

## Versicherungswirtschaft 2/2003

Michael Kenfenheuer

### Den IT-Ausgaben den Return-on-invest zu sichern ist nötig und möglich

Noch fließt der größte Teil des IT-Aufwands in Wartung und Verwaltung

Die Erwartungen an E-Business-Lösungen haben sich seit dem ersten Hype und der folgenden Enttäuschung gewandelt: Statt auf die Möglichkeiten als Vertriebsweg zu setzen, zielen Versicherungsunternehmen beim Einsatz webbasierter Anwendungen heute in erster Linie auf Effektivitätssteigerung und flexiblere Geschäftsprozesse ab. In unmittelbarem Zusammenhang damit steht ein weiterer wesentlicher Aspekt: Die Möglichkeit, mit Hilfe von E-Business-Lösungen Kostenreduzierungen in großem Umfang zu realisieren und so einen kurzfristigen Return-on-invest sicherzustellen.

Der Bedarf ist da, die technischen Möglichkeiten ebenso – trotzdem zögern viele Versicherer, sie zu nutzen. Zwar steigen die IT-Investitionen im Assekuranzbereich nach wie vor. Die Versicherungsunternehmen scheinen deutlich zu signalisieren: Wir haben verstanden, welche Anforderungen das digitale Zeitalter an uns stellt. Etwas anders stellt sich die Sache dar, wenn man betrachtet, wofür die Gelder im IT-Bereich ausgegeben werden: Der größte Teil wird nicht etwa für Zukunftsinvestitionen verwendet, sondern fließt in Wartung und Verwaltung der IT-Organisation.

#### Alte Systeme – hoher Wartungsaufwand

Wie kommt dieses offensichtliche Missverhältnis zustande? Viele Versicherungsunternehmen arbeiten noch immer mit überalterten Systemen, die verglichen mit modernen Standards schwerfällig und wartungsintensiv sind. Besonders riskant ist das sich bereits ankündigende technisch-menschliche Generationenproblem: Das Know-how stirbt wortwörtlich aus, die neue Generation von Software-Entwicklern arbeitet mit neuen Standards. Dadurch gestaltet sich die Instandhaltung und die Arbeit mit dem alten System immer aufwendiger – sprich, kostenintensiver.

Natürlich stellt der Komplettaustausch eines Betriebssystems einen erheblichen finanziellen, technischen und zeitlichen Aufwand dar. Dieser Aufgabe müssen sich die Versicherer in den nächsten zehn Jahren stellen. Das heißt nicht, dass in der Zwischenzeit nicht bereits Schritte unternommen werden könnten, um einzelne wichtige Geschäftsabläufe effektiver zu organisieren.



Michael Kenfenheuer

Genau hier setzen webbasierte E-Business-Lösungen an: Sie sind theoretisch überall da sinnvoll, wo im Tagesgeschäft noch mit Papier gearbeitet wird – besonders im Vertrieb. Ziel ist vor allem, den Verwaltungsaufwand im Back Office zu reduzieren. Viele Versicherungsunternehmen arbeiten nach wie vor auf der Basis von Satellitensystemen, d.h. der Außendienst hat nicht automatisch Zugriff auf die aktuellen Daten, die Kommunikation und der Austausch sind unflexibel. Webbasierte Anwendungen schaffen die direkte Verbindung: Ein Vertrag beispielsweise geht ohne Umwege und Medienbrüche vom Makler zum Versicherer, der Makler hat online Zugriff auf neueste Informationen und Unterlagen. Der technische und zeitliche Aufwand wird reduziert, Kosten für Verwaltung und Material werden eingespart.

#### Besonderes Problem: Dinosaurier-Systeme

Problematisch sind an dieser Stelle die erwähnten „Dinosauriersysteme“ innerhalb der Unternehmen. Hier darf der IT-Dienstleister bei der Entwicklung neuer Software nicht einseitig handeln: Die Schnittstellen müssen breit und sauber angelegt und nicht nur auf den Host zugeschnitten sein, sodass sie auch für zukünftige Änderungen immer gleich bleiben. Die ideale Lösung dafür sind komponentenbasierte Anwendungen, die eine größere Flexibilität bieten, da sie einfacher zu warten sind. Wenn sich der Versicherer schließlich für ein neues System entscheidet, reicht der Austausch einzelner Komponenten, um die Anwendung auch weiterhin nutzen zu können.

Wie viel sich durch den Einsatz solcher E-Business-Lösungen tatsächlich einsparen lässt, ist pauschal schwer zu beziffern, da die Ausgangsbedingungen von Fall zu Fall unterschiedlich sind. Entscheidend ist, dass Dienstleister und Kunde schon in der Beratungsphase eng zusam-

menarbeiten, damit eine individuelle Lösung entwickelt werden kann. Gemeinsam mit den IT-Experten des jeweiligen Unternehmens muss zunächst die IT-Infrastruktur analysiert werden, die gerade in der Versicherungsbranche größtenteils nicht standardisiert ist – z.B. existieren oft selbst aufgebaute Transaktionsmonitore und Datenhaltungssysteme. Als nächster Schritt folgt die detaillierte Prozessbeschreibung, in der die zukünftigen, gestraffteren Abläufe berücksichtigt werden. So entsteht ein klares Bild von Aufwand und Kosten der neuen Anwendung; die Basis zur konkreten Berechnung des Einsparpotenzials.

Generalisierte Aussagen dazu sind aufgrund der unterschiedlichen Voraussetzungen unseriös. Folgendes gängiges Beispiel vermittelt immerhin einen Eindruck der Einsparmöglichkeiten: Geht man von einem konventionell organisierten Vertriebsinformationssystem aus, in dem der Außendienst noch mit Papier arbeitet, kann die Umstellung auf ein webbasiertes System Kostenreduzierungen bis zu 40 Prozent bringen. In jedem Fall lassen sich die Leistungen einer solchen Anwendung bereits unmittelbar nach Einführung nachweisen.

Zur erfolgreichen Implementierung in das Unternehmen reicht die Technik allein allerdings nicht aus. Die Mitarbeiter vor Ort (am Point of Sale) tragen die Verantwortung für die Datenqualität, müssen also die Anwendung kompetent bedienen können. Dazu brauchen sie Support vom Versicherungsunternehmen: entsprechende Schulungen, die dem Außendienst Fähigkeiten zum Umgang mit dem neuen System vermitteln und die Mitarbeiter entsprechend motivieren.

Gelingt auch dieser Schritt, ist das Versicherungsunternehmen bestens für die künftigen Anforderungen des Markts aufgestellt. Die Entwicklung hin zum Einsatz von E-Business-Lösungen für effektivere und kostengünstigere Geschäftsabläufe hat begonnen und wird in Zukunft als wichtige und chancenreiche Herausforderung noch an Bedeutung gewinnen. Ins Hintertreffen geraten jetzt jene Versicherer, die aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Lage keine großen finanziellen Rücklagen mehr haben und daher nicht unmittelbar notwendige IT-Investitionen (wie z.B. für die Riester-Rente) scheuen. Das ist eine offensichtlich kurzfristige Handlungsweise: Kosten, die gerade durch veraltete IT- und Vertriebssysteme verursacht werden, reduzieren sich natürlich nicht und belasten das Unternehmen unverändert. Es besteht akuter Handlungsbedarf. E-Business-Anwendungen haben das Potenzial, einem Versicherungsunternehmen entscheidenden finanziellen Spielraum zu verschaffen. Wer jetzt zögert oder an der falschen Stelle spart, bezahlt am Ende doppelt.

Michael Kenfenheuer ist Vorstand Consulting bei der adesso AG.