

# Management von Digitalisierungsprojekten – eine Bestandsaufnahme

Silke Homann-Vorderbrück, Joachim Sauer und Hinrich Schröder





- **Digitalisierung und Digitalisierungsprojekte**
- **Intention und Design der Studie**
- **Ergebnisse**
- **Diskussion und Ausblick**



- **Digitalisierung und Digitalisierungsprojekte**
- **Intention und Design der Studie**
- **Ergebnisse**
- **Diskussion und Ausblick**

Dienstag, 10. Juli 2018      Wirtschaftsclub   ePaper   Archiv   Veranstaltungen   Jobs         Login   Angebote

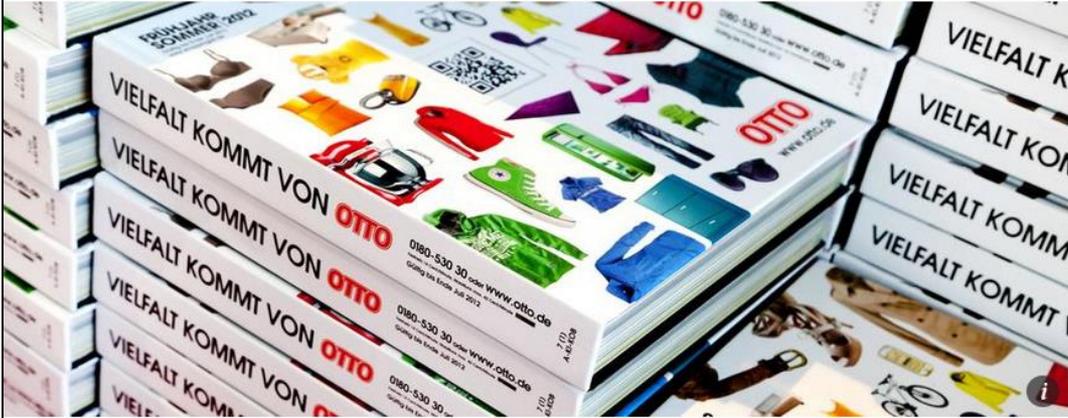
Amazon echo show  
**GRATIS**  
Angebot >>

## Handelsblatt

HOME   POLITIK   **UNTERNEHMEN**   FINANZEN   TECHNIK   AUTO   KARRIERE   PANORAMA   MEINUNG   VIDEO   SERVICE

Industrie   Energie   **Handel + Konsumgüter**   Dienstleister   IT + Medien   Mittelstand   Management   Beruf + Büro

Handelsblatt > Unternehmen > Handel + Konsumgüter > Otto beendet den Versandhandel per Katalog      Suchbegriff, WKN, ISIN



**VERSANDHANDEL**

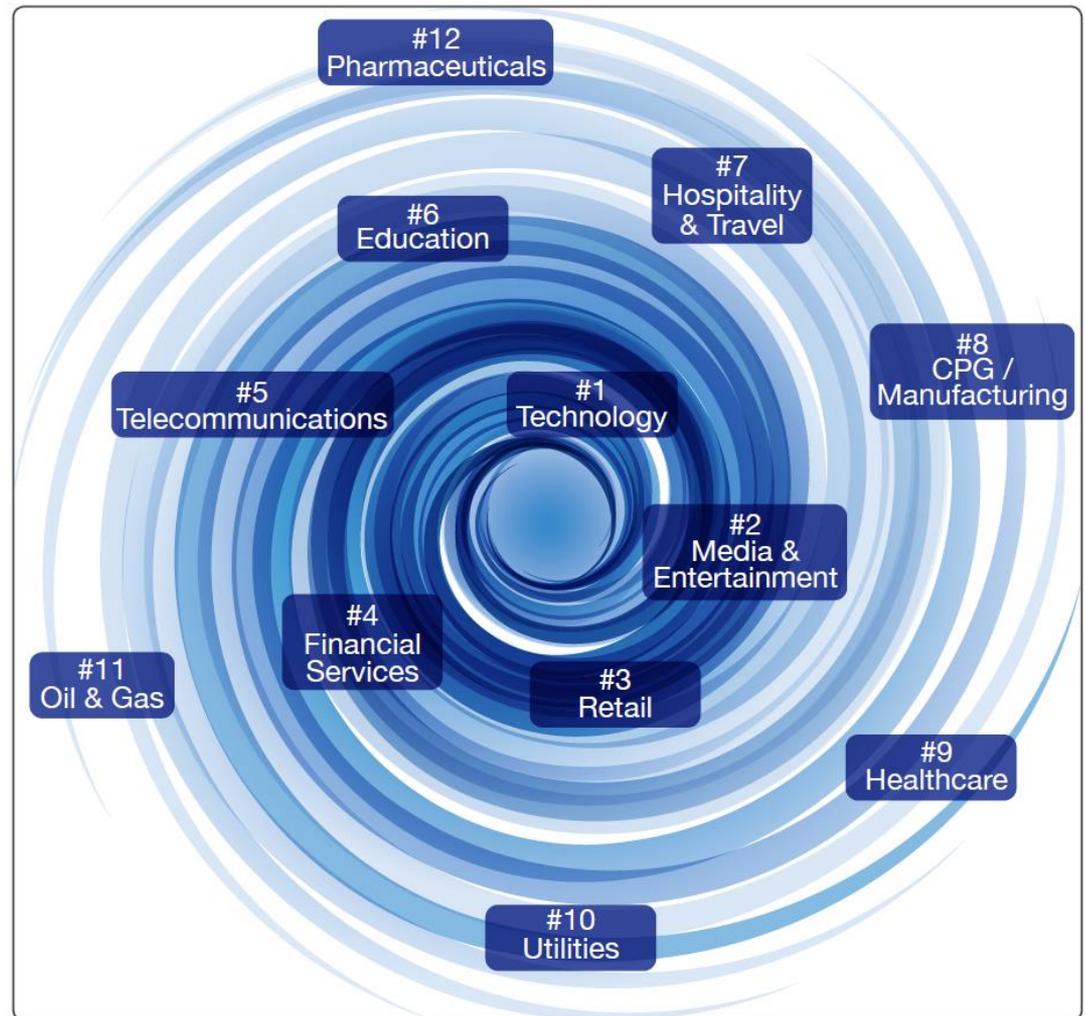
### Aus nach 68 Jahren – der Otto-Katalog verschwindet

Der Versandhandel per Katalog bescherte der Familie Otto ein Milliardenvermögen. Nun geht das Unternehmen einen längst überfälligen Schritt.

# „Digitaler Strudel“

## Rang der Bedrohung

1. Technology
2. Media / Entertainment
3. Retail
4. Financial Service
5. Telecommunications
6. Education
7. Hospitality / Travel
8. Manufacturing
9. Healthcare
10. Utilities
11. Oil & Gas
12. Pharmaceuticals



(Global Center for Digital Business Transformation)

*„Das Auto der Zukunft wird ein Rechner auf Rädern sein.“*

Elmar Degenhart, Vorstandsvorsitzender der Continental AG

*„Die Digitale Agenda gehört zu den wichtigsten Vorhaben (der Regierung), denn die digitale Revolution betrifft uns fast alle in allen Lebensbereichen ... Deutschland kann das.“*

Angela Merkel, Bundeskanzlerin

*„In der Wirtschaft wird kaum ein Stein auf dem anderen bleiben.“*

Dieter Kempf, ehem. BITKOM

*„Die erste Halbzeit der Digitalisierung haben wir in Europa verloren.“*

*„Die Digitalisierung wird schon bald Millionen von Jobs kosten.“*

Timotheus Höttges, Vorstandsvorsitzender der Deutsche Telekom AG

*„Es sieht in der Tat vieles danach aus, daß unsere Industrie langsam aber stetig zur Bedeutungslosigkeit herabsinkt und mit ihr unser Lebensstandard und unsere gesamte Kultur.“*

*„Negative Auswirkungen im Auge behalten:  
[...] Automation nicht blind akzeptieren.“*

*„Automation - Drohung oder Chance?“*

*„Der Mensch wird also bei arbeits- und zeitaufwendigen Denkprozessen, für die er bislang unersetzbar zu sein schien, durch kostengünstiger und präziser als er arbeitende Apparate und Anlagen substituiert.“*



## Digitalisierung

- Enges Begriffsverständnis:  
„Elektronifizierung von  
Informationen“  
(Lemke/Brenner 2015)
- Veränderung der menschlichen  
Gesellschaft bedingt durch stärkeren  
Einsatz von digitalen Technologien  
(Leimeister 2015)
- Veränderung der  
Nutzungsmöglichkeiten moderner  
IKT im wirtschaftlichen und  
gesellschaftlichen Kontext  
(Albayrak/Gadatsch 2018)

## Digitale Transformation

- Vernetzung von Akteuren über alle  
Wertschöpfungsstufen hinweg unter  
Einsatz neuer Technologien
- Fähigkeiten zur Gewinnung und dem  
Austausch von Daten, deren Analyse  
und Umwandlung in Informationen
- Nutzung dieser Informationen zur  
Berechnung und Bewertung von  
Optionen, um so Entscheidungen zu  
ermöglichen/Aktivitäten zu initiieren  
(Schallmo/Rusnjak 2017)

**... und „Digitalisierungsprojekte“?**

- Die umfassende Veränderung von Verhaltensweisen, Erwartungen, Branchen, Geschäftsmodellen sowie organisationalen Strukturen und Kulturen

(Baumöl/Grawe 2017)



- Projekte „zum erstmaligen oder verbesserten Einsatz digitaler Technologien in den Prozessen, Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens, in der Interaktion mit dem Unternehmensumfeld sowie dem Aufbau entsprechender Kompetenzen im Unternehmen“

(Zimmermann 2017)

## Unternehmen

### Projekte „Digitalisierung“

Auftretende Hürden begründet bspw. durch:

- Umfassende organisatorische Veränderungen
- Anforderungen an Datensicherheit/Datenschutz
- Mangelnde Kompetenzen

Projektmanagement  
(Sicherstellung der Erreichung der Projektziele)

Bewährte  
Methoden?



- Digitalisierung und Digitalisierungsprojekte
- Intention und Design der Studie
- Ergebnisse
- Diskussion und Ausblick

- Sind Digitalisierungsprojekte klar von herkömmlichen Projekten abgegrenzt?
- Existieren besondere Herausforderungen, denen mit speziellen Projektmanagement-Methoden begegnet werden kann?

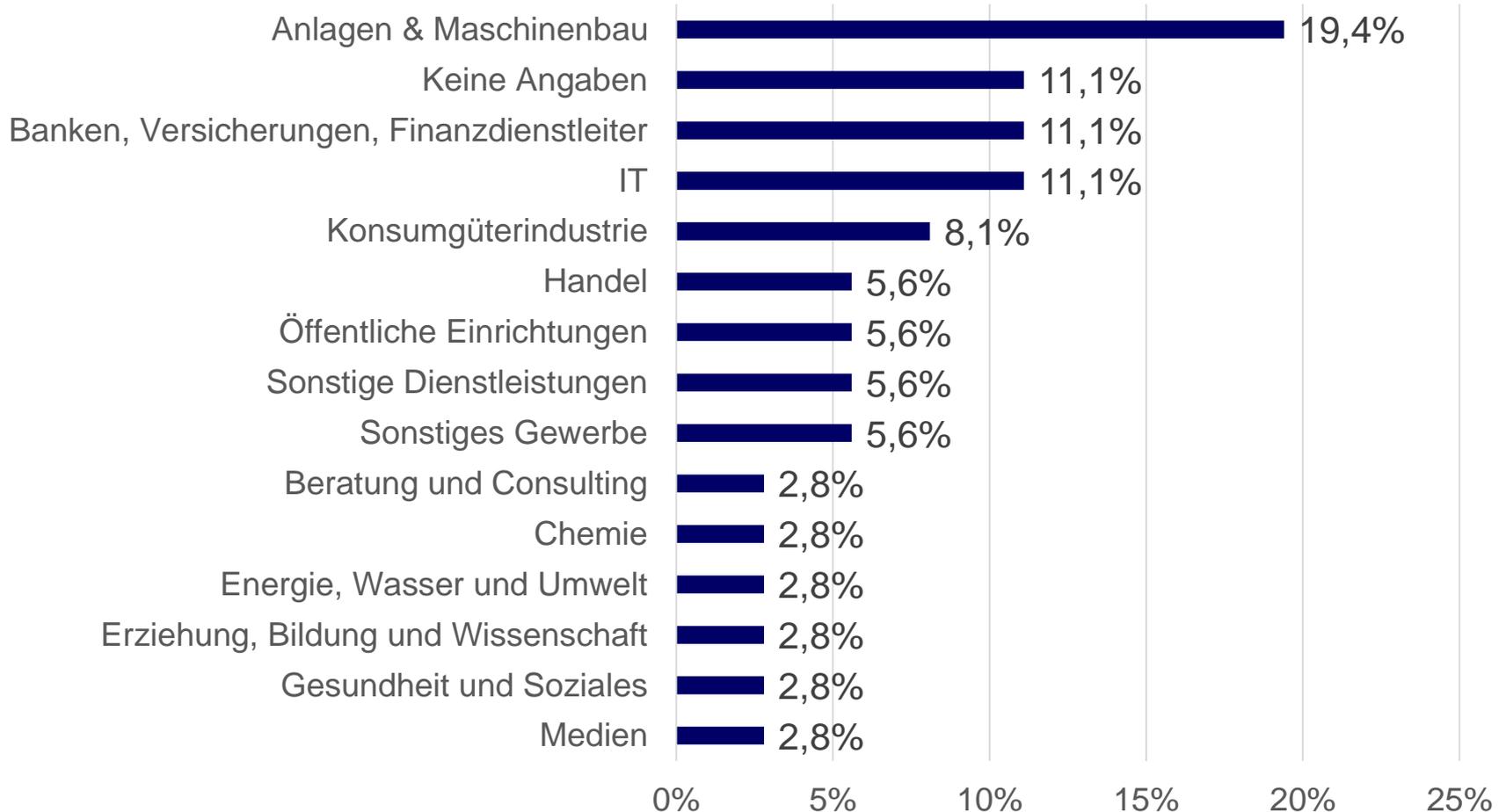
- Sind Digitalisierungsprojekte in der praktischen Umsetzung klar definiert? (F1)
- Sind in Digitalisierungsprojekten im Vergleich zu herkömmlichen Projekten besondere Herausforderungen zu bewältigen? (F2)
- Kommen in Digitalisierungsprojekten speziell dafür entwickelte Projektmanagement-Methoden zum Einsatz? (F3)

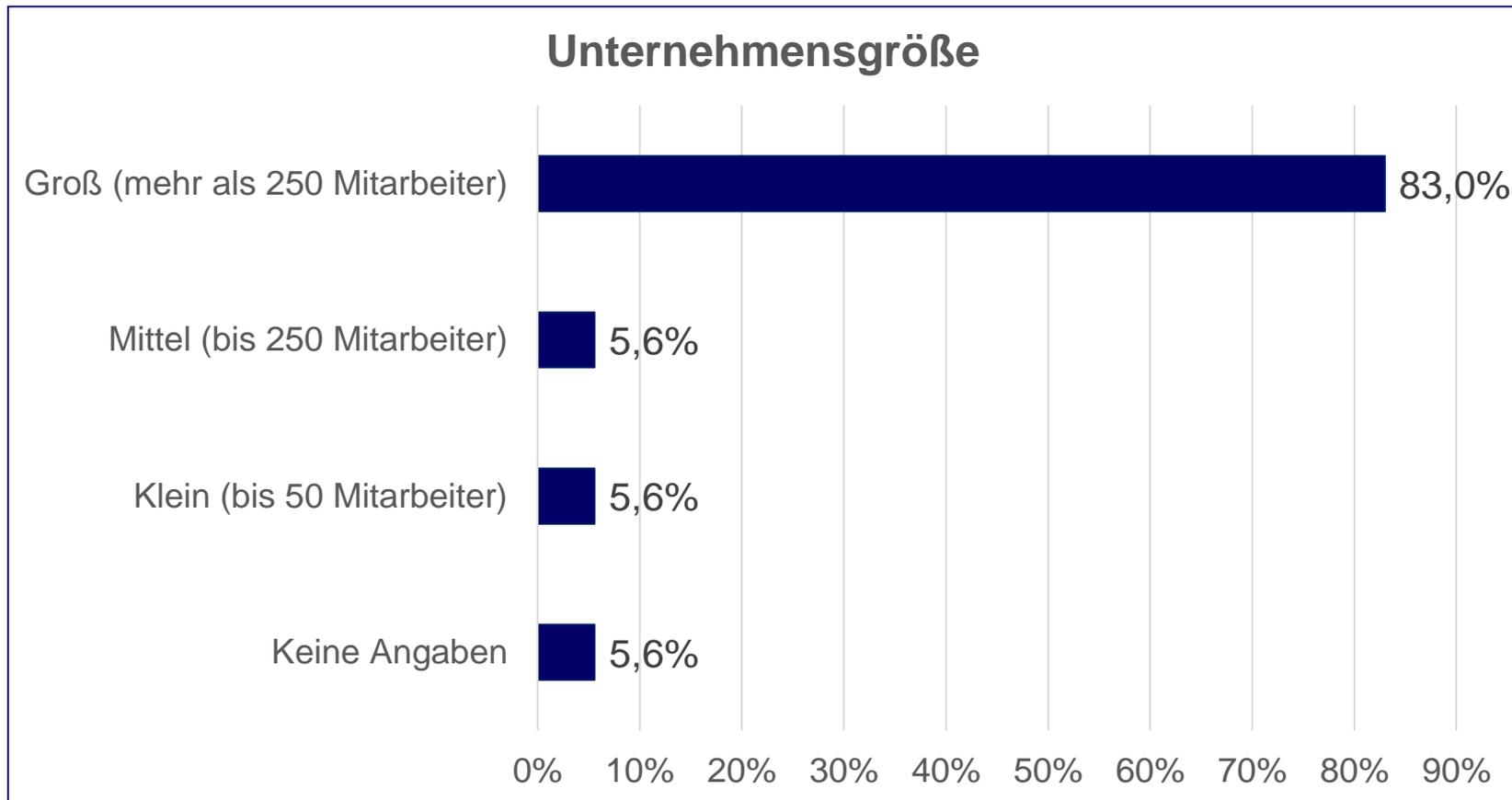
- Umfrage per anonymisiertem Online-Fragebogen
- Zielgruppe: Unternehmen aller Größenklassen und Branchen
- Inhalt: 14 Fragen, gegliedert in die Themenblöcke
  - Demografische Daten
  - Grundlagen zu Digitalisierungsprojekten
  - Verständnis von Projektmanagement und Einsatz konkreter Instrumente und Verfahren
- Verteilung: Kooperationsunternehmen und IT-Arbeitskreis NORDAKADEMIE sowie XING und Twitter
- Verfügbarkeit der Umfrage: 17 Tage
- Durchschnittliche Bearbeitungsdauer: 14 Minuten
- Auswertbare Antworten: 36 von 116 Aufrufen

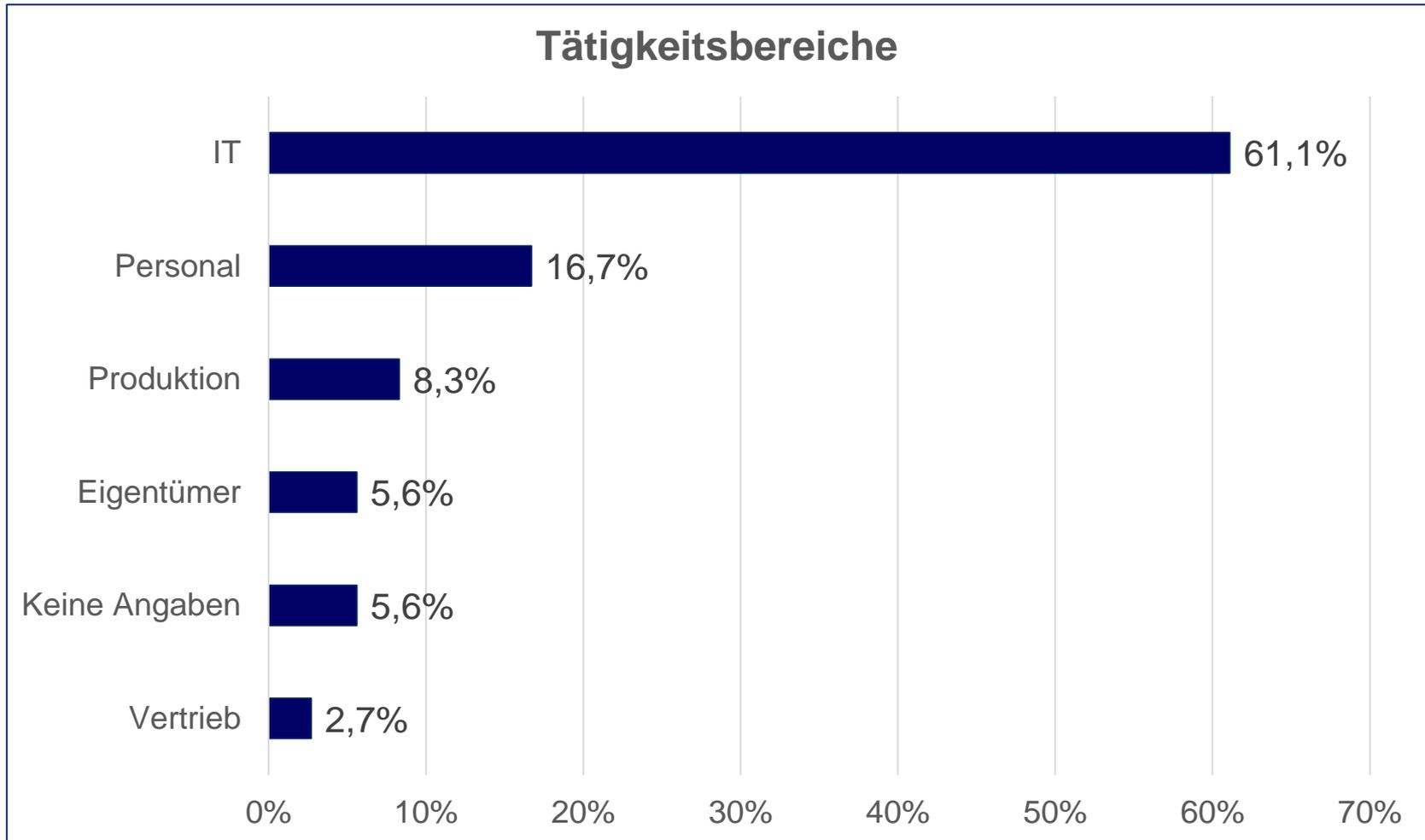


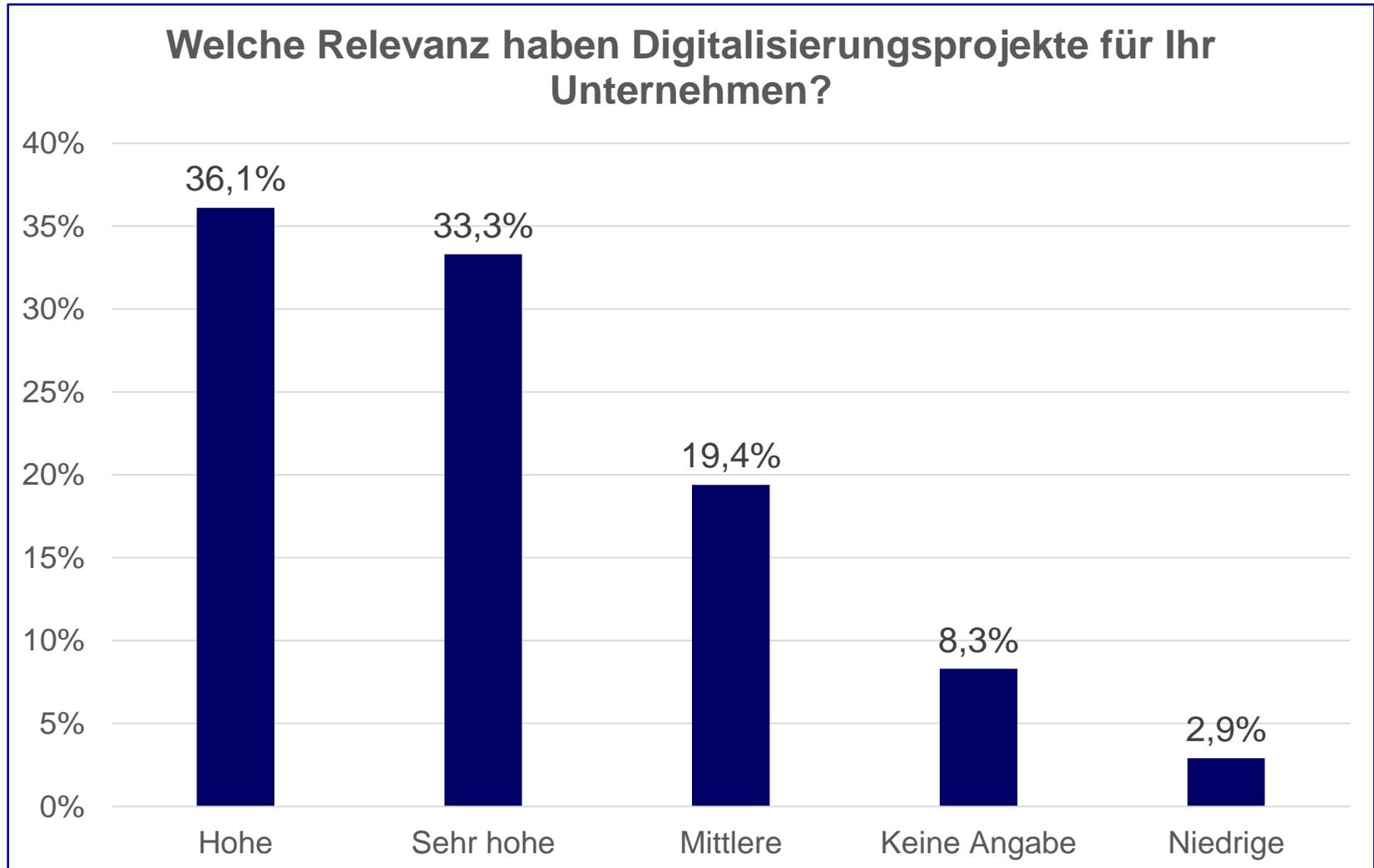
- **Digitalisierung und Digitalisierungsprojekte**
- **Intention und Design der Studie**
- **Ergebnisse**
- **Diskussion und Ausblick**

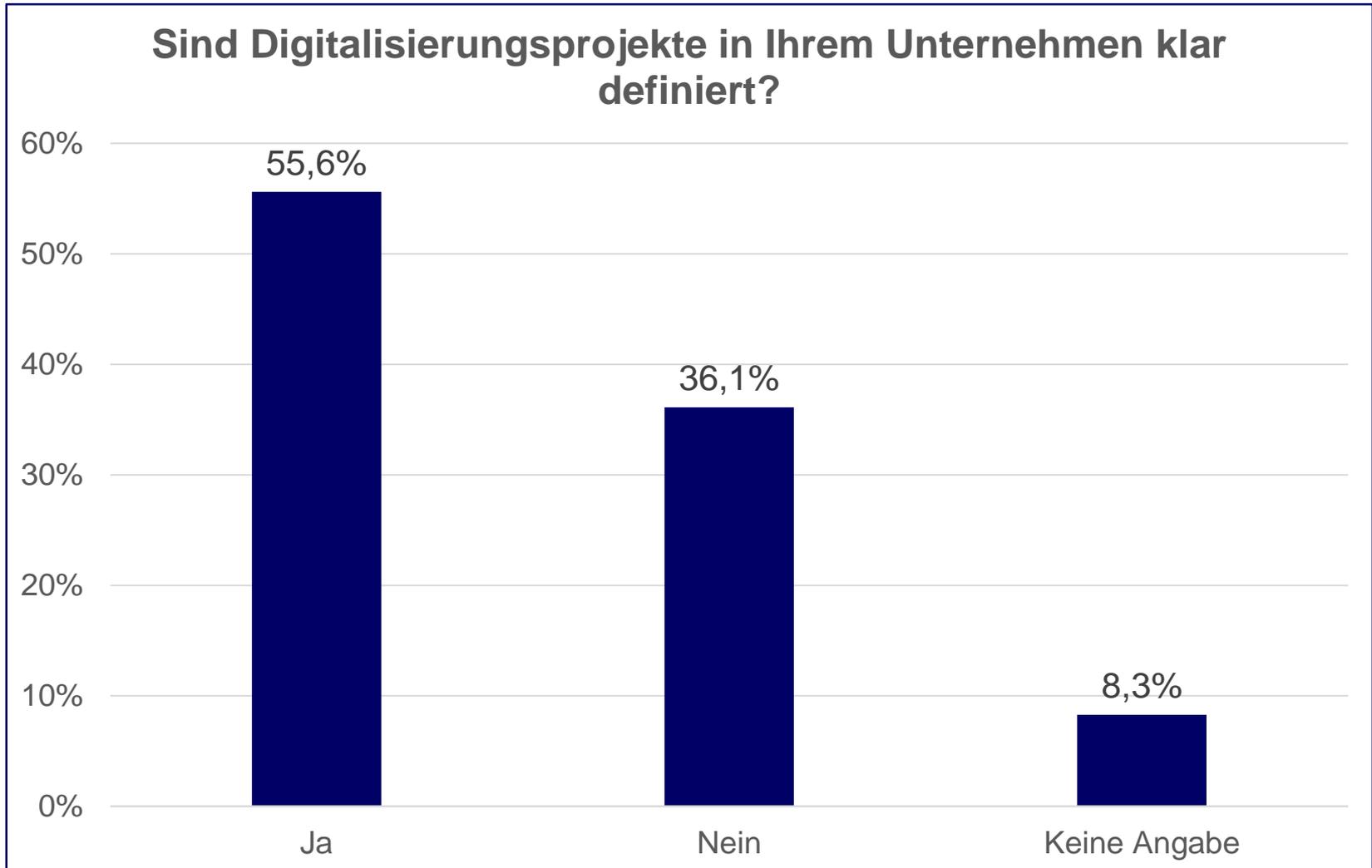
## Unternehmensbranchen











## **Auszüge aus den Freitextantworten zur konkreten Definition von Digitalisierungsprojekten im jeweiligen Unternehmen:**

- „Unternehmensweite Umstellung auf SAP“
- „Als IT Dienstleister ist es unser Geschäftszweck, unsere Kunden in deren Digitalisierungsprojekten zu unterstützen“
- „Alle Prozessen sollen bis Ende 2018 digital sein“
- „Nutzung von Informationstechnologien zur Digitalisierung von Prozessen und zur Unterstützung bestehender oder Entwicklung neuer Geschäftsmodelle“
- „Digitale Vertriebskanäle, digitale Produkte / Apps, ...“
- „in Abstimmung mit unserer Geschäftsführung“
- „in Absprache mit Hochschulen, Unis und Fachbereichen“

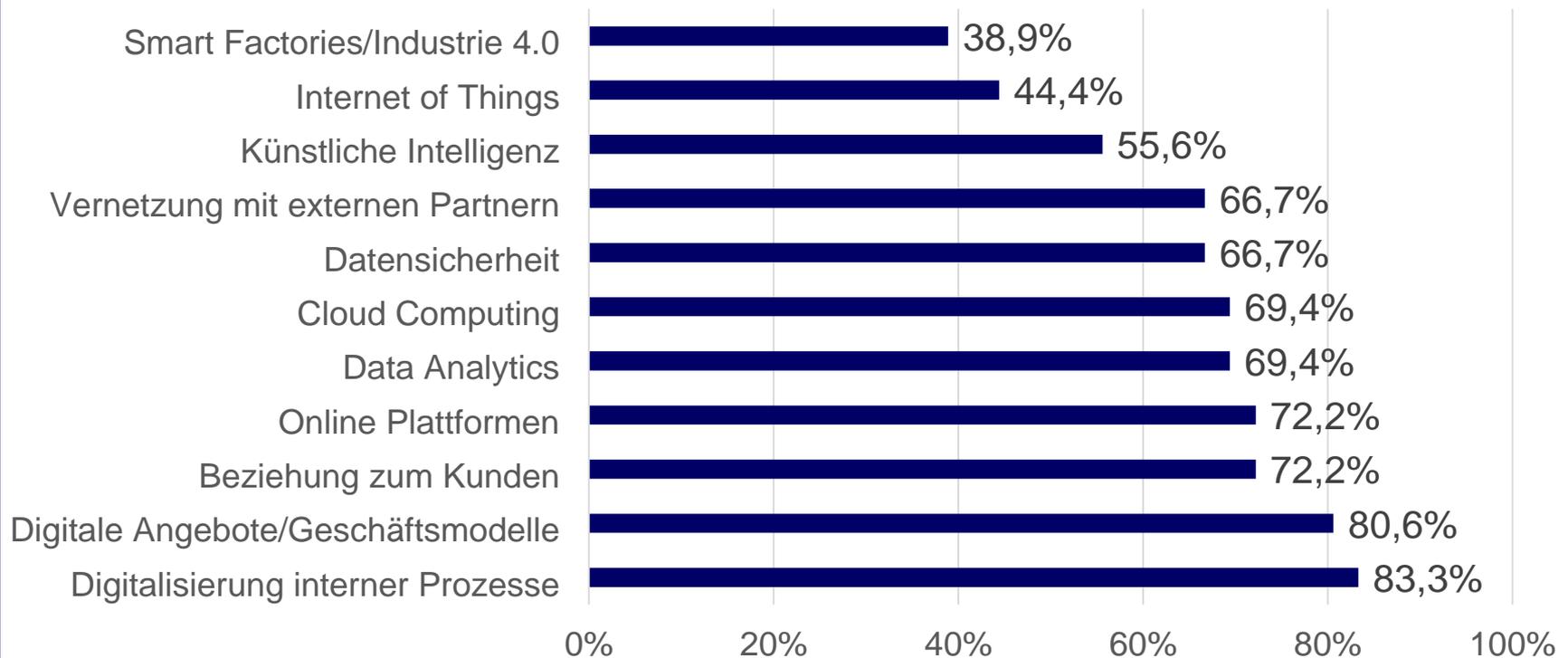
- Digitalisierungsprojekte werden mit hoher bis sehr hoher Relevanz eingestuft.
- Digitalisierungsprojekte scheinen klar definiert.

ABER:

Betrachtung der Freitextantworten zeigt, dass die Definitionen

- oft unscharf sind und
- nicht klar zu sonstigen Projekten abgegrenzt sind.

## Welche Themenbereiche stehen in Ihrem Unternehmen bei Digitalisierungsprojekten im Fokus?

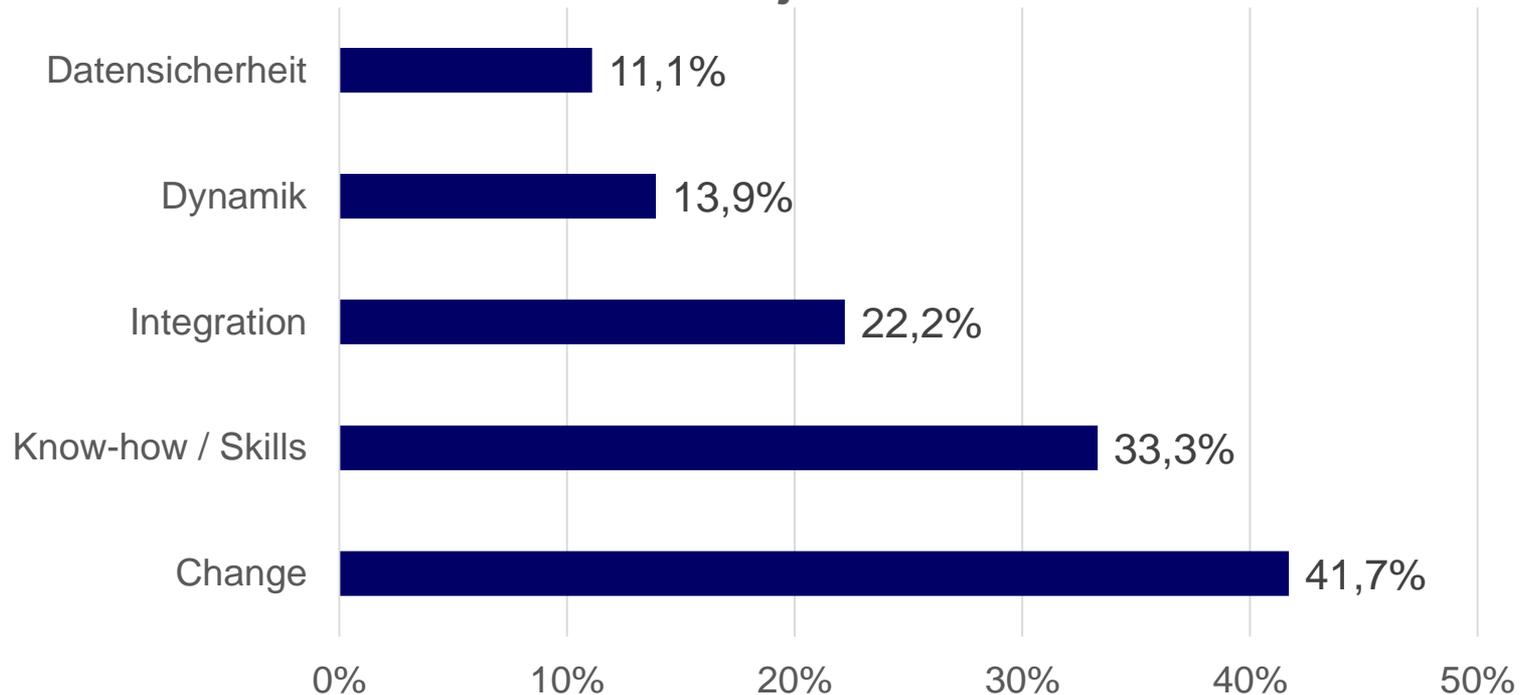


Mehrfachantworten möglich

- **Change:** Notwendigkeit von Veränderungen in Prozessen und Unternehmenskultur vs. Angst der Mitarbeiter vor Veränderung
- **Fehlendes Know-how:** Bedingt durch Neuigkeitsgrad der Themen, Unerfahrenheit, geringer IT-Affinität
- **Integration:** Vernetzung durch das gesamte Unternehmen und über alle diversen Stakeholder hinweg
- **Dynamik:** Hohe Veränderungsgeschwindigkeit der Technologien und Projektrahmenbedingungen
- **Datensicherheit:** International unterschiedliche und sich ändernde Rahmenbedingungen und Anforderungen verschiedener Stakeholder, neue Anforderungen durch neue Technologien/Angebote

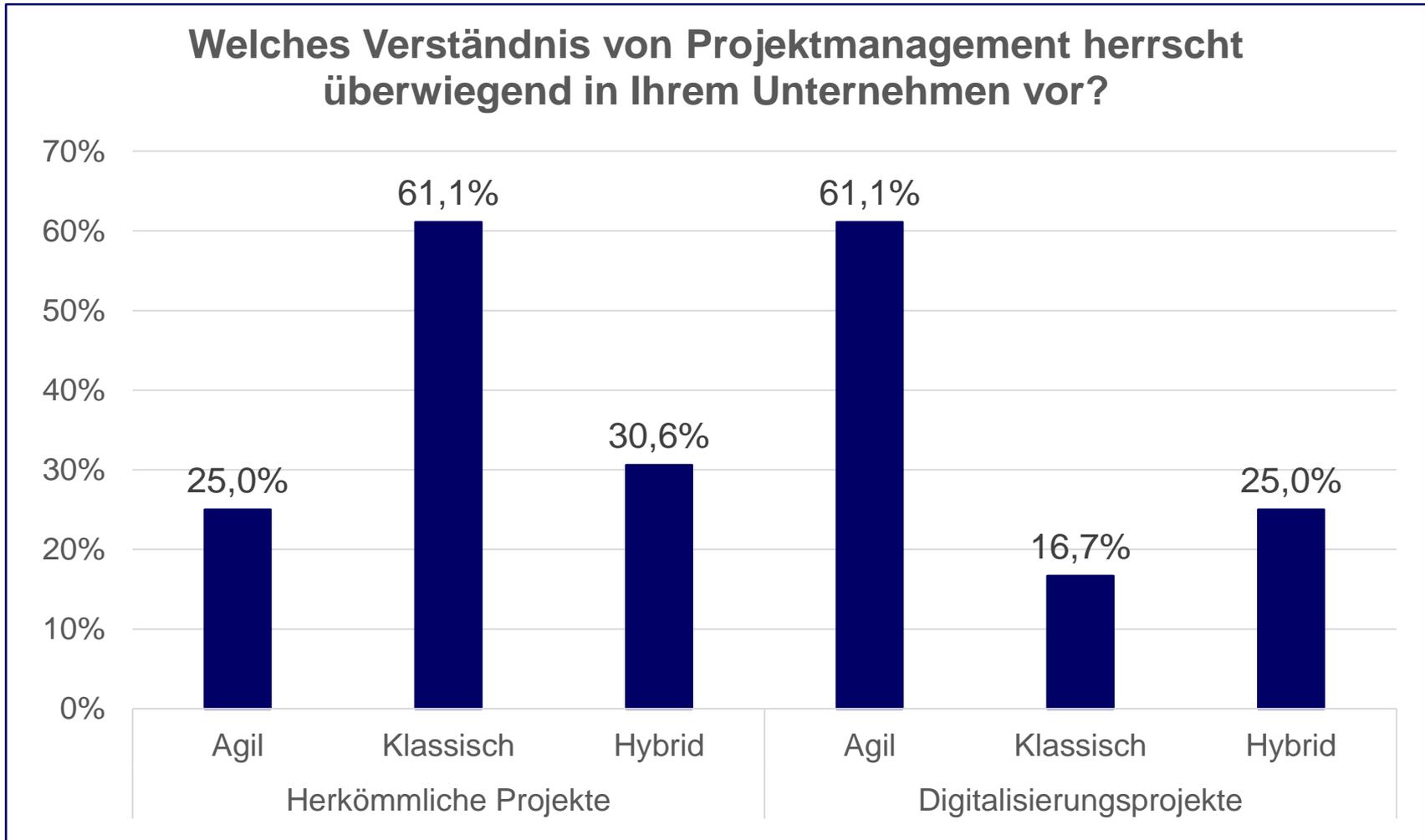
# Besondere Herausforderungen in Digitalisierungsprojekten

## Welche besonderen Anforderungen sehen Sie bei Digitalisierungsprojekten im Vergleich zu herkömmlichen Projekten?



Freitextantworten geclustert

# Projektmanagement in Digitalisierungsprojekten



Mehrfachantworten möglich

- Klassisches Projektmanagement dominiert „herkömmliche Projekte“.
- Agile Projektmanagementansätze dominieren „Digitalisierungsprojekte“.

- Digitalisierungsprojekte besitzen **hohe Relevanz** für Unternehmen.
- Digitalisierungsprojekte sind **oft unscharf definiert** und es fehlt häufig eine klare Abgrenzung zu anderen Projekten.
- Digitalisierungsprojekte sind besonders gekennzeichnet von **hoher Dynamik, hohem Integrationsbedarf**, umfassender **Veränderung der Organisation** und Steuerung dieser, **fehlendem Know-how** sowie **Datensicherheitsanforderungen**.
- In Digitalisierungsprojekten werden vor allem **agile Methoden** des Projektmanagements eingesetzt.

- Trotz **besonderer Anforderungen** kommen in Digitalisierungsprojekten **keine darauf ausgerichteten Projektmanagement-Methoden** zum Einsatz.
- **Agile Vorgehensweisen** helfen bei **Dynamik** und **Veränderungsgeschwindigkeit** der Digitalisierung; adressieren Anforderungen der **Integration**, der **Prozess- und Kulturveränderung** sowie der **Know-how-Lücken** aber nur **unzureichend**.
- Entwicklung eines **speziell** auf Digitalisierungsprojekte ausgerichteten **Projektmanagement-Methodensets**, um die **besonderen Herausforderungen** von Digitalisierungsprojekten meistern zu können.



- **Digitalisierung und Digitalisierungsprojekte**
- **Intention und Design der Studie**
- **Ergebnisse**
- **Diskussion und Ausblick**

- Ist die Digitale Transformation ein Problem des Projektmanagements oder des Multiprojektmanagements?
- Welche Herausforderungen stellen sich, wenn Digitalisierungsprojekte auf gewachsene und etablierte Unternehmensstrukturen treffen?

- Albayrak, C.A., Gadatsch, A.: Sind kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) bereits auf die Digitale Transformation vorbereitet?, Multikonferenz Wirtschaftsinformatik, Lüneburg, 2018
- Baumöl, U., Grawe, C.: Die Integration von Business und IT und die neue Rolle der Leistungssteuerung. HMD (2017)54:362-374
- Computerwoche, Diverse Artikel 1980-1984
- e-ThinkTank e.V.: Arbeitskreis Digitale Transformation
- Global Center for Digital Business Transformation
- Leimeister, J.M.: Einführung in die Wirtschaftsinformatik, Springer Gabler, Berlin/Heidelberg, 2015
- Lemke, C., Brenner, W.: Einführung in die Wirtschaftsinformatik, Band 1: Verstehen des digitalen Zeitalters, Springer Gabler, Berlin/Heidelberg, 2015
- Mertens, P.; Barbian, D., Baier, S.: Digitalisierung und Industrie 4.0 – eine Relativierung, Springer Vieweg, Wiesbaden, 2017
- Schallmo, D., Rusniak, A.: Roadmap zur Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen. In: Schallmo, D. et al. (Hrsg) Digitale Transformation von Geschäftsmodellen – Grundlagen, Instrumente und Best Practices. Springer Gabler, Wiesbaden 2017  
Zimmermann, V.: Digitalisierung der Wirtschaft: breite Basis, vielfältige Hemmnisse, Unternehmensbefragung, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main, 2017

- <http://www.czyslansky.net/wp-content/uploads/2015/03/digital-transformation.jpg>, (aufgerufen am 11.10.2018)
- <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handelkonsumgueter/versandhandel-aus-nach-68-jahren-der-otto-katalog-verschwindet/22784054.html>, (aufgerufen am 11.10.2018)
- <https://martinstieger.blog/2018/03/17/die-digitalisierung-eine-grosse-herausforderung-auch-fuer-die-politik>, (aufgerufen am 11.10.2018)