

Versicherungen: Fit durch smartes Sourcing

Im Jahre 1864 prägte der Philosoph Herbert Spencer den Ausdruck „Survival of the fittest“. Die Kernaussage ist, dass in einer sich wandelnden Umwelt immer die anpassungsfähigsten Arten und Individuen überleben.

Diese Aussage gilt gleichermaßen für Unternehmen im heutigen Wettbewerb, und vor allem auch für die Versicherungsbranche. Deren Rahmenbedingungen ändern sich derzeit grundlegend. Alleine wegen des soziodemographischen Wandels verändert sich der Versicherungsmarkt erheblich, und wer am Markt erfolgreich bestehen will, muss flexibel darauf reagieren. Dem steht im Versicherungsgeschäft typischerweise eine hohe Kostenremanenz und ein hoher Wertschöpfungsanteil der IT gegenüber. Einer der wenigen Hebel um Kosten und Flexibilität zugleich ändern zu können, ist daher die erfolgreiche Umsetzung der richtigen IT-Sourcing-Strategie.

Die Rahmenbedingungen ändern sich

Die drastische Änderung der Altersstruktur in der Bevölkerung verstärkt die Nachfrage nach privater Altersvorsorge erheblich. Einhergehend mit den wachsenden Zweifeln an der gesetzlichen Rentenversicherung steigen die Ansprüche der Versicherten an die Vorsorgeprodukte. Die Versicherungskunden wollen natürlich ihre Beiträge möglichst hoch verzinsen lassen und erwarten darüberhinaus hohe Garantiezahlungen, denn bei der eigenen Altersvorsorge will man schließlich nichts riskieren.

Neben der Altersvorsorge werden aber auch andere Bereiche von der öffentlichen Hand in die private Vorsorge verlagert. Ein Beispiel dafür ist die Kranken-(Zusatz-)versicherung. Damit entstehen zum Einen neue Geschäftsmöglichkeiten, die daraus resultierenden Anforderungen stellen die Branche zum Anderen aber auch vor neue Herausforderungen.

Durch die steigende Transparenz und Globalisierung des Versicherungsmarkts haben die Kunden heute umfangreiche Vergleichsmöglichkeiten. Der Angebotsvergleich zu einer bestimmten Versicherungsleistung war noch nie so schnell und einfach wie heute. Diese Transparenz von Leistungen und Preisen verursacht in der Branche einen drastisch verschärften Wettbewerb. Neben dem Preis- und Kostenwettbewerb spielt zusätzlich die Diffe-

renzung durch Produkt-Innovation eine wesentliche Rolle. In Summe hat die Kundentreue relevant nachgelassen - die Suche nach dem jeweils besten Schnäppchen ist auch im Versicherungsmarkt die Regel geworden.

Darüberhinaus erfordern die seit Jahren andauernde Niedrigzinsphase und die aktuelle Finanzkrise mit hoher Volatilität der Finanzanlagen eine transparente und zeitnahe Risikosteuerung. Eine wettbewerbsfähige Rendite des Anlageportfolios ist mit Risiken verbunden, die stringent überwacht werden müssen. Bei der letzten Börsenkrise von 2001 hatte das Streben nach Rendite ohne die erforderlichen Risikoinstrumentarien schon einmal manchen Versicherer in eine prekäre Situation gebracht.

Auf diese Veränderungen hat der Gesetzgeber mit zunehmenden Verbraucherschutzvorgaben reagiert. Diese haben sich inzwischen zu einem ernst zu nehmenden Kostenfaktor entwickelt. Anstehende Regulierungsvorgaben wie Solvency II, IFRS Phase 2 oder die Neuordnung der Versicherungsvertragsgesetzes schaffen zwar Transparenz, verursachen für die Umsetzung aber auch erhebliche Investitionen.

Große Leistungsunterschiede in der Branche

Auf diese Anforderungen müssen die Versicherer sich schnellstmöglich einstellen. Die von den verschiedenen Versicherungsgesellschaften erzielten Nettoerträgen liegen zwischen der Branchenspitze und den Schlusslichtern um 200 Basispunkte auseinander, wie zum Beispiel eine Studie des Informationsdienstes MAP-Report belegt. Auch der Verwaltungsaufwand zeigt eine sehr große Bandbreite, die von nicht mal einem Prozent der Beitragssumme bis zu 8,5 Prozent reicht.

Es stellt sich die Frage, worin ein so großes Leistungsgefälle in der doch sehr reifen Versicherungsbranche begründet ist. Das Versicherungsgeschäft ist insbesondere durch eine hohe Langfristigkeit gekennzeichnet. Vor allem bei Vorsorgeprodukten wie Renten- und Lebensversicherungen handelt es sich um Verträge, deren Laufzeit einem gesamten Arbeitsleben entspricht. Veränderungen wirken also sehr indirekt und der Erfolg vieler Maßnahmen kann oft erst nach langer Zeit gemessen werden. Bei diesen Produkten ist darüberhinaus das Vertrauen des Kunden in ein Unternehmen ein wichtiger Wettbewerbsfaktor, der ebenfalls nur langfristig beeinflusst werden kann.

Das führt dazu, dass das Management von Veränderungen komplex ist, denn es sind immer viele Steuerräder zu bedienen bevor Ergebnisse festgestellt werden können. Auf-

grund des Eigenlebens dieses komplexen Systems sind die Ergebnisse regelmäßig nur schwer prognostizierbar. Zudem ist die Versicherungsbranche sehr heterogen. So sind die richtigen Antworten für einen multinationalen Versicherungskonzern meist andere als die für einen lokalen Nischenanbieter.

Im Endeffekt muss jede Versicherung Ihre eigene Strategie finden um die Automatisierung und Industrialisierung der Versicherungsleistung zu steigern. Dafür müssen alle Wettbewerbsfaktoren individuell optimiert werden:

- Produktinnovation
- Multi-Channel-Vertrieb und Customer Care
- interne Prozesse und deren IT-Unterstützung
- Kostensenkung und -variabilisierung

Für alle Faktoren gilt, dass sie eine flexible und schlagkräftige IT für die Umsetzung benötigen. Die IT nimmt damit eine Schlüsselstellung in diesem überlebenswichtigen Anpassungsprozess ein.

Sourcing-Strategie als Schlüsselfaktor

Ein Schlüsselfaktor für die Senkung und Variabilisierung der Kosten sowie für die Steigerung der Flexibilität ist eine optimale Sourcing-Strategie für die IT. Dafür gibt es mehrere Gründe:

- Kostensenkung durch Skaleneffekte
- Flexibilitätsgewinn durch Ressourcen-Pooling
- höhere Transparenz durch definierte Leistungen und Preise
- besserer Know-how-Zugang
- Gestaltungsmöglichkeit zur Zentralisierung und bei Fusionen

Viele große Outsourcing-Deals haben in der Vergangenheit gezeigt, dass Outsourcing bei Kosten und Flexibilität in beide Richtungen wirken kann. Mancher IT-Leiter hat wenig erbauliche Erfahrungen mit den tatsächlich durch Outsourcing erreichten Kostensenkungen gemacht und wurde darüberhinaus in seinen Erwartungen an Expertise und Flexibilität des Dienstleisters enttäuscht. Der erhoffte positive Effekt der IT zum Unternehmenswert wandelte sich zur Erkenntnis, dass die erhofften Qualitätssteigerungen in der Realität nicht eintre-

ten.

Das mag ein Grund für die jüngste Konsolidierung des Outsourcing-Marktes sein. Offensichtlich ist der Trend weg von den „Mega-Deals“ hin zu kleineren Vertragsvolumina. Das durchschnittliche Vertragsvolumen ist trotz einiger spektakulärer Mega-Deals in den letzten vier Jahren immerhin um circa 25% gesunken.

Kleinere und kürzere Verträge alleine machen aber noch keinen Unterschied. Wichtiger ist es für den Auftraggeber, bei der Entscheidung und Umsetzung eines Sourcing-Vorhabens fünf wesentliche Erfolgsfaktoren zu beachten:

1. Genaue Kenntnis über Menge und Qualität der benötigten Leistungen,
2. Beachtung der strategischen Wichtigkeit und Wettbewerbskritikalität der Leistungen, so dass die Outsourcing-ungeeigneten Services im Hause bleiben,
3. Finden der optimalen Lieferanten für Outsourcing-geeignete Leistungen,
4. Steuerung des Outsourcing- oder In-sourcing-Prozesses so, dass dessen Ziele auch tatsächlich erreicht werden,
5. Gestaltung der Verträge und des Providermanagements so, dass möglichst keine Abhängigkeit entsteht und ein Providerwechsel möglich bleibt.

Kriterien für die Grundsatzentscheidung

Diese Ziele wird man nur mit einem strukturierten Vorgehen und praktischer Erfahrung in diesem Bereich erreichen. Der im ersten Bild

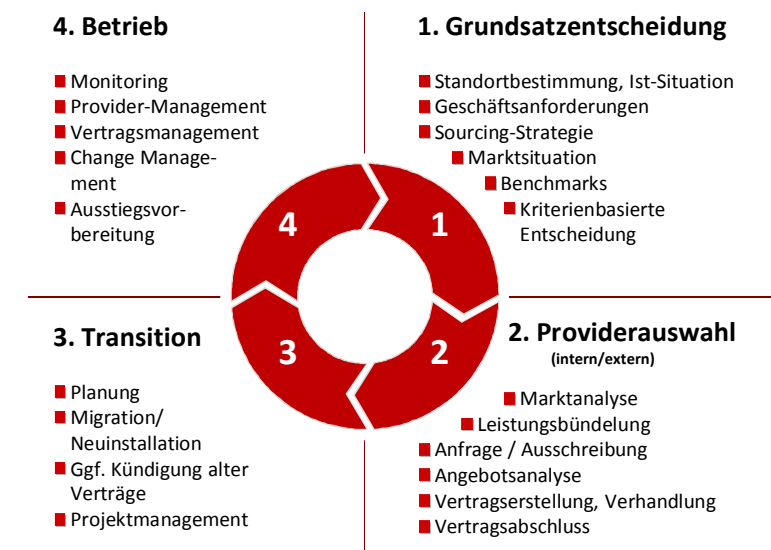


Bild 1: der Sourcing-Kreislauf

skizzierte Sourcing-Kreislauf ist eine erste Vorlage für ein solches Vorgehen, das vor allem nicht nur einen einmaligen Outsourcing-Vorgang betrachtet, sondern die dauerhaft optimale Leistungserbringung anstrebt.

Die Mehrheit dieser Erfolgsfaktoren müssen am Anfang des Sourcing-Prozesses sichergestellt werden. Das beginnt schon mit der Standortbestimmung und der Ermittlung der Geschäftsanforderungen. Es ist notwendig, die benötigten Leistungen mit ihren kritischen Erfolgsfaktoren sauber zu definieren und zu dokumentieren. Die Bewertung von strategischer und operativer Kritikalität, Leistungsbreite, Leistungstiefe und Leistungsqualität in Soll und Ist positioniert den Auftraggeber schon sehr gut in der Zieldefinition für seine Sourcing-Strategie.

Nicht den Bock zum Gärtner machen

Nur mit diesen Informationen können zutreffende Angebote eingeholt werden. Die Ermittlung des Ist- und Soll-Leistungsniveaus ist allerdings mit Aufwand verbunden. Daher wird den potenziellen Anbietern diese Aufgabe im Rahmen der „Due Diligence“ gerne übertragen, was jedoch strategisch ein schwerer Fehler ist. Diesen Prozess wird man nur wenige Anbieter durchführen lassen, und so wird der Wettbewerb von Beginn an massiv eingeschränkt. Die Preissituation und Verhandlungsposition des Auftraggebers verschlechtert sich damit deutlich, und der Anbieter übernimmt die Führung im Prozess - bis hin zur Definition der Begriffe.

Da das erforderliche Fachwissen oft nicht im Hause verfügbar ist, sollte ein Auftraggeber sich im Zweifelsfall natürlich externer Hilfe in

diesem Prozess bedienen. Diese Aufgaben einem der zukünftigen Dienstleister zu übertragen heißt aber immer, seine besten Karten gleich zu Anfang aus der Hand zu geben.

Das Kostenpotenzial und die Providerabhängigkeit werden erheblich davon beeinflusst, wie individuell die zu erbringenden Leistungen sind. Für individuelle Leistungen wird es nie einen echten Markt mit Wettbewerb geben, so dass weder relevante Kostensenkungen erzielt werden können und die resultierende Abhängigkeit immer hoch ist. In der Regel bestehen nur für weitgehend standardisierte Leistungen, die der Dienstleister für viele Kunden bündeln kann, echte Vorteile im Outsourcing.

Die Dimensionen dieses Entscheidungsprozesses sind im zweiten Bild dargestellt. Hieraus können im konkreten Entscheidungsfall die relevanten Kriterien abgeleitet werden. Wie diese im Detail aussehen hängt stark von der Struktur und Kultur des Unternehmens, der Wettbewerbssituation und dem Geschäftsmodell ab. Die mit Erfahrung und Kreativität angewandte Szenario-Technik im Zusammenspiel mit einer SWOT-Analyse führt hier erfahrungsgemäß zu den besten Entscheidungsgrundlagen.

Entscheidung nach klaren Kriterien

Welche Leistungen selbst erbracht und welche eingekauft werden sollen, wird damit auf einer klaren Faktenbasis entschieden. Für die extern zu beschaffenden Leistungen kann dann die Provider-Auswahl starten. Hier gilt nach wie vor, dass ein klassischer, vom Auftraggeber geführter Ausschreibungsprozess für den inhaltlichen und wirtschaftlichen Erfolg des Vorhabens entscheidend ist.

Genauso wie die Grundsatzentscheidung und die Ermittlung der IT-Anforderungen des eigenen Geschäfts sollte man dem Dienstleister keinesfalls die Steuerung des Verhandlungsprozesses überlassen. Der zukünftige Auftraggeber muss den Prozess führen, indem er Leistungsumfang und vertragliche Rahmenbedingungen vorgibt und auch die Form der Angebote vorschreibt. Das ist der einzige Weg zu vergleichbaren und gegeneinander verhan-

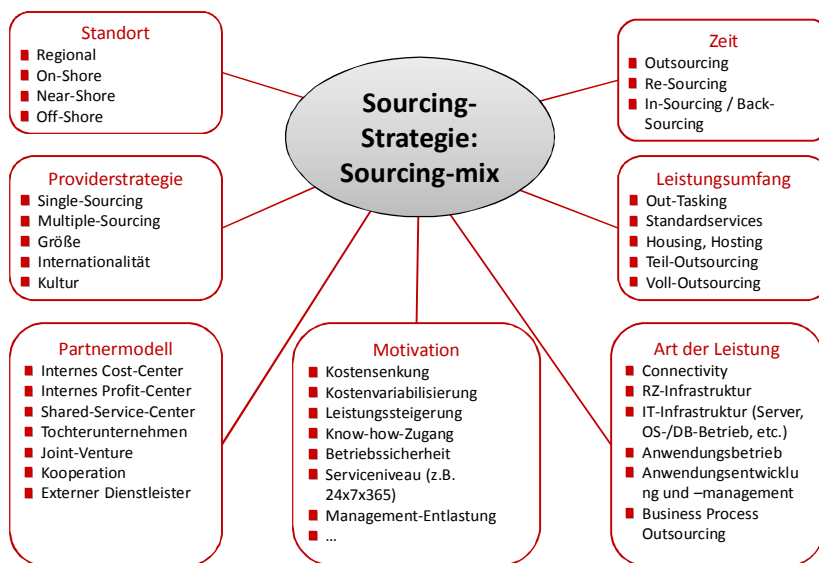


Bild 2: Dimensionen und Kriterien der Sourcing-Entscheidung

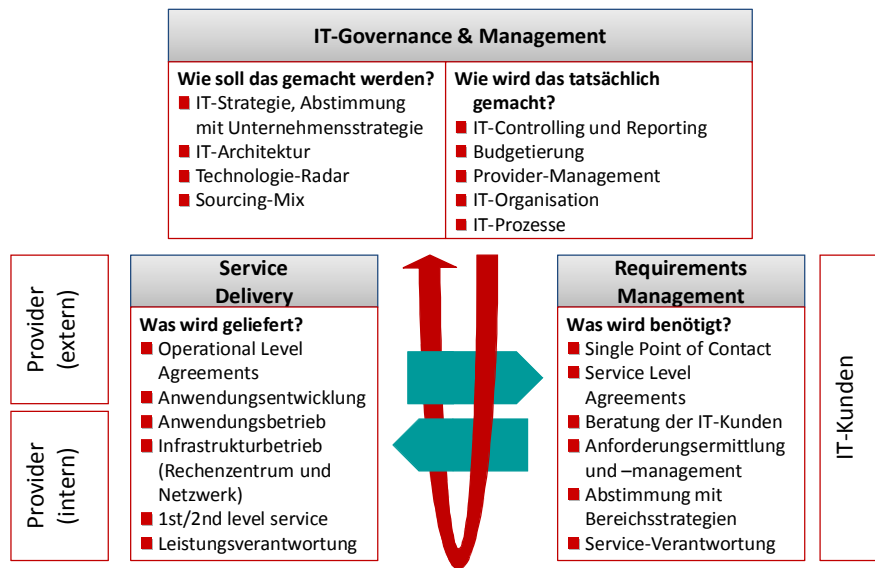


Bild 3: IT-Governance-Funktionen

delbaren Angeboten.

Entscheidend ist schließlich auch, dass der Vertrag vom Auftraggeber erstellt wird, denn damit wird

- die Zielsetzung des Auftraggebers Vertragszweck,
- die Begriffswelt des Auftraggebers Grundlage der Beziehung,
- im Vertrag die vom Kunden benötigte Leistung definiert (und nicht das, was der Dienstleister verkaufen will),
- sichergestellt, dass in den Vertragstexten keine Fallen für den Auftraggeber versteckt sind,
- der Aufwand und das Risiko der Detailprüfung eines „fremden“ Werks auf den Auftragnehmer verlagert,
- die Verhandlungsposition des Auftraggebers von Anfang an gestärkt.

Governance kann nicht ausgelagert werden

Nach wie vor steckt hinter manchem Outsourcing-Deal die Erwartung, dass der Dienstleister mit der Übernahme der gesamten IT neben einer Kostensenkung auch das Managements von IT-Fragen entlastet. Ein einfaches IT-Governance-Modell wie in Bild 3 macht schnell deutlich, dass ein Dienstleister von den drei wesentlichen Governance-Elementen nur den Service-Delivery-Teil sinnvoll übernehmen kann. Die eigentliche Steuerung und das Requirements Management gehören keinesfalls in fremde Hände.

Fazit

Viele und zum Teil gegenläufige Herausforderungen wirken derzeit auf die Versicherungs-

branche ein. Die rechtlichen Rahmenbedingungen und ein insgesamt schärferer Wettbewerb verursachen erheblichen Veränderungsdruck und verlangen hohe Flexibilität. Das optimale IT-Sourcing unterstützt die strategischen Unternehmensziele, senkt bzw. variabilisiert die Kosten und erhöht die Flexibilität.

Den richtigen IT-Sourcing-Mix zu finden ist eine Kernaufgabe der IT-Governance. Aufgrund der Heterogenität des Marktes und der da-

mit verbundenen unterschiedlichen strategischen Rahmenbedingungen muss sie unternehmensindividuell definiert und regelmäßig an veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen angepasst werden - so bleibt das Unternehmen Fit für den Wettbewerb.



Sebastian Asendorf und Lothar Kreil
Avinway Consultants GmbH, Bad Homburg
www.avinway.de
info@avinway.de