

Eine Vermutung ist der Anfang jeder Katastrophe - Projekte mit Internetagenturen in der Assekuranz

Das Internet ist zur echten Marketingplattform geworden. Konsequenterweise sind die Marketing- und IT-Abteilungen vieler Versicherungen zunehmend mit Internet-Projekten befasst. Nun sind Marketing- und IT-Abteilungen tendenziell wie Hund und Katze: will der eine spielen, fängt der andere an zu knurren. Richtig spannend wird es, wenn noch ein Dritter am Projekt-Knäuel zieht: Die Internetagentur.

Internet-Projekte in der Assekuranz werden durch Faktoren wie hohe Investitionen, eine starke Außenwirkung, externe beteiligte Agenturen und viele Stakeholder tendenziell zu risikoreichen Unterfangen. Konsequenterweise ist effektives Risikomanagement ein wichtiger Erfolgsfaktor – und gleichzeitig originäre Aufgabe des Projektmanagements. Also liegt es im Interesse der Versicherungen – die naturgegeben ein starkes Interesse daran haben, Risiken immer im Auge zu behalten – in ihren Projekten ein starkes, professionelles Projektmanagement zu etablieren.

Dem Projektmanagement – hier verstanden als Teil des Projektteams und als Methodik zur Projektabwicklung – kommt eine Schlüsselrolle für die erfolgreiche Projektabwicklung zu. Es empfiehlt sich besonders in komplexen Projekten, das Projektmanagement-Team paritätisch mit Mitarbeitern aus dem Versicherungsunternehmen und der Internetagentur (bzw. dem Generalunternehmer, s.u.) zu besetzen und mit definierten Kompetenzen auszustatten. Dabei sollten alle relevanten Abteilungen berücksichtigt werden. Die Mitglieder des Projektmanagement-Teams sind dafür verantwortlich, sich die für das Projektmanagement notwendige Methoden- und Fachkompetenzen anzueignen – und sich auf ein geeignetes Projektvorgehen zu verständigen. Idealerweise ein Vorgehen mit einem Fokus auf Risikomanagement.

Einige grundsätzliche Überlegungen und Vorgehensweisen helfen dabei, die Risiken in komplexen Projekten mit externen Internetagenturen für alle Beteiligten zu minimieren – zum Teil sogar ganz auszuschalten. Am Anfang steht die Erkenntnis, dass besonders bei Internetprojekten mit Versicherungen und Agenturen zwei Welten aufeinandertreffen. Es gilt also, den Kulturschock zu mildern.

Auswahl der Dienstleister: Projektmanagement im Fokus

Es hat sich gezeigt, dass bei komplexen Projekten mit mehreren beteiligten Abteilungen und (IT-)Dienstleistern besonders Defizite im Projektmanagement (sowohl Methode als auch Team) zur Budget- und Zeitüberschreitung geführt haben. Sind also bei komplexen Projekten mehrere Dienstleister im Boot, sollte ein zentraler Projektmanagement-Ansprechpartner als Generalunternehmer für den Auftraggeber definiert werden.

Beim Generalunternehmer ist das Gesamt-Projektmanagement angesiedelt und er stellt Mitglieder des paritätischen Projektmanagement-Teams. Demzufolge ist der Generalunternehmer der Dienstleister mit den stärksten Kompetenzen im strukturierten Projektmanagement nach anerkannten Industriestandards. Ausschlaggebend für die Wahl des Generalunternehmers sind die besonderen Herausforderungen und Anforderungen im Projekt, nicht unbedingt die Dauer der Kundenbeziehung.

Wovon reden die eigentlich? - Eine gemeinsame Sprache finden

Jede Branche hat ihren eigenen Jargon herausgebildet – ob zum Wohl der deutschen Sprache sei dahingestellt. Wichtig ist zu berücksichtigen, dass zwei durchaus dasselbe sagen, aber etwas völlig Unterschiedliches meinen können. Diese alte Weisheit kommt immer wieder zu neuen Ehren, wenn gegen Ende des Projekts deutlich wird, dass die „Designs“ eben doch keine „HTML-Seiten“ sind, sondern Dateien eines Graphik-Programms. Und jetzt „auf einmal“ stehen noch vier Wochen für die Umsetzung an – was bisher gar nicht so klar war.

Eine der zentralen Aufgaben des Projektmanagement-Teams – wenn nicht die wichtigste überhaupt – ist dafür zu sorgen, dass alle Projektbeteiligten tatsächlich verstehen, was die anderen genau wollen und erwarten. Führen Sie ausführliche und offene Gespräche mit Ihrem Dienstleister über Ihre Branche, über Ihre Anliegen im Projekt, über das strategische Umfeld. Bringen Sie Ihrem Dienstleister Ihre Kunden näher – denn diese sind oft die eigentlichen Endkunden des Projekts.

Weitere probate Mittel zur Reduktion der Wissenslücken:

- » Ein Glossar mit unternehmens-spezifischen Begriffen und Sachverhalten – von beiden Seiten mit Begriffen beschriftet.
- » Fragen Sie nach. Auch wenn Sie fast sicher sind, was der andere bestimmt gemeint haben könnte.

„Im Meeting geäußert, bedeutet: „Äh...“ in der gesamten Galaxis: „Reicht's nicht bis nächsten Donnerstag?““ (nach Douglas Adams)

Versicherungen sind im Sicherheitsgeschäft – Internetagenturen im Projektgeschäft.

So gut wie jeder hat schon mal ein Buch über Projektmanagement gelesen. Leider verursacht diese an sich begrüßenswerte Lektüre in der Praxis mehr Probleme, als dass sie sie löst. Marketing-Fachleute kennen und schätzen besonders die Mitsprache-Freude der lieben Kolleginnen und Kollegen, die „mal einen Artikel über Kundenbindungsinstrumente“ gelesen haben.

Es ist eine Tatsache, dass Sie die Branche und besonders die Produktionsprozesse der Internetagentur so wenig im Detail verstehen wie diese die Ihren – und gehen Sie damit offensiv um. Fragen Sie Ihre Internetagentur, welches Projektvorgehen für das konkrete Projekt gewählt wird und warum. Lassen Sie sich dieses im Detail erläutern. Fragen Sie nach Methoden zum Risikomanagement und welche davon eingesetzt werden – und hören Sie Ihrer Internetagentur zu. Es ist der Job eines jeden Projektmanagers, Ihnen das Für und Wider eines Vorgehens darzustellen und zu erläutern, und zwar so, dass Sie es verstehen.

Stakeholder Analyse - Woher kommt das Projekt eigentlich?

Wenn das Projektteam über die konkreten Anforderungen im Projekt Bescheid weiß, so ist das gut. Noch besser ist es, wenn das Projektteam über die Hintergründe und strategischen Überlegungen informiert ist, die zur Projektentscheidung geführt haben.

Zu den Hintergründen gehört auch die Information darüber, wer das Projekt ursprünglich initiiert hat, und wer die Stakeholder sind – nicht nur die offensichtlichen, sondern alle. Dieses Wissen mag für die konkrete Projektarbeit überflüssig anmuten, ist es aber ganz und gar nicht. Im Gegenteil, so bekommen alle Projektmitarbeiter die

unbezahlbare Chance, ihren Anteil im Projekt im großen Rahmen zu sehen, zu verstehen, warum etwas gerade auf diese oder jene Art gemacht wird oder auf Probleme und Widersprüche hinzuweisen.

Projektmanagement ist mir zu teuer – ich liebe das Risiko.

Viele Versicherungen scheuen den auf den ersten Blick höheren finanziellen Aufwand, den ein solides Projektmanagement in Internetprojekten mit sich bringt. Allerdings kann an einer falscheren Stelle als am Projektmanagement kaum gespart werden. Projektmanagement **ist** Risikomanagement.

Richtig eingesetzt und mit dem methodisch richtigen Vorgehen ist ein paritätisch besetztes Projektmanagement-Team ein zentraler Faktor für einen transparenten, erfolgreichen Projektablauf, bei dem Risiken erkannt und wirklich gemanagt werden und an dessen Ende ein qualitativ hochwertiges Ergebnis steht, das alle Stakeholder zufrieden stellt.

© 2004, Benno Klaas.

Veröffentlicht im AMC Magazin, Düsseldorf, in leicht redigierter Fassung.