

## FS Consulting Blog

By PwC Deutschland | 18. April 2024

# Enterprise Architecture Management@FS: Tipps & Tricks beim Zielbilddesign

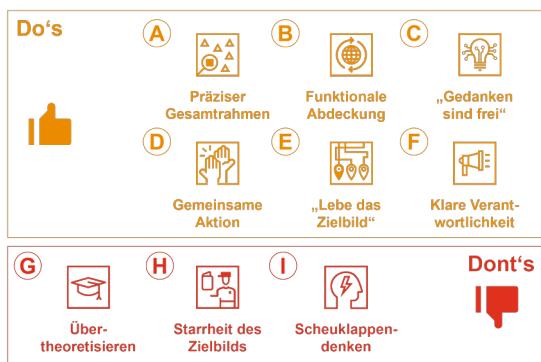
**Die Wandlungsfähigkeit im Finanzsektor wird zunehmend bedeutender.**

Durch externe wie interne Einflüsse ergeben sich fast täglich neue Anforderungen an die Fachbereiche und nachgelagert an die IT-Systeme. Dabei spielen Flexibilität und Umgang mit maximaler Dynamik zunehmend eine immer wichtigere Rolle.

Nicht selten sind Anforderungen zu Umsetzungsbeginn sehr vage formuliert und daher nicht direkt umsetzbar. So beispielsweise bei regulatorischen Neuauflagen: der oftmals zeitnahe Einführungszeitpunkt steht unverrückbar fest, doch an der Gesetzesgrundlage finden noch Ausarbeitungen statt. Neue Anforderungen haben typischerweise direkte Auswirkungen und lösen Anpassungen an der IT-Anwendungslandschaft aus. IT-Projekte stehen in der Zwickmühle aus „warten, bis Anforderungen einen hohen Reifegrad erreicht haben“ und „um rechtzeitig fertig zu werden, hätten wir besser schon vor drei Monaten mit der Implementierung angefangen“. Um diesen Interessenkonflikt bzw. „Deadlock“ aufzulösen, können ein starkes Anforderungsmanagement und Forcierung iterativer Ansätze eine gute Lösung bieten.

Damit auch bei Ihnen das nächste große Vorhaben ein Erfolg wird, bietet sich dafür ein zweistufiges Vorgehen an (vgl. ähnlichen Artikel zu [IT Transformation](#)). Im ersten Schritt erfolgt die Aufnahme der momentanen Situation („Ist-Bild“). Darauf aufbauend wird ein Zielbild entwickelt, das die identifizierten, funktionalen Lücken und Neuanforderungen schließt.

In diesem Artikel skizzieren wir Ihnen 9 Tipps, mit denen Sie erfolgreich ein Zielbild aufstellen:



**A - Präziser Gesamtrahmen:** Das (zu erarbeitende) Zielbild muss einen präzisen Gesamtrahmen haben und abgegrenzt von anderen Aktivitäten sein. Idealerweise leitet sich das direkt aus der Business Capability Map ab.

**B - Funktionale Abdeckung:** Im Rahmen der Zielbilderstellung werden alle (potenziellen) Anforderungen berücksichtigt, unabhängig davon, in welcher Priorität diese später umgesetzt werden.

**C – „Gedanken sind frei“:** Im Rahmen der Lösungserarbeitung sind erstmal alle Optionen erlaubt. Ein Zielbild lebt davon, die fachlich korrekte und auch disruptive Lösung zu erarbeiten und sich über etwaige Zweifel hinweg zu setzen. Es gilt: nur weil es heute in einem Schritt nicht umsetzbar ist oder aktuell zu teuer erscheint, heißt es nicht, dass es morgen vielleicht schon möglich ist.

**D – Gemeinsame Aktion:** Im Rahmen des Prozesses müssen alle relevanten Stakeholder der Fachbereiche und der IT eingebunden werden. Dies sichert einen breiten Konsens und vereinfacht etwaige

größere begleitende Change-Vorhaben. Gleichzeitig gilt eine Grundregel: Alle Beteiligten sollten immer lösungsorientiert vorgehen und mögliche Hindernisse als neue Herausforderung sehen.

**E – Lebe das Zielbild:** Die Zielbilder sind kein Geheimnis! Sie müssen allen Interessierten zugänglich sein und die Vision muss in der Breite bekannt sein. Dies birgt sogar die Chance eventuelle Lücken aufzudecken oder noch verfeinerte Ideen zu berücksichtigen.

**F – Klare Verantwortlichkeiten:** Jedes Zielbild hat einen klaren Ansprechpartner und Verantwortlichen. Typischerweise ist dies ein Enterprise- oder Domänenarchitekt. Dieser gewährleistet stets die Aktualität und prüft eventuelle Einflüsse durch Umwelteinflüsse, ist Ansprechpartner für angrenzende Vorhaben oder Fragen und „Trusted Advisor“ im Verlauf der Umsetzungsphase

**G – „Übertheoretisierung“:** Produzieren Sie kein Zielbild, für das nicht in absehbarer Zeit eine Umsetzung bevorsteht. Auch ist es im Wesen von Zielbildern, dass diese in der finalen Ausbaustufe meist nie realisiert werden – zumindest nicht so, wie sie ursprünglich konzipiert wurden. Es gilt: ein Schritt nach dem anderen.

**H - Starrheit des Zielbilds:** Halten Sie nicht an ursprünglichen Versionen eines Zielbildes fest. Es ist immer abhängig von aktuellen Umwelteinflüssen und Gegebenheiten. „Konservierung“ des Ursprungs-Zielbilds verhindert die notwendige Flexibilität und Dynamik, um die immer rascheren Veränderungen adäquat zu verarbeiten.

**I – Scheuklappendenken:** Vermeiden Sie Scheuklappendenken und Ausschlüsse von Teildiskussionen, z.B. weil diese aktuell technisch oder organisatorisch herausfordernd sind. Berücksichtigen Sie technische, fachliche, organisatorische und prozessuale Aspekte (soweit notwendig). Ein Zielbild, das am Ende nicht auf die strategischen Ziele des Unternehmens einzahlt, war entweder zu kurz gedacht oder nicht notwendig.

Insgesamt gilt: Veränderung in einer Organisation ist nie einfach und konkurrierende Ziele unter „einen Hut“ zu bekommen selten „mal eben“ geschehen. In kleinen und verdaulichen Schritten vorzugehen ist meist ein Mittel zum Erfolg. Auch bei den oben genannten Aspekten: Erstmal 2 – 3 Punkte tiefgehend beherzigen und vermehrt drauf achten, bevor man alle Aspekte auf einmal versucht und dann den Faden verliert. Gerne unterstützen wir Sie mit unseren umfangreichen, interdisziplinären Erfahrungen und Praxisbeispielen und stehen bei weiteren Fragen gerne zur Verfügung.

Laufende Updates zum Thema erhalten Sie über das regulatorische Horizon Scanning in unserer Recherche-Applikation PwC Plus. Lesen Sie hier mehr über die Möglichkeiten und Angebote.

[Zu weiteren PwC Blogs](#)

## Schlagwörter

[Digitalisierung](#), [IT-Systeme](#), [Prozesse](#)

## Kontakt



**Frank Waggershauser**

Frankfurt am Main

[frank.waggershauser@pwc.com](mailto:frank.waggershauser@pwc.com)