

# „Der klassische Brownfield-Ansatz klingt wenig innovativ“

SAP-EXPERTENINTERVIEW

Jürgen Löhle,  
Geschäftsführer und Gründer  
Consilio GmbH

Geburtsort: Meersburg  
Familienstand: verheiratet



Bildquelle: Consilio



**S@PPORT:** Herr Löhle, alle reden von der Digitalisierung, Sie aber gestalten sie, laut eigener Aussage. Wenn es

denn so viel Marketinggetöse um den Begriff gibt: Wie empfehlen Sie konkret mit der Gestaltung zu beginnen?

**Jürgen Löhle:** Digitalisierung bedeutet für ein Unternehmen meist, dass etablierte Prozesse angepasst oder ganz neu konzipiert werden müssen. Für die Prozessdigitalisierung heißt das im Detail: Bisher analog vorliegende Informationen werden digital bereitgestellt, sodass die folgenden Arbeitsschritte idealerweise elektronisch ausgeführt werden können. Ein klassischer Fall ist die Eingangsrechnungsverarbeitung. Dabei wird die Eingangsrechnung entweder durch Scannen digitalisiert oder bereits digital empfangen. Im Folgenden prüft und verarbeitet ein geeignetes Tool die Rechnung selbstständig und triggert so Nachfolgeprozesse wie die Bezahlung. Ein Beispiel für

ein komplettes Redesign des Prozesses mit höchstem Digitalisierungs- und Automatisierungsgrad ist die Umstellung des kompletten Beschaffungsprozesses auf ein automatisiertes Gut-schriftsverfahren. Hier entfallen die aufwendige Rechnungsprüfung und Klärungsschritte, wodurch die Effizienz in der Bearbeitung erheblich steigt. Da solche Restrukturierungen tief in das Unternehmen eingreifen, sollten sie in kleinen Schritten erfolgen und durch ein Change Management begleitet werden, das die Stakeholder abholt und einbindet, damit die Umgestaltung erfolgreich ist.

**S@PPORT:** Sie nutzen Digitalisierung seit Unternehmensgründung 1997 zum Vorteil Ihrer Industriekunden. Wie sehen die Vorteile für Ihre Kunden aus?

**Löhle:** Digitalisierung ist im Grunde nichts Neues. Seit es Computer gibt, breitet sich die Digitalisierung in der Gesellschaft aus. Doch digitale Transformation bedeutet nicht, dass ich

jetzt den Brief anstatt auf der Schreibmaschine im PC tippe oder das Fax jetzt als E-Mail versende. Bei der Digitalisierung, wie wir sie verstehen, geht es darum, alle Bestandteile des Unternehmens wie Einkauf, Produktion, Logistik und Finanzen digital zusammenzubringen, damit im idealen Fall beispielsweise jeder Mitarbeiter zu jeder Zeit genau die Informationen abrufen kann, die er für seine Tätigkeit braucht, um seine Schritte zu automatisieren. In diesem Idealfall wissen Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten oder Dienstleister jederzeit, wo ein Produkt gerade steckt oder in welchem Arbeitsschritt sich ein Prozess befindet. Dieses Wissen hilft Unternehmen nicht nur bei der Planung, sondern auch dabei, die Bestände zu reduzieren. S/4HANA ist mit seiner Architektur und dem Datenmodell ein wesentlicher Grundstein für eine zukunftsfähige, nachhaltige Digitalisierung und Automatisierung.

**S@PPORT:** Wenn Sie sagen, SAP-Systeme nur umzustellen genüge nicht, man brauche innovative Ideen und

neue Geschäftsmodelle, können Sie dafür ein Beispiel nennen?

**Löhle:** Viele Unternehmen bilden oftmals all ihre Prozesse 1:1 ab, da der Mensch erfahrungsgemäß an dem festhält, was er kennt, um damit das Risiko für den Betrieb zu minimieren. Hier versuchen wir bereits frühzeitig anzusetzen und orientieren uns nicht an den bestehenden Prozessen, sondern versuchen anhand von Best Practices neue digitalisierte und automatisierte Prozesse zu initiieren. Als Beratungsunternehmen mit unserer langjährigen Expertise versuchen wir damit bereits während der Konzeptions- oder Explore-Phase unseren Kunden Potenziale aufzuzeigen. Im Gespräch und in den Workshops entstehen dadurch innovative Ideen zu Themen wie automatisierten Beschaffungsprozessen, papierloser Fertigungs- und Maschinenintegration, Machine Learning, synchronisierter Planung oder zu digitalisierten Finance-Prozessen. So hat etwa Uvex Safety mit uns seine Bestellprozesse durch Lieferpläne erheblich vereinfacht. Der Verpackungsspezialist Packsys sichert mit dem SAP-Projektsystem eine genauere Planungstiefe sowie durchgängige Struktur für Maschinen- und Serviceprojekte. Darüber hinaus haben wir für einen deutschen Automobilhersteller ein globales systemübergreifendes Supply Chain Monitoring der Zulieferer konzipiert und realisiert.

**S@PPORT:** Für Brownfield-Migrationen nach S/4HANA haben Sie einen – laut eigener Aussage – einzigartigen Ansatz entwickelt, die „Beyond-Brownfield-Methodik“. Was macht diesen so besonders?

**Löhle:** Der klassische Brownfield-Ansatz den SAP vorschlägt, klingt wenig innovativ und wird gerade im Management als vertane Chance betrachtet, um Prozesse zu standardisieren. Wir haben diesen Ansatz mit unserer Methode von einem rein technischen Releasewechsel zu einem zukunfts-trächtigen Umstieg weiterentwickelt. Die Beyond-Brownfield-Methode von Consilio entfernt überflüssige Altlasten oder lagert sie aus – etwa nicht mehr notwendige Erweiterungen und Modifikationen von Stamm- und Bewegungsdaten (keep the core clean). Gleichzeitig erhält sie frühere Investitionen in die SAP-Software, die dem

Unternehmen Wettbewerbsvorteile bringen. Dabei konzentriert sich unser Ansatz auf Prozesse, bei denen tatsächlich Handlungsbedarf besteht. So wird das Budget zielgerichtet eingesetzt und nicht für den Nachbau von etablierten und effizienten Prozessen verschwendet, wie es beispielsweise beim Greenfield Ansatz teilweise der Fall sein kann.

**S@PPORT:** Mit Ihrer Expertise im Supply Chain Management und im Produktionsumfeld bezeichnen Sie sich als „The Manufacturer“ unter den SAP-Beratern. Auch Fertigungsunternehmen mit SAP im Einsatz verlagern ihre IT-Prozesse verstärkt in die Cloud und stoßen dabei auf SAPs Industry Cloud. Was klare Roadmaps für die einzelnen Industrien mit der Industry Cloud angeht, gibt es von SAP bislang jedoch noch wenig Konkretes. Wie beurteilen Sie die momentane Situation?

**Löhle:** Mit der Industry Cloud leitet SAP eine neue Zeitenwende in der S/4HANA-Entwicklung ein. Gemäß dem Motto Clean Core bietet SAP zusätzlich zur Weiterentwicklung des S/4HANA-Systems mit der Industry Cloud eine zertifizierte Möglichkeit an, das System noch schneller mit neuen Funktionen auf veränderte Marktbedingungen anzupassen. Industry Cloud bietet Lösungen zu nahezu allen industriespezifischen Bereichen. Der Roadmap Explorer auf der SAP-Web-Seite verschafft einen Überblick und zeigt, welche Projekte sich in der Pipeline befinden und welche Lösungen verfügbar sind.

**S@PPORT:** In einer jüngeren DSAG-Umfrage stellte sich heraus, dass 33 Prozent von der Industry Cloud noch gar nichts gehört hatte und erst sechs Prozent sie nutzen. Was erwarten Sie von SAP, damit das Thema größere Aufmerksamkeit erfährt?

**Löhle:** Die Industry Cloud ist noch ein relativ junges Thema. Somit ist es für mich nachvollziehbar, dass dies im Markt noch nicht so bekannt ist. Das liegt vor allem daran, dass viele Unternehmen noch mit ECC-Systemen arbeiten oder gerade in Transformationsprojekten stecken und da ihren Fokus auf On-Premises setzen. Die von SAP eingerichteten, industriespezifischen

User Groups quellen derzeit über vor Diskussionen über die Cloud, doch letztlich ist sie aus meiner Sicht langfristig alternativlos. Um erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen ihre Energie darauf fokussieren, erstklassige Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln und in den Markt zu bringen sowie ihre Prozesse wettbewerbsfähig zu halten. Kaum ein Unternehmen wird sich in Zukunft noch damit beschäftigen können oder das Know-how haben, Systeme zu managen, ein Rechenzentrum zu betreiben etc. – allein wegen der operationalen Kosten. Die Cloud verschafft den Unternehmen Luft, indem sie die Komplexität der Unternehmens-IT reduziert und Freiräume bietet, sich auf die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen zu fokussieren.

**S@PPORT:** Consilio will mit seinen Kunden auf Augenhöhe agieren und verspricht, die Kompetenz der großen Beratungskonzerne mit der Flexibilität und Kundenorientierung eines mittelständischen Beratungshauses zu kombinieren. Sprechen Sie Letzteren Flexibilität, Kundenorientierung und Augenhöhe ab?

**Löhle:** Überhaupt nicht. Große Beratungskonzerne werden naturgemäß mit der Zeit behäbiger. Das liegt meist an der Ausbildung von Hierarchien, die sich dann für längere Entscheidungsprozesse verantwortlich zeichnen. Mittelständler haben im Vergleich dazu flachere Hierarchien und können dadurch im Allgemeinen schneller auf Anforderungen ihrer Kunden reagieren. Im Falle von Consilio sind unsere Partner in der Regel auch Gesellschafter, was die Verantwortung gegenüber unseren Kunden erheblich steigert.

## Über Consilio:

Die Consilio GmbH ist ein SAP-Beratungsunternehmen für Finance, Sales, Produktion und Logistik sowie die Transformation von integrierten SAP-Anwendungen nach S/4HANA. Consilio betreut namhafte Industrieunternehmen im In- und Ausland.

[www.consilio-gmbh.de](http://www.consilio-gmbh.de)

*„Im Tohuwabohu an Informationen und Wettbewerbern ist Auffallen das A und O. Das erreicht man durch gezieltes Marketing.“*



**S@PPORT:** Als Geschäftsführer eines großen Unternehmens wird Ihnen einiges abverlangt. Welche Charaktereigenschaften sind ein absolutes Muss, um sich als selbstständiger Unternehmer behaupten zu können?

**Löhle:** Ausdauer, hoher Qualitätsanspruch und Kundenorientierung. Diese Ziele erreichen wir durch eine hohe Identifikation mit den Anforderungen unserer Kunden, einer partnerschaftlichen, zweckorientierten Zusammenarbeit sowie individueller Betreuung. Die langjährige und erfolgreiche Zusammenarbeit mit unseren Kunden bestätigt, dass wir unsere Ansprüche auch tatsächlich leben.

**S@PPORT:** Und wie sieht Ihre Work-Life-Balance aus? Womit tanken Sie in der Freizeit Kraft auf?

**Löhle:** Der Sport nimmt als Ausgleich für mich einen hohen Stellenwert ein. Je nach Saison unternehme ich Skitouren, widme ich mich dem Ausdauersport, gehe wandern, fahre mit meinem Rennrad oder meinem Mountainbike.

**S@PPORT:** Stichwort Lesen: Prosa oder Sachbuch?

**Löhle:** In der Regel bleibt mir nur wenig Zeit für Bücher.

**S@PPORT:** Welches Buch hat Sie in der letzten Zeit besonders gefesselt und warum?

**Löhle:** Ich nehme zwar selten ein Buch in die Hand, doch eines ist mir in Erinnerung geblieben. Es trägt den Titel „Achtsam morden“. Dabei dekliniert der Autor mit viel schwarzem Humor die Grundlagen der Achtsamkeit als Krimi durch.

**S@PPORT:** Angenommen, Sie hätten die Möglichkeit, das Unternehmen noch einmal aufzubauen: Welchen Umweg in der Vergangenheit würden Sie sich im Nachhinein lieber ersparen?

**Löhle:** Ich würde mehr Engagement ins Marketing stecken. Rückblickend machte ich die Erfahrung, dass Kunden sehr wissbegierig sind, Informationen sammeln und vergleichen. In diesem Tohuwabohu an Informationen und Wettbewerbern ist Auffallen das A und O. Und genau das erreicht man durch gezieltes Marketing. Dabei geht es nicht nur nicht nur darum, schöne Plakate und Verpackungen zu gestalten,

sondern auch um Produktverbesserung und -entwicklung, Qualitätspolitik, Markenpolitik und Branding. Erfolgreiches Marketing zeigt sich als strategischer Partner für alle Fachbereiche im Unternehmen.

**S@PPORT:** Abschließend die Frage: Wo sehen Sie sich in fünf Jahren?

**Scherer: Löhle:** Aktuell sind wir sehr stark damit beschäftigt, Unternehmen dabei zu unterstützen den Wechsel von ihrem alten SAP ECC auf S/4-HANA zu stemmen. Aufgrund des Umfangs der Projekte und der oftmals hohen technischen Herausforderungen bleiben die eigentlichen Projektziele – etwa Prozessharmonisierung, Prozessstandardisierung, Digitalisierung und Automatisierung – auf der Strecke. Hier sehen wir in fünf Jahren großen Bedarf, den Unternehmen zu helfen zusätzliches Potenzial zu entdecken und Optimierungen zu realisieren, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Ich bin mir auch sicher, dass die SAP mit ihren Cloud-Ambitionen auch noch die eine oder andere Innovation und Überraschung in der Hinterhand hat, die uns Arbeit bescheren wird.

Das Gespräch führte Frank Zscheile.