

Informationstechnologie als Wettbewerbsfaktor

Die strategische Bedeutung von IT-Investitionen in Versicherungsunternehmen. Das Resultat einer IT-Benchmarking-Umfrage in Deutschland, Österreich und der Schweiz



Dr. Sandro C. Principe



Dr. Marco Schaub



Dr. Torsten Bechmann



Bernard El Hage

Vor dem Hintergrund langfristig sinkender Kapitalerträge werden die Versicherungen gezwungen, sich wieder vermehrt auf ihre Kerngeschäfte zu konzentrieren. Die Verbesserung des operativen Ergebnisses ist zum vordringlichen Ziel für Versicherungen geworden. Die Informationstechnologie (IT) zur Umsetzung dieser Zielsetzung spielt dabei eine zentrale Rolle. Diese Umstände bildeten den Anstoss für eine von Accenture und dem Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St.Gallen (I-VW HSG) gemeinsam lancierten IT-Benchmarking-Umfrage bei 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.

Das Ergebnis der Studie stellt auf umfassende Weise den Stand von IT in Versicherungsgesellschaften dar, welches Wertschöpfungspotenzial in der IT liegt und mit welchen Massnahmen die notwendigen Fähigkeiten aufgebaut werden können, um das identifizierte Potenzial tatsächlich zu realisieren. In diesem Sinne soll die Analyse einen praxisrelevanten Beitrag sowie einen Denkanstoss liefern, wie IT zur Verbesserung des operativen Resultats beitragen kann.

Steigerung der Unternehmens-effizienz durch IT

IT-Ausgaben zwischen Wahlfreiheit und Notwendigkeit

Die reinen IT-Ausgaben bewegen sich bei den befragten Versicherungen zwischen zwei und fünf Prozent der Bruttoprämien. Dieser Betrag mag im Vergleich zu Banken, deren IT-Kosten durchschnitt-

lich neun Prozent des Ertrags betragen, relativ moderat erscheinen. Es gilt jedoch zwei Punkte zu beachten:

1. Die Höhe der IT-Ausgaben steigt überproportional mit der Grösse eines Unternehmens an. Versicherer mit einem Prämienvolumen von über einer Milliarde Euro geben im Durchschnitt rund 30 Prozent mehr für IT aus als Unternehmen mit weniger als eine Milliarde Euro Umsatz.
2. Die reinen IT-Ausgaben sind bei Versicherungsunternehmen in den letzten drei Jahren um mehr als acht Prozent pro Jahr und damit doppelt so schnell wie die Prämien gewachsen. Insbesondere die Sondereffekte der Jahr-2000- und der Euro-Umstellung führten 2001 zu deutlich gestiegenen Ausgaben. Viele Unternehmen erwarten auf Grund der momentanen Wirtschaftslage ein kurzfristig geringeres Wachstum.

Eine genauere Betrachtung der einzelnen Bestandteile der IT-Ausgaben bei den oben erwähnten 33 teilnehmenden Versicherungsunternehmen ergibt, dass im Durchschnitt 55 Prozent des IT-Budgets für nicht wahlfreie Ausgaben verwendet werden (Abbildung 1). Unter Berücksichtigung der in der Branche üblichen Kosten für Planung, Steuerung und Verwaltung der IT-Organisation von rund zehn Prozent verbleiben für die Neuentwicklung von Anwendungen, inklusive zwingend erforderlicher Sonderprojekte, wie die Bewältigung der Jahr-2000- und Euro-Umstellung, durchschnittlich nur lediglich 35 Prozent.

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

- Die Versicherungsunternehmen erwarten, dass nicht wahlfreie Aufwände für Betrieb und Wartung in ähnli-

Die Autoren

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.

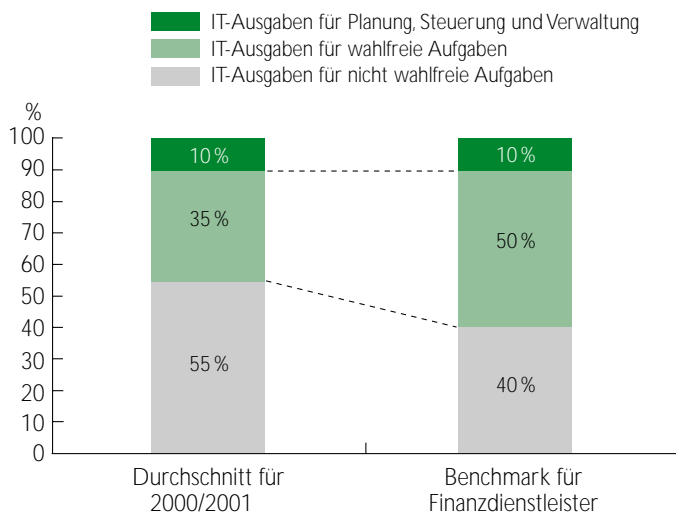


Abb. 1: Nur ein Drittel der IT-Ausgaben werden für Zukunftsinvestitionen verwendet
(Durchschnittliche Anteile wahlfreier bzw. nicht wahlfreier IT-Ausgaben)

chem Umfang wie in den letzten Jahren ansteigen werden.

- Viele Versicherer gehen davon aus, dass IT-Budgets weniger stark als in den letzten Jahren wachsen oder sogar gekürzt werden.

Die Folge ist, dass IT-Abteilungen in eine scheinbare Investitionsfalle hineingeraten. 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 der 40 bis 50 Prozent der IT-Ausgaben beträgt.

Das Strukturmodell der erfolgsrelevanten IT-Fähigkeiten

Der Weg aus der Investitionsfalle erfolgt über die Stärkung und den Aufbau von zentralen IT-Fähigkeiten. Die Analyse erfolgsrelevanter IT-Fähigkeiten orientiert sich am IT-Strukturmodell, das einen Raster zur systematischen Untersuchung und Bewertung von IT-Kompetenzen darstellt (Abbildung 2). Das IT-Strukturmodell lässt sich in sechs Bereiche gliedern:

1. Die Fähigkeit zur Strategieentwicklung und langfristigen Planung von IT
2. Die IT-Steuerung (auch IT-Governance genannt) als zentraler Kernprozess

3. Die Fähigkeiten im Bereich der Anwendungsentwicklung
4. Servicedienstleistungen
5. Ein professionelles Management der IT-Architektur
6. Die Fähigkeit des Ressourcen-Managements (Mitarbeiter, Wissen, Finanzen).

Erfolgreiche IT-Organisationen zeichnen sich vor allem durch gut ausgebildete Fähigkeiten im Bereich Strategie / Planung und IT-Steuerung aus. Es zeigt sich, dass der Schlüssel zum Erfolg in der

Kombination dieser beiden IT-Fähigkeiten liegt. Ohne die unmittelbare und genaue Messung von Leistungen, fehlt es an Steuerungsimpulsen in der operativen Umsetzung und an Lenkungsmöglichkeiten für Entscheidungsträger. Die IT-Steuerung entpuppt sich als eigentliches Schlüsselement zur langfristigen Effektivitäts- und Effizienzsteigerung. Eine gut ausgebildete Fähigkeit der IT-Steuerung korreliert positiv mit gut ausgebildeten anderen IT-Fähigkeiten des Strukturmodells (Abbildung 3).

Handlungsbedarf bei Versicherern in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Drei Kardinalschwächen in der Versicherungs-IT

Die Beurteilung des Status quo der IT in Versicherungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz weist in allen Bereichen des IT-Strukturmodells auf einen Handlungsbedarf hin. In vier der sechs Bereiche wird dieser sogar als dringend befunden:

1. IT-Strategie und -Planung: Die hauptsächliche Schwäche liegt im Einsatz neuer Technologien, das heisst in der Ausgestaltung der IT-Portfolios. Mehr als die Hälfte der Investitionen

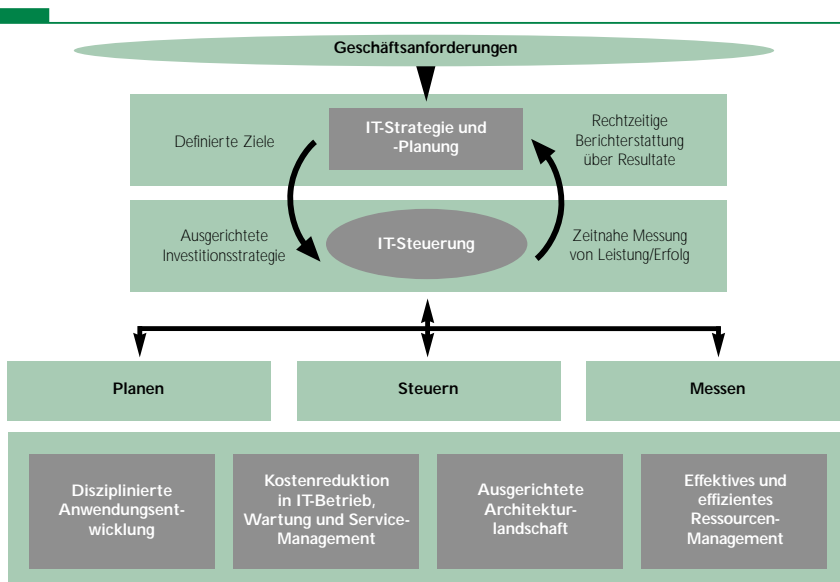


Abb. 2: IT-Steuerung als Schlüsselement des IT-Strukturmodells
(Quelle: Accenture 2002)

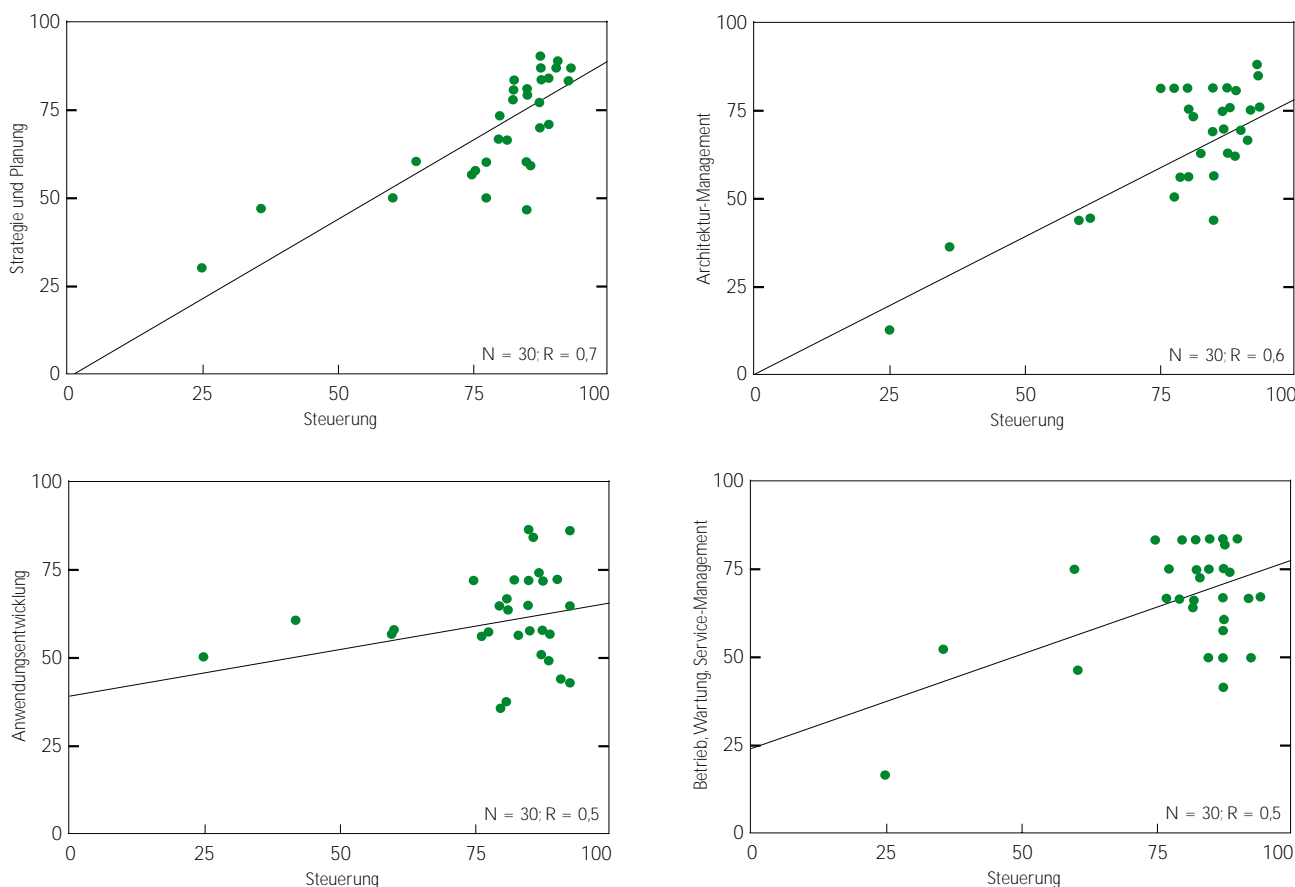


Abb. 3: IT-Steuerung als zentrale IT-Fähigkeit (Die Einheiten der Achsen wurden auf 100 Prozent indiziert. Eine hohe Punktzahl bedeutet, dass eine Fähigkeit gut ausgebildet ist.)

- in Milliardenhöhe ist suboptimal auf die Geschäftsbedürfnisse ausgerichtet.
- 2. IT-Steuerung: Es fehlt ein effizientes IT-Controlling, das die wesentlichen Kennzahlen für Entscheidungsträger sinnvoll und zeitgerecht aufarbeitet.
- 3. Anwendungsentwicklung: Entwicklungsbudgets in Milliardenhöhe werden zu rund 50 Prozent in Projekte mit unklarem oder sogar ohne jeglichen Wertbeitrag investiert.
- 4. Architektur-Management: Die unterschiedlichen technologischen Standards bereiten bei der Mehrheit der einzelnen Geschäftseinheiten mittelgrosser und grosser Versicherer erhebliche Schwierigkeiten.

IT-Strategie und -Planung: Suboptimaler Einsatz neuer Technologien

Grundsätzlich ist sich die Assekuranz heute der Bedeutung der IT für die Erar-

beitung von Wettbewerbsvorteilen bewusst (Abbildung 4). Bestehende und neue Technologien werden aktiv genutzt, um nachhaltige 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 zwischen lang- und kurzfristigen IT-Investitionen als den Geschäftsbedürfnissen optimal angepasst. Noch schlimmer ist, dass weniger als die Hälfte der IT-Investitionen als sinnvoll angesehen wird. Verbesserungen in diesem Bereich können wie folgt erzielt werden:

- Der IT-Planungs- und Budgetprozess wird auf der Grundlage von verbindlichen Spielregeln konsequenter von den Fachbereichen und der IT gemeinsam wahrgenommen.

- Die IT benötigt 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 (Abbildung 5):

1. Viele Versicherer befinden sich in einer Art Blindflug, der es 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 ungünstigen Lage befindet, da nicht einmal 20 Pro-

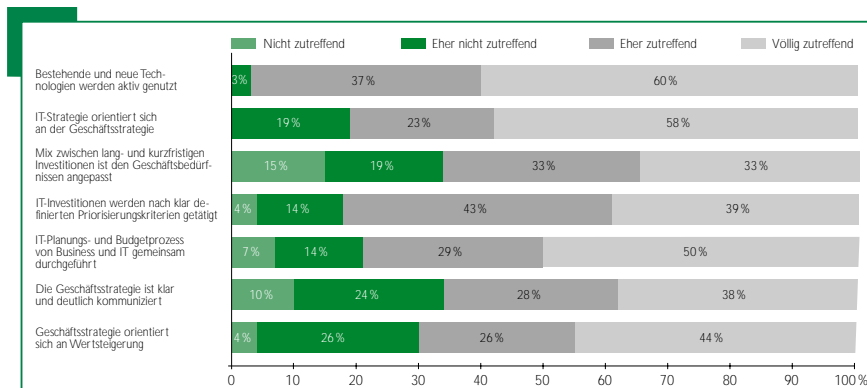


Abb. 4: CIO-Eigenbeurteilung IT-Strategie und -Planung: Schwächen bei der Optimierung des Investitionsportfolios

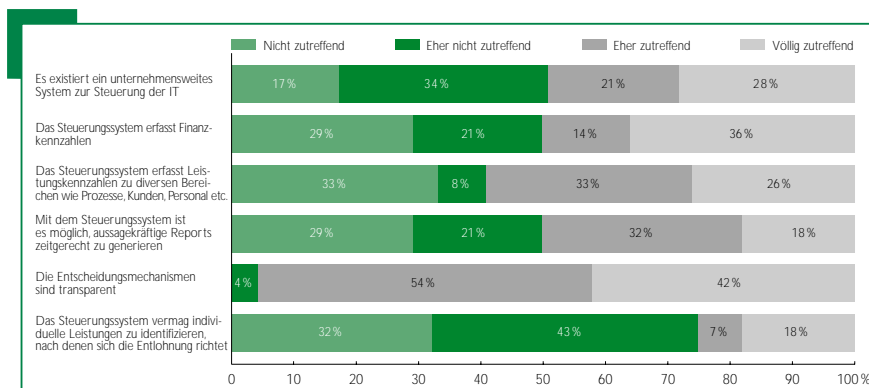


Abb. 5: CIO-Eigenbeurteilung der IT-Steuerung: Blindflug wegen unzureichender Instrumente

zent aussagekräftige Reports zeitgerecht erhalten.

- Die befragten Versicherer betrachten hingegen die Transparenz im Entscheidungsprozess innerhalb der IT als Stärke. Im Leistungsbereich hingegen sind Verantwortungen, Ausführung und Incentives weit weniger transparent geregelt. Nur ein Viertel der Versicherer richtet sich auch auf der Leistungsstufe der einzelnen Führungskräfte und Mitarbeiter sowie der Entlohnung auf Transparenz aus.

Anwendungsentwicklung: Ein düsteres Kapitel

Im Bereich Anwendungsentwicklung (Abbildung 6) 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 Projektgenehmi-

gung vorliegen müssen. Zudem erfolgen die anvisierten IT-Lösungen kaum 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 zufriedenstellende 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.

Architektur-Management: Im engeren Rahmen verbessert

Im Bereich Architektur-Management (Abbildung 7) ist positiv hervorzuheben, dass innerhalb von Geschäftseinheiten einheitliche technologische Standards

weitgehend durchgesetzt wurden und dass 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. Auch 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 tief zu halten und den einmal gewonnen Überblick zu konsolidieren.

Demgegenüber besteht bei der Verwendung von einheitlichen Standards zwischen den Geschäftseinheiten noch Entwicklungsbedarf. 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.

Ansätze zur Optimierung der IT-Fähigkeiten

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 wie auch innerhalb der

IT-Organisation. Ausserhalb der IT-Organisation muss eindeutig sein, wer in den Fachbereichen IT-Dienste verantwortlich ist 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 Topmanagements 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 bereit stehen, um die abgestimmten Vorgaben in eine detaillierte IT-Strategie einzubringen.

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

IT-Steuerung

Die Optimierung der IT-Steuerung erfordert die Implementierung verlässlicher Instrumente zur zeitnahen Leistungsmessung und -steuerung von IT-Aktivitäten. Eine gute Steuerungsfähigkeit ist unerlässlich, denn 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.

Anwendungsentwicklung

Hauptverantwortlich für eine mangelnde Effizienz in der Anwendungsentwicklung ist – wie die Resultate zeigen – eine Überforderung der IT-Planung und Steuerung. Unklar definierte Schnittstellen zu den Fachbereichen sowie eine mangelnde Koordination der Anforderungen zwischen den Fachbereichen bürdet der IT-Planung auch die fachbereichsübergreifende Ko-

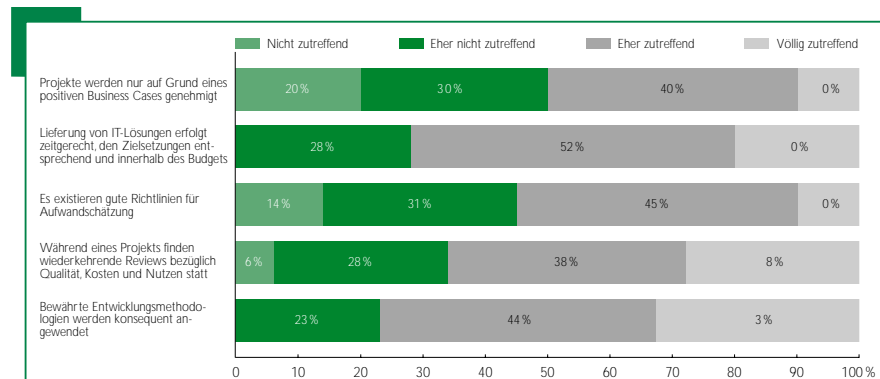


Abb. 6: CIO-Eigenbeurteilung Anwendungsentwicklung: Investitionen ohne Planungsbasis

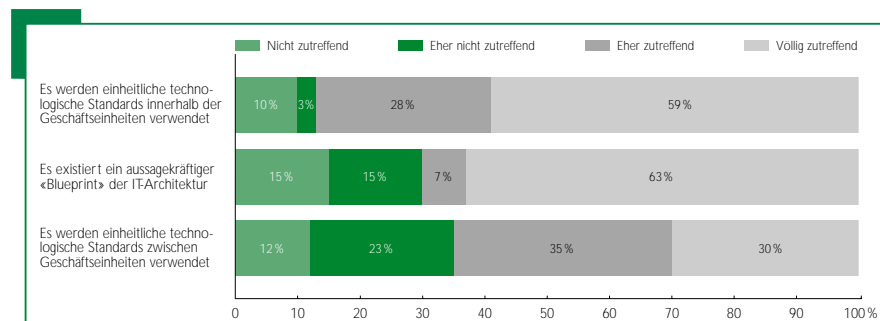


Abb. 7: CIO-Eigenbeurteilung Architektur-Management: IT als Dienstleister

ordination und Priorisierung auf. Dies überfordert und führt bei der Entwicklungssteuerung zu redundanten Projektinhalten. Das Ergebnis sind Anwendungen, welche die Geschäftsanforderungen nur teilweise erfüllen. Daneben existieren auch bereichsspezifische Probleme. Für deren Lösung gibt es drei zentrale Ansätze:

1. Professionalisierung des operativen Projektmanagements
2. Verbesserung von Entwicklungsmethoden
3. Optimierung der Anwendungsimpementierung.

Architektur-Management

Analysieren Experten den Status quo der IT-Architektur von Versicherungen, so fallen immer wieder drei Begriffe, nämlich «fragmentiert», «heterogen» und «komplex». Und dies trifft um so mehr im Fall von Allfinanzvertretern zu.

Um der Falle aus Fragmentierung, Heterogenität und Komplexität zu entrin-

nen, bedarf es zuerst einer versicherungsweiten Vision der IT-Architektur. Durch einen Abgleich dieser Vision mit den Ergebnissen einer fundierten Stärken-Schwächenanalyse des Status quo ist in einem zweiten Schritt ein verbindlicher Bebauungsplan zu erstellen. Die Erfahrung von Accenture zeigt, dass in einem dritten Schritt – der eigentlichen Transformationsphase – drei wirkungsvolle Hebel, nämlich Rationalisieren, Migrieren und Konsolidieren, schnell für deutliche Kosteneinsparungen und eine Reduktion der Komplexität sorgen.

Schwerpunkte der IT in der Assekuranz bis 2005

Der Fokus für IT-Projekte im Versicherungsbereich, die in der Versicherungswirtschaft in den kommenden 30 Monaten verfolgt werden, liegt klar im Bereich der Vertriebs- und Back-Office-Systeme sowie in alternativen Sourcing-Strategien.

Prioritäten im Vertriebsbereich bilden das Customer Relationship Management

(CRM) sowie die «B2B-Portale» (Abbildung 8):

- Projekte zum «Customer Insight» möchten in der Regel eine ganzheitliche, produktübergreifende Sicht auf die Kunden gewinnen, um ein wertorientiertes Management der Kundenbeziehungen zu ermöglichen.
- «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-Basissysteme, die ebenso wie «B2C-Portale» in den letzten Jahren stark vorangetrieben worden sind.

Im Bereich der Backoffice-Systeme (Abbildung 9) sehen die Befragten den grössten Handlungsbedarf im Bereich der Produkt- und der Policenverwaltungssysteme. Die Investitionen in 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.

Mehr an Bedeutung gewinnt sodann das strategische Sourcing (Abbildung 10). 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,

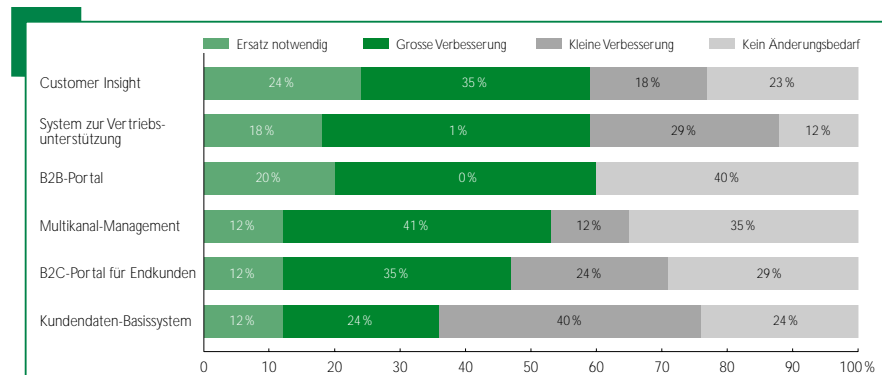


Abb. 8: Änderungsbedarf im Bereich Vertriebssysteme: Konjunktur für Customer Insight und Vertriebsunterstützung

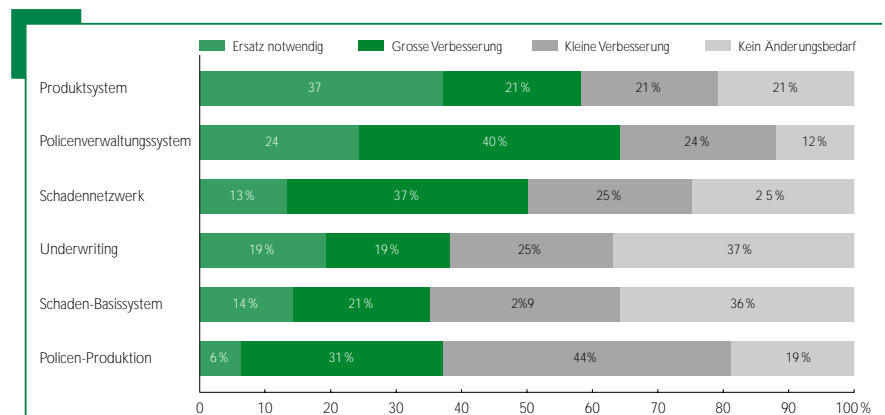


Abb. 9: Änderungsbedarf im Backoffice-Bereich: Investitionen in Policenverwaltungs- und Produktsysteme

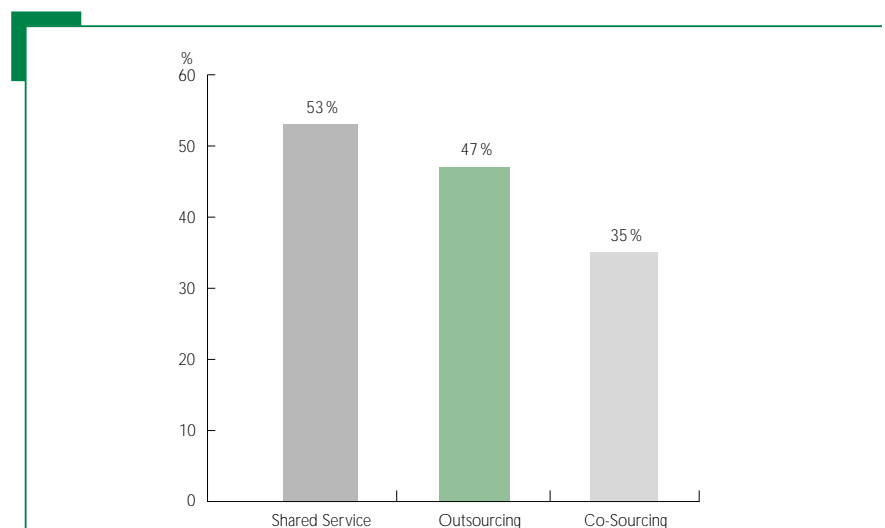


Abb. 10: Die Diskussion strategischer Sourcing-Varianten steht in der Versicherungswirtschaft am Anfang (Geplanter Einsatz von Sourcing-Varianten bei Versicherern bis 2005, Mehrfachnennungen möglich)

erachten 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 (Abbildung 10).

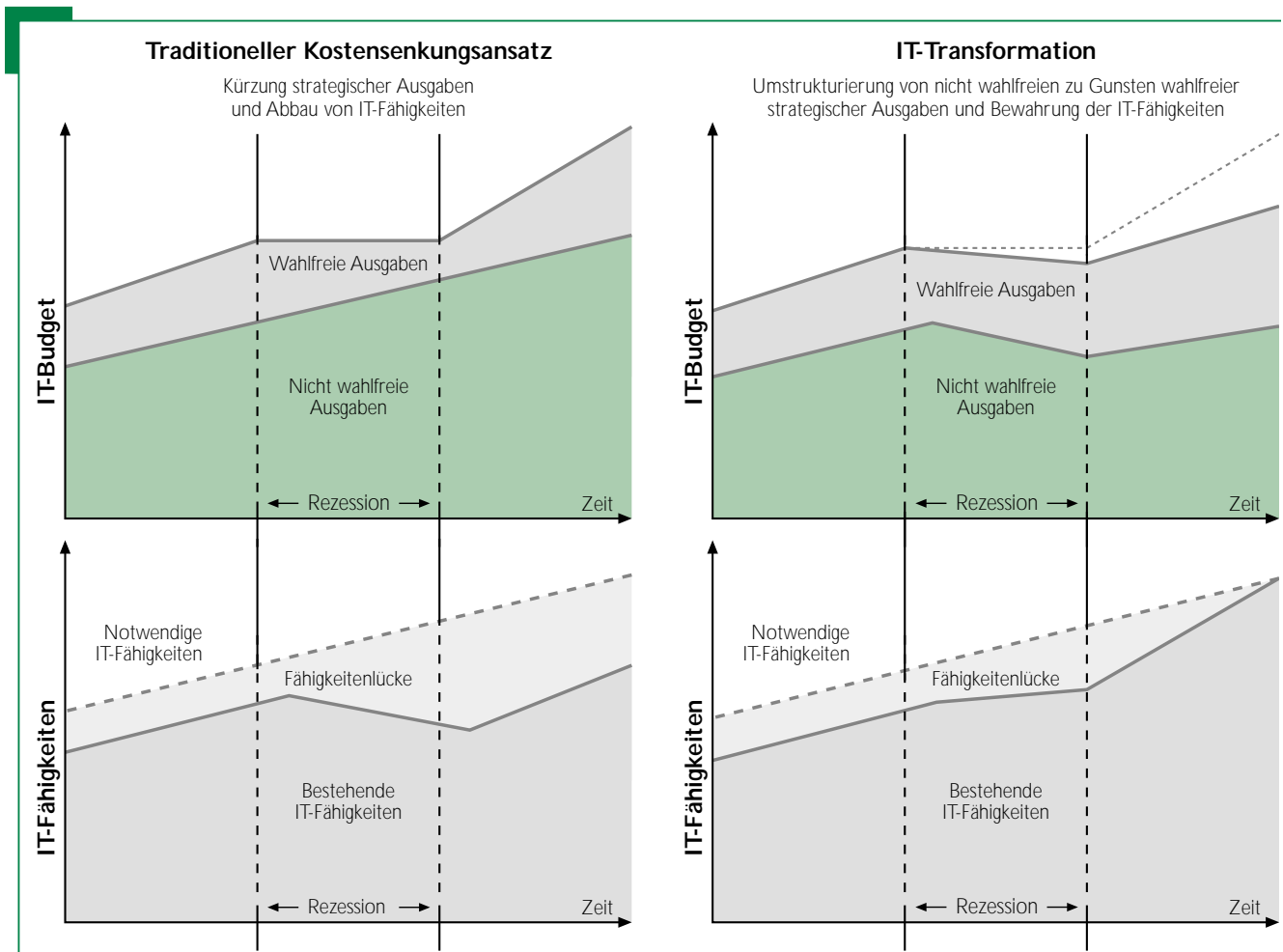


Abb. 11: Traditioneller Kostensenkungsansatz vs. IT-Transformation in die Zukunft des Unternehmens (Quelle: Accenture 2002)

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 (Abbildung 11). 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. Dadurch werden oft die IT-Vorhaben mit dem höchsten Wertschöpfungspotenzial gestoppt. Hinzu kommt die Vernichtung von wertvollem Wissen. Wenn sich die Konjunktur erholt, müssen die fehlenden Fähigkeiten zu hohen Kosten wieder 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 die 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.

Der finanzielle Nutzen effektiver und effizienter IT

Der Beitrag der IT zur Wahrung der Effektivität und 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

rierten 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.

die Effizienz der IT – bei gleichzeitiger Kostensenkung – um 15 bis 35 Prozent gesteigert werden kann (Abbildung 12). Das genaue Ausmass des Verbesserungspotenzials hängt von der spezifischen Situation eines Versicherers ab.

Bereichen messen: Strategie, Kosten, Qualität und Umsatzgenerierung. Letzteres ist vor allem der Fall, wenn interne Leistungen an den Markt gebracht werden können.

Accenture-Erfahrungen zeigen, dass bei einer Vielzahl von Finanzdienstleistern

Insgesamt lässt sich der Nutzen einer effektiven und effizienten IT in vier

Kategorie	Nutzen und Kosteneinsparungspotenzial
IT-Strategie und -Planung	<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 • Prüfung des Wertbeitrages von Projekten auf Grund von Business Cases • Erhöhung des Spielraums für nicht wahlfreie IT-Ausgaben um 10 bis 40 Prozent
Steuerung	<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 die Leistung
Anwendungsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätssteigerung dank Service Level Agreements (SLAs) • Kürzere Reaktions- und Behebungszeiten durch Online-Monitoring • Reduktion der IT-Kosten um 5 bis 9 Prozent
Architektur-Management	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Gesteigerte Qualität vor allem in Betrieb, Wartung und Dienstleistung • Bedeutend höhere Effektivität von IT • 15 bis 35 Prozent Kostenreduktion

Abb. 12: Potenziale und Nutzen einer effektiven IT (Quelle: Accenture 2002)

IT-Benchmarkstudie

Die gesamte Studie «Informationstechnologie als Wettbewerbsfaktor» kann auf Anfrage bezogen werden bei Edith Schaumann, I-VW HSG (+41 71 243 40 21, edith.schaumann@unisg.ch) und bei www.ivwhsg.ch sowie www.accenture.ch/erfolgskfaktor

Haben Sie weitere Fragen zur Studie? Nehmen Sie bitte Kontakt auf mit Bernard El Hage, I-VW HSG, St.Gallen (+41 71 243 40 61) oder Dr. Sandro Principe bzw. Dr. Marco Schaub, Accenture in Zürich (+41 1 219 98 89).