



PROJEKTINITIIERUNG „NEUENTWICKLUNG DES MAKLERVERWALTUNGSPROGRAMMS“

EIN PROFESSIONELLER BUSINESS CASE FÜR DIE PROJEKTDURCHFÜHRUNG UND PROJEKTSTRUKTUR

AUSGANGSSITUATION

Vor dem Hintergrund der technologischen Entwicklung und des veränderten Kundenverhaltens, waren die bei unserem Kunden - einem international tätigen Gewerbe- und Industriemakler - im Einsatz befindlichen Systeme nicht mehr auf dem aktuellen Stand der Technik.

Das von ihm genutzte zentrale System ist ein Maklerverwaltungsprogramm, welches seit 1993 fester Bestandteil der täglichen Arbeit der Belegschaft ist. Veraltet war es nicht mehr auf die digitale Unterstützung moderner Verarbeitungsprozesse in der Versicherungswirtschaft eingestellt und somit für ein medienbruchfreies Arbeiten ungeeignet. Das hatte zur Folge, dass Prozesse teils mehrfach manuell ausgeführt werden mussten, woraus ein hohes Fehlerpotenzial bei der Datenverarbeitung und eine starke Belastung der Mitarbeitenden resultierte.

Aufgrund der Vielzahl an digitalen Schwachstellen wurde beschlossen, das vorhandene Maklerverwaltungsprogramm durch eine moderne Lösung zu ersetzen. Dazu wurde zunächst ein Wettbewerbsvergleich zwischen etablierten Herstellern von Maklerverwaltungsprogrammen durchgeführt. Trotz einiger positiver Funktionen konnten die am Markt befindlichen Lösungen nicht vollständig überzeugen, sodass sich unser Kunde für eine Eigenentwicklung entschied. Aufgrund der hohen Komplexität und der intern stark eingebundenen Ressourcen wurden wir als Digitalisierungspartner beauftragt, das Vorhaben zu unterstützen und in einer ersten Projektphase die Rahmenbedingungen in einem belastbaren Business Case zusammenzuführen.

Die angestrebte Modernisierung sollte nicht nur eine Anwendung hervorbringen, bei der das Maklerverwaltungsprogramm im Fokus stand, sondern eine grundlegende Transformation ermöglichen – technologisch, strukturell und fachlich. So sollten in der Projektinitiierungsphase, neben der Erhebung der Anforderungen an das neue Maklerverwaltungsprogramm, weitere Potenziale zur Erhöhung des Digitalisierungsgrades entlang der Wertschöpfungskette identifiziert werden.

Unser Kunde benötigte eine belastbare Entscheidungsgrundlage, wozu die unterschiedlichen Themengebiete (Software-Architekturdesign, Fachprozesse und organisatorische Abhängigkeiten) analysiert werden sollten, sowie eine Gegenüberstellung der geschätzten Kosten und des erwarteten Nutzens.

VORGEHEN

Um ein grundlegendes Zielbild für die gesamte Transformation zu entwerfen, lag der Fokus zunächst auf der Erfassung der bestehenden Prozesse und Systeme sowie der Ermittlung der fachlichen und technischen Bedarfe. Dazu wurde in einem ersten Schritt ein Kernteam vom Auftraggeber gegründet, zusammengestellt aus Experten der BROCKHAUS AG und internen Kompetenzen aus Anforderungsanalyse, Softwarearchitektur und Projektmanagement.

Zum Start der Initiierungsphase stand ein bereichsübergreifender Workshop zur Vorstellung des Vorhabens und der groben Vorgehensweise sowie der Erarbeitung eines aussagekräftigen ProjectCanvas. Um hierfür die relevanten Fachexpert*innen bis Entscheider*innen zu identifizieren,

VERSICHERUNG

Vor dem Hintergrund veralteter Systeme unterstützten wir einen international agierenden Versicherungsmakler dabei, die Neuentwicklung seines Maklerverwaltungsprogramms strategisch zu starten. Durch eine strukturierte Projektinitiierung mit umfassender Ist-Analyse und einem Business Case wurde für eine erfolgreiche Umsetzung eine fundierte Entscheidungsgrundlage geschaffen.

TECHNOLOGIEN & METHODEN

- **Projektmanagement**
- **Business Case**
- **Umwelt- und Stakeholder-Analyse**
- **Change Management**

setzte unser Projektleiter zusammen mit dem Auftraggeber ein detailliertes Stakeholdermanagement über das gesamte Unternehmen einschließlich Tochterunternehmen auf.

Die ersten Erkenntnisse über funktionale und nicht funktionale Anforderungen wurden schrittweise über eine umfangreiche Ist-Aufnahme verfeinert. Neben Experteninterviews aus den verschiedenen Bereichen und der Aufzeichnung spartenspezifischer Prozesse, inklusive Klickstrecken im Altsystem, wurden weitere Informationsquellen methodisch erschlossen: 267 dokumentierte Geschäftsprozesse im SIPOC-Format, 19,5 Stunden Videomaterial zur aktuellen Systemnutzung, Datenbankmodelle sowie eine Vergleichsanalyse bestehender Systeme. Die technische Analyse verlief parallel in enger Abstimmung mit den internen IT-Verantwortlichen, was eine ganzheitliche Sicht auf die Systemlandschaft, inklusive der bestehenden Abhängigkeiten zu Drittsystemen und deren Schnittstellen, ermöglichte. Darauf aufbauend wurde ein technisches Zielbild der künftigen Systemarchitektur entwickelt und der Grad der möglichen Prozessautomatisierung abgeschätzt.

Die fachliche Analyse der Ist-Aufnahme und das technische Zielbild wurden konsolidiert in einem Business Case festgehalten, um der Geschäftsleitung eine Entscheidungsgrundlage vorzulegen. So konnte diese abwägen, ob den geschätzten Kosten und Aufwänden der erwartete Nutzen gegenübersteht.

ERGEBNIS

Die strukturierte Projektinitiierung ermöglichte dem Unternehmen einen umfassenden Überblick über Systemlandschaft, Prozesse und Abhängigkeiten – erstmals konsolidiert und abgestimmt im Rahmen eines modellbasierten Vorgehens. Daraus wurde für die Projektdurchführung eine Projektstruktur mit fünf Teilprojekten abgeleitet, wobei das Maklerverwaltungsprogramm das Kernprojekt bildete.

Die weiteren vier Teilprojekte wurden definiert, um den Digitalisierungsgrad im Unternehmen zu erhöhen. Dies beinhaltete die Umsetzung eines Kundenportals national, die Entwicklung eines Versicherungstechnischen Nebenbuchs, die Digitalisierung der Versicherer-Makler-Kommunikation sowie die Bereitstellung einer Lösung für eine elektronische Unterschrift. Die Teilprojekte wurden thematisch voneinander abgegrenzt und die Priorisierung der Umsetzung über eine Roadmap visualisiert.

Neben der Projektstruktur und der Roadmap enthielt der Business Case weitere Kapitel, wie z. B. die Abschätzung der Kosten und der benötigten Ressourcen, die erwarteten Risiken, den Zeitrahmen oder die Kommunikationsstrategie.

Die Zusammenführung der einzelnen Parameter versetzten die Geschäftsleitung in die Lage, notwendige Investitionen gegenüber dem erwarteten Mehrwert abzuwägen. Die Einschätzung der Geschäftsleitung fiel positiv aus, sodass das Projekt nahtlos von der Projektinitiierung in die Projektdurchführung überführt werden konnte.