



Universität St.Gallen

# What's right and what's wrong with Enterprise Architecture?

## Entwicklung, Stand und Zukunft der Koordination unternehmensweiter Transformation

**Stephan Aier**

Dr.-Ing., Assistenzprofessor für Informationsmanagement  
Leiter Arbeitsbereich Architektur- und Integrationsmanagement

Institut für Wirtschaftsinformatik  
Universität St.Gallen  
Müller-Friedberg-Strasse 8, CH-9000 St.Gallen  
Tel: +41 71 224 3360 Fax: +41 71 224 2189

[stephan.aier@unisg.ch](mailto:stephan.aier@unisg.ch)  
[www.iwi.unisg.ch](http://www.iwi.unisg.ch)



# Ziele des Vortrags

## What's right

1

- Was ist der Kern von Enterprise Architecture (EA)?
- Was sind die EA-Erfolgsrezepte: DOs and DON'Ts.
- Wie wird EA heute betrieben: Welche Typen gibt es und was bringen sie?

## What's not completely right yet

2

- Was sind die „weißen Flecken“ der EA-Methodenlandkarte?

## What's (terreibly) wrong

3

- Wie kann sich EA als Disziplin weiterentwickeln, oder: was kommt nach EA?

# Agenda

**1** Background: Enterprise Architecture @ Universität St.Gallen

**2** Der St.Galler Enterprise Architecture Ansatz

**3** Beobachtungen in der Praxis

**4** Konsequenzen

# Background

## University of St.Gallen (HSG)

- St.Gallen: “Switzerland's prestigious business school” (Business Week)
- 6800+ Students (incl. 850 Ph.D. students, 250 students in executive programs)
- Focus: Management, Technology and Law
- Consistent top-ten rankings among Europe's top universities
- First continental European university to be accredited from top European as well as top US accreditation bodies (since 2003)



Institute of Information Management



University of St.Gallen



Picture: HSG main building

# The Network Institute of Information Management (IWI-HSG)

IWI-HSG provides an extensive network based on their research program, executive education, and their community events.

## Research Program Business Engineering



## Executive Education

- Executive Master of Business Engineering
- IT Business Management
- Individual Programs (e.g. DQM, EAM, BE-Methods)

## Events & Community



## Enterprise Architecture and Transformation Group

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                      |                                                                                                                                     |                                                                                                                                     |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| What | Enterprise Architecture Management                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Modeling</li><li>▪ Analyses</li><li>▪ Planning</li></ul>     | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Stakeholder Management</li><li>▪ Communication</li><li>▪ Governance and Structure</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tools</li><li>▪ Implementation</li><li>▪ Measurement</li></ul>                              |
|      | Enterprise Transformation Management                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Principles</li><li>▪ Guidelines</li><li>▪ Programs</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Coordination of Transformation from a Business Perspective</li></ul>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Models</li><li>▪ Methods</li><li>▪ Tools</li></ul>                                          |
| Who  | <div><div><div>Institute of Information Management<br/>University of St. Gallen</div></div><div><div>ZUMTOBEL</div></div><div><div>Deutsche Telekom Laboratories</div></div><div><div>rtc.ch<br/>IT-Outsourcing &amp; Banking Software</div></div></div> |                                                                                                      |                                                                                                                                     |                                                                                                                                     |
| How  | Bilateral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                      |                                                                                                                                     |                                                                                                                                     |
|      | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Projects</li><li>▪ Studies and Reviews</li><li>▪ Internal Workshops</li><li>▪ Trainings</li><li>▪ Publications</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Exclusive Community                                                                                  |                                                                                                                                     |                                                                                                                                     |
| How  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                      |                                                                                                                                     | Public Community                                                                                                                    |
|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                      |                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conferences (St. Galler Anwenderforum, DW EA, BE Forum)</li><li>▪ Research Events</li></ul> |

# Development of Enterprise Architecture Research @ IWI-HSG

## Ten Years of Experience

2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 20xx

??? ... in a few minutes



Integration Factory  
CC IF (2004–2010)



Application Integration  
Management  
CC AIM (2002–2004)



Banking Architecture  
of the Information Age  
CC BAI (2000–2002)



Picture: HSG main building

# Agenda

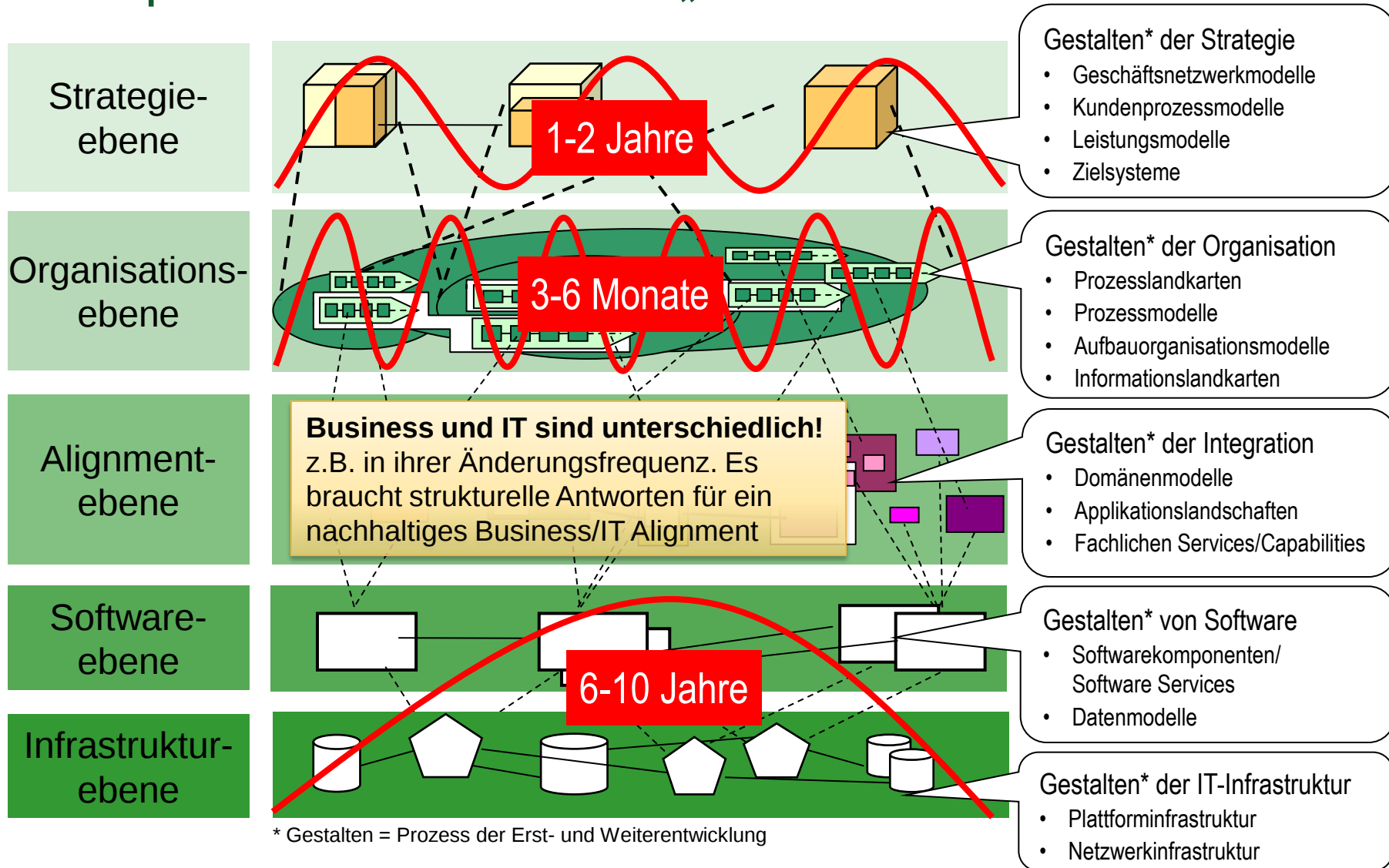
1 Background: Enterprise Architecture @ Universität St.Gallen

2 Der St.Galler Enterprise Architecture Ansatz

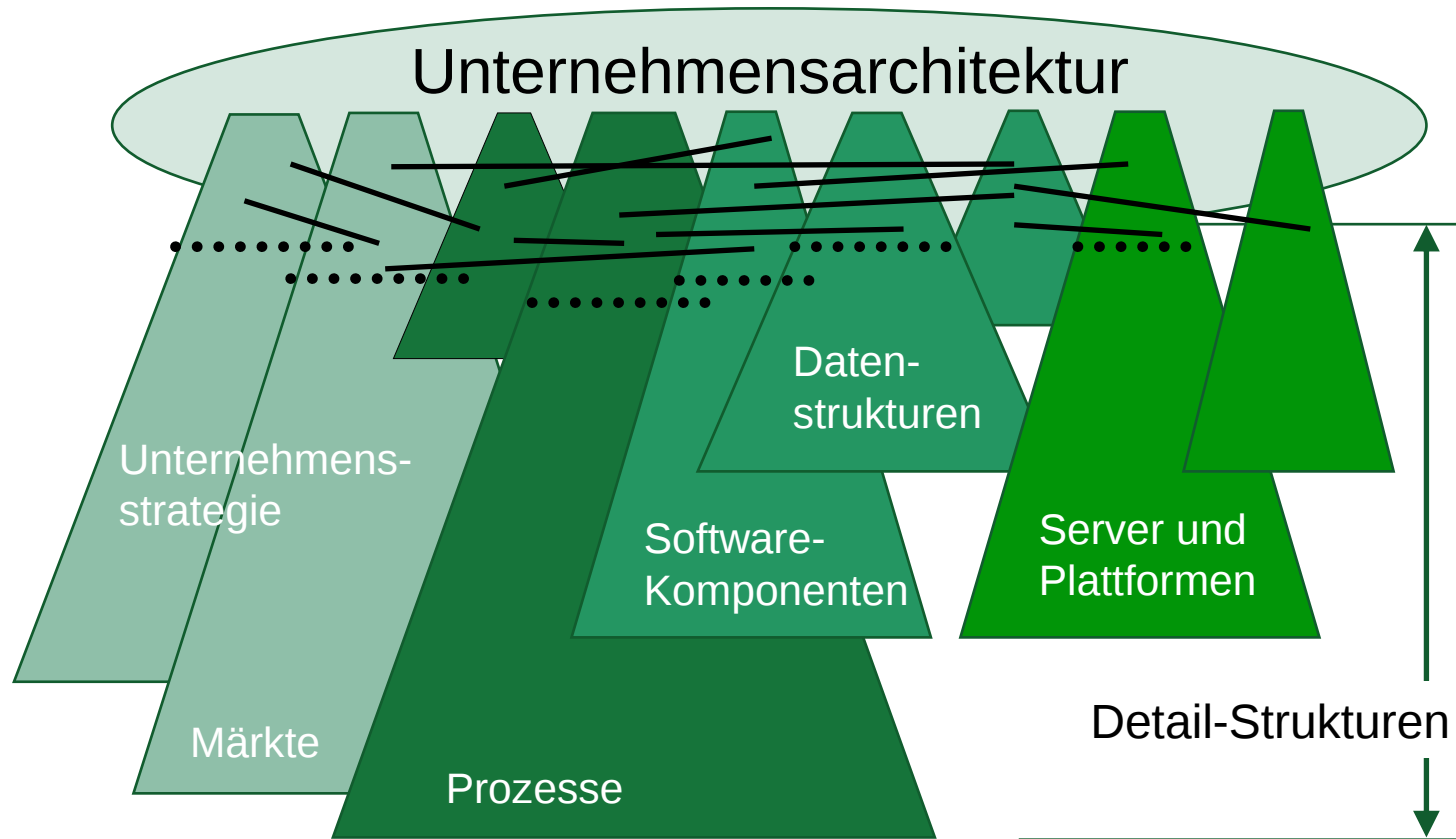
3 Beobachtungen in der Praxis

4 Konsequenzen

## Enterprise Architecture ist „Business-to-IT“

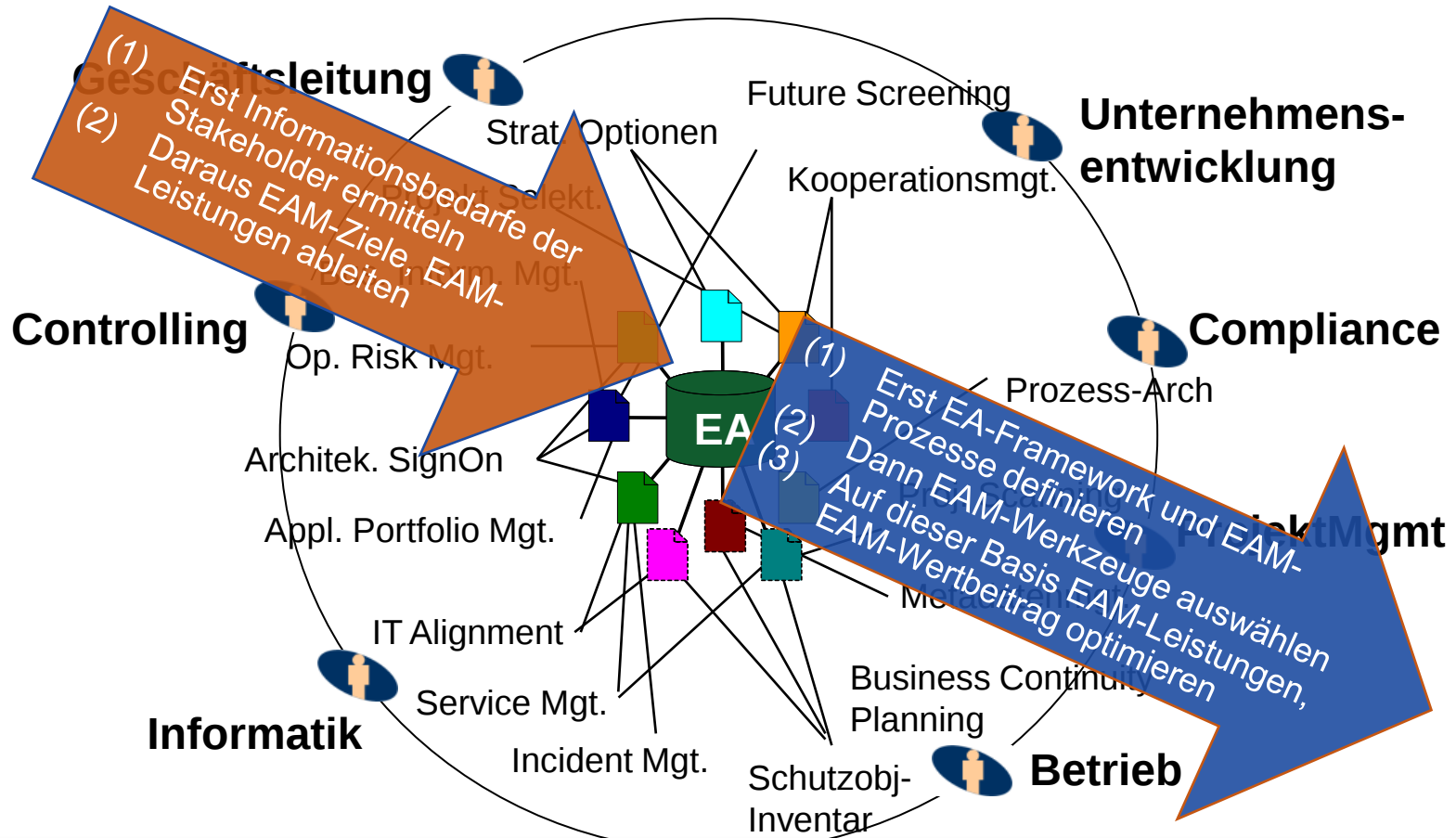


# Enterprise Architecture ist eher breit statt tief



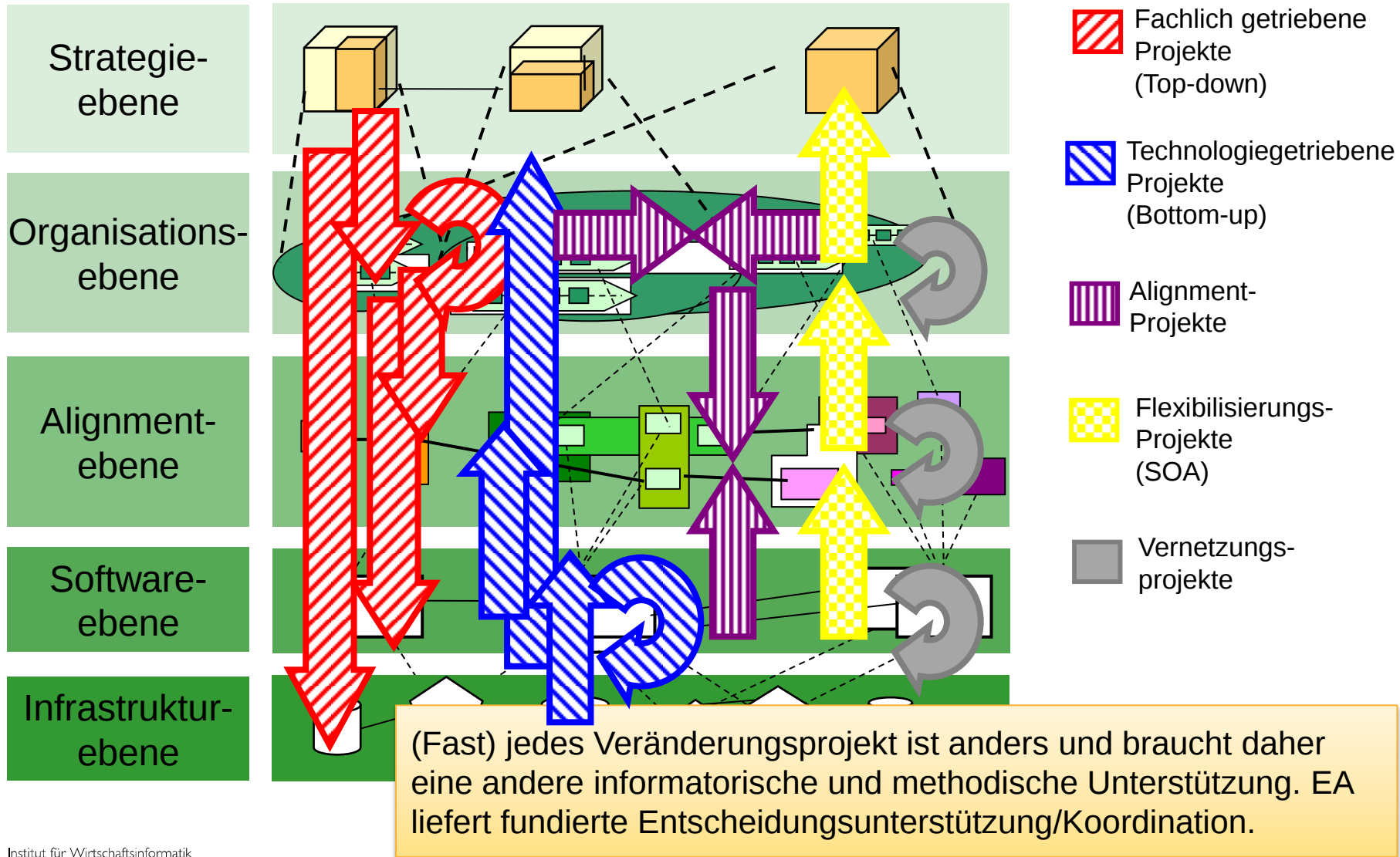
- Unternehmensarchitektur sollte die Abhängigkeiten von „Business-to-IT“ transparent machen.
- Dies wird nur dann nachhaltig gelingen, wenn man sich nicht in Details verliert.

## Enterprise Architecture ist an Stakeholdern orientiert



- „Outside-in“ ist der anstrengendere aber auch nachhaltigere (weil partizipative) Weg zur Transparenz.
- Er hilft gezielt (im Gegensatz zu beliebig) Transparenz zu schaffen.

## Enterprise Architecture ist die Basis für Veränderung



# Unsere Erfahrung zeigt: Transparenz ist die Basis von Agilität

## EA ist nur möglich, wenn das Zielsystem definiert ist

Agilität und Flexibilität sind die „Königsdisciplinen“ – dafür müssen aber (mühsame) Hausaufgaben gemacht sein.

### Agilität und Innovation

Gute Vorbereitung auf zukünftige, noch nicht spezifizierbare Änderungsbedarfe

### Flexibilität

Bessere Anpassbarkeit an heute spezifizierbare Anpassungsbedarfe

Der Kern von EA

### Konsistenz schaffen und erhalten

Koordination von Veränderungen die einem gemeinsamen Ziel folgen und nicht „zufällig“ entstehen

### Vereinfachung, Konsolidierung

Schaffung feingranularer, wiederverwendbarer Funktionalitätsbündel  
Ziel: Mehrfachverwendung von Funktionalitäten

### Transparenz

Aktualisierung/Vervollständigung veralteter, lückenhafter, inkonsistenter Dokumentationen  
Ziel: Messbarkeit von Nicht-Alignment, von fehlender Abdeckung fachlicher Bedarfe, nicht benötigter IT-Funktionalitäten etc.

# Ergebnis Kompetenzzentrumsworkshop (... meist an schönen Orten entstanden)

## EAM-Produkte und ihre Methodenunterstützung

### EA-Transparenz

EA-Metamodell  
Konkrete EA-Modelle  
(Applikationslandkarte, Domänenmodell, Servicelandkarte, Listen etc.)  
Spezifische Analysen, Reports  
(Abhängigkeitsanalysen, Portfolios, Mgmt. Entscheide etc.)

### EA-Planung

EA-Zielbild  
EA-Roadmap  
Transformationsplan (Projekte, Projektportfolio etc.)  
Stakeholder- und Anforderungskoordination

### EA-Vorgaben

Prinzipien  
(Design-P., Technologie-Standards, Entwicklungsrichtlinien, Modellierungskonventionen, etc.)  
Vorgehensmodelle  
Governance-Strukturen  
Templates

### EA-Ausbildung

Schulungen  
(intern, extern, von Architekten, von Nicht-Architekten)  
Know-how-Pflege  
Best Practices  
Methoden

### EA-Umsetzung

Projektunterstützung  
Projekt-Reviews  
Projektsteuerung  
Toolumgebungen  
PoC-Implementierungen

Beherrschbar, gute Methoden sind vorhanden es ist nur wichtig sich nicht zu verzetteln

Hier wird es richtig anstrengend und das ist nichts für „Anfänger“

Viele glauben, dass man das nebenbei erledigen könnte – das ist dann selten nachhaltig

Macht vordergründig vor allem Arbeit aber die Wirkung insbesondere bei Nicht-Architekten ist grandios

Wenn man die Passivität verlassen möchte, geht es hier lang – sonst kann man es gleich bleiben lassen

# Agenda

1 Background: Enterprise Architecture @ Universität St.Gallen

2 Der St.Galler Enterprise Architecture Ansatz

3 Beobachtungen in der Praxis

4 Konsequenzen

# Die unterschiedliche Methodenreife hat Konsequenzen EAM in der Praxis

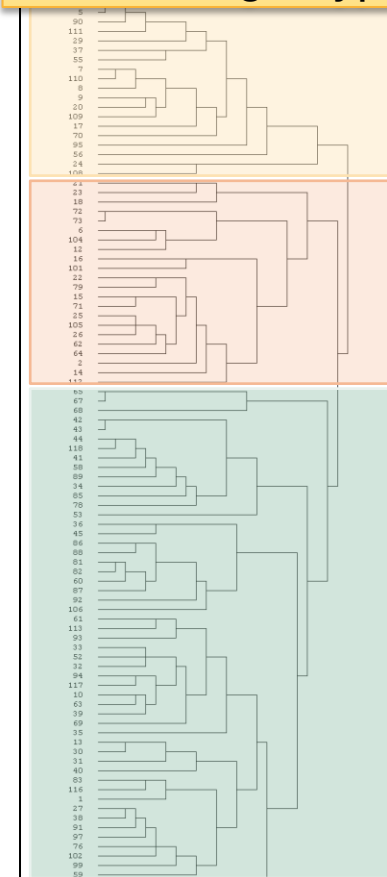
Unsere Analyse von 94 EAM-Ansätzen in Unternehmen legt nahe, drei EAM-Grundformen zu unterscheiden.

## Faktorenanalyse zur Bestimmung von Designfaktoren von EAM

| Fragestellung                                                                                                           | 1         | 2         | 3         | 4         | 5         | 6         | 7         | 8         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ergebnisse des UAM werden genutzt für IT-Entwicklung                                                                    | 0.800476  | 0.141426  | 0.058388  | 0.148150  | 0.174145  | 0.000467  | 0.125034  | 0.162510  |
| Ergebnisse des UAM werden genutzt für Koordination verschiedener IT-Entwicklungsprojekte untereinander                  | 0.734350  | 0.107586  | 0.096274  | 0.317765  | 0.201942  | 0.096149  | 0.109258  | 0.114084  |
| Ergebnisse des UAM werden genutzt für IT-Planung/Infrastrukturarchitekturgestaltung                                     | 0.665297  | 0.013101  | 0.261714  | 0.395075  | 0.136232  | 0.163523  | 0.010733  | 0.114114  |
| Die IT-Bereiche nehmen UAM als ein nützliches Instrument wahr.                                                          | 0.570033  | 0.322220  | 0.047324  | -0.134532 | 0.049200  | 0.097636  | 0.447276  | -0.124161 |
| Ergebnisse des UAM werden genutzt für Analysen auf Architekturmodelle (z. B. Abhängigkeitsanalysen, Abdeckungsanalysen) | 0.510317  | 0.222308  | 0.314706  | 0.036033  | 0.022402  | 0.212843  | 0.129632  | 0.346665  |
| Die IT-Bereiche nutzen Ergebnisse regelmäßig für ihre täglichen Aufgaben.                                               | 0.504131  | 0.404084  | 0.109916  | -0.058693 | 0.394738  | -0.032843 | 0.259232  | -0.051119 |
| Fachbereiche und IT suchen aktiv den Rat der Architekten.                                                               | 0.154259  | 0.698418  | 0.071800  | 0.148902  | 0.157063  | -0.009069 | 0.191750  | -0.102167 |
| Ergebnisse des UAM werden genutzt für Kommunikation mit Management                                                      | 0.166219  | 0.679039  | 0.211608  | 0.178273  | 0.137576  | 0.100136  | -0.059417 | 0.095936  |
| Die Stakeholder der Unternehmensarchitektur werden in das UAM eingebunden.                                              | 0.219151  | 0.672739  | 0.267067  | 0.133971  | -0.093445 | 0.185147  | 0.263024  | 0.101925  |
| Geschäftsleitung nutzt die Ergebnisse für Managementaufgaben.                                                           | 0.100490  | 0.617092  | 0.193176  | 0.089953  | 0.256605  | 0.030861  | 0.116287  | 0.411982  |
| Geschäftsleitung nimmt UAM als ein nützliches Instrument wahr.                                                          | 0.050413  | 0.590328  | 0.061192  | -0.042414 | 0.052259  | 0.222092  | 0.138852  | 0.431051  |
| UAM wird mit Geschäftszielen abgeglichen.                                                                               | 0.147210  | 0.544520  | 0.080018  | 0.452698  | -0.005170 | 0.036958  | 0.058382  | 0.252239  |
| Architekten verfügen über ein umfangreiches Netzwerk im Unternehmen.                                                    | -0.046960 | 0.542203  | 0.098489  | 0.252419  | 0.336306  | 0.260839  | -0.115322 | -0.025435 |
| Unternehmens-Architekturmodelle werden regelmäßig gemessen und/oder bewertet.                                           | 0.040821  | 0.040484  | 0.783751  | 0.004489  | 0.049957  | 0.041990  | 0.251924  | 0.224562  |
| UAM-Prozesse werden regelmäßig gemessen und/oder bewertet.                                                              | -0.036934 | 0.039946  | 0.782813  | 0.023666  | 0.135823  | 0.041259  | 0.126394  | 0.378657  |
| Es existieren definierte Pflegeprozesse für (Unternehmens-)Architekturmodelle und -daten.                               | 0.215561  | 0.151211  | 0.750274  | 0.045588  | 0.251292  | -0.006799 | -0.062555 | 0.128992  |
| Es existieren definierte UAM-Prozesse.                                                                                  | 0.149244  | 0.549549  | 0.095351  | 0.172625  | 0.107889  | 0.131033  | 0.241531  | -0.212421 |
| Ergebnisse des UAM werden genutzt für Dokumentation der Unternehmensarchitektur(modelle)                                | 0.38289   | 0.091555  | 0.087244  | 0.108379  | -0.044629 | 0.074145  |           |           |
| Es existiert ein einheitliches, unternehmens-architekturdaten liegen zentral beim Unternehmen                           | 0.22918   | 0.066051  | -0.186065 | 0.279077  | 0.094033  | 0.250569  |           |           |
| UAM ist wesentlicher Teil der IT-Strategie                                                                              | 0.21510   | 0.193291  | 0.149752  | 0.219872  | -0.163923 | -0.129651 |           |           |
| UAM ist wesentlicher Teil der IT-governance                                                                             | 0.86889   | 0.715277  | -0.001038 | -0.044658 | 0.317121  | 0.111198  |           |           |
| Ergebnisse des UAM werden genutzt für Ent-wicklung                                                                      | 0.46463   | 0.649011  | 0.100401  | 0.169442  | 0.210665  | 0.029940  |           |           |
| Ergebnisse des UAM werden genutzt für IT-governance                                                                     | 0.67868   | 0.600566  | 0.012236  | 0.012150  | -0.105159 | 0.385662  |           |           |
| Ergebnisse des UAM werden genutzt für IT-governance                                                                     | 0.63245   | 0.431554  | 0.254310  | 0.059682  | 0.004517  | -0.161787 |           |           |
| Ergebnisse des UAM werden genutzt für Informationsversorgung von IT-Bereichen (Dienstleistungsfunktion)                 | 0.322593  | 0.333750  | 0.240836  | 0.138419  | 0.609760  | 0.214063  | 0.037826  | 0.136209  |
| Ergebnisse des UAM werden genutzt für Informationsversorgung von IT-Bereichen (Dienstleistungsfunktion)                 | 0.514331  | 0.285781  | 0.364177  | 0.059373  | 0.514643  | 0.087056  | 0.052446  | 0.161004  |
| Die Fachbereiche nutzen Ergebnisse regelmäßig für ihre täglichen Aufgaben.                                              | 0.181034  | 0.438281  | 0.222279  | -0.042660 | 0.507995  | 0.137778  | 0.328872  | 0.153104  |
| Ergebnisse des UAM werden genutzt für Operations und Maintenance                                                        | 0.409120  | 0.018416  | 0.295503  | 0.040941  | 0.483887  | 0.018000  | 0.167212  | 0.244452  |
| Ergebnisse des UAM werden genutzt für Business/IT-Alignment                                                             | 0.238235  | 0.096592  | 0.107113  | 0.450093  | 0.463476  | 0.142554  | 0.257626  | 0.248158  |
| Ergebnisse des UAM werden genutzt für Moderation zwischen Fachbereichen und IT-Bereichen (bzw. jeweils untereinander)   | 0.408141  | 0.409507  | 0.089034  | 0.313720  | 0.442384  | 0.201688  | 0.011645  | 0.102206  |
| UAM findet mit einem interdisziplinären Team statt.                                                                     | -0.050428 | -0.033509 | 0.197490  | 0.004789  | 0.146615  | 0.826350  | 0.175494  | 0.130883  |
| Es findet regelmäßiger Austausch zwischen UAM-Team und Fachbereichen statt (z. B. in Form von Architekturboards o.ä.).  | 0.175375  | 0.323456  | 0.070511  | 0.061291  | 0.165968  | 0.759521  | 0.069835  | 0.097980  |
| Es findet regelmäßiger Austausch zwischen UAM-Team und IT-Bereichen statt (z. B. in Form von Architekturboards o.ä.).   | 0.410923  | 0.314195  | 0.049128  | 0.218196  | -0.104324 | 0.657814  | 0.212544  | 0.036255  |
| UAM hat Einfluss auf die Gestaltung der IT-Infrastrukturarchitekturen.                                                  | 0.047357  | 0.108147  | 0.086487  | 0.193450  | 0.089942  | 0.207563  | 0.720609  | 0.250139  |
| UAM hat Einfluss auf die Gestaltung der Anwendungsarchitekturen.                                                        | 0.277847  | 0.123176  | 0.230733  | 0.342529  | 0.153073  | 0.118149  | 0.650594  | 0.020106  |
| UAM hat Einfluss auf die Gestaltung der Geschäftsarchitekturen.                                                         | 0.407154  | 0.086374  | 0.145291  | 0.397435  | 0.076207  | 0.157453  | 0.547972  | 0.070931  |
| Ergebnisse des UAM werden genutzt für Unternehmensentwicklung                                                           | 0.123951  | 0.158184  | 0.260378  | 0.193434  | 0.166341  | 0.095552  | 0.120478  | 0.720681  |
| Ergebnisse des UAM werden genutzt für Strategische Planung (z. B. Produktplanung)                                       | 0.257772  | 0.115211  | 0.158296  | 0.339130  | 0.161227  | 0.170475  | 0.120380  | 0.571930  |

8 Faktoren aus  
38 Items

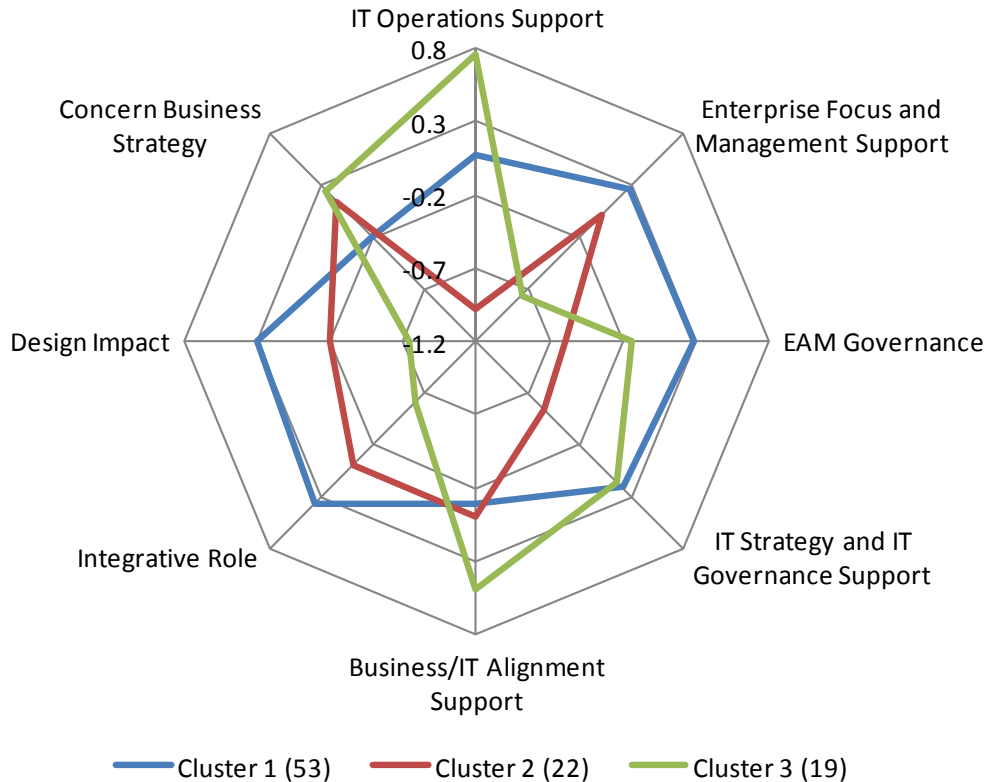
## Clusteranalyse zur Identifikation von EAM-Design-Typen



3 Cluster auf Basis  
der Faktoren

# Wie unterscheiden sich die drei Grundformen und wie zufrieden sind sie?

## EAM in der Praxis



Die EAM-Ausgestaltung wird von acht Faktoren beeinflusst

- **Ansatz grün**  
Passives, IT- und Dokumentations-zentriertes EAM
- **Ansatz blau**  
Aktives, fortgeschrittenes EAM
- **Ansatz rot**  
Business-orientiert mit geringem Wirkungsgrad in der IT

- Am zufriedensten (wenn auch nicht final glücklich) ist **Ansatz blau**.
- So halbwegs zufrieden ist **Ansatz grün**.
- Geradezu unzufrieden ist **Ansatz rot**.
- Daraus lassen sich Entwicklungspfade durch die Cluster ableiten.

# Agenda

1 Background: Enterprise Architecture @ Universität St.Gallen

2 Der St.Galler Enterprise Architecture Ansatz

3 Beobachtungen in der Praxis

4 Konsequenzen

# What's wrong with EA?

## Behauptung 1: **EA als Disziplin ist reif.**

- Modelle, Methoden, Tools sind gut verstanden.
- Es gibt einige sehr gute Erfolgsgeschichten (schönes Beispiel im Programm die SBB [Bernhard Rytz]) – die aber leider nicht einfach übertragbar sind.

## Behauptung 2: **Enterprise (!) Architecture ist weitgehend gescheitert.**

- Statt dessen handelt es sich meist um „IT Architecture mit angeschlossener Prozessmodellierung“.

It doesn't help matters that many techies have co-opted the term **enterprise architecture to mean some kind of technology-centric architecture** or other. Look up *enterprise architect* on a **job board** and chances are, **four out of five positions that call themselves “enterprise architect” are entirely technology-focused.** [...] **if there's one thing enterprise architects can agree on, it's that enterprise architecture is not about technology.**

## Behauptung 3: **Es gibt noch Hoffnung und 3 Wege damit umzugehen.**

- 1** Unsichtbar machen der Architektur im Organigramm.
- 2** Das Architektur-Label loswerden.
- 3** Das Glück des späten Starts.

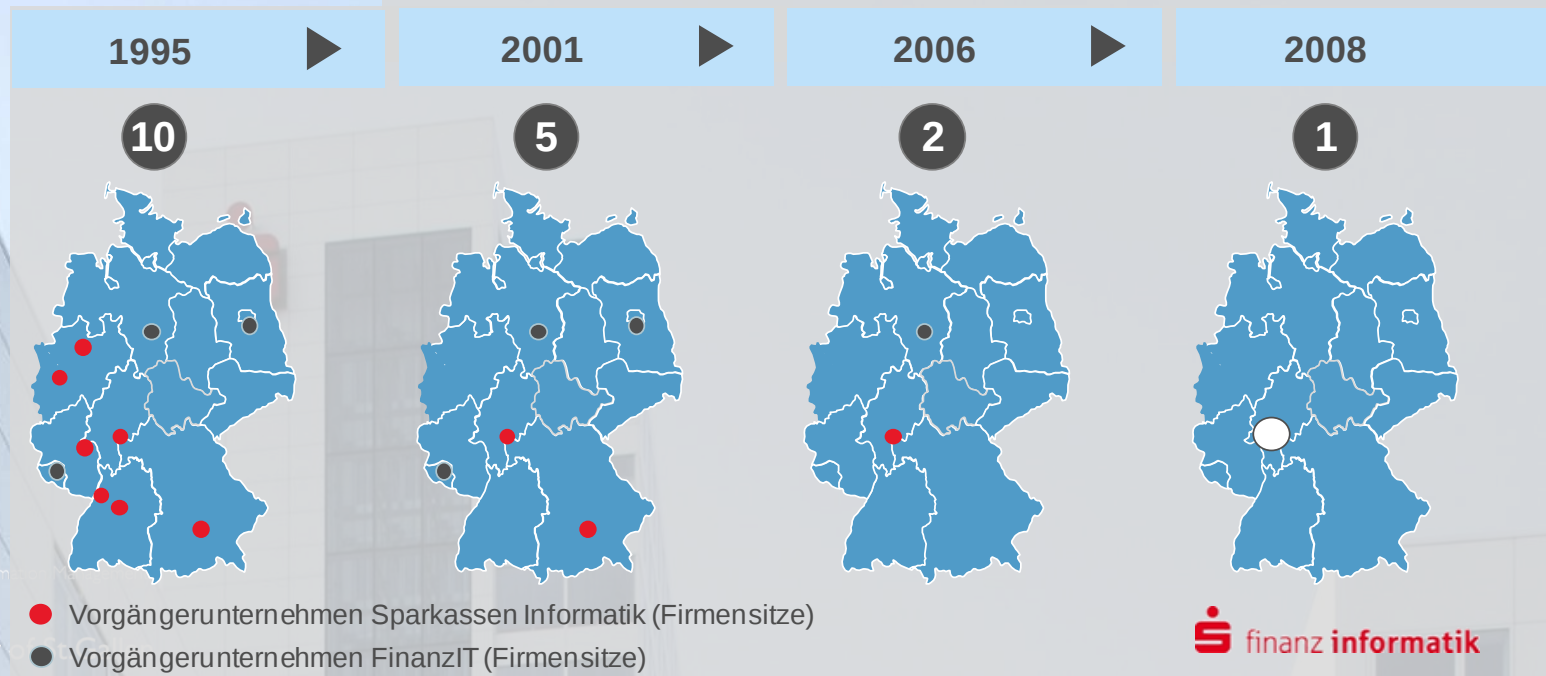
Unsichtbar machen der Architektur im Organigramm.

1

## Der Fall: Finanz Informatik



- Wickelt knapp die Hälfte aller Transaktionen im DE-Retailbanking-Markt ab
- Aus vielen Fusionen hervorgegangen
- Hat **ein konsistentes Kernbanksystem** (OS plus)
- Realisiert trotz über 400 verschiedener Institute, Landesbanken etc. **Economies of Scale**
- Hat **kein explizites Architekturmanagement** („nur“ ein Architektur-Board)

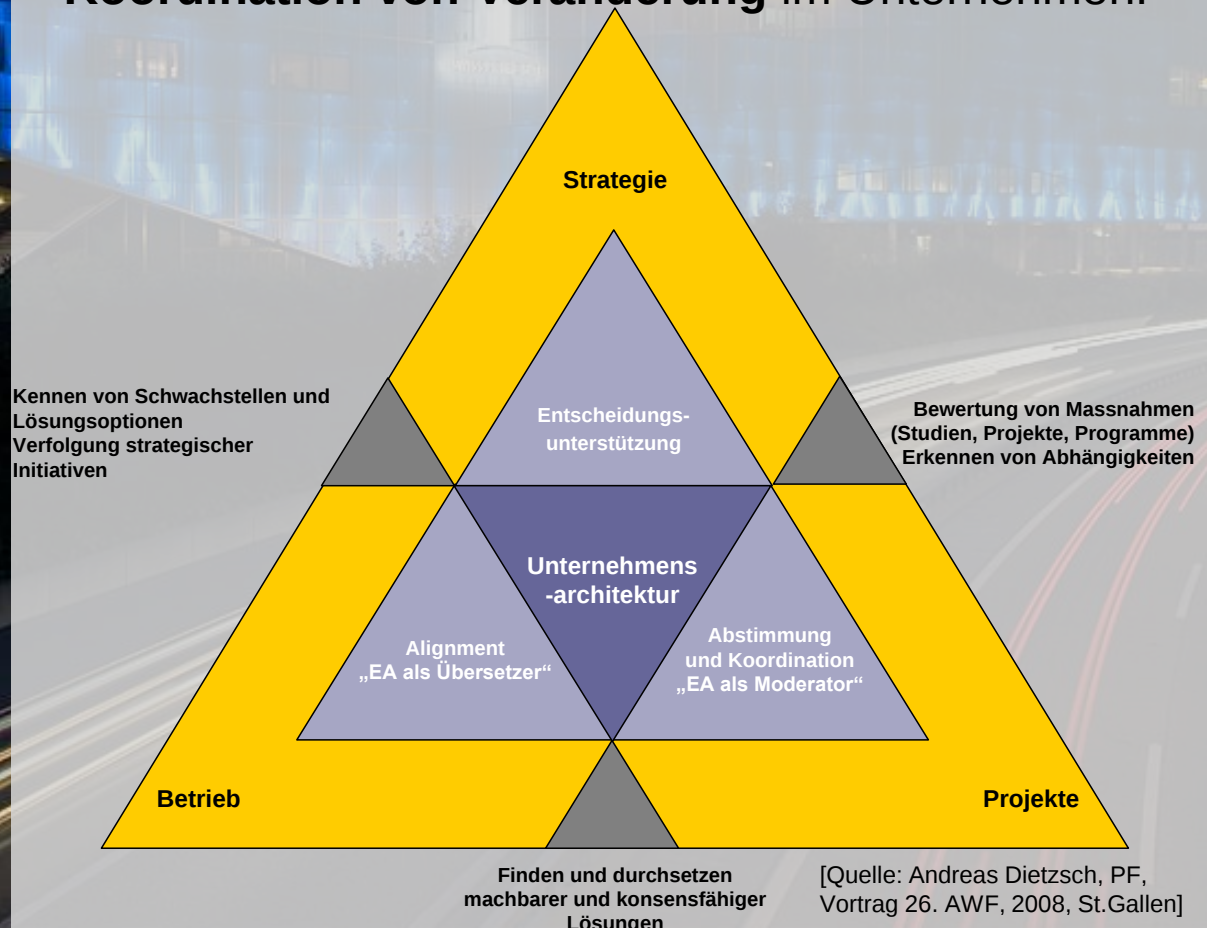


Quelle: Schlier, D., Karcher, R., Fischer, C., Migrationsprojekte von Kunden der Finanz Informatik zur Gesamtbankenlösung OSPlus, in: Winter, R. (Hrsg.), Management von Integrationsprojekten, mit Grundlagenbeiträgen von Stephan Aier, Christian Fischer, Bettina Gleichauf, Christian Riege, Jan Saat, Joachim Schelp und Robert Winter, Springer, Berlin, 2009, S. 134-144.

**PostFinance**  
SWISS POST



- Es gibt eine **IT-Architektur** und es gibt auch eine **Unternehmensarchitektur** – letztere ist aber “nur noch” Teil der Unternehmensentwicklung.
- EA ist eigentlich **Entscheidungsunterstützung** und **Koordination von Veränderung** im Unternehmen.



## Der Fall: Swiss Re

### Swiss Re



- Haben spät angefangen EA zu entwickeln (2008).
- **Haben EA nicht an den CIO sondern an den COO gehängt, zwischen Business und IT.**

#### Business Strategy / Business Model

#### Business Strategy

represents the key objectives and direction of the business overall and of the specific business lines

#### Swiss Re Enterprise Architecture

#### Business Process Architecture

#### Business Process Architecture (BPA)

Represents and structures the management and optimization of business operations over which meaningful responsibility, accountability and KPIs can be defined

#### Information Architecture

#### Information Architecture (IA)

Translates business intelligence, financial reporting, risk management regulatory and other top down Group-wide information needs into a consistent information model enabling Group-wide comparability of information across LoBs, Geographies and organizational units

#### Business Application Architecture

#### Business Application Architecture (BAA)

Provides transparency on company wide Application Landscape defining which application supports which business processes and which data is owned by which application.

#### Technical Application Architecture

#### Technical Application Architecture (TA)

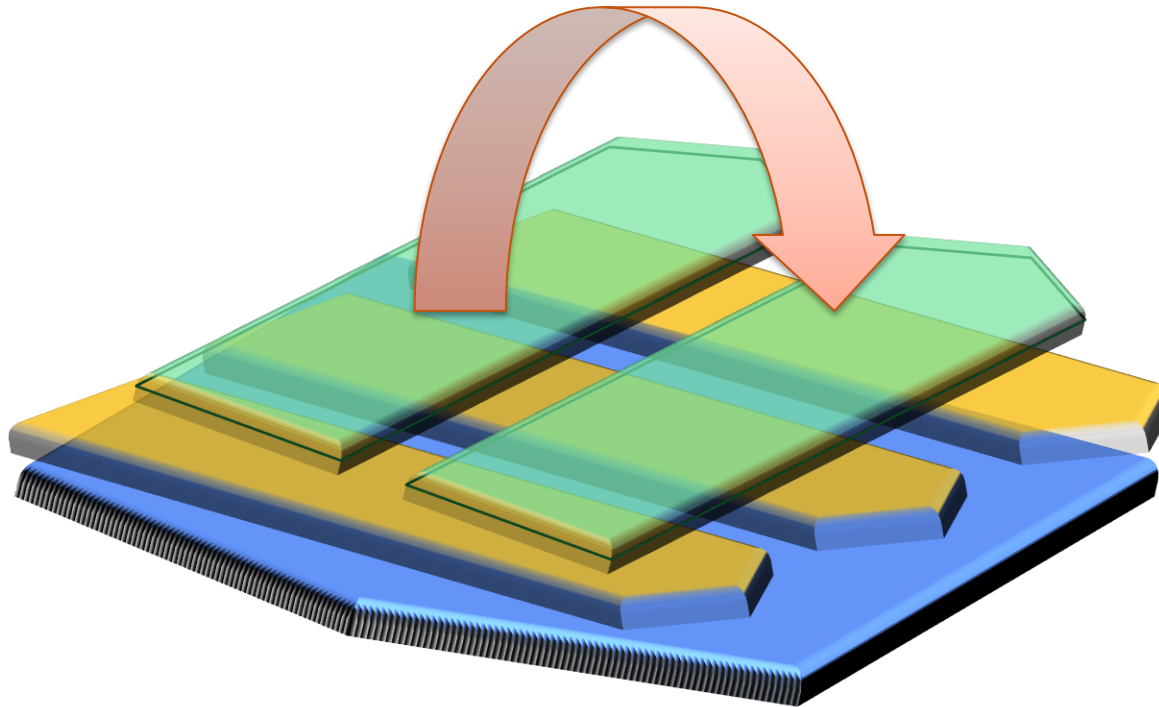
defines what technology standards and components are used to build a solution (e.g.: std, applications, platforms, databases, interfaces)

#### Infrastructure Architecture

#### Infrastructure Architecture (IFA)

defines on which computing architecture, network topology, etc. applications will run

# Reichen drei Schichten von Prozessen oder braucht es noch eine vierte? Ist Architektur jetzt überflüssig?



Es braucht Kernprozesse  
(„Market“)

Es braucht  
Unterstützungsprozesse  
(„Support“)

Es braucht  
Führungsprozesse  
(„Manage“)

Wer kümmert sich aus operativer Sicht ums Ganze?  
(„Integrate“, „Coordinate“)

# Fazit

- EAM wird immer **komplexer**. Zu Dokumentation und Analyse kommen Planung und Veränderungsunterstützung.
- EAM wird immer **vielschichtiger**. Kundenorientierung, Beherrschung des Ganzen wie der Details, Evolution der Zielbilder wie auch Absteckung der Wege dorthin lassen sich kaum monolithisch-zentralistisch gestalten.
- Best Practice Cases liefern Inspiration und Lösungsfragmente, sie lassen sich aber **nicht gesamthaft übertragen**.
- Der **Grossteil** modernen EAM-Handelns findet **dezentral** in Veränderungsprojekten statt und wird/sollte immer weniger als zentrale „Architektur“ sichtbar sein.
- (Nur!) **das gesamthafte Architektur-/Koordinationshandeln** wächst mit anderen **Führungsunterstützungsaufgaben** „fürs Ganze“ (z.B. Controlling) zu Corporate Center-Funktionen zusammen bzw. unterstützt als Kompetenzzentrum **„Enterprise Transformation Management“** die Einheiten.
- Es sollte unerheblich sein, ob es hier bei um IT geht oder nicht.

# Danke!

Institut für Wirtschaftsinformatik



**Universität St.Gallen**

**Stephan Aier**

[stephan.aier@unisg.ch](mailto:stephan.aier@unisg.ch)

[www.iwi.unisg.ch](http://www.iwi.unisg.ch)

+41 71 224 3360



# Enterprise Architecture and Transformation Competence Center Service Portfolio

1

## Applied Research

- Business engineering EA framework
- Business core meta model + domain specific extensions
- Methods and reference models
- Case studies
- State-of-the-art in practitioner's and academic community
- Participation in research process
- Scientific network (TUM, KTH etc.)

2

## Network & Benchmark

- Three competence center workshops per year
- Tree AWF per year
- DW|EA conference every two years
- Moderation and coordination of the “peer group”
- Expertise of the partners
- Benchmarking
- Expansion of the personal network
- Access to highly qualified master and doctoral students
- Platform for external communication

3

## Bilateral Project

- Specific results like tool evaluations, reviews or PoCs
- Individual model and method development
- Support for internal communication
- Moderation of internal workshops
- Trainings and knowledge transfer
- Publications in academic and practitioner journals
- Ca. 30 MD support p.a.

## Applied Research – Selected Results

| Result                                                                    | Main Partners involved                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EA Meta Model and Views                                                   |     ...and many more.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Stakeholder Oriented EA Meta Modeling Method                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| EA Planning Method                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| EA Management Tool                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| EA Management Product Landscape and Method for Introduction and Operation |                                                                                                   |
| EA Business Case Framework                                                |        |
| EA Principles Framework (continues)                                       |        |