

Im Interview: Manfred Lackner, PROFI AG

„Wer Digitalisierungschancen nicht ergreift, riskiert seine Zukunft“

Für den Mittelstand erweist sich die digitale Transformation seiner Geschäftsprozesse als eine große Herausforderung. Manfred Lackner, Vorstandsvorsitzender der PROFI AG, erläutert im Interview mit dem Midrange Magazin (MM), wie wichtig die Digitalisierung ist und auf welche Weise IT-Dienstleister den Anwenderunternehmen helfen können.

MM: Warum müssen KMUs diese Umstellung mitmachen?

Lackner: Ich bin überzeugt, dass ein Unternehmen, das die Chancen der Digitalisierung nicht ergreift, seine Zukunft gefährdet. Wenn eine Organisation sich dieser Herausforderung nicht stellt, wird es Konkurrenten geben, die das aufgreifen und andere vom Markt verdrängen. Bekannte Beispiele sind Kodak oder Nokia – aber das betrifft heute auch kleine Firmen – wie etwa Taxiunternehmen. Wenn die sich nicht mit Konkurrenten wie Uber auseinandersetzen, gefährden sie ihre eigene Existenz.

MM: Welche Branchen stehen dabei besonders unter Druck?

Lackner: Der größte Nutzen der Digitalisierung zeigt sich im Umfeld „Business-to-Consumer“. Dabei handelt es sich immer um Entwicklungen, die das komplette Marktumfeld ändern. Da spielt die „Customer Experience“ eine große Rolle. Speziell die Unternehmen, die sich durch einen hohen Grad an Kundenorientierung auszeichnen, stehen hier im Fokus. Denn die digitalen Geschäftsprozesse beginnen fast nie mit einem „Business Model“, sondern immer mit einem „Business Moment“. Das zeigt sich, wenn ein Interessent einen gewissen Service benötigt und in Anspruch nimmt. Anders die „analoge Geschäftswelt“. Da beginnt alles mit einem Business Model, dann werden die Geschäfts-

prozesse im Kontext von Lieferanten, Verkaufsräume, Kundenansprache und die Kasse in den Niederlassungen definiert. Und wenn dann der erste Kunde im Geschäft einen Einkauf tätigt, kommt es zum ersten „Business Moment“.

MM: Können Sie dazu ein Beispiel auf-führen?

Lackner: Nehmen wir doch Airbnb. Bei einer Konferenz in USA waren alle Hotelzimmer belegt. Daher kamen findige Studenten auf die Idee, Schlafmöglichkeiten in ihren Privaträumen anzubieten. Die haben das auf eine Web-Plattform gestellt. Sprich der „Business Moment“ lautete in diesem Fall: Eine Person sucht eine Übernachtungsmöglichkeit. Der digitale Geschäftsprozess dazu war die Buchungsmaschinerie von Airbnb. Das musste recht schnell gehen, daher wurde es in der Cloud aufgebaut, unterstützt durch eine agile Entwicklungsmethodik, um eine Lösung für die nötigsten Anforderungen kurzfristig anbieten zu können. So entstand ein MVP, ein Minimum Viable Product, aus dem sich dann Schritt für Schritt das eigentliche Geschäftsmodell, also der „Business Plan“, ergibt. Da zeigen sich die Vorteile: Airbnb konnte sich schnell am Markt etablieren und offeriert heute viel mehr Services, als das zum Startzeitpunkt der Fall war. Mittlerweile vermittelt Airbnb zwei Millionen Übernachtungen pro Monat – eine Hotelkette wie Sheraton oder

Interconti kommen auf etwa 800.000 pro Monat.

MM: Wie können konventionelle Unternehmen – also keine Startups – von der Digitalisierung profitieren?

Lackner: In fast allen bestehenden Unternehmen sind beide Formen, also das „analoge“ und das „digitale“ Modell, vorhanden – an denen sich auch die IT-Umgebung orientieren muss. Ein gutes Exempel dafür ist Amazon, ein Paradebeispiel für das Digital Business. Auch die kommen nicht ohne „analoges Business“ aus: Sie müssen Produkte lagern, verpacken und ausliefern sowie Rechnungen schreiben. Das sind alles Abläufe, die ich mit meiner traditionellen IT abdecke. Die Stärken dieses Bereichs sind Robustheit, ein hoher Automatisierungsgrad, sehr stabil und alles reproduzierbar. Dagegen sieht es im „digitalen Business“ – etwa einer App – ganz anders aus. Der Entwicklungszyklus bei einer App ist wesentlich kürzer. Die ist schon Stunden oder Tage nach der ursprünglichen Idee verfügbar. Doch dann gibt es sehr schnell Updates. Derartige Aktualisierungsfrequenzen sind bei den Kernsystemen in der IT – etwa dem Rechnungswesen – nicht tolerierbar. Diese unterschiedlichen Anforderungen braucht man aber in einem modernen Unternehmen, und somit auch eine „bimodale IT“, wie sie von den Marktforschern bei Gartner genannt wird.



Manfred Lackner,
Vorstandsvorsitzender
der PROFIL AG:
„Unsere Services
werden vielschichtiger.“
Quelle: PROFIL AG

MM: Wie sieht das in Ihrem Kundentamm aus?

Lackner: Auf der traditionellen Seite setzen viele unserer Kunden in ihren Kernanwendungen auf die IBM i. Zudem ist IT nötig, um neue Geschäftsprozesse, die digitalisiert gehören, recht schnell umzusetzen. Das wird in einem ganz anderen Entwicklungsprozess – nicht mehr im Wasserfall-Modell, sondern agil – abgewickelt. Das führt sehr schnell zu Prototypen, bei dem die Endanwender, also das Business, recht schnell mit einbezogen werden. In kurzen Entwicklungs-Sprints wird diese IT dann an die digitalen Prozesse und ihre Änderungen angepasst. Doch das gehört dann auch in einen stabilen Betrieb übergeführt. Hier erweisen sich die aktuellen Dev-Ops-Modelle als gut geeignet.

MM: Wie eng muss die Verbindung zwischen Entwicklungsteam und „IT-Betriebsmannschaft“ künftig sein?

Lackner: Je enger die Kombination von Dev und Ops ist, umso besser. Damit lassen sich lange Entwicklungs- und Inbetriebnahmezeiten vermeiden, denn die Projekte werden von einem integrierten Team gestemmt.

MM: Wie können Dienstleister helfen, wenn Umstieg auf neuere Plattformen, etwa von traditionellen SAP auf SAP HANA, erfolgen soll und man zugleich viele Funktionalitäten im Zuge

der Digitalisierungsstrategie mit einbinden möchte?

Lackner: Grundsätzlich ist HANA nicht unbedingt gleichzusetzen mit Cloud und Digitalisierung. Die Unterscheidung zeigt sich auf eine andere Weise. Es geht darum, die klassischen Disziplinen wie Buchhaltung oder Materialwirtschaft stabil zu betreiben. Das kann in einer traditionellen SAP-Umgebung oder auf HANA laufen. Doch zudem habe ich die andere Seite, die digitalisierten Prozesse, die typischerweise via Cloud-Anwendungen unterstützt werden. Und hier zeigt sich der Unterschied, denn es gilt, die beiden Welten zusammenzubringen.

MM: Wie soll das im Idealfall erfolgen?

Lackner: Hier verfolgt SAP mit seiner „Cloud for Customer“ eine interessante Lösung. Wer heute SAP in seiner klassischen IT einsetzt, für den bietet der Hersteller eine Sammlung von inzwischen mehr als 650 Apps, die unterschiedliche digitale Prozesse unterstützen. Ein SAP-Anwender kann aus diesem Katalog sich eine App zum Beispiel für die mobile Zeiterfassung heraussuchen. Das Tolle dabei: Eine jede dieser Apps besitzt bereits die Schnittstelle zum SAP-Kernsystem. Dieser Ansatz kann jeder für seine eigene Anwendung heranziehen.

MM: Was ist da für ein SAP-Anwenderunternehmen zu tun, das seinen Aufwand in Eigenentwicklungen mitnehmen möchte?

Lackner: Recht wenig, wenn es auf einen erfahrenen Dienstleister zurückgreift. Wir sehen uns in der Regel die Eigenentwicklungen bei den SAP-Anwenderunternehmen an und modernisieren sie unter Umständen, so dass man an diese Applikationen die Anwendungen für digitale Prozesse anflanschen kann. Das haben wir bei einigen Kunden bereits gemacht. Denn viele Kunden haben enorm viel Wissen und Kapital in ihre Eigenanwendungen gesteckt und wollen diese Funktionalitäten auch erhalten.

MM: Was müssen Unternehmen anstellen, um dies alles umzusetzen?

Lackner: Das hat sicher viel mit Technologie zu tun, aber auch organisatorische Aspekte gilt es zu berücksichtigen: Zum einen muss die IT agiler werden und zum anderen muss sie noch näher an das Business, also die Fachabteilungen, herandrücken. Von der IT müssen die digitalen Impulse für das Business ausgehen. Denn das Business kann oftmals nicht einschätzen, welche technologischen Fähigkeiten die IT bieten kann, um neue Geschäftsideen zu entwickeln. Nur wenn sich IT und das Business „befruchten“, entstehen digitale Geschäftsprozesse mit großen Erfolgchancen.

MM: Welche Rollen werden IT-Dienstleister wie die PROFIL AG künftig einnehmen?

Lackner: Unsere Services werden vielschichtiger. Daher haben wir Beratungsteams etabliert, die sich um die klassische Strategie- und Prozessberatung kümmern, nicht im IT-Bereich, sondern in erster Linie im Business. Diese Truppe ist häufig im Automotive- und Fertigungsumfeld tätig und hat sich auf die Aufgaben rund um die Supply Chain konzentriert. Denn die Zulieferkette kann sehr stark von der Digitalisierung profitieren. Allerdings gehört das Wissen über IT-Architekturen hier zum Handwerkszeug – eine klassische Unternehmensberatung müsste da passen, denn sie kann in der Regel nicht das IT-Know-how bereitstellen, das für die Umsetzung der Digitalisierung der Prozesse nötig ist. **Rainer Huttenloher ■**