

Silo danebenzustellen. Außerdem sind viele der EAM-Tools nicht sehr stark prozessorientiert, was ein Nachteil ist, wenn man den Schwerpunkt im EAM auf die Prozesse des Architekturmanagements legt. Hier kann es sich daher anbieten, auf Basis von BPM eine individuelle Lösung zu schaffen, die sich besser in die bestehende Systemlandschaft integriert und die Fähigkeiten von BPM ausnutzt, um die wichtigsten EAM-Prozesse im Unternehmen zu steuern. Das betrifft beispielsweise den Plan/Build/Run-Prozess sowie den Abgleich der Ist- bzw. Soll-Planung der einzelnen Projekte mit dem EAM-Masterplan.

## 5.6 Expertenmeinung: EAM in der Praxis

Im folgenden Interview diskutieren wir weitere wichtige Aspekte des Einsatzes von EAM in der Praxis und im Kontext von SOA und BPM.

**Inge Hanschke, Geschäftsführerin der iteratec GmbH und Autorin des Buches »Strategisches Management der IT-Landschaft«**

**Ralph Nelius:** Frau Hanschke, was sind Ihrer Erfahrung nach die wichtigsten Argumente für den Einsatz von EAM?

**Inge Hanschke:** Für Neueinsteiger gibt es zunächst drei typische Argumente: die IT in den Griff zu bekommen, Transparenz zu gewinnen und über bessere Grundlagen für Entscheidungen zu verfügen. In späteren Phasen geht es dann eher um strategische Themen wie bessere Steuerung der IT-Landschaft durch strategische Vorgaben oder IT-Bebauungsplanung im Rahmen der Geschäfts- und IT-Strategie. Darüber hinaus gibt es aber noch einen weiteren wichtigen Aspekt, der häufig zunächst nicht genannt wird, aber im Rahmen der Einführung dann zunehmend spürbar wird. Man kann beobachten, dass mit EAM im Laufe der Zeit eine immer bessere Kommunikationsbasis IT-intern und zwischen IT und Fachbereich entsteht. Sie erhalten mit EAM erstmals ein gemeinsames Verständnis darüber, welche IT-Systeme im Hause vorhanden sind oder welche Geschäftsprozesse und Geschäftsobjekte eine Rolle spielen. Die fachlichen und die IT-Strukturen werden zueinander in Beziehung gebracht. Ein Beispiel hierfür ist die Zuordnung von IT-Systemen zu Geschäftsprozessen. Auf dieser Basis können Sie dann fortgeschrittenere EAM-Themen angehen, um die Weiterentwicklung der IT-Landschaft besser und Business-orientiert zu steuern.

**Ralph Nelius:** Haben denn anfangs alle Beteiligten das gleiche Bild von EAM?

**Inge Hanschke:** Nein, absolut nicht. Das EAM-Zielbild vieler Kunden ähnelt in Summe häufig einer »Eier legenden Wollmilch-Sau«. Die Projektbeteiligten auf Kundenseite stammen häufig aus sehr unterschiedlichen Bereichen und haben unterschiedliche Erwartungen. Der IT-Strategie möchte mit EAM top-down aus den Business-Zielen Anforderungen an die IT ableiten und die Anwendungslandschaft übergreifend planen, während Verantwortliche aus dem operativen Bereich eher an detaillierte Informationen denken, etwa auf Ebene einer Configuration Management Database (CMDB) oder einzelner Projekte. Häufig liegen also die Erwartungen der Beteiligten sehr weit auseinander. Es funktioniert nicht, die Summe von allem anbieten zu wollen. So ent-

**Ralph Nelius:** Was funktioniert stattdessen?

**Inge Hanschke:** Sie müssen überschaubare Schritte gehen und rasch Ergebnisse ablefern, die jedem Beteiligten einen erkennbaren Nutzen bringen. Ausgangspunkt ist häufig das Ziel »Schaffung von Transparenz«. Strukturen werden festgelegt, eine Bestandsaufnahme in zumindest einem Ausschnitt durchgeführt und die Ergebnisse entsprechend der relevanten Fragestellungen visualisiert. Der inkrementelle Ansatz hilft dabei, dass die Beteiligten erst mal ein Gefühl für EAM bekommen. Sie sammeln Erfahrungen darüber, welche Granularität verwendet werden sollte und was damit realistisch zu erreichen ist.

**Ralph Nelius:** Können Sie uns das an einem Beispiel erläutern?

**Inge Hanschke:** Gerne. Ich nehme mal ein Beispiel aus einem Versicherungsunternehmen. Zunächst gab es unterschiedliche Begriffe, die herumschwirren: IT-System, Applikation, Komponente und vieles mehr. Klare Definitionen und Abgrenzungen waren nicht vorhanden. Wenn Sie fragen, wie viele IT-Systeme vorhanden sind, schwanken die Antworten zwischen 30 bis 40 und mehreren Hundert. Der eine versteht unter IT-System eine logische Gruppe, der andere eine vergleichsweise feingranulare CICS-Transaktion.

Ein anderes Beispiel aus der Energiebranche: Auf die Frage, ob die Geschäftsprozesse bekannt sind, erhalten Sie ein überzeugtes Ja. Wenn man genauer nachschaut, gibt es keine abgestimmten Prozesskataloge, und bei der Diskussion werden schnell unterschiedliche Ebenen, also Aktivitäten, Prozesse und Wertschöpfungsketten, durcheinander geworfen. Das würde man heute zwar nicht mehr erwarten, ist aber tatsächlich so. Hier ist eine Vereinheitlichung vonnöten, z.B. drei bis vier Ebenen für die Geschäftsprozesse, davon werden die oberen Ebenen für EAM genutzt.

Wir gehen immer so vor, dass wir Visualisierungen der Enterprise-Architektur im Kundenkontext anhand der Fragestellungen der Kunden instanzieren und damit rasch ein gemeinsames Verständnis erreichen. Es ist ungemein wichtig, den Kunden anhand der praktischen Beispiele aus seinem Umfeld abzuholen.

**Ralph Nelius:** Ich nehme an, Sie legen Ihren Kunden anschließend einige Modellierungsrichtlinien oder sogar ein Metamodell der Unternehmensarchitektur ans Herz?

**Inge Hanschke:** Ja, richtig. Wir formulieren Richtlinien und coachen den Kunden, damit für die Bestandsaufnahme die Datenqualität gewährleistet ist. Später erfolgt meist alle sechs Monate oder jährlich ein weiteres Coaching bzw. eine Qualitätssicherung durch einen erfahrenen Berater. Es ist wichtig, dass man bei der Datenqualität am Ball bleibt.

Typische Beispiele für Fragen von Kunden sind, wie man ein Portal oder einen ESB modelliert. Viele Kunden wollen das explizit in ihren Grafiken zusammen mit den Anwendungen sehen. Hier braucht man klare Modellierungsrichtlinien und ein Tool, das heterogene Elementtypen aufnehmen und visualisieren kann. Das bringt uns zum Metamodell.

Dieses Thema wird hauptsächlich bei Kunden diskutiert, die EAM eher IT-lastig angehen. Hier hat man es vor allem mit Softwarearchitekten, Anwendungsentwicklern oder Betriebsverantwortlichen zu tun, die z.B. SOA-Services bereitstellen und betreiben. Solche Gruppen möchten einen höheren Detaillierungsgrad in der Modellierung und damit auch im Metamodell. Aus meiner Sicht ist es aber im EAM wichtig, dass die Aufgaben nicht zu detailliert werden. Ich spreche gerne von der Angemessenheit zwischen Aufwand und Nutzen, alles andere ist nicht realistisch umsetzbar. Das hängt

Qualität beschaffen, da die Beteiligten, die Sie als Informationslieferanten für eine einigermaßen vollständige Sicht auf ihre EA benötigen, sowieso Land unter und in vielen Projekten unterwegs sind. Sie müssen die Datenpflege möglichst einfach und aufwandsneutral gestalten.

Für das Metamodell heißt das: Halten Sie es einfach. Es muss Ihnen das liefern können, was Ihnen wichtig ist und was notwendig ist, um Ihre Fragestellungen zu beantworten. Nicht mehr und nicht weniger. Die detaillierte Spezifikation und der Bau von SOA-Services sind ein anderes Feld.

**Ralph Nelius:** Wie viel EAM braucht man, d.h., wie groß muss das EAM-Team sein, abhängig von Scope und Firmengröße?

**Inge Hanschke:** Das hängt von den Randbedingungen, Zielen und Fragestellungen und sicherlich auch vom EAM-Reifegrad ab. Erstes Beispiel: ein sehr großer Konzern, sehr verteilt, viele dezentrale Strukturen. Hier finden Sie viele verteilte Rollen, z.B. einen Bebauungsplaner für die Geschäftsarchitektur oder eigene Teams für einzelne Domänen wie Vertrieb und Handel. Diese Rolleninflation ist nötig, um die verschiedenen Teilbereiche abzudecken, führt aber wiederum zu zusätzlichem Konsolidierungs- und Qualitätssicherungsaufwand im EAM und damit zu weiteren Rollen. Anderes Beispiel: eine große Versicherung. Hier ist alles sehr zentralistisch organisiert und die EAM-Prozesse sind in die Planungs-, Entscheidungs- und IT-Prozesse integriert. Für EAM sind nur zwei Personen verantwortlich. Dies reicht auch aus, da lediglich das Einstiegsziel »Schaffung von Transparenz« verfolgt wird und die Informationen von diesen zwei Personen beschafft und gepflegt werden können.

Nach meiner Erfahrung ist EAM anfangs zentralistisch, verändert sich dann aber und wird zunehmend verteilt in Abhängigkeit von den verfolgten Zielsetzungen, der Größe und der Organisationsform des Unternehmens.

**Ralph Nelius:** Mit welchen Investitionen in EAM-Tools muss man rechnen?

**Inge Hanschke:** Mein Rat lautet hier, im ersten Schritt zunächst kein großes Tool-Investment zu tätigen. Besser ist es, sich zunächst darüber klar zu werden, was man zu Beginn und im Ausbau erreichen will. Wir starten beispielsweise häufig mit einem leichtgewichtigen Open Source Tool und schaffen damit im ersten Schritt Transparenz. Basisstrukturen und Visualisierungen werden entsprechend der Fragestellungen der Kunden festgelegt, eine Bestandsaufnahme durchgeführt und EAM pilotiert. Wenn Sie ein angemessenes Vorgehen einhalten, dauert das wenige Monate. Danach können Sie in aller Ruhe eine allgemeine Tool-Evaluierung starten und dann umsteigen, wenn notwendig. Die Tools am Markt sind sehr unterschiedlich und haben unterschiedliche Lizenzmodelle. Die Einführung großer EAM-Tools ist vergleichbar mit kleinen SAP-Einführungsprojekten, das darf man nicht unterschätzen. Das EAM-Projekt gerät dann in eine kritische Phase, denn neben dem weiteren Aufbau und Rollout müssen Sie dann noch ein komplexes Tool einführen. Der Ausbau von EAM erfordert die Etablierung von Steuerungsgrößen und die Integration ins Projektportfoliomanagement sowie Entscheidungsgremien. Und Sie müssen zeigen, dass die Pläne und KPIs aus dem Architekturmanagement etwas taugen. Das ist nicht so einfach.

**Ralph Nelius:** Wo sehen Sie die größten Herausforderungen im EAM?

**Inge Hanschke:** Das Erste, was ich sehe, ist das richtige Maß an Breite und Tiefe. Welche Stakeholder haben welche Ziele und Fragestellungen? Welche Daten werden hierfür benötigt, und welcher Aufwand entsteht für die Beschaffung und Pflege? Wir hatten

stört man einerseits keine Träume, konzentriert sich aber in den ersten Schritten auf das Machbare, und die Beteiligten erkennen selbst, was machbar ist und was nicht.

Ein zweiter Punkt ist die Schwierigkeit, neue Geschäftsanforderungen zeitnah in IT-Bebauungspläne umzusetzen. Häufig wird versucht, entsprechend Methoden großer Analysten wie Gartner qua Deduktion aus Business- und IT-Zielen eine logische Kette aufzubauen, um dann am Ende z.B. zu sagen, dass im CRM künftig SAP verwendet werden soll. Hier muss man aufpassen, dass nicht nur Scheinrechtfertigungen entstehen für etwas, was man ohnehin machen will. Was tatsächlich hilft, ist methodisch zu arbeiten und neue Anforderungen entlang den Dimensionen der Geschäftsarchitektur herunterzubrechen. Beispiel: Man sieht sich genauer an, wie der Online-Vertragsabschluss unterstützt wird, wie der Prozess abläuft, welche Systeme unterstützen, und stellt fest, dass gewisse Daten online gar nicht angeboten werden oder Redundanzen in der IT-Unterstützung bestehen. Auf dieser Basis kann man als Unternehmensarchitekt auch weitere Hilfestellungen geben. Planungsszenarien können erstellt, analysiert und bewertet werden.

Als Drittes sehe ich das Management der Geschäftsarchitektur. Wer macht das eigentlich? Wer legt die Prozesslandkarte fest? Das Geschäft oder die IT? Wenn die Verantwortung für die Geschäftsarchitektur in der IT liegt, müssen Sie die Fachseite dazu bekommen, sich damit zu identifizieren. In der Praxis klappt das häufig nicht, und Prozessdokumentation und -realität laufen auseinander. Wenn die Fachseite die Geschäftsarchitektur verantwortet, unterscheiden sich die Granularitäten von Aktivitäten sehr und lassen sich häufig nur schwer Anwendungsfunktionen zuordnen. Das fällt dann auf, wenn man versucht, Prozessmodelle ausführbar zu machen.

**Ralph Nelius:** Wie sieht das Zusammenspiel von EAM, SOA und BPM aus?

**Inge Hanschke:** EAM hilft in BPM/SOA-Projekten, da damit top-down Prozessketten, Referenzmodelle und logische Funktionsmodelle bereitgestellt werden können, die dann im Projekt weiter detailliert werden. Vor allem das logische Funktionsmodell schafft einen Zusammenhang, den ich nicht mehr missen möchte (siehe Abb. 5-4).

Warum ist das so wichtig? Eine meiner Erfahrungen bei BPM/SOA-Projekten ist, dass die technische Komplexität sehr groß ist. Den kompletten Überblick haben praktisch nur ganz wenige Fachleute, was ein Risiko bedeutet. Umso wichtiger ist ein logisches Funktionsmodell, das den Zusammenhang herstellt. Außerdem scheint mir übrigens offen, ob der Nutzen der Flexibilität durch SOA immer automatisch realisiert wird. Wenn Sie in einer monolithischen, gewachsenen Landschaft Services herauslösen, haben Sie zunächst einen Programmieraufwand bei den Altanwendungen. Wenn jetzt eine neue Geschäftsanwendung kommt, wird noch mal Anpassungsaufwand entstehen. Fazit: Wiederverwendbarkeit ist bei Projekten unter Zeitdruck und einer gewachsenen IT-Landschaft schwierig zu erzielen. Auf Dauer wird man diese Ziele zwar erreichen, aber dazu braucht es einen langen Atem. Hier hilft auch wieder ein EAM, das die langfristige Perspektive im Blick behält.

**Ralph Nelius:** Frau Hanschke, vielen Dank für das Gespräch.

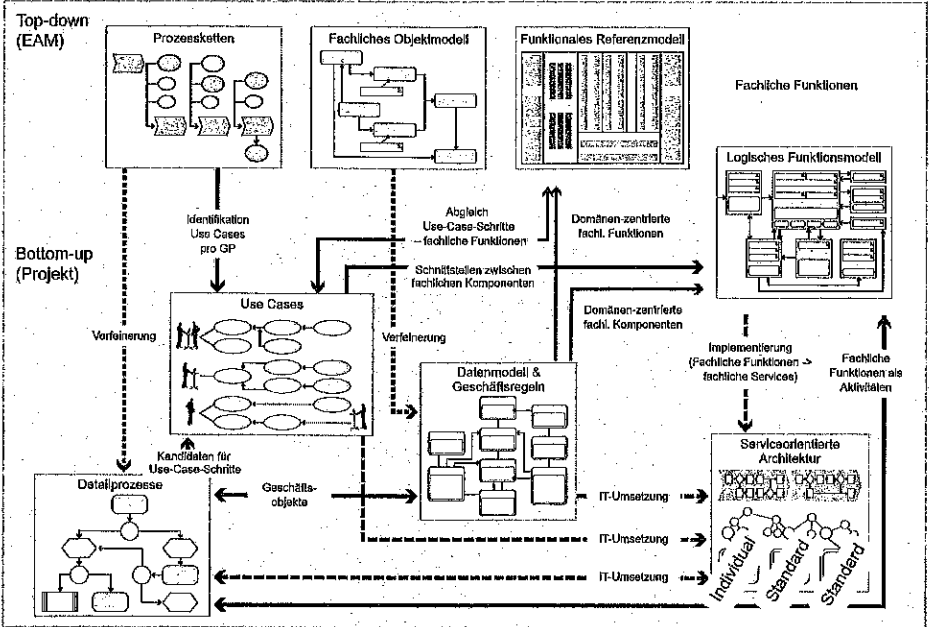


Abb. 5-4 Top-down-(EAM-) und Bottom-up-(Projekt-)Vorgehen