

Finanzprojekte

Die Finanzbranche hat in den letzten Jahren starke Veränderungen erfahren. Seit der Finanzkrise im Jahr 2008 haben sich nicht nur das Risikobewusstsein der Finanzinstitute, sondern auch die regulatorischen Anforderungen der Aufsichtsbehörden sowie das Verhalten und die Erwartungen der Kunden massiv verändert. Die Branche wird auch zukünftig mit signifikanten Umwälzungen – bis hin zum nahezu kompletten Wandel herkömmlicher Produkte und Abläufe – sowie enormem Kostendruck rechnen müssen.

Themenbereiche

Wichtige Themen, mit denen sich Unternehmen der Finanzbranche über die nächsten Jahre auseinandersetzen müssen um erfolgreich zu bleiben, sind Neuausrichtung der Business Strategie im wandelnden Umfeld und mit neuen Konkurrenten, Umsetzung neuer regulatorischer Auflagen, bedürfnisgerechte Optimierung und Automatisierung der Compliance Abteilungen, Verbesserung und Anpassung betrieblicher Prozesse sowie Digitalisierung der gesamten Branche. Ein Überleben wird nur dank hoher Anpassungsbereitschaft sowie konstanter Weiterentwicklung möglich sein. Darum werden sich Projekte auch zukünftig auf diese Bereiche fokussieren.

Merkmale

Die Finanzbranche zeichnet sich durch das Bereitstellen nicht greifbarer, oft komplexer Produkte aus. Dies ermöglicht einerseits rasche Veränderungen und Anpassen an neue Bedürfnisse der Kunden. Andererseits herrscht eine hohe Abhängigkeit zwischen den verschiedenen betrieblichen Funktionen. Zudem sind IT-Infrastruktur und Arbeitsabläufe meist über Jahrzehnte gewachsen und daher oft schwerfällig und unflexibel. In Kombination mit marktbedingt kurzfristigem Gewinndenken und Kostendruck ergibt sich daraus ein hohes Gefahrenpotential, welchem aus Führungssicht und aus gesellschaftlichen Überlegungen Gegensteuer geboten werden muss.

Der Einbezug und die konstante Weiterentwicklung der Mitarbeitenden durch hervorragende Kommunikation und ausgereifte Trainingsmassnahmen sind auch in der Projektarbeit unabdingbar. Erfolgreiche Unternehmen legen zudem hohen Wert auf die Vorbereitung des Managements auf neue Anforderungen und Führungsaufgaben, was durch spezifische Massnahmen, wie z. B. Executive Coaching erreicht werden kann.

Im heutigen internationalen und interkulturellen Umfeld wird neben Fach-, Methoden-, und Sozialkompetenz auch die kulturelle Kompetenz immer wichtiger. Projektteams arbeiten oft über Grenzen hinweg sozusagen rund um die Uhr in unterschiedlichster Zusammensetzung. Es wird vermehrt in Projektstrukturen gearbeitet, was von jedem Mitarbeiter hohe Flexibilität sowie zusätzlichen Arbeitsaufwand abverlangt. Ein hohes Tempo im eigenen Bereich sowie im Projektumfeld machen es oft schwierig, die gesetzten Ziele zu erreichen und dabei nicht 'ausser Atem' zu kommen.

Enge Zusammenarbeit sowie unterschiedliche Kulturen und Werte führen rascher zu Konflikten, mit denen auf täglicher Basis umgegangen werden muss. Neue Methoden der Organisationsentwicklung, die über klassisches Teambuilding und die Verantwortung von HR hinausgehen, müssen dafür in Betracht gezogen werden (z. B. Mediation zur Konfliktlösung).

Organisation / Steuerung

Projekte werden oft von der Geschäftsleitung vorgegeben, da neue Ideen rasch umgesetzt werden sollen sowie regulatorische Anforderungen auf einen extern vorgegebenen Zeitplan hin erfüllt werden müssen. Daher wird meist ein 'Steering Committee (SC)', ein Steuerungsausschuss mit Mitgliedern aus unterschiedlichen Bereichen (Geschäftsleitung, Legal, Compliance, Risk, Marktvertretern) aufgesetzt, dem die Aufsicht über das Projekt übertragen wird. Die dem SC unterstellte Projektleitung ist verantwortlich, das Projekt mit den Projektmitarbeitenden auf die Beine zu stellen und sowohl Fortschritte als auch Risiken regelmässig an das SC zu rapportieren. Projektmitarbeiter werden aus den unterschiedlichen Bereichen ins Projekt miteinbezogen. Zudem gilt es, einen weiteren komplexen Kreis von internen und externen Stakeholdern zu informieren und bei Bedarf miteinzubeziehen. Dafür ist regelmässige und zielgerichtete Kommunikation unabdingbar. Befähigte Mitarbeiter sowie eine straffe und transparente Führung können zudem einer unkontrollierten und selbstdienlichen Projektbürokratie entgegenwirken.

Zeitdauer

Projekte können sich auf spezifische 'Eingriffe' von sehr kurzer Dauer beschränken oder langwierige, über Jahre dauernde Grossprojekte darstellen. Regulatorische und IT-getriebene Projekte dauern oft sehr lange, während kürzere Projekte sich nur über wenige Wochen oder Monate hinziehen. Die Projektorganisation, -grösse sowie das Budget sind entsprechend sehr unterschiedlich.

Risikomanagement

Risiken sollten früh identifiziert werden, um sie bestmöglich zu 'managen'. Dabei ist regelmässiges, strukturiertes Risk- und Issue-Reporting sehr wichtig, um zu verhindern, dass Risiken nicht erkannt oder nicht abgefangen werden. Häufig genannte Projektrisiken sind Kosten- und Zeitüberschreitungen sowie der Projekterfolg als Ganzes. Weitere Risiken sollten aber auf jeden Fall auch in Betracht gezogen werden, so zum Beispiel Risiken aufgrund Veränderungen betrieblicher Prozesse, aus der Governance, für die Gesamtstrategie, für die Reputation, vertragliche Risiken und selbstverständlich Risiken aus der Nichterfüllung regulatorischer Anforderungen. Um Risiken zu minimieren, müssen regelmässige Checkpunkte im Projektverlauf mit klaren Zielvorgaben definiert sein.

Herzlichen Dank an die ShioK AG für ihren **Fachbeitrag**:

