

## ZUM THEMA

Die Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt nach Mitarbeitern mit SAP-Qualifikationen ist anhaltend hoch. Die entsprechende Ausbildung wird vom Arbeitsamt gefördert. Die Ausbildung erfolgt bei Weiterbildungspartnern, die dafür eine Lizenz von SAP haben. Diese SAP-Partner können die originalen Schulungsmaterialien und Schulungssysteme der SAP benutzen. Wer Bildungspartner von SAP werden möchte, muss überregional ausgerichtet sein und mindestens fünf Schulungsstandorte besit-

zen. Das Angebot muss sich ebenso auf den IT-Bereich wie auf den kaufmännischen Bereich beziehen. Die SAP-Schulungen müssen von fest angestellten Trainern betreut werden, die selbst die entsprechenden SAP-Zertifikate haben. Die Curricula und die Marketingmaßnahmen werden mit SAP abgestimmt. Weitere Informationen unter [www.sap.de](http://www.sap.de), dort im Menü auf „Schulungen“ gehen und die Rubrik „Fort- und Weiterbildung“ wählen. Oder per E-Mail: [t.wiest@sap.com](mailto:t.wiest@sap.com) rüg

# Weiterbildung

Sonderseiten der Frankfurter Rundschau

Seite A 58 · Frankfurter Rundschau

D / R / S · Samstag, 23. März 2002 · Nr. 70

*„Die Technologie dahinter ist nicht das Problem –  
SAP ist zu 85 Prozent Organisation und beginnt im Kopf.“*

**Bei der Einführung von E-Government müssen Behörden ihre Strukturen erneuern und die Beschäftigten umlernen / Ein FR-Gespräch mit Michael Kleinemeier von SAP Deutschland**

Das Kürzel SAP klingt wie das Sesam-öffne-dich für die Lösung aller Datenverarbeitungsprobleme in großen Organisationen. Die SAP AG mit Hauptsitz in Walldorf bei Heidelberg ist führender Anbieter von E-Business-Softwarelösungen. Im FR-Interview gibt Michael Kleinemeier, Geschäftsführer der SAP-Landesgesellschaft Deutschland, Auskunft über den Stellenwert von E-Government. Die Fragen stellten FR-Redakteur Wolf Gunter Brüggemann und Professor Edgar Einemann.

### *Was ist und bietet SAP?*

Die SAP AG, gegründet 1972, ist heute der führende Anbieter von E-Business-Softwarelösungen und feiert in diesen Tagen ihr dreißigjähriges Bestehen. Unsere Stärke ist nicht nur, dass unsere mySAP.com-Lösungen auf der einheitlichen Plattform mySAP Technology basieren, sondern auch die enge Integration mit anderen Systemen. So ermöglichen wir unseren Kunden verschiedene Systeme mit der SAP-Lösung zu verknüpfen.

### *Aber die Einführung neuer Software ist doch in der Regel zunächst mit Mehrausgaben verbunden?*

Das liegt vor allem daran, dass die Einführung von SAP immer auch ein Organisationsprojekt ist. SAP ist zu 85 Prozent Organisation. Die Technologie, die dahinter steckt, ist nicht das Problem. Da haben Sie kleine, relativ spezialisierte Einheiten, die ein Rechenzentrum betreiben, Sicherheitschecks durchführen oder die Ihnen sagen, wie Sie Ihre Bildschirme am besten an das System anschließen. Die Reorganisation der Softwaresysteme ist immer mit der Reorganisation von Arbeits- und Entscheidungsstrukturen verknüpft.

### *Es geht also nicht nur um technische Instrumente für Kostenrechnung und Personalverwaltung, sondern Sie werben bei staatlichen Instanzen auch mit dem Argument: Wir helfen Ihnen, diesen Staatsbereich insgesamt zu modernisieren?*

Wir diskutieren natürlich schon sehr stark mit unseren Kunden: wo stehst du, wo kommst du her und wo willst du hin? Und wir haben so genannte Solution Maps entwickelt, also komplette Lösungspakete für ganze Branchen, im Falle von E-Government beispielsweise für ganze Behörden. Ob man sich die gesamte Behörde anguckt oder nur einzelne Bereiche, ist dann die Frage, die letztlich der Auftraggeber beantworten muss. SAP fragt dann auch ihre Kunden: Passt deine technische Infrastruktur von Hardware und Verkabelung noch? Was sollte man anders machen? Welche Alternativen gibt es dabei? Man muss sich die Arbeitsprozesse erst einmal genau anschauen. Wir sprechen mit den Mitarbeitern in den Abteilungen über ihre tägliche Arbeit. Bleiben wir beim Beispiel Beschaffung: Wie läuft der Beschaffungsvorgang ab? Wie muss er organisiert werden, wenn beispielsweise die Beziehung zu Lieferanten über das Internet in den Workflow einbezogen werden soll?

### *Stoßen Sie mit dieser Rolle als Unternehmensberatung, die aus Eigenmacht geht, nicht auf eine mentale Abwehrhaltung in kollektiven Selbstverständnis von Beam-*

*ten und Angestellten in Behörden? Die sagen: Es geht doch nicht an, dass der Staat uns an ein privates Unternehmen ausliefert, das doch nur technische Hilfsmittel installieren soll, uns aber sagt, wie wir zu arbeiten haben?*

Alle Beteiligten und Betroffenen müssen begreifen: Geschäftsprozesse beginnen im Kopf, denn, wie schon gesagt, SAP ist ein Organisationsprojekt. Wir und die politische Instanz oder die Behördenleitung, die die Weichen neu stellt, indem sie uns beauftragt, müssen die Organisation – eine Behörde oder eine Fachabteilung – dazu bringen, ein technologisches System zu nutzen, das die Arbeit strukturiert. Das Wichtigste ist, dass die Mitarbeiter in der Fachabteilung, die die Vorgänge mit SAP zu bearbeiten haben, einbezogen werden.

### *Welchen Stellenwert hat E-Government in der SAP-Strategie?*

Es gibt zirka 44 500 SAP-Installationen weltweit, davon zehn bis 15 Prozent im öffentlichen Bereich. In Deutschland ist der Anteil ähnlich hoch und nimmt zu.

### *Ist Deutschland beim E-Government vorne oder sind andere Länder weiter?*

Andere Länder sind schon weiter, beispielsweise Finnland, Australien oder Neuseeland. In den USA hat SAP eine eigenständige Firma in Washington, die sich mit Lösungen für die öffentliche Verwaltung befasst.

### *Wie ist der Stand der Dinge in Deutschland aus Ihrer Sicht?*

Es ist noch gar nicht lange her, dass der „öffentliche Kunde“ auf uns aufmerksam geworden ist. Das war Mitte der neunziger Jahre. Erfahrungen lagen vor, weil SAP seit 1995/96 an Hochschulen und kommunalen Eigenbetrieben eingesetzt wird. Ein starker Schub kam im Zusammenhang mit dem Jahrtausendwechsel-Problem und der Euro-Einführung. Das gab vielerorts Anlass, die eigenen Programme und Netze nicht nur zu überprüfen, sondern auch Anpassungen an die neuen Entwicklungen in den Blick zu nehmen. Das war zunächst vor allem bei den Gebietsrechenzentren der Fall, die Dienstleistungen für Landkreise, Kommunen und andere Einrichtungen wie Kirchen erbringen. Unser Ziel war und ist, die Arbeit für diese Betreiber von Datenverarbeitungssystemen und für die Bediener der Programme einfacher zu machen, indem wir gleichartige Oberflächen und gleichartige Anwendungsstandards anbieten. Eine der neuen Fragen war aber auch, ob es nicht sinnvoll sei, zwischen Bundesverwaltungen, Landesverwaltungen und Kreisverwaltungen direkt kommunizieren zu können. Eine solche Kooperation war in früheren IT-Strukturen, die jedes Amt, jede Behörde für sich entwickelt hatte, nicht berücksichtigt worden.

*Ist das Verhandeln mit öffentlichen Kunden, die sich politisch legitimieren müssen und sich auch immer politisch absichern möchten, schwieriger als in der privaten Wirtschaft?*

In der öffentlichen Verwaltung müssen wir genau wie in der Wirtschaft unsere Kunden auf mehreren Ebenen überzeugen. Die Entscheidung eines Staatssekretärs allein reicht in der Regel noch nicht aus. Wir müssen vor allem die Entschei-

der in den Fachverwaltungen überzeugen. Politische Entscheider geben ihre Kommentare häufig erst ab, wenn die Vorlagen „von unten“ abgesichert sind. Das macht die Entscheidungswege sehr lang. Ich nenne nur das Beispiel einer Stadt, mit der wir lange verhandelt hatten. Als die Entscheidung für uns dann fiel, war das Produkt, um das es ging, nämlich SAP/R2, gar nicht mehr aktuell, sondern SAP/R3 war bereits da. Damit hatten sich die technologischen Möglichkeiten des Systems auch wieder vergrößert. Die Verhandlungen mussten wieder von

vorne aufgesetzt werden – und das gesamte Projekt verzögerte sich um mehr als ein Jahr.

*Es gibt ja staatliche Bereiche, in denen miteinander nicht kompatible oder gar keine Personalinformationssysteme im Einsatz sind. Dann kann man beispielsweise auf kurzem Weg gar nicht feststellen, wie viele Beschäftigte ein Bundesland eigentlich hat. Was bietet das Personalmanagementsystem von SAP?*

Neben der Reorganisation im Softwaresystem vor allem im Rechnungswesen, in der Haushaltserstellung und der Bewirtschaftung des Haushalts wird im öffentlichen Dienst seit eineinhalb Jahren mit unserer Hilfe die Personalwirtschaft massiv entwickelt. Dabei geht es nicht mehr nur um Lohn- und Gehaltsabrechnung, sondern um alles, was sich um Menschen rankt: Um die gesamte Personalplanung und neuerdings auch um vorausschauende Personalentwicklung. Aus der Erkenntnis: Wir brauchen zugriffsfähige Informationen darüber: Wen haben wir

mit welchen *skills* wo sitzen? Können wir den oder die eventuell woanders besser einsetzen? Wie kann ich bei Planstellenabbau und Haushaltskürzungen angemessene Personalplanung durch Umsetzungen betreiben? Oder: wie kann ich bei knapper Besetzung dennoch die Servicebereitschaft für den Bürger gewährleisten und organisieren?

*Sind Ihre Angebote für den öffentlichen Sektor „Abfallprodukte“ aus dem Inäus-*

*trie-Bereich oder eigenständige Entwicklungen?*

Für die öffentliche Verwaltung verwenden wir die Bausteine, die existieren. Wir prüfen deren Eignung und erweitern diese Lösungen. So entstehen auch neue Lösungen. 30 bis 70 Prozent von dem, was wir für Industrie, Banken und Versicherungen entwickelt haben, ist auch für den öffentlichen Dienst geeignet. Weil es im Prinzip bei der Strukturierung von Abläufen und Prozessen um dieselben Fragestellungen geht. Wir haben aus unseren Produkten für die Industrie gelernt und verwaltungsspezifische Erweiterungen vorgenommen, die dann wieder zu neuen Produkten führten. In unserer Entwicklungsabteilung befassen sich etliche Mitarbeiter ausschließlich mit dem öffentlichen Sektor.

*Welche verwaltungsspezifischen Anwendungen bietet SAP an?*

Hier setzen wir in erster Linie auf unsere langjährigen Kompetenzen in Rechnungswesen, Beschaffung und Personalwirtschaft. Sicherlich geht es in der Praxis auch um viele verwaltungsspezifische Fachanwendungen, wie zum Beispiel

beim Einwohnermeldewesen. Allerdings gehören diese ganz speziellen Anwendungen nicht mehr zu unserem Kerngebiet. Wir fragen uns, ob es für einen weltweit operierenden Anbieter von E-Business-Softwarelösungen machbar und bezahlbar ist, sich auf detaillierte Lösungen für kleinere Dimensionen einzulassen. Und sagen eher nein. Aber wir schaffen zertifizierte Schnittstellen, so dass die Fachverfahren, die entweder von den öffentlichen Rechenzentren oder von Kommunen selber entwickelt wurden oder von anderen IT-Dienstleistern angeboten werden, an unsere Plattform angedockt, das heißt integriert werden können.

*Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Bereiche für E-Government?*

Die eigentlich wichtigen Bereiche sind Government-to-Business und Government-to-Government. Die Beziehung zu den Bürgern, die Politikern natürlich viel bedeutet, ist für uns aus technischer Sicht die Kehrseite der Medaille. Diese Beziehungen umfassen Umwandlung des Wohnsitzes oder das Beantragen von Anträgen parkausweisen – und das kommt nicht so häufig vor. Deshalb sehen wir hierbei geringere Einsparungsmöglichkeiten. Darüber hinaus ist Government-to-Citizen für uns eine spezifische Form des Customer Relationship Management mit einem internetbasierten Bürgerportal. Das virtuelle Rathaus wird erst dann ein E-Government-Rathaus, wenn es nicht nur einen Info-Schaukasten bietet, sondern auch interaktive Abwicklung von Verwaltungsvorgängen möglich macht, wie in Mannheim.

*Was meinen Sie mit Government-to-Business?*

Nehmen wird ein Beispiel aus unserer Nachbarschaft hier in Walldorf, den Weltmarktführer Heidelberger Druckmaschinen AG. Beide, das Unternehmen und die Stadtverwaltung, setzen SAP-Software ein und könnten so direkt Daten austauschen. Das ist Government-to-Business ohne Medienbruch.

*Und was meinen Sie mit Government-to-Government?*

Schauen wir auf die Landesebene. In Baden-Württemberg beispielsweise sind regionale Rechenzentren für 90 Prozent der Kommunen zuständig. Wir fragen: Wieweit können diese in die Kommunikation der Behördenapparate untereinander einbezogen werden – und beraten die öffentliche Hand. Diese Vernetzung und den Datenaustausch softwaremäßig zu ermöglichen und die Prozesse anwenderfreundlich und effizient zu strukturieren und zu verknüpfen, das ist unser Geschäft.

*In welchen Bereichen des öffentlichen Sektors bei Bund und Ländern ist SAP derzeit am Werk?*

Beim Bund im Finanzministerium und im Verkehrsministerium, hier in den Bereichen Rechnungswesen, Personalwirtschaft und Logistik.

Bei den Ländern sind die vorne dran, in denen politisch-strategische Entscheidungen für die flächendeckende Vernetzung gefallen sind, das sind Schleswig-Holstein, Baden-Württemberg und Hessen. In Hessen wird die Einführung von SAP durchaus gewollt als Vehikel zu einer umfassenden Reformierung der Verwaltung und des staatlichen Handelns im ganzen Land genutzt. In Teilbereichen sind wir in den Stadtstaaten Hamburg, Bremen und Berlin dabei, in Bayern im Agrarministerium.

*Was zeigt uns der Blick auf die Landkreise?*

Bei den Landkreisen sind vor allem der Lahn-Dill-Kreis in Hessen zu nennen und der Rhein-Neckar-Kreis. Kreisverwaltungen eignen sich gut für SAP-Systeme, weil sie überschaubarer sind als Landes- oder Bundesverwaltungen und weil die Entscheidungswege einfacher sind. Insgesamt sind 35 Landkreise bundesweit SAP-Kunden.

*Und welche guten Beispiele haben Sie bei den Städten aufzuweisen?*

Bei den Städten ist unser jüngstes Referenzprojekt Trier. Hier haben wir in nur neun Monaten die Haushaltsbewirtschaftung und Veranlagungsverfahren umgestellt. Seit Januar läuft das in Trier im Echtbetrieb. Ein weiteres Referenzprojekt ist für uns Stuttgart, wo wir in nur zwölf Monaten SAP für die komplette Haushaltsaufstellung, Abwicklung und Kassenführung eingeführt haben.

Ein gutes Beispiel für gute Partnerschaft aus schon älteren Zeiten ist Leverkusen. Hier hat die Stadt ihre EDV-Abteilung ausgegründet. Die neue Gesellschaft hat die Copyrights für die in der EDV-Abteilung entwickelten Programme mitgenommen. Diese städtische Tochter setzt ihre Produkte nicht nur für die Mutter ein, sondern geht damit auch auf den Markt. Beispielsweise bietet sie das von ihr entwickelte Programm für das Einwohnermeldewesen auch anderen Kommunen an. Mit dieser Gesellschaft kooperieren wir seit 15 Jahren, damit deren Programme auch in die SAP-Umgebung integriert werden. Ansonsten wären noch Dortmund und Köln zu nennen.

*Es besteht ja ein Missverhältnis zwischen dem Druck, der von der technologischen Entwicklung und vom Marktgeschehen ausgeht, und der Langsamkeit, mit der der öffentliche Bereich aus den verschiedensten Gründen – auch das Geld spielt eine Rolle – nachzieht. Führt das Regierungsprogramm Bund online 2005 dazu, dass ein Ruck durch das Land geht?*

Wir sehen darin einen starken Anstoß für den ersten von zwei Schritten, die getan werden müssen. Der erste Schritt ist die Ermöglichung der von innen – von der Verwaltung – nach außen – an die Bürger – gerichteten Angebote. Diese wird es wie geplant geben, davon gehen wir aus. Aber es muss ein zweiter Schritt getan werden: Was geschieht mit den Daten, die dann von außen nach innen in die öffentliche Verwaltung hineingegeben werden? Was machen die Behörden, Ämter, Referate sozusagen hinter den Kulissen, im *back office*, mit den Daten? Müssen die Daten händisch wieder in ein anderes System eingegeben werden? Wie werden die Vorgänge auf elektronischem Wege weiter bearbeitet? Dieser Schritt ist in seiner ganzen Konsequenz aus unserer Sicht noch nicht hinreichend. Die Beantwortung dieser Fragen muss intensiv weiter vorangetrieben werden.

*Herr Kleinemeier, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.*