

Handbuch zur Identifizierung von Nutzen¹



Inhalt

Handbuch zur Identifizierung von Nutzen	2
Warum Nutzenrealisierung?	2
Wirkungsvolle Werkzeuge	3
Erste Schritte: Organisation des Prozesses	5
Werkzeug 1: Nutzenidentifikation	6
Vorbereitende Arbeiten	6
Workshop Konzept.....	6
Erfassung und Struktur	7
Diskussion der Technologie	7
Nur um das klarzustellen – Was ist ein Nutzen?.....	10

¹ Benefits Identification Handbook (auf Englisch)

Handbuch zur Identifizierung von Nutzen

Die Identifizierung von Nutzen ist eine Workshop-basierte visuelle Mapping Methode, die es Unternehmen ermöglicht, die Auswirkungen der Einführung einer neuen Technologie zu untersuchen. Der Prozess wird in der Regel innerhalb eines einzelnen Unternehmens durchgeführt und involviert Beschäftigte aus allen Arbeitsbereichen. Durch die Methode werden die Funktionen einer bestimmten Technologie identifiziert und deren Nutzen über eine moderierte Diskussion dargestellt. Der Prozess untersucht und identifiziert, welche Änderungen das Unternehmen möglicherweise vornehmen muss, um eine bestimmte Funktion gewinnbringend zu nutzen (und sie so in einen tatsächlichen Nutzen umzuwandeln). Es werden dabei auch die potenziellen Nachteile der Technologie untersucht und die damit verbundenen organisatorischen Veränderungen für das Unternehmen festgestellt. Der Prozess stellt auch umfassendere Fragen darüber, wie die identifizierten Nutzen mit der Gesamtstrategie und dem Geschäftsmodell des Unternehmens zusammenhängen (oder nicht).

Der Prozess soll zu einer stringenteren und bedachteren Entscheidungsfindung hinsichtlich des Einsatzes von Technologien anregen, auf Erkenntnisse aus dem gesamten Unternehmen zurückgreifen und sicherstellen, dass die richtigen Technologieentscheidungen im Bewusstsein über die Auswirkungen dieser Entscheidung getroffen werden. Der Prozess unterstützt nicht nur die Entscheidungsfindung, sondern erhöht auch die Akzeptanz von Entscheidungen durch Beteiligung.

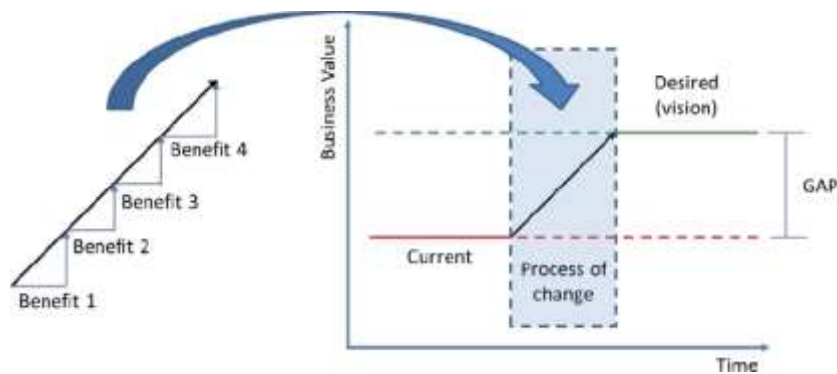
Warum Nutzenrealisierung?

Die Nutzenrealisierung als formaler Prozess stellt eine relativ neue Ergänzung des Projektmanagementinstrumentariums dar. Der Prozess kann und sollte ein zentraler Bestandteil sowohl bei der Entscheidungsfindung zur Einführung neuer Technologien, als auch beim Management zur Implementierung neuer Technologien in einem Unternehmen sein. Das britische Ministerium für Wirtschaft, Innovation und Qualifikation, das inzwischen durch das Ministerium für Wirtschaft, Energie und industrielle Strategie ersetzt wurde, hat eine Reihe komplexer und generischer Tools herausgearbeitet. Die „Cranfield-Methode“, die auf eine längerfristige Organisationsentwicklung abzielt, und „Lean-Management“-Ansätze wie in der „Sigma-Methode“ sind auf die wachsende Nachfrage aus dem Privatsektor nach Beratungsunterstützung bei der strategischen Planung hin entstanden.

Die Nutzenrealisierung kann auch als eine Mischung aus Prozessen und Werkzeugen betrachtet werden, die auf den Zugriff auf Fachwissen innerhalb eines Unternehmens abzielen. Dadurch können die zur Ausschöpfung der Nutzen erforderlichen Umsetzungsmaßnahmen geplant werden. Projektnutzen sind „die Werteflüsse, die sich aus einem Projekt ergeben“ (Zwikael und Smyrk, 2012:11). Der „Nutzen“, nicht etwa ein neues IT-System, stellt den „Endzustand“ dar, auf dessen Erreichung sich das Projekt / die Organisation konzentrieren sollte (Simms, 2006). Die erfolgreiche Nutzenrealisierung steht in engem Zusammenhang mit einer starken Organisation (Chih und Zwikael, 2014).

Wir haben diese Werkzeuge speziell für den Einsatz in kleinen und mittelständischen Fertigungsbetrieben angepasst. Unser Ansatz bestand darin, sie in eine Reihe separater Aktivitäten zu unterteilen, die auf folgendes abzielen:

1. Die Identifizierung von spezifischen Nutzen, die bestimmte Technologien für den Betrieb des Unternehmens haben können, mit besonderer Schwerpunktsetzung auf die Effizienz von Betriebsabläufen.
2. Die Identifizierung von organisatorischen Veränderungen, um die potenziellen Nutzen generieren zu können.



Source: PMI.Org

Wirkungsvolle Werkzeuge

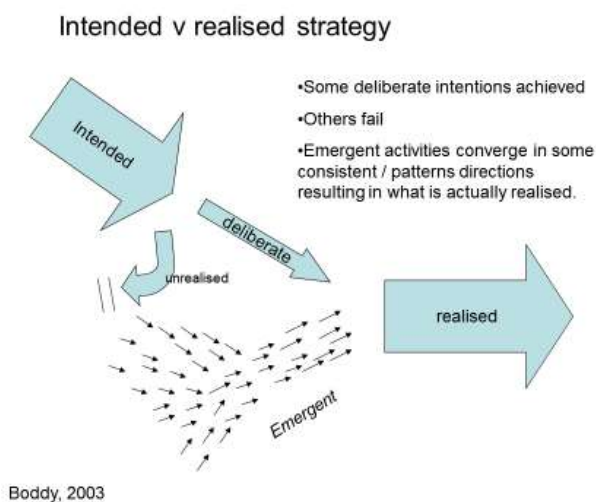
EC Harris (2015) argumentiert, dass die Realisierung der Nutzen „rigoros und strukturiert“ sein muss, um zu verhindern, dass der Nutzen daraus verloren geht (unveröffentlichte Präsentation, 2005). Erfolgreiche Technologieeinführungen sind mit vagen Plänen zur Realisierung von Nutzen verbunden (Reiss, 2006, Lin und Pervan, 2001). EC Harris (2015) erörtert, dass die folgenden Mängel typisch für solche Projekte sind: „Ein falscher Aufbau des Realisierungsprojektes, nicht genügend Aufmerksamkeit für Messungen, keine starke Zielvision und eine Zustimmung zu überkonservativen Einschätzungen“ und dies so insgesamt zu schwachen Gewinnen aus der Implementierung von Informationssystemen führen. Die Nutzenrealisierung ist am effektivsten, wenn ein formeller Nutzenmanagementprozess umgesetzt wird, der Prozess von der Geschäftsleitung unterstützt wird und der gesamte Prozess von der starken Motivation geleitet wird, das Unternehmen zu verbessern (Zwikael und Schmyrk, 2012). Serra und Kunc (2015) argumentieren, dass erfolgreiche Nutzenrealisierung in Informationssystemen durch Folgendes unterstützt wird:

- Klar definierte zu erwartende Ergebnisse
- Klar messbarer Mehrwert
- Klar definierte strategische Ziele
- Anerkannter Business Case
- Ergebnisse und Ergebnisse wurden überprüft
- Die Ergebnisse waren den Beteiligten bekannt
- Die tatsächlichen Ergebnisse entsprechen dem Business Case
- Aktivitäten zur Beteiligung

- Nach Abschluss des Projekts wird die Überwachung der Projektergebnisse fortgesetzt
- Durchführung eines Prozesses zur Sicherstellung der Integration
- Benefits-Management-Strategie im gesamten Unternehmen

Diese Punkte beschreiben allgemeingültige bewährte Maßnahmen des Projekt- und Änderungsmanagements. Diskutabel ist jedoch, ob ein solch hohes Maß an Klarheit und Weitsicht bei der Nutzenrealisierung überhaupt möglich oder sogar unbedingt wünschenswert ist. Die starre Verfolgung des Business Case kann beispielsweise den Prozess der Identifizierung neuer Nutzen und erforderlicher organisatorischer Veränderungen verhindern. Es fördert auch einen marktorientierten Ansatz, der jedoch nicht ausdrücklich in einem offiziellen Vertrag festgelegt ist. Idealerweise sollten Technologieanbieter dazu ermutigt werden, nutzbare Geschäftsergebnisse als Ziel zu sehen und nicht nur die Bereitstellung oder den Einsatz der Technologie. Die Nutzenrealisierung sollte gemäß den OCG/BIS-Richtlinien ein fortlaufender Prozess sein. Dieser soll nach Abschluss des Projektes auch dabei helfen, Nutzen aufzudecken, die im Business Case nicht ersichtlich waren, sowie Nachteile (negative Folgen) zu identifizieren und Maßnahmen für deren Management zu ergreifen. Strategie „als Planung“ setzt voraus, dass Menschen rational handeln, Informationen und Ereignisse sachlich interpretieren, Vor- und Nachteile abwägen und entsprechend reagieren. Mintzberg und Walters (1985) – in Boddy (2003) weisen stattdessen darauf hin, dass Strategie ein „emergenter und adaptiver“ Prozess ist, in dem Menschen auf unerwartete Gelegenheiten und unvorhergesehene Ereignisse reagieren. Es gilt, mit Plänen zu beginnen, aber diese müssen sich an ändernde Umstände anpassen (Suchman, 1986). So unterscheiden Mintzberg und Walters zwischen „bestimmten“ und „emergenten“ Strategien (siehe Diagramm 2. Adaptiert von Boddy 2003 und basierend auf Mintzbergs Idee der emergenten Strategie). Die Nutzenrealisierung kann das Projekt selbst in eine neue, unbeabsichtigte Richtung treiben.

Diagramm 2

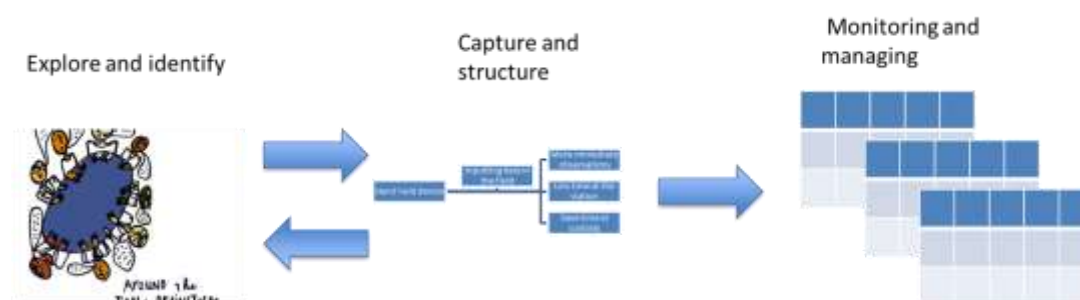


Daraus folgt, dass ein gewisses Maß an Pragmatismus und gesundem Menschenverstand wichtig ist, wenn Prozesse und Management-Werkzeuge zur Nutzenrealisierung für ein bestimmtes Technologieprojekt entwickelt werden. Werkzeuge sollten Orientierung geben und zur Navigation eingesetzt werden, entsprechend der spezifischen Gegebenheiten im Projekt. Die strikte Durchsetzung eines veralteten Plans wird die Akzeptanz und die Energie des Projektes reduzieren.

Damit ein Nutzenrealisierungsprozess vollständig erfolgreich ist, braucht er Stärke und Akzeptanz. Nutzen müssen entschlossen „identifiziert, quantifiziert, verfolgt und gemessen“ werden (Simms, 2006). Dies wird durch eine Reihe spezifischer Werkzeuge erreicht. Wir sind der Ansicht, dass diese aus dem Unternehmen selbst heraus entwickelt werden sollten, anstatt von externen Agenturen in generischer Form „heruntergereicht“ werden. Die Werkzeuge sollten im Rahmen eines strategischen Prozesses so verankert werden, dass sie die Bedürfnisse des entsprechenden Projekts und der Organisation reflektieren.

Erste Schritte: Organisation des Prozesses

Der Nutzenrealisierungsprozess umfasst drei unterschiedliche Aktivitätsbereiche. Diese Aktivitäten können in verschiedenen Phasen eines Nutzenrealisierungsprojekts wiederholt umgesetzt werden. Das Cranfield-Prozessmodell beschreibt, dass Nutzenrealisierungsmanagement ein kontinuierlicher Prozess ist (Badewi, 2015). Sobald interessante Technologien identifiziert wurden, sollte deren Nutzen, den das Unternehmen ausschöpfen will, im Rahmen von Workshops identifiziert werden. Workshops ermöglichen die Generierung von umfassendem Input und die Visualisierung von Ergebnissen in Echtzeit. Später können diese in Management-Tools (Auflistungen und Erfassung der Nutzen) übersetzt werden. Diese verschiedenen Aktivitäten können wiederkehrend umgesetzt werden, um den Nutzenrealisierungsprozess zu überprüfen, neu zu bewerten und zu verfeinern.



Werkzeug 1: Nutzenidentifikation

Um die geschäftlichen Nutzen zu identifizieren, die durch den Einsatz einer bestimmten Technologie gewonnen werden können, muss innerhalb der Organisation zusammengearbeitet werden, um einen Austausch von Wissen, Erfahrungen und Erkenntnisse herbeizuführen. Der Wissensschatz, der für strategische Entscheidungen und deren Umsetzung relevant ist, bleibt oft ungenutzt und über die Belegschaft und die Managementebenen verteilt. Strukturierte Workshops, in denen neue Technologien diskutiert werden können, sind das beste Mittel, um dieses Wissen zu sammeln und festzuhalten. Organisationen müssen eine „Design-Mentalität“ aufbauen, wenn sie sich mit neuen Technologien beschäftigen.

Es gibt umfangreiche Literatur zur Durchführung produktiver Workshops, auf die wir hier nicht eingehen wollen. Entscheidend ist, dass Führungskräfte und Fachpersonal voll eingebunden werden und sich darauf konzentrieren, sicherzustellen, dass deren Entscheidungen zu allen später nicht durchgeführten Projekten, bedarfsorientiert getroffen wurden (Peppard, 2007). Der Nutzenrealisierungsprozess sollte idealerweise bei der Beschaffung einsetzen. Darüber hinaus sollte der Prozess präzise und gut konzipiert sein, um zeigen zu können, dass eine geplante Beschaffung unnötig ist oder dass sie nicht zur Erreichung der strategischen Ziele der Organisation nicht geeignet ist.

Vorbereitende Arbeiten

Die Teilnehmer sollten eine oder mehrere Technologien identifiziert haben, an deren Beschaffung sie interessiert sind, oder die sie bereits beschafft, aber noch nicht installiert haben, oder sie, falls sie bereits installiert ist, nicht vollständig genutzt haben.

Workshop Konzept

An den Workshop-Sitzung(en) sollten möglichst viele Mitarbeiter teilnehmen – von der Produktionsabteilung bis hin zu leitenden Managern, die möglicherweise strategische oder arbeitsbezogene Einblicke darüber geben können, wie bestimmte Technologien dem Unternehmen nutzen könnten.

Die zu diskutierende Technologie sollte in ihre eigentliche Funktion aufgeschlüsselt werden, wie zum Beispiel:

- Sammeln von Temperaturdaten
- Verarbeitung von Temperaturdaten und automatische Anpassung eines Prozesses
- Automatisches Ausfüllen von Formularen für neue Teile
- Automatische Zuführung von Stahlstäben
- Maschinenverschleißsensoren
- Datenaustausch zwischen bestehenden Systemen
- Diagnosesoftware zur Fehleranalyse
- Ein Handgerät, das Prozessdaten außerhalb des Kontrollraums anzeigt

Wichtig ist in jedem Fall die Funktion der Technologie und was sie tatsächlich leistet. Was letztendlich für die Organisation erreicht wird, hängt fast ausschließlich davon ab, ob sich die Organisation erfolgreich daran anpasst.

Erfassung und Struktur

Im Mittelpunkt der Nutzenrealisierung steht die besondere Art und Weise, wie Workshop-Diskussionen erfasst werden – sie sollten visuell abgebildet werden, damit der gesamte Raum sie sehen kann, während die Diskussion läuft.

Diskussion der Technologie

Im Workshop ist ein großes Whiteboard ein wesentliches Werkzeug (Flipcharts sind zu klein, um die vielen Interaktionen und Verknüpfungen zu erfassen, mit denen wir uns beschäftigen möchten). Auf einem Whiteboard sollte jede Schlüsselfunktion der Technologie notiert und visuell mit klar definierten Nutzen verknüpft werden. Es muss beachtet werden, dass Funktionen nicht unbedingt Nutzen sind und dass Nutzen nicht dasselbe sind wie Funktionen. Die Möglichkeit, Live-Prozessdaten an Handgeräte zu senden bedeutet beispielsweise, dass sich das Kontrollraumpersonal außerhalb des Kontrollraums befinden kann. Dies ist jedoch kein Nutzen, es sei denn, er wird in irgendeiner Weise sinnvoll genutzt. Das Schließen des Kontrollraums oder das Reduzieren des Platzbedarfs im Kontrollraum, das Kontrollpersonal, das gleichzeitig als Fertigungsleiter fungiert, weniger Unterbrechungen, die Reduzierung der Mitarbeiterzahl und eine bessere Qualitätskontrolle können potenzielle Nutzen sein, die mit der Funktion des Zugriffs auf vorhandene Prozessdaten auf einem Handgerät verbunden sein könnten. Die Ausschöpfung dieser Nutzen erfordert jedoch natürlich auch organisatorische Veränderungen, die ebenfalls festgehalten werden sollte. Ebenso muss die Art und Weise, wie der Nutzen die Wettbewerbsstrategie des Unternehmens unterstützt, dargestellt werden. Wenn es keine Verbindung zur Strategie gibt, gibt es keinen wirklichen Nutzen. Die Zuordnung ist wichtig, da eine einzelne Funktion mehr als einen potenziellen Nutzen bringen kann – wir müssen diese visuell „zuordnen“, damit die Workshop-Gruppe sie sehen und diskutieren kann. Verschiedene Nutzen können auch zusammenwirken. Die Karte, als kollaboratives Instrument, spiegelt die im Raum stattfindende Konversation wider und regt zu weiteren Erkenntnissen an.

Funktionen sollten von links nach rechts, erst mit den identifizierten Nutzen und dann mit den organisatorischen Änderungen, die erforderlich sind, um diesen Nutzen ausschöpfen zu können, verknüpft sein.

Karten sind Visualisierungsinstrumente, die die Art und Weise ausnutzen, wie Kreativität funktioniert – eine Beobachtung löst eine andere in linearer Abfolge aus, während sie gleichzeitig mehrere Interaktionen und Verknüpfungen auf multilineare Weise erfassen und darstellen. Karten erfassen schnell eine gemeinsame Ansicht einer komplexen Realität. Gute Karten stützen sich auf vorhandenes Wissen, um die Nutzen bestehender Systeme zu maximieren und um schlechte Investitionsentscheidungen weniger wahrscheinlich zu machen (Peppard, 2007). Karten müssen

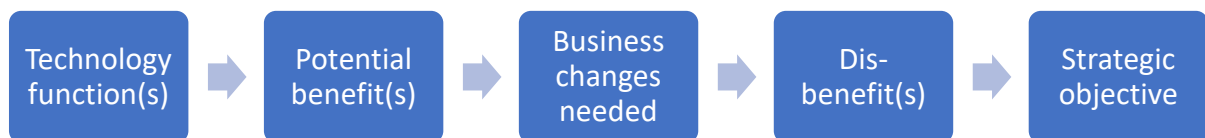
immer lösungsorientiert sein, d. h. sie zeigen keine Hindernisse für das Erreichen bestimmter Nutzen auf, sondern was getan werden muss, um diese Ergebnisse zu erzielen.

Strukturierte Karten der Nutzenrealisierung basieren auf den Bedürfnissen der Organisation/Stakeholder. Der Schlüsselfaktor, der die Struktur der Karte bestimmt, ist die besondere Natur des Geschäftstreibers (Peppard, 2007). Peppard identifiziert anhand der Cranfield-Methode zur Darstellung der Nutzenrealisierung drei Hauptgeschäftstreiber:

1. Mapping, das berücksichtigt, wie Technologie bestehende Probleme lösen könnte, wie z. B. Prozessengpässe.
2. Mapping, das berücksichtigt, wie Technologie eine neue Arbeitsgestaltung unterstützen könnte.
3. Mapping, das berücksichtigt, welche organisatorischen Innovationen aus einer verbesserten Industrie 4.0-Kapazität gewonnen werden könnten.

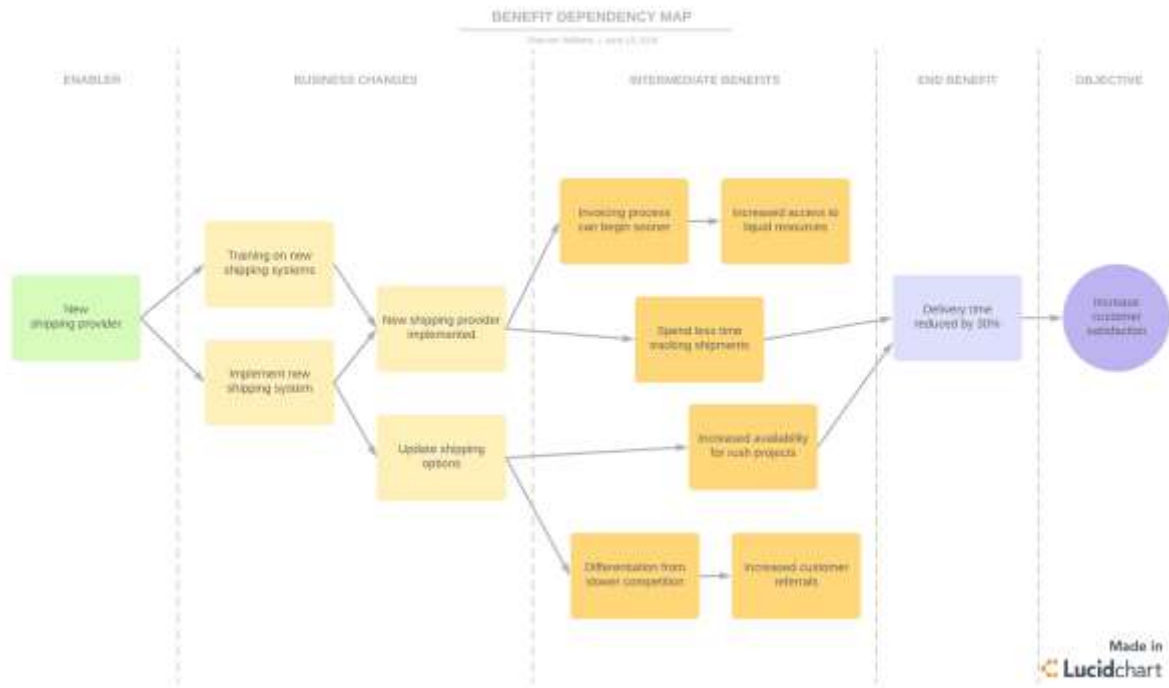
Die grundlegende lineare Struktur der Karte sollte (im Voraus) festgelegt werden. Danach sollten von links nach rechts Pfade hinzugefügt werden, um neue Details zu erfassen und neue Verbindungen herzustellen.

Diagramm 3



Die Entwicklung der Karte selbst sollte weitere Diskussionen und Beiträge anregen – daher ist die ideale Umgebung für ihre Erstellung ein kollaborativer Workshop. Jeder Pfad beginnt mit dem spezifizierten Output eines Systems und sollte letztendlich mit der Verbindung zu den strategischen Zielen der Organisation enden.

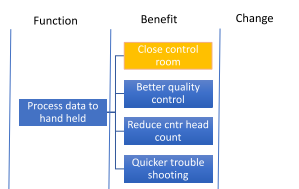
In ihrer Entwicklung sollte sie in etwa so aussehen:



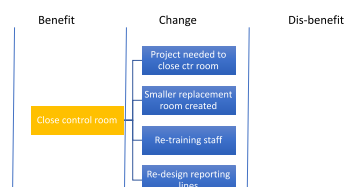
Die oben dargestellte Karte ist eine strukturierte Darstellung dessen, was der Workshopleiter ursprünglich auf eine große weiße Tafel gezeichnet hätte. Die Überschriften in den Spalten hängen von den Bedürfnissen der betreffenden Organisation ab.

Beispiele für die Art von Verknüpfungen, die während der Workshop-Diskussion entstehen, können wir folgt aussehen:

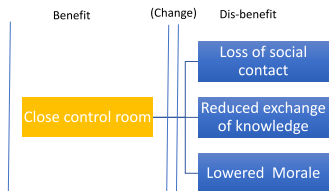
1. What are the potential benefits of any given function?



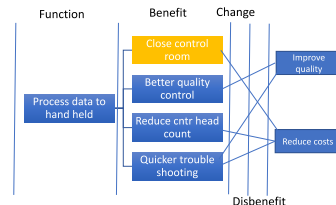
2. What are the organizational changes needed to realize the benefits of technology?



3. What are the potential dis-benefits of that change or function?



4. Do benefits fit with or even change the organizational strategy?



Der Nachteil des Mappings in einem offenen Diskurs ist, dass der Prozess zwar positive Energie erzeugt und zu Beiträgen anregt, er aber auch „übermäßig“ positiv sein kann – wichtige Bedenken werden übertönt. Entsprechend könnte es möglicherweise an Diskussionen über z. B. mögliche negative Auswirkungen auf die Bezahlung und die Arbeitsbedingungen einiger Gruppen, die Auswirkungen von Automatisierung auf die Arbeitszufriedenheit oder die Qualität der geleisteten Arbeiten mangeln. Der Widerstand der Mitarbeiter kann ein wichtiges Hindernis für eine erfolgreiche Technologieimplementierung sein (Bunduchi Weisshaar und Smart (2011)). Die professionelle Moderation von Workshops kann helfen, dies zu überwinden. Wie bereits erwähnt, sollte man sich Zeit nehmen, um darüber nachzudenken, was schief gehen oder wo der Nutzen überschätzt werden könnte.

Jede Karte kann nur so gesehen werden, dass sie die Dynamik einer bestimmten Gruppe an einem bestimmten Tag widerspiegelt und sollte daher als davon abhängig behandelt werden.

Nur um das klarzustellen – Was ist ein Nutzen?

- Das BIS (2010) schlägt vier nützliche Validierungstests (die DOAM-Tests) vor, die ein Nutzen bestehen sollte. Diese sind:
- Beschreibung: Ist klar, was genau der Nutzen ist und wem er „gehört“?
- Beobachtung: Gibt es nachweisbare Unterschiede, die vor der Umsetzung von Maßnahmen und danach auffallen?
- Zuordnung: Wo entsteht der Nutzen? Können die Maßnahmen realisiert werden? Ist die Verantwortung für die Bereitstellung der Änderungen und Ergebnisse, die den Nutzen ermöglichen, klar und vereinbart?
- Messbar: Kann der Nutzen (möglichst in finanzieller Hinsicht) quantifiziert werden? Kann eine Sensitivitätsanalyse angewendet werden? Z.B. im besten Fall, am wahrscheinlichsten, im schlimmsten Fall? Wie und wann wird die Erreichung des Nutzens gemessen?

Alle Aktivitäten, die erforderlich sind, um Nutzen zu erzielen, sollten klar identifiziert werden; der Fokus des gesamten Prozesses sollte immer auf den gewünschten Geschäftsergebnissen liegen (Simms, 2006). Der zugrunde liegende Punkt ist, dass Nutzen nicht in einem luftleeren Raum existieren sollten, sondern mit dem „großen Ganzen“ verknüpft sein sollten, mit der Reiserichtung und dem Fokus der Organisation. Der Nutzenrealisierungsprozess sollte daher, wenn er ernsthaft durchgeführt wird, zu Veränderungen in der Organisation führen (besserer Prozess, Neuzuweisung von Ressourcen, sogar eine Neuverteilung bei der Entscheidungsfindung).

Nutzen kann in verschiedenen Formen und mit unterschiedlichen Zeithorizonten und Maßnahmen entstehen. Der Nutzen kann finanzieller Art sein, er kann direkt an die Kunden gehen (verbesserte Dienstleistungen), er kann produktivitäts- bzw. effizienzbezogen sein, er kann die Wettbewerbsfähigkeit steigern und die internen Fähigkeiten verbessern und er kann auch das organisatorische Risiko verringern (Simms, 2006). Die Nutzen können unmittelbar, mittelfristig und langfristig sein. Während kurzfristige Einsparungen unmittelbar und leicht messbar sein können, bezieht sich der längerfristige Nutzen in der Regel eher auf nicht direkt geplante Ergebnisse wie eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit, eine strategische Neupositionierung oder Kompetenzaufbau. Letzterer ist auch schwieriger zu messen und kann "Stellvertreter" erfordern.

Project benefits fall into three types

	Quantifiable	Less obviously quantifiable
Financial	• Increased activity • Reduced Operating Cost • Operational Improvement • Increased revenue/profit • Decreased costs and overheads • Increased availability • Reduced handling costs	• Clear accountabilities • Clear target and performance management • Improved decision making • Service quality • Reduced risk • Employee morale • Reduced duplication of effort • Faster decision making • Improved communication • Increased teamwork • Enhanced reputation • Trust • Empowerment
Non-financial	• Public confidence • Effective processes • Processes aligned with strategies • Reduced attrition	

Bewährte Verfahren (z. B. OCG/BIS) legen nahe, dass der einmal identifizierte Nutzen als kurz-, mittel- oder langfristig klassifiziert werden sollte.

Unsere Recherchen legen jedoch nahe, dass drei weitere wichtige Arten von leistungsbezogenen Veränderungen identifiziert werden können:

1. Zunehmend (Nutzen ergeben sich ohne Eingreifen über die Schulung hinaus (z. B. automatisches Ausfüllen von Formularen, automatische Aktualisierung von Dateien)
2. Modular (in der bestehenden Organisationsstruktur enthalten, so dass sie im Rahmen der bestehenden Befehls- und Kontrollstruktur bewältigt werden können)
3. Strukturell (weitreichendere Änderungen in der Organisation der Arbeitsabläufe, die z. B. die Beziehungen zu anderen Unternehmen und Partnern verändern können). Hier ist ein eigenes Veränderungsprojekt erforderlich.

Die "Tiefe" der Auswirkungen hängt natürlich mit dem Zeitrahmen (kurz, mittel, lang) für jeden Nutzen zusammen. Diese können gegeneinander abgewogen werden. Eine weitreichende Wirkung steht nicht zwangsläufig mit einem längeren Zeithorizont in Verbindung. Strukturelle Veränderungen können aus verschiedenen Gründen Vorrang haben (z. B. weil die Finanzierungszyklen es erfordern, größere Arbeiten in Angriff zu nehmen).