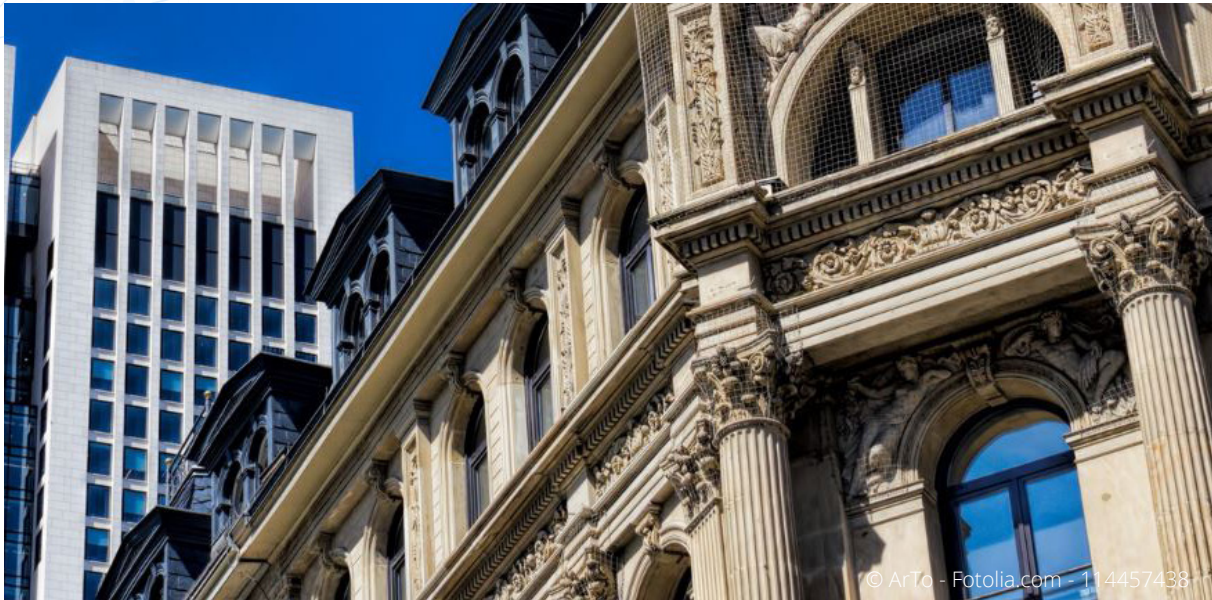


## Charakteristik erfolgreicher Projekte im Finanzdienstleistungsumfeld

Ein Fachbeitrag von DDIM Interim Manager Wilhelm Kapell



*„Die Geschwindigkeit von Kundenreaktionen ist eine andere als 2008“, sagten der Präsident des Bundesverbandes deutsche Banken (BDB) und Deutsche-Bank Chef Christian Sewing am 17.04.2023 vor der Vorstandssitzung des Bankenverbandes. Die Gefahr eines Bank-Runs ist zwar nicht höher als in der Bankenkrise, aber die Reaktionsgeschwindigkeit der Kunden ist durch die Digitalisierung deutlich schneller. Gerade die jüngsten Probleme der Silicon Valley Bank und der Credit Suisse zeigen dies. Hieraus ergeben sich verschiedene Fragestellungen zum Management und zur Reduktion oder Vermeidung von Risiken sowohl in operativen als auch in projektbezogenen Themen. Nachfolgend werden dazu verschiedene Details erörtert. Weitere Beiträge der DDIM.fachgruppe // Projekt- und Programm-Management finden Sie im [DDIM Blog](#) und bei [LinkedIn](#).*

Innerhalb kürzester Zeit war die Silicon Valley Bank – aufgrund einiger Nachrichten in den Sozialen Medien – in die Insolvenz gerutscht, und die Credit Suisse musste durch die UBS übernommen werden, nachdem einer der Investoren sich kritisch zur weiteren Kapitalisierung der Bank geäußert hatte. Dies zeigt, dass eine bestehende Geschäftsordnung sich innerhalb kürzester Zeit schnell ins Gegenteil verkehren kann, und dass mögliche Einzelrisiken schnell auch zu Geschäftsrisiken im Gesamten werden können. Nachfolgend möchte ich einige Praxishinweise geben, welche Erfolgsfaktoren in einem volatilen und unsicheren Projektumfeld im Finanzdienstleistungssektor Beachtung finden sollten.

## Projektzweck, Projektführung und Projektmethodik

Der Großteil der Projekte im Finanzdienstleistungssektor ist entweder regulatorisch getrieben – so wie lange Zeit nach der Finanzkrise 2008 – oder hat die Digitalisierung von Prozessen und Systemen zum Ziel. Somit gibt es bei einer Vielzahl von Projekten **keine Option**, sondern es existiert ein **Zwang**, diese auch umzusetzen. Es empfiehlt sich, die Projekte nach Themen zu bündeln und im Programm-Management zu aggregieren.

Die Entscheidung bezüglich der Priorisierung einzelner Projekte vor anderen konkurrierenden Projekten wird oft nach dem Kriterium der Zeitkritikalität getroffen. Dies sollte idealerweise aber nur ein Kriterium unter mehreren sein. Eine mehrstufige qualitative Bewertung wäre dem vorzuziehen. Die Umsetzung einzelner Projekte sollte stets in einem Gesamtkontext gesehen werden und in das Gesamtprojektmanagement-Framework des jeweiligen Instituts eingebunden sein. Es gilt sodann, Abhängigkeiten der Projekte untereinander zu synchronisieren, zu minimieren und zu bewerten.

Elementar für die spätere Projektumsetzung ist eine klare Projektdefinition inkl. der Zieldefinition und der Definition möglicher Meilensteine. Zur Konkretisierung des umzusetzenden Bedarfs bietet sich insbesondere in einem regulatorischen Umfeld eine GAP-Analyse an.

Die **Projektmanagement-Methodik** variiert und kann je nach Projektgröße dynamisch ausgewählt werden. Ob dabei klassische Management Methoden wie, PMI™ oder Prince2, agile Methoden, oder hybride Mischungen der Verfahren zum Einsatz kommen, ist letztendlich nicht entscheidend. Wichtiger ist hier die professionelle Verankerung des Programm-Managements und des PMO innerhalb der Geschäftsorganisation und der Abgleich der Projekte mit der Geschäftsstrategie.

## Erfolgsfaktoren in einem volatilen und unsicheren Umfeld

Was sind nun die kritischen Erfolgsfaktoren von Projekten im Finanzdienstleistungssektor in einem volatilen und unsicheren Projektumfeld? Die folgenden Faktoren spielen eine wesentliche Rolle für die erfolgsversprechende Umsetzung von Projekten im Finanzdienstleistungssektor:

- die Konkretisierung des Projekt-Scope,
- professionelles Projekt- Management
- die Nutzung von Projekt-Management-Methoden,
- die Konkretisierung des Zeit- und Kostenbudget,
- die zu allozierenden Projekt-Ressourcen,
- die Kommunikation nach innen und außen,
- das Stakeholder Management



sowie eine **detaillierte Analyse** der mit dem Projekt verbundenen **direkten und indirekten Risiken**. Der **Risikoanalyse** und deren **Bewertung** kommt dabei eine besondere Bedeutung zu.



### Risikomatrix, Risikoanalyse und Risikoquantifizierung:

Die Erfahrung zeigt, dass in einigen Fällen keine umfassende **Risikomatrix, Risikoanalyse** und **Risikoquantifizierung** besteht bzw. erstellt wird. Entscheidend für die Risikoquantifizierung ist deren realistische Abbildung. Im Zweifel bildet hier ein etwas weiter gefasster Blick auf die **direkten** und **indirekten Risiken** des Projektes eine Art Versicherung gegenüber unvorhergesehenen Dingen.

Da Banken und Finanzdienstleister ihre Geschäfte nur in geringem Umfang mit Eigenkapital unterlegen müssen (Basel II und III Anforderungen), können größere Projekte und deren **Risiken** eine große Wirkung auf das Eigenkapital des jeweiligen Instituts haben. Hier empfiehlt es sich, stets die Auswirkung des Gesamtprogrammportfolios und dessen immanenter Risiken zu prüfen.

Das oberste Gebot sollte dabei sein, auch unter Berücksichtigung von **Worst-Case-Szenarien** stets handlungsfähig zu bleiben. Bezüglich der Eigenkapitalauswirkung bieten sich Stresstests, Szenario-Analysen und mittlerweile auch KI-basierte Szenarien und deren Prüfung an.

Als **wesentliche Risiken** bei großen Projekten im Finanzdienstleistungsumfeld sind die folgenden Kategorien zu nennen:

- Reputationsrisiko,
- Eigenkapital- und Liquiditätsrisiken,
- Markt- und Preisänderungsrisiken,
- Compliance- und regulatorische Risiken,
- Technologierisiken
- sowie Personalrisiken

Es empfiehlt sich, hierfür einen eigenen **Risikozweig im PMO** zu etablieren. In Zeiten, in denen ein **Bank-Run** bereits durch einige wenige Social-Media-Nachrichten ausgelöst werden kann, kommt den Themen **Psychologie** und **Vertrauen** sowie der damit notwendigen **positiven Kommunikation** eine wesentliche Bedeutung zu. Dies sollte im Interesse aller Stakeholder des Projektes sein, bedarf aber auch einer professionellen Umsetzung.

**Interim Manager** mit entsprechendem Erfahrungshorizont in den Bereichen: **Projekt- und Programm-Management**, sowie detailliertem Know-how im Bereich **Risiko-Management** und **Kommunikation**, können Finanzdienstleistungsunternehmen bei der Umsetzung entsprechender Projekte in einem anspruchsvollen regulatorischen Umfeld programmatisch unterstützen. Insbesondere der objektive Blick von außen auf die jeweilige Projektsituation kann vor etwaigen Schäden und Risiken schützen, sodass aus kleinen Problemen keine großen werden.



## Über den Autor

Wilhelm Kapell unterstützt die Finanzbranche als Interim Manager, Berater und Projekt Manager im Rahmen komplexer Sachverhalte und Projekte. Er verbindet seine inhaltliche Expertise mit motivierenden, zielorientierten und kommunikativen Führungseigenschaften.

In komplexen Sachverhalten und Projekten in den Bereichen Finance, Controlling, Strategie, Organisation und Projektorganisation agiert der Interim-Experte mit höchstem Anspruch und funktionsübergreifend. Als Leader, Enabler und Brückenbauer geht er voran, bindet ein und nimmt die Menschen mit - immer mit dem Fokus auf den nachhaltigen Erfolg meines Auftraggebers.



## [Kontakt aufnehmen](#)

## Über die DDIM.fachgruppe // Projekt- & Programm-Management

Die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM) ist die führende Branchenvertretung für professionelles Interim Management in Deutschland. Die DDIM.fachgruppe // Projekt- & Programm-Management bündelt das Projektmanagement-Knowhow der Interim Manager in der DDIM und entwickelt darüber hinaus die Marke DDIM LEADERS IN PROJECTS zu einem Qualitätsstandard für Projektmanagement innerhalb des Interim Management Marktes.

## [Mehr erfahren](#)

## Ein Angebot der Fachgruppe: Der Projektmanagement-Dialog

Projektmanagement-Dialog ist ein kostenloser, dreistufiger Prozess, der Interessenten für ihre Organisation eine Einschätzung des Projektmanagement-Bedarfs ermöglichen soll. Stufe 1 ist ein Fragebogen, der auf Wunsch in Stufe 2 eine vertrauliche Auswertung zur Eigenverwendung liefert, und in Stufe 3 zusätzlich einen Praktiker-Dialog bietet: ein kostenloses, unverbindliches Gespräch mit Mitgliedern unserer Fachgruppe, in dem Potenziale diskutiert werden können.

## [Zum „Quickcheck“ Einstieg in den Dialog](#)

