

IT von mittelgrossen Versicherern: Quo vadis?



Sandro C. Principe

Mittelgrosse Versicherungsgesellschaften mit einem Prämienvolumen von €0,5 bis 3,0 Mrd. müssen der aktuellen Situation an den Finanzmärkten Rechnung tragen. Ihre Situation verlangt nicht zuletzt ein Überdenken des gegenwärtigen Einsatzes der Informationstechnologie (IT), um den mittel- bis langfristig steigenden IT-Ausgaben effektiv zu begegnen. Neu entwickelte IT-Lösungen im Versicherungsbereich und Alternative Sourcing-Modelle eröffnen viel versprechende Perspektiven.

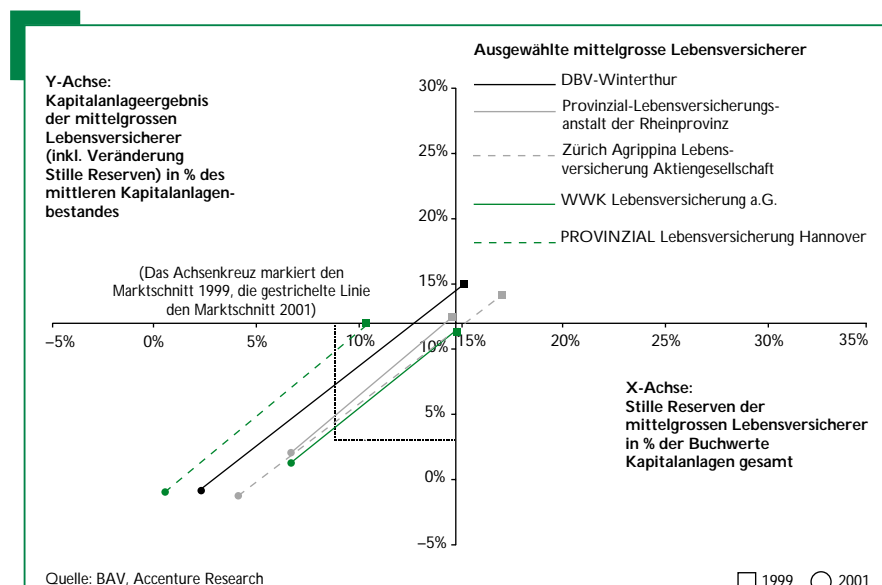
befriedigende Entwicklung der technischen Ergebnisse.

Der Einbruch der Aktienmärkte seit 2000 hat die Kapitalanlageergebnisse jedoch drastisch reduziert. Ein zu spätes Umschichten der Kapitalanlagen fort von Aktien hat seit 1999 beispielsweise in Deutschland über € 31 Mrd. an Reserven vernichtet, davon mehr als € 7 Mrd. im Nichtleben und mehr als € 24 Mrd. im Leben-Geschäft.

Makroökonomische Herausforderungen – Die fetten Jahre sind vorbei

Die 90er-Jahre waren vor allem geprägt von einem deutlichen Wachstum der Prämien in der Lebensversicherung und einem drastischen Anstieg der Kapitalanlageerträge. Dies erlaubte im Leben-Markt eine wachsende Überschussbeteiligung bei konstanten Ergebnissen bzw. verdeckte im Nichtleben-Markt die un-

Die Verschlechterung der Kapitalanlageergebnisse der mittelgrossen Versicherer wurde zwar zum Teil durch eine Verbesserung der technischen Ergebnisse und durch eine Verringerung der Überschussbeteiligungen kompensiert. Dennoch sind die tatsächlichen Renditen infolge dieser Entwicklung stark zurückgegangen. Von dieser Entwicklung sind die mittelgrossen Lebensversicherer stark betroffen. Abbildung 1 stellt die Entwicklung der Kapitalanlageergebnisse und der stillen Reserven für mittelgrosse Lebensversicherer dar.



Quelle: BAV, Accenture Research

□ 1999 ○ 2001

Abb. 1: Rückgang der Kapitalanlageergebnisse und der stillen Reserven mittelgrosser Lebensversicherer in Deutschland im Zeitraum 1999 bis 2001

Der Autor

Dr. Sandro C. Principe ist Senior Manager und arbeitet bei Accenture in Zürich im Bereich Strategie für Finanzdienstleister.

Eine Verschärfung der aktuellen, angespannten Situation auf den Kapitalmärkten würde die Versicherungsunternehmen weiter unter Druck setzen. Eine Simulationsrechnung für die mittelgrossen Lebens- (Abbildung 2) und Nicht-

lebensversicherer (Abbildung 3) verdeutlicht die bei abnehmenden Kapitalanlagerenditen notwendige Kosten- / Leistungsreduktion, um die durchschnittlichen Ergebnisniveaus von 1997 bis 2001 zu erhalten.

Mikroökonomische Herausforderungen – Balance von Investitionen und unternehmerischer Flexibilität

Für kleinere und mittelgrosse Versicherer sind die Investitionsvolumina, welche zur Optimierung und Modernisierung der Wertschöpfungsprozesse aufgebracht werden müssen, im Verhältnis zu den Gesamtausgaben sehr hoch. Die Investitionen in Informationstechnologie (IT) machen dabei einen wesentlichen Anteil aus. Um die Effizienz der unternehmerischen Prozesse zu gewährleisten, sind Versicherungsunternehmen gezwungen, ihre Geschäftsmodelle an die neuen Marktgegebenheiten anzupassen und ihre IT-Infrastruktur laufend zu modernisieren.

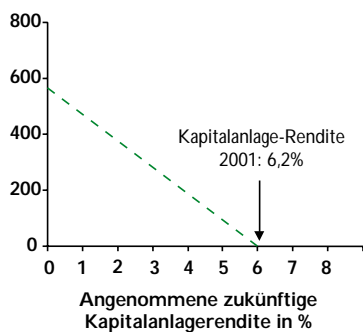
Wenn man davon ausgeht, dass der durchschnittliche Gesamt-IT-Investitionsbedarf¹ alle 5 bis 10 Jahre zwischen € 100 und 250 Mio. oder auch mehr beträgt, entspricht dies bei einem kleinen Versicherer (durchschnittlich ca. € 500 Mio. Prämieinnahmen) 20 bis 50 Prozent und bei einem mittelgrossen Versicherer (durchschnittlich € 1 Mrd. Prämieinnahmen) 10 bis 25 Prozent der Prämieinnahmen eines Jahres.

Die Branche rechnet, wie eine gemeinsame Studie des I-VW-HSG und Accenture zeigt², mit weiter steigenden IT-Ausgaben und geht zudem davon aus, dass sich der Abstand der durchschnittlichen IT-Ausgaben zum Benchmark der besten Versicherer vergrössert (Abbildung 4).

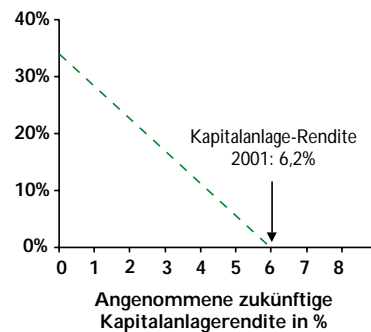
Investitionen sind nötig und für kleine Versicherungsgesellschaften – relativ gesehen – hoch. Die Branchenbesten können die Hälfte ihrer Ausgaben-Budgets für Zukunftsinvestitionen einsetzen. Beim Durchschnitt der Versicherer, wo der Bedarf an strategischen Investitionen relativ gross ist, stehen dafür nur 35 Prozent der IT-Budgets zur Verfügung, da die Aufwendungen für Wartung, Betrieb und Service zu hoch sind.

Wesentliche Ergebnisse der Untersuchung von Accenture und dem I-VW-HSG sind:

Notwendige Kosten- und Leistungsreduktion gegenüber 2001 in € Mio.



Notwendige Kosten- und Leistungsreduktion gegenüber 2001 in % der Netto-Aufwendungen 2001*



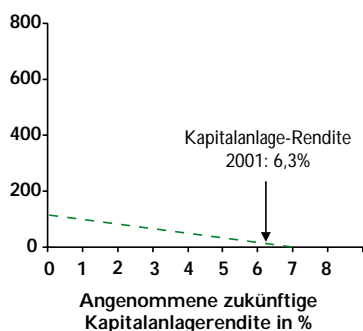
Anmerkung: Die Simulationsrechnung baut auf der Frage auf, welche Kostenreduktion gegenüber 2001 notwendig wäre, wenn sich das Kapitalanlageergebnis zukünftig auf einen bestimmten Wert einpendelt und gleichzeitig das durchschnittliche Ergebnisniveau 1997–2001 (Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit in % der Prämien) gehalten werden soll.

Legende: * ohne ausserordentliche Aufwendungen und Steuern

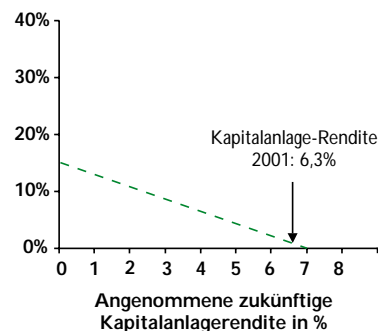
Quelle: BAV, Accenture Research

Abb. 2: Simulationsrechnung: Notwendige Kosten- und Leistungsreduktion für einen mittelgrossen Lebensversicherer (ca. € 980 Mio. Prämieinnahmen) bei Abnahme der Kapitalanlagerenditen

Notwendige Reduktion der Gesamtkostenquote gegenüber 2001 in € Mio.



Notwendige Reduktion der Gesamtkostenquote gegenüber 2001 in %-Punkten

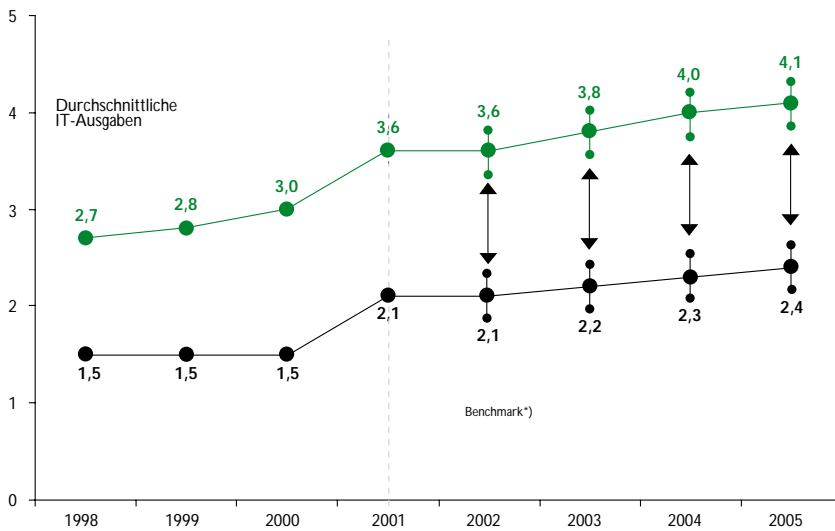


Anmerkung: Die Simulationsrechnung baut auf der Frage auf, welche Kostenreduktion gegenüber 2001 notwendig wäre, wenn sich das Kapitalanlageergebnis zukünftig auf einen bestimmten Wert einpendelt und gleichzeitig das durchschnittliche Ergebnisniveau 1997–2001 (Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit in % der Prämien) gehalten werden soll.

Quelle: BAV, Accenture Research

Abb. 3: Simulationsrechnung: Notwendige Kostenreduktion für einen mittelgrossen Nichtlebensversicherer (ca. € 600 Mio. Prämieinnahmen) bei abnehmenden Kapitalanlagerenditen

IT-Ausgaben in % der Bruttoprämien (Ist 1998–2001 und Erwartungen 2002–2005)



*) Durchschnitt der 8 besten Unternehmen (Top 25% = Bestes Quartal)
 Quelle: Informationstechnologie als Wettbewerbsfaktor, I-VW-HSG und Accenture 2002

Abb. 4: Vergleich der bisherigen und der geschätzten künftigen IT-Ausgaben zum Benchmark der besten Versicherungsunternehmen

- IT-Kosten sind bei vielen Unternehmen absolut zu hoch.
- Die IT-Ausgaben verzehren einen immer grösseren Anteil der Prämieinnahmen.
- Sie werden auch noch steigen, z. B. wegen der wachsenden Wartungs- und Anpassungskosten für veraltete Kernsysteme. Nach Sondereffekten (z.B. der Euro-Umstellung) treiben Trends zur Integration von Kernsystemen die Ausgaben hoch.
- Der IT-Kostensatz ist seit 1998 im Durchschnitt um mehr als 10 Prozent p.a. gestiegen.
- Die besten acht befragten Unternehmen («Top 25 %») arbeiten jedoch erheblich besser als der Durchschnitt.

Zusätzlich zur bedrohlichen Kostensituation schränkt die existierende, zunehmend veraltete IT-Infrastruktur die strategische Flexibilität der Versicherer ein. Unternehmerische Chancen, wie beispielsweise die Einführung neuer Produkte (insbesondere Riester-Rente in Deutschland, Fondsgebundene Lebensversicherung etc.), die Erschliessung neuer Geschäftsbereiche und neuer Märkte in anderen Ländern oder M&A-Aktivitäten, können wegen der Einschränkungen

durch zu kostenintensive IT-Infrastruktur oft nur verspätet oder gar nicht wahrgenommen werden.

Die Investitionsfalle für mittelgrosse Versicherer

Daraus entsteht die Gefahr, dass sich mittelgrosse Versicherer in eine Investitionsfalle hinein manövrieren. Sinkende Kapitalerträge erfordern Kostensenkungsmassnahmen. Kosten können mittels Effizienzsteigerungsmassnahmen gesenkt werden. Effizienzsteigerungsmassnahmen erfordern Investitionen. Diese können wiederum nur bei hinreichendem Cashflow – wovon die Kapitalerträge bis anhin einen wesentlichen Teil ausmachen – getätigt werden. Die Konsequenz: Notwendige strategische Investitionen unterbleiben – sie stauen sich an und die Versicherer geraten immer mehr in die Investitionsfalle. Abbildung 5 verdeutlicht den Zusammenhang.

Die Gefahr der Investitionsfalle wirft daher eine Reihe strategischer Fragen auf:

- Wie kann die Marktposition gehalten oder verbessert werden bei gleichzeitiger, drastischer Senkung der Kosten?

- Wie können die Kosten kurzfristig gesenkt werden?
- Wie wird sichergestellt, dass dieser Effekt langfristig erhalten bleibt?
- Ist das gewählte Geschäftsmodell langfristig noch tragfähig?

Zukünftige Geschäftsmodelle mit Insourcing und Alternativem Sourcing

Im Lichte dieser Fragestellungen beginnen sich für mittelgrosse Versicherungen zwei verschiedene Geschäftsmodelle abzuzeichnen:

- Einerseits die Weiterführung des traditionellen Geschäftsmodells, hier als Insourcing bezeichnet. In diesem Modell werden Betrieb, Unterhalt und Weiterentwicklung von Softwarelösungen auf der Basis von integrierten Standardlösungen inhouse vorgenommen.
- Andererseits gewinnen Alternative Sourcing-Modelle, wie Co-Sourcing (Aufbau von Kompetenzen mit externen Partnern) oder Outsourcing (Auslagerung von Tätigkeiten) immer mehr an Bedeutung.

Insourcing mit integrierten Standardsystemen

Die Versicherer haben jahrzehntelang mit sehr hohem Zeit- und Geldaufwand



Abb. 5: Die Investitionsfalle verhindert langfristige strategische Kostensenkungen durch zu kurzfristige Prioritätensetzung

individuelle Anwendungssysteme entwickelt, die mit der Zeit derart umfangreich und komplex wurden, dass ihr Weiterausbau und ihre Wartung inhaltliche und wirtschaftliche Grenzen erreichen. Es zeichnet sich ab, dass nun zunehmend umfassende und integrierte Standardlösungen von externen Anbietern eingesetzt werden. Verschiedene kleine und grosse Anbieter, wie Accenture, IBM, SAP sind dabei, solche Lösungen auf verschiedenste Weise zu realisieren. Der derzeitige Reifegrad der Systeme, die angebotenen Funktionalitäten sowie der Beitrag zur Effizienzsteigerung und Kostenreduktion ist aber so unterschiedlich, dass es heute für interessierte Versicherungsunternehmen nicht einfach ist, die richtige Wahl zu treffen.

Lösungsbeispiel von Accenture

Eine erprobte Lösung, die hilft, die anstehenden Herausforderungen zu bewältigen, ist die umfassende Versicherungslösung Accenture Insurance Solution. Sie wird hier stellvertretend als Beispiel für künftige integrierte Standardsysteme dargestellt, um Entwicklungstendenzen zu verdeutlichen. Accenture hat diese Softwarelösung zusammen mit der Zurich Financial Services in Spanien (ZFS) entwickelt. Die Lösung ist seit Juli 2001 operativ in Betrieb und wird gegenwärtig bei verschiedenen weiteren Versicherern eingeführt. Sie kann sowohl für den Sach- als auch für den Lebensversicherungsbe-

reich genutzt werden. Die Gesamtlösung besteht aus Applikationskomponenten, die einzeln, aber auch integriert eingeführt werden können. Integriert deckt sie die Geschäftsprozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette ab (Abbildung 6). Die einzelnen Komponenten sind: Produktfabrik, Bestandsführung, Schaden / Leistung, Rück- / Mitversicherung, In- / Exkasso, Provisionierung, Vertriebssteuerung.

Die wesentlichen Anforderungen eines Versicherers an eine integrierte Lösung sind:

- Verbesserung der Geschäftsresultate
- Steigerung des Kundenservices
- Gewährleistung einer effektiven und flexiblen Geschäftssteuerung
- Schnelle und verlässliche Lösungseinführung.

Nachstehend wird komprimiert aufgezeigt, wie diese Anforderungen mit einer integrierten Lösung erfüllt werden.

Verbesserung der Geschäftsresultate:

Das Ausmass der Verbesserung der Geschäftsresultate durch eine integrierte Lösung hängt von der spezifischen Situation des Versicherers ab. Bei der Zurich Financial Services España (ZFS) wurde die Gesamtkostenquote um mehr als drei Prozentpunkte reduziert; in anderen Konstellationen liegt das Potenzial erfahrungsgemäss zwischen drei und fünf Prozentpunkten. Die Hauptgründe sind:

1. Die integrierte Lösung kann für alle Geschäftsparten genutzt werden. Dadurch muss nur eine Plattform unterhalten werden und die IT-Betriebs- und Unterhaltskosten lassen sich um ca. 15 bis 30 Prozent senken.
2. Die Lösung basiert auf «Best Practice»-Prozessen, die zu ca. 90 Prozent gleich definiert und maximal automatisiert sind. Dies führt beispielsweise zu einer Reduktion der Schadenbearbeitungskosten von bis zu 15 Prozent.
3. Eine Kernanwendung der Lösung, die Produktfabrik, erweist sich als äusserst effektiv. So sind beispielsweise die Versicherungsprodukte durch Bausteine definiert, die flexibel kombiniert und wiederverwendet werden können. Die Möglichkeiten zur Produktinnovation durch Kombination und Aggregation, selbst über Sparten hinweg, werden maximiert. Produktentwicklung und -anpassungen können einfach und benutzerfreundlich durch die Fachbereiche vorgenommen werden, was zu einer Befreiung von ca. 10 bis 20 Prozent der IT-Ressourcen führen kann. Die Produkteinführungszeit reduziert sich von ca. 6 Monaten auf ungefähr 15 Tage. Ebenso können durch die Fachbereiche in der Produktfabrik beliebige Änderungen, z.B. Tarifanpassungen vorgenommen werden, welche «über Nacht» für alle Vertriebskanäle wirksam werden.

Zusätzlich zur Kostenreduktion ermöglicht die Lösung auch eine Erhöhung der Prämieinnahmen durch die Verbesserung der Cross-Selling-Quote. Grund dafür ist die Verfügbarkeit umfassender und konsistenter Kundeninformationen für alle Vertriebskanäle. Zudem kann das Kundenportfolio verbessert werden, da unprofitable Kundenbeziehungen, basierend auf verfügbaren verlässlichen Informationen und entsprechenden Analyse-möglichkeiten, gezielt eliminiert werden können.

Verbesserung des Kundenservices: Die Verbesserung des Kundenservices wird durch die konsequente Kundenorientierung der Lösung ermöglicht: Alle Vertriebskanäle haben Online-Zugriff auf sämtliche Kundendaten, inklusive des

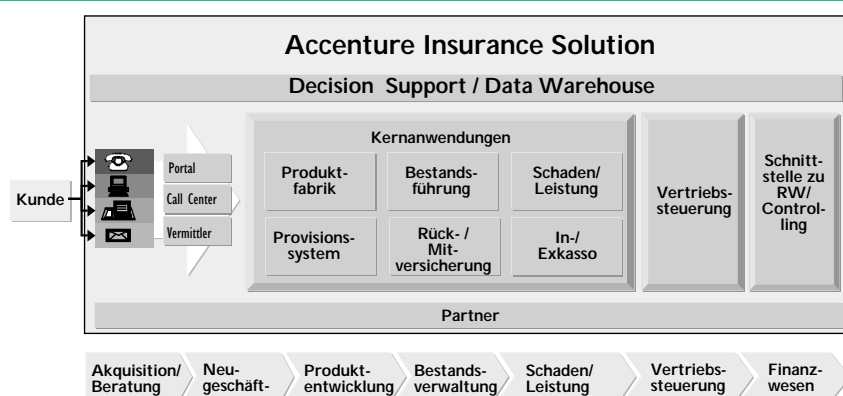


Abb. 6: Die Abdeckung der gesamten Wertschöpfungskette durch die integrierte Accenture Insurance Solution

Geschäftsvolumens und der Profitabilität der einzelnen Kundenbeziehung. Die Servicequalität und die Kundenzufriedenheit steigen, und die Kundenbindung wird stärker.

Möglichkeit zur effektiven und flexiblen Geschäftssteuerung: Eine integrierte Versicherungslösung wie bei der ZFS schafft eine langfristig flexible technologische Basis für eine effektive und flexible, auf die Geschäftsstrategie ausgerichtete Geschäftssteuerung, da die Daten und Fakten für effektive Geschäftsentscheide in einem Data Warehouse bereit gestellt werden. Konsistente Daten in beliebiger Granularität können in Form standardisierter Berichte oder individueller Abfragen – on- und offline – für Managemententscheide verfügbar gemacht werden. Darüber hinaus wird die Geschäftsentwicklung mit natürlichem Wachstum, Umstrukturierungen oder durch Firmenübernahmen unterstützt, weil die Lösung mandantenfähig, beliebig skalierbar und sowohl an Benutzer- als auch an Berechtigungsstrukturen einfach anpassbar ist.

Schnelle und verlässliche Einführung: In der Regel erfolgt die Einführung der Accenture Insurance Solution bei einem mittelgrossen Versicherer in 12 bis 18 Monaten. Voraus geht eine 8-wöchige Planungsphase, in welcher der individuelle Anpassungsbedarf ermittelt, die Einführung der Lösung inklusive Datenmigration detailliert geplant und Kosten sowie Einsparungspotenziale genau ermittelt werden. Die Befähigung der Anwender ist wegen der logischen Benutzerführung und der bedienungsfreundlichen Benutzeroberfläche schon innerhalb von ca. einer Woche möglich. Das Geschäftsmodell Insourcing ist kein neues Geschäftsmodell, d.h. die traditionelle Wertschöpfungskette wird nicht aufgebrochen. In seiner herkömmlichen Ausprägung stützt es sich auf Anwendungssysteme, die mit viel Geld- und Zeitaufwand selber entwickelt wurden. In seiner zukünftigen Ausprägung werden diese durch integrierte Standardsysteme ersetzt. Damit wird das Geschäftsmodell auf eine effiziente, effektive und flexible technologische Basis gestellt.

Alternative Sourcing-Modelle

Neben «Inhouse-Lösungen» beginnen die Versicherer, sich auch Gedanken zu Alternativen Sourcing-Modellen zu machen. Alternative Sourcing-Modelle unterscheiden sich im Wesentlichen bezüglich der Art der Zusammenarbeit mit diesem Anbieter und bezüglich des Umfangs der Tätigkeiten, die durch einen spezialisierten Anbieter wahrgenommen werden.

Das Spektrum des Tätigkeitsumfangs kann von reinem Rechencenterbetrieb bis hin zur vollständigen Abwicklung von Geschäftsprozessen liegen. Die zuvor definierten Anforderungen an die IT-Lösungen bleiben auch in diesen Sourcing-Modellen bestehen. Die Erbringung aller Backoffice-Prozesse durch einen Dritten in Form eines Co- oder Outsourcings können im Extremfall für einen oder gar mehrere Versicherer erbracht werden. Diese Modelle versprechen eine deutliche Kostenreduktion, sind aber erst vereinzelt in der Praxis anzutreffen. Abbildung 7 gibt einen Überblick über die Charakteristika typischer Alternativer Sourcing-Modelle. Es können auch Mischformen definiert werden.

Es fällt auf, dass der Umfang der Kosteneinsparungen Alternativer Sourcing-Modelle im Bereich Gesamt-IT vergleichbar ist mit der vorgestellten integrierten Versicherungslösung, die inhouse betrieben wird. Erheblich grösser fallen die Kosteneinsparungspotenziale aus, wenn spezialisierte Partner für die Erbringung von Zentralfunktionen und vor allem von Backoffice-Prozessen einbezogen oder verantwortlich gemacht werden. Die Kostenbasis, auf die eingewirkt wird, ist ungemein grösser.

Für derartige Funktionen und Prozesse ist Co-Sourcing dem Outsourcing überlegen, da die fachliche Kompetenz des Versicherers mit der Managementfähigkeit und der Durchführungsexzellenz des Partners kombiniert werden kann. Nicht übersehen werden darf, dass die Leistung des Outsourcing-Partners mehrwertsteuerpflichtig ist, was mögliche Einsparungen schmälert. Der Durchbruch für Alternative Sourcing-Modelle in der Versicherungswirtschaft steht noch bevor; es konnten – mehrheitlich in den USA – erst vereinzelt Erfahrungen gesammelt werden. Beispiele sind Manulife oder Fireman's Fund, die ihre IT-Infrastruktur outgesourced haben oder Oxford Health

Industriestudie zum Thema «Alternative Sourcing-Modelle» im deutschsprachigen Versicherungsmarkt

Das Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St.Gallen und Accenture führen eine zweite gemeinsame Industriestudie in der deutschsprachigen Versicherungswirtschaft durch. Alternative Sourcing-Modelle, wie Co-Sourcing und Outsourcing, scheinen in nächster Zukunft immer mehr an Relevanz zu gewinnen und bedürfen daher einer genaueren Betrachtung. Ziel der Studie ist, ein detailliertes Bild über den heutigen Einsatz von Alternativen Sourcing-Modellen in der Assekuranz im deutschsprachigen Raum zu erstellen, Erfahrungen auszuwerten und Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen. Untersucht werden sollen u.a. die folgenden Bereiche:

- Welches sind die Motive zur Benützung Alternativer Sourcing-Modelle?
- In welchen Bereichen wird z.B. Out- und Co-Sourcing als Vorteil betrachtet?
- Welche Erfahrungen wurden bisher gemacht?
- Was sind die Erwartungen an Alternative Sourcing-Modelle?

Die teilnehmenden Versicherer erhalten die Resultate der Studie sowie einen individualisierten Standard-Report, der es ihnen erlaubt, die eigene Position mit den Resultaten anderer (anonymisierter) Versicherer zu vergleichen. Sind Sie an der Studie interessiert? Nehmen Sie bitte Kontakt auf mit Cyrill Hänni, I-VW-HSG (+41 71 243 40 12) oder Dr. Sandro C. Principe, Accenture (+41 1 219 55 60).

Charakteristika	Co-Sourcing	Outsourcing
Definition	Gemeinsame Wahrnehmung und Verbesserung der Funktionen durch Versicherungsunternehmen und Partner	Funktionen werden durch Versicherungsunternehmen bei einem externen Partner eingekauft
Leistung	Leistung wird gemeinsam erbracht und anhand von Balanced Scorecard gemessen. Keine MwSt.-Pflicht	Vereinbarte Leistung wird von Partner erbracht und ist mehrwertsteuerpflichtig
Ausgestaltung	Co-Sourcing kann bei Versicherungsunternehmen verbleiben oder in eine separate Einheit eingebracht werden	Betriebsübergang an Outsourcing-Partner
Fähigkeit	Fähigkeitsverbesserung durch Partnerbeitrag von Management Ressourcen, Kenntnissen, Erfahrungen und Fähigkeiten	Nutzung der spezialisierten Fähigkeiten des Partners und Abbau der internen Fähigkeiten
Mitarbeiter	Mitarbeiter verbleiben bei dem Versicherungsunternehmen	Mitarbeiter werden von Outsourcing-Partner übernommen
Kontrolle	Volle Kontrolle beim Versicherungsunternehmen	Gemäss Vertragsgestaltung
Empfohlener Tätigkeitsumfang und geschätztes Einsparungspotenzial (in Bezug auf die Gesamtkostenbasis des Versicherers)	Co-Sourcing von: • Gesamt-IT: 3–5% • Zentralfunktionen, z.B. HR, Finanz: 1–3% • Backoffice-Prozesse, z.B. Bestandsführung, Schadenbearbeitung: 5–10%	Outsourcing von: • Gesamt-IT: 2–4% • Zentralfunktionen, z.B. HR, Finanz: 1–2%

Abb. 7: Charakteristika typischer Alternativer Sourcing-Modelle

Plans Inc., welche die Schadenfunktion fremd beziehen.

Entscheidungen, ob und welche Glieder der IT-Wertschöpfungskette intern erbracht oder über externe Vertragspartner bereitgestellt werden, sind in der Versicherungswirtschaft zurzeit eher selten durch geschäftspolitische Richtlinien gestützt. Es ist davon auszugehen, dass der bestehende Kostendruck und die anhaltende Diskussion über den Einsatz Alternativer Sourcing-Modelle dazu führen, dass auch Versicherer ihre Grundposition vermehrt in einer verbindlichen Sourcing-Strategie festlegen. Wie die Ergebnisse der gemeinsamen Studie³ vom I-VW-HSG und Accenture zeigen, setzt sich heute knapp die Hälfte der befragten Unternehmen mit dem Thema Outsourcing auseinander und etwa ein Drittel befasst sich mit Fragen des Co-Sourcing. Als Motive für den Einsatz Alternativer Sourcing-Modelle nannten die Befragten die zu erwartende Kostenreduktion,

Prognostizierbarkeit der Kosten, Fokussierung auf eigene Kernkompetenzen sowie den Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern und schlanken Prozessen.

Ausblick

Die makro- und mikroökonomische Situation der Versicherer erzeugt einen starken Handlungsbedarf, sich mit der Frage auseinander zu setzen, wie die Kosten – insbesondere durch den optimalen Einsatz von IT – reduziert werden können. Einige Versicherer dürften versucht sein, Investitionen in die IT – nach traditionellem Muster – zu kürzen oder zu verschieben. Ein grösserer Teil beginnt aber schon heute, das Geschäftsmodell grundlegend zu überdenken und Massnahmen einzuleiten – wohlwissend, dass ein Aufschub nur einen Investitionsstau und damit in späteren Jahren noch höhere IT-Ausgaben bewirken würde. Dabei bleiben Insourcing-Modelle mit integ-

rierten Standardsystemen – speziell für mittelgrosse Versicherer mit grossem Geschäftsvolumen in wenigen Sparten – weiterhin sehr attraktiv. Insbesondere, weil eine zukunftsweisende IT-Lösung, wie sie beschrieben wurde, gleich nach der Einführung Kosteneinsparungen von drei bis fünf Prozentpunkten der Gesamtkostenquote und eine Verbesserung des Kundenservices bringt.

Obwohl Kosteneinsparungspotenziale bei den Alternativen Sourcing-Modellen – je nach Umfang der «gesourceten» Tätigkeiten – sogar grösser sein können als beim Insourcing-Modell, besteht zurzeit in der Branche Zurückhaltung. Dies ist umso erstaunlicher, wenn die eingangs vorgestellten notwendigen Einsparungen in Erinnerung gerufen werden. Die Zurückhaltung hängt weitgehend damit zusammen, dass noch zu wenig bewusst ist, wie enorm die Kosteneinsparungspotenziale mit derartigen Lösungen sind. Oft werden aber – inzwischen durch die Praxis widerlegte – Argumente, wie vermeintlicher Verlust an Kontrolle, befürchtete Abhängigkeit oder vermutete Einschränkung des Gestaltungsspielraumes, angeführt. Letzteres Argument gilt aber besonders für die herkömmlichen Inhouse-Lösungen mit individuellen Anwendungssystemen, da sie keine angemessenen Reaktionen auf die heutigen und zukünftigen Herausforderungen zulassen.

Anmerkungen

- 1 Unter IT-Investitionen werden Hardware, Software, Einführung, Prozessverbesserung / -anpassung verstanden. Die Gesamtinvestition lässt sich grob aufteilen in Vertriebssysteme / CRM (€ 25–50 Mio.), Backoffice-Basissysteme wie Produktsystem, Produktentwicklungswerkzeuge, Policenverwaltung, Schadensysteme (€ 50–150 Mio.), E-Commerce / B2B/B2C (€ 10–20 Mio.), ERP-Systeme, z.B. SAP (€ 15–30 Mio.).
- 2 Principe / Schaub / Bechmann / El Hage: Informationstechnologie als Wettbewerbsfaktor, I-VW-HSG und Accenture 2002.
- 3 Principe / Schaub / Bechmann / El Hage: Informationstechnologie als Wettbewerbsfaktor, I-VW-HSG und Accenture 2002, S. 32–33.