

Informationstechnologie als Wettbewerbsfaktor

Die strategische Bedeutung von IT-Investitionen
in Versicherungsunternehmen. Eine Umfrage in
Deutschland, Österreich und der Schweiz.


accenture

Innovation delivered.

Institut für Versicherungswirtschaft



Universität St.Gallen



Inhalt



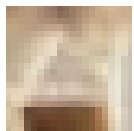
Vorwort 5



1. Management-Zusammenfassung 6



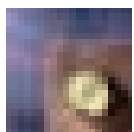
2. Steigerung der Unternehmenseffizienz durch IT 8



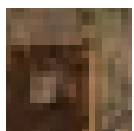
3. Handlungsbedarf bei Versicherern in Deutschland, Österreich und der Schweiz 16



4. Optimierung der IT-Fähigkeiten 22



5. Schwerpunkte der IT in der Assekuranz bis 2005 28



6. Quadratur des Kreises? Bewahrung der Leistungsfähigkeit bei sinkenden Kosten 34



Ansprechpartner 38



Vorwort

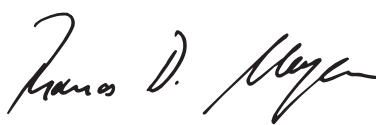
Die Verbesserung des operativen Ergebnisses ist vor dem Hintergrund langfristig sinkender Kapitalerträge zum vordringlichen Ziel für Versicherungen geworden. Informationstechnologie spielt dabei aus zwei Gründen eine zentrale Rolle: Erstens ist eine Verstärkung der Informationstechnologie (IT) heute und in Zukunft notwendig, um substantielle und dauerhafte Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen in den Geschäftsabläufen zu erzielen. Zweitens sind aber gerade die oft erheblichen IT-Budgets selbst zum Gegenstand von Kostensenkungsprogrammen geworden. Die vorliegende Studie zeigt, wie der Widerspruch zwischen diesen beiden Zielsetzungen erfolgreich aufgelöst werden kann.

Unsere Studie bietet Ihnen einerseits ein umfassendes Bild über den Stand von IT in Versicherungsgesellschaften. Andererseits wird deutlich, welches Wertschöpfungspotential in der IT liegt und mit welchen Massnahmen die notwendigen Fähigkeiten aufgebaut werden können, um das identifizierte Potential tatsächlich realisieren zu können. In diesem Sinne soll unsere Analyse einen praxisrelevanten Beitrag sowie einen Denkanstoss liefern, wie IT zur Verbesserung des operativen Resultats beitragen kann.

Grundlage dieser gemeinsam von Accenture und dem Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I-VW HSG) erarbeiteten Publikation bildet eine detaillierte IT-Benchmarking-Umfrage mit 33 vorwiegend mittelgrossen und grossen Versicherungsunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Mittels Fragebogen und in vertiefenden Interviews äusserten sich CIOs und leitende IT-Verantwortliche zu IT-Fähigkeiten, IT-Kosten, aktuellen Herausforderungen und Investitionsprojekten.

Die Kombination wissenschaftlicher Unabhängigkeit des I-VW HSG und der Branchenkenntnis sowie der langjährigen Erfahrung mit IT-Projekten von Accenture erwiesen sich bei der Herstellung dieses Reports als besonders fruchtbar. Wir bedanken uns bei allen IT-Führungskräften, die mit ihrem Beitrag zum Gelingen dieser Studie beigetragen haben. Im Weiteren danken wir den Autoren¹, ohne die diese Studie nicht erschienen wäre.

Zürich / St. Gallen, Frühjahr 2002



Thomas D. Meyer

Partner Accenture
Financial Services Industry



Ole Skov

Partner Accenture
Financial Services Industry



Dr. Torsten Bechmann

Leiter Kompetenzzentrum
„E-Commerce & Process Solutions“
Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen



Prof. Dr. Walter Ackermann

Geschäftsführender Direktor
Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen

¹ Dr. Sandro C. Principe und Dr. Marco Schaub arbeiten bei Accenture im Bereich Strategie für Finanzdienstleister. Dr. Torsten Bechmann und Bernard El Hage sind am Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen tätig.



1. Management-Zusammenfassung

Dilemma der Versicherungs-IT: Die Investitionsfalle

Ausgangsfrage der Studie ist, wie Informationstechnologie (IT) zur Effizienzsteigerung in Versicherungsunternehmen beitragen kann. Die Antwort ist, dass sich der Beitrag von IT in zwei Bereichen vollzieht: Erstens können die oft als fix betrachteten IT-Kosten, die so genannten nicht wahlfreien IT-Kosten², gesenkt werden, ohne dass die Fähigkeiten der IT beeinträchtigt werden. Zweitens führt die Re-Investition von Effizienzgewinnen aus einem besser strukturierten Betrieb – üblicherweise rund die Hälfte der Effizienzgewinne – zur Stärkung der IT-Fähigkeiten und des Kerngeschäfts, was sich letztlich in verbesserten Finanzergebnissen niederschlägt.

Im Rahmen dieser Studie wurden die IT-Kosten und IT-Fähigkeiten der befragten Versicherer analysiert. Das Resultat zeigt, dass die gegenwärtige Situation vieler Versicherer nicht konsequent auf eine optimale Nutzung der IT zur Wertsteigerung des Unternehmens ausgerichtet ist. Die Unternehmen befinden sich scheinbar in einer Investitionsfalle. Einerseits gehen sie davon aus, dass die nicht wahlfreien IT-Ausgaben auf Grund der Systemkomplexität wie in den vergangenen Jahren weiter steigen werden. Andererseits wird damit gerechnet, dass IT-Budgets weniger rasch wachsen werden. Die Folge ist, dass weniger Mittel für strategisch wichtige Investitionen übrig bleiben. Die betroffenen Versicherungsunternehmen bleiben somit immer weiter hinter der Benchmark für strategische Investitionen von 40 bis 50 Prozent der IT-Ausgaben zurück.

Vier Kardinalschwächen der Versicherungs-IT heute

Die Beurteilung des Status quo der IT in Versicherungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz weist insbesondere in vier Bereichen auf einen dringenden Handlungsbedarf hin:

Die Hauptschwäche liegt in der Ausgestaltung der IT-Portfolios; mehr als die Hälfte der Investitionen in Milliardenhöhe

ist nicht optimal an den Geschäftsbedürfnissen ausgerichtet.

Ebenso fehlt auch ein effizientes IT-Controlling, das die wesentlichen Kennzahlen für Entscheidungsträger sinnvoll und zeitgerecht aufarbeitet.

Dies ist mit eine Ursache dafür, dass es der Anwendungsentwicklung grösstenteils nicht gelingt, innerhalb der vorgegebenen Zeitrahmen und ohne substantielle Kostenüberschreitung zu liefern.

Schliesslich bereiten die unterschiedlichen technologischen Standards der einzelnen Sparten bei der Mehrheit mittelgrosser und grosser Versicherer erhebliche Schwierigkeiten.

Die vier wichtigsten Herausforderungen für den CIO

Die vier wichtigsten Herausforderungen für CIOs von mittelgrossen und grossen Versicherern zum Ausbruch aus der Investitionsfalle sind:

1. Die Restrukturierung des IT-Projektportfolios nach strategischen und wertorientierten Unternehmensvorgaben:
Nur rund ein Drittel der IT-Investitionen ist völlig auf die Geschäftsbedürfnisse ausgerichtet.
2. Der Aufbau einer umfassenden und aussagekräftigen IT-Steuerung: 50 Prozent der CIOs räumen ein, dass ihre Kennzahlen nicht die wesentlichen Aspekte erfassen und sich nicht über das Gesamtunternehmen erstrecken.
3. Die Verbesserung im Bereich Anwendungsentwicklung:
Die insgesamt milliarden schweren Entwicklungsbudgets werden zu rund 50 Prozent in Projekte mit unklarem oder sogar ohne jeglichen Wertbeitrag investiert. Nur in jedem fünften Fall liefert die IT nach eigener Einschätzung Lösungen innerhalb des vorgegebenen Kosten- und Zeitrahmens.
4. Die Anwendung eines konsistenten Architektur-Managements:
Lediglich rund ein Drittel der Versicherungsunternehmen weist in allen Geschäftseinheiten übergreifend anwendbare, einheitliche technologische Standards auf.

² Die nicht wahlfreien Ausgaben umfassen die Kosten des täglichen Betriebs und des Unterhalts für bestehende Applikationen.



Quadratur des Kreises – oder mehr Zukunfts- investitionen mit weniger Mitteln?

IT-Transformation hat sich zur nachhaltigen Entwicklung von IT-Fähigkeiten und somit als erfolgreicher Weg aus der Investitionsfalle bewährt. Unter IT-Transformation wird eine unternehmensweite Transformation der Prozesse, Technologie und Kultur der IT-Organisation verstanden, die sowohl die Effektivität als auch die Effizienz steigert. Eine erfolgreiche IT-Transformation führt im Durchschnitt zu einer Senkung der IT-Kosten um 15 bis 35 Prozent. Hinzu kommen die kurz- und langfristige Erhaltung der IT-Fähigkeiten sowie Qualitätssteigerungen der IT-Dienste.

Empirische Grundlage:

Die Grundlage dieser Studie bildet eine gemeinsam von Accenture und dem Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I-VW HSG) erarbeitete IT-Benchmarking-Umfrage bei 33 Erstversicherungsunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die Datenerhebung erfolgte über eine schriftliche Befragung mit 16 Themenbereichen und mehr als 100 Einzelfragen. Widerspiegelt wird die Sicht der befragten CIOs und IT-Führungskräfte. Adressaten der Erhebung waren 91 Versicherungsunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In die Auswertung eingeflossen sind 33 Fragebögen, was einem Rücklauf von 36 Prozent entspricht. Zusätzlich wurden auch vertiefende Interviews geführt, deren Ergebnisse bei der Hypothesenbildung und Interpretationsarbeit wertvolle Hilfe leisteten. Der Zeitraum der Datenerhebung und Interpretation erstreckte sich von Dezember 2001 bis März 2002.

Abb. 1: Länder-Datenbasis

Die Befragung umfasst Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Insgesamt antworteten 33 Versicherungsunternehmen aus den drei Ländern.

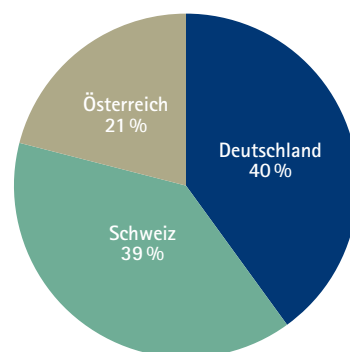


Abb. 2: Spartenmix-Datenbasis

Neben reinen Lebens- und Krankenversicherern betreiben zwei Drittel der Versicherungsgruppen das gesamte Spartengeschäft.

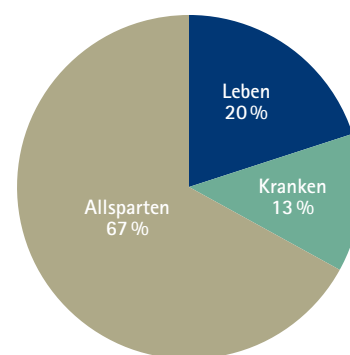
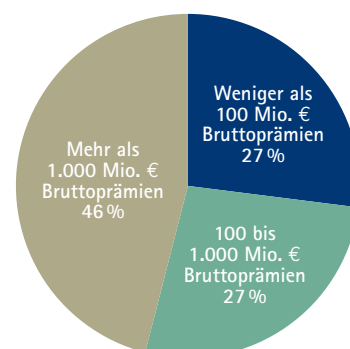


Abb. 3: Unternehmensgrößen-Datenbasis

Knapp die Hälfte der antwortenden Versicherungen weist ein Prämienvolumen von mehr als einer Milliarde Euro auf.



2. Steigerung der Unternehmenseffizienz durch IT

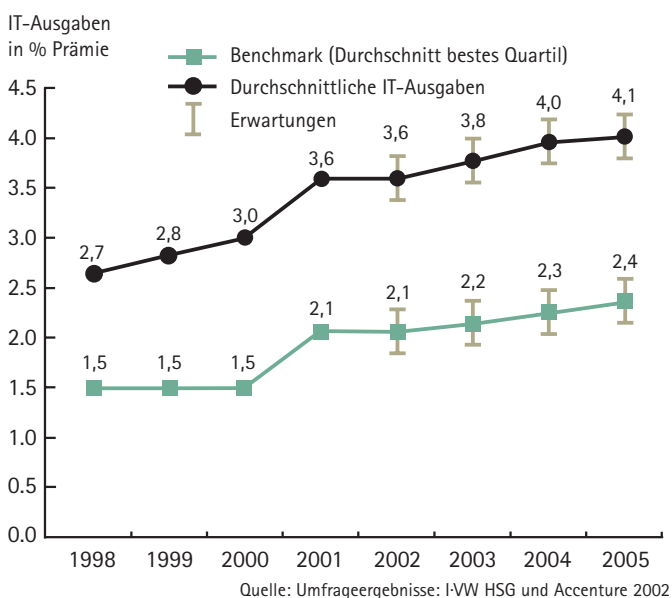
Ansatzpunkte für Kostenoptimierungen

Der Beitrag der IT zur Steigerung der Effizienz in Versicherungsunternehmen vollzieht sich grundsätzlich in zwei Bereichen:

1. Kostensenkung ohne Effektivitätsverlust: Die scheinbar langfristig fixen, nicht wahlfreien IT-Kosten können gesenkt werden. Sie umfassen die Kosten des täglichen Betriebs und des Unterhalts für bestehende Applikationen.
2. Effizienzgewinn durch Re-Investition: Die anschliessende Re-Investition von Effizienzgewinnen aus besser strukturierten Betriebs- und Wartungskosten – üblicherweise rund die Hälfte der Effizienzgewinne – führt zur Stärkung von IT-Fähigkeiten und des Kerngeschäfts, was sich letztlich in verbesserten Finanzergebnissen niederschlägt. Bereits allein die Automatisierung und Integration des Backoffice kann die Combined Ratio um zwei bis fünf Prozentpunkte verbessern.

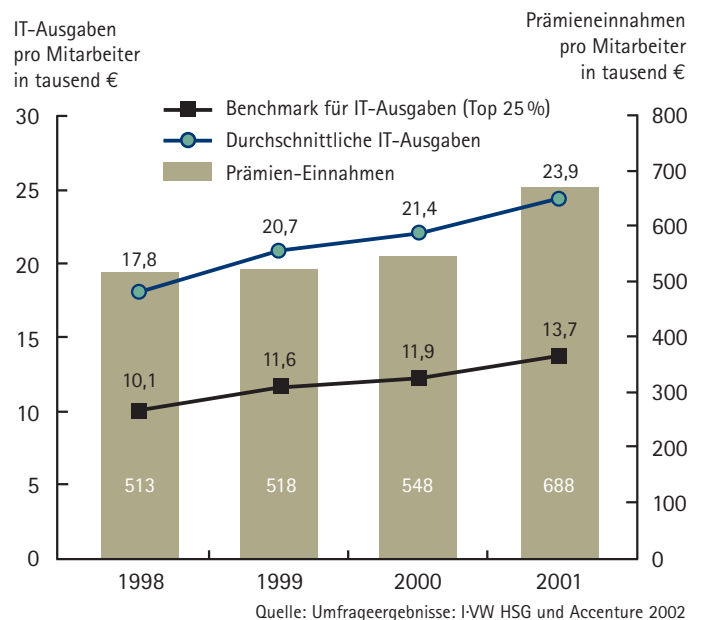
Abb. 4: IT-Ausgaben verzehren einen immer grösseren Anteil an den Prämieinnahmen. Ab 2002 erwarten allerdings viele Unternehmen einen weniger stark steigenden Anteil.

Entwicklung der IT-Ausgaben in Prozent der Bruttoprämien 1998–2001 und Erwartungen 2002–2005.



Die reinen IT-Ausgaben bewegen sich bei den befragten Versicherungen zwischen zwei und fünf Prozent der Bruttoprämien, 2001 im Mittel bei 3,6 Prozent (Abb. 4 und Abb. 5). Dieser Betrag mag im Vergleich zu Banken mit IT-Kosten von durchschnittlich neun Prozent des Ertrags relativ moderat erscheinen. Es gilt jedoch zwei Punkte zu beachten: Erstens steigt die Höhe der IT-Ausgaben überproportional mit der Grösse eines Unternehmens: Versicherer mit einem Prämienvolumen von über einer Milliarde Euro geben im Durchschnitt rund 30 Prozent mehr für IT aus als Unternehmen mit weniger als einer Milliarde Euro Umsatz. Zweitens sind die reinen IT-Ausgaben bei Versicherungsunternehmen in den letzten drei Jahren um mehr als acht Prozent pro Jahr gestiegen und damit doppelt so schnell wie die Prämien. Insbesondere Sondereffekte und die Euro-Umstellung führten 2001 zu deutlich höheren

Abb. 5: IT-Ausgaben wuchsen in der Vergangenheit doppelt so schnell wie die Prämien und erreichten auf Grund von Sondereinflüssen 2001 einen sehr hohen Stand. IT-Ausgaben und Prämie jeweils pro Mitarbeiter 1998–2001.



Ausgaben. Viele Unternehmen erwarten auf Grund der momentanen Wirtschaftslage ein kurzfristig geringeres Wachstum.

Die Investitionsfalle: Zwischen Wahlfreiheit und Notwendigkeit

Eine genauere Betrachtung der einzelnen Bestandteile der IT-Budgets bei den 33 teilnehmenden Versicherungsunternehmen ergibt, dass im Durchschnitt 55 Prozent des IT-Budgets für nicht wahlfreie Ausgaben verwendet werden (Abb. 6). Unter Berücksichtigung der in der Branche üblichen Kosten für Planung, Steuerung und Verwaltung der IT-Organisation von rund zehn Prozent verbleiben durchschnittlich nur lediglich 35 Prozent für die Neuentwicklung von Anwendungen, inklusive zwingend erforderlicher Sonderprojekte, wie die Bewältigung der Jahr-2000- und Euro-Umstellung.

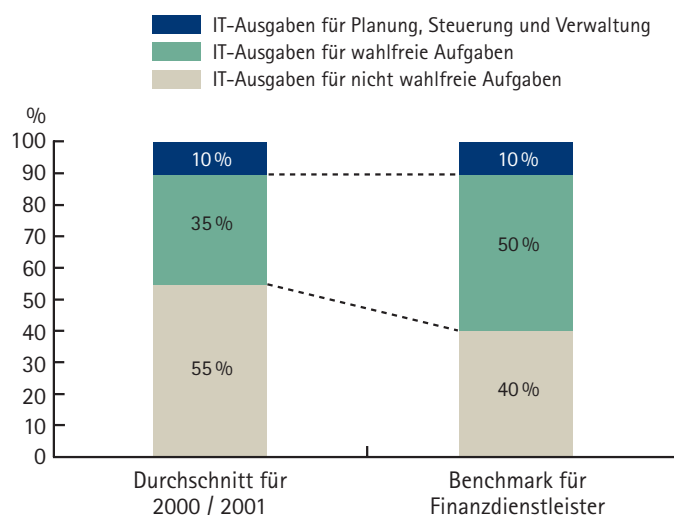
Die Analyse der Einschätzung von CIOs bezüglich der Entwicklung von IT-Budgets in den kommenden Jahren zeigt die Problematik dieser Ausgabenstruktur:

Einerseits erwarten die Versicherungsunternehmen, dass nicht wahlfreie Aufwendungen für Betrieb und Wartung in ähnlichem Umfang wie in den letzten Jahren ansteigen werden. Die starken Pfadabhängigkeiten haben die Komplexität der IT-Landschaft offensichtlich rasant ansteigen lassen, vor allem im Zusammenhang mit der Erweiterung von Altsystemen und mit dem Aufbau von Internet-Applikationen.

Andererseits gehen viele Versicherer davon aus, dass IT-Budgets weniger stark als in den letzten Jahren wachsen oder sogar gekürzt werden. Die Folge ist, dass die IT-Abteilungen in eine scheinbare Investitionsfalle geraten. Die nicht wahlfreien IT-Ausgaben steigen – relativ betrachtet – noch höher, und damit entfernen sich die betroffenen Unternehmen noch weiter von der Benchmark für strategische Investitionen erfolgreicher Versicherungsunternehmen von 40 bis 50 Prozent der IT-Ausgaben.

Der Weg aus diesem Dilemma ist die Stärkung und der Aufbau von zentralen IT-Fähigkeiten. IT-Transformation als ein unternehmensweiter Transformationsprozess hat sich dabei als ein erfolgreiches Mittel bewährt. In den folgenden Kapiteln werden die erfolgsrelevanten IT-Fähigkeiten anhand des IT-Strukturmodells erläutert. Auf Grund von statistischen Analysen können Wirkungszusammenhänge unter den einzelnen IT-Fähigkeiten identifiziert werden, was wiederum den Rückschluss erlaubt, welche IT-Fähigkeitenbündel am erfolgversprechendsten sind, um die IT-Organisation effektiver und effizienter zu gestalten. Danach wird der Status quo bezüglich der IT-Fähigkeiten bei Versicherungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz detailliert unter die Lupe genommen. Zuletzt wird das Konzept der IT-Transformation erklärt sowie konkrete Handlungsmassnahmen und Nutzenpotentiale einer wertsteigernden IT aufgezeigt.

Abb. 6: Nur ein Drittel der IT-Ausgaben werden für Zukunftsinvestitionen verwendet. Durchschnittliche Anteile wahlfreier bzw. nicht wahlfreier IT-Ausgaben.



Quelle: Umfrageergebnisse: I-VW HSG und Accenture 2002, Accenture-Erfahrungen



IT und Unternehmenserfolg von Versicherungen

Das Strukturmodell der erfolgsrelevanten IT-Fähigkeiten

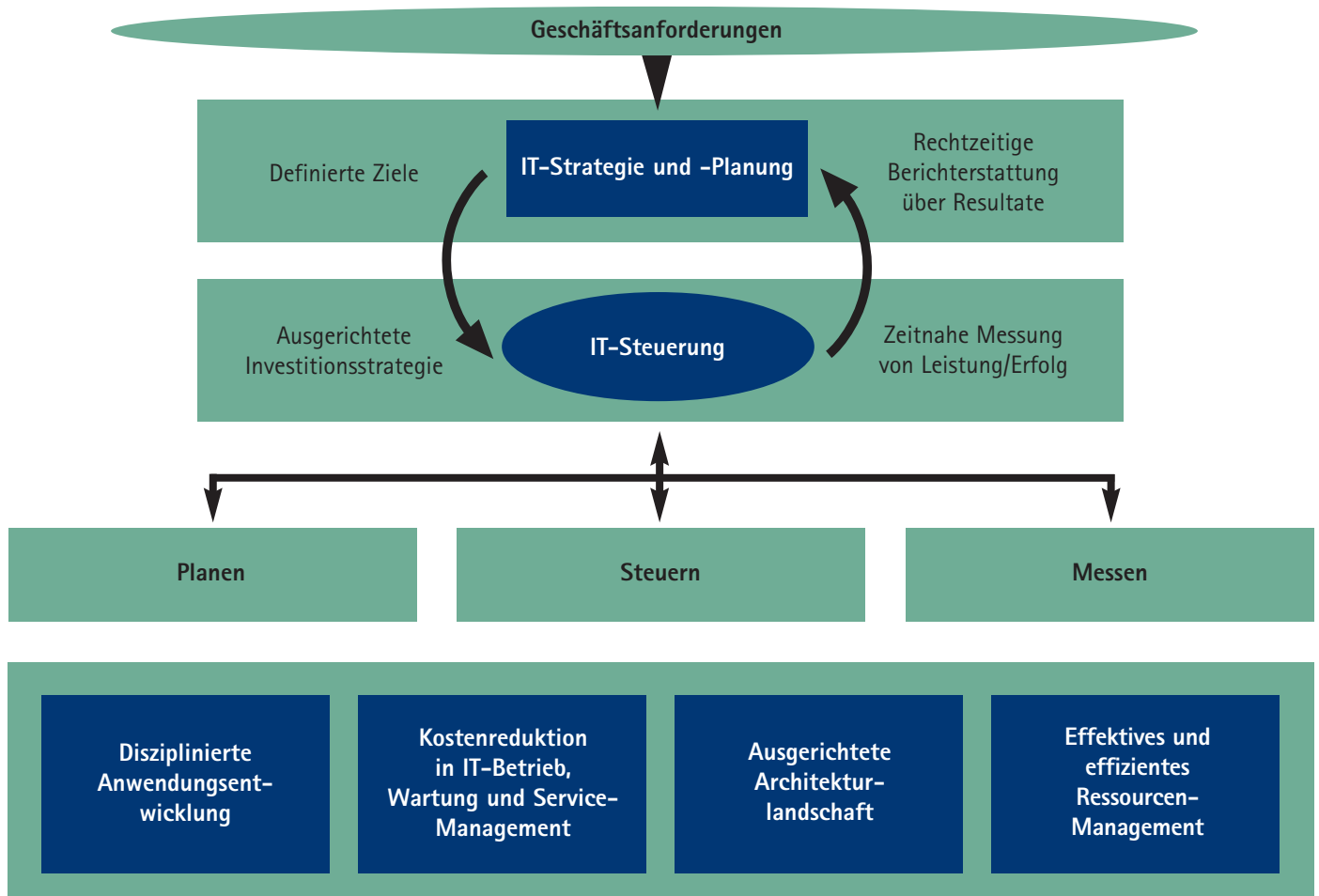
Die Analyse erfolgsrelevanter IT-Fähigkeiten orientiert sich am IT-Strukturmodell, das einen Raster zur systematischen Untersuchung und Bewertung von IT-Kompetenzen darstellt (Abb. 7). Das IT-Strukturmodell gliedert sich in die folgenden sechs Bereiche:

1. Die Fähigkeit zur Strategieentwicklung und langfristigen Planung von IT. Sie ist von zentraler Bedeutung, um Technologie mittels lang- und kurzfristiger Investitionspläne für das Versicherungsgeschäft in kompetitive Vorteile umzusetzen. Versicherer mit hervorragenden Fähigkeiten in IT-Strategie zeichnen sich einerseits dadurch aus, dass IT sich konsequent an den Bedürfnissen der Geschäftsseite ausrichtet und andererseits Investitionen auf Grund von Wertkriterien getätigt werden.
2. Die IT-Steuerung (auch IT-Governance genannt) ist der zentrale Kernprozess, der mit allen anderen Prozessschritten zusammenhängt, weil er sicherstellt, dass im Bereich IT die richtigen Entscheidungen getroffen, unterstützt und umgesetzt werden. Hauptbestandteil der Steuerung sind funktionierende Entscheidungsstrukturen, die Definition von Verantwortlichkeiten und ein umfassendes und transparentes System zur Leistungsmessung, das mit dem Entlohnungssystem gekoppelt ist.
3. Starke Fähigkeiten im Bereich Anwendungsentwicklung garantieren, dass Entwicklungsprojekte diszipliniert, gemäss bewährten Methoden und mit einem starken Programm-Management ablaufen. Die Fähigkeit zur zeit- und qualitätsgerechten Einführung von Systemen gewährleistet die effiziente Übertragung von Lösungen auf eine grosse Anzahl von gut geschulten Nutzern.
4. Die Servicedienstleistungen unterstützen das tägliche Geschäft gemäss ausgehandelten Service Level Agreements (SLAs) und innerhalb des Budgets in den Bereichen Rechenkapazität und Rechenzentrum, Kommunikation (WAN, LAN, Voice, Internet), Desktop, Infrastruktur und Nutzerunterstützung mit Helpdesks.
5. Durch ein professionelles Management der IT-Architektur wird eine hohe Flexibilität von IT erreicht, damit angemessen auf veränderte Bedürfnisse reagiert werden kann. Die IT-Architektur umfasst die technische Architektur (Plattform, Netzwerk, Entwicklung), Sicherheitsarchitektur sowie Daten- und Applikationsarchitektur.

6. Das Ressourcen-Management umfasst die Fähigkeit, IT-Ressourcen (Mitarbeiter, Wissen, Finanzen) so einzusetzen, dass der Wert von IT-Investitionen maximal ist. Der Aufbau von Karriereentwicklungs- und Trainingsprogrammen, unter-

nehmensweiten Systemen für das Wissensmanagement sowie ein zentralisiertes und konsolidiertes Lieferantenmanagement und ein System zur Qualitätssicherung sind die Hauptbestandteile des Ressourcen-Managements.

Abb. 7: Die IT-Steuerung ist das Schlüsselement des IT-Strukturmodells. Sie verbindet IT-Strategie mit der Umsetzung im Sinne der Geschäftsanforderungen.



Quelle: Accenture

IT-Steuerung als Schlüsselement

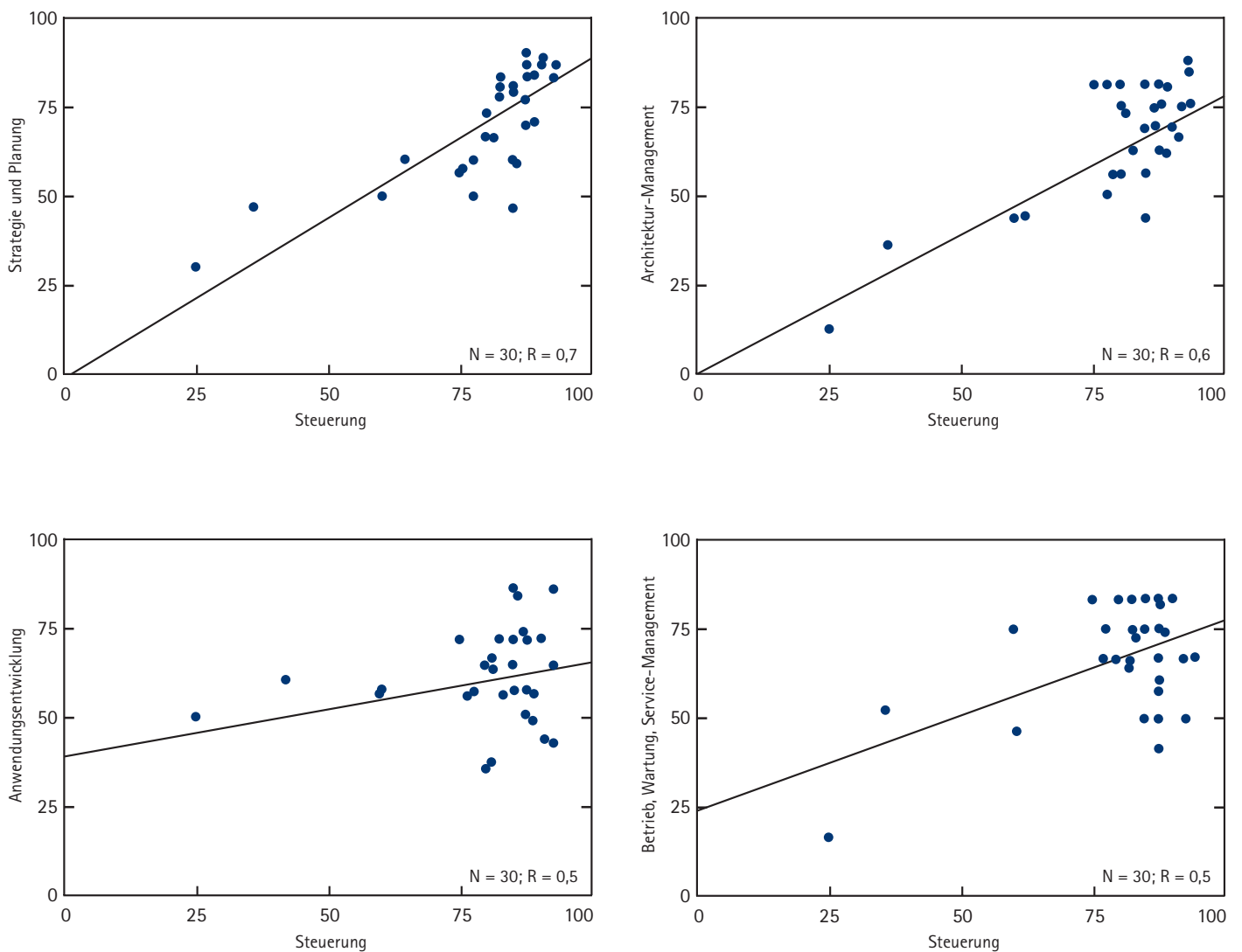
Erfolgreiche IT-Organisationen zeichnen sich vor allem durch gut ausgebildete Fähigkeiten im Bereich Strategie/Planung und IT-Steuerung aus. Es zeigt sich, dass die Kombination dieser beiden IT-Fähigkeiten zum Erfolg führt. Die IT-Steuerung entpuppt sich als eigentliches Schlüsselement zur langfristigen Effektivitäts- und Effizienzsteigerung. Ohne die zeitnahe und genaue Messung von Leistungen fehlt es an Steuerungsimpulsen in der operativen Umsetzung und an Lenkungsmöglichkeiten für Entscheidungsträger. Die folgenden positiven Korrelationen der IT-Steuerung mit gut ausgebildeten anderen IT-Fähigkeiten des Strukturmodells bestätigen dies zusätzlich (vgl. Abb. 8):

- Nur auf Wertschaffung ausgerichtete Geschäftsstrategien geben der IT den notwendigen Orientierungsrahmen, um effektiv und kosteneffizient zu operieren. Die klare Orientierung auf Wertziele korreliert stark mit einer auf Erfüllung der Geschäftsziele ausgerichteten IT und einer transparenten IT-Organisation. Eine Orientierung auf Wertsteigerung von Geschäfts- und IT-Strategie gleichermassen führt zu gemeinsam definierten Priorisierungskriterien und kongruenten Investitionsentscheidungen.
- Versicherer mit einer gut funktionierenden IT-Steuerung verfügen über signifikant mehr Budget für wahlfreie, d. h. strategisch relevante IT-Projekte.
- Ein aussagekräftiges Reporting über Finanzkennzahlen, Mitarbeiter, Kunden und Geschäftsprozesse, die sich an Leistungsindikatoren messen werden, erweist sich als der wichtigste Faktor der Steuerungsfunktion. Die Ressourcen-Allokation wird dadurch effizienter und die Einführung effizienterer Leitungs- und Kontroll-Spannen der Mitarbeiterführung wird begünstigt.
- Ein positiver Zusammenhang zeigt sich auch zwischen IT-

Steuerung und Ressourcen-Management: Versicherer mit einem Controlling à la Balanced Scorecard weisen in der Regel ein konsolidierteres und zentral geführtes Einkaufswesen auf. Interessanterweise rechnen diese Versicherer auch mit einer bedeutend höheren Wahrscheinlichkeit, dass sie in den nächsten Jahren Bereiche outsourcen werden.

- Einheitliche und übersichtliche IT-Architekturen durchbrechen den Teufelskreis von geschlossenen Silostrukturen und uneinheitlichen Standards. Sie sind zu einem grossen Teil vom Grad der Zusammenarbeit zwischen den Geschäftseinheiten abhängig.
- Der Erfolg von IT ist nicht von Technologie allein, sondern auch stark von Menschen abhängig. Die Entwicklung von Mitarbeitern und Management durch Training, gepaart mit gezielten Karriereentwicklungsmodellen, stellt sich als entscheidender Faktor heraus. Versicherer mit einem gezielten Trainings- und Entwicklungspfad
 - verwenden Technologien signifikant häufiger zum Aufbau von kompetitiven Vorteilen,
 - liefern in der Anwendungsentwicklung qualitativ hochwertige Lösungen und
 - schneiden in Kosten- und Qualitätsvergleichen in den Bereichen Betrieb und Wartung besser ab.

Abb. 8: Die IT-Steuerung ist die zentrale IT-Fähigkeit, die sowohl mit der Strategiefähigkeit als auch mit den Umsetzungs-fähigkeiten **positiv korreliert**. Die Einheiten der Achsen wurden auf 100 Punkte normiert. Eine hohe Punktzahl bedeutet, dass eine Fähigkeit gut ausgebildet ist.



Quelle: Umfrageergebnisse: I-VW HSG und Accenture 2002
(30 Versicherungsunternehmen betrachtet)

IT-Steuerfähigkeit –

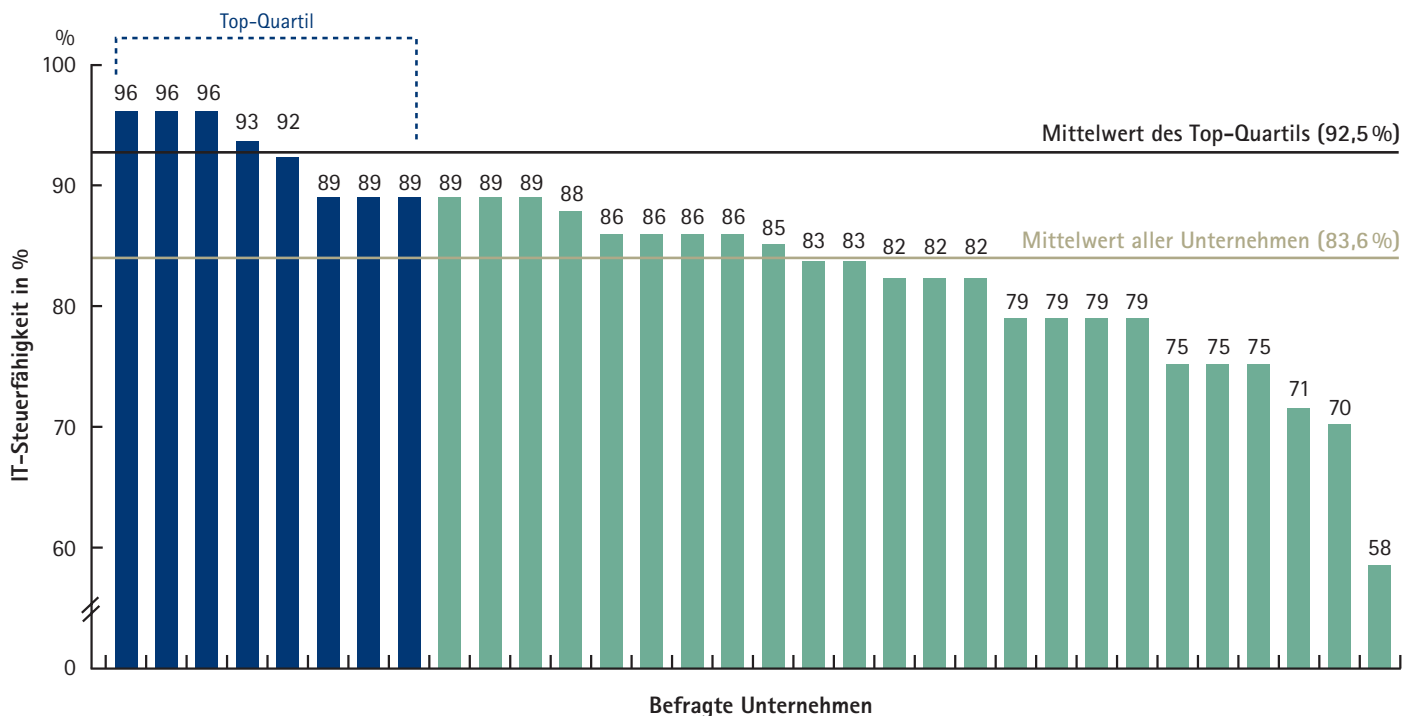
deutliche Unterschiede der Selbsteinschätzung

Die zwischen 0 und 100 skalierte Bewertung der Antworten von hier 32 CIOs aus Versicherungsunternehmen für die Fähigkeit „IT-Steuerung“ zeigt ein stark differenziertes Bild. Sechs Unternehmen schätzen ihre IT-Steuerungsfähigkeit eher schwach ein und erzielen nur 75 Punkte oder weniger. Der Spitzengruppe mit 90 und mehr Punkten gehören fünf

Unternehmen an. Eine Spannbreite von 38 Punkten indiziert den starken Unterschied von bestem zu schlechtestem Unternehmen. Eine Benchmark kann – wenn nicht bei dem besten Versicherungsunternehmen – dann doch pragmatisch mit der Durchschnittspunktzahl der acht besten Unternehmen (oberstes Quartil) definiert werden. Nur vier Unternehmen schlagen diesen Wert von 92,5 Punkten.

Abb. 9: Selbsteinschätzung der IT-Steuerung pro Versicherungsunternehmen.

Der Benchmark von 32 hier befragten Unternehmen orientiert sich am Durchschnitt der acht besten.



Quelle: Umfrageergebnisse: I-VW HSG und Accenture 2002



3. Handlungsbedarf bei Versicherern in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Vier Kardinalschwächen in der Versicherungs-IT

Die Beurteilung des Status quo der IT in Versicherungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz weist klar auf einen dringenden Handlungsbedarf hin.

Die Hauptschwäche liegt in der Ausgestaltung der IT-Portfolios; mehr als die Hälfte der gewaltigen Investitionen ist nicht optimal an den Geschäftsbedürfnissen ausgerichtet. Auch fehlt ein effizientes IT-Controlling, das die wesentlichen Kennzahlen für Entscheidungsträger sinnvoll und zeitgerecht aufarbeitet. Dies ist sicherlich auch eine Ursache dafür, dass es der Anwendungsentwicklung grösstenteils nicht gelingt, innerhalb der vorgegebenen Zeitrahmen und ohne substantielle Kostenüberschreitung zu liefern.

Schliesslich bereiten auch die unterschiedlichen technologischen Standards der einzelnen Geschäftseinheiten bei der Mehrheit mittelgrosser und grosser Versicherer erhebliche Schwierigkeiten.

Erfolgsrelevante IT-Fähigkeiten auf dem Prüfstand

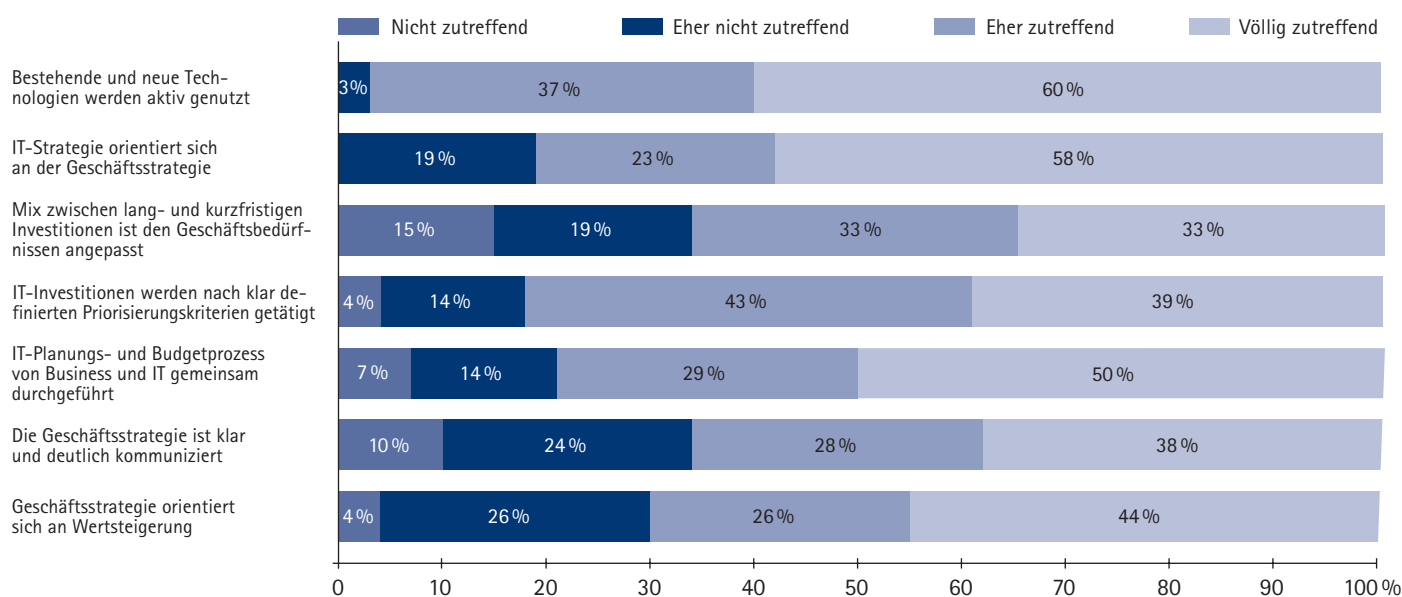
IT-Strategie und -Planung: Einsatz neuer Technologien – oft nicht im Sinne der Geschäftsstrategie

Grundsätzlich ist sich die Assekuranz heute der Bedeutung der IT für die Erarbeitung von Wettbewerbsvorteilen bewusst. Bestehende und neue Technologien werden aktiv genutzt, um kompetitive Vorteile zu erzielen. Die IT-Strategie orientiert sich in der Mehrzahl der Gesellschaften konsequent an der Geschäftsstrategie.

Jedoch zeigen sich bei den befragten Versicherern Schwachstellen bei der Optimierung des IT-Portfolios. Nur ein Drittel der befragten Unternehmen betrachtet den Mix aus lang- und kurzfristigen IT-Investitionen als den Geschäftsbedürfnissen angepasst.

Schlimmer noch: Weniger als die Hälfte der IT-Investitionen wird als sinnvoll angesehen. Diese Aussage der Befragten

Abb. 10: CIO-Eigenbeurteilung IT-Strategie und -Planung: Schwächen bei der Optimierung des Investitionsportfolios.



Quelle: Umfrageergebnisse: I-VW HSG und Accenture 2002



korrespondiert mit dem Ergebnis, dass nur rund 40 Prozent der IT-Investitionen anhand von klar definierten Priorisierungskriterien getätigt werden.

Verbesserungen in diesem Bereich können erstens dadurch erzielt werden, dass der IT-Planungs- und Budgetprozess auf der Grundlage von verbindlichen Spielregeln konsequenter von den Fachbereichen und der IT gemeinsam wahrgenommen wird. Zweitens benötigt die IT klar kommunizierte Vorgaben, die sich aus einer wertorientierten Geschäftsstrategie ableiten müssen.

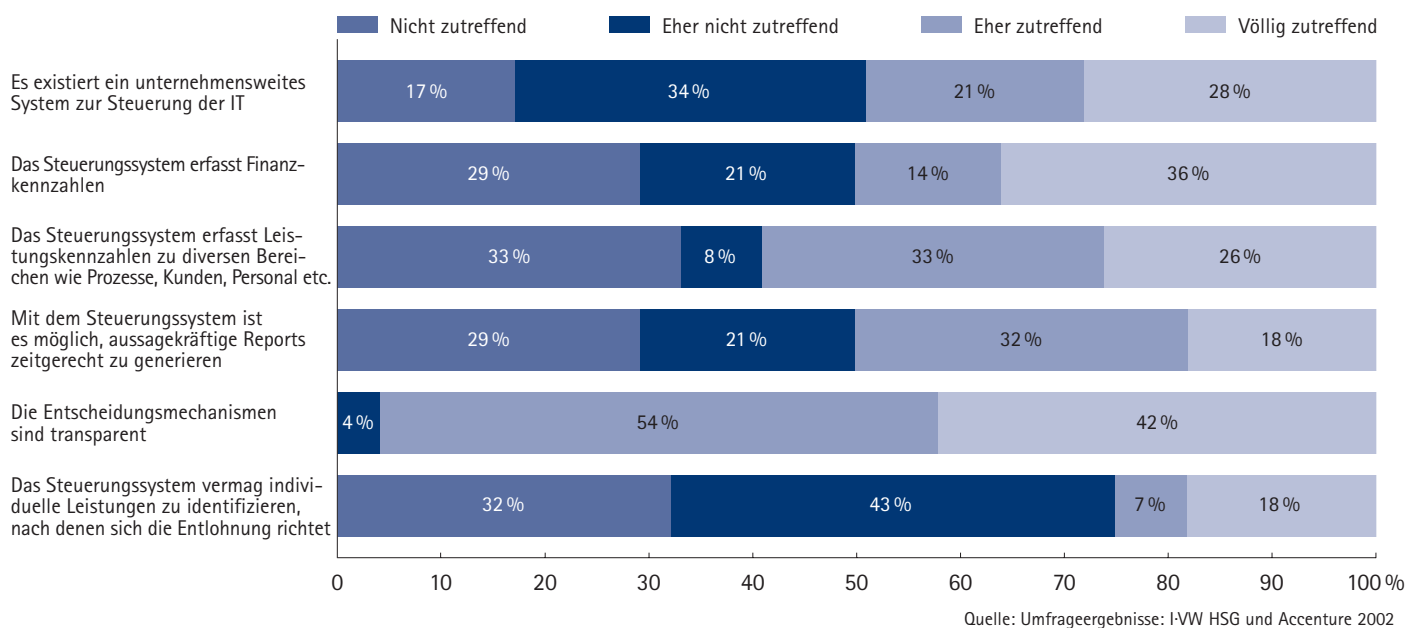
IT-Steuerung: In der Branche ungenügend

Die Analyse der Fähigkeiten im Bereich IT-Steuerung lässt zwei Schlüsse zu: Einerseits befinden sich viele Versicherer in einer Art Blindflug, der es ihnen kaum erlaubt, ihre Position und

Richtung zu bestimmen. Rund 50 Prozent der Unternehmen betrachten ihr Controlling als ungenügend, weil entweder Teilbereiche von IT nicht erfasst werden oder die erhobenen Kennzahlen die wesentlichen Aspekte nicht abbilden. CIOs wissen in vielen Fällen gar nicht, dass sich ihre Organisation möglicherweise in einer Schieflage befindet, da nicht einmal 20 Prozent von ihnen aussagekräftige Reports zeitgerecht erhalten.

Als Stärke betrachten die befragten Versicherer hingegen die Transparenz im Entscheidungsprozess innerhalb der IT. Allerdings bleibt es bei Transparenz auf dieser Ebene. Im Leistungsbereich sind Verantwortungen, Ausführung und Anreize weit weniger transparent geregelt. Nur ein Viertel der Versicherer richtet auch auf der Leistungsstufe der einzelnen Führungskräfte und Mitarbeiter die Entlohnung transparent aus.

Abb. 11: CIO-Eigenbeurteilung IT-Steuerung: Blindflug wegen unzureichender Instrumente.

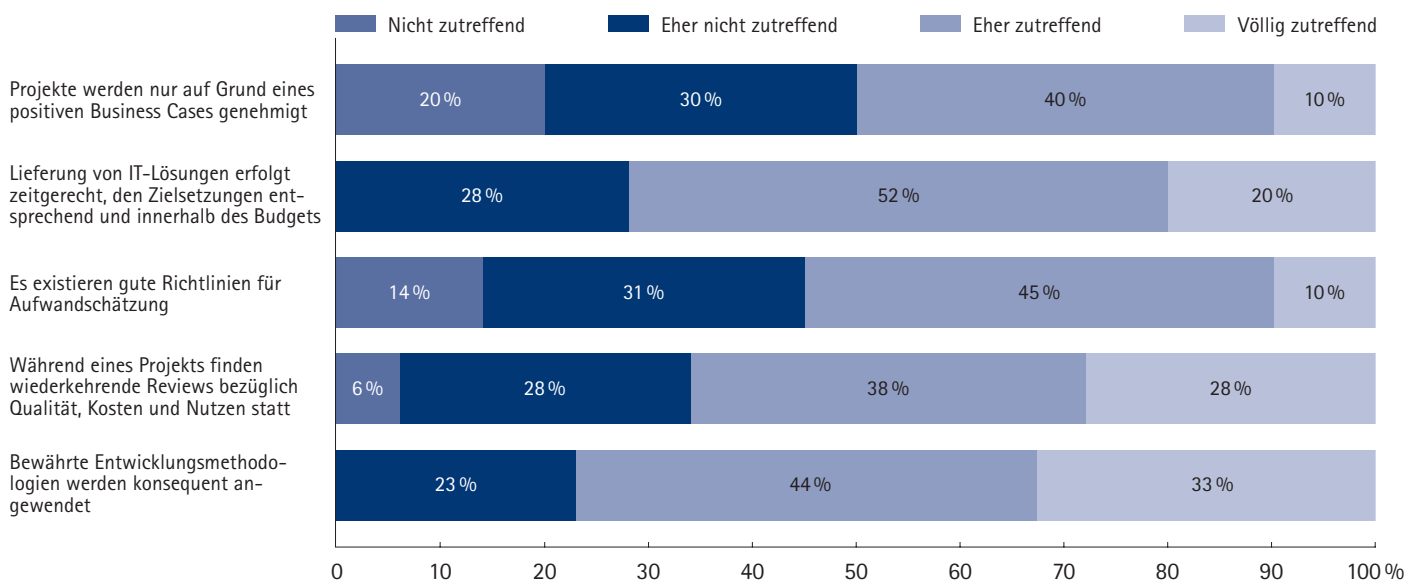


Anwendungsentwicklung: Ein düsteres Kapitel

Im Bereich Anwendungsentwicklung zeigt sich ein düsteres Bild. Die hohen Entwicklungsbudgets werden zu rund 50 Prozent in Projekte ohne oder zumindest mit unklarem Wertbeitrag investiert, da keine positiven Business Cases für die Projektgenehmigung vorliegen müssen. Zudem erfolgen die anvisierten IT-Lösungen häufig nicht kosten-, zeit- und qualitätsgerecht. In rund einem Drittel aller Fälle überschreitet die

IT den Kosten- oder Terminrahmen und liefert Lösungen ab, die nicht optimal auf die Geschäftsbedürfnisse zugeschnitten sind. Völlig zufrieden stellende Ergebnisse erbringt die IT aus ihrer eigenen Sicht in nur etwa jedem fünften Fall. Als Hauptgründe für die Probleme sind Schwächen in der Aufwandschätzung, unzureichende Projektreviews und die zu seltene Anwendung von angemessenen Entwicklungsmethodologien zu nennen.

Abb. 12: CIO-Eigenbeurteilung Anwendungsentwicklung: Investitionen ohne Planungsbasis.



Quelle: Umfrageergebnisse: I-VW HSG und Accenture 2002



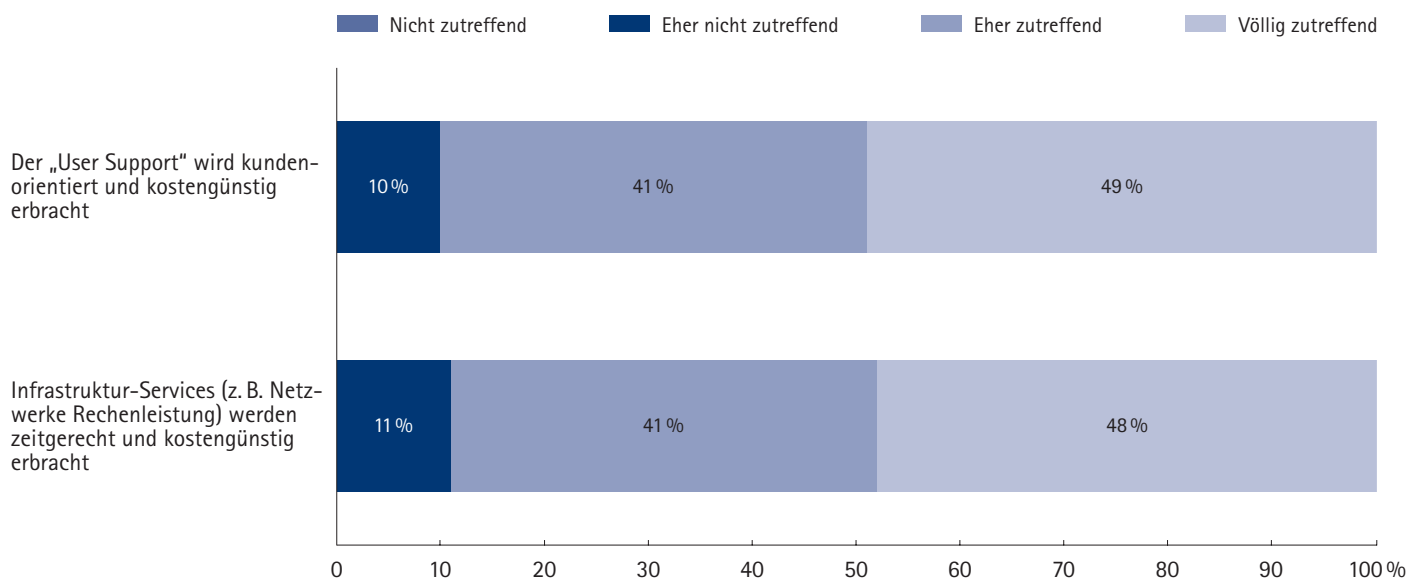
Betrieb, Wartung und Servicemanagement:

Subjektiv gefühlte Stärke

Für die Bereiche Betrieb, Wartung und Servicemanagement ergibt sich ein sehr positives Bild in der Eigenbeurteilung. Sowohl der „User Support“ als auch die Infrastruktur-Services werden nach Ansicht der IT-Verantwortlichen zeitgerecht und

kostengünstig erbracht. Unter dem Vorbehalt, dass die internen Kunden diese Selbsteinschätzung teilen, sind in den meisten Gesellschaften somit bereits wichtige Voraussetzungen geschaffen worden, um sich bei den Fachbereichen als leistungsfähiger Dienstleister zu positionieren.

Abb. 13: CIO-Eigenbeurteilung Betrieb, Wartung und Servicemanagement: IT als Dienstleister.



Quelle: Umfrageergebnisse: I-VW HSG und Accenture 2002

Architektur-Management:

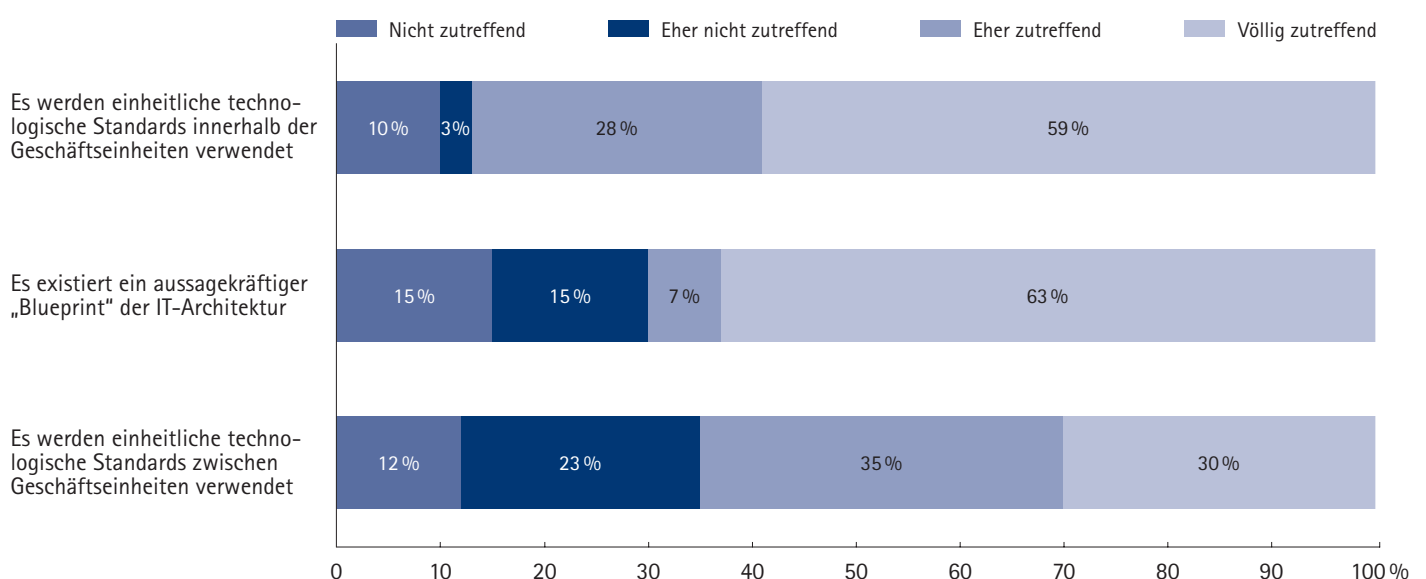
Geschäftsbereichübergreifender Wildwuchs

Im Bereich Architektur-Management ist positiv hervorzuheben, dass innerhalb von Geschäftseinheiten einheitliche technologische Standards weitgehend durchgesetzt wurden und diese Philosophie zunehmend auch bei der Ausgestaltung übergreifender Architekturen zum Tragen kommt. Die oftmals als fragmentiert, heterogen und komplex charakterisierte IT von Versicherungsunternehmen befindet sich somit auf dem Weg der Besserung. Gleichzeitig kann eine Vielzahl von Gesellschaften mit einem aussagekräftigen „Blueprint“ aufwarten. Dies ist im Hinblick auf die vielschichtigen Anforderungen der

Fachbereiche eine günstige Voraussetzung, um Integrationskosten gering zu halten und den einmal gewonnenen Überblick zu konsolidieren.

Entwicklungsbedarf besteht bei der Verwendung von einheitlichen Standards zwischen den Geschäftseinheiten. Über ein Drittel der beteiligten Versicherer weist hier heterogene und fragmentierte technologische Standards auf. Eine Analyse der Unternehmen nach Grösse zeigt, dass fast alle CIOs von mittleren und grossen Versicherungsgesellschaften mit der Herausforderung kämpfen, unternehmensweite Standards durchzusetzen und das Entstehen von Silostrukturen zu verhindern.

Abb. 14: CIO-Eigenbeurteilung Architektur-Management: Feudalismus der Geschäftsbereiche.



Quelle: Umfrageergebnisse: I-VW HSG und Accenture 2002

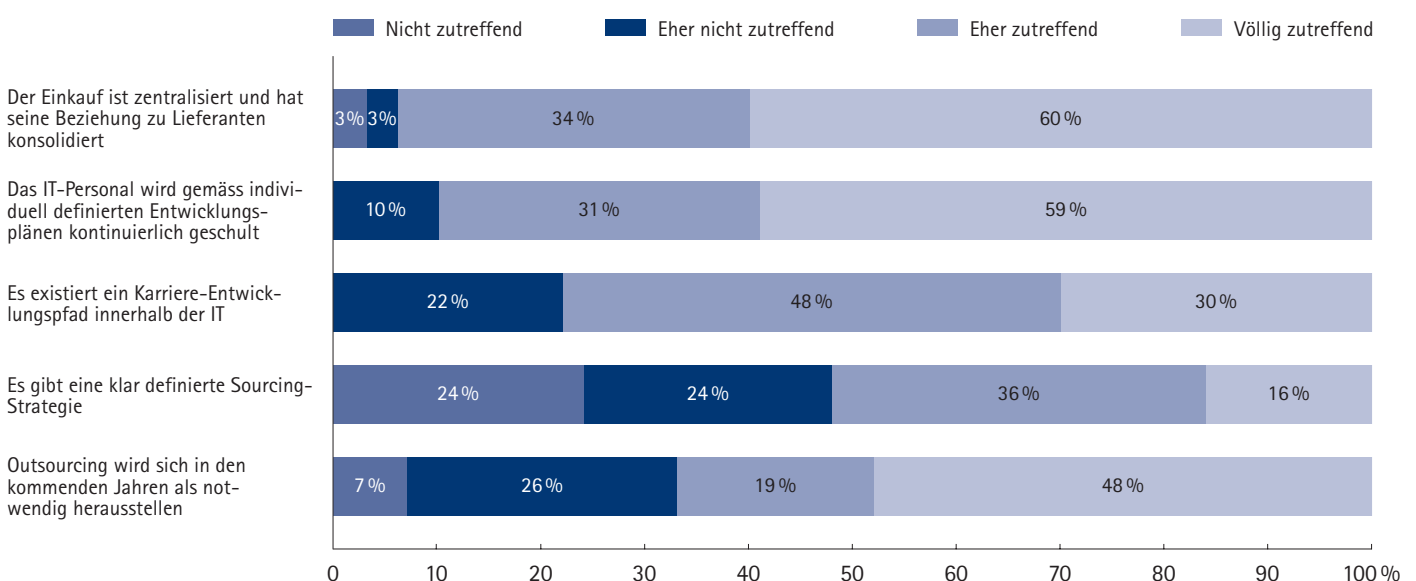
Ressourcen-Management:

Operativ fortgeschritten, strategisch schwach

Im Bereich des Ressourcen-Managements wurden in den vergangenen Jahren vor allem in den operativen Unterstützungsfunktionen „Einkauf“ und „Personalmanagement“ grosse Fortschritte erzielt. Die Zentralisierung des Einkaufs und die Konsolidierung der Beziehungen zu Lieferanten ist bei fast allen befragten Unternehmen umgesetzt worden. Darüber hinaus hat sich im Bereich „Personalmanagement“ die kontinuierliche Schulung der IT-Mitarbeiter anhand von individuellen Entwicklungsplänen weitgehend durchsetzen können. Ebenso existiert in den meisten Häusern ein entsprechender Karriere-Entwicklungspfad.

Ein weniger positives Bild ergibt sich für die übergeordnete strategische Beschaffung. Nur rund die Hälfte der befragten Versicherer verfügt über eine klar definierte Sourcing-Strategie. Die intensiv geführten Diskussionen über die Optimierungspotentiale von strategischen Sourcing-Varianten haben sich somit vielerorts noch nicht in konkreten geschäftspolitischen Standpunkten niedergeschlagen. Allerdings geht die Mehrzahl der Versicherer davon aus, dass sich die Abdeckung von bestimmten IT-Wertschöpfungsstufen über externe Vertragspartner in den kommenden Jahren als notwendig herausstellen wird. Umfrageergebnisse zu strategischen Sourcing-Varianten in der Versicherungswirtschaft sind im Kapitel 5 dargestellt.

Abb. 15: CIO-Eigenbeurteilung Ressourcen-Management: Strategisches Sourcing noch in den Kinderschuhen.



Quelle: Umfrageergebnisse: I-VW HSG und Accenture 2002

4. Die Optimierung der IT-Fähigkeiten

Zwei Ansätze für verbesserte IT-Strategie und -Planung

Die Effektivität einer IT-Organisation hängt stark von der Qualität der IT-Strategie und -Planung ab. Im Rahmen einer IT-Transformation stehen einer Versicherung zu diesem Zweck zwei primäre Ansatzpunkte zur Verfügung:

1. Eine verbesserte strategische Koordination zwischen der IT-Organisation und den auf ihre Dienste angewiesenen Geschäftseinheiten.
2. Eine dynamische, auf die Umsetzung von Geschäftsstrategien ausgerichtete Optimierung des IT-Projektportfolios sowie die Prüfung von Sourcing-Optionen.

Die Verbesserung der strategischen Koordination basiert auf Veränderungen sowohl ausserhalb als auch innerhalb der IT-Organisation. Ausserhalb der IT-Organisation muss eindeutig sein, wer in den Fachbereichen IT-Dienste verantwortlich beauftragt und steuert. Dies muss sich in der Struktur und der Besetzung der IT-Steuerungskreise widerspiegeln. Ebenso sind Silostrukturen, die zu konkurrierenden oder redundanten Steuerungsimpulsen in der IT-Organisation führen, aufzubrechen. Die Einbindung des Top-Managements in das Programm-Management erhöht das Tempo und die Durchschlagskraft der Transformation. Innerhalb der IT-Organisation müssen – nebst einem tiefen Verständnis der Geschäftsziele – die notwendigen strategischen und planerischen Fähigkeiten bereitstehen, um die abgestimmten Vorgaben in eine detaillierte IT-Strategie einzubringen.

Der zweite Ansatz strukturiert das IT-Projektportfolio neu und stimmt es so weit wie möglich auf die strategischen Anforderungen der Geschäftsbereiche ab.

Beispiel: Neustrukturierung Projektportfolio

Bei der Analyse des Projektportfolios einer schweizerischen Versicherungsgesellschaft ergab sich ein typisches Bild: Mehr als 65 Prozent der laufenden Projekte hatten – laut Umfragen unter Experten der Unternehmung – rein taktischen Charakter. Entweder zielten sie nicht auf eine Verbesserung der IT-Kompetenz oder waren nicht ausreichend auf die Geschäftsstrategien ausgerichtet. Zudem zeigte sich, dass die laufenden Grossprojekte die Organisation überforderten, was zu massiven Budget- (über 30 Prozent) und Zeitüberschreitungen (über 60 Prozent) führte.

Für diese Versicherung bestand die Lösung darin, sämtliche Projekte anhand zunächst heuristischer, jedoch zwischen allen beteiligten Einheiten abgestimmten Kriterien zu priorisieren und einen IT-Masterplan für die Erreichung der strategischen Ziele bis 2005 zu erstellen. Zur Institutionalisierung der Portfolio-Optimierung wurde zudem ein periodischer Abstimmungsprozess zwischen IT-Organisation und Fachbereichen eingeführt. Das identifizierte Kosteneinsparungspotential betrug für das erste Jahr rund 14 Millionen Euro.



IT-Steuerung: Ohne sie läuft nichts

Die Optimierung der IT-Steuerung erfordert die Implementierung verlässlicher Instrumente zur zeitnahen Leistungsmessung und -steuerung von IT-Aktivitäten. Eine gute Steuerungsfähigkeit ist unerlässlich, sie stellt sicher, dass die Ziele der IT-Strategie und -Planung erreicht und langfristig eingehalten werden. Als besonders wirksam hat sich in diesem Zusammenhang das Instrument der „Balanced Scorecard“ erwiesen, das über ein reines Finanz-Controlling hinausgeht und auch Prozesse, interne Kunden sowie die Mitarbeiter berücksichtigt.

Als Beispiel für das Optimierungspotential dient der oben geschilderte Fall. Eine Analyse innerhalb der Versicherung zeigte, dass bei rund der Hälfte aller Projekte keine Kosten-Nutzen-Kalkulation vorlag. Nur bei etwa einem Zehntel der Projekte wurde sie vorgenommen, um ex post Aussagen über die tatsächliche Wertschaffung zu treffen. Als Konsequenz dieser Analyse wurde vorgeschlagen, bedienerfreundliche Instrumente zur Kalkulation zu entwickeln und für die gesamte IT-Organisation ein mehrschichtiges System von Leistungsindikatoren einzuführen. So werden Projektfortschritte, aber auch der jeweilige Leistungsstand der IT-Dienste deutlich transparenter und Möglichkeiten für eine stärker leistungsorientierte Steuerung und Vergütung von Mitarbeitern eröffnet.

Anwendungsentwicklung: Leidet unter Ineffizienzen der IT-Planung und -Steuerung

Hauptverantwortlich für eine mangelnde Effizienz in der Anwendungsentwicklung ist, wie unsere Resultate zeigen, eine Überforderung der IT-Planung und -Steuerung. Unklar definierte Schnittstellen der IT zu den Fachbereichen sowie eine mangelnde Koordination der Anforderungen zwischen den Fachbereichen bürdet der IT-Planung auch die fachbereichsübergreifende Koordination und Priorisierung auf. Dies überfordert und führt bei der Entwicklungssteuerung zu redundanten Projekthaltungen. Das Ergebnis sind Anwendungen, die nur teilweise die Geschäftsanforderungen erfüllen.

Daneben existieren natürlich auch bereichsspezifische Probleme. Für deren Lösung gibt es drei zentrale Ansätze:

1. Professionalisierung des operativen Projektmanagements,
2. Verbesserung von Entwicklungsmethoden und
3. Optimierung der Anwendungsimplementierung.

Eine Analyse der Resultate aus aktuellen Projekten im Bereich Anwendungsentwicklung bei Banken zeigt, dass die drei Ansätze in Kombination mit Anpassungen der Aufbau- und Ablauforganisationen beträchtliche Effizienzeffekte auslösen. Die Produktivität der Mitarbeiter – gemessen an den Durchschnittskosten einer Output-Einheit – liess sich durchweg um 30 bis 50 Prozent verbessern. Zusätzliche Kostensenkungen konnten in nahezu allen Fällen erreicht werden, indem mittelfristig Freelancer und Subcontractors durch eigene Mitarbeiter ersetzt wurden. Qualitätsverbesserungen zeigten sich zum Beispiel darin, dass Programmierungsfehler um circa 30 Prozent zurückgingen und sich der nachgelagerte Wartungsaufwand um bis zu 20 Prozent verringerte. Das alles verkürzte auch die Dauer von Projekten, so dass Verspätungen von Implementierungen fast vollkommen vermieden werden konnten.



Betrieb, Wartung und Servicemanagement: Transparente SLAs ermöglichen Kostenein- sparungen bis zu 20 Prozent

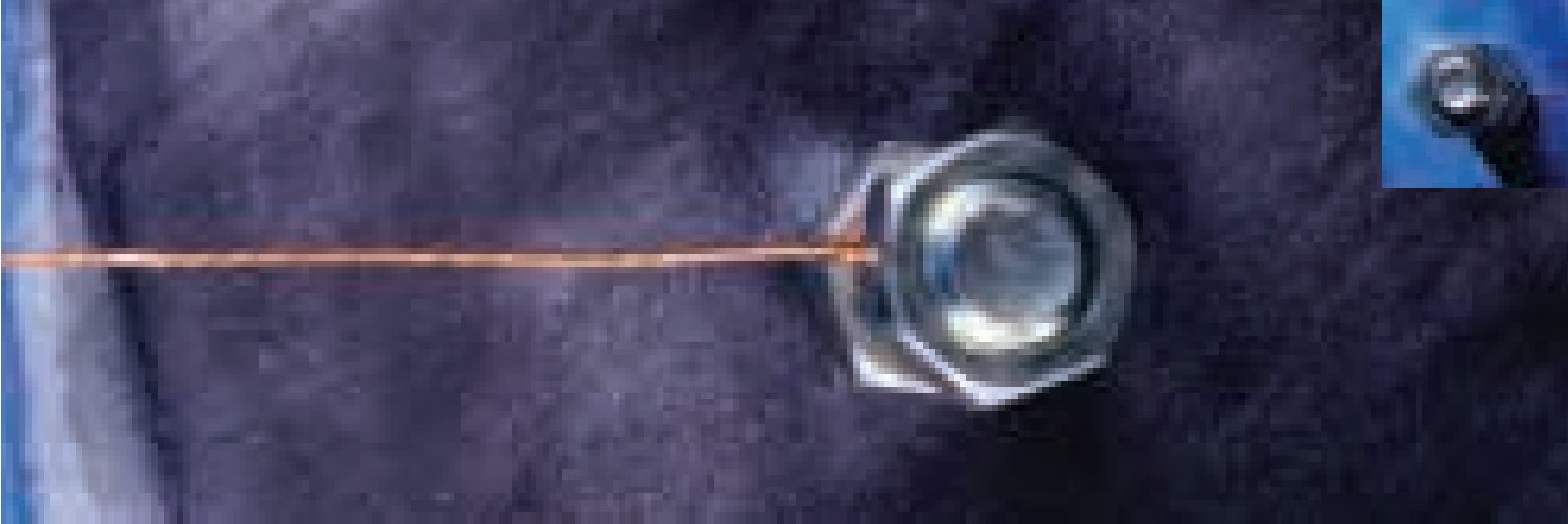
Zu dieser IT-Fähigkeit gehören Betrieb und Wartung von Applikationen sowie das Servicemanagement. Letzteres bildet die Kommunikations-Schnittstelle zu den Fachbereichen und ist für den „Verkauf“ der Dienstleistungen und die Nutzerbetreuung bei auftretenden Problemen verantwortlich. Das Servicemanagement sorgt dafür, dass vereinbarte Leistungen kosteneffektiv und unter weitgehender Vermeidung von Problemen oder gar Systemausfällen bereitgestellt werden. Wesentliche Voraussetzung ist die genaue Kenntnis der Kostenstruktur einzelner Aufgabenbereiche und Tätigkeiten. Wo die Dienste nicht auf der Basis externer Marktmechanismen erbracht werden, aber doch Anreize gesetzt werden sollen, sind so genannte Service Level Agreements (SLAs) und marktgerechte, interne Verrechnungssatzsätze zwischen IT-Organisation und Fachbereichen zu vereinbaren.

Leider ist die disziplinierende Wirkung beider Instrumente bei vielen Versicherungen stark eingeschränkt. Bei Serviceeinführung werden oft Leistungsumfänge definiert, die weit über die kostenoptimalen, langfristigen Minimalanforderungen hinausgehen. Zudem haben die Fachbereiche oft den Überblick über Inhalte und Preisvereinbarungen der SLAs verloren. Daher müssen die Kommunikations-Schnittstellen neu definiert werden. Für jeden Fachbereich sollte es zukünftig nur eine einzige Anlaufstelle im Bereich Kundenmanagement geben. Darüber hinaus muss das Servicemanagement Zugriff auf alle Einheiten

haben, die IT-Dienste bereitstellen. Dies erfordert in einem ersten Schritt oft die Eingliederung der Fachbereichseinheiten in die IT-Organisation. Ein zweiter Schritt stellt sicher, dass die Fachbereiche zu Eignern der SLAs werden und damit auf geschäftsprozessorientierte und bedürfnisgerechte Leistungsumfänge und auf marktkonforme Preise drängen. Ausserdem sollten mögliche Sanktionen in die SLAs aufgenommen und beim Verfehlen von Leistungsstandards auch verhängt werden. Erfahrungsgemäss werden durch diese Optimierung schon in kurzer Zeit die benötigten Ressourcen reduziert und Kosteneinsparungen zwischen 15 und 20 Prozent lassen sich realisieren. Auch deutliche Qualitätsverbesserungen in Form einer erheblichen Reduktion von Systemausfällen, erfolgreich durchgeführter Dienstmodifikationen sowie verringerter Help-Desk-Anfragen stellen sich meist bereits innerhalb eines Jahres ein.

Architektur-Management: Rationalisieren, Migrieren und Konsolidieren

Analysieren Experten den Status quo der IT-Architektur von Versicherungen, so fallen immer wieder drei Begriffe, nämlich „fragmentiert“, „heterogen“ und „komplex“. Und dies trifft umso mehr im Fall von Allfinanzvertretern zu. Tatsächlich finden sich für alle drei Merkmale zahlreiche Beispiele: Die Vorhaltung von Kundendaten an bis zu zehn verschiedenen Stellen in der Versicherung, das Betreiben von drei oder mehr Datencentern in einer Region, jeweils eigene Operation-Desks für Server, Mainframe und Netzwerk sowie mehr als 50 Produkt-Applikationen mit teils überlappender Funktionalität sind



verbreitete Ursachen für einen hohen Grad der Fragmentierung. Heterogenität resultiert vielerorts aus unterschiedlichen Host-/Server-Betriebssystemen und Datenbanksystemen, fehlenden oder nicht eingehaltenen Hardware- und Softwarestandards und bereichsspezifischen Umgebungen für die Entwicklung und den Test von Anwendungen. Ein wichtiger Indikator für eine überhöhte Komplexität ist die Anzahl von existierenden Applikationen sowie das Verhältnis zwischen neu hinzugefügten und abgeschalteten Applikationen. Um der Falle aus Fragmentierung, Heterogenität und Komplexität zu entkommen, bedarf es zuerst einer versicherungsweiten Vision der IT-Architektur. Durch einen Abgleich dieser Vision mit den Ergebnissen einer fundierten Stärken-Schwächen-Analyse des Status quo ist in einem zweiten Schritt ein verbindlicher Plan zu erstellen. Die Erfahrung von Accenture zeigt, dass in einem dritten Schritt – der eigentlichen Transformationsphase – drei wirkungsvolle Hebel, Rationalisieren, Migrieren und Konsolidieren, schnell für deutliche Kosteneinsparungen und eine Reduktion der Komplexität sorgen.

Übertragbare Transformationsergebnisse aus Grossbanken

Konsequentes Rationalisieren, Migrieren und Konsolidieren führte bei einem europäischen Finanzdienstleister (Grossbank) schon im ersten Transformationsjahr zu Einsparungen von fast 15 Millionen Euro. Zudem wurde festgelegt, dass zukünftig pro neu eingeführter Applikation eine bestehende abzuschalten ist.

Ist eine Anwendung funktional und technisch mangelhaft, aber strategisch wichtig, kommt eine Migration z. B. auf eine Standardlösung in Frage. Bei starken Überlappungen verschiedener Anwendungen sollte es hingehen zu einer Konsolidierung kommen. Diesbezügliche Einsparungen beliefen sich bei einer anderen Grossbank auf jährlich knapp zehn Millionen Euro; der Wartungsaufwand und die benötigte Mainframe- beziehungsweise Serverkapazität sanken deutlich.

Auch hinsichtlich der IT-Infrastruktur spielt die Konsolidierung eine wichtige Rolle, meist in Form einer Zentralisierung von Ressourcen. Beispiele aus Banken, die sich problemlos auf Versicherungen übertragen lassen, weisen beeindruckende Resultate auf. Bei einer US-amerikanischen Bank wurden zum Beispiel drei regionale Data Center zusammengefasst, bei einer britischen gar fünf. Andere Banken erzielten durch Zentralisierung von Servern bzw. Help- und Operation-Desks ebenfalls beträchtliche Einsparungen.

Ressourcen-Management: Aufwendungen lassen sich graduell und strukturell senken

Die Komponente Ressourcen-Management umfasst, neben den beiden operativen Unterstützungsfunktionen Einkauf und Personalmanagement, auch die übergeordnete Strategische Beschaffung. Entscheidungen, ob und welche Glieder der IT-Wertschöpfungskette versicherungsintern oder aber über externe Vertragspartner abgedeckt werden (z. B. mittels Strategischer Allianz oder Outsourcing), sollen wertmaximierend getroffen werden.

Bei der Abwägung unterschiedlicher Abwicklungsalternativen sind sowohl die jeweiligen Gesamtkosten, die unternehmensintern existierenden Kompetenzen und Kapazitäten als auch die strategische Bedeutung der betreffenden Aktivität zu berücksichtigen. Wird das Personalmanagement einer Transformation unterzogen, stehen vor allem Vergütungssysteme, Karrierepfade und das Management der Mitarbeiterfähigkeiten auf dem Prüfstand.

- Projektbeispiele zeigen, dass – abhängig von der Ausgangssituation – durch eine graduelle Optimierung des Ressourcen-Managements zwischen fünf und zehn Prozent der gesamten IT-Aufwendungen eingespart werden können.
- Strukturelle Anpassungen der IT-Wertschöpfungstiefe können die Aufwendungen sogar um 20 Prozent reduzieren. Beispiele sind das Outsourcing des gesamten Anwendungsbetriebs bei einer englischen sowie einer australischen Versicherung. In beiden Fällen hoben die Kooperationen zudem das Qualitätsniveau der IT-Dienste für die Fachbereiche deutlich. Dies wirkte sich zusätzlich über die Einführung innovativer, technologiegestützter Produkte positiv auf die Wettbewerbsposition aus.



5. Schwerpunkte der IT in der Assekuranz bis 2005

Im Rahmen unserer Untersuchung äusserten sich die befragten CIOs und IT-Führungskräfte ebenfalls zu ihren Investitionsschwerpunkten in den nächsten 30 Monaten sowie über den Einsatz alternativer Sourcing-Strategien.

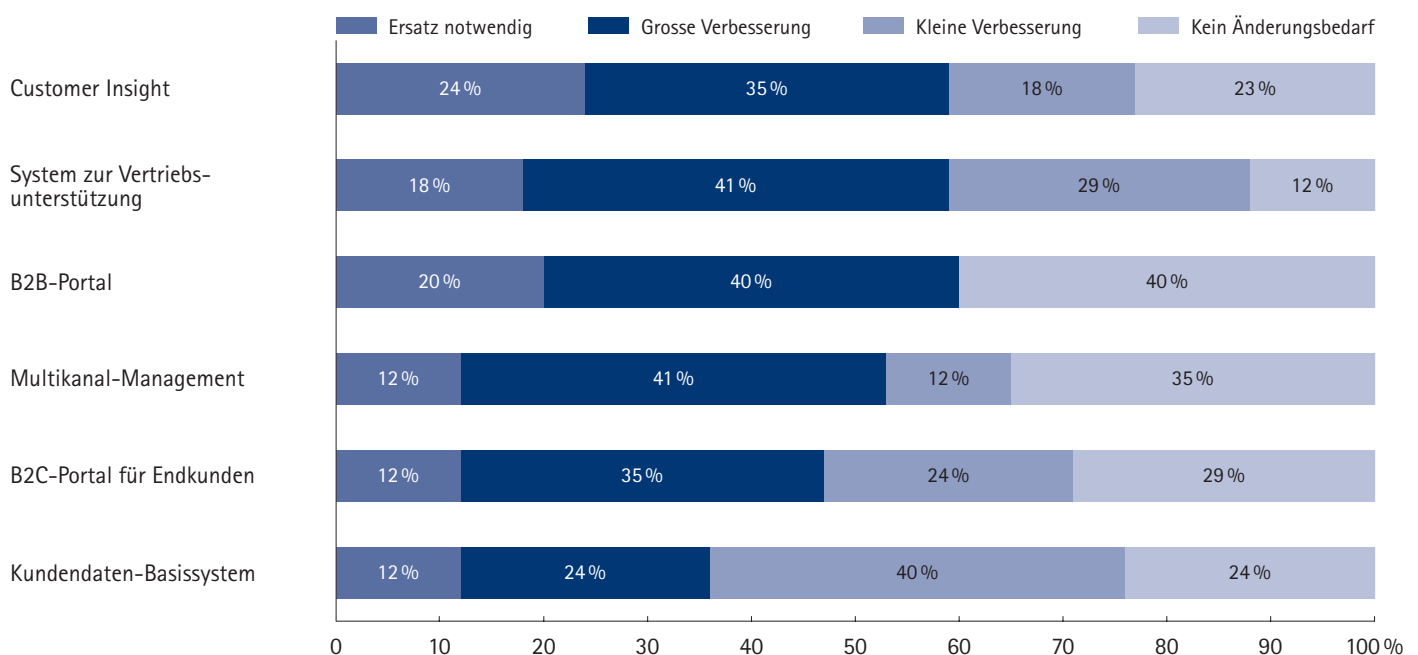
Prioritäten für IT-Projekte im Vertriebsbereich: CRM und B2B

Bei den wichtigsten IT-Investitionsprojekten, die in der Versicherungswirtschaft in den kommenden 30 Monaten verfolgt werden, liegt der Fokus klar im Bereich der Vertriebs- und Backoffice-Systeme.

Im Bereich der Vertriebssysteme nehmen Projekte zum „Customer Insight“ einen zentralen Stellenwert ein. Man möchte in der Regel eine ganzheitliche, produktübergreifende

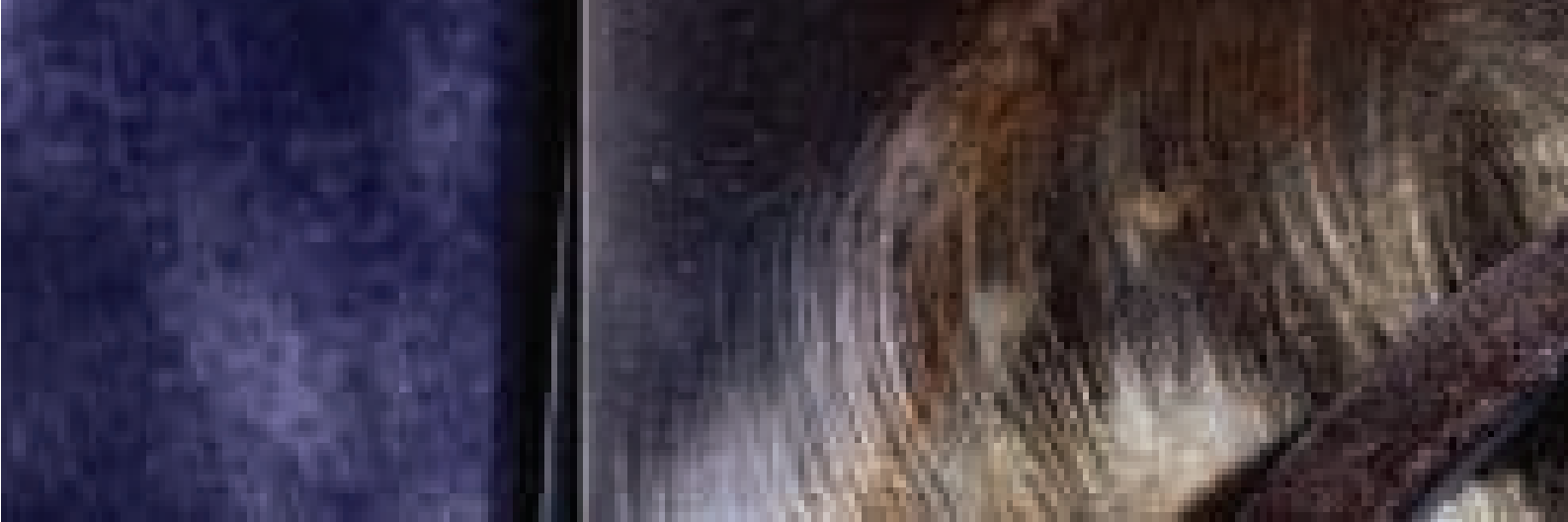
Sicht auf die Kunden gewinnen, um ein wertorientiertes Management der Kundenbeziehungen zu ermöglichen (Customer Relationship Management [CRM]). Initiativen mit dieser Ausrichtung stehen oftmals in engem Zusammenhang mit bedeutsamen Investitionsprojekten im Bereich „Vertriebsunterstützung“ und „Multikanal-Management“. Darüber hinaus sehen viele Gesellschaften Handlungsbedarf bei der Vernetzung mit ihren Geschäftspartnern. „B2B-Portale“ haben inzwischen die ehemals prominenten „B2C-Portale für Endkunden“ in ihrer Bedeutung abgelöst. Der im betrachteten Querschnitt der Vertriebssysteme geringste Anpassungsbedarf besteht im Bereich der Kundendaten-Basisssysteme, die ebenso wie „B2C-Portale“ in den letzten Jahren stark vorangetrieben worden sind.

Abb. 16: Änderungsbedarf im Bereich Vertriebssysteme: Konjunktur für Customer Insight und Vertriebsunterstützung.



Quelle: Umfrageergebnisse: I-VW HSG und Accenture 2002





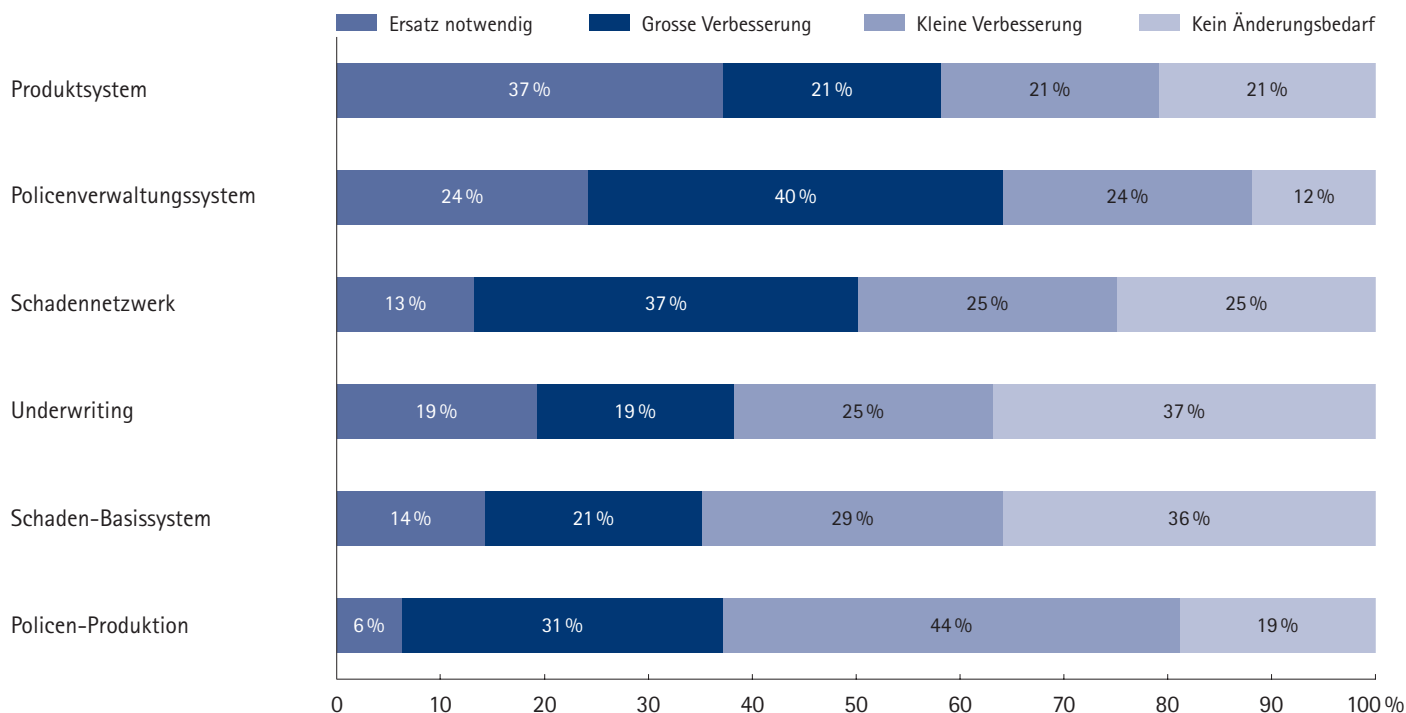
IT-Projekte im Backoffice-Bereich:

Schadennetzwerke nehmen an Bedeutung zu

Bei Backoffice-Systemen sehen die Befragten den grössten Handlungsbedarf im Bereich der Produktsysteme und der Policenverwaltung. Investitionen im Bereich der Produktsysteme konzentrieren sich auf anstehende Projekte wie „Product Factories“, „Product Engines“ und Produktentwicklungswerkzeuge, die eine effiziente Erweiterbarkeit und Anpassung der Produktmodelle erlauben.

Bei der Neuausrichtung der Policenverwaltung wird vor allem das Ziel verfolgt, künftige Anforderungen besser abzubilden und effizientere Abläufe zu gewährleisten. Eine relativ neue Herausforderung stellt sich den Versicherern beim Aufbau von Schadenregulierungsnetzen, die eine intelligente Vernetzung interner und externer Partner im Leistungsfall gewährleisten. Die hohen Potentiale im Hinblick auf Kosteneinsparungen und Qualitätsgewinne erklären den hohen Stellenwert der Projekte in diesem Bereich. Erste Erfahrungen mit Kfz-Schadennetzen

Abb. 17: Änderungsbedarf im Backoffice-Bereich: Investitionen in Policenverwaltungs- und Produktsysteme.



Quelle: Umfrageergebnisse: I-VW HSG und Accenture 2002

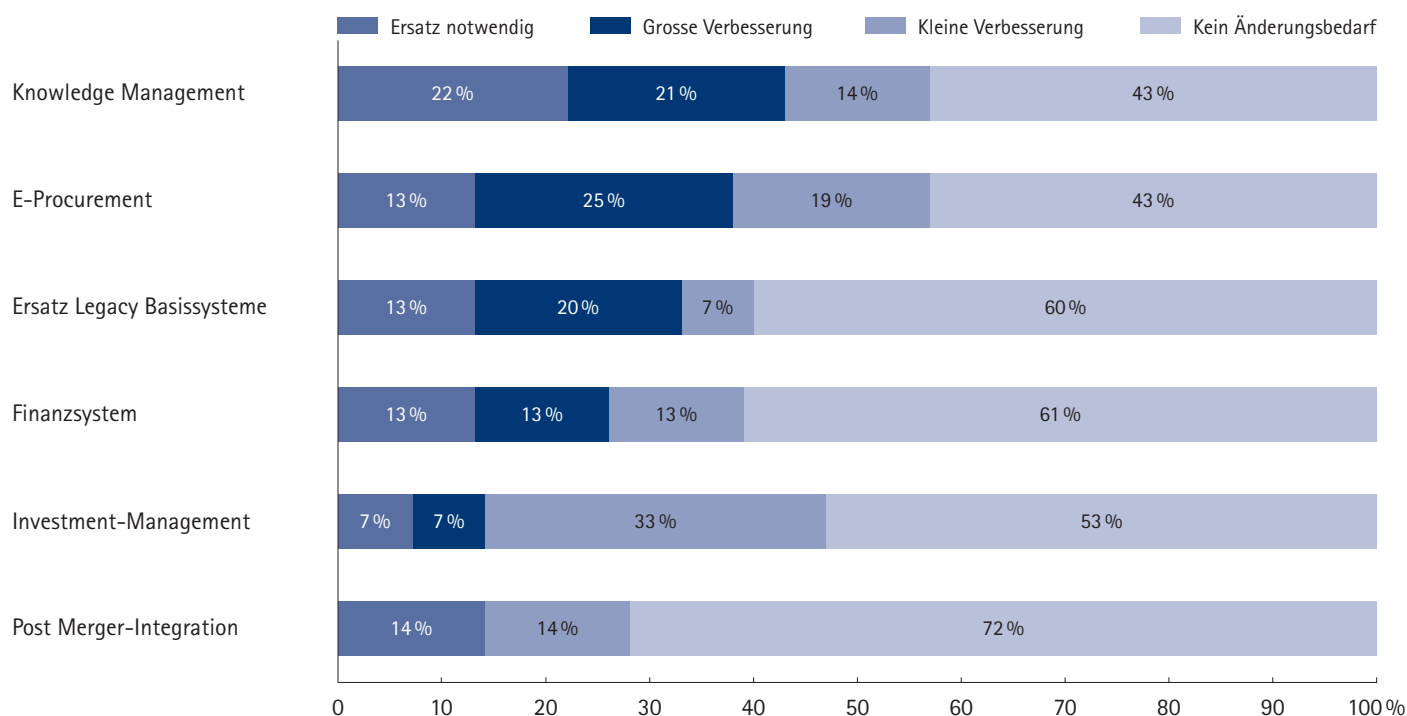


zeigen jedoch, dass nicht nur die technische Umsetzung anspruchsvoll ist, sondern dass auch die optimale Gestaltung der Benutzerschnittstellen und ein für die verschiedenen Partner massgeschneidertes Kommunikationskonzept komplexe Fragen aufwerfen. Weitere nennenswerte Aktivitäten im Bereich der Backoffice-Systeme werden das Underwriting, die Schaden-Basisssysteme und die Policen-Produktion betreffen. Zentrale Zielsetzung ist auch hier die Realisierung von Rationalisierungspotentialen. Dies wird gerade für Systeme

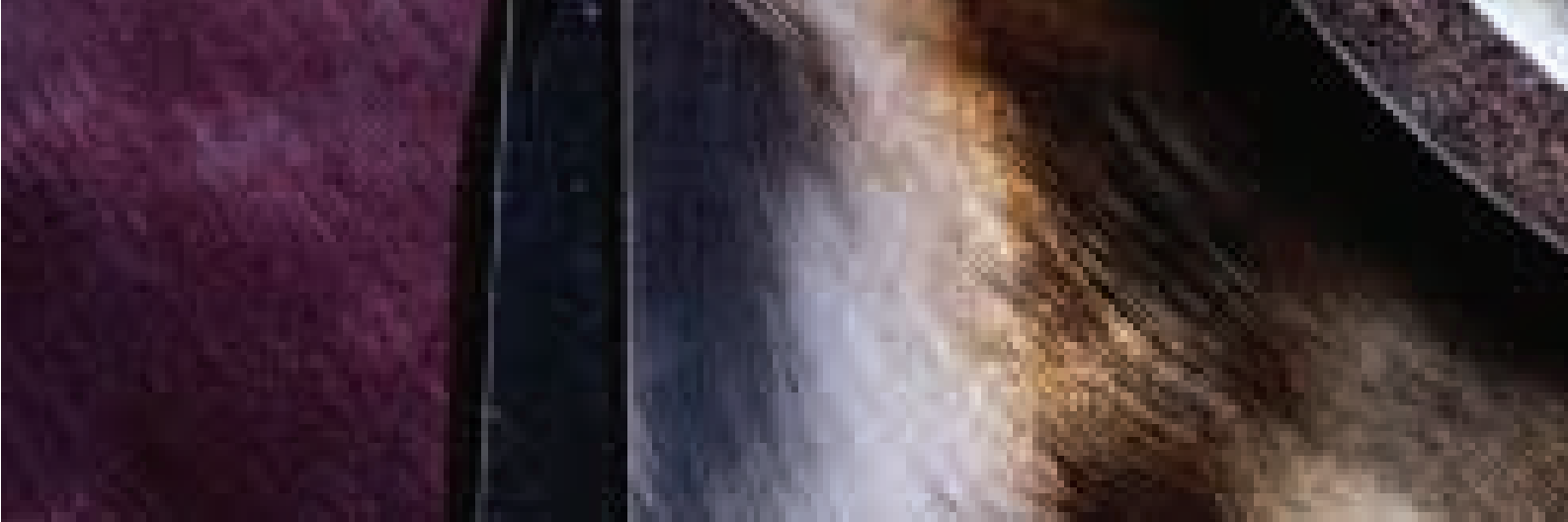
im Underwriting und Schadenmanagement nicht nur durch effizientere Prozesse, sondern beispielsweise auch durch intelligente Module gewährleistet (z. B. Expertensysteme zur Betrugserkennung).

Im Gegensatz zu der Situation im Vertrieb und Backoffice stellten die befragten Unternehmen bei fast allen Basisssystemen einen geringeren Investitionsbedarf fest; Ausnahmen sind Knowledge Management und E-Procurement.

Abb. 18: Änderungsbedarf im Bereich Basisssysteme: Nur ein Drittel der Befragten sieht derzeit den Ersatz der Altsysteme vordringlich.



Quelle: Umfrageergebnisse: I-VW HSG und Accenture 2002



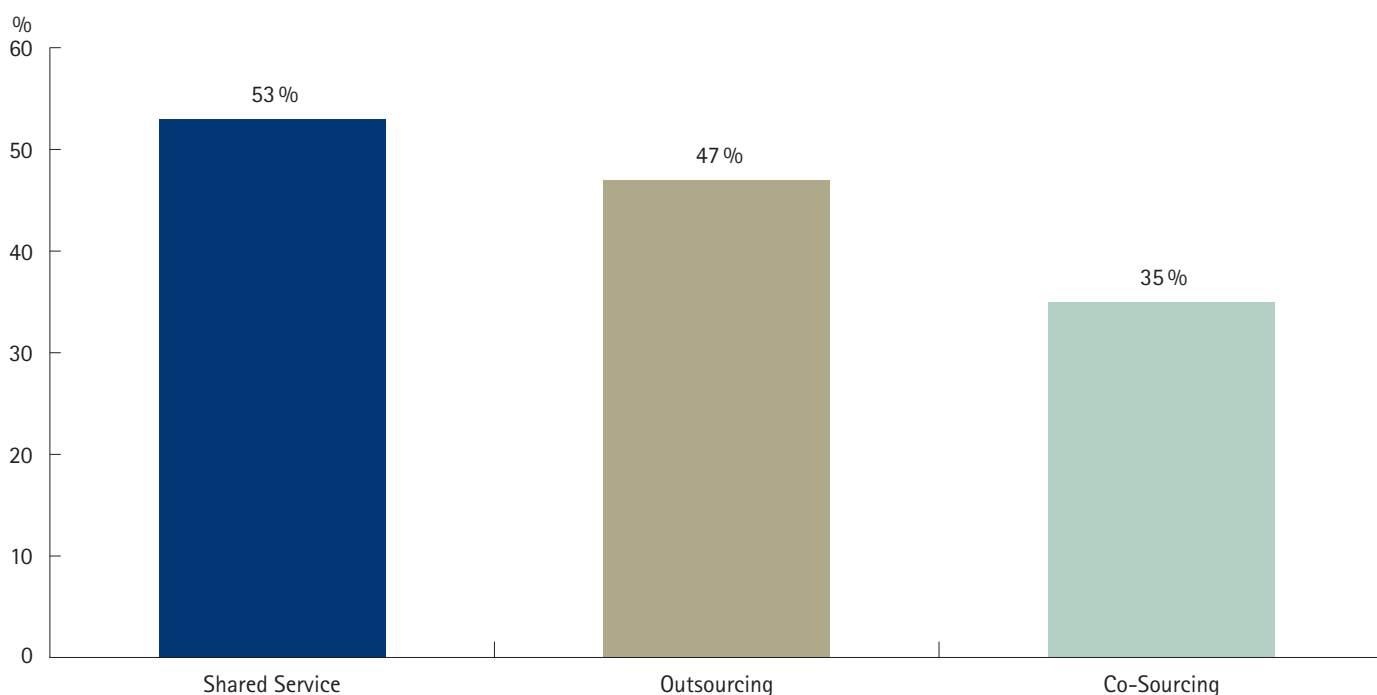
Durchbruch für alternative Sourcing-Strategien steht noch bevor

Outsourcing – Shared Services – Co-Sourcing als strategische Optionen für Versicherungsunternehmen

Die Entscheidungen darüber, ob und welche Glieder der IT-Wertschöpfungskette intern oder über externe Vertragspartner bereitzustellen sind, werden in der Versicherungswirtschaft noch selten durch geschäftspolitische Richtlinien gestützt. Es ist jedoch davon auszugehen, dass der bestehende Kostendruck und die anhaltende Diskussion über mögliche

Einsatzbereiche von Shared Services (gemeinsame Nutzung von Diensten), Outsourcing und Co-Sourcing (Aufbau von Kernkompetenzen mit externen Partnern) dazu führen werden, dass auch Versicherer ihre Grundpositionen in einer verbindlichen Sourcing-Strategie festlegen. Wie unsere Ergebnisse zeigen, erachtet bereits heute über die Hälfte der befragten Unternehmen den Einsatz von Shared Services als notwendig. Knapp die Hälfte setzt sich mit dem Thema Outsourcing auseinander und etwa ein Drittel der Gesellschaften befasst sich mit Fragen des Co-Sourcing.

Abb. 19: Die Diskussion strategischer Sourcing-Varianten steht in der Versicherungswirtschaft am Anfang.
Geplanter Einsatz von Sourcing-Varianten bei Versicherern bis 2005 (Mehrfachnennungen möglich).



Quelle: Umfrageergebnisse: I-VW HSG und Accenture 2002



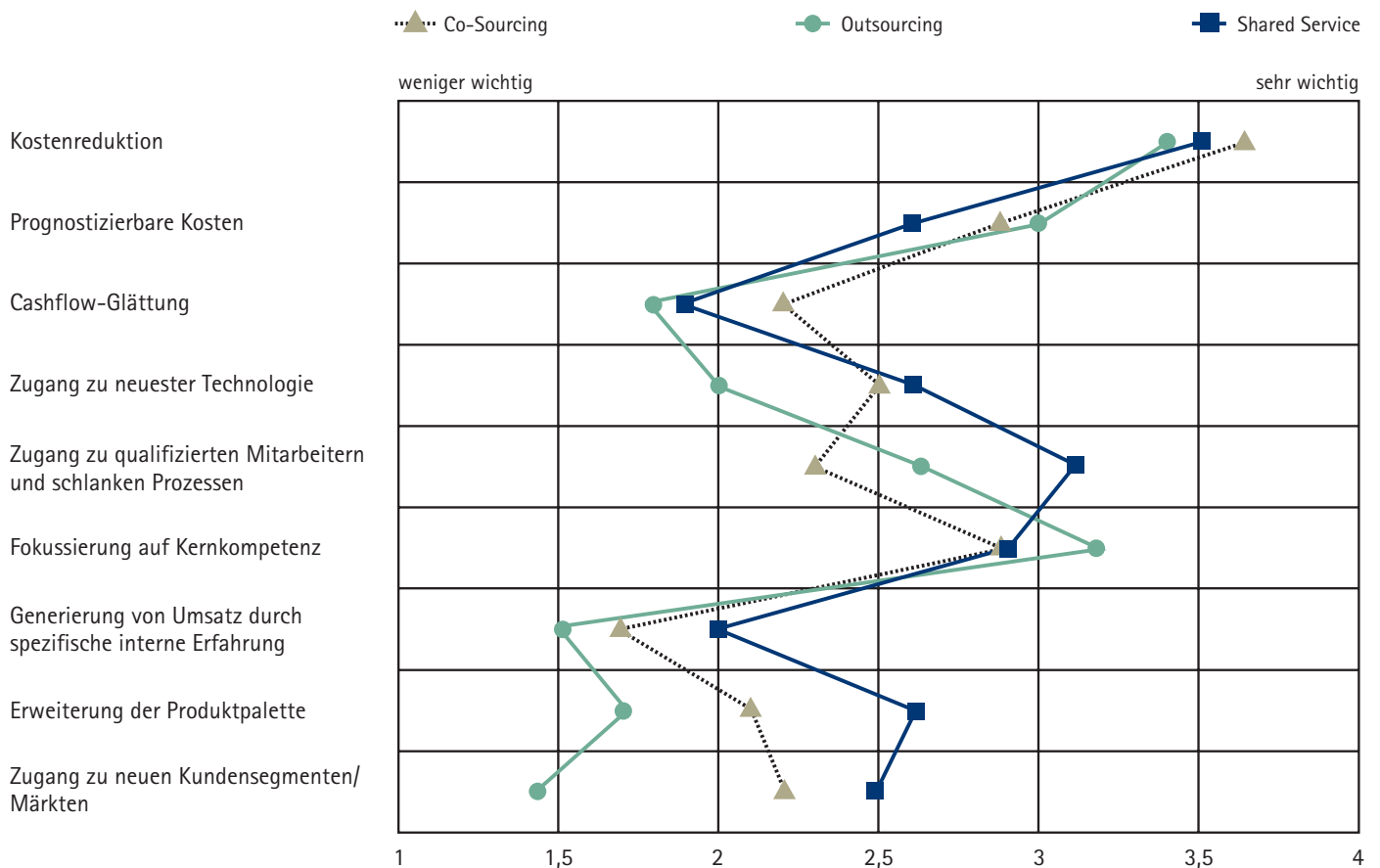
Neun Entscheidungskriterien bei Sourcing-Varianten

Nach Ansicht der Befragten sprechen grundsätzlich ähnliche Motive für eine Evaluation der verschiedenen Sourcing-Varianten. Das am häufigsten genannte Argument liegt bei den drei erwähnten Optionen in der zu erwartenden Kostenreduktion. Weitere wichtige Kriterien sind, dass Sourcing-Lösungen die Kosten prognostizierbarer machen und es der IT ermöglichen, sich auf ihre Kernkompetenzen

zu fokussieren. Eher geringen Einfluss auf Entscheidungen der Wertschöpfungskonfiguration haben Aspekte wie die Cashflow-Verstetigung oder die Generierung zusätzlicher Umsätze durch spezifische Erfahrungen. Nur die Variante „Einrichtung gemeinsamer Dienste“ (Shared Services) wird mit Wachstumsargumenten wie der Erweiterung der Produktpalette und dem Zugang zu neuen Märkten und Kundensegmenten in Verbindung gebracht.

Abb. 20: Entscheidungskriterien für den Einsatz von Sourcing-Varianten:

Kostenreduktion und besseres Ressourcen-Management sind die wichtigsten Motive bei strategischem Sourcing.



Quelle: Umfrageergebnisse: I-VW HSG und Accenture 2002

6. Quadratur des Kreises? Bewahrung der Leistungsfähigkeit bei sinkenden Kosten

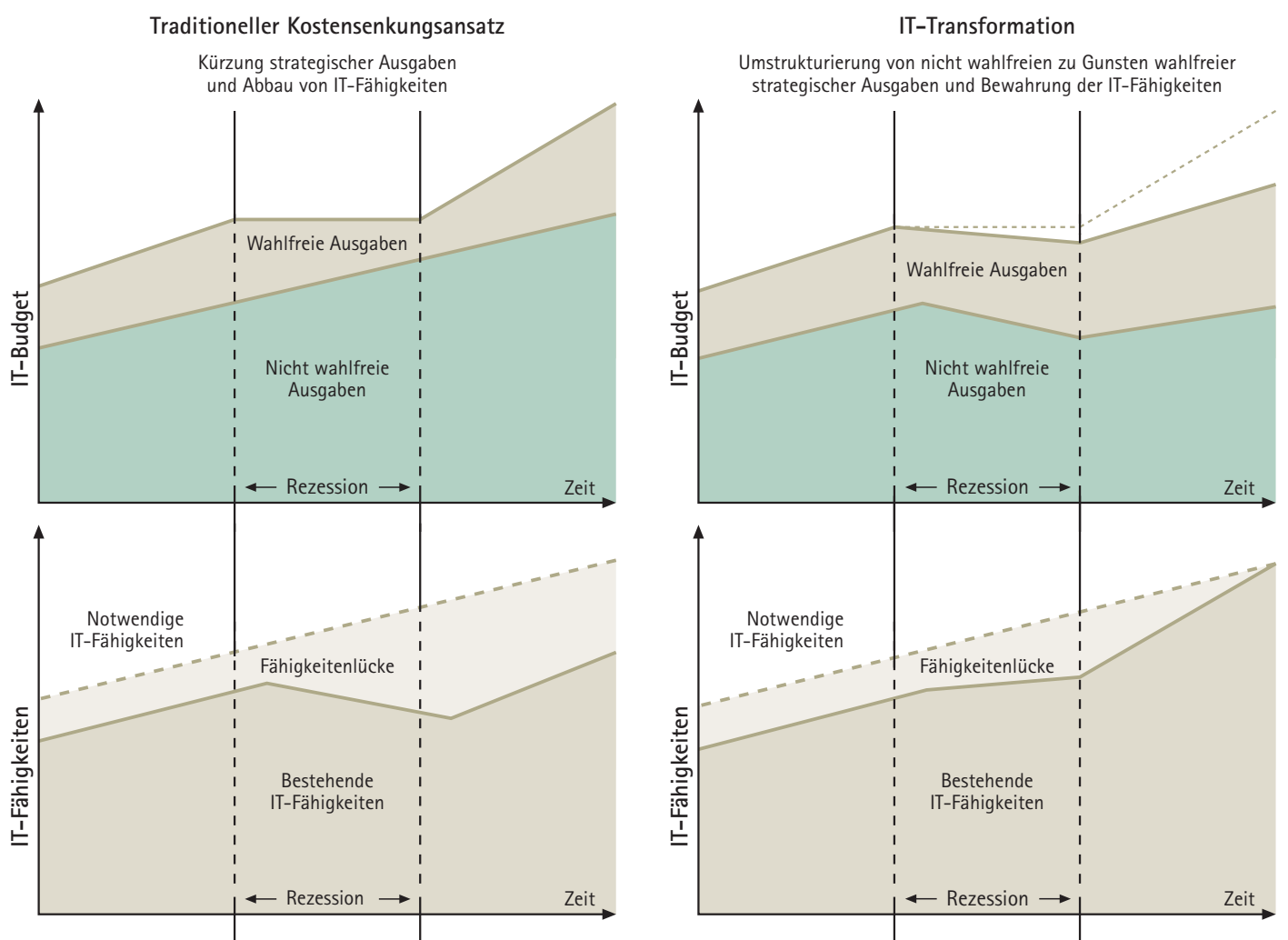
IT-Transformation statt Verzicht auf Zukunftsinvestition

Die Reduktion des IT-Aufwands bei gleichzeitiger Bewahrung der bestehenden IT-Fähigkeiten stellt jede Versicherung vor grosse Herausforderungen. Ein bewährter Weg zur simultanen Erreichung beider einander scheinbar widersprechender Ziele ist die IT-Transformation. Sie strukturiert unternehmensweit Prozesse, Technologie und Kultur der IT-Organisation um – mit dem Ziel der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung. Eine IT-Transformation unterscheidet sich grundlegend vom traditionellen Kostensenkungsansatz. Letzterer verleitet in der Rezession dazu, einen Kostendeckel festzulegen, was in den meisten Fällen zur Kürzung von strategisch relevanten Projekten im Stile einer „Rasenmäher-Mentalität“ führt (Abb. 21). Dadurch werden oft die IT-Vorhaben mit dem höchsten Wertschöpfungspotential gestoppt. Hinzu kommt die Vernichtung von wertvollem Wissen. Wenn sich die Konjunktur erholt, müssen die fehlenden Fähigkeiten zu hohen Kosten erneut aufgebaut werden und die Gesamtkosten der IT erhöhen sich abermals.

Im Gegensatz zum herkömmlichen Kostensenkungsansatz zielt die IT-Transformation auf die Senkung der nicht wahlfreien IT-Ausgaben ab, indem IT-Organisation, Prozesse und Architekturlandschaft neu gestaltet werden. Kurzfristig soll durch so genannte „Quick-Wins“, z. B. das Stoppen von wenig relevanten Kleinstprojekten, die notwendige Kostenreduktion sowie die Finanzierung der anfänglichen Investitionen erreicht werden. Das Resultat ist die kurz- wie auch langfristige Erhaltung der IT-Fähigkeiten.



Abb. 21: Traditionelle Ansätze kürzen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten vor allem die strategischen Investitionen in die Zukunft des Unternehmens. Fähigkeiten werden in Rezessionsphasen kurzfristig abgebaut und müssen dann auf lange Sicht teurer wieder zugekauft werden. IT-Transformation fokussiert auf die Zukunft und bewahrt die wertvollen Fähigkeiten, indem vorwiegend die nicht wahlfreien Ausgaben optimiert werden.



Quelle: Accenture

Der finanzielle Nutzen ist quantifizierbar

Zusammengefasst zeigen Accenture-Erfahrungen bei einer Vielzahl von Finanzdienstleistern, dass die Effektivität von IT bei gleichzeitiger Kostensenkung um 15 bis 35 Prozent

gesteigert werden kann (vgl. Abb. 22). Das genaue Ausmass des Verbesserungspotentials hängt von der spezifischen Situation des jeweiligen Versicherers ab.

Abb. 22: Potential und Nutzen einer effektiven IT. Kostensenkungen bis zu 35 Prozent sind vereinbar mit steigender Effektivität.

Kategorie	Nutzen und Kosteneinsparungspotential
IT-Strategie und -Planung	• Ausrichtung der IT auf Geschäftsbedürfnisse • Vermeidung von Doppelspurigkeiten und inkompatiblen Standards zwischen unterschiedlichen Geschäftseinheiten auf Grund von klaren Investitionszielen • Prüfung des Wertbeitrages von Projekten auf Grund von Business Cases • Erhöhung des Spielraums für nicht wahlfreie IT-Ausgaben um 10 bis 40 Prozent
Steuerung	• Effektive Entscheidungsstrukturen und -prozesse mit klaren Verantwortlichkeiten • Optimaler Grad an Zentralisierung und Dezentralisierung der IT-Organisation • Incentivierung der Mitarbeiter durch Koppelung der Entlohnung an die Leistung
Anwendungsentwicklung	• Entwicklung von Lösungen innerhalb des Budgets und gemäss Zeitvorgaben dank des Einsatzes bewährter Methoden • Reduktion der IT-Kosten um 1 bis 3 Prozent auf Grund eines besseren Roll-out • Rascheres Erreichen einer höheren Effektivität auf der Nutzerseite. Diese Produktivitätsfortschritte fallen zusätzlich auf der Business-Seite an • Reduktion der IT-Kosten um 4 bis 8 Prozent
Betrieb, Wartung und Dienstleistungen	• Qualitätssteigerung dank Service Level Agreements (SLAs) • Kürzere Reaktions- und Behebungszeiten durch Online-Monitoring • Reduktion der IT-Kosten um 5 bis 9 Prozent
Architektur-Management	• Erhöhte Flexibilität, um auf Veränderungen reagieren zu können • Reduktion der IT-Kosten um 3 bis 10 Prozent, da unternehmensweite und offene Standards die Integrations- und Adaptionkosten drastisch senken
Ressourcen-Management	• Geringere Mitarbeiterfluktuation durch Karriereentwicklungsprogramm • Mehr Wissensaustausch • Reduktion der IT-Kosten um 2 bis 5 Prozent durch zentralen Einkauf und optimale Balance von externen und internen Mitarbeitern
Total	• Gesteigerte Qualität vor allem in Betrieb, Wartung und Dienstleistung • Bedeutend höhere Effektivität von IT • 15 bis 35 Prozent Kostenreduktion

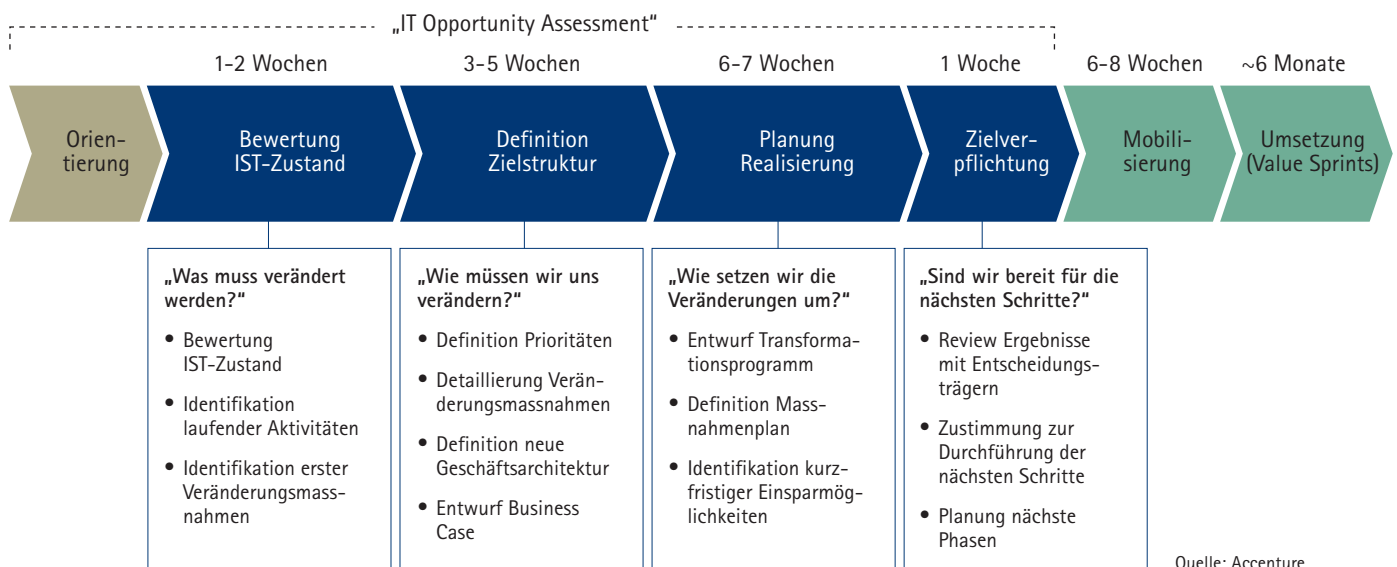
Quelle: Projekterfahrung von Accenture bei verschiedensten Unternehmen der Finanzdienstleistungsindustrie.

Transformation mit Methode und Projektmanagement

Die Erfahrung hat gezeigt, dass eine systematische Grundlage erarbeitet werden muss, bevor eine Umsetzung stattfinden kann (vgl. Abb. 23). Die so geschaffene Datenbasis hilft einer-

seits, die Zielsetzungen zu definieren, die auch vom Top- und vom Middle-Management getragen werden, andererseits häufig in Transformationsprojekten auftretende Fehler zu vermeiden.

Abb. 23: Idealtypische Grob-Phasen und Arbeitsschritte eines Transformationsprojektes.



Quelle: Accenture

Die fünf häufigsten Fehler bei Transformationsprojekten:

- Keine systematische Diagnose: Oft wird vor grundlegenden Transformationsprojekten keine systematische Diagnose durchgeführt. Ein so genanntes „Opportunity Assessment“ stellt dagegen einen erfolgversprechenden Einstieg für ein IT-Transformationsprojekt dar. Es verschafft dem Unternehmen die notwendige Datenbasis für Rationalisierungsentscheidungen.
- Weder Sensibilisierung noch Einbindung von Top- und Mittel-Management: Top- und Mittel-Management müssen für diese Thematik sensibilisiert werden. Das verkürzt später die Mobilisierungsphase und reduziert das Risiko von Fehlschlägen und Verzögerungen in der Implementierung.
- Unklare, halbherzige Zielvorstellungen: Zielvorstellungen über Organisation, Prozesse, Technologie und Kennzahlen müssen klar und eindeutig definiert und im Unternehmen kommuniziert werden.
- Fehlender Business Case: Ein detaillierter Business Case sowie eine Etappenstrategie („Value Sprints“) mit jeweils klar definierten Verantwortlichkeiten pro Etappe sind unerlässlich.
- Verlust des Veränderungsmomentums: Eine konzentrierte und zügige Umsetzung der Value Sprints innerhalb eines definierten Zeitrahmens von sechs Monaten bringt das erforderliche Veränderungsmomentum für das Unternehmen.

Ansprechpartner

Accenture

„Insurance Efficiency“ in Deutschland

Hendrik C. Jahn
Düsseldorf
Telefon: +49-(211)-91 20 30

„Insurance Efficiency“ in Österreich

Dr. Dr. Ayad al-Ani
Wien
Telefon: +43-(1)-20502-0

Accenture ist der weltweit führende Management- und Technologiedienstleister. Mit dem „Network of Businesses“, das die Beratungs- und Outsourcing-Expertise des Unternehmens durch strategische Allianzen, Beteiligungen und andere Leistungsbereiche erweitert, liefert Accenture innovative Lösungen, mit denen Kunden aller Branchen ihre Visionen schnell und erfolgreich umsetzen können. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 75.000 Mitarbeiter in 47 Ländern. Im Bankenbereich helfen wir unseren Kunden, die Vorteile eines sich rasch ändernden globalen Marktes zu nutzen. Versicherungsunternehmen unterstützen wir im zunehmenden Wettbewerb einer konvergierenden Finanzdienstleistungswelt. Im Bereich Health Services sind verbesserte Qualität, stärkere Kundenausrichtung und Kosteneindämmung herausragende Themen. Im deutschsprachigen Raum ist Accenture in Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, München, Wien und Zürich mit eigenen Niederlassungen vertreten.

www.accenture.com
www.accenture.de

„Insurance Efficiency“ in der Schweiz

Thomas D. Meyer
Zürich
Telefon: +41-(1)-219 98 89

Marketing-Kontakt: Udo.Künz@accenture.com

www.accenture.ch
www.accenture.at

Institut für Versicherungswirtschaft, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Walter Ackermann, Geschäftsführender Direktor
Telefon: +41-(71)-243 40 43

Dr. Torsten Bechmann, Leiter Kompetenzzentrum
„E-Commerce & Process Solutions“
Telefon: +41-(71)-243 40 31

Dipl. Ver.wiss. Bernard El Hage, Projektleiter Kompetenzzentrum
„E-Commerce & Process Solutions“
Telefon: +41-(71)-243 40 61

Das Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I-VW HSG) ist ein innovatives Forschungs-, Weiterbildungs- und Beratungsunternehmen, das sich weitgehend selbst finanziert.

Das I-VW HSG positioniert sich als professioneller Anbieter von Weiterbildungsprogrammen für Führungskräfte in der Assekuranz. Zu den bekanntesten Veranstaltungen im Bereich Management Development zählen:

- Der MBA in Financial Services & Insurance (in Kooperation mit der Vlerick Leuven Gent Management School und der Nyenrode University)
- Die Internationale Managemententwicklung für höhere Führungskräfte in der Assekuranz (IMEA)
- Das St. Galler Assekuranz Forum

Als Knowledge Broker stellt das I-VW HSG seinen Kunden regelmässig aktuelles Wissen über die Entwicklung der Finanzdienstleistungs- und Risikomärkte zur Verfügung. Die Arbeitsschwerpunkte bilden die Kompetenzzentren „General Management“, „Financial Services“, „E-Commerce & Process Solutions“ und „Integriertes Risiko-Management“.

www.ivwhsg.ch



