

## **Schaffung konzerneinheitlicher Partner- und Vermittleranwendungen und zentrale Provisionsabrechnung mit SAP FS-ICM**

### **Kunde: Provinzial NordWest Konzern**

Die Provinzial NordWest Versicherungsgruppe (PNW) zählt mit Beitragseinnahmen von 3,22 Mrd. Euro und über 6.000 Mitarbeitern im Innen- und Außendienst zu den großen Versicherungsgruppen in Deutschland. Sie verwaltet Kapitalanlagen in Höhe von 21,3 Mrd. Euro und führt fast zehn Millionen Versicherungsverträge in ihrem Bestand. Die ehemals regional orientierten Versicherungsunternehmen in Westfalen, Schleswig-Holstein, Hamburg und Mecklenburg-Vorpommern sind in den letzten Jahren zum PNW-Konzern zusammengewachsen.

Zur weiteren Stärkung ihrer Schlagkraft arbeitet die PNW an der Angleichung der Produkte und Arbeitsprozesse. Eine Zusammenführung und Standardisierung der unterschiedlichen IT-Systeme im Konzern sind hierfür eine wichtige Voraussetzung.

### **Situation: Zweieinhalb Programm zur Vereinheitlichung der IT-Landschaft der Konzernversicherer**

Im Jahr 2009 hat die PNW daher ein großes und ambitioniertes Programm zur Modernisierung und Vereinheitlichung der IT-Systeme aller operativen Versicherungsgesellschaften aufgelegt. In einem Zeitraum von nur zweieinhalb Jahren sollten einheitliche Systeme zur Unterstützung von allen Aspekten des Versicherungsgeschäfts geschaffen werden. Damit sollen die Wartungs- und Pflegekosten der bisherigen Anwendungen gesenkt und die Flexibilität und Reaktionsfähigkeit auf Markt- und Kundenerfordernisse verbessert werden.

Mehr als 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der PNW arbeiteten in rund einem Dutzend Projekten unter der Steuerung des Zweieinhalb-Programmmanagements und meisterten diese außergewöhnliche Herausforderung erfolgreich.





### **Problemstellung: Das Projekt „Businesspartner“ als zentrales und sehr komplexes Servicesystem**

Das Projekt „Businesspartner“ (BUPA) hatte die Schaffung von konzernübergreifenden Anwendungen für die Bearbeitung von Partnern, Vermittlern und Provisionen zum Ziel. Auf der Basis gemeinsam genutzter, zentraler Datenbanken sollte die Verwaltung von Partnern mit ihren Beziehungen zum Unternehmen und Vermittlern mit ihren Provisionsvereinbarungen vereinheitlicht und auf Basis moderner grafischer Oberflächen vereinfacht werden. Die Provisionsabrechnung sollte aus den Bestandssystemen herausgelöst und zentral durch das System SAP FS-ICM durchgeführt werden.

Praktisch alle Anwendungssysteme des Konzerns (Vertrieb, Vertrag, Leistung, dispositive Systeme und weitere) sind mit BUPA verbunden, was hohe wechselseitige Abhängigkeiten und einen enormen Abstimmbedarf hinsichtlich Funktionen, Prozessen, Schnittstellen, aber auch der Zeitpläne der „Nachbarprojekte“ bedeutete.

Im Schnitt waren 60 Personen im Projektteam beschäftigt, aufgeteilt auf drei Teilprojekte mit über 450 Arbeitspaketen.

### **Aufgabe für ProVI-Consult: Rechte Hand der Projektleiter, Projektcontrolling, Risikomanagement**

-  Ratgeber in allen Aspekten des Projektmanagements
-  „Sparringspartner“ bei fachlichen Fragestellungen
-  Operative Verantwortung für „Projektcontrolling“, „Risikomanagement“ und „Kommunikation“
-  Organisatorische Umstellung der Versicherer auf eine neue konzerneinheitliche Vermittlernummer

## Vorgehen: Souveräne Projektsteuerung mit der Earned Value Methode

Gemeinsam mit den beiden Projektleitern wurde von Anfang an und über die gesamte Projektlaufzeit auf eine intensive Planung, engmaschige Steuerung und größtmögliche Transparenz geachtet.

*„Sie haben diese Herkulesaufgabe souverän gemeistert. Wir als Lenkungsausschuss hatten jederzeit ein gutes Gefühl, weil wir wussten, dass Sie das Projekt im Griff hatten.“*

### Jörg Wiese

Hauptabteilungsleiter Anwendungsentwicklung Vertrieb/Finanzen, Mitglied im Lenkungsausschuss

Die Planung der rund 3.500 Einzelschritte (Arbeitspakete, Phasen, Aktivitäten) über zweieinhalb Jahre war eine große Herausforderung. Sie wurde gelöst durch globale Budgets für die Teilprojekte und „Workstreams“ (mehrere thematisch zusammenhängende Arbeitspakete), die rollierend jedes halbe Jahr in detaillierte Pläne herunter gebrochen wurde. Ressourcen für das Projekt wurden durch einen vom Programmbüro vorgegebenen vierteljährlich rollierenden programmweiten Prozess angefordert, koordiniert und zugeteilt.

Engmaschiges Projektcontrolling und systematisches Risikomanagement trugen dazu bei, das Projekt BUPA zu jedem Zeitpunkt auf Kurs zu halten. Jede Woche wurden Fortschritt und Kostenverlauf jedes Workstreams mit der Earned-Value-Methode analysiert, kritische Arbeitspakete identifiziert und der Budgetverbrauch nach Skillgruppen dokumentiert. Zweiwöchentlich wurde das Risikoregister durchgesprochen, wobei bestehende Risiken und Gegenmaßnahmen bewertet und etwaige neue Risiken identifiziert und analysiert wurden. Zweimal war es während der Projektlaufzeit notwendig, Risiken zu eskalieren und mit Hilfe einer Task Force, bestehend aus Führungskräften verschiedener Bereiche, über etwa sechs Wochen engmaschig zu begleiten, bis die Gefahr vorüber war.

Zweimal war es während der Projektlaufzeit notwendig, Risiken zu eskalieren und mit Hilfe einer Task Force, bestehend aus Führungskräften verschiedener Bereiche, über etwa sechs Wochen engmaschig zu begleiten, bis die Gefahr vorüber war.

## Ergebnis: Alle Ziele des Projektauftrags im Zeitplan und in der geforderten Qualität erreicht

- **Partner-Datenbanken vereinigt:** Bereits im Juli 2011 hatte BUPA seinen wichtigsten Meilenstein erfolgreich abgeschlossen. Die ehemals getrennten Partnerdatenbanken im Konzern wurden vereinigt, wobei die Migration rund 65 Millionen Datensätze bewegte. Alle Mitarbeiter des Innendienstes arbeiten nun mit einer gemeinsamen modernen Partneranwendung, an die sämtliche operativen Systeme des Konzerns angeschlossen sind.
- **Vermittlerdatenbanken zusammengeführt:** Die Vermittlerdatenbanken, die unter anderem die Provisionsvereinbarungen beinhalten, wurden ebenfalls zusammengeführt. Prüfungen und Plausibilierungen stehen als zentrale Services den Vertragssystemen zur Verfügung.
- **Provisionsberechnung zentralisiert:** Im Dezember 2011 wurde mit dem Leben-Tarifwerk 2012 die Provisionsberechnung im SAP FS-ICM produktiv geschaltet. Weitere Vertragssysteme folgen schrittweise. Intensive fachliche Abstimmungen und eine Reorganisation der Arbeitsprozesse in den Fachabteilungen und im Vertrieb waren hierfür notwendig.

*„ProVI-Consult hat das Projekt als Coach und kritisches Gewissen intensiv begleitet und einen wichtigen Erfolgsbeitrag geleistet.“*

### Peter Börsch

Hauptabteilungsleiter Marketing, Mitglied im Lenkungsausschuss und Auftraggeber

In Summe konnte BUPA alle ursprünglich geplanten Meilensteine einhalten, ohne dass dafür funktionale Abstriche gemacht werden mussten.

Mit dem neuen zentralen Partner-, Vermittler- und Provisionssystem stehen der PNW moderne und wartungsfreundliche Servicesysteme zur Verfügung, die ihren Beitrag zur Vereinheitlichung der Systeme, Verfahren und Prozesse in der Provincial NordWest Gruppe leisten.