

Vom Betriebssystem bis zur Kundenansprache

Transformationsstrategien von Versicherungen – Teil 2 von 2

Die IT-Konsolidierung soll den Versicherungen in erster Linie dabei helfen ihren Kunden gegenüber preisstabil zu bleiben. Deshalb wird die Neuausrichtung der IT als wichtiger eingestuft als zeitgeistige und modische Plattformmodell – vor allem weil es Risiken gibt, die das Management abwenden möchte. Dies wirkt sich auch auf Kern- und Umsysteme und deren Transition aus.



Bildquelle: Ikor

Von Ali Rahimi und Hans-Jürgen von Henning*

Der Umbau der IT wirkt sich auf Systeme, Prozesse und auch auf Menschen aus. Ein Beispiel ist, dass IT-ferne Sachbearbeiterinnen, in IT und Datawarehouse wechseln und hier beginnen, mit Low- oder gar No-Code-Plattformen zu trainieren. Ziel ist es, automatisierte Prozesse eigenständig an die Arbeitsabläufe anzupassen. Und

dies soll weitgehend sicher und unabhängig von den darunterliegenden IT-Systemen geschehen.

Damit wollen Unternehmen ihre Ressourcen gezielter einsetzen und zu mehr und zu besseren automatisierten Entscheidungen gelangen. In einer späteren Ausbaustufe sollen Kunden zudem bessere Services angeboten werden.

Häufig gründen Versicherer für solche Set-ups organisatorisch unabhängige Tochtergesellschaften; dort führen sie dann mit Greenfield-Modellen – und

unabhängig von bestehenden Anwendungslandschaften – moderne Softwaresysteme ein. Dies befreit die Muttergesellschaft aber nicht von Altlasten wie eingefahrenen, starren Prozessen und unflexiblen Altsystemen, die in der Entwicklung, Wartung und im Betrieb inzwischen zu teuer sind.

Als Ideal für eine neue Produktidee gilt eine möglichst vollständige Digitalisierung mit hoher Dunkelverarbeitungsquote, schlanken internen Prozessen, kostengünstigerem Betrieb und Markttransparenz zur dynamischen Preisermittlung. Hierfür ist eine Systemunterstützung notwendig, die alle Potenziale von Tag eins an ausschöpft.

*Hans-Jürgen von Henning und Ali Rahimi sind Integrationsexperten und Chief Product Owner bei Ikor.

Transitionsmodell minimiert Risiken und evaluiert Lösungen

Den Weg, die IT-Landschaft zu konsolidieren und außerdem neue Geschäftsmodelle zu ermöglichen, ebnet eine Transitionsstrategie. Moderne Transitionsvorhaben lassen sich in verschiedene Gruppen einteilen. Dazu zählen „Lift and Shift“ und „Improve and Move“ rund um Kernsysteme. Die Integration von Umsystemen steht allerdings für komplexe und teure Maßnahmen. Und es geht auch um die Frage, wie Versicherer Green- und Brownfield-Ansätze einsetzen sollten:

1. Kernsysteme

Improve and Move: Versicherer profitieren vor allem dadurch von der Einführung neuer Kernsysteme, dass sie mit einem isolierten Produkt erste Erfahrungen sammeln können. Für die Transition bedeutet das, vorhandene Produkte zu einem späteren Zeitpunkt sukzessive in diese Systeme zu migrieren. Dies hilft, Anwendungslandschaften schrittweise zu modernisieren und das Risiko bei der Einführung neuer Kernsysteme – inklusive der Migration – zu begrenzen. So stehen ab Einführungszeitpunkt alle neuen und markendifferenzierenden Features zur Verfügung. Allerdings kommen nur Systeme infrage, die auch in der Endausbaustufe tragfähig sind.

Lift and Shift: Zielt eine Versicherung nicht auf den übergreifenden Einsatz neuer Kernsysteme ab, kommen schlanke Lösungen in Betracht. Je nach Komplexität lassen sich so die Kosten für Entwicklung und Betrieb minimieren; etwa durch den Umzug bestehender Lösungen auf eine modernere Ausführungsplattform. Cobol-Programme lassen sich durch manuelles Refactoring oder teilautomatisiertes Transpiling aufwendig in leichter cloudifizierbare Java-Anwendungen konvertieren.

2. Umsysteme: bewährte und neue Lösungen sinnvoll evaluieren

Die Auswahl der Umsysteme ist besonders zeitintensiv und mit hohen Risiken verbunden. Warum also nicht – siehe Brownfield – bewährte Umsysteme wie CRM, Input, Output, In- und Exkasso, Provision, Vermittlermanagement nutzen? Mithilfe neuer Lösungen lassen sich einzelne Umsysteme ersetzen. Und den Organisationen gelingt es, diese als Zielsysteme zu evaluieren – analog zu den Kernsystemen. Allerdings muss sich die Verantwortung dafür an versicherungsfachlichen Prozessen mit auskunftsfähigen Ownern orientieren. Systemisch darf sie keinesfalls an Anwendungsgrenzen enden.

3. Greenfield oder Brownfield

Ein gemischter Greenfield-Brownfield-Ansatz – der Neubau zusammen mit der Integration von bestehenden Systemen – eröffnet Organisationen den Weg zu übergreifend konsolidierten end-to-end-integrierten Anwendungslandschaften. Diese unterstützen nicht nur die Prozessoptimierung, sondern auch übergreifende Digitalisierungsziele. Eine Schlüsselrolle kommt dabei der Integrationsarchitektur zu. Sie sorgt im besten Fall dafür, Systeme wirkungsvoll zu entkoppeln – Grundlage für einen schrittweisen Übergang von bestehenden hin zu flexibleren Zielsystemen.

Prioritäten richtig setzen: Konsolidierung hat Vorfahrt

Doch wenn es um neue Produkte und Geschäftsmodelle geht, müssen zunächst interne Interessenkonflikte geklärt werden, die sich auch aus Prozess- und Systemzielen ergeben. Die kurzfristigen Entscheidungen fallen meistens zugunsten dringender Konsolidierungsaufgaben. Hier sind die Investitionskosten enorm. Und die Risiken, die nötigen

Systemumstellungen nicht rechtzeitig abzuschließen, sind sehr hoch.

Weil viele betagte Mainframes auszutauschen sind, ist Eile geboten – denn bei den Legacy-Systemen besteht ein hohes Ausfallrisiko von Mitarbeitern, die sich jetzt nach und nach in den Ruhestand verabschieden. Auch den gestiegenen Effizienzanforderungen aus dem Management genügen diese Altsysteme meistens nicht – viel

mehr sind die Wartungskosten zu hoch. Die Konsolidierungs-Auswirkungen beziehen sich auf alle Schichten und Silos sowie auf die IT und deren Transformation selbst. Hinzu kommt, dass kein Unternehmen mehr Legacy-Skills aufbauen möchte, weil die bereits in den kommenden Jahren obsolet sein werden. Auch harmonisieren sie weder kulturell noch organisatorisch mit agilen Teams, Trains und Tribes.

Um also Risiken abzuwenden und mehr Flexibilität zu sichern, setzen viele Assekuranzen der Verrentung von Mainframe-Architekten und Altsystem-Programmierern und damit ihrer allmählich erodierenden Personalstruktur eine agile IT-Transformation entgegen. Übergangs-Set-ups sollen während der Transition Alt- und Umsysteme auffangen und binden diese in die Integration ein.

SAP-Standardsoftware für Bestandskundenmanagement

In der Regel benötigt die Integrationspraxis im Versicherungsumfeld neue Kernsysteme für Antrags-, Bestands- und Schadenbearbeitung. Ob Versicherer hierfür alle Umsysteme neu aufbauen und mit den Kernsystemen integrieren müssen, ist eine Einzelfallentscheidung.

Ob die vorhandenen Bestände des Unternehmens auch im Kontext des neuen Geschäftsmodells oder Produkts relevant sind, ist ebenfalls wichtig: Bestandskunden sind wertvoll – mit Blick auf ein übergreifendes CRM, den Customer Lifecycle Value und Informationen zur Vertriebsorganisation für neue Produkte und Geschäftsmodelle.

Dazu eignet sich bei Assekuranzen dominierende Standardsoftware. Etwa das In- und Exkasso-Modul und versicherungstechnische Nebenbuch SAP FS-CD als spezifische Ausprägung von SAP FI-CA. Es führt Zahlungsverkehr und Hauptbuch-Aggregation des Buchungsstoffs durch. Sachbearbeiter erhalten über alle Sparten hinweg eine 360-Grad-Sicht auf einzelne Kunden. Einzige Voraussetzung ist dabei natürlich, dass die Kundendaten konsistent und zentral verwaltet werden.

Dieser Gedanke zieht sich durch weitere zentrale SAP-Systeme. Einzelne Fiori-Apps etwa – als Standardtechnologie für Frontends – agieren immer auf Systemebene, nicht übergreifend. SAP S/4HANA ermöglicht es, Kundenportale mit einer einheitlichen Customer Experience zu bedienen. Über CDS-Views lassen sich etwa Zahlungsverkehr-Informationen mit SQL-Befehlen aus di-

versen SAP-Systemen selektieren und in Portalen anzeigen. Hier geht der Trend zu einer entkoppelten Microservices-Architektur. Sie macht aufgeblähte, intransparente und schwer zu pflegende Schnittstellen obsolet. Eine Systemintegrations-Plattform – wie die SIP mit ihrem Open-Source-Framework – sorgt dafür, dass Datenströme fließen. Dies erfordert jedoch Aufmerksamkeit bei Konzeption und Realisierung.

Neue Anforderungen der Java-Systeme

Weil sich die Wartungszyklen moderner javabasierter Systeme vor allem aus Sicherheitsgründen auf einen halbjährlichen Turnus verkürzt haben, müssen Hardware und IT-Linie pro Sparte umso schlanker angelegt sein. Für den IT-Betrieb bedeutet das mindestens sechsmontatliche Upgrades, Last- und Performance-Tests, außerdem Pentesting und funktionale Tests. Auch dies ist ein Umbruch innerhalb des Unternehmens, denn die bisherigen Mainframe-Systeme mussten Versicherer über Jahre hinweg kaum anfassen.

Wer Geschäftsbereiche konsolidiert, kann seine Bestände technisch in logisch und physisch getrennte Systeme verlagern. Damit lassen sich Ausgliederungen beschleunigen, einfacher durchführen und Bestände nachträglich systematisch gruppieren. Sobald Versicherungen ihre

Ali Rahimi, Integrationsexperte Ikor:
„Mitarbeiter weltweit suchen“



Bildquelle: Ikor

Die ökonomischen Strategien längerfristiger Expansion und mittelfristig angezeigter IT-Konsolidierung ermöglichen anspruchsvolle Development Operations für eng getaktete Wartungszyklen. Dies geht mit dezidierter Technologieexpertise über „Kubernetes“ oder „Cloud-Foundry“, Programmiersprachen wie Java oder Python sowie dem Wissen um künstliche Intelligenz und entsprechende Plattformen einher. Hinzu kommen Frameworks für Frontends wie React oder Angular – mit passenden Backends for Frontends mit „NodeJS“. Die Mitarbeiter, die diese Plattformen, Frameworks, Frontends oder DevOps beherrschen, müssen Unternehmen längst weltweit suchen. Ohne angezeigte Fähigkeiten, Wissen und Erfahrungen können sich Versicherungsgesellschaften nicht auf allen Ebenen ihres Geschäfts diversifizieren – sei es geografisch, nach Sparten, Zielgruppen oder Märkten.

Systeme autark führen, lassen sich bei Ausgründungen oder Eingliederungen von Versicherungsbeständen Regulatorik und Security leichter einhalten. Denn bei Commodity-Beständen im Versicherungsgeschäft ist aufgrund von schnelleren Marktbewegungen auch mehr Dynamik erforderlich. Assekuranzen reagieren darüber hinaus besser auf Compliance-Vorgaben. Sys-

temische Veränderungen – Ergebnis einer vollwertigen Plattformintegration – lassen sich per Mausklick anpassen. Moderne Systeme erheben, verarbeiten und nutzen außerdem automatisiert interne und externe Daten. Unternehmen können Zielgruppen-Cluster erst auf derartiger Datengrundlage individuell und über passende Customer Journeys ansprechen. (cr) @

Auswirkungen der IT-Konsolidierung auf allen Ebenen

Das Schichtenmodell zeigt, wie von der Basis des Betriebssystems bis zum User Interface auf allen Ebenen Personal effektiver eingesetzt werden kann.

Ebene	Unternehmensabteilung	Veränderung durch IT-Konsolidierung	Effektivität und Veränderung für die Mitarbeiter
Ebene 5	Userinterface für den Vertrieb	Über Data Analytics das Potenzial für Lead Management/ Sales erhöhen	Neue Möglichkeiten im Cross- und Upselling
Ebene 4	Versicherungsfachbereiche Fachabteilungen	Mit Automatisierung und KI werden einfache Tätigkeiten in das IT-System übertragen	Verbesserungen im Second- und Third-Level-Support der Kunden
Ebene 3	IT-Abteilung	Neue Skills sind gefragt: Java, Analytics, künstliche Intelligenz	Weniger Systementwicklung, mehr Systemintegration
Ebene 2	IT-Dienstleister	Hoher Automatisierungsgrad der IT-Systeme wird erreicht	Weniger externe Ressourcen und Dienstleistungen notwendig
Ebene 1	Betriebssystem und Frameworks	Einkaufspreis für Java-Entwicklungen ist niedriger als für das Development in Altsystemen	Java-Upgrades und Wartung erfordern engere Zeitzyklen als Legacy-Systeme