



OLD WAY

NEW WAY

HORN & COMPANY


## Management von Change-the-Bank


Erfolgsfaktoren für die Umsetzung eines effektiven Projektportfoliomanagements


Im Juni 2022

KURZVERSION




 Banken sehen sich einem hohen und dynamischen Change-Bedarf ausgesetzt, laufende Veränderung wird zur „Neuen Normalität“.

 Das Projektportfolio bildet den Kern der laufenden Transformation und erfordert somit eine ganzheitliche Steuerung.

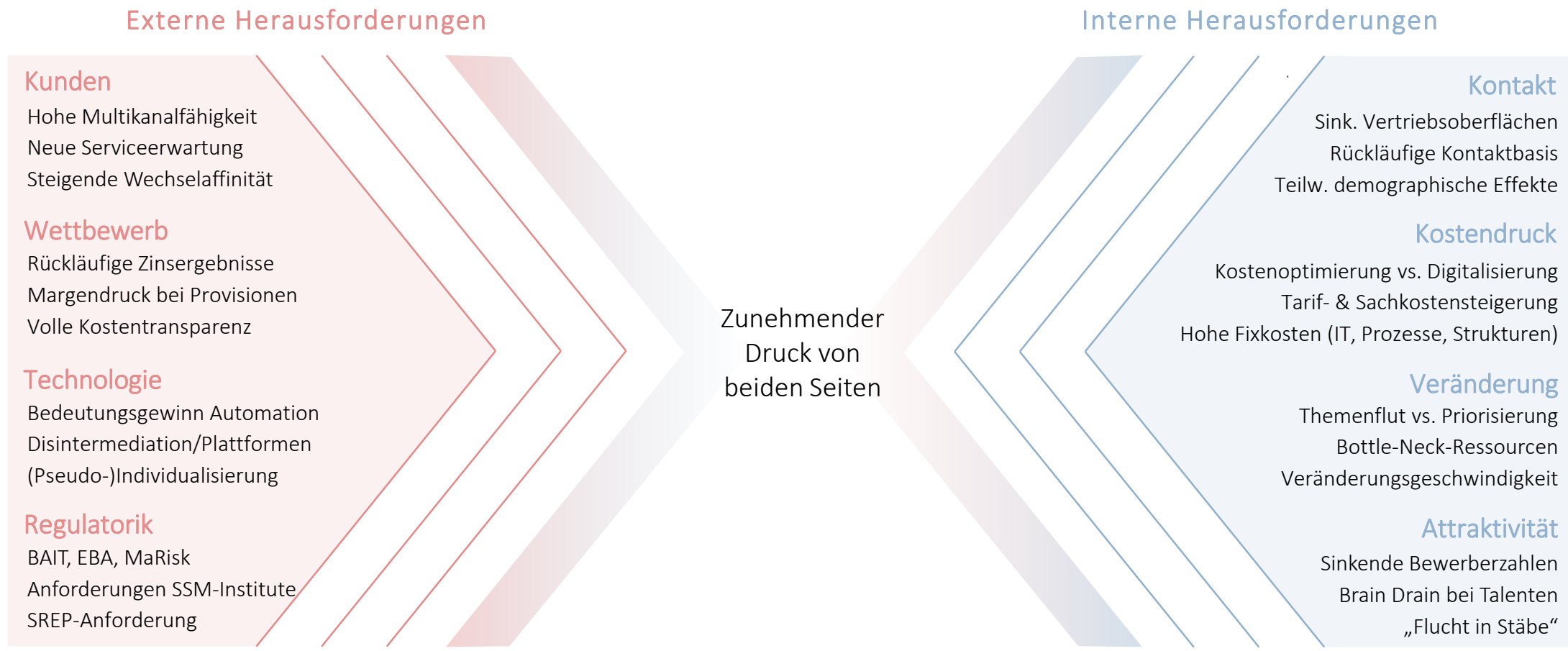
 Komplexe und starre Prozesse erschweren die passgenaue Ausrichtung und laufende Adjustierung des Projektportfolios.

 Erfolgreiches Projektportfoliomanagement verzahnt daher den strategischen Rahmen mit den operativen Rahmenbedingungen des Instituts.

 Eine konsequente Ausrichtung des Projektportfolios an den Kernkompetenzen des Instituts sichert bestmöglich den langfristigen Unternehmenserfolg.

# Großer Change-Bedarf in deutschen Banken vorhanden

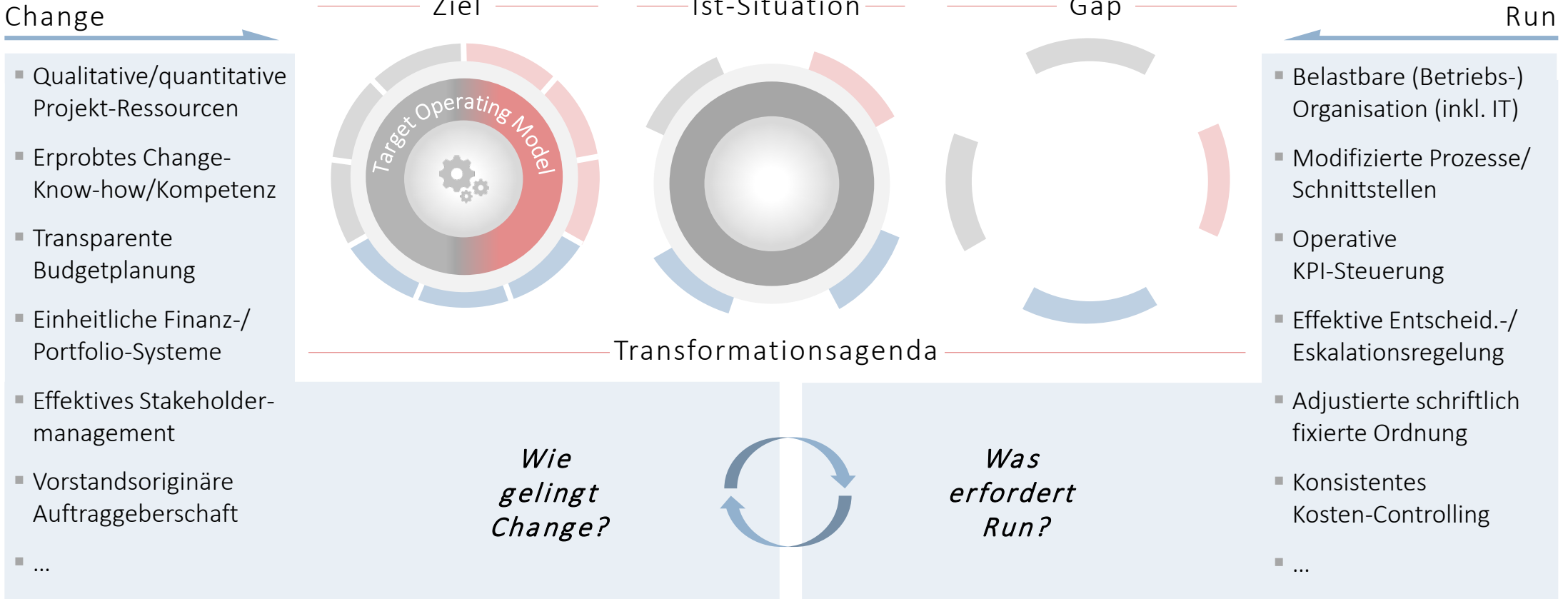
## Typische Herausforderungen für Banken



Traditionelle Geschäftsmodelle von Banken stehen auf dem Prüfstand

# Projektportfoliomanagement soll die Transformation einer Bank sicherstellen

*Belastbare Transformationsagenda umfasst Run und Change*



Transformationsagenda liefert Abgleich von Zielbild und Ist-Situation und umfasst sowohl die temporären Change-Projekte als auch die Voraussetzungen für operativen Run

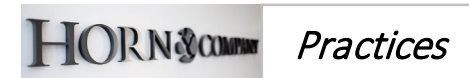
# Projektportfoliomanagement ist integrativer Bestandteil der Banksteuerung

## Typisches Steuerungsmodell aus Gesamtbankperspektive

Wie steigern wir Steuerungseffizienz und Effektivität des GuV-Controlling?

Was sind die Engpassfaktoren, die unser Wachstum, unsere Rentabilität hemmen?

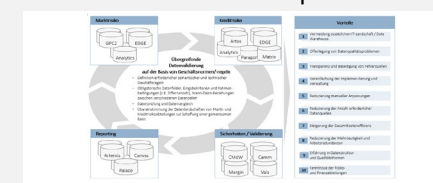
Welche Ansätze nutzen wir, um knappe Eigenmittel effizienter einsetzen?



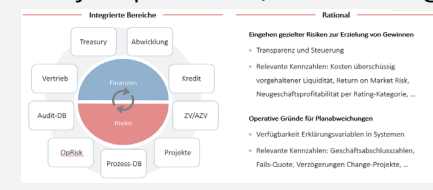
### Strategy Control Tower



### Risiko-Cockpit



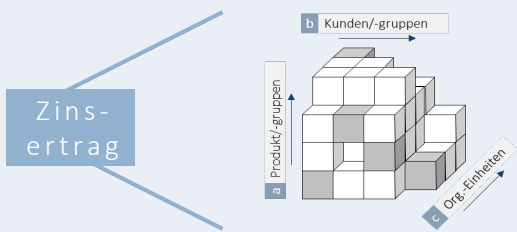
### Projektportfolio/Controlling



#### Stufe 1: GuV-Controlling

Aufwand	GuV	Ertrag
Zinsaufwand Provisionsaufwand Gehaltskosten Sozialabgaben Sachaufwand ...	Zinsertrag Provisionsertrag Beteiligungen Sonst. Erträge ...	

#### Stufe 2: Abweichungs-Verortung



#### Stufe 3: Ursachen-Analyse

Kennzahl	Status	Spreizung
Volumen	● ● ●	Gering Hoch
Vertrieb	● ● ●	
CX-Journey	● ● ●	
Prozesse	● ● ●	
Produktivität	● ● ●	
Kapazität	● ● ●	
...	● ● ●	

Projektportfoliomanagement ist Voraussetzung für mehr Transparenz und Effizienzmaximierung

# Horn & Company sieht insbesondere drei Herausforderungen im PPM

## Übersicht

### Planannahmen

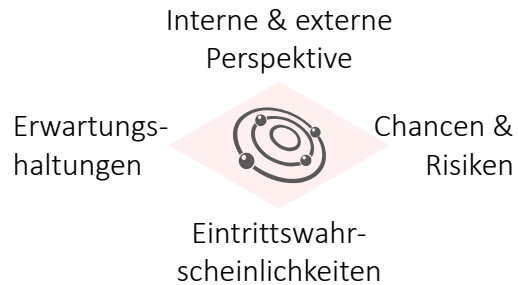


### Projektaufträge/-inhalte

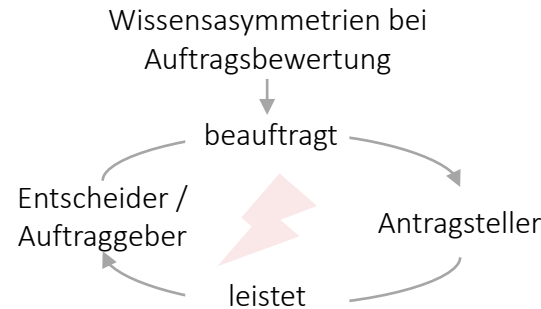


### Anzahl/Umfang Teilprojekte

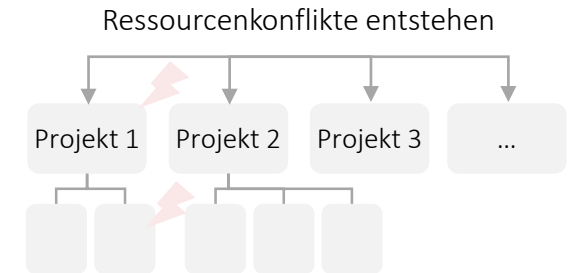
- Planannahmen sind **vielfach unsichere** Vermutungen
- Unsicherheit wird u.a. bedingt durch Komplexität aus:



- Dienen als **Grundlage** für die **Entscheidung** zur Durchführung
- Basieren auf den Planannahmen und definieren (Teil-)Ziele



- Mit steigender Anzahl erhöhte **Komplexität**
- Ressourcenkonkurrenz** zwischen den (Teil-)Projekten entsteht



Planannahmen lassen sich nicht durchhalten ...



... Überschreitungen erfordern Mgt.-Attention ...



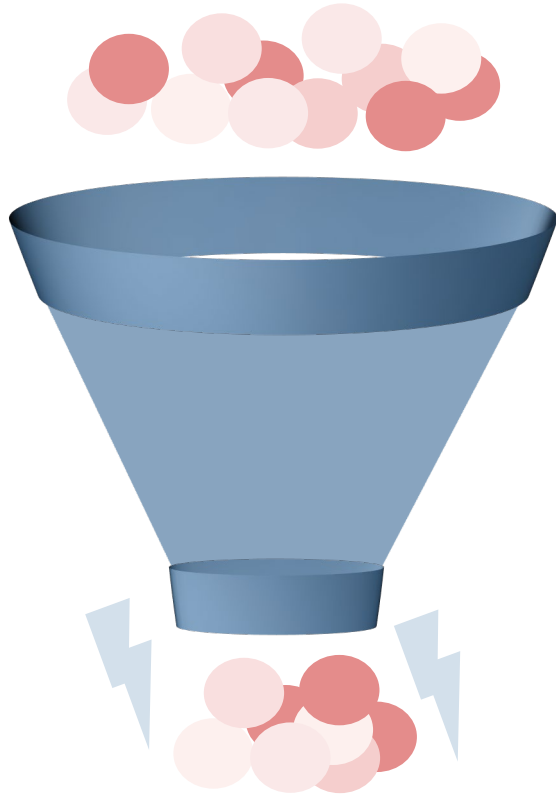
... Gegenmaßnahmen erhöhen die Komplexität.

Komplexe und starre Planungsprozesse führen zu Verfehlung der Planannahmen und lösen in der Folge aufwendige mitigierende Maßnahmen aus

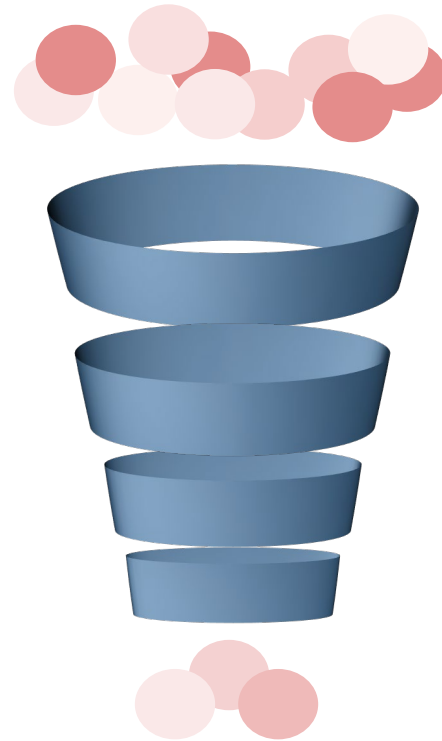
# Change-/Projektaufträge werden ex ante zum Teil nicht ausreichend validiert

Motto „Wunsch und Wirklichkeit – Verwechslung ohne Konsequenz“

Auswahlprozess im Status quo  
oftmals unzureichend



Differenziertes und abgestuftes  
Vorgehen notwendig



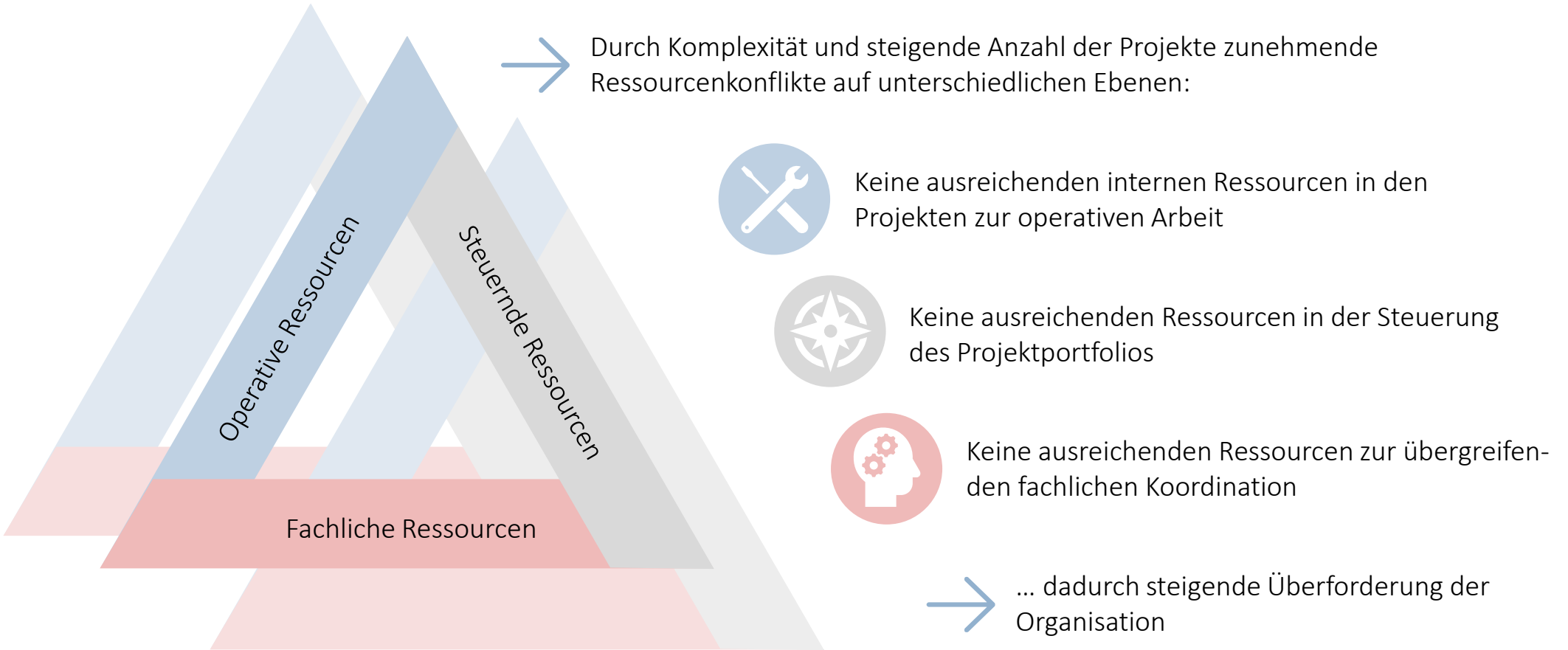
Fragen, die beantwortet werden müssen:

- Wie sind vorangegangene (Teil-)Projekte zu bewerten (ex-ante-Sicht)?
- Besteht die Notwendigkeit, dieses Projekt durchzuführen?
- Besteht eine Notwendigkeit auch hinsichtlich des avisierten Umfangs und der Größe?
- Welchen Mehrwert hat es bspw. bzgl. Kunden-, MA-Zufriedenheit, Effizienz, monetäre Größen?
- Auf welche anderen Projekte muss zugunsten dieses Projektes verzichtet werden?
- ...

Ganzheitliche Analyse bereits ex ante erforderlich, um aufwendige Anpassungen im lfd. Projektportfolio zu vermeiden

# Anzahl und Komplexität der Projekte überfordert die Bankorganisation

Motto „Nicht alles auf einmal – Beschränkung auf das Wesentliche“



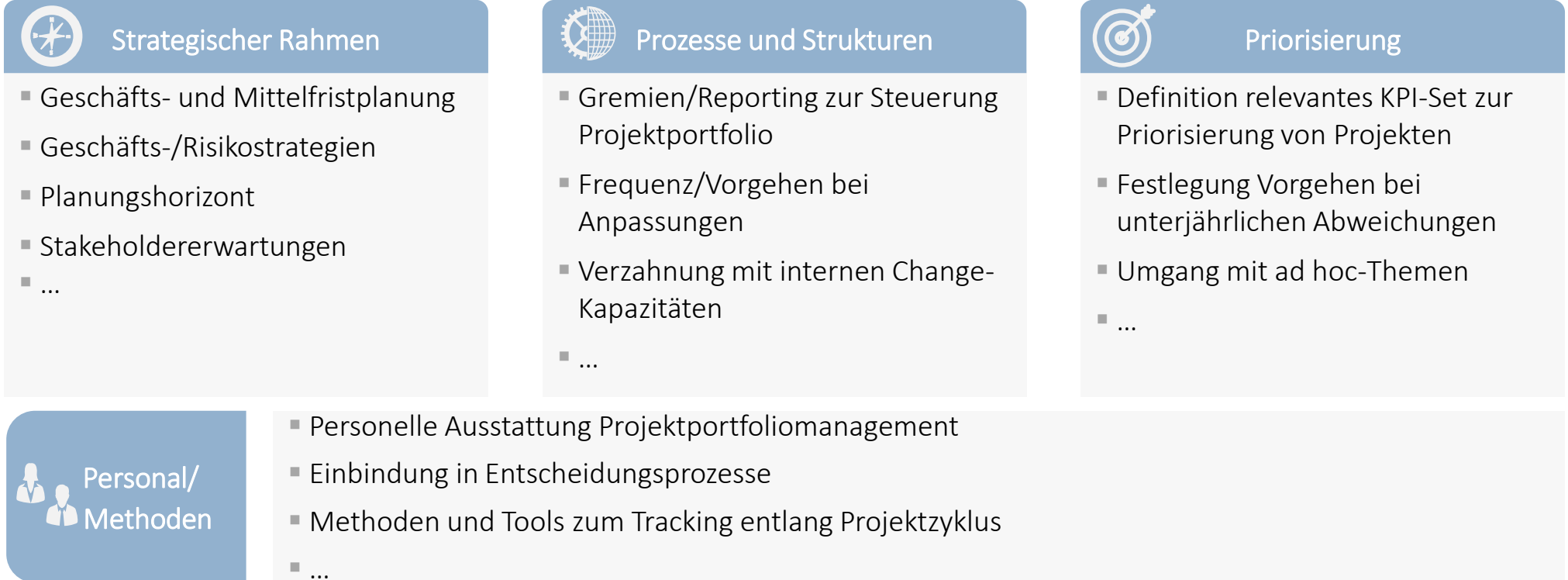
Fokus und Ressourcenallokationen sind erforderlich –  
Erkenntnis: PPM muss professionell gestaltet werden



# Erfolgreiches Projektportfoliomanagement verzahnt vier Module

## Module des Projektportfoliomanagements im Überblick

### Projektportfoliomanagement



Die vier Module und Best-Practices werden in der Langfassung auf unserer Website dargestellt

# Wir unterstützen Sie beim Aufbau Ihres Projektportfoliomanagements

*Autorenteam und Ansprechpartner*

**Dr. André Dibbert**



*Geschäftsführender Partner*

andre.dibbert@horn-company.de

Mobil: +49 162 2726 016

**Judith Kathol**



*Associate*

judith.kathol@horn-company.de

Mobil: +49 162 2627 372

**Jens Keller**



*Partner*

jens.keller@horn-company.de

Mobil: +49 162 2627 362

**Dr. Ralf Seisreiner**



*Geschäftsführender Partner*

ralf.seisreiner@horn-company.de

Mobil: +49 162 2726 003

# Unser Unternehmen

## Überblick

2009

Gründung der Unternehmensberatung in Düsseldorf durch ein erfahrenes und eingespieltes Partnerteam.

> 120

Interdisziplinär qualifizierte Mitarbeiter mit umfangreicher Berufserfahrung i.d.R. auch außerhalb Consulting-Business.

7

Standorte in Deutschland und Österreich: Düsseldorf, Berlin, Frankfurt, Hamburg, Köln, München und Wien.

differenziert

Wir sind eine umsetzungsorientierte Management-Beratung mit klar unternehmerischem Beratungsverständnis.

fokussiert

Wir haben einen belastbaren Branchenfokus auf Banken/Versicherungen. Unsere Berater sind Experten ihrer Branche.

ausgezeichnet

Unsere Kunden bewerten unsere Leistung als ausgezeichnet und haben uns 2022/23 erneut zum Hidden Champion gewählt.

hochqualifiziert

Knapp 90% der H&C-Berater mit Doppelqualifikation (i.S.v. Promotion und/oder mehreren Master-Abschlüssen etc.).

wertschöpfend

Erweitertes Leistungsspektrum über H&C-Consulting-Ökosystem für digitale Transformation (z.B. H&C-Data-Analytics).

wachstumsstark

H&C mit weiter über Marktdurchschnitt liegendem Wachstum: Umsatz von 2015 bis 2021 mehr als verdoppelt.

# HORN & COMPANY

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | NEW YORK | SINGAPUR | WIEN