

Hendrik Jahn, Dr. Sandro Principe,
Frankfurt am Main

Kaum ein Bereich in Versicherungsunternehmen wird so häufig kritisiert wie der IT-Bereich. Angesichts des wachsenden Kostendrucks steigt die Aufmerksamkeit gegenüber einem Bereich, dessen Kosten immerhin bei zwei bis fünf Prozent der Bruttoprämien liegen. Aber was ist eine effiziente IT, wie viel muss ein Versicherer dafür ausgeben und – vor allem – wie setzt man das vorhandene Budget richtig ein, um nicht hinterher „in der Falle“ zu sitzen?

In einer Studie, die auf 33 Interviews mit IT-Verantwortlichen aus Versicherungsunternehmen im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Schweiz, Österreich) basiert, haben der Management- und Technologie-Dienstleister Accenture und das Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen den Beitrag der Informationstechnologie (IT) zur Effizienzsteigerung in Versicherungsunternehmen untersucht.

Die IT-Ausgaben sind in den vergangenen Jahren massiv gewachsen – von 1998 bis 2001 um mehr als acht Prozent pro Jahr (!) und damit doppelt so schnell wie die Bruttoprämien. Im Schnitt liegen die IT-Ausgaben heute bei 3,6 Prozent der Prämien, für das Jahr 2005 wird mit einem Anteil von etwas mehr als vier Prozent gerechnet (s. Abbildung 1). Bemerkenswert ist dabei, dass die Ausgaben der einzelnen Institute sehr stark schwanken: Die Branchenbesten geben für ihre IT-Systeme rund 40 Prozent weniger aus als der Durchschnitt.

Die Struktur des IT-Budgets: Erfolgreiche versus durchschnittliche Versicherer

Auch die Kostenstruktur der Budgets zeigt deutliche Unterschiede zwischen den Branchenbesten und dem Durchschnitt. Grundsätzlich können IT-Ausgaben in nicht-wahlfreie (Aufwendungen z.B. für Wartung, Betrieb und Service) und wahlfreie Leistungen (Entwicklung von Neuanwendungen, Investitionen in neue Fähigkeiten,

IT muss nicht im „Blindflug“ enden

Studie von Accenture und der Universität St. Gallen untersucht die „Investitionsfalle“ vieler Versicherer

Maßnahmen zur Effizienzsteigerung etc.) unterteilt werden. Die Studie zeigt, dass ein durchschnittlicher Versicherer rund 55 Prozent seines Budgets für nicht wahlfreie Leistungen ausgibt. Unter Berücksichtigung der in der Branche durchaus üblichen Quote von zehn Prozent des IT-Budgets, die für Planung, Steuerung und Verwaltung der IT-Organisation aufgewendet wird, fließen nur 35 Prozent in die wahlfreien Leistungen. Demgegenüber verbrauchen die branchenbesten Versicherer nur 40 Prozent ihres Budgets für Wartung, Betrieb und Service und können somit die Hälfte ihres Gesamtbudgets für Zukunftsinvestitionen einsetzen (s. Abbildung 2).

das die erfolgsrelevanten IT-Fähigkeiten abbildet. Dieses Modell besteht aus insgesamt sechs Teilbereichen, die in der Studie einzeln abgefragt wurden (s. Abbildung 3).

Die zentralen Fähigkeiten in diesem Strukturmodell sind die IT-Strategie und die IT-Steuerung. Sie stellen sicher, dass sich die IT an der Geschäftsstrategie orientiert, dass IT-Investitionen klar und nachvollziehbar priorisiert und dass durch entsprechende Entscheidungsstrukturen, Verantwortlichkeiten, Leistungsmessungen sowie die Anreizgestaltung die richtigen Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden. Dabei kommt der IT-Steuerung besondere Bedeutung zu, da sie das Bindeglied zwischen Planung und Umsetzung darstellt.

Die Elemente Anwendungsentwicklung und Architekturlandschaft beschreiben dagegen die Leistungsfähigkeit der IT. Hier geht es vornehmlich um die Fähigkeit, Entwicklungsprojekte diszipliniert, zeit- und qualitätsgerecht durchzuführen sowie flexible IT-Landschaften zu schaffen, die

Das Strukturmodell der erfolgsrelevanten IT-Fähigkeiten

Um eine detaillierte Bestandsaufnahme der Versicherungs-IT vornehmen zu können, orientierte sich die Studie an einem Strukturmodell,

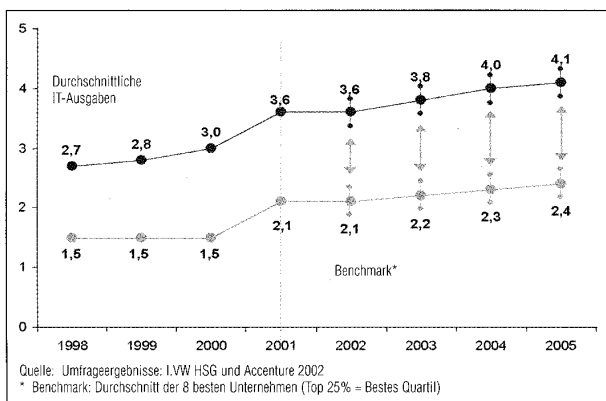


Abbildung 1 IT-Ausgaben in Prozent der Bruttoprämien (Ist 1998 bis 2001 und Erwartungen 2002 bis 2005)

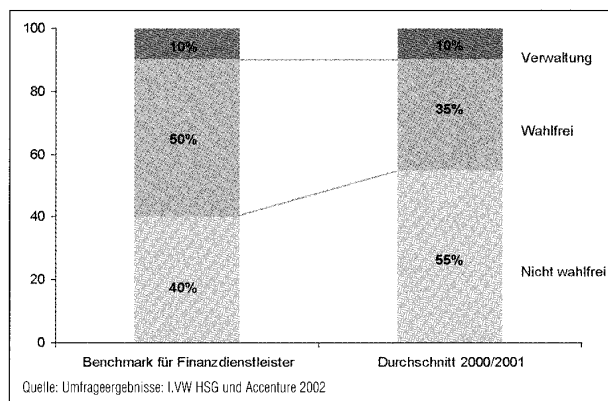


Abbildung 2 Die Struktur der IT-Ausgaben in Versicherungen

auch auf veränderte Bedürfnisse reagieren können. In den Bereichen IT-Betrieb, Wartung und Service-Management sowie Ressourcen-Management geht es primär um die Effizienz der IT. Wichtige Fähigkeiten sind in diesem Bereich, das tägliche Geschäft auf Basis von ausgehandelten Service Level Agreements und innerhalb des Budgets reibungslos abwickeln zu können sowie IT-Ressourcen (Mitarbeiter, Wissen, Finanzen) so einzusetzen, dass der Wert von IT-Investitionen maximiert wird.

Budgetüberschreitungen und Wildwuchs

Gerade in den Kernfähigkeiten der IT ist die Eigeneinschätzung der befragten CIOs erstaunlich kritisch. Nur etwas mehr als die Hälfte der Befragten sieht eine enge Orientierung der IT-Strategie an der Geschäftsstrategie. Zudem betrachtet nur ein Drittel den Mix aus kurz- und langfristigen IT-Investitionen als den Geschäftsbedürfnissen angepasst. Entsprechend werden nur bei rund 40 Prozent der Unternehmen IT-Investitionen anhand von klar definierten Priorisierungskriterien getätigt.

Die Selbstbeurteilung der IT-Steuerung durch die CIO ist nahezu vernichtend: Rund 50 Prozent der Unternehmen betrachten ihr Controlling als ungenügend, weil entweder Teilbereiche der IT nicht erfasst werden oder die erhobenen Kennzahlen wesentliche Aspekte, wie z.B. Finanzkennzahlen, nicht abbilden. Angesichts der Erkenntnis, dass die Hälfte der Unternehmen sich nicht in der Lage sieht, aussagekräftige Reports zeitgerecht zu generieren, kann man in weiten Teilen schon von einer Art „Blindflug“ in der IT sprechen.

Auch die Selbsteinschätzung der Leistungsfähigkeit in der Anwendungsentwicklung und im Architekturmanagement fällt deutlich aus: Rund 50 Prozent der Budgets werden in Projekte ohne oder zumindest mit unklarem Wertbeitrag investiert. In 80 Prozent der Fälle überschreiten Projek-

te mehr oder weniger den vorgegebenen Kosten- und Zeitrahmen und stellen Lösungen bereit, die nicht optimal auf die Geschäftsbedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten sind.

Nur wenig besser wird das Architekturmanagement beurteilt: Innerhalb der Geschäftseinheiten wurden in den meisten Unternehmen weitgehend einheitliche technologische Standards durchgesetzt. Entwicklungsbedarf besteht allerdings noch bei der Verwendung von einheitlichen Standards zwischen den unterschiedlichen Geschäftseinheiten. Über ein Drittel der beteiligten Versicherer weist hier noch eine sehr heterogene, technologische Struktur auf. Fast alle CIOs kämpfen also darum, unternehmensweite einheitliche Standards durchzusetzen.

Effizientes Service- und Ressourcenmanagement

Die Beurteilung der beiden letzten Bereiche in der Eigeneinschätzung der CIOs ist durchweg positiv. Das gilt insbesondere für den laufenden Betrieb: Sowohl der User-Support als auch Servicedienstleistungen für die IT-Infrastruktur werden nach Ansicht der Verantwortlichen zeitgerecht und kostengünstig erbracht. Auch im Ressourcen-Management sehen die Befragten wenige Schwächen. Vor allem in den operativen Unterstützungsfunktionen Einkauf und Personalmanagement haben die Versicherer in der Vergangenheit große Fortschritte erzielt. Ein zentralisierter Einkauf und ein konsolidiertes Lieferantenmanagement sind mittlerweile Alltag in den Versicherungen ebenso wie kontinuierliche Schulungen und individuelle Entwicklungspläne für Mitarbeiter der IT-Abteilungen.

Ein wenig positives Bild ergibt sich allerdings für die übergeordnete strategische Beschaffung. Nur die Hälfte der Versicherer verfügt über eine klare Sourcingstrategie. Die in der Branche laufende Diskussion über die Vorteile von strategischen Sourcing-Varianten hat sich also in vielen

(Fortsetzung auf Seite 1569)

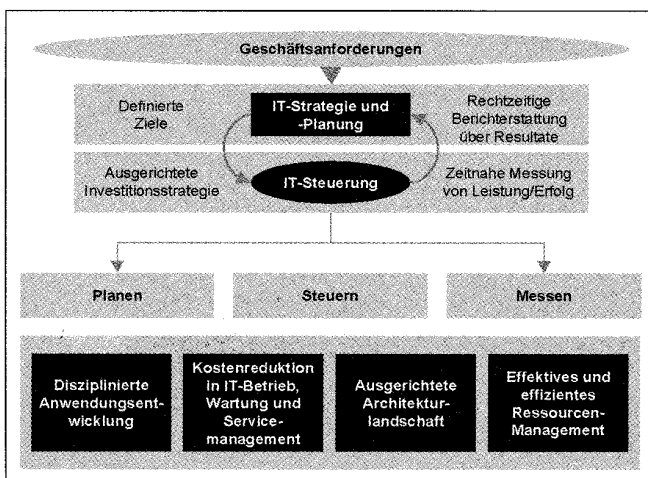


Abbildung 3
Das IT-Strukturmodell

Quelle: Accenture

Copyright © Accenture.
All Rights Reserved.
Informationstechnologie als
Wettbewerbsfaktor.
Quelle: Studie von Accenture und
I.VW HSG

(Fortsetzung von Seite 1567)

Versicherungsunternehmen noch nicht in konkreten Plänen niedergeschlagen. Allerdings geht die Mehrzahl der Versicherer davon aus, dass in Zukunft externe Partner bestimmte Teile der IT-Wertschöpfungsstufen abdecken werden.

Nicht nur die Kosten, auch die Fähigkeiten sind das Problem

Die Studie zeigt zum Teil überraschend deutlich, welche Defizite die befragten Unternehmen selbst in ihren IT-Fähigkeiten sehen. Das gilt in besonderem Maße für die IT-Strategie und die IT-Steuerung. Die hier bestehenden Mängel haben Folgen für die anderen IT-Bereiche des Modells: Die Verbindung zur Geschäftsstrategie ist nicht ausreichend sichergestellt, Entwicklungsprojekte laufen immer wieder aus dem Ruder, IT-Landschaften entwickeln sich zu heterogenen Dauerbaustellen, der Betrieb erfolgt nicht kostengünstig und Ressourcen werden nicht optimal eingesetzt. Die Konsequenz dieser Entwicklung wird in der Studie nur allzu deutlich. Ein Großteil der befragten Unternehmen verfügt über ungesunde Kostenstrukturen in der IT und die IT-Kosten steigen weiter überproportional.

Die meisten der befragten Unternehmen rechnen damit, dass die nicht wahlfreien Ausgaben für Wartung und Betrieb in Zukunft in ähnlichem Umfang wie in den letzten Jahren steigen werden. Gleichzeitig werden bei fast allen Versicherern die IT-Budgets gekürzt oder zumindest eingefroren. Die Folge ist, dass die Budgetanteile für wahlfreie Ausgaben – also Investitionen in neue Fähigkeiten und effizienzsteigernde Maßnahmen – sich immer weiter verringern. Angesichts der offensichtlich ohnehin nicht ausreichend ausgeprägten IT-Fähigkeiten in den Unternehmen drohen viele Versicherer deshalb in eine Art Investitionsfalle zu geraten: Mangelnde Fähigkeiten führen zu ungesunden Kostenstrukturen und steigenden IT-Kosten. Durch die Budgetkürzungen wird aber noch weniger in zukünftige Fähigkeiten investiert – die Situation verschärft sich. Die Folge sind dann entweder weitersteigende Budgets, was sich angesichts der aktuellen Lage in der Branche kaum ein Versicherer leisten kann, oder die Bildung eines immer größer werdenden Investitionsstaus, der in absehbarer Zeit zu noch größeren Problemen führen wird.

Transformation statt Verzicht

Die Reduzierung des IT-Aufwands bei einem gleichzeitigen Ausbau der bestehenden IT-Fähigkeiten stellt somit für jede Versicherung eine große Herausforderung dar. Ziel muss es dabei sein, nicht pauschal an den Symptomen – also den hohen IT-Kosten – anzusetzen, sondern die Ursachen anzugehen. Dies ist nur möglich, wenn an der

Kostenstruktur und damit an den vermeintlich nicht-wahlfreien Kosten gearbeitet wird. Eine Senkung dieser Ausgaben ermöglicht es, Freiräume im IT-Budget zu schaffen. Diese Freiräume können dann einerseits zur Kostenreduktion und andererseits zur Reinvestition in den Aufbau neuer Fähigkeiten verwendet werden. Ansätze zur Kostenreduktion bestehen in allen sechs IT-Bereichen:

- Eine Neustrukturierung des Projektportfolios führt häufig zu einer drastischen Reduktion der Anzahl der Projekte, da manche dieser Projekte aufgrund ihres Inhalts oder bereits bestehender Budget- und Zeitüberschreitungen keinen wirtschaftlichen Nutzen haben.
- Die Einführung einer umfassenden Steuerungssystematik führt zu einer zeitnahen Messung von Projektfortschritten und somit zum frühzeitigen Erkennen von Budgetüberschreitungen.
- Die Einführung von professionellen Projektmanagement-Instrumenten führt teilweise zu Produktivitätssteigerungen von mehr als 50 Prozent.
- Konsequentes Migrieren, Rationalisieren und Konsolidieren der bestehenden Applikationslandschaft erschließt – teilweise schon sehr kurzfristig – erhebliche Rationalisierungspotenziale.
- Transparente Service Level Agreements erlauben Kosteneinsparungen von bis zu 20 Prozent.
- Strukturelle Anpassungen der IT-Wertschöpfungskette durch ein strategisches Ressourcenmanagement erlauben Einsparungen von bis zu 20 Prozent.

Wichtig bei der Durchführung dieser Maßnahmen ist jedoch, dass ein Teil der Einsparungen reinvestiert wird, um neue Fähigkeiten aufzubauen. Geschieht dies nicht, stellt dieser Ansatz auch keinen Ausweg aus der Investitionsfalle dar.

Fazit

Die Ergebnisse der Studie decken auf, weshalb die IT in Versicherungsunternehmen teilweise einen schlechten Ruf hat. Sie zeigt auch, dass die Betroffenen selbst in vielen Bereichen klare Defizite sehen. Es wäre jedoch falsch und gefährlich, dies in Zeiten drastischer Kosteneinsparungen zum Anlass zu nehmen, gerade in punkto IT-Kosten nach der „Rasenmähermethode“ vorzugehen. Im Gegenteil: Nur ein selektiver Ansatz zur Restrukturierung der Kosten führt zum gewünschten Ziel einer langfristigen Reduzierung der IT-Kosten. Andernfalls gerät die IT in die Investitionsfalle und wird vom ungeliebten Kind zur gefährlichen Belastung.

Die Autoren: Hendrik Jahn ist Geschäftsführer im Bereich Financial Services und zuständig für das Versicherungsgeschäft, Dr. Sandro Principe ist Senior Manager bei Accenture, Frankfurt am Main.