

ZEITSCHRIFT FÜR VERSICHERUNGSWESEN

UNABHÄNGIGES FACHORGAN FÜR DIE VERSICHERUNGSPRAXIS

Jahrgang 74
1. Juli 2023

HEINZ WIETFELD

377

Assekuranz am digitalen Wendepunkt: Acht Eigenschaften von
"Next-Generation"-Versicherern

PROF. DR. ANDREAS BRIEDEN / CHRISTIAN KRAMS

381

Kollaborative KI zwischen Mensch und Maschine bei der Schadenbearbeitung

GERRIT KNICHWITZ / MICHAEL HORCHLER

385

Cybersicherheit wird verpflichtend – neue Vorgaben aus der Politik

DR. CHRISTIAN BOHNER

387

Mit Interaktion den Kunden ein gutes Gefühl geben

Wirtschaftskommentar	Mehr Frauen in Führung	369
Assekuranz aktuell	Versicherer im Kreuzfeuer der Klimapolitik	371
	Normen für Nachhaltigkeit	372
	Creating Sustainable Insurance (7): Weichenstellung für eine adressatengerechte, allumfassende Berichterstattung	373
	Lebensversicherer nach der Zinswende: Alte Sorgen verschwunden, neue Sorgen hinzugekommen	374
	Neuer Anbieter für Standardsoftware in Leben	374
Trendreport Digitalisierung	Umbau der IT-Kernsysteme in der Versicherungswirtschaft: Problemzonen und Erfolgsfaktoren	375
	Transformation: Kostendruck wächst trotz positiver Bilanzen	376
	Heinz Wietfeld	
	Assekuranz am digitalen Wendepunkt: Acht Eigenschaften von "Next-Generation"-Versicherern	377
	Prof. Dr. Andreas Brieden / Christian Krams	
	Kollaborative KI zwischen Mensch und Maschine bei der Schadenbearbeitung	381
	Gerrit Knichwitz / Michael Horchler	
	Cybersicherheit wird verpflichtend - neue Vorgaben aus der Politik	385
	Dr. Christian Bohner	
	Mit Interaktion den Kunden ein gutes Gefühl geben	387
	Matthew McMillion	
	Mit 3D-Scannern den Verlauf von Verkehrsunfällen rekonstruieren	389
Gesellschaften	Adesso	390
	Continental	391
	DEVK	392
	Generali	393
	Haftpflichtkasse	394
	Ideal	394
	myLife	395
	Roland Rechtsschutz	395
	Universa	395
Bücher	396
Impressum	396

Umbau der IT-Kernsysteme in der Versicherungswirtschaft: Problemzonen und Erfolgsfaktoren

Der Umbau der IT-Kernsysteme bei den deutschen Versicherern ist eine Herkulesaufgabe. Und sie wird meist nicht so bewältigt wie ursprünglich geplant. „Keine zehn Prozent der Projekte im Markt halten die Vorgaben für die drei zentralen Parameter Time, Quality und Budget gleichzeitig ein“, sagte Martin Hinz, Vorstand des IT-Beraters Convista, im Gespräch mit der Zeitschrift für Versicherungswesen. Die Budgetüberschreitungen seien zum Teil erheblich – auch bei großen Versicherern. Die Schwierigkeiten haben vielfältige Ursachen, die auch mit der Entwicklung der deutschen Versicherungswirtschaft in den letzten Jahrzehnten zusammenhängen.

Bei der Erneuerung der Kernsysteme und der Nutzung von Standardsystemen hinken die Versicherer – früher Vorreiter bei der IT-Nutzung – im Vergleich zu anderen Branchen wie etwa der Industrie, die schon seit den 90er Jahren im Wesentlichen auf SAP umgestellt hat, deutlich hinterher. „Die sehr leistungsfähige, individuelle IT war in der Vergangenheit Kern der Produktion bei vielen Versicherern und so etwas wie ihr USP. Es dauerte, bis man verstanden hatte, dass das gar nicht der Fall ist, sondern die Servicequalität das entscheidende Kriterium darstellt“, sagte Hans-Peter Holl, ebenfalls Vorstand bei Convista.

Sinnfrage und Handlungsdruck

Bei der Alt-IT handele sich um extrem komplexe, über Jahrzehnte gewachsene Systeme, die eine Vielzahl von unterschiedlichsten Aufgaben erfüllen müssten. Vor dem Mammutprojekt, ein solches System zu erneuern, schreckten viele Versicherer bisher zurück – auch weil sie am grundsätzlichen Sinn zweifelten. „Sie stellten sich die Frage, ob es den Kunden wirklich Nutzen bringt, wenn sie ihr System erneuern. Ist man nachher tatsächlich um so viel besser in den Leistungen gegenüber den Kunden als vorher? Viele Versicherer haben diese Frage bislang nicht mit einem ‚Ja‘ beantwortet“, so Hinz. Den tatsächlichen Nutzen habe man im Vergleich zum riesigen Aufwand lange Zeit als nicht so groß gesehen, und

„Es braucht eine klare Steuerung des Projekts und eine klare Entscheidung des Managements, welche alten Tarife man abschneiden will“

daher keine Erneuerung der Systeme in Angriff genommen.

Mittlerweile sei die Lage anders: Der Druck auf die Versicherer, ihre Kernsysteme zu erneuern, habe deutlich zugenommen – weil das Know-how und die Kapazität für die Weiterentwicklung der Alt-systeme zunehmend nicht mehr vorhanden sei, wenn immer mehr Experten für die alten Systeme in Ruhestand gingen. Und die überalterte technologische Basis verursache immer höhere Kosten. Die Frage, ob man ein eigenes neues System entwickle oder ein Standardsystem zukaufe, werde im Markt mittlerweile häufig zugunsten des Standardsystems entschieden. Nur noch große Versicherer leisteten sich eigene Lösungen. Neue Kernsysteme selbst zu entwickeln verursache einen extrem hohen Aufwand. „die Größenordnung von 100.000 Entwicklungstagen für komplett neue Systeme ist durchaus üblich“, so Hinz.



Martin Hinz
Co-CEO Convista



Hans-Peter Holl
Vorstand Convista,
Geschäftsbereich
Versicherungswirtschaft

Der Umbau der Kernsysteme wird nach Ansicht der Convista-Manager insbesondere deshalb so komplex, weil extrem viele Tarifgenerationen sowohl im Leben- als auch im Komposit-Bereich mit zum Teil uralten Verträgen existieren, die alle in das neue System übernommen werden müssten, erklärte Holl. Das schrecke oft ab und erschwere die Migration erheblich. Zusätzlich steigt im Lebensbereich der Kostendruck durch das niedrige Zinsniveau. In letzter Konsequenz könne dies hier dazu führen, dass sich ein Versicherer für die Weitergabe der Bestände an einen Run-off-Spezialisten entscheide, der ihm die Probleme der Migration auf ein neues System abnehme.

Das Problem: Noch heute stecke die Überzeugung in vielen Köpfen, dass alle Verträge in die Neusysteme mit hinübergenommen werden sollten – anstatt sich grundsätzlich Gedanken darüber zu machen, ob wirklich alle alten Verträge mit ihren Besonderheiten in ein neues System überführt werden müssen. „Hier braucht es eine klare Steuerung des Projekts und eine klare Entscheidung des Managements, welche alten Tarife man abschneiden will – auch wenn man damit riskiert, dass die Altkunden den Anbieter wechseln.“

„Das Thema Personal wird massiv unterschätzt“

Ein weiterer praktischer Grund, warum etliche IT-Umbauprojekte den Zeit- und Budgetrahmen sprengen, liegt in der Personalausstattung: „Oft wird das Thema Personal massiv unterschätzt“, so Holl. Mitarbeiter, die das neue Projekt beim Versicherer einführen, machten das meist in Teilzeit zusätzlich zu ihren übrigen Aufgaben. „Das ist natürlich schwierig für diejenigen, die eine neue Software einführen wollen.“ Wenn die Mitarbeiter der Versicherer das nahezu in Vollzeit tun könnten, sehe es ganz anders aus, und die Entscheidungswege wären deutlich schneller. Man brauche ein eingeschworenes Team von Versicherungsmitarbeitern und Beratern, die mit genügend Zeit und Herzblut an dem Projekt arbeiteten, damit es ein Erfolg werde.

Für den Erfolg eines IT-Umbaus ist nach Auffassung von Hinz auch ein echtes Change-Management nötig, um die Erneuerung zu begleiten. Leider laufe das aber oft nur nebenbei mit – statt das Projekt in den größeren Kontext einer nötigen Veränderung des Unternehmens einzubinden. Von Anfang an müsse das Thema Change-Management berücksichtigt und auch mit entsprechendem Budget eingeplant werden.

Keine „goldenen Wasserhähne“

Der Umbau dürfe zudem nicht als reines IT-Projekt verstanden werden, sondern das Commitment und die Veränderungsbereitschaft der Fachbereiche seien für den Erfolg extrem wichtig, betonte Hinz. „Es braucht starke Vorgaben vom Management, weil Menschen verändere-

rungsavers sind. Alle müssen dann ein gemeinsames Ziel verfolgen.“ Der Erfolg bei der Umsetzung sei am Ende zudem auch immer eine Frage der Unternehmenskultur – und ob das neue System und die Art, wie es eingeführt werde, zu dieser Kultur passe.

Einen ausreichenden Pragmatismus sieht die Convista-Leitung ebenfalls als zentralen Pfeiler für eine gelungene IT-Erneuerung. Es dürfe keine „goldenen Wasserhähne“ geben, etwa für eine Handvoll alter Verträge, die man dann teuer im System abbilden müsse. „Manchmal kann auch ein beherzter manueller Eingriff die erste Wahl sein“, sagte Hinz. Und sein Vorstands-Kollege Holl ergänzte: „Wenn man eine Standardsoftware einführt, sollte man auch möglichst nah am Standard bleiben.“

Große IT-Projekte werden heute nahezu ausschließlich in agiler Arbeitsweise umgesetzt. Aber die Versicherungswirtschaft sei insgesamt eine klassisch budgetgetriebene Branche, was einer agilen Vorgehensweise widerspreche, so die Convista-Vorstände. Dieser Unterschied sei ein wichtiges Thema: Auch die Unternehmensführung müsse die Prinzipien des agilen Arbeitens verstehen und akzeptieren. Die ersten Versicherer stellen mittlerweile ihre ganze Organisation auf agil um. Holl zeigte sich skeptisch: „Ich weiß nicht, ob es sinnvoll ist, eher konservative Versicherungsunternehmen wie ein Start-Up zu führen.“ Aber für den Umgang mit IT-Projekten sei agil heute auf jeden Fall unumstritten State of the Art, erklärte Hinz. Man würde nicht mehr mit einem Wasserfall-Konzept in ein Großprojekt gehen.

M.S.