

The Accenture logo, featuring a white chevron symbol above the word "accenture" in a lowercase, sans-serif font.

Institut für Versicherungswirtschaft

Universität St.Gallen

Innovation delivered.

Informationstechnologie als Wettbewerbsfaktor

Resultate einer empirischen Studie
in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Dr.Sandro Principe, Accenture

Zürich, 15. April 2003

Agenda

Ausgangslage

IT-Kosten und -Fähigkeiten

Beurteilung IT-Fähigkeiten

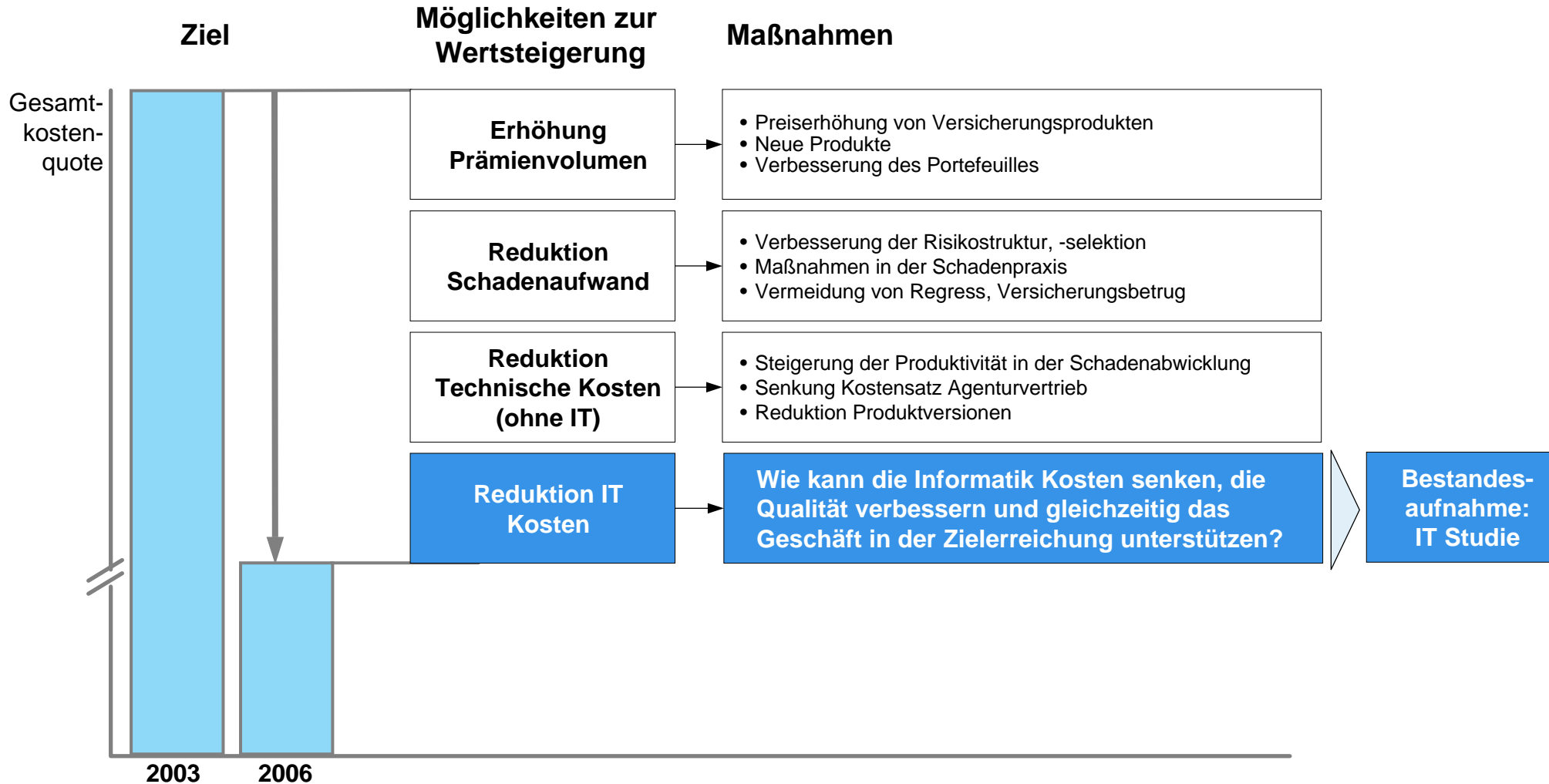
Praxisbeispiel

IT-Transformation als Ausweg

Ausblick

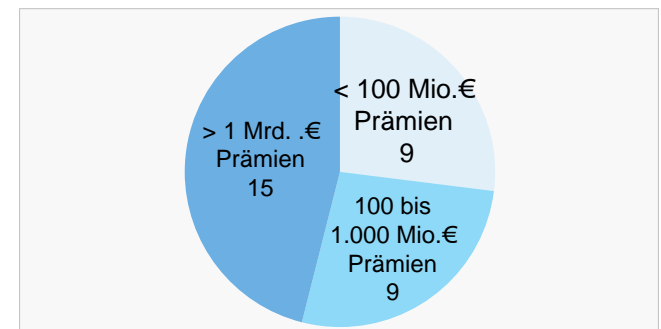
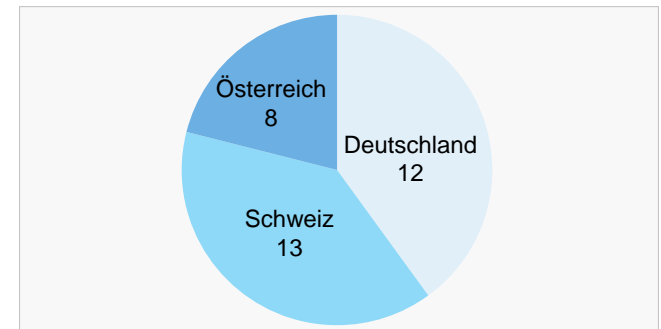
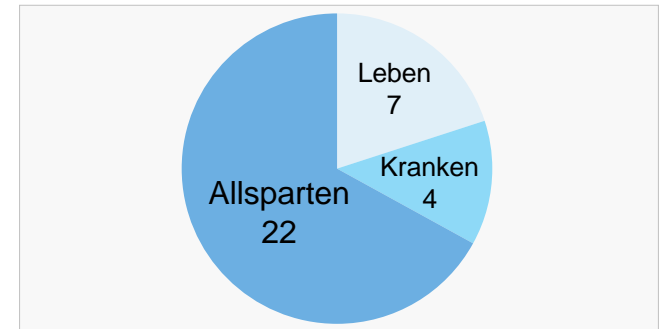
Beitrag der IT zur Ergebnisverbesserung

Beispiel: Nicht-Lebensversicherer



Umfrage von Accenture und dem I-VW-HSG zum Wertschöpfungsbeitrag der IT in der Versicherungswirtschaft

- These: Kostensenkung ohne Leistungsminderung ist möglich durch Transformation von nicht wahlfreien Ausgaben, z.B. Maintenance, in strategische Investitionen
- Stützung der These durch Umfrage zur Situation der Versicherungs-IT:
 - 33 CIOs und IT-Leitende
 - Versicherungsunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz



Agenda

Ausgangslage

IT-Kosten und -Fähigkeiten

Beurteilung der IT-Fähigkeiten

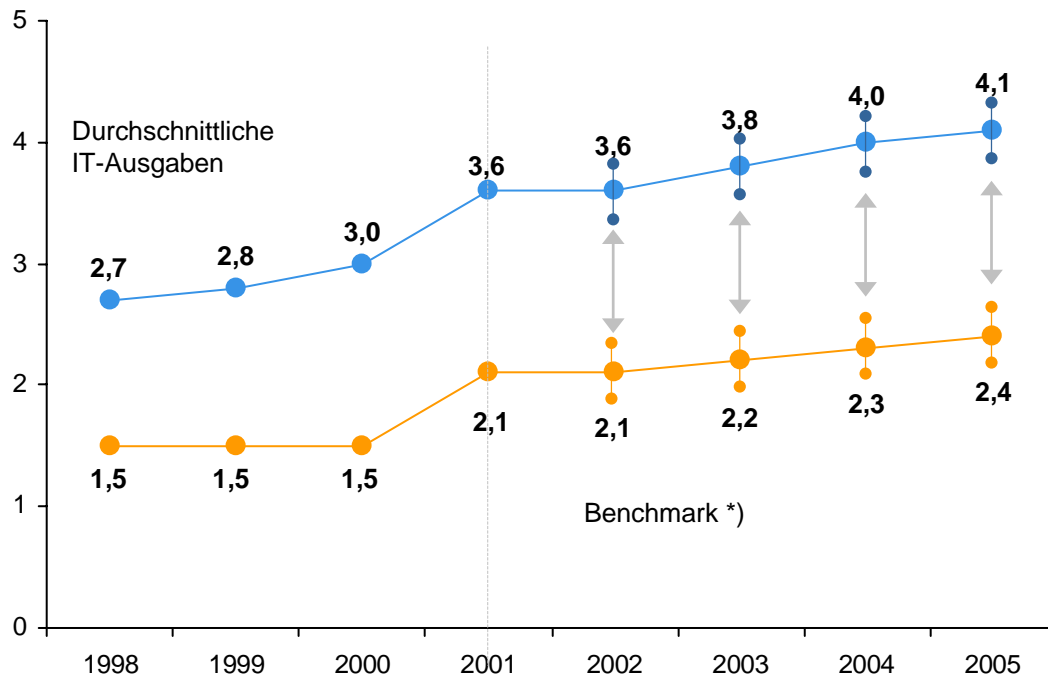
Praxisbeispiel

IT-Transformation als Ausweg

Ausblick

Die durchschnittlichen IT-Ausgaben haben sich von 1998 - 2001 immer weiter von der Benchmark entfernt. Diese Tendenz wird sich in Zukunft verstärken

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



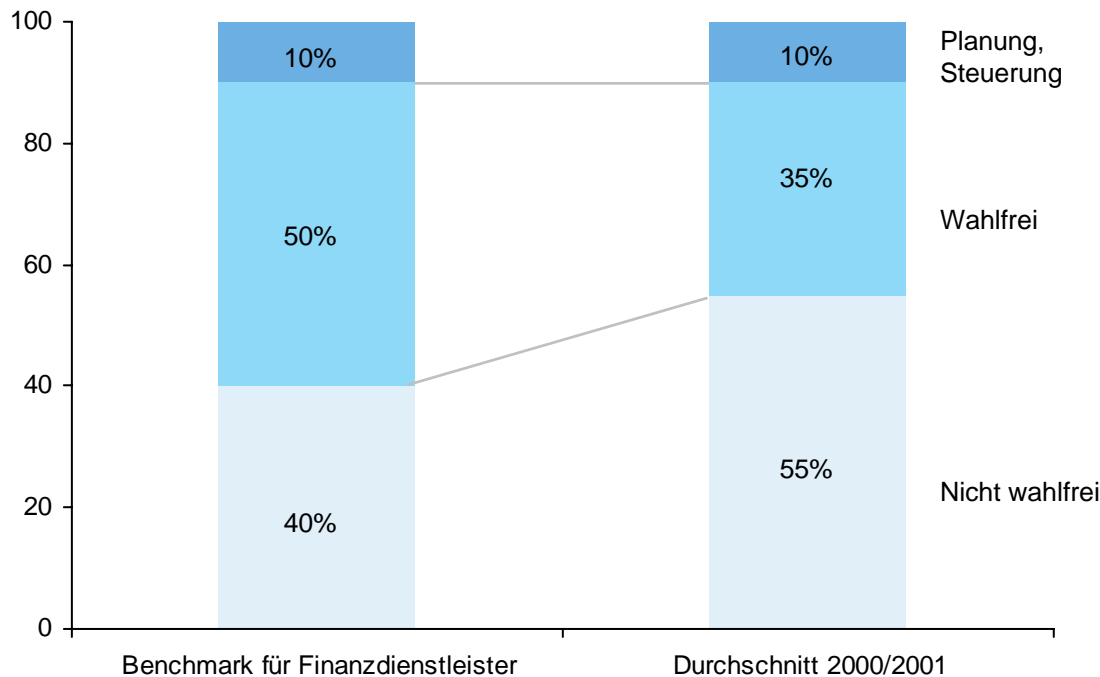
- Die IT-Ausgaben verzehren einen immer größeren Anteil der Prämieinnahmen.
- Der IT-Kostensatz ist seit 1998 im Durchschnitt um mehr als 10 Prozent p.a. gestiegen.
- Die besten 8 Unternehmen (Top 25%) sind jedoch erheblich besser als der Durchschnitt.
- Nach Sondereffekten (z.B. der Euro-Umstellung) treiben Trends zur Integration von Kernsystemen die Ausgaben.
- Für die Jahre ab 2002 erwarten die Versicherer weniger stark wachsende IT-Ausgaben.

Quelle: Umfrageergebnisse: I-VW-HSG und Accenture 2002

*) Benchmark: Durchschnitt der 8 besten Unternehmen (Top 25% = Bestes Quartil)

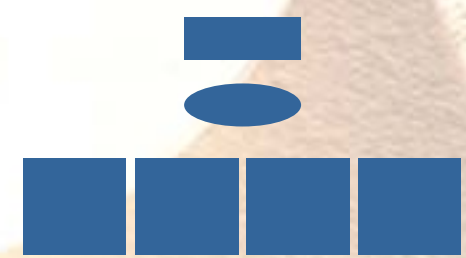
Es stehen immer weniger Mittel für wahlfreie Ausgaben, also strategisch wichtige Investitionen zur Verfügung

Anteile wahlfreier und nicht wahlfreier IT-Ausgaben

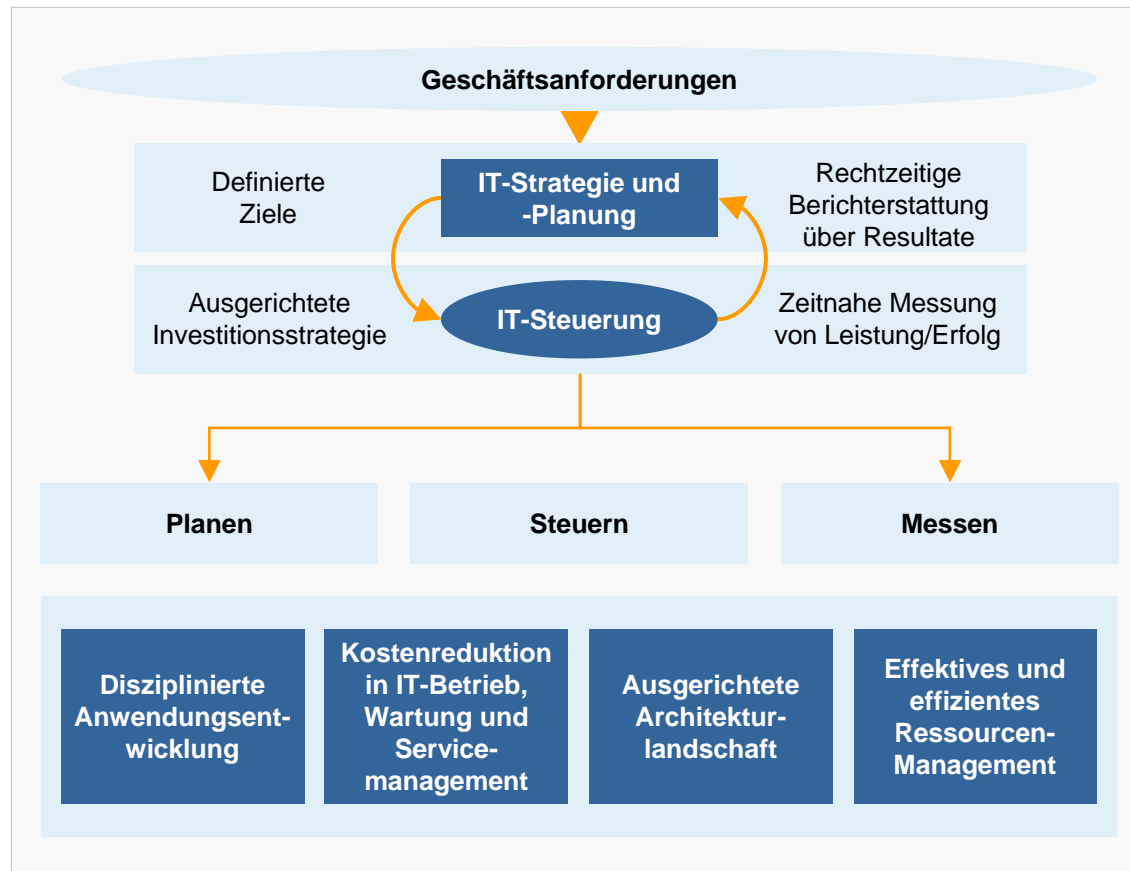


- Auch zukünftig werden nicht wahlfreie IT-Ausgaben auf Grund der Systemkomplexität weiter steigen, IT-Budgets sich hingegen unterproportional entwickeln.
- Die Versicherungs-IT ist in der Investitionsfalle! Versicherungsunternehmen bleiben immer weiter hinter der Benchmark für strategische Investitionen von etwa 50 Prozent der IT-Ausgaben zurück.

Entscheidend für eine effiziente IT sind die aus dem IT-Strukturmodell abgeleiteten Fähigkeiten



IT-Strukturmodell



Erfolgsrelevant sind

1. Fähigkeit zur Strategieentwicklung und langfristigen Planung von IT
2. IT-Steuerung (IT-Governance) als zentraler Kernprozess
3. Anwendungsentwicklung zur zeit- und qualitätsgerechten Einführung von Systemen
4. Servicedienstleistungen
5. Management der IT-Architektur für hohe Flexibilität von IT
6. Ressourcen-Management (Mitarbeiter, Wissen, Finanzen)

Agenda

Ausgangslage

IT-Kosten und -Fähigkeiten

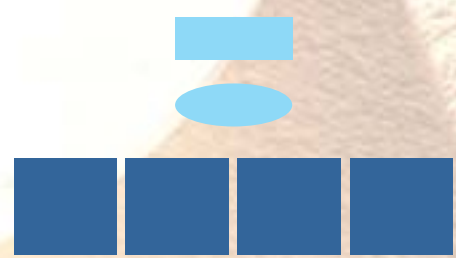
Beurteilung der IT-Fähigkeiten

Praxisbeispiel

IT-Transformation als Ausweg

Ausblick

CIO-Beurteilung der IT-Steuerung: Wegen unzureichender Instrumente ist Blindflug oft erforderlich



Es existiert ein unternehmensweites System zur Steuerung der IT



Das Steuerungssystem erfasst Finanzkennzahlen



Das Steuerungssystem erfasst Leistungskennzahlen zu diversen Bereichen, wie Prozess, Kunden, Personal etc.



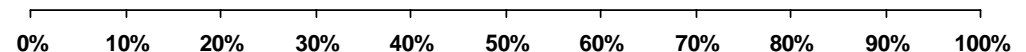
Mit dem Steuerungssystem ist es möglich, aussagekräftige Reports zeitgerecht zu generieren



Die Entscheidungsmechanismen sind transparent



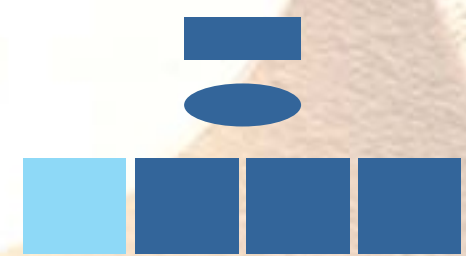
Das Steuerungssystem vermag individuelle Leistungen zu identifizieren, nach der sich die Entlohnung richtet



■ Nicht zutreffend
 ■ Eher nicht zutreffend
 ■ Eher zutreffend
 ■ Völlig zutreffend

Quelle: Umfrageergebnisse: I-VW-HSG und Accenture 2002

CIO-Beurteilung der IT-Anwendungsentwicklung: Investitionen erfolgen mehrheitlich ohne Planungsbasis



Projekte werden nur auf Grund eines positiven Business Cases genehmigt



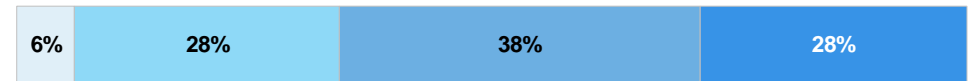
Lieferung von IT-Lösungen erfolgt zeitgerecht, den Zielsetzungen entsprechend und innerhalb des Budgets



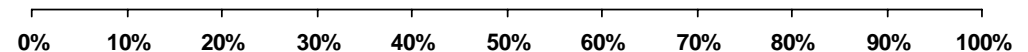
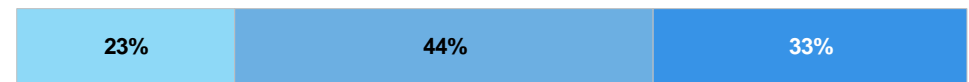
Es existieren gute Richtlinien für Aufwandschätzung



Während eines Projekts finden wiederkehrende Reviews bezüglich Qualität, Kosten und Nutzen statt

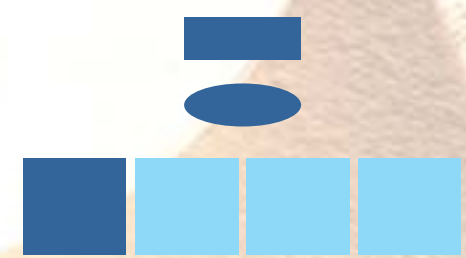


Bewährte Entwicklungsmethodologien werden konsequent angewendet



■ Nicht zutreffend
 ■ Eher nicht zutreffend
 ■ Eher zutreffend
 ■ Völlig zutreffend

Insgesamt beurteilen die CIOs die IT-Fähigkeiten ihrer Unternehmen eher als kritisch



Betrieb, Wartung, Service:

- Beim User-Support fühlen sich 90% der CIOs stark.

Architektur-Management:

- Einheitliche technologische Standards werden bei 60% innerhalb der Geschäftseinheiten angewendet.
- Doch über ein Drittel der Befragten sieht Vereinheitlichungsbedarf zwischen den Geschäftseinheiten.

Ressourcen-Management:

- Im operativen Bereich (Zentralisierung Einkauf, Personalmanagement) sind große Fortschritte erzielt.
- Weniger als 20% der Unternehmen verfügen über eine klare, definierte Sourcing-Strategie. (Co-, Outsourcing)

Schlussfolgerung: Verbesserungen der Versicherungs-IT sind hauptsächlich in vier Bereichen erforderlich

Die IT-Portfolios müssen besser gestaltet werden:

- In mehr als 50% der befragten Unternehmen sind IT-Investitionen nicht optimal an den Geschäftsbedürfnissen ausgerichtet.

Eine effiziente IT-Steuerung muss eingerichtet werden:

- Die Kennzahlen für Entscheidungsträger sind oft nicht sinnvoll und zeitgerecht aufbereitet.

Die Anwendungsentwicklung muss effizienter werden:

- Ihr gelingt es überwiegend nicht, innerhalb der vorgegebenen Zeitrahmen und ohne substanzielle Kostenüberschreitung zu liefern.

Die technologischen Standards der Geschäftseinheiten sind zu harmonisieren:


- Unterschiedliche Standards bereiten der Mehrzahl mittelgrosser und grosser Versicherer erhebliche Schwierigkeiten.


Versicherer mit einer gut funktionierenden IT-Steuerung verfügen über signifikant mehr Budget für strategisch relevante IT-Projekte

IT-Steuerung ...

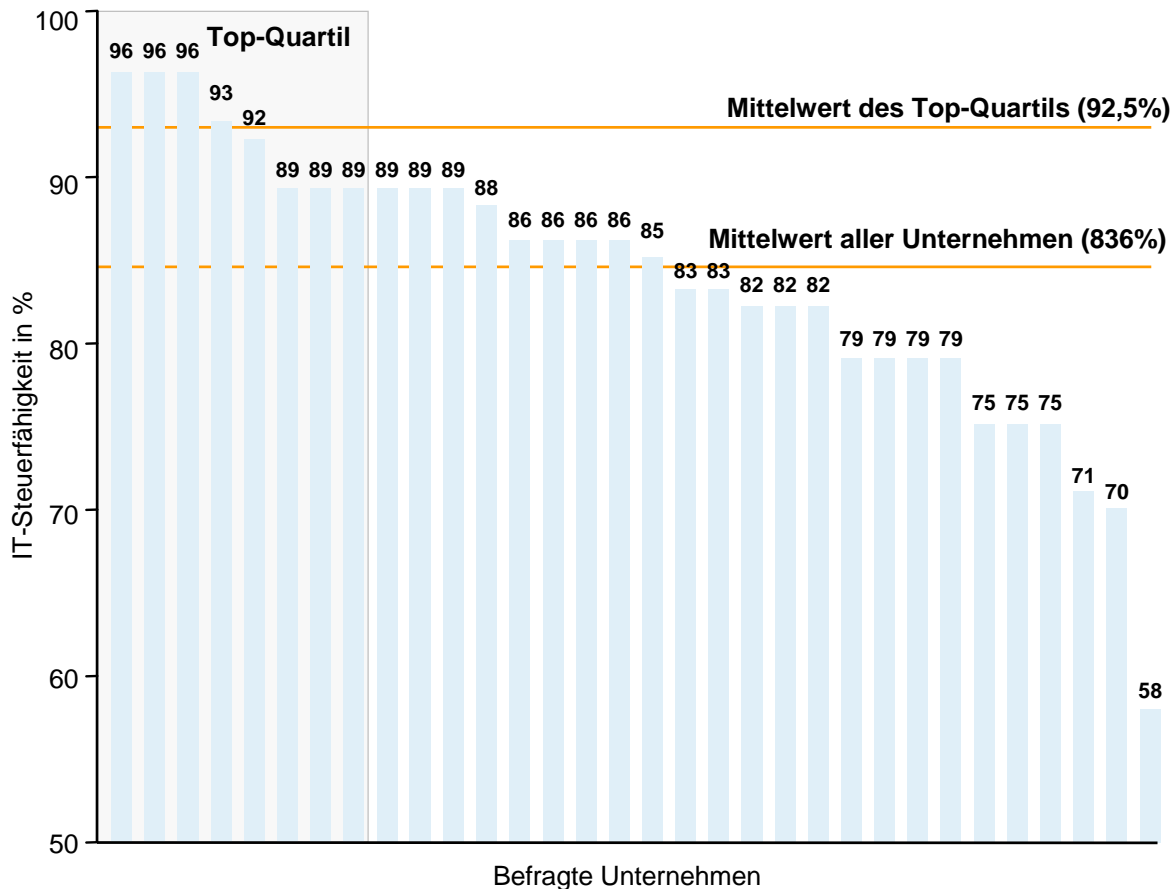
- ... dient der zeitnahen und genauen Messung von Leistungen.
- ... setzt Steuerungsimpulse in der operativen Umsetzung der strategischen Ziele.
- ... dient als Lenkungsmöglichkeit für Entscheidungsträger.
- ... hat positiven Einfluss auf andere IT-Fähigkeiten.



Fähigkeit	Einfluss der IT-Steuerung
IT-Strategie und -Planung	
Architektur-Management	
Anwendungs-entwicklung	
Betrieb, Wartung & Servicemanagement	

● Sehr hoch  Stark  Gering  Schwach

Aber gerade die IT-Steuerung ist oft nur schwach ausgeprägt



- Nur vier Unternehmen schlagen den definierten Benchmark von 92,5 Punkten (=Mittelwert der 8 besten Unternehmen).
- Die Spannweite von 38 Punkten ist beachtlich.
- Eine schwache Ausprägung der IT-Steuerung verhindert Steuerungsimpulse für die operative Umsetzung und nimmt den Entscheidungsträgern Lenkungsmöglichkeiten.

Quelle: Umfrageergebnisse: I-VW-HSG und Accenture 2002

*) Benchmark: Durchschnitt der 8 besten Unternehmen (Top 25% = Bestes Quartil)

Agenda

Ausgangslage

IT-Kosten und -Fähigkeiten

Beurteilung der IT-Fähigkeiten

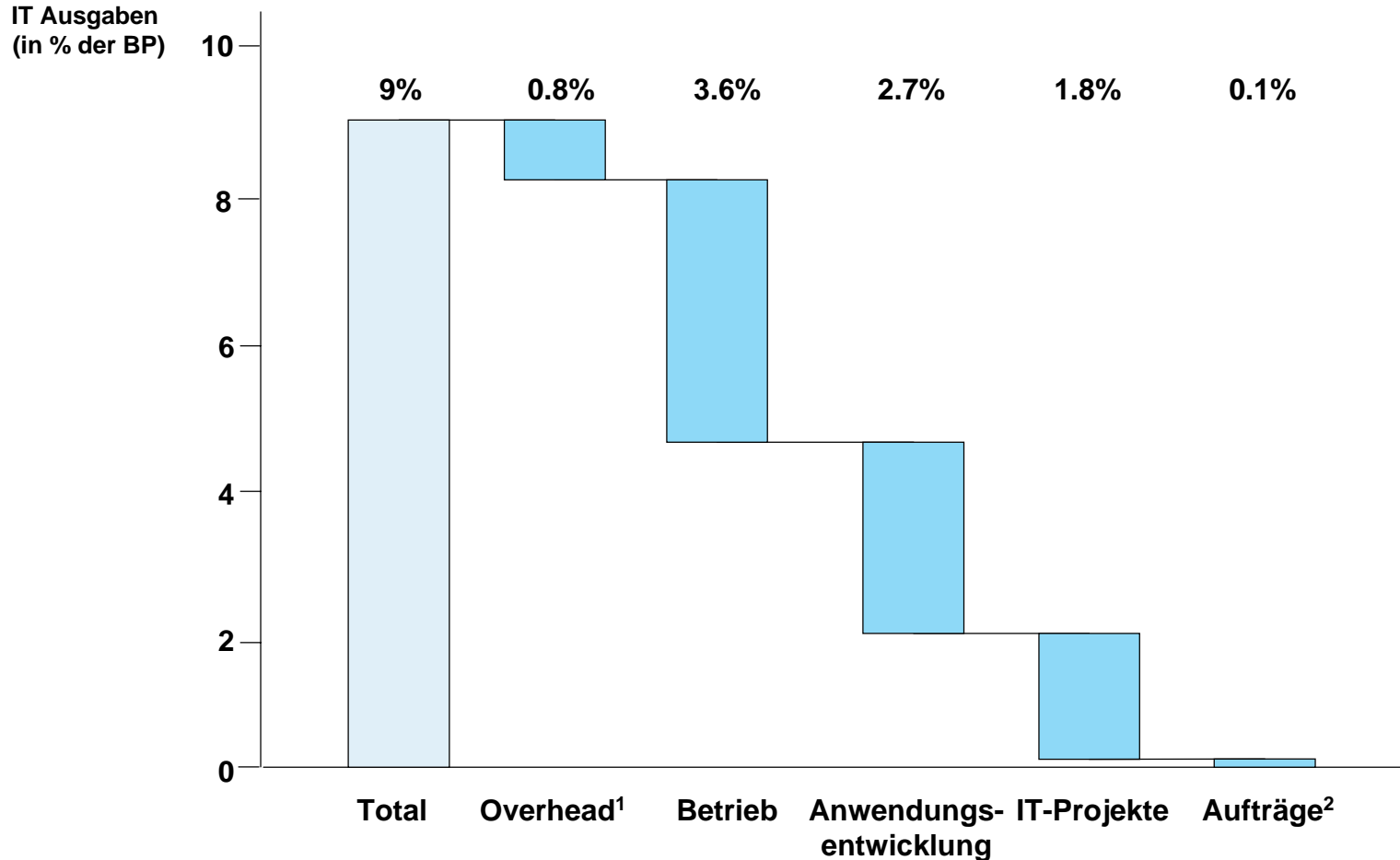
Praxisbeispiel

IT-Transformation als Ausweg

Ausblick

In unserem Beispiel beliefen sich die geplanten Gesamtausgaben für die IT im Jahr 2002 auf 9% der Bruttoprämien

IT Ausgaben nach Bereichen, in % der Bruttoprämien



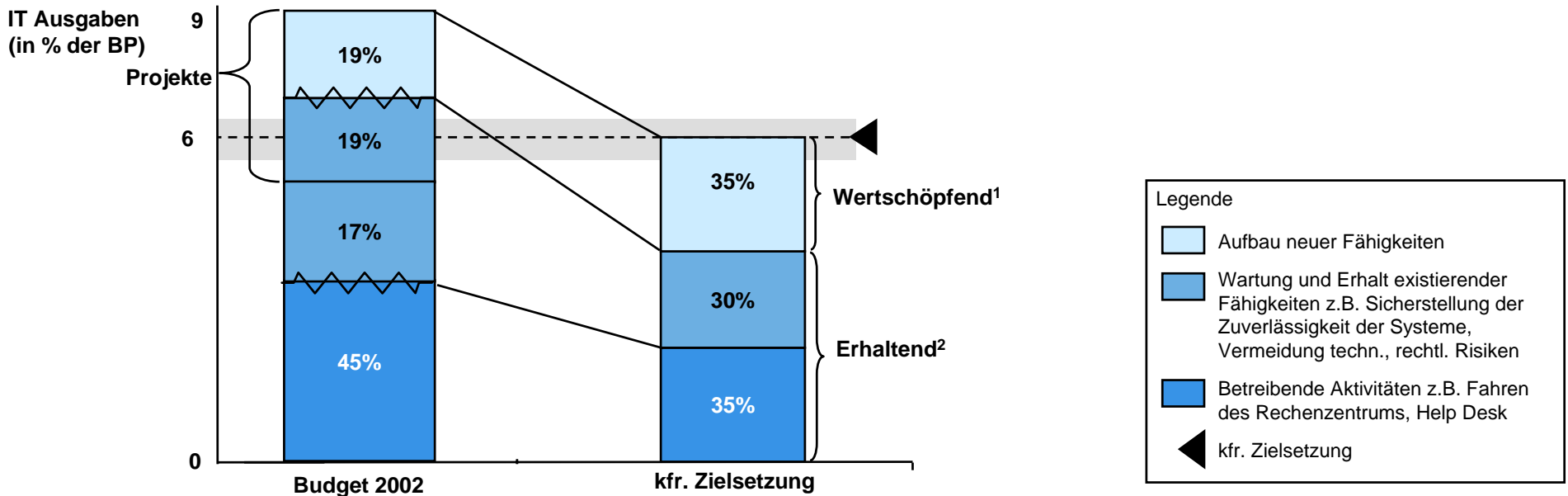
Anmerkung: 1) In Overhead enthalten sind: Geschäftsentwicklung, Stäbe (IT), Architektur (IT).

2) Projekte < 200'000 CHF

Quelle: Beispielversicherung-Budgetdaten, Accenture Analyse

Wertschöpfende Projekte werden relativ und absolut untergewichtet: Der Erhalt des Tagesgeschäfts ist zu teuer

Budgetaufteilung nach Aktivitäten



- Das Tagesgeschäft ist zu teuer und kannibalisiert die Investitionsfähigkeit in neue wertschöpfende Massnahmen
- Wertschöpfung wird untergewichtet
- **Fazit:** Offene Flanke für die Konkurrenz

Anmerkungen: 1) Klassifizierung Wertschöpfend: Alle Ausgaben, die ein Unternehmen "machen will", z.B. neue Entwicklungen, Verbesserung der Funktionalität oder Servicequalität etc.
 2) Klassifizierung Erhaltend: Alle Ausgaben, die ein Unternehmen "machen muss", z.B. Wartung, Technologie Support, laufende Betriebskosten der Infrastruktur oder Verbesserungen die notwendig sind, um regulatorische Anforderungen zu erfüllen.

Quellen: Beispielversicherung-Budgetdaten; IT Spending and Staffing Survey 2001, Gartner Group; Accenture Analyse und - Erfahrung

Sechs Hauptbereiche wurden als primäre Kostentreiber identifiziert

IT Kostentreiber	Diagnose
1 Ausrichtung IT Vorhaben/Strategie mit Geschäftsstrategie	<ul style="list-style-type: none">• IT Strategie nicht auf Geschäftsstrategie ausgerichtet
2 IT und Projekt Governance zu definieren	<ul style="list-style-type: none">• Business Cases schwach• Unzureichende Fokussierung auf Wertgenerierung• Komplexe Projekte mit signifikanten Aufwänden und Überlappungen• Organisation überfordert• Projektprogramme zum Teil nicht übergreifend geführt• Rechenschaft fehlt
3 Sanierungsbedarf Anwendungsentwicklung	<ul style="list-style-type: none">• Methodologie, Fähigkeiten, Standards, Prozesse und Werkzeuge schwach, nicht durchgesetzt oder nicht vorhanden• Leistungsumfang, Kosten und Liefertermine von Projekten werden nicht bindend festgeschrieben• Phasenmanagement bei Entwicklungsprojekten nicht vorhanden
4 Optimierungsbedarf Betrieb	<ul style="list-style-type: none">• Fehlende Kostentransparenz, keine Steuerung möglich• Kostenintensive Infrastruktur• SLAs nicht preisbezogen
5 Hohe Komplexität und fehlender Architekturansatz	<ul style="list-style-type: none">• Komplexität durch Vielzahl von Produktausgaben• Applikationsportfolio schwer wartbar und nur mit hohem Aufwand weiter zu entwickeln
6 Fragmentiertes Portfolio von zu vielen Externen	<ul style="list-style-type: none">• Knappheit an internen Skills• Hoher Anteil Externer, z.T. in Schlüsselpositionen• Übermässig viele verschiedene Vertragspartner

Agenda

Ausgangslage

IT-Kosten und -Fähigkeiten

Beurteilung der IT-Fähigkeiten

Praxisbeispiel

IT-Transformation als Ausweg

Ausblick

Unsere Erfahrung zeigt, dass die IT-Kosten in einem Versicherungsunternehmen um 15-35 % gesenkt werden können

	IT-Kernbereiche	Nutzen	Kosteneinsparungspotenzial
Ausrichtung	IT-Strategie und -Planung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Straffe Ausrichtung der IT auf Geschäftsbedürfnisse ▪ Belegbarkeit des Wertbeitrags von Projekten (Business Cases) ▪ Sicherstellung der Effizienz der IT-Aufwendungen 	N/A
	Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effiziente Priorisierung und Entscheidung von Projekten ▪ Straffe Führung und Erfolgsrechenschaft von Vorhaben 	N/A
Effizienz	Ressourcen-Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weg von „Bodyshopping“ hin zu strategischen Partnerschaften ▪ Wissensmanagement, Karriereentwicklung ▪ Geringere Mitarbeiterfluktuation 	ca. 2 – 5 %
	Betrieb, Wartung und Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualitätssteigerung durch SLA-basierte Services ▪ Automation, Infrastruktur-Konsolidierung ▪ Weniger Störungen, schnellere Reaktion und Behebung 	ca. 5 – 9 %
Leistungsfähigkeit	Architektur-Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduktion der Komplexität und Vielfalt / -zahl ▪ Standardisierung, Wiederverwendung ▪ Erhöhte Flexibilität 	ca. 3 – 10 %
	Anwendungsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Termin- und budgetgerechte Projekte von hoher Qualität ▪ Effiziente Entwicklungsmethoden ▪ Effiziente Zusammenarbeit mit den Fachbereichen 	ca. 5 - 11%
			ca. 15 – 35 %

Traditionelle Kostensenkungsprogramme beschädigen eher die Fähigkeiten der Unternehmens-IT als dass sie langfristig helfen

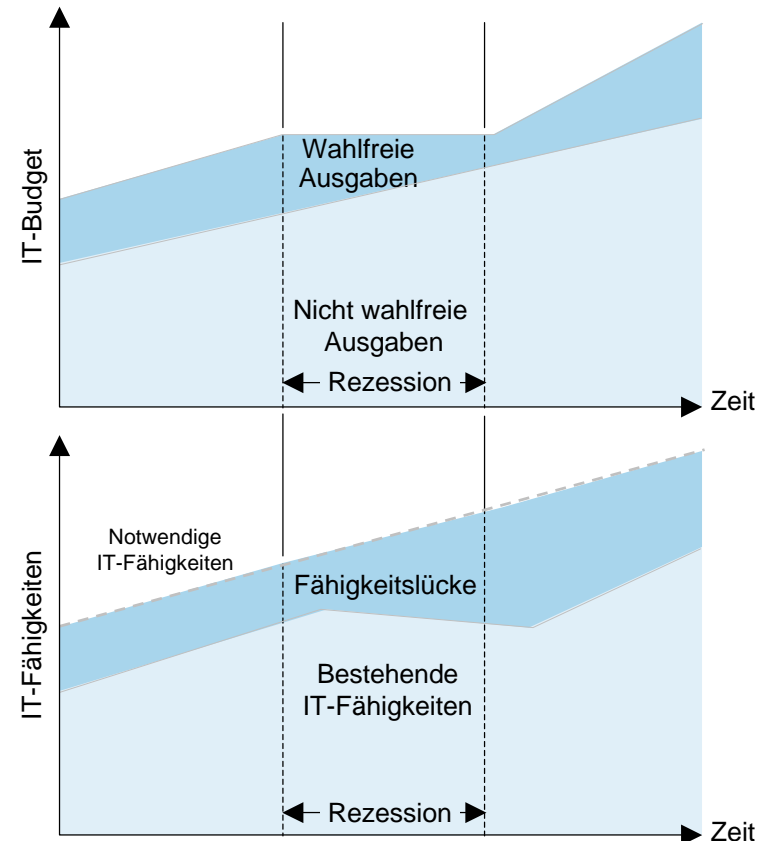
„Rasenmäher-Taktik“ kürzt alle Ausgaben gleichermassen - auch strategisch relevante IT-Investitionen

- In der Rezession werden wertvolle IT-Fähigkeiten abgebaut.
- Oft werden strategische Projekte mit langfristigem ROI verschoben oder gestrichen.
- Scheinbar fixe – nicht wahlfreie Ausgaben – dagegen wachsen weiter.
- Nach der Rezession müssen Fähigkeiten oft teurer wieder zugekauft werden.
- Strategische Projekte werden mit Verspätung wieder aufgenommen – und damit die ROIs weit in die Zukunft verschoben.



Traditioneller Kostensenkungsansatz

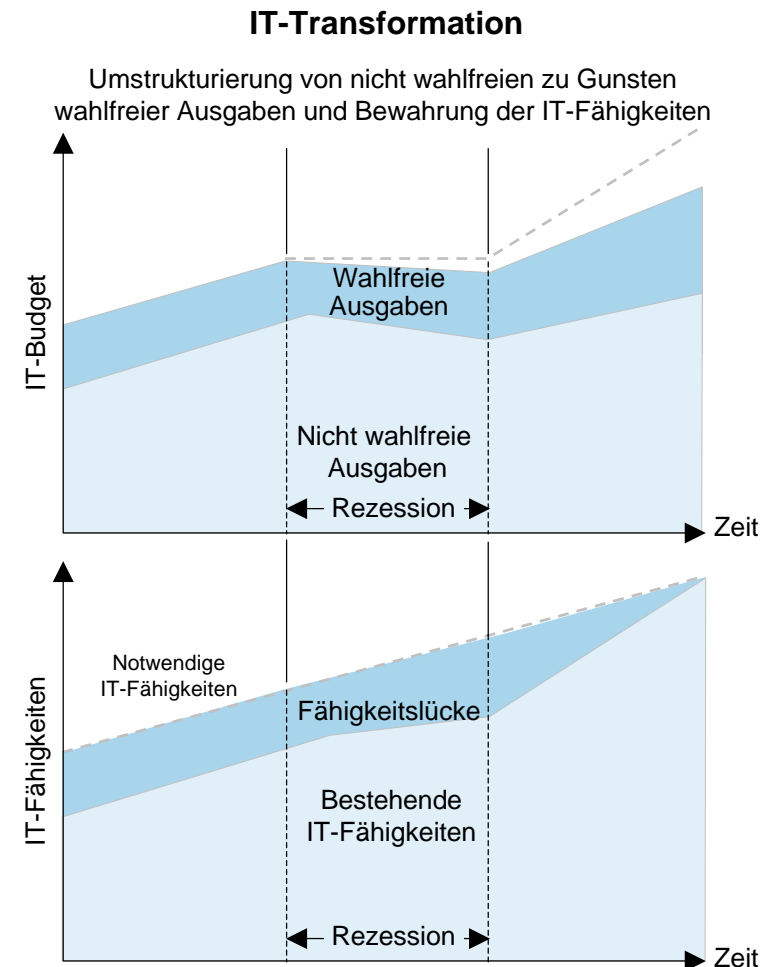
Kürzung strategischer Ausgaben und Abbau von IT-Fähigkeiten



Eine wertbasierte IT-Transformation (ITT) stärkt hingegen die Fähigkeiten und senkt die IT-Ausgaben

Umstrukturierung von nicht wahlfreien Ausgaben zu Gunsten wahlfreier, strategischer Ausgaben

- Transformation ist ein unternehmensweiter Wechsel der IT-Organisation, -Prozesse, -Technologie und -Kultur.
- Ziel ist, die Kosten zu reduzieren und starke IT-Fähigkeiten zu schaffen, um nachhaltige Vorteile zu generieren.
- ITT generiert dauerhafte Bruttoersparnisse von 15% bis 35% der jährlich anfallenden IT-Ausgaben.
- Etwa die Hälfte der Effizienzgewinne aus einem besser strukturierten Betrieb sollte in wertorientierte Projekte reinvestiert werden, um die IT-Fähigkeiten und das Kerngeschäft zu stärken.



Der Accenture-Ansatz kontrolliert die Problemfelder bei Transformationsprojekten

Problemfelder	Accenture-Ansatz
Fehlende systematische Diagnose	Opportunity Assessment: Verschafft dem Unternehmen die notwendige Datenbasis.
Mangelnde Sensibilisierung und Einbindung von Top- und Mittelmanagement	Buy in: Sensibilisierung und Einbindung des Top- und Mittelmanagements zur Verkürzung der Mobilisierungsphase.
Unklar definierte Zielvorstellungen	Klarheit und Eindeutigkeit: Definition der Organisation, Prozesse, Technologie und Kennzahlen.
Mangelnde Ausrichtung auf einen Business Case	Definition der Meilensteine: Klar definierte Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
Verlust des Veränderungsmoments	Konzentrierte und zügige Umsetzung: Value Sprints innerhalb eines definierten Zeitrahmens

Agenda

Ausgangslage

IT-Kosten und -Fähigkeiten

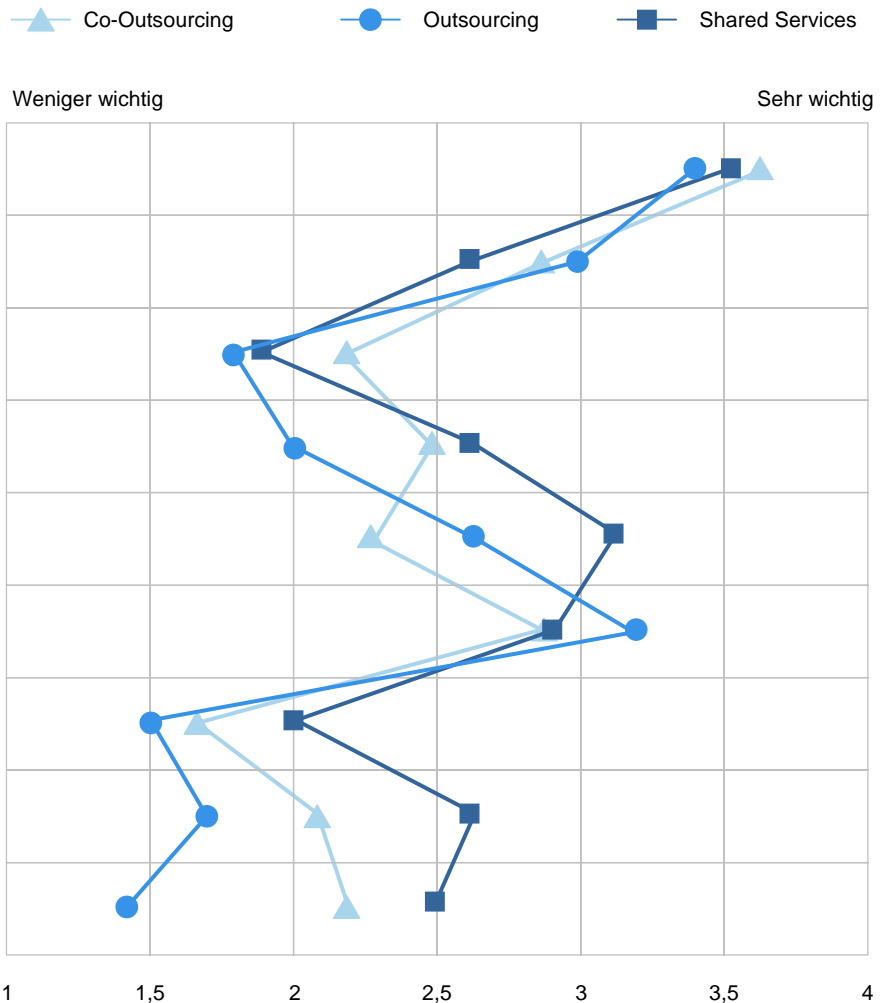
Beurteilung der IT-Fähigkeiten

Praxisbeispiel

IT-Transformation als Ausweg

Ausblick

Die deutschsprachige Versicherungsindustrie verspricht sich nachhaltige Kostensenkungen durch alternative Sourcing-Varianten



- Kostenreduktion
- Prognostizierbarkeit der Kosten
- Fokussierung auf Kernkompetenzen

Quelle: Umfrageergebnisse: I-VW-HSG und Accenture 2002

In einer weiteren gemeinsamen I-VW-Accenture-Studie werden Möglichkeiten und Grenzen alternativer Sourcing-Modelle in der Versicherungsindustrie genauer untersucht – Sie sind gerne dazu eingeladen!

Untersucht werden sollen u.a. die folgenden Bereiche:

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

Interessiert?

Kontakt:

Cyrill Hänni, I-VW-HSG (+41 71 243 40 12)

Frederic Brunier, Accenture (+41 1 219 58 48)

Appendix

Basis und Methode der zugrundeliegenden Studie

Basis

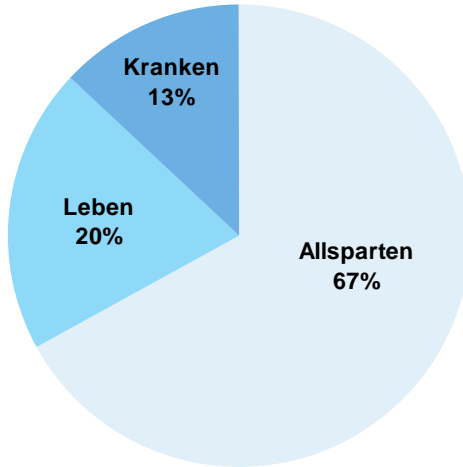
- Grundlage der Studie bildet eine gemeinsam von Accenture und dem Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St.Gallen (I-VW-HSG) erarbeitete IT-Benchmarking-Umfrage
- Spartenmix-Datenbasis: Leben und / oder Nicht-Leben
- Länder-Datenbasis: Deutschland, Österreich und der Schweiz

Methode

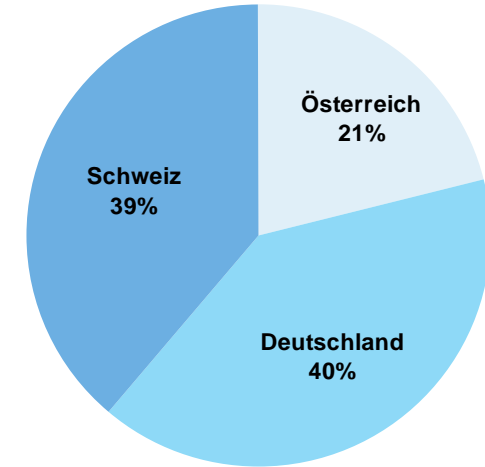
- Adressaten der Erhebung waren CIOs und leitende IT-Verantwortliche
- Fragebogen: 16 Themenbereiche mit insgesamt mehr als 100 Einzelfragen
91 versendet - 33 eingegangen - Rücklauf: 36 Prozent
- Zusätzlich vertiefende Interviews

Empirische Grundlage

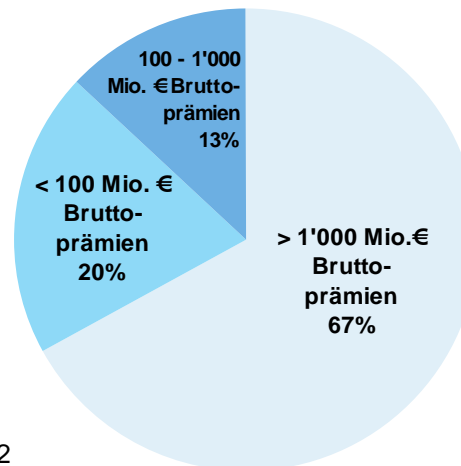
Spartenmix-Datenbasis



Länder-Datenbasis



Unternehmensgrößen-Datenbasis

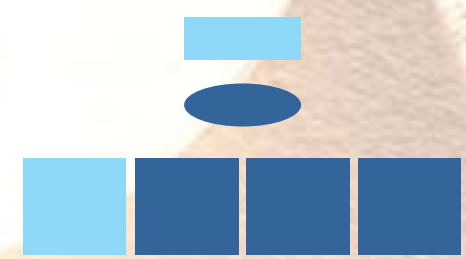


Quelle: Umfrageergebnisse: I-VW-HSG und Accenture 2002

Die Beurteilung der IT-Fähigkeiten durch CIOs dokumentiert zunächst einen Mindeststandard

- IT wird als erfolgsrelevanter Wettbewerbsfaktor wahrgenommen.
- Es herrscht weitgehend Transparenz in den Entscheidungsprozessen innerhalb der IT.
- In der Mehrzahl der Fälle werden bewährte Entwicklungsmethodologien konsequent eingesetzt.
- Die erbrachten IT-Dienstleistungen werden in rund der Hälfte der Fälle positiv bewertet.
- In sechs von zehn Fällen werden innerhalb von Geschäftseinheiten einheitliche technologische Standards angewendet.

Insgesamt aber beurteilen die CIOs die IT-Fähigkeiten ihrer Unternehmen eher kritisch



IT-Strategie und -Planung:

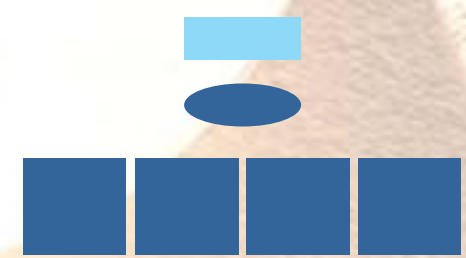
- Nur bei 1/3 der Unternehmen sind die Investitionen optimal an den Geschäftsbedürfnissen ausgerichtet.
- Weniger als die Hälfte der CIOs stufen ihre IT-Investitionen als zielgerichtet ein.

Anwendungsentwicklung:

- In rund der Hälfte aller Fälle wird in Projekte ohne oder mit unklarem Wertbeitrag investiert, da kein positiver Business Case vorzuliegen hat.
- In einem Drittel der Fälle werden Budget und Terminrahmen nicht eingehalten.
- Zufriedenstellende Ergebnisse gibt es selbst aus IT-Sicht nur in jedem 5. Fall.

CIO-Beurteilung: IT-Strategie und –Planung

Schwächen bei der Optimierung des Investitionsportfolios



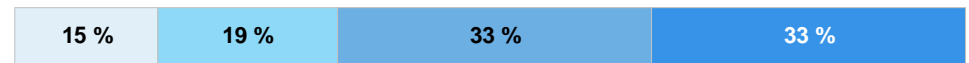
Bestehende und neue Technologien werden aktiv genutzt



IT-Strategie orientiert sich an der Geschäftsstrategie



Mix zwischen lang- und kurzfristigen Investitionen ist den Geschäftsbedürfnissen angepasst



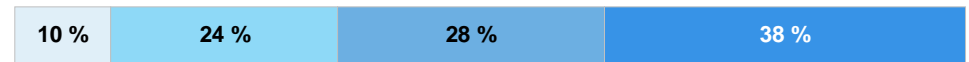
IT-Investitionen werden nach klar definierten Priorisierungskriterien getätigt



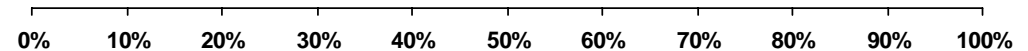
IT-Planungs- und Budgetprozess von Business und IT gemeinsam durchgeführt



Die Geschäftsstrategie ist klar und deutlich kommuniziert



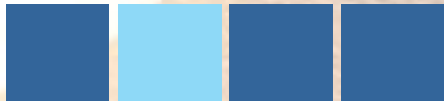
Geschäftsstrategie orientiert sich an der Wertsteigerung



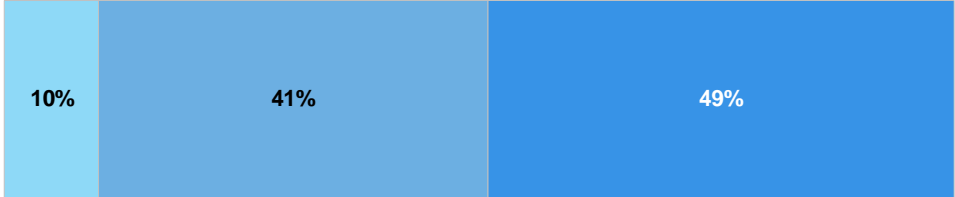
■ Nicht zutreffend
 ■ Eher nicht zutreffend
 ■ Eher zutreffend
 ■ Völlig zutreffend

Quelle: Umfrageergebnisse: I-VW-HSG und Accenture 2002

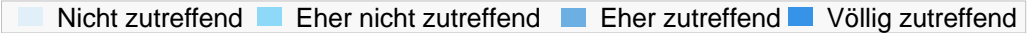
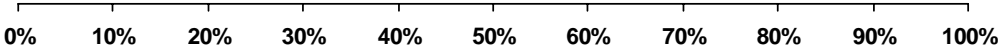
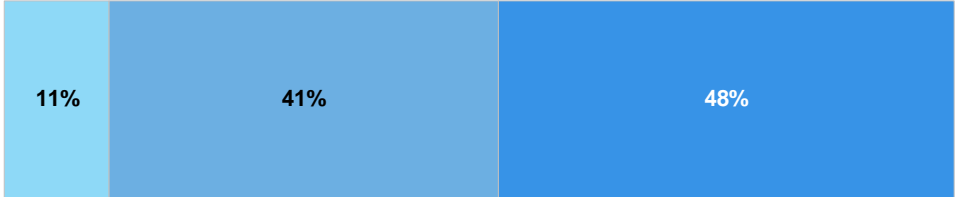
CIO-Beurteilung: Betrieb, Wartung und Servicemanagement IT als Dienstleister



Der "User Support" wird kundenorientiert und kostengünstig erbracht

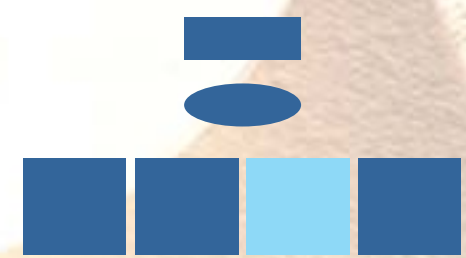


Infrastruktur-Services (z.B. Netzwerke Rechenleistungen)
werden zeitgerecht und kostengünstig erbracht



Quelle: Umfrageergebnisse: I-VW-HSG und Accenture 2002

CIO-Beurteilung: Architektur-Management Feudalismus der Geschäftsbereiche



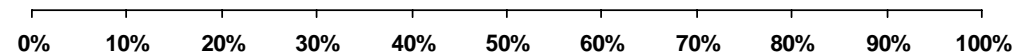
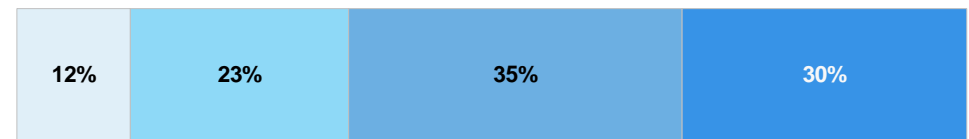
Es werden einheitliche technologische Standards innerhalb der Geschäftseinheiten verwendet



Es existiert ein aussagekräftiger "Blueprint" der IT-Architektur

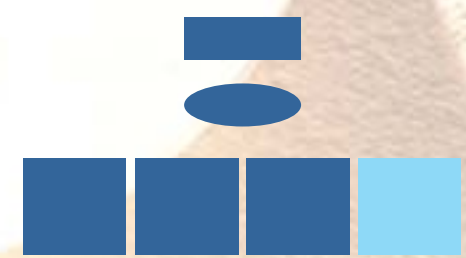


Es werden einheitliche technologische Standards zwischen Geschäftseinheiten verwendet



CIO-Beurteilung: Ressourcen-Management

Strategisches Sourcing noch in den Kinderschuhen



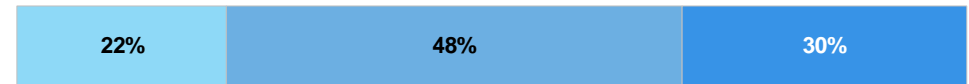
Der Einkauf ist zentralisiert und hat seine Beziehung zu Lieferanten konsolidiert



Das IT-Personal wird gemäss individuell definierten Entwicklungsplänen kontinuierlich geschult



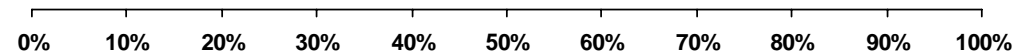
Es existiert ein Karriere-Entwicklungspfad innerhalb der IT



Es gibt ein klar definierte Sourcing-Strategie

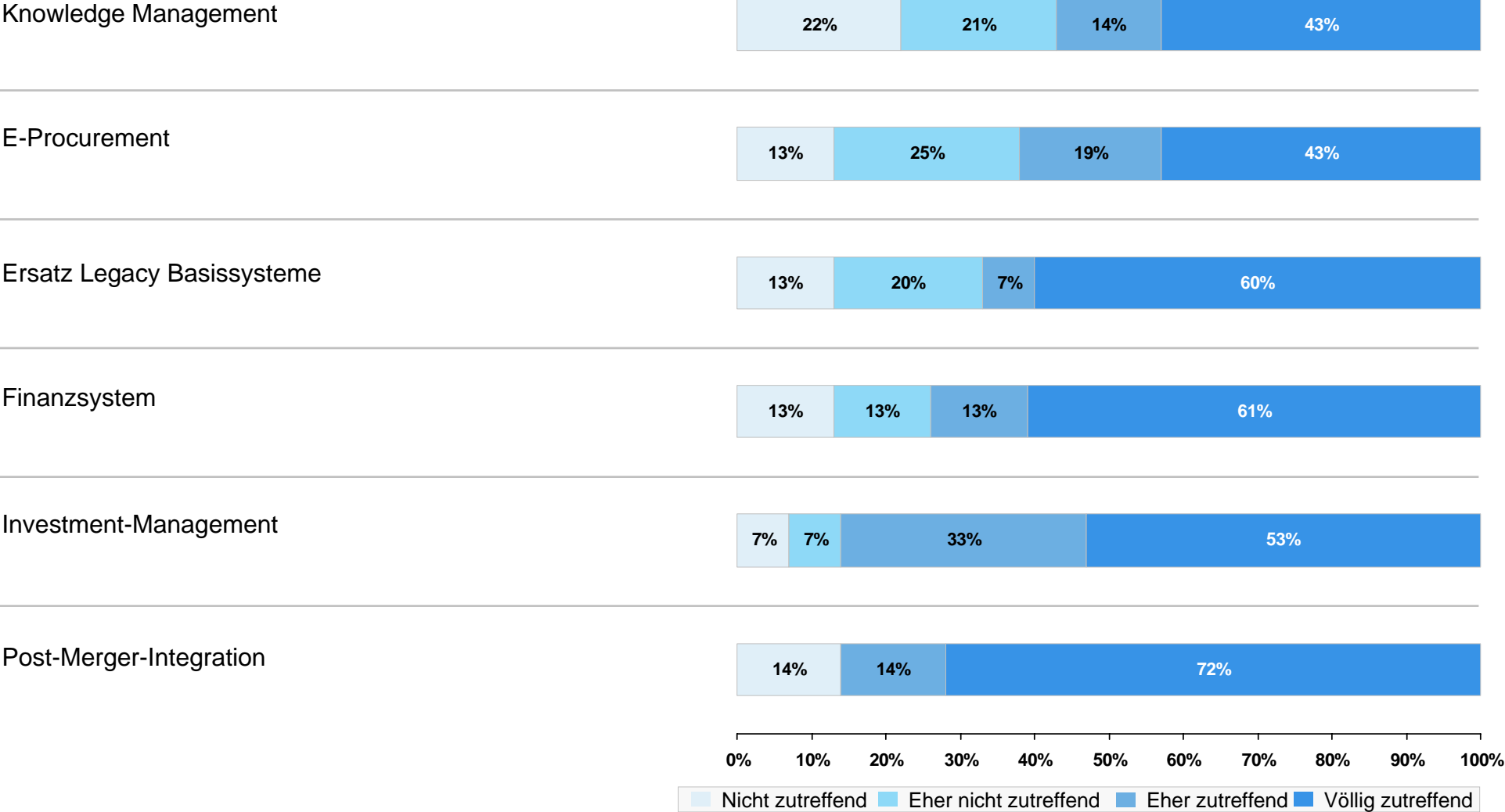


Outsourcing wird sich in den kommenden Jahren als notwendig herausstellen

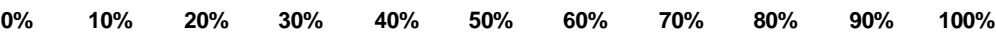
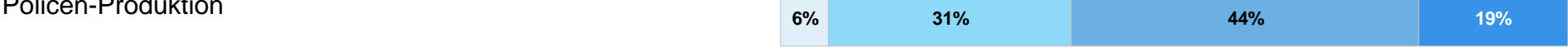
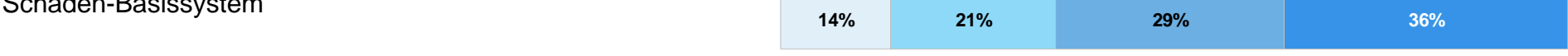
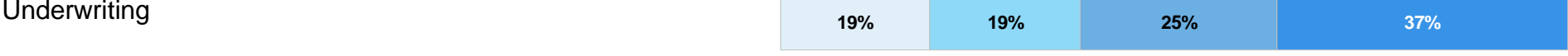
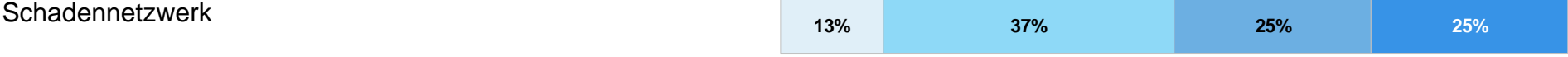


■ Nicht zutreffend
 ■ Eher nicht zutreffend
 ■ Eher zutreffend
 ■ Völlig zutreffend

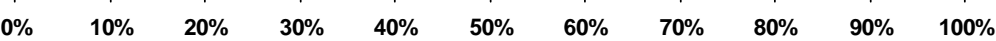
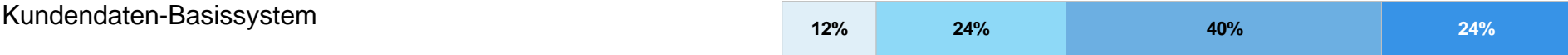
Änderungsbedarf im Bereich der Basissysteme: Nur ein Drittel der Befragten sieht derzeit den Ersatz der Altsysteme vordringlich



Änderungsbedarf im Backoffice-Bereich: Investitionen in Produkt- und Policenverwaltungssysteme

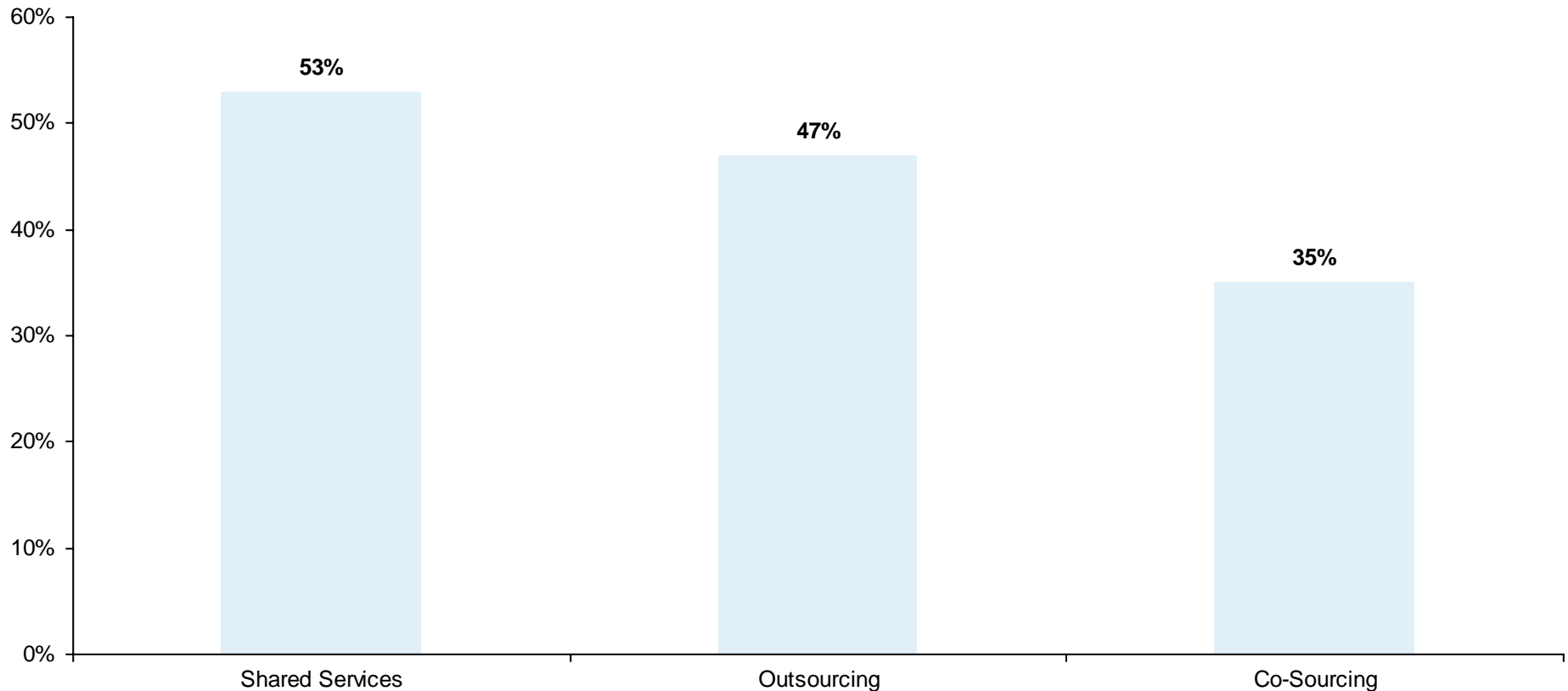


Änderungsbedarf im Bereich Vertriebssysteme: Konjunktur für Customer Insight und Vertriebsunterstützung



Die Diskussion strategischer Sourcing-Varianten steht in der Versicherungswirtschaft noch am Anfang

Der anhaltende Kostendruck wird die Versicherer zu verbindlichen Sourcing-Strategien zwingen.

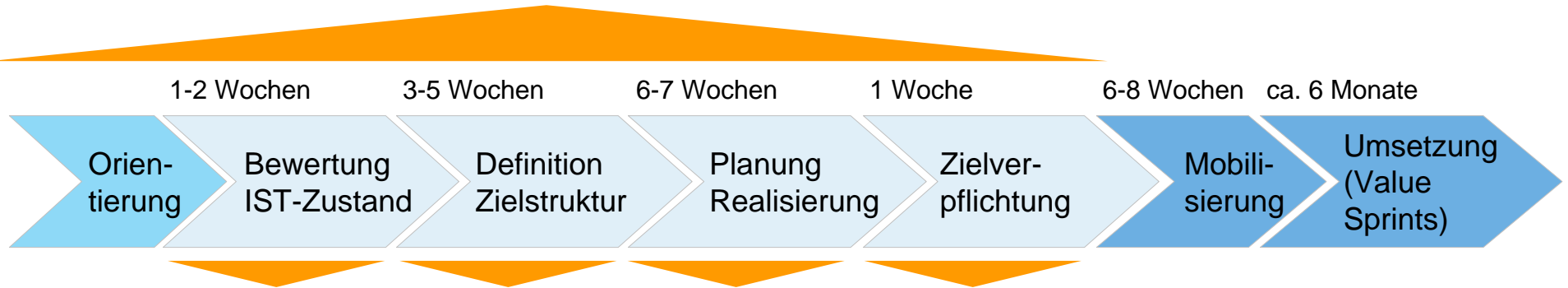


Accenture hat konkrete Lösungsvorschläge zur Optimierung von IT-Fähigkeiten in den sechs Bereichen

Bereich	Kernelemente der Vorgehensweise
IT-Strategie und -Planung	<ul style="list-style-type: none"> ■ IT-Transformation <ul style="list-style-type: none"> • Verbessert die strategische Koordination zwischen der IT-Organisation und den auf ihre Dienste angewiesenen Geschäftseinheiten • Ermöglicht die Optimierung des IT-Portfolios und die Prüfung von Sourcing-Optionen
IT-Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Balanced Scorecard <ul style="list-style-type: none"> • Instrument geht über das reine Finanz-Controlling hinaus und berücksichtigt Prozesse, interne Kunden und Mitarbeiter
Anwendungsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Professionalisierung des operativen Projektmanagements ■ Verbesserung von Entwicklungsmethoden ■ Optimierung der Anwendungsimplementierung
Betrieb, Wartung und Dienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Service Level Agreements ■ Marktgerechte, interne Verrechnungskostensätze zwischen IT-Organisation und Fachbereichen
Architektur-Management	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rationalisieren, Migrieren und Konsolidieren zur Reduktion der Komplexität
Ressourcen-Management	<ul style="list-style-type: none"> ■ IT-Wertschöpfungskette überdenken <ul style="list-style-type: none"> • Strategische Allianzen • Outsourcing

Accenture-Transformationsprojekte gliedern sich in idealtypische Grob-Phasen und Arbeitsschritte

„IT Opportunity-Assessment“



„Was muss verändert werden?“

- Bewertung IST-Zustand
- Identifikation laufender Aktivitäten
- Identifikation erster Veränderungsmaßnahmen

„Wie müssen wir uns verändern?“

- Definition Prioritäten
- Detaillierung Veränderungsmaßnahmen
- Definition neue Geschäftsarchitektur
- Entwurf Business Case

„Wie setzen wir die Veränderungen um?“

- Entwurf Transformationsprogramm
- Definition Maßnahmenplan
- Identifikation kurzfristiger Einsparungsmöglichkeiten

„Sind wir bereit für die nächsten Schritte?“

- Review der Ergebnisse mit Entscheidungsträgern
- Zustimmung zur Durchführung der nächsten Schritte
- Planung nächste Schritte