

# Special

INFORMATION UND BILDUNGSARBEIT VON UND FÜR DIE SAP®-COMMUNITY



*Was ermöglicht den digitalen Transformationsprozess? Digitales Enabling der Geschäftsprozesse ist das singuläre Thema. Es diskutieren Prof. Dr. Tilo Böhmann von der Universität Hamburg, Dr. Rolf Werner, Head of Central Europe Fujitsu, Michael Straub, Head of SAP Service Portfolio Fujitsu EMEA, Gerhard Göttert, CIO bei Tank & Rast, Heiko Henkes, Director Advisor bei Experton Group (v. l. n. r.).*

# Enabling Digital

# Digitale Transformation aktiv gestalten – mit agilen SAP-Prozessen

Fujitsu  
Forum 2016  
München, 16.-17. November  
Jetzt anmelden!

[www.fujitsu.com/de/fujitsuforum](http://www.fujitsu.com/de/fujitsuforum)

## Mit Process/4 in die digitale Zukunft

Ist Ihre IT fit für die digitale Transformation? Zum Beispiel, die zunehmende Datenflut zu kanalisieren – und gleichzeitig Trends wie **Industrie 4.0**, **SmartFactory**, **das Internet der Dinge (IoT)** oder **Mobility** sinnvoll zu nutzen?

Mit Process/4 begleiten wir Sie und Ihr Unternehmen auf dem Weg in die digitale Zukunft. Im Rahmen dieses persönlichen Fahrplans werden Ihre IT und Geschäftsprozesse mittels Workshops und Analysen Schritt für Schritt fit für digitale Anwendungen wie zum Beispiel SAP S/4HANA gemacht.

>> Erfahren Sie mehr darüber und diskutieren Sie mit unseren SAP-Experten auf dem Fujitsu Forum am 16.-17. November in München.

shaping tomorrow with you



Warum und wieso wir die digitale Transformation brauchen?



Peter M. Färbinger

# Schon wieder Nachhaltigkeit

Das Wort Nachhaltigkeit gehört zu einem der am häufigsten missverstandenen. Kurz gesagt, Nachhaltigkeit bedeutet ressourcenschonendes Handeln, sodass es nicht weniger, sondern mehr wird. Ein Mehrwert darf erwartet werden. Die digitale Transformation sollte diesem Prinzip folgen.

**B**is heute wurde die digitale Transformation oft genug beschworen, definiert und herbeigesehnt. Somit hat Fujitsu entschieden, eine Sonderpublikation zum Enablement der digitalen Transformation zu veröffentlichen – der nächste, qualitative Schritt: Digitale Transformation ist ähnlich der Kybernetik. Alles hängt mit allem zusammen. Am Ende soll das Ganze mehr als die Summe der Einzelteile ergeben. Keine leichte Aufgabe für das Management.

Zentrale Funktion der digitalen Transformation ist jedoch Nachhaltigkeit. Der Transformationsprozess ist nicht Selbstzweck oder ein technischer Release-Wechsel. Am vorläufigen Ende des Prozesses soll nicht eine digitale Lösung stehen, die sich funktional nicht von der Vorgängerversion unterscheidet, sondern wirklich etwas Neues! Digitale Prozesse sollen ressourcenschonend sein und einen Mehrwert liefern – das ist mehr als eine Verbesserung oder Optimierung existierender Prozesse. Aus dem ersten Prozessschritt soll sich ein zweiter, ein dritter und so weiter Schritt ergeben. Immer ressourcenschonender, schlanker, effizienter als der vorhergehende Schritt – und letztendlich, mit Blick auf die SAP-Community, in Echtzeit auf Basis der SAP-Hana-Datenbank. Ist die digitale Transformation unerreichbar, weil eine eierlegende Wollmilchsau? Es gibt ein schönes Beispiel vom SAP-Technikvorstand Bernd Leukert, das er immer wieder gerne erzählt: Die staatliche, italienische Eisenbahn hat großzügig ihre Lokomotiven und Triebfahrzeuge mit Sensoren zur Überwachung der Motoren und Getriebe ausgestattet. Dieses umfassende IoT-Projekt liefert in Echtzeit ein Abbild der Betriebszustände. Aus diesen Hunderttausenden Sensordaten wird mittels Hana-Datenbank und dem SAP-Framework PAL (Predictive Analysis Library) ein Wartungsmodell errechnet. Vorausschauend

wird statistisch eine Ausfallswahrscheinlichkeit kalkuliert und daraus ein flexibler Wartungsplan abgeleitet. Warum ist vorausschauende Wartung ein Beispiel für digitale Transformation? Hier wird nicht ein existierender Prozess optimiert, sondern die gesamte Wartung von Maschinen und Fahrzeugen wird anders organisiert. In der Vergangenheit hätte man vielleicht versucht, das Ersatzteillager zu zentralisieren, einen Mehrschichtbetrieb einzuführen oder Ersatzloks an strategischen Punkten zu positionieren. Erfolgreiche digitale Transformation beginnt an der Quelle und hinterfragt den Geschäftsprozess als Ganzes. IoT und Hana sind eine sanfte Revolution und kein Kontinuum kleiner Optimierungen. Digitale Transformation verbessert nicht die existierenden Geschäftsprozesse, sondern verändert den Prozess selbst. Die Prozessänderung der digitalen Transformation soll und wird nicht zum Stillstand kommen – auch das sagt Nachhaltigkeit aus. Es geht eben nicht um die einmalige Verbesserung eines schlecht programmierten Algorithmus, sondern um die kontinuierliche – manchmal auch revolutionäre Weiterentwicklung. Aus dem, was man erfolgreich erzeugt, soll Neues erwachsen. Eine gute Idee soll die nächste Idee befeuern – das ist Transformation. Nachhaltige Prozessänderung ist ein Kontinuum. Die digitalen Angebote von SAP und Fujitsu helfen, diese Transformation ressourcenschonend und fast als Perpetuum mobile voranzutreiben.

Peter M. Färbinger, Chefredakteur E-3 Magazin

## E-3 Special Impressum

### Chefredakteur und Herausgeber:

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

### Produktionsleitung und Art Direktion:

F. Frauenschuh, florian.frauenschuh@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. Färbinger

### Vorstand für Finanzen, Controlling und Organisation:

Brigitte Enzinger, brigitte.enzinger@b4bmedia.net

### Druckauflage & Verbreitung:

38.000 Stück



B4Bmedia.net AG

© Copyright 2016 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.



Eine Diskussionsrunde zu Enabling Digital Transformation

# Gekommen, um zu bleiben

Die digitale Transformation wird nicht nur seit vielen Jahren intensiv evaluiert und diskutiert, sie ist mittlerweile ein fester Bestandteil der Unternehmens- und IT-Planung. Die Beschäftigung mit neuen digitalen Geschäftsprozessen und IoT, Internet of Things, ist schon lange kein luxuriöser Zeitvertreib mehr, sondern letztendlich geschäftskritische Überlebensstrategie. Fujitsu hat zur Standortbestimmung und dem Enabling der digitalen Transformation zu einer Diskussionsrunde geladen.

**D**as erfolgreiche Enablement der unbestrittenen digitalen Transformation war das Generalthema eines Gesprächs mit CIO Gerhard Göttert des SAP-Bestandskunden Autobahn Tank & Rast in Bonn. Seit 2013 ist Gerhard Göttert zudem Mitglied des Vorstands der Deutschsprachigen SAP-Anwendergruppe (DSAG) und zuständig für das Ressort Anwendungsportfolio; mit Prof. Dr. Tilo Böhmann von der Universität Hamburg, er ist Leiter des Fachbereichs Informatik und der Forschungsgruppe IT-Management und Consulting; mit Heiko Henkes, er ist als Director Advisor bei der Experton Group für die strategische Unternehmens- und

Advisor-Führung verantwortlich; mit Dr. Rolf Werner, er ist Head of Central Europe bei Fujitsu, in dieser Funktion verantwortet er das Geschäft in Deutschland, Österreich und der Schweiz, zudem ist er Vorsitzender der Geschäftsführung der Fujitsu Technology Solutions GmbH; und mit Michael Straub, Head of SAP Service Portfolio für die Region EMEA bei Fujitsu.

„Die digitale Transformation ist für mich nicht etwas, was zu einem bestimmten Zeitpunkt angefangen hat und irgendwann aufhören wird. Wir sprechen heute über etwas, was schon vor Jahrzehnten begonnen hat“, definiert Rolf Werner von Fujitsu gleich zu Beginn des Gesprächs

einen für alle Beteiligten offensichtlichen Standpunkt. Wie viele Entwicklungen im Business und der Informatik sind die ersten Anzeichen schon lange sichtbar, bevor sich eine allgemein anerkannte Begrifflichkeit dazu entwickelt. Heute ist das Thema „digitale Transformation“ anerkannt und etabliert – für die Umsetzung, das Enablement, scheint es jedoch noch kein einheitliches Vorgehensmodell zu geben. Auch gibt es für das „Going Live“ noch wenig allgemeingültige Referenzen. Die SAP-Community mit ihren Partnern wie Fujitsu ist hier gegenüber der allgemeinen IT-Szene jedoch durch zahlreiche PoC (Proofs of Concept) einen Schritt weiter. „Digitale Transformation ist jetzt

Fujitsu-Diskussionsrunde: Gerhard Göttert, Peter Färbinger, Michael Straub, Heiko Henkes, Rolf Werner und Tilo Böhmann (v. l. n. r.)





Professor Böhmann, Universität Hamburg



Advisor Heiko Henkes, Experton: Das Bewusstsein für die Geschwindigkeit der Transformation

erst zum Tagesgespräch geworden, weil es vermehrt vom Anwender angesprochen wird“, erklärt und beobachtet Fujitsu-Chef Rolf Werner.

„Ich würde das sogar noch ergänzen, da der Endkunde heute viel mehr Einfluss auf die Geschäftsmodelle hat“, bestätigt CIO Göttert von Tank & Rast. Das Unternehmen Tank & Rast betreibt mit seinen Pächtern im deutschen Autobahnnetz rund 350 Tankstellen sowie rund 390 Raststätten einschließlich circa 50 Hotels. Rund 500 Millionen Reisende besuchen jedes Jahr die Servicebetriebe von Tank & Rast. Als CIO ist Gerhard Göttert unmittelbar mit der digitalen Transformation im Consumer-Markt an der Schnittstelle zum Backoffice konfrontiert. Seit der breiten Verfügbarkeit von Smartphones 2007 ist der Einfluss der Konsumenten deutlich spürbar. „Konnektivität wurde erlebbar“, beschreibt Göttert die Situation, „die dann auch in die Geschäftsprozesse eingeführt wurde. Um es zu verdeutlichen, will ich es nochmals abgrenzen: Ich betrachte hier die Kundenseite. Auf der anderen Seite haben wir die Geschäftsprozesse in den Unternehmen, die nicht zwingend einen Einfluss auf das Endkundengeschäft haben. Hier haben wir klassische Vorgehensmodelle.“

Rolf Werner erklärt im Gespräch diese Situation aus Fujitsu-Sicht: „In der Vergangenheit wurde eine sogenannte Computerisierung von Geschäftsprozessen von uns entwickelt und dem Markt angeboten.“ Die IT-Anbieter agierten

überwiegend als klassische Push-Funktion. Heute hingegen ist jedoch vieles endkundengetrieben. „Also vielmehr eine Transformation basierend auf den digitalen Geräten, mit denen jeder täglich in Kontakt kommt“, präzisiert Werner. Es ist ein Pull-Effekt entstanden. „Alle Dinge und Funktionen, die ich in meinem täglichen privaten Leben viel leichter machen kann, die will ich jetzt natürlich auch in meinen Geschäftsprozessen anwenden“, beschreibt der Fujitsu-Chef die Anforderungen, mit denen sich heute das C-Level-Management angesichts der digitalen Transformation konfrontiert sieht. „Auf der Anwenderseite brauchen wir sehr agile, sehr flexible Produkte, um den beschriebenen Markttrends folgen zu können“, ergänzt Gerhard Göttert und schließt daraus: „Somit sind Wasserfallmodelle, wie man sie seit Jahrzehnten in Unternehmen kennt, um Geschäfts-

prozesse einzuführen, sicher heute nicht mehr das Allheilmittel, um adäquat auf die Märkte reagieren zu können.“

„Für mich stellt sich die digitale Transformation als Dreiklang dar“, zieht Tilo Böhmann von der Universität Hamburg ein Zwischenresümee. Als ersten Punkt – und eben sehr weit gedacht – sieht der Professor die Automatisierung. „Die Automatisierung von Prozessen kann ich heute viel weiter treiben als ursprünglich einmal konzipiert.“ Das zweite Thema ist das digitale Engagement: „Es hat einmal jemand gesagt: Software ist nicht mehr statisch, Software ist ein Gespräch“, definiert Böhmann einen weiteren Teil des Transformationsprozesses. „Das ist genau das Phänomen der digitalen Kanäle und der Apps, die nicht stillstehen, sondern sich weiterentwickeln und durch neue Kundenwünsche modifiziert werden. Die Bedürfnisse ändern sich, man muss darauf reagieren, und das ist dann die Plattform für neue Geschäftsmodelle.“ Diese Prämisse der digitalen Transformation ist der dritte Punkt: die Geschäftsprozesse zu öffnen und wesentlich stärker in Plattformen zu denken.

„Wir werden auch im Kern der Unternehmen einen Platz haben müssen, der stabil bleibt“, lautet der eindringliche Hinweis aus der Praxis von Tank-&-Rast-CIO und DSAG-Vorstand Gerhard Göttert. Nicht nur seine eigenen Erfahrungen bringt der CIO in die Diskussionsrunde ein, sondern er weiß auch über die Wünsche, Ängste und Visionen der

**>> Die Automatisierung von Prozessen kann ich heute viel weiter treiben als ursprünglich einmal konzipiert. <<**

Prof. Dr. Tilo Böhmann,  
Universität Hamburg





CIO Gerhard Göttert, Chefredakteur Peter M. Färbinger und Michael Straub, Fujitsu (v. l. n. r.)



Dr. Werner, Head of Central Europe Fujitsu

SAP-Community und DSAG-Mitglieder sehr genau Bescheid. „Denn wir wissen noch nicht genau, wohin das Ganze führt, wie lange gewisse Transformationen dauern und welchen Zeitrahmen wir brauchen. Wir sehen aber, dass jede aktuelle Veränderung an Geschwindigkeit zunimmt.“ Neu-Applikationen und Produkte werden von den Anbietern immer schneller in den Markt gebracht und dadurch werden Unternehmen und Anwender mit ganz anderen Aufgaben konfrontiert. „Das führt dazu, dass Geschäftsmodelle, wie sie heute am Markt sind, kritisch überprüft werden müssen“, weiß der CIO aus seiner beruflichen Praxis. Es gibt immer weniger Unternehmen, die von sich behaupten können, dass der aktuelle Status auch noch in zehn Jahren eine Daseinsberechtigung haben wird. Und Gerhard Göttert gibt ein Beispiel: „Die vergangenen 15 Jahre haben gezeigt, dass Topunternehmen vom Markt verschwunden sind. Das beste Beispiel ist Kodak. Der Erfinder der digitalen Fotografie existiert nicht mehr.“ In einer anderen Diskussion hat der ehemalige Cisco-Chef John Chambers gemeint, dass etwa die Hälfte der heute existierenden Unternehmen in ihrer aktuellen Form nicht überleben werde.

„Wir sind somit in eine Situation gekommen, in der wir glauben, dass wir alle Werkzeuge fertig und bereit haben, unsere Prozesse sind verfügbar“, warnt Rolf Werner. „Aber wir als Anbieter und Anwender müssen ständig Antworten

geben auf die hohe Geschwindigkeit, die im erwähnten Endkundenbereich stattfindet. Dadurch sprechen wir heute von disruptiven Technologien, einer digitalen Transformation mit enormer Geschwindigkeit.“ Diese digitale Transformation hat aber weder einen Anfangs- noch einen Endpunkt. „Und das macht den großen Unterschied“, erklärt der Fujitsu-Chef, „im Vergleich zu vor zehn oder 15 Jahren, als wir noch nicht diese enorme Geschwindigkeit aus dem Endkundenmarkt hatten.“ Wenn in einer solchen Diskussionsrunde das Thema auf Geschwindigkeit kommt, hat naturgemäß jeder der Diskussionsteilnehmer die Aussagen der Analysten von Gartner vor sich, wo eine IT der unterschiedlichen Geschwindigkeiten diskutiert und mit dem Begriff der bimodalen IT geprägt wird. „Braucht man wirklich die IT der zwei Geschwindigkeiten?“, hinterfragt CIO Göttert dieses Szenario. „Aus Anwendersicht und als betroffener CIO sage ich, wir beschäftigen uns sehr intensiv damit und eine finale Antwort haben wir noch nicht. Aber die Tendenz ist vorhanden, dass wir Unternehmensbereiche sehen, in denen sehr dynamische Prozesse ablaufen. Hier ist vielleicht auch der Begriff der Digitalisierung das falsche Wort, weil es mehr eine Business-Transformation ist.“ Advisor Heiko Henkes stimmt hier zu: „Aber so läuft es in der Regel doch ab. Es gibt eben viel zu wenig einen strategischen Ansatz. Nur ganz wenige Unternehmen haben sich

überlegt, was eine Digitalisierung auch für die strategische Ausrichtung bedeuten kann und soll.“

„Diese Diskussion ist sehr wichtig“, meint Rolf Werner, „weil ich glaube, dass eine ganzheitliche digitale Transformation nicht planbar ist. Ich kann eine solche disruptive Situation, in der sich viele Unternehmen befinden, nicht planen.“ Aktuell entsteht eine hohe Geschwindigkeit und zahlreiche Veränderungen beim Endkunden, die viel Einfluss haben, sodass man als Unternehmen ohnehin nur schrittweise vorgehen kann. „Wäre es anders, könnte ich einmalig von heute auf morgen neue Geschäftsprozesse einsetzen, und fertig wäre die digitale Transformation“, folgert Werner. Advisor Henkes stimmt zu, meint aber: „Dazu muss ich aber im Management erst das Bewusstsein für diese Geschwindigkeit schaffen. Hier müssen Voraussetzungen geschaffen werden, diese Veränderungen wahrnehmen zu können.“

Die digitale Transformation ist vielleicht ein disruptives Kontinuum – kleine, revolutionäre Schritte. „Das geht nur mit einer Annäherung und eben nicht mit einer einmaligen Handlungsanweisung“, ist Rolf Werner überzeugt. „Ich kann links und rechts Leitplanken setzen, damit nichts passiert. Ich kann enablen, um in diese Geschwindigkeit reinzukommen. Ich brauche agile Methoden – das, was mit Software und Kommunikation definiert wurde, ist letztendlich nichts anderes als Agilität“, definiert der Fujitsu-Chef

die Herausforderungen der digitalen Transformation. In der Diskussionsrunde wird der Entwicklungsansatz „Scrum“ genannt: Man arbeitet vier Wochen im Team und stellt etwas vor. Funktioniert es, geht es danach in diese oder jene Richtung. „Das Wissen, wenn wir hier loslaufen, ob wir dort landen, ist im traditionellen Sinn nicht mehr vorhanden“, weiß Werner über das veränderte Verhalten von Anbietern und Anwendern. Auch Michael Straub von Fujitsu beobachtet diese neue Situation täglich in seiner beruflichen Praxis: „Die Prozesse beim Kunden unterscheiden sich damit deutlich von den vergangenen Mustern. Heute agieren wir vielmehr ergebnisoffen. Wir definieren eben Digitalisierung nicht als fertiges in sich abgeschlossenes Produkt. Und rollen es beim Kunden als Template aus.“

Ein fertiger Automatisierungsplan ist unrealistisch: „Natürlich gibt es für das digitale Enabling Standardmodelle und verifizierte Verfahren, mit denen wir zum Unternehmen hingehen“, erklärt Straub. „Aber es ist heute ganz anders als früher, als man 80 Prozent vordefinierte Methoden und 20 Prozent Anpassung hatte. Jetzt kann man über den Prozentsatz diskutieren, wesentlich ist aber, es hat sich hin zu einer ergebnisoffenen Diskussion gedreht.“ Fujitsu kommt natürlich mit einem vordefinierten, strukturierten Konzept. „Aber der Kunde muss vieles

selbst entscheiden – wir können ihn enablen, unterstützen und helfen, seine IT-gestützten Prozesse zu digitalisieren. Aber letztendlich muss der Kunde selbst den Weg definieren. Doch mit unseren Methoden können wir den Weg erleichtern und sicherer gestalten“, erklärt Michael Straub das Fujitsu-Angebot. Advisor Henkes von Experton begrüßt diesen Ansatz: „Wenn man dem Kunden bei der individuellen Weiterentwicklung helfen will, muss man ihn zuerst darauf hinweisen, dass es eine interne und externe digitale Transformation gibt. Ich muss mich als Unternehmen weiterentwickeln und Prozesse IT-fähig machen und digitalisieren.“

Fujitsu-Manager Straub: „Wir können dem Kunden helfen zu standardisieren und dann letztendlich zu automatisieren. Es geht aber um seine Erfahrung und seine Anforderungen, die digitalisiert werden müssen.“ Eine ERP-Einführung war früher ein abstrakter Prozess, das funktioniert heute nicht mehr so. Im Sinn einer Co-Innovation, im Sinn einer Partnerschaft muss man heute an die Fragestellungen herangehen, der Template-Ansatz hat weitgehend ausgedient, weiß auch Michael Straub und erklärt: „Enablen bedeutet somit, in einer wesentlich engeren Partnerschaft mit dem Kunden Lösungen zu erarbeiten.“ Die Rolle zwischen Anbieter und Anwender scheint in der digitalen Transformati-

» Die digitale Transformation ist nicht etwas, was zu einem bestimmten Zeitpunkt angefangen hat und irgendwann aufhört. «

Dr. Rolf Werner,  
Head of Central Europe Fujitsu

on neu definiert zu werden. Die in der SAP-Community zahlreich zu findenden Proofs of Concept geben einen Eindruck davon. Es ist eine geplante und evaluierte Disruption. Damit entstehen auch deutliche Grenzen und neue Erwartungshaltungen. „Was nicht möglich ist: dass ein Provider oder IT-Anbieter ein Geschäftsmodell beim Anwender erfindet und überarbeitet. Ein Beispiel aus einer anderen Branche zu kopieren und dann bei seinem Kunden zu implementieren funktioniert in der digitalen Transformation mit Sicherheit nicht“, weiß Rolf Werner aus zahlreichen Gesprächen mit Bestandskunden. Und der Fujitsu-Chef warnt vor falschen Erwartungshaltungen und vorschnellen Lösungen: „Das ist leider ein Fehler, der oft gemacht wird. Man wird oft aufgefordert zu erzählen,



CIO Göttert: Die Geschwindigkeit nimmt zu.



Michael Straub, Head of SAP Service Portfolio Fujitsu EMEA: Ein fertiger Plan ist unrealistisch.



wie es in anderen Branchen funktioniert oder wie es mit Mitbewerbern abläuft – und dann will man es genau so und besser machen. Das funktioniert natürlich nicht. Wir können lediglich enablen. Wir können den kompletten Werkzeugsatz anbieten. Wir können alle Methoden anbieten. Aber wie der Kunde sein Geschäft zu gestalten und zu betreiben hat, das können wir nicht erfinden oder vorgeben.“ Und Werner betont immer wieder, dass der Weg zur Lösung von Fujitsu moderiert werden kann. „Hier können wir helfen und unterstützen“, betont er. Und die Diskussionsrunde ist sich einig, dass aber am Schluss natürlich der Kunde das Geschäft selbst machen muss. „Ja, das ist schon so“, ergänzt CIO Göttert.

„Wir als Kunde müssen sagen, wo die Reise hingehen soll. Ohne einen Plan wird es unmöglich sein, die richtigen Produkte einzufordern und einzusetzen – und auch den Transformationsprozess zu starten“, präzisiert Gerhard Göttert in der Fujitsu-Diskussionsrunde. Womit starten wir die Digitalisierung? Was müssen die Unternehmen vorab tun, damit man auf die angebotenen Werkzeuge und Methoden zugreifen kann – damit man enablen kann? Welchen Einfluss hat die Digitalisierung beim Endkundengeschäft? „Eine Dematerialisierung findet statt“, meint Göttert und erklärt: „Dinge wie eine Landkarte waren früher als physisches Produkt vorhanden und sind heute als App auf dem Smartphone. Hat das Einfluss auf mein Geschäftsmodell? Wenn ich das bejahe, dann ist es unumgänglich, etwas zu tun“, setzt sich der CIO selbst hohe Ziele. Und diese Herausforderungen des Enablement gelten für alle Mitglieder der DSAG und die gesamte SAP-Community: „Es beginnt mit einer Business-Transformation“, weiß Göttert von zahlreichen Gesprächen mit DSAG-Mitgliedern. Was macht man mit existierenden Geschäftsmodellen in der Zukunft? Dann folgt das Enabling der digitalen Transformation. „Ich muss mir somit überlegen, an welchen Stellen eines End-to-End-Prozesses ich einen höheren Digitalisierungsgrad brauche. Und dann erst kommt die IT-Transformation. Das sind die Stufen, die einzuhalten sind. Erst dann kann ich mir überlegen, welche Werkzeuge und Methoden ich einsetze“, beschreibt Göttert sein erprobtes Vorgehensmodell. Betrachtet man den Mittelstand, wie ihn die DSAG

vertritt, dann sieht man, dass diese Transformation nun in Angriff genommen wird. „Natürlich haben viele Unternehmen hektisch Aktivitäten gestartet“, weiß Gerhard Göttert aus zahlreichen anderen Diskussionsrunden. Da entstehen dann die bekannten Frontend-Apps. „Unternehmen sind aber auch dabei, ihre Geschäftsprozesse end-to-end zu betrachten und ihre Partner mit einzubeziehen. Wir sind heute fest davon überzeugt, dass in dieser Gesellschaft kein Unternehmen allein imstande ist, beim Endkunden Erfolg zu haben, denn wer allein seine Prozesse durchsetzen will, wird wahrscheinlich Schwierigkeiten bekommen. Man braucht in der digitalen Transformation Partner“, weiß

**» Am Ende des Tages geht es um das Gemeinsame in dem Sinn, dass Software ein Dialog ist, dass Agilität auch Kommunikation ist. «**

Dr. Rolf Werner,  
Head of Central Europe Fujitsu

Göttert um die Komplexität des Enabling. Es werden andere Öko-Systeme entstehen. Das zu begreifen kann für die gesamte Business- und IT-Community schwierig werden, weil die digitale Transformation weniger haptisch ist. „Ein kultureller Wandel wird hier auch stattfinden müssen“, so Göttert. Er ist für einen Schulterschluss bereit: „Am Ende des Tages brauchen wir natürlich die Unterstützung und Beratung durch die IT-Anbieter, mit denen wir zusammenarbeiten. Wir als Anwender setzen darauf, dass sich unsere Partner auf diesen Wandel gut vorbereitet haben. Die Zukunft kommt nicht so schnell, wie man es sich vielleicht erhofft. Die Unterstützung darf aber nicht darin münden, uns zu erklären, wie ein IT-Produkt funktioniert, sondern wie wir die Lösungen und Methoden integrieren können. Welche Voraussetzungen sind zu schaffen, um zu enablen? Welche Methoden sind anzuwenden? Welche Schritte sind zu setzen?“

Das erfolgreiche Enablement der digitalen Transformation entwickelt sich zu einer ganzheitlichen, umfassenden und nachhaltigen Herausforderung. „Wir müssen raus aus unserer Komfortzone, um die Digitalisierung zu enablen“, betont einmal mehr Advisor Heiko Henkes und teils scheint er skeptisch zu sein: „Schaut man sich aber die Anbieterszene an, haben wir festgestellt, dass es nur ganz wenige gibt, die diesen Ansatz einer vollständigen Business-Transformation überhaupt realisieren und für die Anwender dann bereitstellen können. Die wenigsten IT-Anbieter beherrschen eine durchgängige Digitalisierung mit den Themen Big Data, IoT, Security, Mobile etc. Zusätzlich müssen auch Beratung und Change Management angeboten werden inklusive eines entsprechenden Produkt- und Lösungsangebots.“ Die Diskussionsrunde ist sich aber einig, dass diese notwendige Breite auch mit Partnern erfolgen kann. Denn im Rahmen der Digitalisierung entstehen große globale Öko-Systeme, die dann auch Nischenlösungen durch Spezialisten effizient anbieten können.

Im Zentrum der digitalen Transformation steht somit der Mensch als Teil der Geschäfts- und IT-Prozesse. Dieser Human-Centric-Ansatz für IT und Business steht auch im Mittelpunkt des Fujitsu-Forums 2016 in München. Und der Professor aus Hamburg fordert: Natürlich brauchen wir auch bei der Entwicklung der Geschäftsprozesse nochmals einen richtigen Sprung nach vorn.“ Was in der Diskussionsrunde schon mehrfach genannt wurde, ist der wichtige End-to-End-Ansatz. Aber für Professor Böhmann ist es nicht so einfach, die digitale Transformation zu bestimmen oder zu definieren. „Im ersten Moment klingen die verwendeten Begriffe immer vertraut und bekannt“, erklärt er, „weil es ja nicht so ist, dass man hier zum ersten Mal hört, Geschäftsprozess müssen end-to-end gedacht werden. Nur diesmal ist es wirklich ernst gemeint und kein Prozess von Sachbearbeiter zu Sachbearbeiter, sondern definitiv von Endkunde zu Endkunde ohne Unterbrechung und Medienbruch – und das natürlich automatisiert.“ Immer wenn ein Prozesstracking-Werkzeug eingesetzt wird, könnte auch der Verdacht aufkommen, dass der Prozess noch nicht gut genug ist. Man ist am Endergebnis interessiert,





Advisor Heiko Henkes, Experton Group, und Rolf Werner, Fujitsu: Die eigenen Fähigkeiten analysieren und entsprechendes Wissen beschaffen.

was dazwischen passiert, ist eigentlich nicht so relevant. Digitale Transformation funktioniert aber anders. Traditionelle Denkmuster müssen hinterfragt werden. „Was heute gefordert wird, ist ein gutes und tieferes Verständnis für Kundenwünsche und -bedürfnisse, um die Geschäftsprozesse zu überarbeiten und effizienter zu gestalten“, erklärt Tilo Böhmann und er weiß aus zahlreichen Studien und Forschungsarbeiten, dass es dafür natürlich neue Methoden gibt: „Entweder man erklärt sich bereit, einmal eine wahrhafte Customer Journey zu machen, oder man geht in tiefes Design Thinking“, fordert der Professor. Und er warnt, dass selbst bei richtiger Anwendung der neuen Methoden wie Design Thinking eine vollständige Planbarkeit nicht gegeben sein kann. In diese Prozesse einzusteigen erfordert letztendlich eine notwendige und schon öfter in der Diskussionsrunde geforderte Agilität. „Der Planungsprozess ist dann ein Lernprozess, der kontinuierlich stattfindet. In einer Studie von uns haben wir lange über einen Begriff für diesen Transformationsprozess nachgedacht, am Ende

stand dann der Ausdruck datengetriebene Agilität im Raum“, berichtet Tilo Böhmann aus seiner Forschungspraxis und er ergänzt: „Das erscheint mir wichtig, wir müssen zukünftig nicht nur im Entwickeln schnell sein, sondern auch im Ausliefern und Umsetzen. Dabei gilt es dann aus echtem Kundenverhalten zu lernen. Das ist letztendlich das Grundmodell jeder digitalen Innovation, dass man nicht mehr nur plant, sondern sich messen lassen kann, lernt und beobachtet, ob der Kunde mein Produkt wirklich nutzt.“ Das Enablement ist auch ein Realitätscheck der digitalen Transformation: Man kann beobachten und sich an der Realität orientieren. Man kann aus dem Kundenverhalten lernen. Wird es der Kunde wirklich nutzen? „Diese gezeigte Nutzung wiegt dann schwerer als jede Hierarchie“, schlussfolgert Professor Böhmann.

Aber Advisor Henkes sieht auch Fallgruben und Stolpersteine: „Was jedoch gefährlich sein kann, da Unternehmen meist noch nicht so weit gekommen sind, um die vielen personenbezogenen Daten sicher und strukturiert abzule-

gen. Ziel ist es heute, eine 1:1-Kundenansprache aufzubauen. Es fehlen in der Regel der Mut und die Zeit, notwendige Ableitungen zu ziehen, um den modernen Kunden im Rahmen der digitalen Customer Journey über die wesentlichen Stationen der Meinungsbildung zu beeinflussen und die Wertschöpfung von Push zu Pull umzubauen. Hier liegt die Disruption begraben.“ Und Rolf Werner stellt als IT-Anbieter die Frage in die Runde: „Was hier als Herausforderung besteht: Sind wir als IT-Anbieter in der Lage, mit unserem B-Kunden über seine C-Kunden im Sinne von B-to-B-to-C zu sprechen?“ Im Sinne der erwähnten globalen End-to-End-Prozesse der digitalen Supply Chains gewinnt natürlich die Betrachtung von Business-to-Business-to-Consumer eine besondere Bedeutung. Der Fujitsu-Chef fragt sich selbstkritisch: Haben wir entsprechendes Wissen im Haus? „Bei öffentlichen Auftraggebern haben wir das Wissen über diese durchgängigen B2B2C-Prozesse. Ebenso im Manufacturing-, Maschinenbau- und im Handelsbereich sind wir sehr weit vorn und mit dabei“,



CIO Gerhard Göttert: Das Alignment zwischen Business und IT muss gestaltet werden.

weiß Rolf Werner über die eigenen Stärken. Wenn nicht, gibt es Berater, Analysten und die Wissenschaft und Forschung. Werner betont: „Am Ende des Tages geht es immer um das Gemeinsame in dem Sinn, dass Software ein Dialog ist, dass Agilität auch Kommunikation ist. Wir können immer nur ein Teil des Ganzen sein – ganz unabhängig von der wirklichen Größe eines Unternehmens, man ist immer Teil einer Gesamtlösung. Aber manchmal ist das sehr schwer zu verstehen, dass das Ganze die Summe der Teile ist und dass auch unsere Partner und noch viel größere Unternehmen immer nur ein Teil der ganzheitlichen digitalen Transformation sein können.“ Hier ist natürlich auch Bescheidenheit notwendig, denn das Geschäft von Anbietern wie Fujitsu und SAP ist nicht nur davon abhängig, dass man tolle Entwickler hat, diese rausschicken kann und kluge Reden beim Kunden halten kann, um ein Produkt, eine Lösung, das Hosting zu platzieren, sondern gemeinsam mit allen ein Öko-System zu entwickeln. „Das ist natürlich ein ganz neuer Ansatz“, ist Rolf Werner überzeugt und ergänzt: „Früher ging man zum Kunden, erzählte ihm von einer Lösung und wollte ihm diese verkaufen. Heute haben wir einen ganz anderen Ansatz, weil die alten Modelle nicht mehr funktionieren.“ Und Fujitsu-Manager Michael Straub definiert es nochmals ganz klar: „Denke an die Kunden deines Kunden, um eben diesen B2B2C-Gedanken mitzubringen.“

Heute funktioniert es mittels Use Cases im Sinn einer Co-Innovation und Proofs of Concept. Der Kunde muss sich auch einbringen mit seiner Kreativität und Erfahrung. „Mit den vorhandenen Techniken wie SAP Hana oder S/4 entwickeln wir dann diese Use Cases“, weiß Straub aus der beruflichen Praxis bei Fujitsu. Es ist ein Bottom-up-Ansatz: Es geht um Daten, um die Agilität – das ist natürlich neu gegenüber einem Ansatz vor einigen Jahren. „Wir brauchen einen Partner, der mit uns Innovationen erarbeitet“, ergänzt Gerhard Göttert und präzisiert: „Man kann ganz offen sagen, dass bei vielen Unternehmen mitunter die notwendige Kompetenz für die digitale Transformation fehlt. Was sich erklären lässt, weil die Geschwindigkeit, mit der wir momentan unterwegs sind, viel zu hoch ist.“ B2B2C bei einer End-to-End-Betrachtung bedeutet, dass der Digitalisierungsgrad steigt. „Damit ist klar, dass IT-Partner nicht pauschal behaupten können, hier Lösungen zu haben. Denn das würde bedeuten, dass die Anbieter in den Unternehmen die Stellen kennen, bei denen eine weitere Automatisierung einen sinnvollen Mehrwert schaffen kann“, beschreibt Göttert das neue Anbieter-Anwender-Verhältnis. Es gibt neue Rollen beim Enabling der digitalen Transformation, die besetzt werden müssen.

Das Alignment zwischen Business und IT muss gestaltet werden. Für die digitale Transformation muss jetzt die Zusammenarbeit zwischen Fachberei-



Die „Enabling Digital“-Diskussionsrunde

chen und IT auf ein ganz neues Niveau gehoben werden. „Und damit kommen wir zur Kultur in den Unternehmen“, betont Tank-&-Rast-CIO und DSAG-Vorstand Gerhard Göttert. „Wenn ich weiß, was ich hinsichtlich der Geschäftsprozesse in meinem Unternehmen ändern muss, brauche ich Partner, die mich dabei unterstützen, eine technologisch geprägte zukunftsfähige IT-Welt zu schaffen.“ Diese Kooperationsbereitschaft müssen die IT-Unternehmen im digitalen Zeitalter mitbringen. Und hier sind die Anbieter, auch SAP, gut aufgestellt. Manchmal vielleicht zu schnell, meint CIO Göttert, aber Fujitsu und SAP geben Orientierung. „Was man nicht erwarten darf, ist, dass SAP und andere Anbieter mit fertigen Lösungen kommen. Hier muss man sich einbringen und mitgestalten“, warnt Göttert die Diskussionsrunde und er erklärt seinen Standpunkt: „Wir können nicht nur konsumieren, sondern müssen in Co-Innovationsprojekten gemeinsam die digitale Transformation erarbeiten – teilweise mit SAP, teilweise mit SAP-Partnern wie Fujitsu. Diese Zukunft kommt jedoch nicht so schnell, wie es sich viele wünschen, denn es ist ein Prozess. Bildlich gesprochen bringt es nichts, wenn 20 Mann nach vorn laufen – nur damit es schnell geht – und 3000 stehen hinten und schauen zu.“

In diesen neuen Digitalisierungsprozess gehört dann aber auch die Kultur des Scheiterns. „Früher durfte ein Pro-





Professor Böhmann: Es geht um agiles Entwickeln von Lösungen – was könnte funktionieren?

jekt bei langen Projektlaufzeiten, einem hohen Projektbudget und vielen Projektmitarbeitern nicht einfach scheitern“, beschreibt Gerhard Göttert die Vergangenheit. Heute wird erwartet, dass aus gescheiterten digitalen Initiativen neues Know-how entwickelt wird. Und niemals ist eine auf den ersten Blick unbrauchbare Lösung in jeder Facette zu verwerfen. Diese Kultur des Wandels muss entwickelt werden, weiß CIO Göttert. Mit den alten Prozessen lässt sich die digitale Transformation kaum voranbringen, schon gar nicht in der Geschwindigkeit. „Wir brauchen somit Anwenderfreundlichkeit. Es kann nicht sein, dass man für jede neue Innovation dann wochenlang seine Mitarbeiter schulen muss. Es braucht Usability und User Experience. Und eben die Kultur des Scheiterns“, fordert Gerhard Göttert in der Diskussionsrunde ein.

Diese Kultur des Scheiterns ist auch für das Enabling der digitalen Transformation extrem wichtig, weiß Professor Tilo Böhmann: „Weniger das geplante Scheitern in der Form, dass ich zwei Prototypen entwickle und austeste, mit dem Wissen, einer davon wird nicht überleben. Es geht vielmehr um ein agiles, schnelles Entwickeln von Lösungen, das Ausprobieren, was funktionieren könnte – was dann letztendlich die digitale Transformation vorantreibt. Diese Kultur müssen wir schaffen und uns überlegen, welche Infrastruktur dafür notwendig ist.“



**Dr. Rolf Werner (Fujitsu), Head of Central Europe, Vorsitzender der Geschäftsführung Fujitsu Deutschland**

Rolf Werner verantwortet das Geschäft von Fujitsu in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Zudem ist er Vorsitzender der Geschäftsführung der Fujitsu Technology Solutions GmbH. Von München aus verantwortet er das Geschäft in einem der wichtigsten Märkte für Fujitsu. Bevor Dr. Rolf Werner im Jahr 2016 zu Fujitsu kam, war er mehrere Jahre in verschiedenen Managementpositionen bei T-Systems tätig. Zuletzt verstärkte er die Geschäftsführung bei T-Systems „Multimedia Solutions“ und verantwortete den Ausbau des Vertriebs und das Wachstum des Unternehmens national wie international.



**Michael Straub (Fujitsu), Head of SAP Service Portfolio für die Region EMEA**

Michael Straub ist seit dem 1. Januar 1995 bei Fujitsu (früher TDS) und verantwortet heute das SAP Service Portfolio für die Region EMEA. Nach dem Studium der Informatik und der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Stuttgart baute er bei TDS den Bereich Application Hosting für SAP R/3 mit auf. Ab 2007 übernahm er das Service-Portfolio-Management zunächst für TDS, ab 2013 für Fujitsu in der Region Zentraleuropa (CE). Seit Anfang 2016 ist er für das europaweite SAP Service Portfolio von Fujitsu verantwortlich.



**Heiko Henkes (Experton), Director Advisor**

Heiko Henkes ist als Director Advisor bei der Experton Group für die strategische Unternehmens- und Advisor-Führung tätig. Er leitet darüber hinaus die Zusammenführung von IT-Trendthemen im Kontext der digitalen Transformation und tritt als Keynote Speaker zu aktuellen und künftigen IT-Trends auf. Heiko Henkes berät sowohl ICT-Anbieter- als auch -Anwender in seinen Fokusthemen Social Business, Cloud Computing und Mobility. Hierbei liegt sein Schwerpunkt bei den ICT-Anbietern vorwiegend beim Go-to-Market bzw. der strategischen Portfolio-Entwicklung sowie in der Ausrichtung von Marketing und Vertrieb.



**Prof. Dr. Tilo Böhmann (Universität Hamburg), Leiter des Fachbereichs Informatik und der Forschungsgruppe IT-Management und Consulting**

Böhmanns Forschungsinteressen gelten dem Service Systems Engineering und dem IT-Management sowie innovativen digitalen Dienstleistungen und ihren Servicegeschäftsmustern. Tilo Böhmann hat das aus der Wirtschaft finanzierte Kompetenzzentrum für Customer- & User-Driven IT (CUDIT) mit ins Leben gerufen und koordiniert das Praxisnetzwerk IT-Management und -Consulting rund um den gleichnamigen Masterstudiengang an der Universität Hamburg. Zudem ist er Mitglied des wissenschaftlichen Beirats des Anwendervereins Fujitsu NEXT.



**Gerhard Göttert (Autobahn Tank & Rast), CIO**

Gerhard Göttert ist CIO der Autobahn Tank & Rast in Bonn. Die Autobahn Tank & Rast betreibt mit ihren Pächtern im deutschen Autobahnnetz rund 350 Tankstellen sowie rund 390 Raststätten einschließlich circa 50 Hotels. Rund 500 Millionen Reisende besuchen jedes Jahr die Servicebetriebe der Autobahn Tank & Rast. In der Zuständigkeit von Gerhard Göttert befinden sich u. a. die Entwicklung und der Betrieb der Informationssysteme für die Autobahn Tank & Rast. Seit 2013 ist Göttert zudem Mitglied des Vorstands der deutschsprachigen SAP-Anwendergruppe (DSAG) – und zuständig für das Ressort Anwendungsportfolio.



## Kommentar

Denkmuster aufbrechen

# Darf es etwas mehr Wertschöpfung sein?

Wie lässt sich die Notwendigkeit der Digitalisierung erklären, ohne auf die bloße Notwendigkeit der Digitalisierung zu verweisen? Der Anreiz, das Thema anzugehen, kommt mit den Perspektiven.

Von Gerhard Götttert, DSAG

**V**or einiger Zeit führte ich ein Gespräch mit Vertretern eines Verlagshauses, eines Automobilherstellers, eines Energieversorgers und eines Handelsunternehmens. Zwei Dinge haben mich dabei nachhaltig beeindruckt: Alle Gesprächsteilnehmer waren in irgendeiner Form verantwortlich für digital getriebene Veränderungsprozesse in ihren Unternehmen, hatten aber unterschiedliche Positionen und Stoßrichtungen. Ich lernte einen Transformationsmanager, einen Chief Digital Officer, einen Head of New Businesses und einen Strategic Business Lead kennen. Jeder berichtete von Entwicklungen im eigenen Unternehmen und es gab in vielen Bereichen Anknüpfungspunkte und Ergänzungen zu digitalen Entwicklungen in den Produkt- und Leistungsportfolios der Unternehmen der anderen Gesprächsteilnehmer. Viele Studien und Artikel berichten wöchentlich über die Notwendigkeit und Chancen der Digitalisierung und Integration von Wertschöpfungsketten. Es brauchte aber diese Unterhaltung, damit mir klar wurde, welche Kraft sich entfalten lässt, wenn sich unterschiedliche Firmen mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen, Produkten und Leistungen zusammentun. Wenn sie es schaffen, gemeinsam integraler Bestandteil einer Wertschöpfungskette, oder besser noch: Partner in Wertschöpfungsnetzwerken zu werden.

### Auf das Ökosystem kommt es an

Nun könnte man sagen, das hört sich ja spannend an, aber welches Geschäftsmodell soll die Zusammenarbeit zwischen einem Verlagshaus und einem Energieversorger beflügeln? Denke ich beispielsweise an die Mobilität der Zukunft, wird es schnell klar. Fahrzeuge benötigen Energieversorger und Partner aus der Chemieindustrie, um z. B. die elektrischen Antriebe zu ermöglichen. Zudem nehmen Content und Infotainment in den Fahrzeugen aktuell richtig Fahrt auf. Dafür ist die Zusammenarbeit mit Telekommunikationsunternehmen erforderlich. Um diesen Service weiter zu steigern und die Attraktivität zu erhöhen, ist davon auszugehen, dass weitere Partner aus dem Handel, dem Bereich der Zahlungsdienste und dem Travel Management



Gerhard Götttert ist DSAG-Vorstand Anwendungsportfolio.

hinzukommen. Und dass in Zukunft Versicherungs- und Mautentgelte via „verbrauchsorientierter“ Abrechnung vollständig in die Car IT integriert erhoben werden, dürfte nur noch eine Frage der Zeit sein. Das bedeutet unterschiedliche Partner mit unterschiedlichen Leistungen, die in einem neuen Ökosystem einen gewaltigen Wettbewerbsvorteil vor Einzelunternehmen besitzen. Die Integration über ganze Wertschöpfungsketten und die damit verbundene

Bildung solcher Ökosysteme stellt alle vor große Herausforderungen. Neben Faktoren wie dem Geschäftsmodell, dem Markt- und Kundenzugang, der Organisation und der Kultur hängt der Erfolg ganz wesentlich von der IT- bzw. der digitalen Infrastruktur ab. Ach ja, einen Partner dieses neuen Ökosystems habe ich noch nicht erwähnt. Den Konsumenten und unseren Kunden! Er ist es, der darauf drängt, stärker in die Wertschöpfungsprozesse unserer Leistungserbringung integriert zu werden. Ihm wird es mehr und mehr gleichgültig, welches Unternehmen seine Anforderungen erfüllt. Die Schaffung integrierter Wertschöpfungsketten kann nicht durch ein einzelnes Unternehmen erfolgen. Sie sollten Bestandteil der Geschäftsmodelle vieler Unternehmen werden. Diese Entwicklung innerhalb der Unternehmen zu treiben, muss über eine Rolle erfolgen, die gerne Transformationsmanager, Chief Digital Officer, Head of New Businesses oder Strategic Business Lead heißen kann. Die Verantwortlichen müssen davon besessen sein, es zum Erfolg zu bringen! Besessen davon, Denkmuster aufzubrechen und neue zu entwickeln, den Kunden in den Mittelpunkt der Unternehmensaktivitäten zu stellen und kulturelle Veränderungen zu managen. Aber auch besessen davon, Prozesse unternehmensübergreifend zu orchestrieren und die IT aus dem Untergeschoss ins Penthouse ziehen zu lassen. Wohl dem, der einen solchen „Hero of digital value chain“ in seinen Reihen hat! Aber ohne ein grundsätzliches buy-in der Unternehmensleitung und der Führungskräfte werden seine Aktivitäten von einer sehr kurzen Halbwertszeit begleitet.

## Treibstoff der digitalen Entwicklung

Für die IT, nun in den obersten Etagen angekommen und mit erheblichem Einfluss auf den Erfolg des „Digital Enabling“ und die zukünftige Unternehmensentwicklung, stellt sich aber die Frage: Kann diese Herausforderung mit vorhandenen Ressourcen, Lösungen und Services überhaupt geleistet werden? Werfen wir einen Blick auf die Anforderungen, die auf die IT zukommen. Zu allererst auf den Treibstoff der digitalen Entwicklung, die Daten. Wenn wir Schnittstellen und fehlerhafte Prozessschritte weiter reduzieren und Effizienzgewinne über ganze Wertschöpfungsketten erzielen wollen, benötigen wir sehr viele Informationen aus allen Teilen der Wertschöpfungskette. Aus der Produktion, dem Marketing, der Beschaffung, dem Qualitätsmanagement, dem CRM, den Social-Media-Kanälen, dem Servicemanagement, der Logistik müssen Daten eingesammelt, prozessiert, kategorisiert und analysiert werden. Die Erkenntnisse aus diesen Analysen müssen dem Wertschöpfungsprozess wieder zugeführt werden, um die Flexibilität, die Geschwindigkeit und die Qualität zu erhöhen. Das muss alles in Echtzeit und über Unternehmensgrenzen hinweg erfolgen. Die Grundlage hierfür ist eine umfassende Vernetzung aller Produktionsmittel, der Logistikketten und der Kundenschnittstellen. Die Mitarbeiter benötigen in diesen Prozessen Assistenzsysteme, die es

ihnen ermöglichen, sich auf ihre Kernaufgaben zu fokussieren und im Bedarfsfall schnell reagieren zu können. Transparenz über Unternehmensgrenzen hinweg ist auch hier wieder ein entscheidendes Maß. Heute beschäftigt sich die IT noch intensiv damit, die Backend-Systeme mit großen Projekten einem Releasewechsel zu unterziehen. Kleinere funktionale Änderungen schafft sie mittlerweile innerhalb von Tagen zu implementieren, zu testen und produktiv zu setzen. Benutzeroberflächen in Standardapplikationen wie SAP lassen einem jedoch die Haare zu Berge stehen und Veränderungen in diesem Bereich haben in vielen Fällen wiederum Rückkopplungen in die Backend-Systeme. Der Umzug der IT in die oberen Etagen macht also auch eine Erneuerung der IT-Architektur und der IT-Systemlandschaft erforderlich. Datengetriebene Geschäftsmodelle lassen sich nun mal nicht mit Systemen betreiben, deren Ansatz es war, eine produktorientierte und weniger kundenorientierte Wertschöpfung zu unterstützen. Die IT-Systeme, die wir heute nutzen, stellen sicher, dass stabile Unternehmensprozesse qualitativ hochwertig unterstützt werden. Das steht aber im Zielkonflikt zu den sich sehr dynamisch und agil entwickelnden Märkten. In Zukunft benötigen wir IT-Systeme, die agile, unternehmensübergreifende Prozesse qualitativ hochwertig unterstützen. Und es scheint ein Licht am Ende des Tunnels. SAP hat mit Produkten wie S/4, der Hana-Cloud-Plattform, der Hana-Datenbank-Technologie und den Business-Networks-Lösungen endlich eine Produktstrategie vorgestellt, die nicht nur die Effizienz im eigenen Unternehmen steigern soll, sondern auch eine Grundlage bietet, die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen über die gesamte Wertschöpfungskette zu ermöglichen.

## Mit SAP den Übergang diskutieren

Mich freut es, nun endlich eine Perspektive für die IT-Systemwelt der Zukunft zu erhalten, auch wenn sie in Teilen noch viele Fragen mitbringt. Pessimistisch könnte ich sagen: Was bleibt mir auch anderes übrig, als mich über das zu freuen, was da ist. Optimistisch sage ich aber: Es gibt nun endlich Optionen und ich kann mit SAP diskutieren, wie der Übergang aus der ERP-Welt in die S/4-Hana-Welt gestaltet werden soll. Wie auch immer Ihr Unternehmen die digitale Transformation gestaltet und sich gegebenenfalls in Wertschöpfungsnetzwerke einbringt, seien Sie optimistisch. Diskutieren Sie die IT-Transformationen mit SAP, mit Ihren IT-Servicepartnern und mit der DSAG-Community. Unterstützen Sie die Heros der digitalen Veränderung in Ihren Unternehmen und verschließen Sie sich nicht vor komplexen und unternehmensübergreifenden Herausforderungen. Ermöglichen Sie mit Ihrem Know-how und Ihrer Offenheit die Option für Ihr Unternehmen, Wertschöpfungsketten über Unternehmensgrenzen hinweg zu verbessern. Schaffen Sie die Grundlage für mehr Wertschöpfung!

Enabling Digital

# Status quo der Digitalisierung in Deutschland

Digitalisierung ist Chefsache und muss strategisch angegangen und kulturell unterstützt werden – der Chef ist jedoch meistens Traditionalist und muss unterstützt werden.

Von Heiko Henkes, Experton Group

Die Werkzeuge für die digitale Transformation liegen prinzipiell bereit, die Nutzung dieser ist jedoch für die meisten Unternehmen eine immense Herausforderung. Die digitale Transformation kann also in der Theorie beginnen, in der Praxis ist der Weg in der Regel mit sperrigen Steinen übersät. Unternehmen wissen jedoch um die Dringlichkeit der digitalen Transformation, die sowohl am eigenen Leib bzw. intern und auch gegenüber Kunden- und Partnern angegangen werden muss, um effizient und zeitgemäß agieren zu können. Letztlich entscheidet sich aktuell, welche Unternehmen 2020 noch am Markt vertreten sein werden. Die Themenvielfalt ist beachtlich und führt zur Überforderung. In vielen Fällen fängt die Digitalisierung mit Social Media, Cloud und der Automation im Kontext Internet of Things bzw. Industrie 4.0 an, um letztlich an neuen digitalen Ökosystemen partizipieren zu können.

## Treiber für die digitale Transformation

Treiber für den Wandel sind die nun mögliche 1:1-Kundenansprache, die über die Veränderung der Push-Wertschöpfung hin zu einer Pull-Wertschöpfung ermöglicht wird. Im Marketing spricht man auch von outbound/inbound-Marketing. Ferner sind es die Qualitätssteigerung und Sicherung bzw. Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit, die Unternehmen als zentrale Treiber bei der Umsetzung von

Digitalisierungsinitiativen ansehen. Detailverbesserungen hinsichtlich eigener Prozesse erwartet man zukünftig in den Bereichen der Herstell-/Servicekosten und der Ressourcenproduktivität bzw. (Prozess-)Effizienz des eigenen Unternehmens. Diese Punkte hängen stark mit einer Optimierung und Verbesserung des Kundenkontaktes zusammen, über den letztlich intensivere als auch persönlichere, individuellere Kundenbindungen realisiert werden können. Am Ende steht also die Hoffnung, die Kundenzufriedenheit nachhaltig zu erhöhen und auch Umsatz bzw. den Gewinn zu verbessern.

## Barrieren der digitalen Transformation

Unternehmen straucheln in vielen Disziplinen der digitalen Transformation, da diese äußerst facettenreich ist. Die „IT-fizierung“ war nur der Anfang, der einen exponentiellen Wandel in technischen sowie auch organisatorischen Disziplinen verlangt. Wesentlicher Stolperstein und Barriere der erfolgreichen Strategie ist neben der fehlenden Vision und der Frage nach dem Startpunkt die in der Regel fehlende Agilität, neue Anforderungen umzusetzen und neue Services sicher und skalierend gegenüber Kunden bereitzustellen.

In der Tiefe betrachtet offenbart sich natürlich eine ganze Bandbreite an Themen, die für die Anwenderunternehmen eine Barriere darstellen. Folgende Punkte sollen nur einen kurzen Einblick in die



Heiko Henkes ist Director Advisor bei der Experton Group.

möglichen Dimensionen und Aufgabenbereiche geben.

## Roadmap & Handlungsanweisung

Eine einheitliche Roadmap für die erfolgreiche Transformation kann prinzipiell keinem Unternehmen an die Hand gegeben werden. Der Grund liegt in der Komplexität und den schier unbegrenzten Möglichkeiten, das eigene Business zu optimieren oder gar völlig neue Wege zu beschreiten. Technologische Voraussetzungen sind das Fundament, aber: Viele Unternehmen sehen in der digitalen Transformation ein reines IT-Thema. Dies ist falsch. Es ist in





Digitalisiertes Ökosystem:  
Herausforderungen für Führungskräfte.

großen Teilen auch Change Management und das Hinterfragen von Kundenwünschen bzw. die Bereitschaft, tatsächlich die Meinung beim Kunden aktiv zu erfragen und aus Fehlern zu lernen.

Bei der Frage nach der Roadmap bzw. der Priorisierung muss jedes Unternehmen individuell und in Abhängigkeit der Ziele bzw. Visionen sowie dem Reifegrad in traditionellen Services/Prozessen einen erreichbaren Pfad mit Erfolgsaussichten auf die Beine stellen. Dabei zählt in der heutigen Zeit auch das veränderte Projektmanagement im Sinne der Agilität und Micro-Service-orientierten Lieferung von Services oder Produkten, die immer häufiger modular aufgebaut sind. Die Zielerreichung kann also nicht mehr mittels starrer Projektpläne realisiert werden. Diese gehören längst der Vergangenheit an! In agilen Unternehmen ist zunehmend der „Scope“ variabel und nicht mehr das Budget und die Zeit.

### IT-Trendzusammenspiel und Change Management

Die Kunst der erfolgreichen digitalen Transformation liegt nicht selten in einer modernen IT-Infrastruktur – 59 Prozent der Anwenderunternehmen sind hier unzureichend aufgestellt. Ferner ist das Beherrschen moderner Technologie die Basiskomponente auf dem Weg zur Digitalisierung. Die Frage lautet also, wie viel Cloud/Social/Big Data/Mobile Enterprise/Cyber Security/IoT und Digital Workspace darf es sein und worin ist man bereits gut aufgestellt? Zur Klärung

der Priorisierung und nötigen Schritte ist es eine Grundvoraussetzung, ein umfangreiches Prozess-Review aufzusetzen und neue Strukturen auf Führungsebene einzuziehen. Die Folge ist eine Anpassung der Aufbauorganisation, die beispielsweise auch neue cloudbasierte Ökosysteme im Partnergeschäft beherzigen muss, um nicht sang- und klanglos unterzugehen.

### Wer steuert den Kahn?

Enabling Digital betrifft das ganze Unternehmen und im Speziellen die IT. In der Vergangenheit waren meist die Geschäftsführung und der CIO gefordert, die Big Projects zum erfolgreichen Abschluss zu bringen. Dies ist zwar noch immer so, doch braucht es heute weitere Fachkräfte wie Business-Analysten und Enterprise-Architekten sowie auch den Spirit junger Gründer. In vielen Fällen muss das IT-Budget massiv aufgestockt und nicht wie in alten Zeiten gedrückt werden. IT ist inzwischen Produktionsfaktor, sodass aktuelle Fallbeispiele aus der Wirtschaft zeigen, dass in einigen Fällen auch eine Versiebenfachung dieses Budget-Topfes zum Erfolg führen kann. Zum Vergleich: Durchschnittlich liegt das IT-Budget bei 1,8 Prozent des Umsatzes – Tendenz steigend. Vorwiegend sind die IT und Unternehmensführung in relevanten Projekten und der künftigen Strategieausgestaltung involviert – Digitalisierung kann aber nur über Prozess-Owner und Fachabteilungen hinweg funktionieren. Es müssen daher CEO, CMO, CIO und CDO zusammenarbeiten und darüber hinaus auch neue Enterprise- oder gar Business-Architekten hinzugezogen werden. In einigen Fällen macht es auch Sinn, sogenannte Evangelists und Ambassadors sowie Entrepreneurs zu involvieren, um den Mut und den Antrieb für neue Wege zu

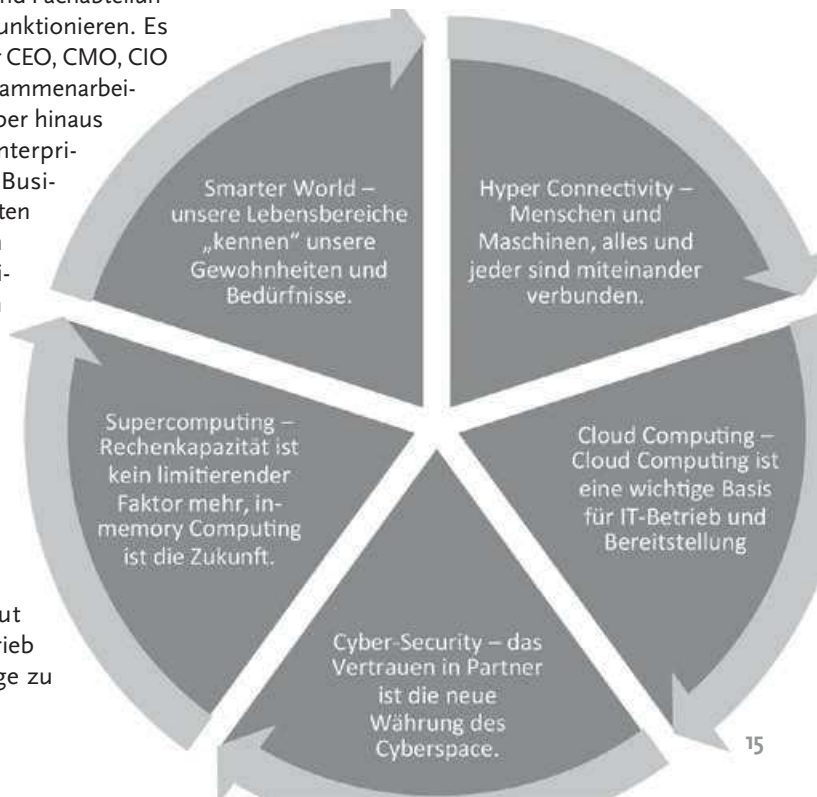
schüren. Der Mensch bzw. Mitarbeiter muss nämlich stets den Benefit sehen, um sich zu engagieren. Dies wird gerade in IT-getriebenen und gemanagten Projekten vergessen. Zudem will die Mehrheit der Menschen geführt werden und hat kein Interesse, die eigene Komfortzone ohne den Ausblick auf eigene Vorteile zu verlassen.

### Walled Garden oder Open Source?

Zeit ist in dem hektischen Wandel, der oftmals durch Ad-hoc-Entscheidungen und fehlende Weitsicht geprägt ist, das kostbarste Gut für viele unter uns. Die ständige Veränderung und zunehmenden Einflüsse durch schnelle und soziale Medien treiben immer mehr Menschen in Krankheiten wie das Burn-out-Syndrom. Das Abschalten und Losreißen aus dem digitalen Kommunikationswahnsinn hat uns bislang kaum jemand beigebracht.

Bezogen auf die Auswahl der IT-Lösung, führen Überforderung und fehlende Kompetenz sowie Überblick im Unternehmen schnell zu einem Vendor Lock-in. Diese Gefahren bestehen seit den 90er-Jahren und haben nach wie vor auch im Kontext der Digitalisierung Bestand. Die häufig fehlende Strategie im Thema Digitalisierung und der Fokus auf kurzfristige Ziele und Themen (Bottom-up-

Die Digitalisierung fordert ihren Tribut: Anbieter werden verschluckt und Kunden werden gläsern in der digitalen Customer Journey.



statt Top-down-Strategie) führen zu Ad-hoc-Entscheidungen und schlechtem Sourcing – somit besteht hier eine große Gefahr, sich in der Zuflucht bzw. dem Wunsch nach Hilfe durch Alles-aus-einer-Hand-Angebote verführen zu lassen und somit in einen starken Vendor Lock-in zu geraten. Experton/ISG hat sich genau auf diese Herausforderungen der Marktteilnehmer (IT-Anbieter und -Anwender) spezialisiert und bietet nicht nur Digital Readiness Assessments zur Orientierung an, sondern ein nahezu komplettes Portfolio für das GoToMarket und die nötige Portion strategisches Digital Sourcing.

### Status quo der Digitalisierung

- Knapp zehn Prozent der Anbieter erfüllen alle Anforderungen für die digitale Ökonomie von morgen.
- Nur zwei Prozent der Anwender haben eine Digitalisierungsstrategie erfolgreich umgesetzt.
- 1/3 der Unternehmen hat von Digitalisierung gehört, aber keine Aktivitäten durchgeführt.
- Knapp 2/3 bewerten ihre IT-Architektur als nicht ausreichend für die digitale Transformation.
- Communication & Collaboration wird als Top-Voraussetzung für den digitalen Wandel gesehen – allerdings setzt nur ein Bruchteil der Unternehmen auf die strategische Nutzung moderner Plattformen zum Wissens- und Datenaustausch.
- Verbesserungen erwartet man bei den Herstell-/Servicekosten, höherer Kundenzufriedenheit und der Ressourcenproduktivität bzw. (Prozess-)Effizienz des eigenen Unternehmens.
- Die feine Abstufung von „Tanker-Prozessen“ (Traditional & Legacy) bis hin zu den „Schnellboot-Prozessen“ (Innovationen & Speed) ist notwendig und braucht einen organisierten Change.
- Die Bestimmung des Wertbeitrags der IT als Produktionsfaktor erfordert eine Digital Maturity/Literacy und ein Update der KPIs.

[www.experton-group.de](http://www.experton-group.de)

Mehr Technik, dadurch mehr Effizienz, ist noch keine digitale Transformation

# Digital Transformation, Co-creation & KI

Mit Fujitsu Fellow Joseph Reger, Chief Technology Officer EMEA, sprach E-3 Chefredakteur Peter Färbinger über das Enablement der digitalen Transformation, künstliche Intelligenz und die Rollen sowie Aufgaben der Anwender und Anbieter.

Herr Dr. Reger, digitale Transformation ist anerkannt, aber wer und was kann sie auslösen?

**Joseph Reger:** Wir sind in der glücklichen Lage, dass das Thema digitale Transformation die Vorstandsetage erreicht hat, damit wird dieses Thema endlich wahrgenommen und entsprechend gewürdigt. Somit wird auch der notwendige Druck in den Organisationen erzeugt.

Aber was löst die Transformation aus?

**Reger:** Auslösen soll die digitale Transformation – ich beobachte das Thema tatsächlich in vielen Unternehmen – eine Einsicht und das Verständnis der Unternehmensführung. Das C-Level-Management sieht nun, dass es hier nicht nur mit einem Technologietrend konfrontiert wird, sondern mit einer grundlegenden Änderung der gesamten Wertschöpfungskette. Das operative B2B2C-Modell eines jeden Unternehmens – ja, in manchen Fällen das gesamte Geschäftsmodell – ändert sich, weil die digitale Transformation ein umfassender, ganzheitlicher und nachhaltiger Trend ist.

Was treibt den Transformationsprozess?

**Reger:** Das kommt darauf an, was man unter „treiben“ versteht. Die digitale Transformation ist kein technischer Begriff. Sie ist in erster Linie eine Geschäftstransformation. Die Implementierungsprojekte orientieren sich aber oft an der technischen Machbarkeit der Innovationsideen. Vielleicht sollten wir sagen: Die digitale Transformation wird durch einen Geschäftsinnovationswunsch ausgelöst und durch IKT-Projekte angetrieben.

Was ist der Aspekt des Geschäftsinnovationswunsches?

**Reger:** Fast immer sind IoT-Aspekte dabei und aktuell auch immer öfter Techniken des Maschinlernens – auch, recht ungenau, künstliche Intelligenz genannt. Die systematische Herangehensweise und die Schaffung einer gemeinsamen Plattform, was später ein Standard werden kann, eines Landes, einer Region oder auch eines Industriesegments, wie im Falle von Industrie 4.0 in Deutschland, können von großem Vorteil – auch Wettbewerbsvorteil – sein. Ob diese Neu- und Umgestaltung den Menschen in den Mittelpunkt stellt, hängt sowohl vom Auftraggeber als auch vom Auftragnehmer der IKT-Industrie ab.

Ist also Kooperation zwischen Auftraggeber und -nehmer gefragt?

**Reger:** Wir bei Fujitsu sind fest davon überzeugt, dass dieser Aspekt von großer Bedeutung ist, daher haben wir unser Geschäftsmodell „Human Centric Innovation“ und unsere Methodologie „Co-creation“ entwickelt. Damit betonen wir, dass die Wertschöpfung nur in Zusammenarbeit mit dem Kunden und Anwender geschehen kann.

„Enabling Digital“ ist auch eine Automatisierung der Geschäftsprozesse: Steht der Mensch hier nicht im Weg und wird es eine künstliche Intelligenz deshalb bald besser machen?

**Reger:** KI wird vieles besser machen, als ein Mitarbeiter das heute kann. Wir sind aber sehr weit davon weg, dass eine KI die Aufgabe der Innovation übernehmen kann. Effizienter arbeiten und Routineaufgaben erledigen können die Maschinen schon in vielen Bereichen. Neu ist, dass KI auch Schritt für Schritt in Bereichen möglich wird, die nichts mehr mit manuellen, mechanischen Tätigkeiten zu tun haben.



Fujitsu Fellow Dr. Joseph Reger: Es wird sich als Revolution anfühlen.

Praxis der Transformation

## Bessere Services und niedrigere operative Kosten

Gemeinsam mit der italienischen Eisenbahngesellschaft Trenitalia zeigt SAP ein Beispiel für die digitale Transformation. Durch dieses Enablement können Unternehmen mit intelligenten Geräten und dem Internet of Things (IoT) effizientere betriebliche Abläufe bei der Wartung erreichen. Bei Trenitalia kommt ein dynamisches Wartungsmanagement zum Einsatz. Anhand dieses Beispiels wurde deutlich, wie sich das Anlagenmanagement durch Sensordaten (IoT) wandelt und sich traditionelle, geplante und reaktive Modelle mit Prognosefunktionen erweitern lassen. „Wir freuen uns sehr, dass wir Trenitalia beim digitalen Wandel und bei der Optimierung der Geschäftsprozesse unterstützen können“, sagte Bill McDermott, Vorstandsvorsitzender von SAP. „Trenitalia setzt zukunftsweisende Technologien ein, um Einblicke in das operative Unternehmensgeschehen zu erhalten. Das ist ein eindrucksvolles Beispiel dafür, welche Vorteile IoT für das Unternehmen bringt.“ Trenitalia hat etwa 30.000 Lokomotiven und Waggons im Einsatz. Täglich verkehren über 8.000 Züge. Man suchte nach einer Möglichkeit, Ausfällen und wartungsbedingten Ausfallzeiten vorzubeugen und gleichzeitig den Lebenszyklus von Geräten durch die Verarbeitung großer IoT-Datenmengen und Prozessoptimierung zu verlängern. Seit 2014 arbeitete Trenitalia mit SAP zusammen, um ein dynamisches Wartungsmodell einzuführen. Das Unternehmen implementierte die Lösung Predictive Maintenance and Service, um per Remotezugriff Sensordaten auszuwerten und das Equipment-Verhalten zu überwachen.



Bill McDermott, SAP: Effizienter mit IoT.

Was bleibt dann dem Menschen?

**Reger:** Innovation, vor allem die Einführung von Innovationen sind keine Tätigkeiten, die durch eine KI erledigt werden können. Der Mensch steht dann im Weg, wenn er eine Tätigkeit ausüben soll, die automatisiert werden kann. Da dies so oder so geschehen wird, besteht unsere Aufgabe darin, durch Änderung der Berufsbilder existierende Tätigkeiten aufzuwerten und neue Tätigkeiten zu schaffen, die nicht durch eine KI ausgeübt werden können.

Wie entstehen Innovationen und Lösungen durch den Menschen?

**Reger:** Auf jeden Fall entstehen sie nicht automatisch. Nach unserem Dafürhalten entstehen die besten Projekte immer dann, wenn die Unternehmensseite – durch den Kunden und vor allem durch die Mitarbeiter der Kunden repräsentiert – mit der Technikseite eng zusammenarbeitet. Diese Co-creation beschleunigt die Innovation, liefert bessere und tiefergehende, man kann auch sagen: radikalere Ergebnisse.

Was kann Co-creation bewirken?

**Reger:** Auf diese Weise entsteht eine Integration von Techniken der Unternehmensführung, der Betriebsführung und der Informationstechnologie – das ist Business Technology, Operations Technology, Information Technology. In diesen Dimensionen und insbesondere in der Zusammenführung dieser Dimensionen sind der Kreativität fast keine Grenzen gesetzt. Die besten Ergebnisse bekommt man quasi als Nebenprodukt.

Wer kann und soll für das Enablement einer digitalen Transformation verantwortlich sein?

**Reger:** Das ist eine hierzulande oft diskutierte Frage – in anderen Ländern interessanterweise von geringerer Bedeutung. Die Herausforderung ist: Der Wille zum Handeln muss in der Geschäftsleitung verankert sein – und die Verantwortung auch.

Und die IT?

**Reger:** Die IT ist ein Teil. Und während der Implementierungsphase sollte vieles so vonstattengehen wie in den – von manchem Vorstand – bewunderten Start-ups. Diese arbeiten aber weitgehend hierarchiefrei, flexibel und projektorientiert. Viele Unternehmen schaffen die Position eines CDO, Chief Digital Officer, andere geben die Aufgabe einem existierenden CIO. Beide Lösungen haben Vor- und Nachteile. Mir scheint, dass der Erfolg oder Misserfolg eher mit den handelnden Personen als mit dem System zu tun hat.

„Enabling Digital Transformation“ – eine Revolution oder Evolution?

**Reger:** Die Evolution kann auch Revolutionen produzieren, wenn ich die Historie betrachte. Aber im Ernst: Mehr Technik, dadurch mehr Effizienz, ist noch keine digitale Transformation, sondern nur mehr Technik. Wie ich anfangs sagte, die digitale Transformation ist in erster Linie eine Transformation des Geschäfts – womöglich des Geschäftsmodells. Erreicht wird dies durch eine bisher nicht mögliche Erweiterung der Wertschöpfungsketten. Hierdurch kann ein Hersteller zu einem Anbieter von Dienstleistungen werden und anstelle von Verkaufserlösen von monatlichen Serviceeinnahmen leben. Für viele wird sich das wahrscheinlich als eine Revolution anfühlen.

Danke für das Gespräch.



# Mit der richtigen Roadmap sicher zum Ziel

Die Einführung von Hana und S/4 Hana bedeutet für viele Unternehmen eine große Herausforderung. Erfolgversprechend wird das Projekt, wenn eine Roadmap mit klar definierten Schritten den Weg zum Ziel weist. Wie kann dieser aussehen? Was müssen Unternehmen bei der Implementierung beachten?

Von André Weller, Fujitsu

**G**esellschaft, Wirtschaft und Industrie sind im Wandel. Die digitale Transformation verändert nicht nur die Prozesse in Unternehmen mit rasender Geschwindigkeit und teilweise einem noch ungewissen Ergebnis, sondern auch ganze Geschäftsmodelle. Dadurch wandeln sich auch die Anforderungen an die Organisation der IT-Architektur. Erforderlich sind Lösungen, die sich flexibel und schnell an veränderte Bedingungen anpassen lassen. Hana und S/4 Hana adressieren genau diese Herausforderungen und ebnen den Weg zu einer erfolgreichen Wertschöpfung in der digitalen Wirtschaft. Durch schnelle Datenbank-Technologien und die Zusammenführung von Daten und Prozessen auf einer Plattform werden geschäftliche Abläufe signifikant vereinfacht und systemübergreifend abgebildet. Das verschafft Unternehmen einen neuen „Blick“ auf ihre Daten und Prozesse.

Laut einer Studie des Analystenhauses Pierre Audoin Consultants (PAC) von 2015 sind 62 Prozent der befragten Unternehmen davon überzeugt, dass jeder SAP-Kunde S/4 Hana früher oder später einführen muss. 43 Prozent sehen in der Lösung konkrete Vorteile gegenüber bisherigen SAP-Anwendungen. 90 Prozent beobachten eine Performance-Steigerung bei Datenanalyse und SAP-gestützten Prozessen. 55 Prozent attestieren der Software eine erhöhte Benutzerfreundlichkeit der SAP-Anwendungen und die Hälfte der Befragten eine gesteigerte Effizienz bei Backend-Prozessen. Die Ergebnisse der PAC-Studie zeigen: Insbesondere vor dem Hintergrund der digitalen Transformation sind Hana und S/4 Hana für die Mehrheit der Befragten von strategisch wichtiger Bedeutung.

## Vorbehalte ausräumen

So haben bereits viele Unternehmen die Einführung entsprechender Systeme auf die Agenda gesetzt. Dennoch gibt es auch Vorbehalte, die IT-Verantwortliche und Entscheidungsträger in Unternehmen von einer Implementierung von Hana oder S/4 Hana abhalten. Dazu zählen beispielsweise der schwer abschätzbare Aufwand für die Umstellung sowie zu hohe Kosten für neue Softwarelizenzen. Wie können nun Unternehmen diese Bedenken ausräumen und uneingeschränkt von den Lösungen profitieren? Zunächst ist abzuwägen, ob eine komplette Migration auf Hana oder S/4 Hana zum betreffenden Zeitpunkt überhaupt geboten ist. Möglicherweise macht es unter den gegebenen Rahmenbedingungen Sinn, die involvierten Abteilungen sukzessive auf den digitalen Wandel vorzubereiten, beispielsweise durch das Outsourcing bestimmter Prozesse oder die Migration eines vorhandenen BW-Systems auf Hana. Im Anschluss können weitere Maßnahmen in Richtung digitale Prozessoptimierung folgen.

Erst im nächsten Schritt stellt sich dann die Frage, wie Unternehmen die Systeme professionell, erfolgversprechend und mit vertretbarem Aufwand sowie überschaubaren Kosten einführen können. Die IT-Verantwortlichen sind gut beraten, wenn sie dabei mit sorgfältiger Planung, durchdachten Strategien und einer schrittweisen Umsetzung vorgehen. Am Anfang eines jeden Projektes, das die Einführung von Hana oder S/4 Hana zum Ziel hat, sollte die fundierte Analyse der bestehenden Geschäftsprozesse im Unternehmen stehen. Es muss

also der Ist-Zustand ermittelt werden. Wichtig ist dabei eine ehrliche und umfassende Bestandsaufnahme beispielsweise in Form von Audits mit leitenden Mitarbeitern und betroffenen Anwendern sowie durch die Unterstützung von Process-Mining-Tools. Damit lassen sich die Ist-Zustände nicht nur analysieren, sondern auch anschaulich visualisieren.

## Verbesserungspotenziale und Ziele

Im zweiten Schritt muss definiert werden, wo die Reise hingehen soll: Anhand der erkannten Problemstellungen ist zu untersuchen, wo Verbesserungspotenziale liegen und wie der Soll-Zustand idealerweise aussieht, der mit der Einführung von Hana oder S/4 Hana erreicht werden soll. Welche Kennzahlen lassen sich dabei heranziehen, aufgrund derer sich die gewünschten Erfolge messen lassen? Wichtig bei der Zieldefinition sind zudem präzise Zeitangaben: Bis wann sollte die Einführung von Hana oder S/4 Hana abgeschlossen sein? Und bis wann sollten entsprechende Prozessverbesserungen eintreten? Sind die Ziele klar, muss eine Strategie entworfen werden, mit der sich die gewünschten Erfolge zielsicher realisieren lassen. Hier muss erörtert werden, wie Hana oder S/4 Hana dazu beitragen können, die Prozesse zu verbessern und konsequent an den definierten Zielen auszurichten. Dabei ist zu untersuchen, wie die Softwarelösungen konkret eingebunden und optimal genutzt werden können und welche Vorarbeiten notwendig sind.

Sind die strategischen Vorüberlegungen abgeschlossen, kann eine konkrete Roadmap entwickelt werden, welche die einzelnen Schritte der Umsetzung

anschaulich beschreibt. Wichtig ist dabei die Festlegung klarer Zeitvorgaben, also einer Chronologie des angestrebten Projektverlaufs. Hierbei muss präzise definiert werden, bis wann beispielsweise die Analysephase abgeschlossen sein muss, welche Vorarbeiten zu tätigen sind, etwa Datenmigrationen, wann die Implementierung beginnen kann und zu welchem Zeitpunkt die verbesserten Prozesse wirksam sein sollen.

## Professionelle Partner konsultieren

Viele Unternehmen können das empfohlene Projektvorgehen nicht selbst umsetzen. Sie verfügen nicht über die internen Ressourcen, die für die erfolgversprechende Abwicklung erforderlich sind. Oft fehlt es am Know-how oder an der Zeit – oder an beidem. Auch lohnt sich häufig gar nicht der Aufwand, für eine einmalige Umstellung das komplette Know-how zu erwerben. Unternehmen sind daher gut beraten, bei der Implementierung von Hana oder S/4 Hana einen professionellen, externen Partner zu konsultieren. Wertvolle Unterstützung bietet hier Fujitsu mit Process/4. Im Rahmen eines durchgängigen Komplettpakets liefert der IT-Partner aus einer Hand sämtliche Dienstleistungen, die für eine erfolgreiche Projektabwicklung erforderlich sind. Dies beginnt mit einer faktenbasierten Prozessanalyse, dem sogenannten Process Mining, und endet bei der Hardware. Fujitsu bietet also End-to-End-Services aus einer Hand und „Made in Germany“.

In mehreren Analyse-Workshops zu den Themen „Mehrwerte von S/4 Hana“, Ausgangsprozesse und Code-Assessment werden gemeinsam mit den Kunden die wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung erarbeitet. Die Fujitsu-Experten beraten zudem bei der Konzeptionierung einer High-Level-IT-Architektur als Basis für den stabilen Betrieb von Hana oder S/4 Hana sowie angrenzenden Systemen. Wichtig: Dabei werden nicht nur SAP-Prozesse, sondern auch Prozesse außerhalb von SAP erfasst und evaluiert. Überdies unterstützt Fujitsu bei den Vorarbeiten: etwa der Unicode-Migration sowie kundenspezifischen Anpassungen. Durch die Implementierung von Fiori-Apps werden die benutzerfreundliche



André Weller  
ist Fachbereichsleiter/Head of SAP  
Commerce Manager SAP Commerce & Analytics bei Fujitsu.

flexible Personalisierung und der mobile, browserbasierte Zugriff auf sämtliche Applikationen in S/4 Hana sichergestellt. Und schließlich begleitet Fujitsu den gesamten Change-Management-Prozess mit intensivem Coaching.

## Passgenaue Leistungen

Fujitsu verfügt über Erfahrungen aus mehreren Hundert erfolgreichen Hana-Projekten. Dabei unterstützt der Dienstleister im Rahmen einer Einführung von Hana oder S/4 Hana flexibel mit denjenigen Leistungen, die das jeweilige Unternehmen tatsächlich benötigt. Das bedeutet, der Lösungsweg ist immer passgenau auf die individuelle Ausgangssituation im Unternehmen zugeschnitten. Der Kunde wird genau dort abgeholt, wo er sich gerade befindet. Hierbei wird unterschieden, ob das Unternehmen bisher noch keine SAP-Lösung betrieben hat, ein traditionelles SAP-ERP-System ohne Hana-Technologie einsetzt oder bereits über erste Erfahrungen mit Hana verfügt, beispielsweise sein SAP-BW-System schon auf Hana migriert hat. Mit Process/4 erweitert Fujitsu SAP Activate, das Projektbeschleunigungs-Tool für die Implementierung von S/4 Hana, um wertvolle Funktionen für die Prozessanalyse und legt dabei den Fokus auf die komplette Systemlandschaft.

[www.fujitsu.com/de](http://www.fujitsu.com/de)

Alles, was die SAP-Community wissen muss, finden Sie monatlich im E-3 Magazin.

Ihr Wissensvorsprung im Web, auf iOS und Android sowie PDF und Print: [e-3.de/abo](http://e-3.de/abo)

# Wer nichts weiß, muss alles glauben!

Marie von Ebner-Eschenbach





The Fujitsu logo, consisting of the word "FUJITSU" in a bold, white, sans-serif font, with a stylized infinity symbol above the "i".

shaping tomorrow with you

# Einladung zum Fujitsu Forum 2016

16. – 17. November  
ICM München



Human Centric Innovation

*Driving Digital Transformation*

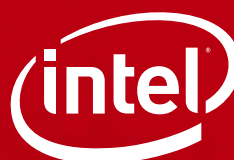
Als größtes Unternehmensevent der IKT-Branche in Europa bietet das Fujitsu Forum die ideale Plattform für Expertendiskussionen und Wissenstransfer in einem kompakten Zeitrahmen von zwei Tagen.

## Die Highlights:

- Mehr als 12.000 internationale Besucher
- 3.500 Quadratmeter Ausstellungsfläche
- Mehr als 100 Expertengespräche und Vorträge – auch von SAP-Anwenderunternehmen
- Spannende Keynotes
- Exklusive Abendveranstaltung

Event Sponsor:

Diamant Sponsor:



 NetApp®



REGISTRIEREN SIE SICH JETZT:  
[www.fujitsu.com/de/fujitsuforum](http://www.fujitsu.com/de/fujitsuforum)

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