

4

Praxisorientiertes Krisenmanagement – das Vier-Phasen-Modell

Dieses Kapitel beinhaltet den konkreten praktischen Teil. Wir nennen dieses Kapitel auch gerne das operative Krisenmanagement für Digitalprojekte. Hier werden die wichtigsten **W-Fragen des Krisenmanagements (Wann? Wer? Was? Wozu?)** beantwortet, auf eine Zeitachse gebracht und in ihrer Wirkungslogik ziel- und lösungsorientiert bearbeitet:

- Wann? (Zeitpunkt und Reihenfolge des Krisenmanagements)
- Wer? (Akteure des Krisenmanagements)
- Was? (Aktivität des Krisenmanagements)
- Wozu? (Zielsetzung des Krisenmanagements)

Hierzu verwenden wir das in der Praxis bewährte **Vier-Phasenmodell für Krisenmanagement**, das eine einfache zeitliche Grundlogik hat und somit sehr einprägsam ist. Danach durchläuft jede Projektkrise von Anfang bis Ende vier verschiedene Phasen:

- **Phase 1:** Das Digitalprojekt im Normalzustand (Normalphase)
- **Phase 2:** Das Digitalprojekt gerät in die Krise (Vorkrisenphase)
- **Phase 3:** Das Digitalprojekt in der Krise (Krisenphase)
- **Phase 4:** Drei Krisenlösungsoptionen – Sanierung, Neuausrichtung oder Abbruch eines Digitalprojekts (Nachkrisenphase)

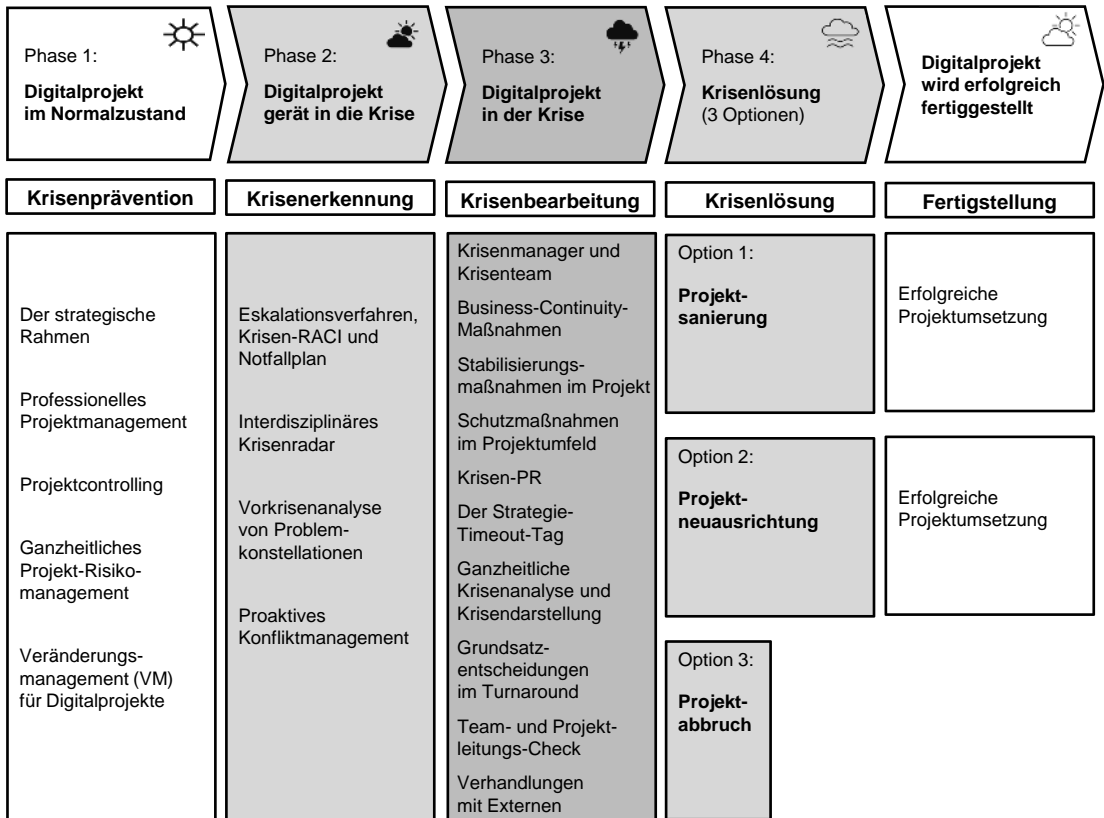


Bild 4.1 Praxisorientiertes Krisenmanagement – das Vier-Phasen-Modell

Diese Einteilung in Phasen hat für die praktische Anwendung viele Vorteile:

- Das Vier-Phasen-Modell ist bildlich gut darstellbar und verbessert damit die Orientierung und die Kommunikation im Krisenteam.
- Das jeweilige Krisengeschehen und seine Komplexität werden übersichtlich geordnet und damit für das Krisenmanagement steuerbarer.
- Jede der vier Phasen hat verschiedene Spannungsbögen und triggert psychologische Mechanismen der beteiligten Personen und die sozialen Prozesse. Dies beeinflusst alle Entscheidungsprozesse und natürlich auch die Art des Handelns.
- Die kritischen Entscheidungs- und Wendepunkte einer Krise und ihre natürliche Abfolge werden sichtbarer und damit auch die Wichtigkeit und Dringlichkeit des Handlungsbedarfs.
- Es wird ersichtlich, zu welchem Zeitpunkt welche Aktivitäten durchgeführt werden sollten und wie sie logisch aufeinander aufbauen, sodass Schnellschüsse vermieden werden und nachhaltige Lösungen entstehen.
- Alternative Problemlösungskonzepte können besser im Gesamtablauf abgewogen und bewertet werden.
- Ohne dass das Buch komplett gelesen werden muss, kann im Sinne eines praktischen Nachschlagewerks die Frage besser beantwortet werden: In welcher Phase befindet sich mein Digitalprojekt und auf was sollte ich jetzt besonders achten?

An dieser Stelle ist es uns wichtig zu betonen, dass das Phasenmodell auch nur eine modellhafte Abbildung der Krisenarbeit darstellt und dadurch die zeitliche Einteilung viel einheitlicher erscheint, als sie es in der Praxis tatsächlich ist und auch von den Beteiligten empfunden wird.

Die Einteilung mündet in einer Grundstruktur, die wir besonders für Digitalprojekte entwickelt haben und in der die 4-W-Fragen in jeder der vier Phasen beantwortet werden: **Was muss wozu durch wen wann gemacht werden?**

Phase 1: Das Projekt im Normalzustand

Das Projekt befindet sich im Normalzustand, es ist damit „im Plan“. Die Projektstatus-Ampeln sind alle auf Grün. Es gibt evtl. leichte Verzögerungen, Probleme und auch Fachdiskussionen, die aber alle mehr oder weniger im Projekt gelöst werden können.

- **Was?** (Aktivitäten): Krisenprävention durch professionelle Projektarbeit und Risikomanagement
- **Wozu?** (Zielsetzung): Ziel des Krisenmanagements ist es, das Projekt erfolgreich durchzuführen
- **Wer?** (Akteure): Alle Projektbeteiligten betreiben Krisenprävention durch professionelle Projektarbeit. Operativ verantwortlich ist die Projektleitung. Strategisch verantwortlich ist der Projektklenkungskreis.

Phase 2: Das Projekt gerät in die Krise

Das Projekt befindet sich nicht mehr im Normalzustand. Die Projektstatus-Ampeln gehen auf Gelb. Einzelne Probleme verdichten sich und werden massiver. Meilensteine und Termine werden verschoben. Richtungsdiskussionen und Konflikte nehmen zu. Die Frühindikatoren schlagen Alarm und sogar einzelne Spätindikatoren zeigen die Zuspitzung der Probleme an.

- **Was?** (Aktivitäten): Krisenprävention durch professionelle Projektarbeit, Erkennung, Diagnose und aktives Bearbeiten kritischer Risikofaktoren
- **Wozu?** (Zielsetzung): Ziel des Krisenmanagements ist das frühzeitige Erkennen und Bearbeiten der aktuellen Probleme und kritischen Risikofaktoren zur Vermeidung einer Krise.
- **Wer?** (Akteure): Alle Projektbeteiligten betreiben Krisenprävention durch professionelle Projektarbeit. Operativ verantwortlich ist die Projektleitung. Strategisch verantwortlich ist der Projektklenkungskreis.

Phase 3: Das Digitalprojekt in der Krise

Das Projekt befindet sich in der Krise. Die Projektstatus-Ampeln sind auf Rot. Die Situation ist entweder eskaliert oder ein Projektverantwortlicher zieht die Reißleine. Die Probleme sind massiv und können aller Voraussicht nach nicht mit Bordmitteln gelöst werden. Die Spätindikatoren zeigen größere Krisenkonstellationen an. Es ist für die meisten Projektverantwortlichen klar, dass der im Projektplan dargestellte kritische Projektpfad und sogar der Projektendtermin nicht annähernd gehalten werden können oder das Digitalsystem nicht wie geplant technisch funktionieren wird.

- **Was?** (Aktivitäten): kurzfristige Durchführung der Krisen-Sofortaktivitäten, anschließend Umsetzung der Krisen-Turnaroundaktivitäten und Vorbereitung einer Lösungsstrategie

- **Wozu?** (Zielsetzung): Ziele des Krisenmanagements sind zum einen kurzfristiges Notfallmanagement, damit sich die Krise nicht weiter verschärft, und zum anderen die Festlegung einer Turnaroundstrategie.
- **Wer?** (Akteure): Operativ verantwortlich für die Krisen-Sofortaktivitäten ist die Projektleitung. Der Projektleitungskreis ist strategisch verantwortlich für die Lösungsstrategie sowie auch für die Entscheidung, wer die Rolle des Krisenmanagers übernimmt und wer zum Krisenteam gehört.

Phase 4: Die drei Krisenlösungsoptionen – Sanierung, Neuausrichtung und Abbruch eines Digitalprojekts

Das Digitalprojekt befindet sich nicht mehr in der akuten Notfallphase, es ist weiterhin kritisch, aber mit Maßnahmen sowohl im Projekt als auch im Projektumfeld stabilisiert. Die Projektstatus-Ampeln gehen wieder schrittweise zurück auf Gelb und später auf Grün.

- **Was?** (Aktivitäten): Umsetzung der entschiedenen Lösungsoption: Sanierung, Neuausrichtung oder Abbruch des Digitalprojekts
- **Wozu?** (Zielsetzung): je nach Lösungsoption
- **Wer?** (Akteure): Operativ verantwortlich für die Umsetzung der Lösungsoption ist die (alte oder neue) Projektleitung. Strategisch verantwortlich für die Lösungsstrategie ist der (alte oder erneuerte) Projektleitungskreis.

■ 4.1 Phase 1: Das Digitalprojekt im Normalzustand – Krisenprävention

*„Wer hohe Türme bauen will,
muss lange beim Fundament verweilen.“*

Anton Bruckner

Erfahrene Projektleitungen wissen um die **Bedeutung des Projektbeginns** für den späteren Erfolg ihres Digitalprojekts. Sie wissen, dass gerade am Anfang in ein Projekt investiert werden muss, und sie wissen auch, dass ein Projekt nicht erst mit dem offiziellen Projektstart beginnt, sondern schon viel früher, nämlich mit der ersten Projektidee.

Gedanklich sollte bereits mit den allerersten Überlegungen und Diskussionen zum Projekt auch das Krisenmanagement beginnen – weit vor dem offiziellen Start des Digitalprojekts. Hier werden die ersten Wünsche, Erwartungen und Vorstellungen formuliert und ausgetauscht. Bildlich gesprochen wird hier das **Projektfundament** ausgehoben. Je nachdem, welches Digitalprojekt wir betrachten, gibt es zu diesem sehr frühen Zeitpunkt auch schon Risiko- und Showstopperdiskussionen, entweder hart diskutiert in offiziellen Meetings oder aber eher beiläufig in Einzelgesprächen.

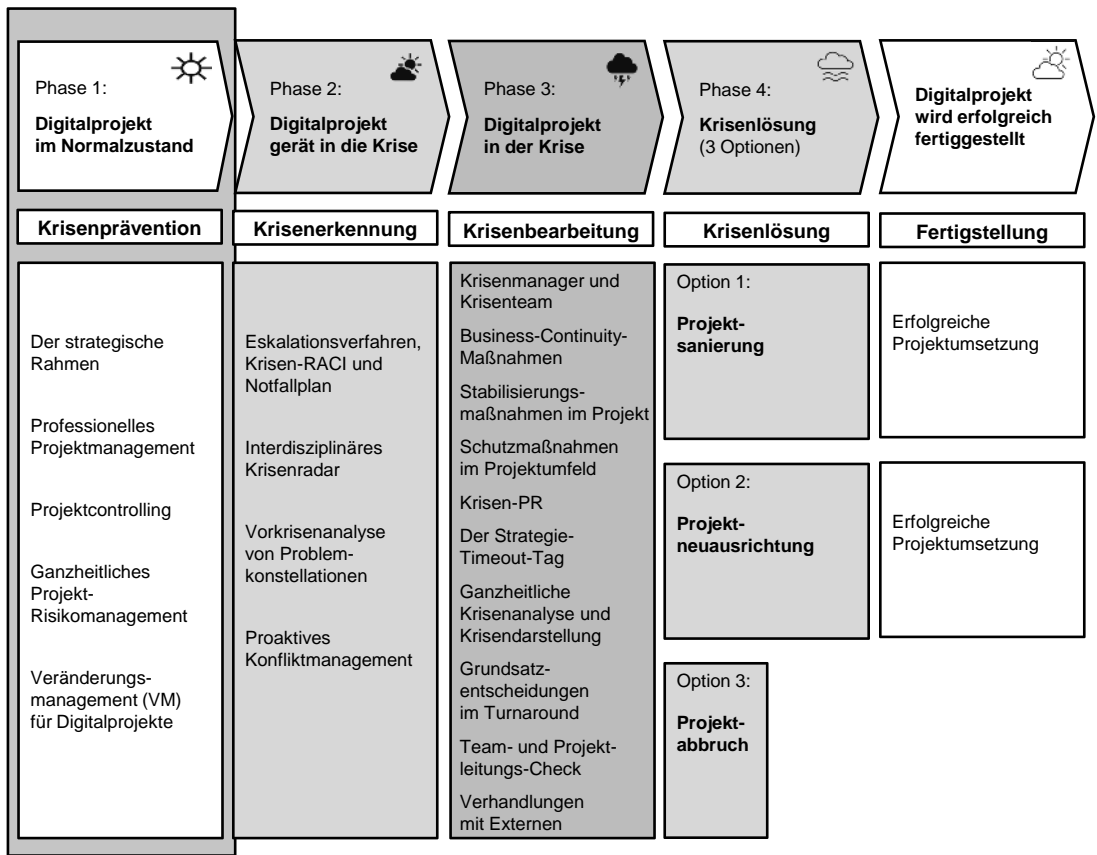


Bild 4.2 Phase 1: Das Digitalprojekt im Normalzustand – Krisenprävention

Mit dem offiziellen Projektstart beginnt dann das operative Krisenmanagement, nämlich in Form der **Prävention** bzw. **Vorbeugung**. Die Krisenprävention zielt darauf ab, dass bereits bekannte Risiken nicht zu entscheidenden Krisenfaktoren oder zu Krisenbeschleunigern werden und dass Projektprobleme und Fehlentwicklungen nach Möglichkeit erst gar nicht entstehen können.

Krisenprävention umfasst **allgemeine** und **projektspezifische Aktivitäten**:

- **Allgemeine Krisenprävention:** Alle Projektaktivitäten in einer Organisation, die darauf abzielen, das Projekt erfolgreich zu machen (oder im Umkehrschluss: was „sowieso“ oder „eh“ gemacht wird). Dazu zählen insbesondere das Management des strategischen Rahmens (u. a. Projektportfoliomanagement, Multiprojektmanagement), das professionelle Projektmanagement, das Projektcontrolling und das Veränderungsmanagement.
- **Projektspezifische Krisenprävention:** Alle Aktivitäten, die zusätzlich für das jeweilige Digitalprojekt betrieben werden, um Krisenfaktoren und Krisenbeschleuniger frühzeitig zu erkennen und eine Krise zu vermeiden. Dazu zählen das ganzheitliche Projekt-Risikomanagement, das Konfliktmanagement im Projekt und spezifische Aktivitäten wie die Erstellung einer Eskalationsmatrix, einer Krisen-RACI und das Aufsetzen eines projektspezifischen Notfallplans.

Während in einem großen Digitalprojekt (bzw. Digitalprogramm) das Projektteam für die Krisenprävention unter Umständen eine umfangreiche Infrastruktur zur Verfügung hat, ist man in kleineren Digitalprojekten ein Stück weit auf sich selbst angewiesen. Wenn wir im Nachfolgenden **Krisenpräventionsaktivitäten** beschreiben, dann ist uns natürlich bewusst, dass nicht alle Digitalprojekte diesen großen Aufwand betreiben können und auch nicht immer die Budgets dafür zur Verfügung gestellt werden. Je größer und bedeutender das Projekt in Relation zur Firmengröße ist, desto mehr sollten alle Voraussetzungen für projektspezifische Krisenpräventionsaktivitäten gegeben sein. Bei einem Mittelständler ist bereits ein Projekt mit einem Budget von 1 Mio. € sehr groß, während bei einem Großkonzern diese Grenze vielleicht 50 Mio. € oder 100 Mio. € beträgt. In der Regel gibt es in jedem Unternehmen eine Kategorisierung bzw. Einteilung nach A-, B- und C-Projekten – je nach Größe. Die Krisenpräventionsmaßnahmen müssen auf die jeweilige Kategorie skaliert werden.

4.1.1 Strategischer Rahmen für Digitalprojekte

Digitalprojekte fallen höchst selten vom Himmel. Sie sind immer ein Ergebnis einer strategischen Planung. Die strategischen Überlegungen im Vorfeld eines Digitalprojekts sollten entlang eines strategischen **Top-down-Prozesses** und im Rahmen eines iterativen **Bottom-up-Prozesses** den übergeordneten Rahmen für erfolgreiche Digitalprojekte bilden.

Zu dem übergeordneten strategischen Rahmen gehören:

- die **Unternehmensstrategie**,
- daraus abgeleitet die **Digitalstrategie**,
- daraus abgeleitet die **Digitale Governance**,
- daraus abgeleitet das **Digitale Projektportfoliomanagement**,
- daraus abgeleitet das **Digitale Multiprojektmanagement**,
- daraus abgeleitet die **Strategie** und der **Auftrag** für das **einzelne Digitalprojekt**.

Da erfahrungsgemäß sehr viele Projektkrisen durch oftmals **falsche strategische Entscheidungen** vor dem Projektstart entstehen, müssen wir diesem strategischen Rahmen eine ganz besondere Wichtigkeit beimessen. Er bestimmt maßgeblich die Richtung des Projekts und ob ein Projekt erfolgreich wird oder nicht. Wenn wir beispielsweise einen der am häufigsten genannten Krisenfaktoren für Digitalprojekte – „Fehlende Ressourcen“ – nehmen, so kann man sich natürlich projekt-operativ fragen, warum überhaupt trotz fehlender Ressourcen das einzelne Digitalprojekt gestartet wurde. Man kann sich aber auch strategisch fragen, ob eine gute Personalentwicklung zu einem früheren Zeitpunkt diesen Bedarf nicht hätte anzeigen und so diesem Mangel vorbeugen können.

Unternehmensstrategie

Es klingt fast zu einfach: „IT follows strategy“. Digitalprojekte müssen auf Basis der strategischen Zielsetzungen eines Unternehmens gestartet werden. Ein wichtiger Hebel zur Krisenprävention ist somit die **„richtige“ Ableitung eines Digitalprojekts** aus den strategischen Zielen. Die Passfähigkeit sorgt für die Minimierung der Krisenwahrscheinlichkeit. Auch wenn ein Projekt technologisch induziert wird (z. B. Blockchain), muss dieses Projekt ein strategisches Ziel des Unternehmens umsetzen.

Digitalstrategie

Einfach ausgedrückt sorgt die **Digitalstrategie** im bestehenden Geschäftsmodell für steigende Umsätze (u. a. durch Generierung neuer Kunden oder die Schaffung neuer Produkte) und/oder für sinkende Kosten durch z. B. Prozessautomatisierung. Zusätzlich kann eine Digitalstrategie auch völlig neue Geschäftsmodelle generieren durch z. B. Plattformsätze. Beide Wege führen zu Digitalprojekten. Eine profunde Vorbereitung und saubere Business-Case-Arbeit reduziert die Risiken. Insbesondere muss sehr früh auf eine spätere Skalierung geachtet werden. Ein Minimal Viable Product (MVP) ist schnell erstellt, aber die technische Hochskalierung oder auch die Rolloutzeiten z. B. bei Industrie-4.0-Projekten müssen bereits früh bedacht werden.

Digitale Governance

Bei der **Digitalen Governance** geht es um Rollen, Verantwortlichkeiten, Schnittstellen und Prozesse zur optimalen Durchführung von Digitalprojekten. Die Beachtung der folgenden Aspekte kann Krisen vorbeugen oder sie zumindest mildern. Die Basisvoraussetzung ist, dass die Governance des Geschäfts zur Governance der Digitalprojekte passt. Wenn z. B. das Geschäft sehr dezentral verantwortet wird, so können Digitalprojekte nicht komplett zentral realisiert werden. Die Verzahnung zwischen dem „Geschäft“ und dem „Projekt“ muss so eng sein, dass sie wie ein „Yin“ und „Yang“ verschmelzen. Harmonisierungen, Vereinheitlichung über Gesellschaften oder Regionen hinweg setzen Prozessangleichungen voraus. Hier müssen die „Digital“ und die „Business“ Governance die gleichen Ziele vorgeben. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass das Geschäft bereit und willig ist, Prozesse zu harmonisieren und Standardlösungen aus dem Digitalbereich zu akzeptieren. Technische Vorgaben aus dem Digitalbereich und Standardisierung sowie Sicherheitsvorgaben sollten dann unweigerlich verwendet werden. Best Practices und einheitliche Wege minimieren Umsetzungsrisiken. Nutzt man erprobte Standardlösungen, so sinkt das Risiko ebenfalls erheblich (Tiemeyer 2020).

Digitales Projekt-Portfoliomanagement

Ein wichtiges Element der Digitalstrategie ist das **Projekt-Portfoliomanagement**, das die Priorisierung der Investitionen, die Planung und Abstimmung der Ressourcen sowie die Steuerung der Zeitplanung und Terminüberschneidungen zur Aufgabe hat. Die Portfoliosteuerung aller Digitalprojekte in einem Unternehmen erfolgt in der Regel kennzahlenbasiert. Um die Bewertung des Fortschritts eines Portfolios durchzuführen, werden die geplanten Zeiten, Kosten und Funktionsumfänge mit den realisierten Werten zu einem bestimmten Zeitpunkt verglichen und entsprechende Updates bei Abweichungskennzahlen bzw. Fertigstellungsgrade ermittelt. Alle Digitalprojekte werden so entsprechend eines Bewertungsschemas nach **strategischer und wirtschaftlicher Bedeutung** bewertet.

Um eine Transparenz zwischen den Projekten herzustellen (gerade auch für verschiedene Digitalprojekttypen), dienen als typische Steuerungsinstrumente Statusberichte, Cockpits, Dashboards, Heatmaps oder Matrizen mit aufbereiteten KPIs. Das Portfoliomanagement muss sicherstellen, dass schnell auf Veränderungen von außen reagiert werden kann. Da Portfolioplanungen in fest definierten Zyklen ablaufen, sollte das Portfoliomanagement sich fragen, ob eine Verkürzung dieser Zyklen und häufigere Monitorings zur Früherkennung möglicher Krisen sinnvoll sind. Hierzu benötigt man zwingend ein übergeordnetes Risikomanagementsystem.

Digitales Multiprojektmanagement

In einem Unternehmen stehen oft gleichzeitig mehrere Digitalprojekte zur Entscheidung an oder es sind gleichzeitig mehrere Digitalprojekte in Arbeit. Dies erfordert eine übergeordnete Koordinierung durch ein übergeordnetes Gremium.

Das **Multiprojektmanagement** hat folgende Funktionen:

- Verbesserung der Planung und Steuerung voneinander abhängiger Digitalprojekte
- Erhöhung der Planungssicherheit und Transparentmachen von Schwachstellen
- Bereitstellung von Informationen für Priorisierungsentscheidungen
- Ressourcenplanung, insbesondere Optimierung von Engpass-Ressourcen
- Nutzung von Synergien zwischen den Projekten

Machbarkeitsanalysen (Feasibility-Study oder ähnliche Vorstudien)

In der Praxis gehen den meisten Digitalprojekten umfangreiche Analysen und Vorstudien voraus. Eine **Machbarkeitsanalyse** ist eine Untersuchung, die die objektive Realisierbarkeit eines Digitalprojekts feststellen soll – unter technischen, betriebswirtschaftlichen und/oder rechtlichen Aspekten, je nachdem, was als Analyseziel festgelegt wurde.

Damit sollen **folgende Ergebnisse** erzielt werden:

- Festlegung: „Das Projekt ist machbar“ oder „Das Projekt ist nicht machbar“.
- Benennung der Voraussetzungen und Maßnahmen, um das Projekt umsetzen zu können.
- Benennung der Risikofaktoren, die eine erfolgreiche Projektumsetzung verhindern.

Im klassischen Projektmanagementansatz wird eine **Machbarkeitsanalyse** meist vor dem Projektstart und oft mit Unterstützung von neutralen Experten durchgeführt. Bei agilem Projektvorgehen ist sie hingegen indirekt Teil der Methodik und wird fortwährend durchgeführt. Teilweise wird in innovativen Projekten auch ein sogenanntes Minimal Viable Product (MVP) erstellt, das bereits voll einsatzfähig und vom Kunden genutzt werden kann. Das hat nicht nur den Vorteil, dass die Machbarkeit so „am lebenden System“ geprüft wird – mit mehreren Iterations- und Feedbackschleifen lassen sich aus MVPs kurze Realisierungszeiten erreichen.

Aus Krisenmanagementsicht haben Machbarkeitsanalysen eine sehr große Bedeutung. Hier entsteht die **erste richtige „Risikoliste“ für ein Digitalprojekt**. Jetzt sollte man meinen, dass die in dieser Risikoliste aufgeführten Risiken in der späteren Krise keine negative Rolle mehr spielen, da sie ja so früh erkannt und diskutiert wurden und viel Zeit zur Krisenprävention zur Verfügung stand. Dem ist nicht so! Wir stellen sehr häufig fest, dass die in Vorstudien oder Voranalysen genannten Problempunkte weder weiterverfolgt noch zwischenzeitlich bearbeitet wurden. Das hat verschiedene Ursachen: Oftmals verschwinden die Voranalysen nach Projektfreigabe in verschlossenen Dateien und die Personen, die später das Projekt federführend verantworten, kennen die Risikoliste nicht oder haben andere Erfahrungen, kommen zu anderen Einschätzungen oder messen ihnen nicht die entsprechende Bedeutung bei. Dies ist insbesondere der Fall, wenn externe Projektauftragnehmer das Projekt verantwortlich durchführen.

Wir empfehlen mit Nachdruck, die genannten Risiken und deren Bewertung 1-zu-1 in die initiale Projektrisikoliste zu übernehmen und die Problempunkte eng zu überwachen. Bei strategisch hoher Bedeutung sollten die Punkte „feste Gesprächspunkte“ in Lenkungskreissitzungen sein. Wenn möglich, sollte bei offenen Fragen oder gegensätzlicher Meinung mit

den Fachleuten („Risikomelder“) und den Verantwortlichen der Machbarkeitsanalyse Rücksprache gehalten werden.

Strategische Wirtschaftlichkeitsrechnungen und Nutzenanalysen für Digitalprojekte

Für die Bewertung von Digitalprojekten sollte zwischen Wirtschaftlichkeitsrechnungen und Nutzenanalysen unterschieden werden, da die Leistungen von Digitalprojekten nicht ausschließlich quantitativ, sondern vorwiegend qualitativ bewertbar sind und damit die Gegenüberstellung der Kosten und Leistungen nur unter subjektiver Einschätzung erfolgen kann. So stellt sich z. B. die Frage, wie Mussprojekte oder auch die Umsetzung von regulativen Vorgaben bewertet werden können. Oder nehmen wir Pionier- oder Disruptorprojekte, bei denen zwar die ungefähre Richtung aber nicht das Projektziel festgelegt werden kann. Wie soll da eine quantitative Bewertung aussehen? Und zu guter Letzt: Bei kleineren Digitalprojekten rechnet sich der Aufwand einer Kosten-Leistung-Gegenüberstellung in der Regel überhaupt nicht.

Die **Wirtschaftlichkeitsrechnungen** von Digitalprojekten sollten auf bekannte Verfahren zur Investitionsrechnung zurückgreifen mit dem Prinzip der Kostenquantifizierung und der Bewertung naheliegender Leistungen nach objektiven und monetären Kriterien. Zu den in der Praxis bewährten Wirtschaftlichkeitsrechnungsverfahren zählen Rentabilitätsrechnungen, Amortisationsrechnungen, mehrperiodische Verfahren, Benchmarking, Kostenvergleichsrechnungen oder Kapitalwertmethoden. Die **Nutzenanalysen** reichen von einfachen Einzelaufstellungen der Benefits, über Nutzen-Scoringmodelle bis hin zu komplexeren Nutzwertverfahren und Prozessbewertungen. Das Spannende sind immer die Erhebung und Bewertung der indirekt quantifizierbaren Leistungen, die zukünftig wirksam werden, und die überhaupt nicht quantifizierbaren Leistungen.

In der Regel werden Wirtschaftlichkeitsrechnungen am Anfang und am Ende des Projekts durchgeführt. Große Digitalprojekte im öffentlichen Bereich gehen oft sogar in drei Stufen vor: Sie führen eine Machbarkeitsanalyse und eine darauf aufbauende Wirtschaftlichkeitsanalyse sowohl vor dem Projektstart als auch nach der Feinkonzeptphase und zum Schluss im Betrieb als Vergleichsstudie durch.

Aus **Krisenmanagementsicht** sind Wirtschaftlichkeitsrechnungen und Nutzenanalysen sehr wichtig und sollten daher stärker projektbegleitend durchgeführt werden. Im Projektablauf können Veränderungen erkannt und Entwicklungen bei den Prämissen und den veränderten Sichtweisen stufenweise weiterentwickelt werden. Aber sie sollten pragmatisch angegangen werden und sich auf die Kernpunkte beschränken.

Relevanz unternehmerischer Faktoren für die vier Grundtypen von Digitalprojekten

	Digitale Standardprojekte	Digitale Akzeptanzprojekte	Digitale Pionierprojekte	Digitale Disruptorprojekte
Unternehmensstrategie	Häufig nicht im Fokus der Strategie, da oft Ersatzinvestitionen	Hohe strategische Relevanz, z. B. nach Unternehmenszusammenschlüssen, Reorganisationen	Langfristig hohe strategische Bedeutung	Sehr hohe strategische Bedeutung, hohe Management Attention

(Fortsetzung nächste Seite)

Relevanz unternehmerischer Faktoren für die vier Grundtypen von Digitalprojekten				
	Digitale Standardprojekte	Digitale Akzeptanzprojekte	Digitale Pionierprojekte	Digitale Disruptorprojekte
Digitalstrategie	Notwendig als Basis-Infrastruktur (z. B. Netzwerke, Identity Management)	In der Regel „Need to have“-Projekte	Hohe Identifikation und Begeisterung, aber oft nur mittel- und langfristige Erfolge (naturgemäß hohe Abbruchrate)	Wesentliches Kernelement der Digitalstrategie für komplett neue Geschäfte
Digitale Governance	Fokus auf Standardisierung, skalierbare, effiziente und sichere Lösungen	Essenziell: Standardprozesse und Vereinheitlichung, Komplexitätsmanagement	Freiräume für das Digitalprojekt unter Beachtung nötiger Governance-Rahmenbedingungen (z. B. Datenschutz)	Management der „Kannibalisierung“ zwischen heutigen Umsatz- und Renditebringern und dem zukünftigen Umsatz des neuen Geschäftsmodells
Projektportfolio-management	Standardprojekte sind oft Pflichtprojekte mit hoher Dringlichkeit	Häufig sehr große und langlaufende Projekte mit entsprechenden Projektvolumina	Einfach zu priorisieren, da häufig „Stand-Alone“ und mit klarem Anfang und Ende	Idealerweise komplett separate Portfolioentscheidung
Multiprojektmanagement (MPM)	Erfahrungen aus selbst durchgeführten früheren Projekten bzw. von anderen Firmen sehr gut nutzbar	Verzahnung der Digitalprojekte von essenzieller Bedeutung	Eher seltener MPM, da häufig kleinere Projektvolumina	Große Herausforderung, dass Projekte aus sehr vielen verschiedenen „Disziplinen“ bestehen (z. B. Softwareentwicklung, Logistik, Kundenservice, Vertrieb)
Machbarkeitsanalysen (Feasibility-Study)	Nicht notwendig, da Problem- und Lösungsumfang in der Regel bekannt	Vor dem Projekt im Rahmen der Ausschreibung oder Due-Diligence Referenzbesuche/ Referenzstudien Workshops mit anderen Kunden	Technikfolgeabschätzung (im agilen Projekt wird Machbarkeit nach jedem Sprint bewertet), Know-how und Ressourcenabschätzung (wo sind Lücken?)	Technikfolgeabschätzung, Business-Case-Betrachtung, kaufmännische Analyse, Markt- und Bedarfs(vor)analyse (z. B. Consumption based billing), Know-how und Ressourcenabschätzung (z. B. Plattformgeschäft)
Wirtschaftlichkeitsrechnungen (WR)	Teilweise Reinvestprojekte ohne bzw. mit geringer Wirtschaftlichkeit	Unterschätzte Komplexität	WR sind Teil des Projekts	WR als gesamtes Geschäftsmodell