

Vom Verstehen zum Handeln: Wie **Enterprise Architecture** Ihr Change Management wirksam unterstützt

01	Warum Veränderung heute ein architektonisches Fundament braucht	03
02	Veränderungsprojekte scheitern nicht an fehlendem Willen – sondern an fehlender Orientierung!	04
03	So hilft Ihnen Enterprise Architecture, Veränderung strukturiert zu steuern	05
04	Typische Anwendungsfelder: Wie kann ein Unternehmen Enterprise Architecture im Wandel konkret nutzen?	06
05	Fünf zentrale Hebel für wirkungsvolles Change Management bei ERP-Transformationen	08
06	So bringt LUY Struktur und Nachvollziehbarkeit in Ihren Wandel	09
07	Wie Sie Enterprise Architecture dauerhaft für Change Management nutzbar machen	10
08	Vom Zielbild zur Umsetzung – mit Enterprise Architecture in der Verantwortung bleiben	11



Früher oder später sehen sich viele Unternehmen mit der Notwendigkeit konfrontiert, ihre ERP-Landschaft grundlegend zu erneuern. Dabei geht es selten nur darum, ein bestehendes System durch ein neues zu ersetzen. Vielmehr markiert eine ERP-Transformation einen strategischen Einschnitt – sie verändert nicht nur die technische Infrastruktur, sondern auch Abläufe, Verantwortlichkeiten und oft sogar die Unternehmenskultur selbst.

Die Auslöser für diesen Schritt sind unterschiedlich: Mal fordert eine veränderte Geschäftsstrategie neue Funktionalitäten, mal führt das Zusammenwachsen nach einer Fusion zur Notwendigkeit, Systemlandschaften zu vereinheitlichen. Auch externe Faktoren wie der Support-Stopp durch einen ERP-Anbieter oder regulatorische Anforderungen können Anlass für eine umfassende Neuaufstellung sein.

Unabhängig vom konkreten Anlass ist eines allen ERP-Transformationen gemeinsam: Sie greifen tief in bestehende Prozesse und Strukturen ein. Das bringt nicht nur technologische Herausforderungen mit sich, sondern verlangt Ihrem gesamten Unternehmen auch organisatorisch einiges ab. Bestehende Abläufe müssen angepasst, Verantwortung neu verteilt und Mitarbeitende mitgenommen werden. Der technologische Umbau ist damit vor allem ein Veränderungsprozess für die Menschen im Unternehmen.

Entscheidend ist, wie die Organisation mit dem Wandel umgeht. Welche Informationen zur Verfügung stehen, wie transparent Entscheidungen getroffen werden und ob es gelingt, Beteiligte frühzeitig einzubinden – all das beeinflusst letztlich, ob eine ERP-Transformation effizient verläuft. Dieses Whitepaper zeigt, wie sich Veränderungsprozesse in ERP-Transformationsprojekten gezielt steuern lassen. Es erklärt, wie Enterprise Architecture Management Sie dabei unterstützen kann, Veränderung sinnvoll zu strukturieren, Komplexität zu reduzieren und die Umsetzung wirkungsvoll zu begleiten.

Warum Veränderung heute ein architektonisches Fundament braucht

Organisatorische Veränderung ist mittlerweile zu einem normalen Zustand im unternehmerischen Kontext geworden – und stellt Ihr Unternehmen dennoch vor komplexe Steuerungsfragen. Neue Technologien, veränderte Kundenbedürfnisse, regulatorische Anforderungen, Cybersecurity, Nachhaltigkeit und zunehmender Wettbewerbsdruck sind wichtige Auslöser für Veränderungen im Unternehmen und sie wirken häufig parallel. Veränderungsvorhaben sind daher nicht nur häufiger, sondern auch ungleich vielschichtiger geworden.

IT-Verantwortliche interessieren sich in diesem Zusammenhang auch für die grundlegende Frage, ob in ihrer IT-Landschaft das Kosten-Nutzen-Verhältnis stimmt. Welche Systeme unterstützen welche Prozesse? Welche Applikationen sind für welche Fähigkeiten (Capabilities) geschäftskritisch? Welche Abhängigkeiten bestehen zwischen Geschäftsbereichen, Technologien und laufenden Projekten?

Genau an diesem Punkt setzt Enterprise Architecture an. Es macht nicht nur sichtbar, wie Ihre Organisation heute funktioniert, sondern zeigt auch, wo eine Veränderung ansetzen kann, welche Auswirkungen damit verbunden sind und wie Sie diese Veränderung erfolgreich steuern können. Um die Bedeutung von Enterprise Architecture richtig einzuschätzen, ist es wichtig, zu verstehen, woran Change-Projekte häufig scheitern und wo die meisten Probleme entstehen.



Veränderungen werden immer häufiger und komplexer. Deshalb ist eine gute Vorbereitung mit einer soliden Dokumentation der Enterprise Architecture notwendig.



Veränderungsprojekte scheitern nicht an fehlendem Willen – sondern an fehlender Orientierung!

Laut Studien scheitert ein Großteil der Veränderungsprojekte nicht an mangelnder Veränderungsbereitschaft, sondern an der fehlenden strukturellen Vorbereitung. Die Ursachen dafür sind vielschichtig und betreffen sowohl die organisatorische als auch die technische Ebene. Wenn Sie in Ihrem Unternehmen Transformationen steuern, sind Ihnen wahrscheinlich die folgenden Hürden bekannt:



Unklare Zielbilder und divergierende Erwartungen

Häufig existiert kein einheitliches Verständnis darüber, wie der angestrebte Zielzustand aussehen soll. Unterschiedliche Fachbereiche haben jeweils eigene Prioritäten und verwenden voneinander abweichende Begriffe. Es gibt keine gemeinsame Sprache, was zu Missverständnissen führen kann.



Mangelnde Transparenz über Ist-Zustände

Viele Organisationen wissen nicht, welche Systeme aktuell genutzt werden, welche Prozesse von welchen Applikationen unterstützt werden oder welche Datenflüsse tatsächlich existieren. Diese Informationsdefizite führen dazu, dass Veränderungen auf einer unvollständigen oder veralteten Datenlage geplant werden.



Fehlende Informationen über kritische Abhängigkeiten

In komplexen Systemlandschaften wirken oft viele Elemente zusammen – eine Änderung an einer Stelle kann unvorhergesehene Auswirkungen an anderer Stelle haben. Ohne eine systematische Analyse dieser Abhängigkeiten steigt das Risiko von Ausfällen oder Fehlfunktionen während der Umsetzung.



Redundante oder veraltete Systeme ohne klare Zuständigkeiten

Insbesondere in gewachsenen IT-Landschaften ist es nicht ungewöhnlich, dass mehrere Applikationen dieselbe Funktion erfüllen – teils mit widersprüchlichen Daten, teils ohne aktives Management. Die Folge: hoher Wartungsaufwand, Sicherheitsrisiken und begrenzte Weiterentwicklungsfähigkeit.



Kein Überblick über Transformationsaufwand, Risiken und Machbarkeit:

Selbst, wenn das Zielbild klar ist, fehlen oft belastbare Aussagen darüber, wie aufwendig die Veränderung sein wird, welche Ressourcen benötigt werden und welche Risiken dabei zu erwarten sind. Entscheidungen werden daher häufig aus dem Bauch heraus getroffen – mit entsprechend unklaren Ergebnissen.



Interne Widerstände

Veränderung bedeutet auch, dass jeder einzelne Mitarbeiter unter Umständen Veränderungen an seiner Arbeitsweise erfahren muss, welche für Widerstände sorgen, wenn die Vorteile dieser Veränderungen nicht klar benannt werden.

Enterprise Architecture Management adressiert diese Problemlagen und strukturiert die Informationsgrundlage. Dabei steht die operative Realität im Vordergrund. Enterprise Architecture stellt sicher, dass Entscheidungen auf nachvollziehbaren, belastbaren Daten basieren. Genau deshalb ist sie unverzichtbar für wirksames Change Management.

So hilft Ihnen **Enterprise Architecture Management**, Veränderung strukturiert zu steuern

Enterprise Architecture Management bringt Struktur in komplexe Veränderungsvorhaben. Sie liefert nicht nur ein vollständiges Bild Ihrer aktuellen Organisation, sondern ermöglicht gezielte Analysen, Szenarienvergleiche und die nachvollziehbare Steuerung von Maßnahmen.

Im Kern bietet Ihnen Enterprise Architecture Management vier zentrale Hebel für Ihr Change Management:

01

Transparenz über Ist-Zustand Enterprise Architecture schafft ein integriertes Architekturmodell Ihrer Organisation – inklusive Geschäftsprozessen, Fähigkeiten, Applikationen, Technologien und Schnittstellen. Damit erkennen Sie:

- ▶ Wo Redundanzen oder Abhängigkeiten bestehen
- ▶ Welche Systeme kritisch für welche Prozesse sind
- ▶ Wie Ihre Architektur zu strategischen Zielen passt (oder nicht)

02

Ableitung konsistenter Zielbilder Auf Basis des Ist-Zustands entwickeln Sie mit Enterprise Architecture Management realistische und konsistente Zielarchitekturen. Diese umfassen:

- ▶ Fachlich notwendige Veränderungen (z.B. neue Capabilities, Prozesse)
- ▶ Technische Konsequenzen (z.B. Systemablösungen, Integrationen)
- ▶ Organisationale Auswirkungen (z.B. Zuständigkeiten, Rollen)

03

Entwicklung und Bewertung von Transformationszenarien Enterprise Architecture macht Alternativen vergleichbar – zum Beispiel:

- ▶ Welcher Migrationspfad verursacht weniger technische Brüche?
- ▶ Welche Variante hat geringeren Investitionsbedarf?
- ▶ Wie wirkt sich Variante A auf regulatorische Anforderungen aus?

Diese strukturierte Bewertung hilft, Entscheidungen faktenbasiert zu treffen – gemeinsam mit Management, IT und Fachbereichen.

04

Verknüpfung mit operativer Umsetzung Moderne Tools wie LUY ermöglichen es, Enterprise Architecture mit Maßnahmen, Projekten und Portfolien zu verknüpfen. Sie können direkt aus dem Architekturmodell:

- ▶ betroffene Systeme und Capabilities identifizieren
- ▶ Maßnahmen ableiten und Projekten zuordnen
- ▶ Fortschritte und Risiken monitoren

Damit wird Enterprise Architecture nicht zum Selbstzweck, sondern zum aktiven Steuerungsinstrument.



Mit einem guten Enterprise Architecture Management wird die Struktur Ihres Unternehmens mit wenigen Klicks sichtbar und steuerbar.



Typische Anwendungsfelder: Wie kann ein Unternehmen **Enterprise Architecture** im Wandel konkret nutzen?

Die Vorteile von Enterprise Architecture zeigen sich besonders deutlich bei konkreten Veränderungsvorhaben. Aus unseren Projekterfahrungen mit LUY können wir fünf häufige Szenarien ableiten, in denen Enterprise Architecture zum entscheidenden Erfolgsfaktor wird:

Digitalisierungsprogramme

Unternehmen, die ihre Leistungsprozesse digitalisieren wollen, stehen vor der Aufgabe, bestehende Prozesse zu analysieren, geeignete Technologien zu identifizieren und die Auswirkungen auf bestehende Systeme zu bewerten. Mit Enterprise Architecture Management-Methoden können Sie Capabilities mit Prozessen und IT verknüpfen, redundante Lösungen identifizieren und geeignete Zielbilder entwerfen.

Applikationsmodernisierung und Cloud-Transformation

Gerade in historisch gewachsenen IT-Landschaften fehlt häufig der Überblick, welche Systeme warum betrieben werden. Enterprise Architecture hilft dabei, veraltete Anwendungen zu identifizieren, technische Schulden zu erkennen und zu bewerten und strategische Modernisierungspfade aufzustellen.

Compliance und Governance

Veränderung ist heutzutage oft getrieben durch neue regulatorische Anforderungen (z.B. DSGVO, NIS2, DORA, LkSG). Enterprise Architecture ermöglicht es, Capabilities und Systeme mit regulatorischen Anforderungen zu verknüpfen, Compliance-relevante Lücken zu erkennen und Maßnahmen systematisch abzuleiten.

Fusionen, Akquisitionen und Reorganisationen

Veränderungen auf struktureller Ebene (M&A, Bereichsneuzuschnitte, Prozessharmonisierung) verursachen tiefgreifende Auswirkungen auf IT und Organisation. Mit Enterprise Architecture analysieren Sie Überlappungen, Integrationserfordernisse und Synergien und können so besonders gezielte Entscheidungen treffen.

Strategische Transformation

Bei der Umsetzung langfristiger strategischer Initiativen (z.B. Nachhaltigkeit, neue Geschäftsmodelle, Internationalisierung) liefert Enterprise Architecture eine belastbare Entscheidungsbasis: Welche Geschäftsbereiche sind betroffen? Welche Prozesse und Systeme müssen angepasst werden? Welche Investitionen sind nötig?



Diese Anwendungsfelder zeigen: Enterprise Architecture ist kein abstraktes Modellierungsinstrument, sondern ein praxisnahes Steuerungswerkzeug. Die Voraussetzung dafür ist ein Werkzeug, das einfach verständlich ist und auf allen Ebenen Transparenz und Beteiligung ermöglicht – wie LUY.

Übersicht zur Wirkung von Enterprise Architecture in unterschiedlichen Veränderungstypen

	Beitrag von Enterprise Architecture	Nutzen für Ihre Organisation
 Digitalisierung von Prozessen	Sichtbarmachung bestehender Abläufe und Systemunterstützung	Gezielte Investitionen, Vermeidung von Redundanzen
 Cloud-Migration	Analyse der Cloud-Fähigkeit von Anwendungen und ihren Abhängigkeiten	Planbare Migration, Reduktion technischer Schulden
 Reorganisation / M&A	Bewertung von Überschneidungen, Harmonisierungspotenzial	Schnellere Integration, Vermeidung von Inkonsistenzen
 Regulatorische Anpassung	Nachverfolgung von Anforderungen entlang Capabilities und Systemen	Compliance-Sicherheit, revisionsfeste Nachweise
 Strategische Neuausrichtung	Entwicklung und Bewertung architektonischer Zielbilder	Faktenbasierte Steuerung, erhöhte Wandlungsfähigkeit



Fünf zentrale Hebel für wirkungsvolles Change Management bei ERP-Transformationen

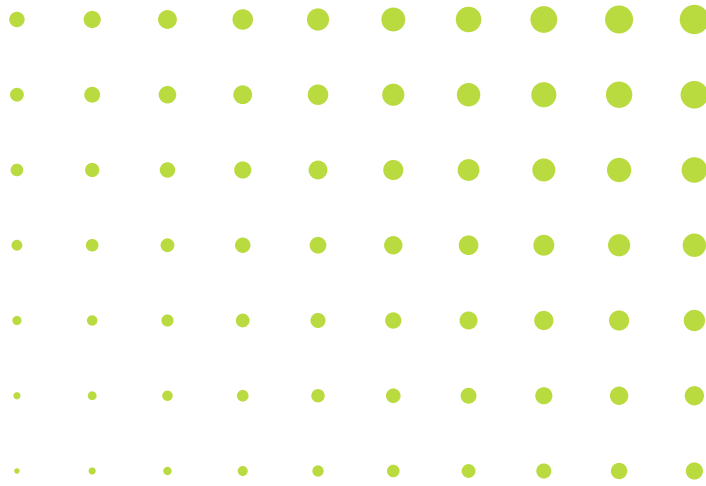
Technologieprojekte wie die Einführung eines neuen ERP-Systems gelten zu Recht als hochkomplex und herausfordernd. Doch der größere Hebel für den Projekterfolg liegt oft nicht im Technischen, sondern im Organisatorischen. Denn mit der Technologie ändert sich zwangsläufig auch das Arbeiten im Unternehmen. Prozesse verschieben sich, Routinen werden aufgebrochen, Rollen müssen neu gedacht werden. Wer Mitarbeitende auf diese Veränderungen nicht vorbereitet, riskiert Verzögerungen und Demotivation. Effektives Change Management

adressiert auch diese Seite der Transformation. Es sorgt dafür, dass Veränderungen nicht als Belastung, sondern als gestaltbarer Übergang wahrgenommen werden. Auch wenn Fachabteilungen und HR zentrale Rollen übernehmen, können Enterprise Architecture Manager wertvolle Beiträge leisten. Sie schaffen Transparenz, zeigen Abhängigkeiten auf und ermöglichen fundierte Entscheidungen. Es gibt konkrete Hebel, mit denen Sie Change Management gezielt verankern und den Wandel systematisch unterstützen können:

	Zielsetzung	Umsetzungsschwerpunkt
 Relevante Stakeholder erkennen und einbinden	Betroffene frühzeitig informieren und einbeziehen, um Akzeptanz zu fördern	Identifikation der betroffenen Funktionen und Ansprechpartner über Architektur-Mapping, gezielte Kommunikation vorbereiten
 Zielbild und Nutzen verständlich vermitteln	Veränderung nachvollziehbar machen und Sinn stiften	Stakeholder in die Erarbeitung der Vision einbinden, klare Antworten auf „Warum“ und „Wofür“ geben
 Bereichsübergreifende Zusammenarbeit ermöglichen	Silos aufbrechen und Wissen aus allen Teilen der Organisation nutzbar machen	Cross-funktionale Teams etablieren, ein gemeinsames Verständnis über Ziele, Systeme und Zeitplan schaffen
 Nutzergruppen aktiv befähigen	Sicherheit im Umgang mit neuen Systemen und Prozessen schaffen	Schulungen, Supportangebote und Portale gezielt auf verschiedene Rollen und Bedarfe abstimmen
 Fortschritte sichtbar machen und anerkennen	Motivation erhalten und Beteiligung stärken	Meilensteine im Projektplan sichtbar machen, Erfolge transparent kommunizieren und würdigen

Welche konkreten Auswirkungen hat die Transformation auf diesen spezifischen Teil des Unternehmens?
 Vor welchen Herausforderungen steht dieser Unternehmensbereich derzeit?
 Wie wird die Transformation dazu beitragen, diese Herausforderungen zu bewältigen?
 Was benötigen Ihre Stakeholder, um erfolgreich zu sein?

So bringt LUY Struktur und Nachvollziehbarkeit in Ihren Wandel



Viele Unternehmen haben bereits erkannt, wie wichtig Architekturarbeit für erfolgreiche Veränderung ist – scheitern aber an der Umsetzung. Der Grund liegt oft in der fehlenden Anschlussfähigkeit klassischer EAM-Ansätze: Sie sind zu technokratisch, zu komplex und zu weit entfernt von den unterschiedlichen Entscheidungsebenen.

LUY verfolgt einen anderen Ansatz. Unsere Plattform wurde von Beginn an so konzipiert, dass sie Verständlichkeit, Beteiligung und Integration in Ihre bestehenden Steuerungsprozesse ermöglicht. Damit wird Enterprise Architecture zu einem integralen Bestandteil Ihrer Veränderungsvorhaben und Ihrer gesamten Unternehmensorganisation.

Was LUY konkret möglich macht:

- ▶ Fachbereiche sehen nicht nur die IT-Seite, sondern können direkt Capabilities, Prozesse, Projekte und Verantwortlichkeiten verknüpfen.
- ▶ Ihre Architekten können Modelle erstellen, analysieren und mit realen Projektdaten verknüpfen – ohne Medienbrüche oder doppelte Datenhaltung.
- ▶ Ihre Geschäftsleitung erhält verständliche Visualisierungen über Zielbilder, Abhängigkeiten, Umsetzungsstände – und trifft Entscheidungen auf Basis verlässlicher Architekturinformationen.

LUY zeigt Ihnen genau, wie sich ein strategisches Ziel auf Ihre Architektur auswirkt – und was es für Systeme, Organisation und Investitionen bedeutet. Dabei sind alle Elemente auch optisch miteinander verknüpft. Sie erkennen Ziele, Fähigkeiten, Applikationen, Datenflüsse, Risiken, Projekte, Budgetlinien etc. auf einen Blick und können durch unterschiedliche Ansichten Abhängigkeiten und Verknüpfungen sichtbar machen. Das macht LUY zum idealen Steuerungsinstrument.

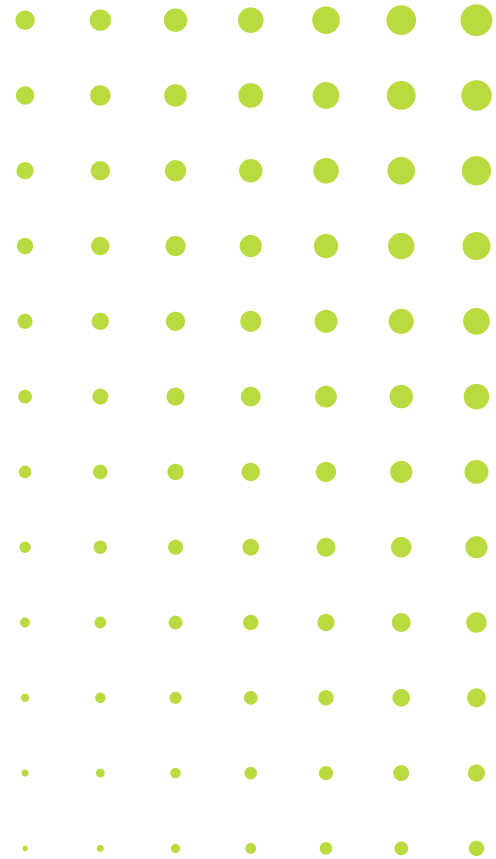
Besondere Features von LUY:

- ▶ Rollenspezifische Sichten für Management, IT, Compliance oder Projektleitung
- ▶ Integrierbarkeit mit Drittsystemen, wie z.B. CMDB, BPM, ITSM, PPM
- ▶ Pflegeworkflows und Verantwortlichkeitszuordnung auf Fachebene
- ▶ Unterstützende Methodik und Governance-Regeln für nachhaltige Nutzung

Diese Funktionen helfen Ihnen, nicht nur ein Architekturmodell zu pflegen, sondern Ihr Unternehmen damit auch tatsächlich langfristig zu steuern.

Wie Sie Enterprise Architecture **dauerhaft** für Change Management nutzbar machen

Veränderung hört nie auf, denn wer als Unternehmen erfolgreich sein will, muss auf eine stetige Weiterentwicklung setzen. Deshalb reicht es nicht, Enterprise Architecture nur vorübergehend oder punktuell einzusetzen. Damit Enterprise Architecture dauerhaft als Steuerungsinstrument im Wandel funktioniert, muss sie in Ihrer Organisation verankert werden – und zwar auf allen Ebenen. Sie sollten Enterprise Architecture nie als einmaliges Projekt begreifen, sondern als kontinuierlichen Prozess mit definierten Rollen, Governance-Regeln und Pflegezyklen und als langfristige Investition.



Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für nachhaltige Verankerung:



Definieren Sie klare Verantwortlichkeiten für Architekturpflege – zentral wie dezentral.



Verankern Sie Enterprise Architecture in Ihre bestehenden Entscheidungsprozesse (z.B. Projektfreigaben, Investitionsplanung, IT-Steuerung).



Integrieren Sie Enterprise Architecture in Ihre bestehende Systemlandschaft (z.B. PPM, CMDB, ITSM).



Nutzen Sie regelmäßig Architekturinformationen in Gremien – nicht nur im Projekt, sondern in der Linie.



Halten Sie Ihr Modell aktuell, relevant und nutzbar. Überflüssiges muss regelmäßig gelöscht werden.

Mit LUY wird die Verankerung von Enterprise Architecture erheblich erleichtert. Sie erhalten eine Plattform, die zuverlässig funktioniert und sich an Ihre Fragestellungen anpasst. So wird Enterprise Architecture zur verlässlichen Grundlage für Entscheidungen – auch wenn sich die Anforderungen, Systeme oder Teams ändern. Auch kommende Change Projekte sind damit gut abgedeckt.

Vom **Zielbild** zur Umsetzung – mit Enterprise Architecture in der **Verantwortung** bleiben

Oft setzen Unternehmen bei tiefgreifenden Veränderungsprozessen auf einen rein top-down-gesteuerten Ansatz mit klaren Anweisungswegen. Doch gerade ERP-Transformationen sind zu komplex und betreffen zu viele Menschen, Prozesse und Technologien, als dass ein solcher Ansatz allein zum Erfolg führen könnte.

Deshalb stellen fortschrittliche Organisationen das Thema Change Management von Beginn an in den Mittelpunkt ihrer Transformationsvorhaben. Sie schaffen frühzeitig Klarheit über den Veränderungsweg, binden relevante Akteure aktiv ein und fördern Akzeptanz durch nachvollziehbare Kommunikation – kontinuierlich über den gesamten Prozess hinweg.

Doch weder Change Management noch eine wirksame Kommunikation entstehen von selbst. Sie setzen eine geeignete Haltung im Unternehmen voraus – und ein Werkzeug, das alle Beteiligten verbindet: als gemeinsame, vertrauenswürdige Informationsquelle und Grundlage für abgestimmtes Handeln.

Enterprise Architecture gibt Ihnen diese Orientierung. Richtig aufgesetzt, ermöglicht sie es Ihnen, Veränderung:

- ▶ fundiert zu analysieren,
- ▶ realistisch zu planen,
- ▶ strategisch zu steuern und
- ▶ operativ umzusetzen.

Mit LUY steht Ihnen dafür ein Enterprise Architecture Management Tool zur Verfügung, das konsequent auf Umsetzbarkeit, Beteiligung und Integration ausgelegt ist. Sie erhalten ein umfassendes Instrument, das Ihnen hilft, aus guten Ideen wirksame Veränderungen zu machen. Es ist davon auszugehen, dass die Bedeutung von Change Projekten vor

dem Hintergrund aktueller Herausforderungen weiter zunehmen wird. Wenn Sie Ihre Organisation zukunftsfit machen möchten, ist jetzt der richtige Zeitpunkt, Enterprise Architecture Management dauerhaft in Ihr Change Management zu integrieren!





Über LUY

LUY ist die Enterprise Architecture Plattform für den Mittelstand – gemacht für Ergebnisse. Hunderte Unternehmen nutzen LUY, um ihre IT-Landschaft übersichtlich, verständlich und steuerbar zu machen.

Die Plattform ist schnell einsatzbereit, einfach zu bedienen und flexibel anpassbar. Statt monatelanger Implementierung liefert LUY in wenigen Tagen sichtbare Ergebnisse. So entsteht ein zentrales Bild der Architektur – als Grundlage für bessere Entscheidungen, klare Verantwortlichkeiten und nachhaltige Veränderungen.

LUY macht EAM praxisnah: Für Teams, die handeln statt verwalten. Für Unternehmen, die wachsen statt verharren. Und für alle, die Transparenz nicht als Selbstzweck sehen – sondern als Schlüssel zur Zukunft.



Get started today!