

Titel

Projektumfeldanalyse

Quelle

Leitfäden zur Zielgruppen- und Mitbewerberanalyse: Antes, Wolfgang (Red.): *Projektarbeit für Profis: Planung, Marketing, Finanzierung, Teamarbeit*. Münster: Ökotoxia 1997

Methode: **transfer** beratung & training, Henstedt-Ulzburg

Inhalt/Thematischer Hintergrund

Strukturierungshilfen zur Beschreibung, Analyse und fortlaufenden Überprüfung des sachlichen, zeitlichen und sozialen Umfeldes von Projekten, als Grundlage für die Formulierung von Projektaufträgen, die Gestaltung der Aufbauorganisation und die Auswahl von Controlling-Variablen.

Dauer

- (1) Kurzvortrag im Plenum zur inhaltlichen Einführung der Umfeldanalyse und der Arbeitshilfen, zur Übungserläuterung und Gruppeneinteilung (30 min.)
- (2) Parallele Tandem- oder Kleingruppengespräche zur Ausarbeitung von Analysebereichen (45 min.)
- (3) Präsentation der Arbeitsergebnisse und Auswertung im Plenum (je 20 min. pro Kleingruppe)

Teilnehmer/innen

ProjektleiterInnen und ProjektberaterInnen; Anzahl max. 20, um erfahrungsbezogene Arbeit zu ermöglichen

Ziele

- Für sachliche, zeitliche und soziale Einflussgrößen im Umfeld von Projekten sensibilisieren
- Projektumfeld, Zielgruppe und Mitbewerber systematisch analysieren und Ergebnisse visualisieren
- Beratungsgespräch mit Projektleitung einüben.

Rahmenbedingungen

Geeignet für ein Training zum Projektmanagement, sowie zur Beratung von Projektleitungen in der Definitionsphase von Projekten. Als bekannt vorausgesetzt wird der Stellenwert der Umfeldanalyse bei der Projektentwicklung sowie Grundbegriffe des Marketings.

Zum Üben in Kleingruppen sollten entweder pro Gruppe ein konkretes Projektvorhaben als Beispiel vorliegen oder ein vom Trainer konstruiertes Beispielvorhaben gruppenübergreifend verwendet werden – Problembeschreibung und Grobzielformulierung sollten dazu bereits erarbeitet sein.

Material

- Präsentationsfolie "Umfeldanalyse" (Inhalt s. Anhang), evtl. Tageslichtprojektor
- Pinwände, Moderationskarten, Stifte und Nadeln für alle Kleingruppen
- Anleitungsblätter für alle TeilnehmerInnen (s. Anhang)
- Vorbereitetes Plakat mit Ablaufplan und Flipchart für Protokollierung der Auswertung

Vorbereitung

- Präsentationsfolie „Umfeldanalyse“ erstellen
- Arbeitsblätter für alle TeilnehmerInnen in der erforderlichen Stückzahl kopieren
- Flipchart mit Erläuterungen zum Ablauf der Tandem- / Kleingruppenübung schreiben
- Arbeitsplätze und -material für die Tandem- /Kleingruppenarbeit bereitstellen.

Ablauf

- (1) Die drei Ebenen der Umfeldanalyse werden anhand der Folie oder eines vorbereiteten Plakats erläutert und Rückfragen dazu geklärt.
- (2) Die drei Leitfäden "Analyse des Projektumfeldes", "Zielgruppenanalyse" und "Mitbewerberanalyse" werden ausgeteilt, die Leitfragen und Bearbeitungsvorschläge erläutert und Rückfragen geklärt.
- (3) Die TeilnehmerInnen werden gebeten, sich in Tandems oder Kleingruppen zu bestehenden (oder einem vorgegebenen) Projektvorhaben zusammenzufinden und sich für einen Analysebereich (sachliches / zeitliches / soziales Umfeld / Zielgruppe / Mitbewerber) zu entscheiden.
- (4) Die Tandems oder Kleingruppen erhalten das notwendige Arbeitsmaterial zur Dokumentation ihrer Ergebnisse und begeben sich in die Arbeitsecken oder -räume. Der/die TrainerIn geht von Gruppe zu Gruppe, klärt inhaltliche und methodische Nachfragen und unterstützt nötigenfalls die Moderation.
- (5) Anschließend werden die Kleingruppenergebnisse im Plenum vorgestellt und (bei einem übergreifend bearbeiteten Projektvorhaben) im Hinblick auf die Folgerungen für die Projektgestaltung integriert.

Auswertung

Nach jeder Ergebnispräsentation der Kleingruppen wird der inhaltliche und methodische Erkenntnisgewinn ausgewertet und durch den/die TrainerIn stichwortartig auf einem Flipchart protokolliert.

In international zusammengesetzten Gruppen sollte außerdem thematisiert werden, welche Analysefragen der Leitfäden kulturspezifisch sind und welche Abwandlungen in interkulturellen Kontakten notwendig sind.

Varianten

Die Erarbeitung der Umfeldanalyse lässt sich zu einer kompletten Simulation ausweiten, in der vorab instruierte "Vertreter der Zielgruppe", "Marktforscher", "potenzielle Kooperationspartner" als Gesprächspartner zur Verfügung stehen. Auch die Vorstellung der Ergebnisse kann als Präsentation vor einem Entscheidungsgremium inszeniert werden.

Bei kulturell gemischten Gruppen empfiehlt es sich außerdem, ProzessbeobachterInnen einzusetzen, die anschließend ihre Erkenntnisse zum Arbeitsablauf und zur interkulturellen Verständigung in den Kleingruppen berichten.

Hinweise

Bei der Durchführung mit Gruppen aus unterschiedlichen Kulturkreisen sollten auch andere Analysefragen und Darstellungsformen einbezogen und praktisch erprobt werden.

Anhang

1. Anleitungsblätter
2. Präsentationsfolie „Umfeldanalyse“ (Inhalt)

Analyse des Projektumfeldes

Beantwortet bitte die folgenden Checkfragen für das gewählte Projektvorhaben, um Euch frühzeitig über mögliche Potenziale und Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Projektidee zu orientieren und Euer weiteres Vorgehen danach auszurichten.

❶ Sachliches Umfeld

Veranschaulicht die Ergebnisse bitte in einem **Übersichtsdiagramm** auf einem Flipchart-Bogen!

- Welcher konkrete Anlass hat zur Projektidee geführt?
- Auf welche Problem- oder Bedarfslage trifft das Projekt?
- Welche Grobziele sollen verfolgt werden?
- Welche Bedeutung hat das Projektvorhaben für die Organisation bzw. Institution?
- Wie steht das Projekt zu themenverwandten Projektvorhaben oder bereits laufenden Projekten?
- ✍

❷ Zeitliches Umfeld

Haltet die Antworten auf die nebenstehenden Leitfragen bitte stichwortartig entlang einer **Zeitachse** fest!

- Welche Erfahrungen wurden mit früheren, ähnlichen Projekten gemacht?
- Welche Vorgaben und Entscheidungsverläufe der Linienorganisation sind zu berücksichtigen?
- Welche Entwicklungstrends sind für das Projekt von Bedeutung?
- Wie sollen die Projektergebnisse und -strukturen nach seinem Abschluss weiter verwendet werden?
- ✍

❸ Soziales Umfeld

Veranschaulicht das soziale Umfeld in einem **Karten-Diagramm**, in dem alle **Beteiligten und Betroffenen** sowie die Art ihrer **Verbindung zum Projekt** (Mitarbeit, Betreuung, Lenkung, Kooperation, Konkurrenz) dargestellt werden.

Notiert anschließend zu jeder Personengruppe bzw. Institution, welche **Motive und Interessen** diese verfolgt, und zwar **förderliche** (Bedarf, Übereinstimmung, Vorteile) ebenso wie **hinderliche** (Bedenken, Ablehnung, Nachteile)!

- Welche Stellen nehmen Einfluss auf das Projekt – und mit welchen Interessen?
- Wer (genau) ist der Auftraggeber, und welche Ziele und Interessen verfolgt er?
- Wer sind die Kunden und Abnehmer – und ihre Motive? [Detailbetrachtung siehe Leitfaden **Zielgruppenanalyse**]
- Wer sind die Mitbewerber oder Konkurrenten – und ihre Intentionen? [Detailbetrachtung siehe Leitfaden **Mitbewerberanalyse**]
- Wer soll direkt in die Mitarbeit im Projektteam eingebunden werden?
- Welche externen ExpertInnen müssen hinzugezogen werden?
- Welche Kooperationspartner bieten sich an – und welche Bedenken und Interessen bringen sie mit?
- Wer ist außerdem von den Projektergebnissen betroffen – und mit welchen Folgen?
- ✍

Zielgruppenanalyse

Beantwortet bitte die folgenden Checkfragen für die angestrebte Zielgruppe, die Ihr zuvor möglichst konkret beschreiben habt.

Nachfrage

*Bedarf und Interessen
(Was?)*

*Nutzungsstil und -werte
(Wie)*

*Voraussetzungen und Qualifikationen
(Womit?)*

1 Was **braucht/will/kann** die Zielgruppe?

Perspektive

*Kurz-, mittel- und langfristige
Veränderungen der obigen
Punkte*

2 Wie **verändert/entwickelt** sich die Zielgruppe?

Angebot

Zielsetzungen

Produkte und Ressourcen

Dienstleistungen

3 Was haben wir der Zielgruppe zu **bieten**?

Nutzen

Grundnutzen

Zusatznutzen

*Einzigartiger Produktvorteil
(USP)*

4 Was **hat** die Zielgruppe **davon**?

Marktanteil

*Zielgruppendurchdringung
(quantitativ)*

*Nachfragetiefe
(qualitativ)*

5 Wie umfassend **erreichen** wir die Zielgruppe?

Markterweiterung

Erweiterung der Zielgruppe

Höhere Durchdringung

Intensivierung der Nachfrage

6 Wie können wir die Zielgruppe bzw. die Nachfrage **ausweiten**?

Markteroberung

Profilierung gegenüber Mitbewerbern

Absprachen und Markteinteilung mit Mitbewerbern

Kooperationen u. strategische Allianzen mit Mitbewerbern

7 Wie können wir unseren Marktanteil **erhöhen**?

Mitbewerberanalyse

Beantwortet bitte die folgenden Checkfragen für jeden Wettbewerber in Eurem Projektfeld, um Euch und Euer Angebot zu positionieren. Die kleingedruckten Stichworte links sollen als Suchhilfen bei der Bearbeitung dienen.

Marktposition

*Intuitive Einschätzung
Stützung durch Fakten*

❶ Wie **stark** ist der Mitbewerber im Vergleich zu uns?

Positions- entwicklung

*Kurz-, mittel- und langfristige
Veränderungen der obigen
Punkte*

❷ Wie **verändert/entwickelt** sich der Mitbewerber?

Angebotsschwächen

*Defizite in der Leistungspalette
des Mitbewerbers*

*Besondere Stärken und Zu-
satznutzen unserer Angebote*

❸ Wo bietet der Mitbewerber **Angriffsflächen**?

Angebotsstärken

*Besondere Leistungsvorteile
des Mitbewerbers*

*Schwachpunkte unserer ver-
gleichbaren Leistungen*

❹ Wo und was können wir vom Mitbewerber **lernen**?

Wettbewerbs- strategie

*Weitere Beobachtung
(Welche Bereiche
mit welchen Methoden?)*

Verdrängung durch Profilierung

Abgrenzung durch Absprachen

*Kooperation durch Joint Ven-
tures*

❺ Wie wollen wir mit dem Mitbewerber **umgehen**?

Analyse des Projektumfelds

sachlich	zeitlich	sozial
<ul style="list-style-type: none">• Bedarfslage• Konkreter Anlass• Zielsetzungen des Auftraggebers• Bedeutung des Projektes für die Organisation• Beziehung zu bereits laufenden Projekten	<ul style="list-style-type: none">• Erfahrungen mit früheren Projekten• Vorgaben und Entscheidungsverläufe• Entwicklungstrends, die zu berücksichtigen sind• Zukünftige Nutzung der Projektergebnisse und –strukturen	<ul style="list-style-type: none">• Wer nimmt Einfluss auf das Projekt?• Auftraggeber und seine Interessen• Beteiligte und Betroffene• Kunden, Abnehmer und deren Motive• Kooperationspartner• Mitbewerber, Konkurrenten