

## **Fachartikel**

### **Outsourcing bei Versicherungen**

Frankfurt / Zürich, 1. November 2011 – IT Outsourcing ist in der Schweizer Versicherungsbranche etabliert. Je nach Versicherung zeigen sich unterschiedliche Vorgehensweisen und vor allem auch branchenspezifische Eigenheiten. Das Beratungsunternehmen Active Sourcing identifiziert die Herausforderungen für Versicherungen und die Service Provider und formuliert, wie die Versicherer-Unternehmen erfolgreich Outsourcing-Projekte durchführen können.

#### **Verschiedene Outsourcing-Verhaltensmuster bei Versicherern**

IT Outsourcing ist bei Schweizer Versicherungen weit verbreitet. Es lassen sich dabei drei Typen von Versicherern ausmachen, die auf Outsourcing zurückgreifen. Erstens die grossen, globalen Konzerne wie Zurich Financial Services. Zurich hat gleichzeitig auch bei weitem das grösste Outsourcing-Volumen von Unternehmen mit Sitz in der Schweiz abgeschlossen und ist vom Outsourcing-Verhalten als Global Player eher mit Konzernen wie UBS oder Credit Suisse vergleichbar als mit anderen Schweizer Versicherungsunternehmen. Zweitens die national aufgestellten Versicherungen wie Helvetia oder Mobiliar. Diese hatten sich für ihre Mainframes schon früh für Outsourcing entschieden und beide haben inzwischen ihre Verträge mehrmals erneuert. Und dann besteht ein dritter Outsourcing-Typus bei Versicherern wie PAX, wo die gesamte Infrastruktur mit Service Desk usw. ausgelagert wurde. Vertreter von Versicherungen, die noch nicht ausgelagert haben, sind Swiss Life und Basler, die bisher Inhouselösungen bevorzugen.

#### **Wann macht Outsourcing für Versicherungen Sinn?**

Offenbar wird vor allem dort ausgelagert, wo es sich finanziell auf den ersten Blick am wenigsten lohnt. Ein typisches Beispiel ist die erwähnte Zurich: vor dem Outsourcing beschäftigte die Zurich rund 7500 IT-Mitarbeiter. Noch grössere Skaleneffekte durch einen externen Partner hinbekommen zu wollen, als es eine IT-Organisation dieser Grösse kann, ist zunächst nicht nachvollziehbar. Der Grund für das Outsourcing bei der Zurich lag jedoch woanders: die IT war hier vorher stark dezentralisiert, mit mächtigen Landesfürsten, eigenständigen IT-Chefs und ohne einen echten Konzern-CIO. Zurich nutzte Outsourcing als Vehikel, um Konsolidierungs- und Standardisierungspotenziale auszuschöpfen und dadurch Kosten zu sparen. Outsourcing machte hier einfach Sinn, um das strukturelle Problem zu lösen.

### **Mainframe-Outsourcing: Mangel an Fachkräfte-Nachwuchs**

Versicherungen gelten als Mainframe-Hochburgen und damit haben sie weiterhin das seit langem bekannte Problem, dass ihnen zusehends die Experten für den Unterhalt der Mainframe-Applikationen ausgehen – denn wer hat heute noch Cobol- oder PL/1-Programmierenkenntnisse? Hier fehlt der Nachwuchs, die jungen Programmierer lernen überwiegend die modernen Sprachen oder bevorzugen IBM als Arbeitgeber, während bei den Versicherungen die Fachleute auf das Pensionsalter zugehen.

Für den Bankensektor galt vor sieben Jahren dasselbe. Durch den beeindruckenden Erfolg der beiden Kernbankensystemlösungen Avaloq und Finnova wurden die Mainframes bei den meisten Banken fast vollständig abgelöst. Durch den Umstieg auf die Client/Server-Architektur und einen grösseren Grad der Standardisierung konnten die Nachwuchsprobleme aber entschärft und gleichzeitig neue Potenziale für Outsourcing geschaffen werden. Versicherungen dagegen arbeiten mit längerfristigen Geschäftsmodellen, beispielsweise die Jahrzehnte laufenden Lebensversicherungen. Und für diese ist eine Migration der selbst entwickelten Mainframe-Applikationen auf Client/Server-Plattformen mit sehr hohem Aufwand verbunden, auch wenn einige Software-Hersteller entsprechende Migrations- und Emulations-Tools anbieten.

### **Outsourcing und Personal**

Es gibt etliche Beispiele von Organisationen, welche die Aus- und Weiterentwicklung des IT-Personals und zum Beispiel die Einführung von Prozessen wie ITIL verpasst und sich somit über die Zeit regelrecht vom Markt abgehängt haben. Dann macht es eventuell Sinn, einen grossen Teil der IT einem Dritten zu übergeben, der auch gleich die Erfahrung hat, einen entsprechenden Personaltransfer vorzunehmen. Auf diese Weise kann die IT eines Unternehmens qualitativ vorangebracht werden. Tatsächlich steht hinter Outsourcing-Entscheidungen häufig auch die Lösung personeller Probleme.

### **Full vs. Selective Outsourcing**

Ob ein volles oder selektives Outsourcing durchgeführt wird, hängt vor allem von der Grösse der Versicherung ab. Grundsätzlich gilt: je kleiner, desto eher macht es Sinn, alles einem einzigen Service-Provider zu übergeben. Wobei hier zwischen Versicherungen, die bereits Erfahrung mit Outsourcing gemacht haben und solchen, die das erste Mal auslagern, unterschieden werden muss. Bei erstmaligen Projekten empfiehlt sich, alles aus einer Hand machen zu lassen, bei sehr grossen Unternehmen lohnt es sich eher, mit selektivem Outsourcing zu starten. Ausserdem sollte man auch die Frage nach Single vs. Multi Sourcing stellen: man kann beispielsweise mehrere Verträge mit einem einzigen Partner abschliessen oder den Leistungsumfang auf mehrere Partner verteilen. Über die Jahre entsteht bei den Unternehmen auch die Routine Verträge zu überprüfen und wieder neu auszuschreiben: man bezieht zunächst einmal alles aus einer

Hand und verteilt dann bei der zweiten Generation des Vertrages diesen auf mehrere Partner. Ein Finanzdienstleister mit viel Routine im Partnerwechsel ist so zum Beispiel die deutsche Union Investment: hier wird ein ausgeprägt selektives Outsourcing (vier bis fünf Verträge) jeweils gestaffelt erneuert, womit fast jedes Jahr ein Vertrag neu evaluiert und ausgeschrieben werden muss. Dadurch hat das Unternehmen über die letzten 20 Jahre intern so viel Knowhow gesammelt, dass es für Outsourcing-Fragestellungen kaum mehr einen externen Berater braucht. Versicherungen mit weniger Reifegrad bei diesem Thema täten aber gut daran, häufiger externe Unterstützung beizuziehen, um schwerwiegende Fehler und damit verbundene nachträgliche Kostenerhöhungen zu vermeiden.

### **Entwicklungen und zukünftige Herausforderungen im Versicherungssektor**

Den bereits erwähnten Generationswechsel beim Personal gehört mit zu den grössten Herausforderungen für Versicherungen. In die gleiche Richtung geht der Wechsel der IT-Plattformen, bzw. die Standardisierung dieser Plattformen. Viele Versicherer sind der Auffassung, dass sie den Plattformen-Wechsel in den nächsten zehn Jahren vollziehen müssten. Davon gesprochen wird jedoch bereits seit 15 Jahren. Es zeichnet sich aber immer deutlicher ab, dass das Thema nicht mehr beliebig lange aufgeschoben werden kann. Eine weitere grosse Herausforderung ist das Cloud Computing und der damit verbundene potenzielle Wildwuchs an IT Services ausserhalb der Kontrolle der IT-Abteilungen, woraus neue Sicherheitsrisiken hinzukommen. Eine dritte ist das ganze Online-Geschäft. Hier sind die Banken teilweise mittlerweile sehr weit gekommen und haben komplett neue Geschäftsmodelle entwickelt. Ein erfolgreiches Beispiel ist das Online-Unternehmen Swissquote, das bereits namhafte Banken als Kunden seiner Anlage-Produkte hat.

Eine Versicherung jedoch wirklich online abschliessen zu können, mit allem, was dazu gehört – hier besteht noch Nachholbedarf. Und dazu haben bei Versicherungen und insbesondere bei Krankenkassen die Regulatoren, bzw. die Gesetzgeber ein wichtiges Wort mitzureden, wenn es um den Schutz der Patientendaten und den Datenschutz generell geht. Die Herausforderungen für die Versicherungen werden in diesem Bereich tendenziell noch weiter zunehmen.

### **Charakteristika von Service Providern in der Versicherungsbranche**

Die gängige Praxis gewisser Softwarefirmen, welche die Datenbank-, Middleware- und andere Tools für die Mainframes liefern, jeden kleinen Wechsel bei einer Versicherung zum Anlass zu nehmen, die Lizenzgebühren noch einmal einzufordern, ist absurd. Dafür reicht beispielsweise bereits schon ein Ortswechsel eines Mainframes aus, weil aus dem Kleingedruckten der Verträge hervorgeht, dass diese Lizenzgebühren ortsgebunden sind. Dadurch werden bei einem Wechsel zu einem Outsourcing Provider erneut Lizenzgebühren fällig, zumindest sind Preiserhöhungen an der Tagesordnung. So kann es passieren, dass Service-Provider zwar ein finanziell gutes Angebot machen können, aber

der Business Case durch die Praxis der Softwarefirmen vor allem im Bereich der Datenbanken, Middleware und Entwicklungsumgebungen kaputt gemacht wird.

#### **Schlussbemerkungen**

Neben dem Outsourcing der Kernanwendungen, sei es auf Mainframe- oder Client/Server-Basis, gilt es, weitere Auslagerungspotenziale zu prüfen. Dazu gehörten das Network Outsourcing oder die Auslagerung im Bereich der Endgeräte (Electronic Workplace). Hier lassen sich rasch beträchtliche Einsparungen erzielen, insbesondere auch nach dem Abschluss erster Outsourcing-Verträge. Es empfiehlt sich allerdings bei Verträgen mit einer Laufzeit von fünf oder mehr Jahren jeweils eine Klausel für einen vorzeitigen Exit bereits nach drei Jahren einzubauen, um die Preisentwicklung am Markt voll ausnutzen zu können. Die Service Provider gestalten zwar ihre Verträge jeweils so, dass sie für die Folgejahre jeweils Nachlässe in die Verträge einbauen, aber durch eine Neuverhandlung, bzw. Ausschreibung der Verträge lässt sich häufig ein zwei- bis dreimal höherer Einspareffekt erzielen. Im Bereich des Cloud Computings können mehr Details gestaltet werden als früher. Auch mit Firmen wie Microsoft lässt sich reden. Gerade durch diese neuen Services kommt viel Bewegung in den Markt – und so wiederum auch mehr Druck in das klassische Outsourcing-Geschäft.

### **Active Sourcing**

*Active Sourcing ist das führende Schweizer Beratungsunternehmen im Bereich IT-Outsourcing und Business Process Outsourcing. Umfassende Umsetzungserfahrung mit börsennotierten Grosskonzernen und großen mittelständischen Unternehmen sowie zahlreiche Publikationen von Marktforschungsergebnissen in der Wirtschafts- und Fachpresse, haben Active Sourcing als anerkannte, führende Expertin im deutschsprachigen Raum etabliert. Die konsequente Unabhängigkeit von Outsourcing-Anbietern ermöglicht es Active Sourcing, Outsourcing-Partnerschaften ganz im Interesse des Auftraggebers zu optimieren. Die jahrelange Erfahrung der eigenen Fachexperten sowie umfassendes methodisches Wissen garantieren die effiziente und wirksame Umsetzung komplexer Outsourcing-Vorhaben.*

*Active Sourcing begleitet jährlich rund 15-20 komplexe Transaktionen und unterstützt die Kunden bei allen Herausforderungen, welche sich als Folge von Outsourcing-Entscheidungen ergeben. Dies umfasst Assessments oder Audits der gegenwärtigen Situation, praktisch umsetzbare Sourcing-Konzepte, effiziente Selektion der passenden Outsourcing-Partner, Verhandlungen von Verträgen und Service Level Agreements, Unterstützung oder Leitung von Transitions- und Transformationsprojekten, gezielte Kostensenkung durch Preisverhandlung oder Leistungsanpassung, und den gezielten Aufbau eines wirksamen Service und Provider Managements.*

### **Kontakt**

#### **Enrico De Nardi**

Business Analyst Financial Services  
edenardi@active-sourcing.com

### **Adressen**

#### **Active Sourcing AG**

Management Consulting  
Schweizergasse 14  
CH-8001 Zürich

Tel. + 41 44 224 68 00  
Fax + 41 44 224 68 88

#### **Active Sourcing GmbH**

Management Consulting  
Beethovenstrasse 5  
D-60325 Frankfurt am Main

Tel. +49 69 271 397 333  
Fax +49 69 271 397 300  
www.active-sourcing.com  
info@active-sourcing.com