

Von Strategie zu Wirkung: Wie Enterprise Architektur nachhaltigen Business Value schafft

Daniel Wiczynski

Lead Enterprise Architekt, Zurich Versicherung AG,
Mitglied der SwissICT FG EAM
daniel.wiczynski@zurich.ch

Felix Meentken

Geschäftsführer / CEO BOC Schweiz,
Mitglied der SwissICT FG EAM
Felix.Meentken@boc-ch.com

Juan Antonio Hernández

Lead Enterprise Architekt, Kanton Zürich,
Co-Leiter der SwissICT FG EAM
juanantonio.hernandez@zh.ch

Michael Schmid

Chief Customer Advisor & Enterprise Architect, SAP Schweiz,
Mitglied der SwissICT FG EAM
michael.schmid01@sap.com

Abstrakt - Dieses Whitepaper diskutiert, wie Enterprise Architektur (EA) Unternehmen dabei unterstützt, nachhaltigen Business Value zu schaffen. In zunehmend komplexen, regulierten und technologisch heterogenen Unternehmenslandschaften wird Wertschöpfung immer schwerer steuerbar. Entscheidungen zu Organisation, Prozessen, Informationen, Applikationen, Daten und Technologien wirken langfristig und beeinflussen strategische Zielerreichung, operative Leistungsfähigkeit, Kostenstrukturen sowie Risiko- und Compliance Profile gleichermassen.

Enterprise Architektur adressiert diese Herausforderung, indem sie Unternehmen als soziotechnische Systeme ganzheitlich betrachtet und deren Struktur, Abhängigkeiten und Entwicklungsprinzipien transparent macht. Das Whitepaper ordnet Business Value in zentrale, branchenübergreifend anerkannte Value Dimensionen ein und zeigt auf, wie Enterprise Architektur diese Dimensionen systematisch unterstützt, ausbalanciert und steuerbar macht.



Enterprise Architektur

Der Brückenschlag zwischen Strategie und Wirkung.

Einführung & Motivation

Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, gleichzeitig strategisch handlungsfähig, operativ stabil, wirtschaftlich effizient, regulatorisch compliant und innovationsfähig zu bleiben. Digitale Transformation, technologische Abhängigkeiten, steigende regulatorische Anforderungen sowie wachsende organisatorische Komplexität führen dazu, dass Entscheidungen immer stärker miteinander vernetzt sind und ihre Auswirkungen häufig erst zeitverzögert sichtbar werden.

In diesem Umfeld reicht es nicht mehr aus, einzelne Initiativen, Systeme oder Projekte isoliert zu optimieren. Wertschöpfung entsteht nicht durch Einzelentscheidungen, sondern durch das koordinierte Zusammenspiel von Menschen, Prozessen, Informationen und Technologien entlang strategischer Leitplanken. Genau hier setzt Enterprise Architektur an.

Enterprise Architektur betrachtet das Unternehmen als gestaltbares System und schafft Transparenz über Strukturen, Abhängigkeiten und Wirkzusammenhänge. Sie stellt sicher, dass strategische Ziele nicht abstrakt bleiben, sondern in konsistente Zielbilder, belastbare Entscheidungen und kontrollierbare Transformationspfade übersetzt werden. Gleichzeitig schafft sie einen gemeinsamen Ordnungsrahmen, um Business Value systematisch zu strukturieren, Zielkonflikte sichtbar zu machen und fundierte Entscheidungen über Investitionen, Risiken und Veränderungen zu ermöglichen.

Die Motivation für dieses Whitepaper entstand unter anderem aus Diskussionen und Workshops innerhalb der SwissICT Enterprise Architecture Community. Im Rahmen eines Workshops zum Thema „Business Value“ wurden verschiedene Perspektiven auf den Beitrag von Enterprise Architektur diskutiert, unter anderem strategische Steuerungsfähigkeit, operative Stabilität, wirtschaftliche Transparenz, regulatorische Compliance, digitale Souveränität, Innovationsfähigkeit sowie die Einordnung der Rolle im Kontext datengetriebener Organisationen und Künstlicher Intelligenz. Dabei zeigte sich deutlich, dass Enterprise Architektur in der Praxis zunehmend als integratives Steuerungsinstrument verstanden wird, das Business, Organisation und Technologie miteinander verbindet und nachhaltige Wertschöpfung aktiv unterstützt.

Dieses Whitepaper greift diese Fragestellungen auf und strukturiert Business Value entlang zentraler Value Dimensionen. Ziel ist es, aufzuzeigen, wie Enterprise Architektur Unternehmen dabei unterstützt, Komplexität beherrschbar zu machen, Zielkonflikte auszubalancieren und nachhaltigen Business Value systematisch steuerbar zu machen.

Um den Beitrag von Enterprise Architektur zum Business Value einordnen zu können, ist zunächst ein gemeinsames Verständnis darüber notwendig, was unter einem Unternehmen und unter Architektur im Kontext der Enterprise Architektur verstanden wird.

Was ist Enterprise (Unternehmens) Architektur?

Ein **Unternehmen** ist ein zielgerichtetes soziotechnisches System, das durch das koordinierte Zusammenspiel von Menschen, Prozessen, Informationen und Technologien Wert für Kunden und andere Stakeholder erzeugt und dabei innerhalb definierter strategischer, regulatorischer und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen agiert. Dazu gehören:

- Geschäftsziele & Strategie
- Geschäftsfähigkeiten
- Prozesse
- Operating Model & Governance
- Applikationen, Daten & Technologien

Ein Unternehmen ist veränderlich (Transformation ist Normalzustand). In der Enterprise Architektur wird das Unternehmen als gestaltbares System betrachtet, nicht als statische Struktur.

Architektur beschreibt die grundlegende Struktur eines Systems, bestehend aus seinen Elementen, deren Beziehungen zueinander sowie den Prinzipien und Leitplanken, die seine Gestaltung, Entwicklung und Weiterentwicklung steuern.

Enterprise Architektur ist die bewusste Gestaltung und Steuerung der Struktur eines Unternehmens, um strategische Ziele nachhaltig, effizient und risikoarm umzusetzen.

Zusammengefasst bildet ein Unternehmen ein gestaltbares sozio-technisches System, während Architektur die Struktur, Beziehungen und Leitprinzipien beschreibt, nach denen dieses System entwickelt wird. Enterprise Architektur verbindet beide Perspektiven, indem sie strategische Ziele in kohärente Zielbilder, fundierte Entscheidungen und steuerbare Transformationspfade übersetzt. Durch die Kombination beider Perspektiven wird es ermöglicht, Unternehmen nicht als isolierte organisatorische oder technologische Einheiten zu betrachten, sondern als ganzheitlich steuerbare sozio-technische Systeme.

Wie lässt sich Business Value branchenübergreifend strukturieren und wie trägt die Enterprise Architektur zur Steuerung bei?

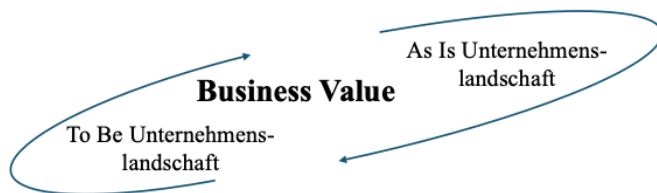
Die Frage, wie sich Business Value branchenübergreifend strukturieren lässt und welchen Beitrag Enterprise Architektur dabei leistet, gewinnt in modernen Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, gleichzeitig strategische Ziele umzusetzen, wirtschaftlich effizient zu handeln, operative Stabilität sicherzustellen, regulatorische Anforderungen zu erfüllen und dennoch innovations- und anpassungsfähig zu bleiben. Diese Elemente beeinflussen sich gegenseitig und erzeugen komplexe Wirkzusammenhänge zwischen Organisation, Prozessen, Informationen, Technologien und Governance.

Genau an dieser Stelle übernimmt Enterprise Architektur eine zentrale Rolle. Als verbindender Ordnungs- und Steuerungsrahmen schafft Enterprise Architektur Transparenz über Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Auswirkungen von Entscheidungen. Dadurch wird Business Value nicht nur beschrieben, sondern faktenbasiert gesteuert, langfristig

optimiert und entlang zentraler Value Dimensionen ausgerichtet.

Die einzelnen Value Dimensionen stehen dabei nicht isoliert nebeneinander, sondern bilden ein dynamisches und gegenseitig abhängiges Wirkungsnetz innerhalb des Unternehmens. Veränderungen innerhalb einer Dimension beeinflussen unmittelbar andere Bereiche und können sowohl positive Verstärkungen als auch Zielkonflikte erzeugen.

So können beispielsweise klare strategische Prioritäten und eine konsistente Governance die operative Stabilität und Lieferfähigkeit verbessern. Gleichzeitig können Investitionen in Standardisierung, Plattformen oder Wiederverwendung langfristig wirtschaftliche Vorteile schaffen und Risiken reduzieren. Ebenso kann eine hohe Innovationsfähigkeit die strategische Anpassungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens stärken.



Zwischen den Dimensionen entstehen jedoch auch natürliche Spannungsfelder und Zielkonflikte. Eine starke Fokussierung auf Kostenoptimierung kann beispielsweise Resilienz, Innovationsfähigkeit oder operative Stabilität negativ beeinflussen. Umgekehrt können erhöhte Sicherheits- und Compliance Anforderungen die organisatorische Agilität oder die Geschwindigkeit technologischer Veränderungen reduzieren. Auch maximale Standardisierung steht häufig im Spannungsfeld zu Flexibilität und schneller Anpassungsfähigkeit.

Business Value entsteht deshalb nicht durch die isolierte Optimierung einzelner Dimensionen, sondern durch die bewusste Balance dieser Wechselwirkungen innerhalb des Gesamtsystems Unternehmen. Genau hierin liegt die zentrale Rolle der Enterprise Architektur, welche Zielkonflikte, Abhängigkeiten und Verstärkungen transparent macht und die Grundlage für fundierte Entscheidungen entlang der Unternehmensstrategie schafft.

Um diese Zusammenhänge systematisch zu analysieren und steuerbar zu machen, lässt sich Business Value in sechs zentrale Value Dimensionen strukturieren. Jede Dimension betrachtet den Unternehmenserfolg aus einer spezifischen Perspektive und adressiert eine zentrale Managementfrage. Gemeinsam bilden sie einen ganzheitlichen Ordnungsrahmen, der die unterschiedlichen Facetten des Business Values beschreibt und gleichzeitig die Grundlage für die nachfolgenden Kapitel dieses Whitepapers bildet.

Strategischer Value beschreibt den Beitrag eines Unternehmens zur langfristigen Zielerreichung und zur wirksamen Umsetzung der Unternehmensstrategie. Im Fokus stehen die Fähigkeit, die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen, Prioritäten konsistent auszurichten sowie Ressourcen und Initiativen gezielt auf die strategisch wichtigsten Handlungsfelder zu fokussieren.



Leitfrage: Machen wir die richtigen Dinge?

Fokus: Zielerreichung, Entscheidungsfähigkeit

Strategischer Value entsteht durch Klarheit von Zielen, Transparenz und Abhängigkeiten sowie die abgestimmte Ausrichtung von Organisation, Prozessen und Technologie. Dadurch können Chancen, Risiken und Auswirkungen frühzeitig bewertet und Transformationen, Investitionen sowie operative Massnahmen konsistent entlang der Unternehmensstrategie gesteuert werden.

Enterprise Architektur unterstützt den strategischen Value, indem sie strategische Ziele in transparente Zielbilder, Strukturen, Leitplanken und Entscheidungsgrundlagen übersetzt. Sie verbindet strategische Anforderungen mit organisatorischen, fachlichen und technologischen Umsetzungsstrukturen und schafft damit die Grundlage für eine konsistente, steuerbare und nachhaltige Unternehmensentwicklung. Dadurch wird sichergestellt, dass strategische Entscheidungen nicht isoliert getroffen, sondern ganzheitlich bewertet und kontrolliert umgesetzt werden können.

Beispiel

Ein konkretes Beispiel für strategischen Value ist die Priorisierung von Projekten und Investitionen entlang der Unternehmensstrategie. In vielen Organisationen konkurrieren zahlreiche Initiativen, Transformationsprogramme und Technologievorhaben um begrenzte Ressourcen und Budgets. Häufig werden Projekte aus lokalen Optimierungsbedürfnissen einzelner Bereiche heraus gestartet, ohne ihren Beitrag zu den strategischen Unternehmenszielen transparent zu bewerten.

Für CIOs, Geschäftsleitungen und Führungskräfte stellt sich dabei kontinuierlich die Frage, welche Vorhaben priorisiert, verschoben oder gegebenenfalls gestoppt werden sollten. Reichen die verfügbaren Ressourcen aus? Unterstützt ein Projekt tatsächlich die strategischen Ziele des Unternehmens? Baut es notwendige Fähigkeiten auf oder löst es lediglich ein lokales Problem? Und welcher Beitrag wird im Vergleich zu anderen Investitionen tatsächlich zum Business Value geleistet?

Enterprise Architektur schafft hierfür die notwendige Entscheidungsgrundlage. Sie macht sichtbar, welche Geschäftsziele, Fähigkeiten, Prozesse, Anwendungen und Technologien von einem Vorhaben betroffen sind und welchen Beitrag dieses zur Zielarchitektur und Unternehmensstrategie leistet. Dadurch können Investitionen, Programme und Projekte nicht nur nach Kosten, Dringlichkeit oder individuellen Interessen bewertet werden, sondern nach ihrem tatsächlichen Beitrag zur langfristigen Unternehmensentwicklung.

Für das Management entsteht dadurch ein konkreter Mehrwert: Entscheidungen über Investitionen, Prioritäten und Ressourcenallokationen können nachvollziehbar, faktenbasiert und entlang strategischer Zielsetzungen getroffen werden. Gleichzeitig werden Vorhaben sichtbar, die keinen oder nur einen geringen Beitrag zur Strategie leisten, sodass Ressourcen gezielt auf die wertstiftendsten Initiativen fokussiert werden können.

Zur Messung des Business Values können beispielsweise Kennzahlen wie der Anteil strategiekonformer Projekte, der Beitrag von Initiativen zu definierten Zielbildern und Geschäftsfähigkeiten (Capabilities), die Investitionsverteilung entlang strategischer Prioritäten oder der Anteil depriorisierter Vorhaben ohne strategischen Mehrwert herangezogen werden.

Finanzieller und wirtschaftlicher Value beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, finanzielle Ressourcen zielgerichtet, wirtschaftlich und nachhaltig einzusetzen, um langfristigen Unternehmenswert zu schaffen. Im Mittelpunkt stehen fundierte Investitionsentscheidungen, die Reduktion unnötiger Komplexität und Redundanzen sowie die effiziente Nutzung von Ressourcen entlang der strategischen Unternehmensziele.



Leitfrage: Setzen wir unser Geld richtig ein?

Fokus: Kosten (Redundanzen), Investitionen

Finanzieller und wirtschaftlicher Value entsteht insbesondere durch Transparenz über Kostenstrukturen, Investitionen, Abhängigkeiten und wirtschaftliche Auswirkungen. Dadurch können Investitionen gezielt priorisiert, Ressourcen effizient gesteuert und finanzielle Risiken frühzeitig bewertet werden. Gleichzeitig schafft er die Grundlage für wirtschaftlich nachhaltige Transformationen und eine ausgewogene Balance zwischen Kostenoptimierung, Stabilität und Zukunftsfähigkeit.

Enterprise Architektur unterstützt den finanziellen und wirtschaftlichen Value, indem sie Transparenz über Applikationslandschaften, Geschäftsprozesse, Technologien, Abhängigkeiten, deren Nutzen und Redundanzen schafft. Sie ermöglicht fundierte Entscheidungen über Investitionen, Standardisierung, Konsolidierung und Wiederverwendung und unterstützt dadurch eine wirtschaftlich effiziente und langfristig steuerbare Unternehmensentwicklung. Gleichzeitig schafft sie die Grundlage für eine faktenbasierte Investitions- und Portfoliosteuerung, indem sie transparent macht, welche Projekte, Programme und Initiativen einen messbaren Beitrag zu den strategischen Zielbildern und Fähigkeiten des Unternehmens leisten. Investitionen können somit gezielt priorisiert, Vorhaben ohne ausreichenden strategischen Mehrwert depriorisiert sowie finanzielle Ressourcen auf die wertstiftendsten Initiativen fokussiert werden. Dadurch wird sichergestellt, dass finanzielle Mittel nicht isoliert oder kurzfristig optimiert, sondern entlang strategischer Zielbilder und nachhaltiger Wertschöpfung eingesetzt werden.

Die Digital Architecture Study 2024 von Capgemini zeigt in diesem Zusammenhang, dass 33 % der befragten Organisationen EAM gezielt zur Verbesserung der Kosteneffizienz einsetzen und damit zur Optimierung von Investitionen in die IT-Landschaft beitragen. [Success Story Coverless](#)

Beispiel

Ein konkretes Beispiel für finanziellen und wirtschaftlichen Value ist die Identifikation technologischer und applikatorischer Redundanzen innerhalb der Unternehmenslandschaft. In vielen Organisationen entstehen über Jahre hinweg mehrere Anwendungen, Plattformen oder Services mit identischen oder stark überlappenden Fähigkeiten. Ursachen hierfür sind häufig dezentrale Beschaffungen, projektgetriebene Einzelentscheidungen, fehlende Transparenz über bestehende Lösungen oder historisch gewachsene Organisationsstrukturen.

Dadurch entstehen nicht nur erhöhte Lizenz-, Betriebs- und Integrationskosten, sondern auch zusätzliche Komplexität, redundante Datenhaltungen, inkonsistente Prozesse sowie steigende Aufwände für Betrieb, Support, Security und Compliance. Gleichzeitig erschweren redundante Technologien eine konsistente Governance und reduzieren die wirtschaftliche Effizienz der gesamten Unternehmensarchitektur.

Durch die von der Enterprise Architektur strukturierte Abbildung von Geschäftsfähigkeiten und deren Zuordnung zu Prozessen, Applikationen und Technologien können funktionale Überschneidungen, Doppelentwicklungen und redundante Lösungslandschaften systematisch identifiziert werden. Somit wird eine fundierte Grundlage für Konsolidierungen, Standardisierungen, Wiederverwendung und Investitionsentscheidungen geschaffen. Gleichzeitig können zukünftige Investitionen gezielter gesteuert und bestehende Lösungen stärker wiederverwendet werden, anstatt neue parallele Technologien oder Anwendungen einzuführen.

Besonders relevant wird dies im Kontext wachsender SaaS-, Cloud- und anderer Plattformen, in denen redundante Fähigkeiten häufig erst durch eine ganzheitliche Sicht auf Business, Daten, Anwendungen und Technologien sichtbar werden. Enterprise Architektur ermöglicht hier eine strukturierte Bewertung von Nutzen, Kosten, Abhängigkeiten und strategischer Relevanz einzelner Lösungen und unterstützt dadurch eine wirtschaftlich nachhaltige Unternehmensentwicklung.

Zur Messung des Values können beispielsweise Kennzahlen, wie die Anzahl identifizierter Redundanzen, die Reduktion von Lizenz- und Betriebskosten, die Wiederverwendungsquote bestehender Plattformen und Services, der Konsolidierungsgrad von Applikationen oder die Kosten pro unterstützter Capability herangezogen werden.

Operativer Value beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, Leistungen stabil, effizient und zuverlässig bereitzustellen. Im Mittelpunkt stehen die Sicherstellung eines resilienten Betriebs, die effiziente Ausführung operativer Prozesse sowie die Fähigkeit, Produkte, Services und Veränderungen mit hoher Qualität und verlässlicher Lieferfähigkeit umzusetzen.

Leitfrage: Können wir zuverlässig und effizient liefern?

Fokus: Stabilität, Effizienz, Delivery

Operativer Value entsteht insbesondere durch stabile Prozesse, klare Verantwortlichkeiten, leistungsfähige Technologien sowie eine abgestimmte Zusammenarbeit zwischen Business und IT. Dadurch können Effizienz gesteigert, Betriebsrisiken reduziert und Leistungen konsistent sowie nachvollziehbar erbracht werden. Gleichzeitig schafft operativer Value die Grundlage für skalierbare, belastbare und dauerhaft leistungsfähige Unternehmensstrukturen.

Enterprise Architektur unterstützt den operativen Value, indem sie Transparenz über Prozesse, Anwendungen, Technologien, Schnittstellen und Abhängigkeiten schafft. Sie ermöglicht standardisierte und konsistente Umsetzungsstrukturen, reduziert unnötige Komplexität und unterstützt die Harmonisierung von Betriebs- und Deliveryprozessen. Dadurch wird sichergestellt, dass operative Leistungen stabil, effizient und kontrolliert erbracht sowie Veränderungen nachhaltig in die bestehende Unternehmenslandschaft integriert werden können.

Beispiel

Ein konkretes Beispiel für strategischen und operativen Value ist die Fähigkeit eines Unternehmens, sich kontinuierlich an veränderte Marktbedingungen, Kundenbedürfnisse und technologische Entwicklungen anzupassen. In vielen Organisationen verändern sich Strategien heute fortlaufend, da Transformation nicht mehr als einmaliges Programm, sondern als permanenter Zustand verstanden wird.

Da sich die Rahmenbedingungen kontinuierlich verändern, wird Anpassungsfähigkeit selbst zu einer strategischen Fähigkeit. Nicht alle Bereiche der Unternehmensarchitektur dürfen daher auf maximale Stabilität und Standardisierung optimiert werden. Vielmehr müssen definierte Bereiche gezielt Agilität, Veränderbarkeit und schnelle Anpassungsfähigkeit ermöglichen, um Innovation, Wettbewerbsfähigkeit und kurze Time-to-Market-Zyklen nachhaltig zu unterstützen. Die Herausforderung besteht dabei darin, Stabilität und Standardisierung dort sicherzustellen, wo sie notwendig sind, und gleichzeitig ausreichend Flexibilität für kontinuierliche Veränderungen und Innovationen zu schaffen.

Enterprise Architektur unterstützt diesen Value, indem sie zwischen stabilen Kernstrukturen und flexibel veränderbaren Bereichen differenziert und dadurch eine kontrollierte Balance zwischen Governance, Standardisierung und Agilität schafft. Zielbilder, Architekturprinzipien und Governance Mechanismen müssen dabei so ausgestaltet werden, dass

Veränderungen nicht blockiert, sondern kontrolliert ermöglicht werden.

Business Value entsteht insbesondere durch erhöhte Anpassungsfähigkeit, schnellere Umsetzung strategischer Veränderungen, verbesserte Wettbewerbsfähigkeit sowie eine reduzierte Time-to-Market für neue Produkte, Services und Geschäftsmodelle.

Die Wirkung kann beispielsweise über Kennzahlen wie die Time-to-Market, die Dauer strategischer Anpassungen, die Wiederverwendungsquote von Plattformen und Services, die Anzahl autonom umsetzbarer Änderungen oder die Geschwindigkeit organisatorischer und technologischer Transformationen gemessen werden.

Risiko- und Compliance Value beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, Risiken kontrolliert zu steuern, regulatorische Anforderungen einzuhalten sowie Sicherheit, Stabilität und Resilienz nachhaltig sicherzustellen. Im Mittelpunkt stehen die frühzeitige Identifikation und Bewertung von Risiken, die Einhaltung regulatorischer und interner Vorgaben sowie der Schutz kritischer Geschäftsprozesse, Informationen und Technologien.

Leitfrage: Verstehen und Managen wir unsere Risiken?

Fokus: Sicherheit, Resilienz, Regelkonformität

Risiko- und Compliance Value entsteht insbesondere durch transparente Kontrollmechanismen, klare Governance-Strukturen, resiliente Prozesse sowie ein konsistentes Sicherheits- und Compliance Verständnis über das gesamte Unternehmen hinweg. Dadurch können Risiken reduziert, Betriebsunterbrüche minimiert und regulatorische Anforderungen nachvollziehbar und kontrolliert erfüllt werden. Gleichzeitig schafft es die Grundlage für Vertrauen, Stabilität und nachhaltige Unternehmenssteuerung auch in komplexen und dynamischen Umfeldern. Zudem schafft es Transparenz über die Risikobereitschaft des Unternehmens und macht sichtbar, in welchen Bereichen Risiken bewusst akzeptiert werden und wo gezielt Investitionen zur Risikomitigierung erfolgen.

Enterprise Architektur unterstützt den Risiko- und Compliance Value, indem sie Transparenz über Geschäftsfähigkeiten, Geschäftsprozesse, Informationsflüsse, Anwendungen, Technologien und Abhängigkeiten schafft. Sie ermöglicht die strukturierte Bewertung von Risiken, Auswirkungen und regulatorischen Anforderungen und unterstützt die Umsetzung von Sicherheits-, Governance- und Compliance Prinzipien entlang der gesamten Unternehmensarchitektur. Dadurch wird sichergestellt, dass Risiken nicht isoliert betrachtet, sondern ganzheitlich bewertet, kontrolliert und nachhaltig gesteuert werden können.

Die EAM-Studie 2024 der BOC Group zeigt in diesem Zusammenhang, dass 42 % der befragten Organisationen Enterprise Architektur Management (EAM) gezielt zur Risikoreduzierung und 63 % zur stärkeren Ausrichtung von Business und IT einsetzen.

Beispiel

Ein gepflegtes EA-Repository unterstützt dabei die strukturierte Beantwortung regulatorischer Fragestellungen. Beispielsweise, welche Systeme Personendaten gemäss Datenschutzgesetz (nDSG) verarbeiten, welche Auslagerungen regulatorischen Dokumentationspflichten unterliegen oder welche Third-Party-Abhängigkeiten kritische Risiken darstellen. Gleichzeitig ermöglicht es nachvollziehbare Impact Analysen bei Systemänderungen, Transformationen oder regulatorischen Anpassungen und schafft Transparenz über Sicherheits-, Governance- und Kontrollmechanismen entlang der gesamten Unternehmensarchitektur.

Dadurch können regulatorische Anforderungen nachvollziehbar erfüllt, Risiken frühzeitig bewertet sowie Auswirkungen kontrolliert gesteuert werden. Gleichzeitig wird die Grundlage für regulatorische Nachweisbarkeit, Resilienz und nachhaltige Unternehmenssteuerung geschaffen.

Zur Messung des Business Values können beispielsweise Kennzahlen, wie die Anzahl kritischer Audit Findings, der Expected Loss pro Top-Risiko oder die „Evidence Readiness“, also die Zeit zur Bereitstellung regulatorischer Nachweise, herangezogen werden.

Auch digitale Souveränität entwickelt sich zunehmend zu einer strategischen und regulatorischen Steuerungsdimension. Regulatorische Vorgaben wie die AR010 Cloud-Prinzipien der Bundesverwaltung oder die Strategie „Digitale Verwaltung Schweiz 2024–2027“ fordern transparente, resiliente und interoperable Zielarchitekturen sowie nachvollziehbare Governance- und Sicherheitsmechanismen.

Enterprise Architektur unterstützt diese Anforderungen, indem sie Transparenz über technologische Abhängigkeiten, Plattformstrategien, Datenflüsse und Provider Risiken schafft. Dadurch können zentrale Themen wie Interoperabilität, Sicherheit, Transparenz, Wiederverwendbarkeit oder Open-Source-Strategien systematisch adressiert und entlang der Unternehmensarchitektur steuerbar gemacht werden.

Fragestellungen wie „Wie abhängig sind wir von einzelnen Hyperscalern?“, „Wo liegen unsere Daten?“ oder „Wie portabel und interoperabel sind unsere Plattformen und Services?“ lassen sich im Kern durch Enterprise Architektur Management (EAM) strukturiert abbilden und bewerten. Durch Lock-in-Analysen, Exit-Architekturen und Portabilitätsstandards können Konzentrationsrisiken reduziert, Transformationsfähigkeiten verbessert und regulatorische Anforderungen kontrolliert umgesetzt werden. So wird zum Beispiel sichergestellt, dass digitale Souveränität nicht isoliert betrachtet, sondern entlang strategischer Zielbilder, Governance Prinzipien und Sicherheitsanforderungen nachhaltig gesteuert werden kann.

Die Wirkung kann beispielsweise über Kennzahlen wie den Anteil kritischer Services mit getesteten Exit-Plänen, den Konzentrationsrisiko-Index pro Provider oder den Anteil portabler Datenformate gemessen werden.

Innovations- und Zukunfts-Value beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, sich nachhaltig an neue Marktbedingungen, technologische Entwicklungen und strategische Veränderungen anzupassen. Im Mittelpunkt stehen Zukunftssicherheit, Innovationsfähigkeit sowie die Fähigkeit, Veränderungen kontrolliert und wirksam in die bestehende Unternehmenslandschaft zu integrieren.



Leitfrage: Sind wir bereit für morgen?

Fokus: Zukunftssicherheit, Anpassungsfähigkeit

Innovations- und Zukunfts-Value entsteht insbesondere durch flexible Organisations- und Technologie Strukturen, eine hohe Veränderungsfähigkeit sowie die gezielte Förderung von Innovation, Lernen und kontinuierlicher Weiterentwicklung. Dadurch können neue Chancen frühzeitig erkannt, technologische und organisatorische Veränderungen bewertet und nachhaltige Zukunftspotenziale erschlossen werden. Gleichzeitig schafft es die Grundlage für langfristige Wettbewerbsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und strategische Weiterentwicklung.

Enterprise Architektur unterstützt den Innovations- und Zukunfts-Value, indem sie Transparenz über Fähigkeiten, Technologien (Technologie-Trends), Abhängigkeiten und Transformationspotenziale schafft. Sie ermöglicht die strukturierte Weiterentwicklung von Zielbildern, Plattformen und Unternehmensstrukturen und unterstützt dadurch eine kontrollierte und nachhaltige Transformation. Dadurch wird sichergestellt, dass Innovationen nicht isoliert entstehen, sondern entlang strategischer Ziele, Governance Prinzipien und langfristiger Unternehmensentwicklung wirksam integriert werden können.

Beispiel

Ein Beispiel für Innovations- und Zukunfts-Value ist der zunehmende Einsatz generativer Künstlicher Intelligenz in Unternehmen. Neue technologische Möglichkeiten entstehen heute mit einer Geschwindigkeit, die klassische Governance- und Transformationsmodelle zunehmend überfordern. Gleichzeitig entstehen KI-Initiativen häufig dezentral in Fachbereichen, ohne ausreichende Transparenz über bestehende Systemlandschaften, Datenqualitäten, Abhängigkeiten oder regulatorische Anforderungen.

Enterprise Architecture unterstützt diesen Value, indem es einen strukturierten Governance- und Steuerungsrahmen für technologische Innovationen bereitstellt. Ein gepflegtes EA-Repository schafft Transparenz über Geschäftsfähigkeiten, Daten, Applikationen, Technologien, Plattformen und Abhängigkeiten. Dadurch ermöglicht es die systematische Bewertung von KI-Initiativen hinsichtlich Nutzens, Risiken, Datenqualität, Integrationsfähigkeit und regulatorischer Anforderungen.

Gleichzeitig unterstützt EAM die strukturierte Erfassung und Steuerung von KI-Vorhaben im Unternehmensportfolio und reduziert dadurch das Risiko unkontrollierter „Shadow AI“. Durch transparente Datenarchitekturen, definierte Verantwortlichkeiten und nachvollziehbare Informationsflüsse wird die Grundlage geschaffen, generative KI kontrolliert, interoperabel und nachhaltig in bestehende Unternehmensstrukturen zu integrieren.

Besonders zentral ist dabei die Datenarchitektur als Fundament jeder KI-Initiative. KI-Readiness entsteht nicht primär durch Algorithmen, sondern durch Transparenz über verfügbare Daten, deren Qualität, Lineage, Verantwortlichkeiten und regulatorische Einordnung. Enterprise Architektur schafft diese Transparenz und zeigt auf, wo organisatorische, fachliche oder technologische Voraussetzungen für einen produktiven und regelkonformen KI-Einsatz noch fehlen.

Die EAM-Studie 2024 der BOC Group unterstreicht diese Entwicklung: 85 % der befragten Organisationen sehen EAM als wirksames Instrument zur Zukunftsgestaltung, während 84 % dessen zukünftige Relevanz als hoch bis sehr hoch bewerten.

Zur Messung dieses Values können beispielsweise Kennzahlen, wie der Anteil der KI-Initiativen mit dokumentierter Risikoklassifikation, der Abdeckungsgrad des KI-Portfolios im EA-Repository, die Wiederverwendbarkeit von Daten- und KI-Services oder die „Time-to-Data“ als Indikator für operative KI-Readiness herangezogen werden.

Organisatorischer und Governance Value beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, Verantwortlichkeiten, Entscheidungsstrukturen und Steuerungsmechanismen klar und wirksam auszurichten. Im Mittelpunkt stehen klare Rollen, nachvollziehbare Entscheidungswege sowie eine konsistente Governance, die eine koordinierte und steuerbare Unternehmensentwicklung ermöglicht.

Leitfrage: Sind Rollen, Entscheidungen und Verantwortungen klar geregelt und die Governance genügend adressiert?



Fokus: Steuerbarkeit, Verantwortung

Organisatorischer und Governance Value entsteht insbesondere durch klare Verantwortlichkeiten, abgestimmte Organisationsstrukturen sowie definierte Entscheidungs- und Eskalationsmechanismen. Dadurch können Entscheidungen fundiert und nachvollziehbar getroffen, Verantwortungen eindeutig zugeordnet und Veränderungen kontrolliert gesteuert werden. Gleichzeitig schafft er die Grundlage für Transparenz, Verlässlichkeit und eine effektive Zusammenarbeit über organisatorische und fachliche Grenzen hinweg.

Enterprise Architektur unterstützt den organisatorischen und Governance Value, indem sie Transparenz über Strukturen, Verantwortlichkeiten, Abhängigkeiten und Entscheidungsprozesse schafft. Sie verbindet strategische Vorgaben mit organisatorischen, fachlichen und technologischen Steuerungsmechanismen und unterstützt dadurch eine konsistente

Governance über das gesamte Unternehmen hinweg. Dadurch wird sichergestellt, dass Entscheidungen nicht isoliert, sondern entlang definierter Zielbilder, Prinzipien und Verantwortlichkeiten koordiniert und nachhaltig umgesetzt werden können.

Beispiel:

Ein Fachbereich möchte eine neue KI-Plattform, SaaS-Lösung oder Cloud-Technologie einführen. Enterprise Architektur stellt sicher, dass Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege definiert sind und die Entscheidung entlang von Zielbildern, Architekturprinzipien, Sicherheitsanforderungen, Betriebsmodellen und strategischen Vorgaben bewertet wird. Dadurch wird verhindert, dass isolierte Technologieentscheidungen zu zusätzlichen Risiken, Redundanzen oder langfristigen Zielkonflikten innerhalb der Unternehmensarchitektur führen.

Fehlen klare Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsprozesse, führen solche Vorhaben häufig zu Verzögerungen, widersprüchlichen Anforderungen, ineffizienten Abstimmungen oder ungeklärten Risiken. Entscheidungen werden mehrfach hinterfragt, Verantwortlichkeiten bleiben unklar und die Umsetzung verliert an Geschwindigkeit und Qualität.

Enterprise Architektur unterstützt den organisatorischen und Governance Value, indem sie Transparenz über beteiligte Organisationseinheiten, Verantwortlichkeiten, Entscheidungswege und Governance-Gremien schafft. Sie definiert, welche Entscheidungen auf welcher Ebene getroffen werden, welche Architekturprinzipien zu berücksichtigen sind und welche Rollen in die Bewertung und Freigabe eines Vorhabens eingebunden werden müssen.

Dadurch können Entscheidungen nachvollziehbar, konsistent und effizient getroffen werden. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass strategische, fachliche, technische, sicherheitsrelevante und regulatorische Anforderungen koordiniert berücksichtigt werden. Dies erhöht die Steuerbarkeit von Veränderungen, reduziert Reibungsverluste zwischen Organisationseinheiten und schafft die Grundlage für eine nachhaltige und kontrollierte Unternehmensentwicklung.

Zur Messung des Business Values können beispielsweise Kennzahlen wie die Durchlaufzeit von Entscheidungen, die Anzahl von Eskalationen, die Einhaltung definierter Governance-Prozesse, die Klarheit von Verantwortlichkeiten oder die Anzahl ungeklärter Ownership-Themen herangezogen werden.

Fazit

Business Value entsteht nicht isoliert innerhalb einzelner Projekte, Technologien oder Organisationseinheiten, sondern durch das koordinierte Zusammenspiel strategischer, organisatorischer, operativer, finanzieller und technologischer Value Dimensionen. Unternehmen bewegen sich heute in einem Umfeld permanenter Transformation, steigender regulatorischer Anforderungen sowie zunehmender technologischer und organisatorischer Komplexität. Dadurch werden Wirkzusammenhänge, Abhängigkeiten und Zielkonflikte zu einem zentralen Bestandteil moderner Unternehmenssteuerung.

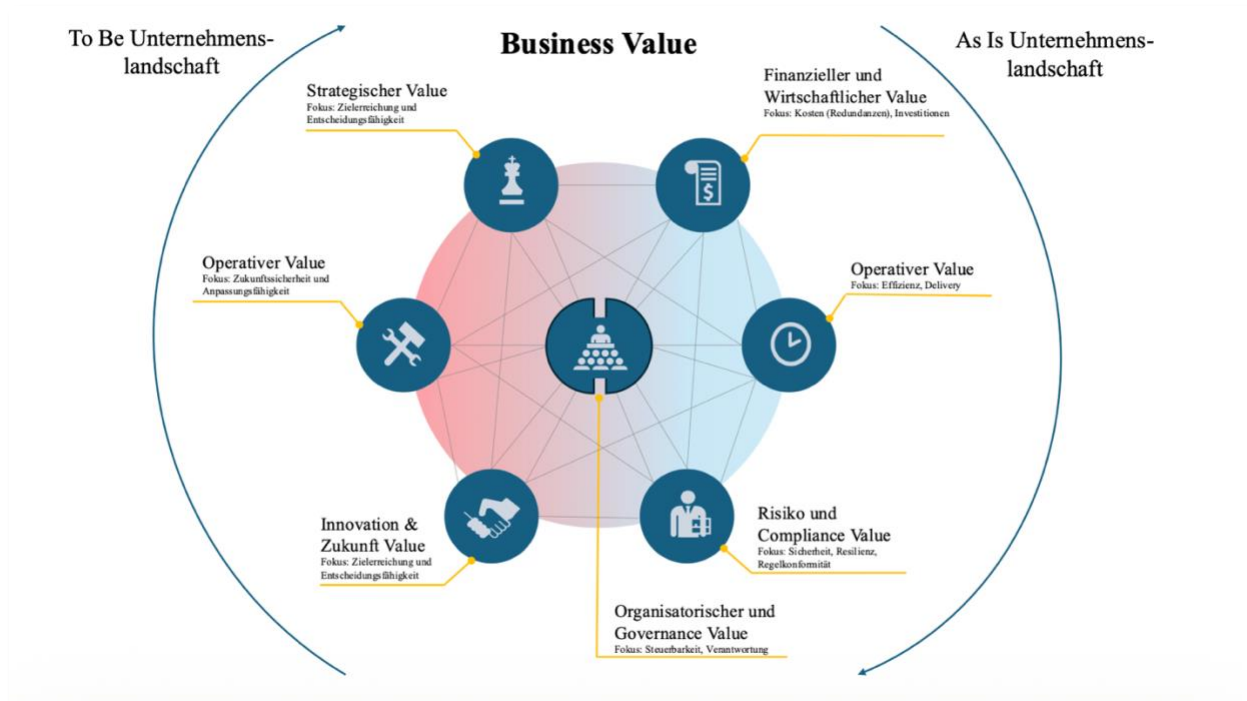
In diesem Kontext schafft Enterprise Architektur weit mehr als Transparenz über den aktuellen Zustand eines Unternehmens. Durch die strukturierte Verknüpfung von Informationen und Zusammenhängen entstehen belastbare Erkenntnisse über zukünftige Entwicklungen, Risiken, Zielkonflikte und Handlungsoptionen. Dadurch werden fundierte strategische, operative und regulatorische Entscheidungen erst möglich.

Die unterschiedlichen Value Dimensionen verdeutlichen, dass Enterprise Architektur weit über klassische IT- oder Dokumentationsaufgaben hinausgeht. Sie unterstützt Unternehmen bei der strategischen Ausrichtung, verbessert wirtschaftliche Transparenz, erhöht operative Stabilität, reduziert Risiken und schafft gleichzeitig die Grundlage für Innovation, Anpassungsfähigkeit und Zukunftssicherheit. Gerade in Bereichen wie regulatorischer Compliance, digitaler Souveränität, technologischer Konsolidierung oder der kontrollierten Einführung generativer KI wird deutlich, dass nachhaltiger Business Value zunehmend von der Fähigkeit abhängt, Komplexität beherrschbar zu machen und Veränderungen kontrolliert zu steuern.

Weiterhin stellt sie einen strukturierten Ordnungs- und Steuerungsrahmen bereit, um die hohe Geschwindigkeit technologischer Entwicklungen und Innovationen strukturiert in das Unternehmen zu überführen. Neue Technologien können bewertet, eingeordnet und entlang strategischer Ziele, Governance-Vorgaben und bestehender Unternehmensstrukturen integriert werden. Dadurch wird Innovation nicht zum Selbstzweck, sondern gezielt in nachhaltige Wertschöpfung überführt. Nicht der Mangel an Technologie ist das Problem, sondern die Fähigkeit, technologische Innovationen kontrolliert und wertstiftend in die Organisation zu integrieren.

Parallel dazu entwickelt sich Enterprise Architektur zunehmend zu einer datengetriebenen Disziplin. Durch die Erfassung und Verknüpfung von Geschäftsprozessen, Fähigkeiten, Anwendungen, Technologien, Datenflüssen und Abhängigkeiten entstehen belastbare Zusammenhänge und Wirkmodelle. Informationen werden nicht nur dokumentiert, sondern in Beziehung gesetzt, wodurch Auswirkungen, Risiken und Abhängigkeiten sichtbar und bewertbar werden. Dies schafft die Grundlage für fundierte strategische, operative und regulatorische Entscheidungen.

Damit nähert sich Enterprise Architektur den Prinzipien datengetriebener Organisationen an. Während Data Analytics und Data Science primär Muster und Erkenntnisse aus operativen Geschäftsdaten ableiten, betrachtet Enterprise Architektur die Struktur und Funktionsweise des Unternehmens als Ganzes. Durch die Verknüpfung strategischer, organisatorischer und technologischer Informationen entsteht ein digitales Unternehmensmodell (digital Twin), das Auswirkungen von Veränderungen, Investitionen, Risiken und Transformationspfaden transparent, bewertbar und nachvollziehbar macht.

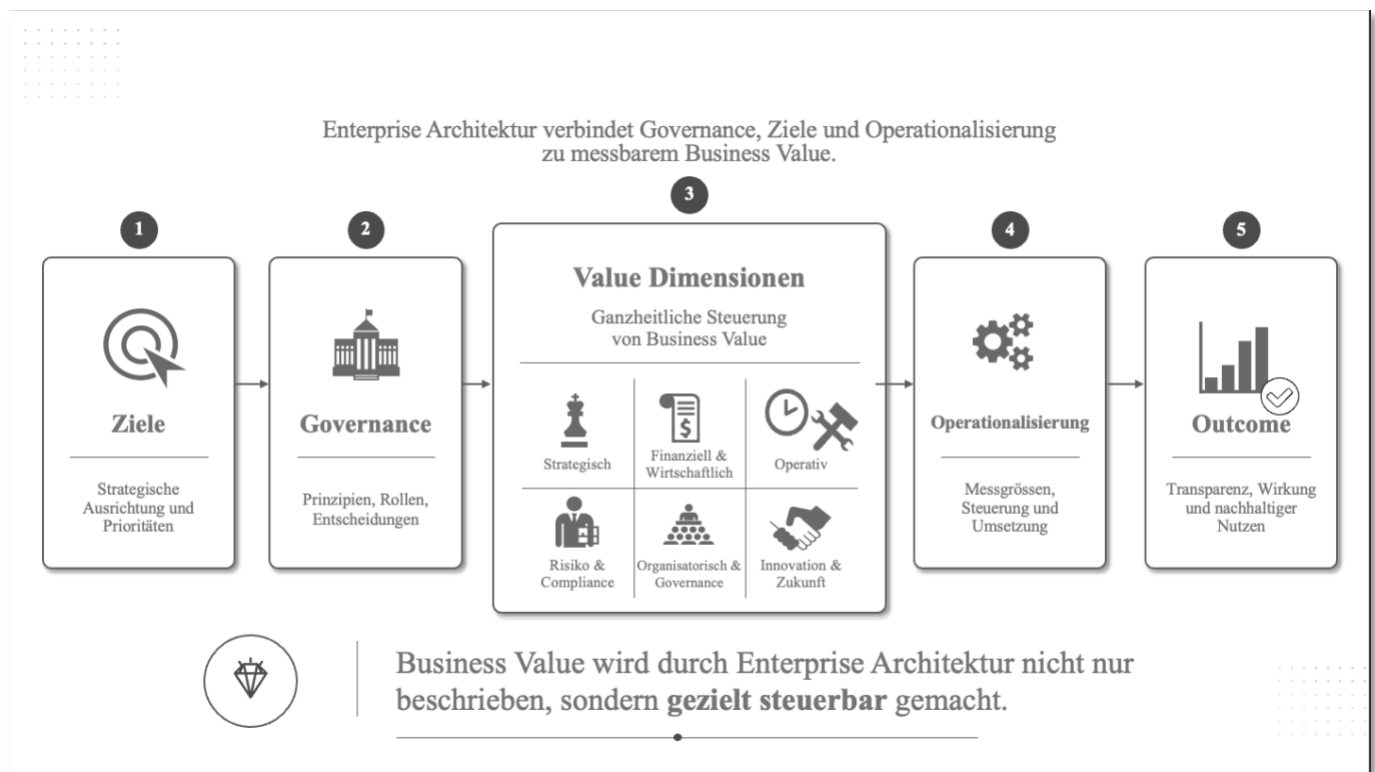


Ein weiterer wesentlicher Beitrag liegt in der Investitions- und Portfoliosteuerung. Enterprise Architektur ermöglicht es, Projekte, Programme und Transformationsinitiativen nicht isoliert zu betrachten, sondern ihren Beitrag zu Strategie, Business Value und Unternehmenszielen transparent zu bewerten. Dadurch können Prioritäten faktenbasiert gesetzt, Investitionen gezielt gesteuert und Vorhaben ohne ausreichenden strategischen Mehrwert frühzeitig identifiziert und hinterfragt werden.

So entwickelt sich Enterprise Architektur zunehmend von einer unterstützenden Disziplin zu einem strategischen Führungs- und Steuerungsinstrument. Ihr eigentlicher Mehrwert liegt nicht in der Optimierung einzelner Technologien oder Prozesse, sondern in der Fähigkeit, Zusammenhänge sichtbar zu machen, Zielkonflikte auszubalancieren und fundierte Entscheidungen entlang strategischer, wirtschaftlicher, operativer und regulatorischer Zielsetzungen zu ermöglichen.

Gleichwohl entfaltet Enterprise Architektur ihren Mehrwert nicht automatisch. Programme, die primär auf Dokumentation statt auf Entscheidungsunterstützung ausgerichtet sind oder denen das organisatorische Mandat fehlt, bleiben häufig hinter ihrem Potenzial zurück. Die beschriebenen Wertdimensionen setzen daher eine EAM-Praxis voraus, die aktiv gepflegt wird, institutionell verankert ist und den Mut aufbringt, auch unbequeme Erkenntnisse wie Redundanzen, Zielkonflikte und technische Schulden konsequent in Portfolio- und Investitionsentscheide einfließen zu lassen.

Nachhaltiger Business Value entsteht somit nicht durch maximale Stabilität oder maximale Agilität allein, sondern durch die Fähigkeit, beide kontrolliert und situationsgerecht innerhalb einer steuerbaren Unternehmensarchitektur auszubalancieren. Nur so können Unternehmen Komplexität beherrschbar machen, Veränderungen gezielt steuern und langfristige Wertschöpfung entlang ihrer Unternehmensstrategie sicherstellen.



Case Study

AI Voice Recording: Innovation durch kontrollierte Architektur Governance ermöglichen

Ein Unternehmen der Finanzbranche initiierte ein AI-Vorhaben zur Analyse von Sprachaufzeichnungen. Ziel war es, zusätzliche fachliche Anwendungsfälle und bislang nicht erkannte Muster in den vorhandenen Daten zu identifizieren. Die technische Umsetzung hatte jedoch bereits begonnen, bevor das Lösungsdesign zur Prüfung eingereicht und durch die zuständigen Instanzen abgenommen worden war.

Im Rahmen des Peer Reviews des Architektur Blueprint wurde festgestellt, dass die vorgesehene Lösung mehrere unternehmensweite AI- und Architekturstandards nicht vollständig erfüllte. Insbesondere sollten bestehende Fähigkeiten nicht wiederverwendet, sondern teilweise redundant aufgebaut werden. Dies hätte zu zusätzlichen Implementierungs- und Betriebskosten, mehrfach zu wartenden Funktionen sowie einer erhöhten technischen Komplexität geführt. Gleichzeitig bestand aufgrund des unbekannten Inhalts der Sprachaufzeichnungen das Risiko, dass personenbezogene und datenschutzrelevante Informationen verarbeitet werden. Die notwendige Transparenz über Dateninhalte, Verarbeitungszwecke und Schutzmassnahmen war zu diesem Zeitpunkt nicht ausreichend gegeben.

In der Rolle als Peer Reviewer und Vertreter der Architektur Governance überprüfte der Enterprise Architekt den Blueprint systematisch gegen die definierten Projektziele, Unternehmensstandards und architektonischen Vorgaben. Gemeinsam mit der verantwortlichen Line of Business, Enterprise Architecture und dem Architekturboard wurden die Abweichungen transparent aufgearbeitet, deren potenzieller fachlicher, finanzieller und regulatorischer Impact bewertet und die Ursachen des Konflikts analysiert.

Das Projekt wurde nicht grundsätzlich blockiert, sondern unter klar definierten Rahmenbedingungen und Nutzungseinschränkungen befristet freigegeben. Ergänzend wurden verbindliche Massnahmen zur Sicherstellung der Compliance, zur Reduktion der identifizierten Architekturabweichungen und zur weiteren Ausrichtung an wiederverwendbaren Unternehmensfähigkeiten beschlossen.

Die Case Study zeigt, dass wirksame Enterprise-Architecture Governance auch bei innovativen AI-Vorhaben keinen Widerspruch zwischen Kontrolle und Geschwindigkeit erzeugen muss, sondern konkreten Business Value über verschiedene Dimensionen geschaffen hat. Durch eine transparente Risikobewertung, klare Auflagen und ein abgestimmtes weiteres Vorgehen konnte das Vorhaben deblockiert werden, ohne Compliance-Anforderungen und langfristige Architekturziele zu vernachlässigen.