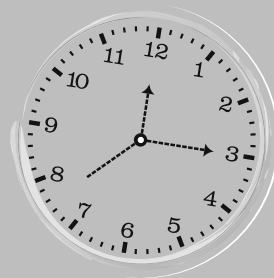


Business Technology

Lean Innovation & IT Leadership

AUS ALT MACH NEU



Continuous Delivery

Enterprise Architecture Management

Serverless Computing

Aufbau eines EAM bei einem KMU

Nicht nur für Großkonzerne

Unternehmensarchitekturmanagement ist doch nur was für Firmen, die sich auch eigene Abteilungen dafür leisten können. Für einen Mittelständler ist das viel zu teuer und hilft nicht bei seinen Problemen. Auch kleine und mittelständische Unternehmen müssen sich im Zeitalter der Digitalisierung stetig verändern. Ein EAM kann, pragmatisch angewandt, diesen Wandel unterstützen und dabei auch KMUs bei den notwendigen Änderungen in der Organisation, den Prozessen, den Technologien, zur Gesetzeserfüllung und nicht zuletzt bei der Weiterentwicklung der beteiligten Menschen helfen.



Die Digitalisierung ist ein Treiber, der fortwährende Veränderung des Unternehmens fordert. Hinzu kommen in vielen Branchen – egal ob Banken, Versicherungen, Pharma- oder Medizingerätebranche – neue Normen und Gesetze, die zunehmend verschärft werden und nicht nur vor einem Audit, sondern kontinuierlich eingehalten werden müssen. Mit zunehmendem Wettbewerbsdruck, steigender Anzahl an Konkurrenzprodukten vor allem auch aus dem asiatischen Markt und damit immer stärkerem Preiskampf spüren Unternehmen einen deutlichen Druck für Einsparungen. Unternehmen müssen sich verändern, um diesen Gegebenheiten gerecht zu werden. Das erfordert ein gezieltes Herangehen im gesamten Unternehmen, um die Veränderungen priorisiert anzugehen und zusätzliches Optimierungspotenzial zu heben.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass Enterprise Architecture Management (EAM) nicht nur ein Thema für Großkonzerne ist, sondern ein geeignetes Werkzeug, um die Prozesse und IT von Mittelständlern fit für die Zukunft zu machen. In der Literatur werden bereits Empfehlungen zur Einführung eines EAM bei kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) dargestellt [1]. Viele KMUs stehen einem EAM, wenn Sie die Konzepte dahinter kennen, auch offen gegenüber [2]. Best Practices, Frameworks und Vorgehensmodelle für die Einführung eines EAM gibt es zahlreiche, z. B. The Open Group Architecture Framework (TOGAF) [3].

In diesem Artikel geht es um die konkreten Erfahrungen, die wir bei der Einführung des EAM bei der Firma GS Elektromedizinische Geräte G. Stemple (GS) mit Berücksichtigung vorhandener Frameworks in den vergangenen Jahren gesammelt haben. GS ist ein international operierendes Familienunternehmen, das seit über dreißig Jahren Medizintechnik für die Notfall- und Intensivmedizin entwickelt und herstellt. EAM bringt Methoden mit, um gezielt die IT-Unterstützung der Geschäftsprozesse zu verbessern, die für das Unternehmen die höchste Kritikalität besitzen. Das Unternehmen GS unterliegt dabei als Medizinproduktehersteller normativen Vorgaben.

Zur Einführung wurde das EAM aus mehreren Blickwinkeln betrachtet. Alle diese Blickwinkel müssen gleichermaßen bearbeitet werden, d. h. der initiale Stand ermittelt und dann gezielt verbessert werden. Die Blickwinkel, die hierbei berücksichtigt wurden, sind in **Abbildung 1** dargestellt.

DIE WICHTIGSTE DIMENSION: DER MENSCH

Der wichtigste Blickwinkel auf ein EAM ist der der Menschen, d. h. die Mitarbeiter des Unternehmens auf allen Ebenen. Eine Veränderung (Change) kann nur

erfolgreich sein, wenn die Mitarbeiter die Zielsetzung der Veränderung verstehen und mittragen. Dies beginnt mit der Geschäftsführung oder dem Vorstand, der die Einführung eines EAM befürwortet und aktiv unterstützen muss. Daneben sind die Führungskräfte von der Sinnhaftigkeit zu überzeugen. Hier sollte initial eine Stakeholder-Analyse erfolgen, um die erforderlichen Befürworter zu gewinnen und die Skeptiker zu überzeugen. Da es auch im Kreis der Führungskräfte immer wieder Veränderungen gibt, ist diese Stakeholder-Analyse regelmäßig zu aktualisieren und die Kommunikationsstrategie entsprechend anzupassen.

Die wichtigsten Stakeholder sind die Mitarbeiter, die ins EAM-Team integriert werden. In einem KMU gibt es, entgegen zu Großkonzernen, meist keine eigenen Abteilungen, in denen die Mitarbeiter sich voll um das Vorantreiben von EAM kümmern können, z. B. um die Aufnahme von Prozessen oder von der Bebauungsplanung. Meist werden hier Mitarbeiter neben den bestehenden Aufgaben mit der Aufgabe EAM zusätzlich betraut. Da für sie die Rolle als Unternehmensarchitekt typischerweise neu ist, benötigen diese Mitarbeiter methodisches Basiswissen, auf dem sie in ihrer Arbeit aufsetzen können. Eine initiale EAM-Schulung in einem überschaubaren Zeitrahmen schafft eine solide Basis. Gleichzeitig sollte eine Verknüpfung der neuen EAM-Aufgaben mit dem bisherigen Arbeitsschwerpunkt erfolgen. Beispielsweise bringen Supportmitarbeiter schon viele wichtige Kenntnisse mit, um die Standardisie-



Abb. 1: Fünf Blickwinkel auf das Enterprise Architecture Management

Für die Einführung benötigt es einen internen Treiber, der die Organisation kennt und exzellent vernetzt ist.

derung der Toollandschaft aktiv voranzutreiben. Damit das strategische EAM-Thema, dessen Auswirkungen nicht sofort sichtbar sind, nicht im Alltagsgeschäft untergeht, sind die Mitarbeiter dahingehend zu sensibilisieren, dass sie EAM-Aufgaben in ihre bestehenden Arbeitsabläufe integrieren. So hat es sich bewährt, im Rahmen des Servicemanagements oder Incident-Managements zu prüfen, ob durch augenscheinlich einfache Service-Requests größere EAM-Projekte folgen könnten, die ganzheitlich betrachtet werden sollten. Denn eine Änderung in einem Bereich des Unternehmens zieht oft automatisch zahlreiche Änderungen in anderen Bereichen nach. Ein KMU hat es hier schwerer als Großkonzerne, da es keine Vollzeitkräfte für die Arbeit an typischen EAM-Themen gibt. Gleichzeitig bringt das den Vorteil, dass die involvierten Mitarbeiter Kenntnis über Geschäftsprozesse, Systeme und Schnittstellen haben und nicht erst lange Interviews mit anderen führen müssen.

Gerade im regulierten Bereich gibt es typischerweise schon Abteilungen, die sich mit den Prozessen des Unternehmens auseinandersetzen. Daher wurde bei GS von Beginn an der Schulterschluss mit dem Qualitätsmanagement gesucht und für bestehende Rollen aus dem QM-System untersucht, inwiefern diese auch weitergehende Verantwortlichkeiten aus Sicht des EAM übernehmen können.

Für die Einführung eines EAM benötigt es zudem einen internen Treiber, der die Organisation kennt und exzellent vernetzt ist. Dies kann eine Führungskraft sein, sollte dann aber die Geschäftsführung oder den Vorstand als Projektsponsor gewinnen. Er benötigt eine Vision, wo das Unternehmen zukünftig stehen soll, und sollte eine ganzheitliche Betrachtungsweise von Problemstellungen mitbringen. Er benötigt dabei nicht notwendigerweise ein detailliertes Wissen über Methoden des EAM. Diese kann er sich auch im Laufe der Zeit aneignen oder über externe Partner hinzuziehen.

ORGANISATION: ROLLEN UND GREMIEN IM FOKUS

Der Blickwinkel Organisation stellt die erforderlichen Rollen und Gremien in den Fokus. Für die Einführung

des EAM bei GS wurde zu Beginn eine engmaschige Abstimmung mit der Geschäftsführung gewählt: ein zweiwöchentliches EAM Steering. Ziel war es, lieber häufiger kurz eine Abstimmung zu haben, als lange keine. Darin wurde über die strategische Ausrichtung des EAM, Priorisierung von EAM-Projekten und Abhängigkeiten zwischen diesen gesprochen. Beispielsweise ging es darum, bei der Prozessaufnahme erst einen Piloten durchzuführen und die Personalprozesse zu betrachten, um hier Best Practices zu sammeln, bevor der komplette Produktentwicklungsprozess in den Fokus gestellt wurde. Wichtig ist es dabei, gemeinsam die richtigen Themen für das EAM festzulegen, also solche, die das noch kleine, noch mit weiteren Aufgaben betraute EAM-Team stemmen kann, aber dennoch den Nutzen eines EAM deutlich zeigen können.

Neben dem EAM Steering werden bei GS einmal monatlich weitere Führungskräfte hinzugezogen. Initial wurden alle Führungskräfte zum EAM-Lenkungsausschuss eingeladen, später wurde die Teilnahme themenbezogen gesteuert. In den eineinhalb Stunden werden bereichsübergreifende Themen zu Prozessen und IT sowie die Priorisierung von erforderlichen Schnittstellen oder Modifikationen von Systemen und der Status der Einführung neuer Anwendungssysteme besprochen.

Darüber hinaus erfolgt bei GS eine wöchentliche Abstimmung mit den im EAM-Team involvierten Mitarbeitern. Die einstündige Abstimmung erfolgt agendabezogen: Wer arbeitet woran mit welchem Status, wozu muss im Team informiert werden, welche Risiken gibt es etc. KMUs haben es hier einfacher, da die Wege zur Geschäftsführung oder zum Vorstand sowie zu den weiteren Führungskräften im Unternehmen meist kurz sind und Änderungen sich daher schneller einleiten lassen.

PROZESSE UND METHODEN ZUSAMMENSTELLEN

Im Bereich der Methoden und Prozesse für das EAM gibt es eine Reihe bestehender und bewährter Frameworks. Gerade KMUs können wir nur empfehlen, nicht zu versuchen, diese vollständig auszurollen. Stattdes-

sen sollten Frameworks und Best Practices als Methodenköffer dienen, aus dem man eine für die aktuelle Fragestellung geeignete Methode auswählt und unternehmensspezifisch anpasst. Um Methoden nutzbringend und nur in dem tatsächlich benötigten Umfang einzusetzen, braucht es neben der Methodenkenntnis insbesondere eine gewisse Erfahrung als Unternehmensarchitekt. Vor der Methodenauswahl gilt es zu schärfen, was denn die eigentliche Fragestellung ist, also wo der Schuh drückt.

Aufgrund aktueller Anfragen nach Installation neuer Software wurde bei GS die Methode zur Technologiestandardisierung (siehe gleichnamigen Kasten) aufgegriffen, um der Unternehmensführung einen Überblick über aktuell im Unternehmen genutzte Anwendungssysteme, z. B. für Gestaltung von Mind Maps oder zur Verwaltung von Literaturverweisen, zu geben und die Heterogenität zu reduzieren. Dadurch lassen sich die Lizenzkosten und Betriebsaufwände reduzieren, um konkret ausweisbare Kostensenkungen zu erreichen. Gleichzeitig hat sich gezeigt, dass die Methode nicht für alle Anwendungssysteme sofort zum Einsatz gebracht

werden kann. Nämlich dann, wenn die erforderlichen Abstimmungen sehr zeitintensiv sind, ohne dabei eine signifikante Kostenreduktion zu erwirken. Konkret wurde bei GS die Konsolidierung der verschiedenen Webbrowser, die von Entwicklungs- und Testabteilungen benötigt werden, von einem Produktionsmitarbeiter aber nicht, nicht weiterverfolgt, da alle Webbrowser kostenlos verfügbar sind. Methoden können immer nur ein Hilfsmittel, ein Werkzeug sein. Letztlich müssen tatsächlich die Konsequenzen daraus gezogen werden und – wie bei GS – dann bestehende, aber nicht mehr unterstützte Tools deinstalliert werden.

Ein weiteres Thema, das frühzeitig identifiziert wurde, war der Optimierungsbedarf des Portfoliomanagements. Dies wurde etappenweise gestartet. Zuerst wurde für alle neu geplanten Projekte ein auf Microsoft Office basierender Projektsteckbrief eingeführt, in dem die wichtigsten Details zur Projektidee (Kernziele, Nutzen, Abgrenzung, Abhängigkeiten zu anderen Projekten und Anwendungssystemen) eingefügt werden mussten. Anschließend wurde eine Roadmap als Überblick über die geplanten und laufenden Projekte erstellt und

kommuniziert. Für eine bessere Projektplanung wurde ein eigenes Projektmanagementtool ausgewählt und im Unternehmen eingeführt. Die Projektleiter wurden nach PRINCE2 geschult. Die Methodik wird aktuell zusammen mit dem Projektmanagementtool sukzessive im Unternehmen ausgerollt.

Wichtig bei der Auswahl und Anpassung der Methoden ist aus unserer Sicht, sich bewusst zu sein, dass es meist nicht die eine Methode gibt, sondern eine Vielzahl von Möglichkeiten, mal vom Vorgehen her unterschiedlich, mal nur vom Namen her, z. B. Projektsteckbrief, Projektauftrag, Projektbeschreibung, Projektleitdokumentation oder Bluesheet.

Da die Kommunikation immer auf den jeweiligen Gesprächspartner angepasst werden muss, bringt ein EAM verschiedene Medien zur Kommunikation und Steuerung mit. So wird für die Abstimmung mit der Unternehmensleitung eine andere Flughöhe benötigt als in den Planungsrunden mit den Softwareentwicklern, die dieses Projekt umsetzen. Nicht alle in der Literatur verwendeten Begrifflichkeiten kommen auch gut an. So wurde bei GS eine Domänenlandkarte entwickelt, die aber mehr Fragen nach dem Schnitt der richtigen Domänen aufwarf, als die Priorisierung eingeteilter Anwendungssysteme Nutzen brachte. Bei der Einordnung in Prozesse, z. B. Produktentwicklungsprozess, war die-

se Blockade überwunden und die inhaltlich wichtigen Diskussionen konnten geführt werden. In einem KMU darf man nicht der Versuchung erliegen, lange wissenschaftliche Abhandlungen und Abgrenzungen zwischen Begrifflichkeiten zu verfassen, da hierfür keine Zeit investiert werden kann.

Mit zunehmender Reife des EAM-Ansatzes stellt sich dann auch die Frage nach der Dokumentation der eingesetzten EAM-Methodiken inklusive Vorlagen und Checklisten und ihrer gezielten Weiterentwicklung. Hier gilt es, die richtige Balance zwischen Nutzen und Aufwand zu finden. Generell lässt sich sagen, dass bei hoher Fluktuation oder einem schnellen Wachstum des EAM-Teams sowie einem an mehreren Standorten verteilten EAM-Team mehr Dokumentation nötig ist, als wenn ein stabiles Team direkt im gleichen Büro sitzt.

DAS RICHTIGE EAM-WERKZEUG FINDEN

Wenn man ein EAM auf- oder ausbauen will, dann stellt man sich über kurz oder lang die Frage, ob man ein spezielles EAM-Tool braucht oder ob Excel auch reicht – ganz im Sinne „Wir als KMU mit den paar Informationen ...“. Und macht ein EAM-Tool überhaupt erst dann Sinn, wenn das EAM schon eine gewisse Reife hat und man weiß, was man will? Diese Fragen hat sich das EAM-Team von GS auch gestellt.

Technologiestandardisierung

Alle Anwendungssysteme werden nach dieser Methode in zwei Dimensionen eingeteilt: Ist das Anwendungssystem strategisch oder nicht, wird es weiter unterstützt oder nicht. Daraus ergeben sich vier Quadranten:

1. Strategisch und unterstützt (roll out):
Anwendungssysteme wurden als Standard im Unternehmen definiert, werden vom IT-Bereich unterstützt und die Zahl der Benutzer wird größer.
2. Nicht strategisch, aber unterstützt (freeze):
Anwendungssysteme wurden in der Vergangenheit als Standard freigegeben und werden vom IT-Bereich weiter unterstützt. Neue Benutzer werden nicht mehr mit aufgenommen, da bereits eine Entscheidung über die Ablösung getroffen wurde.
3. Nicht strategisch, nicht unterstützt (phase out):
Anwendungen werden nicht mehr vom IT-Bereich unterstützt und dürfen nicht mehr genutzt werden.
4. Strategisch, aber noch nicht unterstützt (no decision yet):
Es ist noch keine Entscheidung getroffen worden, ob die Anwendungssysteme zum Standard erhoben werden. Sie werden noch nicht durch den IT-Bereich ausgerollt. Im Rahmen ihrer Evaluierung dürfen sie allerdings genutzt werden.



Abb. 2: Technologiestandardisierung



Abb. 3: Architekturpyramide der Living EAM Plattform

Bei GS startete man zuerst mit Excel, insbesondere um Informationen bei Kollegen aus verschiedenen Bereichen systematisch abzufragen. Diese überführte man in SharePoint, bis man sich schließlich entschloss, auf ein leichtgewichtiges EAM-Werkzeug umzusteigen, die Living EAM Plattform (LEA) (Abb. 3). Dies ist spätestens dann sinnvoll, wenn die EAM-Initiative so weit fortgeschritten ist, dass sie eine große Menge von Informationen aus verschiedenen Quellen und mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten miteinander vernetzt und analysiert. Ein EAM-Tool unterstützt dies weit über das hinausgehend, was Excel, PowerPoint oder ein Wiki leisten können. Zum einen ist dies die komfortable effiziente Pflege der EAM-Informationen durch verschiedene Benutzer mit entsprechenden Rechten. Dabei werden Änderungen automatisch historisiert und sind so nachvollziehbar. Darüber hinaus bieten Tools die Möglichkeit zur Qualitätssicherung durch automatisierte Konsistenzchecks. Zum anderen stellen EAM-Tools die eingetragenen Informationen wiederum effizient einem breiten Nutzerkreis bereit. Häufig sind EAM-spezifische Fragestellungen, bewährte Analysen, Reports und Visualisierungen bereits fertig hinterlegt. Darüber hinaus folgen gängige EAM-Tools einem EA-Framework oder Best Practices und ersparen es, das Rad neu zu erfinden.

Das hinterlegte LEA-Architekturmodell strukturiert die Unternehmensarchitektur und enthält die wichtigsten Architekturelemente und ihre Beziehungen. Wichtig ist es, konsequent festzulegen, welche

Auf was sollte ich bei der Toolauswahl achten?

Ohne hier im Detail eine konkrete Vorgehensweise für die Toolauswahl zu beschreiben, wollen wir auf einige Punkte eingehen, die unserer Erfahrung nach speziell für KMUs relevant sind.

Lizenzmodell

Neben einer Unternehmenslizenz bieten EAM-Tools meist auch Lizenzmodelle basierend auf Faktoren wie Anzahl Benutzer, genutzte Funktionalität oder Menge der gespeicherten Daten. Fragen Sie sich, wie viele Nutzer bei Ihnen gleichzeitig das Tool lesend und schreibend nutzen werden. Der Unterschied kann selbst bei wenigen Nutzern schon zwischen 10 000 und 100 000 Euro liegen. Für ein EAM im Aufbau ist auch ein Lizenzmodell praktisch, das schrittweise mitwächst. Manche Tools bieten einen kostengünstigen Einstieg mit fünf Lizenzen.

Vorhandenes und veränderbares Metamodell

Ein vordefiniertes Architekturmodell, wie es viele Tools bieten, erleichtert den Einstieg ungemein. Achten Sie darauf, dass die für Sie relevanten Architekturebenen ausreichend abgedeckt und die Elemente gut beschrieben sind. Noch besser, wenn Sie das Metamodell einfach verändern können. Und damit meinen wir, nicht nur Elemente umzubenennen, sondern auch leicht neue Elemente ohne Programmieraufwand hinzuzufügen. Denn wenn Sie wissen, dass Sie Ihr Modell jederzeit erweitern können, können Sie entspannt mit einem kleinen Set starten und einen neuen Umfang hinzunehmen, wenn das EAM reif dafür ist und Ihre Organisation es fordert.

Informationen man pflegt und welche nicht – alles ein bisschen führt letztlich zu einer wenig aussagekräftigen Informationsbasis. Außerdem empfiehlt es sich, im Sprachgebrauch des Unternehmens zu bleiben. Bei der Living EAM Plattform sind Änderungen am Architekturmodell, wie Umbenennung oder Ergänzung eines Architekturelements oder von Attributen ohne Programmieraufwand, über die Admin-Oberfläche möglich.

Das EAM-Tool sollte zügig einen vorzeigbaren Datenstand bieten, sodass man als Unternehmensarchitekt guten Gewissens live in Gremien darauf zugreifen kann. Umso länger man mit dem Umstieg von Excel auf ein EAM-Werkzeug wartet, umso größer ist natürlich der Migrationsaufwand. Bei GS ging dies zügig: die SharePoint-Listen wurden direkt in die Living EAM Plattform importiert, sodass nur die Beziehungen zwischen den Listen manuell wiederhergestellt werden mussten. Neben dem Import aus Excel lassen sich auch weitere Importschnittstellen nutzen, z. B. eine LDAP-Anbindung.

Heute arbeiten bei GS hauptsächlich die Mitarbeiter des EAM-Teams mit der Living EAM Plattform. Sie tragen Informationen ein und nutzen die Analysen und Visualisierungen für ihre Arbeit. Besonders wichtig sind dabei die Abfragen komplexer Zusammenhänge, wie zwischen Prozessen, Anwendungen und Technologien. Diese lassen sich in der Living EAM Plattform leicht anpassen.

GESETZE UND NORMEN IM BLICK HABEN

Gerade für Unternehmen, die in einem regulatorisch geprägten Umfeld arbeiten, wie Banken, Versicherungen, Medizintechnik oder Pharma, ist das Einhalten von Gesetzen und Normen wichtig. Hier lohnt sich der Schulterschluss zwischen der bereits etablierten Qualitätsmanagementabteilung und dem EAM, da beide die Prozesse im Fokus haben, wenn auch aus unterschiedlichen Blickwinkeln heraus. Bestehende Rollen und Überblicksgrafiken, z. B. Prozesseinordnung für Verfahrensanweisungen, lassen sich nutzen und gezielt erweitern. Das EAM kann einen Beitrag dazu leisten aufzuzeigen, wo Normen eingehalten werden müssen, und dies auch bei der Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur einfordern. Gleichzeitig fordern manche Normen sogar, dass eine Anwendungsübersicht vorhanden sein muss, um beispielsweise nachzuweisen, dass die Validierung von Computersystemen anhand eines risikobasierten Ansatzes durchgeführt wurde. Normen haben also ebenfalls Einfluss darauf, welche Informationen auch in einem EAM vorzuhalten sind und wie seitens des EAM-Teams Projekte begleitet werden müssen.

FAZIT

EAM ist nicht nur etwas für Großkonzerne mit personell gut aufgestellten IT-Bereichen, sondern auch etwas für kleine und mittelständische Unternehmen. Zu berücksichtigen ist, dass jedes EAM-Teammitglied daneben primär andere Themen im Fokus hat. Der Vorteil bei einem KMU ist, dass sich die gemachten Erfahrungen mit EAM direkt in andere Arbeiten integrieren lassen und die Kommunikationswege und Entscheidungswege deutlich kürzer sind. Gleichzeitig ist hier mehr und gegebenenfalls auch gezielterer Schulungsaufwand vorhanden. Wenn das EAM richtig im Unternehmen positioniert ist, ist hier eine große Hebelwirkung möglich. Es darf dabei keine Forschung im Elfenbeinturm erfolgen, da ansonsten schnell Konsequenzen gezogen werden. Denn einmal falsch gemacht, gilt das Thema EAM als verbrannt. Es ist wichtig, schnell praktisch relevante Ergebnisse zu liefern. Ob die Tätigkeiten dabei unter dem Titel EAM oder anders benannt durchgeführt werden, ist dabei nicht ausschlaggebend.

Links & Literatur

- [1] Bernaert, Maxime; Poels, Geert; Snoeck, Monique; De Backer, Manu: „Enterprise Architecture for Small and Medium-Sized Enterprises: A starting point for bringing EA to SMEs, Based on Adoption Model“ in: „Information Systems for Small and Medium-Sized Enterprises“, Springer-Verlag, 2014
- [2] Sonnenberger, Anna; Wißotzki, Matthias: „Adoption of Enterprise Architecture Management in Small and Medium Enterprises“, White Paper Wirtschaftsinformatik Universität Rostock, 2015
- [3] TOGAF: <https://www.opengroup.org/togaf/>



Dr. Claudia Heß

verantwortet bei der Softplant GmbH den Bereich Unternehmensarchitektur. Sie verfügt über Erfahrungen aus zahlreichen EAM-Projekten in Konzernen und KMUs. Als Unternehmensarchitektin und Business Coach richtet sie bei Transformationen den Blick neben Prozessen und IT auf die beteiligten Menschen und ihre Rollen.



Dr. Florian Lautenbacher

stieg nach seiner mehrjährigen Tätigkeit als EAM-Berater vor drei Jahren als Enterprise Architect bei GS Elektromedizinische Geräte G. Stemple GmbH ein. Heute ist er dort Bereichsleiter für den Bereich IT-Services und verantwortet neben dem EAM die komplette IT für interne Mitarbeiter sowie für Kunden.