

## Aufbau einer Zielarchitektur und Projektportfoliosteuerung in Group Finance

### Branche

**Kreditwirtschaft:** Deutsche Großbank.

### Ausgangssituation

Das Kreditinstitut ist weltweit im Retail- als auch im Investmentbanking tätig. Die Finanzbuchhaltung, das Meldewesen sowie das übergreifende Controlling werden zentral durch den Bereich Group Finance bankweit gesteuert. Dieser Bereich steht vor der Aufgabe, zahlreiche regulatorische Anforderungen, die im Rahmen diverser Projekte aufkommen, umzusetzen. Es wurde zwar bereits vor einiger Zeit eine Portfoliosteuerung aufgesetzt, die gilt es jedoch nunmehr auf die aktuellen Anforderungen und vor dem Hintergrund einer neuen Bereichssteuerung anzupassen.

### Ziele

Der Bereich Group Finance steht vor der Herausforderung, dass zahlreiche Projekte auf der Grundlage regulatorischer und systembedingter Anforderungen zu extern festgelegten Terminen abgeschlossen sein müssen. Abhängigkeiten zwischen den Projekten und den von ihnen bereitgestellten Projektergebnissen, sowie die bestehenden Ressourcenengpässe und vorhandenen Skills sind beim Aufsetzen und der laufenden Projektumsetzung zu berücksichtigen. Darüber hinaus soll eine erstellte und abgestimmte Zielarchitektur für Group Finance sicherstellen, dass alle Projekte mittel- und langfristig architekturkonform aufgesetzt werden:

- Abstimmung und Festlegung einer neuen Zielarchitektur für Group Finance auch als Grundlage für Konformitätsprüfung neuer Projektanforderungen, Ableitung von Anpassungsmaßnahmen und Erstellung einer Roadmap
- Bereitstellung einer Projektportfolioübersicht für Group Finance auf der Grundlage von bereitgestellten High-Level Projektplanungen (Meilensteine), Ausweis von Abhängigkeiten und Unterstützung bei der Lösung von Problemen (z.B. Ressourcenreallokation)
- Aufbau und Lieferung eines regelmäßigen Portfolioreports an den Bereichsvorstand Group Finance
- Unterstützung der Projektmanager bei der Planung und im Fortschrittscontrolling
- Ablösung Samba+ und Etablierung Abacus/DaVinci für das Meldewesen der Bank

## Aufbau einer Zielarchitektur und Projektportfoliosteuerung in Group Finance

### Aufgabe und Rolle EFP

Die Kernaufgaben von EFP lagen in der Unterstützung bei der Erstellung der benötigten Zielarchitektur und eines Maßnahmen- und Terminplans (Roadmap) (mit einer Übersicht abzuleitender Projekte) und der Projektportfoliosteuerung für Group Finance. Ferner sollte die Bereichsleitung von EFP bei der Planung und Kontrolle des Projektfortschritts, beim Reporting an den Bereichsvorstand Group Finance sowie bei der Budgetplanung und -controlling unterstützt werden. Darüber hinaus war die Unterstützung der einzelnen Projektmanager bei der Projektplanung und im Fortschrittscontrolling sowie bei der Bereitstellung von Tools und Methodiken gefordert. Zu den Aufgaben zählte auch die Teilnahme an Steering Committee-Sitzungen und Etablierung einer gemeinsamen Projektsteuerung mit dem Bereich Group IT:

### Vorgehen

Auf Basis einer Übersicht aller Projekte in Group Finance wurden die einzelnen Projekte priorisiert und im Hinblick auf ihre zeitliche Bereitstellung unter Berücksichtigung regulatorischer Vorgaben (z.B. FINREP/COREP), Komplexität und Größe bewertet. Dabei wurden auch solche Projekte außerhalb des Bereichs Group Finance bewertet, deren Abschluss bzw. Ergebnisse für den Fortschritt der eigenen Projekte relevant sind. Auf Basis von Planung und Statusfortschrittmeldungen wurde ein Reporting für den Bereichsvorstand erstellt, die einzelnen Projekte bewertet, beziehungsweise Maßnahmen oder Empfehlungen benannt, um bestehende Probleme zu mitigieren. Die Bereichsleitung wurde darin unterstützt, bei Scopeveränderungen oder Budgetanpassungen portfolioweite Reallokationen vornehmen zu können. Zusammen mit dem Bereich Group IT wurden die IT-Zulieferungen im Hinblick auf Fortschritt, Budgetverbrauch und Zeitplan bewertet und gegebenenfalls gegensteuernde Maßnahmen bei Planabweichungen initiiert.

### Ergebnis

Erfolgreicher Aufbau und Etablierung einer Portfoliosteuerung für alle Group Finance-Projekte einer deutschen Großbank.

### Fazit

Erfahrung mit der Steuerung von komplexen Projekten beziehungsweise Projektportfolien war der wesentliche Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Umsetzung des Projekts. Umfassende Kommunikation mit den verschiedenen Fachbereichen in Group

## Aufbau einer Zielarchitektur und Projektportfoliosteuerung in Group Finance

Finance und den Retail- und Investmentbanking-Gruppen in Group IT war ebenfalls ein kritischer Erfolgsfaktor, um zeitnah und effektiv bestehende Probleme adressieren und gegensteuernde Maßnahmen ergreifen zu können. Die aktive Kommunikation konnte auch die Zahl der kritischen Themen auf ein übersichtliches Maß reduzieren. Das Bereichsreporting war im Senior-Management Grundlage für die Übersicht aller Projekte im Hinblick auf Fortschritt, Ressourcenallokation und gegebenenfalls verbliebene Freiräume zur Steuerung.

Erfolgskritische Aufgabenstellungen waren mithin:

- Zielarchitektur als Grundlage für Projekte außerhalb regulatorischer Anforderungen
- Übergreifendes Programm-Management
- Einbindung der Fach- und IT-Bereiche über enge und zielgerichtete Kommunikation
- Aktives Change Management in komplexem Umfeld Fachbereich und IT
- Effiziente Budget- und Ressourcenallokation, Transparenz der Anforderungen und laufenden sowie geplanten Projekte
- Management komplexer und zeitkritischer Projekte in einem von regulatorischen Anforderungen geprägten Umfeld
- Adressatengerechtes Reporting an den Bereichsvorstand

### Über das Unternehmen

Das Kreditinstitut ist weltweit tätig und hat national seinen Schwerpunkt im Firmenkundengeschäft als Mittelstandsbank.

Profitieren Sie von unserer Expertise. Wir unterstützen Sie gern.

Eial Lazarovic  
Partner

[EFP Unternehmensberatung GmbH](#)