

IT: Potenzial zur Steigerung des Unternehmenswerts

Die Chancen der IT werden nur wenig genutzt

IT birgt für Versicherungen ein grosses Potenzial zur Steigerung des Unternehmenswerts und zu Kostensenkungen von 10–20%. Trotzdem nutzen CEOs und CIOs die Chancen einer effektiven und effizienten IT kaum.

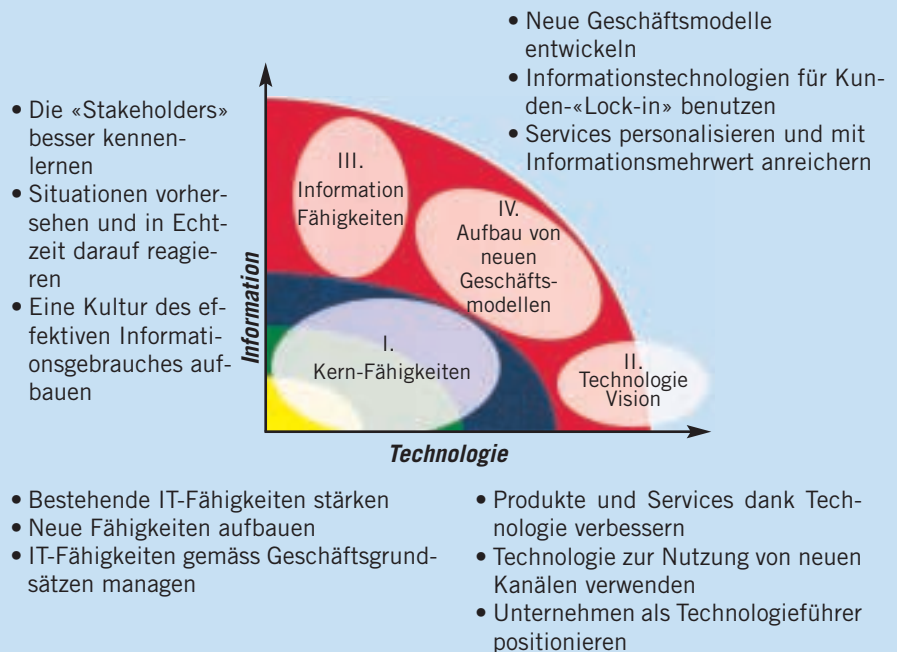
Von Dr. Sandro C. Principe und Dr. Marco Schaub*

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% ihrer Bruttoprämien für IT auf. Weit über dem Durchschnitt liegen die Krankenversicherer mit 16%. Lebensversicherer beanspruchen 9% und Kompositversicherer weisen mit 5% ebenfalls signifikante Summen aus. Bei Banken beliefen sich die IT-Ausgaben auf rund 10% des Umsatzes. Finanzdienstleister geben somit im Vergleich zu anderen Industrien (durchschnittlich 7,3 % des Umsatzes) mit 11% des Umsatzes rund 50% mehr für IT aus.

Die ausschliesslich input-orientierte Betrachtung von IT – wie viel Mittel stehen zur Verfügung – genügt heutigen 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 sich das Topmanagement heute häufiger mit strategischen Fragestellungen in Bezug auf IT auseinandersetzt. Die Folge davon ist, dass sich Versicherungsunternehmen der IT bedienen, um eine Differenzierung im Markt zu ermöglichen. Das zeigt sich aktuell im Aufbau von Internetkanälen und Versicherungsportalen. Weniger prominent, aber von grösserer Bedeutung ist

* Dr. Sandro Principe, Senior Manager bei Accenture; Dr. Marco Schaub, Consultant bei Accenture.

Vier Bereiche von IT zur Unternehmenswertsteigerung



Quelle Accenture

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 von IT in der Versicherungsbranche zurzeit selten und vor allem unsystematisch. In vier Bereichen von Versicherungsunternehmen eröffnet sich die Möglichkeit, den Unternehmenswert aus Information und Technologie nachhaltig zu erhöhen:

1. Die Optimierung von IT-Kernfähigkeiten steht im Mittelpunkt des Aufgabenbereiches von CIOs. Sie fokussiert auf die Transformation von IT, sodass diese produktiver und kosteneffizienter wird. Zentral ist die Ausrichtung der IT an die Geschäftsstrategie und Wertsteigerung.
2. Die Stärkung von Informationsfähigkeiten optimiert das Zusammenspiel von Informationsmanagement, Technologie und Verhaltensmuster im

Umgang mit Information. Prominente Beispiele hierfür sind Management, Informationssysteme oder Systeme im Bereich Knowledge Management.

3. Der Einsatz von innovativer Technologie erlaubt die Einführung von Lö-

IT-Benchmarkstudie

Das Institut für Versicherungswirtschaft (I.VW) 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 deutschsprachigen Versicherungen darzustellen, wobei die Bereiche IT-Kosten, IT-Governance (Geschäftsorientierung, Leistungsmessung und -steuerung, Organisation), Ressourcenmanagement und -allokation, Serviceleistung und Softwareentwicklung im Zentrum der Untersuchung stehen.

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

sungsmodellen, welche das bestehende Geschäft stärken. Ein Beispiel dazu ist der Aufbau eines direkten Vertriebskanals im Internet.

- 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).

Im Rahmen des heutigen konjunkturellen Umfeldes bietet sich die Optimierung von IT-Kernfähigkeiten als sehr interessanter Bereich zur Wertsteigerung an. Die Erfahrungen von Accenture bei einer Vielzahl von Finanzdienstleistern zeigen, dass die Effektivität von IT – bei gleichzeitiger Kostenersparnis von 15–20% – stark gesteigert werden kann. In einigen Fällen lagen die Kosteneinsparungen sogar bei 40% der IT-Kosten. Das Wissen um das grosse Wertsteigerungspotenzial von IT ist der eine Punkt, die Realisierung der entscheidendere. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Kombination von systematischer Diagnose und konsequenter Implementierung. Das Framework der IT-Fähigkeiten ist eine Methode zur systematischen Analyse und Bewertung heutiger IT-Kompetenz. Der Vergleich mit Weltklasse-IT-Fähigkeiten 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 erfolgreich angewendet worden.

Das Framework der IT-Fähigkeiten gliedert die IT in acht Bereiche:

- Das Management der IT-Nachfrage setzt die Unternehmensbedürfnisse in eine für IT relevante Vision mit klaren Zielsetzungen um.
- 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.
- Durch ein professionelles Management der IT-Architektur wird eine hohe Flexibilität erreicht, um auf veränderte Bedürfnisse zu reagieren.
- Starke Fähigkeiten im Bereich Design- und Entwicklung von Lösungen

garantieren, dass Entwicklungsprojekte diszipliniert und gemäss anerkannten Methoden (Design, Build, Test) und mit einem starken Programmmanagement ablaufen.

- Die Fähigkeit zur Einführung von Systemen gewährleistet die effiziente Übertragung einer sorgfältig entwickelten Lösung auf eine grosse Zahl von gut geschulten Nutzern.
- 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.
- Das Ressourcenmanagement umfasst die Fähigkeit, IT-Ressourcen

(Mitarbeiter, Wissen, Finanzen) so einzusetzen, dass der Wert von IT-Investitionen maximal ist. Der Aufbau von Karriereentwicklungsprogrammen, Systemen für das Wissensmanagement und ein transparentes Kostencontrolling gehören genauso dazu wie das Lieferantenmanagement und die Qualitätssicherung.

- 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. ■

Potenzial und Nutzen einer effektiven IT

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

Quelle: Projekterfahrung von Accenture bei verschiedensten Unternehmen der Finanzdienstleistungsindustrie.