

# Digitale Transformation – warum Me-too-Strategien nicht zum Erfolg führen

Dr. Frank Schönthaler, PROMATIS Gruppe

*Erfolgreiche Wettbewerber und bewunderte Markt-Champions machen es vor: Digitale Transformation hat sich vom Megatrend zum Erfolgsfaktor Nr. 1 in der modernen Wirtschaft gemausert. Es ist höchste Zeit zum Handeln – wer zu spät kommt, den bestraft das Leben!? Vor diesem Hintergrund werden in Windeseile Me-too-Strategien aus dem Boden gestampft und umgesetzt. Der Artikel zeigt, dass solche Strategien nur selten zum Erfolg führen. Gefordert sind eine sorgfältige Planung mit einer ehrlichen Potenzialanalyse und eine konsequente Umsetzung, die nachhaltige Erfolge verspricht.*

Es mögen nun schon drei Jahre seit meinem Besuch im bedeutenden New Yorker Museum of Modern Arts (MoMA) vergangen sein. Allerdings muss ich gestehen, dass mir von diesem Besuch weniger die Kleinode der modernen und zeitgenössischen Kunst in Erinnerung geblieben sind als vielmehr die Garderoben-Anlage, die – der gewichtigen Erscheinung des Garderoben-Chefs nach zu beurteilen – der ganze Stolz des MoMA-Teams gewesen sein muss.

Dieser Stolz war nicht unberechtigt, waren doch mit der nagelneuen Anlage wesentliche Teile des Garderoben-Wertschöpfungsprozesses digitalisiert und in der Folge automatisiert worden. Leider war es mir trotz lobenswerten Einsatzes des Garderoben-Teams nicht vergönnt, auch nur einem einzigen erfolgreichen Prozess-Durchlauf beiwohnen zu dürfen. Dafür hatte ich nach ein paar Dutzend Fehlversuchen schließlich verstanden, warum für den Betrieb der vollautomatisierten Anlage immerhin sechs schmuck gewandete Garderobieren erforderlich waren.

Hätte mich nicht meine (schon langsam gelangweilte) Gattin von diesem zumindest für mich beeindruckenden Schauspiel einer misslungenen Automatisierung weggezogen, wäre ich sicher – meinem analytischen Urtrieb folgend – den Ursachen auf den Grund gegangen: Defekte Anlage (hardware- oder softwareseitig)? Fehlerhafter Prozess? Mangelnde Ausbildung und Qualifikation? Fehlende Bereitschaft zum Wandel?

Auf jeden Fall wären wohl zwei oder drei wackere Garderobieren der alten Schule in der Lage gewesen, die Länge der Warteschlange in kürzester Zeit signifikant zu dezimieren.

Jede Leserin, jeder Leser könnte mühelos noch zahlreiche solcher misslungener Digitalisierungsbeispiele anführen. Also Finger weg von der Digitalisierung? Keinesfalls! Digitale Transformation gehört heute in jede Management-Agenda [1]. Sie muss jedoch Ergebnis einer objektiven und dabei vor allem schonungslos ehrlichen Potenzialanalyse sein, muss strategisch geplant und im Rahmen eines auf das Unternehmen spezifisch zugeschnittenen Transformationsprogramms umgesetzt werden. Obligatorisch ist dabei eine programmbegleitende Erfolgsmessung mit einer nutzenorientierten Nachjustierung des Umsetzungsprogramms. Die heute so oft anzutreffenden Me-too-Strategien, in denen einfach Programme von Wettbewerbern oder Marktchampions kopiert werden, werden dagegen zu sehr vielen zusätzlichen „Garderoben-Desastern“ führen.

Im Folgenden werden zunächst typische Szenarien für das Zusammenwirken von digitaler Transformation und dem Einsatz von Oracle-Cloud-Applikationen aufgezeigt. In der Diskussion über Aspekte der Analyse von Potenzialen der digitalen Transformation wird herausgearbeitet, dass Me-too-Strategien in der Regel nicht zum Erfolg führen. Die Betrachtung wird dann um Anwendungen des Internets der Dinge (Stichwort: „Industrie 4.0“) erweitert.

Auf der Grundlage der behandelten Szenarien werden Handlungsempfehlungen für die Planung und Umsetzung der digitalen Transformation herausgearbeitet. Der Artikel schließt mit einem Ausblick auf zukünftige Entwicklungen.

## **Digitale Transformation und/mit/durch/ trotz Cloud-Applikationen**

Mit der digitalen Transformation und dem Einsatz von Cloud-Applikationen treffen zwei Megatrends aufeinander, die sich offenbar synergetisch ergänzen oder doch zumindest sinnvoll kombinieren lassen [2]. Tatsächlich erfolgt der Einsatz neuer Cloud-Applikationen in vielen Unternehmen als Maßnahme in der Umsetzung der digitalen Transformation. Doch Vorsicht: Der Einsatz von Cloud-Applikationen ist nicht gleichbedeutend mit digitaler Transformation. In der Praxis lassen sich sogar viele Beispiele finden, in denen der Grad der Digitalisierung durch den Einsatz inadäquater Cloud-Applikationen gesenkt worden ist. Im Gegensatz dazu erweisen sich Cloud-Applikationen immer dann als Mittel zum Erfolg, wenn sie in eine durchdachte Digitalisierungsstrategie eingebettet sind und ihr Einsatz durch effektives Business Change Management gut vorbereitet, professionell begleitet und nachbereitet wird.

Interessant ist, dass sich die digitale Transformation selbst in dem für Oracle oft schwierigen deutschsprachigen Raum mehr und mehr als Treiber für den Einsatz

von Oracle-Cloud-Applikationen erweist. Das Angebot erreicht nun zunehmend auch große und mittelständische Unternehmen, die bislang eher Angeboten des großen deutschen Wettbewerbers oder lokal ansässiger Branchen-Experten zugehen waren.

In ganz vielen Fällen geht es beim Einsatz der Oracle-Cloud-Applikationen dann jedoch nicht um die unternehmensweite Migration einer On-Premise-Anwendungslandschaft, sondern um den gezielten Einsatz zur Digitalisierung eines speziellen Geschäftsprozesses, der von den vorhandenen Unternehmens-Applikationen bislang nicht oder nur unzureichend abgedeckt wird. In diesen Fällen werden nicht Legacy-Applikationen in die Cloud migriert, sondern papierbasierte Prozesse oder solche, die in der Vergangenheit mit den gängigen Technologien der Schatten-IT – Microsoft Office und Access – unterstützt wurden. *Abbildung 1* zeigt als Beispiel eines in der Praxis häufig anzutreffenden Szenarios die Migration von Ausschreibungsprozessen in die Oracle-Sourcing-Cloud.

Gerade in Unternehmen, die in der strategischen Beschaffung zumeist auf langjährige Standard-Lieferanten setzen, sind die ERP-Systeme auf diese Beschaffungsform hin optimiert, sodass sie in Beschaffungssegmenten mit intensiver Ausschreibungstätigkeit, Auktionen und langwierigen Ver-

handlungsprozessen nur auf rudimentäre ERP-Unterstützung zurückgreifen können.

In solchen Unternehmen trifft die Oracle-Sourcing-Cloud mit ihrer ausgereiften Funktionalität für Online-Kollaboration und -Verhandlungsprozesse auf ein ganz erhebliches Digitalisierungspotenzial: effizientes Lieferanten-Beziehungsmanagement, nachvollziehbare Angebotsauswahl, lückenlose digitale Dokumentation von Ausschreibungs- und Verhandlungsprozessen, Lernen aus Best-Practice-Beschaffungsvorgängen, verbesserte Prozess-Qualität und verkürzte Prozess-Zyklen, Kosteneinsparungen durch bessere und schnellere Angebotsauswahl. Geeignete Beschaffungssegmente werden dann gezielt in die Oracle-Cloud verlagert, um von den Nutzenpotenzialen der Digitalisierung zu profitieren. Für die Integration über alle Beschaffungssegmente hinweg sorgt eine standardbasierte Integration mittels Web Services.

Für „Quick Wins“, wie sie sich gerade mit der Oracle-Sourcing-Cloud oft erzielen lassen, kommen auch andere Services aus der Oracle-Applikations-Cloud infrage: Self Service Procurement, Project Portfolio Management, Human Capital Management, Talent Management oder auch Oracle Sales.

**Bedeutung von Potenzialanalysen**

Digitale Transformation ist für viele Unternehmen gleichbedeutend mit einer ma-

ximalen Digitalisierung der Wertschöpfungsketten, um so auch ein Maximum an Nutzen zu erzielen. In der Praxis müssen die Unternehmen dann leidvoll erfahren, dass diese Gleichung in den meisten Fällen nicht aufgeht.

Dem Autor kommt in diesem Zusammenhang immer wieder ein häufig anzutreffendes Digitalisierungsszenario mit fragwürdigem Nutzen in den Sinn: Viele Hotels bieten heute Check-out-Prozeduren an, in denen der Gast zum Aus-Checken nicht mehr an der Rezeption vorbeigehen muss. Zweifellos schätzen das immer mehr Gäste, insbesondere die digital affinen Zeitgenossen. Andere Gäste akzeptieren das Verfahren, behalten aber ein laues Gefühl im Magen zurück, ob denn jetzt auch alles in Ordnung sei. Nur wenige gehen trotzdem wie gewohnt an der Rezeption vorbei, werden dort aber eher mit fragenden Augen empfangen. Da das Verfahren in immer mehr Hotels anzutreffen ist, ist davon auszugehen, dass auch die Hotelbetreiber davon profitieren; die dadurch erzielten Personaleinsparungen übertreffen also offenbar die späteren Nachfragen bei fehlerhaften oder vergessenen Check-out-Prozeduren.

Ist das wirklich so? Wie mag die Nutzenberechnung aussehen, wenn wir mit einbeziehen, dass der Hotelbetreiber die Chance auf eine unvergessliche Customer Experience mit einem Lächeln und einem

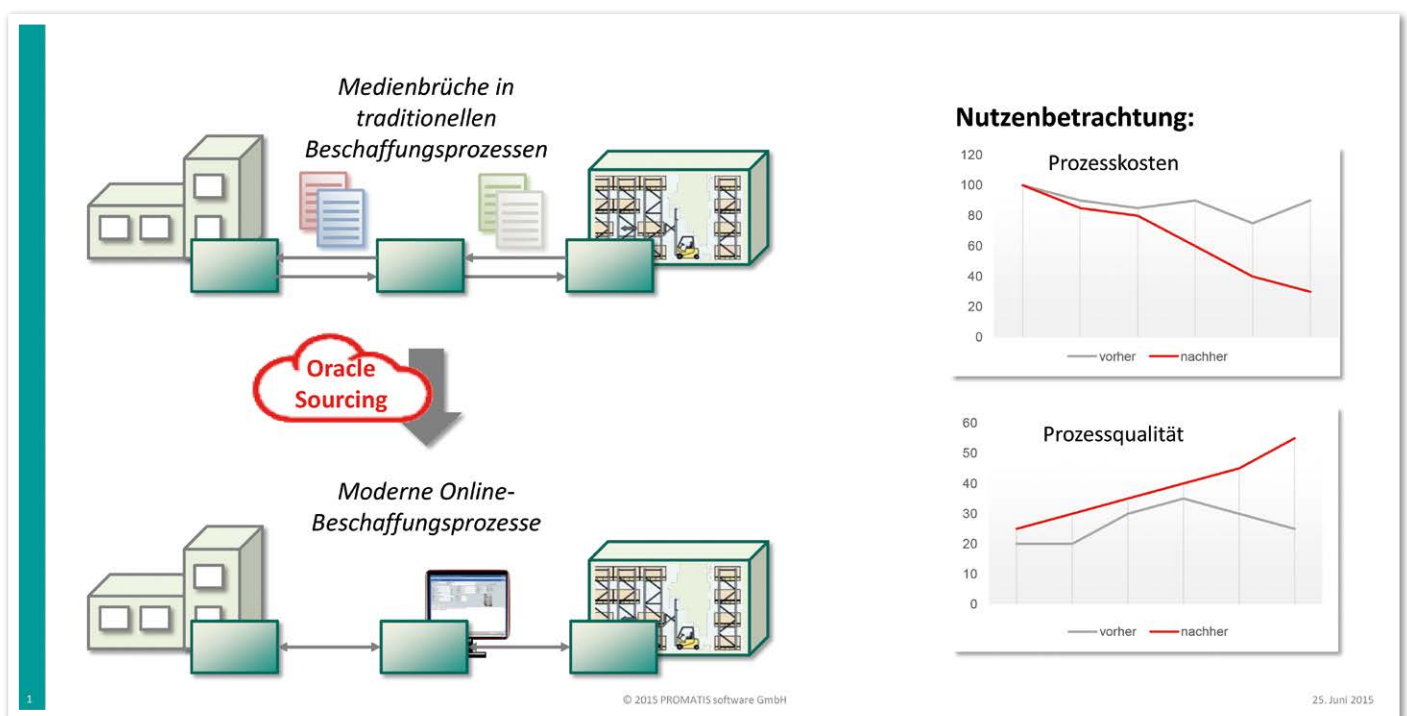


Abbildung 1: Verbesserung von Ausschreibungs-Prozessen mit Oracle-Sourcing-Cloud

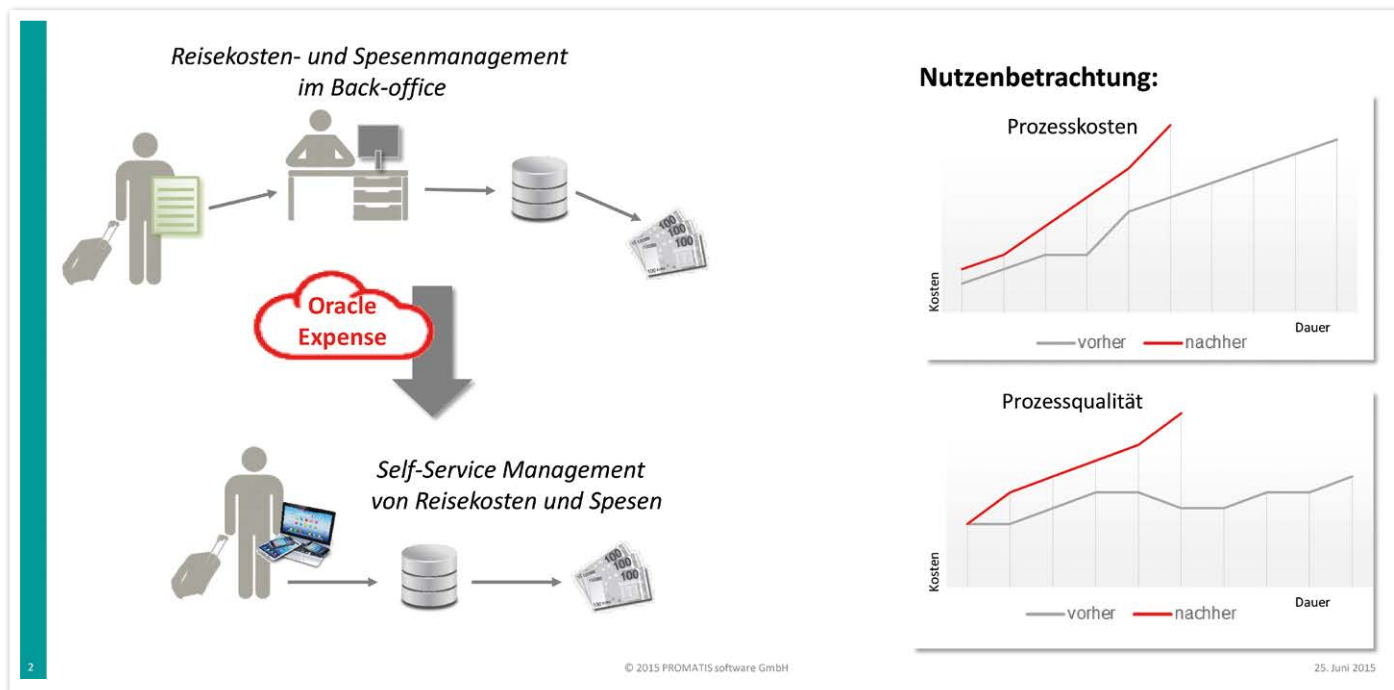


Abbildung 2: Migration des Reisekosten- und Spesen-Managements in die Oracle-Expense-Cloud

charmanten „Auf bald“ an der Rezeption verspielt hat? Interessant ist, dass gerade im Zusammenhang mit der digitalen Transformation immer wieder die Verbesserung der Customer Experience als wichtigstes Ziel in den Vordergrund gerückt und doch in Potenzialanalysen aufgrund der schwierigen Messung von persönlichen Erfahrungen nur unzureichend gewürdigt wird.

Mit einem kleinen Szenario zum Reisekosten- und Spesen-Management sollen die Aussagen zur Bedeutung von Potenzialanalysen in der digitalen Transformation noch unterstrichen werden. *Abbildung 2* zeigt die Migration des Reisekosten- und Spesen-Managements in die Oracle-Expense-Cloud.

In der Vergangenheit wurden Reisekosten und Spesen von den reisenden Mitarbeitern handschriftlich in dafür vorgesehenen Papier- oder MS-Office-Formularen erfasst und mit entsprechenden Belegen nachgewiesen. Sachbearbeiter führten dann die sachliche Prüfung durch und erfassten die Angaben in einer dafür vorgesehenen Komponente des ERP-Systems.

Oracle-Expense-Cloud macht das Reisekosten- und Spesen-Management zu einem digitalisierten Self-Service-Verfahren. Ganz offensichtlich wird dadurch der kosten- und fehlerträchtige und nicht selten auch zeitraubende Medienbruch zwischen den Erfassungsformularen und dem ERP-System eliminiert. Womöglich können auch Perso-

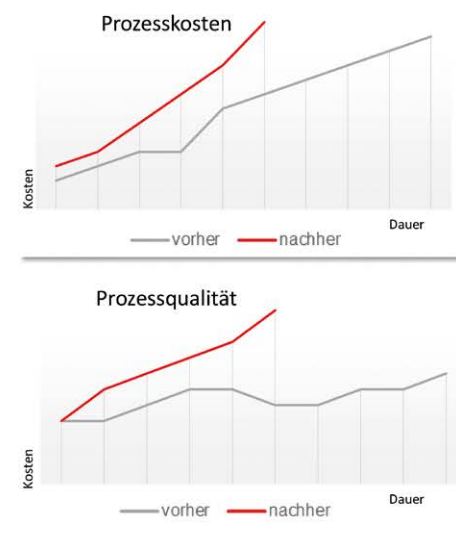
nal-Einsparungen bei der Back-Office-Erfassung der Formulare erzielt werden.

Die Wirtschaftlichkeit dieses neuen Self-Service-Verfahrens liegt auf der Hand. Doch ist dem wirklich so? Wie sehen die Berechnungsergebnisse aus, wenn wir die womöglich deutlich höheren Personalkosten der Reisenden mit den Personalkosten für die Erfassungskräfte vergleichen? Ist dann ein Verschieben von Verwaltungsaufwänden weg vom Back-Office wirklich eine nutzenstiftende Digitalisierungsoption? Dieses kleine Beispiel macht noch einmal deutlich, wie wichtig es ist, bei Potenzialanalysen wirklich alle Aspekte zu betrachten und zu einer ehrlichen, unternehmensspezifischen Sicht auf die Analyse-Ergebnisse zu kommen.

### Digitale Potenziale im Internet der Dinge

Ganz offensichtlich scheinen sich positive Aspekte der digitalen Transformation im Zusammenhang mit Anwendungen des Internets der Dinge (IoT; Internet of Things; [3]) zu ergeben. Dort übernehmen autonome cyber-physische Systeme vielfältige Arbeitsaufgaben, die sie in Selbstorganisation und Selbststeuerung kollaborativ erledigen. „Industrie 4.0“ [4, 5] lautet das Zauberwort, das höchste Produktivität und Kosteneffizienz suggeriert. Sind IoT-Anwendungen also unschlagbare Erfolgsfaktoren in der digitalen Transformation? Machen sie Potenzialanalysen deshalb geradezu überflüssig?

### Nutzenbetrachtung:



*Abbildung 3* zeigt ein typisches Szenario für das IoT: Am Verkaufspunkt steht ein Regal, in dem Sensoren die Bestände der verkaufsfähigen Produkte überwachen. Sinkt ein Bestand unter den Sicherheitsbestand, erfolgt eine Nachricht an den Produktlieferanten, bei dem dann entsprechende Aktionen zur Wiederauffüllung des Bestands ablaufen, möglicherweise Bestellungen bei Vorlieferanten, Umlagerungen, Produktionsvorgänge und dergleichen. Die sich aus dem Fehlbestand ergebenden Aktionen werden in der Regel im Rahmen kollaborativer Prozesse unter Einbeziehung von cyber-physischen Systemen bei unterschiedlichen Geschäftspartnern durchgeführt.

Dieses typische Szenario aus dem stationären Handel macht die Vorzüge des Internets der Dinge deutlich und lässt signifikant positive Ergebnisse einer Potenzialanalyse vermuten. Wenn wir dagegen auf das hochautomatisierte Fertigungsszenario in *Abbildung 4* blicken, mit integrierten Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen sowie Betriebsdatenerfassungs- (BDE-) und Manufacturing-Execution-Systemen bis hinunter zum Shop Floor, dürften doch erhebliche Zweifel an einer positiv ausfallenden Potenzialanalyse einer digitalen Transformation mit IoT-basierten, autonomen cyber-physischen Systemen aufkommen.

Ganz offensichtlich lassen sich also auch im IoT Szenarien finden, in denen die digitale Transformation nicht ausreichend Po-

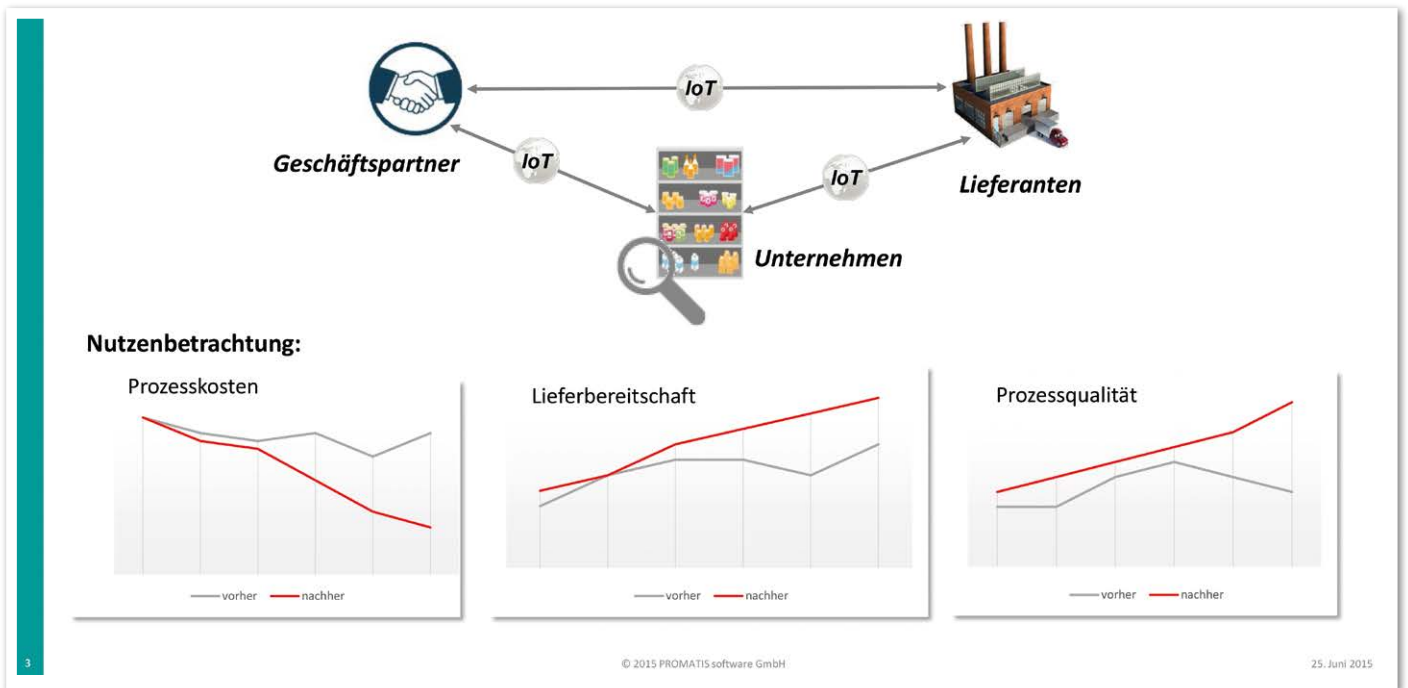


Abbildung 3: Anwendung des Internets der Dinge im stationären Handel

tenziale erschließen kann, um die erforderlichen Investitionen zu rechtfertigen. Dass Wettbewerber oder bedeutende Markt-Champions entsprechende Wege der digitalen Transformation schon beschritten haben, taugt hier nicht zur Rechtfertigung von Me-too-Strategien.

**Handlungsempfehlungen für die Planung und Umsetzung der digitalen Transformation**

Mit den beschriebenen Szenarien sollte die wichtige Botschaft transportiert werden, dass die digitale Transformation einer Organisation nur dann erfolgreich sein

kann, wenn sie individuell auf die Organisation und das vorhandene Umfeld zugeschnitten ist. Gleichwohl lassen sich auf der Grundlage praktischer Erfahrungen Handlungsempfehlungen ableiten, die die Erfolgchancen der digitalen Transformation deutlich verbessern können.

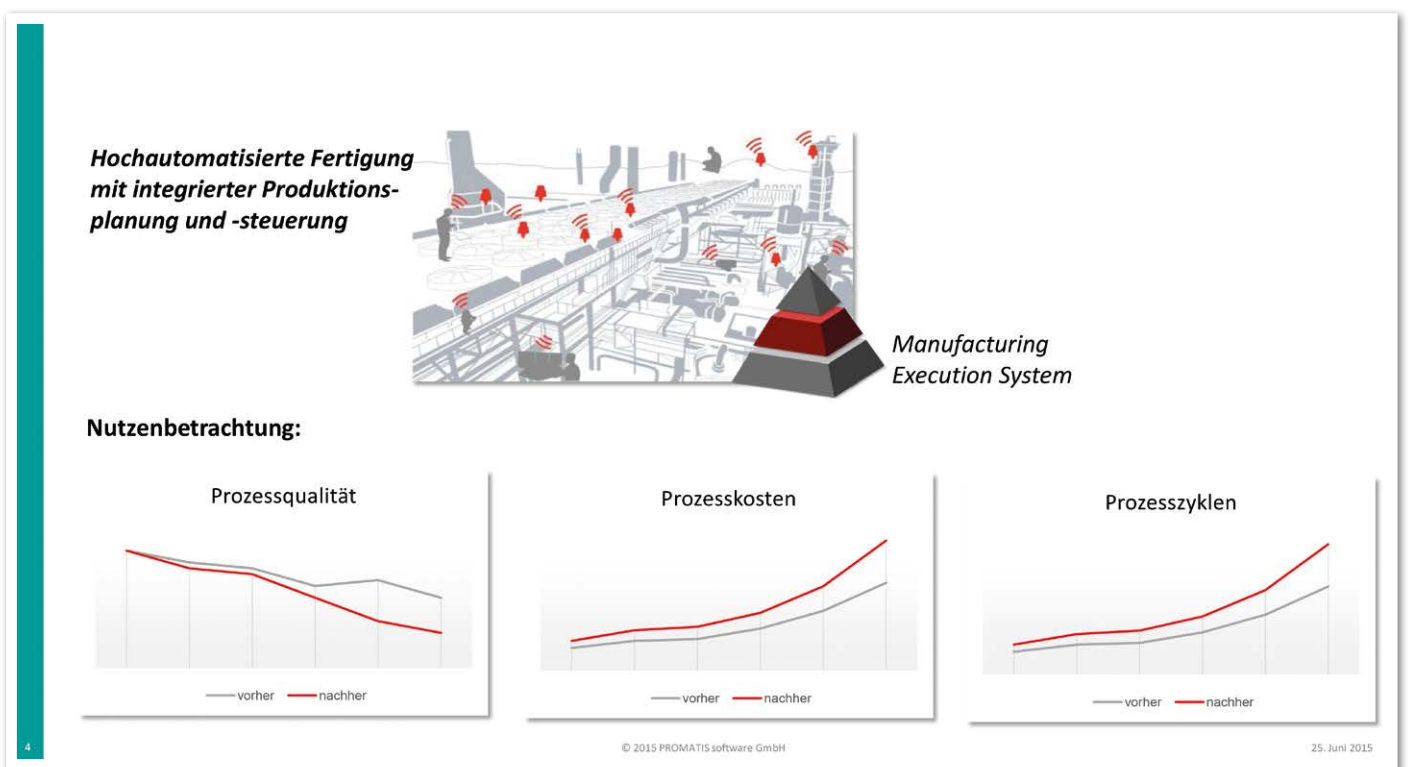


Abbildung 4: Hochautomatisiertes Fertigungssystem mit integrierten Planungs- und Steuerungssystemen

## Digitalisierungsstrategie

Die digitale Transformation ist nicht als ein in sich abgeschlossenes Projekt mit einer Dauer von wenigen Wochen oder Monaten zu betrachten, sondern stets als ein Transformationsprogramm, das die Unternehmensführung verantwortet und treibt. Ausgangspunkt ist eine unternehmerische Zielsetzung, in der man üblicherweise mehrere Ziele miteinander verknüpft. Hierbei sind unterschiedliche Prioritäten, Zeithorizonte und auch Korrelationen zu berücksichtigen. Exploration nach neuen Märkten, Entwicklung und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle, Verbesserung der Customer Experience, Verbesserung der Employee Experience, Veränderung der Unternehmens- oder auch der Innovationskultur, Verkürzung von Prozesszyklen, Kosteneinsparungen, Verbesserung von Produkt- und Prozessqualität, Governance und Compliance, verbessertes Sicherheits- und Risikomanagement sind einige der am häufigsten anzutreffenden Ziele.

Ausgehend vom Ziel-Portfolio der Unternehmensführung wird eine strategische Planung entwickelt. Hierbei hat sich der Einsatz formaler Management- und Modellierungsmethoden bewährt, etwa die Horus-Methode [6], Business Model Generation Canvas [7] oder Blue Ocean Strategy [8]. Die Planung selbst sollte neben einem zeitlich aufeinander abgestimmten Mix von Umsetzungsstrategien auch eine saubere Abgrenzung des Transformationskontexts beinhalten, eine Definition kritischer Erfolgsfaktoren und eine Ausarbeitung der Umsetzungsrisiken.

Wichtig ist, den Transformationskontext nicht zu eng (etwa nur einzelne interne Geschäftsprozesse) zu fassen, um nicht von vornherein mögliche Transformationspotenziale auszuschließen. Erfahrungsgemäß ergeben sich die interessantesten Potenziale in der Kollaboration mit Geschäftspartnern oder in Veränderungen entlang der sogenannten „Customer Journey“, also an den Berührungspunkten des Kunden mit dem Unternehmen. Zudem sollte die Unternehmensleitung bereit für disruptive Veränderungen sein, die nicht nur die verwendeten Medien, Geschäftsregeln oder Prozesse betreffen, sondern sich auch auf das Geschäftsmodell, die Zielmärkte oder die Unternehmenskultur erstrecken.

## Potenzialanalyse

Der Potenzialanalyse kommt im Rahmen des Transformationsprogramms eine über-

geordnete Bedeutung zu, denn sie liefert essenzielle, entscheidungsrelevante Informationen für die Definition der Umsetzungsprojekte. Aus diesem Grund fordert der Autor für die Analyse Objektivität und verbindet diese gerne mit der Forderung nach Ehrlichkeit. Denn allzu oft werden in der digitalen Transformation nutzlose Me-too-Wege beschritten oder unter großem Aufwand innovative Technologien implementiert, deren Wertschöpfung nicht selten gegen Null tendiert oder gar im negativen Bereich endet.

Doch wie lässt sich diese Objektivität erreichen? Neben dem Einsatz formaler Methoden empfiehlt es sich auch hier, Wert darauf zu legen, dass nicht nur qualitative Ergebnisse erarbeitet werden, sondern dass diese auch – zumindest teilweise – quantitativ untermauert sind. In seinen Projekten hat der Autor mit der Prozess-Simulation, wie sie in der Horus-Methode [6] vorgegeben ist, gute Erfahrungen gemacht. Sie erlaubt es, Prozess-Varianten mit unterschiedlichen Lastprofilen, die stochastisch oder auf der Grundlage von Echtdateien ermittelt werden, auszutesten und anhand der Simulationsergebnisse objektiv miteinander zu vergleichen.

Für die Planung und Simulation von Unternehmenskennzahlen, die aufgrund der strategischen Bedeutung der Potenzialanalyse naturgemäß eine wichtige Rolle spielen, nutzte er Performance-Management-Werkzeuge aus der Oracle-Hyperion-Produktlinie: Oracle Planning and Budgeting Cloud, Hyperion Planning oder auch Hyperion Strategic Finance.

Bei der Identifikation der Potenziale wird in der Praxis zumeist eine mehrdimensionale Betrachtungsweise herangezogen: Ausgehend von den Treibern der Digitalisierung – häufig innovative (IoT, Big Data, In-Memory etc.), oft aber auch lange bewährte Technologien (digitales Content Management, Business Process Management, Adaptive Case Management etc.) – werden die Bausteine der Organisation vom Geschäftsmodell über die Prozesse bis hin zu den Mitarbeitern und Kunden auf ihre Digitalisierungspotenziale hin abgeklopft. Dabei dokumentiert man die Bewertungen der von der Digitalisierung zu erwartenden Wertschöpfung, relevante Rahmenbedingungen oder auch Risiken etc.

Für das Verständnis der Potenzialanalyse in der digitalen Transformation ist wichtig, dass eine solche Analyse nicht eine einma-

lige Angelegenheit ist, sondern dass sie – nicht zuletzt aufgrund der nicht abebbenden Innovationsflut – in einen laufenden Erfolgsmonitoring- und Verbesserungsprozess eingebettet ist, der in der Folge zu einer laufenden Fortentwicklung des Transformationsprogramms führt und der auch die Nachhaltigkeit der digitalen Transformation sicherstellt.

## Governance, Risiko-, Compliance- und Sicherheits-Management

Die digitale Transformation ist ein hochdynamischer Prozess, der für das Unternehmen selbst eine Vielzahl von Veränderungen mit sich bringt, ja der oft sogar an den Grundfesten des Unternehmens rüttelt und nicht selten – wie dies bekannte Beispiele wie Airbnb oder Uber belegen – auch unser Wirtschaftssystem selbst tangiert [3]. Da der Transformationskontext in der Mehrzahl der Fälle global ausgerichtet ist, sind bei der Transformation Regularien, Gesetze, Richtlinien und kulturelle Gepflogenheiten verschiedener Länder und Kulturkreise zu berücksichtigen.

Aus eigener Erfahrung stellt der Autor die Behauptung auf, dass digitale Transformation ohne ein effizientes Instrumentarium für Governance und effektives Risiko-, Compliance- und Sicherheits-Management (GRC+) für ein Unternehmen erfolgs- oder gar bestandsgefährdend werden kann. Auch für GRC+ greift er auf bewährte formale Methoden wie die Horus-Methode [6] zurück.

## Business Change Management

In der Mehrzahl der Fälle verändert die digitale Transformation die Sicht auf das Unternehmen von außen; in allen Fällen führt sie allerdings zu gravierenden Veränderungen in der transformierten Organisation selbst. So werden Verfahren zur Vorbereitung und zum Management des organisatorischen Wandels im Hinblick auf die Mitarbeiter der Organisation, aber auch gegenüber den Kunden und Geschäftspartnern zum Schlüssel für den Erfolg der digitalen Transformation. Auch hierbei können formale Methoden und unterstützende Software-Werkzeuge wertvolle Dienste leisten [6].

Für ein bedarfsgerechtes Business Change Management ist es wichtig, sich zunächst ein genaues Bild von der digitalen Reife der Organisation zu machen. Ein anschauliches Messinstrument bietet

ein digitaler Index, wie er von der durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie geförderten Initiative „D21“ auch für Deutschland ermittelt wird (siehe „[www.initiatives21.de](http://www.initiatives21.de)“). Der „D21“-Digital-Index ermittelt aus den Einzel-Indizes „Zugang zu digitalen Medien“, „Nutzungsvielfalt“, „Nutzungskompetenz“ und „Offenheit“ einen Gesamt-Index.

Auch in der Unternehmenspraxis empfiehlt es sich, mit einem solchen Index zu arbeiten, der in der Regel auch noch unternehmensspezifische Berechnungskomponenten enthält. Wichtig auch hier, dass der Index nicht nur einmal zu Beginn der Transformation erhoben wird, sondern Bestandteil eines programmübergreifenden Monitorings wird.

In der Praxis zeigt es sich, dass die Business-Change-Management-Aktivitäten nur dann erfolgreich sein können, wenn die internen und vor allen Dingen auch externen Anwender der digitalisierten Systeme von diesen nicht überfordert werden. Notwendige Voraussetzung ist, dass die neuen oder geänderten Funktionalitäten bedarfsgerecht angeboten werden. Für die konkret anstehenden Aufgaben schafft das System also idealerweise einen Arbeitskontext, der dem Anwender die gerade erforderlichen Applikationen, Daten, Dokumente, Erfahrungswissen etc. unter Beachtung der Zugriffsrechte, relevanten Geschäftsregeln, Compliance-Richtlinien etc. zur Verfügung stellt – und dies auf dem vom Anwender präferierten Device im Web oder auf einem mobilen Endgerät. In der Praxis erfüllen Oracle-WebCenter-Engagement-Plattformen diese Anforderungen in einem professionellen Umfeld.

#### Fazit

Der Artikel beschrieb zunächst praxisorientierte Szenarien für die digitale Transformation mittels Oracle-Cloud-Applikationen und Anwendungen des Internets der Dinge. Es wurde herausgearbeitet, dass für die digitale Transformation Me-too-Strategien, in denen Wettbewerber und Markt-Champions kopiert werden, in der Regel nicht funktionieren. Der zweite Teil des Beitrags enthält praxisbewährte Handlungsempfehlungen für die digitale Transformation.

Zweifellos steht die digitale Transformation in den meisten Organisationen noch ganz am Anfang. Der punktuelle Einsatz neuer digitaler Technologien sollte dabei

noch nicht als Teil eines Transformationsprogramms aufgefasst werden. Gleichwohl kann er als Pilotprojekt, das Aufschluss über die digitale Reife der Organisation und deren Bereitschaft zur Veränderung bietet, fungieren und den Boden für die unternehmensweite digitale Transformation bereiten.

Dr. Frank Schönthaler  
frank.schoenthaler@promatis.de

#### Quellenverzeichnis

- [1] Brynjolfsson, E.; McAfee, A.: The Second Machine Age – Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird. Plassen Buchverlage, 2014.
- [2] Schönthaler, F.: Smart Factory, Smart Supply Chain ... Are Oracle Applications Smart Enough? In Proc. of COLLABORATE15 Technology and Applications Forum for the Oracle Community (Las Vegas, NV, USA, April 12-16), 2015.
- [3] Rifkin, J.: Die Null-Grenzkosten-Gesellschaft: Das Internet der Dinge, kollaboratives Gemeingut und der Rückzug des Kapitalismus. Campus Verlag GmbH, 2014.
- [4] Bauernhansl, T.; ten Hompel, M.; Vogel-Heuser, B. (Eds.): Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik. Springer Heidelberg Dordrecht London New York, 2014.
- [5] Die Neue Hightech-Strategie: Innovationen für Deutschland. Veröffentlichung des Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berlin, Deutschland, 2014. ([http://www.bmbf.de/pub\\_hts/HTS\\_Broschüre\\_Web.pdf](http://www.bmbf.de/pub_hts/HTS_Broschüre_Web.pdf))
- [6] Schönthaler, F.; Vossen, G.; Oberweis, A.; Karle, T.: Geschäftsprozesse für Business Communities: Modellierungssprachen, Methoden, Werkzeuge. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2010.
- [7] Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Clark, T.: Business Model Generation. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.
- [8] Kim, W.C.; Mauborgne R.: Der Blaue Ozean als Strategie. Wie man neue Märkte schafft wo es keine Konkurrenz gibt. Carl Hanser Verlag, München, 2005
- [9] Pflanzl, N.; Vossen, G.: Social BPM – Die Aktivierung der „Weisheit der Masse“. In DOK. Technologien, Strategien & Services für das digitale Dokument (07/08 2015).

# PROMATIS Appliances

Prozessoptimierung & Simulation

## Oracle Applications

Oracle Business Analytics  
Usability

Industrie 4.0

Enterprise Content Management

Best-Practice-Mittelstandslösungen

Oracle ERP Cloud

Planning & Budgeting Cloud Service

Managed Services

Oracle Infrastruktur

Oracle E-Business Suite

Oracle BPM Suite

Application Integration Architecture

Social BPM

Oracle Sales Cloud

# Hier sind wir zuhause

Unser Alleinstellungsmerkmal: Intelligente Geschäftsprozesse und beste Oracle Applikations- und Technologiekompetenz aus einer Hand. Als Oracle Pionier und Platinum Partner bieten wir seit über 20 Jahren erfolgreiche Projektarbeit im gehobenen Mittelstand und in global tätigen Großunternehmen.

Unsere Vorgehensweise orientiert sich an den Geschäftsprozessen unserer Kunden. Nicht Technologieinnovationen sind unser Ziel, sondern Prozess- und Serviceinnovationen, die unseren Kunden den Vorsprung im Markt sichern. Über Jahre gereifte Vorgehensmodelle, leistungsfähige Softwarewerkzeuge und ausgefeilte Best Practice-Lösungen garantieren Wirtschaftlichkeit und effektives Risikomanagement.

## PROMATIS



PROMATIS software GmbH

Tel.: +49 7243 2179-0

Fax: +49 7243 2179-99

[www.promatis.de](http://www.promatis.de) · [hq@promatis.de](mailto:hq@promatis.de)

Ettlingen/Baden · Hamburg · Berlin