

Special

INFORMATION UND BILDUNGSARBEIT VON UND FÜR DIE SAP®-COMMUNITY

Die Forderung nach digitalen Transformationsprozessen ist Change Management, das nur mit Information, Kommunikation und Bildungsarbeit gelingen kann. Wir müssen innovativ sein, um diese Herausforderungen zu lösen. Der Transformationsprozess hat begonnen, wie er zu beherrschen ist, diskutierten Armin Daubmann von Fujitsu, Stephan Kaiser von PAC, Professor Heiner Diefenbach von Fujitsu, Michael Schmidt von H. B. Fuller und Professor Key Pousttchi von der Uni Potsdam (v. l. n. r.).

Digitale Innovation



Erfrischend
einfach –
SAP S/4HANA
mit Fujitsu

Wir machen Ihre IT fit für die Zukunft

Frischen Sie Ihre IT auf – mit SAP S/4HANA!
Wir bieten Ihnen dazu ein umfassendes Komplettpaket:
**Evaluation, Planung, Implementierung, Betrieb – und
dazu die passende Hardware.** Alles aus einer Hand.

Profitieren Sie von unserer SAP-Kompetenz, vereinfachen
Sie Ihre Prozesse und Systemlandschaft und senken Sie
die IT-Gesamtbetriebskosten – mit Fujitsu!

>> fujitsu.com/de/sap-angebote

shaping tomorrow with you



FUJITSU



Peter M. Färinger

Digitale Transformation ist Kommunikation

Digital ist nicht neu. Transformation ist Change Management und Business Process Redesign oder Reengineering. Kein Grund zur Besorgnis – oder gibt es wirklich etwas Neues? Viele Prozesse zur Konsolidierung, Automatisierung, Harmonisierung und Virtualisierung bleiben gleich, aber die Infrastruktur verändert sich. Was ist digitale Kommunikation?

Die Innovation der digitalen Transformation ist die Kommunikation zwischen allen Teilnehmern. In der digitalen Zukunft gibt es keinen Medienbruch. Die Wirtschaft wird digital sein – oder sie wird nicht sein. Der Treibstoff einer digitalen Wertschöpfungskette ist Kommunikation – präziser: die Fähigkeit zur barrierefreien Kommunikation zwischen Anwendern, Prozessen und Dingen.

IoT, das Internet der Dinge, ist zu Beginn eine technische und finanzielle Herausforderung. Wenn von der CNC-Fräse über den sprechenden Kühlschrank bis hin zum selbstfahrenden Auto jede Komponente eine Internet-Adresse bekommt (IP), dann ist das zuerst eine technische Meisterleistung und dann eine zu finanzierende Infrastruktur. Analysten prophezeien, dass in wenigen Jahren jedes „Ding“, das einen Endpreis von mehr als 100 US-Dollar hat, einen IP-Chip eingebaut hat. Damit werden Milliarden von Produkten und Maschinen in der Lage sein zu kommunizieren.

Die digitale Transformation befähigt zum globalen Informationsaustausch. Der Transformationsprozess ist die Digitalisierung der Kommunikation – nicht auf technischer Ebene, sondern auf semantischem Niveau. Die Syntax ist das Internet, wo jedes „Ding“ – Internet of Things – eine IP-Adresse bekommt. Durch die konsolidierte Infrastruktur besteht erstmals die Möglichkeit, dass ein gegenseitiges „Verstehen“ entsteht. Der Mehrwert der digitalen Transformation sind semantische Prozesse. Es entstehen neue Wertschöpfungsketten durch neue Kommunikationswege. Informationen, die vorhanden sind, können weitertransportiert werden.

Zur digitalen Transformation gehört Industrie 4.0. Das neue Fachgebiet beruht größtenteils auf M2M, Maschinen-zu-Maschinen-Kommunikation. Nicht die Maschinen werden neu erfunden, sondern der Informationsaustausch zwischen den Komponenten: Das ERP-System versteht die und spricht mit der Produktion. Die gläserne Fabrik ist ein semantisches M2M-Kommunikationsnetz.

Die berechtigte Forderung nach digitalen Transformationsprozessen ist Change Management, das nur mit adäquaten Partnern und viel Bildungsarbeit gelingen kann. Wir müssen innovativ sein, um diese Herausforderungen lösen zu können. Der digitale Transformationsprozess hat begonnen, wie er zu beherrschen ist, wird hier diskutiert. Aufbau- und Ablauforganisationen, neue Geschäftsprozesse werden nicht automatisiert verändert. Der Anwender braucht den IT-Lieferanten als Partner und Berater während dieser Transformation.

Die Herausforderung für Anwender und IT-Lieferanten ist das gemeinsame Schaffen von digitalen Wertschöpfungsketten. Diese lassen sich nicht mit ein paar neuen und schnelleren Servern, schicken Tablets und Panorambildschirmen herstellen. Die Informationstechnologie und das Internet der Dinge sind die Grundlage für den digitalen Transformationsprozess – aber nicht die Lösung! Kommunikationskanäle entstehen nicht durch das massenhafte Verlegen von Ethernet-Glasfaserkabeln. Damit die Fabrik mit dem ERP-System kommuniziert, der Endverbraucher über Facebook und Twitter mit dem Internet-Shop redet, braucht es neue Konzepte – digitale Innovationen. Gemeinsam mit IT-Anbietern und Beratern muss das Redesign der Geschäftsprozesse erfolgen. Industrie 4.0 kann nur der Beginn sein. M2M, IoT und die Befähigung aller Wertschöpfungsketten für die digitale Kommunikation ohne Medienbruch ist das nächste Ziel. Der Schlüssel zum Erfolg ist Kommunikation zwischen Anwendern und Anbietern, zwischen Lieferanten und Konsumenten, zwischen Maschinen und Geschäftsprozessen.

 Peter M. Färinger
 Chefredakteur E-3 Magazin

E-3 Special Impressum

Chefredakteur und Herausgeber:

Peter M. Färinger (v.i.S.d.P.), pmf@b4bmedia.net
 Tel.: +49(0)89/210284-21 & +49(0)160/47851-21

Produktionsleitung und Art Direktion:

Bernhard Schaufler, bernhard.schaufler@b4bmedia.net

Schlussredaktion und Lektorat/Korrektur:

Mattias Feldner, Martin Gmachl und Robert Korec
 (+49(0)89/210284-20, robert.korec@b4bmedia.net)

Druck: alpha print medien AG, Kleyerstraße 3,
 64295 Darmstadt, Tel.: +49(0)6151/8601-0

Herausgeber: B4Bmedia.net AG,

80335 München, Dachauer Str. 17
 Tel.: +49(0)89/210284-0 & Fax +49(0)89/210284-24
 office@b4bmedia.net & www.b4bmedia.net

Vorsitzender des B4Bmedia.net AG Vorstands:

Peter M. Färinger

Vorstand für Finanzen, Controlling und Organisation:

Brigitte Enzinger, brigitte.enzinger@b4bmedia.net

Druckauflage & Verbreitung:

38.000 Stück



B4Bmedia.net AG

© Copyright 2015 by B4Bmedia.net AG. E-3 ist das unabhängige Monatsmagazin für die SAP-Community im D-A-CH-Raum. Für namentlich gekennzeichnete Beiträge übernimmt die Redaktion lediglich die presserechtliche Verantwortung. Die redaktionelle Berichterstattung ist urheberrechtlich geschützt. Die Nennung von Marken, geschäftlichen Bezeichnungen oder Namen erfolgt in diesem Werk ohne Erwähnung etwa bestehender Marken, Gebrauchsmuster, Patente oder sonstiger gewerblicher Schutzrechte.



Der digitale Transformationsprozess ist ein „Digital Tsunami“ – alles verändert sich

Digitale Transformation & Souveränität

Die Digitalisierung beseitigt Grenzen und Medienbrüche. Damit wird globale Kommunikation umgesetzt, was Souveränität voraussetzt. Der freie Fluss von strukturierten und unstrukturierten Daten ist eine Chance, die auch Big Data genannt wird. Ein Anwender, ein Analyst, ein Universitätsprofessor und zwei Vertreter von Fujitsu diskutierten und analysierten die Transformationsprozesse.

Mitte September trafen sich am Flughafen in Frankfurt a. M. Information Security Officer und SAP Technical Manager Michael Schmidt von H. B. Fuller, Analyst Stephan Kaiser von Pierre Audoin Consultants (PAC), Professor Key Pousttchi von der Universität Potsdam, Direktor Application Consulting Services Armin Daubmann von Fujitsu und Professor Heiner Diefenbach, Geschäftsführer Fujitsu TDS. Im Gespräch wurden die Auswirkungen und Herausforderungen von digitalen Innovationen und Transformationsprozessen analysiert. Die Wiedergabe kann als Orientierungspunkt in einer sich schnell wandelnden, globalen Wirtschaft verstanden werden. Das Gespräch moderierte E-3 Chefredakteur Peter Färbinger: Der digitale Transformationsprozess hat eingesetzt und wird die tradierte Aufbau- und Ablauforganisation verändern. Bereits Anfang des Jahres erklärte der Digitalverband Bitkom auf der CeBIT:

„Die Digitalisierung führt in der deutschen Wirtschaft zu grundlegenden Veränderungen der Marktbedingungen. In mehr als jedem zweiten Unternehmen ändert sich als Folge der Digitalisierung das Geschäftsmodell.“ Wobei noch weitgehend unbeantwortet ist, ob die digitale Innovation disruptiv oder nicht disruptiv ist. Eine mittlerweile anerkannte, pragmatische Antwort lautet: „Disrupt or Be Disrupted.“ Die Bewältigung des digitalen Wandels ist die wichtigste Managementaufgabe, stellte der Fujitsu Round Table fest. Verändert sich das Marktmodell durch IoT und Industrie 4.0, muss sich das Unternehmen anpassen oder verschwindet früher oder später vom Markt. Laut Bitkom sehen 86 Prozent der befragten Top-Manager in der Digitalisierung eher Chance als Risiko. 10 Prozent sehen eher eine Gefahr. Die Digitalisierung ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Diese ganzheitliche Sichtweise vertritt man auch bei Fujitsu

im Round-Table-Gespräch. Der Bitkom fordert ein höheres Engagement der Industrie. Um die digitale Welt aktiv gestalten zu können, müsse Deutschland Abhängigkeiten vermeiden und Schlüsseltechnologien beherrschen. Es zeigte sich, dass sowohl der SAP-Anwender Michael Schmidt von H. B. Fuller als auch Professor Pousttchi indirekt die Forderung nach mehr digitaler Souveränität unterstützen. Digitale Souveränität heißt, dass wir in zentralen Technologiefeldern über eigenständige Kompetenzen verfügen – in den Unternehmen selbst, bei den IT-Anbietern wie Fujitsu und letztendlich gesamtgesellschaftlich. Und bei Bitkom meint man ergänzend: Wir müssen in der Lage sein, selbstbestimmt und fachkundig zwischen den Angeboten leistungsfähiger, vertrauenswürdiger Partner zu entscheiden. Mehr digitale Souveränität könne nur erreicht werden, wenn alle Bereiche stärker auf die Digitalisierung ausgerichtet werden.



Prof. Heiner Diefenbach, Fujitsu: souverän zusammenarbeiten.



Prof. Key Pousttchi, Universität Potsdam: Google & Co. hinterfragen.

Färbinger: Digitale Transformation ist das momentan aktuelle Thema in der Informationstechnologie. Die Analysten von Gartner sprechen sogar von „Digital Tsunami“.

Diefenbach: Der digitale Transformationsprozess ist extrem spannend. Der „Digitale Tsunami“ beschreibt die Situation treffend, denn die Effekte sind sowohl im privaten wie auch geschäftlichen Bereich deutlich spürbar. Bei Fujitsu beobachten wir diesen Prozess deutlich und wir sehen, dass unsere Kunden die existierenden Geschäftsprozesse überdenken. Aber der „Digital Tsunami“ klingt zu technisch. Was wirklich passiert, ist die Veränderung der Geschäftsmodelle. Wir müssen uns darauf einstellen und helfen, dass unsere Kunden bei diesem Transformationsprozess erfolgreich sind.

Färbinger: Gilt es nun, das Mittelmaß zwischen technischem und betriebswirtschaftlichen Transformationsprozess zu finden?

Pousttchi: Wir sind perfekt auf der Schnittstelle. Die digitale Transformation wird verändern, wie wir produzieren, wie wir unsere Logistik machen, auch wie wir uns selbst organisieren – und das ist schon ziemlich viel! Aber vor allem wird die digitale Transformation das Verkaufsverhalten verändern – wie wir verkaufen und was wir verkaufen.

Aktuell wird die Sichtweise sehr stark auf den B2B-Aspekt fokussiert. Herr Diefenbach hat es hingegen bereits angesprochen, das Leben des Einzelnen ist betroffen. Diese Veränderung im B2C wird dramatisch unterschätzt. Wenn wir beobachten, wie sich das Leben durch Smartphones und Big-Data-Effekte verändert, sehen wir die Stärke der Veränderung. Das wird nicht nur einzelne Unternehmen betreffen, sondern ganze Industriebereiche, Volkswirtschaften – weil Marktmacht neu verteilt wird. Der Tsunami ist hier nur teilweise richtig. Er gibt bildhaft und richtig die Welle wieder, die über uns alle hinwegrollt. Das Bild der Welle heißt aber großer Einfluss des Zufalls bei geringem Einfluss der Strategie. Ich sehe hier aber ein umgekehrtes Verhältnis. Großer Einfluss der Strategie und geringer Einfluss des Zufalls.

>> Die Welt verändert sich zu schnell, um noch auf fünf Jahre altes Wissen aus einem Studium zurückzugreifen. <<

Prof. Heiner Diefenbach,
Fujitsu

Kaiser: Die Digitalisierung von Prozessen begann schon in den 90er-Jahren mit dem E-Commerce und dem Aufbau von B2B-Kanälen. Jedoch ist die Geschwindigkeit, mit der diese Veränderungen jetzt stattfinden, natürlich atemberaubend. Menschen nutzen digitale Medien heute anders, kommunizieren anders, kaufen anders ein. Die Bedeutung von Daten hat dabei extrem zugenommen und ermöglicht neue Geschäftsmodelle. Unternehmen müssen auf diesen Wandel reagieren, werden aber teilweise durch zu viele Reibungsverluste und ein Silo-Denken daran gehindert.

Färbinger: Herr Schmidt, Sie kommen vom Unternehmen H. B. Fuller und sind Kunde bei Fujitsu und SAP. Spüren sie diese Herausforderungen und den Druck der digitalen Veränderung?

Schmidt: Ja, zum Teil sehr deutlich. Aus unserer Sicht bringt das Individuum nicht nur stetige Herausforderungen ins Unternehmen, sondern stellt auch berechnete Ansprüche. Denn die Daten sind vorhanden, aber was mache ich mit diesen? Heute will jeder alles und überall zur Verfügung haben. Durch den privaten Umgang mit IT und Daten entstehen neue Situationen und Anforderungen. Das private Umfeld wird mit dem Arbeitsumfeld gleichgesetzt. Früher hieß es „weniger ist mehr“, aber heute hat man mehr Daten und will gleichzeitig weniger Komplexität. Natürlich gehört das erwähnte Silo-Denken

abgeschafft, letztendlich geht es um den sinnvollen Einsatz der Daten, um einen Marktvorteil zu generieren. Das aktuelle Problem ist, dass sehr viele Daten vorhanden sind – aber wie konsolidiere ich diese? Wie bringe ich gezielt diese Daten an die Stellen, wo sie auch sinnvoll genutzt werden können? Letztendlich geht es um die Entwicklung einer Strategie, weil uns noch nicht ganz bewusst ist, was hier auf uns zukommt. Man muss sich auch fragen, was es bedeutet, wenn man sich nicht für diese digitale Transformation entscheidet. Die Anpassung der existierenden Prozesse, die Veränderung, ist für mich die große Herausforderung.

Färbinger: Also nicht die Technik, sondern die Veränderungs- und Anpassungsprozesse sind die Herausforderung.

Schmidt: Ja, wie organisiert man diese Prozesse? Wie kann man geordnet eine Strategie von oben nach unten umsetzen? Im Moment wird sehr viel von einzelnen Abteilungen individuell angestoßen. Es gibt keine einheitliche Strategie. Momentan verschwenden wir noch viel Kraft und Energie, um die digitalen Transformationsprozesse zu verstehen oder auch zu konsolidieren. Offen bleibt die Frage: Von wo und von wem werden die Prozesse getrieben und kontrolliert?

Färbinger: Müssen Geschäftsprozesse überdacht und verändert werden?



Stephan Kaiser, PAC: IT-Gesamtverantwortung jenseits des CIO.



Prof. Key Pousttchi, Universität

Schmidt: Ich denke nicht, dass das bei jedem verinnerlicht ist. IT-Abteilungen werden irgendwann eine führende Rolle zumindest bei den Technologien wahrnehmen müssen. Im Moment gibt es jedoch allgemein nur sehr mittelfristige Strategien, die sehr budgetorientiert sind.

Färbinger: Herr Daubmann, machen wir den Realitäts-Check. Wenn Sie zum Fujitsu- und SAP-Kunden gehen und diesen mit den Ideen eines digitalen Transformationsprozesses konfrontieren, was erleben Sie und welche Rolle spielt die Unternehmensgröße?

Daubmann: Es ist nicht notwendig, Überzeugungsarbeit zu leisten. Wenn wir uns umschauen, welche Themen in der Realität anstehen, dann sind es sehr oft diese Aufgaben aus der digitalen Transformation. Wir nennen es naturgemäß anders, wie etwa die „Automatisierung einer Supply Chain“ oder Investitionen in Kundenbeziehungen, die auf großen Datenmengen beruhen. Wir unterscheiden mehr bei der Kundengröße – etwa mittelständische Kunden, die reagieren müssen, weil sie Abnehmer haben, die fordern, dass bestimmte Prozesse elektronisch abgewickelt werden. Hier wird die Investition in digitale



Peter M. Färbinger, E-3 Chefredakteur: alles disruptiv.



Armin Daubmann, Fujitsu: Handel 5.0 mit In-memory Computing Technology.



Potsdam: Echtes Big Data ist selten.

Geschäftsprozesse durchgeführt oder man verliert die Geschäftsbeziehung. Eine weitere Herausforderung ist das Beziehungsmanagement zum Endkunden – im B2C-Bereich ist es oft erschreckend, wie wenig der Lieferant über seine Abnehmer weiß. Über Umsätze ja, aber die Auswertung der Kassensbons etwa ist schon die Ausnahme. Zukünftig wird aber definitiv die Aggregation aller zur Verfügung stehenden Daten den Wettbewerbsvorteil bringen.

Färbinger: Wie reagiert man auf diese operative Herausforderung der Datenaggregation im Rahmen der digitalen Transformation?

Daubmann: Wir haben in der Vergangenheit immer schon einen Schwerpunkt bei der Datenbanktechnik gehabt. In-memory Computing ist ein ganz wichtiges Thema für uns und bei SAP noch dazu der Bereich Retail mit seinen momentan vielen innovativen Ausprägungen.

Diefenbach: Wer aber hat die Ideen, was aus den Daten gewonnen werden kann? Kann man die Innovationen auch zu Geld machen?

Schmidt: Da gibt es bei den Anwendern noch nicht viele Konzepte. Es fehlt teilweise noch eine Instanz, die die Richtung vorgibt – jemand, der eine Vision und Strategie hat.



Michael Schmidt, H. B. Fuller: Top-down oder Bottom-up für Prozesse und Strategien.

Diefenbach: Das ist ein wichtiger Punkt. Es gibt keine Strategien. Es gibt singuläre Ideen, aber ein großes, ganzheitliches Bild fehlt offensichtlich.

Schmidt: Ja, man reagiert auf den digitalen Transformationsprozess, aber es fehlt das langfristige Ziel – wo möchte ich hin? Und wie komme ich da hin?

>> Es gibt heute schon Unternehmen, die viel mehr über die Konsumenten wissen als die anbietenden Firmen. <<

Prof. Key Pousttchi,
Universität Potsdam

Pousttchi: Wir haben gehört, dass Daten ein Juwel sind – aber das kann auch ins Gegenteil umschlagen. Nämlich dann, wenn wir feststellen, dass die Szenarien, die Sie hier beschreiben, ein anderer schon kann. Was passiert, wenn ein anderer mehr über unsere Kunden weiß als wir selbst? Der Besitzer eines Smartphones-Betriebssystems könnte so jemand sein.

Färbinger: Wer ist dann für die Vision der digitalen Transformation verantwortlich?

Denn dass es diese Veränderung gibt, da sind wir uns offensichtlich einig.

Diefenbach: Die Initiative kommt von den Anwendern und Kunden. Die Kunden werden selbst bestimmen, was sie wollen und was sie brauchen. Und auch, wo sie bereit sind mitzumachen.

Pousttchi: Sie meinen die Endkunden?

Diefenbach: Ja, ich glaube schon, dass eine Initiative von den Endkunden ausgeht und dann in Geschäftsprozesse einfließt.

Pousttchi: Auch das kann aber sehr gefährlich werden. Denn es gibt heute schon Unternehmen (wie Apple, Google, Facebook oder Amazon; Anm. d. Red.), die viel mehr über die Konsumenten wissen als die anbietenden Firmen. Wenn die mit allen Endkundendaten „Big Data“ machen, was ein Rewe oder Edeka nicht machen kann – dann wird es spannend. Dann weiß jemand, was der Kunde kauft, bevor der Kunde es selbst weiß. Und der fragt dann den Händler 1: „Was gibst du mir, wenn der Kunde zu dir kommt?“ Dann fragt er den Händler 2, den Online-Händler 3, und dann fängt er vorn wieder an. Wenn man also jetzt sagt, dass die Amazons, Googles und Facebooks dieser Welt das Geschäft der traditionellen Unternehmen übernehmen wollen, ist das nicht ganz richtig –



denn sie wollen nur die Marge. Also Wertschöpfungsnetze verändern sich und es kommt über dieses B2C-Szenario eine strategische Customer Ownership ins Spiel, die eine Monopolisierung der Endkundenschnittstelle zur Folge hat.

»» Die digitale Transformation ist ein strategisches Thema. ««

Stephan Kaiser, Pierre Audoin Consultants, PAC

Diefenbach: Stimmt, das funktioniert aber nur, solange der Kunde bereit ist, hier mitzumachen. Wenn er sagt, ich gebe meine Daten nicht mehr her – ist es vorbei.

Kaiser: Natürlich fehlt beim Endkunden die ganzheitliche Sichtweise und Verantwortlichkeit. Deswegen ist es für mich ein klares Geschäftsführer- und CIO-Thema. Und es gibt in der Industrie gute Beispiele für Strategien und Visionen, etwa bei Mercedes, wenn es um die Transformation eines Automobilherstellers hin zu einem Transportdienstleister geht. Da steckt 95 Prozent Digitalisierung drin. Es schlafen also nicht alle oder warten darauf, was die Endkunden ihnen sagen.

Färbinger: Brauchen wir somit eine zentrale Koordinierungsstelle für dieses Change Management? Wer kann für den digitalen Transformationsprozess verantwortlich sein? Stephan Kaiser hat gesagt, dass es innovative und visionäre Geschäftsführer gibt. Aus Sicht der IT: Hat man denn genügend Zeit und Ressourcen, um darüber nachzudenken und die Vision zu planen? Oder braucht es einen Chief Digital Officer?

Schmidt: Mein Job ist momentan dafür zu sorgen, dass die Informationssicherheit weiterhin gegeben ist. Was nicht ganz trivial ist, wenn man die Flexibilität fordert, dass eben alles überall zur Verfügung steht. Unser CIO ist natürlich auch operativ unterwegs, weil er

die Schnittstellen zu den einzelnen Abteilungen sehr gut kennt. Er agiert aber strategisch – und so, denke ich, braucht es keine zusätzliche Rolle im Unternehmen zur Bewältigung des digitalen Transformationsprozesses. Allerdings könnte eine weitere Stabsstelle helfen, der Aufgabe auch zusätzliches Gewicht zu verleihen. Wenn natürlich die IT als Kostenstelle gesehen wird und der CIO an den CFO berichtet, dann wird man dafür wahrscheinlich schon eine echte C-Stelle brauchen.

Färbinger: Wenn Sie zu Kunden gehen, wie oft sind Sie schon auf einen Chief Digital Officer, CDO, gestoßen?

Daubmann: Genau diese Frage habe ich mir gerade überlegt. Kein einziges Mal. Für mich wird die Rolle des Chief Digital Officers immer mehr von innovativen Fachabteilungsleitern wahrgenommen, die dann die interne IT unter Druck setzen, aber aufgrund ihrer Außenkontakte natürlich sehen, wohin sich die Endkunden und der Markt bewegen. Die IT muss dann die Voraussetzung schaffen, um diese Anforderungen umzusetzen.

Diefenbach: Da hat aber der CIO Glück gehabt, wenn die Abteilungen nur anfordern – und nicht anders reagieren.

Schmidt: Ja, das erleben wir auch, dass in den Abteilungen manchmal sehr IT-autonom entschieden wird.

»» IT-Abteilungen werden irgendwann eine führende Rolle wahrnehmen müssen. ««

Michael Schmidt, H. B. Fuller

Daubmann: Das kann oft schnell passieren. Hier ein Problem, dort die Lösung und hinterher muss der CIO alles wieder einfangen.

Diefenbach: Der CIO ist hier in einer schwierigen Situation. Er hat den Kostendruck, muss für die Datensicherheit

sorgen, den operativen Betrieb – was kann er dann noch viel in Strategien investieren? Soll er den digitalen Wandel dann allein vorantreiben?

Schmidt: Das wird sicher nicht als Nebenjob funktionieren. Da muss zumindest auch ein entsprechendes Budget vorhanden sein.

Diefenbach: Teilweise befinden sich aber die Ressourcen in den Fachabteilungen.

Kaiser: Ja, dann muss ich es beim CIO zentralisieren oder ich schaffe die Position eines CDO und gebe ihm die Ressourcen. Das bedeutet aber eine Umorganisation.

Diefenbach: Oder man muss den digitalen Transformationsprozess ganzheitlich leben und zusammenarbeiten – sich also Partner im Unternehmen suchen, mit denen man die Aufgaben gemeinsam angeht. Auch die Budgets müssen dann natürlich gemeinsam in einen Topf geworfen werden.

Schmidt: Leider sieht man dieses Gemeinsame, dass man zusammen an einem Strang zieht, nur selten. Da kommt dann die Fachabteilung mit Lösungen, die IT glaubt, dass es so nicht geht, und die Security hat wieder andere Bedenken. Denn wenn jeder nur sein Ziel verfolgt, muss es nicht zwingend in eine und eben die richtige Richtung gehen.

Diefenbach: Muss also der CIO ein Taktgeber sein?

Kaiser: Ja, auf jeden Fall. Auch aus unserer Analystensicht sehen wir schon lange, dass es notwendig wird, diese Schnittstellen zu bilden – auch zwischen Anwender und Dienstleister. Hier ergibt sich eine interessante Tandem-Funktion zwischen Dienstleister und CIO, die gemeinsam in die Organisation gehen können und aktiv Lösungen anbieten oder diese für den Transformationsprozess sensibilisieren. Der CIO ist nicht nahe genug an den Geschäftsprozessen, aber man kann es auch nicht einzelnen Fachabteilungen allein überlassen – die digitale Transformation ist ein strategisches Thema. In dieser Situation setzen einige Großunternehmen auf Aus-



SAP Technical Manager Global Michael Schmidt, H. B. Fuller: Stabsstellen zur Absicherung der digitalen Transformationsprozesse.

gründungen, die als „Schnellboote“ ganz anders an eine Transformation herangehen können – losgelöst von der übrigen Organisation. Audi macht das mit einer eigenen Truppe in München, die bewusst nicht in der Zentrale in Ingolstadt sitzt, um nicht vielleicht in einem Spannungsfeld zermalmt zu werden. Losgelöst vom operativen Tagesgeschäft kann diese Truppe sehr frei im Bereich digitale Transformation experimentieren.

Färbinger: Gesetzt der Fall, das war ein Statement für den Chief Digital Officer. Bildet die Universität solche Manager aus? Wie wird man CDO?

Pousttchi: Wenn man schlau ist, studiert man Wirtschaftsinformatik. Das Thema der digitalen Transformation ist ein CIO-Thema. Über 90 Prozent aller Unternehmen sind durch die digitale Transformation in ihrem Kerngeschäft betroffen. Wenn sich der CIO darum nicht kümmert, dann ist er der falsche Mann. Natürlich braucht er den CEO, weil seine IT-Ressourcen nur beschränkt

sind. Ein CDO ist nicht notwendig, wenn der CIO seine neue Aufgabe annimmt. Aber ein CIO, der sich auch heute noch nur um seine IT kümmert, dessen Zeit ist vorbei. Wenn er nur die IT leitet, dann soll man ihn auch Leiter IT nennen – aber eben nicht CIO. Gleichzeitig muss dann der CIO aber auch auf Vorstandsebene gebracht werden. Ein CIO, der Leiter IT ist, ist falsch. Und ein CIO, der an den CFO berichtet, ist ein Ärgernis.

Diefenbach: Letzteres ist aber heute noch oft der Fall.

Pousttchi: Ja, leider. Das Erste, was ein CEO somit machen muss, der die digitale Transformation angehen will, ist, Entscheidungen im Bereich Mitarbeiter und Strukturen der Organisation zu treffen. Ich kenne einen CEO eines italienischen Mittelstandsunternehmens, der regelmäßig die führenden Abteilungsleiter und Geschäftsführer aus Europa in ein sehr hübsches Hotel für zwei Tage zusammenbringt. Damit bekommt er das Know-how aus allen Bereichen und

keiner kann ihm entkommen, sodass gemeinsam an den digitalen Transformationsprozessen gearbeitet werden kann.

Färbinger: Sind unsere CIO so innovativ und kompetent?

Diefenbach: Die CIO, die ich kenne und die auf Vorstandsebene sind, haben diese Fähigkeiten. Andererseits glaube ich nicht, dass man sich diese Fähigkeiten über ein Studium aneignen kann. Es ist das permanente Weiterlernen, sich weiterentwickeln – auch in engem Kontakt mit der Universität –, das letztendlich die Fähigkeit zur digitalen Transformation schafft. Die Welt verändert sich zu schnell, um noch auf fünf Jahre altes Wissen aus einem Studium zurückzugreifen.

Pousttchi: Ich denke, beides muss berücksichtigt werden. Wenn Universitäten für die Herausforderungen des digitalen Transformationsprozesses nicht ausbilden können, dann sind sie überflüssig. Momentan wird mit diesen Themen



Prof. Key Pousttchi, Universität Potsdam: Big Data versus Data Mining.

über das Wohl und Wehe der deutschen und europäischen Industrie und auch Gesellschaft entschieden. Europa bekommt ein massives Problem, wenn die Universitäten nicht bei diesen innovativen und visionären Entwicklungen dabei sind. Natürlich bedeutet das nicht, dass wir jetzt die CIO der Unternehmen neu ausbilden müssen. Wir haben aber den Anspruch, junge Leute für die zukünftigen Herausforderungen auszubilden. An der Universität Potsdam haben wir ein fächerübergreifendes, interdisziplinäres Modul „Implications of Digital Life and Business“. Das ist von Wirtschaftsinformatikern gemacht, die eben einerseits Bits und Bytes unterscheiden können und andererseits auch das Unternehmen verstehen. Wir müssen verstehen, dass die digitale Transformation ein querschnittliches Problem ist, das sich dramatisch auf jedes Kerngeschäft auswirkt. Die Fähigkeit, die digitale Transformation zu verstehen und zu beherrschen, ist ähnlich querschnittlich einzuordnen wie die Fähigkeit, Englisch sprechen zu können.

Daubmann: Ergänzend denke ich, dass die Fähigkeit des CIO, mit anderen zusammenzuarbeiten, ganz stark gefordert sein wird. Wer die IT als Festung begreift, wo niemand rein oder auch raus kann, liegt in Zukunft falsch. So wird man die digitale Transformation nicht umsetzen können. Wer aber in engem Kontakt mit seinen Abteilungskollegen steht, wird den Transformationsprozess bewältigen.

Färbinger: Herr Schmidt, gibt es bei ihnen im Unternehmen solche interdisziplinären Arbeitsgruppen?

Schmidt: Nur bedingt. Unser CIO ist aber auch nicht der typische Techniker, er war immer schon ein Business-Partner im Unternehmen für die anderen Abteilungsleiter. Unser CIO ist damit in einer sehr guten Position zur Bewältigung dieser Aufgaben. Trotzdem bleibt noch zu hinterfragen, inwieweit von ganz oben – also vom CEO – eine gewisse Initiative ausgehen muss.

» Im B2C-Bereich ist es oft erschreckend, wie wenig der Lieferant über seine Abnehmer weiß. «

Armin Daubmann, Fujitsu

Kaiser: Die IT ist seit Jahrzehnten gewohnt, sehr umsetzungsstark zu agieren. Und das wird auch im Rahmen der digitalen Transformation so bleiben. Strategisch gesehen liegt die ganzheitliche Verantwortung der digitalen Transformation aber beim CEO, weil die Herausforderungen so extrem interdisziplinär sind. Wir denken ja generell über neue Modelle



Stephan Kaiser, Pierre Audoin Consultants, PAC: Strategie

nach, wie Zusammenarbeit in der Zukunft stattfinden kann. Mein Vorschlag: weg von den Silos!

Diefenbach: Solange der CIO aber im CFO-Umfeld hängen bleibt, ist er natürlich budgetgetrieben.

Färbinger: Ist der Spagat zwischen der Informatik-Weisheit „never change a running system“ und der auch hier geforderten Agilität und Transformation noch zu schaffen?

Daubmann: Wir versuchen bei unseren Kunden immer eine Vereinfachung und Konsolidierung der Systeme, damit eben unterschiedliche Zielsetzungen zusammengebracht werden können. Wir unterscheiden damit auch deutlich zwischen operativen Systemen, die hochverfügbar und stabil sein müssen. Auf der anderen Seite erarbeiten wir mit unseren Kunden innovative Aufgaben und haben dazu auch neue Mitarbeiter ausgebildet. Seit verganginem Jahr haben wir Data Analysts eingestellt, die unsere Kunden bei digitalen Transformationsprozessen beraten. Der Kunde erwartet von uns, dass wir ihn nicht nur IT-technisch beraten, sondern auch erklären, was er mit der Technologie bewirken kann. Teilweise ist nämlich die Fantasie noch nicht entwickelt, was man mit Big Data erreichen kann.

Pousttchi: Big Data ist ja nicht Data Mining mit mehr Daten, sondern das



liegt beim CEO.



Prof. Heiner Diefenbach, Fujitsu: der CIO im CFO-Umfeld.

automatisierte, algorithmische Finden von Ähnlichkeiten in großen Datenmengen. Und dann weiß jemand, was der Kunde kauft, noch bevor es der Kunde selbst weiß – wie ich vorher schon erwähnt habe. Diese Datenmengen haben aber eben nicht die traditionellen Händler wie Rewe oder andere. Selbst für Payback wird es schon sehr schwierig, genügend Daten für diese Analyse zu konsolidieren. Die vorhin genannten Internet-Unternehmen haben unvergleichlich viel mehr Kundendaten als die genannten Handelsunternehmen und gleichzeitig den direkten Draht zum Endkunden. Wenn man das nun mikroökonomisch betrachtet, dann führt das im Einzelhandel zum Break-even-Point. Damit leistet er sich keine teure Innenstadtmiete und keine qualifizierten, tariflich bezahlten Kundenberater mehr. In zwei, drei Jahren wird der Handel mit voller Wucht davon getroffen werden. Wenn jetzt dieser digitale Transformationsprozess nicht wahrgenommen wird, ist der Zug abgefahren. Nach den Einzelhandelsunternehmen wird es die Banken treffen und dann die Versicherungen, schließlich Konsumgüterhersteller und so weiter. Ich bin kein Schwarzmalerei, sondern Realist und versuche dann, Wertschöpfungsnetze und Systeme zu bauen, die das vermeiden. Aber wer jetzt nicht verstanden hat, wo diese radikale digitale Transformation hingeht, der wird wahrscheinlich auch am Ende nicht mehr dabei sein.



Michael Schmidt, H. B. Fuller, Information Security Officer und SAP Technical Manager
 Schmidt ist diplomierter Mathematiker. Bei H. B. Fuller ist er als global verantwortlicher Information Security Officer für die Implementierung eines effektiven Information-Security-Systems, inkl. Policies, Prozesse und Technologien, zuständig. Zu seinen Aufgaben gehören außerdem Endpoint Security inkl. Patch-Management sowie die Entwicklung und Implementierung von Prozessen zur Verbesserung der User Awareness. Als SAP Technical Manager Global leitet er das globale SAP-Basis-Team zur Planung, Implementierung und Wartung der SAP-Infrastruktur und Services. Er koordiniert auch die Zusammenarbeit mit externen Consultants oder Outsourcing-Beratern.



Stephan Kaiser, Pierre Audoin Consultants, PAC, Member of the PAC Group Executive Committee & Partner
 Kaiser ist Mitglied des Management-Boards bei PAC. Er verfügt über mehr als zehn Jahre Erfahrung in der IT-Industrie und kam 2004 zu PAC. Stephan Kaiser entwickelt und leitet Consulting-Projekte für globale und lokale Software- und IT-Service-Anbieter. Diese helfen den Unternehmen bei der Planung und Ausführung einer zielführenden Go-to-market- und Wachstumsstrategie. Kaiser fokussiert dabei auf strategische Beratung und operativen Support hinsichtlich Zukunfts-/Wachstumsmärkten, Portfolio und Positionierung sowie Vertrieb und Marketing.



Prof. Dr. Key Pousttchi, Universität Potsdam, SAP-Stiftungsprofessur für Wirtschaftsinformatik und Digitalisierung, insb. IT-Strategie und IT-Wirtschaftlichkeit
 Prof. Pousttchi promoviert an der Universität der Bundeswehr München zu Mobile Payment und habilitierte sich 2009 zum Mobile Business an der Universität Augsburg, wo er danach Forschungsgruppenleiter und Privatdozent für Wirtschaftsinformatik und Mobile Business war. 2001 gründete er die Forschungsgruppe wi-mobile, eine der ersten Forschungseinrichtungen für M-Commerce und Mobile Business. Außerdem lehrte er an den Universitäten Magdeburg, Frankfurt am Main und Zürich. 2014 er an die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Potsdam berufen.



Armin Daubmann, Fujitsu, Director Application Consulting Services
 Daubmann ist seit 1994 bei der Fujitsu TDS GmbH und seit 2006 in der jetzigen Funktion als Director Application Consulting Services tätig. Zuvor lagen die Aufgaben des studierten Wirtschaftsinformatikers (Fachhochschule Karlsruhe) in der Software-Entwicklung, dem Projektmanagement sowie der Leitung des Fachbereiches SAP Financials.



Prof. Dr. Heiner Diefenbach, Geschäftsführer von Fujitsu TDS und Fujitsu Services, Vice President Services Central Europe bei Fujitsu
 Prof. Dr. Heiner Diefenbach ist seit 2005 bei Fujitsu TDS. Der promovierte Wirtschaftsingenieur verantwortete von 2005 bis 2008 die Finanzen von TDS. Anschließend übernahm er den Vorstandsvorsitz des börsennotierten Unternehmens, bis er durch die Umfirmierung im April 2014 die Verantwortung als Geschäftsführer bei der Fujitsu TDS übernahm. Zudem verantwortet er seit Oktober 2013 das Service-Geschäft in der Fujitsu-Region Central Europe (Deutschland, Österreich, Schweiz) und leitet als Geschäftsführer seit Februar 2014 Fujitsu Services.

Kommentar

Digital Transformation & Simplicity

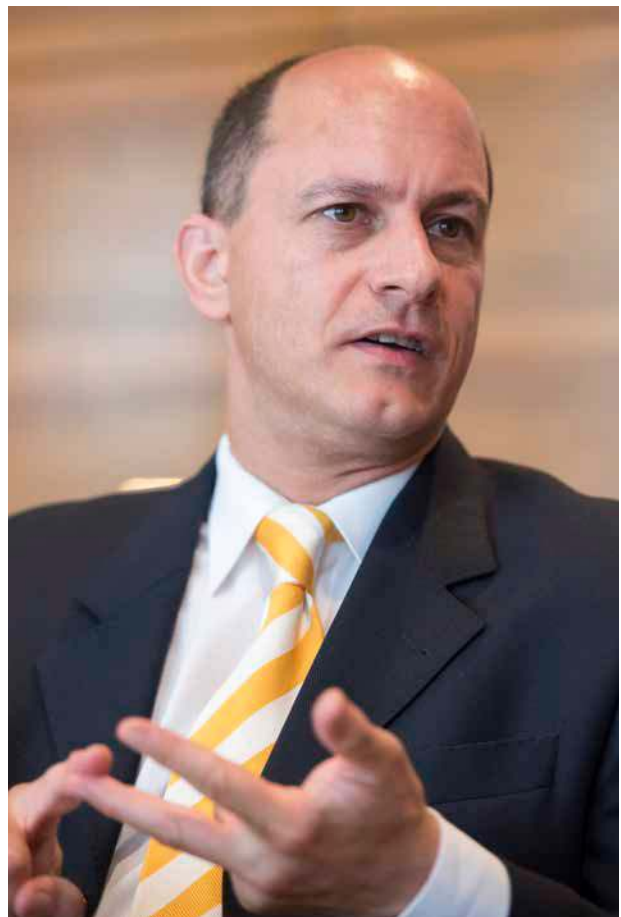
Unterschätzte B2C-Dimension

Für eine Reihe von Unternehmen wird Real-Time-Enterprise nur die unbedeutendere Seite der Medaille sein. Die digitale Transformation ist in aller Munde. Dabei betrachten die Unternehmen in erster Linie ihre eigenen Prozesse. Der „Digital Tsunami“ kommt jedoch von außen – durch die Digitalisierung des Lebens der Endkunden und deren Auswirkungen auf das Kerngeschäft.

Von Prof. Key Pousttchi, Universität Potsdam

Ein zentrales Element der digitalen Transformation sind datengetriebene Ansätze. Hierfür werden verschiedene Vorgehensweisen vorgeschlagen. Typische Fragen lauten etwa: „Welche Daten haben wir?“, „Welche Daten könnten wir haben?“, „Was können wir damit tun?“. So sinnvoll und wichtig dies für B2B-Unternehmen sowie für inner- und zwischenbetriebliche Abläufe wie Logistikketten oder Predictive Maintenance ist, für B2C-Unternehmen wie etwa Einzelhandel, Banken oder Versicherungen fehlt dabei ein entscheidendes Element: der strategische Blick auf den Endkunden. Damit ist nicht gesagt, dass der Endkunde in vielen Analysen zur digitalen Transformation keine Rolle spielen würde. In vielen praktischen Ansätzen, beispielsweise Apps und Mobile Payment wie bei Edeka oder Rewe, steht der Kunde sogar im Mittelpunkt. Das Problem liegt darin, dass der Blick auf der operativen oder taktischen Ebene bleibt. Die Frage, was oberhalb dieser Ebene passiert, fällt den professionellen Scheuklappen zum Opfer. Auch das Scheitern entsprechender Ansätze – so ehrenwert der Versuch ist, die Nutzungszahlen etwa bei Edeka und Rewe/Yapital sprechen für sich, was vorher absehbar war – ist in diesem Fall kein Beinbruch.

Ist Ausgangspunkt der Analyse jedoch nicht das eigene Unternehmen, sondern die Digitalisierung des Lebens der Endkunden, ergibt sich eine andere Perspektive. Auch Simplicity darf nicht in erster Linie vom Unternehmen aus gesehen werden. Das wichtigste Instrument dieser Digitalisierung und kundenbezogenen Simplicity, das Smartphone, sammelt Nutzerdaten in nie gekannter Querschnittlichkeit und Quantität: Ortsdaten, Kontaktdaten, Kommunikationsdaten, Internetverbindungsdaten und Nutzungsdaten aller Art. Zwei wichtige Bereiche kommen künftig hinzu: Gesundheitsdaten und (Mobile-)Payment-Daten, um die der Wettbewerb bereits voll entbrannt ist. Mobile Business wandelt sich vom operativen zum strategischen Element.



Prof. Dr. Key Pousttchi ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Digitalisierung, insbesondere IT Strategy und IT Business Value, an der Universität Potsdam (SAP-Stiftungslehrstuhl). Sein Forschungsschwerpunkt liegt im Bereich digitale Transformation.

Das für den qualitativen Unterschied zwischen Big Data und Data Mining alter Art im B2C am häufigsten zitierte Beispiel, die Prognose von Scheidungsfällen durch MasterCard in den USA, beruht im Vergleich dazu auf einer geradezu lächerlichen Datenbasis: klassischen Kreditkartenabrechnungsdaten, die nicht einmal den jeweiligen Warenkorb enthalten. Legt man dagegen die o. g. Daten aus umfassender Smartphone-Nutzung zugrunde, ergibt sich bei innovativer Anwendung von Big-Data-Techniken auf Endkundendaten eine nie gekannte umfassende Möglichkeit der Prognose und Beeinflussung des Kundenverhaltens.

Ergebnis ist eine universelle Empfehlungsmacht, die sich zwischen Kunde und Händler schiebt, indem sie Endkunden stets das erste Angebot machen kann und dabei in der automatisiert für den Einzelkunden gewählten Kombination (Inhalt – Zeitpunkt – Kommunikationskanal) sehr treffsicher ist. So funktioniert für den Endkunden Simplicity.

Mikroökonomisch betrachtet bedeutet dies eine Monopolisierung der Kundenschnittstelle, die durch auktionenweise Vermittlung in der vollständigen Abschöpfung der Marge resultiert. Perspektivisch betrifft dies nicht nur Einzelhändler, Banken und Versicherungen, sondern auch Gastgewerbe, Konsumgüterhersteller und – in unterschiedlicher Stärke – letztlich jedes Unternehmen, das Produkte oder Leistungen für Endkunden anbietet oder herstellt.

Die wissenschaftliche Analyse ergibt vier Marktteilnehmer, die über querschnittliche Kundendaten in derart großer Menge verfügen, dass sie eine entsprechende Marktposition erreichen können. (Pousttchi/Hufenbach 2014) Dies sind in erster Linie die beiden Besitzer der führenden Smartphone-Betriebssysteme (Apple, Google) und in zweiter Linie der führende Social-Media-Anbieter (Facebook) sowie mit einigem Abstand der führende Online-Händler (Amazon). Vor der Trennung war das Gemeinschaftsunternehmen eBay/PayPal hier ebenfalls zu berücksichtigen, wobei

PayPal je nach künftiger Entwicklung weiter ein Aspirant bleibt – nach den Anfangsbuchstaben der ursprünglichen Fünfer-Gruppe wurde auch das Akronym AGFEA für diese disruptionsfähigen Marktteilnehmer geprägt (asiatische Unternehmen wie Baidu oder Alibaba waren nicht Bestandteil der Untersuchung). Jeder dieser Player verfügt über ein sehr spezifisches Stärken-/Schwächenprofil. Ihnen gemeinsam ist jedoch, dass ihre Börsenbewertung auf starken Wachstumsfantasien beruht, die nur durch Ausdehnung der Marktdominanz aus der virtuellen in die reale Welt erreicht werden können. Entgegen vielen Annahmen werden sie dabei nur in Einzelfällen das Geschäft bestehender Realwelt-Unternehmen übernehmen wollen. Ziel ist vielmehr die intermediäre Funktion zwischen Kunde und Händler (strategic customer ownership) und das Abschöpfen der Marge.

Die hierfür benötigten Fähigkeiten zur entsprechenden Echtzeit-Auswertung/Prognose des Kundenverhaltens, zur automatisierten Konfiguration/Realisierung von Eins-zu-eins-Marketing-Maßnahmen und die kommerzielle Infrastruktur für die intermediäre Marktfunktion haben die genannten disruptionsfähigen Marktteilnehmer – Stand heute – erst in Teilen entwickelt. Auch die erforderliche Datenbasis ist noch nicht vollständig verfügbar. Realistisch ist eine Marktwirksamkeit in zwei bis drei Jahren zu erwarten.

Ziel der Unternehmen, die im B2C-Geschäft aktiv und damit in ihrem Kerngeschäft betroffen sind, muss es sein, diese Seite der digitalen Transformation in ihre Analysen und Aktivitäten der nächsten Jahre einzubeziehen. Nur dann können sie sich rechtzeitig auf die zu erwartenden strategischen Veränderungen in den Wertschöpfungsnetzen einstellen und Maßnahmen treffen, um sich gegen den „Digital Tsunami“ (Gartner) zu wappnen. Entsprechende Gegenstrategien sind Bestandteil unserer Forschung an der Universität Potsdam.

www.uni-potsdam.de

Literatur

Marchand, D. A.: *Competing with Information – A Manager's Guide to Creating Business Value with Information Content*. Wiley, Chichester 2000.

Mayer-Schönberger, V.; Cukier, K.: *Big Data: Die Revolution, die unser Leben verändern wird*. Redline, München 2013.

Pousttchi, K.: *Mobile Payment 2014*. In: Sexauer, H.; Treiß, F. (Hrsg.): *Handbuch Praxis Mobiles Internet*.

Pousttchi, K.; Hufenbach, Y.: *Engineering the Value Network of the Customer Interface and Marketing in the Data-Rich Retail Environment*. In: *International Journal of Electronic Commerce* 18 (2014) 4, S. 17–42.

Pousttchi, K.; Moormann, J.; Felten, J.: *The Impact of New Media on Bank Processes – a Delphi Study*. In: *International Journal of Electronic Business* 12 (2015) 1, S. 1–45.

Roadmap für eine vernetzte Welt

Transformation ist die Notwendigkeit, Simplicity die Anforderung

E-3 Chefredakteur Peter M. Färbinger sprach mit Otto Schell, Vorstand für Branchen/Geschäftsprozesse der Deutschsprachigen SAP-Anwendergruppe (DSAG), über die Zukunftsthemen digitale Transformation und Echtzeit sowie die neuen Herausforderungen für Unternehmen und Organisationen.

Was sehen Sie in Ihrem Arbeitsumfeld von der digitalen Transformation erfasst? Und was noch nicht?

Otto Schell: Die digitale Transformation ist in vollem Gange. Und zwar immerzu und überall. Seit wir begonnen haben, Prozesse in Unternehmen durch IT zu unterstützen, spielt sie eine permanente Rolle. Allerdings ermöglichen uns neue Technologien erst heute, Dinge in „real-time“ zu tun, die wir vor 20 oder 30 Jahren erdacht haben.

Könnten Sie uns dazu ein Beispiel nennen?

Schell: Computer Integrated Manufacturing (CIM) firmiert heute als Industrie 4.0 oder Smart Factory. Diese neuen technischen Möglichkeiten verändern ganze Industrien. Technologiezyklen haben die klassischen Wirtschaftszyklen längst überholt. Digitale Transformation bezieht sich sowohl auf Geschäftsprozesse, -modelle als auch auf die Organisation. Heute ist es zum Beispiel notwendig und auch möglich, neue Applikationen in weniger als 24 Stunden zu entwickeln und bereitzustellen, um einen Vertriebs- oder Produktionsprozess neu zu organisieren. Der Markt und der Kunde warten nicht (mehr). Neue, innovative und disruptive Player geben zunehmend den Takt an. Das betrifft nahezu alle Branchen und Bereiche.

Was bedeutet das für Unternehmen, ihre Mitarbeiter und die IT?

Schell: Die Welt wird immer vernetzter und agiler. Trotz wachsender Komplexität im Backend müssen die Technologien im Frontend jedoch immer einfacher und nutzerfreundlicher werden, damit Unternehmen und Mitarbeiter produktiver, effizienter und günstiger arbeiten können.

Die Bedienung eines Smartphones oder das Installieren einer App setzen hier den gelernten und tolerierten Standard der Nutzer. Das Rückgrat, um beide Anforderungen abzudecken und die digitale Transformation zu schaffen, bildet die IT. Neue Technologien ermöglichen aber auch vollkommen neue Geschäftsmodelle. Wenn wir heute von Realtime sprechen, bedeutet das auch Realtime. Mit sofortigen Auswirkungen auf bisheriges Handeln und die Philosophie, wie man Prozesse und Unternehmen organisiert. Wir befinden uns also alle in einem permanenten Wandel unseres persönlichen, aber auch unternehmerischen und produktiven Handelns.

Wie gelingt es, diese Herausforderungen zu meistern, ohne dass die Gesamtorganisation oder einzelne Mitarbeiter auf der Strecke bleiben? SAP fordert „Run Simple“.

Schell: Ein Geschäfts- oder Produktionsprozess wird über seine Abläufe und beteiligten Partner immer komplex sein. Wenn ich über Einfachheit spreche, geht es im Wesentlichen darum, die Komplexität der Prozesse in kleinere Pakete aufzuteilen und diese dadurch agil einzuplanen und umzusetzen. Zunächst müssen sich Unternehmen bewusst werden, was ein End-to-End-Prozess alles beinhaltet. Welche Personen, Abteilungen, Partner und Verantwortlichkeiten sind involviert? Welche Systeme, Einzelprozesse, Prozessschritte und Schnittstellen sind betroffen? Also eine Art „Prozessinventur“ vornehmen.

Das klingt einfach.

Schell: In der Praxis ist es aber keineswegs trivial. Viele Unternehmen sind in Silos or-



Otto Schell ist Global Business Service Regional Lead & Head of SAP CCoE Europe bei Adam Opel und Mitglied des DSAG-Vorstands.

ganisiert, in denen auch ein Silo-Denken herrscht. Aus diesem Grund ist die offene Kommunikation wesentlich. Fachbereiche und IT müssen viel und offen miteinander reden. Im nächsten Schritt muss man sich damit auseinandersetzen, ob der Status quo, wie gearbeitet wird, noch zur Roadmap und Zukunftsvision des Unternehmens passt. Digitale Transformation bedeutet ja nichts anderes, als die Organisation konsequent auf die Zukunft auszurichten. Das heißt, Technologieanforderungen antizipieren und Systemlandschaften so anpassen, dass sie kommende Anforderungen schnell abdecken können.

Wer ist dafür verantwortlich? Wer kann diesen übergeordneten Blick einnehmen,

die Denk-, Organisations-, Prozess- und Datensilos auflösen? Und das Thema dann vorantreiben?

Schell: Ich sehe den CEO in der Pflicht. Er ist für die Gesamtorganisation und ihre Zukunftsfähigkeit verantwortlich. Der CEO kann es aber nicht allein richten: Er braucht ein Transformation-Board, in dem die verschiedenen Verantwortlichkeiten offen miteinander an der Unternehmensausrichtung arbeiten. Die größte Herausforderung dabei ist es, althergebrachte Strukturen aufzubrechen und sich der Themen „real-time“ und „Digitalisierung“ anzunehmen. Das ist alles andere als einfach. Zu vielschichtig sind die Interessen innerhalb eines Unternehmens. Volle Transparenz durch Digitalisierung ist selbst bei vielen Verantwortlichen auf Bereichs- oder Vorstandsebene, um es vorsichtig zu sagen, kein favorisiertes Ziel.

Wie sollten Unternehmen vorgehen?

Schell: Allen Verantwortlichen, ja allen Mitarbeitern im Unternehmen, muss klar sein: Industrie 4.0 steht nicht nur vor der Tür. Sie hat schon lange fest den Fuß in der Tür und beeinflusst bereits heute unsere Geschäftswelt in hohem Maße. Grundlage der Transformation ist transparente Kommunikation. Tief greifende Change-Prozesse wie die nächste industrielle Revolution – und darum geht es – müssen im gesamten Unternehmen verstanden und mitgetragen werden.

Wie gelingt es, möglichst viele zu überzeugen, an einem Strang zu ziehen?

Schell: Benötigt werden handfeste Business Cases mit eindeutigem Mehrwert – für Branchen, für Unternehmen, für Nutzer – und nicht nur bestehende Geschäftsprozesse, die einfach verschlankt und als Innovation verkauft werden. Es bedarf einer engen Abstimmung zwischen Fachbereichen und IT, aber auch anderer Skillsets im Unternehmen. Digitale Transformation kann bedeuten, das gesamte Geschäftskonzept grundlegend umzubauen. Diese Diskussion ist schwierig mit dem sogenannten „frozen middle management“ zu führen. Dazu brauchen Firmen junge Leute mit frischen Ideen. Transformation ist die Notwendigkeit, Simplicity eine Anforderung dieser Generation. Jetzt geht es darum, zu zeigen, dass Deutschland tatsächlich in der Lage ist, den Wandel mitzumachen. Wir als DSAG bieten Unternehmen dafür eine Plattform.

Joseph Reger, Fujitsu, im E-3 Special Kurzinterview

Digitale Wertschöpfungsketten

Joseph Reger ist CTO bei Fujitsu. Er ist in der deutschsprachigen SAP-Community bestens bekannt. Seine erhellenden Analysen strukturieren die Innovationsprozesse der IT. Mit ihm sprach E-3 Chefredakteur Peter Färbinger.

An den digitalen Transformationsprozessen führt kaum ein Weg vorbei. Aber sind diese Prozesse technischer, organisatorischer oder betriebswirtschaftlicher Natur und wer steht im Zentrum, die IT oder der Mensch in Form des CEO, CFO, CIO, CTO etc.?

Joseph Reger: Digitalisierung kann auf vielfache Art und Weise nützlich sein, aber die neue Dimension wird erst durch die digitale Transformation wirklich eröffnet. Diese Innovation transformiert nicht so sehr Inhalte und Daten, sondern vielmehr Prozesse. Und zwar alle Prozesse: technische, organisatorische oder betriebswirtschaftliche Prozesse. Anschließend – und oft währenddessen diese Transformation erfolgt – werden alle Prozesse neu und neuartig – innovativ – zusammengefügt. Und eine neue, bisher oft für unmöglich oder undenkbar gehaltene Wertschöpfungskette entsteht. Da steht also kein Mensch und sicher nicht die IT im Zentrum, sondern die Wertschöpfungskette an und für sich ist der Mehrwert der Innovation.

Die IT, die der Mensch für den digitalen Transformationsprozess beherrschen soll, erscheint vielfach disruptiv. Wie sollen wir mit disruptiven Innovationen umgehen?

Reger: Die IT – gute IT jedenfalls – war schon immer disruptiv. Am besten wird es sein, wenn diese gute IT ein Teil des Innovationsprozesses wird. Ziel sollte es sein, dass wir dann eben nicht mehr bestimmen können, welchen Anteil die IT und welchen die Geschäftsinnovation an der sogenannten Disruption haben. Diese innovative Umgestaltung können wir dann „radikale, digitale Transformation“ nennen.



Dr. Joseph Reger, Chief Technology Officer (CTO) bei Fujitsu.

Fujitsu stellt den Menschen in den Mittelpunkt von IT-Innovationen. Kann der Mensch der Mittelpunkt eines digitalen Transformationsprozesses sein, oder bleibt er ein „Mittel“ von vielen, um Innovationen umzusetzen?

Reger: Was wir bei Fujitsu mit Human Centric Innovation bezeichnen, hat zwei Dimensionen. Wir betonen damit zum einen, dass die Innovationstätigkeit und das Innovationsbestreben zum Vorteil aller Menschen geschehen soll – auf Menschen gerichtet. Und zum anderen betont es, dass diese Innovation unter Beteiligung möglichst aller Menschen entstehen soll. Dann haben wir mehr und auch bessere Innovationen. In unserem Modell ist der Mensch also nicht „Mittel“ und er setzt auch nichts „um“. Er ist Ziel und Mittel der Innovation. Mehr im Mittelpunkt zu stehen, geht nicht – denke ich.

Herr Dr. Reger, danke für das Interview.

Kommentar

Kleine Schritte und schnelle Benefits

Es gibt keinen Big Bang

Die digitale Transformation aktiv mitzugestalten und zu treiben ist für mich ein wichtiges Thema. Daher habe ich Ende 2014 bei meiner damaligen Firma die Zielvorgabe gemacht, die Corporate-IT zu einem „Digital Business“ zu entwickeln und als Showcase für die mögliche Digitalisierung des gesamten Konzerns zu nutzen.

Von Josef Richter, Giesecke & Devrient



Dr. Josef Richter ist Chief Information Officer (CIO) beim Technologiekonzern Giesecke & Devrient in München. Bis September 2015 war er CIO beim Industrieunternehmen Hoerbiger.

Digital Business basiert aus meiner Sicht auf vier Säulen: Erstens auf der konsequenten Digitalisierung und Transparenz aller Inhalte. Das heißt, sämtliche in der IT vorhandenen Dokumentationen wandern aus ihren Informationssilos wie zum Beispiel Office-Dateien in Collaboration Tools, Wikis, Blogs oder Webpages und werden damit „suchbar“ und durchgängig digital nutzbar.

Zweitens auf einer End-to-End-Prozessintegration und Prozessdigitalisierung. Das bedeutet, die Systeme entlang der IT-Wertschöpfungs-, Finanz- und Reportingprozesse werden voll integriert und die Daten fließen ohne Bruch vom Ort der Erhebung bis zum Ort der Verwendung.

Drittens geht es darum, diese Informationen in Echtzeit analysieren und nutzen zu können.

Und schließlich basiert das Digital Business viertens auf einer umfassenden Mobility-Strategie. Ich treibe die Digitalisierung ausgehend von meinem Smartphone an, mit dem Ziel, mein Business zukünftig zu 100 Prozent vom Mobile Device aus steuern zu können. Dazu gehört beispielsweise der Aufbau eines mobilen KPI Performance-Dashboards, in dem zunächst einmal tagesaktuelle Leistungsparameter der Corporate-IT sichtbar, kommunizierbar und „actionable“ sind. Strategisch ist die Digitalisierung eine Aufgabe beziehungsweise in der Verantwortlichkeit des gesamten Boards und der Top-Level-Manager im Konzern. Operativ sind der jeweils betroffene Bereich und die Corporate-IT in der Pflicht. Alle müssen die Notwendigkeit und den Nutzen verstehen und die Transformation von innen heraus treiben. Die Verantwortung an einen Chief Digital Officer zu verlagern ist für mich Kosmetik. Es ist ein

Zeichen dafür, dass ein Unternehmen die Bedeutung und Tragweite der Digitalisierung nicht wirklich verstanden hat und eher ein „weiter so wie bisher“ lebt. Alle müssen aktiv involviert sein, mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunkten, die sich aus den Inhalten der Digitalisierung ergeben. Neue Service- und Geschäftsmodelle müssen unter Führung der Geschäftsverantwortlichen erarbeitet werden. Der CFO wird garantiert Interesse am Business Case haben und muss überzeugt sein, um die Budgets freizugeben. Aber: Der CEO ist und bleibt der Kopf der Führungsmannschaft. Ein guter CEO erkennt die Chancen der Digitalisierung frühzeitig und mobilisiert sein Unternehmen. Der CIO rückt ins Board und wird engster Partner des CEO. Parallel dazu werden wir dann auch eine neue Art von CFO sehen, der als bereits etablierter Partner des CEO die IT nicht mehr als reinen Kostenfaktor sieht, sondern den „Hebel“ erkennt, den IT auf den Geschäftserfolg hat. Gemeinsam wird im Board die digitale Strategie erarbeitet und konkretisiert. Die sich abzeichnenden neuen Chancen werden alle Bereiche motivieren und eine kontinuierliche Beschleunigung der Veränderung bewirken. Um in der Praxis dann auch den Spagat zwischen Betrieb und Bewahren auf der einen und Innovation und Agilität auf der anderen Seite zu schaffen, empfehle ich: cool bleiben und fokussiert den eingeschlagenen Weg schrittweise weitergehen. Es gibt keinen Big Bang und man muss extrem viel lernen und ausprobieren. Daher ist es wichtig, zu starten, zu experimentieren und Erfahrungen zu sammeln. Was die Mittel dafür betrifft, werden sich Budgets verschieben und anders beziehungsweise neu fokussiert werden. Aber es wird keine großen Steigerungen geben. Eine Unternehmung kann nicht auf einmal wesentlich mehr an Change verarbeiten. Daher wird nicht plötzlich doppelt so viel für IT oder Digitalisierung aufgewendet. Zudem kann bei der digitalen Transformation eines Unternehmens kein Bereich sinnvoll allein agieren. Es werden gemeinsame Initiativen stattfinden, die im Rahmen der vorhandenen oder leicht erhöhten Budgets realisiert werden. Wichtig ist auch hier: kleine Schritte machen und schnelle Benefits realisieren.

www.gi-de.com

Die drei strategischen Imperative der Digitalisierung

Digitale Transformation erfordert eine „Lean IT“

Die Digitalisierung und ihre Folgen für Unternehmen sind derzeit die bestimmenden Themen auf Top-Management-Ebene. Dabei ist die Digitalisierung ja kein neues Phänomen und disruptive Technologien haben seit jeher von Unternehmen erhebliche Anpassungen erfordert.

Von *Nicole Dufft, Independent Vice President PAC*

Das Ausmaß und die Geschwindigkeit, mit der digitale Technologien Geschäftsmodelle und Branchen verändern, sind exponentiell gestiegen. Gleiches gilt für die Chancen und Risiken. Es ist also nachvollziehbar, warum die digitale Transformation allerorten in den strategischen Fokus gerückt ist. Unternehmen müssen neue strategische Leitlinien festlegen, die PAC als die „drei strategischen Imperative der Digitalisierung“ definiert hat, nämlich konsequente Kundenorientierung, datenbasierte Geschäftsstrategien sowie Agilität und Innovationsfähigkeit.

Konsequente Kundenorientierung: In der vernetzten, digitalen Welt, in der Kunden ihre Erfahrungen mit der ganzen Welt teilen und in Sekunden zur Konkurrenz wechseln können, ist die optimale Kundenerfahrung oder neudeutsch: Customer Experience zum zentralen Schlüssel im Wettbewerb geworden. Die ganzheitliche und individualisierte Optimierung der Kundenerfahrung über alle Kontaktpunkte muss in den strategischen Fokus rücken.

Datenbasierte Geschäftsstrategien: Durch die zunehmende Nutzung digitaler Interaktionskanäle mit Kunden und die steigende Zahl mit dem Internet verbundener Geräte und Maschinen ist die Menge geschäftskritischer Daten in den letzten Jahren geradezu explodiert. Die intelligente Nutzung dieser Daten bildet nicht nur die Basis für eine individualisierte Optimierung der Kundenerfahrung, sondern vor allem für die Optimierung von Prozessen, die operative und strategische Entscheidungsfindung sowie geschäftliche Innovationen. Unternehmen müssen in der Lage sein, die Masse an Daten aus unterschiedlichsten Quellen zentral zu sammeln und zu speichern,

in Echtzeit auszuwerten und für unterschiedlichste Anwendungen bereitzustellen. Datenbasierte Innovationen und Entscheidungsprozesse müssen Teil der Unternehmens-DNA werden.

Agilität und Innovationsfähigkeit: Im digitalen Zeitalter ist die Fähigkeit, schnell auf neue Markttrends zu reagieren und Innovationen hervorzubringen, überlebensnotwendig. Unternehmen müssen dazu konventionelle Denk- und Arbeitsweisen, veraltete Managementansätze und traditionelle Steuerungsmechanismen über Bord werfen. Sie benötigen agile IT-Architekturen und -Arbeitsumgebungen!

Die neue Rolle der IT

Die IT muss eine zentrale Rolle im Transformationsprozess spielen – sowohl aus technischer als auch organisatorischer Perspektive. Digital erfolgreiche Unternehmen sind ohne eine IT an zentraler Position unvorstellbar. Es wird eine zentrale Instanz benötigt, die digitale Initiativen auf Basis einer gesamtheitlichen digitalen Strategie koordiniert und dabei dafür sorgt, dass die in diesem Zuge entwickelten Anwendungen ineinandergreifen. Um diese strategische Rolle erfüllen zu können und sich als Vorreiter und Dienstleister für andere Fachbereiche zu positionieren, muss sich die IT-Organisation selbst fundamental wandeln. Sie muss sich ähnlich einem Start-up als agiles, interaktives und lernendes System verstehen, in dem Planung und Kontrolle durch schrittweise Annäherung an Problemlösungen ersetzt werden. Dafür müssen Freiräume geschaffen werden: IT-Organisationen, die in den operativen Aufgaben „gefangen“ sind, fehlt der notwendige Atem, um den erforderlichen Wandel vor-



Nicole Dufft ist Independent Vice President bei PAC.

anzutreiben. Durch Konsolidierung, Standardisierung und Modernisierung der bestehenden IT-Landschaft („Legacy“), durch die Nutzung von Technologien und Geschäftsmodellen wie Cloud Computing, Outsourcing und Offshore können Freiräume entstehen. Heute kämpfen die meisten IT-Abteilungen damit, ihre „Legacy“ aufrechtzuerhalten und zu betreiben, und haben somit nur begrenzte Ressourcen für Innovationen. Sie leiden unter der Komplexität ihrer IT-Landschaft, die im Laufe der Jahre durch Anpassungen, Erweiterungen und Integrationsmaßnahmen entstanden ist. Darüber hinaus wurden die meisten Systeme entwickelt, um bestehende Organisationseinheiten zu unterstützen. Die neue IT muss eine „Lean IT“ sein, also einfache, effiziente, zweckgemäße Prozesse und Organisationsformen umfassen.

www.pac-online.com/de

Kundendaten in Echtzeit

Einen Mausklick entfernt

Eine global stark aufgestellte IT ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die VBH-Gruppe, den Marktführer im Baubeschlaghandel. Das bestehende Business-Warehouse-System konnte die notwendige Performance jedoch nicht bieten. Die IT-Leitung entschied sich für eine Migration auf Hana.



und der PoC unter vHana wurden etwa zwei Monate parallel betrieben und getestet. Nach dem erfolgreichen Ablauf der Tests wurden das PRD-System und das DEV-System parallel aufgebaut. Fujitsu war von Anfang an aufgrund vorgegebener Fristen an einen engen Zeitplan für die Implementierung gebunden. Diesen hielten sie zuverlässig ein.

Minuten wurden Sekunden

Mitte April 2015 ging die In-memory-Datenbank in den Echtbetrieb. Dabei zeigte sich schnell der Nutzen der Hana-Architektur: Dank der schnellen In-memory-Technologie profitieren die 150 Anwender bei VBH von einer deutlichen Performance-Steigerung. So ließ sich die Zeit für komplexe Abfragen von Kundendaten von bisher mehreren Minuten auf wenige Sekunden reduzieren. Kundenberatern stehen damit per Mausklick umgehend sämtliche relevanten Informationen in Echtzeit zur Verfügung. In Telefonaten können sie der Klientel zeitnah Auskunft geben, was die Beratungsqualität in Service und Vertrieb maßgeblich erhöht. VBH sieht es als Pflicht am Kunden, durch schnelle Reaktionszeiten und kurze Lieferfristen einen besonderen Service zu bieten.

Geplant ist, dass die In-memory-Datenbank künftig auch sämtliche Prozesse des E-Business unterstützen wird, da dies für VBH als international operierendes Fachhandelsunternehmen einen hohen Stellenwert hat. Hierfür soll Hana als stabile und performante Plattform dienen: Informationen über das Nutzungsverhalten von Käufern und Besuchern auf dem Online-Shop sollen Aufschluss über die Wünsche und Produktvorlieben der Kunden geben.

Die dabei entstehenden riesigen Datenmengen (Big Data) werden sich dann mithilfe der In-memory-Techno-

logie nahezu in Echtzeit auswerten und analysieren lassen. Dadurch wird VBH die Bedürfnisse seiner Kunden besser verstehen und auf sie zugeschnittene Angebote präzise und schnell entwickeln können. Somit wird die neue Plattform in Zukunft auch dazu dienen, Kunden effizient zu erreichen und zusätzliche Absatzpotenziale im internationalen Umfeld zu erschließen, so die Planungen.

Fazit

Die VBH-Gruppe konnte durch die Migration ihres Business-Warehouse-Systems auf Hana die Datenbank-Performance deutlich steigern. Die Entscheidung für Hana ermöglicht zukünftig weitere Einsatzmöglichkeiten mit hohem Nutzwert für das Kerngeschäft, insbesondere im E-Business.

Kundenvorteile

- Proof of Concept ermöglicht umfassende Tests ohne Beeinträchtigung des laufenden Betriebs
- Signifikante Performance-Steigerung des Business-Warehouse-Systems durch Hana
- Sekundenschnelle Abfrage von Kundendaten
- Analyse und Auswertung von großen Datenmengen im Rahmen komplexer Reports für ein verbessertes Management der Kundenbeziehungen
- Verlässlicher Betrieb der Hana-Infrastruktur in hochsicheren, zertifizierten Rechenzentren in Deutschland

Im Rahmen eines Proof of Concept (PoC) sollte eine Produktivumgebung (PRD) auf Basis eines virtualisierten Hana-Systems (vHana) aufgebaut und ohne Beeinträchtigung des täglichen Business umfassend getestet werden. Bereits seit drei Jahren hatte Fujitsu zuverlässig die komplexe SAP-Landschaft von VBH betrieben und gehostet. Nun wurde der Dienstleister auch mit der Migration des bestehenden SAP-BW-Systems auf Hana beauftragt. Im Februar 2015 begann Fujitsu mit der Installation und Konfiguration der Systeme: Die PoC-Umgebung wurde analog dem Produktivsystem über eine Systemkopie mithilfe der SAP Post Copy Automation (PCA) aufgebaut. Parallel nahm Fujitsu ein Release-Upgrade der PoC-Umgebung auf SAP NetWeaver (NW) 7.4 sowie die Migration der Datenbankplattform auf Hana vor. Zudem richteten die Experten die erforderlichen Schnittstellen ein und kümmerten sich um Netzwerkanbindungen und Freischaltungen. Das ursprüngliche BW-PRD-System auf Datenbank-Basis DB2

www.fujitsu/sap
www.vbh.de

Was wäre die Meinung
der SAP-Community
ohne Veröffentlichung
in E-3 Magazin?



...
...
...



www.s1.de

Einladung zum Fujitsu Forum 2015

18. – 19. November
ICM München

FUJITSU

shaping tomorrow with you

Human Centric Innovation in Action

Als größtes Unternehmensevent der IKT-Branche in Europa mit 12.000 Besuchern und einer 3.500 m² großen Ausstellung bietet das Fujitsu Forum die ideale Plattform für Expertendiskussionen und Wissenstransfer rund um aktuelle IT-Themen.

Die SAP-Highlights im Rahmen des Fujitsu Forums:

- **Hybrid Cloud Solutions** for SAP Landscapes – angepasst an Ihren Bedarf
- **SAP S/4HANA** – live zum Testen
- **SAP-Lösungen** – effizient und flexibel
- **Business Process Integration** – einfach SaaS und Partner integrieren



REGISTRIEREN SIE SICH JETZT:
www.fujitsu.com/de/fujitsuforum



NetApp®

Intel und das Intel-Logo sind Marken der Intel Corporation in den USA und anderen Ländern.