

# Digitale Transformation zum Erfolg führen

Kritische Erfolgsfaktoren  
für große IT-Projekte



# Executive Summary

Die Assekuranz steht vor einem rasanten Wandel. Flexibilität, Geschwindigkeit und Kundenorientierung sind zentral. Große Teile der IT-Ressourcen der Versicherer werden für die Wartung bestehender Systeme verwendet. Digitale Transformation kommt dadurch nur schwer in Gang. Nur durch eine Modernisierung des IT-Kerns wird man künftig in der Lage sein, von den vielfältigen technologischen Möglichkeiten zu profitieren und auf sich wandelnde Kundenbedürfnisse zu reagieren.

IT-Transformation kann einfacher und effektiver gestaltet werden, als allgemein angenommen wird. Dafür ist es wichtig, dass Business und IT von Anfang an an einem Strang ziehen. Direktes und starkes Engagement vom Top-Management

und die Definition eines kundenorientierten Target Operating Models sind Voraussetzungen für erfolgreiche Transformation. Um sich in ambitionierten Projekten nicht zu verzetteln, muss erkannt werden, dass es sich lohnt, die Komplexität zu reduzieren. Die IT-Landschaft darf nicht ausschließlich um Geschäftsprozesse herum gebaut werden. Prozesse und etablierte Strukturen müssen kritisch hinterfragt werden. Des Weiteren führt klare Priorisierung dazu, dass man Risiken gering und die Kosten im Rahmen hält. Externes Know-how ist unabdingbar, jedoch muss Wissenstransfer gewährleistet sein. Klassische Projektmanagement-Methoden stoßen bei komplexen Großprojekten schnell an ihre Grenzen. Agilität ermöglicht es, das Ziel im Auge zu behalten und die Flexibilität hoch zu halten. Der iterative Ansatz ermöglicht es, Business und Technologie zu verbinden.

# Inhalt

|   |    |
|---|----|
| Executive Summary                       | 2  |
| Woran digitale Transformation scheitert |    |
| Druck auf den Verantwortlichen hoch     | 4  |
| Viele Projekte scheitern                | 5  |
| Abwarten keine Option                   | 6  |
| Erfolgsfaktoren für große IT-Projekte   |    |
| Business und IT zusammenführen          | 7  |
| Out-of-the-box fördern                  | 8  |
| Mit Skeleton konsequent priorisieren    | 9  |
| Externes Know-how nutzen                | 10 |
| Projekte agil umsetzen                  | 11 |
| Fazit                                   | 16 |
| Über Sollers Consulting                 | 17 |



# Woran digitale Transformation scheitert

Das Thema digitale Transformation treibt die Assekuranz seit Jahren. Die IT ist auch in der Versicherungswirtschaft zum Treiber von Innovation geworden. Wandelnde Kundenbedürfnisse und der rapide technologische Fortschritt machen Flexibilität und die Fähigkeit zur schnellen Vernetzung zu zentralen Anforderungen an die IT. Ein leistungsfähiger Kern ebnet den Weg für Innovation.

## DRUCK AUF DEN VERANTWORTLICHEN HOCH

Um den Anschluss nicht zu verlieren und dem Tempo des digitalen Wandels schritthalten zu können, haben Versicherer ambitionierte Großprojekte gestartet und erneuern den Kern. Ziel ist es, durch eine offene Architektur an Flexibilität zu gewinnen und die Möglichkeiten der digitalen Welt nutzbar zu machen. Gartner berichtet, dass in 2016 57% der IT-Budgets der Versicherer für Kernsystem-Projekte aufgebracht wurde. Versicherer unterziehen ihre IT-Strukturen und Prozesse einer kritischen Überprüfung. Eine hohe Komplexität in der Anwendungslandschaft und Systembrüche sind Barrieren, die es zu überwinden gilt. Über 80% der europäischen Versicherer sind der Meinung, dass sie durch ihre Altsysteme daran gehindert werden, sich schnell an Marktänderungen anzupassen. Zudem teilen fast 90% die Ansicht, dass sich die



### “Silodenken, manuelle Prozesse und Altsysteme erschweren die Innovation”

Michał Trochimczuk, Managing Partner bei Sollers Consulting

Wettbewerbsintensität in den nächsten drei Jahren weiter erhöhen wird, möglicherweise auch durch branchenfremde Akteure wie Amazon oder Google.

Der Kunde erwartet vom Versicherer Zuverlässigkeit. Diese wird durch stabile Systeme möglich. Moderne IT ermöglicht zudem schnelle Abläufe. Geschwindigkeit ist wichtig, um beim Kunden bei jeder Interaktion einen positiven Eindruck zu hinterlassen. Am Ende des Tages steigert dies die Kundenbindung und hat Auswirkungen die Empfehlungsbereitschaft.

Versicherer benötigen eine Systemlandschaft, die es ihnen erlaubt, flexibel mit anderen Umgebungen zu interagieren, sei es an der Kundenschnittstelle, sei es mit Dienstleistern im Back-End. Es ist Zeit, Siloverantwortlichkeiten hinter sich zu lassen und die Kundenbedürfnisse in den Vordergrund zu stellen. Digitale Großprojekte sollte man auch als Chance begreifen, einen Wandel in der Unternehmenskultur zu fördern.



## Zehn Gründe für das Scheitern von IT-Projekten

- ✓ Mangelndes Commitment des Top-Managements
- ✓ Zu wenig strategisches Management
- ✓ Starre Projektumsetzung
- ✓ Mangelnde Priorisierung
- ✓ Interessenkonflikte innerhalb der Organisation
- ✓ Mangelhafte Koordination der Dienstleister
- ✓ Verantwortlichkeiten nicht definiert
- ✓ Fehlerkultur wird unterdrückt
- ✓ Mangelnde Transparenz
- ✓ Zu wenig Kommunikation unter den Teams

## VIELE PROJEKTE SCHEITERN

Bei Großprojekten ist es eine zentrale Herausforderung, Faktoren wie Aufwand und Preis, Qualität, Zeit und Umfang in Einklang zu bringen. In der Vergangenheit haben Versicherer mit großen IT-Projekten nicht nur positive Erfahrungen gemacht. Viele Projekte sind sang und klanglos gescheitert, manche haben für negatives Aufsehen gesorgt. Dies hat bei Versicherern zu einer gewissen Risikoaversion geführt. Wichtige Projekte wurden deshalb zu lange aufgeschoben und die Erneuerung wurde gebremst.

Es gibt Stellhebel, die zentral für den Erfolg der digitalen Transformation sind. Eine klare Priorisierung ist eine der wichtigsten. Als Grundlage sind Management und Vision unverzichtlich. Eine Transformation kann nur gelingen, wenn das Zielmodell (Target Operating Model, TOM) konkret genug entwickelt und auch konsequent verfolgt wird. Starke Führung und direktes Engagement des Top-Managements sind deshalb entscheidende Erfolgsfaktoren.

In den Unternehmen agieren die Fachbereiche oft zu zurückhaltend und passen etablierte Prozesse nur unzureichend an. Doch es ist wenig erfolgversprechend, neue Systeme einzuführen,

ohne die bestehenden Strukturen anzupassen. Dieser Wandel führt allerdings häufig zu internen Widerständen.

Externes Know-how ist bei großen IT-Projekten unverzichtlich, allerdings kein alleiniger Garant für Erfolg. Oft findet nur unzureichender Wissenstransfer statt und die eigenen Mitarbeiter werden nicht ausreichend involviert.

Um Silomentalitäten entgegenzuwirken, ist es wichtig, die Kommunikation zwischen den Teams zu fördern. Kommunikation über die Hierarchieebenen hinweg findet in der Praxis nur selten statt. Dies führt zu mangelnder Transparenz. Fehler lassen sich nicht vermeiden. Oftmals werden diese allerdings in hierarchisch gesteuerten Projekten zu spät erkannt.

## ABWARTEN KEINE OPTION MEHR

Die Zeiten für IT-Manager in der Branche sind schwierig. Man hat zu lange abgewartet, wenn es um die Digitalisierung geht. Aber es ist keine Option, das Problem zu ignorieren. Transformations- und IT-Projekte können schnell zum Erfolg führen. Dafür ist es unabdingbar, bei der Implementierung einige Schlüsselprinzipien zu beachten. ■

# Nachteile alter Systeme

- Langer Implementierungsprozess selbst bei kleinen Anpassungen
- Hohe Implementierungskosten für geringe Verbesserungen
- Fehlende Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen
- Web Service-Ebene mangelhaft ausgeprägt

# Vorteile neuer Systeme

- ✓ Hohe Flexibilität bei der Einführung von Produktänderungen
- ✓ Erhöhte Effizienz wirkt sich positiv auf die Geschäftsentwicklung aus
- ✓ Skalierbarkeit beschleunigt die Geschäftsentwicklung
- ✓ Schnellere Betriebs- und Verwaltungsprozesse
- ✓ Benutzerfreundliches Tool für die Mitarbeiter



# Erfolgsfaktoren für große IT-Projekte

Die digitale Transformation ist für Versicherer eine enorme Bewährungsprobe. Sie stellt bisherige IT-Strukturen infrage, traditionelle Produkt-Konzepte und Geschäfts-Prozesse geraten auf den Prüfstand. Der damit verbundene Wandel ist für die Unternehmen eine enorme Belastungsprobe. Mit der richtigen Herangehensweise wird die Transformation zum Erfolg.

## **BUSINESS UND IT ZUSAMMENFÜHREN**

Digitale Transformation muss auf das Geschäft abzielen und darf nicht als reine Transformation der IT gesehen werden. Es ist zielführend, wenn bedeutende Projekte auf höchster Managementebene gemeinsam von Entscheidern aus Business und IT verantwortet werden. Für erfolgreiche Transformation ist direktes und starkes Engagement des Top-Managements zentral. Starke Sponsoren und Stakeholder sowie der unbedingte Wille zur Verantwortung münden in schnellen Entscheidungen.

Business und IT müssen wie Zahnräder ineinandergreifen und ein gemeinsames Ziel verfolgen. Siloverantwortlichkeiten verhindern schnelle Entscheidungen und stehen einer

übergreifenden Vision entgegen. Häufig blockieren sich die Unternehmen selbst durch ein Konkurrenzdenken der Fachbereiche. Wenn die IT- und die Fachabteilungen richtig aufgestellt sind, wird die Projektzeit hauptsächlich für die Entwicklung und nicht für Diskussionen genutzt und das Projekt kommt ins Rollen. Business- und Entwicklerteams müssen während der gesamten Projektlaufzeit eng zusammenarbeiten.

Es ist unabdingbar, eine konkrete Definition des Target Operating Models (TOM) auszuarbeiten und dabei konsequent vom Kunden her zu denken. So ergibt sich die Chance, Kundenbeziehungen neu zu definieren. Dies erfordert Vision und den Mut zur Umsetzung in die Praxis.

## OUT-OF-THE-BOX FÖRDERN

Bei der Umsetzung von Standardlösungen gilt es, individuelle Anpassungen auf ein Minimum zu reduzieren. So wird die Komplexität eines Großprojekts direkt verringert. Bestehende Prozesse müssen hinterfragt und neu definiert werden. Anforderungen müssen klar definiert sein.



**“In der Vergangenheit haben viele Versicherer ihre IT um ihre Geschäftsprozesse herum gebaut und sich so ein prozessuales Heim gebaut, das zwar sehr stabil ist, aber eben auch sehr unflexibel.“**

Justyna Mekler, Lead Consultant bei Sollers Consulting

Natürlich ist es erforderlich, Standardsoftware an ein Unternehmen anzupassen, doch zu viel Individualisierung führt dazu, dass sich Versicherer in ihren IT-Projekten übernehmen. Es ist nicht zielführend, die alte Welt im neuen System nachzubauen. Standardisierung ist ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg. Jede Anpassung sorgt am Ende des Tages dafür, dass eine Umsetzung komplexer wird und an Flexibilität einbüßt. Um das Risiko gering zu halten, ist es wichtig, möglichst nah an Out-of-the-box zu bleiben.

Individuelle Anpassungen steigern zudem die Kosten. Es gilt, Prozesse genau unter die Lupe zu nehmen und Aufwand und Nutzen bei jeder Individualisierung abzuwägen. Individuelle Anpassungen haben einen großen Einfluss auf die Laufzeit eines Projektes. Je enger man sich an den Standard hält, desto schneller kann der Go-live gelingen.

### Hohe Individualisierung führt zu

- ✓ Komplexität
- ✓ Weniger Flexibilität
- ✓ Steigenden Kosten
- ✓ Längeren Projekten

## Vorteile des Skeleton-Ansatzes

- ✓ Das Maximum aus Out of the-box holen
- ✓ Transparenz über Risiken von Anfang an
- ✓ Erprobte Methodik
- ✓ Effiziente Budgetierung

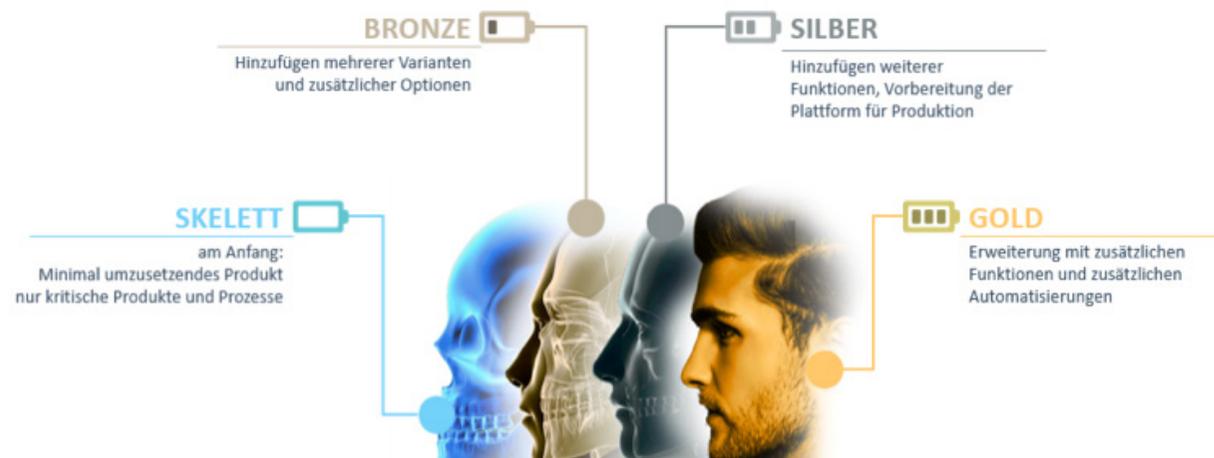
## MIT SKELETON KONSEQUENT PRIORISIEREN

Der Skeleton-Ansatz folgt Lean-Prinzipien und macht die Herausforderungen eines Transformationsprojekts beherrschbar. Die wichtigsten Funktionalitäten (das Skeleton) werden zuerst geliefert und später um weitere Funktionalitäten und Features ergänzt. Die Skeleton-Methodik überträgt die Idee eines Minimum Viable Products auf Implementierungsprojekte. Sie hat sich in großen Transformationsprojekten bewährt. Der Skeleton-Ansatz führt zwangsläufig dazu, dass man nah an der Out-of-the-box-Lösung bleibt. Dies

hat sich in Projekten als wichtiger Erfolgsfaktor bei Kernsystem-Umsetzungen erwiesen. Entscheidend ist die Schaffung eines klaren Backlogs und die logische Einteilung in Projektphasen. Sobald der Skeleton steht, setzt man weitere Funktionalitäten sukzessive um. Der Ansatz kann auch als Werkzeug für das Backlog-Management verstanden werden. Der Product Owner und die gesamte Organisation wird bei der richtigen Priorisierung unterstützt. Dies trägt dazu bei, die Risiken und das Budget des Projekts zu managen.

## VOM SKELETT ZUM PERFEKTEN PRODUKT

- 1) **Skelett** - Zu Beginn Minimum Viable Produkt – kritische Produkte und Prozesse
- 2) **Bronze** - Hinzufügen weiterer Optionen und Varianten
- 3) **Silber** - Hinzufügen weiterer Funktionen, Vorbereitung der Plattform für Produktion
- 4) **Gold** - Erweiterung um zusätzliche Funktionen wie Automatisierungen



## EXTERNES KNOW-HOW

### RICHTIG NUTZEN

Damit digitale Transformation gelingen kann, ist externes Know-how unverzichtbar. Es ist entscheidend, die richtigen Partner zu wählen und ein gemeinsames Team zu etablieren. Am Ende sollte das Ziel der Transfer von Know-how zum Versicherer sein. Die Produktivität eigener Entwickler wird im Projektverlauf zunehmen und mehr und mehr Verantwortung kann vom Versicherer übernommen werden. Die Balance zwischen eigenen Kompetenzen und denen der Dienstleister muss im richtigen Verhältnis stehen.



**„Das richtige Gefühl für Komplexität und die Wahrung der Balance zwischen eigenen Kompetenzen und denen der Dienstleister sind entscheidende Erfolgsfaktoren.“**

Grzegorz Obszański, Lead Consultant bei Sollers Consulting

## So gelingt digitale Transformation

- ✓ Projektmanagementmethode - Agil zum Erfolg
- ✓ Konsequente Priorisierung und Aufteilung des Umfangs - Der Skeleton-Ansatz ermöglicht gutes Backlog-Management
- ✓ Erfahrener Systemintegrator - Von Erfahrung profitieren
- ✓ Wissensaustausch - Know-how-Transfer vom Dienstleister zum Versicherer - Ein gemeinsames Team aufbauen
- ✓ Engagement des Top-Managements - Schnelle Entscheidungen durch starke Sponsoren und Stakeholder
- ✓ Eine Vision verfolgen

## PROJEKTE AGIL UMSETZEN

Klassische Projektmanagementmethoden stoßen bei komplexen Transformationsvorhaben schnell an ihre Grenzen und führen dazu, dass viele ambitionierte Großprojekte nicht nach Plan laufen.

**„Kundenorientierung sollte bei Versicherern an erster Stelle stehen. Flexible Reaktion auf Kundenbedürfnisse setzt agile Organisation voraus.“**



Tobias Hildebrandt,  
New Business Consultant  
bei Sollers Consulting

Agile Methoden lösen viele der Herausforderungen, die mit klassischen Projektmanagement verbunden sind und erfreuen sich - nicht nur in den IT-Abteilungen der Versicherer - zunehmender Beliebtheit. Der Wandel zur agilen Organisation hat in vielen Häusern bereits begonnen. Wegen ihrer Flexibilität können agile Projektmethoden ihre Stärken gerade bei großen Projekten mit langer Laufzeit entfalten.

Agile ermöglicht, die Ergebnisse besser im Auge zu behalten (Productshows, Prototypen) und die Entwicklung flexibel anzupassen (Feedbackschleifen). Klare Akzeptanzkriterien garantieren Funktionalität der Entwicklung.

Umfragen zeigen, dass Agilität von 90% der Großunternehmen in Deutschland als entscheidend für digitale Transformation betrachtet wird. In Deutschland nutzen bereits drei Viertel der Großunternehmen Agile in der Entwicklung. Obwohl die Potenziale erkannt wurden, ist der Ansatz als vorherrschende Führungsform in der Praxis nur selten anzutreffen.

### Vorteile agiler Methoden

- ✓ **Priorisierung** - Fokus auf Priorisierung der entscheidenden Funktionalitäten
- ✓ **Flexibilität** - Kurze Intervalle machen Fortschritt sichtbar und erhöhen Reaktionsfähigkeit
- ✓ **Knowledge Sharing** - Gemischte Teams erlauben Wissenstransfer



# Agile

Product  
Backlog

Sprint  
Backlog

24 Stunden



2-3 Wochen

SPRINT

**87%**

**Fähigkeit, Prioritäten neu zu ordnen\***

**85%**

**Verbesserte Produktivität des Teams\***

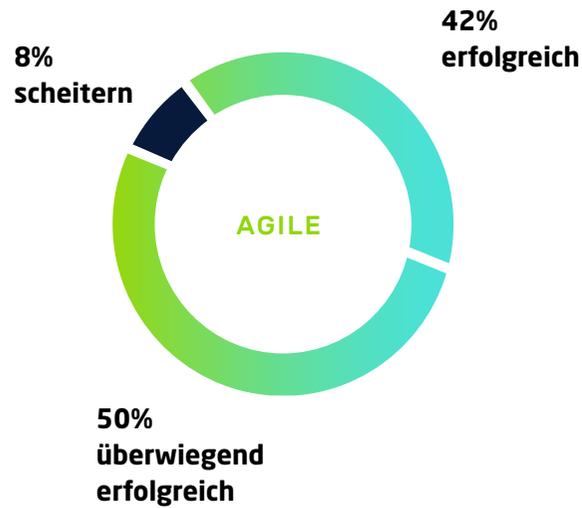
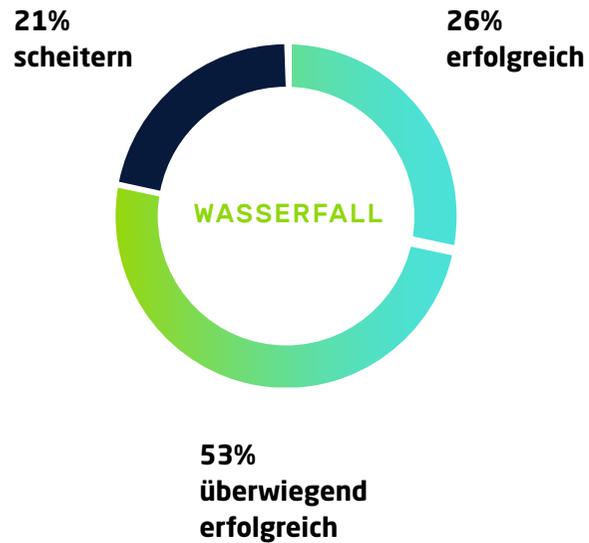
**84%**

**Verbesserte Transparenz\***

Agiles Arbeiten erfordert eine enge Zusammenarbeit der verschiedenen Stakeholder eines Projektes. Die Methode fördert durch die Entwicklung in iterativen Schritten die Flexibilität und erlaubt so Anpassungen an sich ändernde Anforderungen und Prioritäten. Im Vergleich zu traditionellen Wasserfall-Projekten, die einem starren Vorgabenkatalog folgen, zeichnen sich agile Projekte durch hohe Transparenz aus. Dies erlaubt, Fehler frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern. Gerade bei komplexen Projekten ist es die Regel, dass sich die Anforderungen im Zeitablauf ändern. Projekte, die einem starren Plan folgen, haben darauf keine Antwort und das Endresultat geht oft am eigentlichen Bedarf vorbei. Fehler werden häufig erst am Ende des Projekts erkannt. Der Erfolg agiler Transformation beruht darauf, Organisationen in die Lage zu versetzen, schnell auf Veränderung zu reagieren.

\*VersionOne 10th state of Agile Report; 2016  
<http://stateofagile.versionone.com>

# Vorteile von Agile

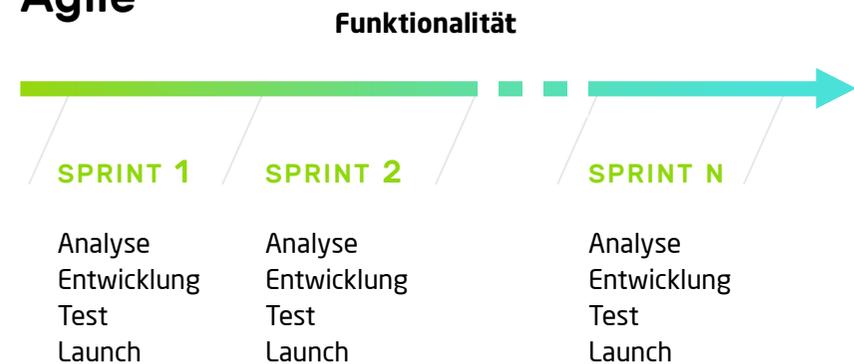


Statistiken zeigen, dass klassische Wasserfallprojekte in nur 26% der Fälle zu echtem Erfolg führen (d.h. on Time, on Budget und mit dem vordefinierten Umfang). Knapp 3 von 4 Wasserfall-Projekten hingegen enden in Misserfolgen. Agile Projekte sind in der Praxis viel erfolgreicher als Wasserfall-Projekte, sowohl was das Budget anbetrifft, den Zeitrahmen als auch den Umfang. 42% sind erfolgreich. Die Zahl der gescheiterten Projekte ist viel geringer als bei dem Einsatz von Wasserfall-Methoden.

## Wasserfall



## Agile





## FEHLENDES VERSTÄNDNIS UND ANGST VOR KONTROLLVERLUST – INTERNE BARRIEREN ÜBERWINDEN

Versicherer haben den Wert von Agilität erkannt, doch der Ansatz wird häufig nur unzureichend umgesetzt und immer noch kritisch und misstrauisch beäugt. Die Vorteile agiler Methoden kommen besonders dann zur Geltung, wenn das Unternehmen ganzheitlich hinter dem Ansatz steht und dazu beiträgt, eine agile Kultur zu fördern. Bei der Einführung agiler Methoden sind kulturelle Aspekte die größte Herausforderung. Agilität kann nicht einfach verordnet werden. Die Einführung ist ein Prozess, der auf dem Prinzip Learning-by-doing erfolgt. Unternehmen müssen eine Umgebung schaffen, die Zusammenarbeit fördert und Vertrauen schafft. Es ist wichtig, Wissen zu teilen und eine offene Diskussionskultur zu etablieren.



**“Mit halbherzigem Agile wird man die Vorteile von Scrum und Wasserfall nicht verbinden, sondern die Vorteile von beiden aufs Spiel setzen.”**

Michał Trochimczuk, Managing Partner bei Sollers Consulting

Agile lebt von flachen Hierarchien und kurzen Entscheidungswegen. Unternehmen müssen dazu bereit sein, Kompetenzen weiterzugeben. Gefestigte Strukturen stehen der Umstellung auf Agile oftmals im Weg. Das kritische Hinterfragen etablierter Prozesse und das Aufbrechen starrer Hierarchien führt zu Widerständen innerhalb der Organisation. Erfolgreich agil zu arbeiten, setzt eine hohe Veränderungsbereitschaft voraus und den Willen, Hierarchien durch Teams zu ersetzen. Ein weiterer Faktor ist eine fehlende Fehlerkultur. Planänderungen werden oft mit Scheitern

gleichgesetzt. Festhalten an traditionellen Strukturen und halbherziges Agile führt dazu, dass die Potenziale nicht voll ausgeschöpft werden. Agile ist keine graue Theorie, sondern muss gelebt werden. In der Praxis herrscht oft falschverstandenes Agile vor. Um die Belegschaft mitzunehmen und Agilität zu fördern, muss man die Bedenken ernstnehmen und transparent kommunizieren. Durch die Bildung von gemischten Teams und einem kundenzentrierten Ansatz überwindet man unternehmensinterne Barrieren und erleichtert den Wissenstransfer.

## Agile Prinzipien

- ✓ Kontinuierliche Verbesserung
- ✓ Innovationsfreude
- ✓ Kurze Entwicklungszeiten
- ✓ Kundenorientierung
- ✓ Teamarbeit und Transparenz
- ✓ Interdisziplinarität
- ✓ Selbstorganisation der Teams

## LEARNING BY DOING

Bei der Einführung agiler Methoden empfiehlt es sich, Wissen von außen in das Unternehmen zu tragen. Theoretische Agile-Kurse sind dabei nicht ausreichend. Schlüsselrollen sollten in der Anfangsphase auch mit externen Experten besetzt werden, die den Wandel zu einer agilen Organisation begleiten. Die Berater von Sollers Consulting unterstützen diesen Wandel, indem sie Projekte gemeinsam mit dem Kunden agil umsetzen. So wird agil in der Praxis geschult. Das erlangte Wissen kann weiter in die Organisation getragen werden.

## Agile Methode

- der iterative Ansatz für das Projektmanagement hilft dabei, Business und Technologie zu verbinden

Sollers Consulting setzt agiles Projektmanagement erfolgreich in Projekten für führende Institutionen der Finanzbranche ein. Durch den konsequenten Einsatz agiler Methoden konnte Sollers Consulting ein Schadenmanagementsystem innerhalb von nur sieben Monaten umsetzen und einen Greenfield Versicherer innerhalb von fünf Monaten auf den Verkauf der ersten Police vorbereiten.



# Fazit

Digitale Transformation gelingt nur dann, wenn bisherige IT-Strukturen und Prozesse einer kritischen Prüfung unterzogen werden und der IT-Kern modernisiert wird. Ein flexibles und leistungsfähiges Backoffice ebnet den Weg für den Einsatz fortschrittlicher Technologien wie Big Data oder Künstlicher Intelligenz. Ein modernes Kernsystem ist die unverzichtliche Grundlage eines digitalen Ökosystems, mit dem Versicherer in der Lage sind, ihren Kunden Mehrwert über die eigentliche Versicherungsleistung hinaus zu bieten. Zögert ein Unternehmen die Erneuerung der Systemlandschaft hinaus, wird es nicht in der Lage sein, von den Chancen der Digitalisierung zu profitieren und zu neuen Kundengruppen vorzudringen.

Digitale Transformation ist deshalb die zentrale Herausforderung für die Assekuranz. Es gibt Strategien, diesen Change-Prozess erfolgreich zu gestalten. Oft zielt die Transformation in erster Linie auf die IT. Doch es bedarf auch einer Transformation des Business, wenn das Geschäft vom Kunden aus gedacht wird. Kundenorientierte Transformation kann aber nur gelingen, wenn Kunden in die Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen

auch einbezogen werden. Für erfolgreiche Projekte ist direktes und starkes Engagement des Top-Managements von großer Bedeutung. Bei der Umsetzung von Standardlösungen gilt es, individuelle Anpassungen minimal zu halten. Klare Priorisierung macht die Herausforderungen großer IT-Umsetzungen beherrschbar. Externes Know-how ist für digitale Transformation entscheidend. Allerdings muss es gelingen, den Wissenstransfer sicherzustellen und die Balance zwischen eigenen Kompetenzen und denen der Dienstleister zu halten. Flexibilität, Wissenstransfer und Priorisierung sind entscheidende Vorteile von agilem Projektmanagement, die agile Methode wird angesichts der Herausforderungen der Digitalisierung zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Größte Herausforderung ist es, einen Kulturwandel herbeizuführen. Nur ein bisschen Agile reicht nicht aus.



## Über Sollers Consulting:

Sollers Consulting ist ein international tätiges Unternehmen, das sich auf Beratung und Implementierungsdienstleistungen im Finanzsektor spezialisiert hat. Das Unternehmen wurde im Jahr 2000 von Experten der operativen Beratung und IT in Warschau gegründet. Die Firma kooperiert mit einer Reihe von Partnern auf der ganzen Welt, darunter Guidewire, Fadata, Moody's Analytics, Microsoft, Oracle und TIA Technology. Sollers Consulting zeichnet sich durch die Fähigkeit aus Business-Knowhow mit der Expertise in neuen Technologien zu verbinden. Das Sollers Consulting-Team hat diverse Projekte für 70 Finanzgruppen auf der ganzen Welt realisiert. Im Tagesgeschäft setzt das Unternehmen moderne Projektmanagementmethoden, wie die Agile-Methode, ein. Sollers Consulting beschäftigt über 500 Mitarbeiter in seinen Büros in Warschau, Lublin, Poznań und Köln. Weitere Informationen unter: [www.sollers.de](http://www.sollers.de)

### KONTAKT:

SOLLERS CONSULTING GMBH  
KATTENBUG 2, 50667 KÖLN  
TELEFON: 0221 962 605 03  
E-MAIL: [CONTACT@SOLLERS.DE](mailto:CONTACT@SOLLERS.DE)

# Tobias Hildebrandt

New Business Consultant  
[tobias.hildebrandt@sollers.eu](mailto:tobias.hildebrandt@sollers.eu)

