

INTERVIEW MIT JOACHIM FREMMER, GESCHÄFTSFÜHRER DER EXAGON CONSULTING

# STANDARDISIERTE IT-PROZESSE IM VISIER

Nachdem sich Standardsoftware in den Unternehmen etabliert hat, heißt der logische Folgeschritt, nun auch die bisher sehr individuellen Serviceprozesse zu standardisieren. Dies bedeutet gleichzeitig den Einstieg in die Industrialisierung der IT. Joachim Fremmer, Geschäftsführer der exagon consulting, skizziert die Kernelemente der weiteren Entwicklung und fordert in diesem Zusammenhang auch Standards für serviceorientierte Architekturen.

**S@PPORT:** Die Industrialisierung der IT gewinnt als Thema zunehmend an Bedeutung. Verbirgt sich dahinter eine Zukunftsvision oder nimmt sie in der Praxis bereits Konturen an?

**Joachim Fremmer:** Es bestehen insbesondere in größeren Unternehmen schon erste deutliche Ansätze, die Methoden und Konzepte der industriellen Fertigung auf die IT zu übertragen. Allerdings befindet sich diese Entwicklung noch in ihren Anfängen, weil sie ein ganz neues Selbstverständnis in der Informationstechnik mit vielfältigen Konsequenzen für die Praxis einläutet. Schließlich wird hierbei keine neue Technik eingeführt, sondern es geht um einen neuen Grundgedanken, wie mittels der IT neue Potenziale bei der Kostenreduzierung, Wertschöpfung und Wettbewerbsflexibilität aktiviert werden können.

Dies verlangt eine ganz andere strukturelle, organisatorische und methodische Ausrichtung der IT als bisher. Letztlich ist mit diesem Paradigmenwechsel ein Abschied von der bisher monolithischen IT-Landschaft hin zu einer konsequent prozessorientierten Struktur verbunden. Insofern kann man nicht erwarten, dass dies in einem kleinen Zeitfenster passiert, aber der Weg ist zweifellos vorgezeichnet.

**S@PPORT:** Gehören auch Compliance-Aspekte zu den Nutzenvorteilen?

**Fremmer:** Selbstverständlich, sie spielen sogar eine ganz wesentliche Rolle. Denn dass die rechtlichen Anforderungen heutzutage in den Unternehmen vielfach noch

JOACHIM FREMMER:  
"Mit dem  
Paradigmenwechsel  
ist ein Abschied von der  
bisher monolithischen IT-  
Landschaft hin zu einer  
konsequent prozessorientierten Struktur  
verbunden."



nicht ausreichend abgebildet werden, liegt nicht zuletzt an den entweder zu vertikal oder nicht durchgängig genug angelegten Prozessen. Themen wie SOX, Basel II oder das Risikomanagement lassen sich in einer nach Prozessgedanken organisierten IT wesentlich angemessener und transparenter darstellen.

**S@PPORT:** Was gehört denn zu den Kernelementen einer industriellen IT?

**Fremmer:** Die industrielle Fertigung kennzeichnet sich vor allem durch eine geringe Fertigungstiefe mit sehr arbeitsteiligen Prozessen sowie einen hohen Grad an Automatisierung und Standardisierung – sowohl intern als auch mit den Zulieferern als Leistungspartnern. Übertragen auf die Informationstechnik bedeutet dies, dass dann die IT-Prozesse in einem wesentlich intensiveren Maß als bisher standardisiert werden müssen und auch das Sourcing neuer Gestaltungskonzepte bedarf.

**S@PPORT:** Bedeutet dies, dass es nach der Etablierung von Standardsystemen nun auch zur Standardisierung der IT-Prozesse kommt?

**Fremmer:** Genau darauf läuft es hinaus, und es sind ähnliche Effekte wie bei der Einführung von Standardsystemen zu erwarten. "SAP", "Microsoft Office" oder andere Standardsysteme haben erst die heutige Leistungsfähigkeit der IT-Organisation und eine unternehmensüberschreitende Abbildung von Prozessen möglich gemacht. Würden wir wie früher in einer von Individuallösungen dominierten Welt leben, wären nicht nur die IT-Kosten um ein Mehrfaches höher als heute, sondern E-Business, Supply Chain Management und vieles mehr wäre noch lange nicht geboren worden. Insofern steht die technische Evolution in einem sehr engen Zusammenhang mit der Verbreitung von Standardsystemen.

Deshalb spricht allein schon die Logik dafür, den nächsten Schritt zu gehen, also

auch die IT-Prozesse von ihrem zumeist individuellen Charakter zu befreien und sie anhand von Leistungskriterien zu standardisieren. Sowohl die Effizienz- als auch die Kostenersparnispotenziale sind hier enorm, weil beispielsweise die personellen Ressourcen rationeller eingesetzt, die Fehlerquote verringert und die Verfügbarkeit der IT-Systeme am Arbeitsplatz der Mitarbeiter gesteigert werden können. Wir reden hier von einem IT-Service-Management, das nicht beliebigen Regeln folgt, sondern nach allgemeingültigen Methoden gestaltet sein muss. Insgesamt verlangt diese Entwicklung eine deutlich stärkere Serviceorientierung.

**S@PPORT:** Inwieweit zwingt auch die bei den Konzepten der industriellen IT maßgebliche Reduzierung der Ferti-

Prozesse müssen kompatibel sein, und dafür stellt ITIL einen entscheidenden Rahmen bereit. Entscheidend für den Unternehmenserfolg letztendlich ist jedoch die prozessuale Betrachtungsweise, das heißt, es ist der Prozessoutput oder der Prozess selbst Schwerpunkt meiner Betrachtungen. Hier halte ich es mit der angloamerikanischen Betrachtungsweise, die den Prozessoutput als das Maß der Dinge ansieht.

**S@PPORT:** Also dient auch hier das Zuliefernetzwerk in den industriellen Strukturen als Vorbild?

**Fremmer:** In der Automobilindustrie beispielsweise liegt die Fertigungstiefe unter 30 Prozent, was etwa bei Volkswagen dazu geführt hat, dass der Konzern mit rund 5.000 Zulieferern zusammenarbeitet. Sie sind in die Entwicklung der

gungstiefe zu einer stärkeren Konzentration auf die IT-Prozesse?

**Fremmer:** Die IT wird in diesem Zusammenhang lernen müssen, sich arbeitsteiliger aufzustellen und klarer in Prozessen zu arbeiten. Was nicht zu den tatsächlichen Kernkompetenzen gehört, muss über externe Spezialisten oder Kompetenznetzwerke bereitgestellt werden. Das Prinzip der Arbeitsteilung betrifft die Softwareentwicklung ebenso wie den Betrieb der technischen Infrastruktur und das breite Feld der IT-Dienstleistungen.

Aber damit bei der Arbeitsteilung und Vernetzung die Schnittstellenkosten nicht explodieren, ist eine Standardisierung der IT-Prozesse erforderlich. Anders kann eine vielschichtige Zusammenarbeit mit einer zukünftig immer größer werdenden Zahl an Leistungspartnern gar nicht gemanagt werden, weil ohne Standards zwangsläufig Friktionen untereinander entstehen. Auch die IT-

Fahrzeugkomponenten einbezogen, aber liefern auch im Rahmen der Just-in-time-Verfahren in stundengenauer Präzision. Das Management solcher komplexer Kooperationen funktioniert nur mit Prozessen, die hochgradig standardisiert sind. Dies geht bis zu verbindlichen Definitionen in der Logistik, wie die Paletten mit den gelieferten Komponenten für eine möglichst unterbrechungsfreie Übernahme in den Folgeprozess beschaffen sein und wo sie metergenau abgestellt werden müssen.

Insofern haben diese Methoden in der Standardisierung von Prozessen tatsächlich Vorbildcharakter für eine industrielle IT. Und wenn die Unternehmens-IT bei der Arbeitsteilung nur annähernd auf ein ähnliches Niveau wie relevante Industriebereiche kommen möchte, wird schnell deutlich, dass umfangreiche Netzwerke entstehen, die nur funktionieren können, wenn erstens allorts ein ähnliches Qualitätsniveau in den IT- →



Automobilzulieferer · Fahrzeughersteller · Hightech- und Elektronikindustrie · Luft- und Raumfahrtindustrie · **it.cast** · Maschinen- und Anlagenbau · Holz- und Möbelindustrie · Metall- und Kunststoffverarbeitung · Metallbearbeitung · NE-Metallindustrie · **it.chemicals** · Stahl- und Metallerzeugung · Gießerei-Industrie · Transportdienstleister · Logistikdienstleister · Dienstleistungen · Konsumgüter · Großhandel · Prozessindustrie · **it.trade** · Chemie- und Pharmaindustrie · Nahrungsmittelindustrie · Diskrete Industrie · Automobilzulieferer · Fahrzeughersteller · Hightech- und Elektronikindustrie · **it.aerospace** · Luft- und Raumfahrtindustrie · Maschinen- und Anlagenbau · Holz- und Möbelindustrie · Metall- und Kunststoffverarbeitung · Metallbearbeitung · **it.manufacturing** · NE-Metallindustrie · Stahl- und Metallerzeugung · Gießerei-Industrie · Transportdienstleister · Logistikdienstleister · Dienstleistungen · Konsumgüter · **it.metal** · Großhandel · Prozessindustrie · Chemie- und Pharmaindustrie · Nahrungsmittelindustrie · Diskrete Industrie · **it.automotive** · Automobilzulieferer · Fahrzeughersteller · Hightech- und Elektronikindustrie · Luft- und Raumfahrtindustrie · Maschinen- und Anlagenbau · **it.service** · Holz- und Möbelindustrie · Metall- und Kunststoffverarbeitung · Metallbearbeitung · NE-Metallindustrie · Stahl- und Metallerzeugung · Gießerei-Industrie · **it.consumer** · Transportdienstleister · Logistikdienstleister · Dienstleistungen · Konsumgüter · Großhandel · **it.hightronics** · Prozessindustrie · Chemie- und Pharmaindustrie · Nahrungsmittelindustrie · Diskrete Industrie · Automobilzulieferer · Fahrzeughersteller · **it.wood** · Hightech- und Elektronikindustrie · Luft- und Raumfahrtindustrie · Maschinen- und Anlagenbau · Holz- und Möbelindustrie

Where is  
**your** industry?

Nahrungsmittelindustrie · Diskrete Industrie · Automobilzulieferer · Fahrzeughersteller · Hightech- und Elektronikindustrie · Luft- und Raumfahrtindustrie · Maschinen- und Anlagenbau

**Ihre Branche ist unser Business.**

Mit über 1.000 Mitarbeitern erarbeiten wir als einer der weltweit größten SAP Partner Branchenlösungen, die sich durch kurze Einführungszeiten und höchste Praxistauglichkeit zugleich auszeichnen. In vielen Branchen® haben wir so bereits Standards etabliert. Profitieren auch Sie davon – unser modulares System sorgt dafür, dass auch Sie bei der Entwicklung Ihrer Branchenlösung wertvolle Zeit und damit Geld sparen.

[www.itelligence.de/cebitt](http://www.itelligence.de/cebitt)

Besuchen Sie uns auf der  
**CeBIT 2007**  
Halle 4, Stand Nr. D38

**itelligence**

Prozessen besteht und andererseits durch Standardisierung keine Schnittstellenproblematik entsteht.

**S@PPORT:** Und wie sollen Unternehmen den Weg dorthin beschreiten?

**Fremmer:** Zunächst einmal ist festzustellen, dass die Anwender im Regelfall noch gar keine ausreichenden Methoden und Tools im Einsatz haben, um die Qualität und Wirtschaftlichkeit von IT-Prozessen abzu prüfen und zu vergleichen. Fast zwei Drittel der Firmen verzichten noch vollständig auf ein Benchmarking, doch Optimierungspotenziale lassen sich nur finden, wenn eine objektive Analyse erfolgt. Sie muss zudem wiederholt erfolgen, damit die Wirksamkeit umgesetzter Optimierungsmaßnahmen gemessen werden kann.

exagon hat für die zielgenaue Analyse ein Tool entwickelt, bei dem alle Prozesse einschließlich ihrer Methoden und Praktiken auf Basis des Standards ITIL über einen nach individuellen Kriterien selektierbaren Fragenkatalog abgebildet werden. Die konkrete Beurteilung der IT-Prozesse erfolgt dann anhand eines nach ISO/IEC 15504 standardisierten Bewertungsschemas.

Anhand der Ergebnisse erkennt der Anwender seinen konkreten Handlungsbedarf und kann seine Optimierungsziele definieren. Sie sind die Basis für die anschließenden Maßnahmen und auch der wirtschaftlichen Projektkalkulation, also quasi eine Roadmap zur Navigation in ein IT-Servicemanagement, das in seiner Me-

thodik und Qualität die Voraussetzung für eine IT-Strategie nach den Prinzipien der industriellen Fertigung erfüllt. Wichtig ist hierbei aber auch der Gedanke, dass bei der Nutzung von Beratungsressourcen keine Abhängigkeit von externen Kompetenzen entstehen darf, sondern das Prinzip "Hilfe zur Selbsthilfe" umgesetzt wird. Schließlich verändern sich die Prozessanforderungen der Unternehmen fortlaufend, insofern müssen sie allein aus Gründen einer schnellen Reaktionsfähigkeit selbst in der Lage sein, Optimierungspotenziale zu analysieren und erforderliche Anpassungen vornehmen zu können.

**S@PPORT:** Aber was ist neu in der praktischen Realisierung?

**Fremmer:** Die Unternehmen sollten sich weniger in komplexen Projekten für eine Optimierung des IT-Servicemanagements verlieren, sondern sich die einzuführenden oder zu optimierenden Prozesse einzeln und unter Berücksichtigung ihres Beitrages zur Wertschöpfung vornehmen. Hier sollte man einen sogenannten dynamischen "ITSM Factory as best practice"-Ansatz verfolgen, der es ermöglicht, den ITSM-Factory-Gedanken schrittweise und in Orientierung an dem konkreten Handlungsbedarf des Unternehmens zu verankern. Selbstverständlich kann es weiterhin sinnvoll sein, sich dieser Anforderung direkt in einem umfassenderen Maß zu widmen. Sofern aber der Optimierungsbedarf klar identifizierbar ist und ein schneller Return on Invest-

ment oder besser ein Return on Process Investment erzielt werden soll, ist eine modulare Vorgehensweise oft empfehlenswerter.

Dies geht zwangsläufig nur auf der Basis einer standardisierten Ausrichtung im IT-Servicemanagement mit einem Regelwerk wie ITIL, weil trotz der Separierung alle IT-Prozesse nach den gleichen Leistungsprinzipien und Methoden konzipiert werden müssen. Nur dann ist die erforderliche Integrierbarkeit zu gewährleisten.

Bei einem solchen Ansatz wählt der Anwender praktisch wie aus einer Produktliste aus, welche IT-Prozesse bei ihm eingeführt werden sollen. Insofern sind wir dann hier auch bei einem ganz anderen Beratungskonzept, da die IT-Prozesse wie Produkte eingekauft und implementiert werden. Und noch etwas ist in diesem Zusammenhang wichtig: Wenn sie wie Produkte behandelt werden, bedürfen sie auch fester Preise, so wie man es auch von anderen Produkten her kennt.

**S@PPORT:** Welche Auswirkungen hat SOA im Hinblick auf die Industrialisierung der IT?

**Fremmer:** Das Thema serviceorientierte Architekturen spielt zukünftig eine eminent wichtige Rolle, weil sich auf dieser Basis die heterogen gewachsenen IT-Landschaften integrieren lassen. Doch die Einführung einer SOA allein reicht nicht, um die möglichen Kostensenkungs- und Effizienzpotenziale zu realisieren. Dieser Ansatz schafft vielmehr erst

Anzeige

## Enterprise Data Warehouse

Bereichs- und systemübergreifende Datenintegration, Restrukturierung von Data Warehouse- und Business Intelligence-Systemen, Optimierung der Performance und effizienter Einsatz von Software Tools für unternehmensweite Business Intelligence Aktivitäten

Hyatt Regency Mainz, 23. & 24. April 2007

Profitieren Sie vom Erfahrungsaustausch über

- Effektive Restrukturierung und erfolgreiche Konsolidierung der Data Warehouse Infrastruktur
- Anwendergerechtes Umsetzen der Business-Anforderungen
- Erfolgreicher Einsatz von Business Intelligence Systemen zur Unternehmenssteuerung
- Bereichsübergreifende Datensynchronisation und Einbindung in ein Data Warehouse

Referieren werden u.a

**Lothar K. Reiter**  
Leiter Business Intelligence und  
Datawarehouse Entwicklung  
**AUDI AG**

**Patric Burkhardt**  
Enterprise Systems – Integrated  
Global Reporting  
**BASF AG**

**Hans Wegener**  
Business System Architect,  
Corporate Technology & Services  
**ZURICH FINANCIAL  
SERVICES**

**Dr. Hanjo Klingler**  
Leiter Business Controlling  
**Roche Pharma AG**

 **marcusevans** conferences

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:  
**Christian Böhm**, E-mail: [anzeigen@marcusevansde.com](mailto:anzeigen@marcusevansde.com)  
Tel.: +49 30 890 61 230, Fax: +49 30 890 61 255  
[www.marcusevansde.com/DWH\\_SAP](http://www.marcusevansde.com/DWH_SAP)

eine strukturelle Basis für effizientere Abläufe. Deshalb gilt es, SOA durch ein modernes und flexibles IT-Servicemanagement zu ergänzen. Dies hat übrigens auch kürzlich eine Studie des Marktforschungsinstituts Ovum deutlich betont. Darin kam zudem zum Ausdruck, dass die Integration einzelner Unternehmensbereiche sowie die Verfügbarkeit und Leistungsfähigkeit der IT-Services nur mit modernen Werkzeugen für die Modellierung und Abbildung von Prozessen sichergestellt werden kann. Auch die Feststellung, dass effizientere Leistungsmessungen als bisher nötig sind, kann ich nur unterstreichen.

**S@PPORT:** Also werden serviceorientierte Architekturen zu einer Art Untermenge der Industrialisierungsentwicklung?

**Fremmer:** Ich würde dieses Verhältnis nicht als Untermenge bezeichnen, weil im SOA-Ansatz Potenziale stecken, eigene Impulse für industrielle Strukturen in der IT zu entfalten. Deshalb sehe ich hier eher komplementäre Entwicklungen, die zwar einen unterschiedlichen Ursprung haben, aber ähnliche Ziele im Fokus aufweisen. Dazu gehört nicht nur die höhere Serviceeffizienz, sondern ebenso, dass die Businessanforderungen in den IT-Prozessen besser abgebildet werden sollen. Allerdings ist ein wesentliches Kernelement des Industrialisierungsgedankens die Standardisierung, beispielsweise durch die Orientierung an ISO 20000. In Sachen SOA fehlt es noch an einer Definition von Mindeststandards. Es findet

derzeit sogar noch nicht einmal eine nennenswerte Diskussion in dieser Hinsicht statt. Doch daran wird der Markt auf Dauer nicht vorbeikommen. Dieses Thema müsste sogar sehr schnell auf die Agenda, denn ansonsten entstehen überall serviceorientierte Architekturen, die aufgrund ihrer individuellen Muster Restriktionen für ein zukünftig hochgradig standardisiertes IT-Servicemanagement aufweisen. Vereinfacht in einem Bild gesprochen: Ich habe dann bei einer Steckverbindung auf der einen Seite eine klar definierte Buchse und auf der anderen Seite einen Stecker, der in seiner Art ganz anders konzipiert ist.

SOA kann zweifellos eine sehr bedeutsame Rolle bei der Industrialisierung der IT spielen. Aber welche Dynamik SOA-Plattformen in dieser Hinsicht dann tatsächlich entwickeln werden, hängt wesentlich von der Frage ab, ob es zu Mindeststandards kommen wird.

**S@PPORT:** Wie schnell erwarten Sie denn eine SOA-Durchdringung des Marktes?

**Fremmer:** SOA gibt es ja bereits, wenngleich im Regelfall nur in Ansätzen. Die meisten Unternehmen sind mit wenigen Services gestartet und erweiterten sie inkrementell. Die Finanzwirtschaft mit den Banken und Versicherungen gehört hier sicherlich zu den Enablern, während sich die produktionsorientierten Branchen solchen Entwicklungen erfahrungsgemäß etwas zurückhaltender widmen. Ausnahmen würde ich hier vielleicht die Auto-

mobilindustrie, wo durch den enormen Kostendruck ein großer Handlungsbedarf besteht, auch die IT-Prozesse wirtschaftlicher zu gestalten.

An einer Erfolgsstory von SOA gibt es für mich in jedem Fall keinen Zweifel, weil sich die Firmen mithilfe von serviceorientierten Architekturen rascher auf sich verändernde Prozesse und Umgebungen einstellen können, ohne dabei die Wartungskosten in die Höhe zu treiben. Allerdings ist auch festzustellen, dass längst noch keine ausreichende Einigkeit darüber besteht, was SOA tatsächlich konkret darstellt. Weil beispielsweise der Grad und die Tiefe der Serviceorientierung noch viel zu wenig definiert sind, werden plötzlich sogar vollständig bestehende Architekturkonzepte mit diesem Etikett versehen. Also ob überall schon SOA drinsteckt, wo es drauf steht, bezweifle ich angesichts der noch zu diffusen Definition. Auch dies spricht im Übrigen dafür, sich über Standards Gedanken zu machen, weil sie eine klarere Orientierung schaffen. Sie wären hilfreich für den Lernprozess, in dem sich der Markt gegenwärtig noch befindet und der mindestens noch zwei, drei Jahre dauern wird. Erst dann sehe ich auf breiter Front eine durchgreifende Entwicklung Richtung SOA. (ap) @

exagon consulting

Tel.: (02273) 9833-0

Fax: (02273) 9833-11

E-Mail: info@exagon.de

Internet: www.exagon.de

Anzeige

## SAP wird benutzerfreundlich

Warum soll ich auf die CeBIT gehen?



Darum:

Zusatzlösungen für Vertrieb, Einkauf und Produktion zu 100% in Ihr SAP-System integriert.

Benutzerfreundliche Browseroberflächen!

Der ITML-Berater



CeBIT  
Join the vision

Besuchen Sie uns auf der CeBIT! Halle 4, Stand D12 + E38  
15.-21. März 2007

### Unsere Lösungen:

#### CRM

Marketing, Vertrieb und Service auf Basis mySAP ERP und NetWeaver

#### SCM

Lieferantenintegration und Produktionsoptimierungen

#### mySAP ERP

Neue Funktionen von mySAP ERP und Branchenlösungen für Hightech, Elektro und Maschinenbau

- 100% SAP-Technologie
- keine zusätzliche Hardware
- keine Schnittstelle notwendig

ITML  
Lösungen für SAP-Produkte

BUSINESS  
SAP  
PARTNER