



Es bewegt sich doch

Bestandsverwaltung: Ein unerschlossenes Feld für Standardisierung in der IT. Spätestens seit mehrere deutsche Versicherer eine SAP-Einführung für die Bestandsverwaltung wagen, ist das Thema Standardsoftware wieder stärker in der Diskussion.

Traditionell ist die Versicherungs-IT im Vergleich zu anderen Branchen stark von Individualentwicklungen geprägt. Das gilt vor allem für den Bereich der Kernsysteme Partner, Bestand und Schaden: Dort liegt der Anteil an Standardsoftware im Schnitt bei deutlich unter zehn Prozent. Im Vergleich dazu dominieren im Bereich Finanzwesen mit rund 90 Prozent die kommerziellen Pakete – im Regelfall SAP-Module.

Für den Einsatz von Standardsoftware auch bei Kernsystemen gäbe es gute Gründe: Die Ausgaben für Produkt- und Bestandssysteme machen entlang der Wertschöpfungskette mit 32 Prozent den größten Kostenblock aus. Bei vielen Versicherern handelt es sich nicht nur um Individualentwicklungen, sondern auch im Wortsinn um Altsysteme mit einem Lebensalter von bis zu 30 Jahren. Mittelfristig stellen durch Know-how-Verlust und Kopffmonopole viele Systeme ein Betriebsrisiko dar.

Dieses Risiko manifestiert sich in den hohen Aufwänden für die Umsetzung gesetzlicher Anforderungen. So hat beispielsweise die Welle von Alterseinkünftegesetz, Vermittlerrichtlinie und VVG-Reform zwischen 2005 und 2008 zu einem Anstieg der durchschnittlichen Mussaufwände von 2,5 Prozent auf rund 13 Prozent der Gesamtentwicklungskosten geführt – mit einer breiten Streuung zwischen den Betroffenen.

Der Nutzen aus der Vermeidung solcher Aufwände wird selten beziffert; sobald die letzte große Änderung überstanden ist, überwiegen bei Anwendern und IT wieder Beharrungstendenzen – aus durchaus nachvollziehbaren Gründen: Oft sind in der Anwendungslandschaft die Systeme für Bestandsverwaltung, Partnerdatenmanagement und Schaden tief miteinander verwoben; sie greifen nicht über Schnittstellen aufeinander zu, sondern führen

Abfragen direkt auf der Datenbank des jeweils anderen Systems aus. Allein die Analyse, an welchen Stellen im Anwendungscode solche Datenzugriffe ersetzt werden müssten, kann mehrere Wochen beanspruchen. Der Umfang eines Austauschprojektes lässt sich deshalb oft schwer abgrenzen. Viele Versicherer scheuen die Komplexität und die Risiken eines solchen Unterfangens.

Risiken bei der Einführung

Das Problem der Verflechtung betrifft allerdings auch die kommerziellen Pakete. Diese verfolgen häufig einen integrierten Ansatz und fügen sich nicht nahtlos in eine bestehende Anwendungslandschaft ein.

Kritisch ist dabei der Umgang mit Partnerdaten. Die meisten Bestandslösungen bringen eine Komponente für die Verwaltung des Partnerstamms mit, die zumindest mit Rumpfdaten bedient werden muss. Eine doppelte Pflege in zwei Beständen wird der Anwender in jedem Fall vermeiden wollen; die gleichzeitige Ablösung von Bestands- und Partnersystem erhöht jedoch deutlich die Komplexität des Einführungsprojektes. Der unbefriedigende Kompromiss ist häufig die Führung von Schattenbeständen mit zeitraubenden Synchronisationen verschiedener Datenbanken.

Eine große Hürde bei der Einführung einer Standardlösung im Bestand ist die Befürchtung von Effizienzeinbußen in der Sachbearbeitung. Die bestehenden Altanwendungen sind oft hochgradig auf die Spezifika der internen Abläufe hin optimiert. Wie schnell hier eventuelle Reibungsverluste überwunden werden können, ist in der Entscheidungsphase noch unklar. Die geringe Verbreitung von Standardlösungen

wiederum führt dazu, dass kaum aussagekräftige Referenzen vorliegen, um derartige Bedenken zu entkräften – für die Hersteller in gewisser Weise ein „Henne-Ei-Problem“.

Die Anwender begegnen dieser Unsicherheit zum Teil mit der Anforderung, ihre bestehenden Prozesse eins zu eins auf die Standardlösung zu übertragen. Die Folge ist massiver Aufwand für Softwaremodifikationen mit zweifelhaftem Wert. Schlimmstenfalls gehen durch die Anpassung der Support des Herstellers und die Möglichkeit zum Wechsel auf das nächste Release verloren. Damit ist auch der ursprünglich erhoffte Einsatzvorteil dahin, und übrig bleiben höhere Betriebskosten für Lizenzen.

Wer sich ernsthaft mit dem Gedanken eines Umstiegs trägt, sollte die Standardisierung als Chance für die gesamte Organisation begreifen. Speziell für die Anforderungsklä rung im Vorfeld gilt dabei: Die Anwendung bestimmt den Prozess. Wenn auf Seiten der betroffenen Fachabteilungen keine klare Verständigung darauf vorliegt, auch Abstriche bei bisherigen Sonderanforderungen zu machen, sind für die IT Konflikte bei der Einführung wortwörtlich vorprogrammiert.

Die zeitliche Trennung von Anforderungsaufnahme und Produktauswahl bewährt sich hier nur bedingt. Spätestens in der Detailanalyse ist eine wechselseitige Annäherung sinnvoller. Nicht selten bringen Standardpakete eine eigene Terminologie mit, die es zu durchdringen und auf die internen Begrifflichkeiten abzubilden gilt, bevor überhaupt Aussagen zum funktionalen Abdeckungsgrad möglich sind.

Um individuelle Anpassungen zu begrenzen, sollte das mögliche Zielprodukt intensiv untersucht und wenn möglich einer herstellernerneuten Verprobung unterzogen werden, die auch

die späteren Einsatzbedingungen im eigenen Haus berücksichtigt. Von großem Wert ist der direkte Erfahrungsaustausch mit Anwendern der untersuchten Lösungen.

So wie sich die Anwender mit dem Beharren auf Anpassungen zurückhalten sollten, darf die IT Standardpakete nicht als rein funktionalen Startbaukasten verstehen. Auch für das Entwicklungsvorgehen erfordert der Wechsel eine neue Zurückhaltung: Wer bisher den eigenen Fachbereich auch mit „Quick-and-dirty“-Lösungen glücklich gemacht hat, muss sich künftig auf eine enge Kooperation mit dem Hersteller bei der Anmeldung von Feature-Requests und auf ein Denken in dessen Releasezyklen einstellen.

Für die technische Konzeption ist es besonders wichtig, die Einführung von den Schnittstellen her anzugehen: Zuerst sollte die IT verstehen, welche Voraussetzungen das Zielprodukt hier mitbringt. Nur so lässt sich ein Stufenplan für die saubere Integration und langfristige Erneuerung auch der umliegenden Systeme ent-

wickeln. Aus Sicht der Gesamtarchitektur ist die klare Fixierung der Systemgrenzen die größte Herausforderung. Nur weil die Zielplattform im Prinzip alles kann, sollte man nicht all ihre Bestandteile nutzen, auch wenn der Hersteller das nahelegen wird. Diese Maxime gilt vor allem für Querschnittsfunktionen wie Workflow- oder Dokumentenmanagement. Ein wichtiges Auswahlkriterium der IT sollte zudem sein, ob die Lösung bei der Integration auf offene technische Standards setzt und auch selbst entsprechende Schnittstellenformate anbietet.

Zentral für den Projekterfolg ist der rechtzeitige Aufbau eigenen Know-hows – wenigstens soweit, um ein eigenes, neutrales Verständnis vom Lösungsraum für die Umsetzung von Integrationsanforderungen zu entwickeln. Einführungsprojekte werden stets einen signifikanten Anteil externer Unterstützung für die Implementierung enthalten – ob durch den Hersteller selbst oder durch Dritte. Bei aller Professionalität wird deren Unabhängigkeit begrenzt sein: Insbesondere in Beauftragungen ohne Festpreis ist der

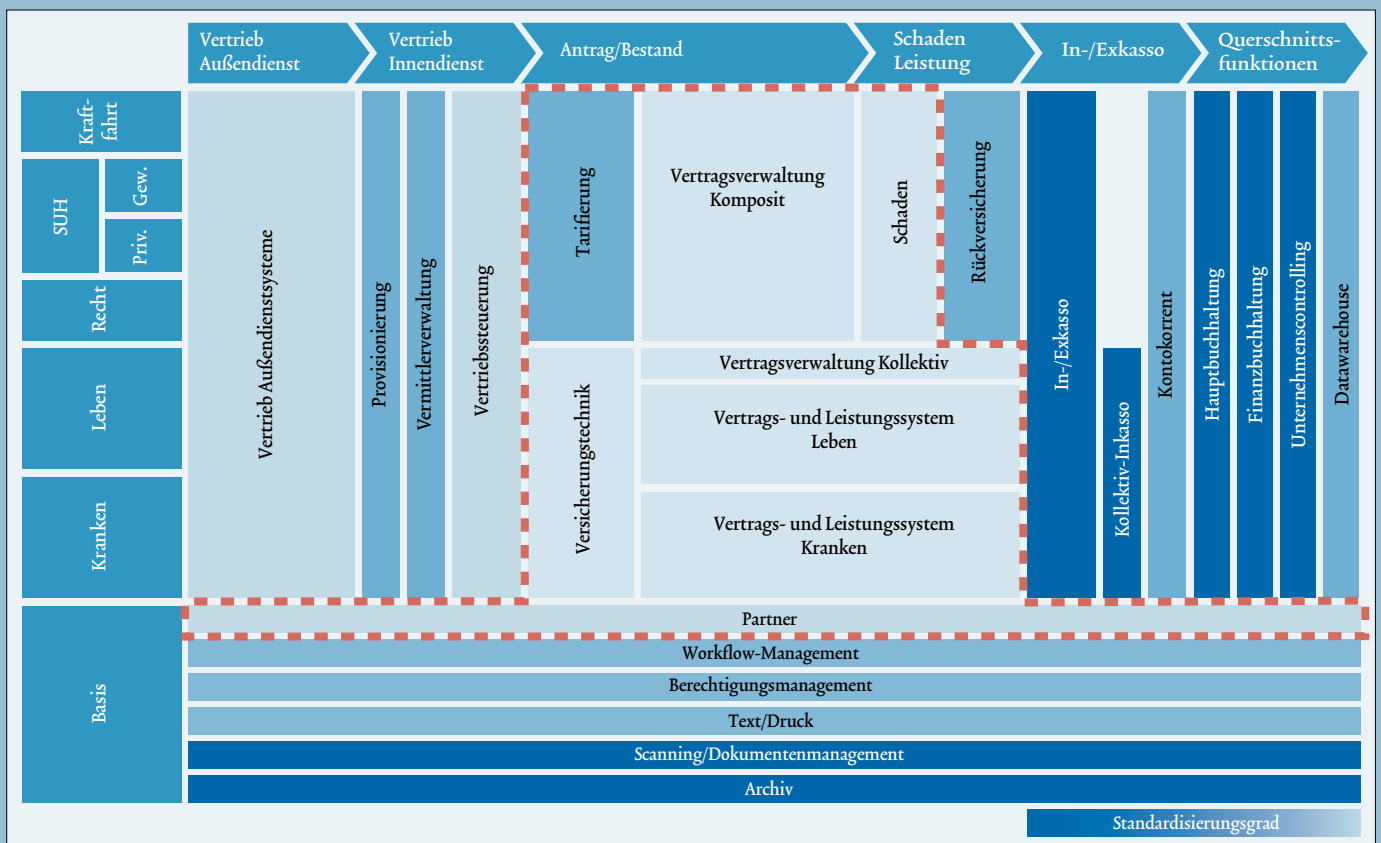
Implementierungsdienstleister kein sicheres Bollwerk gegen fachliche Sonderwünsche und technische Arabesken. Der Auftraggeber schützt sich also vor Kontrollverlust, wenn er in gewissem Maße mitreden kann – und darauf achtet, auch vertraglich die Umsetzung klar von der Projektsteuerung zu trennen.

Klares Bekenntnis zur Standardnähe auf Fach- und IT-Seite, klare Fixierung der Systemgrenzen, klare Kompetenztrennung für Auswahl, Implementierung und Projektsteuerung: Wer diese Punkte im Entscheidungsprozess berücksichtigt, gewinnt ein nüchternes Bild von den tatsächlichen Risiken und kann sich stärker auf die Bewertung des Nutzens konzentrieren. ■

Autor: Nils Tegtmeier ist Chief IT-Architekt in der Insurance Practice Area der Platinion GmbH, einer Tochtergesellschaft für IT-Management- und Technologie-Beratung der Boston Consulting Group (BCG).

Infografik: Standardisierungsgrad

Die Grafik zeigt den Standardisierungsgrad im Komplex Bestand-Partner-Schaden. Dieser ist im Durchschnitt niedrig.



Quelle: Platinion-Analyse. Grafik: vb