Institut für Wirtschaftsinformatik

Universität St.Gallen

Fallstudie

Produktorientiertes IT-Controlling bei der HUK-Coburg

Falk Uebernickel, Nico Ebert

HUK-COBURG
Aus Tradition günstig

Inhaltsverzeichnis

1 Unternehmensprofil ... 3
2 Die IT-Organisation der HUK-Coburg ... 3
2.1 Organisatorische Rahmenbedingungen ... 3
2.2 Positionierung und Aufgabenspektrum der IT-Organisation ... 5
3 Einführung einer neuen IT-Kostenrechnung ... 6
3.1 Situation vor der Umgestaltung ... 6
3.2 Ziele des neuen Kostenrechnungssystems ... 7
3.3 Vorgehen bei der Einführung und Umsetzung ... 8
4 Schnittstelle zum Leistungsabnehmer ... 9
4.1 Das Absatzportfolio der IT-Organisation ... 9
4.2 Abrechnungsmodell ... 12
4.3 Preismodell ... 12
5 Komponenten der Kostenbestimmung ... 13
5.1 Leistungen und Leistungsverflechtungen ... 13
5.2 Kosten- und Leistungsrechnungssystem ... 15
5.3 Planung ... 17
5.4 Reporting ... 17
5.5 Systemunterstützung ... 18
6 Erfahrungen ... 19
Interviewpartner ... 20

1 Unternehmensprofil

Die HUK-Coburg[1] Versicherungsgruppe wurde 1933 in Deutschland mit dem Sitz in Erfurt gegründet. Heutzutage zählt das Unternehmen im Bereich der Kraftfahrzeugversicherungen - mit über 13 Millionen Versicherungsverträgen - zu den größten Versicherern Deutschlands. Aufgrund der historischen Entwicklung des Unternehmens lag der Kundenfokus sehr lange Zeit auf den Angestellten und Beamten des öffentlichen Dienstes in Deutschland, welche derzeit immer noch circa 50 Prozent der Gesamtkundschaft repräsentieren. Neben dem traditionellen Geschäft der Kraftfahrzeugversicherungen etablierte sich die HUK-Coburg auch in den Geschäftsfeldern Krankenversicherung, Lebensversicherung, Haftpflicht- / Unfall- und Sachversicherungen sowie Rechtsschutzversicherungen. In dem aktuell stark umkämpften Versicherungsmarkt versucht sich die HUK-Coburg durch eine gemischte Strategie der Kosten- und Qualitätsführerschaft im Markt zu etablieren („*Die HUK-COBURG Versicherungsgruppe wendet sich ausschließlich an die privaten Haushalte, denen äußerst preisgünstige Produkte mit hoher Qualität angeboten werden.*“ Quelle: Konzernbericht 2005). Aus dieser strategischen Positionierung heraus wurde neben den klassischen beraterorientierten Vertriebskanälen im Jahr 1998 die HUK24 als Internet-Versicherungsanbieter gegründet. Der Kernmarkt sämtlicher Geschäftsbereiche ist auf Deutschland beschränkt. Tabelle 1 zeigt für die Versicherungsbranche wichtige Kennzahlen der HUK-Coburg im Überblick.

Kennzahl	Wert (Stand 2005)
Mitarbeiterzahl (Jahresdurchschnitt)	8.809 (Gesamtkonzern)
Beitragseinnahmen	4.731,9 Mio. EUR
Versicherungstechnisches Ergebnis	203,1 Mio. EUR
Anzahl der Verträge in Tausend	26.721,9
Eigenkapitalrendite nach Steuern	19,0 Prozent

Tabelle 1: HUK-Coburg - Kennzahlen (Quelle: Konzernbericht 2005)

2 Die IT-Organisation der HUK-Coburg

2.1 Organisatorische Rahmenbedingungen

Die Organisationsstruktur der HUK-Coburg Versicherungsgruppe spiegelt das historisch begründete Wachstum wider. Die Muttergesellschaft HUK-Coburg Haftpflicht-Unterstützungs-Kasse kraftfahrender Beamter Deutschlands a.G. in Coburg hält 100 Prozent der Anteile an der HUK-Coburg Holding AG. Diese wiederum ist in Besitz von sieben Beteiligungen an Tochtergesellschaften, wobei die HUK-Coburg Holding AG eine 65 Prozent-Beteiligung an der VRK-Holding GmbH hält.

[1] HUK-Coburg: Haftpflicht-Unterstützungs-Kasse kraftfahrender Beamter Deutschland

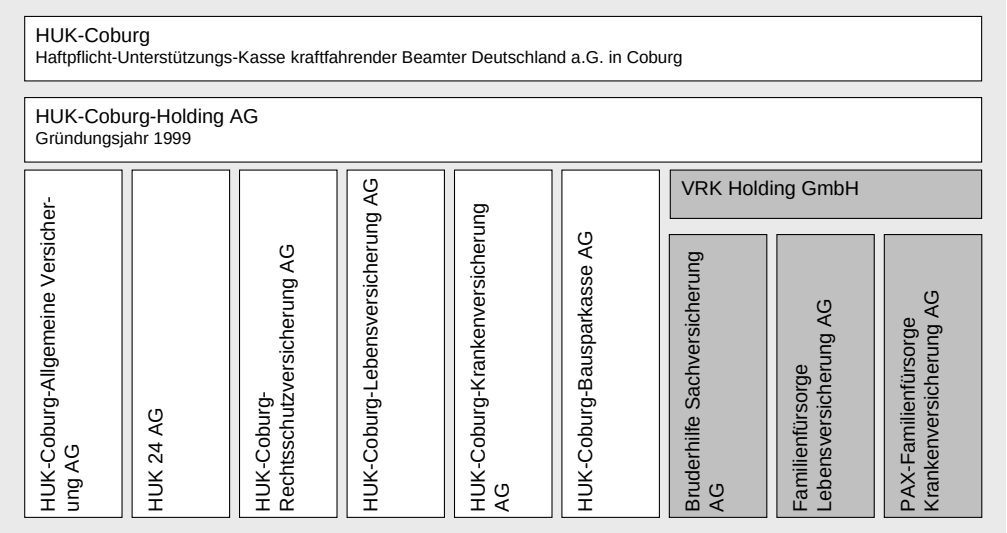

Abbildung 1: Unternehmensstruktur der HUK-Coburg[2]

Folgende Eigenschaften der Unternehmensstruktur sollten darüber hinaus hervorgehoben werden:

Spartenspezifische Organisationsstruktur Kennzeichnend für die Konzernorganisation ist die spartenspezifische Organisationsstruktur der zur HUK-Coburg-Holding AG gehörenden Tochtergesellschaften. So sind die Hauptgeschäftsbereiche Krankenversicherung, Bausparkasse, Kfz-Versicherungen und Lebensversicherungen in jeweils eigenständigen organisatorischen Einheiten zusammengefasst. Nur die HUK24, als Unternehmen mit reinem Internetvertriebskanal der Gesamtversicherung, bezieht ihr Produktportfolio von den benachbarten Holding-Unternehmen.

Internetvertrieb der HUK24 Neben den traditionellen Geschäftsbereichen der HUK-Coburg Versicherungsgruppe, wurde im Jahr 1998 die HUK24 AG als Internetvertriebskanal gegründet. Anfänglich erst durch einfache Versicherungsrechner und Informationen zu Versicherungsprodukten präsent, entwickelte sich die HUK24 innerhalb weniger Jahre zu einem vollwertigen Versicherungsanbieter über das Internet.

Zentrale IT-Organisation Die IT-Organisation der HUK-Coburg Versicherungsgruppe ist zentral organisiert und versorgt sämtliche Geschäftsbereiche und -abteilungen mit IT-Produkten und Dienstleistungen. Organisatorisch ist das gesamte DV-/BO-Ressort dem Vorstandsmitglied Christian Hofer zugeordnet, welcher gleichzeitig die versicherungsinterne Betriebsorganisation und den Geschäftsbereich der Krankenversicherung verantwortet.

[2] Die grau hinterlegten Abbildungsbereiche stellen Teilbeteiligungen der HUK-Coburg-Holding AG an den Gesellschaften dar.

2.2 Positionierung und Aufgabenspektrum der IT-Organisation

Die IT-Organisation unter Leitung des Vorstandsmitglieds Christian Hofer beschäftigt ca. 600 Mitarbeiter. Das Aufgabenspektrum erstreckt sich vom Full Service Provider, Innovator bis hin zum Alleinlieferanten für die Fachabteilungen.

Full Service Provider Konzernintern ist die gesamte IT-Organisation als Full-Service-Provider für die Fachabteilungen positioniert. So werden alle notwendigen IT-Produkte und Dienstleistungen den Fachbereichen aus einer Hand zur Verfügung gestellt. Angefangen bei klassischen Tätigkeiten wie der Softwareauswahl und -entwicklung sowie dem Anwendungsbetrieb bis hin zum Benutzersupport und der Bereitstellung von Arbeitsplatzrechnern. Das interne Umsatzvolumen wurde mit durchschnittlich 100 bis 150 Millionen Euro jährlich beziffert.

Innovator Neben der Rolle als Full-Service-Provider, nimmt die IT-Organisation eine beratende Funktion gegenüber den Fachabteilungen als Kunden der IT ein. So werden aktuelle Trends im IT-Umfeld beobachtet und für den Versicherungsbetrieb laufend bewertet. Ist eine wirtschaftlich tragfähige Technologie oder ein Konzept identifiziert worden, nimmt die IT-Organisation Kontakt zu den Fachbereichen auf.

Alleinlieferant für Fachabteilungen Fachabteilungen - als Kunden der IT - sind durch eine unternehmensweite Regelungen dazu angehalten, alle IT-Produkte und Dienstleistungen von der internen IT-Organisation zu beziehen. So werden keine weiteren Kontakte von den Fachabteilungen zu externen IT-Dienstleistern oder Hardwarelieferanten unterhalten. Auf der anderen Seite fungiert die IT-Organisation als reiner interner IT-Lieferant und unterhält keine externen Beziehungen zu anderen Kunden.

Hohe Fertigungstiefe Bezüglich der Positionierung der IT-Organisation war festzustellen, dass eine hohe Fertigungstiefe vorliegt. So werden im Bereich des Outsourcings kaum Dienstleistungen anderer Anbieter in Anspruch genommen.

Intern ist das DV-/BO-Ressort in fünf größere Abteilungen eingeteilt, die sich an den Kerntätigkeiten klassischer IT-Dienstleister orientieren (siehe Abbildung 2).

- Die *Betriebsorganisation* befasst sich mit Prozessabläufen innerhalb der Organisation. Zentrale Fragestellungen wie „Welche Aufgaben werden durch wen bearbeitet?“ stehen im Vordergrund. Ziel ist die Aufdeckung von ineffizient organisierten Prozessabläufen und anschließende Prozessverbesserung sowie Harmonisierung. Darüber hinaus ist diese Abteilung für das Multiprojektmanagement verantwortlich.
- Das Aufgabenspektrum der *Anwendungsentwicklung* umfasst alle Tätigkeiten zur Erstellung und Wartung von Softwareapplikationen. Innerhalb der Versicherungsorganisation nimmt

diese Abteilung einen besonderen Stellenwert ein, da die meisten eingesetzten Versicherungsapplikationen Eigenentwicklungen sind.

- Die *Informatik-Abteilung* beschäftigt sich mit allen Fragenstellungen zur Architektur (Hardware als auch Software) sowie der Planung und Konzeption von dezentralen Systemen und Netzwerken.
- Im *Informatik-Betrieb* sind die klassischen Aufgaben des Rechenzentrum-Betriebs zusammengefasst. Darüber hinaus ist dieser Abteilung auch die Betreuung und der Betrieb von Druck- und Versandanlagen zugeordnet.
- Die *Benutzerunterstützung* fasst die typischen Aufgaben des User Helpdesks zusammen.

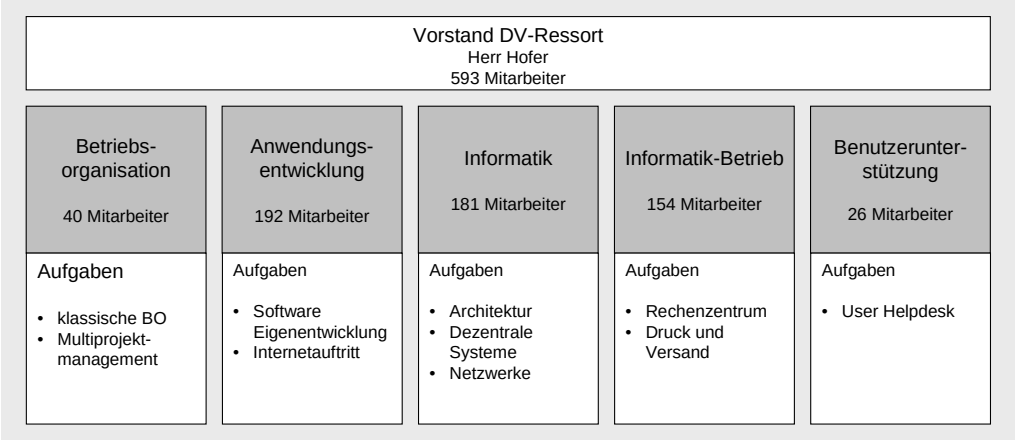

Abbildung 2: Organisationsstruktur der IT-Organisation

3 Einführung eines neuen Steuerungssystems

Bedingt durch den organisatorischen Wandel der letzten Jahre und die sehr kostenorientierte strategische Ausrichtung des Gesamtversicherungskonzerns, veränderten sich bestehende Anforderungen an die IT-Organisation.

3.1 Situation vor der Umgestaltung

Vergleichbar mit der Bankenindustrie, entstanden in den frühen Jahren der Versicherungswirtschaft IT-Landschaften, die insbesondere durch Großrechner - sogenannte Mainframes - geprägt wurden. Während dieser Zeit wurden die meisten Anwendungen für das Kraftfahrzeug-, Lebensversicherungs- und Krankenversicherungsgeschäft für diese Rechnerklasse implementiert und konzipiert. Damit eng verbunden entstanden horizontale, technologieorientierte Verantwortungsbereiche für Applikationen und Großrechner. Auch die Kosten- und Leistungsrechnung wurde auf dieses System abgestimmt. So existierte eine Kostenerfassung ausschließlich auf der Ebene von Kostenarten - wie Sachkosten,

Personalkosten, Gebäudekosten, etc. Die erfassten Gesamtkosten wurden den Fachbereichen über die Schlüsselgröße "Monatliche Nutzung des Großrechners" zugerechnet.

Infolge dieser Kostenerfassung und Leistungsverrechnung konnten in letzter Zeit viele Steuerungs- und Verrechnungsaufgaben nicht mehr zufriedenstellend gelöst werden. So kamen beispielsweise neue Geschäftsbereiche hinzu, die aufgrund ihrer Geschäftsgröße und der nicht verursachungsgerechten Verrechnungslogik mit teilweise sehr niedrigen Kostenblöcken der IT belastet wurden, da neue Technologieanschaffung in den Schlüsselungsmechanismen nicht Berücksichtigung fanden. Auf der anderen Seite wuchs auf IT-Dienstleisterseite zunehmend der Bedarf neue Fragestellungen wie: „Was kostet der Druckservice für die Fachbereiche?“ zu beantworten. Daneben entstand die Anforderung an die IT-Abteilung, Teilbereiche gegenüber am Markt angebotenen IT-Produkten und Dienstleistungen zu vergleichen[3]. Mit der auf Kostenarten beruhenden Kostenerfassung war dies allerdings nur unter größten Schwierigkeiten möglich und mit einem sehr hohen personellen Aufwand verbunden. Eine Verrechnung der Kosten fand jedes Quartal statt.

3.2 Ziele des neuen Kostenrechnungssystems

Die Ziele des neu konzipierten Kostenrechnungssystems können wie folgt zusammengefasst werden:

- **Verbesserung der internen IT-Steuerung** Ziel war es, die interne Steuerung der einzelnen IT-Bereiche zu verbessern. Hierzu zählt das Kapazitätsmanagement, Management der Softwareapplikationen, Management der Produktionsressourcen etc.

- **Benchmarkingfähigkeit** Mit den Instrumenten der Kostenartenerfassung war ein externes Marktbenchmarking nur mit einem sehr hohen personellen Aufwand durchführbar. Deshalb wurde als Zielstellung eine erleichterte Benchmarkingfähigkeit zu bestimmten Marktprodukten - etwa Arbeitsplatzrechner - angestrebt.

- **Verständlichkeit der Verrechnungsbeziehungen (Simplizität)** Aufgrund der Vielzahl an unterschiedlichen Kosten- und Leistungsverrechnungsverfahren wurde die Zielstellung erhoben, eine möglichst einfache und nachvollziehbare Kostenrechnungsvariante zu implementieren.

- **Kunden- und produktorientierte Kostenrechnung** Eine Anforderung an das neu zu konzipierende System war die Kundenorientierung sowie die damit verbundene transparente Ausweisung der IT-Kosten für die Fachabteilungen. Hiermit soll ein höherer Grad an Transparenz, bezüglich der Tätigkeiten der IT-Abteilung, gegenüber dem Kunden erzeugt werden.

[3] Heutzutage unter dem Begriff „Benchmarking“ bekannt

3.3 Vorgehen bei der Einführung und Umsetzung

Das Umsetzungsprojekt wurde im Jahr 2004 durch die Gruppe IT01 Technologie und Planung der Abteilung Informatik (Gruppenleitung: Herr Niekut / Abteilungsleitung: Herr Naumann) gestartet. Aufgrund der neu genannten Anforderungen und Zielsetzungen an das Projekt, wurde dieses hoch priorisiert und schloss mit einer ersten anwendungsfähigen Umsetzung 14 Monate später ab. Die dafür aufgewendeten Personalressourcen beschränkten sich auf eine Vollzeitkraft sowie zwei bis drei unterstützende Mitarbeiter. Das Vorgehen kann folgendermaßen dargestellt werden:

1. **Ermittlung der Kontierungsobjekte** Im Vordergrund der gesamten Arbeiten stand die Fragestellung, wie die Kontierungsobjekte (IT-Produkte und Dienstleistungen) ausgestaltet werden sollten. Zum einen gab es die Anforderung der Kundenorientierung, zum anderen sollten Objekte identifiziert werden, die möglichst viele Steuerungsinformationen für die Produktion zulassen. Die IT-Organisation der HUK-Coburg entschied sich, jeweils einen Produkt- und Leistungskatalog zu erstellen. Gegenstand des Produktkataloges sollten die kundenorientierten Absatzprodukte der IT-Organisation sein. Der Leistungskatalog hingegen verfolgte die Aufgabenstellung, die Leistungen der IT-Kostenstellen zu erfassen. Um die Leistung und Produkte zu bestimmen, wurden zunächst die Daten des Asset-Center (Identifikation des Hardware- und Softwarebestandes) und der Zeiterfassung (Tätigkeitsanalyse) ausgewertet und zusammengefasst. Mithilfe dieser ersten Clusterung konnten Gespräche mit den Kostenstellenverantwortlichen geführt werden, um die abgegebenen Produkte und Leistungen zu strukturieren und abzustimmen. Herausforderungen während der gesamten Kontierungsobjektbestimmung war die Granularitätsproblematik. Sollten 30 oder 100 Produkte und Leistungen identifiziert werden? Schließlich entschied man sich für einen eher pragmatischen Ansatz und setzte das Minimum der berechneten Kosten pro IT-Produkt auf circa 1,5 Millionen Euro fest, da ein tieferer Kostensatz das Sammeln der Kostendaten nicht gerechtfertigt hätte. Einer der Interviewpartner sagte *„Wir haben z.B. kein Interesse daran, mit 100 Euro Verwaltungsaufwand 100 Euro zu verwalten.“*. Des weiteren wurde genannt, dass Produkt- und Leistungsnamen möglichst technikneutral definiert werden sollten, damit die Definition auch bei geänderter Hardware- und Softwareinfrastruktur stabil bleibt.

2. **Identifikation der Verrechnungsbeziehungen** Nachdem sämtliche Produkte und Leistungen der IT-Organisation in Abstimmungsprozessen ermittelt wurden, galt es die Beziehungen der Leistungsinanspruchnahme zwischen den Leistungen und Produkten zu identifizieren. Diese ermittelten Mitarbeiter der HUK-Coburg wiederum durch intensive Gespräche mit den Kostenstellenleitern. Geleitet von der Zielstellung, die Verrechnungsbeziehungen möglichst einfach und nachvollziehbar zu gestalten, wurde auf jede Art von Zirkelbeziehungen verzichtet.

3. **Softwareauswahl** Parallel zu den vorherigen Punkten, musste eine adäquate Software gefunden werden, die sämtliche Anforderungen der IT-Organisation unterstützt. Diese ent-

standen nicht nur aus den fachlichen Anforderungen des betriebswirtschaftlichen Konzepts, sondern auch aus der Softwarelandschaft der HUK-Coburg. Viele Anbieter von Kostenrechnungsapplikationen für das IT-Management, verknüpften ihre Produkte mit Standard-ERP-Systemen, welche bei der HUK-Coburg nicht eingesetzt werden. Deswegen entschied man sich für plattformneutrale Verrechnungsplattform.

4 Schnittstelle zu den Fachabteilungen

Die Schnittstelle zu den Fachabteilungen der HUK-Coburg (Abnehmer der angebotenen IT-Produkte und Dienstleistungen) ist bei der Gestaltung der Kostenrechnung von besonderer Bedeutung. Über die Ausspezifizierung der Leistungsaustauschbeziehungen, werden unmittelbar die Kontierungs-, Steuerungs-, Planungs- und Überwachungsobjekte festgelegt sowie der Spielraum für Abrechnungs- und Preismodelle bestimmt. Die nächsten Unterkapitel zeigen die Ausgestaltung bei der HUK-Coburg auf.

4.1 Das Absatzportfolio der IT-Organisation

Das Absatzportfolio ist das Instrument zur Kommunikationsunterstützung zwischen den Fachabteilungen und der IT-Organisation der HUK-Coburg. In dem Portfolio sind alle IT-Produkte und Dienstleistungen der IT-Abteilung verzeichnet, die ein Kunde aktuell beziehen kann. Aufgrund unterschiedlicher Produkt- und Dienstleistungseigenschaften wurde das Gesamtportfolio in mehrere Cluster und Ebenen unterteilt. Die Hauptcluster stellen die Bereiche versicherungstechnische Produkte, nicht-versicherungstechnische Produkte, Kommunikation, DV-Arbeitsplatzausstattung, Allgemeine Verwaltung und Organisationsberatung dar. Tabelle 2 zeigt einen Auszug des Absatzportfolios.

Produkt / Service	**Kurzbeschreibung**
Versicherungstechnische IT-Produkte	
KFZ-Versicherung	Sämtliche Anwendungen und DV-Unterstützung, die für die Abwicklung von KFZ-Verträgen (incl. Moped, Kräder, VSV) benötigt werden, z.B. die Koordination der Geschäftsvorgänge, maschinelle Beitragsberechnung Neugeschäft/Änderungsdienst, Hoch-/Rückstufung, maschinelle Formschreiben, Bestandsbilder, Herstellerdatei, Kennzeichendatei, etc.
Krankenversicherung	Sämtliche Anwendungen und DV-Unterstützung, die für die Abwicklung von Krankenversicherungsverträgen benötigt werden, z.B. Angebotserstellung, Bestandsverwaltung, Leistungsbearbeitung: Abrechnungssystem, Rückerstattung, etc.
Lebensversicherung	Sämtliche Anwendungen und DV-Unterstützung, die für die Abwicklung von Lebensversicherungsverträgen benötigt werden, z.B. Angebotserstellung, Bestandsverwaltung, Überschussmitteilungen, Leistungsabrechnungssystem, etc.
Versicherungstechnisch - Spartenübergreifend	
Außendienstunterstützung	Sämtliche Anwendungen und DV-Unterstützung, welche die sog. „Vertrauensmänner“ und „Vertrauensfrauen“ bei ihrer Tätigkeit unterstützen.
Nicht-Versicherungstechnik	
Personalverwaltung	Die eingesetzte Kaufsoftware ermöglicht die Verwaltung der Mitarbeiter eines Unternehmens sowie die Erstellung der Gehaltsabrechnungen, z.B. Erfassung und Pflege der

Produkt / Service	Kurzbeschreibung
	für die Verwaltung und Abrechnung notwendigen Daten, sowie das Erstellen von Auswertungen und Statistiken. Hauptanwender sind die Mitarbeiter der Personalabteilung.
Vermögensverwaltung	Mit der eingesetzten Kaufsoftware werden die verschiedensten Kapitalanlagen des Konzerns bestandsmäßig verwaltet und die buchhalterischen Vorgänge als Nebenbuch zur zentralen FIBU abgewickelt, z.B. Erfassung und Pflege der für die Verwaltung und Buchung notwendigen Daten, sowie die Verarbeitung der Schnittstelle zur FIBU, das Erstellen von Auswertungen und Statistiken. Hauptanwender sind Mitarbeiter der Abteilung Wertpapier.
Zeiterfassung	Die eingesetzte Kaufsoftware ermöglicht die Erfassung der von den MA geleisteten Arbeitszeiten, Fehltagen, die Zutrittskontrolle zu einzelnen Räumen sowie die Planung von MA-Einsätzen, Hauptanwender sind die Mitarbeiter der Personalabteilung, aber auch sog. Zeitbeauftragte und Planungsverantwortliche in den einzelnen Abteilungen. Über ein Mitarbeiterportal kann jeder MA auf eine Auswahl seiner Daten zugreifen.
Kommunikation	
Mail	Möglichkeit für die Anwender, von jedem Arbeitsplatz aus per Mail intern mit den Kollegen oder extern mit Geschäftspartnern kommunizieren zu können. Inhaltlich abgegrenzt ist die Mailkommunikation mit den Endkunden (HUK24 und HUK.DE) und die dafür benötigte Bearbeitungssoftware sowie die Bereitstellung der Infrastruktur für die Vertrauensleute.
Telefonie	Das Produkt Telefon beinhaltet den Teil der Arbeitsplatzausstattung, der für die Sprach-Bürokommunikation erforderlich ist, alle Dienstleistungen die das Telefonieren am Arbeitsplatz ermöglichen, alle Systemkomponenten, die zum Betrieb der Endgeräte am Arbeitsplatz erforderlich sind sowie den 2nd-Level-Support im Problem- und Störungsfall.
LAN	Die LAN-Umgebung umfasst sämtliche zur Datenkommunikation notwendigen Systeme und Komponenten im LAN in Coburg.
DV-Arbeitsplatzausstattung	
DV-Arbeitsplatz	Das Produkt DV-Arbeitsplatz beinhaltet alle Leistungen und Dienste die sich auf einen vernetzten PC-Arbeitsplatz der HUK-COBURG beziehen. Dies können sein Filedienste, Netzdruck, Desktop-Applikationen, Client-Server-Anwendungen und Fachanwendungen. Der DV-Arbeitplatz setzt sich aus den Komponenten - PC (Desktop), einem bestimmten Monitor, einer Tastatur, einer Maus und einem Kopfhörer - zusammen. Die Systemeinheit PC beinhaltet ein bestimmtes Mainboard, Chipset, Prozessor, BIOS, Hauptspeicher, Grafikkarte, Audiokarte, Netzwerkkarte, Festplatte, Einbauplätze, Schnittstellen und einer vorinstallierten Betriebssystemlizenz (OEM-Lizenz).
Dezentraler Druck	Mit dem dezentralen Druck besteht die Möglichkeit, Dokumente auf vernetzten oder lokalen Druckern auszugeben. Der Druck kann entweder direkt von einem Client oder zentral über einen Printserver erfolgen. Zudem kann von allen druckfähigen Anwendungen von verschiedenen Plattformen auf die vernetzten Drucker zugegriffen werden. Hauptanwender sind alle Mitarbeiter der HUK-COBURG. Nicht beinhaltet sind zentrale Druckkomponenten (Druckpool) und Kopierer.
Notebook Außendienst	Das Produkt ‚Notebook Innendienst' beinhaltet alle Leistungen und Dienste die sich auf Notebooks der HUK-COBURG beziehen, welche nicht im Vertrieb/Außendienst genutzt werden. Dies können z.B. Desktop-Applikationen, Standard-Notebookanwendungen, Internet-Infrastruktur, Mail-Infrastruktur, Nutzung von Windows-Datenhaltung, Dez. System- und Systemmanagement-Umgebung, Netzwerkinfrastruktur, Hardwareservice, Benutzerunterstützung sein. Die Systemeinheit Notebook setzt sich aus bestimmten HW-Komponenten zusammen, wie Display, Mainboard, Chipset, Prozessor, BIOS, Hauptspeicher, Festplatte, Einbauplätze inkl. aktuelle Laufwerke, Akku, Netzteil, Notebooktasche, externe Maus, ISDN-Karte und ein vorinstalliertes Betriebssystem.

Tabelle 2: Kundenorientiertes Absatzportfolio der IT-Organisation (Auszug)

- Die Gruppe der *versicherungstechnischen IT-Produkte* umfasst sowohl spartenspezifische als auch nicht-spartenspezifische Angebote des IT-Dienstleisters. So zählen beispielsweise die klassischen Eigenentwicklungen für die Versicherungsbereiche Kfz, Bausparen oder Krankenversicherung zu den spartenspezifischen Angeboten, während versicherungstechnisch relevante Produkte wie die Außendienstanbindung oder der Internetauftritt nicht spartenspezifisch sind.

- Der zweitgrößte Block sind die *Kommunikationsprodukte*. Diese beinhalten sowohl die Verbindungsprodukte wie Internet, LAN (Local Area Network), WAN (Wide Area Network) als auch Mail-, Fax- und Telefonanwendungen. Überdies ist das Contact Center diesem Bereich zugeordnet.

- Die Produktgruppe *DV-Arbeitsplatzausstattung* umfasst Angebote wie DV-Arbeitsplatz (untergliedert in Varianten für Fachbereiche: DV-Ressort, Fachbereich, Lager etc.), Notebook (Innendienst und Außendienst) sowie das Produkt Dezentraler Druck. Anzumerken ist, dass bei der Ausarbeitung der Arbeitsplatzprodukte die strategische Ausrichtung der Gesamtversicherung Berücksichtigung fand. So wurden für die Fachabteilung nur sehr wenige und den Anforderungen entsprechende Rechnerangebote konzipiert.

- Die Produktgruppen *Nicht-Versicherungstechnik, Allgemeine Verwaltung und Organisationsberatung* fassen weitere Softwareapplikationen und Dienstleistungen die den Fachabteilungen verfügbar gemacht werden zusammen.

Abbildung 3 stellt in einem Diagramm die Kostenverteilung nach Einführung der Kostenrechnungssystematik schematisch dar. Es ist eindeutig zu erkennen, dass mit einem Anteil von über 60 Prozent, die Versicherungstechnik den größten Kostenblock der HUK-Coburg Versicherungsgruppe darstellt. Mit einem Kostenanteil von circa 12 Prozent steht die DV-Arbeitsplatzausstattung erst an dritter Stelle (inklusive Notebooks).

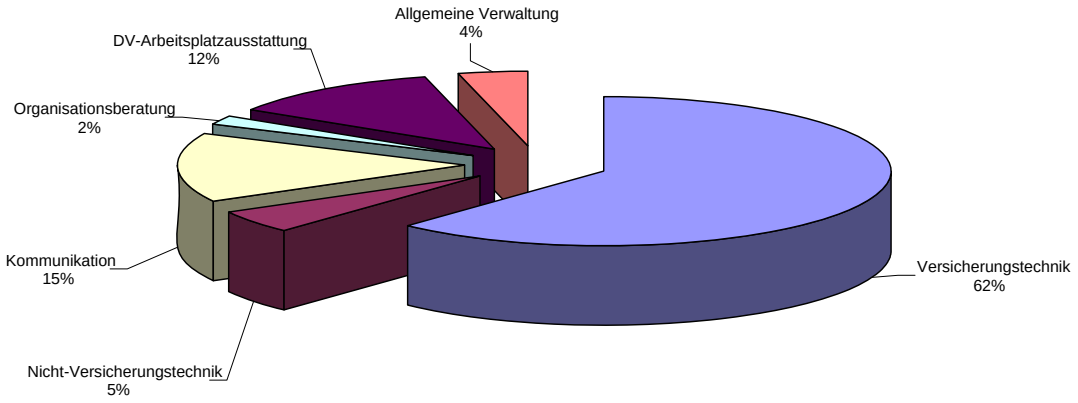

Abbildung 3: Kostenverteilung des Absatzportfolios

4.2 Abrechnungsmodell

Auf Basis der in Tabelle 2 aufgelisteten Absatzprodukte der IT-Organisation, lassen sich eine Reihe unterschiedlicher Abrechnungsmodelle konstruieren. Zum Zeitpunkt der Fallstudienaufnahme wurde jedoch eine rudimentäre Abrechnungsvariante gewählt. So bestimmen zwar die Mitarbeiter des IT-Controllings die IT-Kosten auf Produktebene, zur Verrechnung auf Fachkostenstellen werden jedoch die IT-Kosten auf spezielle Verrechnungskostenstellen im Versicherungscontrolling weitergeleitet. Diese im unternehmensweiten Controlling verankerten Verrechnungskostenstellen spiegeln allerdings noch nicht den Detaillierungsgrad des IT-Controllings wider.

In Gesprächen mit Vertretern des IT-Controllings war zu erfahren, dass jedoch zukünftig auf Produktbasis die Verrechnung zu den Fachabteilungen erfolgen soll. Mögliche Verteilschlüssel für einzelne IT-Produkte könnten wie folgt aussehen:

Produkt für …	Verteilschlüssel
die Schadensbearbeitung	Anzahl der Schäden der Abteilung XY
Gesellschaften	Direkte Zuordnung
Abteilungen	Kostenschlüssel für die jeweilige Abteilung
Außendienst	Verteilt nach Außenstellenschlüsseln

Tabelle 3: Verteilschlüssel zur Produktverrechnung

4.3 Preismodell

Ein Preismodell, wie es bei extern agierenden IT-Organisationen notwendig ist, musste bei der HUK-Coburg nicht konstruiert werden. Da ausschließlich IT-Produkte und Dienstleistungen an interne Fachabteilungen geliefert werden, wurde die Verrechnung auf Basis der Vollkosten angesetzt. Hieraus

ergibt sich zugleich, dass keine Absatzmengen gegenüber den Fachabteilungen geplant und anschließend kalkuliert werden müssen.

5 Komponenten der Kostenbestimmung

Nachdem in Kapitel 4 die „Außenkante“ der Kostenrechnung beschrieben wurde, konzentriert sich dieses Kapitel auf die interne Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung. Schwerpunkte bilden die Themen interne Leistungen und deren Verrechnung, Kostenverrechnungssystematik, Reporting sowie Systemunterstützung.

5.1 Leistungen und Leistungsverflechtungen

Wie eingangs bereits erwähnt, wurden innerhalb der IT-Organisation mit den Produktions- und Entwicklungsverantwortlichen Leistungsmodule und Leistungen, die durch einzelne Kostenstellen abgegeben werden, identifiziert. Tabelle 4 zeigt einen Überblick der definierten Leistungen. Um der Anforderung nach Simplizität an das neu entworfene Kosten- und Leistungsverrechnungssystem nachzukommen, wurden die identifizierten Leistungen in hierarchischen Beziehungen zueinander angeordnet. Hierbei stand im Vordergrund diejenigen leistungsabgebenden Kostenstellen in tieferen Ebenen anzuordnen, die Vorleistungen für andere, höhere Kostenstellen liefern. Bei dieser Vorgehensweise wurde sehr schnell deutlich, dass verschiedenartigste Kostenbeziehungen zwischen Kostenstellen und ihren Leistungen bestanden, die auch Zirkelbezüge zuließen. So bezieht beispielsweise die Kostenstelle Benutzerunterstützung auch Leistungen der Kostenstelle dezentrale Systeme. Auf eine Abbildung dieser Leistungsbeziehung wurde jedoch bewusst verzichtet, da der kostenmäßig bewertete Leistungsbezug deutlich niedriger ausfiel, als die Kostenstelle dezentrale Systeme von der Benutzerunterstützungskostenstelle bezog.

Leistung	Kurzbeschreibung	Verrechnungsgröße
Infrastrukturbezogene Leistungen		
Rechenkapazitäten der Betriebssystemplattformen (z/OS, AS/400, UNIX und dezentrale Systeme)	Die genutzten Rechenkapazitäten werden bei den Plattformen z/OS, AS/400 und UNIX über geeignete Accounting Systeme bzw. Kapazitätsauswertungen ermittelt. Bei den dezentralen Servern wird ein sogenannter Intensitätsschlüssel angesetzt, d.h. eine Kombination aus Anzahl verwendeter Server gewichtet mit dem qualitativ bewerteten Administrationsaufwand.	
Datenhaltung der Betriebssystemplattformen	Die Datenhaltung der Plattformen erfolgt auf einem zentralen Storage. Die Kosten werden anhand der genutzten Kapazitäten verteilt.	
Datenbankleistungen	Die Datenbankleistungen werden je nach verwendeten Datenbanksystemen (z.B. Oracle , MS SQL-Server) nach einem gewichteten Nutzungsschlüssel verteilt (Anzahl der Datenbanken in Kombination mit den jeweiligen Betreuungsaufwänden)	
Übergreifende Leistungen		

Leistung	Kurzbeschreibung	Verrechnungsgröße
Operating / Event-Monitoring	Bei der Leistung Operating/Eventmonitoring handelt es sich um die Überwachung und Steuerung des RZ-Verbundbetriebs im Sinne einer 7x24-Stunden Verfügbarkeit für interne und externe Kunden gemäß Servicelevelfestlegung. Schwellwertüberschreitungen, Systemengpässe oder Fehlermeldungen der heterogenen Betriebsumgebung müssen in der Leitzentrale ad hoc erkannt, analysiert und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden	
Benutzerunterstützung	Dabei handelt es sich um sämtliche Tätigkeiten, die den DV-Anwender unterstützen, störungsfrei mit seinem DV-Equipment an seinem Arbeitsplatz zu arbeiten bzw. Störungen möglichst schnell abzustellen	
DV-Umzüge	Vorbereitungsarbeiten (Beschaffung Verbrauchsmaterial, Feinabstimmung mit Beteiligten, Einsatzplanung, Überprüfung der Voraussetzungen am neuen Standort) - Deinstallation der Hardware am alten Standort - Inbetriebnahme am neuen Standort - Dokumentation der Hardware	
Leistungen der allgemeinen Verwaltung		
DV-Einkauf	Beschaffung von Hardware, Software, Dienstleistungen und Warenbewirtschaftung.	
Ausbildung	Schulungsorganisation für Aus-/Weiterbildung umfasst: - Koordinierung und Planung interner und externer Schulungsmaßnahmen - Schulungskostenplanung u. -überwachung - Kontakt zu unterschiedlichen Schulungsanbietern - Bearbeiten der Anforderungen für externe Aus- und Weiterbildung inkl. Hotelreservierungen	
DV-Controlling	Die Leistung DV-Controlling umfasst die Kostenplanung und –Kostensteuerungsthematik der gesamten DV-Kosten für das DV-/BO-Ressort. Bestandteile dabei sind die Kosten der Hardware, Software, Kommunikation, des Personals, der Fremdberatung und sog. Sonstiger Kosten (Bürokosten, Raumkosten, etc.). Diese Thematik beinhaltet sämtliche Elemente des Steuerungszyklus: Planen, Messen, Berichten, Steuern.	

Tabelle 4: Fertigungssicht der IT-Organisation (Auszug)

Den einzelnen Leistungen, die von Kostenstellen abgegeben werden, wurden im Anschluss Kostentreiber für die Verrechnung zu sekundären Kostenstellen zugewiesen. Die Identifikation richtete sich nach den kostenverursachenden Einflussfaktoren innerhalb der Kostenstelle.

– **z/OS** Die Großrechnerplattform mit dem namensgebenden Betriebssystem z/OS stellt innerhalb des Versicherungsbetriebs eine zentrale Ressource, insbesondere für die Versicherungstechnik, dar. Diese Rechnereinheiten wurden und werden aufgrund ihrer Auslegung für die Kernanwendungen und Rechentransaktionen im Versicherungsgeschäft

eingesetzt. Wie zu Beginn beschrieben, muss für den Versicherungsbetrieb insbesondere im November während des Wechselgeschäfts eine hohe Rechnerleistung und Verfügbarkeit sichergestellt werden. Aus diesem Grund wählte man als Kostentreiber für die Nutzung der Leistung z/OS die prozentuale Leistungsinanspruchnahme im November während der Hochlastphase. Dies hat zur Konsequenz, dass die Inanspruchnahme des Großrechners während der restlichen Monate, oder z.B. auch nachts bei Batch keine Relevanz für die Kostenanteile besitzt. In Konsequenz ist ein Wechsel in diese Zeitzonen für wechselfähige Fachabteilungen sehr attraktiv.

- **Dezentrale Systeme** Für die Kostenstelle „Dezentrale Systeme“ entschieden sich die Kostenstellenverantwortlichen für einen anderen Kostentreiber. Maßgeblich für die Kostenentstehung in diesem Bereich ist die Anzahl der verwendeten Server sowie der damit verbundene Administrationsaufwand. Dieser wiederum ließ sich in drei verschiedenartige Aufwandsstufen einteilen. Der gewählte Kostentreiber entspricht einem so genannten Intensitätstreiber, bei dem zwei Einflussgrößen miteinander kombiniert werden. In diesem Fall wählte man das Produkt aus „Anzahl der Server“, multipliziert mit dem „Administrationsaufwand“.

- **Anwendungsarchitektur Client / Server** Diese Kostenstelle entlastet sich über die Anzahl der Mitarbeiter, die für die Wartung und Pflege eines bestimmten Anwendungssystems eingesetzt werden mussten.

- **Input** Die Input-Kostenstelle ist für die vollständige, digitale Erfassung der eingehenden Post der HUK-Coburg verantwortlich. Diese wird im Anschluss als Ersatz zur papiergebundenen Version den jeweiligen Adressaten elektronisch verfügbar gemacht. Hier entschied man sich zur Verwendung des Kostentreibers „Anzahl der gescannten Dokumente“ - dies entspricht einem Transaktionstreiber.

5.2 Kosten- und Leistungsrechnungssystem

Die Kosten- und Leistungsrechnung sowie die Kalkulation der IT-Produkte und Leistungen wurde bei der HUK-Coburg als Vollkostenrechnung realisiert. Da es sich um einen rein intern agierenden IT-Dienstleister handelt, werden alle anfallenden Kosten der IT-Organisation auf die Fachbereiche verrechnet und somit sämtliche Kostenstellen entlastet. Abbildung 4 zeigt in einem Überblick das gesamte Kalkulationsschema. Neben der klassischen Kostenartenrechnung, die bereits durch das vorherige Kostenrechnungssystem festen Bestand hatte, sind die vier Verrechnungshierarchien wesentlich. So werden beispielsweise Personalkosten die einen direkten IT-Produktbezug aufweisen unmittelbar einer Kostenstelle der Ebene „Produktbezogene-Leistungen“ zugeordnet. Währenddessen sind Personalkosten die in der Kostenstelle „z / OS“ entstehen der Ebene „Übergreifende Leistungen“ zuzuzählen. Durch diese Regel und die vorgegebenen Zurechnungsebenen (in die jeweils mehrere

Kostenstellen eingruppiert worden) wird das Prinzip der Verursachungsgerechtigkeit und Kostentransparenz sowohl intern als auch extern - gegenüber dem Kunden - stark gefördert.

Eine Sonderrolle nehmen in dieser Hierarchisierung die „allgemeinen Verwaltungskosten“ ein. Entstehende Kosten in diesem Bereich werden direkt aus der Kostenartenrechnung auf die entsprechenden Verwaltungskostenstellen gebucht. Da es sich bei diesem Bereich um einen sehr kleinen Anteil an den Gesamtkosten handelt (drei bis vier Prozent), werden diese Kostenblöcke unmittelbar den IT-Produkten über eine Zuschlagskalkulation zugewiesen.

Die Kostenbestimmung einer Kostenstelle kann in zwei Phasen aufgeteilt werden. In der ersten Phase werden die Hauptkostenarten HSK-Kosten[4], Personalkosten sowie Kosten für Fremdberatung der jeweiligen Kostenstelle zugewiesen. Damit sind zunächst alle Primärbuchen abgeschlossen. In der zweiten Phase werden die Bezüge an Vorleistungen einer Kostenstelle bestimmt und gebucht.

Die Verrechnungsbeziehungen zwischen den Kostenstellen der einzelnen Produktionsebenen werden über die zuvor beschriebenen Leistungen und Kostentreiber abgebildet. Aufgrund vieler direkter Leistungsbezüge wurden zur Weiterverrechnung oftmals 100 Prozent-Verteilschlüssel verwendet. Dies ist immer dann sinnvoll, wenn ausschließlich eine Kostenstelle die Leistungen einer Vorkostenstelle bezieht. Ansonsten versuchte man möglichst viele technische Schlüsselgrößen zu identifizieren, die durch Monitoringsysteme automatisch erfassbar sind. Möglich ist diese Variante vor allem bei technischen Systemen wie die Beanspruchung von Rechenkapazität oder Speicherplatz. Für alle mitarbeiterbezogenen Schlüsselungsgrößen nutzt die HUK-Coburg ein Zeiterfassungssystem, welches für jeden Mitarbeiter die genau Aufschlüsselung seiner Arbeitszeit nach Aufgabengebieten zulässt. Diese Zeiten werden dann beispielsweise zur Aufschlüsselung der Kosten der Kostenstelle „Anwendungsarchitektur“ angewendet.

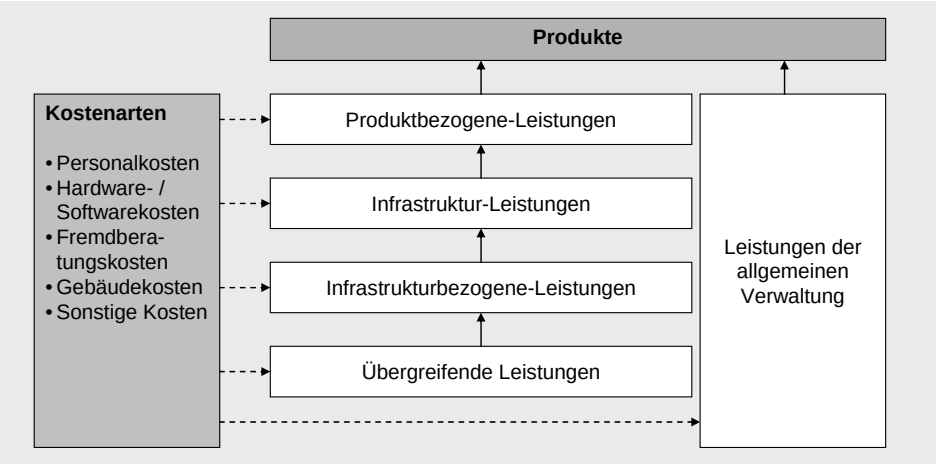

Abbildung 4: Kostenzuordnungslogik innerhalb der IT-Organisation

[4] Kosten für Hardware, Software und Kommunikation (HSK-Kosten)

Ein weiteres Charakteristikum der eingeführten Kostenrechnung ist der komplette Verzicht auf kalkulatorische Größen, wie diese für eine interne Rechnungslegung vielerorts verwendet werden. In Bezug auf die Abschreibungen werden somit die Abschreibungszeiträume aus dem externen Rechnungswesen übernommen.

5.3 Planung

Aktuell findet die Planung der IT-Organisation einmal jährlich statt und lässt einen Vergleich zu den erfassten Ist-Daten zu.

5.4 Reporting

Das interne Berichtswesen der IT-Organisation wird quartalsweise durchgeführt und durch ein separates Softwaresystem unterstützt. Der verwendete Bericht ist in Abbildung 5 dargestellt. Pro IT-Produkt werden die vier Hauptkostenblöcke HSK-Kosten, Fremdberatung, Personalkosten sowie genutzte IT-Leistungen ausgewiesen. Die Daten der ersten drei Blöcke entstammen im wesentlichen aus der Kostenerfassung der Kostenartenrechnung wohingegen die letzte Kategorie die Verwendung von Vorleistungen ausweist.

PRD1234 Produkt **AB1234 – Herr Mustermann**				**2.100.000,00**	**100,00%**
HSK-Kosten			**290.000,00**	**13,8%**	
Software			**290.000,00**	**13,80%**	
HSK-Kosen AfA			**142.000,00**	**6,76%**	
Premium Software A, dt., 10 Lizenzen			80.000,00	3,81%	
KVMA-Software, dt. SA, 15 Lizenzen			62.000,00	2,95%	
HSK-Kosten Wartung			**96.000,00**	**4,57%**	
Map & Manual Callcenter Update			62.000,00	2,95%	
Map & Manual Update Vertrag 139UV			34.000,00	1,62%	
HSK-Kosten Miete/Leasing			**52.000,00**	**2,47%**	
P&B Adress-Suche			42.000,00	2,00%	
Müller Kontonummern-Prüfsystem			10.000,00	0,47%	
Fremdberatung			**540.000,00**	**25,7%**	
Tagesgeschäft			**96.000,00**	**4,57%**	
Tagesgeschäft AB20			58.000,00	2,76%	
Tagesgeschäft AH30			38.000,00	1,81%	
Projektgeschäft			**444.000,00**	**21,14%**	
Projekt MNOP	100,00%		178.000,00	8,48%	
Projekt AKH	43,25%		129.000,00	6,14%	
Projekt KLM	57,00%		92.000,00	4,38%	
Projekt UFO	100,00%		45.000,00	2,14%	
Personalkosten			**700.000,00**	**33,3%**	
Tagesgeschäft			**488.000,00**	**23,24%**	
Tagesgeschäft AB10	6.581h	31,00 €/h	204.000,00	9,71%	
Tagesgeschäft AD40	5.528h	32,20 €/h	178.000,00	8,47%	
Tagesgeschäft AD50	3.292h	32,20 €/h	106.000,00	5,06%	
Projektgeschäft			**212.000,00**	**10,09%**	
Projekt ABC	100,00%		118.000,00	5,62%	
Projekt XYZ	65,00%		69.000,00	3,29%	
Projekt LHG	100,00%		25.000,00	1,18%	
Nutzung IT-Leistungen			**570.000,00**	**27,2%**	
Leistung ABC	25,60%		233.000,00	11,09%	
Leistung KRT	11,00%		190.000,00	9,08%	
Leistung MRT	8,05%		147.000,00	7,03%	

Abbildung 5: Quartalsbericht eines IT-Produktes[5]

[5] Die angegebenen Zahlen sowie Namen sind verfälscht

5.5 Systemunterstützung

5.5.1. Anforderungen

Die IT-Abteilung der HUK-Coburg identifizierte auf Basis des betriebswirtschaftlichen Kostenrechnungskonzepts die folgenden Anforderungen an die systemtechnische Umsetzung:

1. Abbildung des Produkt-Leistungsmodells durch die Systemebene. Hierfür ist es notwendig, dass die Software die vielfältigen Verbindungen zwischen Leistungen und IT-Produkten abbilden kann.
2. Das System muss die Kostenzuordnung auf Kostenartenebene zulassen sowie die anschließende Verteilung Leistungen und Produkte erlauben.
3. Die Datenvolumina, welche durch hauptsächliche durch die Betriebsdatenerfassung entstehen, müssen über einen langen Zeitraum archivierbar sein und schnell für Auswertungen bereitgestellt werden können.
4. Änderungen im System müssen vollständig (revisionssicher) protokolliert werden. Dies betrifft nicht nur Änderungen an den Bewegungs- und Stammdaten, sondern auch an den Systemeinstellungen.
5. Die Anwendungssoftware muss die Anforderungen des Reporting - wie beispielsweise OLAP Anfragen (Online Analytical Processing)
6. Die Systemsoftware muss für die Benutzer leicht handhabbar und verständlich sein.
7. Die Software muss mehrere Benutzer gleichzeitig unterstützen.

5.5.2. Systemtechnische Umsetzung

Auf Basis der festgestellten Anforderungen wurde ein Softwaresystem gefunden, welches alle Anforderungen zur vollen Zufriedenheit der IT-Abteilung erfüllte. Abbildung 6 stellt das Konzept-System-Mapping grafisch dar.

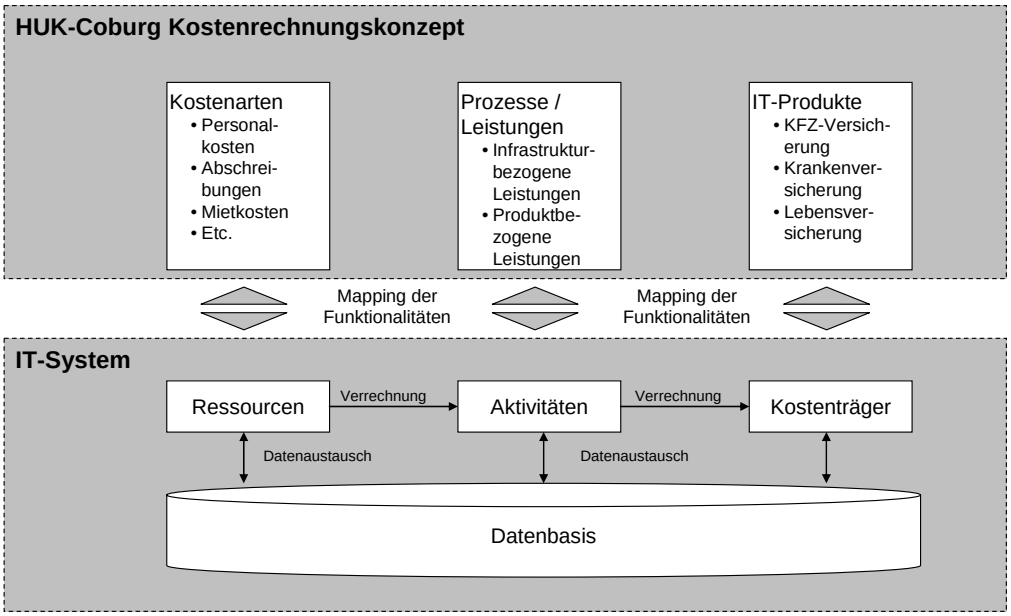

Abbildung 6: Systemtechnische Abbildung des Kostenrechnungssystems

Zum Einsatz kam eine Software, die Primär für eine aktivitätsorientierte Kostenrechnung entwickelt wurde. Aus diesem Grund war zunächst ein Mapping der divergierenden Begriffswelten notwendig. Als Ressourcen wurden die Kostenarten identifiziert. Beispiele sind die Personalkosten, Abschreibungen auf Gebäude, Maschinen oder Mietkosten. Die identifizierten IT-Leistungen der IT-Abteilungen bildete das Projektteam als Aktivitäten ab, die in mehreren Verschachtelungsebenen miteinander kombinierbar sind. Der Stufe „Kostenträger“ wurden letztlich die IT-Produkte - wie Krankenversicherung oder Lebensversicherung - zugeordnet.

6 Erfahrungen

Im Rahmen der gegenwärtig implementierten Version des Kosten- und Leistungsverrechnungssystems konnten folgende Erfahrungswerte gesammelt werden:

1. **Zuständigkeiten delegieren:** Im Rahmen der Neuimplementierung und Einführung des Kostenrechnungssystems wurden organisatorische Rollen innerhalb der Organisation geändert. Um diesen Wandel erfolgreich zu unterstützen, müssen möglichst frühzeitig die Zuständigkeiten für einzelne Bereiche, Projekte, Produkte etc. geklärt und kommuniziert worden sein.

2. **Modell überschaubar halten:** Während der Einführung des betriebswirtschaftlichen und technischen Konzepts wurde schnell deutlich, dass die Komplexität nur mit einer angemessenen Anzahl an IT-Produkten, Leistungen und Schlüsselgrößen handhabbar und überschaubar bleibt. Aus diesem Grund entschied man sich, circa 60 Produkte und Leistungen zu identifizieren und 45 unterschiedliche Schlüsselungsgrößen einzusetzen.

3. **Iterative Modellentwicklung:** Weiter wurde die Erfahrung gesammelt, dass das Gesamtsystem nur iterativ entwickelt werden sollte. Gemeinsam mit Entwicklern, Controllern und Kostenstellenverantwortlichen sind die Spezifikationen schrittweise auszuarbeiten und umzusetzen.

Letztendlich kann festgehalten werden, dass die wesentlichen Ziele der IT-Organisation mit dem neuen IT-Controllingsystem erfüllt werden. Es können sowohl Steuerungsentscheidungen und Benchmarkingvergleiche auf Produktebene leichter getroffen und durchgeführt als auch interne Abstimmungs- und Koordinationsprozesse verbessert werden. Darüber hinaus ist bereits festgestellt worden, dass die Erhöhung der Transparenz gegenüber den Fachbereichen zu positiven Reaktionen führte.

In Zukunft soll das System betriebswirtschaftlich als auch technisch vor allem in zwei Richtungen weiterentwickelt werden. Erstens ist der Ausbau der internen Produktionsplanung vorgesehen. Aufbauend auf der jährlichen Planung sind hierfür Instrumente und Prozesse zu entwickeln, die einen quartalsweisen Plan- / Ist-Vergleich auf Leistungs- und Produktebene erlauben. Zweitens soll auf Basis der bisher gewonnen Steuerungsinformationen ein Datenverarbeitungs-Kennzahlenssystem konstruiert werden, mit Hilfe dessen weitere Kennzahlen aus den Bereichen Service-Level-Einhaltung, Mailverkehr oder Sicherheitsrisiken ständig beobachtet werden können.

Interviewpartner

An dieser Stelle möchten wir uns bei den Interviewpartnern Herrn Naumann und Herrn Niekut für ihre Unterstützung sehr bedanken, ohne die diese Fallstudie nie entstanden wäre.

Frank Naumann
Herr Naumann ist seit April 2003 Leiter der Abteilung IT bei der HUK-Coburg Versicherung in Coburg.
Die Schwerpunkte seiner Arbeit liegen in den Bereichen

- Methoden und Verfahren der Anwendungsentwicklung
- Infrastrukturlösungen
- Sprach- und Datennetze
- Windows-Server ® und Applikationen
- Image-Anwendungen.
- IT-Controlling

Weiter ist Herr Naumann für den Einkauf im DV-Ressort zuständig und übt eine Tätigkeit in verschiedenen Gremien des GDV aus. Seit 1990 bei der HUK-Coburg beschäftigt, sammelte er Erfahrungen in der Anwendungsentwicklung, IT-Projektmanagement, Anwendungsarchitektur und Infrastruktur. 18 Monate lang war Herr Naumann für IT und Organisation bei der polnischen Tochter Compensa zuständig. Er studierte Informatik an der FernUniversität Hagen.

Michael Niekut
Abteilung Informatik
Leiter Gruppe Technologie und Planung
HUK-COBURG
Bahnhofsplatz
96444 Coburg
Telefon 09561 96-1758
E-Mail: michael.niekut@huk-coburg.de

Michael Niekut ist seit 2003 Leiter der Gruppe Technologie und Planung bei der HUK-COBURG. Mit seinem Team erweiterte er 2004 und 2005 unter Anderem das bestehende technikorientierte IT-Controlling um einen serviceorientierten Managementansatz. Seine Karriere startete er im Jahr 1995 – nach einer Ausbildung zum Elektroniker und dem Studium der Informatik – als Berater und Produktmanager in einem deutschen Softwarehaus. 1996 wechselte er zu Europas führendem herstellerübergreifendem Serviceprovider für IT-Infrastrukturen und sammelte umfangreiche Erfahrung als Projektleiter in diversen Großprojekten. Im Jahr 2000 übernahm er, nach lokalen Führungsaufgaben in Nürnberg, die Führung des Consulting-Teams Süddeutschland (München, Stuttgart und Nürnberg).