



TTE CREATING RESULTS TOGETHER

 **trueLEDGER**

PROGRAMM-MANAGEMENT IN DER VERSICHERUNG: EIN NEUER WEGWEISER ZUM ERFOLG

September 2023



Die erfolgreiche Umsetzung von Unternehmensstrategien stellt generell eine Herausforderung dar. Versicherungen haben damit jedoch oft grössere Schwierigkeiten als andere Industrien. Unsere Untersuchung zeigt, dass nur 37% aller Transformationsprogramme erfolgreich sind. Was sind die Ursachen dieser niedrigen Erfolgsquote? Die Boutique-Beratungsfirma TTE Strategy hat in Zusammenarbeit mit trueLedger, der Smart-Contracting-Plattform für Professional Services, die Erfolgsfaktoren und Hürden für kritische Programme in der Versicherung analysiert. Dabei sind sechs Gründe für das häufige Scheitern deutlich geworden. In diesem Dokument zeigen wir, wie den Herausforderungen begegnet werden kann, um Programme erfolgreich abzuschliessen und den Wert der getätigten Investitionen zu sichern.

Was macht ein Programm erfolgreich?

Schweizer Versicherungsgesellschaften unternehmen grosse Anstrengungen zur Verbesserung ihrer operativen und digitalen Fähigkeiten. Dabei handelt es sich häufig um Projekte mit einem Investitionsvolumen von CHF 20 Mio. bis hin zu mehrjährigen Programmen mit Kosten von bis zu CHF 300 Mio. Alle diese Initiativen versprechen einen modernisierten Technologie-Stack, niedrigere operative Kosten und ein deutlich verbessertes Kundenerlebnis. Wir betrachten solche Programme dann als erfolgreich, wenn sie die geplanten Ziele liefern, und dabei die ursprünglich vereinbarten Budgets und Zeitpläne einhalten (max. Abweichung 5%).

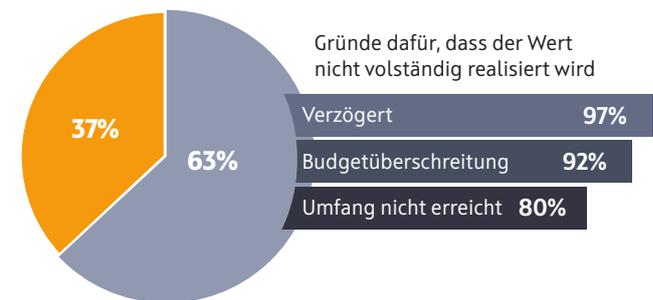
Geringerer Programmerfolg in der Versicherung im Vergleich zu anderen Branchen

Die Schwierigkeiten von Versicherungsunternehmen bei der erfolgreichen Umsetzung grosser Programme haben teilweise ihre Ursache im Geschäftsmodell selbst: Versicherungsprodukte sind äusserst komplex und unterschiedliche Vertriebskanäle erfordern zusätzliche Variationen. Zudem sind hohe regulatorische Anforderungen und grosse erforderliche Datenmengen für Portfolio- und Risikomanagement eine besondere Herausforderung.

In diesem anspruchsvollen Umfeld sind 63 % der Programme nicht erfolgreich (siehe Abb. 1). Während ungeplante Mehrkosten oder eine verspätete Fertigstellung zwar bedauerlich sind, ist die Tatsache viel problematischer, dass bei über 80 % der nicht erfolgreichen Programme das Projektziel verfehlt wird. Insbesondere geplante, wiederkehrende Einsparungen, die oft entscheidend für den Business Case waren, werden nie in vollem Umfang realisiert.

Ein weiteres interessantes Ergebnis unserer Studie zeigt: Je grösser ein Programm, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit zu scheitern. Projekte sind eher erfolgreich, wenn sie in Bezug auf Grösse, Dauer und Umfang begrenzt sind.

Abb. 1: Die meisten Programme liefern nicht pünktlich den vollen Wert innerhalb des Budgets



■ Projektwert vollständig realisiert
■ Projektwert nicht realisiert

Quelle: trueLedger / TTE analyse

6 Gründe, warum Programme scheitern

Was können Versicherer also tun, um die Erfolgchancen ihrer Programme zu erhöhen? Wir haben sechs Gründe identifiziert, die ein Scheitern verursachen und proaktiv angegangen bzw. korrigiert werden können.

1. Unklare Programmziele: Eine klare Definition und Kommunikation der Ziele jeglicher Transformationsprogramme über die gesamte Organisation ist entscheidend. Zu unserer Überraschung haben wir viele Situationen erlebt, in denen Programme mit einem sehr vagen Zielbild definiert wurden. Alle Beteiligten, einschliesslich der Geschäftsleitung, hatten sehr unterschiedliche Vorstellungen davon, was das Programm konkret erreichen wird. Das Ergebnis: Das gelieferte Ergebnis entsprach nicht den Erwartungen und konnte kaum Nutzen entfalten.

2. Orientierung am Status Quo: Die aktive Einbindung operativ verantwortlicher Teams in Transformationsprojekte fördert eine hohe Akzeptanz, birgt jedoch auch das Risiko, dass langjährige Mitarbeiter in alten Prozessen und Strukturen verharren. Es fehlt oft an der Vorstellungskraft, wie neue Technologien den aktuellen Betrieb verbessern können. Erarbeitete Prozesse und «Customer Journeys» gehen dann oft nicht weit genug, so dass Versicherer viel in neue Technologien investieren, ohne grundlegende Verbesserungen in den Prozessen und Arbeitsweisen zu realisieren.

Abb. 2: 6 Hauptursachen für das Scheitern oder die erhebliche Verzögerung von Programmen



3. Fehlende Zielarchitektur und Umsetzungsplanung:

Konkrete und vollständige Zielarchitekturen und eine optimierte Umsetzungs- bzw. Release-Planung sind entscheidend für den Projekterfolg. Andernfalls sind Inkonsistenzen und Diskrepanzen fast unvermeidlich und führen zu nachträglichen Investitionen, um fehlende Funktionen hinzuzufügen, Systeme in Einklang zu bringen, komplexe Schnittstellen zu erstellen und provisorische Komponenten zu bauen, die nach kurzer Übergangszeit wieder abgestellt werden.

4. Auf Kernsysteme beschränkte Technologieauswahl:

Bei Kernsystemen wie z.B. Versicherungsplattformen werden oft aufwändige und sehr detaillierte Auswahlprozesse durchgeführt, um den besten Anbieter zu identifizieren. Dabei wird aber auch fälschlicherweise angenommen, dass alle Funktionskomponenten dieses Anbieters ähnlich ausgereift und hochwertig sind, was häufig nicht der Fall ist. Als Konsequenz werden einzelne, ungeeignete Komponenten des Anbieters teuer erweitert und umgebaut, statt kostengünstig Speziallösungen anderer Anbieter auszuwählen und über moderne Schnittstellen zu integrieren.

5. Mangelnde Unterstützung durch Externe:

Bei der Umsetzung ihrer Programme sind Versicherer oft auf externe Dienstleister angewiesen, um fehlen

des Know-how und Ressourcen bereitzustellen.

Externe werden jedoch oft als reine Hilfskräfte eingestellt ohne direkte Verantwortung für Lieferergebnisse oder den Programmerfolg. Das Ergebnis: Wir konnten wiederholt externe Dienstleister beobachten, die sehr reaktiv mitgearbeitet haben, und mehr auf ihre Stundenabrechnungen fokussiert waren, als die Frage, welchen Beitrag sie leisten können, um das Programm zum Erfolg zu führen.

6. Zu administratives Projektmanagement:

Traditionelles Projektmanagement ist in Versicherungsunternehmen in der Regel gut etabliert. Häufig liegt der Fokus von PMOs jedoch zu stark auf manuellen und administrativen Aufgaben wie Reporting oder Fortschrittskontrolle. Ein inhaltlicher Überblick fehlt, weswegen Lücken, Inkonsistenzen, und andere Risiken nicht berücksichtigt und damit auch nicht erkannt werden. Das Ergebnis: Programme verlaufen für lange Zeit scheinbar reibungslos, bevor sehr spät und sehr plötzlich grosse, unerwartete Probleme zutage treten.

Ergänzungen zum Projektmanagement für Versicherungen

TTE Strategy und trueLedger haben ein neues Programm-Management-Framework entwickelt, das auf die spezifischen

Bedürfnisse und Herausforderungen der Versicherungsbranche zugeschnitten ist. Aufbauend auf etablierten Projektmanagement-Frameworks sorgt es dafür, dass die wichtigsten Ursachen für ein Scheitern adressiert bzw. vermieden werden. Das Framework konzentriert sich auf die folgenden Punkte:

1. Visualisierung der Programmziele: Projektziele werden durch konkrete, graphische Darstellungen, z.B. mittels sog. «Customer Journeys» veranschaulicht. Finanzielle Ziele werden mit den visualisierten Lieferobjekten verknüpft und Führungskräften zugeordnet, die für die Umsetzung und Sicherstellung des versprochenen Mehrwerts verantwortlich sind.

2. Klare Leitprinzipien: Bevor mit der Definition von Zielprozessen oder Funktionen begonnen wird, werden alle wichtige Leitprinzipien und KPIs unter Berücksichtigung innovativer Ansätze und neuester Technologien festgelegt. Diese sind bei den Spezifikationen unbedingt einzuhalten. Ausgearbeitete Prozesse und Designs werden vor Ihrer Umsetzung durch unabhängige Personen zur Qualitätssicherung überprüft.

3. Vollständige Architektur und Umsetzungsplanung: Eine umfassende, ganzheitliche Übersicht über die aktuellen und geplanten Funktionen sowie den vorgesehenen Systemen ermöglicht eine einfache Identifizierung von Funktionslücken und Überschneidungen.

Darüber werden Bereiche erkannt, in denen die aktuelle Technologieauswahl unvollständig ist. Eine kontinuierliche Aktualisierung dieser Architektur während jeglicher Transformationsprojekte stellt die kontinuierliche Ausrichtung und Abgrenzung sämtlicher Projekte und Programme im Unternehmen sicher.

4. Hohes Engagement und Mitverantwortung für externe Mitarbeiter: Ebenso wie interne Mitarbeiter, deren Beurteilung und Bonus vom Programmserfolg abhängen, werden auch externen Mitarbeiter so eingebunden, dass ihre Verantwortungen und Vergütungen an den Gesamterfolg geknüpft sind. Je nach genauer Verantwortlichkeit gilt es dabei die richtige Incentivierung auszuwählen.

5. Smart Contracting und Automatisierung des Projektmanagements: Mithilfe taktischer Projektmanagement-Tools können wesentliche Arbeiten automatisiert und Transparenz in Echtzeit geschaffen werden. Dadurch kann sich das Projektmanagement-Team auf wichtige Tätigkeiten wie ganzheitliche Fortschrittsanalysen, Erkennen von Risiken und das Finden schneller Lösungen bei Problemen konzentrieren.

TTE führt in Zusammenarbeit mit trueLedger Projekt- und Programmreviews durch um Risiken und Fehlentwicklungen schnell zu identifizieren und pragmatische Verbesserungsmaßnahmen entlang des vorgestellten Programm-Management-Frameworks zu entwickeln und umzusetzen.

Wer wir sind

Über 

TTE ist eine mehrfach ausgezeichnete Beratung für Unternehmen, die wirklich etwas bewegen wollen. Gemeinsam entwickeln wir massgeschneiderte Strategien und setzen für eine nachhaltige Transformation auf unsere bewährten TTE Fair Edge Prinzipien.

<http://www.tte-strategy.com>

Über 

trueLedger ist ein ProcureTech zur Optimierung der durch Professional Services erbrachten Leistungen. Die SaaS Plattform bringt maximale Effektivität im Einkauf und der täglichen Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern und generiert dabei Einsparungen von 10–25 % der Gesamtkosten.

<https://www.trueledger.net>

Wir freuen uns von Ihnen zu hören



NIKLAUS D. WILDBERGER
Managing Director, CH

niklaus.wildberger@tte-strategy.com



DR. MICHAEL BOPPEL
Principal, CH

michael.boppel@tte-strategy.com



JAN ELLERBROCK
Gründer & CEO trueLedger
jan.ellerbrock@trueledger.net