

CIO-Studie

Status quo der IT-Transformation in Versicherungen – die wesentlichsten Handlungsfelder und erfolgversprechendsten Lösungsansätze

CIO-Studie

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von David Basten, Rüdiger Giebichenstein, Norbert Prassl-Novak und Andreas Schwenk

November 2020, 24 Seiten, 11 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
A Zusammenfassung	5
B Über die Studie.....	6
1 Design & Plan	7
2 Organise & Optimise	7
3 Innovate & Partner	7
C Organise & Optimise	8
1 Capability Planning.....	8
2 Portfolio Prioritisation.....	9
3 Architecture Design	11
D Design & Plan	13
1 IT Operating Model.....	13
2 Cost Optimisation.....	15
3 Information Risk Management	16
E Innovate & Partner	17
1 Innovation Lab	17
2 Emerging Technologies	19
3 Partnership Models	20
F Schlusswort.....	21
Ihre Ansprechpartner	22

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Wie zukunftsfähig sehen Sie sich in der Dimension Capability Planning aufgestellt?	8
Abb. 2	Wie verteilt sich das IT Projektbudget in Ihrem Unternehmen?	9
Abb. 3	Wie zukunftsfähig sehen Sie sich in der Dimension Portfolio Prioritisation aufgestellt?	10
Abb. 4	Welche Exit Strategie verfolgen Sie für die Ablösung von Mainframe oder anderen Legacy Systemen?	11
Abb. 5	Wie zukunftsfähig sehen Sie sich in der Dimension Architecture Design aufgestellt?	12
Abb. 6	Wie zukunftsfähig sehen Sie sich in der Dimension IT Operating Model aufgestellt?	14
Abb. 7	Wie zukunftsfähig sehen Sie sich in der Dimension Cost Optimisation aufgestellt?	15
Abb. 8	Wie zukunftsfähig sehen Sie sich in der Dimension Information Risk Management aufgestellt?	16
Abb. 9	Wie zukunftsfähig sehen Sie sich in der Dimension Innovation Lab aufgestellt?	18
Abb. 10	Wie zukunftsfähig sehen Sie sich in der Dimension Emerging Technologies aufgestellt?	19
Abb. 11	Wie zukunftsfähig sehen Sie sich in der Dimension Partnership Models aufgestellt?	20

A Zusammenfassung

Die IT der Versicherungen ist im Wandel. Agilität, digitale Strategien und Innovationskraft stehen allorts auf der Agenda. Aber neben der Zukunft beschäftigt CIOs auch die Vergangenheit. Viele IT-Systeme sind am Ende ihres Lebenszyklus angekommen und müssen ersetzt werden. Einige Versicherungen haben diesen Schritt schon erfolgreich hinter sich gebracht. Bei vielen gibt es eine klare Exit-Strategie für Legacy Systeme, insbesondere Mainframe Applikationen. Es gibt jedoch auch Versicherungsunternehmen, die ihre IT-Landschaft bewusst nur situativ erneuern oder an Legacy-Systemen weiter festhalten.

Wie lässt sich heute also eine zukunftsorientierte IT in einer über Jahrzehnte gewachsenen Versicherung etablieren?

Wir haben eine Reihe von Interviews mit CIOs von Versicherungen geführt, um zu verstehen, was die wichtigsten aktuellen Handlungsfelder sind und wohin die Reise der Versicherungs-IT in den nächsten Jahren geht.

Dabei haben wir festgestellt:

1. Die IT sieht sich als klaren Enabler von Geschäftsmodellen sowie Treiber von Vereinfachungen und Innovationen, und verzahnt sich immer mehr mit den Fachbereichen
2. Regulatorische Themen sind zwar noch immer auf der Agenda, aber im Schnitt werden mittlerweile über die Hälfte der IT Budgets für strategische Projekte investiert

3. Legacy-Systeme werden bei den meisten Studienteilnehmern abgelöst und durch moderne Technologien ersetzt – die Nutzung von Cloud spielt dabei aber noch eine untergeordnete Rolle
4. Die agile Arbeitsweise ist auf dem Vormarsch, wird aber nicht für alle Herausforderungen in der IT als richtige Lösung gesehen
5. Die Transparenz über IT Kosten ist hoch, trotzdem gelingt es nur wenigen diese nachhaltig zu optimieren
6. In Information Risk Management wurde in erste wesentliche Bausteine viel investiert, so dass sich dieses Thema bei den meisten Studienteilnehmern auf einem guten Weg befindet – hier sollte der Weg noch zu Ende gegangen werden, um das Vertrauen der Kunden nicht aufs Spiel zu setzen
7. Für Innovationen gibt es abhängig von der Größe der Versicherung unterschiedliche Ansätze – in der Regel wird ein dediziertes Budget für Innovationen reserviert
8. In Hinblick auf Emerging Technologies sieht sich der überwiegende Teil der Studienteilnehmer als Follower mit Ambition zum Fast Follower gut aufgestellt
9. Es gibt einen klaren Trend von make zu mehr buy sowie eine Zunahme verschiedenartiger Partnerschaften – Vom digitalen Ökosystem ist die Branche jedoch noch weit entfernt

Als größte Herausforderungen bei der Transformation der Versicherungs-IT wurden genannt:

- Mindset und Skills in Bezug auf Business/IT-Alignment, insbesondere im Middle-Management, sowohl im Fachbereich als auch in der IT
- Integration von regulatorischen Themen in bereits geplante Vorhaben
- Stärkere Integration der Architektur in die Projekte sowie Cloud-Transformation
- Weitere Auflösung von vertikalen Silostrukturen und Skalierung der agilen Arbeitsweise von Einzelprojekten auf ganze Bereiche
- Erhöhung des Kostenbewusstseins und Verbesserung des Nutzencontrollings
- Noch stärkere Lösungsorientierung (statt Problemorientierung) in Bezug auf Information Risk Management
- Neue Geschäftsideen zu monetarisieren, diese entweder skalierbar zu machen oder zu stoppen
- Identifikation relevanter Emerging Technologies, um den erforderlichen Skillaufbau nicht zu verschlafen
- Kultur (Wille zur Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern und Partnern) sowie Abhängigkeit und Flexibilitätsverlust bei der Gründung von Partnerschaften

Die Herausforderungen gestalten sich in jeder Versicherung unterschiedlich, jedoch wird es kaum einen Weg in die Zukunft geben, bei dem diese Handlungsfelder nicht betrachtet werden müssen.

B Über die Studie

Die IT der Versicherungen hat in den letzten Jahren viele Impulse erfahren. Der Kostendruck ist zunehmend gewachsen, umfangreiche regulatorische Anforderungen waren umzusetzen und nicht zuletzt ist mit der zunehmenden Digitalisierung immer mehr Initiative der IT gefragt. Dieser Trend wird durch COVID-19 sogar noch beschleunigt. Daneben steigt die Relevanz der IT aus Sicht des Business. Gemäß des *PwC Global CEO Survey*¹ erachten 29 % der Befragten Unternehmenslenker die Geschwindigkeit des technologischen Wandels als signifikante Bedrohung für ihre Organisation.

Der CIO steht damit in der zentralen Position, diese Disruption in der IT zu steuern. Gerade deswegen möchten wir in dieser Studie die aktuellen Herausforderungen und Prioritäten der CIOs beleuchten, aber auch Ansätze aufzeigen, wie die am kritischsten bewerteten Themenfelder angegangen werden können.

Grundlage dafür ist ein Framework aus neun Dimensionen, in denen wir die Handlungsfelder der CIOs strukturiert haben. Auf dieser Basis haben wir 13 Interviews mit Entscheidungsträgern in der IT von Versicherungen geführt. Im Vordergrund standen dabei die qualitativen Einschätzungen hinsichtlich des aktuellen Reifegrads und der eigenen Prioritäten.

In Analogie zum Radsport haben wir die Ergebnisse der Studie je Dimension in drei Kategorien zusammengefasst:

1. **Peloton:** Das Hauptfeld, in dem sich der Großteil der Studienteilnehmer bewegt.
2. **Tête de la course:** Die Führungsgruppe, die in der jeweiligen Dimension am zukunftsfähigsten aufgestellt ist.
3. **Flamme rouge:** Der rote Wimpel, welcher die letzten 1000 Meter einer Radrenn-Etappe markiert und in dieser Studie für den PwC Point of View steht. Hier skizzieren wir, wo der Trend in den jeweiligen Dimensionen hingeht und welche Ansätze aus unserer Sicht für den Erfolg in einem sich wandelnden Geschäftsumfeld entscheidend sein werden.

geführte Interviews	13
Interviewmodus	qualitativ
Abgefragte Dimensionen	9
Bewertung	Selbsteinschätzung und normalisierte Einwertung ²
Skala	1 (nicht adäquat) bis 4 (zukunftsfähig)

¹ PwC, 22nd Annual Global CEO Survey.

² Nach unten oder oben korrigierte Einstufung der Selbsteinschätzung der Studienteilnehmer auf Basis der qualitativen Diskussionen zu den einzelnen Dimensionen in den Studieninterviews.



1 Design & Plan

Capability Planning

Ansätze, Methoden und Tools zur Formulierung und Synchronisierung von Geschäfts- und IT-Strategie sowie deren operative Umsetzung.

Portfolio Prioritisation

Priorisierungsprozesse zur Planung des Projektportfolios und Sicherstellung, dass ausreichend Mittel in die Umsetzung strategischer Ziele fließen.

Architecture Design

Rolle und Bedeutung der Enterprise Architecture-Funktion sowie die Fähigkeit, neue strategische oder fachliche Anforderungen (bspw. die Versicherungsaufsichtlichen Anforderungen an die IT, kurz VAIT) schnell und agil in der technischen Architektur umzusetzen.

2 Organise & Optimise

IT Operating Model

Governanceprozesse sowie Aufbau-/Ablauforganisation und Skill-Mix, die digitale Services und einen stabilen Betrieb von Infrastruktur und Kernanwendungen gewährleisten und die VAIT-Anforderungen zu IT-Betrieb erfüllen.

Cost Optimisation

Ansätze zur Schaffung von Kostentransparenz und -bewusstsein in IT-Organisationen sowie zur Identifikation von Kostentreibern und Einsparpotential, explizit im Rahmen von IT-Projekten.

Information Risk Management

Methoden und Ansätze zur Adressierung der konkretisierten Anforderungen im Rahmen der VAIT und Sicherstellung einer robusten und widerstandsfähigen Architektur.

3 Innovate & Partner

Innovation Lab

Methoden und organisatorischer Ansatz, um strategisch sicherzustellen, dass innovative und neuartige Ideen entwickelt und umgesetzt werden.

Emerging Technologies

Ansätze und Tools zur systematischen Evaluierung neuer Technologien sowie deren Einsatzmöglichkeiten und Auswirkungen auf Business und Operating Model.

Partnership Models

Einbindung von Drittanbietern und Technologiedienstleistern zur Optimierung des Produktportfolios und/oder der internen Prozesse, hierzu auch explizit unter Berücksichtigung der VAIT-Anforderungen zu Auslagerungen.

C Design & Plan

1 Capability Planning

Peloton: Die IT als Impulsgeber

Der Großteil der Studienteilnehmer sieht sich in Bezug auf die Dimension Capability Planning auf Stufe 3. Dieses Bild zeigt sich auch nach Normalisierung der qualitativen Rückmeldungen. Die CIOs sehen ihre IT auf dieser Stufe, kommend von einer reinen Service-Sicht zunehmend hin zu einem Impulsgeber, der mit dem Business partnerschaftlich auf Augenhöhe agiert. Die IT Strategie wird dabei allerdings noch nachgelagert aus der Geschäftsstrategie abgeleitet – eine frühe Synchronisation mit dem Business fehlt in der Regel noch. Zu den größten Herausforderungen in Bezug auf das Business/IT-Alignment zählen Mindset und die vorhandenen Skills – sowohl auf IT- als auch auf Business-Seite insbesondere im Middle-Management. Am weitesten fortgeschritten sind die Versicherer auf dieser Stufe im Bereich Digitalisierung. Dies manifestiert sich auch in Digital-Gremien, in denen die IT zumeist den Vorsitz hat.

”

Aktuell hapert es noch an den Skills im Middle-Management.

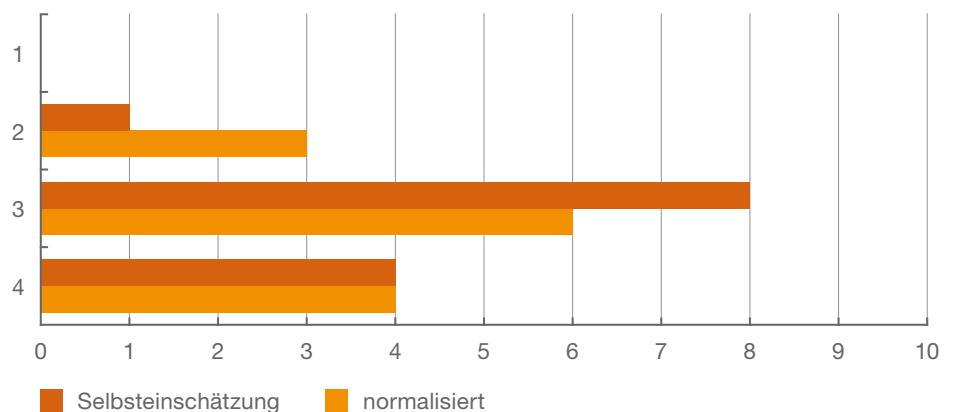
Tête de la course: Die IT als Enabler und Treiber

Die Spitzengruppe sieht sich als klarer Enabler von Geschäftsmodellen und als Treiber von Innovationen und Vereinfachungen. Dabei moderiert die IT das übergreifende Zielbild und ist integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie. Operationalisiert wird die Strategie in einem gemeinsamen Plan, der rollierend weiterentwickelt wird. Dadurch wird ein unmittelbares Business/IT-Alignment sichergestellt, welches auch operativ durch die enge Zusammenarbeit von Fachbereichen und der IT bspw. in der Anwendungsentwicklung sichergestellt wird.

Flamme rouge: Die IT als agiler Innovator

Die Versicherungs-IT der Zukunft fungiert als proaktiver agiler Innovator und unterstützt damit maßgeblich die (Weiter-)entwicklung (neuer) Geschäftsfelder in einem zunehmend digitalisierten Versicherungsmarkt. Dabei ist die IT-Strategie eng verzahnt mit der Geschäftsstrategie und wird laufend aktualisiert. Die für die Ziele erforderlichen Maßnahmen werden transparent getrackt und sind auf die Alleinstellungsmerkmale und Wettbewerbsvorteile fokussiert (Capability Driven Strategy³).

Abb. 1 Wie zukunftsfähig sehen Sie sich in der Dimension Capability Planning aufgestellt?



³ Siehe auch <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/unique-solutions/capabilities-driven-strategy.html>.

2 Portfolio Prioritisation

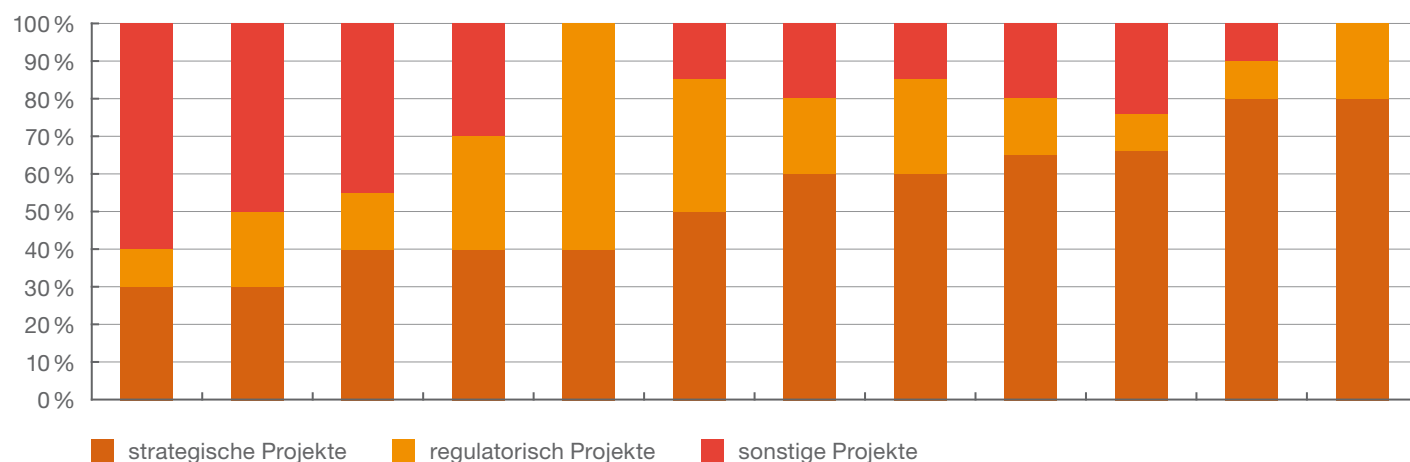
Peloton: Priorisierungsprozesse und Abstimmungsschleifen

Der IT Projektportfolio Prozess ist bei den meisten Studienteilnehmern weitestgehend ausgereift, weshalb sie sich hier überwiegend auf Stufe 3 unserer Skala sehen. Dieses Bild verändert sich auch nicht nach der Normalisierung. Der Priorisierungsprozess lebt von einer engen Abstimmung zwischen IT und Fachbereich, um sicherzustellen, dass neben fachlichen Anforderungen auch

die Belange der IT (bspw. Bebauungspläne und Roadmaps) berücksichtigt werden. Regulatorische Themen werden idealerweise direkt in bereits geplante Vorhaben integriert. In der Regel erfolgt die Steuerung zentral durch die IT und schließt bei größeren Versicherungen meistens auch die ganze Gruppe inklusive internationaler Einheiten mit ein. Der strategische Fit des IT Portfolios wird in der Regel auf Basis des Beitrags zum Zielbild durch eine top-down Priorisierung

des Fachbereichs sichergestellt. So werden die strategischen Projekte ausgewählt, die im Schnitt über die Hälfte des verfügbaren Budgets ausmachen. Regulatorisch getriebene Themen machen nur rund 20 % des verfügbaren Budgets aus. Kleinprojekte bis zu einer bestimmten Budgetgrenze müssen in der Regel den bürokratischen Prozess nicht durchlaufen. Bei einigen Studienteilnehmern wird ein fixer Teil des Budgets für die IT Sicherheit reserviert.

Abb. 2 Wie verteilt sich das IT Projektbudget in Ihrem Unternehmen?





Es bedarf mehr Abstimmungen mit dem Fachbereich.



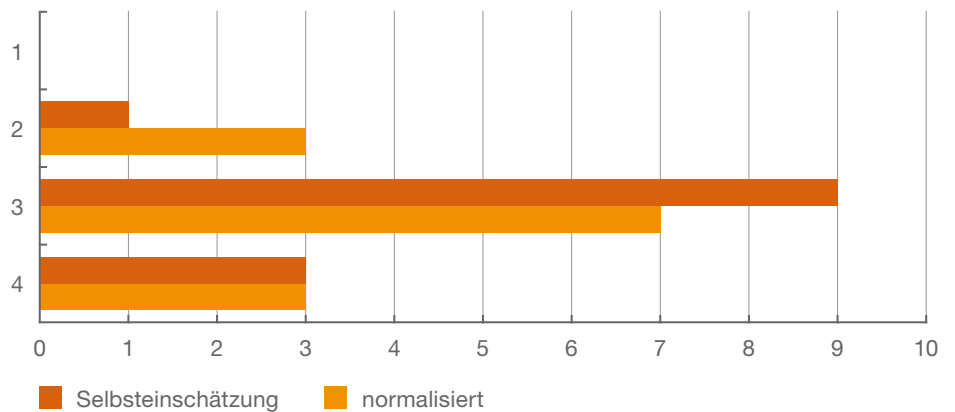
Die Umsetzung regulatorischer Themen sollte in normale Projekte integriert werden. Aktuell sind das zwei Gleise, die nebeneinander laufen.

Tête de la course: Mehrjahresplanung und End-to-End-Sicht

Die weiter fortgeschrittenen Versicherungen haben bereits von der weit verbreiteten kameralistischen Jahresscheiben-Budgetsicht auf eine rollierende bzw. Mehrjahresplanung umgestellt und sich von den üblichen vertikalen Silostrukturen hin zu einer End-to-End-Sicht mit übergreifenden Themenverantwortlichkeiten transformiert. Hier werden Budgets und Projekte in

sogenannten Value Streams (bspw. Life&Health underwriting solutions) zusammengefasst, in denen auch eine unterjährige Nachsteuerung und Repriorisierung möglich ist, so dass aufkommende Änderungen flexibel berücksichtigt werden können. Grundsätzlich ist hier das IT Projekt Portfolio Management schon auf hohem Niveau. Feinjustierungen insbesondere beim Nachhalten von Strategiebeitrag und Nutzen sind aber auch hier noch in den meisten Fällen erforderlich.

Abb. 3 Wie zukunftsfähig sehen Sie sich in der Dimension Portfolio Prioritisation aufgestellt?



Flamme rouge: Eine wertorientierte Portfoliosteuerung

Der Trend geht hin zu einer wertorientierten Portfoliosteuerung unter konsequenter Berücksichtigung des strategischen Fit der Initiativen. Dabei werden Budgets für wesentlich kürzere Zeiträume freigegeben, um dann viel engermaschiger zu hinterfragen, ob die Projekte bis dahin den versprochenen Business Value generiert haben und unter diesen dann bestehenden Rahmenbedingungen auch weiterhin Sinn machen – insbesondere

auch in Bezug auf die Strategie. Im Zweifel werden Budgets dann entweder gekürzt oder Projekte zugunsten anderer Initiativen gänzlich gestoppt. Durch diese Praxis erhöht sich zum einen die Transparenz über den wirklichen Projektstatus und den Mehrwert der Initiativen. Zum anderen verbessert sich dadurch die Steuerungsmöglichkeit hinsichtlich Zielerreichung und Strategie. Zielorientierung und Verständnis zwischen Fachbereichen und IT-Organisationen wächst in zunehmenden Maße an.

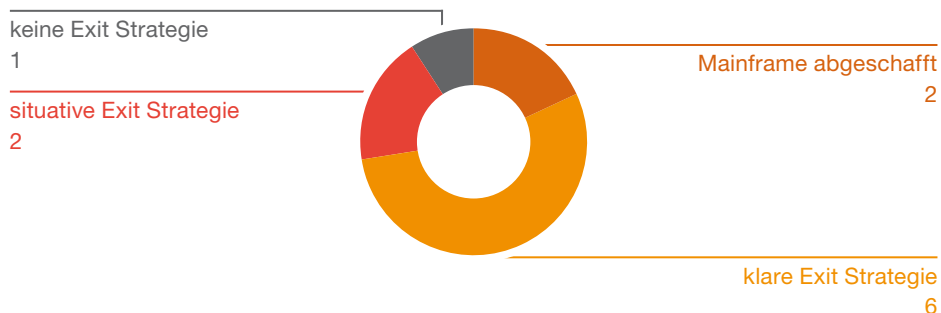
3 Architecture Design

Peloton: Legacy Systeme vor der Ablösung

Die Wichtigkeit einer übergreifenden Architektur Disziplin haben die meisten Studienteilnehmer erkannt und entsprechende Teams etabliert. Knapp die Hälfte sieht sich dennoch in der unteren Hälfte der Skala. Zwar sind in der Regel langfristige Bebauungspläne aufgesetzt, die Herausforderung ist aber die Integration der Architektur in die Projekte. Bei den meisten Studienteilnehmern steht die Konsolidierung und Erneuerung von Legacy Systemen auf der Agenda. So hat gut die Hälfte der Studienteilnehmer eine klare Exit Strategie und weitere knapp 20 % eine situative Exit Strategie für die Ablösung von Mainframe oder

anderen Legacy Systemen. Dabei geht der Trend klar von „make“ zu mehr „buy“. Regulatory by design ist bei den meisten Versicherungen noch kein Thema. Hier verlässt man sich darauf, dass die Einhaltung regulatorischer Anforderungen zumindest bei Kaufsoftware⁴ durch den Hersteller sichergestellt wird. Die IT der zwei Geschwindigkeiten ist noch bei vielen Studienteilnehmern schlichte Realität. Besonders herausfordernd ist dies bei Kombination von modernem Frontend und altem Backend. Die Nutzung von Cloud-Services ist in Ansätzen vorhanden, die meisten Versicherungen stehen hier aber erst am Anfang.

Abb. 4 Welche Exit Strategie verfolgen Sie für die Ablösung von Mainframe oder anderen Legacy Systemen?



Tête de la course: Der Sprint zur „Cloud First Strategie“

Die Versicherungen, die sich bzgl. ihrer Architektur bereits zukunftsfähig aufgestellt sehen, haben Mainframe und andere Legacy Systeme weitestgehend abgeschafft und sehen die Architektur als strategische Funktion. Hier ist auch die Nutzung von Cloud Dienstleistungen bereits intensiver. Die typische Entwicklung zeigt den Weg ausgehend von einer Private Cloud über eine Hybrid Cloud hin zu einer klaren Cloud First Strategie. Cloud wird dabei nicht um jeden Preis umgesetzt, aber immer dann, wenn

ein positiver Business Case vorhanden ist und es auf Skalierbarkeit und Elastizität ankommt. Die Schwerpunkte der Cloud Nutzung liegen im Vertrieb, und der Anwendung von Künstlicher Intelligenz sowie Data Analytics. Das Thema Cloud ist mittlerweile auch an den Arbeitsplätzen angekommen. So haben die ersten Versicherungen bereits Lösungen für den Digitalen Arbeitsplatz ausgerollt (bspw. Microsoft 365) und stellen damit eine wichtige Grundlage für effizientes Arbeiten von unterwegs und aus dem Homeoffice zu Verfügung.

⁴ Commercial of the Shelf (COTS).

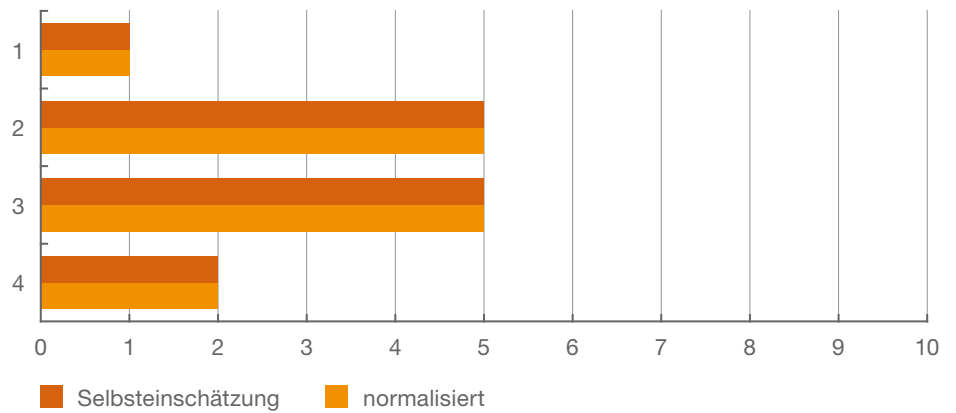
”

If you have no clue about the architecture, you have a problem.

”

Exit Strategie ist eine Frage des Risikos, ob man Systeme noch sicher weiterbetrieben bekommt, insbesondere hinsichtlich der Mitarbeiter und Skills.

Abb. 5 Wie zukunftsfähig sehen Sie sich in der Dimension Architecture Design aufgestellt?



Flamme rouge: Kapselbare Services und offene Integrationsarchitekturen

Der Trend im Bereich Architektur geht klar hin zu einer Modernisierung mit modularen, kapselbaren Services und einer offenen API Integrationsarchitektur. In Commodity-Bereichen setzt man auf Standardapplikationen; Eigenentwicklungen kommen nur noch für Themen in Frage, mit denen man Alleinstellungsmerkmale erzielen kann. Cloud und entsprechende Betriebskonzepte werden fester Bestandteil der Infrastrukturlandschaft, an denen kein Weg mehr vorbeiführt. Dies schließt auch den digitalen Arbeitsplatz mit ein,

dessen ganzheitliche Implementierung nicht zuletzt durch COVID-19 eine rasante Beschleunigung erfahren hat. Neben den technischen Voraussetzungen gilt es hier insbesondere die Mitarbeiter mitzunehmen und entsprechend zu befähigen, neue Organisations- und Führungsmethoden zu etablieren und mit einem adäquaten Change Management einen nachhaltigen Kulturwandel sicherzustellen. Dann sind neben Effizienzgewinnen in der virtuellen Zusammenarbeit auch nach COVID-19 signifikante Kostensenkungen insbesondere durch Rightsizing von Büroflächen möglich.

D Organise & Optimise

1 IT Operating Model

Peloton: Agiles Projektmanagement als Standard

In Bezug auf das IT Operating Model sehen sich die meisten Studienteilnehmer in der oberen Hälfte unserer Skala. Trotzdem besteht weiterhin Bedarf, die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Bereichen innerhalb der IT und zwischen IT und Business zu optimieren sowie Silostrukturen weiter aufzulösen. Daher halten agile Arbeitsweisen und die Zusammenarbeit in crossfunktionalen Teams (bspw. mit Mitarbeitern aus Architektur, Anwendungsentwicklung, Marketing und Fachbereich) auch Einzug in die Versicherungsunternehmen. So gut wie alle Studienteilnehmer haben begonnen, agile Methoden auf Projektebene und auf Basis eines gemeinsamen, teilweise sogar globalen Backlogs zu nutzen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den Digitalisierungsthemen. Die Linien- bzw. Aufbauorganisation ist aber bei den meisten Studienteilnehmern weiterhin klassisch aufgestellt. Zu den größten Herausforderungen bei der agilen Arbeitsweise zählen Kultur, Skill-mix, Test(automatisierung) und Betrieb. Am weitesten in Sachen DevOps ist man im Bereich cloud-basierter Frontend-Lösungen.

Tête de la course: Agile Methoden in der gesamten Organisation

Auch wenn sich nicht alle Projekte und Funktionen für eine agile Arbeitsweise eignen haben die am weitesten fortgeschrittenen Studienteilnehmer große Teile der IT-Organisation in ein agiles Modell mit selbstorganisierten Teams transformiert. Bei einigen Studienteilnehmern wird dieses Modell nun sogar auf die Fachbereiche ausgedehnt. Anstatt einer schwarz/weiß Entscheidung wird in Abhängigkeit vom Projekt ein Spektrum unterschiedlicher Grade an Agilität angewendet. Größte Herausforderung bei der übergreifenden Nutzung von agilen Arbeitsweisen sind insbesondere die Projekte, in denen mehrere Teams miteinander interagieren müssen.

”

Sie schaffen es nicht, einen 50-jährigen Hostentwickler auf agil umzustellen.

”

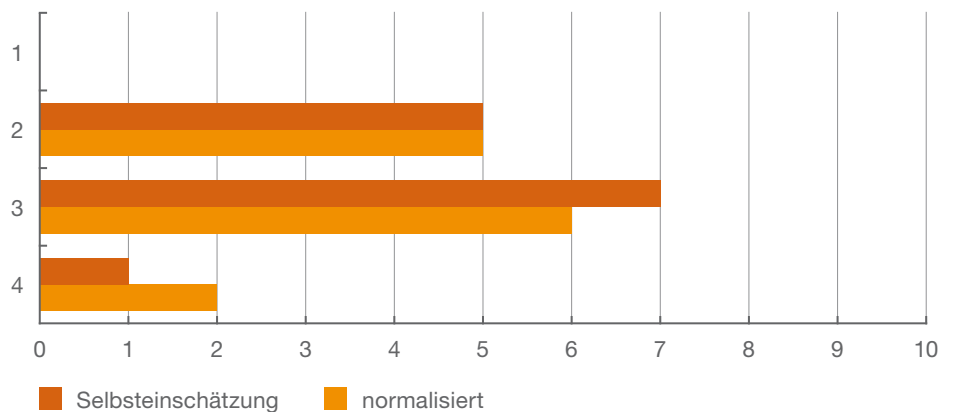
Man muss in den Köpfen anfangen.

”

Nachdem man von Neugierde durch das Tal der Tränen musste, ist man jetzt bei Produktivität angekommen.



Abb. 6 Wie zukunftsfähig sehen Sie sich in der Dimension IT Operating Model aufgestellt?



Flamme rouge: Nachhaltige Agilität und BizDevOps

Die Skalierung von agilen Arbeitsweisen gehört zur Königsdisziplin bei der agilen Transformation von Organisationen und ist zwingende Voraussetzung für eine bereichsübergreifende agile Zusammenarbeit unter Einbeziehung der Fachbereiche (BizDevOps). Die Transformation hin zu einer agilen Organisation ist kein Sprint

sondern eher ein Marathon. Es müssen nicht nur entsprechende Regeln der Zusammenarbeit aufgestellt und das meist nach ITIL ausgerichtete Operating Model angepasst werden, auch die Mitarbeiter müssen die damit verbundenen, massiven Veränderungen mitmachen. Dazu bedarf es eines entsprechenden, nachhaltigen Kulturwandels.

2 Cost Optimisation

Peloton: Spannungsfeld IT Kosten

Auch in der Kosten-Dimension sehen sich gut zwei Drittel der Studienteilnehmer in der oberen Hälfte unserer Skala. So sehen sich sowohl im operativen Kostenmanagement als auch im Kostencontrolling die meisten Studienteilnehmer gut bis sehr gut aufgestellt und sprechen von einer sehr hohen Kostentransparenz. Dazu trägt auch die Harmonisierung von Controlling-Praktiken in größeren Konzernen bei. Die IT Kosten können in der Regel auf allen Ebenen entlang der Servicepyramide beziffert und auf verständliche Art und Weise mit dem Fachbereich diskutiert werden. Im Change-Bereich findet zunehmend die Earned Value Analyse Anwendung,

welche neben Transparenz über Kosten auch Klarheit über Fortschritt und Liefergegenstände gibt. Dies erlaubt auch eine Zuordnung von IT Kosten auf einzelne Geschäftsbereiche, welche von einigen Versicherungen zu Steuerungszwecken vorgenommen wird. Allerdings sind nicht immer alle IT Kosten auch in IT Hoheit. In diesen Fällen ist die Transparenz und Steuerungsmöglichkeit seitens der IT Organisation limitiert. Die größte Herausforderung ist aber bei den meisten Studienteilnehmern das Kostenbewusstsein. Auch im Nutzencontrolling sehen die meisten Studienteilnehmer noch Optimierungsbedarf.

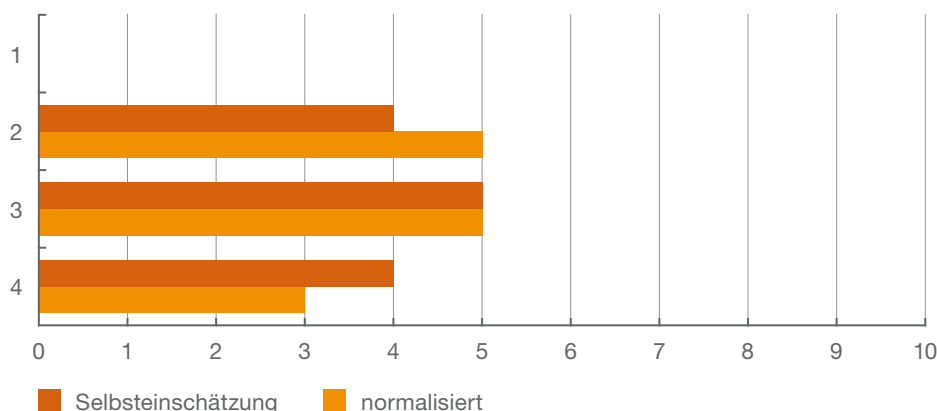
Tête de la course: Produktorientierte IT Kosten Verrechnung

Bei der Führungsgruppe ist das Kostenbewusstsein in der DNA verankert und fester Bestandteil der Unternehmenskultur. Daher handelt es sich bei diesen Versicherungen auch um die Kostenführer im Peer-Vergleich mit der niedrigsten IT Kostenquote laut Benchmark. Hier werden alle IT Kosten Richtung Business verrechnet und auf die Fachbereiche umgelegt, auch international über entsprechende Transfer Pricing Mechanismen. In einigen Fällen werden die IT Kosten sogar schon auf Produktebene (cost per policy) heruntergebrochen.

Flamme rouge: Von Kostentransparenz zu Kostenbewusstsein

Auch wenn sich der Großteil der Studienteilnehmer in Sachen Kostenoptimierung schon weitestgehend zukunftsgerichtet aufgestellt sieht gibt es noch einiges zu tun. Die Entwicklung von Kostentransparenz hin zu Kostenbewusstsein erfordert geeignete Steuerungsmechanismen. Die Harmonisierung des IT Controllings mit Verrechnung der IT Kosten sowie die Allokation der IT Kosten auf Geschäftsbereiche oder sogar die Berechnung von IT Stückkosten (cost per policy) kann diesen Prozess unterstützen.

Abb. 7 Wie zukunftsfähig sehen Sie sich in der Dimension Cost Optimisation aufgestellt?



”

Business units need to understand the cost of technology to understand the value.

3 Information Risk Management

Peloton: Problemorientierung statt Lösungsorientierung

In Bezug auf Information Risk Management ist das Feld der Studienteilnehmer deutlich gespreizter. Bei einer Reihe von Studienteilnehmern wird Information Risk Management noch eher problemorientiert statt lösungsorientiert behandelt. Hier sieht man, nicht zuletzt getrieben durch die zunehmende Regulatorik wie VAIT, den Bedarf die Reifegrade deutlich zu erhöhen und die Umsetzung insbesondere in den Bereichen Testmanagement, Informationsverbund und Berechtigungsmanagement zu erhöhen. Optimierungsbedarfe gibt es auch bei der Aufbereitung von Informationen aus dem Information Risk Management für die Unternehmensleitung.



Ob man in IT Security gut aufgestellt ist, weiß man immer erst hinterher.



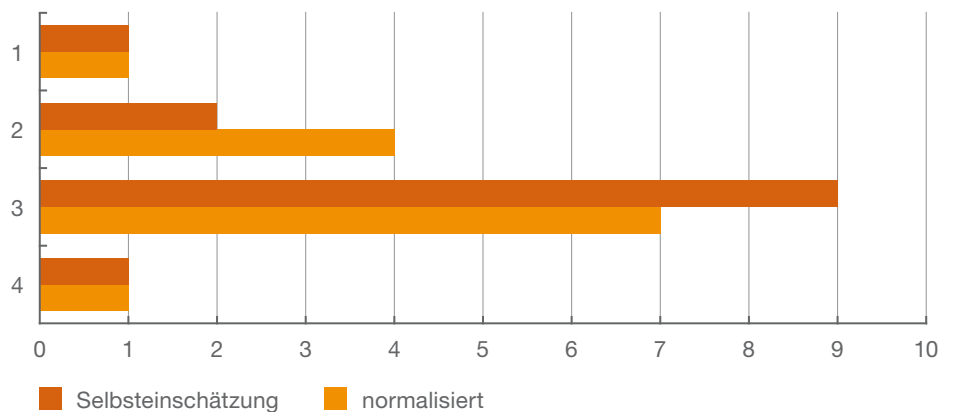
Nicht verhindern, sondern lösungsorientiert vorgehen.

Tête de la course: Risk Management sichert Kundenvertrauen

Ein Großteil der Studienteilnehmer hat in den vergangenen Jahren viel in Information Risk Management investiert und sieht sich gut oder sogar professionell aufgestellt. Hier wird insbesondere IT Sicherheit (First Line of Defense) groß geschrieben und technische Risiken penibelst getrackt. In der Informationssicherheit (Second Line of Defense) gibt es noch Nachholbedarfe. Man sieht Information Risk Management als Muss-Anforderung, mit der man zwar keinen wirklichen Wettbewerbsvorteil erringen kann, aber das Vertrauen der Kunden. Ein Faktor, der insbesondere in der Versicherungsbranche eine Grund-

komponente des Geschäfts ist und daher bei den meisten Versicherungen oberste Priorität hat. Daher sind bei einer Vielzahl der Studienteilnehmer Compliance Reviews integraler Bestandteil des Software Development Lifecycles, welcher in der Regel Compliance Gates für Regulatorik und IT Security beinhaltet. Darüber hinaus finden regelmäßige Abstimmungen mit der Internen Revision, dem Wirtschaftsprüfer und dem Risikocontrolling statt. Da sich die Gefährdungslage jedoch stetig ändert, ist auch bei den Studienteilnehmern, die sich hier zukunftsfähig aufgestellt sehen, noch Optimierungspotential vorhanden.

Abb. 8 Wie zukunftsfähig sehen Sie sich in der Dimension Information Risk Management aufgestellt?



Flamme rouge: Regulatory by Design

Regulatory by Design ist nach der Entwicklung von einer eher problemorientierten hin zu einer lösungsorientierten Praxis der nächste Evolutionsschritt im Information Risk Management. Damit werden die aufsichtsrechtlichen Anforderungen bereits von vornherein bei der Implementierung von IT Lösungen berücksichtigt und nicht erst im

Nachhinein ergänzt. Um dieses Ziel zu erreichen, werden weiterhin signifikante Investitionen in die IT-Compliance, die Informationssicherheit und der Aufbau von Kapazitäten mit entsprechenden Skills erforderlich sein. Der nächste Schritt ist dann die eigenen IT Fähigkeiten zu nutzen, um das bestehende Produktportfolio zu ergänzen und beispielsweise Risk Insurance Produkte und begleitende Services dazu anzubieten.

E Innovate & Partner

1 Innovation Lab

Peloton: Innovation, egal wie

Auch wenn sich ein Großteil der IT Organisationen in den Versicherungen erst auf dem Weg vom Service Provider hin zum Business Innovator befindet, sehen sich die meisten Studienteilnehmer hinsichtlich Innovationen bereits in der oberen Hälfte der Skala. Knapp die Hälfte der CIOs geben sogar an, dass sie hier bereits zukunftsfähig aufgestellt sind. Dabei scheint es kein einheitliches Erfolgsrezept zu geben, wie man Innovationen fördert. So sieht man in der Praxis verschiedenste Spielarten und Modelle. Bei einigen Studienteilnehmern werden Innovationen aus der Architektur getrieben. Zum Teil gibt es dafür auch dedizierte Teams und Bereiche in der IT, im Fachbereich oder der Unternehmensentwicklung. Andere haben separate Einheiten, Innovation Factories oder Experience Center mit eigenem Campus, teils über den gesamten Globus verteilt, etabliert. Bei kleineren Versicherungen ist das Thema Innovation in der Regel integraler Bestandteil der Organisation. Einig ist man sich aber darin, dass nachhaltiges Innovationsmanagement ein dediziertes Budget erfordert. So wird sichergestellt, dass eine Vielzahl von Ideen generiert wird. Die Schwierigkeit liegt allerdings darin, diese zu monetarisieren und Innovationen rechtzeitig entweder zu stoppen oder zu skalieren.

Tête de la course: Kooperationen im Ökosystem

Die besonders weit fortgeschrittenen Studienteilnehmer arbeiten in Bezug auf Innovationen intensiv mit Gründerzentren, Start-ups und Technologie Inkubatoren zusammen (bspw. Zollhof in Nürnberg, InsurTech Hub in München, id-fabrik Berlin). Teilweise wurden sogar eigene Innovations- und Digitalisierungsfirmen gegründet, die als Innovations-schmieden zur Unterstützung von eigenen Projekten sowie als Talentschmieden und Recruitingquellen genutzt werden. Dieses, über die eigenen Unternehmensgrenzen hinausgehende Engagement hat den positiven Nebeneffekt, dass auch die eigenen Mitarbeiter motiviert werden und dadurch ein Kreativschub ausgelöst wird. Die Skalierung von Innovationen bleibt aber auch bei den Studienteilnehmern, die sich zukunftsfähig aufgestellt sehen, die größte Herausforderung. So sind nur einzelne der bisher produktiv zur Anwendung gebrachten Innovationen wirklich praktikabel, finanziell selbsttragend und können in die eigenen Prozesse und Produkte integriert werden.

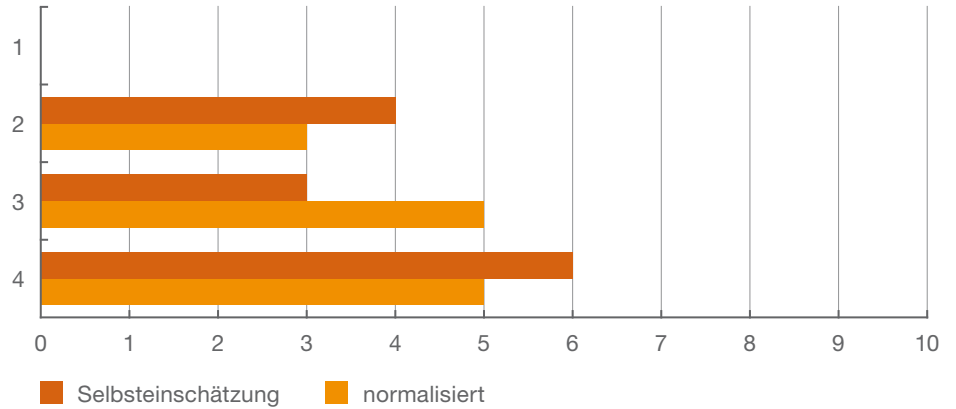
”

Für Innovationen und Digitalisierung ist jeder mitverantwortlich.

”

Es gibt zu viele Proof of Concepts und Experimente.

Abb. 9 Wie zukunftsfähig sehen Sie sich in der Dimension Innovation Lab aufgestellt?



Flamme rouge: Antifragile Management

Innovationen sind ein wesentlicher Eckpfeiler der zukünftigen Versicherungs-IT. Daher sollte der Umgang mit Innovationen auch in der IT Strategie verankert und ein dediziertes Budget für Innovationen reserviert werden. Wichtig ist in diesem Prozess mit möglichst vielen Ideen schnell zu starten und dann abhängig von Potential und dem zu erwartenden Nutzen sich auf wenige vielversprechende Innovationen zu fokussieren. Ideen, bei denen

Nutzeninkasso und Skalierung nicht möglich sind, sollten gestoppt werden. Ein neuer Ansatz, der hilft, diesen Prozess aktiv zu steuern und zu kontrollieren, ist Antifragile Management. Dieser Ansatz ergänzt die Konzepte und Methoden zur Agilität und fördert eine Fehlerkultur, die im Rahmen der Digitalisierung und Generierung neuer Geschäftsmodelle benötigt wird, um gestärkt aus Rückschlägen hervorzugehen und sich auf die erfolversprechendsten Innovationen zu konzentrieren.



2 Emerging Technologies

Peloton: Technologische Trends erkennen

Neue Technologien werden bei den meisten Studienteilnehmern eher vorsichtig und kritisch betrachtet. So sieht sich der Großteil der CIOs, mit denen wir gesprochen haben, klar als Follower mit Ambition zum Fast Follower in Bezug auf Emerging Technologies. Mit einer Einstufung in der oberen Hälfte unserer Skala sehen fast alle Studienteilnehmer aktuell auch keinen großen Bedarf an diesem Status Quo etwas zu verändern. Trotzdem versucht man aus der IT heraus zukünftige Anforderungen des Business zu antizipieren und neue Technologien nicht zu verschlafen. Man möchte nicht in die Situation kommen, erst nach konkreter Business Anforderung in den Aufbau von Skills gehen zu müssen. Vor diesem Hintergrund überrascht es ein wenig, dass Robotic Process Automation (RPA) und Big Data bei vielen unserer Gesprächspartner bereits zum Alltag gehören. Auch Technologien wie Künstliche

Intelligenz (KI), Virtual Reality (VR) und Internet of Things (IoT) sind bei vielen unserer Studienteilnehmer schon gut entwickelt. Als „Next Big Thing“ werden die Themen Machine Learning (ML), Algorithm und API connected Economy gesehen.

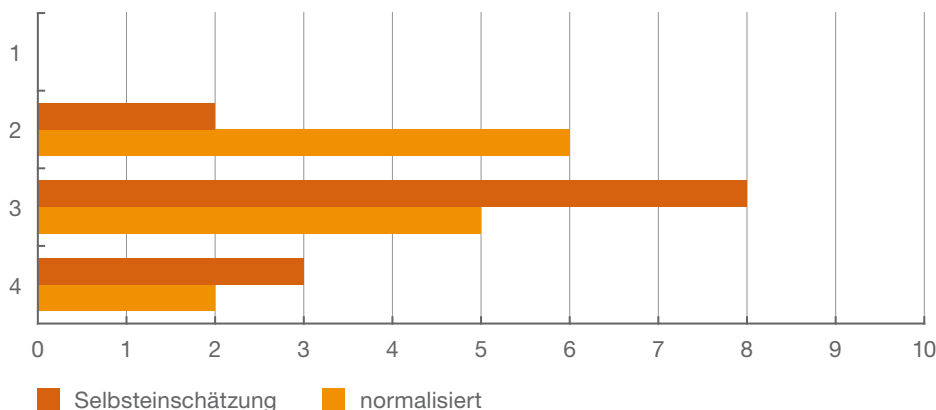
Tête de la course: Engagement in allen aufkommenden Technologien

Im Unterschied zum Hauptfeld sehen sich einzelne Ausreißer in Teilen als First Mover in Bezug auf Emerging Technologies. Zwar befindet man sich in der Regel mit neuen Technologien erst im Experimentierstadium, wenn ein konkreter Business Nutzen ersichtlich ist. In einigen Bereichen sieht man sich aber bereits als klaren Frontrunner (bspw. In Bezug auf Internet of Things und Telematik). Trotzdem ist man in allen aufkommenden Technologien engagiert – inklusive Blockchain (bspw. für Investments/Anlage) und Neuro-Linguistische Programmierung (bspw. im Rahmen von Claims und Fraud Prevention).

Flamme rouge: Geschwindigkeit als Wettbewerbsfaktor

Bei der zunehmenden Digitalisierung, dem steigenden Wettbewerbsdruck und dem Trend zu Digitalen Ökosystemen mit neuen branchenfremden Playern wird Schnelligkeit auch für Versicherungen zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Daher ist jeder CIO gut beraten sich bewusst und systematisch mit neuen Technologien auseinanderzusetzen und diese auf Basis konkreter Use Cases zu evaluieren. So kann auch ein rechtzeitiger Skillaufbau in den vielversprechendsten Technologien sichergestellt werden. Wer vor eigenen Experimenten mit Emerging Technologies zurückschreckt sollte zumindest die Trends genau beobachten. Darüber hinaus empfiehlt sich ein branchenübergreifendes Scouting von neuen Technologien insbesondere für Ansätze zur Digitalisierung.

Abb. 10 Wie zukunftsfähig sehen Sie sich in der Dimension Emerging Technologies aufgestellt?



” RPA und Big Data sind old-school aber nützlich.

3 Partnership Models

Peloton: Kooperation versus „Das bauen wir selbst“

Das Thema Partnerschaften wird von allen Studienteilnehmern als wichtiges Zukunftsthema angesehen. Auch wenn man bereits eine bunte Vielfalt von Partnerschaften praktiziert und sich der Großteil hier auf Stufe 3 unserer Skala sieht, bestätigen uns die meisten Studienteilnehmer, dass hier noch viel zu tun ist. Befeuert wird das Thema Partnerschaften durch den Trend von „make“ zu mehr „buy“. Zwar ist die Wertschöpfungskette bei den meisten Versicherungen noch immer sehr hoch, so dass es oftmals zu dem natürlichen Reflex „das bauen wir selbst“ kommt. Nichtsdestotrotz wurde bestätigt, dass die Zeiten, in denen man alles selber gemacht hat, vorbei sind – insbesondere bei größeren Transformationsvorhaben. So gibt es im Rahmen der Modernisierung der

IT-Landschaften zunehmend Themen, bei denen man auf System- oder sogar Entwicklungspartnerschaften angewiesen ist, um beispielsweise Bestandssysteme zu konsolidieren und abzulösen. Grundsätzlich versuchen die Studienteilnehmer jedoch Themen mit Intellectual Property inhouse zu realisieren und Partnerschaften nur für Commodity-Themen einzugehen (bspw. Video-Lösungen für den Vertrieb, wo man den Partner ggf. auch schnell wieder austauschen kann).

Tête de la course: „re-use“ vor „buy“ vor „make“

Eine klare Führungsgruppe läßt sich in Bezug auf Partnerschaften unter

den Befragten Versicherungen nicht erkennen. Zwar gibt es Unterschiede, wie konsequent die Studienteilnehmer die Strategie „re-use“ vor „buy“ vor „make“ umsetzen. Von einem digitalen Ökosystem mit einer Vielzahl an integrierten Partnern ist man aber laut Einschätzung der CIOs bei allen Studienteilnehmern noch weit entfernt. Als größte Herausforderungen für eine stärkere Zusammenarbeit mit Partnern werden Kultur (Wille zur Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern und Partnern) sowie eine einseitige allfällige Abhängigkeit genannt. Bei einzelnen Studienteilnehmern führte der Verlust an Flexibilität sogar dazu, dass bereits outgesourcte Teile der IT nun wieder zurückgeholt werden.

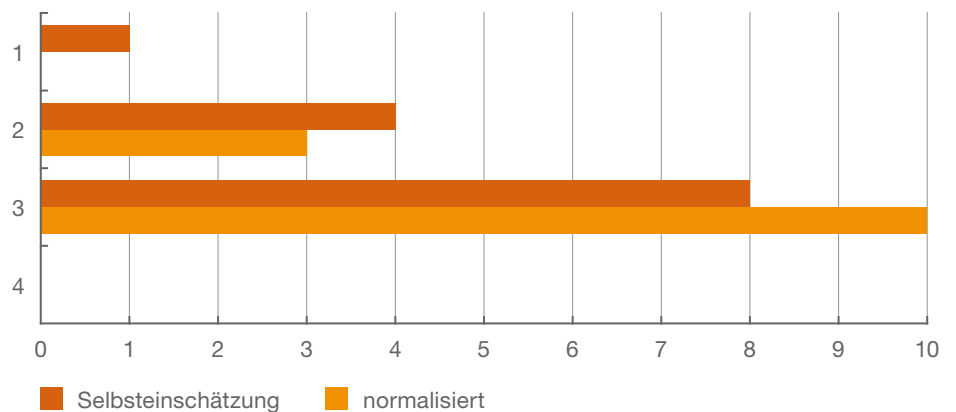


Partnering hat viel mit Zocken zu tun, man weiß nicht wohin sich die Partner und deren Lösungen hinentwickeln werden.



Man muss die Spreu vom Weizen trennen.

Abb. 11 Wie zukunftsfähig sehen Sie sich in der Dimension Partnership Models aufgestellt?



Flamme rouge: Das digitale Ökosystem

Trotz aller Herausforderungen bei der Zusammenarbeit mit externen Partnern wird man nicht darum herumkommen, sich weiter zu öffnen, um so Synergien zu realisieren, seine eigenen Produkte um weitere Services anzureichern und über (digitale)

Plattformen weitere Kundengruppen zu erschließen. Auch wenn das Ziel von digitalen Ökosystemen für die meisten Versicherungen noch in gefühlt weiter Ferne liegt, muss jetzt der Grundstein für eine stärkere Zusammenarbeit mit Partnern aus technologischer, fachlicher und organisatorischer Sicht gelegt werden.

F Schlusswort

Wir haben sehr spannende und erkenntnisreiche Interviews im Rahmen dieser Studie geführt. Sowohl das qualitative Format als auch die Struktur unserer neun Dimensionen hat guten Anklang gefunden und geholfen, uns auf die wesentlichen Themen zu fokussieren. Wir haben daraus, wie zuvor dargestellt, einen umfassenden Einblick in den Status quo der Branche gewonnen und die entscheidenden Herausforderungen abgeleitet, vor denen die CIOs der Versicherungen aktuell stehen und Ansätze für die weitere Transformation der Versicherungs-IT skizziert.

In der Kategorie Design & Plan:

- Fokussierung auf Alleinstellungsmerkmale und Wettbewerbsvorteile
- Wertorientierte Portfoliosteuerung unter Berücksichtigung des strategischen Fit im Rahmen einer Mehrjahresplanung
- Modernisierung der IT-Landschaft auf Basis modularer, kapselbarer Services und einer offenen API Integrationsarchitektur sowie Erschließung des Cloud-Potentials inklusive einer ganzheitliche Implementierung des Digitalen Arbeitsplatzes

In Organise & Optimise:

- Mitnahme und Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Agilisierung des Target Operating Models und Sicherstellung eines nachhaltigen Kulturwandels
- Allokation von IT Kosten auf Geschäftsbereiche oder sogar die Berechnung von IT Stückkosten (cost per Policy)
- Regulatory by Design und im nächsten Schritt die Nutzung der eigenen IT-Fähigkeiten, um daraus das bestehende Produktportfolio zu erweitern (Risk Insurance Produkte)

In der zukunftsorientierten Kategorie Innovate & Partner:

- Antifragile Management zur Förderung einer Fehlerkultur, die im Rahmen der Digitalisierung und Generierung neuer Geschäftsmodelle benötigt wird, um gestärkt aus Rückschlägen hervorzugehen und sich auf die erfolgversprechendsten Innovationen zu konzentrieren
- Bewusste und systematische Auseinandersetzung mit neuen Technologien sowie branchenübergreifendes Scouting von Emerging Technologies
- Aufbau der technologischen, fachlichen und organisatorischen Voraussetzungen für eine stärkere Zusammenarbeit mit Partnern als Basis für ein digitales Ökosystem

Unsere Ansätze sind Startpunkte zur Entwicklung individueller Strategien. Es kann aus unserer Sicht in diesen Themen keine „One size fits all“-Lösungen geben, genauso wenig wie Geschäftsstrategien in der Branche einheitlich sind. Der CIO steht in der Verantwortung Ansätze zu entwickeln, die den Anforderungen seiner Versicherung gerecht werden.

Wir danken allen Studienteilnehmern für ihre Zeit und ihre inhaltlichen Beiträge. Wir freuen uns, die Transformation der Versicherungs-IT weiter zu begleiten und diese bei der Bewältigung der damit verbundenen Herausforderungen zu unterstützen.

Ihre Ansprechpartner



David Basten
Enterprise Design &
CIO Advisory
Tel.: +49 211 981-2356
david.basten@pwc.com



Sven Stark
Digital Platforms &
Technology Consulting
Tel.: +49 69 9585-1131
sven.stark@pwc.com



Michael Rasch
Core Insurance Consulting
Tel.: +49 40 6378-1806
m.rasch@pwc.com



Rüdiger Giebichenstein
Insurance IT-Processes,
-Compliance & -Controls
Tel.: +49 221 2084-188
ruediger.giebichenstein@pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. Fast 12.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,3 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

