

Dr. Sandro C. Principe / Dr. Marco Schaub\*

## Das Framework der IT-Fähigkeiten – Ein Ansatz zur Identifikation und Realisierung von Wertsteigerungspotenzialen in der Assekuranz

Dieser Beitrag zeigt auf, wie der Unternehmenswert durch den Aufbau von effektiven und effizienten IT-Fähigkeiten gesteigert werden kann. Zuerst wird die strategische Bedeutung von IT dargestellt und auf die Problematik hingewiesen, dass IT zu wenig wertorientiert ausgerichtet ist. In der Folge wird das mögliche Wertsteigerungspotenzial aufgezeigt und anhand von Erfahrungswerten beziffert. Schliesslich wird ein Orientierungsrahmen (Framework der IT-Fähigkeiten) eingeführt, der hilft, Wertsteigerungspotenziale systematisch zu identifizieren und konsequent zu realisieren.

### IT leistet einen Beitrag zum Shareholder Value

Die Bedeutung von IT im Finanzdienstleistungsbereich widerspiegelt sich in den IT-Ausgaben, die in den letzten Jahren bekanntlich kontinuierlich angestiegen sind. Versicherer wendeten im Jahr 2000 durchschnittlich 12 Prozent ihrer Bruttoprämien für IT auf. Weit über dem Durchschnitt liegen die Krankenversicherer mit 16 Prozent. Lebensversicherer beanspruchen 9 Prozent und Kompositversicherer weisen mit 5 Prozent ebenfalls signifikante Summen aus. Bei Banken beliefen sich die IT-Ausgaben auf rund 10 Prozent des Umsatzes. Finanzdienstleister geben somit im Vergleich zu anderen Industrien (durchschnittlich 7,3 Prozent des Umsatzes) mit 11 Prozent des Umsatzes rund 50 Prozent mehr für IT aus (Abbildung 1).

Die ausschliesslich Input-orientierte Betrachtung von IT – wie viele Mittel stehen zur Verfügung – genügt heuti-

\* Dr. Sandro C. Principe ist Senior Manager, Dr. Marco Schaub Consultant bei Accenture in Zürich.

gen Anforderungen nicht mehr. IT ist wie andere Unternehmensfunktionen und -bereiche aufgefordert, seinen Beitrag zum Shareholder Value auszuweisen und systematisch zu erhöhen. Ein Wandel in diese Richtung hat bereits stattgefunden und zeigt sich in der Tatsache, dass das Topmanagement heute häufiger mit strategischen Fragestellungen in Bezug auf IT befasst ist. Die Folge davon ist, dass sich Versicherungsunternehmen der IT bedienen, um eine Differenzierung im Markt zu ermöglichen. Das wird aktuell im Aufbau von Internet-Kanälen und Versicherungsportalen deutlich. Weniger prominent, aber von grösserer Bedeutung ist die Unterstützung der Verkaufsmannschaft und Kundenbetreuer mit CRM-Systemen (vor

allem im Wachstumsbereich Lebensversicherung). Im Nicht-Leben-Markt, der von geringem Wachstum und Verdrängung gekennzeichnet ist, kann IT die Kostenführerschaft auf Grund von intelligenter Unterstützung im Underwriting und Schadenbereich sichern.

Diese Beispiele stellen Schritte in die richtige Richtung dar; dennoch ist die konsequente Wertorientierung der IT in der Versicherungsbranche zurzeit selten und vor allem unsystematisch. Die konjunkturelle Grosswetterlage veranschaulicht diese Situation und zeigt, wie wenig die IT vorbereitet ist, um auf Herausforderungen adäquat zu reagieren. Einerseits nimmt der Druck zu, im Bereich IT Kostensenkungen zu realisieren, andererseits soll IT als schlag-

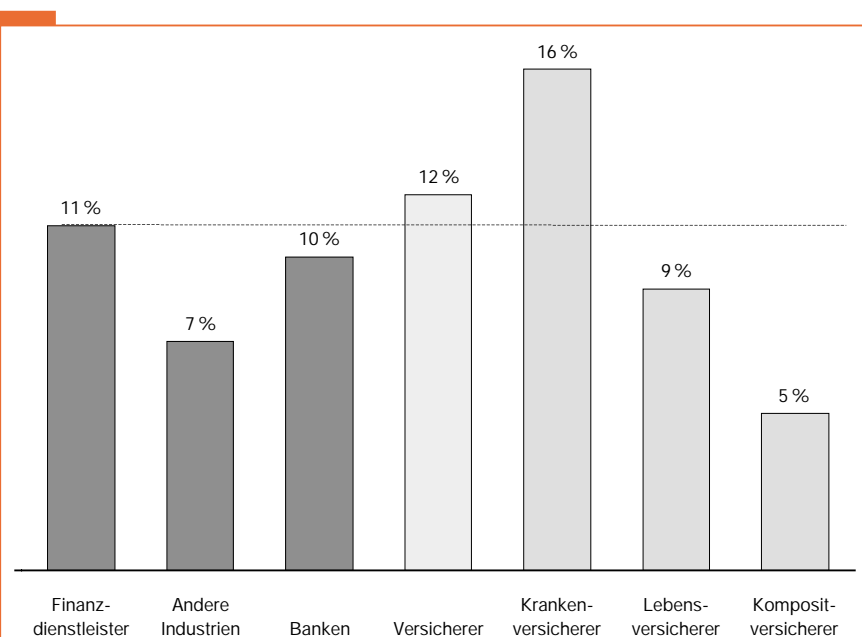


Abb. 1: IT-Ausgaben bei Finanzdienstleistern (in Prozent des Umsatzes)

Quelle: Gartner Group (2001), 2000 IT Spending and Staff Results Survey; Computer Economics (2000), 2000 Information Systems and E-Business Spending

kräftige Unternehmensfunktion nicht verloren gehen. Oft besteht die Lösung darin, kurzfristig orientierte Kostensenkungsaktionen von 5 bis 10 Prozent über alle Bereiche und Projekte hinweg durchzuführen. Dies führt dazu, dass langsam gewachsene und wertsteigernde Kapazitäten radikal abgebaut und strategisch wichtige Projekte auf einen unbekanntem Zeitpunkt verschoben werden. Dabei hätte mit geeigneten Massnahmen, beispielsweise im Bereich «Service und Dienstleistungen», die Produktivität stark erhöht werden können, um wertvolle Ressourcen in der Entwicklung zu erhalten.

In den folgenden Abschnitten wird der Weg zu einer wertorientierten IT, die effektiv und effizient Aufgaben löst und auf Herausforderungen flexibel reagiert, erläutert. In einem ersten Schritt wird dargestellt, in welchen Bereichen IT zur Wertsteigerung beiträgt. Auf mögliche Kosteneinsparungen wird besonders eingegangen. Schliesslich wird eine Methode aufgezeigt, wie Wertsteigerungspotenziale systematisch identifiziert und konsequent realisiert werden.

### Wertschöpfung durch IT in vier Bereichen von Versicherungsunternehmen

In vier Bereichen von Versicherungsunternehmen eröffnet sich die Möglichkeit, den Unternehmenswert aus Information und Technologie nachhaltig zu erhöhen (Abbildung 2):

1. *Die Optimierung von IT-Kernfähigkeiten* steht im Mittelpunkt des Aufgabenbereiches von CIOs. Sie fokussiert auf die Transformation von IT, so dass diese produktiver und kosteneffizienter wird. Zentraler Bestandteil ist die Ausrichtung der IT an die Geschäftsstrategie und Wertsteigerung, so dass allenfalls knappe IT-Ressourcen primär für strategische Projekte und sekundär für Wartung und Betrieb eingesetzt werden. Das Vorhandensein von effizienten und effektiven IT-Fähigkeiten ist der Ausgangspunkt, um in weitere Bereiche vorzustossen.

2. Der *Einsatz von innovativer Technologie* erlaubt die Einführung von Lösungsmodellen, die das bestehende Geschäft stärken. Ein Beispiel hierfür ist der Aufbau eines direkten Vertriebskanals im Internet.
3. Die *Stärkung von Informationsfähigkeiten* optimiert das Zusammenspiel von Informationsmanagement, Technologie und Verhaltensmuster im Umgang mit Information. Prominente Beispiele hierfür sind Management-Informationssysteme (MIS) oder Systeme im Bereich Knowledge-Management. Bei beiden Bereichen wird das Ziel verfolgt, durch den Aufbau von Applikationen und Infrastruktur die Informationsflüsse, Geschäftsabläufe, Managemententscheide und Innovation zu verbessern.
4. Der *Aufbau von neuen Geschäftsmodellen* ist eine Kombination aus intelligentem Umgang mit Information, unter Einbezug von innovativer Technologie. Die «New Economy» brachte eine Vielzahl von wertgenerierenden Geschäftsideen hervor (z.B. Inreon, ein Marktplatz für Rückversicherer; Versicherungsportale; Online-Auktionen etc.).

### Kosteneinsparungen bis zu 20 Prozent und höhere IT-Effektivität

Im Rahmen des heutigen konjunkturellen Umfeldes bietet sich die Optimierung von IT-Kernfähigkeiten als interessanter Bereich zur Wertsteigerung an. Zudem bildet der Aufbau von IT-Effektivität den Ausgangspunkt, um die künftige Marktposition zu stärken. Die Erfahrungen von Accenture bei einer Vielzahl von Finanzdienstleistern zeigen, dass die Effektivität von IT – bei gleichzeitiger Kostenersparnis von 15 bis 20 Prozent – stark gesteigert werden kann. In einigen Fällen lagen die Kosteneinsparungen sogar bei 40 Prozent der IT-Kosten. Das genaue Ausmass des Verbesserungspotenzials hängt von der jeweils spezifischen Situation eines Versicherers ab. Insgesamt lässt sich der Nutzen einer effektiven und effizienten IT in vier Bereichen feststellen (Abbildung 3): Strategie, Kosten, Qualität und Umsatzgenerierung. Letzteres ist vor allem der Fall, wenn interne Leistungen in den Markt gebracht werden können.

Das Wissen um das grosse Wertsteigerungspotenzial von IT ist der eine Punkt, die Realisierung der entschei-

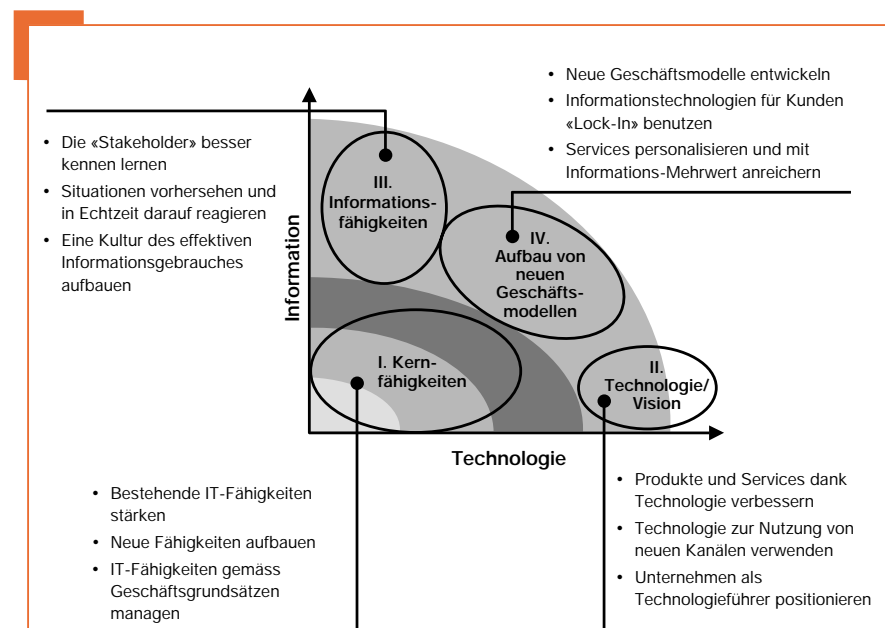


Abb. 2: Vier Bereiche von IT zur Unternehmenswertsteigerung

dendere. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Kombination von systematischer Diagnose und konsequenter Implementierung. In beiden Bereichen hat sich gezeigt, dass vielfach erprobte Methoden und grosse Erfahrung in der Umsetzung von IT-Transformationsprojekten entscheidend sind, wenn der Aufbau von wertsteigernden IT-Fähigkeiten gelingen soll.

### Das Framework der IT-Fähigkeiten – eine systematische Methode zur Identifizierung von Wertsteigerungspotenzialen

Das Framework der IT-Fähigkeiten ist eine Methode zur systematischen Analyse und Bewertung heutiger IT-Kompetenz (Abbildung 4). Der Vergleich mit IT-Fähigkeiten der Weltklasse innerhalb und ausserhalb der Versicherungsindustrie erlaubt, das Wertsteigerungspotenzial zu beziffern. Die Stärke von Accenture's Framework liegt darin, dass die Methode sich nicht auf Einzelbetrachtungen beschränkt, sondern die IT entlang der gesamten Wertschöpfungskette betrachtet. Dies erlaubt eine unternehmensweite Sicht unter Berücksichtigung von Vernetzungen. Das Verfahren ist zudem bereits mehrfach erprobt und erfolgreich angewendet worden.

Das Framework der IT-Fähigkeiten gliedert die IT in acht Bereiche (Abbildung 5):

1. Das *Management der IT-Nachfrage* setzt die Unternehmensbedürfnisse in eine für IT relevante Vision mit klaren Zielsetzungen um. Diese richtungweisende Komponente orientiert sich an den Prinzipien der Wertsteigerung und muss sich über alle Ebenen der IT-Organisation erstrecken.
2. Die Fähigkeit zur *Strategieentwicklung und langfristigen Planung* von IT ist zentral, um Technologie mittels lang- und kurzfristigen Investitionsplänen für das Versicherungsgeschäft in kompetitive Vorteile umzusetzen. Versicherer mit hervorragenden Fähigkeiten in IT-Strategie

zeichnen sich dadurch aus, dass sie einerseits ihre IT konsequent an den Bedürfnissen der Geschäftsseite ausrichten, und andererseits alle Investitionen auf Grund von modernen Wirtschaftlichkeitsrechnungen (Business Case) tätigen.

3. Durch ein professionelles *Management der IT-Architektur* wird eine hohe Flexibilität von IT erreicht, damit diese auf veränderte Bedürfnisse reagieren kann. Die IT-Architektur umfasst die technische Architektur (Plattform, Netzwerk, Entwicklung), Sicherheitsarchitektur, Daten- und Applikationsarchitektur.

4. Starke Fähigkeiten im Bereich *Design und Entwicklung von Lösungen* garantieren, dass Entwicklungsprojekte diszipliniert und gemäss anerkannten und bewährten Methoden (Design, Build, Test) sowie mit einem starken Programm-Management ablaufen.

Kategorie	Nutzen und Kosteneinsparungspotenzial
Design und Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion der IT-Kosten um 5 bis 15 Prozent</li> <li>• Entwicklung von Lösungen innerhalb des Budgets und gemäss Zeitvorgaben dank Einsatz von bewährten Methoden</li> </ul>
Einführung von Systemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion der IT-Kosten um 1 bis 3 Prozent auf Grund eines besseren Roll-Outs</li> <li>• Rascheres Erreichen einer höheren Effektivität auf der Nutzerseite. Diese Produktivitätsfortschritte fallen zusätzlich auf der Businessseite an</li> </ul>
Servicedienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion der IT-Kosten um 5 bis 10 Prozent</li> <li>• Qualitätssteigerung dank Service Level Agreements (SLAs)</li> <li>• Raschere Reaktions- und Behebungszeiten dank Online-Monitoring</li> </ul>
Management der technischen Architektur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion der IT-Kosten um 2 bis 5 Prozent, da unternehmensweite und offene Standards Integrations- und Adaptionkosten drastisch senken</li> <li>• Erhöhte Flexibilität, um auf Veränderungen reagieren zu können</li> </ul>
Ressourcen-Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion der IT-Kosten um 2 bis 5 Prozent durch zentralen Einkauf und optimale Balance von externen und internen Mitarbeitern</li> <li>• Geringere Mitarbeiterfluktuation dank Karriereentwicklungsprogrammen</li> <li>• Mehr Wissensaustausch</li> </ul>
Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektive Entscheidungsstrukturen und -prozesse mit klaren Verantwortlichkeiten</li> <li>• Optimaler Grad an Zentralisierung und Dezentralisierung der IT-Organisation</li> <li>• Incentivierung der Mitarbeiter durch Koppelung der Entlohnung an Leistung</li> </ul>
IT-Strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausrichtung der IT auf Geschäftsbedürfnisse</li> <li>• Vermeidung von Doppelspurigkeiten und inkompatiblen Standards zwischen unterschiedlichen Geschäftseinheiten auf Grund von klaren Investitionszielen</li> <li>• Erhöhung des Spielraums für diskretionäre IT-Ausgaben um 10 bis 40 Prozent (d.h. für strategische Investitionen im Vergleich zu nicht diskretionären Ausgaben wie Wartung und Betrieb)</li> <li>• Prüfung des Wertbeitrages von Projekten auf Grund von Business Cases</li> </ul>
Total	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>15 bis 38 Prozent Kostenreduktion</b></li> <li>• <b>Bedeutend höhere Effektivität von IT</b></li> </ul>

Abb. 3: Potenzial und Nutzen einer effektiven IT (Quelle: Projekterfahrung von Accenture bei verschiedenen Unternehmen der Finanzdienstleistungsindustrie)

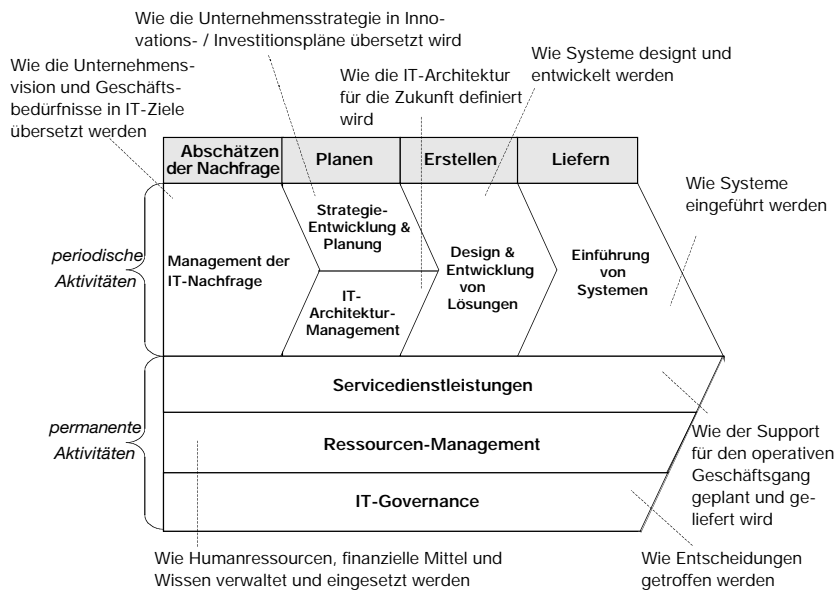


Abb. 4: Das «IT Value Chain- und Capability-Framework» von Accenture

5. Die Fähigkeit zur *Einführung von Systemen* gewährleistet die effiziente Übertragung einer sorgfältig entwickelten Lösung auf eine grosse Zahl von gut geschulten Nutzern.

6. *IT-Governance* 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. Hauptbestandteile der Governance-Struktur sind funktionierende Entscheidungsstrukturen, die Definition von Verantwortlichkeiten und ein System zur Leistungsmessung, das mit dem Entlohnungssystem gekoppelt ist.

7. Das *Ressourcen-Management* umfasst die Fähigkeit, IT-Ressourcen (Mitarbeiter, Wissen, Finanzen) so

IT-Fähigkeiten	Definition	«World-Class» Eigenschaften
<b>Management der IT-Nachfrage</b>	Die Fähigkeit, Unternehmensbedürfnisse in eine für IT relevante Vision mit klaren Zielsetzungen umzusetzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientiert sich an den Prinzipien der Wertsteigerung</li> <li>Sollte sich über alle Ebenen der IT-Organisation erstrecken</li> </ul>
<b>Strategieentwicklung und Planung</b>	Die Fähigkeit, IT / Technologie mittels kurzfristigen und langfristigen Investitionsplänen in Wettbewerbsvorteile umzusetzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gibt den IT-Aktivitäten auf allen Stufen eine klare Richtlinie</li> <li>Definiert Investitionsentscheidungen über mehrere Jahre</li> <li>Innovative Ideen fliessen kontinuierlich in Vision und Pläne</li> <li>Enger Zusammenhang zwischen Zielsetzungen von IT und des gesamten Unternehmens</li> </ul>
<b>IT-Architektur-Management</b>	Die Fähigkeit, einen Technologierahmen aufzustellen, mit dem flexibel auf Änderungen der Geschäftsseite reagiert werden kann	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umfassender Blueprint der technischen Architektur (Plattform, Netzwerk, Entwicklung), Sicherheits-, Daten- und Applikationsarchitektur</li> </ul>
<b>Design und Entwicklung von Lösungen</b>	Die Fähigkeit, Systeme gemäss anerkannten und bewährten Methoden zu entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung läuft in den Schritten Design, Build und Test ab</li> <li>Projekte haben ein starkes Programm-Management</li> <li>Entwicklung wird zeitgemäss und innerhalb des Budgets mit den gewünschten Funktionalitäten geliefert</li> </ul>
<b>Einführung von Systemen</b>	Die Fähigkeit, eine fertig entwickelte Lösung erfolgreich in das tägliche Geschäftsleben zu implementieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fließender Übergang auf eine grosse Zahl von Nutzern</li> <li>Nutzer sind geschult, um rasch effektiv arbeiten zu können</li> </ul>
<b>IT-Governance</b>	Die Fähigkeit, richtige IT-Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einfache, aber effektive Entscheidungsstrukturen</li> <li>Klare Verantwortlichkeiten</li> <li>Messung von Leistungen, die an das Entlohnungssystem gebunden sind</li> </ul>
<b>Ressourcen-Management</b>	Die Fähigkeit, IT-Ressourcen (Mitarbeiter, Wissen, Finanzen) zu erwerben, entwickeln und maximal einzusetzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausgaben werden ausreichend kontrolliert und Prioritäten werden gesetzt</li> <li>Mitarbeiter werden als Aktivposten betrachtet</li> <li>Wissen wird erfasst, übertragen und als Aktivposten behandelt</li> </ul>
<b>Servicedienstleistungen</b>	Die Fähigkeit, das tägliche Geschäft mit IT zu unterstützen gemäss ausgehandelten Service Level Agreements (SLAs) und innerhalb des Budgets	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proaktives, geschäftsorientiertes Service-Management</li> <li>Interner Service wird wie ein externes Produkt gemanagt</li> </ul>

Abb. 5: Zusammenfassung der zentralen IT-Fähigkeiten (Quelle: Accenture Best Practice basierend auf Projekterfahrung in der Finanzdienstleistungsindustrie)

einzusetzen, dass der Wert von IT-Investitionen maximal ist. Der Aufbau von Karriereentwicklungs- und Trainingsprogrammen, unternehmensweiten Systemen für das Wissensmanagement sowie ein transparentes Kosten-Controlling gehören genauso dazu wie das Lieferanten-Management und ein System für Qualitätssicherung.

8. 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.

Eine Analyse der acht IT-Bereiche dauert in der Regel zwischen sieben bis acht Wochen; sie bedingt eine intensive Beteiligung des Topmanagements. Das Verfahren gliedert sich in die drei Bereiche Assessment, Definition des Operating Model und des Umsetzungsplans:

- In der *Assessment-Phase* werden Daten aus dem Controlling und unternehmensinternen Darstellungen gesammelt. Ebenso findet eine intensive Interviewrunde mit Entscheidungsträgern von IT und der Geschäftsseite statt. Das daraus entstehende Bild von IT-Fähigkeiten wird mit den Eigenschaften von «Weltmeistern in IT» verglichen. Aus den Abweichungen in einzelnen Bereichen lassen sich Handlungsoptionen und deren Beitrag zur Wertsteigerung ableiten.
- Die Definition des *Operating Model* umfasst eine gemeinsam mit dem Management durchgeführte Priorisierung der identifizierten Handlungsfelder. Ebenso wird definiert, wie die zum Aufbau geplante IT-Fähigkeit aussieht und funktioniert. Die genaue Erfassung des Mehrwerts wird mit einem Business Case berechnet.
- Mit der Definition des *Umsetzungsplans* beginnt die erste Phase der Im-

plementierung von konkreten Projekten zum Aufbau von IT-Fähigkeiten. Die Resultate dieser Phase sind ein Arbeits- und Ressourcenplan, die auch Aspekte des Change Managements berücksichtigen.

#### **Der erwartete Nutzen wird durch die konsequente Umsetzung realisiert**

Der Aufbau von IT-Weltklasse-Fähigkeiten umfasst den Um- und Aufbau von Strategie, Prozessen, Menschen und Technologie. Der gesamtheitliche Ansatz mit Berücksichtigung von Mensch, Organisation und Technologie, der auf die Erfüllung der Geschäftsstrategie ausgerichtet ist, hat sich als erfolgreich erwiesen.

Hier soll auf drei Faktoren, die sich für eine erfolgreiche Umsetzung als besonders relevant herausgestellt haben, detaillierter eingegangen werden: Die Einhaltung der Prioritätenliste, Nutzung von Erfahrungen und schliesslich das Umsetzungsmanagement, auch Programm-Management genannt:

1. Den *Fokus auf Handlungsoptionen*, die als prioritär eingestuft worden sind, gilt es beizubehalten. Dies ist unter Umständen kein einfaches Unterfangen, weil von einzelnen Geschäftseinheiten und Abteilungen oft neue Anforderungen und Wünsche auftauchen. Es wirkt sich jedoch in der Regel verheerend aus, wenn man von allem etwas, aber nichts richtig macht. Erforderlich ist grosses Fingerspitzengefühl und starke Unterstützung des Topmanagements, um den Fokus auf die priorisierten Projekte beizubehalten. Die Formulierung von messbaren Zielen hilft dem Team, eine klare Richtung zu verfolgen, und sie erlaubt dem Management, Abweichungen frühzeitig zu erkennen.
2. Für die erfolgreiche Umsetzung ist es von unschätzbarem Nutzen, auf *Erfahrungen* mit ähnlichen Projekten zurückgreifen zu können und sie mit aktiver Wissensweitergabe zu fördern. Der zielgerichtete Aufbau von IT-Fähigkeiten setzt voraus,

dass diese Projekte zeitgerecht und im Rahmen des gesetzten Budgets abgeschlossen werden. Untersuchungen haben gezeigt, dass bei rund der Hälfte von IT-Transformationsprojekten die Kosten- und Zeitvorgaben überschritten werden und Projekte deswegen scheitern. Ungenügende Erfahrung kann also dazu führen, dass Projekte, die eigentlich auf den Aufbau von IT-Fähigkeiten abzielen, zu einem Beispiel des eigenen glücklosen Versagens werden.

3. Ein weiterer, entscheidender Faktor ist die zentrale Steuerung aller Aktivitäten und Komponenten. Die Komplexität der Umsetzung erfordert ein *Programm-Management*, das den Überblick über das Portfolio von Veränderungsprojekten behält und bereichsübergreifende Integrationsarbeit leistet. Informationen können so zeitgerecht an das Management weitergeleitet werden, so dass dieses korrigierende Massnahmen treffen kann.

#### **Zusammenfassung**

IT birgt ein grosses, oft noch ungenutztes Wertsteigerungspotenzial. IT wird heute von CEOs und CIOs zwar nicht mehr nur als Lieferant von internen Dienstleistungen, sondern durchaus als Mittel zur strategischen Differenzierung angesehen. Eine umfassende Betrachtung des Wertsteigerungspotenzials von IT ist aber selten und erfolgt meist unsystematisch, weil es an den richtigen Analysemethoden und der Umsetzungskraft fehlt. Grundsätzlich gibt es vier Bereiche zur Wertsteigerung:

- Optimierung von IT-Kernfähigkeiten
- Stärkung von Informationsfähigkeiten
- Einsatz innovativer Technologie zur Stärkung des bestehenden Geschäfts
- Aufbau von neuen Geschäftsmodellen.

Im Kontext der aktuellen konjunkturellen Situation bietet sich die Optimierung von IT-Kernfähigkeiten zur-

zeit idealerweise zur Wertsteigerung an, weil damit eine erhöhte Effektivität von IT bei gleichzeitiger Einsparung von 10 bis 20 Prozent der IT-Kosten möglich ist. Der Schlüssel zur erfolgreichen Realisierung dieses Potenzials liegt einerseits in der systematischen Identifikation von Wertsteigerungspotenzialen. Das Framework für IT-Fähigkeiten ist dagegen ein geeignetes und mehrfach erfolgreich angewendetes Diagnoseinstrument hierfür. Andererseits ist Konsequenz und Stärke in der Umsetzung gefordert. Die drei zentralen Punkte in diesem Bereich sind: Einhalten der Prioritätenliste, viel Erfahrung und ein starkes Programm-Management.

### IT-Benchmarkstudie von Versicherungsunternehmen im deutschsprachigen Raum

Das Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St.Gallen und Accenture führen eine zweite gemeinsame Studie zum Thema IT in der deutschsprachigen Versicherungswirtschaft durch. Das Ziel dieses IT-Benchmarking ist, ein umfassendes und detailliertes Bild über IT bei Versicherungen darzustellen, wobei die folgenden Bereiche untersucht werden:

- IT-Kosten
- IT-Governance
- Ressourcenmanagement und -allokation
- Serviceleistung
- Software-Entwicklung.

Die teilnehmenden Versicherer erhalten die Resultate der Studie und einen individualisierten Standard-Report, der es erlaubt, die eigene Position mit anderen (anonymisierten) Versicherungsunternehmen zu vergleichen.

Sind Sie an der Studie interessiert? Nehmen Sie Kontakt auf mit: Bernard Elhage, I-VW HSG, St.Gallen (+41 71 243 40 20) oder Dr.Marco Schaub, Accenture in Zürich (+41 1 219 98 89).