

Hendrik Jahn und Dr. Sandro Principe,  
beide Kronberg

*IT-Vorstand oder IT-Leiter einer mittelständischen Versicherung zu sein, ist zurzeit keine einfache Aufgabe. Senkung der IT-Kosten bei gleichzeitiger Verbesserung der Leistungsfähigkeit – eine Herkulesaufgabe. Wer auf alternative Sourcing-Strategien setzt, kann die gestellten Aufgaben leichter erfüllen.*

Mittelständische Versicherer leiden ganz besonders unter der aktuellen Entwicklung der Kapitalmärkte: Ihre Kapitalanlagenrendite ist stärker zurückgegangen als im Marktdurchschnitt und auch ihre Reserven sind deutlicher gesunken als der Branchenschnitt. Wer als Kompensation weiterhin nur auf eine Kürzung der Überschussbeteiligungen setzt, wird im Wettbewerb zwangsläufig an Boden verlieren.

In den meisten Unternehmen registriert daher der Rotstift. Dabei steht – wie so häufig – der Bereich der Informationstechnologie (IT) im Vordergrund. Dies liegt zunächst an der relativen Kostenbedeutung dieses Bereichs. Die IT-Kosten in Versicherungen betragen, so eine Accenture-Studie, im Schnitt etwa 3,6 Prozent der Bruttoprämien. Damit machen sie je nach Sparte bis zu 25 Prozent der Gesamtkosten aus und stellen einen erheblichen Kostenblock dar. Darüber hinaus hat die IT jedoch auch einen direkten, starken Einfluss auf die Höhe der Kosten in den Back-Office Bereichen.

Grundsätzlich sind signifikante Kosteneinsparungen in den Unternehmen nur dort zu erzielen, wo Prozess- und Strukturveränderungen optimal von Automatisierungsanstrengungen begleitet werden. Dies erfordert jedoch bei mittelständischen Versicherern häufig überproportional hohe Investitionen, die sich die Unternehmen derzeit nicht leisten wollen und können.

Entlastung auf der Kostenseite ist zudem nicht in Sicht: Die Kostenbelastungen durch IT werden in den nächsten Jahren nicht geringer werden. Für 2004 erwarten die für die Studie befragten IT-Vorstände, dass ihre IT-Kosten bei vier Prozent der Bruttoprämien liegen werden.

### **Sourcing: Abschied von der Vollintegration**

So befinden sich viele mittelständische Versicherer mit ihren IT-Strukturen in einem Dilemma: Die Kosten im gesamten Unternehmen müssen deutlich gesenkt werden, vor allem im Bereich der IT. Gleichzeitig wird jedoch von der IT weiterhin eine optimale Unterstützung dieser Kostensenkungsmaßnahmen erwartet, die jedoch angesichts der dafür notwendigen Investitionen häufig nicht möglich ist.

Die Folge ist, dass häufig im Rahmen der bestehenden Geschäftsmodelle „konventionell“ gespart wird – mit zwei gravierenden Konsequenzen:

# **Sourcing-Strategien gegen überproportional steigende IT-Kosten**

## **Zukunftssicherung für mittelständische Versicherungen**

drastische Kostensenkungen im Bereich von 20 Prozent und mehr werden nicht erzielt und künftig notwendige Fähigkeiten werden nicht aufgebaut.

In einer solchen Situation kann Sourcing eine interessante Alternative darstellen – vorausgesetzt, ein Unternehmen ist bereit, das Paradigma der vollständigen Integration zu überdenken.

Der Grundgedanke hinter Sourcing ist, dass sich ein Unternehmen Zugang zu Fähigkeiten verschafft, die es nicht oder nicht selbst aufbauen kann. Das Ziel von Sourcing ist dabei nicht allein nur Kostensenkung, sondern auch der langfristige Aufbau solcher für das Geschäft notwendigen Fähigkeiten im eigenen Unternehmen.

Folgende Modelle können in engerem Sinne als strategische, alternative Sourcingmodelle bezeichnet werden:

- Outsourcing
- Co-Sourcing
- Partnergeschäft
- Beratung.

Dass sich Versicherer vermehrt Gedanken um ihre Sourcingalternativen machen, belegt die bereits angesprochene Accenture-Studie. Bereits über die Hälfte der befragten Versicherungen beschäftigt sich mit dem Thema Shared Services, ein Drittel mit Co-Sourcing und knapp die Hälfte mit dem Thema Outsourcing.

In der Praxis zeigt sich, dass alternative Sourcingkonzepte wohl überlegt und vorsichtig kalkuliert werden müssen. Das haben erste Erfahrungen mit Outsourcing in der Vergangenheit im Versicherungsbereich gezeigt. Häufig wurden dort Outsourcing-Vorhaben voreilig und unter Druck durchgeführt. Dies half zwar kurzfristig Kosten zu senken, brachte aber oft nicht die nötigen Effekte, um nachhaltig zu wirken.

Zudem wurden zum Teil bei manchen Unternehmen die notwendigen Fähigkeiten des Unter-

nehmens kurzfristigen Kostenoptimierungsaspekten geopfert. Das Ergebnis einer weiteren Accenture-Untersuchung spricht hier für sich: In der Studie „Outsourcing 2007“ wurde festgestellt, dass rund 30 Prozent aller Outsourcingprojekte nicht die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen.

### **Entscheidungsfindung beim Sourcing**

Die entscheidende Frage beim alternativen Sourcing ist: Wann sollte ein Unternehmen zu welcher Sourcing-Alternative greifen? Versicherungen, die über alternatives Sourcing im IT-Bereich nachdenken, sollten zunächst über drei Dinge Klarheit gewinnen:

Was ist die eigene Positionierung, d.h. warum kaufen die Kunden die Produkte des Unternehmens beziehungsweise was differenziert das Unternehmen vom Wettbewerb?

Welche IT-Fähigkeiten sind für diese Positionierung unbedingt notwendig und welche nicht? Besitzt das Unternehmen diese notwendigen IT-Fähigkeiten beziehungsweise wo können diese beschafft werden, wenn das Unternehmen sie nicht besitzt?

Ein einfaches Beispiel zur Erläuterung: Ein Versicherer, der sich als hochpreisiger Anbieter versteht und dafür einen exzellenten, speziellen Service für seine Kunden bieten will, hat andere IT-Bedürfnisse als der Anbieter, der sich auf Volumen und günstige Prämien spezialisiert hat. Die Erreichbarkeit des „Hochpreisversicherers“ auf allen Kanälen muss deshalb z.B. deutlich höher sein. Eine ausgefeilte Multikanalarchitektur zur Kontaktaufnahme und eine entsprechende IT-Architektur sind daher Pflicht für einen solchen Versicherer.

Die oben gestellten Fragen nach der Bedeutung einzelner Fähigkeiten für den Geschäftserfolg

und nach ihrer derzeitigen Abdeckung lassen sich dann in einer Matrix abtragen, die einen ersten Aufschluss über sinnvolle Sourcingalternativen gibt (vgl. hierzu Abbildung).

Ist eine Fähigkeit für die Positionierung am Markt von eher untergeordneter Bedeutung und im Unternehmen nicht ausreichend vorhanden, bietet sich als Sourcing-Alternative das Outsourcing an. Beim Outsourcing werden Funktionen und Mitarbeiter „im Paket“ an einen externen Partner übertragen. Die Festlegung der IT-Strategie liegt aber weiter beim Versicherer.

Ein verbreitetes Beispiel für Outsourcing in der Branche sind Rechenzentren, die immer häufiger an Dienstleister ausgelagert werden. Die Kosten für die Erbringung der outgesourcten Leistung sind – je nach Vertragsausgestaltung – zum größten Teil variabel und häufig mit klaren Kostensenkungszielen kombiniert.

### Co-Sourcing: Externe Hilfe für einen begrenzten Zeitraum

Ist eine Fähigkeit für die Differenzierung des Unternehmens notwendig, jedoch im Hause nicht ausreichend vorhanden, ist Co-Sourcing (z.B. über einen Managementvertrag) die geeignete Lösung. Unter Co-Sourcing versteht man die Ergänzung interner Ressourcen durch externe Managementkapazität für eine zeitlich begrenzte Spanne von etwa drei bis fünf Jahren. Diese externen Managementkapazitäten werden im Unternehmen eingesetzt und ermöglichen die grundlegende Transformation eines Bereichs.

Sinnvoll ist Co-Sourcing vor allem dann, wenn es gilt, die entsprechenden Funktionen zu optimieren, die Kompetenz zur Ausführung der Dienstleistungen aber im Unternehmen zu halten und nachhaltig zu verbessern. Dies unterscheidet das Co-Sourcing typischerweise vom Outsourcing.

Ist eine Fähigkeit im Unternehmen zwar vorhanden, ihre Bedeutung für die Marktdifferenzierung aber eher gering, so bietet es sich an, diese Fähigkeit selbst als Anbieter Dritten zur Verfügung zu stellen. Dies kann z.B. durch den Aufbau und Betrieb eines gemeinsamen Unternehmens erfolgen, in welchem Risiken und Gewinne geteilt werden. In der Vergangenheit sind solche Modelle häufig an der Vereinbarung gemeinsamer Ziele und der

Einigung über die Governance des zu gründenden Unternehmens gescheitert. Dennoch beobachten wir, dass es immer häufiger zu entsprechenden Gesprächen zwischen Versicherern kommt.

Ist eine Fähigkeit wichtig für die Differenzierung am Markt und im Unternehmen ausreichend vorhanden, bleibt die klassische Beratung als Sourcing-Alternative für die Durchführung von Kostensenkungsmaßnahmen. Dies wird zunehmend mit neuen Vergütungsmodellen kombiniert, die eine höhere Erfolgsverantwortung des Dienstleisters sicherstellen.

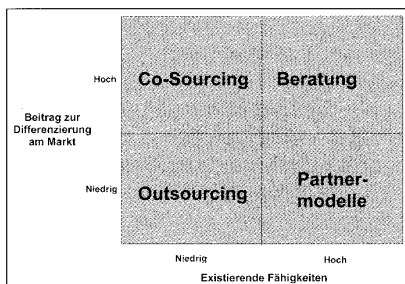
### Sourcing muss nicht auf den IT-Bereich beschränkt bleiben

Versicherungen kommen im heutigen Marktumfeld nicht umhin, sich Überlegungen zu alternativen Sourcingmodellen zu machen und ihre Positionen in einer verbindlichen Sourcing-Strategie festzulegen, um den Mix an Fähigkeiten – in einer Mischung aus „make or buy“ – fortlaufend optimieren zu können. Ein aktives Sourcing-Management muss in der Versicherungsbranche zum integralen Bestandteil der Unternehmenssteuerung – zu einer Kernfähigkeit – werden. Nur so können die Chancen des überaus dynamischen Sourcing-Markts wahrgenommen und die damit verbundenen Risiken vermieden werden.

Zwei Bemerkungen zum Abschluss: Grundsätzlich ist das Gedankengut, das hinter alternativem Sourcing steckt, nichts wirklich fundamental Neues. Neu ist aber, dass zum ersten Mal der Wunsch nach Sourcingalternativen bei den Versicherungen auf ein entsprechendes und zunehmend wachsendes Angebot trifft. So ist in den letzten Jahren eine Reihe von Spezialanbietern entstanden, die die verschiedensten Konzepte anbieten und bereits einige Erfahrung mit solchen Modellen – nicht nur in den USA oder in Großbritannien – sammeln konnten.

Zum Zweiten müssen solche Sourcingalternativen nicht unbedingt auf die Informationstechnologie beschränkt bleiben. Verschiedene Versicherungen denken bereits darüber nach, solche alternativen Sourcingkonzepte auch für Back-Office Prozesse oder für Zentralbereiche, wie z.B. Finanzen und Human Resources, zu übertragen, um vorhandene Kostensenkungspotenziale umfassend zu nutzen.

Diese Übertragung des Sourcing-Gedankens auf diese Bereiche mag auf den ersten Blick fremd erscheinen, allerdings ist die Wirksamkeit des Konzepts in diesem Bereich nicht minder hoch. Und schließlich steht der IT-Vorstand mit seiner Herkulesaufgabe dann nicht mehr allein im Unternehmen.



**Strategische Alternativen des Sourcing**

*Die Autoren: Hendrik Jahn ist Geschäftsführer im Bereich Finanzdienstleister/Versicherungen bei Accenture; Dr. Sandro Principe ist Senior Manager im Bereich Finanzdienstleister/Versicherungen bei Accenture.*