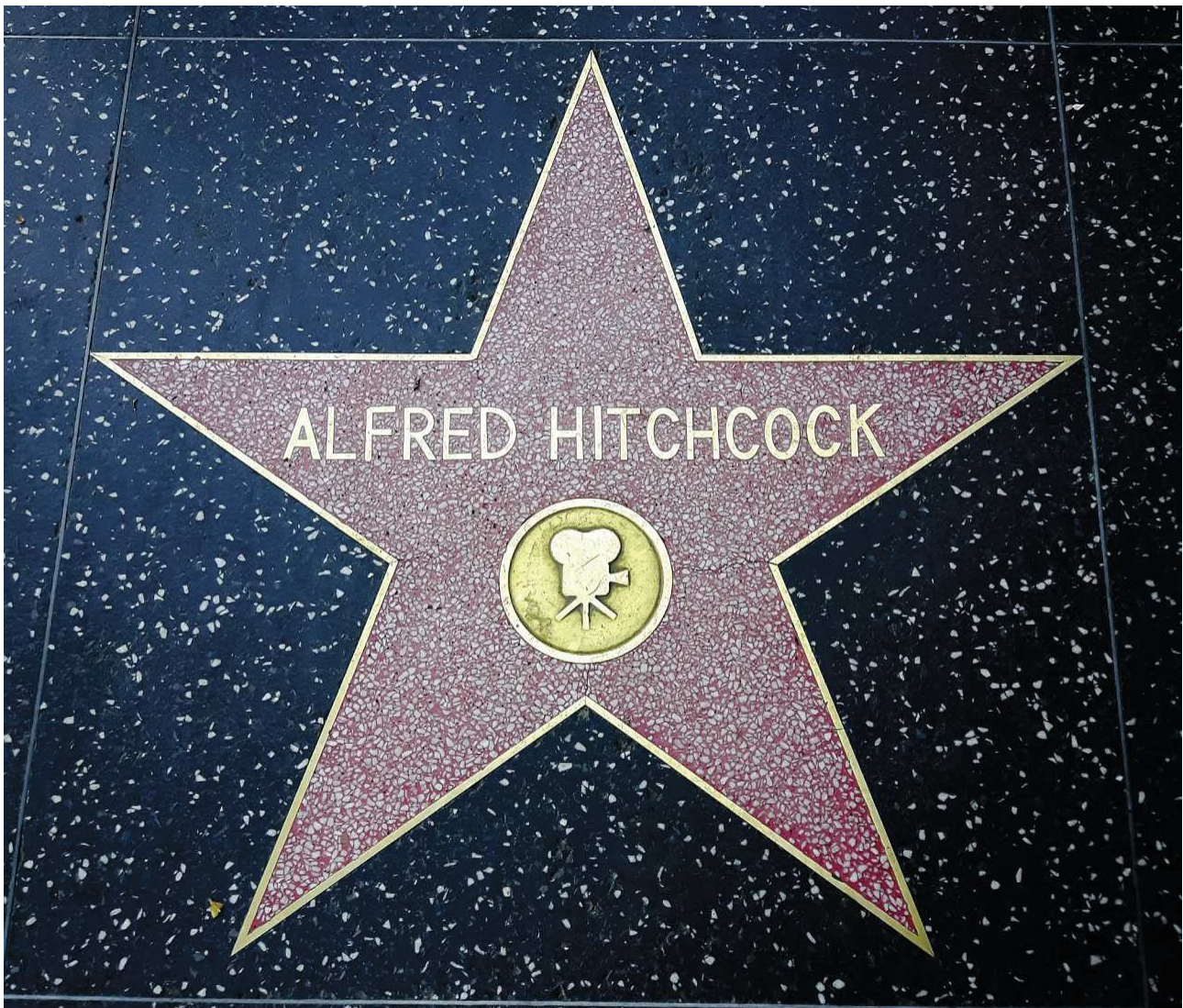


Die Kunst der Regie

Alfred Hitchcocks Einfluss auf unsere IT-Systeme

Moritz Finkelnburg



Ein seltsames Krächzen ... kaum wahrnehmbar. Nur einige wenige Krähen sitzen draußen auf dem Ast. Sie wissen, was dann passiert. Einige Sekunden später werden es hunderte mehr. Oder: „Das hab ich von meiner Mutter ...“ und eine zuckende Hand hinter einem Duschvorhang, untermalt von Bernard Herrmans schockierendem Messergeigen-Sound. Der rekonvaleszente James Stewart, der mit gebrochenem Bein tatenlos aus seiner Woh-

nung einen Mord im gegenüberliegenden Gebäude beobachtet und seine bezaubernde Freundin Grace Kelly hinüberschickt ... und natürlich die vielen Busszenen, in denen in der letzten Reihe ein pummeliger, schweigsamer und kahlköpfiger Passagier sitzt und teilnahmslos vor sich hin stiert: Der Meisterregisseur persönlich. Alfred Hitchcock. Genialer Erschaffer von Meisterwerken wie „Die Vögel“, „Psycho“ oder „Das Fenster zum Hof“. Und so vielem mehr. Wer von

Ihnen weiß, was ein MacGuffin ist? Aber lassen wir das. Sie fragen sich natürlich: Was hat dies alles mit uns und unserer wunderbaren, traditionellen und ernsthaften Versicherungsbranche zu tun? Ein wenig Belletristik und Ablenkung für die Sommerausgabe der Versicherungswirtschaft vielleicht? Statt Kostenquoten, Überschwemmungen, Cyber-Attacken oder Makleraufkäufen jetzt einmal Cineastik und Muse? Nicht ganz. Natürlich würde mich Ihre Meinung zu Hitchcock interessieren. Aber eigentlich würde ich gerne mit Ihnen über etwas anderes plaudern. Über Regiearbeit – und Regisseure.

Nein, ich meine nicht Truffaut, Fassbender, Scorsese oder Woody Allen. Ich meine auch nicht das Managen von Komplexschäden in der Gewerbe- und Industrieversicherung. Ich meine die Organisation von umfassenden, tiefgreifenden IT-Migrationen in der Versicherungswirtschaft. Ich meine Projekte, in die Sie mit Ihrem Unternehmen bis zu 200 Millionen Euro investieren. Ich meine Vorhaben, die drei, vier, fünf Jahre oder noch länger brauchen. Projekte mit unendlichen Komplikationen. Und unbefriedigenden Ergebnissen. Und viel Stillstand.

WIE KANN EIN REGISSEUR HIERBEI HELFEN?

Sie fragen sich jetzt: Was hat das alles denn mit Hitchcock zu tun? Sehr einfach: Die Produktion eines Filmes ist nichts anderes als die Migration eines Kernsystems. Ein extrem komplexes Unterfangen, das ohne einen erfahrenen Koordinator niemals gelingen würde. Für das Filmwerk ist es Hitchcock, der die Umsetzung des Drehbuches in fesselnde Szenen organisieren muss, die Auswahl der Schauspieler, die Drehorte, die Details am Set, die richtige Stimmung, Licht, Betonung, Dialoge, Auftrittswegen, dramaturgische Effekte und Musik. Er koordiniert Maskenbildner, Kostüme, Kameraassistenten, Cutter und muss gleichzeitig mit dem Produzenten über Deadlines, Budgets und andere Dinge verhandeln. Wer tut das bei einer IT-Migration? Und wer hat die Erfahrung?

Wer tut das bei Ihnen? Wer kümmert sich um die Organisation und Qualitätskontrolle dieser Mammut-Projekte mit massivsten Auswirkungen auf alle Vorstandsbereiche? Die häufigsten Antworten auf diese Frage sind: „Unser IT-Vorstand hat das im Griff.“ „Wir sprechen im Vorstand regelmäßig intensiv darüber“. Oder: „Wir haben aus allen beteiligten Ressorts einen Lenkungsausschuss besetzt“. Reicht das aus, um diese entscheidenden Themen sauber zu koordinieren? Um Risiken zu minimieren und einen Erfolg sicherzustellen?

Wir begleiten zur Zeit etwa 60 Versicherer bei verschiedenen Migrations- und Transformationsprojekten unterschiedlicher Größe. In den letzten 25 Jahren haben wir ein sehr deutliches Muster für Erfolg und Misserfolg gesehen. Und dennoch bin ich immer wieder überrascht, dass

sich bestimmte Fehler wiederholen und zu dramatischen Fehlentwicklungen und – noch viel schlimmer – Geldvernichtung führen. Hier eine kleine Agenda der wichtigsten erfolgskritischen Faktoren. Mein persönlicher „Regieplan“ sozusagen:

1. WAS WOLLEN SIE ERREICHEN?

Welche strategischen Ziele wollen Sie durch ein neues System erreichen? Welche Produkt-Segmente, Vertriebe oder regulatorischen Anforderungen müssen berücksichtigt werden? Asset-Allokation ebenso? Beschreiben Sie ihr Zielbild präzise. Und auch, was Sie vermeiden wollen.

2. WIE SIEHT DER MARKT AUS?

Schauen Sie sich den Markt genau an. Wer zeigt Ihnen auf, welche Systeme es gibt und was andere Versicherer tun? Komposit? Leben? Kranken? Ein System für alles? Getrennte Anwendungen? Eigenentwicklung? Cloud-Lösung oder On Premise? Ich spreche hier noch gar nicht über die Entscheidung. Sondern nur darüber, sich anzuschauen, was State of the Art ist und am Markt passiert. Jedes System hat Stärken und Schwächen, unterschiedliche Kosten, unterschiedliche Schnittstellen. Eine Standardlösung? Oder „taylormade“ auf Sie zugeschnitten? Vielleicht auch eine Entwicklungsgemeinschaft? Was bieten Ihnen die bekannten Marktgrößen msg, adesso, Guidewire, Keylane, Faktor Zehn oder Sapiens? Oder die vielen anderen spannenden Anbieter? Mein Tipp: Nehmen Sie sich ganz am Anfang der Überlegungen im Vorstand die Zeit, diesen Marktüberblick durch externe Migrationsexperten einzuholen. Moderiert und gesteuert vom IT-Vorstand ist dies eine Stunde Ihrer Zeit, die Millionen wert sein kann.

3. DER PITCH

Der Weg zur Short-List möglicher Anbieter ist vielleicht einfach. Aber: Wie gestalte ich einen Anforderungskatalog bzw. eine Leistungsbeschreibung? Muss ich eine Ausschreibung machen? Wer tut dies und hat die Erfahrung? Wer begleitet den Pitch fachlich und bewertet diesen? Wer stellt die kritischen Fragen? Und merkt, wo ein Anbieter Dinge schönredet? Wer erklärt unterschiedliche Kostenmodelle und deren Auswirkungen?

4. SIND SIE VORBEREITET?

Wie sieht eine Projektstruktur aus? Mit Teilprojekten, Lenkungsausschuss, Dokumentation und Controlling? Haben Sie genug Mitarbeiter-Kapazitäten dafür? Wie viele brauchen Sie überhaupt? Können Sie diese – überwiegend Fulltime – für einige Jahre abstellen? Und auch Ihren Projekt-

leiter? Stellt ihr zukünftiger neuer Systemanbieter alle diese Kapazitäten? Kennt er Ihr Unternehmen gut genug? Kann er komplexe Schnittstellen managen? Sind ausreichend Fach- und Testkapazitäten vorhanden? Mein Tipp hier: Arbeiten Sie mit einem Projektleitertandem. Ihr eigener Projektleiter mit „Hauskenntnis“ und ein externer mit multipler Projekterfahrung und Marktkenntnis. Reduziert das „Kopf-Monopol“-Risiko und verteilt die Arbeit. Gleiches gilt im Übrigen für das Staffing. Das muss Vollzeit sein. Teilzeit dauert zu lange und frustriert alle. Und bitte: Nehmen Sie Ihre „Stars“. Nicht die Kollegen, die ohnehin gerade übrig sind.

5. GUTES NEUES SYSTEM = ERFOLGREICHE TRANSFORMATION?

Bei weitem nicht. Das ist vielleicht die größte Fehleinschätzung. Ich würde sogar sagen, dass die meisten IT-Migrationen daran scheitern. Der neue Anbieter ist ausgewählt und geht im Rahmen des Umsetzungsprojektes an die Arbeit. Er sieht und kennt seine Anwendungslandschaft, aber kennt weder die Schnittstellen des Versicherers, noch ist er Experte in den einzubettenden Umsystemen. Oft kennt er auch die Struktur und Abläufe eines Versicherungsunternehmens nicht, was zu teils dramatischen Fehlern führt.

6. MENSCHEN MACHEN PROJEKTE

Die besten Mitarbeiter, Fulltime, ein harmonisierendes, tolles Team mit glitzernden Augen, gegenseitigem Respekt, das bereit ist, auf Augenhöhe miteinander zu agieren. Und Projektleiter, die das erfahren und sensibel spielen können. Klingt einfach. Ist höllisch schwer. Aber wenn es steht, wird jede Hürde genommen.

SIE HABEN ALLE TRÜMPFE IN DER HAND

Ich könnte diese Liste noch fortsetzen, aber die entscheidende Frage haben Sie sich längst gestellt: Was soll ich denn jetzt tun? Das ist gar nicht schwer. So wie Sie sich für bestimmte Fragestellungen Ihres Tagesgeschäftes aktuarielle oder strategische Beratung suchen, mit Schaden-Dienstleistern sprechen oder anderen Experten, sollten Sie dies auch bei Themen rund um die IT tun. Und zwar regelmäßig. Und am besten auch langfristig. Suchen Sie sich einen „Hausarzt“ für IT-Themen, der Ihnen zwei Mal im Jahr – am besten im Gesamtvorstand – über den Markt berichtet und Ihr erster Ansprechpartner zu IT-Fragen ist. Natürlich in Abstimmung mit und koordiniert durch den IT-Vorstand. Dann verlieren Themen wie S4Hana-Transformation, ESG, VAIT, Cyber oder „das neue Schadenssystem“ schnell an Schrecken, werden verständlich und handlebar.

Suchen Sie jemanden, der Ihnen bei allen beschriebenen Fragestellungen helfen kann. Der die richtigen Partner ver-



Moritz Finkelburg, Versicherungsexperte

mittelt. Möglicherweise selbst über IT-Experten, erfahrene Projektleiter oder sogar Fachexperten in Underwriting, Schaden oder Aktuare verfügt, um Sie zu unterstützen. Und der „Regie-Erfahrung“ mitbringt. Und der mit Ihnen gemeinsam große und kleine IT-Themen sauber vorbereitet und strukturiert. Das verschafft Ihnen einen Wettbewerbsvorsprung. Minimiert die Umsetzungszeit. Sichert Qualität. Und spart Ressourcen und Geld.

Schlusskurve mit Hitchcock-Pointe: Sie wollen als Produzent einen Blockbuster rausbringen. Das Drehbuch steht, fantastische Schauspieler sind engagiert, der Drehort ist gebucht und die Kameralente stehen am Set bereit. Aber niemand sagt, wo es lang geht, was getan werden muss und wie man startet ... bis – Sie wissen, welcher Begriff nun kommt - der Regisseur endlich erscheint und wohlthuende Ruhe einkehrt: Endlich kann es losgehen.

Dr. Moritz Finkelburg,
Managing Partner Convista Consulting