

Enterprise Architecture Management - im Spannungsfeld von Theorie und Machbarkeit

Jan Thielscher

Leipzig, 22. Juni 2012

Agenda



EACG in Kürze

Enterprise Architecture Management

EAM - Frameworks

Beispiel Enterprise Architecture?

Stellenprofil des Enterprise Architects

EACG – Your architecture consultancy for IT-based business models

EACG Value Proposition

We partner with our customers from business model design to execution supporting with reflection, expertise, skills, & resources where necessary

EACG Service Offering

	Financial Services	Retail / eCommerce	...
IT-Strategy/ IT-Business Alignment			
Enterprise Architecture/ BPM/BRM/CEP-Initiatives			
Cloud Transformation & Cloud Architecture			

EACG Project Samples



Design Enterprise Architecture & Support Implementation



Design corporate wide E-Commerce Target Architecture



Pan-European Rollout coordination of Import Express Online



Design, Implementation & Operation of Middleware for Shop Platform

Customer Statements

„Mich haben neben der pragmatischen Herangehensweise das gute Verständnis unserer Fach-prozesse und die klaren Empfehlungen begeistert“

Frank Dupuis, CEO
Dupuis GmbH & Co. Asset-Management KG

„Wir konnten sowohl in fachlichen wie in technischen Aspekten neue, wertvolle Perspektiven gewinnen.“

Harm Behrens,
Leiter E-Commerce Competence Center
Group technology Partner (gtp) Otto Group

EACG Leistungsportfolio gekennzeichnet durch Kombination betriebswirtschaftlicher, IT und juristischer Expertise

IT-Strategie & IT-Business Alignment

- Analyse Geschäftsentwicklung & Value Driver (Value Spots)
- Szenario-Modellierung
- Strukturierte Anforderungsanalyse
- Ableiten von IT-Strategie

Cloud Strategie & Beratung

Software-Häuser

- Impact-Analyse
- Leistungs-Design
- Organisationsentwicklung
- Sourcing & Partnering

Anwender

- Aufklärung
- Bestimmen der Nutzen- & Einsatzpotentiale
- Organisatorische Anpassungen
- Sourcing Support

Enterprise Architecture

- IT-Audits und Architecture Reviews
- Design von Ziel- und Migrationsarchitekturen
- Enterprise Architecture Management
- Enterprise Architecture Governance
- Design von HA-Architekturen

Sourcing & Troubleshooting

- Vendor Identification & Selection
- RFP Process Management
- Contract pre-negotiations
- Dispute Resolution
- Project Assessment & Bail out



EACG ist spezialisiert auf Architekturberatung und Management komplexer Technologieprojekte

otto group



Architekturberatung:

Entwicklung von Geschäftsszenarien zu zukünftigen Geschäftsmodellen und Ableitung einer konzernweiten E-Commerce Zielarchitektur. Definition der technischen Architektur und Begleitung der Auswahl der Middleware.

Architekturberatung, Programm Management, Implementierung:

Auswahl der Integrationsplattform, Design und Implementierung der Anbindung Shop-Plattform an Backends, Design & Implementierung ETL-Plattform, Partnerintegration, Betriebsorganisation, etc.



Architekturberatung (Subunternehmer):

Konzeption und Design BPEL/SOA-Projekt zur prozessorientierten Integration Auftragsmanagement



Projektmanagement:

Rollout von Imort-Express-Online in 27 europäischen Ländern, incl. Prozess- & Backend-Integraton sowie organisatorischer Integration



Architekturberatung:

Einführung einer TOGAF-basierten Architecture Governance im Bereich PBC

DAIMLER

Architekturberatung:

Aufbau einer globalen SupplyChain-Plattform zur Organisation von Aggregatwerken

ESPRIT

Architekturberatung:

Analyse und Konzeption einer konzernweiten Middleware-Plattform, RFQ, POC, Einführung

Munich RE 

Architekturberatung :

Analyse der Architektur und Anforderungen an ein unternehmensweites Portal, RfQ und POC mit SAP und Microsoft

citi

Architekturberatung:

Analyse des Ist-Zustandes und Entwicklung einer Architektur-Vision



Architekturberatung:

Analyse der Anforderungen an eine Middleware, Entwicklung der RfQ-Unterlagen

Agenda



EACG in Kürze

Enterprise Architecture Management

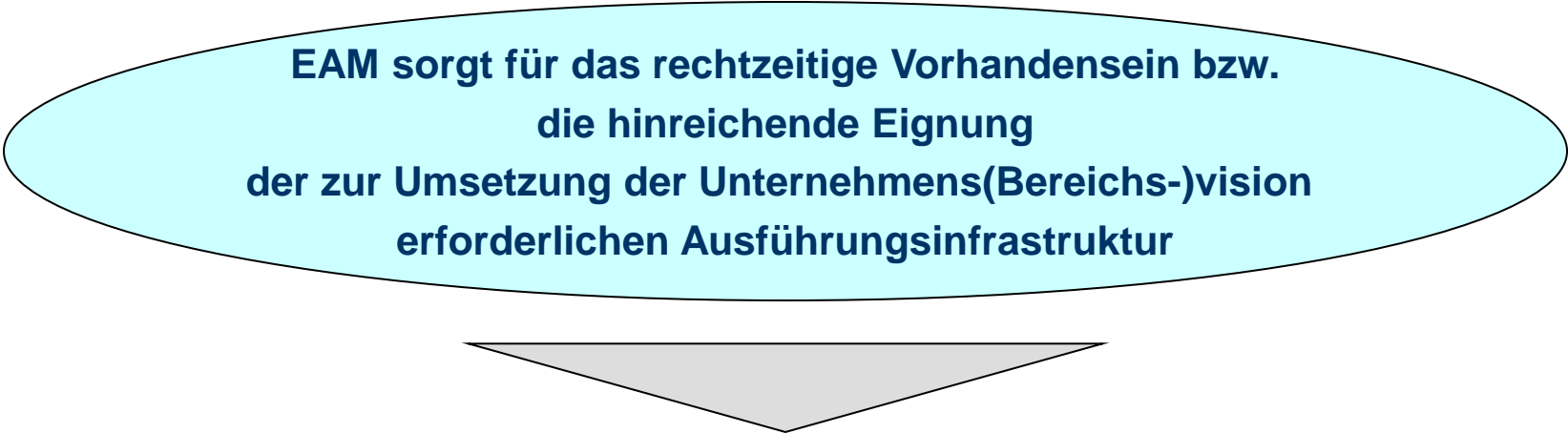
EAM - Frameworks

Beispiel: Entwicklung einer EA

Stellenprofil des Enterprise Architects

Enterprise Architecture Management ist zu einer Kernaufgabe guter Unternehmensführung geworden

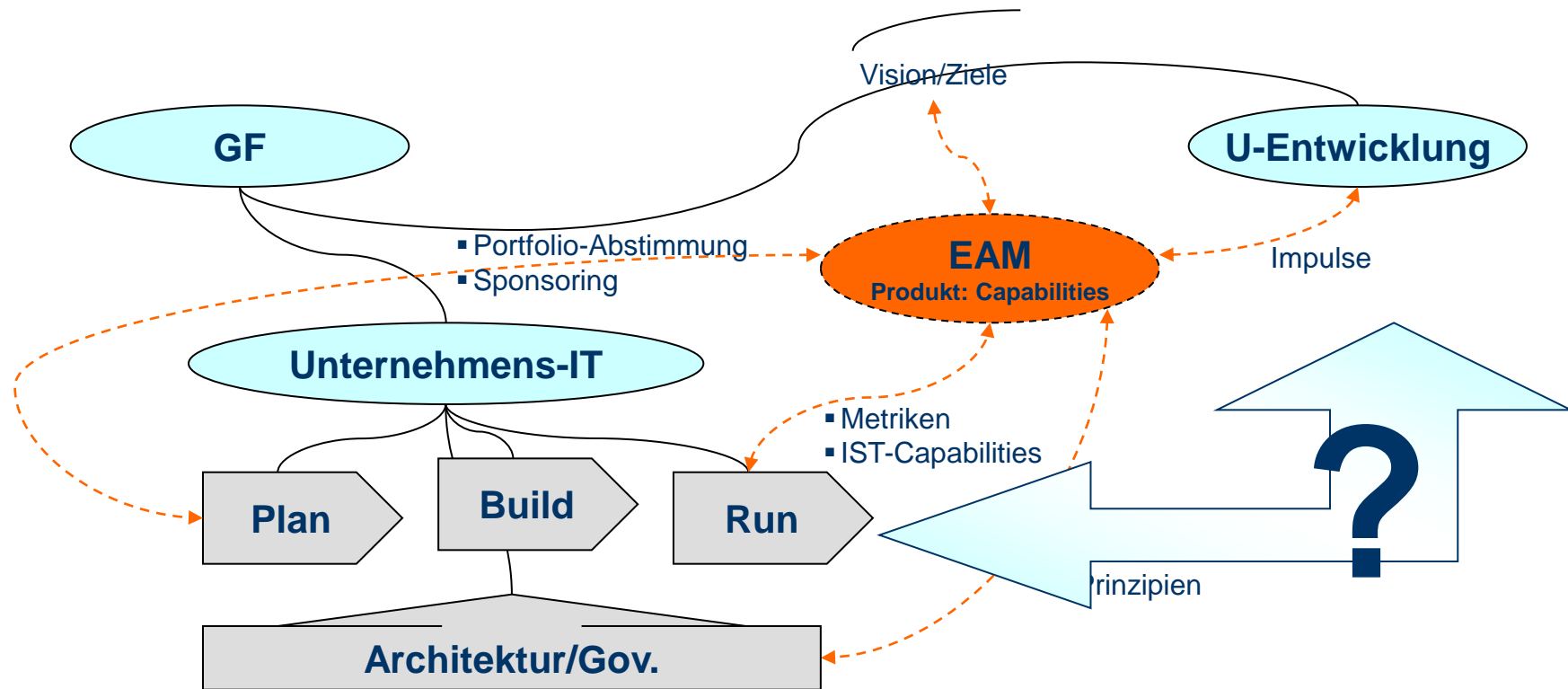
EAM sorgt für das rechtzeitige Vorhandensein bzw. die hinreichende Eignung der zur Umsetzung der Unternehmens(Bereichs-)vision erforderlichen Ausführungsinfrastruktur



Unternehmensarchitektur überschreitet typischen Gestaltungsbereich der IT

- Partizipation im Strategiefindungs- /-planungsprozess (Innovationsgeber)
- Aufbau und Pflege von Capabilities / Identifikation der Zielarchitektur in Abhängigkeit der Geschäfts(feld)strategie
- Ableiten von Vorgaben für Design und Entwicklung der Anwendungslandschaft
- Sponsoring von Infrastrukturprojekten zur Unterstützung der Zielarchitektur
- Klammer/Garant für mittel- und langfristige Entwicklungen

EAM ist als Disziplin der Unternehmensentwicklung anzusehen wenn die Wertschöpfung stark virtualisiert ist

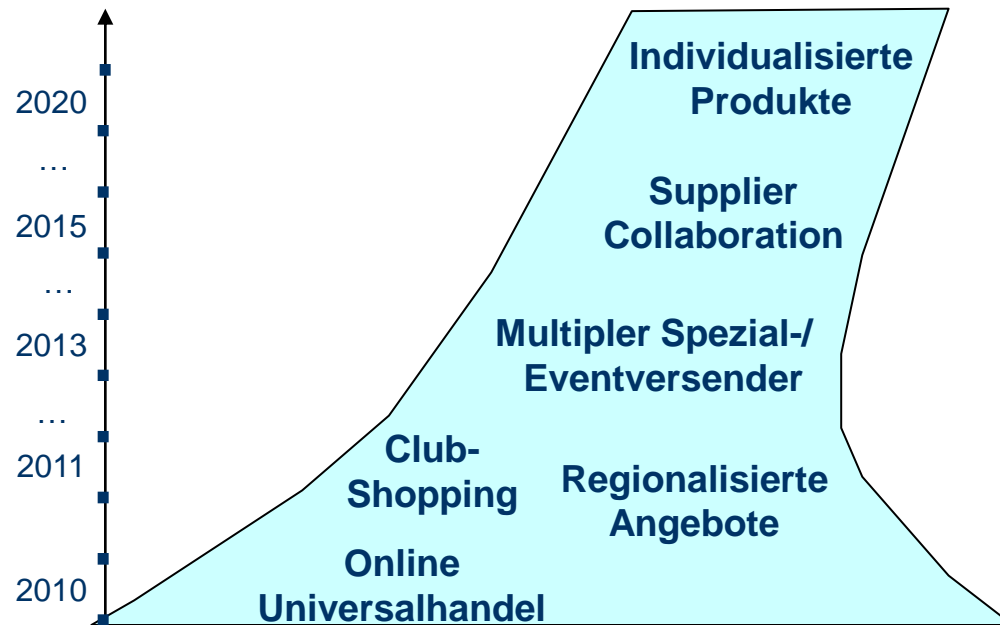


Art der Verankerung von EAM hängt vom Grad der Virtualisierung der Wertschöpfung ab

- +++ Virtuelle Produkte bzw. Wertschöpfung (bspw. Financial Services)
- ++ Elementarer Bestandteil der Wertschöpfung (bspw. eCommerce-Unternehmen)
- + Wichtiger Beitrag zur Wertschöpfung (bspw. Logistikdienstleister)
- 0 Geringer Wertschöpfungsbeitrag (bspw. Kleinunternehmen)

Evolution des Erwerbserlebnisses sichert Absatzchancen und erfordert kontinuierliche Anpassung der Leistungsinfrastruktur

Erneuerung der Kundenansprache wesentlicher Bestandteil nachhaltigen Erfolges



Capabilities entwickeln:

- Effizientes Handling von Artikelinformationen
- Zeitnahe, effektive Angebotspublikation

Intensiver Wettbewerb im Netz erfordert neue Vertriebskonzepte:

- Stete Innovation in Kundenansprache und –interaktion gefordert
- Individualisierung des Angebots bei gleichzeitiger Ausweitung
- Flexible, dynamische Angebotsmechanismen erforderlich
- Wachsender Kundenanspruch an Kanalintegration

Flexible Architekturen sind der Schlüssel zum Erfolg:

- Identifikation von Prioritäten auf Basis betriebswirtschaftlichen Mehrwertes
- Verständnis von Zusammenhängen und Abhängigkeiten entwickeln
- Wiederverwendung auf konzeptueller Ebene vorbereiten
- Reaktionszeiten auf Markt-Änderungen müssen kurz sein

Erfolgreiches EA Managements produziert „Capabilities“

Eine „Capability“ ist ein Funktionsbaustein,
der in mehreren Prozessen eingesetzt werden kann

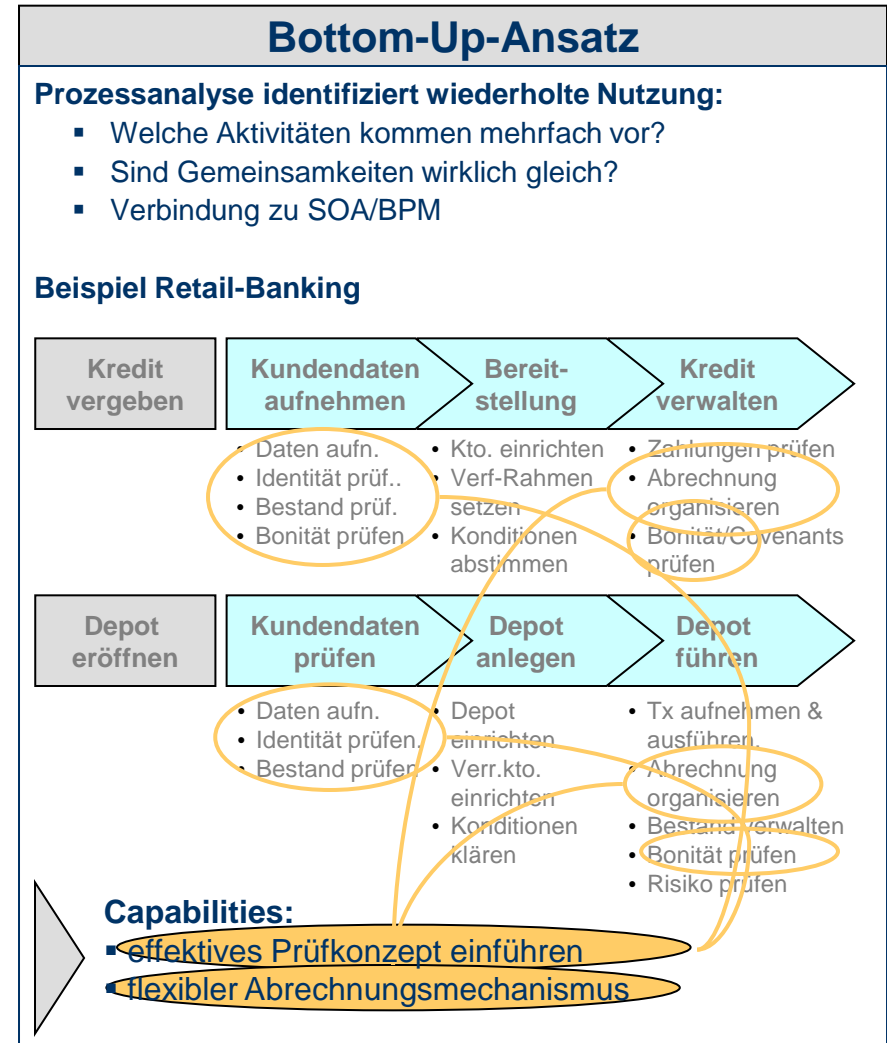
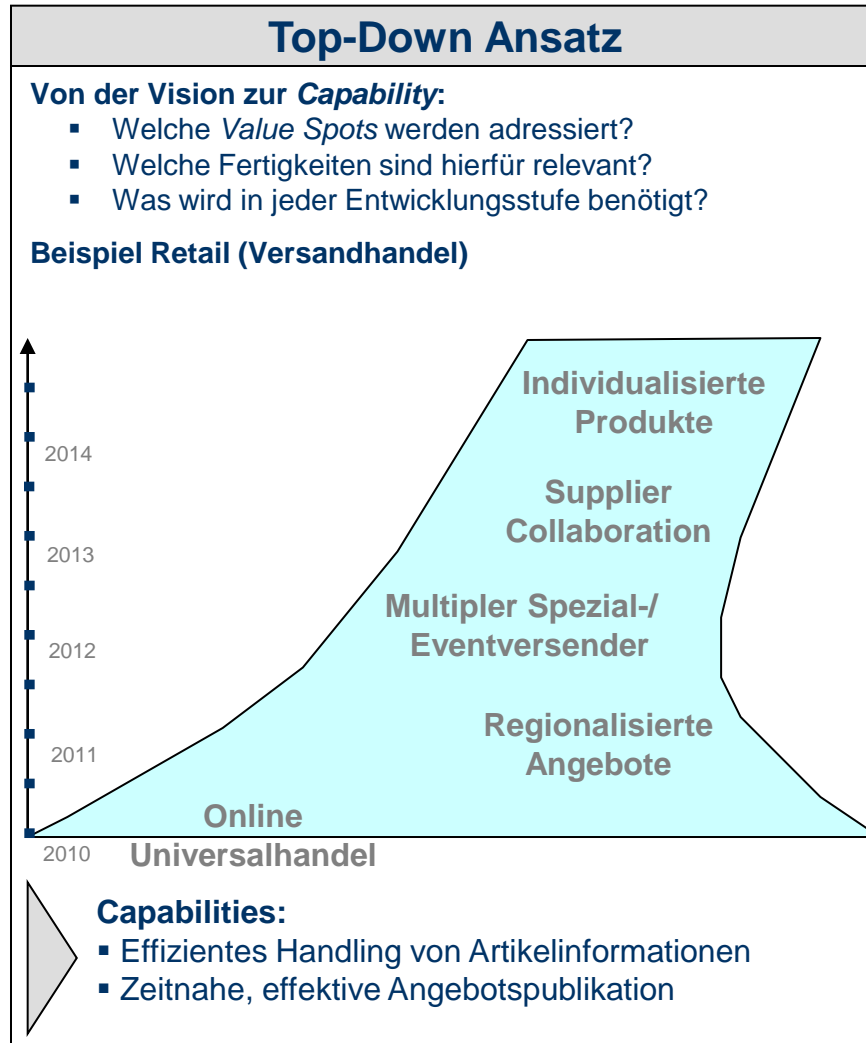
Capabilities sind

- ein Bündel wichtiger, gleichartiger Funktionen
- mit Hilfe spezieller Kenntnisse oder Fähigkeiten zu erbringen
- zumeist in mehreren Produkt(reih)en einsetzbar oder gemeinsame Basis bei Differenzierung
- unabhängig von anderen „Capabilities“
- gut definiert und haben klare Schnittstellen
- stets gut skalierbar zu gestalten

Capabilities sind NICHT

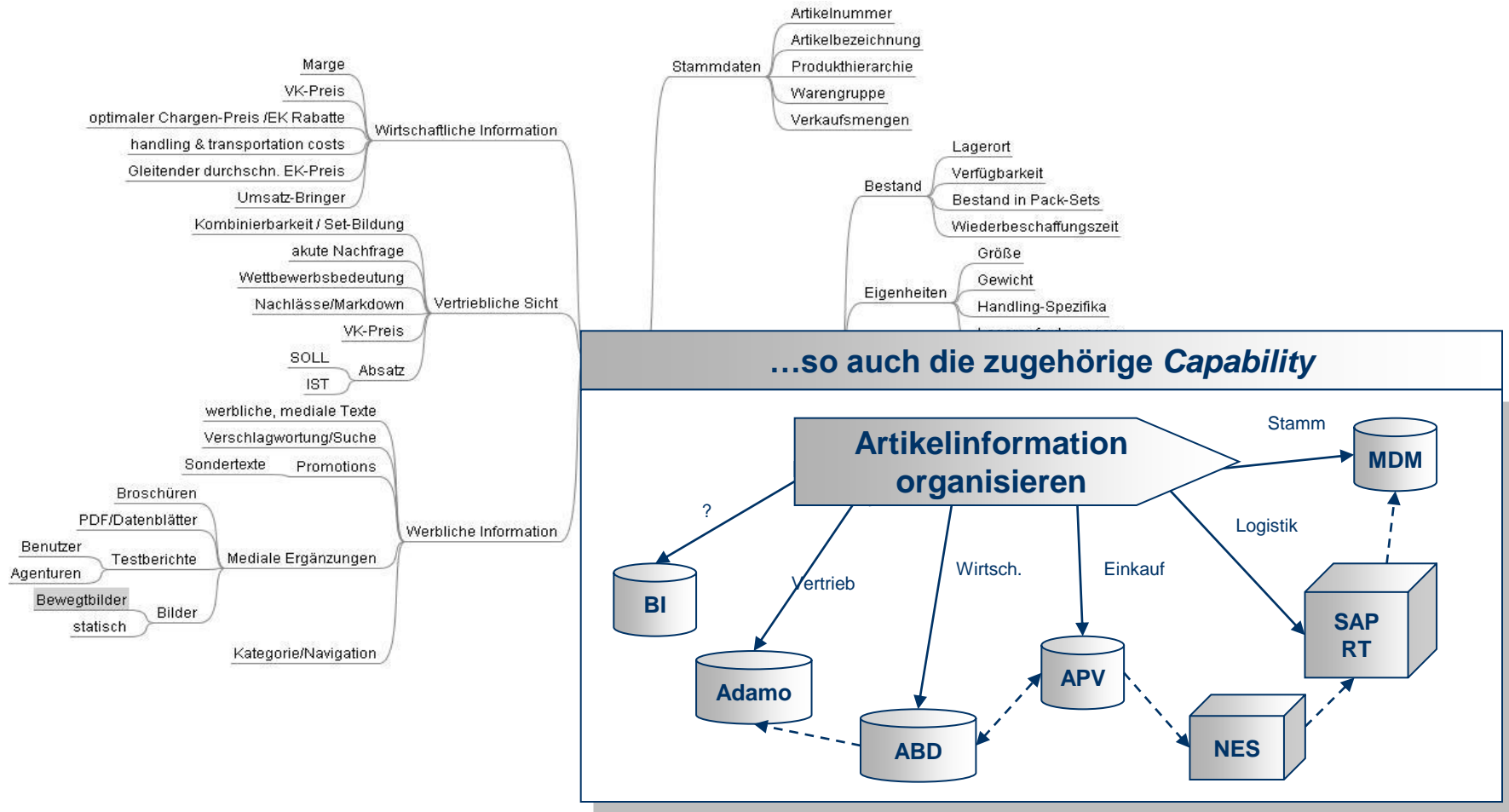
- zu verwechseln mit „Core Competencies“
- nur technische Services in einer SOA
- abhängig von einer ganz spezifischen Input oder Output-Größe (Varianz)
- auf den aktuellen Einsatzzweck zu sizen

„Capabilities“ lassen sich Top-down oder Bottom-up identifizieren



Beispiel: Capability „Artikelinformation organisieren“ bei einem E-Commerce-Anbieter

Artikelinformationen sind vielfältig benötigt im Versandhandel...



Agenda



EACG in Kürze

Enterprise Architecture Management

EAM - Frameworks

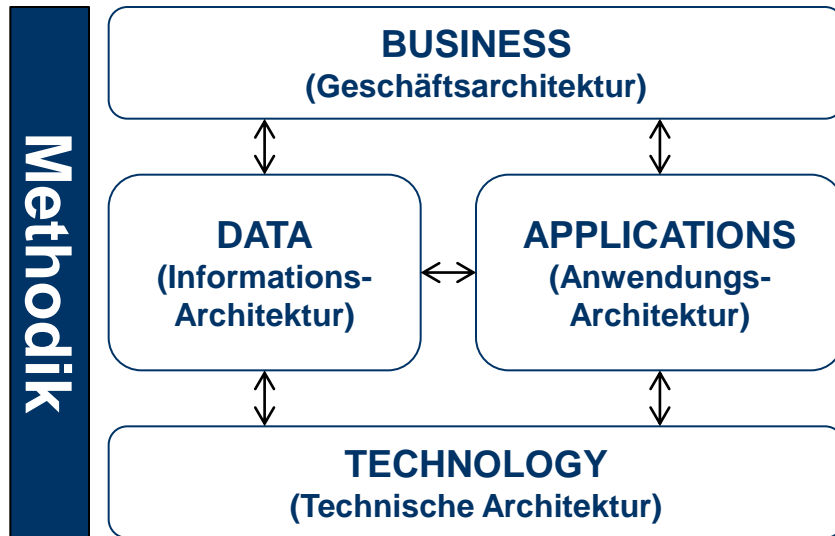
Beispiel: Entwicklung einer EA

Stellenprofil des Enterprise Architects

EA-Frameworks geben dem Enterprise Architekten Orientierung und Struktur

Wesentliche Domänen einer EA

Unterstützung durch EA-Frameworks -



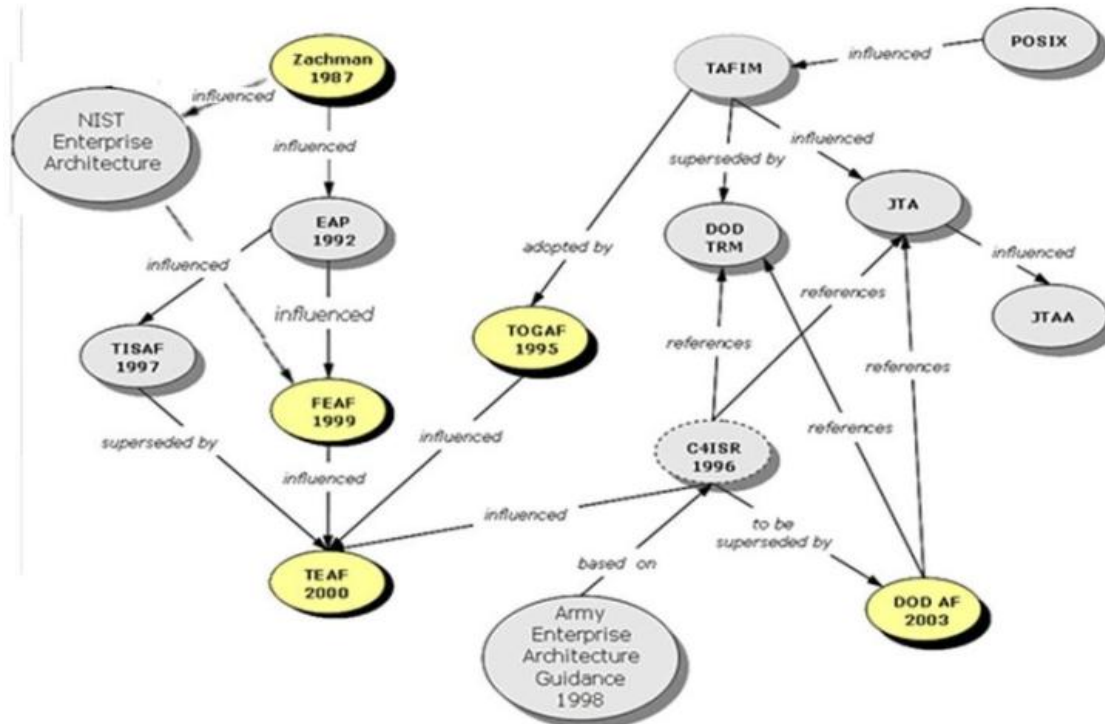
EA-Frameworks unterstützen den Enterprise Architekten durch...

- Gliederung der Domänen in unterschiedliche Perspektiven (Sichten) zur Reduzierung der Komplexität.
- Auswahl der notwendigen Rollen zur Unterstützung bei der Definition der EA.
- Definition eines ganzheitlichen Rahmens aus Artefakten und Templates.
- Unterstützung mit geeigneten Methoden bei seiner Vorgehensweise während des Projekts.

Idee des Enterprise Architecture Frameworks gibt es schon lange

Entsprechend viele Frameworks existieren

Evolution der EA-Frameworks



- Anzahl der Frameworks schier unendlich
(auch wir haben unser eigenes!)
- Einige haben sich als **De facto-Standards** wie TOGAF oder Zachman etabliert
(sollte man kennen, wenn man mitreden will)
- Öffentliche Adaptionen für spezielle Branchen, Institutionen, z.B. Government, Military
(nur wichtig für den, der da auch hin will)
- Individuelle Adaptionen diverser Beratungshäuser, z.B. CLEAR (ATOS Origin), IAF (Capgemini)
(braucht wirklich keiner, im Zweifel auf Standard ändern!)

 Framework mit breiterer Bedeutung

Original by Stephen Marley, NASA /SCI, update by Marcel Douwe Dekker

Zachman thematisierte als Erster die unterschiedlichen Sichtweisen auf den gleichen Gegenstand

Allgemein

- Aus der Notwendigkeit verschiedene Sichten und Rollen bei der Definition einer Architektur zu haben, definierte John Zachman 1987 das Framework
- Je 6 Rollen und Perspektiven definieren einen Ordnungsrahmen für die EA
- Der generische Aufbau definiert nur Ergebnisse (Aspekte), welche durch Modellierung bzw. Dokumentation erstellt werden
- Es wird keine spezielle Prozessabfolge festgelegt

	DATA <i>What</i>	FUNCTION <i>How</i>	NETWORK <i>Where</i>	PEOPLE <i>Who</i>	TIME <i>When</i>	MOTIVATION <i>Why</i>
Objective/Scope (contextual) <i>Role: Planner</i>	List of things important in the business	List of Business Processes	List of Business Locations	List of important Organizations	List of Events	List of Business Goal & Strategies
Enterprise Model (conceptual) <i>Role: Owner</i>	Conceptual Data/ Object Model	Business Process Model	Business Logistics System	Work Flow Model	Master Schedule	Business Plan
System Model (logical) <i>Role: Designer</i>	Logical Data Model	System Architecture Model	Distributed Systems Architecture	Human Interface Architecture	Processing Structure	Business Rule Model
Technology Model (physical) <i>Role: Builder</i>	Physical Data/Class Model	Technology Design Model	Technology Architecture	Presentation Architecture	Control Structure	Rule Design
Detailed Representation (out of context) <i>Role: Programmer</i>	Data Definition	Program	Network Architecture	Security Architecture	Timing Definition	Rule Speculation
Functioning Enterprise <i>Role: User</i>	Usable Data	Working Function	Usable Network	Functioning Organization	Implemented Schedule	Working Strategy

Kernelemente

- **Perspektiven**
 - Was? (Daten)
 - Wie? (Funktion)
 - Wo? (Netzwerk)
 - Wer? (Personen)
 - Wann? (Zeit)
 - Warum? (Motivation)
- **Aspekte**
Ergebnis aus der Sichtweise der Rollen auf die Perspektiven
- **Rollen**
 - Planer (Management)
 - Besitzer (Fachabt.)
 - Designer (Fachabt. /IT)
 - Builder (IT)
 - Programmierer (IT)
 - Nutzer (Fachabt.)

Bewertung

- + Ermöglicht vollständige und strukturierte Betrachtung des Unternehmens.
- + Gute Erweiterbarkeit / Reduktion für eigene Modelle
- Methodische Lücke muss durch den EA geschlossen werden.
- Fehlende Aspekte für Transformation bestehender Architekturen (Gap-/Impact-/Risk-Analysis,...)

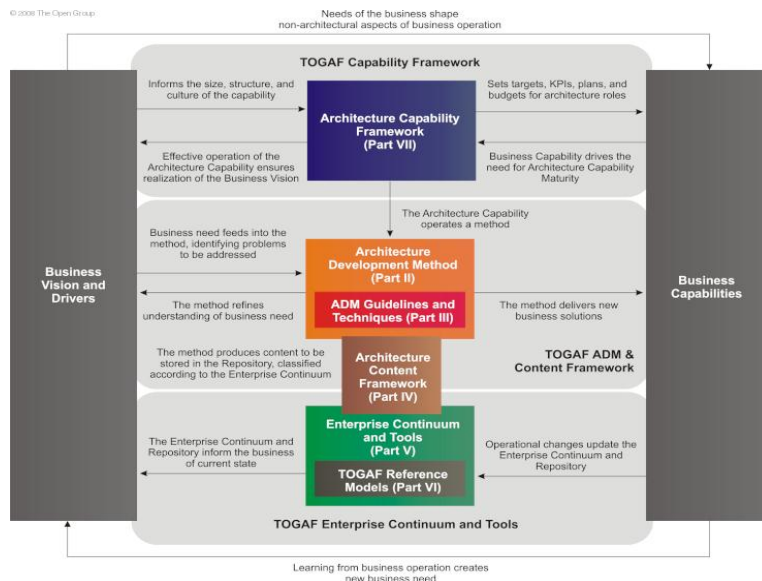
TOGAF – der Quasi-Standard wurde in Version 9 von der IT-Architektur auf die Unternehmensarchitektur erweitert

Allgemein

- Defacto-Standard, welcher auf Best-Practices von über 300 Unternehmen beruht.
- Beschreibt im Gegensatz zu Zachman eine umfangreiche Methodik für die Entwicklung und Pflege von Enterprise Architekturen
- Kernbestandteil ist der **ADM-Cycle** (s. nächste Folie)
- Erweiterung durch zahlreiche Tools, Meta-Modelle sowie Guidelines für Aspekte wie z.B. Security, SOA
- Kontin. Weiterentwicklung durch die OpenGroup

Kernelemente

- (II) Architecture Development Method (ADM)
Definiert die Methodik zum AM über einen Zyklus von 9 Phasen
- (III) ADM Guidelines and Techniques
Sammlung von Richtlinien und Methoden (Best Practices) für TOGAF und TOGAF ADM
- (IV) Architecture Content Framework
Definiert Meta-Modelle für Artefakte, wiederverwendbare Bausteine und typische Ergebnisse einer EA
- (V) Architecture Continuum and Tools
Definiert die Systematik sowie Werkzeuge zur Kategorie-sierung und Organisation (Ablage) der EA-Ergebnisse
- (VI) TOGAF Reference Models
Auswahl von EA-Referenzmodellen auf Basis der TOGAF Foundation Architecture.
- (VII) Architecture Capability Framework
Definiert Anforderungen an das Unternehmen, an Prozesse, Skills und Rollen um EAM einführen und im Unternehmen anwenden zu können.



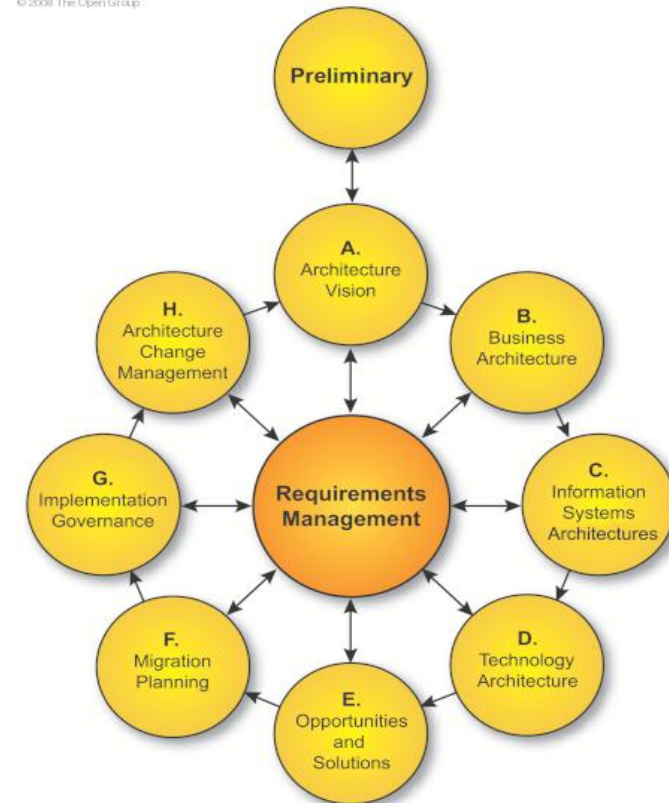
Bewertung

- + Auf Unternehmen anpassbares Vorgehensmodell
- + Alle ADM-Phasen sind anforderungsgetrieben
- + Anpassbare Templates für viele Ergebnistypen
- Sehr komplexes Gesamtkonstrukt
- Setup erfordert Vorlaufzeit und Einarbeitung

TOGAF ADM – Theoretischer Leitfaden für die Einführung eines Architecture Management Prozesses

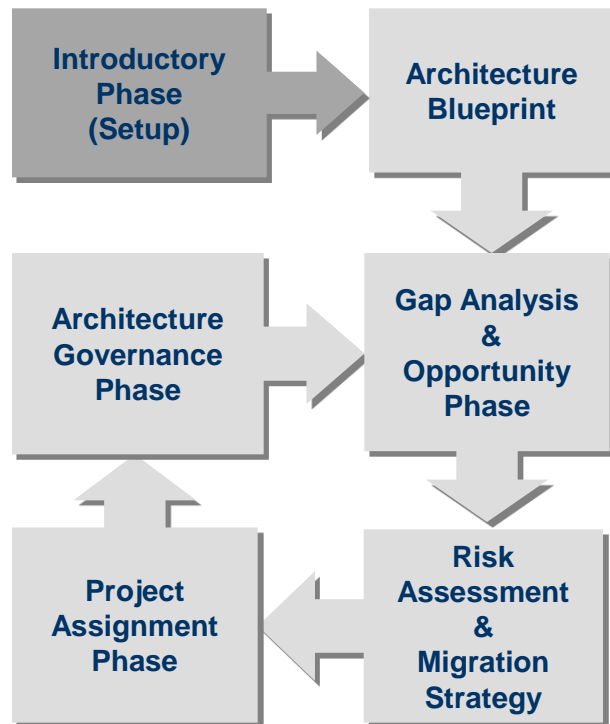
ADM-Phasen

- **Preliminary Phase**
Vorbereitung und Initiierung von Aktivitäten und Orga-Maßnahmen zur Einführung von EAM. Definition von Prinzipien für die EAM.
- **(A) Architecture Vision**
Initiale Phase zur Definition einer Enterprise Architektur.
- **(B) Business Architecture**
Entwicklung und Beschreibung der Geschäftsarchitektur.
- **(C) Information Architecture**
Entwicklung und Beschreibung der Informations- und Anwendungsarchitektur.
- **(D) Technology Architecture**
Entwicklung und Beschreibung der technischen Architektur.
- **(E) Opportunities & Solutions**
Identifikation von Projekten und Portfolios, welche die EA anwenden und umsetzen.
- **(F) Migration Planning**
Erstellung einer Implementierungs- und Migrationsplanung zur Realisierung der zuvor definierten Projekte.
- **(G) Implementation Governance**
Überwachung der Entwicklungsprozesse auf korrekte Anwendung der Enterprise Architektur.
- **(H) Architecture Change Management**
Überwachung sämtlicher Anforderungen aus der Governance, etc. Festlegung, bei welchen Änderungen die Enterprise Architektur angepasst werden muss und somit der Zyklus von vorne beginnt.



TOGAF-Vorgehen lässt sich auf Zachman-Rahmen anwenden am Praxisbeispiel aus dem Finanzsektor

Architecture Process



Architecture Artefacts

Roles \ Aspects	Data	Application	Technology	Quality/ Security
Business Owner (Objectives/Scope)	List of Business Objects	List of Processes	List of Locations	List of legal Conditions
Business Analyst (Enterprise Model)	Semantic Data View	Use Case View	Geographical Context View	List of non functional Requirements
Architect (Information Systems Model)	Data Model (ERM) View	Functional & Application Views	Technical Developm. & Deployment View	Service Level & Security Views
Developer (Technical Model)	Physical Data Model View	Implementation Definition (UML) View	Test, Runtime and Network Views	Load Management & Security Services Views
Operator (Specifications)	Data Definitions View	Programs View	Hardware View	Service Level Agreements View

Part of initial Setup during introductory Phase

Zachman und TOGAF haben unterschiedliche Ansatzpunkte, die sich gegenseitig unterstützen. Während Zachman bei der Kategorisierung und Klassifizierung der zu erstellenden Artefakte hilft, unterstützt TOGAF mit seinen Prozessphasen bei der Erstellung dieser Artefakte im Projekt.

Agenda



EACG in Kürze

Enterprise Architecture Management

EAM - Frameworks

Beispiel: Entwicklung einer EA

Stellenprofil des Enterprise Architects

Typische Ausgangssituation zu Beginn eines Projektes

Beispiel: „Zielarchitektur E-Commerce“

Gegenwärtige Situation durch schwerfällige und/oder instabile Prozesse gekennzeichnet

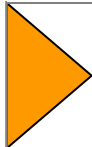
- Produktdatenversorgung aus Masterdatenbank träge und fehleranfällig
- Cross-Selling innerhalb des Konzerns komplex und undurchsichtig
- Vorlauf für Aktionen im Online-Bereich zu langatmig (Monate anstelle von Tagen)

Zukünftige Trends stellen hohe Ansprüche an Flexibilität und Reaktionsfähigkeit

- Mehr Ereignisorientierung in der Vertriebskonzeption (Shop-Gestaltung)
- Stärkere Ausprägung von Personalisierung und Individualisierung der Angebotsgestaltung
- Neue Technologien und eine Vielzahl an unterschiedlichen Endgeräten sind zu bedienen

Gleichzeitig intensiviert sich der Preis- und Leistungswettbewerb

- Hohe Qualität und Effizienz in den logistischen Prozessen nur durch firmenübergreifend Homogenisierung erreichbar (Konzernstandard im Backend)
- Zunehmende Zielgruppenorientierung und Individualisierung in der Kundenansprache erfordern Vielfalt und Flexibilität in der Frontend-Gestaltung

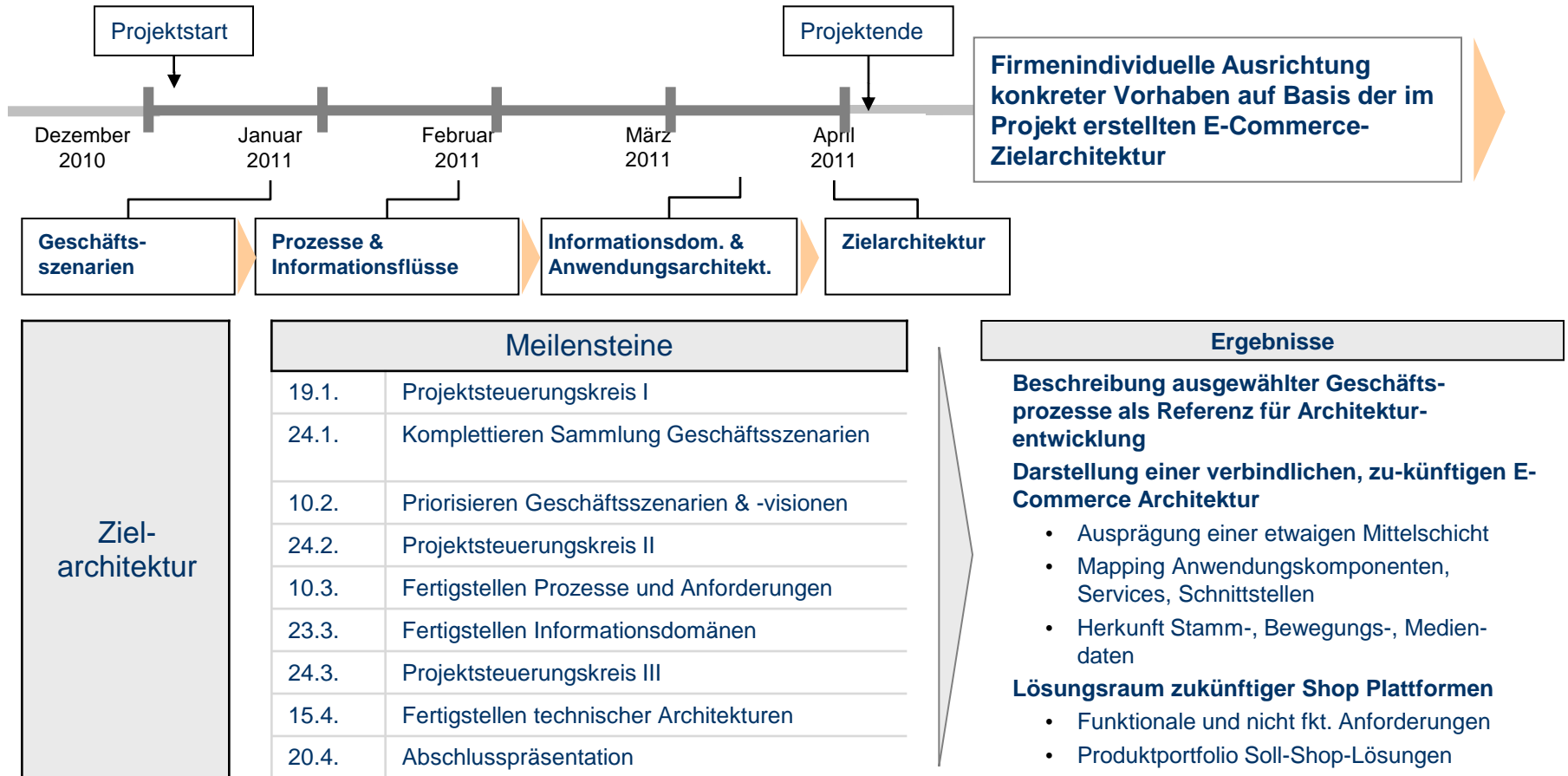


E-Commerce Zielarchitektur muss bestehende Limitierungen und Herausforderungen bewältigen

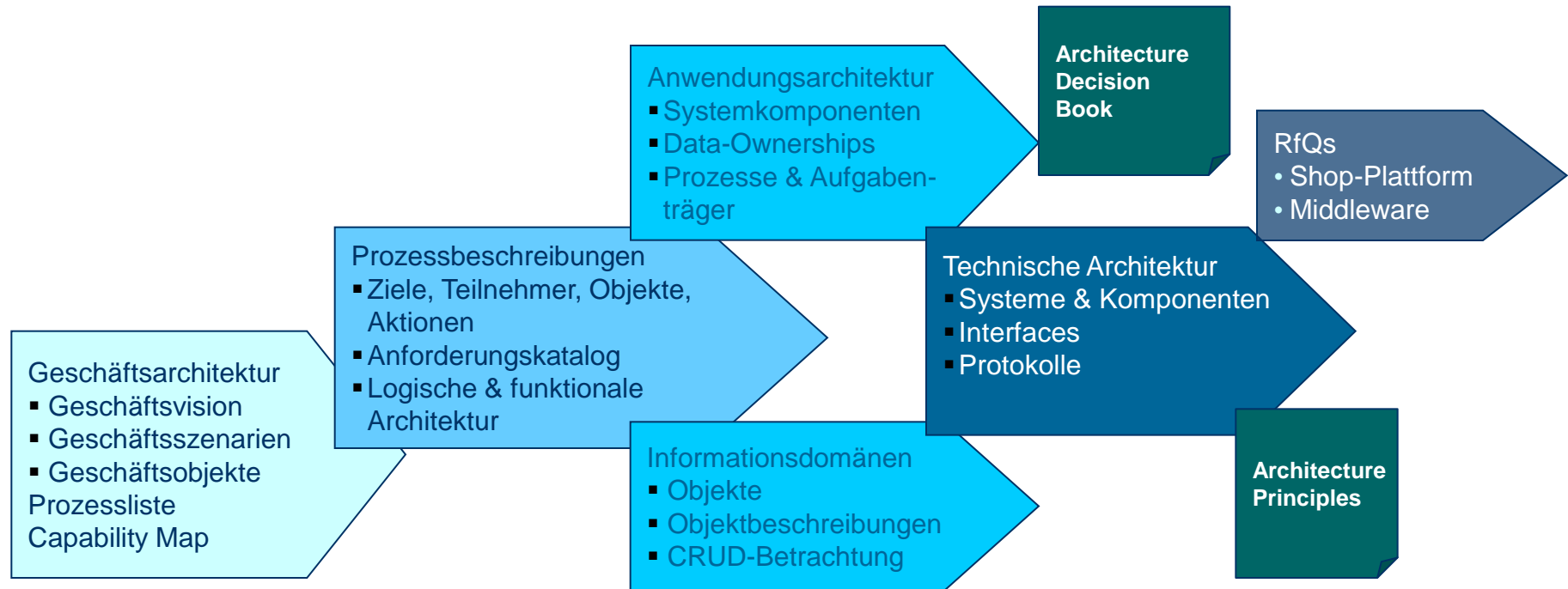
Typische Projektplanung zu Beginn des Projektes

Beispiel: „Zielarchitektur E-Commerce“

Projekt „Zielarchitektur E-Commerce“: Ablauf und Meilensteine



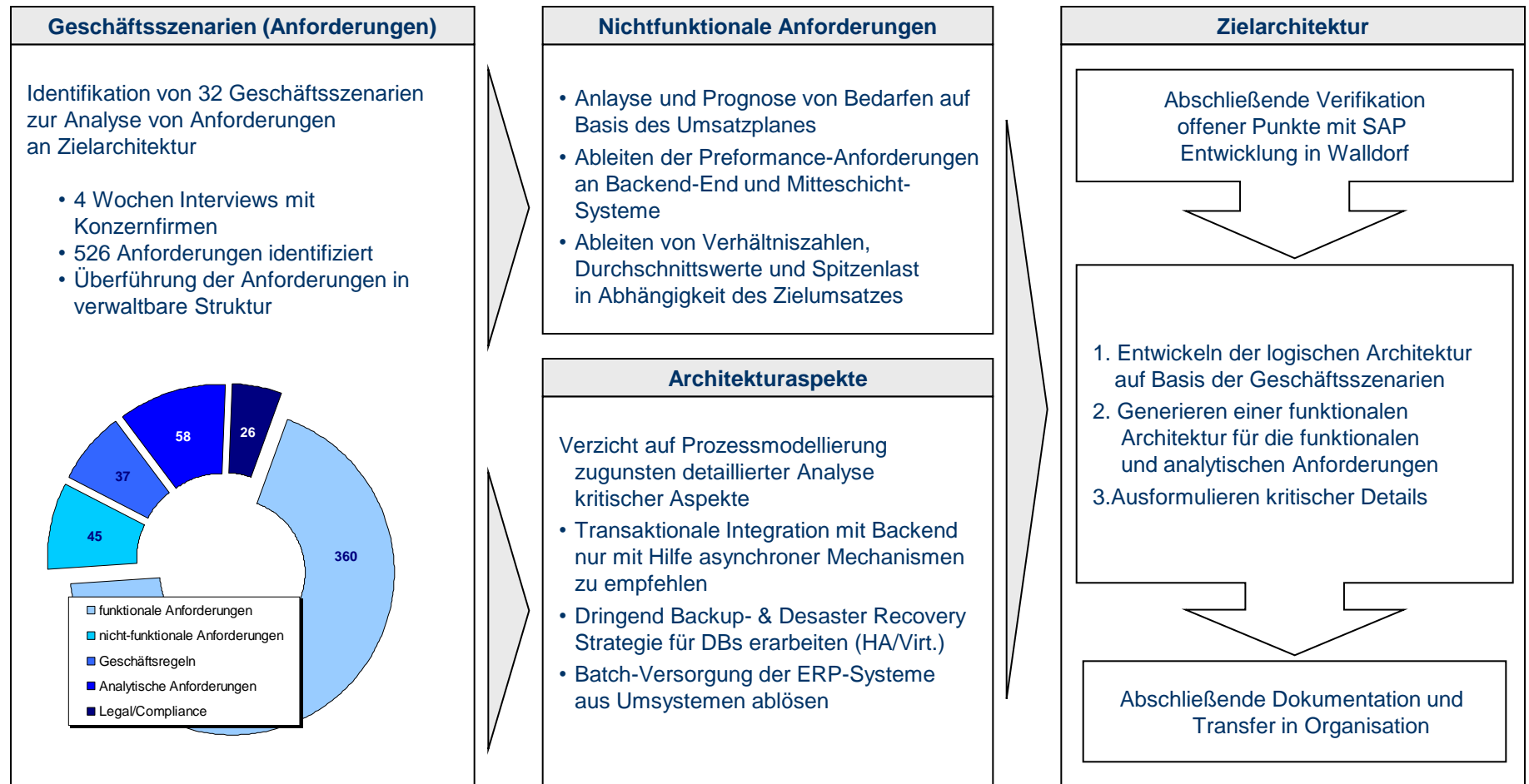
EACG Vorgehensmodell zur Entwicklung und Umsetzung einer Enterprise Architecture setzt auf fünf konsequente Schritte



Nachgelagerte Ergebnistypen setzen auf zuvor entwickelten Ergebnissen auf

- Geschäftsvision => Geschäftsszenarien => Prozesse => Anforderungen (F/NF) => + Logische Architektur => Funktionale Architektur => Anwendungsarchitektur & Informationsdomänen => Technische Architektur
- Ergänzend findet Dokumentation von Entscheidungen bspw. über Alternativen im Architecture Decision Book statt
- Wichtige Design-Prinzipien oder Grundlagen für die spätere Einhaltung wichtiger Architektur finden Eingang in die Architecture Principles

Im Einzelfall kann es jedoch erforderlich sein, das Vorgehen an Ziele oder Zeitrahmen zu adaptieren



Architekturprinzipien ergänzen Architektur um ein Management-Werkzeug zur Weiterentwicklung

Definition Architekturprinzip

Aufgaben von Architekturprinzipien

- Orientierung für die Entwicklung und Weiterentwicklung der Architektur
- Richtlinie bzw. Maßstab für Architektur-entscheidungen
- Wichtiges Element zur mittel- und langfristigen Architekturentwicklung (Reife)

Vorteile vom Einsatz

- Prinzipien und Organisation der Architektur sind aufeinander abgestimmt
- Einhalten der Prinzipien gewährleistet Funktionalität übergeordneter Zusammenhänge (bspw. Multikanalintegration, Skalierbarkeit, etc.)
- Durchbrechen der Prinzipien ist möglich, muss aber begründet werden. Damit entsteht Grundlage für Verfolgung von Verletzungen bzw. Vermeidung ungewollter Abhängigkeiten.
- Messlatte für externe Beobachter zur Beurteilung der Architekturkonformität

Beispiel für Architekturprinzip

Kommunikation nur via Integration Services

Aussage	Module aus unterschiedlichen Service-Gruppen, wie Enterprise, Security, Communication, Analytical und E-Commerce-Services dürfen untereinander nur über die Integration Services kommunizieren. Das gilt auch für Module die innerhalb einer Service-Gruppe untereinander kommunizieren (Entkopplung) Ausgenommen hiervon ist die Kommunikation zwischen den Presentation-Services und den E-Commerce Services.
Begründung	Durch die direkte Einbindung von Funktionen zur Kommunikation in Modulen entstehen Mehrfachimplementierungen von Schnittstellen. Ungeordnete Kommunikation zwischen den Modulen erhöht die Komplexität und reduziert die Skalierbarkeit.
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Alle Module implementieren nur eine Standard-Schnittstelle zu den Integration Services und erhöhen damit die Transparenz der Kommunikation. • Die Integration Services übernehmen die Kommunikation zwischen Sender und Empfänger und kümmern sich um die spezifischen Implementierungen von Kommunikationsprotokollen. • Sicherheitsrelevante Maßnahmen oder Anforderungen der Compliance an die Kommunikation, z.B. Umstellung auf zertifikatsbasierte Autorisierung, können schnell für alle Module in allen Service-Gruppen zur Verfügung gestellt werden. • Unabhängige Module lassen sich funktionspezifisch besser skalieren.
Auswirkungen	Jedes Modul muss mindestens eine Schnittstelle zu den Integration Services implementieren.
Gegenargumente	Standard Applikationen im E-Commerce Bereich implementieren bereits eine Vielzahl von Kommunikationsfunktionalitäten, welche Out-Of-The-Box ohne Integration Services verwendet werden können
Abhängige Prinzipien	[Keine]
Berichtigt durch folgende Architektur-Prinzipien:	[Keine]

Einführung einer Zielarchitektur bringt eine Vielzahl von Vorteilen mit sich, die jedoch teilweise nur langfristiger Natur sind

Betriebswirtschaftliche Vorteile

- Hohe **Flexibilität** bzgl. zukünft. Anforderungen durch Entkopplung/Modularisierung von Komponenten
- **Entscheidungsautonomie** auf Firmenebene im Frontend und **operative Exzellenz** durch Harmonisierung im Backend
- Automatisierte, personalisierte Shop-Gestaltung ermöglicht **individualisierte Kundenansprache**
- Erhöhte **Reaktionsfähigkeit** durch Realtime-Steuerung
- **Effizienter Betrieb** durch klare Strukturen und integriertes Logging

Organisatorische Vorteile

- Architektur bietet **Orientierung** für laufende Projekte und Leitlinie für zukünftige Entwicklungen
- Architektur dient als **Messlatte** für bestehende und neu zu schaffende Funktionalität
- Architektur stellt klare **Anforderungen** an Aufgabenteilung und Prozessgestaltung
- Architektprinzipien bieten solide **Grundlage** für nachhaltige Architektur Governance

Technische Vorteile

- Solide Mittelschicht separiert Front- und Backend überwindet **Performance**-Limitierungen
- Trennung von Funktion und Inhalt ermöglicht durchgängigen **Multi-Kanal-Ansatz**
- **Reduzierte Komplexität** durch stringente Informationsverteilung und klare Data-Ownerships
- Erhöhte **Robustheit** und Stabilität durch ausfallsicheres Design
- Hohe **Skalierbarkeit** durch Modularität

Agenda



EACG in Kürze

Enterprise Architecture Management

EAM - Frameworks

Beispiel: Entwicklung einer EA

Stellenprofil des Enterprise Architects

Enterprise Architekten benötigen eine seltene Kombination aus betriebswirtschaftlichen, Technologie- und Soft-Skills

Aufgaben:

- Analyse und Konzeption von Systemarchitekturen und Architekturvisionen
- Analyse, Konzeption und Bewertung von Geschäftsmodellen
- Design & Entwicklung von Architektur-Blueprints
- Review von Entwicklungsvorgaben und Projekten
- Abstimmung mit dem Projekt Architekten, deren Coaching und Unterstützung

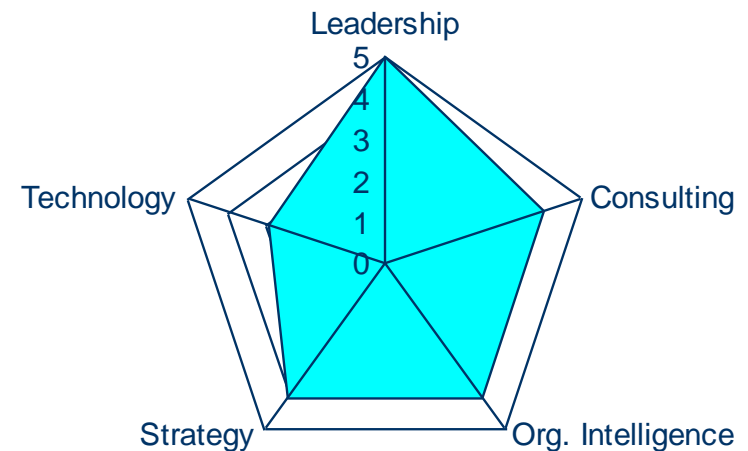
Erforderliche Kenntnisse und Qualifikationen:

- >10 Jahre praktische Berufserfahrung
- Tiefes technologisches Know-how
- Verständnis der aktuellen Architekturkonzepte und –muster
- Kenntnis der gängigen Frameworks, COBIT und ITIL sowie ggf. einschlägigen Branchen-Standards
- Gute betriebswirtschaftliche Kenntnis (bspw. Bilanz lesen und verstehen, Business Plan aufstellen und bewerten können)
- >2 Jahre Erfahrungen mit Prozessmodellierung
- Abgeschl. Hochschulstudium Fachrichtung BWL m. Schwerpunkt Informatik oder Wirtschaftsinformatik

Persönliche Attribute

- Hohe Stresstabilität
- Eigenständiges Arbeiten und Entscheiden
- Kreatives Problemlösen
- Top-Level Management Kommunikation
- Geübtes organisatorisches Verständnis und Denken

Skill Profile Overview



0 = not required, 1 = basics, 2 = first practical experience, 3 = advanced skills, 4 = can teach and lead others, 5 = easily champions each challenge

Noch Fragen?

Dann jetzt!

Oder später:



Dipl.-Wirtsch.-Inf. J. Thielscher, LL.M.

***Enterprise Architecture Consulting Group –
EACG GmbH***

Bockenheimer Landstraße 2-4
Operturm
D-60306 Frankfurt am Main

T: +49 69 667 748 280

E-mail: info@eacg.de Web: www.eacg.de