flexibel auf sich ändernde Umfeldbedingungen zu reagieren und die eigene Anpassungsfähigkeit stetig zu verbessern, um einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

Diese geforderte Flexibilität ist mit traditionellen Organisationsformen kaum zu erreichen, da die verankerten Prozesse viel zu starr und träge sind. Aber auch diese Unternehmen stehen vor der Herausforderung immer komplexere Anforderungen in immer kürzerer Zeit zu bearbeiten. Um dem gerecht zu werden, werden auch hier oftmals vorübergehend Projektteams gebildet, die verschiedene Expertisen vereinen und für den schnellen Erfolg abteilungsübergreifend zusammenarbeiten.

Langfristig überleben Unternehmen nur, wenn sie sich immer wieder schnell und flexibel an veränderte Bedingungen aller Art anpassen können, was wiederum bedeutet, die eigene Organisationsform stetig zu überdenken. Dynamische Strukturen und Projektarbeit bewirken ein offenes und flexibles System mit flachen Hierarchien durch das Ideen und Potentiale gefördert werden können und letztendlich die Zukunftssicherung von Unternehmen positiv beeinflusst.

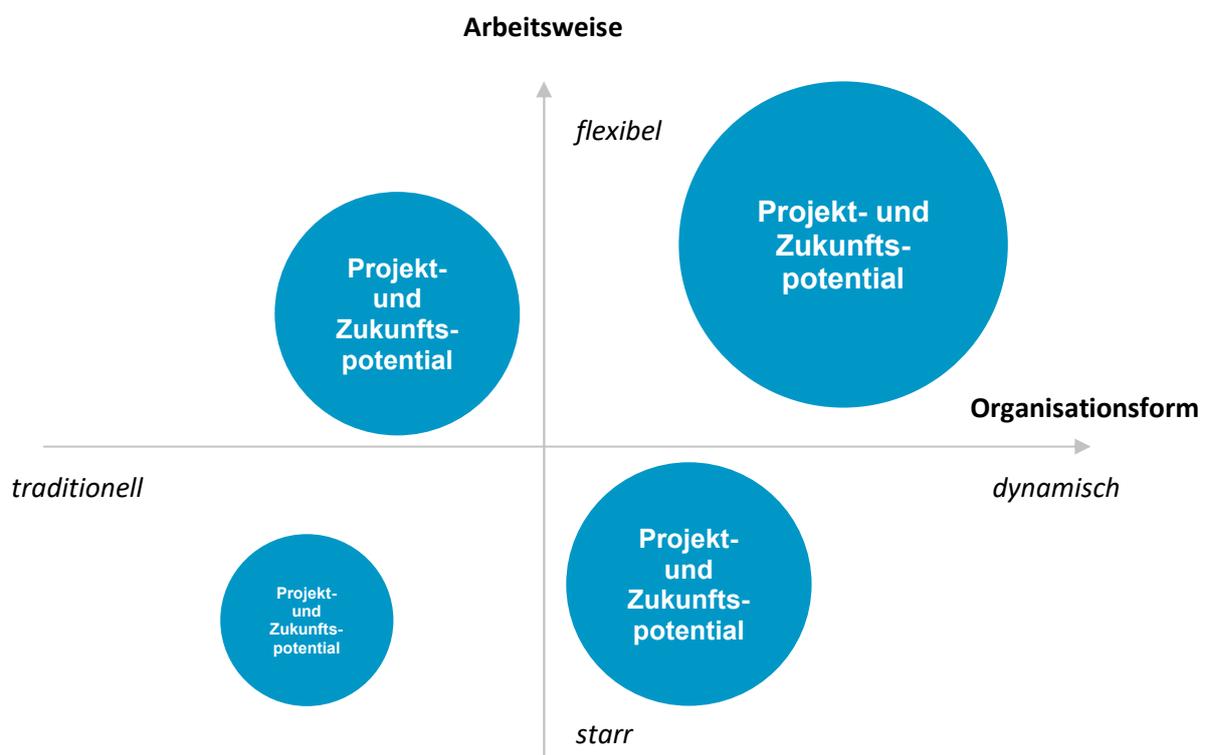


Abb.: Matrix zu Projekt- und Zukunftspotentialen

*Doch wie genau können diese Potentiale erkannt, bewertet und gehoben werden in solch komplexen Strukturen?*

MARKTGUT hat in einer Vielzahl von branchenübergreifenden Kundenprojekte eine Methodik entwickelt, um Vorhaben zu bewerten und zukunftsorientierte Entscheidungen mehrdimensional und trotz dessen strukturiert treffen zu können. Diese Methodik eignet sich sowohl für die Priorisierung von Demands in Budgetierungsprozessen, als auch für Kreativ-Workshops zur Ideenfindung und zur Validierung einzelner Projektvorhaben. Zudem wurde die Methode als ganzheitlicher Ansatz entwickelt, wodurch ein Lifetime-Controlling zur effektiven Steuerung ermöglicht wird. So wurde zusammen mit Kunden unter dem Mindset des Value Managements, ein übergreifendes Framework entwickelt, um zukünftig noch zielgerichteter entscheiden zu können.

## 5 Nutzwerte von Projekten

Um verkürzte Produktlebenszyklen und die damit verbundenen Risiken abzufangen, ist eine Arbeitsteilung gefordert, die von den meisten Unternehmen nur noch in Form von Projekten gewährleistet werden kann. Dafür muss die Ressourcenplanung so optimiert werden, dass Projekte bezüglich ihres Nutzens ausgewählt und priorisiert werden. Voraussetzung dafür ist es jedoch, dass die Wertbeiträge und die Nachhaltigkeit von Projekten und Maßnahmen für die Unternehmen transparent sind. Belegt durch eine Studie von PWC aus dem Jahr 2011, liegen die größten Defizite vor allem aber in der Identifizierung, Messung und Interpretation des Mehrwerts von Projekten. (PWC, 2011)

Die Mehrheit der befragten Teilnehmer gab an, dass sich der Nutzwert ihres Projektportfolios in den letzten Jahren erhöht hat, dies jedoch eher einem subjektiven Empfinden zugrunde liegt, als einer nachweislichen und zuverlässigen Messung durch vorhandene Instrumente. Dass der Nutzen von Projekten schwer messbar ist, steht zwar der Tatsache gegenüber, dass Kostensenkung und Umsatzsteigerung quantitative Größen sind, die mit Kennzahlen bewertbar sind, aber diese oft nicht eindeutig nur einem Projekt zuzuordnen sind, laut den Umfrageteilnehmern. So könnten mehrere Projekte um denselben Nutzen konkurrieren bzw. sich gegenseitig ergänzen. Diese Schwierigkeiten führen oftmals dazu, dass der wirtschaftliche Nutzen von Projekten nicht bestimmt und gemessen wird. (PWC, 2011)

Für die Projektgenehmigung ist zwar in der Regel eine detaillierte Kosten-Nutzen-Analyse gefordert, um eine wirtschaftliche Entscheidung bzgl. einer Projektdurchführung treffen zu können, doch liegt der Fokus dieser Entscheidung dabei überwiegend auf den Kosten. Die Nutzenbetrachtung hingegen schwindet mit zunehmendem Projektverlauf in den Hintergrund, sodass die Erreichung des Wertbeitrags nur selten überprüft wird. Das liegt vor allem daran, dass sich die Geschäftsführung und das Controlling nach der getroffenen Entscheidung aus den Projekten zurückziehen und nur im Falle einer Überziehung des Projektbudgets einschreiten. Ansonsten wird die Überprüfung der Projektergebnisse dem Projektmanagement überlassen. Für den Projektleiter ist jedoch die Realisierung des Wertbeitrags nur eins von mehreren und unter anderem auch konkurrierenden Zielen. Eine neutrale Instanz, die alle Wertbeiträge und Synergien im Blick hat und im Falle von Abweichungen eingreift, kann helfen, um Nutzwerte abzusichern. (PWC, 2011)

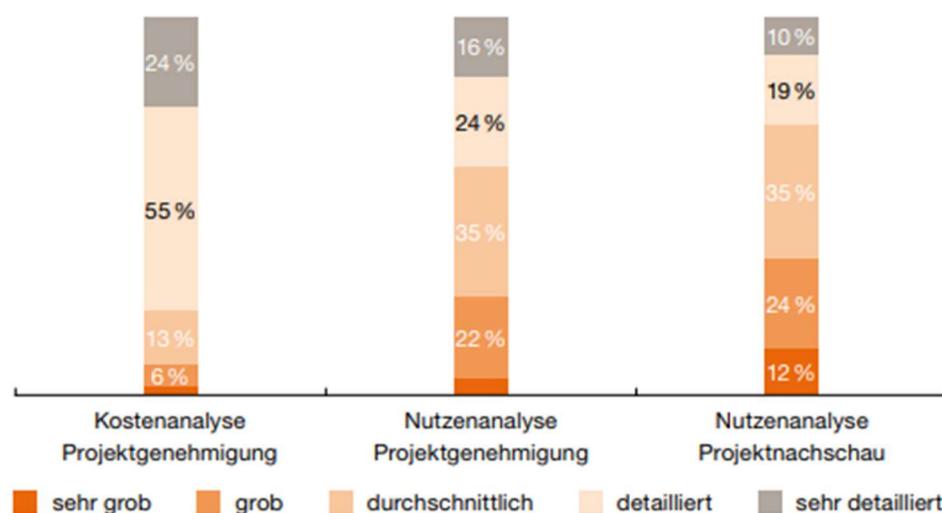


Abb.: Bedeutung Nutzenanalyse im Projektverlauf (PWC, 2011)

Das Nichtvorhandensein eines Wertbeitrages in einem Projekt könnte wiederum einen Projektabbruch bewirken und somit Ressourcen für wertbringendere Vorhaben im Unternehmen freisetzen. Jedoch ist der Abbruch von Projekten aufgrund des fehlenden Nutzens eine absolute Ausnahme. Stattdessen werden kritische Projekte immer häufiger in zeitlich begrenzte Teilprojekte, die unabhängig voneinander eigene Ergebnisse liefern, gegliedert, um komplette Projektabbrüche zu vermeiden. Die am häufigsten genannten Gründe für einen Projektabbruch wurden von den Teilnehmern der Studie, wie folgt genannt:

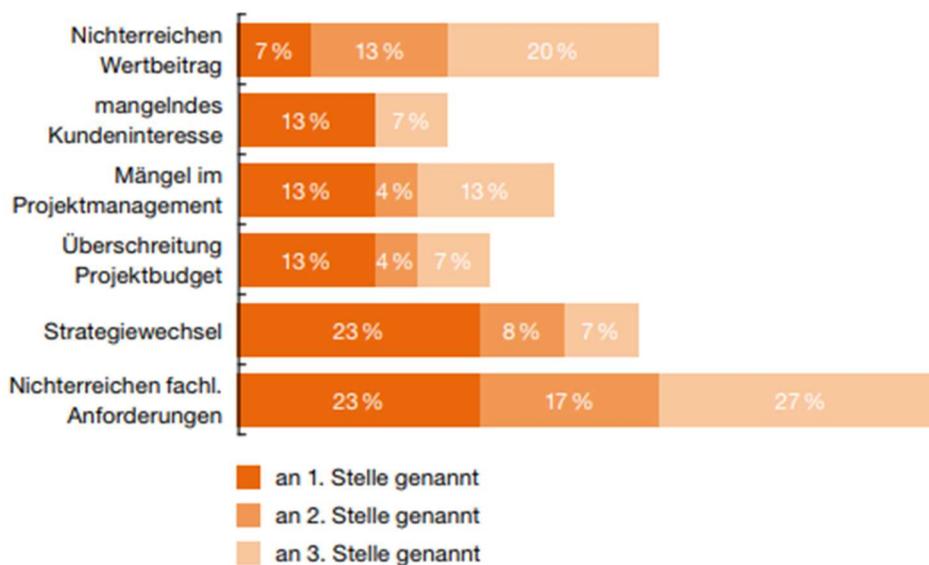


Abb.: Gründe für einen Projektabbruch (PWC, 2011)

Die Nichterreichung des Wertbetrags macht den kleinsten Anteil der Gründe für einen Projektabbruch aus, zeigt aber dennoch die Bedeutung des Themas für Unternehmen und bestätigt die Tatsache, dass den meisten Unternehmen Mittel fehlen, um den wirtschaftlichen Erfolg eines Projektes zu messen. (PWC, 2011)

Weiterhin geht aus der Studie hervor, dass diese Herausforderungen in Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen auftreten. Auch die Größe eines Unternehmens spielt nur eine geringere Rolle, denn durch die geringere Komplexität und kürzere Entscheidungswege, gelingt es Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 1 Mrd. Euro leichter den Nutzen ihrer Projekte zu messen. Nichtsdestotrotz sind laufende Nutzwertberechnungen in den Unternehmen nicht selbstverständlich, was auch daran liegt, dass es noch keine allgemein akzeptierte Standardmethode gibt, die als Orientierung in der Praxis dienen kann. (PWC, 2011)

Um ein effektives Nutzenmanagement aufzusetzen, bedarf es, laut der Studie, einer Anwendung allgemeiner Methoden und Instrumente, die auf das individuelle Projektgeschäft angepasst wird. Dabei sollten Leitlinien zum Nutzenmanagement von einer ggf. zentralen Stelle der Organisation definiert, auf Einhaltung kontrolliert und aktiv im Unternehmen verankert werden. Im weiteren Projektverlauf sollten klare Verantwortlichkeiten bzgl. der Erreichung von Projektzielen festgelegt werden, die den aufgesetzten Leitlinien folgen und die regelmäßig die Zielerreichung im Projekt überprüfen. Auch bei der Projektgenehmigung sollten Kosten und Nutzen im gleichen Detaillierungsgrad betrachtet werden und am Ende des Projektes sollte der tatsächliche Nutzen analysiert und bewertet werden. (PWC, 2011)

Als Fazit der Studie gilt, dass ein ausgestaltetes Nutzenmanagement den Unternehmen hilft einen realistischen Überblick über den Wert ihres Projektportfolios zu bekommen. Somit kann der Wert von einzelnen Projekten oder des Gesamtportfolios anhand von Kennzahlen ermittelt und durch nutzenorientierte Steuerung nachhaltig erhöht werden. Durch diese Strategie kann der Unternehmenswert durch Effizienzgewinne in der Innenorganisation gesteigert und die eigene Wettbewerbsposition gestärkt werden. (PWC, 2011)

Letztendlich zeigt die PWC Studie, dass die Basis für eine aktive Nutzenorientierung in den Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt ist, wobei die Umsetzung häufig noch nicht vollzogen wurde oder nur im Ansatz vorhanden ist. Daher liegen ungenutzte Potentiale noch frei, die durch ein Nutzenmanagement gehoben werden können und sollten. (PWC, 2011)

## 6 Gründe für den Verlust von Potentialen in Projekten

Neben den bereits angesprochenen Gründen für die Nichtermittlung des wirtschaftlichen Nutzens von Projekten, die aus der PWC Studie hervorgehen, gibt es weitere Gründe, die dazu führen, dass Potentiale, selbst, wenn sie ermittelt worden sind, letztendlich nicht realisiert werden.

### 1. Grundrelevanz von Großprojekten

Oftmals rutschen Großprojekte wegen ihrer Grundrelevanz problemlos durch den Entscheidungsprozess, sind jedoch zumeist nicht richtig aufgesetzt. Die Initiatoren eines Projektes bzw. einer entsprechenden Idee sollten klar darlegen können, welche konkreten Inhalte und Zielstellungen forciert werden. Hierbei bedarf es einer konkreten Definition, sowie einer entsprechenden Ressourcenplanung. Auch die Meilensteine & Quality Gates sollten bereits vor Beginn des Projektes, zumindest in einer Grobplanung, festgelegt sein. Die Identifizierung und Ermittlung von Potentialen sollte zu diesem Zeitpunkt ebenfalls schon Teil der Projektdefinition sein und nicht aufgrund der Selbstverständlichkeit der Projektdurchführung in den Hintergrund rücken, denn sonst können wichtige Potentiale nicht erkannt und realisiert werden.

### 2. Risiken werden nicht realistisch abgeschätzt

Eine zu eingeschränkte Sichtweise auf den eigenen Arbeitsbereich, ohne den Blick auf den Gesamtprozess zu richten, führt zu einer Verkennung von relevanten Risiken für den erfolgreichen Eintritt des Projektpotentials. In der Folge können Gegenmaßnahmen nicht oder nur unzureichend eingeleitet werden. Zumeist genügt eine abteilungsübergreifende Abstimmung mit relevanten Stakeholdern, um die Risiken gering zu halten und die Potentiale abzusichern.

### 3. Fehlende Handlungen & Maßnahmen

Vision ohne Aktion ist Halluzination! Potentiale werden nur gehoben, wenn Sie mit entsprechenden Maßnahmen belegt sind. Zudem sollte immer wieder nachjustiert werden, ob die geplanten Handlungen auch tatsächlich den Zielen dienen, welche anfangs definiert wurden. Dies sollte in einer entsprechenden Regelmäßigkeit passieren, um proaktiv statt reaktiv handeln zu können und so die Realisierung der Potentiale sicherzustellen.

#### **4. Laufende Umsetzung wird nicht verfolgt**

Nach einer umfassenden Prüfung des Projekt-Demands, wird die weitere Verfolgung der Umsetzung zwecks Zeit, Kosten, Potentiale und Qualität oftmals nur unzureichend verfolgt. Hierbei werden Quality Gates und Steering Boards zumeist nicht konsequent umgesetzt und mangels Kapazitäten und Priorisierung abgesagt, was dazu führt, dass der Fokus auf wichtige Themen verloren geht. Bei veränderten Randbedingungen müssen demnach alle Planungen angepasst werden, um einen Projekterfolg zu gewährleisten.

#### **5. Wechselwirkungen und Einflussbereiche werden nicht erkannt**

Kommunikation eröffnet neue Wege. In der Realität gibt es hierbei allerdings die größten Herausforderungen. Eine ganzheitliche Prozessbetrachtung hilft bereichsübergreifende Synergien zu nutzen, wodurch Ressourcen eingespart werden können, was jedoch oft nicht beachtet wird. Ähnliche Projektinitiativen anderer Unternehmensresorts, Altprojekte und Erfahrungen können somit helfen, Potentiale noch schneller zu heben.

#### **6. Mangelndes Commitment**

Das fehlende Bekenntnis zu Zielsetzungen, Aufgabenstellungen und messbaren Zielen hemmt zum einen die Einschätzung von oft nur schwer validierbaren Potentialen, als auch die Umsetzung derer. Dieses Commitment ist jedoch relevant, um den Weg zu Potentialen zu finden und diese sichtbar und erreichbar zu machen.

#### **7. Unklare Entscheidungswege, Zuständigkeiten & Verantwortlichkeiten**

Eine unklare Aufgabenverteilung und ständig wechselnde Zuständigkeiten sind die typischen Verhinderer von verantwortungsvollem und selbstständigem Handeln. Die Projektmitarbeiter entfalten somit nicht die benötigte Stärke und Durchsetzungskraft, um Projekte voranzubringen. Wenn Eskalationswege nicht bekannt sind oder nicht genutzt werden, führt dies zudem zu unnötigen Unterbrechungen und Verzögerungen. Der Projekterfolg und die Realisierung der Potentiale ist somit gefährdet.

#### **8. Keine Lesson Learned nach dem Projekt**

Über ein mislungenes Projekt möchte niemand reden? Gerade diese Projekte sollten tiefgehend durchdrungen werden, um aus den einstigen Fehlern zu lernen und vom Misserfolg zukünftig profitieren zu können. Hier gilt es das eigene Ego zurückzustellen und nicht in wilde Beschuldigungen zu verfallen. Nur durch diese reflektierte Art und Weise der Rückschau, gehen Potentiale in Zukunft nicht mehr verloren.

Die in der Studie thematisierten Schwierigkeiten sowie die soeben beschriebenen Gründe für den Verlust von Potentialen in Projekten sind auch der MARKGUT GmbH aus langjähriger Projekterfahrung bekannt, sodass sie es sich zur Aufgabe gemacht hat, eine auf alle Bereiche anwendbare Potentialwertanalysemethode zu entwickeln. Kernelemente sind dabei die Identifizierung und Ermittlung von Potentialen sowie deren Verknüpfung mit Handlungsempfehlungen, um diese letztendlich auch zu realisieren. Die Methodik wird in den folgenden Kapiteln detailliert vorgestellt.

## 7 5DoBT – die Potentialwertanalyse

### 7.1 Überblick

Als Grundlage für die Ermittlung von Potentialen dient ein wertanalytischer Ansatz, bezeichnet als die *5 DoBT – Methode (5 Dimensions of Business Thinking)*, die hauptsächlich zur Bewertung von Ideen und Projekten dient und folgende Dimensionen umfasst:



Die **Umsatzsteigerung** umfasst alle Maßnahmen zur nachhaltigen Erhöhung des Umsatzes eines Unternehmens.



Die **Effizienzsteigerung** umfasst alle Maßnahmen zur Optimierung von Unternehmensprozessen in Hinblick auf Transparenz, Messbarkeit und Vergleichbarkeit sowie Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas durch Kompetenzaufbau und -ausbau infolge optimaler Personalstrukturen.



Die **Direktkostensenkung** umfasst alle Maßnahmen zur Reduzierung von direkten Kosten eines Unternehmens, um langfristig sinnvolle Einsparungen zu realisieren.



Die **Risikominimierung** umfasst alle Maßnahmen zur Identifikation, Bewertung, Priorisierung, Minimierung, Steuerung und Überwachung von möglichen Risiken eines Unternehmens.



Die **Innovationsgraderhöhung** umfasst alle Maßnahmen zum Abbau von Innovationsbarrieren sowie Maßnahmen zur Förderung der Innovationskraft innerhalb eines Unternehmens.

Als Potentialwertanalyse bietet die 5DoBT Methodik dem Anwender die Möglichkeit, das zugrundeliegende Potential von Ideen und Projekten für die Realisierung sichtbar zu machen. Hierbei werden Inhalt und Umfang definiert, die wesentlichen Änderungen (organisatorisch, systemisch, prozessual) aufgezeigt und die daraus resultierenden Auswirkungen beleuchtet.

Auf Grundlage der ganzheitlichen Betrachtung von Effekten, Synergien und Randbedingungen können notwendige Entscheidungen erkannt und konkrete Handlungsmaßnahmen abgeleitet werden. Die ermittelten Potentiale können sowohl quantitativ, als auch qualitativ beschrieben werden und stellen eine zusätzliche strategische Entscheidungs- und Steuerungsgrundlage zur ROI-Betrachtung dar. Diese Methode unterstützt somit das Lifetime-Controlling von der Idee über Projektabwicklung bis hin zur Umsetzung und somit zur Verbesserung des Unternehmenswertes.

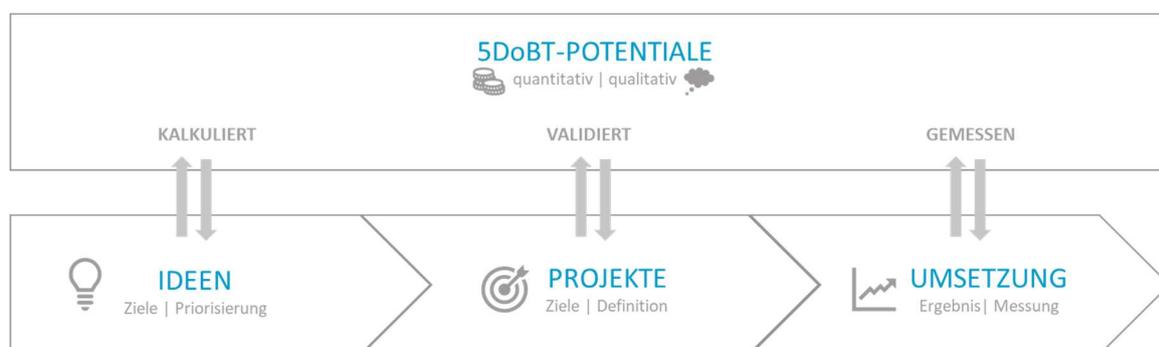


Abb.: Prozessablauf Potentialermittlung

Der Unterschied zur ROI Berechnung wird in der nachfolgenden Abbildung verdeutlicht. Der gelbe Graph stellt dabei in der ersten Phase das subjektiv erwartete Potential vor der ROI Berechnung dar, welches im Laufe der Zeit und mit Beginn von tatsächlichen Berechnungen stark abnimmt, da die Kosten, aufgrund ihrer zuverlässigeren und konkreteren Bestimmbarkeit, oftmals höher angesetzt werden, als der Gewinn. Üblicherweise wird jedoch der mit Projektstart errechnete ROI-Wert bis zum Ende des Projektes nicht mehr überprüft bzw. angepasst, was die Genauigkeit des Wertes deutlich verfälscht. Der Potentialwert hingegen, der durch die 5DoBT Methodik bestimmt wird und durch den blauen Graphen dargestellt wird, kann ab der Ideengenerierung mit Kennzahlen oder Annahmen ermittelt werden und somit eine Grundgenauigkeit des Wertes für den weiteren Projektverlauf herstellen. Diese Genauigkeit wird sich aufgrund der zunehmenden Messbarkeit von Kennzahlen und Annahmen im weiteren Verlauf weiterhin erhöhen, was durch den grauen Graphen verdeutlicht wird. Sobald das Projekt in der letzten Phase ist, können alle zuvor festgelegten Kennzahlen und Annahmen direkt gemessen und verglichen werden, sodass dort die Genauigkeit der Potentialwerte am höchsten ist. Die 5DoBT Methode bezweckt somit, dass die zu Beginn ermittelten Potentialwerte in regelmäßigen Abständen, in Verbindung mit Meilensteinen oder Statusupdates, auch überprüft werden, um so eine Anpassung an die Genauigkeit der berechneten Potentialwerte sicherzustellen und von Beginn an eine realistische Potentialwertermittlung zu gewährleisten.

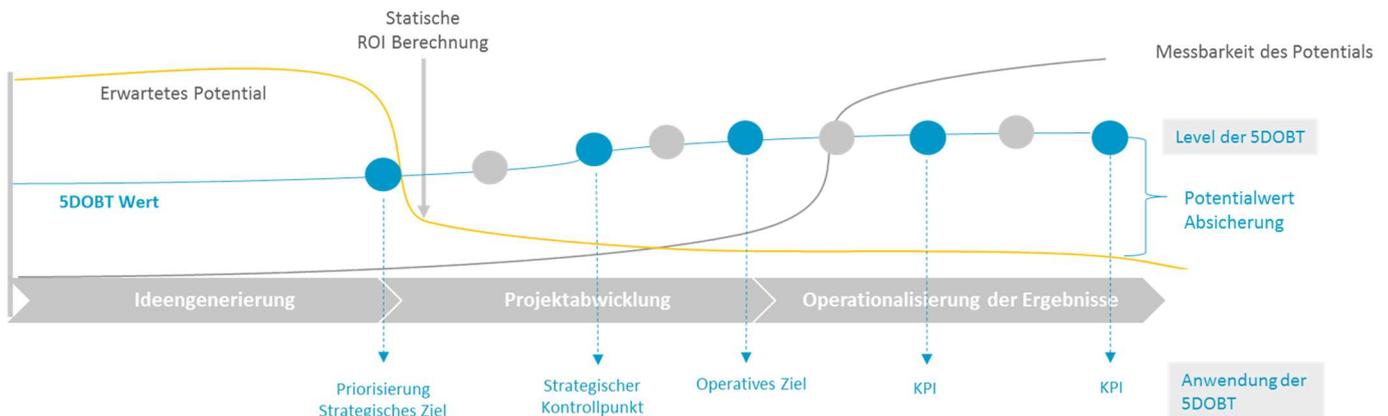


Abb.: Lifetime des 5DoBT Methodik im Vergleich zur ROI Berechnung

Die Potentialwertanalyse ist für die Bewertung jeglicher Vorhaben, Projekte, Entscheidungen, Innovationen, Strategien etc. geeignet sowie für Unternehmen aller Branchen und Größen. Ihr Ansatz mit den fünf Dimensionen ist allgemein anwendbar und bietet die Möglichkeit zu abstrahieren bzw. die Dimensionen und ihre Einflussbereiche individuell zu erweitern.

### Kernaussagen



- Ermittlung von Potentialen für Ideen, Projekte, Entscheidungen, Innovationen, Strategien etc. und für die gesamte Lifetime geeignet
- Anwendbar für Unternehmen aller Branchen und Größen sowie individuell anpassbar

## 7.2 Anwendung der 5DoBT-Methodik

Der Methodik liegt ein Framework zugrunde, welches die Definition des zu betrachtenden Business Cases, die Ableitung und Kalkulation der Potentiale sowie eine Zusammenfassung der Ergebnisse über drei Jahre beinhaltet. Mithilfe des Frameworks werden die identifizierten Potentiale anhand von Kennzahlen und Annahmen ermittelt. Da nicht alle Potentiale quantitativ bewertbar sind, bietet die Methodik ebenfalls die Möglichkeit, qualitative Potentiale zu integrieren. Diese Potentiale werden dann der Beeinflussbarkeit nach eingeordnet, um deren Umsetzbarkeit durch das Projektteam einzuschätzen und mögliche Risiken frühzeitig zu identifizieren und zu berücksichtigen. Das ermittelte Gesamtpotential wird schließlich einer Lifetime Betrachtung unterzogen, da die Ergebnisse nicht gleichermaßen in den ersten drei Jahren zu realisieren sind. Zusätzlich wird eine Margenwirksamkeit aller fünf Dimensionen festgelegt, sodass letztendlich ein realistisch erzielbares Gesamtpotential für die folgenden drei Jahre ermittelt wird. Das Framework bietet ebenfalls die Möglichkeit, jedes Potential mit Handlungsfeldern zu verknüpfen, die aufzeigen, welche Maßnahmen umgesetzt werden müssen, um das Potential auch realisieren zu können.

Diese soeben beschriebene Vorgehensweise wird anhand des Frameworks und eines Beispiels nachfolgend im Detail erläutert. Das Beispiel bezieht sich dabei auf einen deutschen Industriekonzern, für den der Mehrwert durch den Einsatz einer neuen Technologie im Zusammenspiel mit optimierten digitalen Prozessen ermittelt wird.



### 7.2.1 Projekt oder Idee beschreiben

Im ersten Schritt sollte das zu bewertende Projekt oder die Idee beschrieben werden, indem die Ausgangssituation sowie die Zielstellung näher erläutert werden. Weitere wichtige Informationen, wie die Projektabgrenzung, Voraussetzungen, Risiken, Kosten und grobe Ablaufplanungen können, wie in der nachfolgend dargestellten Projektzusammenfassung, hinterlegt werden. Die Ausformulierung der Projektgegebenheiten hilft dabei, das Vorhaben vollständig zu durchdenken und Potentiale schneller zu finden.

PROJECT CHARTER				MARKTGUT		
<b>Project Name:</b> Digitaler Arbeitsvorrat						
<b>Date:</b>						
<b>Prepared by:</b>						
<b>Business Owner:</b>						
<b>Project Owner:</b>						
<b>Problem Statement:</b>				<b>Business Case:</b>		
Die größte Herausforderung während des Kommissionierens ist die Suche nach Materialien (Lagerfächer und Reservepaletten) sofern die Lagerstruktur nicht bekannt ist. Rückmeldungen von Materialien auf Richtzetteln werden manuell am PC getätigt.				Entwicklung einer Applikation als POC, die dazu dienen soll, dass die Details von den Arbeitsscheinen und Richtzetteln für den Lagermitarbeiter digital und mobil verfügbar sind (in einem digitalen Arbeitsvorrat), um so Prozesse zu beschleunigen. Außerdem soll eine AR-Funktion zum Auffinden von Lagerware (speziell Reservepaletten) integriert werden, um Suchzeiten zu verkürzen.		
<b>Goal Statement:</b>				<b>Project-Scope:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- optimierte Listen und Details (Richtzettel, Arbeitsschein)</li> <li>- Informationsanreicherung Positionsdetails und Arbeitshinweise</li> <li>- einfache Rückmeldungen (nicht zerstörende Anarbeitung)</li> <li>- Suchfunktion</li> <li>- Userbasiert</li> <li>- Priorisierung (Expressaufträge)</li> </ul>				<b>In Scope:</b> - Kleinteile-Lager am Standort Bielefeld  <b>Out of Scope:</b> - Stahlager am Standort Bielefeld und alle weiteren Lager		
<b>Objectives (SMART):</b>				<b>Conditions:</b>		
erwartetes Potential nach 3 Jahren: ca. 72 T€				- evaluierte Technologie für den Einsatz		
<b>Risiks:</b>				<b>Costs:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine Erfahrungen mit der Technologie</li> <li>- Akzeptanz der Nutzer</li> </ul>				- geschätzter Entwicklungsaufwand: 80 LT		
<b>Milestones:</b>				<b>Project Team:</b>		
Phases:	Start Date:	End Date (Plan):	Ende (Is):	Name:	Role in the project:	Involvement (%):
Konzeption	15.05.18	30.06.18		Hr. Meier	Projektleiter	
Entwicklung	15.07.18	31.12.18		Hr. Schulz	Entwickler	
Umsetzung	15.01.19	30.03.19		Hr. Schmidt	Entwickler	
Rollout Planung	01.04.19	30.04.19		Hr. Werner	Entwickler	
				Hr. Lehmann	Design	
				Hr. Hoffmann	Projektassistenz	
				Hr. Zudek	Manager	

Abb.: Beispiel ausgefüllter Projekt Charter

### 7.2.2 Definition of done festlegen

Nach der Projekt- oder Ideenbeschreibung wird die Definition of done festgelegt. Diese Definition of done gilt als detaillierte Zielstellung für das jeweilige Projekt oder die jeweilige Idee. Nach der Potentialwertanalyse kann dann entschieden werden, ob die Definition of done wie gehabt bestehen bleibt oder, ob Bestandteile, die nur einen geringen Potentialwert aufweisen, aus der Definition of done entnommen werden und somit der Fokus auf die wertigsten Bestandteile für die Zielerreichung gerichtet wird. Der Wirkungsbereich der einzelnen Zielkriterien unterscheidet sich dabei zwischen organisationsbezogenen, prozessualen & methodischen sowie systemischen Effekten.

*„**DEFINITION OF DONE** beschreibt Zielkriterien, die zur Beurteilung über die Erfüllung eines Projektes oder einer Idee herangezogen werden. Diese Kriterien können nach der Bewertung durch die Potentialwertanalyse erweitert oder reduziert werden, um finale Abnahmekriterien für ein Projekt bzw. ein mögliches Projekt zu bestimmen.“*

#### DEFINITION OF DONE

Num	Definition of done	Description	Effect
1	Optimierte Wege	Kommissionierungsaufträge sollten so gestaltet sein, dass die einzelnen Positionen in einer logischen und effizienten Reihenfolge abgearbeitet werden können.	Processes and Methods
2	einfache SAP Rückmeldung	Bei Materialentnahme soll das Material automatisch aus dem SAP ausgebucht werden.	Systems
3	Suchfunktion für Lagerplätze	Eine AR Suchfunktion soll Lagerplätze schneller aufzeigen.	Systems
4	Priorisierung von Expressaufträgen	Expressaufträge sollen deutlich gekennzeichnet werden und an erste Stelle aller Aufträge priorisiert werden.	Processes and Methods

Abb.: Beispiel ausgefüllte Definition of done

### 7.2.3 Einflussbereiche identifizieren

Im Anschluss an die Festlegung der Definition of done erfolgt die Identifizierung von Potentialen. Hierzu bietet sich die Ableitung von Potentialen aus den verschiedenen Einflussbereichen der einzelnen Dimensionen an.

IMPACTS				
				
Sales	Efficiency	Direct costs	Risk	Innovation
Strategic partnerships	Operating climate/appreciation	Delivery and payment terms	Patent protecting	Innovations from organizations
Portfolio Management	Competence	Supplier management	Diversification of risks	Innovation barriers
Customer focus	Personnel deployment	Transparency	Early detection	Innovation culture
Offer extension	Interface optimization	Simulation/control	Risk-handling measures	Innovation management
Customer loyalty	Process optimization	Material costs	Risk management	Innovative partnerships
Sales markets	Motivation	Cost focus	Identification	Digital innovation
Complexity reduction	Communication	Target and planning requirements	Risk-minimizing measures	Innovation from processes
Product and company image	Transparency and benchmark	Cash flows	Risk transfer	Innovation from customers
Risk diversification	Automation	Risk diversification	Compliance	Level of innovation
Price adjustments	Complexity reduction	Cost comparisons	Strategic partnerships	Innovation projects
Billing models	Decision-making ability	Bundling	Create awareness	Idea assessment
Brand awareness	Optimizing culture	Target and planning measurement	Brand protection	Innovation from suppliers
Distribution channels	Standards	Process costs	Risk assessments	Creative workshops
Customer integration	Outsourcing	Customer integration	Transparency and focus	Networking
Business models	Error culture	Structural costs	Risk analyses	Open corporate structures
Investment models	Organizational projects	Cost-cutting incentives	Evaluation and prioritization	Idea competition
...	...	...	...	...

Abb.: Einflussbereiche pro Dimension

### 7.2.4 Point of changes definieren und Potential beschreiben

Für jeden Einflussbereich, der sich auf das Projekt oder die Ideen positiv auswirken könnte, werden anschließend ein oder mehrere „point of changes (poc)“ definiert, dem Einflussbereich zugeordnet und das dahinterstehende Potential beschrieben. Die Potentialbeschreibung stellt dabei die Grundlage für die Potentialermittlung dar, da hierdurch ersichtlich wird, welche Kennzahlen und Annahmen notwendig sind.

*„**POINT OF CHANGES (POC)** sind Wendepunkte/ Veränderungen, die durch Projekte, Vorhaben oder Prozessanpassungen entstehen bzw. angestrebt werden, sodass positive Effekte hinsichtlich des Businesswertes hervorgerufen werden.“*

*„Ein **POTENTIAL** beschreibt den positiven Effekt, der aus einem point of change resultiert.“*

#### POTENTIAL GRAPH

#	impact	poc	definition of done	potential description
1	Process optimization	Optimierte Kommissionierungsreihenfolge	Optimierte Wege	Wegeoptimierung führt zu einem schnelleren Kommissionierungsprozess, da eine optimierte Reihenfolge zum Kommissionieren vorgegeben wird (eigene Sortierung und
2	Complexity reduction	automatische Rückmeldung ins SAP	einfache SAP Rückmeldung	automatische Rückmeldungen von Materialien auf dem Richtzettel ins SAP führen zu schnelleren Prozessen und niedrigeren Prozesskosten
3	Process optimization	Einführung AR Technologie	Suchfunktion für Lagerplätze	AR Suchfunktion führt zum schnelleren Auffinden von Waren
4	Risk minimizing measures	automatische Auftragspriorisierung	Priorisierung von Expressaufträgen	Bessere Sichtbarkeit von wichtigen Aufträgen (Express) durch automatische Priorisierung führt zu weniger verspäteten Lieferungen

Abb.: Beispiel ausgefüllte poc's und Potentialbeschreibungen

### 7.2.5 Zuordnung der Potentiale und Festlegung der fields of action

Die im vorherigen Schritt beschriebenen Potentiale werden anschließend den 5 Dimensions of Business Thinking sowie der Beeinflussbarkeit durch das Projektteam zugeordnet.

„Ein **BEEINFLUSSBARES POTENTIAL (SP)** beschreibt ein point of change, dessen Umsetzung durch das Projektteam direkt beeinflussbar ist.“

„Ein **NICHT BEEINFLUSSBARES POTENTIAL (NSP)** beschreibt ein point of change, dessen Umsetzung durch das Projektteam nicht direkt beeinflussbar ist, sondern Unterstützung durch weitere Verantwortliche bedarf.“

Um die definierten poc's erfolgreich umsetzen und steuern zu können, sollten Handlungsfelder bzw. Handlungsmaßnahmen, so genannte fields of action (foa), für jeden poc festgelegt werden. Zusätzlich zu den foa's, können auch KPI's, die einen Einfluss auf die poc's haben und für deren Messung relevant sind, zugeordnet werden.

„**FIELDS OF ACTION (FOA)** sind Handlungsmaßnahmen, die für die erfolgreiche Umsetzung jedes poc's noch erfolgen müssen.“

POTENTIAL GRAPH					
#	poc	potential description	DOBT	influence	foa
1	Optimierte Kommissionierungsreihenfolge	Wegeoptimierung führt zu einem schnelleren Kommissionierungsprozess, da eine optimierte Reihenfolge zum Kommissionieren vorgegeben wird (eigene Sortierung und	efficiency	SP	Entwicklung Optimierungskonzept
2	automatische Rückmeldung ins SAP	automatische Rückmeldungen von Materialien auf dem Richtzettel ins SAP führen zu schnelleren Prozessen und niedrigeren Prozesskosten	efficiency	SP	Technologieentscheidung
3	Einführung AR Technologie	AR Suchfunktion führt zum schnelleren Auffinden von Waren	efficiency	NSP	Technologieentscheidung
4	automatische Auftragspriorisierung	Bessere Sichtbarkeit von wichtigen Aufträgen (Express) durch automatische Priorisierung führt zu weniger verspäteten Lieferungen	risk	SP	Entwicklung Auftragskategorisierung

Abb.: Beispiel Zuordnung der Potentiale zu den DoBT, ihrer Beeinflussbarkeit und foa's

### 7.2.6 Potentialstatus und Potentialermittlung

Nach den erfolgten Definitionen und Zuordnungen, wird nun das Potential anhand des Potentialstatus ermittelt. Das Potential kann durch 5 verschiedene Status festgelegt werden:

**VALIDATED**

*Der Wert des Potentials kann nicht als Wert beziffert werden, sondern wird durch eine 3-stufige Einflusskala (niedrig, mittel und hoch) beschrieben.*

**ESTIMATED**

*Der Wert des Potentials ist bezifferbar, jedoch liegen keine aussagekräftigen Kennzahlen und Annahmen vor. Daher wird die angenommene Potentialhöhe zusätzlich mit einem Risikowert relativiert.*

**CALCULATED**

*Der Potentialwert wird anhand von vorhandenen Kennzahlen und Annahmen berechnet.*

**COMMITTED**

*Der ermittelte Potentialwert wird durch den betroffenen Potentialverantwortlichen bestätigt.*

**MEASURED**

*Der ermittelte Potentialwert wird durch einen gemessenen Wert bestätigt.*

In dem aktuellen Beispiel können drei von den vier Potentialen berechnet werden. Das vierte Potential wird qualitativ mit „mittel“ bewertet. Die Einflussgrößen zur Kalkulation der 3 Potentiale wurden, wie folgt, festgestellt:

FACTS & FIGURES		MARKTGUT
Project Name:		Digitaler Arbeitsvorrat
Date:		
Prepared by:		
Version:		
Key Figures and assumptions		
Name and unit	value	
Arbeitsstage pro Jahr:	250	
Stunden pro Arbeitstag:	7,0	
Kosten Lager-MA pro Arbeitstag:	175	
Suchzeit pro Tag:	5%	
Anzahl Lager-MA pro Tag:	3	
Reduzierung Suchzeit um:	50%	
Dauer alter Kommissionierungsprozess pro Auftrag (in Stunden):	1,50	
Reduzierung alter Kommissionierungsprozess durch optimierte Positionsreihenfolge um:	20%	
Anzahl Kommissionierungen pro Tag pro Lager-MA:	5	
Anzahl manuelle Rückmeldungen pro Tag:	10	
Dauer manuelle Rückmeldungen (in Minuten):	0,2	
Reduzierung Dauer manuelle Rückmeldungen um:	70%	

Abb.: Beispiel ausgefüllte Kennzahlen und Annahmen

Im Anschluss können dann schließlich die Potentiale einzeln ermittelt werden. Die errechneten Werte müssen anschließend pro Potential den verschiedenen Potentialstatus zugeordnet werden.

POTENTIAL		MARKTGUT	
Project Name: Digitaler Arbeitsvorrat			
Date:			
Prepared by:			
Version:			
	Potential descriptions	Assumptions	Calculation
			Result
 Sales			
	Total:		
 Efficiency	AR Suchfunktion führt zum schnelleren Auffinden von Waren	Arbeitszeit pro Tag, Stundensatz Lager-MA, Suchzeit pro Tag, Anzahl Lager-MA pro Tag, Reduzierung Suchzeit, Arbeitstage pro Jahr	3.281 €
	Wegeoptimierung führt zu einem schnelleren Kommissionierungsprozess, da eine optimierte Reihenfolge zum Kommissionieren vorgegeben wird (eigene Sortierung und unstrukturiertes Abarbeiten der Positionen entfallen)	Dauer alter Kommissionierungsprozess, Reduzierung Dauer alter Kommissionierungsprozess durch optimierte Positionsreihenfolge, Stundensatz, Anzahl Lager-MA pro Tag, Arbeitstage pro Jahr, Anzahl Kommissionierungen pro Tag pro MA	28.125 €
	automatische Rückmeldungen von Materialien auf dem Richtzettel ins SAP führen zu schnelleren Prozessen und niedrigeren Prozesskosten	Anzahl manuelle Rückmeldungen pro Tag, Dauer pro manuelle Rückmeldung, Reduzierung Dauer manuelle Rückmeldung, Stundensatz, Anzahl Arbeitstage pro Jahr	146 €
	Total:		
 Direct costs			
	Total:		
 Risk	automatische Auftragspriorisierung		validiert mittel
	Total:		
 Innovation			
	Total:		
			<b>31.552 €</b>

Abb.: Beispiel ausgefüllte Potentialkalkulation

POTENTIAL GRAPH

#	poc	potential description	DOBT	status	value	validation type	calculation result
1	Optimierte Kommissionierungsreihenfolge	Wegeoptimierung führt zu einem schnelleren Kommissionierungsprozess, da eine optimierte Reihenfolge zum Kommissionieren vorgegeben wird (eigene Sortierung und	efficiency	Calculated	28.125,00 €		28.125,00 €
2	automatische Rückmeldung ins SAP	automatische Rückmeldungen von Materialien auf dem Richtzettel ins SAP führen zu schnelleren Prozessen und niedrigeren Prozesskosten	efficiency	Calculated	145,83 €		145,83 €
3	Einführung AR Technologie	AR Suchfunktion führt zum	efficiency	Calculated	3.281,25 €		3.281,25 €
4	automatische Auftragspriorisierung	Bessere Sichtbarkeit von wichtigen Aufträgen (Express) durch automatische Priorisierung führt zu weniger verspäteten Lieferungen	risk	Validated	Medium	Medium	

Abb.: Beispiel Zuordnung zu Potentialstatus

### 7.2.7 Auswertung der Potentialermittlung

Alle quantitativen Werte werden in die Ergebniszusammenfassung übertragen und auf 3 Jahre hochgerechnet. Sie werden dabei in den 5DoBT's unterschieden sowie nach der Beeinflussbarkeit unterteilt. Die qualitativen Werte, die aus dem Status „validiert“ resultieren, haben keinen direkten Einfluss auf das wirtschaftliche Ergebnis und finden sich somit in der Potentialzusammenfassung nicht wieder.

CALCULATION SUMMARY		MARKTGUT				
Customer						
Project Name:		Digitaler Arbeitsvorrat				
		sales	efficiency	cost reduction	innovation	risk
suggestible values	84.813 €	- €	84.813 €	- €	- €	- €
not suggestible values	9.844 €	- €	9.844 €	- €	- €	- €
		- €	94.656 €	- €	- €	- €
<b>potential results</b>						
suggestible values over lifetime and margin effect						
1 year	5.089 €	- €	5.089 €	- €	- €	- €
2 year	17.811 €	- €	17.811 €	- €	- €	- €
3 year	27.988 €	- €	27.988 €	- €	- €	- €
	50.888 €					
<b>potential results</b>						
not suggestible values over lifetime and margin effect						
1 year	591 €	- €	591 €	- €	- €	- €
2 year	2.067 €	- €	2.067 €	- €	- €	- €
3 year	3.248 €	- €	3.248 €	- €	- €	- €
	5.906 €					
<b>sensitive analytics</b>						
revenue to margin	6%					
efficiency to margin	60%					
risk to margin	15%					
innovation to margin	0%					
direct cost to margin	100%					
<b>lifetime influence</b>						
1 year	10%					
2 year	35%					
3 year	55%					

Abb.: Beispiel ausgefüllte Zusammenfassung der Potentialermittlung

Die prozentualen Werte der Sensitivitätsanalyse sowie die der Lifetime Betrachtung können unternehmensspezifisch angepasst werden und simulieren so den Einfluss der Potentiale auf das wirtschaftliche Ergebnis. Ausgenommen ist die Margenwirksamkeit der direkten Kosten, da diese immer zu 100% Einfluss auf die Marge haben. Zu beachten ist, dass die prozentuale Verteilung über 3 Jahre in der Lifetime Betrachtung immer insgesamt 100% ergeben muss.

Die Potentialermittlung dieses Beispiels ergibt, dass durch die Einführung einer neuen Technologie und digitaler Prozesse, ein Potential von 56.794 € nach 3 Jahren für den definierten Standort zu erwarten ist.

### 7.3 Auswirkungen der 5DoBT auf die Führungsarbeit

Durch ihre fünf Dimensionen verlangen die 5DoBT von ihren Anwendern eine ganzheitliche Denkweise ab, die dazu führt, dass der eigene Blickwinkel erweitert werden muss, um das größtmögliche Potential am Ende auch ausschöpfen zu können. Besonders für Führungskräfte ist eine solche Sichtweise von Vorteil, da vor allem auf dieser Ebene vermehrt eine enge Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen erfolgen muss. So müssen häufig Entscheidungen von mehreren Managern unterschiedlicher Bereiche getroffen werden, wobei jeder dieser oftmals auf seiner Meinung beharrt ohne ganzheitlich begründete Argumente liefern zu können. Der Fokus liegt somit oftmals lediglich auf der Verteidigung der eigenen Machtposition und auf dem Durchsetzen der eigenen Meinung. Nachgeben kommt nicht in Frage und das Einnehmen einer anderen Sichtweise, die Verständnis für die Situation anderer hervorruft, fällt ebenfalls schwer.

Die 5DoBT Methodik hilft dabei fundierte Begründungen, basierend auf faktischen Ergebnissen, zu erarbeiten und stets den gesamten Mehrwert zu fokussieren, da sie auf einer ganzheitlichen Bewertung beruht. Sie eignet sich auch zur gemeinschaftlichen Potentialfindung, indem bei wichtigen Entscheidungen z.B. die Dimensionen bestimmten Bereichen im Unternehmen zugeteilt werden und auf Potentiale hin untersucht werden. Am Ende können alle Potentiale aus allen Bereichen zusammengetragen werden und der ermittelte Mehrwert wird schließlich höher sein, als wenn die Potentiale nur durch eine Person identifiziert worden wären. Letztendlich fördert die Methode so das gesamtheitliche Denken und ein besseres Verständnis für andere Abteilungen und deren Ziele.

Die Arbeit mit der 5DoBT Methodik ändert nicht nur den Blickwinkel für Chancen und positive Veränderungen, wenn es nötig ist, sondern sie bewirkt mit der Zeit auch ein proaktives Denken, indem hinter jedem Gedankengang die Frage steht „was ist der Mehrwert?“. Proaktives Denken bedeutet, dass Ereignisse bzw. Handlungen vorweggenommen und mögliche Probleme sowie deren Lösungen oft noch vor deren Entstehung bzw. vor der Notwendigkeit zum Handeln erkannt werden. Der Ansporn sich und sein Umfeld stetig zu verbessern und Probleme von vornherein zu vermeiden, kann durch diese Methodik angeregt werden, da sie immer wieder Selbstreflexion fordert.

WIE KANN ICH UNSEREN **ERFOLG**  
**MESSBAR MACHEN?**

WIE KANN ICH **EFFIZIENT**  
**ENTSCHEIDEN** UND ÜBERWACHEN?

WIE ENTSCHEIDE ICH WAS **WERTBRINGEND**  
FÜR DAS UNTERNEHMEN IST?

Durch Fragen wie diese wird ein ständiges Überdenken der eigenen Handlungen, aber auch das der anderen, bewirkt. Sie führen dazu, dass in einer Welt, die niemals stehen bleibt und die immer komplexer in ihren Strukturen und Vernetzungen wird, immer neue Wege gefunden werden, um nachhaltig erfolgreich zu sein.

Das ist der Weg zum Wertgestalter!

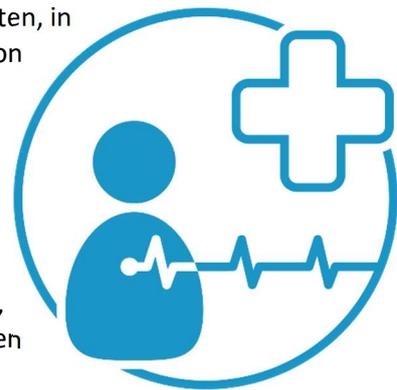
## 8 Anwendungsfälle der 5DoBT aus der Praxis

Die 5DoBT Methodik wurde schon zahlreiche Male bei verschiedensten Kunden praktisch und in unterschiedlicher Art und Weise angewandt. Ein Auszug dieser Anwendungen wird nachfolgend anhand von realen Projektbeispielen aufgezeigt.

2016 hat MARKTGUT mit einer der bedeutendsten Krankenhausgruppen im deutschsprachigen Raum zahlreiche Projekte im Bereich Beschaffungsmanagement für das Gesundheitswesen bestreiten dürfen. Die geplanten Einsparungsprojekte in der Region Ost aus den Zielen 2016 waren auf Grund von fehlender Transparenz, unzureichender Kommunikation und Herausforderungen bei der Automatisierung akut gefährdet. Nach der Evaluierung durch MARKTGUT konnten konkrete Handlungsfelder und Maßnahmen anhand der 5DoBT abgeleitet werden. Die strategische Umsetzung dieser Maßnahmen wurde, auf Grund der Komplexität in den Projekten, in einem Project Management Office strukturiert und mit Hilfe von Standards und Controlling-Maßnahmen nachgehalten.

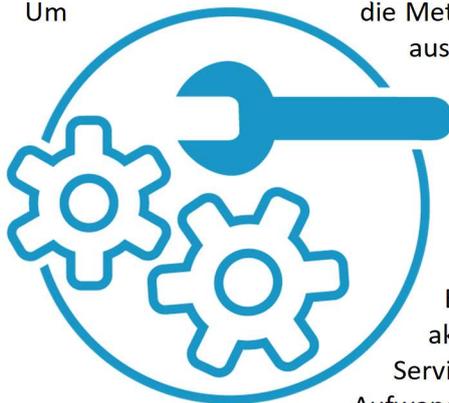
Das Einsparungsziel für die Region Ost lag ursprünglich bei 1.2 Mio. EUR. Durch die strukturierte Absicherung der darauffolgenden 71 Projekte wurde das Einsparungsziel mit einer Einsparungssumme von 1.8 Mio. EUR mehr als übererfüllt.

Dieser maßgebliche Erfolg wurde durch die Schaffung von Transparenz, die stringente Umsetzung von konkreten Maßnahmen, sowie die Vernetzung von Stakeholdern und Abteilungen untereinander gewährleistet.



Die Priorisierung und effiziente Steuerung von Projekten bei knappen Ressourcen ist eine branchen- und abteilungsübergreifende Herausforderung. Das IT Departement eines der größten Anlagenbauer für Wasserkraftwerke, die Zellstoff- und Papierindustrie, der metallverarbeitenden Industrie und Stahlindustrie, sowie die kommunale und industrielle Fest-Flüssig-Trennung wollte hierfür ein strukturiertes Business Scoring entwickeln. Die Grundlage hierfür bildeten die Dimensions of Business Thinking (DoBT) von MARKTGUT mit dem entsprechenden Framework zur Kalkulation von Potentialen und zum effizienten Projektcontrolling.

Um die Methodik für das Unternehmen zu testen wurden im ersten Schritt 2 ausgewählte Projekte, in gemeinsamen Workshops mit den Stakeholdern, ausführlich analysiert und im Nachgang kalkuliert. Die Verantwortlichen hatten somit die Möglichkeit, die Ergebnisse zu vergleichen und auf Validität zu prüfen. Es wurde festgestellt, dass die Methodik sich gut für eine tiefgreifende Analyse und für die Vergleichbarkeit der Projekte zur Entscheidungsfindung eignet.

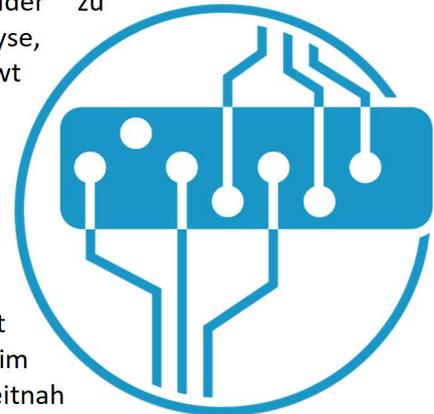


Ein entsprechendes Roll-Out über die Gesamtorganisation wird aktuell vorbereitet. Hierfür wird es verschiedene Versionen und Services für die Potentialermittlung geben, um den Ansprüchen an Aufwand und Aussagekraft gerecht zu werden.

Im Januar 2018 hat MARKTGUT zusammen mit seinem slowenischen Kunden, einem Lieferanten für mechatronische Lösungen, einen Workshop zum Thema Design to cost durchgeführt.

Das Ziel des Workshops bestand darin die Herausforderungen im Kalkulationsprozess herauszustellen und geeignete Optimierungsmaßnahmen und Handlungsfelder zu erarbeiten. So begann der 3-tägige Workshop mit einer Prozessanalyse, in der alle beteiligten Abteilungen im Unternehmen interviewt wurden. Im weiteren Schritt wurden die erarbeiteten Herausforderungen gruppiert und dessen Lösungsansätze zu Projekten definiert. Abschließend wurden die drei definierten Projekte mittels der MARKTGUT eigenen Potentialwertanalyse bewertet und priorisiert.

Die Ergebnisse des Workshops haben die Erwartungen des Kunden erfüllt, sodass schnell umsetzbare Handlungsempfehlungen sofort angenommen wurden. Für die Umsetzung der Projektideen wurde im Nachgang des Workshops ein Konzept erstellt, dessen Umsetzung zeitnah geplant ist.



Die vorgestellten Praxisbeispiele stammen aus den unterschiedlichen Bereichen, Beschaffungsmanagement, Kostenmanagement und digitalem Management,



was die Anwendbarkeit der 5DoBT auf jegliche Branche verdeutlicht. Gleichzeitig wird durch diese Beispiele sichtbar, dass die 5DoBT für verschiedene Themen und in unterschiedlichem Umfang einsetzbar ist. Egal, ob Potentiale identifiziert, errechnet oder gemessen werden sollen, die 5DoBT helfen bei der Priorisierung von Vorhaben, bei der Ableitung von Projekten oder bei der Realisierung der tatsächlichen Potentiale. Letztendlich können durch sie begründete Entscheidungen getroffen werden, die auf wertbasierten Ergebnissen beruhen sowie Handlungen mit messbarem Erfolg verknüpft werden, um einen Mehrwert für Unternehmen zu generieren.

## 9 Ausblick – ein Blick auf die Value Engine

Um Maßnahmen zu verfolgen und die Realisierung von Potentialen über die Projektlaufzeit zu messen, ist eine systemische Unterstützung sinnvoll. In Zusammenarbeit mit seinem Partner T.CON entwickelt MARKTGUT derzeit ein Produkt mit dem Namen Value Engine. Die Value Engine ist ein wertbasiertes Steuerungselement für Projekte, das den Prozess von der Ideengenerierung bis zum Projektabschluss abdeckt und als Kernelement die 5DoBT Potentialwertanalyse beinhaltet. Das Tool bietet so die Möglichkeit Fokus, Transparenz, Standards und Flexibilität mit digitalen Werkzeugen zu verbinden.

Die Value Engine ist so aufgebaut, dass sie aus verschiedenen Übersichten besteht. Zum einen gibt es ein Management Dashboard, das einen Überblick über selbst gewählte und nutzerspezifische Inhalte gibt. Diese Inhalte können sich auf ermittelte und realisierte Potentiale pro Projekt beziehen sowie auf Projekte und ihre Status. Es wird ebenfalls einen personenbezogenen Bereich geben, in dem Benachrichtigungen sichtbar werden und persönlich anstehende Aufgaben aufgelistet werden.

Der Prozessablauf beginnt mit dem Einreichen einer Idee, die von jedem beliebigen Mitarbeiter im Unternehmen kommen kann. Alle eingegangenen Ideen werden daraufhin durch einen entsprechenden Nutzer bewertet und zur Entscheidung über mögliche Projekte für den Manager vorbereitet. Dieser kann dann anhand aller vorliegenden Informationen entscheiden, ob aus der Idee auch ein Projekt generiert werden soll. Um eine Entscheidung auch hinsichtlich des wirtschaftlichen Nutzens treffen zu können, werden die Ideen bereits durch die 5DoBT Methodik bewertet und im Verlauf eines Projektes immer wieder überprüft. Sobald eine Idee in ein Projekt umgewandelt wurde, wird dieses detaillierter definiert und begonnen. Im weiteren Zeitverlauf wird das Projekt stetig überwacht und auch die Potentiale werden regelmäßig geprüft, angepasst und im Nachgang eines Projektes gemessen.



Eine weitere wichtige Funktion innerhalb der Value Engine bildet das Decision Board. Es dient dazu Entscheidungen vorzubereiten und zu bewerten sowie diese Informationen auch allen Entscheidern zukommen zu lassen, um ihre Entscheidungen abzuholen. Die Entscheidungen können dabei Ideen und Projekte betreffen, können sich aber auch unabhängig davon auf andere Themen beziehen.

Das Portfolio der Value Engine besteht aus verschiedenen Modulen, Addons, Services und Packages, die zusätzlich zu der Basis Lizenz angeboten werden. Ein Modul betrifft beispielsweise das SAP integrierte PLC Cockpit von T.CON, das zur Produktkalkulation sowie zur Produktplanung und zum Lifecycle-Management benutzt wird. Es gibt weitere Packages und Services, um bestehende Projekte in das System zu migrieren sowie Schnittstellen zu anderen Systemen zu schaffen.

---

## T.CON und MARKTGUT

Als Unternehmensberatung entwickelt MARKTGUT ständig Lösungen für seine Kunden und lebt von den unterschiedlichen Erfahrungen, die durch Kundenprojekte gesammelt werden. Um nachhaltige Lösungen zu entwickeln, die die Herausforderungen von einer Vielzahl von Kunden verringert, konzeptioniert MARKTGUT eigenständig Produkte, die standardisiert und branchenübergreifend einsetzbar sind – für seine Kunden, aber auch für sich selbst. So entstand die Idee der Value Engine, die den Fokus auf den wirtschaftlichen Nutzwert von Ideen und Projekten legt und die derzeit in Zusammenarbeit mit dem technischen Partner T.CON umgesetzt wird.

T.CON ist **SAP Gold Partner** und innovativer Beratungsdienstleister, zu dessen Kernkompetenzen die **Entwicklung und Implementierung von Lösungen für SAP-Produkte**, wie SAP ERP und die SAP Business Suite zählen.

MARKTGUT ist ein Praxis-Partner für Beratungsleistungen im Bereich **des digitalen Managements** und Industrie 4.0 sowie im **Kosten-** und **Beschaffungsmanagement**.

Die Beratungsleistungen von MARKTGUT richten sich an zukunftsorientierte Unternehmen mit **komplexen Produkten und Wertschöpfungsketten** sowie vielschichtigen Produktentstehungsprozessen.

Die **praxisorientierte Expertise** der MARKTGUT Berater wurde in der Automotive-Branche, in der Luft- und Raumfahrt, sowie in der Elektronik- und Konsumgüterindustrie, dem Maschinen- und Anlagenbau und der Gesundheitsindustrie erarbeitet.

Zielsetzung von MARKTGUT ist es, durch bewährte Beratungsmethoden und Services sowie durch die Vernetzung von technischer und kalkulatorischer Expertise **praxiserprobte Lösungen** und Ideen aufzuzeigen und somit maßgeblich zur **Verbesserung der Werthaltigkeit** von Produkten und Dienstleistungen beizutragen und diese messbar zu machen.

## Quellen

**Litzlbauer, Roman, 2003.** *Wissensbilanz – Ein innovatives Konzept des Wissensmanagements zur Evaluation und Visualisierung immaterieller Vermögenswerte.* Diplomica Verlag GmbH

**PWC, 2011.** *Lohnen sich Ihre Projekte wirklich?*

## Anhang

Die in diesem Dokument und den dazugehörigen Anlagen enthaltenen Informationen sind Eigentum der MARKTGUT GmbH. Die MARKTGUT GmbH setzt mit der Aushändigung dieses Dokumentes das Einverständnis des Empfängers voraus, dass diese Unterlagen vertraulich zu behandeln sind, insbesondere nicht ohne Zustimmung von MARKTGUT Dritten zugänglich gemacht werden, kopiert, als Ganzes oder auch auszugsweise zu einem anderen Zweck verwendet werden darf als der Prüfung der Qualifikation von MARKTGUT GmbH bezüglich der Erbringung von Dienstleistungen. Dies gilt auch für die gegebenenfalls anschließenden Phasen der Verhandlung und deren Ergebnisse.