

# Entschuldigung, wie geht eigentlich agil?

Versicherer holen digitale Versäumnisse auf

*Von Markus Unterberger*

**M**egatrends wie Digitalisierung, Globalisierung oder verstärkte Individualisierung stellen Unternehmen vor immer neue Herausforderungen. Um den heutigen Konsumenten gerecht zu werden, müssen immer neue Veränderungen in Kauf genommen werden. Eine der Herausforderungen stellt die Anpassung der IT-Koordination dar, die seit einiger Zeit Gesprächsthema vieler Unternehmen ist. Aufgabe ist es, einzelne Prozesse sowie neue Produkte und Verträge in einem System abzubilden und zu verarbeiten, so dass bei Schäden darauf zugegriffen werden kann. Jeder dieser Schritte muss im System neu angelegt werden und mit den bestehenden Schritten ineinandergreifen. Des Weiteren müssen der Bedarf bzw. die Anforderung der Sparten, Stäbe und Vertriebe aufgenommen, beraten, in das Anforderungsprofil gegossen und an die IT-Entwicklung weitergegeben werden. Daher hat die IT-Koordination eine Sandwich-Position inne, da sie zwischen den Produktgebern, Vertrieben und der IT-Entwicklung agiert.

Früher zeichnete sich die IT-Koordination durch eine Aufnahme von Fakten aus, die sich jedoch hin zu einer beratenden Rolle mit komplexen Projektmanagement-Aufgaben entwickelt hat. Wesentlich ist hierbei insbesondere das Stakeholder-Management, sodass Systeme effizient und möglichst hochautomatisiert funktionieren.

Der Versicherungswirtschaft ist die steigende Wichtigkeit der IT-Koordination durchaus bewusst. Jedoch gibt es in der Implementierung noch Potenzial zur Verbesserung. Lange Durchlaufzeiten, lange Abstimmungsphasen und viele Kompromisse innerhalb der Produkte stehen immer noch an der Tagesordnung, berichten Leiter aus dem Bereich IT-Koordination. Durch die von uns geführten Experteninterviews kristallisierte sich jedoch heraus, dass diese Ungewissheit, die durch die Digitalisierung entstanden ist, hauptsächlich mithilfe von vorhandenem Personal gelöst werden soll. Viele befinden sich derzeit in der Transformationsphase, in der sich besonders neue Typen des Projektmanagements etablieren. Häufig werden die klassischen Typen verwendet, wie die Wasserfall-

Methodik. Mittlerweile entwickelt sich das Projektmanagement immer mehr in Richtung agiles Projektmanagement. Vorbilder, die eine Customer Journey erfolgreich begleiten, können Amazon und auch Paketdienste wie DHL darstellen. Diese Unternehmen sind mitten in der Digitalisierung, sie haben jedoch einen Vorteil gegenüber der Versicherungswirtschaft: In der Regel kommt der Kunde hier über einen Kanal. Trotzdem haben diese Unternehmen es geschafft spartenübergreifend zu arbeiten. Der Nachteil der Versicherungsgesellschaft besteht darin, dass der Kunde hier nicht nur über einen Kanal kommt, sondern über mehrere Kanäle.

## **NACHTEILE ANGEBOREN?**

Er meldet sich also erst per Telefon, geht dann aber persönlich zum Innendienst, um etwas zu fragen und schließlich schreibt er noch eine E-Mail. Die Herausforderung liegt nun darin, „dass der Kunde immer die Möglichkeit hat an jedem Touchpoint seine Frage abzusetzen, ohne dass er seine Geschichte nochmal erzählt“, erklärt Holger Strecker, Allianz Deutschland. Eine übergreifende IT-Koordination ist daher umso wichtiger für die Versicherungsbranche. Diese bereichsübergreifende und vernetzte Sicht auf Problemstellungen und Lösungsoptionen erfordert ein Skill-Set, das jedoch nicht ausschließlich von anderen Branchen entnommen werden kann, es hat viel mehr mit dem Typ eines Mitarbeiters zu tun.

Neben Methodenkompetenz und analytischer Stärke kommt es auch auf die Fähigkeit an, die beste Lösung für Kunden und Unternehmen zur Entscheidung zu bringen und diese umzusetzen, fügt Allianz-Kollege Andreas Herbst hinzu. Die kundenzentrierte und spartenübergreifende Orientierung ist allerdings eine Eigenschaft, die so im Kopf der Mitarbeiter noch nicht verankert ist. Stattdessen fragen sich Mitarbeiter immer noch häufig, weshalb nun alles digitalisiert werden muss, wenn die Nutzerzahlen nicht so hoch sind, die Einführung aber erhebliche Kosten verursacht? Der Kunde schließt sein Produkt doch viel lieber persönlich ab, als alles digital zu lösen. „Wenn jetzt nicht der Schritt in Richtung



**Vorbild für die Customer Journey:** Unternehmen wie der Online-Versandhändler Amazon haben es geschafft, ihr Geschäft spartenübergreifend zu managen. Versicherer haben Nachholbedarf.

Digitalisierung gewagt wird, wird man in Zukunft den Anschluss verloren haben“, warnt Volker Neve von der Provinzial Nordwest. Die Komplexität der Versicherungswirtschaft hat also auch Einfluss auf das breite Digitalisierungsangebot, das bis jetzt noch nicht in jeder Situation vom Kunden wahrgenommen werden kann.

#### USER-STORIES KREIEREN

Zunehmende Digitalisierung und Automatisierung verlangen nach neuen Konzepten und Prozessen der Zusammenarbeit. Die Digitalisierung beschäftigt sich beispielsweise mit Online-Schadenmeldungen, digitalen Versicherungsakten und hybriden Verkaufsprozessen. Die Automatisierung beinhaltet im Wesentlichen die Schwarzverarbeitung, welche im Laufe der letzten Jahre eine große Veränderung in der Versicherungsbranche hinter sich hat.

Die Digitalisierung ist ein Thema, das seit einigen Jahren überall präsent ist. Kundenbedürfnisse anderer Branchen werden zunehmend auf die Versicherung übertragen. Denn Kunden sind es immer mehr gewohnt, ihre Angelegenheiten online zu regeln. Das soll natürlich auch in der Versicherungswirtschaft ermöglicht werden. Daher wird es für die Unternehmen in den nächsten Jahren immer wichtiger, sich mit

dem Thema Digitalisierung auseinanderzusetzen, um eine digitale Kundenbindung zu schaffen. Dabei verändert dieser Megatrend nicht nur die Ausrichtung der IT, sondern des gesamten Geschäftsmodells. Hierfür ist eine starke Kundenorientierung zielführend: Der moderne Endkunde möchte nicht länger mithilfe von Formularen und langwierigen Prozessen den Stand seines Vertrages erfahren. Er möchte von überall schnell und mobil mithilfe einer App oder online seinen Vertrag sichten und ändern können. Der Vermittler selbst möchte nicht nur zeitsparender arbeiten, er möchte mittlerweile auch durch interaktive, digitale Prozesse unterstützt werden, um dem Kunden einen einwandfreien Service bieten zu können, sagt Neve. Die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt zu rücken ist nicht nur für Vermittler oder Kundeberater wichtig, sondern auch für IT-Mitarbeiter. Alle Beteiligten müssen sich in Endkunden und Anwender hineinversetzen, deren Bedürfnisse verstehen und in User-Stories übersetzen. Hier ist auch die IT gefragt, diese Stories nicht nur zu verstehen, sondern auch proaktiv technische Innovationen in den Prozess einzubringen, erklärt Herbst.

Agiles Projektmanagement hat Auswirkungen auf die ganze Organisation, da sich die Führungsstile verändern müssen, jedoch auch eine Zusammenarbeit aller Abteilungen gefordert

ist, um dieses Konzept umsetzen zu können. Dabei sollte eine Selbstorganisation der Mitarbeiter sichergestellt werden.

„Was heißt für uns agil?“ Das ist eine Frage, die sich die Versicherungswirtschaft stellen muss, um mit dieser Methode den richtigen Schritt nach vorne zu machen. Agiles Projektmanagement ist derzeit ein Begriff, der häufig verwendet wird. Verstehen tun den Begriff aber noch längst nicht alle. Das liegt besonders an den alten Systemen, die in den letzten 20 Jahren nicht erneuert wurden, wodurch ein Neuanfang schwierig scheint. Agiles Arbeiten beschleunigt Projekte und macht sie effizienter. „Grund dafür ist die Digitalisierung, die keine Zeit lässt, Projekte lange im Voraus zu entwickeln“, so Stefan Holzer von der Swiss Life. Mit Agilität bezweckt man, den Mehrwert für einen Kunden sehr schnell abzubilden. Der Kontakt zum Kunden entsteht also schon bevor das System fertiggestellt wird. Dafür ist ein tiefes Verständnis für die Zusammenhänge zwischen den Fachbereichen und der IT notwendig und klar definierte Prozesse.

Auf der anderen Seite steht das Wasserfallmodell, das nun als weit überholt gilt, trotzdem aber Elemente beinhaltet, die immer noch maßgeblich sind für den erfolgreichen Abschluss eines Projektes. Denn ein Unternehmen mit so vielen Schnittstellen, wie sie die Versicherungswirtschaft aufweist, braucht trotzdem noch ein gewisses Maß an Planung. Es ist der beste Weg die wichtigsten Elemente dieser zwei Methoden zu verbinden und daraus eine eigene Methode zu formen. Natürlich muss heute agiler gedacht werden, das schließt jedoch nicht die Notwendigkeit einer Planung, eines Budgets und einer Terminierung aus.

#### ZIELE NICHT IMMER KLAR DEFINIERT

Die Versicherungswirtschaft hat unterschiedliche Herangehensweisen, um den Schritt in die IT-Koordination zu wagen. Doch der Ausgangspunkt vieler ist, dass man dem Digitalisierungszug hinterher hinkt und jetzt das Versäumnis aufholen muss. Dabei stellt man fest, dass in der Vergangenheit keine ausreichende Prozesskompetenz aufgebaut wurde und die Grundlage für fachbereichsübergreifendes Denken geschaffen werden muss. Wenn dann noch die Anwendungslandschaft vielfältig und inhomogen ist, wird die Umsetzung von End-to-End-Prozessen umso schwieriger. Um diese Prozesse zu verbessern, ist eine End-to-End-Betrachtung hilfreich. Die Sichtweise des Kunden in die Entwicklung miteinfließen zu lassen, schafft Mehrwert. Mit diesem Zustand in die Digitalisierung einzusteigen, ist mit dem Setzen neuer Ziele verbunden: Wie sind die Zielvorstellungen in den nächsten 5 bis 10 Jahren und wo soll das Unternehmen dann stehen?

Fakt ist jedoch, dass diese Ziele heute noch nicht klar definiert sind, kritisiert Neve. Zur Definition dieser Ziele muss

zunächst das Zusammenwirken von Fachbereich und IT analysiert werden. Wer ist für welche Anforderungen verantwortlich? Wie wird kooperiert? Gibt es überhaupt schon eine Kooperation zwischen Fachbereich und IT? Sind Themen wie Agilität bekannte Methoden? Bei der Swiss Life etwa arbeiten alle Fachbereiche mit einer IT-Abteilung zusammen, wodurch die IT selbst die Fachbereiche verknüpfen kann. Jedoch treffen sehr viele Fachbereiche auf eine Schnittstelle, was schnell zu Überlastungen führt. Holzer, Bereichsleiter der Fachkoordination, kann hier bereits zwei Entwicklungen feststellen, die sich durch die Digitalisierung ergeben haben.

Auf der einen Seite wurden Übergabeprozesse stark verkürzt, auf der anderen hat sich durch das Problem der Schnittstelle in der IT eine gewisse Ordnung entwickelt, um mit den vielen Anforderungen umzugehen. Es wurden neben strukturierten Anforderungsanalysen Priorisierungs- als auch Bewertungsmaßnahmen entwickelt, um trotzdem schnell eine IT-Anwendung bieten zu können. Hierfür müssen jedoch neue Stellen entstehen. Zum einen benötigt es einen Business-Analysten, der sich mit den Prozessen im Haus auskennt, sie modelliert und für Stakeholder verständlich macht. Zum anderen braucht es einen Requirements Engineer, der sich in der IT auskennt und den Anforderungen der Fachbereiche aufgrund seiner ausgeprägten Kenntnisse der technischen Abläufe gerecht werden kann. Dabei ist die Idee, bestehende Mitarbeiter in dieser Hinsicht weiterzubilden, da das Potenzial vorhanden ist. Die Unternehmen wiederum benötigen dafür Mitarbeiter, die Prozesse ganzheitlich betrachten können. Es braucht Personal, das strategisch denken kann und von Anfang an in ein Projekt involviert ist.

Dafür müssen übergreifende Teams gebildet werden, die in einer festen Konstellation verbleiben und räumlich beisammen sind. Da diese Prozesse selten erprobt wurden, ist es umso wichtiger, dass die Unternehmen eine gewisse Bereitschaft zu Fehlern aufweisen, um so festzustellen, in welche Richtung sie sich bewegen können und welche Ideen nicht zielführend sind. Die IT-Koordination spielt eine große Rolle in der Versicherungswirtschaft. Einige Player haben sich angepasst und die IT-Koordination spartenübergreifend zusammengelegt, sodass nur noch eine Schnittstelle existiert, die für sämtliche Produkte, deren Weiterentwicklung und Einstellung verantwortlich ist, ebenso wie für das Budget, die Beratung, das Training der Mitarbeiter und das Rollout.



**Markus Unterberger**

Geschäftsführender Gesellschafter  
Unterberger & Partner Executive Search