

# DSAG-HANDLUNGSEMPFEHLUNG DIE SAP-BASIS VON MORGEN



Deutschsprachige  
SAP® Anwendergruppe



# DSAG-HANDLUNGSEMPFEHLUNG DIE SAP-BASIS VON MORGEN

**Stand:**  
Juli 2016

**Autoren:**  
Christian Swonke, Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt

DSAG-Projektgruppe SAP-Basis von morgen  
im DSAG-Arbeitskreis Infrastruktur & Betrieb  
[www.dsag.de/ak-infrastruktur](http://www.dsag.de/ak-infrastruktur)

# INHALT

<b>1. EINLEITUNG</b>	<b>4</b>	<b>7. STANDARDISIERUNG &amp; AUTOMATISIERUNG</b>	<b>15</b>
		A. EMPFEHLUNGEN	15
<b>2. PROJEKTHISTORIE: DIE SAP-BASIS VON MORGEN</b>	<b>4</b>	B. NUTZEN & KONSEQUENZEN	17
		C. AUFBAU VON IT-PRODUKTKATALOG UND DEFINITION VON IT-PRODUKTEN	17
<b>3. SKILLS &amp; ROLLEN</b>	<b>5</b>	<b>8. CLOUDABILITY, OUTSOURCING UND OUTTASKING</b>	<b>18</b>
A. EMPFEHLUNGEN	5	A. EMPFEHLUNGEN	18
B. NUTZEN & KONSEQUENZEN	5	B. NUTZEN & KONSEQUENZEN	18
C. SCHAFFUNG NEUER ROLLEN	6	C. ENTSCHEIDUNG FÜR EIGENERSTELLUNG ODER FREMDBEZUG VON IT-LEISTUNGEN	19
<b>4. MARKETING &amp; SELBSTVERSTÄNDNIS</b>	<b>8</b>	<b>9. IT-ROADMAP</b>	<b>20</b>
A. EMPFEHLUNGEN	8	A. EMPFEHLUNGEN	20
B. NUTZEN & KONSEQUENZEN	8	B. NUTZEN & KONSEQUENZEN	20
C. LEITFADEN ZUR ENTWICKLUNG EINES MARKETINGKONZEPTS	9	C. VERÄNDERUNG DER WAHRNEHMUNG	21
<b>5. NEUE TECHNOLOGIEN &amp; INNOVATION</b>	<b>11</b>	<b>10. AUFBAU UND STRUKTUR DER MASTERARBEIT</b>	<b>22</b>
A. EMPFEHLUNGEN	11	<b>11. IMPRESSUM</b>	<b>23</b>
B. NUTZEN & KONSEQUENZEN	12		
C. OPEN INNOVATION ALS INNOVATIONSLEITBILD	12		
<b>6. ORGANISATION IM WANDEL</b>	<b>13</b>		
A. EMPFEHLUNGEN	13		
B. NUTZEN & KONSEQUENZEN	14		
C. INTEGRATION DER SAP-BASIS ALS QUERSCHNITTSFUNKTION IN DIE AUFBAUORGANISATION	14		

## 1. EINLEITUNG

Immer mehr SAP-Basis-Abteilungen sehen sich starken Veränderungen und Herausforderungen innerhalb des SAP-Produktportfolios wie auch im eigenen Aufgabenumfeld gegenüber. Diese resultieren aus Einflüssen der Digitalisierung, der digitalen Transformation, neuer Technologien wie Cloud Computing oder Big Data, aber auch Entwicklungen wie Customer Experience oder dem Internet der Dinge.

Zur Bewältigung der Herausforderungen und zur Transformation der bisherigen SAP-Basis werden Handlungsempfehlungen in sieben Themengebieten gruppiert. Diese Themengebiete umfassen die Bereiche Skills und Rollen (Cloud und Supplier Management, Stärkung des Technologiearchitekten, Fokus auf Projektarbeit), Marketing und Selbstverständnis (Erstellung eines Servicekatalogs, regelmäßiger Austausch mit dem CIO, Umbenennung der SAP-Basis), neue Technologien und Innovation (Test- und Innovationslabor, proaktive & regelmäßige Schulungen), Organisation im Wandel (Ausprägung der beiden Fachbereiche infrastrukturnah und anwendungsnah, virtuelle Experten-Teams), Standardisierung und Automatisierung (Automatisierung von Routineaufgaben, Outtasking von seltenen Aufgaben), „Cloudability“, Outsourcing & Outtasking (Beurteilung der Nutzbarkeit für die Cloud, Nutzung geeigneter Service-Formen) und IT-Roadmap (Beeinflussung der eigenen IT-Roadmap). Durch Reflexion der Themengebiete werden Methoden und Möglichkeiten zur Umsetzung der Handlungsempfehlungen dargestellt.

ZUR BEWÄLTIGUNG DER HERAUSFORDERUNGEN UND  
ZUR TRANSFORMATION DER BISHERIGEN SAP-BASIS  
WERDEN HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN IN SIEBEN  
THEMENGEBIETEN GRUPPIERT.

## 2. PROJEKTHISTORIE: DIE SAP-BASIS VON MORGEN

Durch einen Eintrag im Forum Infrastruktur und Betrieb innerhalb des DSAGNet wurde auf die bereits beschriebene Problematik der SAP-Basis aufmerksam gemacht. Hieraus resultierte eine angeregte Diskussion, die auf reges Interesse bei den DSAG-Mitgliedern stieß.

Aufbauend auf dem Interesse und Handlungsbedarf der Mitgliedsunternehmen, wurde durch die DSAG wie auch durch die SAP ein Projekt initiiert, das sich mit der Zukunft der SAP-Basis beschäftigen sollte. Hierzu wurden verschiedene Unternehmen eingeladen und deren Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit im Rahmen einer DSAG-Umfrage abgefragt. Das erste Projekttreffen fand im Rahmen des DSAG-Jahreskongresses in Bremen im Jahr 2015 statt.

In der Folge fanden, unter Teilnahme von bis zu 15 Unternehmen, regelmäßige Veranstaltungen in der Geschäftsstelle der SAP in Freiberg am Neckar wie auch in St. Leon-Rot statt.

Im Rahmen des Projekts „die SAP-Basis von morgen“ wurden sowohl aktuelle Fragestellungen der Unternehmen als auch die Fragestellung der SAP-Basis der Zukunft im Hinblick auf IT-Landschaft, Prozesse und Aufbauorganisation diskutiert und erarbeitet.

Zur Dokumentation und Aufbereitung der Ergebnisse wie auch zur wissenschaftlichen Betrachtung des Themengebiets wurde parallel zum Projekt eine Masterarbeit initiiert. Diese wurde an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt im Rahmen des Masterstudiengangs Informationssysteme bei Prof. Dr. Karl Liebstückel angefertigt und Ende März 2016 zur Bewertung eingereicht.

Durch die Masterarbeit wurden Einflussfaktoren wie technologische Trends und die SAP-Produktstrategie wie auch die unternehmensspezifischen Gegebenheiten identifiziert und detailliert betrachtet. Ebenso wurden im Rahmen der Arbeit verschiedene empirische Untersuchungen durchgeführt.

Sollten Sie Interesse an der gesamten Masterarbeit haben und DSAG-Mitglied sein, können Sie das Dokument unter [info@dsag.de](mailto:info@dsag.de), Stichwort: Masterarbeit SAP-Basis von Morgen, anfordern.

### 3. SKILLS & ROLLEN

Zur Bewältigung der digitalen Transformation im Allgemeinen, aber auch zur Bewältigung der sich verändernden Anforderungen an die SAP-Basis und deren Aufgabengebiet ist es notwendig, bestehende Rollen zu überarbeiten und neue Rollen zu definieren wie auch zu etablieren. Dies sind bspw. die Rollen des Technologiearchitekten, neue Ausprägungen des Subject Matter Expert (SME) oder auch die Rolle des Expert Team Lead zur Führung einer Gruppe von Experten.

Fortführende Informationen sind dem Kapitel 7.1 und 9.3 der Masterarbeit zu entnehmen.

#### A. EMPFEHLUNGEN

##### A1. ANREIZE, UM NEUE ROLLEN ZU SCHAFFEN

Um die neuen und geänderten Rollen im eigenen Unternehmen zu etablieren, ist es notwendig, Anreize zu schaffen. Dies gilt insbesondere für Fachrollen. Anreize könnten bspw. das Angebot zum Besuch ausgewählter Kongresse für SMEs sein, das Festlegen eines Karrierepfades, Weiterbildungsangebote und monetäre Anreize. Ebenso ist durch die neuen Rollen eine erhöhte Sichtbarkeit und Beteiligung an Entscheidungen im Unternehmen gegeben.

##### A2. GANZHEITLICHE BETRACHTUNG BEI DER UMSTELLUNG DER ROLLEN

Die Abdeckung alter Kernaufgaben (wie bspw. Security oder Compliance) und neuer Kernaufgaben (wie Cloud oder Mobility) muss im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung erhöht werden. Dies bedeutet, dass bestimmte Aufgaben nicht nur im Kontext der SAP-Basis, sondern im Gesamtkontext betrachtet werden müssen.

##### A3. TRANSPARENZ ÜBER ROLLEN IN DER SAP-BASIS

Das Rollenkonzept und deren konkrete Ausprägung in Bezug auf die jeweilige Unternehmensausprägung müssen im Gesamtunternehmen, zumindest in der IT-Organisation, bekannt und akzeptiert sein.

##### A4. UMSTELLUNG AUF NEUES ROLLENKONZEPT

Zur Umstellung auf das neue oder geänderte Rollenkonzept können verschiedene Ereignisse verwendet werden. Unter anderem kann die Einführung neuer Technologien zur Etablierung, bspw. der Ausprägungen des SME oder Technologiearchitekten, verwendet werden. Aber auch Fluktuation oder Neueinstellungen sind zur Umstellung und Etablierung der neuen Rollen geeignet. Prinzipiell wird empfohlen, die neuen Rollen parallel zum bisherigen Betriebsmodell sukzessive einzuführen und umzusetzen.

#### B. NUTZEN & KONSEQUENZEN

Durch das konsequente Umsetzen des Rollenkonzepts wird eine überschaubare Komplexität der Aufgaben pro Mitarbeiter ermöglicht. Gleichzeitig schafft das Konzept durch die jeweiligen SMEs Expertenwissen in bestimmten Themengebieten und ermöglicht eine Kommunikation auf Augenhöhe sowohl mit vor- oder nachgelagerten IT-Fachabteilungen als auch mit externen Dienstleistern. Durch die Etablierung von Technologiearchitekten ist zudem gewährleistet, dass das Gesamtbild im Kontext des SAP-Produktportfolios nicht aus den Augen gelassen wird. Ebenso können Defizite bei Themen wie Richtlinien oder Sicherheit abgefangen werden.

Insgesamt bietet das Rollenkonzept sowohl eine Orientierungshilfe für die eigenen Mitarbeiter und deren Karriereplanung als auch eine Orientierungshilfe hinsichtlich Aufgabenspektrum und Ansprechpartnern für IT-Fachbereiche und Geschäftsbereiche.

### C. SCHAFFUNG NEUER ROLLEN

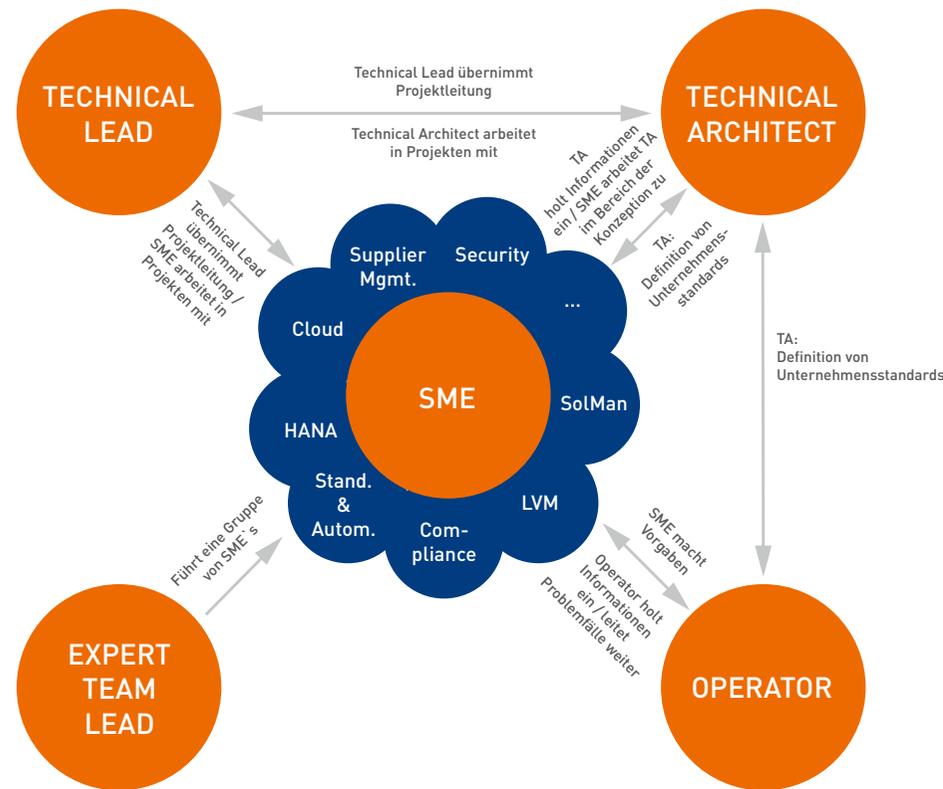


Abbildung 1: Das zukünftige Rollenbild der SAP-Basis

Durch die Etablierung eines neuen Rollenkonzepts und den Aufbau von neuen Rollen besitzt die SAP-Basis die Fähigkeiten, die zur Betreuung neuer Aufgaben und Themengebiete wie auch zum Betrieb neuer Technologie- und Service-Formen notwendig sind. Die hierfür relevanten Rollen sind nachfolgend aufgeführt.

#### OPERATOR (OP)

Der Operator ist heute für die Gewährleistung eines reibungslosen und sicheren Betriebs im Umfeld von SAP-Produkten verantwortlich. Er besitzt ein Grundverständnis der Infrastruktur und ist innerhalb der IT-Fachabteilungen gut vernetzt. Für seine tägliche Arbeit setzt er geeignete Werkzeuge (z.B. Überwachungswerkzeuge) ein, in deren Umgang er geschult und geübt ist.

Der Fokus wird zukünftig auf reaktiven Tätigkeiten wie der Überwachung von Systemen bzw. der Abarbeitung von Benachrichtigungen liegen. Der Operator agiert als Kunde der SME-Ausprägung-Standardisierung und -Automatisierung wie auch der SME-Ausprägung-Solution-Manager. Ebenfalls eignen sich die durchführungsverantwortlichen Gesichtspunkte dieser Rolle zum Outsourcing. Die rechenschaftsverantwortlichen Teile verbleiben jedoch im Unternehmen.

#### SUBJECT MATTER EXPERT (SME)

Die Rolle des SME beschreibt einen Experten für ein jeweiliges Fachgebiet wie bspw. SME-Datenbanken oder SME-SAP-HANA im Kontext mit SAP-Produkten und gewinnt auf Grund der neuen Technologien und Themengebiete zunehmend an Bedeutung. Somit entspricht die Rolle des SME einer Expertenrolle im Technologieumfeld. Diese besitzt ein gutes Netzwerk innerhalb der IT-Fachabteilungen und ggf. auch zu weiteren Geschäftseinheiten im Unternehmen. Für die Ausübung seiner Tätigkeit ist es notwendig, bereits praktische Erfahrungen im Betrieb seines Themenschwerpunkts gesammelt zu haben. Ebenso werden Expertenwerkzeuge zur Erfüllung seiner Aufgabe eingesetzt.

Der SME übernimmt durch die exakte Definition von Disziplinen die informell vielen Aufgaben des bisherigen klassischen SAP-Basis-Administrators und ebenso neue Disziplinen im Zuge neuer Technologien. Neben den bestehenden Ausprägungen wird es zukünftig bspw. die Ausprägungen SME-Cloud, SME-SAP-HANA/Datenbanken, SME-Supplier-Management, SME-Security, SME-Compliance, SME-Standardisierung und -Automatisierung (SME-Landscape-Virtualization-Management) oder auch SME-Solution-Manager geben. Die Ausprägung SME-Cloud steht in Kontakt zum globalen Cloud-Manager (wenn im Unternehmen existent). Ebenso steht eine Ausprägung SME-Security in Kontakt bzw. berichtet an das globale Unternehmenssicherheitswesen. Eine Ausprägung SME-Supplier-Relationship-Management oder auch Supplier-Management ist sowohl nach innen (Koordination mit anderen Abteilungen) als auch nach außen (Koordination und Kommunikation mit Lieferanten) ausgerichtet. Die Ausprägung des SME-Cloud stellt eine Spezialausprägung des SME-Supplier-Management dar.

Die SMEs unterstützen in Zukunft themenspezifisches Outtasking, vor allem für selten ausgeführte Aufgaben wie z.B. Upgrades, und stellen die Dokumentation (bspw. Schnittstellen und Kundenentwicklungen) sicher, sodass im Ernstfall selbst eingegriffen werden kann.

### TECHNOLOGIEARCHITEKT (TA)

Der Technologiearchitekt kennt in Grundzügen das Kerngeschäft des Unternehmens, besitzt Geschäftsprozess- und Projektmanagement-Know-how. Im Rahmen seiner Tätigkeit übt der Technologiearchitekt keine Projektleitung oder Projektmanagement aus. Er erarbeitet und konzipiert in Abstimmung mit übergeordneten Instanzen, IT-Fachabteilungen und auch Geschäftsbereichen Strategien und Lösungsvorschläge. Er definiert Vorgaben für die Umsetzung und den Betrieb, die er mit dem Operator oder auch der notwendigen Ausprägung des Subject Matter Experts abstimmt. Ebenfalls kümmert er sich um neue Technologien in seinem Themengebiet und ist somit Innovationstreiber und Impulsgeber aus technischer Sicht. Auch agiert er als Ansprechpartner für Enterprise-Architekten im Unternehmen.

Die Ausrichtung dieser Rolle wird zukünftig jedoch deutlich mehr koordinierend sein. Somit wird sich das Aufgabenspektrum in der Breite vergrößern. Eine zusätzliche Anforderung in der Zukunft wird das unternehmenspolitische Verständnis sein.

### TECHNICAL LEAD (TL)

Der Technical Lead fungiert als Arbeitspaketleiter bzw. Teilprojektleiter innerhalb der SAP-Basis, wenn das Projekt im Fokus der SAP-Basis steht.

Der Technical Lead gewinnt zukünftig mehr an Bedeutung, da die SAP-Basis als Technologieberater agiert und zukünftig mehr Projekte und Projektstätigkeit erwartet wird. Diese Rolle muss immer öfter ausgefüllt werden. Auf Grund der gestiegenen Anforderungen müssen diese Rolle und die damit verbundenen Tätigkeiten durch Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen professionalisiert werden.

### EXPERT TEAM LEAD (ETL)

Der Expert Team Lead führt eine Gruppe von Spezialisten bspw. eine Gruppe von SMEs oder einen bestimmten technischen Bereich wie z.B. eine Gruppe von Operatoren. Beispielsweise kann diese Rolle eine virtuelle Expertengruppe unter Beteiligung anderer IT-Fachbereiche zum Thema Druckmanagement führen und steuern. Die Rolle dient als Schnittstelle und Ansprechpartner der SAP-Basis zu anderen Fachbereichen wie bspw. Speicherverwaltung oder Betriebssysteme.

In Zusammenarbeit mit anderen IT-Fachabteilungen übernimmt der Technical Team Lead die Führung von Expertengruppen. Diese Expertengruppen sind in der Regel virtuell organisiert und deren Existenz zeitlich begrenzt. Die Rolle des Technical Leads fungiert bei Themen und Projekten, die für die SAP-Basis von besonderer Bedeutung sind, als (Teil-)Projektleiter. Er kümmert sich um alle anfallenden Tätigkeiten im Rahmen der Projektsteuerung und -kontrolle.

**DURCH DIE ETABLIERUNG EINES NEUEN ROLLEN-KONZEPTS UND DEN AUFBAU VON NEUEN ROLLEN BESITZT DIE SAP-BASIS DIE FÄHIGKEITEN, DIE ZUR BETREUUNG NEUER AUFGABEN UND THEMENGEBIETE WIE AUCH ZUM BETRIEB NEUER TECHNOLOGIE- UND SERVICE-FORMEN NOTWENDIG SIND.**

## 4. MARKETING & SELBSTVERSTÄNDNIS

Die Definition, organisatorische Gliederung wie auch die Namensgebung der SAP-Basis ist durch vorangegangene SAP-Software-Versionen und Komponenten historisch bedingt.

Hieraus resultiert auch die Wahrnehmung der SAP-Basis und der damit in Verbindung stehende Arbeitsschwerpunkt des SAP-NetWeaver und des ABAP-Systemkerns, der heute immer noch weit verbreitet ist. Jedoch hat sich das Tätigkeitsfeld hinsichtlich Aufgaben- und Technologieumfang stark verändert und wird sich, betrachtet man die perspektivische Ausrichtung und Produktstrategie von SAP und die sich veränderten Rollen der IT, weiter verändern.

Um dieser Veränderung gerecht zu werden und die Wahrnehmung sowohl im Gesamtkontext des SAP-Ökosystems als auch innerhalb des eigenen Unternehmens zu verändern, muss die SAP-Basis ein neues Selbstverständnis entwickeln und ein Marketing zur Publikation der eigenen Leistungsfähigkeit etablieren.

Die zugrunde liegenden Informationen finden sich in der Masterarbeit in den Kapiteln 7.4 und 9.2 wieder.

### A. EMPFEHLUNGEN

#### A1. NEUE TECHNOLOGIEN UND INNOVATIONEN

Die Rolle der IT verändert sich (bi-modale IT). Auf die SAP-Basis trifft diese neue bi-modale Organisation in besonderem Maße zu. Zum einen ist es notwendig, den SAP-Betrieb in gewohnter Stabilität und Sicherheit weiter zu gewährleisten, und zum anderen, als Business Innovator zu agieren, um der Rolle als Technologieberater für SAP-Technologie gerecht zu werden.

#### A2. NAMENSgebung DER SAP-BASIS ANPASSEN

Die ursprüngliche Definition und Namensgebung der SAP-Basis wird dem heutigen Aufgabengebiet nicht mehr gerecht. Deshalb ist zu empfehlen, der SAP-Basis in Abhängigkeit von der zukünftigen Organisationsform eine aussagekräftige und zeitgemäße Bezeichnung zu geben. Hierbei sollte bspw. die in Empfehlung [4. A1] aufgeführte bi-modale Rolle berücksichtigt werden. Beispielhafte Bezeichnungen sind: SAP-Cross-Application, SAP-Innovation & -Technology, SAP-Services & -Innovation, SAP-Operations & -Innovation oder SAP-Service-Provider & -Business-Innovator.

#### A3. BESCHREIBUNG DES EIGENEN LEISTUNGS- UND SERVICEPORTFOLIOS

Um von vor- oder nachgelagerten Instanzen konsultiert werden zu können, ist es notwendig, eine ausführliche und verständliche Beschreibung des eigenen Leistungsportfolios zu erstellen. Somit kann explizit festgehalten werden, in welchen Fällen die SAP-Basis kontaktiert und involviert werden muss, um notwendige Entscheidungen zu treffen und einen Projekt- oder Unternehmenserfolg nicht zu gefährden. Es ist ebenso erforderlich, neben dem Aufgabenspektrum, das durch die SAP-Basis abgedeckt wird, festzuhalten, für welche Aufgaben und Themen die SAP-Basis nicht verantwortlich ist. Diese Empfehlung ist als allgemeingültig anzusehen und trifft auf alle IT-Fachbereiche zu, um diese gegeneinander klar abzugrenzen und das Leistungsvermögen der eigenen IT-Organisation zu dokumentieren.

#### A4. INTERNES MARKETING KONZIPIEREN UND ETABLIEREN

Aufbauend auf der Empfehlung [4. A3] wird empfohlen, ein internes Marketing zu konzipieren und zu etablieren. Es geht darum, die Tätigkeiten, die in Bezug auf den Unternehmenserfolg wahrgenommen werden und nicht für jedermann ersichtlich sind, transparent darzustellen. Ebenso sollten Projekterfolge dokumentiert und als Erfolgsgeschichten der SAP-Basis in Umlauf gebracht bzw. den Stakeholdern der SAP-Basis zur Verfügung gestellt werden, um den Stellenwert der SAP-Basis hervorzuheben. Diese Erfolgsgeschichten können bspw. aus der Basis heraus oder von außen verbreitet werden. Beispielhaft wären hier Mitteilungen des CIOs oder Projektberichte zu nennen.

### B. NUTZEN & KONSEQUENZEN

Mehrwerte der Umsetzung der beschriebenen Empfehlungen liegen in der gewährleisteten Betriebsstabilität und Betriebssicherheit. Auch erhält ein Unternehmen und insbesondere eine IT-Organisation mit einer starken SAP-Basis einen kompetenten und auskunftsfähigen Partner für SAP-Themen und -Technologien, der das SAP-Bild im Großen und Ganzen stets im Blick hat.

Des Weiteren ist allen Geschäfts- und IT-Fachabteilungen die Rolle und das Aufgabengebiet der SAP-Basis bekannt. Somit kann diese als richtiger Ansprechpartner rechtzeitig kontaktiert werden. Die Gefahr, dass sich bestimmte Bereiche auf Grund von Intransparenz eine Schatten-IT mit Bezug auf SAP-Themen und -Technologien aufbauen, ist geringer.

Für die SAP-Basis und deren Mitarbeiter ergibt sich durch das veränderte Selbstverständnis ein attraktives, verantwortungs- und anspruchsvolles Arbeitsumfeld. Die technologische Vielfalt kann kontrolliert und im Rahmen des Notwendigen gehalten werden. Dies umfasst auch eine Übersicht der vorhandenen Schnittstellen sowie einen kontrollierbaren Datenfluss mit der damit einhergehenden Gewährleistung der Datensicherheit.

### C. LEITFADEN ZUR ENTWICKLUNG EINES MARKETINGKONZEPTS

Zu Erstellung eines Marketingkonzepts eignet sich das Modell des Marketing-Mix. Dieses ist in der Regel in vier Säulen – die vier Ps – unterteilt. Diese sind Product (Produkt), Price (Preis), Place (Vertriebspolitik) und Promotion (Kommunikationspolitik). Bei Dienstleistungen gesellt sich hierzu oftmals noch der Aspekt Personnel (Personalpolitik). Zwar zielt das Modell des Marketing-Mix auf den externen Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen ab, es lassen sich jedoch Aspekte daraus auch für ein internes Marketing der SAP-Basis anwenden.

Zur Ausgestaltung der jeweiligen Bereiche des Marketing-Mix empfiehlt sich die Anwendung eines Leitfadens zur Entwicklung eines Marketingkonzepts.

#### SCHRITT 1: DEFINITION DER LEISTUNG

Dieser Schritt beschäftigt sich mit der Beschreibung der Dienstleistungen, die angeboten werden sollen. Ebenso liefert dieser Schritt eine Kategorisierung hinsichtlich Art der Dienstleistung. Hier seien bspw. die Ebenen Sekundärdienstleistung oder Primärdienstleistung genannt.

In Bezug auf die SAP-Basis beschäftigt sich dieser Schritt mit der Produktportfolioanalyse und der Erstellung von IT-Produkten und einem Produktkatalog.

#### SCHRITT 2: EIGENE RESSOURCEN

In der Folge findet eine Bestimmung der eigenen Ressourcen statt. D. h., es wird identifiziert, welche Ressourcen vorhanden sind und genutzt werden können und welche Ressourcen noch aufzubauen sind. Ressourcen sind sowohl Menschen, Objekte, Systeme, Wissen als auch Finanzmittel.

Für die SAP-Basis stellt dieser Schritt eine Bestandsaufnahme dar.

#### SCHRITT 3: FESTLEGUNG DER ZIELE

Im Rahmen der Festlegung der Ziele wird bestimmt, für welche Mission und Vision der Dienstleistungsanbieter steht. Ebenso werden Ziele für messbare Ziele für die nächsten drei Jahre festgelegt. Dieser Schritt hat für die SAP-Basis eine wesentliche Bedeutung. Es geht sowohl um die in der Handlungsempfehlung Marketing & Selbstverständnis beschriebene, nach innen ausgerichtete Wahrnehmung als auch um die nach außen gerichtete Wahrnehmung in Form einer Mission und Vision. Es ist wesentlich festzulegen, welche Rolle man innerhalb des Unternehmens einnehmen möchte.

#### SCHRITT 4: FESTLEGUNG DER ZIELGRUPPE

In diesem Schritt wird die Zielgruppe der Dienstleistung festgelegt und ausführlich beschrieben, bspw. durch einen Streckbrief. Auch werden hier zukünftige Zielgruppen erörtert, die später von Interesse sein könnten.

Durch die Festlegung einer Zielgruppe innerhalb eines Unternehmens entscheidet die SAP-Basis, für wen die Leistungen und IT-Produkte erbracht werden sollen. Auch macht es Sinn, im Rahmen einer Transformation der SAP-Basis zukünftige Zielgruppen (z.B. Fachbereiche) bereits zu identifizieren und zu beschreiben.

#### SCHRITT 5: POSITIONIERUNG

Durch diesen Schritt erfolgt einer Positionierung der Dienstleistung am Markt und auch eine Positionierung der Mitbewerber im entsprechenden Segment. Die Positionierung hängt stark von den zuvor identifizierten Zielgruppen ab und ist daraufhin zu begründen.

Für die SAP-Basis ist eine Positionierung enorm wichtig. Es geht vor allem um eine Positionierung innerhalb der IT-Organisation und eine Abgrenzung bzw. Positionierung der anderen IT-Fachabteilungen, die im Kontext dieses Schrittes als Mitbewerber angesehen werden können.

#### SCHRITT 6: EIGENE MITARBEITER

Durch diesen Schritt werden die notwendigen Fähigkeiten und Ausbildungsmaßnahmen der eigenen Mitarbeiter identifiziert, die zur Erfüllung der Ziele und der Erbringung der Dienstleistung notwendig sind.

Die notwendigen Fähigkeiten und Rollen für die SAP-Basis werden in der Handlungsempfehlung Skills & Rollen im Detail erläutert.

### SCHRITT 7: KONDITIONEN

Innerhalb dieses Schrittes findet die Wahl einer Preisstrategie statt. Es gilt, bei der gewählten Strategie das Preis-Leistungs-Verhältnis im Blick zu behalten. Ebenso ist die Auswahl zu begründen. Fortführend wird der Preis für die Dienstleistung festgelegt, wie auch formale Entscheidungen hinsichtlich Verrechnungsmodellen und Nachlässen getroffen werden.

Für die SAP-Basis spielt dieser Schritt eine weniger wichtige Rolle. Zwar ist es notwendig, im Sinne der Wertschätzung und Verrechnung die zu definierenden IT-Produkte mit einem Preis zu versehen, jedoch muss dafür kein aufwendiges Preissystem abgebildet werden.

### SCHRITT 8: MARKTKOMMUNIKATION

Der Schritt der Marktkommunikation beschreibt die Art und Weise, wie die jeweilige Dienstleistung beworben und wie diesbezüglich mit den Kunden kommuniziert werden soll. Es geht um die geplanten Kommunikationswerkzeuge, die den Ort der Kommunikation beschreiben, die Kommunikationsmittel, die beschreiben, womit geworben werden soll, und die Inhalte. Diese leiten sich in der Regel aus der zu bewerbenden Zielgruppe ab.

Für die SAP-Basis stellen die Inhalte ein wesentliches Merkmal der Marktkommunikation dar. D.h., in Abhängigkeit mit der Zielgruppe müssen Informationen erstellt und kommuniziert werden.

#### ZITAT EINES PROJEKTMITARBEITERS

„DIESE ART DER ZUSAMMENARBEIT IN DER DSAG KANNTA ICH BISHER NICHT. WIE IN EINEM RICHTIGEN PROJEKT-TEAM HABEN WIR FIRMENÜBERGREIFEND ZUSAMMENGearbeitet und die verschiedenen Facetten unserer Erfahrungen mit eingebracht. Die Masterarbeit ist heute die Grundlage für den Veränderungsprozess in unserem Unternehmen.“

### SCHRITT 9: INTERNE KOMMUNIKATION

Die interne Kommunikation beschreibt, wie die zuvor genannten Aspekte ebenfalls nach innen, d.h. in Richtung der eigenen Mitarbeiter erfolgreich kommuniziert werden können. Hierbei sind alle Themen relevant, die auch für einen Kunden von Interesse sein können. Im Idealfall erhält man eine ausgewogene Kommunikationsstruktur im Kommunikationsdreieck zwischen Marketing, der Zielgruppe und auch den eigenen Mitarbeitern.

Die interne Kommunikation stellt einen wichtigen Aspekt für die SAP-Basis dar. Es geht vor allem darum, die eigenen Leistungen, die IT-Produkte und die Positionierung an die eigenen Mitarbeiter weiterzugeben bzw. zu kommunizieren.

### SCHRITT 10: PLANUNG

Die Planung liefert eine Übersetzung der zuvor getroffenen Festlegungen in konkrete Maßnahmen. Hierbei findet eine Beschreibung der jeweiligen Maßnahme statt. Die Maßnahmen können nun terminiert und in eine Kostenübersicht übernommen werden. Es ist vor allem wichtig, realistisch zu planen und Abhängigkeiten zu berücksichtigen.

Auch dieser Schritt ist für die SAP-Basis von großem Interesse bzw. notwendig, um die zuvor getroffenen Festlegungen in ein konkretes Marketingkonzept der SAP-Basis umzusetzen.

Für die SAP-Basis bedeutet die Entwicklung eines Marketingkonzepts nicht nur die Einrichtung einer externen Kommunikation im Sinne von Werbung, sondern auch die Durchführung von vorgelagerten Schritten wie bspw. die Definition der eigenen Leistung und die eigene Positionierung. Die konsequente Umsetzung des zuvor aufgeführten Leitfadens kann die SAP-Basis nicht nur in der externen Kommunikation, sondern auch in der eigenen Abgrenzung und Positionierung innerhalb der eigenen IT-Organisation unterstützen.

## 5. NEUE TECHNOLOGIEN & INNOVATION

Im Zeitalter der Digitalisierung spielt die Informationstechnik eine noch wichtigere Rolle. Innovation ohne IT ist nicht mehr vorstellbar. Aber nicht nur die Technologie selbst, sondern auch die Art und Weise, wie diese zur Verfügung gestellt wird, spielt eine wichtige Rolle. Die SAP-Basis sieht sich als Partner und Ansprechpartner für neue SAP-Technologien.

Weitere Ausführungen zu der Handlungsempfehlung finden sich in der Masterarbeit in den Kapiteln 7.5 und 9.3.

### A. EMPFEHLUNGEN

#### A1. PILOT- UND FORSCHUNGSPROJEKTE INITIIEREN

Um einen gewissen Vorsprung im Hinblick auf neue SAP-Technologien zu besitzen, müssen geeignete PoCs (Proof of Concepts), Forschungs- und Pilotprojekte initiiert werden, um Know-how aufzubauen und Randbedingungen oder auch die Machbarkeit zu evaluieren. Weiterhin dient dies der Evaluation neuer Geschäftsmodelle durch die zugrunde liegende Technologie in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Geschäftsbereich.

#### A2. AUFBAU EINES SAP-INNOVATION-TEAMS

Um Innovation im Unternehmen voranzutreiben, ist es notwendig, ein eigenes Team oder einige Experten zu etablieren, deren anerkannte Aufgabe es ist, Forschungsprojekte und PoCs voranzutreiben, sich diesbezüglich permanent weiterzubilden, Innovationsvorschläge zu erarbeiten und diese in die Gremien einzubringen. Sie sind daher vom operativen Betrieb weitestgehend ausgenommen.

#### A3. AUFBAU EINES TESTLABORATORIUMS

Fortführend ist es notwendig, neben den Ressourcen auch die Rahmenbedingungen zur Durchführung der Forschungs- und Pilotprojekte zu schaffen. Hierzu wird empfohlen, ein Testlaboratorium mit möglichst wenigen Einschränkungen hinsichtlich Unternehmensstandards einzurichten. Diese sind oftmals so massiv, dass ein schnelles und brauchbares Umsetzen von Pilotprojekten stark behindert oder komplett unterbunden wird.

#### A4. REGELMÄSSIGE TEILNAHME AN INFORMATIONSVERANSTALTUNGEN

Es ist notwendig, regelmäßig an Informationsveranstaltungen der SAP, DSAG und auch von Dritten teilzunehmen und deren Informationsmedien zu beziehen, um über die Veränderungen im Rahmen des SAP-Produktportfolios und damit einhergehenden technologischen Weiterentwicklungen auf einem aktuellen Stand zu bleiben.

#### A5. WEITERENTWICKLUNG DER MITARBEITER

Um das komplette Technologiebild wie auch die notwendigen Innovationen, für die die SAP-Basis verantwortlich ist, überschauen zu können, ist es notwendig, die Mitarbeiter weiterzuentwickeln.

#### A6. FREIRÄUME SCHAFFEN

Um die notwendigen Freiräume für Pilot- und Forschungsprojekte einzuräumen und den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden, müssen Kapazitäten geschaffen werden. Dies kann unter anderem durch Aufstockung der bisherigen Ressourcen oder/ und durch Maßnahmen der Standardisierung & Automatisierung wie auch „Cloudability“, Outsourcing & Outtasking geschehen.

#### A7. INTEGRATION NEUER TECHNOLOGIEN – BETREUUNG NEUER SZENARIEN

Im Zeitalter der Digitalisierung muss das Rad nicht neu erfunden werden. Bestimmte Funktionen werden nur noch konsumiert oder durch Plattformen genutzt, ohne die hierzu notwendige Infrastruktur vollumfänglich selbst vorzuhalten. Um im Vergleich zu Mitbewerbern hiervon zu partizipieren, ist es notwendig, diese Technologien einzuführen, zu nutzen und deren Möglichkeiten kennenzulernen. Beispiele hierfür sind die Nutzung von Cloud-Services oder Anwendungen im IoT und Big-Data-Umfeld.

#### A8. INNOVATIONS-MANAGEMENT

Da Innovationen durch IoT (Internet of Things) oder Big-Data-Szenarien nicht nur die SAP-Basis betreffen, sondern sich daraus unter anderem auch Produkte und Services für Kunden des eigenen Unternehmens hervortun, muss die Rolle der SAP-Basis in Bezug auf diese Szenarien und Services klar definiert werden. In der Regel sieht die SAP-Basis hier ihre Verantwortung in der Konnektivität zum Unternehmensnetzwerk bzw. der Unternehmenssysteme, die im Verantwortungsbereich der SAP-Basis liegen. Die Betreuung der Anwendungen, basieren auf den Technologien sowie den damit einhergehenden Services, liegen im Verantwortungsbereich der jeweiligen Abteilung, die diesen Service anbietet. Eine Betreuungsleistung der SAP-Basis muss bei der Konzeption abgesprachen und geregelt werden.

### A9. REGELMÄSSIGER INFORMATIONSFLUSS

Um die notwendigen Freiräume und Kapazitäten zu belegen und auch die Innovationskraft der SAP-Basis darzulegen, empfiehlt sich eine regelmäßige Berichterstattung bspw. an den CIO oder das Management. Ebenfalls kann bei erfolgreicher Evaluation eines Produkts oder einer Technologie dies als Success Story im Rahmen des SAP-Basis-Marketings (siehe Kapitel 7.4 in der Masterarbeit) innerhalb des Unternehmens publiziert werden.

### B. NUTZEN & KONSEQUENZEN

Der Hauptnutzen der Umsetzung der angeführten Empfehlungen liegt in der Schaffung und Dokumentation der Innovationskraft der SAP-Basis. Durch konsequentes Forschen und Testen wird der SAP-Basis ermöglicht, ihre Rolle als Innovationstreiber einzunehmen. Ebenso wird dadurch ein attraktives und spannendes Arbeitsumfeld für die Mitarbeiter geschaffen. Durch eine rechtzeitige Miteinbeziehung in Projekte wird der Projekterfolg gefördert und mittel- und langfristig zum Unternehmenserfolg beigetragen.

Eine mögliche Konsequenz bei permanenter Überbeanspruchung der Mitarbeiter ist die Neuorientierung von Mitarbeitern und der damit einhergehende Wissensverlust. Ebenso kann dies dazu führen, dass die komplette Basistätigkeit durch externe Partner durchgeführt wird, zu denen dann ein Abhängigkeitsverhältnis entsteht.

### C. OPEN INNOVATION ALS INNOVATIONSLEITBILD

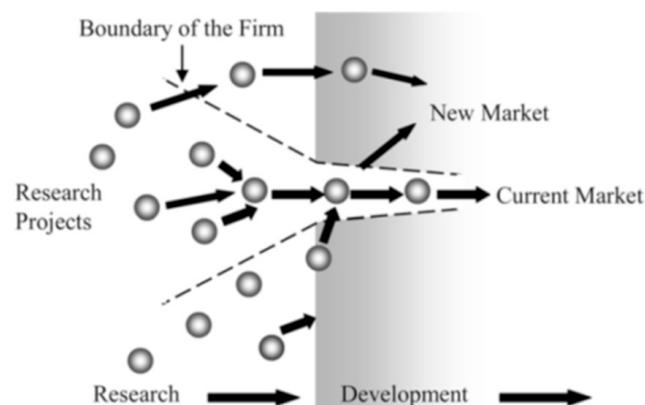


Abbildung 2: Das Open-Innovation-Model

In der Phase der Ideenfindung, -bewertung und -auswahl, die sich ebenfalls in die drei gleichnamigen Teilschritte gliedern lässt, kommt nun der Ansatz des Open-Innovation-Modells ins Spiel. Bei einem Closed-Innovation-Model wird Innovation nur aus dem Unternehmen selbst geschaffen. Bei dem Open-Innovation-Model sind verschiedene Quellen zur Ideengenerierung zugelassen. Es geht also um eine Öffnung des Innovationsprozesses, wie in Abbildung 2 gezeigt, der zuvor vorgestellt wurde. Die Abbildung zeigt durch die gestrichelten Linien die Unternehmensgrenzen und durch die Punkte Ideen, die sowohl innerhalb des Unternehmens als auch außerhalb des Unternehmens generiert werden können.

Unterteilen lässt sich der Open-Innovation-Ansatz in die drei Kernprozesse des Outside-In-Prozess, Inside-Out-Prozess und Coupled-Prozess. Der Outside-In-Prozess bezieht Wissen durch externe Quellen in die Ideengenerierung mit ein. Dies passiert beispielhaft durch Kooperationen mit Unternehmen, Lieferanten oder auch Kunden. Der Inside-Out-Prozess unterstützt die Entwicklung, die Kommerzialisierung und die Bereitstellung auf Märkten außerhalb des eigentlichen Unternehmens, wenn eine interne Umsetzung der Idee nur wenig Aussicht auf Erfolg hätte. Der Coupled-Prozess verknüpft die beiden zuvor genannten Strategien. Dieser versucht, durch die gemeinsame Entwicklung und anschließende Kommerzialisierung in Netzwerken Kooperationserfolge zu generieren.

Bezugnehmend auf die SAP-Basis, spielt im Rahmen des Open-Innovation-Ansatzes vor allem der Outside-In-Prozess eine wesentliche Rolle zur Ideengenerierung. Im Rahmen eines zu schaffenden Innovations-Teams oder Testlaboratoriums ist es notwendig, Ideen außerhalb der SAP-Basis zuzulassen bzw. bewusst andere Ideenquellen innerhalb und außerhalb des Unternehmens in Anspruch zu nehmen. Dies können bspw. Geschäftsbereiche, externe Dienstleister, Hochschulen oder auch Vortragsreihen zu bestimmten Themengebieten sein.

**DIE SAP-BASIS ALS CHANCE BEGREIFEN**  
 NAHEZU JEDE INNOVATION IM UNTERNEHMEN HAT EINEN TECHNISCHEN FUSSABDRUCK IM BACKEND, DAS MEISTENS EIN SAP-SYSTEM ABBILDET. HIER KANN DIE SAP-BASIS HELFEN EINEN MEHRWERT FÜR DAS UNTERNEHMEN ZU SCHAFFEN. DIE FRÜHZEITIGE EINBINDUNG IM PROJEKT IST DAFÜR UNABDINGBAR.

## 6. ORGANISATION IM WANDEL

Die SAP-Basis als organisatorische Einheit innerhalb einer gewachsenen IT-Organisation sieht sich weitreichenden Veränderungen gegenüber. Durch die wachsende Anzahl an Technologien und den steigenden Bedarf an Integration und Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten IT-Fachabteilungen wächst das Spannungsfeld, in dem sich die SAP-Basis befindet, kontinuierlich an.

Beispielhafte organisatorische Konzepte und weitere Informationen finden sich in den Kapiteln 7.6 und 9.4 der Masterarbeit.

### A. EMPFEHLUNGEN

#### A1. KOMPLEXITÄT PRO KOPF ÜBERSCHAUBAR HALTEN

Wenn alle Aufgaben, die als Schnittstellenthema angesehen werden, durch die SAP-Basis betreut werden, bedeutet dies ein sehr breites Aufgabenspektrum. Hier ist es notwendig, die eigenen Mitarbeiter innerhalb der SAP-Basis nicht zu überfordern und die Komplexität an verschiedenen Themen und Technologien pro Kopf überschaubar zu halten. Deshalb geht mit dieser Schnittstellenaufgabe auch ein entsprechendes Wachstum einher. Diese Empfehlung ist allgemeingültig und bezieht sich nicht nur auf die SAP-Basis.

#### A2. REDUKTION UND VERMEIDUNG VON ORGANISATORISCHEN REIBUNGSPUNKTEN

Die SAP-Basis benötigt eine Trennschicht zu vor- und nachgelagerten IT-Fachabteilungen, die klar definiert ist. In Richtung der Infrastruktur bspw. kann dies die Oberkante des Betriebssystems sein. Ebenso muss diese Abgrenzung in Richtung Anwendungsentwicklung getroffen werden. Hier gibt es diverse Services, die heute von der SAP-Basis angeboten werden, die eher anwendungsnah sind, bspw. Steuerung der Hintergrundverarbeitung, Transportwesen oder auch die Automation bestimmter Tätigkeiten. Prinzipiell gilt es zu prüfen, welche Aufgaben auf Grund der Anforderungen weiterhin in der SAP-Basis ausgeübt und welche in dafür vorgesehene Experteneinheiten gegeben werden können.

#### A3. EINFÜHRUNG EINER UNTERNEHMENSWEITEN SCHNITTSTELLENABTEILUNG

Um der wachsenden Integration und der damit steigenden Koordination zwischen internen IT-Fachabteilungen und externen Dienstleistern und Lieferanten gerecht zu werden, ist es notwendig, eine unternehmensweite Schnittstellenabteilung in die IT-Organisation einzubeziehen. Hierbei kann die SAP-Basis die Koordinationsrolle und Schnittstellenfunktion im Umfeld von SAP-Produkten und Technologien einnehmen.

#### A4. TEILUNG DER SAP-BASIS IN EINE ANWENDUNGSNAHE UND EINE INFRASTRUKTURNAHE SCHICHT

Um die notwendige Expertise sowohl in Richtung der Anwendung und anwendungsnahen IT-Fachabteilungen als auch in Richtung der Infrastruktur-Einheiten zu gewährleisten, soll die SAP-Basis in eine infrastrukturnahe SAP-Basis und in eine anwendungsnahen SAP-Basis unterteilt werden. Die infrastrukturnahe SAP-Basis fungiert als Kontaktebene und Ansprechpartner für IT-Fachabteilungen wie bspw. Virtualisierung, Speicherverwaltung oder auch Datenbanken. Die anwendungsnahen SAP-Basis dient als Ansprechpartner und Koordinationsebene für anwendungsnahen Themen.

#### A5. AUFBAU ÜBERGREIFENDER EXPERTENTEAMS MIT SAP-BASIS-BETEILIGUNG

Zur Reduktion von organisatorischen Reibungspunkten wie auch zur optimalen Bearbeitung ausgewählter Themengebiete ist es empfehlenswert, Expertenteams mit Beteiligung der SAP-Basis aufzubauen. Diese Expertenteams können bspw. virtuell organisiert und somit von temporärer Dauer sein und bestehen aus Teilnehmern aus allen betroffenen IT-Fach- oder auch Geschäftsbereichen. Liegt das Themengebiet der virtuellen Expertengruppe im Fokus der SAP-Basis, soll die SAP-Basis hierfür die Leitung und Steuerung des Expertenteams übernehmen.

#### A6. AUFLÖSUNG DER SILO-BILDUNG BZW. TRENNUNG VON SAP- UND NON-SAP-AUFTEILUNG

Aufgrund der Technologievielfalt, auch im SAP-Produktportfolio, ist die Betreuung durch eine einzige Silo-Einheit SAP-Basis fast nicht mehr leistbar. Ebenso gibt es viele Tätigkeiten, die aus historischen Gründen in der SAP-Basis und parallel im Non-SAP-Bereich angesiedelt sind. Hier gilt es, durch Standardisierung, Integration und Zentralisierung die Trennung zwischen SAP und Non-SAP zu prüfen und nach Möglichkeit aufzuheben. So kann bspw. das Thema Output-Management in einem Team angesiedelt werden, das über das Wissen im SAP-Druckbereich sowie im Non-SAP-Druckbereich verfügt und Kontaktpunkte in die SAP-Basis besitzt. Von Seiten der SAP-Basis sind den Non-SAP-Bereichen Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, die diese bei der Arbeit im SAP-Umfeld unterstützen.

## B. NUTZEN & KONSEQUENZEN

Durch die Schaffung einer Querschnittsfunktion wird der Betrieb der SAP-Systeme, die das Rückgrat des Unternehmens bilden, gefördert und gesichert. Durch die Abstimmung der SAP-Basis mit weiteren IT-Fachabteilungen wird erreicht, dass die Optimierung immer im Gesamtkontext des Unternehmens bzw. der IT-Organisation geschieht.

Eine Aufhebung der Trennung von SAP- und Non-SAP-Themengebieten in Bereichen, wo es als sinnvoll angesehen wird, führt zu Expertengruppen und Synergieeffekten durch Zentralisierung.

## C. INTEGRATION DER SAP-BASIS ALS QUERSCHNITTSFUNKTION IN DIE AUFBAUORGANISATION

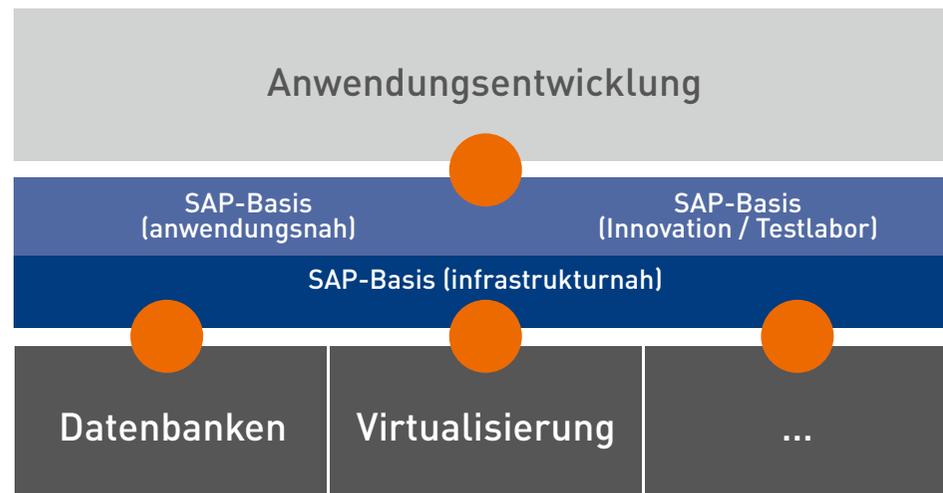


Abbildung 3: SAP-Basis als Querschnittsfunktion

In Anlehnung an die Empfehlung der Unterteilung der SAP-Basis in eine anwendungsnahe und infrastrukturnahe SAP-Basis [6. A4] zeigt die Abbildung 3 eine mögliche Darstellungsform. Die Schnittstellenfunktion SAP-Basis wird in eine anwendungsnahe SAP Basis, die für die Koordination und Kommunikation mit vertikal und höher angesiedelten IT-Fach- und Geschäftsbereichen zuständig ist, und in eine infrastrukturnahe SAP-Basis gegliedert. Die infrastrukturnahe SAP-Basis wiederum dient als Bindeglied der anwendungsnahen SAP-Basis zu den Infrastrukturebenen. Die Aufgabe des Bindeglieds wird erneut von Subject Matter Experten erfüllt. In der anwendungsnahen SAP-Basis wiederum sind eher Technologiearchitekten platziert.

Der Aspekt der Innovationstätigkeit bzw. des Innovations-Teams der SAP-Basis wird auf Ebene der anwendungsnahen SAP-Basis platziert, da diese aufgrund der vorhandenen Fähigkeiten eine führende, ebenfalls koordinierende Rolle übernehmen und sich Fachwissen sowohl durch Hinzunahme der infrastrukturnahen SAP-Basis als auch nachgelagerten IT-Fachabteilungen einholen kann.

## 7. STANDARDISIERUNG & AUTOMATISIERUNG

Um die Komplexität im SAP-Basis-Betrieb zu reduzieren und die Aufgaben der SAP-Basis zu beschleunigen und zu vereinfachen und um freie Kapazitäten zu schaffen, ist eine Standardisierung und Automatisierung der bisherigen Tätigkeiten erforderlich.

Details können den Kapiteln 7.7 und 9.5 der Masterarbeit entnommen werden.

### A. EMPFEHLUNGEN

#### A1. REDUKTION VON KUNDENSPEZIFIKA

Um die Vielfalt an verschiedenen Systemvariationen und die damit verbundene Vielfalt an Routineaufgaben einzudämmen, ist es notwendig, die Anzahl der Kundenspezifika zu reduzieren. Insbesondere Implementierung, Set-up und Konfiguration der Systeme und Sicherheitskonzepte müssen vereinheitlicht oder auf den SAP-Standard zurückgeführt werden. Hierzu ist es erforderlich, in Zusammenarbeit mit den dafür zuständigen IT-Fachabteilungen einen Standard für bspw. Betriebssysteme und Datenbanken im Rahmen der durch das Produkt vorgegebenen Randbedingungen zu schaffen.

#### A2. STANDARDISIERUNG VON AUFGABEN

Regelmäßige Wartungsaufgaben bzw. die Standard-Prozeduren müssen beschrieben und definiert werden, um darauf basierende Checklisten aufzubauen und die Einhaltung dieses Standards zu kontrollieren. Unterstützen kann hierbei auch der SAP-Solution-Manager als Werkzeug von SAP bspw. durch die Guided Procedures. In diesem Zusammenhang ist es ebenso notwendig, die Funktionalität, die eine zugrunde liegende Anwendung besitzt, zu dokumentieren und dadurch festzulegen, welche Test- und Überwachungsaktivitäten notwendig sind. Dies ist ein Abstimmungsprozess zwischen der SAP-Basis, anderen IT-Fachabteilungen und ggf. auch mit den betroffenen Geschäftsbereichen.

Der festgelegte Standard und die IST-Situation des Systems müssen ausführlich dokumentiert sein und regelmäßig auf Einhaltung überprüft werden. Dies kann durch automatisierte Überwachung, Validierung anhand von Werkzeugen wie SAP-LVM (Landscape-Virtualization-Management) oder den SAP-Solution-Manager wie auch durch manuelle Checklisten geschehen. Nur die regelmäßige Überprüfung der Standards garantiert deren Einhaltung.

Unterstützen kann auch die regelmäßige Verwendung von SAP-Services wie bspw. Go-live Checks oder Early Watch.

Beispiele für ein Standardisieren von Prozeduren sind hier aufgeführt:

- Namensgebung von Systeminstanzen und logischen Hosts bzw. mindestens eine zentrale Registrierung in einem Verzeichnisdienst oder auch LVM oder SAP-Kundenportal
- Zentrales Starten und Stoppen von Systemen bspw. über den LVM
- Kategorisierung von SAP-Instanzen nach T-Shirt-Größen, um Profil-Standards definieren zu können und diese mit Kosten zu versehen

#### A3. AUTOMATISIERUNG VON AUFGABEN VORANTREIBEN

Aufgaben wie z.B. das Update von Komponenten, das Einspielen von Sicherheits-Updates oder auch die Überwachung sollen weiter automatisiert werden. Hierzu empfiehlt sich die Verwendung von nur einem Automatisierungstool (SAP-Solution-Manager oder SAP-LVM). Kundeneigene Lösungen und Skripte sollten nach Möglichkeit nicht verwendet oder durch Standardwerkzeuge ersetzt werden, da sonst unterschiedliche Skriptsprachen und Skriptversionen verwaltet werden müssen, was einen hohen Pflegeaufwand mit sich bringt. Standardisierte Skripte der SAP sind an dieser Stelle zu begrüßen. Ebenfalls muss für die Überwachung eine sinnvolle Definition der Schwellenwerte bspw. auf Basis des historischen Systemverhaltens bestimmt werden.

#### A4. SAP-BETRIEB UND SAP-WELT PROFESSIONALISIEREN

Im Allgemeinen muss der SAP-Betrieb und alle damit einhergehenden Tätigkeiten weiter professionalisiert werden. Hierzu gehören die Dokumentation der wichtigsten und geschäftskritischen Prozesse und deren Überprüfung auf Aktualität und Validität. Auch müssen Leistungen der Basis durch das IT-Service-Management erfasst und beschrieben sein, wie auch Techniken wie bspw. eine RACI-Matrix zur Identifikation und Dokumentation der Verantwortlichkeiten der SAP-Basis zum Einsatz kommen.

#### A5. ÜBERWACHUNG UND ANPASSUNG DER STANDARDISIERUNG

Wenn Regelungen für die Standardisierung der SAP-Systeme oder Aufgaben und Prozeduren vorliegen, so müssen diese auch konsequent eingehalten werden und deren Einhaltung ebenfalls überprüft werden. Bei Nichteinhaltung bspw. durch Projekteinflüsse oder technologische Problemstellungen muss die Ausnahme zeitnah in den Standard zurückgeführt werden. Hierzu müssen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

#### A6. STANDARDISIERUNG UND VIRTUALISIERUNG

Die Etablierung von Software-Defined Data Center oder auch IaaS sind der Schlüssel zur weiteren Flexibilisierung und Standardisierung der Infrastruktur von SAP-Technologie. Das Konzept eines Software-Defined Data Center sieht vor, über die einzelnen, virtualisierten Bestandteile bspw. Server, Netzwerke oder Speicher eine Abstraktionsschicht zu legen, die die gesamte Infrastruktur steuert, kontrolliert, provisioniert und automatisiert.

#### A7. ÜBERWACHUNGSSTRATEGIE FÜR HYBRIDE LANDSCHAFTEN

Da hybride Landschaften als das Betriebsmodell der Zukunft angesehen werden, ist es notwendig, hierfür Überwachungsstrategien zu erarbeiten. Wichtig ist vor allem eine End-to-End-Betrachtung anhand des Prozesses und nicht nur eine Einzelbetrachtung der jeweils involvierten Systeme, der Services oder der Komponenten. Dies unterstützt die Anforderung einer unternehmensweiten Schnittstellenfunktion der SAP-Basis.

#### A8. OUTSOURCING DER BETREUUNG VON NON-SAP-PRODUKTEN

Als erster Schritt des Outsourcings kann die Abgabe der Betreuung von Non-SAP-Produkten wie bspw. Fax-Servern oder Archivsystemen in dafür besser geeignete IT-Fachabteilungen oder an externe Spezialisten realisiert werden.

#### A9. VEREINFACHUNG DER KOMMUNIKATION

Zur einfacheren Kommunikation innerhalb der IT-Fachabteilungen ist es notwendig, klare Kommunikationswege und Ansprechpartner aufzuzeigen und auch einheitliche Werkzeuge zur Kommunikation zu nutzen. Denkbar wäre auch die Benennung von Ansprechpartnern (Kontaktpunkte) für vor- und nachgelagerte IT-Fachabteilungen und externe Dienstleister und Lieferanten.

#### A10. OUTTASKING VON KOMPLEXEN UND EHER SELTENEN AUFGABEN

Die zuvor beschriebenen Aufgaben, die in eher unregelmäßigen Abständen anfallen und auf Grund der fehlenden Routine oder des fehlenden Prozess-Know-hows eine gewisse Komplexität mit sich bringen, sollten dahin gehend geprüft werden, ob diese von einem externen Dienstleister effizienter erbracht werden können. Eine Frage, die es zu beantworten gilt, ist, ob es erforderlich ist, das notwendige Wissen im Unternehmen vorzuhalten, um ggf. schneller als der externe Dienstleister reagieren zu können. Beispielsweise bei unternehmenskritischen Systemen. Auch zu beachten sind Aspekte der Sicherheit, da externe Personen Zugriff auf das System erhalten. Fortführend müssen die durch Outtasking erbrachten Leistungen regelmäßig kontrolliert und auf deren Qualität und Dokumentation hin überprüft werden. Eine vollständige Abhängigkeit vom externen Partner darf nicht entstehen.

#### A11. OUTTASKING VON REGELMÄSSIGEN AUFGABEN, DIE NICHT AUTOMATISIERT WERDEN KÖNNEN

Aufgaben, die wenig Komplexität mit sich bringen und dennoch nicht automatisiert werden können, sollten ebenfalls auf die Möglichkeit des Outtaskings überprüft werden, um die interne SAP-Basis zu entlasten.

#### A12. EINFÜHRUNG VON RELEASE- UND PATCH-MANAGEMENT

Um die Stabilität der Systeme zu gewährleisten und das Risiko durch Eigenentwicklungen zu reduzieren, muss hierfür ein Release- und Patch-Management eingeführt werden. Hierbei können standardisierte Prozeduren zur Einführung von Eigenentwicklungen, wie bspw. Teststrategien oder SLAs (Service-Level-Agreements), behilflich sein. Auch müssen die Produktivsetzung der Kundenanwendungen mit den Wartungsfenstern und RTO (Recovery-Time-Objective) abgestimmt sein.

#### A13. KENNZAHLEN BEI DER VERTRAGSGESTALTUNG MIT EXTERNEN DIENSTLEISTERN BERÜCKSICHTIGEN

In den Verträgen mit externen Partnern müssen Kennzahlen zur Messung der Qualität, definierte SLAs und auch Zeitpläne für die Umsetzung berücksichtigt werden und enthalten sein.

#### A14. REIHENFOLGE DER OPTIMIERUNG EINHALTEN

Die Standardisierung des SAP-Betriebs wie auch der SAP-Systeme kann als Vorbereitung für die Automatisierung wie auch für die Service-Formen der Cloud, Outtasking oder auch Outsourcing gesehen werden. Deshalb gilt es, im gesamten Kontext der Standardisierung und Automatisierung eine Reihenfolge bei der Überarbeitung der Aufgaben und Systeme einzuhalten. Hierzu ist es nötig, zuerst eine ausführliche Dokumentation des jeweiligen Objekts anzufertigen, die auch den IST-Zustand ausführlich beschreibt. In der Folge kann eine Standardisierungsstrategie ausgearbeitet, festgelegt und umgesetzt werden. Erst dann sind Überlegungen hinsichtlich Automatisierung sowie Outtasking, Cloud oder auch Outsourcing zu tätigen.

## B. NUTZEN & KONSEQUENZEN

Ein positiver Aspekt der Standardisierung und Automatisierung ist die Erhöhung der Qualität von Aufgaben, da manuelle Fehler nahezu ausgeschlossen werden können. Des Weiteren wird die Geschwindigkeit, in der bestimmte Aufgaben erledigt werden können, erhöht. Damit einhergehend wird der Anteil administrativer Tätigkeit und somit der Anteil des Betriebs der eignen Systemlandschaft reduziert.

## C. AUFBAU VON IT-PRODUKTKATALOG UND DEFINITION VON IT-PRODUKTEN

Beschäftigt man sich mit der Frage der Standardisierung, so betrifft dies nicht nur die administrative Seite von IT-Produkten, sondern auch die Standardisierung und Vereinfachung von IT-Produkten, die durch die SAP-Basis angeboten werden. Hierfür haben sich bereits Werkzeuge wie ITIL zur standardisierten Durchführung von Aufgaben und auch der Aufbau von IT-Produkt- und IT-Servicekatalogen weitestgehend etabliert. In diesen werden die IT-Leistungen, die erbracht werden, eindeutig beschrieben. Zur eindeutigen Beschreibung gehört neben der Definition der zu erbringenden Leistung auch die Nennung von Leistungsausschlüssen und von Voraussetzungen, die vorliegen müssen. Ebenso gehört zur Leistungsbeschreibung ein Preis, der sich aus fixen und variablen Teilen zusammensetzen kann. Diese Vereinfachung und Bündelung der Produktportfolios soll auch den administrativen Aufwand bei der Bestellung, Aktivierung, Änderung, Terminierung und natürlich auch der Abrechnung reduzieren. Die Beschreibung der IT-Leistungen und der damit verbundene Aufbau eines IT-Produktkatalogs ist die Grundlage zur Standardisierung, egal ob der Leistungsempfänger ein externer oder interner Kunde (bspw. ein Geschäftsbereich) ist.

Eine Schwierigkeit stellt die Definition von IT-Produkten, d.h. die Bündelung von IT-Leistungen und IT-Ressourcen, dar. Eine Orientierung an dem Gedanken des Cloud Computings kann behilflich sein. Die Merkmale des Cloud Computings sind das Anbieten von standardisierten Services in Bezug auf Leistung und Art der Leistungserfüllung, ergebnisorientierte Leistungen, Bereitstellung von Leistung für eine Vielzahl von Leistungsabnehmern, Skalierbarkeit, transaktionsbasierte Abrechnung wie auch ein hohes Risiko beim Ausfall des IT-Services.

Im Kontext der SAP-Basis kann als Beispiel die Bereitstellung eines SAP-Applikations-servers für ein beliebiges SAP-System herangezogen werden. Parameter wären z.B. sowohl Prozessoranzahl, Speicher, Plattenplatz, Betriebssystem als auch die Laufzeitumgebung. Anstatt den Leistungsnachfrager nun jeden Parameter einzeln bestimmen zu lassen, kann die SAP-Basis sinnvolle Bündel schnüren, z.B. den Power-Server mit viel Prozessorleistung, Speicher und Plattenplatz und den Light-Server in einer einfacheren Ausstattung. Jedes Bündel besitzt einen eigenen Preis, dessen Findung entsprechender Vorbereitung und Überlegungen bedarf.

Das Prinzip, IT-Leistungen konsequent an wiederholbaren Standards auszurichten, ist somit direkt verbunden mit der Standardisierung von Prozessen und technischen Vorgaben. Nur wenn Prozessabläufe standardisiert sind, können standardisierte Produkte angeboten werden. Ebenso können diese nur als einfache und nachvollziehbare Produktbündel angeboten werden, wenn technische Standards aufgestellt sind.

**EIN POSITIVER ASPEKT DER STANDARDISIERUNG UND AUTOMATISIERUNG IST DIE ERHÖHUNG DER QUALITÄT VON AUFGABEN, DA MANUELLE FEHLER NAHEZU AUSGESCHLOSSEN WERDEN KÖNNEN.**

## 8. CLOUDABILITY, OUTSOURCING UND OUTTASKING

Bei der Einführung und beim Betrieb neuer Anwendungen bieten sich verschiedene Möglichkeiten. Als Unternehmen besitzt man die Wahl zwischen der internen Realisierung und dem Betrieb, dem Outsourcing, dem Cloud Computing und dem sogenannten Outtasking. Bei der Entscheidung für eines der genannten Konzepte bedarf es der Einbeziehung der SAP-Basis zur Evaluation verschiedener technologischer und betriebsspezifischer Aspekte, was die Möglichkeit zur Erarbeitung einer fundierten Entscheidung bietet. Diese Entscheidung wirkt sich wesentlich auf den zukünftigen SAP-Betrieb sowie die damit zusammenhängenden Aufwände für Betrieb und Wartung aus. Die hier aufgeführten Empfehlungen sollen eine Hilfe bei der Entscheidung für weitere Service-Formen sein.

Informationen zur Handlungsempfehlung können der Masterarbeit in Kapitel 7.8 und 9.6 entnommen werden.

### A. EMPFEHLUNGEN

#### A1. BEWERTUNG BESTEHENDER LÖSUNGEN HINSICHTLICH KUNDENSPEZIFIKA

Für bestehende Lösungen ergibt sich daraus die Notwendigkeit einzuschätzen, zu welchem Grad die Lösung kundenspezifisch modifiziert ist. Eine Modifikation ist umso schwerwiegender, je aufwändiger sich die Wartung inkl. dem Testen z.B. im Fall von Upgrades gestaltet. Je weniger Kundenspezifika vorliegen, desto geeigneter ist ein System bzw. eine Anwendung für den externen Betrieb durch eine zu wählende Service-Form.

#### A2. ERSTELLUNG EINES KRITERIENKATALOGS

Zur Lösung der Herausforderungen ist es notwendig, einen geeigneten Kriterienkatalog zu entwickeln, um die Machbarkeit bzw. die Eignung bestimmter Anwendungen für bestimmte Service-Formen zu evaluieren. Der Service-Katalog muss so aufgebaut sein, dass die Kriterien, die nicht klar beantwortet werden können, aufgezeigt und einer fortführenden Betrachtung unterzogen werden können. Der Kriterienkatalog kann in der Regel keine 100%ige Entscheidung, sondern nur eine Entscheidungshilfe liefern und absolute Muss-Kriterien definieren.

#### A3. RÜCKFÜHRUNG VON MODIFIKATIONEN IN DEN SAP-STANDARD

Zugleich besteht der Bedarf, die Lösungen in den SAP-Standard zurückzuführen. Um IT-technischen Aufwand und geschäftlichen Nutzen abzuschätzen, ist ein kooperativer Ansatz zwischen den Fachabteilungen und der IT-Technologie erforderlich. Es muss auch geprüft werden, ob die Anpassung von unternehmensspezifischen Geschäftsprozessen zur Vermeidung von Modifikationen an der Implementierung evtl. effektiver und damit auch kostengünstiger ist. Dies muss gemeinschaftlich evaluiert und entschieden werden. In der Folge empfiehlt es sich, Unternehmensstandards für die Erstellung und Wartung von Lösungen zu definieren und umzusetzen.

#### A4. NUTZEN VON STANDARDISIERUNG ALS GRUNDLAGE FÜR OUTSOURCING

Je höher der Grad der Standardisierung von Betriebs- und Wartungsaufgaben ist, desto effektiver können der technische Betrieb und die Wartung erfolgen. Gleichzeitig vereinfacht dies das Outsourcing und ggf. auch die Nutzung einer Cloud-Lösung.

#### A5. AUSWAHL EINER GEEIGNETEN SERVICE-FORM

Unabhängig von der gewählten Service-Form, wie auch beim Outsourcing und Outtasking, bleibt jedoch die Gesamtverantwortung für die Verfügbarkeit und Performance der IT-gestützten Anwendungen bei der eigenen Firma. Dies bedeutet nach wie vor internen Koordinationsaufwand bzgl. Wartungsfenstern oder Release-Ständen, der bestehen bleibt. Ebenso müssen die Dienstleistungen, die durch den externen Partner erbracht werden, regelmäßig überwacht und deren Qualität geprüft werden. Daher muss die gewählte IT-Strategie unter diesem Aspekt möglichst risikoarm gewählt werden. Wird der technische Betrieb bei der Entscheidung nicht genügend gewürdigt, besteht ein erhebliches Geschäftsrisiko.

### B. NUTZEN & KONSEQUENZEN

Durch die richtige Beurteilung der eigenen Anwendungen auf Eignung für den Betrieb bei einem externen Dienstleister oder in der Cloud wird das Unternehmensrisiko der gewählten Service-Form minimiert. Auch sind mögliche Schwachpunkte oder Aspekte, die besondere Aufmerksamkeit erfordern, bekannt und können proaktiv bearbeitet werden. Eine negative Konsequenz während des operativen Betriebs kann weitestgehend ausgeschlossen werden.

### C. ENTSCHEIDUNG FÜR EIGENERSTELLUNG ODER FREMDBEZUG VON IT-LEISTUNGEN

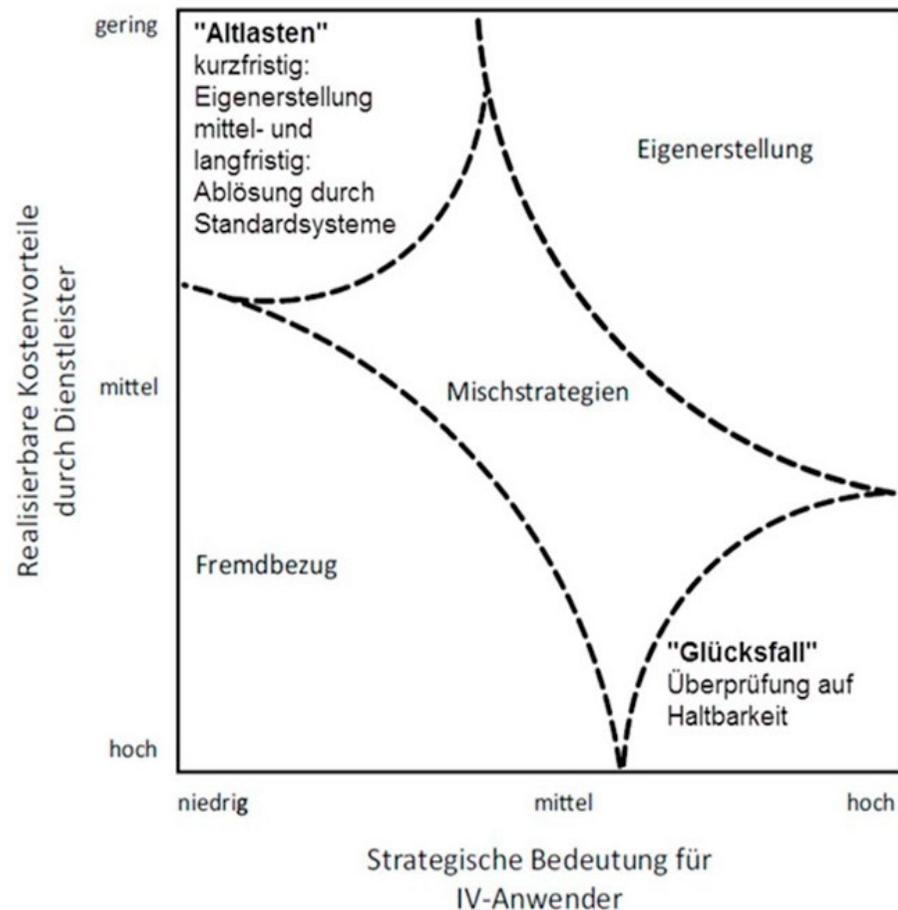


Abbildung 4: Entscheidungsmatrix für die Auslagerung von IT-Aufgaben

Die Entscheidung zur Auslagerung einer Aufgabe oder Leistung sollte nicht nur unter Betrachtung von Kostenaspekten, sondern auch durch die Beurteilung der Wettbewerbsdifferenzierung und strategischen Bedeutung getroffen werden. Merkmale zur Beschreibung der Kosten sind die Spezifität der Aufgabe und die Prägung durch Stückkostendegression, d.h. sinkende Kosten bei steigender Anzahl der Aufgabe bzw. Leistung. Von strategischer Bedeutung sind vor allem diejenigen Aufgaben und Leistungen, die durch konkurrierende Unternehmen nur schwer zu imitieren sind.

In Abbildung 4 werden die strategische Bedeutung und die Kostenvorteile gegenübergestellt, um damit zu grundsätzlich wertenden Aussagen bzgl. der Sinnhaftigkeit des Outsourcings für bestimmte IT-Aufgaben und IT-Leistungen zu gelangen.

Ergänzend hierzu, wie durch die Empfehlung [8. A2] bereits erörtert, lohnt sich in der Folge die Aufstellung eines Kriterienkatalogs zur Bewertung und detaillierten Betrachtung bestimmter Merkmale der Anwendung oder Services.

Ein beispielhafter Kriterienkatalog kann der Masterarbeit unter Kapitel 9.6 entnommen werden.

DIE ENTSCHEIDUNG ZUR AUSLAGERUNG EINER AUFGABE ODER LEISTUNG SOLLTE NICHT NUR UNTER BETRACHTUNG VON KOSTENASPEKTEN, SONDERN AUCH DURCH DIE BEURTEILUNG DER WETTBEWERBSDIFFERENZIERUNG UND STRATEGISCHEN BEDEUTUNG GETROFFEN WERDEN.

## 9. IT-ROADMAP

Die Unternehmen stehen vor einer großen Herausforderung. Die Welt wird nicht digital, sondern sie ist es bereits. Das Zeitalter der Digitalisierung und die damit zusammenhängenden technologischen Veränderungen und auch die Anforderungen der Kunden bringen für Unternehmen neue Möglichkeiten und neue Herausforderungen mit sich. Zusätzlich verändert sich die Produktstrategie, unter anderem auch die von SAP. Um die damit verbundenen Ziele des Unternehmens zu erreichen und möglichst effektiv und effizient umzusetzen, muss die SAP-Basis sich in die Gestaltung einer IT-Roadmap und in die Gestaltung der Digitalisierungs- und auch Cloud-Strategie mit einbringen.

Eine detaillierte Betrachtung der Handlungsempfehlung IT-Roadmap erfolgt innerhalb der Masterarbeit in Kapitel 7.9.

### A. EMPFEHLUNGEN

#### A1. DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE VERSTEHEN UND MITGESTALTEN

Durch eine verständliche und nachvollziehbare Strategie wird der SAP-Basis ermöglicht, diese möglichst einfach auf die Praxis und auf die daraus resultierenden Anforderungen und Tätigkeiten abzuleiten. Hierbei liegt die Hauptaufgabe der SAP-Basis darin, durch die Umsetzung der Strategie neue Geschäftsmodelle zu unterstützen und aufzuzeigen, welcher fachliche und finanzielle Aufwand, aber auch Nutzen daraus entsteht. Ebenso ist es Aufgabe der SAP-Basis, die für sie notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen aufzuzeigen und frühzeitig für deren Existenz zu sorgen.

#### A2. WISSEN DER SAP-BASIS MIT EINBRINGEN

Durch eine fundierte Expertise im Umfeld der SAP-Technologie ist es empfehlenswert, das Know-how der SAP-Basis in die Gestaltung der IT-Strategie und IT-Roadmap mit einzubringen. Hierfür liegt die Verantwortlichkeit hauptsächlich beim CIO als Träger und Verantwortlicher der IT-Strategie und der IT-Organisation. Ebenso sollte die SAP-Basis als Sparringspartner für Personen und Gremien (wie bspw. Enterprise-Architekten) dienen, die die Strategie maßgeblich beeinflussen.

#### A3. ARCHITEKTURRICHTLINIEN MITGESTALTEN

Ein Teil einer IT- oder auch Cloud-Strategie kann die Festlegung von Architekturrichtlinien und ein Regel- und Rahmenwerk zu Verwendung und Benutzung bestimmter Dienste sein. Die SAP-Basis soll sich aktiv einbringen und das Regel- und Rahmenwerk und die Architekturrichtlinien mitgestalten und ihre vorhandene Expertise aus dem SAP-Technologieumfeld einbringen.

### B. NUTZEN & KONSEQUENZEN

Durch die Miteinbeziehung der SAP-Basis wird ermöglicht, dass Lösungen schneller eingeführt und besser in die existierende Systemlandschaft integriert werden können. Dies liegt mitunter daran, dass die Lösungen bereits im Vorfeld bekannt sind und das notwendige Wissen hierzu existiert oder bereits geplant ist. Dies ermöglicht im Ganzen eine leichtere Umsetzung der Roadmap.

Fortführend sei zu erwähnen, dass eine klare Strategie zur Digitalisierung und auch zu Cloud-Produkten im Allgemeinen sowie deren Einsatzmöglichkeiten einen Handlungsrahmen aufzeigt, an dem sich alle Beteiligten orientieren können. Die Beteiligten wissen somit, wohin sich das Unternehmen entwickeln bzw. orientieren möchte, was möglich ist und was nicht möglich oder erlaubt ist. Somit besitzen sowohl Unternehmen als auch die Beteiligten zu jeder Zeit einen validen Orientierungspunkt.

Dies führt auch zu einer gestiegenen Akzeptanz innerhalb der SAP-Basis und einer praktikableren Umsetzung für die SAP-Basis, da bereits das erwähnte Fachwissen in der Strategie vorhanden ist. In letzter Konsequenz führt dies zu einer leichteren und kostengünstigeren Sicherstellung des Betriebs in einer handhabbaren Systemlandschaft.

## C. VERÄNDERUNG DER WAHRNEHMUNG

Die SAP-Basis wird häufig als Bremser innerhalb von Projekten oder auch bei der Einführung neuer Technologien wahrgenommen. Dies liegt mitunter an der zu späten Konsultation der SAP-Basis in Bezug auf die Fragen der technischen Realisierbarkeit wie auch der Integration neuer Technologien und Anwendungen in die bestehende Systemlandschaft.

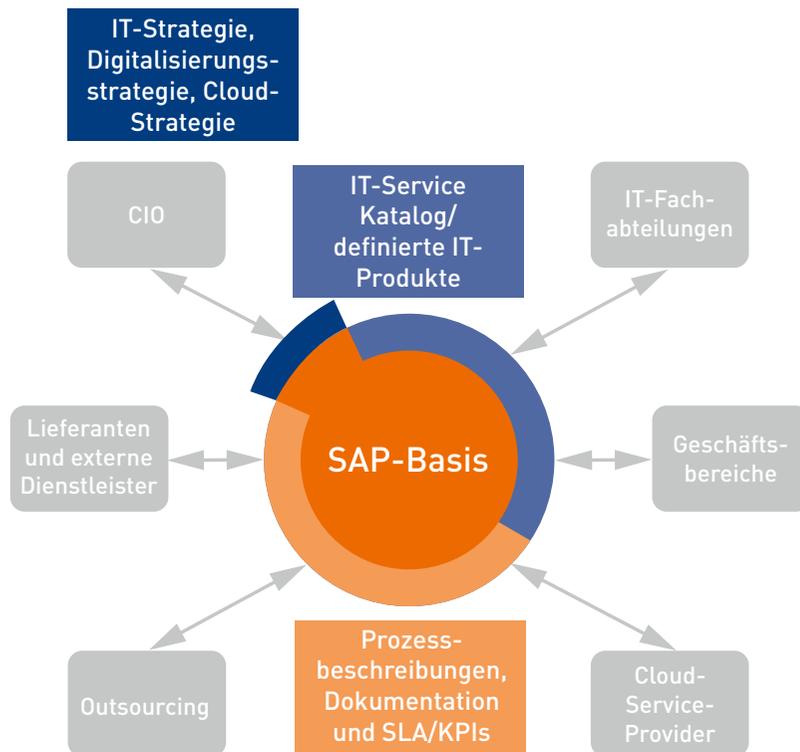


Abbildung 5: Positionierung und Kommunikation der SAP-Basis

Durch die Umsetzung der Handlungsempfehlungen positioniert sich die SAP-Basis in Teilen neu innerhalb der IT-Organisation. Die SAP-Basis verfügt über ein klar definiertes Selbstverständnis (nach innen gerichtete Wahrnehmung) sowie eine klare Positionierung und ein definiertes Aufgabengebiet innerhalb der IT-Organisation (nach außen gerichtete Wahrnehmung), was in Abbildung 5 zu sehen ist. Durch die Einbindung der SAP-Basis in die Ausarbeitung der IT-Strategie, der Digitalisierungsstrategie und eine klare Kommunikation mit dem CIO besitzt die SAP-Basis die Möglichkeit, sich frühzeitig mit Technologien und Themen zu beschäftigen. Dadurch ist die SAP-Basis für Anfragen aus den Geschäftsbereichen oder auch anderen IT-Fachbereichen gerüstet und besitzt die Möglichkeit, proaktiv auf diese zuzugehen. Unterstützt wird die SAP-Basis durch einen IT-Service- und IT-Produktkatalog, in dem der Leistungsumfang der SAP-Basis beschrieben ist. Zur internen Kommunikation und zur Kommunikation mit externen Leistungsanbietern, wie auch sonstigen Lieferanten, Outsourcing- oder auch Outtaskingpartnern und Cloud-Service-Providern, existieren aktuelle und aussagekräftige Dokumentationen und Prozessbeschreibungen. Zur Kontrolle, Messung und Überwachung externer Partner sind zusätzlich Service Level Agreements und sinnvolle Kennzahlen vorhanden.

DURCH DIE EINBINDUNG DER SAP-BASIS IN DIE AUSARBEITUNG DER IT-STRATEGIE, DER DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE UND EINE KLARE KOMMUNIKATION MIT DEM CIO BESITZT DIE SAP-BASIS DIE MÖGLICHKEIT, SICH FRÜHZEITIG MIT TECHNOLOGIEN UND THEMEN ZU BESCHÄFTIGEN.

## 10. AUFBAU UND STRUKTUR DER MASTERARBEIT

Detaillierte Informationen zum Vorgehen, zu den erarbeiteten Ergebnissen wie auch zu den jeweiligen empirischen Untersuchungen können der Masterarbeit entnommen werden.

Die Arbeit gliedert sich in elf Teile. Im Einleitungsteil (Kapitel eins) steht die Problemsituation der Einflussnahme von Trends und einem sich verändernden SAP-Produktportfolio auf die SAP-Basis im Mittelpunkt. Ebenso wird hier sowohl ein Blick auf die Zielsetzung der Arbeit, als auch auf das damit verbundene Vorgehen und auf die beteiligten Institutionen geworfen.

Kapitel zwei befasst sich mit dem Titel der Arbeit und den darin enthaltenen Fragmenten. Es wird ein grundlegender Überblick über die zu berücksichtigenden Bereiche und Themengebiete gegeben, die im Rahmen dieser Arbeit von Relevanz sind.

Das dritte Kapitel widmet sich dem Zeitalter der Digitalisierung, damit verbundenen Einflussfaktoren und der digitalen Transformation. Ebenso wird ein Blick auf die sich verändernde Rolle der IT geworfen. Abschließend werden die perspektivische Betrachtung der SAP und das damit einhergehende, sich verändernde, Produktportfolio in Augenschein genommen.

In Kapitel vier wird ein abstrakter Blick auf die zugrunde liegende Problematik der SAP-Basis von morgen geworfen und diese anhand eines Modells wie auch die damit verbundene Vorgehensweise erläutert. Zur Beschreibung des entworfenen Modells wird ein kurzer Exkurs in die Softwaretechnik gegeben.

Das fünfte Kapitel dokumentiert die Vorgehensweise und die Ergebnisse der zu Beginn der Arbeit durchgeführten schriftlichen Umfrage durch die DSAG. Hierzu wird in Kapitel 5.1 sowohl eine Beschreibung der angewandten Methodik als auch eine Dokumentation im Sinne der empirischen Sozialforschung durchgeführt und in der Folge in Kapitel 5.2 die Ergebnisse aus den Umfragen generalisiert.

Ein Einblick in die Ergebnisse der Arbeit, die die Grundlage zur Bildung der Handlungsfelder und Handlungsempfehlungen darstellen, wird im Kapitel sechs aufgezeigt. Diesbezüglich werden auf Basis der Umfrage- und Workshop-Ergebnisse eine Beschreibung der SAP-Basis sowie eine Erläuterung vorhandener Ausprägungen durchgeführt. Im Anschluss werden Herausforderung, Annahmen und auch Prozesseinflüsse, die aus den sich ergebenden Veränderungen aus den Kapiteln drei und fünf resultieren, im Detail beschrieben und erläutert.

Kapitel sieben zeigt die aus Sicht der SAP-Basis notwendigen Handlungsfelder auf. Hierzu wird jedes Handlungsfeld durch die IST-Situation, die damit einhergehenden Herausforderungen, ein Zielbild, die notwendigen Empfehlungen und Maßnahmen wie auch den resultierenden Nutzen und die Anforderungen an SAP und DSAG beschrieben.

Anhand zweier Hypothesen werden die in Kapitel acht getroffenen Empfehlungen und die daraus resultierende Entwicklung der SAP-Basis bestätigt.

Im neunten Kapitel dieser Arbeit findet eine weiterführende Betrachtung der in Kapitel sieben dargelegten Themenfelder und Handlungsempfehlungen statt.

In Kapitel zehn erfolgt eine beispielhafte Überführung eines IST-Zustands in einen Zielzustand. Hierfür werden die in Kapitel sechs erarbeiteten Ergebnisse durch Anwendung ausgewählter Handlungsempfehlungen aus Kapitel sieben und der weiterführenden Betrachtung aus Kapitel neun in einen Zielzustand überführt.

Abschließend erfolgt im Kapitel elf sowohl eine Schlussbetrachtung der Arbeit als auch eine kritische Reflexion. Auch werden Einschränkungen während der Bearbeitung aufgezeigt. Ebenso wird ein Ausblick für die Verwendung der erörterten Ergebnisse gegeben.

# 11. IMPRESSUM

## BILDQUELLEN:

### Quelle für Abbildung 2:

Voigt, Kai-Ingo: (Industriebetriebslehre), Industrielles Management -Industriebetriebslehre aus prozessorientierter Sicht, Springer Verlag, Berlin / Heidelberg, 2008, S. 455

### Quelle für Abbildung 4:

Eigene Darstellung in Anlehnung an (Hess, 2014) und (Mertens, et al., 2012, S. 188)  
Hess, Prof. Dr. Thomas: (Digitalisierung), Wie verändert die Digitalisierung ein Unternehmen?, Münchner Wissenschaftstage, 2014, <http://www.muenchnerwissenschaftstage.de/2014/upload/download/Hess.pdf>, abgerufen am 20. Oktober 2015

Mertens, Peter; Bodendorf, Freimut; König, Wolfgang; Picot, Arnold, Schumann; Matthias & Hess, Thomas: (Wirtschaftsinformatik), Grundzüge der Wirtschaftsinformatik, Springer-Verlag, Berlin / Heidelberg, 2012

## HINWEIS:

Wir weisen ausdrücklich darauf hin, dass das vorliegende Dokument nicht jeglichen Regelungsbedarfsämtlicher DSAG-Mitglieder in allen Geschäftsszenarien antizipieren und abdecken kann. Insofern müssen die angesprochenen Themen und Anregungen naturgemäß unvollständig bleiben. Die DSAG und die beteiligten Autoren können bezüglich der Vollständigkeit und Erfolgsgeeignetheit der Anregungen keine Verantwortung übernehmen.

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt (Copyright). Alle Rechte liegen, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, bei:

### Deutschsprachige SAP® Anwendergruppe e.V.

Altrottstraße 34 a  
69190 Walldorf | Deutschland  
Telefon +49 6227 35809-58  
Telefax +49 6227 35809-59  
E-Mail [info@dsag.de](mailto:info@dsag.de)

[www.dsag.de](http://www.dsag.de)

Jedwede unerlaubte Verwendung ist nicht gestattet. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen/digitalen Medien.

## WEITERE INFORMATIONEN:

Arbeitskreis Infrastruktur & Betrieb [www.dsag.de/ak-infrastruktur](http://www.dsag.de/ak-infrastruktur)

© Copyright 2016 DSAG e.V.