

Die „überfällige“ Transformation der Versicherungskernsysteme

Gefahren des Handelns und Nicht-Handelns und welche Chancen es wirklich gibt



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Wesentliche Erkenntnisse	5
Studienaufbau	7
Überblick Kernsysteme	8
Transformationsstrategien	10
Legacy-Nutzer	11
Modernisierer	11
Austauscher	11
Neusystem-Nutzer	12
Mischstrategen	12
Transformationsstatus	14
IT-Kostenquoten und -Budgets	16
IT-Kostenquote nach Transformationsstrategie	16
IT-Kostenquote nach Größenklassen und Transformationsstrategie	18
Erwartete Entwicklung von Run- und Change-Budgets	19
Selbsteinschätzung Status quo	20
Automatisierungsgrad	20
Produktentwicklung	21
Integration	21
Herausforderungen und Ziele	22
Workforce	24
Mitarbeitendenstruktur	24
Near- und Offshore-Kapazitäten	25
Dienstleistereinsatz	26

Inhaltsverzeichnis

Cloud Adoption bei Kernsystemen.....	27
Zielsysteme und Auswahlkriterien.....	29
Points to remember.....	30
Übergreifende Punkte.....	30
Individuelle Aspekte der Transformationsstrategie.....	31
Wie GenAI bei der Transformation von Kernsystemen unterstützen kann.....	33

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl Studienteilnehmende in Deutschland, Österreich und der Schweiz.....	7
Abbildung 2: Überblick Anzahl Kernsysteme in Sach und Leben.....	9
Abbildung 3: Verteilung der Transformationsstrategien.....	10
Abbildung 4: Puristen vs. Mischstrategen.....	13
Abbildung 5: Eine Kernsystemtransformation gelingt nur in Zusammenarbeit mit dem Business.....	14
Abbildung 6: IT-Kostenquoten nach Transformationsstrategie.....	16
Abbildung 7: IT-Kostenquoten nach Größenklassen und Transformationsstrategie.....	18
Abbildung 8: Erwartete Entwicklung des IT-Budgets in den nächsten 3 Jahren.....	19
Abbildung 9: Selbsteinschätzung des Prozessautomatisierungsgrads im bestehenden Kernsystem.....	20
Abbildung 10: Entwicklungsdauer eines Sachversicherungsproduktes von der Idee bis zum Verkauf.....	21
Abbildung 11: Durchschnittliche Dauer für die technische Integration eines Dienstleisters.....	21
Abbildung 12: Herausforderungen und Ziele.....	22
Abbildung 13: Ziele nach Transformationsstrategie.....	23
Abbildung 14: Anteil der Teilnehmenden nach Anzahl bzw. Durchschnittsalter der IT-Mitarbeitenden.....	24
Abbildung 15: Zustimmung zu den Gründen für den Dienstleistereinsatz.....	26
Abbildung 16: Bestehendes/Geplantes Betriebs-Setup für die neuen Kernsysteme.....	28
Abbildung 17: Kununu-Bewertungen der IT-Funktion.....	31
Abbildung 18: Aufwandsreduzierung durch GenAI.....	33

Vorwort

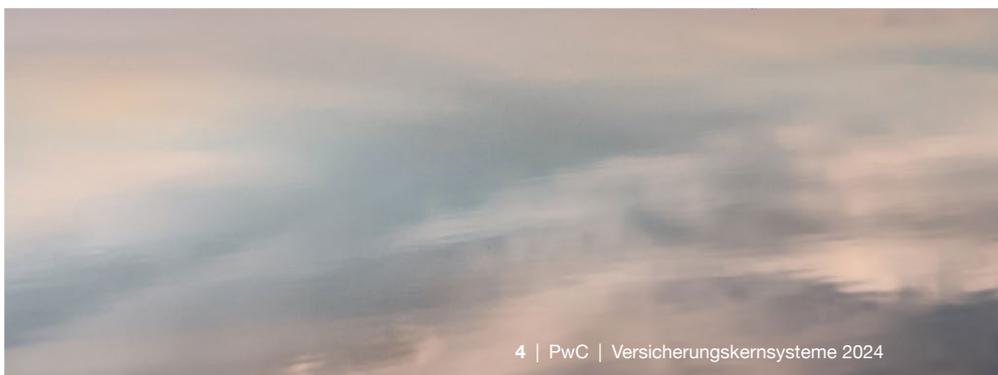
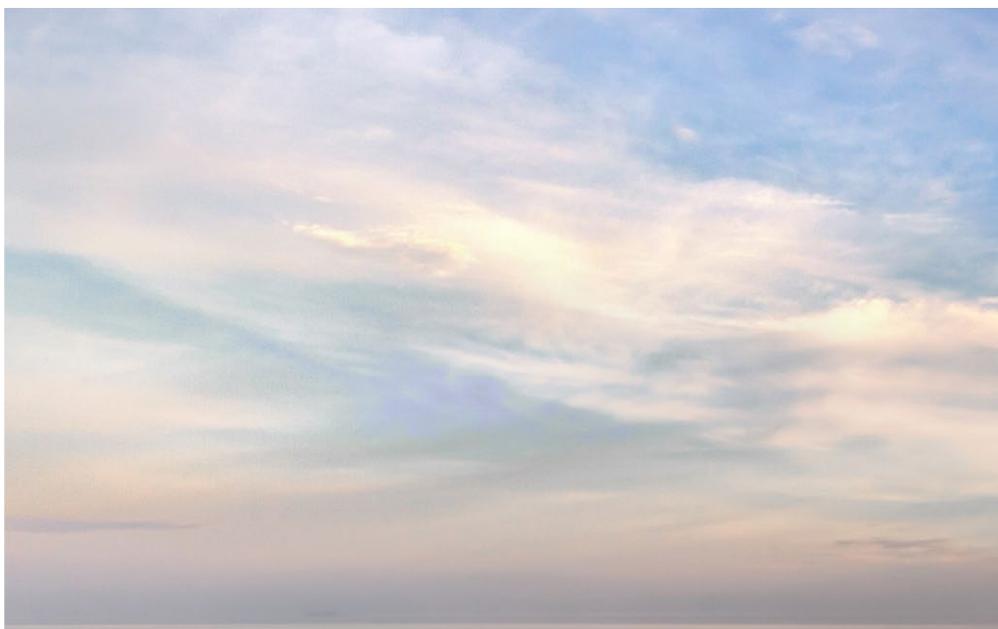
Unsere Studie kombiniert die Ergebnisse einer individuellen Befragung von insgesamt 41 Versicherungsunternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz mit unseren umfangreichen Markt- und Projekterfahrungen. Dies ermöglicht es uns, einen tiefen Einblick in die aktuelle Landschaft der Versicherungskernsysteme sowie die damit verbundenen Transformationspläne zu geben und dabei insbesondere die Bedeutung für die Gesamtorganisation zu beleuchten.

Viele Kernsysteme sind in die Jahre gekommen. Zudem erlebt die Branche einen fundamentalen Wandel, der insbesondere durch neue Kund:innen-, Mitarbeitenden- und Partnerbedürfnisse, Technologiesprünge, fortlaufende Änderungen regulatorischer Anforderungen sowie Eigentümererwartungen vorangetrieben wird.

Die Versicherer reagieren darauf mit unterschiedlichen Strategien und verfolgen in Bezug auf ihre Kernsysteme verschiedene Transformationsansätze. Sie reichen vom weiteren Einsatz der bestehenden – überwiegend Host-basierten – Legacy-Systeme über Modernisierungsmaßnahmen bis hin zur kompletten Erneuerung.

Diese Studie gibt einen Überblick über die verschiedenen Transformationsstrategien und die damit verbundenen Herausforderungen und Lösungsansätze. Wir hoffen, Ihnen damit Impulse und Anregungen für die weitere Transformation der Kernsysteme und der Gesamtorganisation liefern zu können.

Bei den Teilnehmenden dieser Studie bedanken wir uns herzlich – ihre Einblicke und Informationen haben einen bedeutenden Beitrag zu dieser Studie geleistet.



Wesentliche Erkenntnisse



Die Transformation der Kernsysteme wird die Versicherungsbranche in der DACH-Region mindestens noch das kommende Jahrzehnt und gegebenenfalls weit darüber hinaus beschäftigen. Lediglich 5% der Versicherungsunternehmen sind bereits in ihren neuen Kernsystemen „angekommen“.

Dabei müssen Unternehmen die Frage des Transformationsgegenstandes konkreter betrachten. Als Transformation der reinen Kernsysteme (Bestand, Produkt, Schaden/Leistung) startend, handelt es sich in der Regel – technisch betrachtet – nicht nur um eine Transformation der Kern- und Umsysteme, sondern – die Prozesse berücksichtigend – um eine Gesamtunternehmenstransformation. Denn bei den Legacy-Systemen handelt es sich in der Regel um über Jahrzehnte ausoptimierte Host-basierte Systeme, in die eine Vielzahl an Umsystem-Funktionalitäten integriert wurden.

Ein reiner Austausch der Kernsysteme ist damit nicht ohne Weiteres oder manchmal auch gar nicht mehr möglich.

Die Ökonomie neu einzuführender Systeme steht im Wettbewerb zu den niedrigen Kosten abgeschriebener Kernsysteme mit ausoptimierten Prozessen. Aus diesem Grund ist häufig ein rein ökonomischer Business Case durch den Systemwechsel nur schwer zu realisieren. Auch müssen Unternehmen häufig – zumindest temporäre – Effizienzverluste in der Anfangsphase in Kauf nehmen, bis das Niveau der Altsysteme erreicht ist. Ein Hauptziel der Kernsystemtransformation ist es, den Automatisierungsgrad und die Integrationsfähigkeit zu erhöhen. Sie ist also ein Mittel zum Zweck der Ablaufoptimierung. Über die Optimierung der Prozesse soll nicht nur das Kundenerlebnis, sondern auch die Betriebskostenquote verbessert werden. Um dieses Ziel zu

erreichen, muss der Fachbereich nicht nur Bestandteil, sondern Treiber der Transformation werden.

Aus diesem Grund kommt den Mitarbeitenden (Recruiting, Retention) die entscheidende Rolle zu. Trotz oder vielleicht gerade wegen der Diskussion um den Fachkräftemangel ist es den befragten Unternehmen im Wesentlichen bisher gelungen, ausscheidende Mitarbeitende nicht nur zu ersetzen, sondern auch zusätzlichen Personalbestand aufzubauen. Diese Feststellung gilt im Übrigen sowohl für die Standorte der Teilnehmenden in Ballungsräumen als auch in eher ländlichen Regionen. Hinzu kommt, dass bei den Studienteilnehmenden die Kununu-Bewertungen für die IT-Bereiche im Durchschnitt besser sind als für die Gesamtunternehmen. Dies klingt nur auf den ersten Blick überraschend. Denn die IT muss sich mehr und intensiver darum bemühen, die begehrten IT-Fachkräfte mit attraktiven Angeboten zu überzeugen sowie langfristig ans Unternehmen zu binden.

Ein objektiver Vergleich des Automatisierungsgrads über verschiedene Unternehmen hinweg ist im Rahmen so einer Studie nicht möglich, dennoch haben wir die Teilnehmenden nach einer Selbsteinschätzung gefragt. Gemessen am theoretischen Automatisierungsmaximum ihrer bestehenden Kernsysteme sieht das Gros der Teilnehmenden seinen heutigen Automatisierungsgrad in der Größenordnung zwischen 40% und 50%. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass alle Teilnehmenden noch hohe Automatisierungspotenziale in ihren Unternehmen haben. Einige Teilnehmende betrachten die dargestellten Werte im Vergleich zur Situation in der gesamten Versicherungsindustrie als überdurchschnittlich. Auch spielt die Sorge eine Rolle, dass der Betrieb und die Weiterentwicklung nicht mehr mit eigenen Mitarbeitenden aufrechterhalten werden können.

Wir haben festgestellt, dass die Versicherer in sehr umfangreichen Verfahren ihre künftigen Kernsysteme auswählen. Betrachtet man die langen Umsetzungszeiträume und den Lock-in-Effekt dieser Entscheidungen, sind die strategischen Kriterien (zum Beispiel die laufende Kostenbelastung aus den Systemen, Handlungsmöglichkeiten und damit potenzielle Effekte für die Betriebskostenquote, Anpassungsfähigkeit der Hersteller) im Vergleich zu den angebotenen Funktionalitäten der Anwendungen zum Zeitpunkt der Auswahlentscheidung stärker zu gewichten.

Ein wesentlicher Faktor – unabhängig von den einzelnen Systemauswahlentscheidungen – ist die Auswahl des richtigen Personals für die Kernsystemtransformationen, insbesondere starker Leader auf Seiten der Versicherer. Das ist erforderlich, weil die unterschiedlichen Interessen der verschiedenen Stakeholder sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens für eine zielführende Lösung zu berücksichtigen sind. Starke Leader stellen hierbei eine zentrale Verbindung zwischen den internen Stake-

holdern wie Mitarbeitenden, IT oder Operations und externen Stakeholdern wie dem Kernsystemanbieter oder Makler dar.

In den vergangenen 10 Jahren sind laut dem Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) die IT-Kostenquoten der Versicherungsunternehmen stetig angestiegen. Bei einem im Schnitt wachsenden Prämienvolumen sind damit die IT-Kosten stärker als die Prämieinnahmen gestiegen und die Versicherungsunternehmen in ihrem Charakter immer „technischer“ und „digitaler“ geworden.

Einschränkend ist eine hohe oder niedrige IT-Kostenquote nicht per se als „gut“ oder „schlecht“ zu bewerten. Dafür müssten weitere Faktoren berücksichtigt werden – zum Beispiel die Auswirkungen auf die Effizienz und Effektivität des operativen Betriebs (und damit auf die Betriebskostenquote) und die „Größe des Rucksacks“. Damit meinen wir, wie hoch der Renovierungs- und Modernisierungsbedarf der IT ist, zum Beispiel, wenn viele Parallelsysteme aus vermeintlich abgeschlossenen Fusionen noch im Einsatz sind, deren Migration aber sowohl der Fachbereich als auch die IT für sinnvoll und erforderlich halten.

Aus den Daten und begleitenden Interviews der Studie lässt sich nicht ableiten, dass bezüglich der IT-Kostenquote über die unterschiedlichen Größenklassen hinweg Skaleneffekte erkennbar sind. Natürlich gibt es in einzelnen Bereichen der IT signifikante Skaleneffekte wie zum Beispiel bei der Umsetzung regulatorischer Anforderungen oder Skaleneffekte, die für sinkende IT-Kosten sorgen. Andererseits gibt es auch negative Aspekte, die sich insbesondere in wachsender Steuerungskomplexität sowie der wachsenden Entfernung zwischen IT und Fachbereich (mental und räumlich) äußern. Unter anderem aus diesem Grund verfolgt auch nur ein sehr kleiner Anteil der Teilnehmenden Near- oder Offshoring-Aktivitäten bei ihren IT-Mitarbeitenden.

Eine erfolgreiche Kernsystemtransformation gelingt nur, wenn IT und Fachbereiche zusammenarbeiten. Es besteht auch Konsens darüber, dass genug Ressourcen und Wissen aus dem Fachbereich (es geht insbesondere um die „Kopfmonopole“) in der Kernsystemtransformation mitwirken müssen. Bei vielen Versicherern verursacht dies ein Dilemma im Betrieb. Allein schon aus dem Grund, dass für den Betrieb die Kund:innen im Vordergrund stehen. Einige Teilnehmende berichten daher, dass in der IT teilweise umfangreiches Fach-Know-how aufgebaut wurde, um temporäre oder dauerhafte Kapazitätsmängel auf Seiten des Fachbereichs auszugleichen.

Verglichen mit den öffentlich bekannten, durchschnittlichen IT-Kostenquoten liegen die durchschnittlichen Kostenquoten der Studienteilnehmenden darunter. Gegebenenfalls liegt das daran, dass sich insbesondere lieber die Unternehmen vergleichen, die sich „gut aufgestellt“ wähen.

Studienaufbau

In der vorliegenden Studie haben wir die Modernisierungs- und Transformationsstrategien von 41 Versicherungsunternehmen unterschiedlicher Größe aus Deutschland, Österreich und der Schweiz analysiert, die zusammen etwa 40% der Prämieinnahmen im DACH-Raum abdecken. Bei den Studienteilnehmenden

handelt es sich um Erstversicherungsunternehmen aus der Sach- und/oder Lebensversicherung. Die Datenerhebung fand in Form von strukturierten Interviews auf Basis von Fragebögen mit Führungskräften aus IT, Operations und Strategie im Zeitraum von Mitte bis Ende 2023 statt.



Abbildung 1: Anzahl Studienteilnehmende in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Überblick Kernsysteme



Kernsysteme sind zentrale IT-Systeme, welche die Kerngeschäftsprozesse des Versicherungsunternehmens unterstützen. Die Ausprägung und der Umfang von Kernsystemen sind je nach Versicherungsunternehmen und je nach Systemverständnis unterschiedlich. Eine einheitliche Sicht besteht bei den Systemen für Bestand, Schaden/Leistung und Produkt. Unterschiedliche Auffassungen bestehen bei weiteren Systemen, zum Beispiel Provisionssystemen, In-/Exkasso oder Rechnungswesen – teilweise werden diese zu den Kernsystemen, teilweise zu den Umsystemen gezählt.

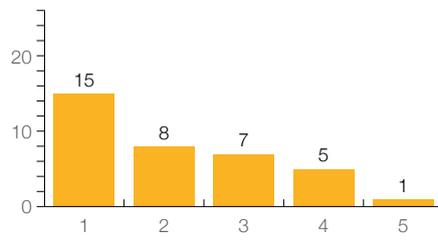
Bei den Kernsystemen für Sach- und Lebensversicherungen (beziehungsweise Nichtleben und Leben in der Schweiz) betreibt der überwiegende Anteil der Versicherungsunternehmen jeweils ein System für Bestand, Schaden/Leistung und Produkt. Bei etwa einem Drittel der Versicherungsunternehmen sind jedoch bis zu fünf Systeme parallel im Einsatz. Bei Versicherungsunternehmen mit Doppel- und Mehrfachsystemen ist daher neben der Frage der Transformation auch die Frage der Konsolidierung zu beantworten.

Das Durchschnittsalter aller Systeme beträgt 23 Jahre. Allerdings ist das älteste noch im Betrieb befindliche Bestandssystem bereits knapp 60 Jahre alt. Die ältesten Schaden-, Leistungs- und Produktsysteme sind jeweils 54 Jahre alt.

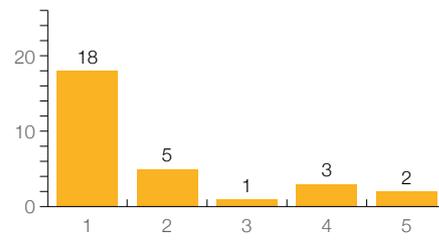
Bestand¹

Max. Alter: 60 Jahre (1964)

Anzahl der Teilnehmenden nach Anzahl der Kernsysteme Sach

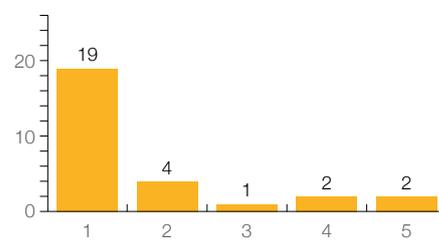
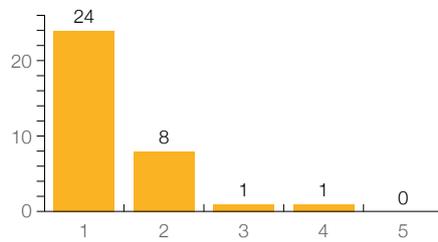


Anzahl der Teilnehmenden nach Anzahl der Kernsysteme Leben



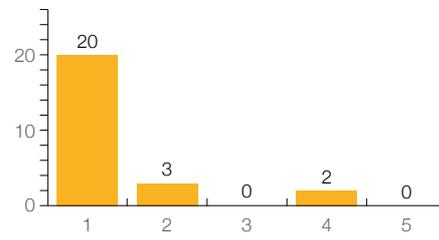
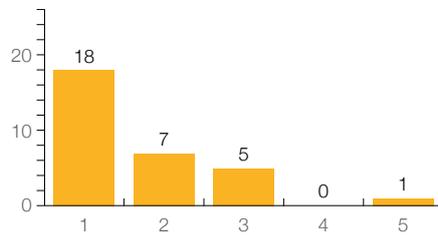
Schaden/Leistung¹

Max. Alter: 54 Jahre (1970)



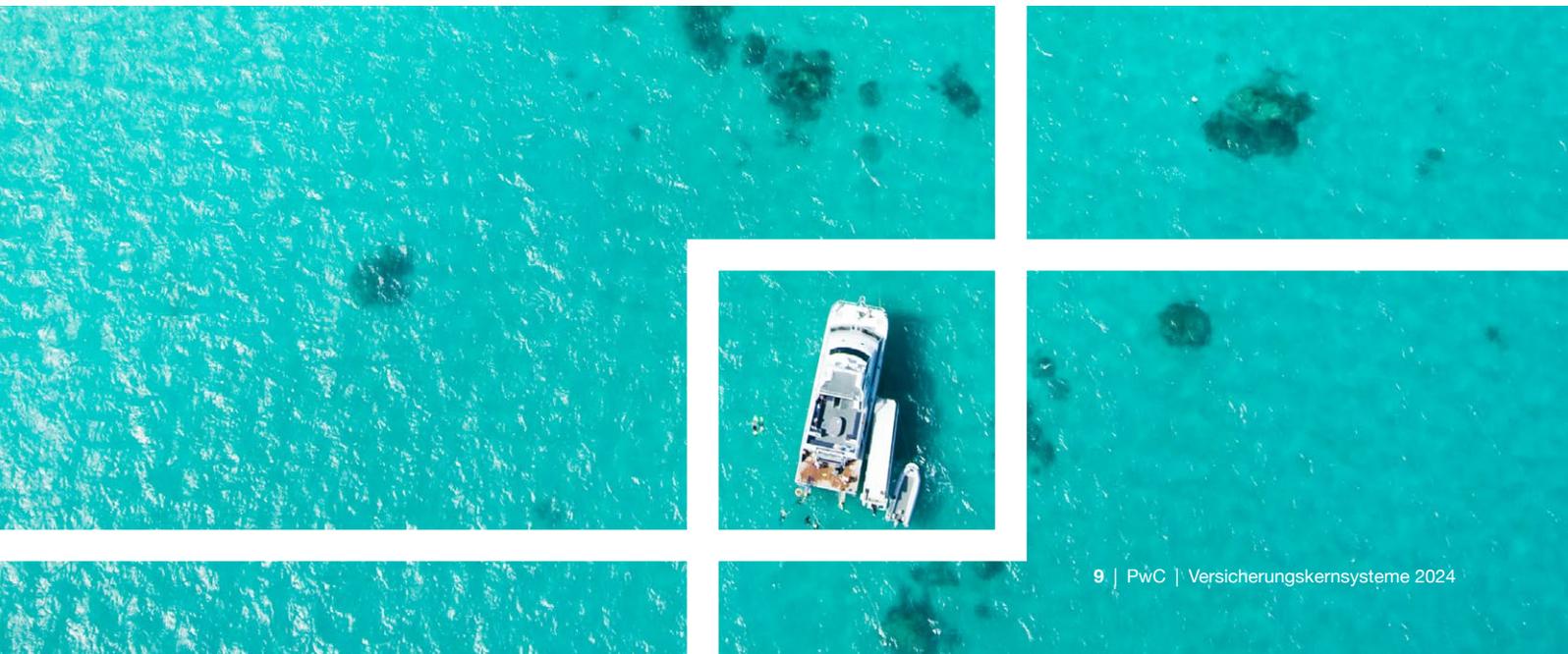
Produkt

Max. Alter: 54 Jahre (1970)



¹Bestand und Schaden/Leistung sind nicht bei allen teilnehmenden Versicherern in separaten Systemen

Abbildung 2: Überblick Anzahl Kernsysteme in Sach und Leben



Transformationsstrategien



Wir unterscheiden die Transformationsstrategien in fünf Gruppen:



Abbildung 3: Verteilung der Transformationsstrategien



Legacy-Nutzer

20% der Studienteilnehmenden sind Legacy-Nutzer. Sie haben sich bewusst dafür entschieden, ihre zumeist langjährig bestehenden Kernsysteme weiter zu nutzen. Die Hauptgründe dafür sind die Weiternutzung des bestehenden Know-hows (86% Zustimmung) sowie die derzeit zu hohen Kosten für die Erneuerung (86% Zustimmung). Das Know-how der Mitarbeitenden wird als ein Kernerfolgsfaktor für die überwiegend kleineren Versicherungsunternehmen dieser Gruppe genannt. Allerdings besteht eine große Abhängigkeit von einzelnen Know-how-Trägern. Der Einsatz von Dienstleistern erfolgt nur bei Kapazitätsengpässen. Die räumliche Nähe von IT und Business, meist an einem gemeinsamen Standort, erlaubt eine hochintegrierte Zusammenarbeit. Die verwendeten Systeme wurden über Jahre optimiert und können zu vergleichsweise geringen Kosten betrieben werden. Legacy-Nutzer beobachten technologische Entwicklungen zwar, implementieren diese aber überwiegend nur zögerlich (beispielsweise Umsetzung Cloud-Readiness statt Cloud-Transformation). Dadurch erreichen sie zwar die geringste IT-Kostenquote im Teilnehmendenfeld, erhöhen aber gleichzeitig auch die Hürden für eine potenzielle Ablösung.



Modernisierer

In 22% der Fälle bauen die teilnehmenden Unternehmen in der Sach- und/oder Lebensversicherung auf ihren bestehenden Kernsystemen auf und entwickeln diese als Modernisierer weiter. Hierbei handelt es sich überwiegend um kleinere und mittelgroße Versicherungsunternehmen, denen der vollständige Austausch der bestehenden Systeme nicht ökonomisch erscheint (56% Zustimmung). Stattdessen erwartet man von einer inkrementellen Weiterentwicklung eine schnellere Nutzenrealisierung im Vergleich zum Austausch, um schließlich auch die Kosten in der IT, insbesondere im IT-Betrieb, langfristig zu senken. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf der Erhöhung des Automatisierungsgrades, der Integrationsfähigkeit sowie der Reduktion der Produktentwicklungszeiten. Zwar wirkt dieses Vorgehen risikominimierend, ohne die Gesamtorganisation zu überfordern, erfordert aber in der Regel hohe Investitionen. Im Teilnehmendenfeld haben die Modernisierer damit die höchste IT-Kostenquote der fünf Gruppen.



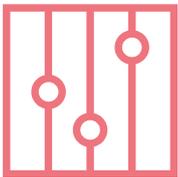
Austauscher

24% der teilnehmenden Unternehmen sind sogenannte Austauscher. Diese ersetzen ihre Kernsysteme in der Sach- und/oder Lebensversicherung. Dabei handelt es sich um Versicherungsunternehmen aller Größenklassen. Dieser Austausch erfolgt fast ausschließlich durch Standardsysteme, auch wenn sich die Abhängigkeit von externen Systemanbietern damit erhöht. Nur ein Teilnehmer hat sich noch für eine Eigenentwicklung eines Kernsystems für Lebensversicherungen entschieden. Als Hauptgründe für den Austausch werden Mangel an Wissen zur Wartung des alten Systems (41% Zustimmung) sowie fehlende Automatisierung (38% Zustimmung) genannt. Der Austausch geht in der Regel mit einem vorübergehenden Parallelbetrieb bis zur vollständigen Migration vom Alt- in das Neusystem einher. Neben häufigen negativen Erfahrungen und Verzögerungen führt dies auch zu Doppelbelastungen und Zusatzkosten. Im Vergleich haben die Austauscher die zweithöchste IT-Kostenquote aller Gruppen. Zudem entstehen oftmals – zumindest temporäre – Effizienzeinbußen im Versicherungsbetrieb, da die Standardsoftware häufig nicht von Beginn an in der Lage ist, den Effizienzgrad des über Jahrzehnte ausoptimierten Altsystems zu erreichen.



Neusystem-Nutzer

Nur 5% der an der Studie teilnehmenden Unternehmen sind bereits Neusystem-Nutzer. Sie haben in der Sach- und/oder Lebensversicherung die Einführung neuer Kernsysteme bereits abgeschlossen oder ihre bestehenden Systeme so weit modernisiert, dass diese neuen entsprechen. Diese zumeist kleinen bis mittelgroßen Versicherungsunternehmen arbeiten an der weiteren Optimierung und haben als wesentliches Ziel die Erhöhung der Integrationsfähigkeit (82% Zustimmung). Diese Gruppe hat zusammen mit den Legacy-Nutzern die geringste IT-Kostenquote aller fünf Gruppen. Allerdings sind in der Regel weitere Investitionen notwendig, um Potenziale und Chancen voll ausnutzen zu können – und, um das Effizienzniveau der Altsysteme zu erreichen beziehungsweise zu übertreffen. Damit einher geht oft ein hoher Individualisierungsgrad bei der Standardsoftware. Kleine und mittelgroße Versicherungsunternehmen stehen zudem vor dem Dilemma, dass die Systemmöglichkeiten kaum in Skaleneffekte übersetzt werden können.



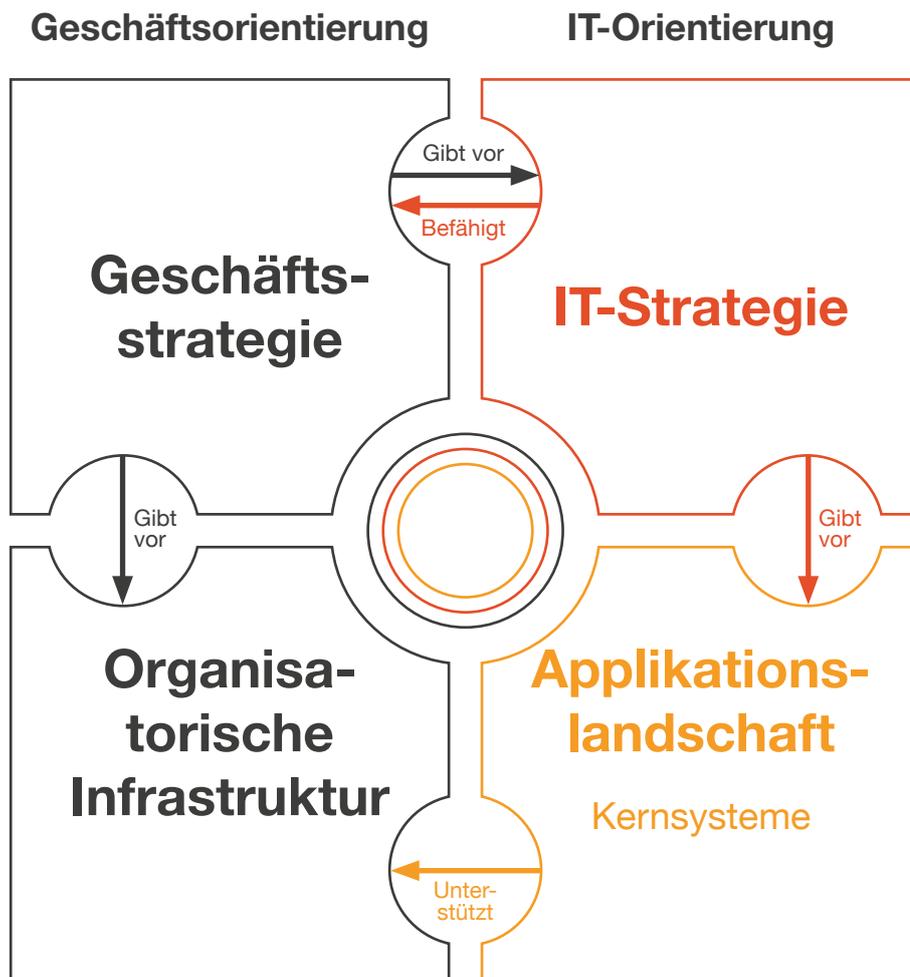
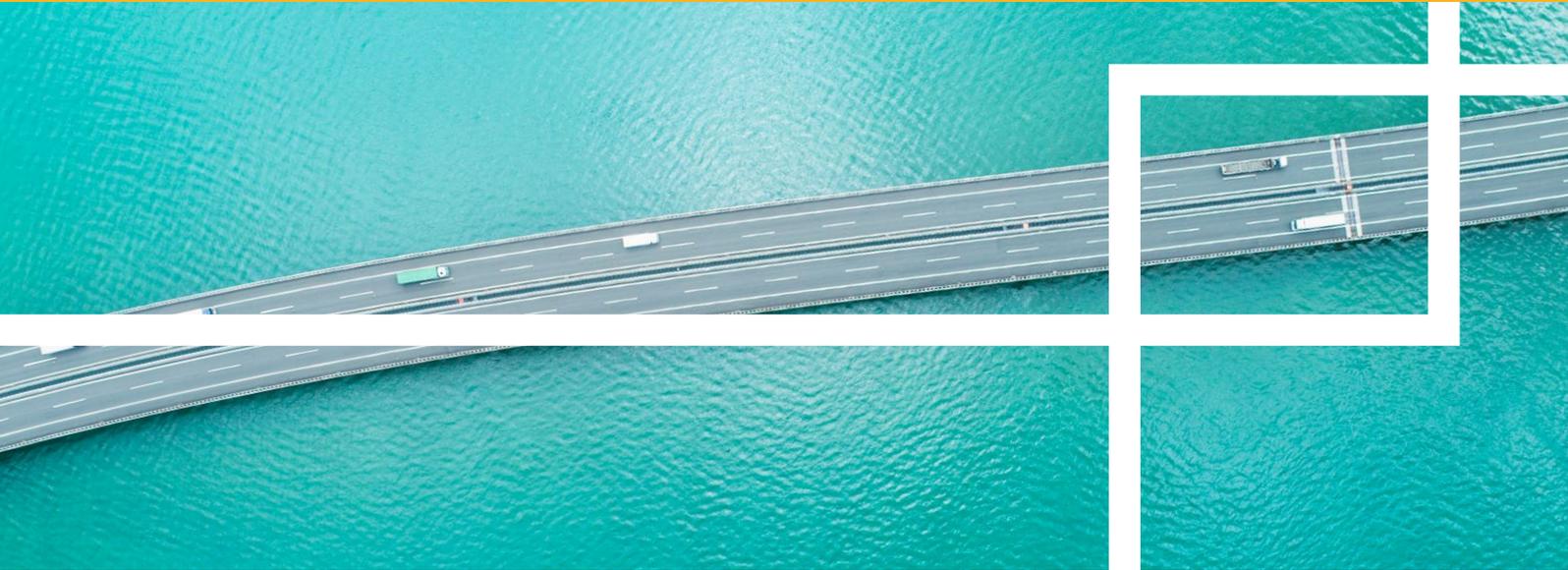
Mischstrategen

Während wir rund 70% der teilnehmenden Unternehmen genau einer Gruppe zuordnen können – wir bezeichnen diese Versicherungsunternehmen daher „Puristen“ –, verfolgt der Rest der Teilnehmenden eine Mischstrategie. Das heißt: Sie modernisieren mindestens ein System, tauschen parallel mindestens ein anderes aus oder behalten ihr Altsystem. Der Großteil der Teilnehmenden dieser Gruppe behält dabei zunächst für eine Sparte das Altsystem. Auch in dieser Gruppe sind Versicherungsunternehmen aus allen Größenklassen enthalten, der Anteil mittelgroßer und großer Versicherer ist jedoch überdurchschnittlich hoch. Insbesondere durch den fortwährenden Einsatz von Legacy-Systemen werden Umsetzungsrisiken minimiert und die Gesamtbelastung der Organisation begrenzt. Die IT-Kostenquote in der Gruppe der Mischstrategen liegt im Mittelfeld der fünf Gruppen und etwa im Gesamtschnitt aller Teilnehmenden.

	Legacy-Nutzer 	Modernisierer 	Austauscher 	Neusystem-Nutzer 	Gesamt
Puristen <ul style="list-style-type: none"> ▪ 5 nur Leben ▪ 12 nur Sach ▪ 12 Leben & Sach 	8	9	10	2	Σ 29
Mischstrategen					
Legacy-Nutzer / Modernisierer	2				
Legacy-Nutzer / Austauscher	4			
Modernisierer / Austauscher			4		
Keine Angabe	2				
					Σ 41

Abbildung 4: Puristen vs. Mischstrategen

Transformationsstatus



Eine Kernsystemtransformation erfüllt keinen Selbstzweck. Sie ist erforderlich, damit die Applikationslandschaft die Organisation bestmöglich unterstützt und die aus der Geschäftsstrategie abgeleitete IT-Strategie erfüllt.

Ausgangslage bei den meisten Studienteilnehmenden sind über Jahrzehnte hinweg ausoptimierte Kernsysteme. Teil der Ausoptimierung war es, Funktionalitäten in Kernsysteme zu integrieren, die klassischerweise zu Umsystemen gehören – beispielsweise Funktionalitäten für In-/Exkasso, Provisionsabrechnung oder auch Drucksysteme. Dadurch sind komplexe Systeme entstanden, deren Funktionalitäten heute meist nicht vollständig durch moderne Standardsysteme abgedeckt werden. Hinzu kommt, dass diese Funktionalitäten zu einem nicht unerheblichen Teil der Unterstützung von effizienten Prozessen im Versicherungsbetrieb dienen.

Abbildung 5: Eine Kernsystemtransformation gelingt nur in Zusammenarbeit mit dem Business

Aufgrund der Komplexität wurden bereits einige Migrationsprojekte nach mehreren Jahren erfolglos abgebrochen. Abgeschlossene Migrationsprojekte haben zumindest temporär zu signifikanten Effizienzeinbußen im Versicherungsbetrieb geführt. Die Tragweite von Kernsystemtransformationen hat daher bei der Mehrzahl der Studienteilnehmenden inzwischen auch zu einem deutlichen Bewusstsein für die hohe Bedeutung im Zusammenhang mit der Gesamtorganisation geführt.

Teilnehmende aus laufenden Umsetzungsprojekten berichten allerdings noch immer von einem unverhältnismäßig hohen Anteil an Modifikationen von Standardsystemen (Abweichungen vom Standard).

Die Kernherausforderung besteht also darin, das richtige Maß für die im künftigen System abzubildende Komplexität zwischen IT und Business zu definieren und konsequent umzusetzen.

Einige Studienteilnehmende berichten auch davon, dass bei den Umsetzungsprojekten häufig nicht genug Mitarbeitende mit einem fundierten Verständnis der Geschäftsprozesse verfügbar sind. In der „Mainframe-Welt“ kamen häufig Mitarbeitende aus dem Business in die IT, welche über das Prozess-Know-how verfügten. Eine hohe Arbeitsteiligkeit zwischen Business und IT hat in den vergangenen Jahren bei vielen Versicherungsunternehmen zu einem Verlust dieses Know-hows geführt.

Studienteilnehmende, die sich darauf fokussieren, Altlasten zurückzulassen und eng mit dem Business zusammenarbeiten, tun sich deutlich leichter, die Herausforderungen der Kernsystemtransformation zu meistern. In diesem Zusammenhang hat es sich auch als Vorteil erwiesen, die Kernsysteme kontinuierlich weiterzuentwickeln – dies beugt Investitionsstaus und Know-how-Verlusten vor.

Darüber hinaus haben sich folgende Punkte als Erfolgsfaktoren für Kernsystemtransformationen herauskristallisiert:

- Gute Mitarbeitende und Spezialist:innen
- Pragmatismus – „einfach mal machen“
- Wenig Hierarchie und dezentrale Entscheidungsbefugnis
- Schnelle Entscheidungen
- Möglichst wenig Overhead

”

Standardsysteme werden maximal angepasst, sodass der Custom-Layer mittlerweile oft größer als der Standardkern ist. Ohne konsequenten Fokus auf den Standard ‚lohnen‘ sich Standardsysteme nicht.“

”

Man muss den Garten ständig umgraben.“

IT-Kostenquoten und -Budgets



IT-Kostenquote nach Transformationsstrategie

Die durchschnittliche IT-Kostenquote der teilnehmenden Unternehmen beläuft sich auf 2,74%. Insgesamt gibt es allerdings deutliche Abweichungen, sowohl nach oben als auch nach unten.

Die Run-Kosten betragen im Schnitt 1,62%. Mit Ausnahme der Modernisierer (1,47%) bewegt sich der Durchschnitt der anderen Gruppen zwischen 1,27% und 1,74%. Die Change-Kosten belaufen sich auf durchschnittlich 1,12%.

Erwartungsgemäß haben die Neusystem-Nutzer den geringsten Change-Anteil (0,9%). Leicht über dem Schnitt liegen die Modernisierer (1,47%), während die anderen drei Gruppen im Durchschnitt ein ähnliches Niveau aufweisen (0,97%–1,08%).

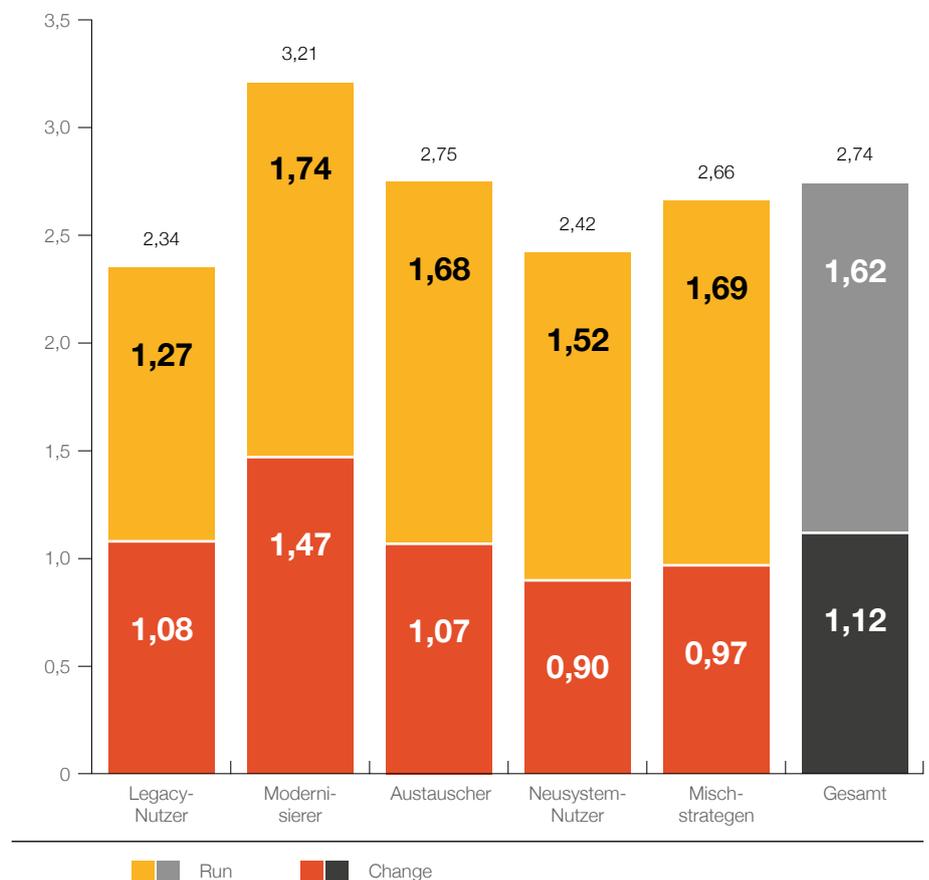


Abbildung 6: IT-Kostenquoten nach Transformationsstrategie

“

Total Cost of Ownership vom Hostsystem ist gering – unter 10 % der Kosten, über 50 % der Einnahmen.“

Legacy-Nutzer haben mit durchschnittlich 2,34% die geringste IT-Kostenquote aller fünf Gruppen. Während die Legacy-Nutzer versuchen, ihre bestehenden Systeme ohne größere Investitionen aufrechtzuerhalten, versuchen die Neusystem-Nutzer (2,42%) noch weitere Optimierungspotenziale mit ihren Systemen zu realisieren. Die höchste IT-Kostenquote weisen die Modernisierer mit 3,21% vor den Austauschern mit 2,75% und den Mischstrategen mit 2,66% aus.

Zu beachten ist allerdings, dass die Höhe der IT-Kostenquote allein noch keine zuverlässige Bewertung zulässt. Hierzu ist neben dem Investitionsbedarf in der IT auch die Effizienz des Versicherungsbetriebs zu berücksichtigen.

”

Der Markt überschätzt die Performance der Neusysteme. Diese erreichen nicht die Kosten-Performance der Host-Systeme.

IT-Kostenquote nach Größenklassen und Transformationsstrategie

Ergänzt man die Transformationsstrategie um die Dimension der Größenklasse, fallen zwei Dinge auf: Die IT-Kostenquoten unterscheiden sich sowohl von Transformationsstrategie zu Transformationsstrategie als auch von Größenklasse zu Größenklasse. Ein Skaleneffekt lässt sich jedoch nicht erkennen.

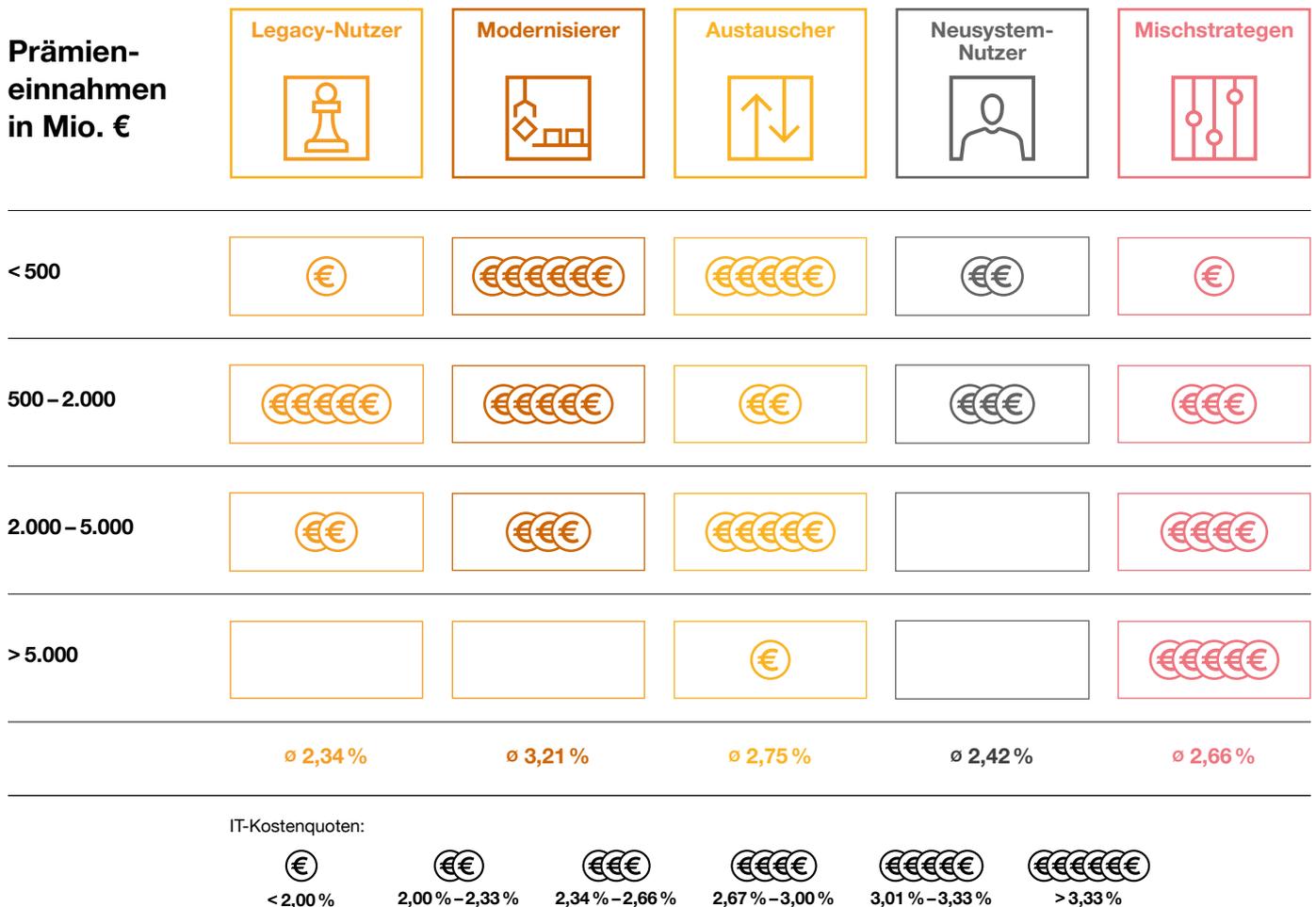


Abbildung 7: IT-Kostenquoten nach Größenklassen und Transformationsstrategie

Auffällig ist, dass unter den kleineren Versicherungsunternehmen die Legacy-Nutzer und die Unternehmen mit Mischstrategien mit jeweils < 2% zu den Unternehmen mit den durchschnittlich geringsten IT-Kostenquoten zählen. Mit Ausnahme der Neusystem-Nutzer gibt es über alle Größenklassen hinweg Versicherer mit einer IT-Kostenquote von > 3%.

Erwartete Entwicklung von Run- und Change-Budgets

Im Durchschnitt gehen die Studienteilnehmenden von gleichbleibenden IT-Run-Budgets in den nächsten 3 Jahren aus. Rund ein Drittel der Teilnehmenden erwartet allerdings steigende IT-Run-Budgets, weniger gehen von sinkenden IT-Run-Budgets aus.

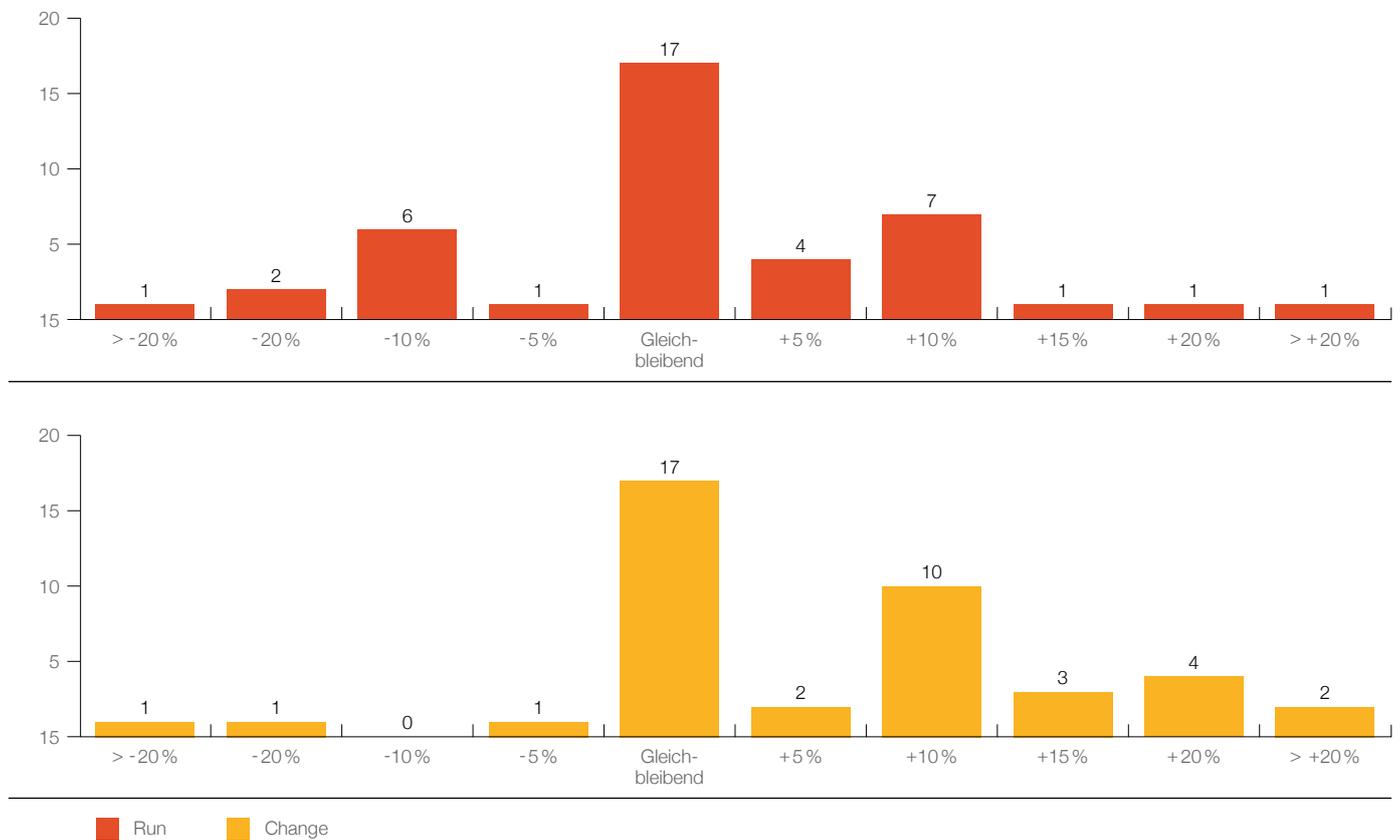
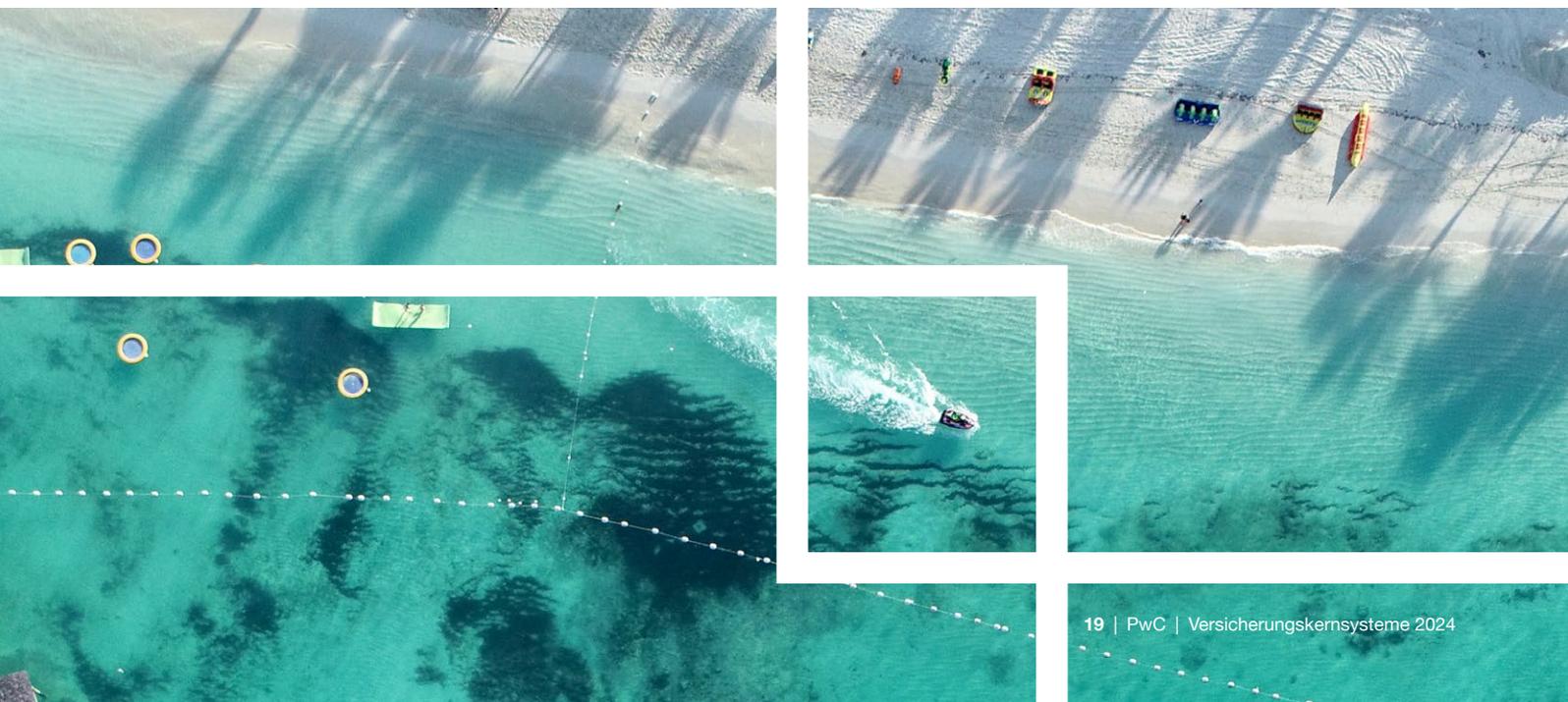
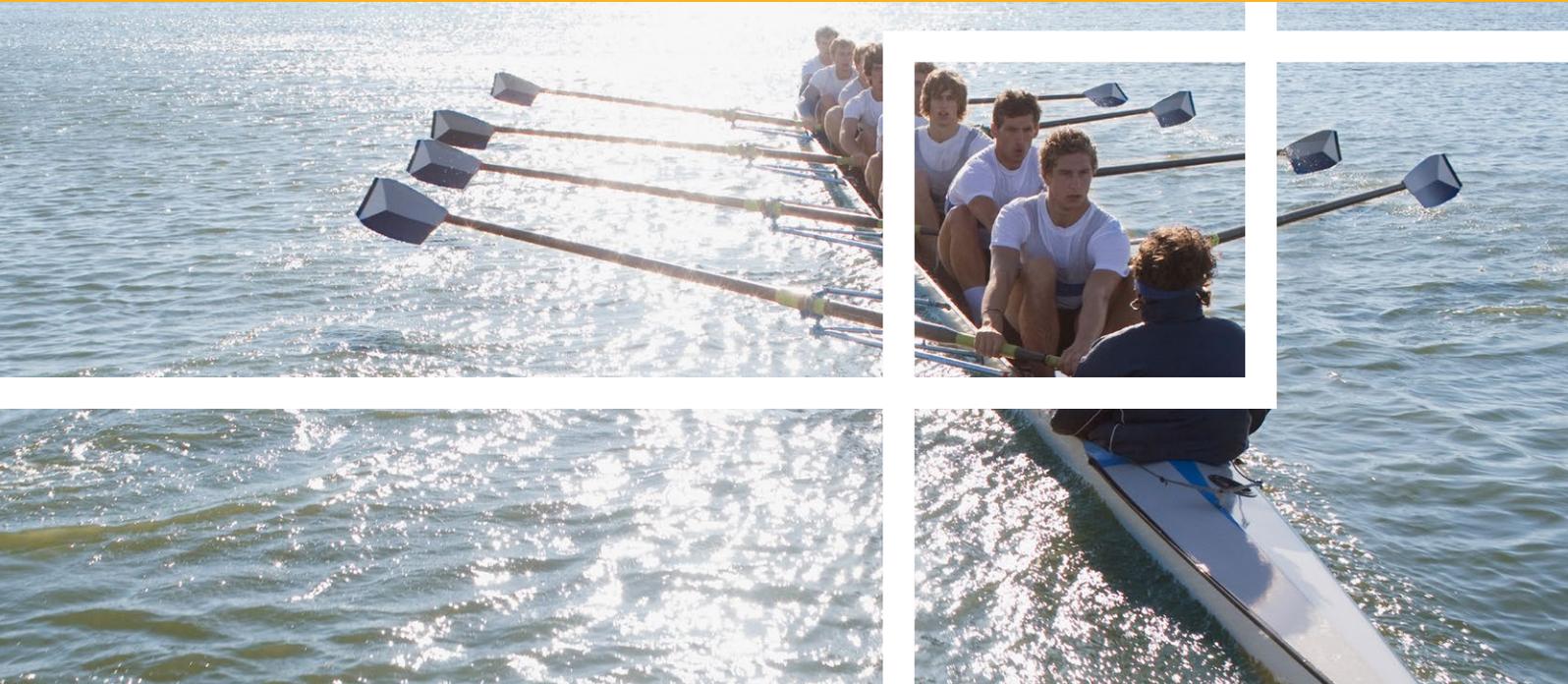


Abbildung 8: Erwartete Entwicklung des IT-Budgets in den nächsten 3 Jahren

In Bezug auf IT-Change gehen über die Hälfte der Studienteilnehmer von steigenden Budgets in den nächsten 3 Jahren aus. Nur 40% der Teilnehmer erwartet gleichbleibende IT-Change-Budgets und lediglich 3 Teilnehmer gehen von rückläufigen IT-Change-Budgets aus.



Selbsteinschätzung Status quo



Automatisierungsgrad

Mit wenigen Ausnahmen schätzen die Studienteilnehmenden ihren aktuellen Automatisierungsgrad in den Kernsystemen – damit ist nicht nur die vollständige Dunkelverarbeitung gemeint – auffallend konsistent auf einem Niveau von lediglich 40 bis 50% ein. Aus einer Reihe von Nachgesprächen mit Studienteilnehmenden

erscheint sogar dieser Wert noch als zu positiv dargestellt. Den höchsten Automatisierungsgrad (85%) geben Legacy-Nutzer mit Prämieinnahmen zwischen 2.000 und 5.000 Mio. EUR an. Den niedrigsten Wert erreichen kleine Austauscher mit Prämieinnahmen von unter 500 Mio. EUR.

Automatisierungsgrad in %

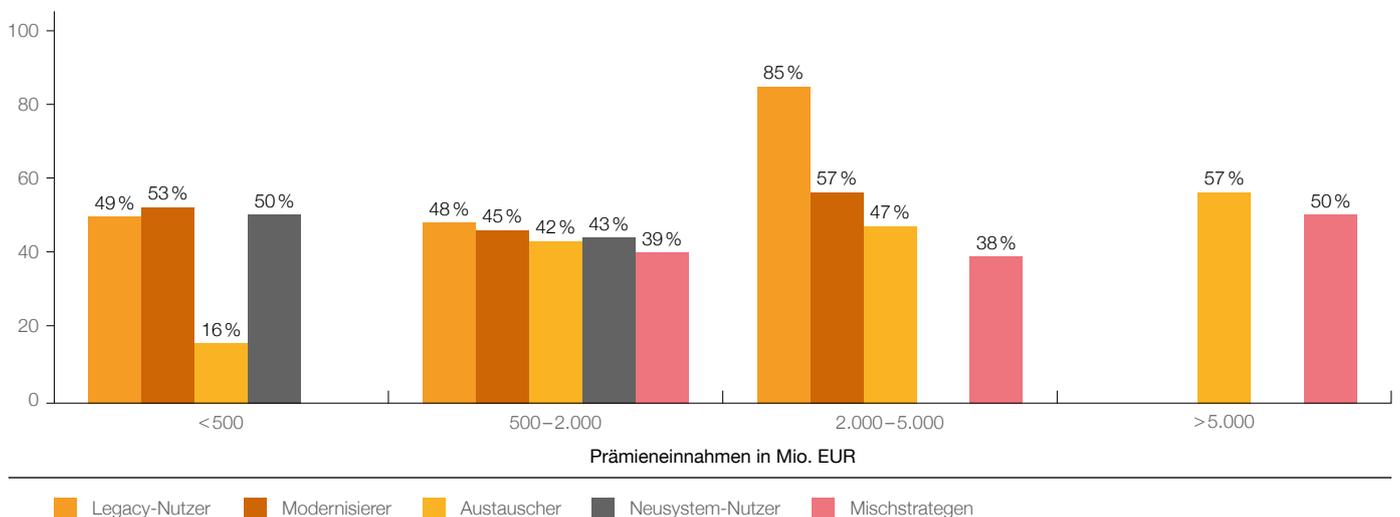


Abbildung 9: Selbsteinschätzung des Prozessautomatisierungsgrads im bestehenden Kernsystem

Produktentwicklung

Die Entwicklungsdauer eines Sachversicherungsproduktes – von der Idee bis zum Verkauf – dauert nach Angabe der Studienteilnehmenden zwischen 4 und 18 Monaten und hat tendenziell bei den Versicherungsunternehmen mit 2.000 bis 5.000 Mio. EUR Prämieinnahmen die längste Gesamtdauer, unabhängig von der Migrationsstrategie.

Integration

Auch hinsichtlich der Dauer für die technische Integration eines Dienstleisters lässt sich kein Zusammenhang zur Transformationsstrategie erkennen. Die Gesamtdauer wird von den Studienteilnehmenden zwischen ein und vier Monaten angegeben und liegt tendenziell bei den kleineren Versicherungsunternehmen mit Prämieinnahmen von 500 bis 2.000 Mio. EUR am niedrigsten.

Gesamtdauer in Monaten

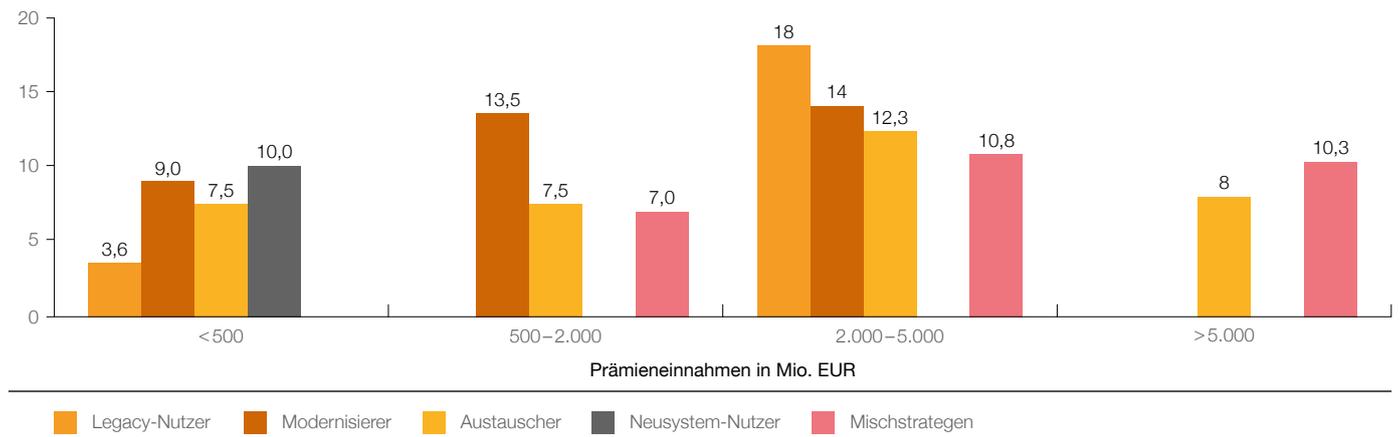


Abbildung 10: Entwicklungsdauer eines Sachversicherungsproduktes von der Idee bis zum Verkauf

Gesamtdauer in Monaten

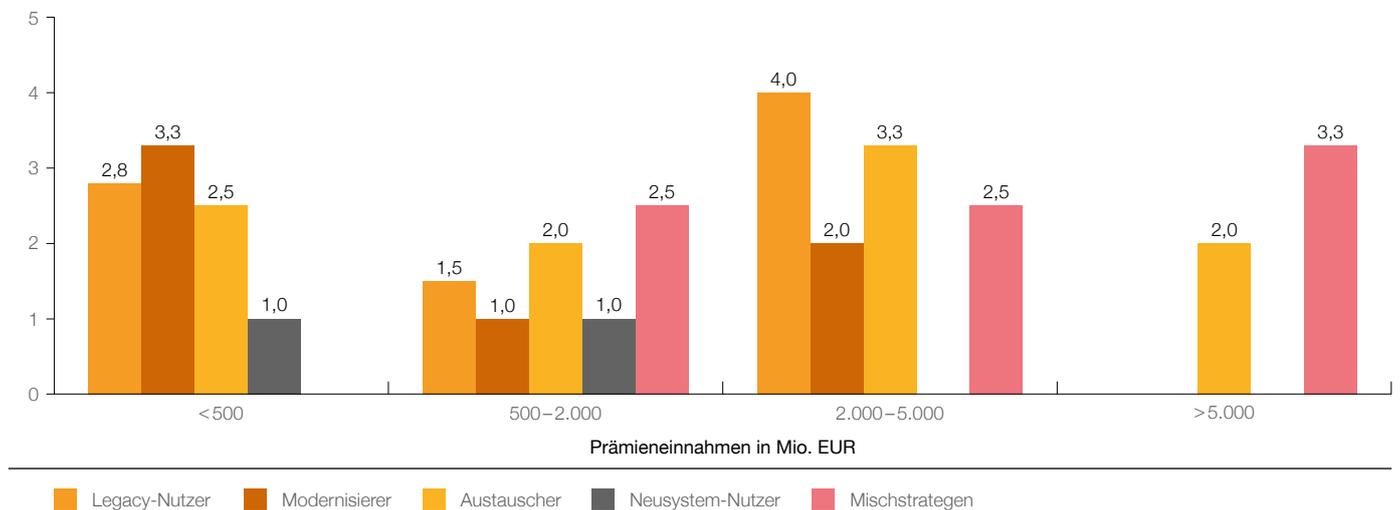


Abbildung 11: Durchschnittliche Dauer für die technische Integration eines Dienstleisters

Herausforderungen und Ziele

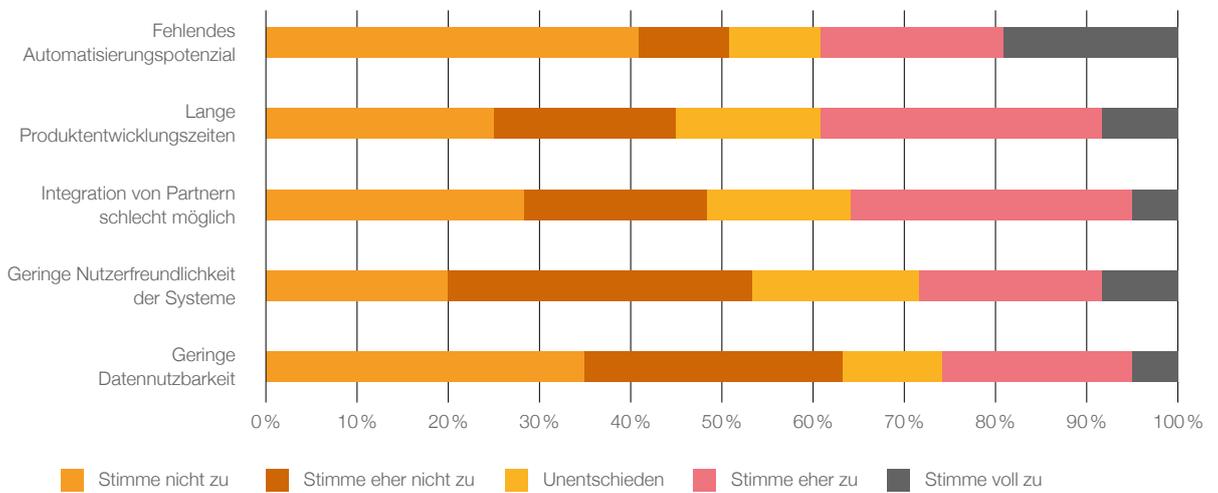
Der Selbsteinschätzung zum Status quo folgend sind fehlendes Automatisierungspotenzial, lange Produktentwicklungszeiten sowie die Integration von Partnern auch die am wichtigsten bewerteten Herausforderungen aus einer Liste von 25 Themenfeldern bezogen

auf die Altsysteme. Darüber hinaus werden auch noch die Themen „Geringe Nutzerfreundlichkeit der Systeme“ sowie „Geringe Datennutzbarkeit“ genannt.



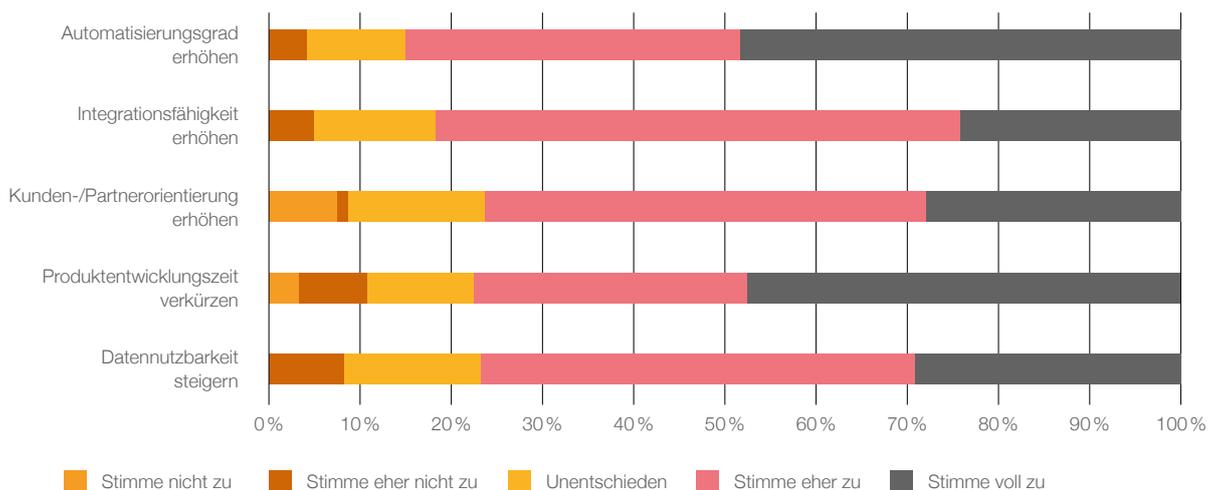
Herausforderungen²

bezogen auf die Legacy-Kernsysteme



Ziele²

im Blick auf die erneuerung der Kernsysteme



²Am wichtigsten bewertete Herausforderungen und Ziele

Abbildung 12: Herausforderungen und Ziele

Die mit der Kernsystemtransformation verfolgten Ziele spiegeln diese Bewertung weitestgehend wider. Je nach Transformationsstrategie sind jedoch leicht unterschiedliche Schwerpunkte zu erkennen.

So ist für die Legacy-Nutzer das wichtigste Ziel eine Erhöhung des Automatisierungsgrades. Die Modernisierer geben die Verkürzung der Produktentwicklungszeit und die Steigerung der Datennutz-

barkeit als wichtigste Ziele der Kernsystemtransformation an. Bei den Austauschern und den Mischstrategen sind jeweils die Erhöhung der Integrationsfähigkeit und des Automatisierungsgrads am wichtigsten. Für die Neusystem-Nutzer sind die Verkürzung der Produktentwicklungszeit, Erhöhung der Integrationsfähigkeit und Nutzerfreundlichkeit sowie die Steigerung der Datennutzbarkeit am wichtigsten.

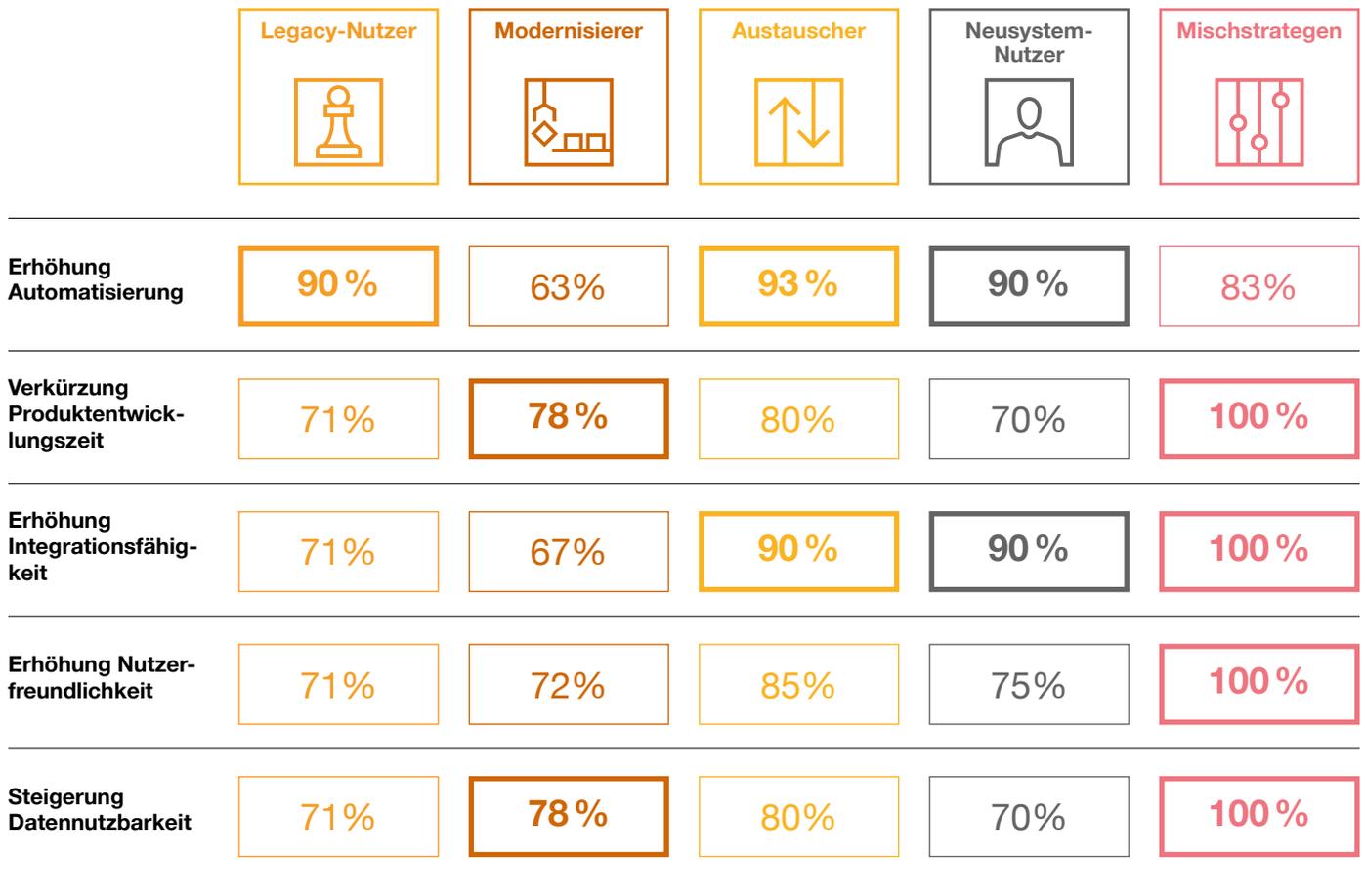
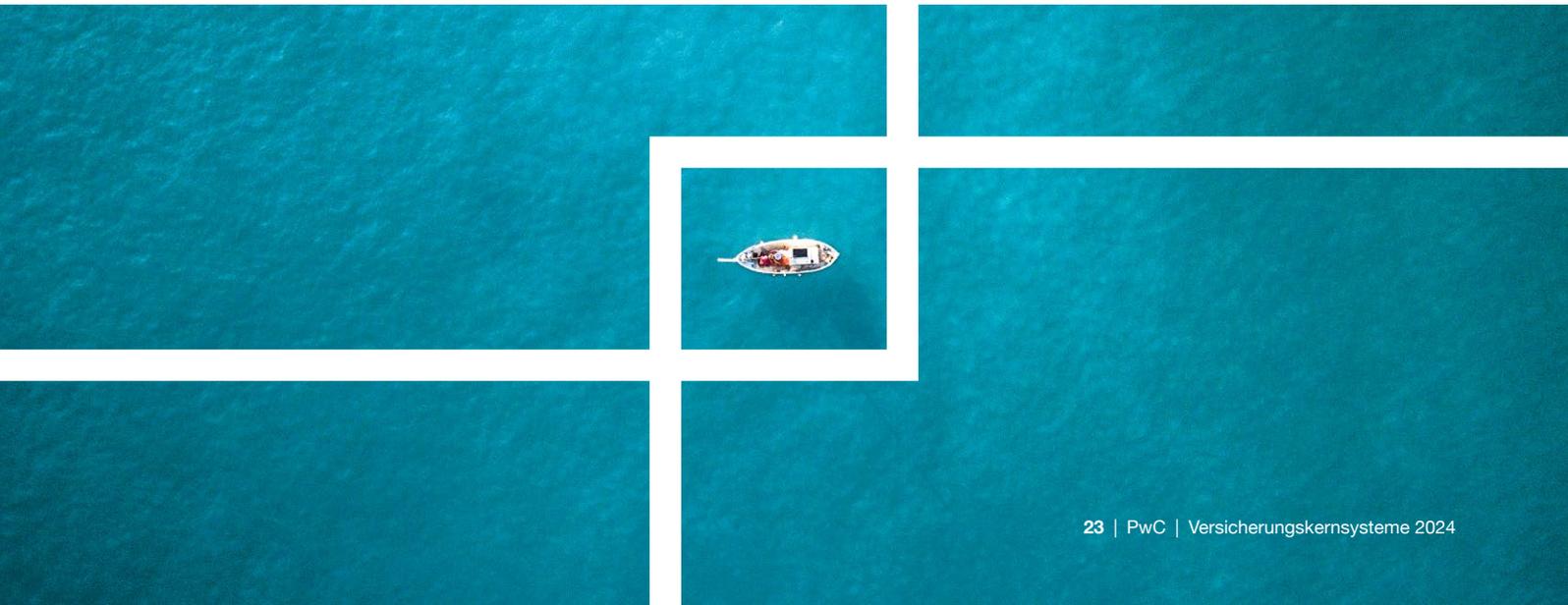


Abbildung 13: Ziele nach Transformationsstrategie



Workforce



Mitarbeitendenstruktur

Knapp ein Drittel der Studienteilnehmenden beschäftigt weniger als 50 Mitarbeitende in der IT, 55% aller Teilnehmenden beschäftigen bis zu 200 IT-Mitarbeiter.

An diesen Zahlen wird deutlich, dass die Komplexität einer Versicherungs-IT auch mit einer überschaubaren IT-Mitarbeitendenzahl (noch) zu bewältigen ist.

Das Durchschnittsalter der IT-Mitarbeitenden liegt bei ungefähr 45 Jahren über alle Teilnehmenden hinweg. Die Gruppe der Versicherungsunternehmen mit IT-Mitarbeitenden in einem durchschnittlichen Alter von 40 bis 45 Jahren ist am größten (46%). Bei 14% der Versicherungsunternehmen sind die IT-Mitarbeitenden im Durchschnitt unter 40 Jahre alt und bei nur bei 3% der Versicherungsunternehmen sind die IT-Mitarbeitenden im Schnitt älter als 50 Jahre.

Hier zeigt sich der hohe Handlungsbedarf in den kommenden Jahren, sowohl in der Nachwuchsarbeit als auch in der Beschäftigung von erfahrenen Mitarbeitenden. Dies haben viele Versicherer erkannt und engagieren sich zunehmend, beispielsweise durch vermehrte Ausbildung und die Förderung berufsbegleitender Studiengänge. In Teilen haben Unternehmen auch bereits in Rente gegangene Mitarbeitende für Know-how-Transfer oder Projektberatungsrollen zurückgeholt.

Anteil der Teilnehmenden nach Anzahl der Mitarbeitenden

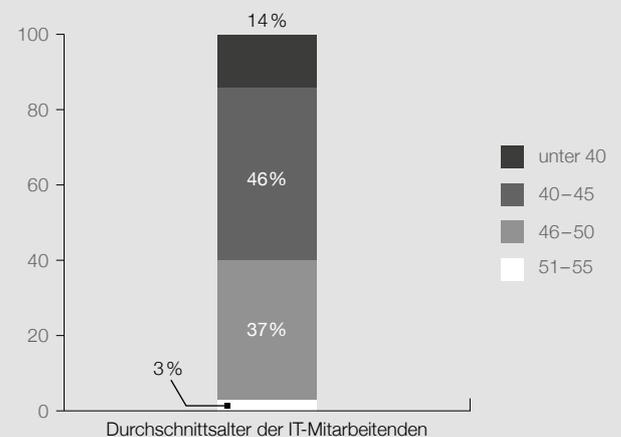
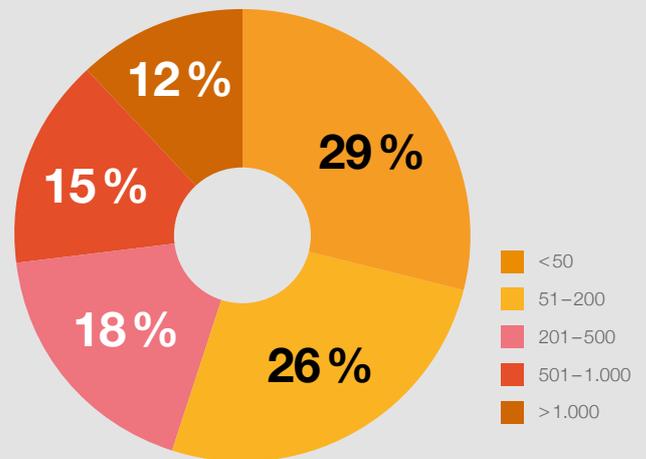


Abbildung 14: Anteil der Teilnehmenden nach Anzahl bzw. Durchschnittsalter der IT-Mitarbeitenden

Near- und Offshore-Kapazitäten

85% der teilnehmenden Unternehmen arbeiten ausschließlich mit internen lokalen IT-Mitarbeitenden. Nur 15% der Befragten nutzen interne Near- oder Offshore-Kapazitäten.

Es handelt sich dabei hauptsächlich um Versicherer mit Muttergesellschaften außerhalb der DACH-Region, die IT-Leistungen von ihren Muttergesellschaften beziehen. Der größte Anteil von internen Near- und Offshore-IT-Mitarbeitenden liegt bei den befragten Unternehmen mit 500 bis 2.000 Mio. EUR Prämieinnahmen.

Diese Zurückhaltung hat insbesondere qualitative Gründe. Das Versicherungsgeschäft und die Regulatorik im DACH-Raum erfordern ein gutes Verständnis der Prozesse. Neben sprachlichen und kulturellen Barrieren erfordern interne Near- und Offshore-Ansätze jedoch auch umfangreiche organisatorische Maßnahmen. Der damit verbundene Overhead strapaziert die Business Cases, die sich aufgrund von gestiegenen Löhnen, Umsatzsteuer und steuerrechtlichem Mark-up zumindest in den klassischen Nearshore-Ländern immer weniger lohnen.

”

Die Stärke liegt in der internen Gestaltung vor Ort.”

”

Aufgrund der erforderlichen Englischkenntnisse bei ihren Mitarbeitenden kommen Near- oder Offshore Tätigkeiten für viele Versicherer nicht wirklich in Frage.“

Dienstleistereinsatz

Der Anteil der externen IT-Mitarbeitenden liegt innerhalb der kleinen Versicherungsunternehmen bei 6% und wächst mit steigenden Prämieinnahmen auf durchschnittlich 25%. Die Unternehmen setzen die Dienstleister am häufigsten zum Überbrücken von Kapazitätsengpässen ein. Fehlendes Know-how bei fachlichen

und methodischen Themen sowie Kostenreduktion sind nachgelagerte Motive. Insbesondere bei sehr großen Unternehmen sind fehlende Kapazitäten bei technischen und methodischen Anforderungen der Hauptgrund für den Einsatz externer Dienstleister.



Zustimmung zu den Gründen für den Dienstleistereinsatz (%)

	Gesamt ³	Nach Prämieinnahmen (Mio €) ³			
		<500	500–2.000	2.000–5.000	>5.000
Know-how vorhanden, aber fehlende Kapazitäten bei technischen Anforderungen	78	75	56	93	80
Know-how vorhanden, aber fehlende Kapazitäten bei regulatorischen Anforderungen (bspw. auch ESG)	50	50	44	43	80
Fehlendes Know-how bei technischen Anforderungen	48	42	56	57	60
Know-how vorhanden, aber fehlende Kapazitäten bei fachlichen Anforderungen	40	17	11	71	20
Fehlendes Know-how bei regulatorischen Anforderungen (bspw. auch ESG)	33	33	44	29	20
Know-how vorhanden, aber fehlende Kapazitäten bei methodischen Themen (bspw. Agile)	23	8	11	71	20
Fehlendes Know-how bei fachlichen Anforderungen	20	8	33	29	0
Fehlendes Know-how bei methodischen Themen	20	17	22	21	20
Zur Kostenreduktion	10	17	11	0	20

³Durchschnittliche Antwort „Trifft eher zu“ und/oder „Trifft voll zu“

Abbildung 15: Zustimmung zu den Gründen für den Dienstleistereinsatz



Cloud Adoption bei Kernsystemen



Cloudifizierung führt zu Kostensteigerung ohne zusätzliche Funktion“



Das Thema Cloud spielt bei vielen Kernsystemtransformationen noch eine eher untergeordnete Rolle. Zwar sind die Neusystem-Nutzer mit ihren Kernsystemen bereits in der Cloud oder haben eine Hybrid-Cloud-Lösung implementiert. Bei den anderen Transformationsstrategien sind die Anteile von On-Premise-Lösungen aber noch immer sehr hoch. So setzen die Legacy-Nutzer mit ihren Kernsystemen noch vollständig auf On-Premise-Lösungen, wenngleich auch einige Versicherer Vorbereitungen zur Cloud-Readiness getroffen haben oder dies planen. Bei den Modernisierern liegt der Anteil von On-Premise-Lösungen noch bei rund zwei Drittel.

Dies liegt zum einen daran, dass sich der Business Case für einen reinen „Lift & Shift“-Ansatz oft nicht rechnet und zum anderen die Umsetzungshürden für eine echte „Cloudifizierung“ der bestehenden Systeme als zu hoch gesehen werden. Neben den dazu erforderlichen Fähigkeiten der Mitarbeitenden für Umsetzung und Betrieb werden hier auch immer noch die regulatorischen Anforderungen genannt, aus denen das Thema Cloud oft zunächst noch heruntpriorisiert wird.

Bei den Unternehmen mit Mischstrategien ist nach den Neusystem-Nutzern der Anteil des Cloud- bzw. Hybrid-Cloud-Betriebs mit 62% am höchsten. Bei den Austauschern liegt das Verhältnis hälftig bei Cloud und hälftig bei On Premise. Durch diese radikaleren Transformationsansätze sind hier auch die Eintrittshürden niedriger.



Bestehendes/geplantes Betriebs-Setup für die neuen Kernsysteme (%)

Setup für die Kernsysteme in %

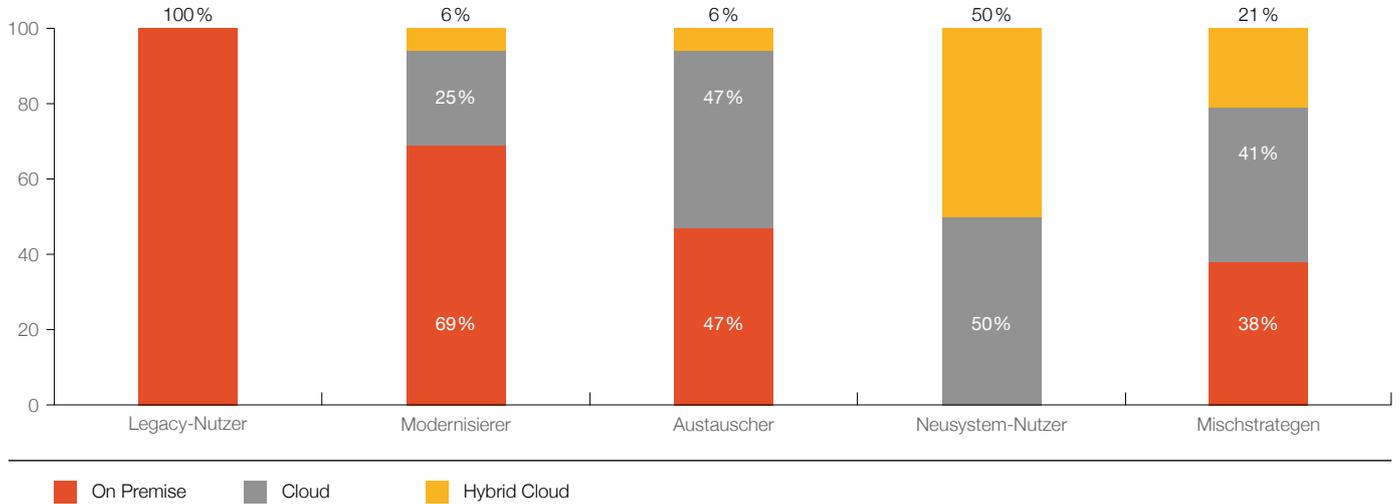


Abbildung 16: Bestehendes/Geplantes Betriebs-Setup für die neuen Kernsysteme

Im Branchenvergleich fallen die Versicherungsunternehmen damit in Summe hinter den Banken zurück, die mit 41% Cloud-Nutzung das Feld im Bereich Financial Services anführen. Insbesondere im Hinblick darauf, dass weitere 28% den Umzug in die Cloud planen oder sogar bereits testen.⁴

Cloud-Lösungen wurden als Reaktion auf den stetig wachsenden Bedarf an Rechenleistung und Speicherkapazität entwickelt und bieten Unternehmen diverser Branchen bedarfsgerechte moderne IT-Infrastrukturen. Für Versicherungsunternehmen sind sie eine der Grundlagen technologischer Zukunftsfähigkeit und bieten Flexibilität und Skalierbarkeit. Daher ist davon auszugehen, dass

die Cloud-Nutzung in Zukunft weiter zunehmen wird – nicht zuletzt seit den jüngsten Entwicklungen im Feld der generativen KI. Diese Technologie wird sehr schnell sehr viel verändern.

Die Cloud gilt dabei zunehmend als Enabler, ohne die eine fortschreitende Digitalisierung und Automatisierung nur schwer möglich sein wird. Wer sich nicht rechtzeitig darauf vorbereitet, läuft Gefahr, den Anschluss zu verlieren. Das Thema Datenschutz und Informationssicherheit hat bei den Versicherungsunternehmen dabei eine hohe Priorität, insbesondere wenn es um die Kernsysteme geht.

⁴ <https://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/versicherungen/cloud-computing-in-der-versicherungsbranche.html>



Die Cloud wird zunehmend als Value-Case und weniger als Cost-Case gesehen.“

Zielsysteme und Auswahlkriterien

”

Ziel ist es, den Standard zu nutzen – lieber 5 Jahre parallel laufen und alte Verträge neu verhandeln statt anpassen.“

”

Wir sind zu klein, um einen guten Service von einem Standardsoftwarelieferanten zu bekommen.“

”

Wir wollen bewusst alle Prozesse und das gesamte Know-how im Haus lassen. Standardsoftwareanbieter sowie Near- beziehungsweise Offshoring verringert nur die Effizienz.“

Während bei rund der Hälfte der Teilnehmenden aktuell ein eigenentwickeltes Kernsystem im Einsatz ist, setzen die Versicherungsunternehmen zukünftig vermehrt auf Standardlösungen. Der Markt für ernsthafte Anbieter sogenannter „Commercial of the Shelf“-Kernsysteme ist allerdings überschaubar. Zu den beliebtesten Anbietern zählen Adesso, Guidewire und msg.

Zu den wichtigsten Kriterien für die Auswahl von Kernsystemen zählen Informationssicherheit und Datenschutz sowie Funktionsumfang und Prozessbearbeitungszeiten. Als weitere Kriterien werden Performance und Zuverlässigkeit, Integrationsfähigkeit und User Experience genannt.

Die Gestaltung von Service Level Agreements mit den Herstellern sowie der Migrationsaufwand zur Überführung der Daten aus dem Alt- in das Neusystem werden als weniger wichtig eingestuft. Es gibt aber auch Versicherer, die weiterhin auf Eigenentwicklung setzen, darin ihre Effizienzvorteile sehen und sich nicht von Software-Anbietern abhängig machen wollen.

Einige kleinere Versicherer haben schlichtweg die Sorge, dass sie aufgrund ihrer Größe zu unbedeutend für Software-Provider sind und ihre spezifischen Anforderungen gegebenenfalls nicht oder nicht schnell genug umgesetzt werden.

Points to remember



Übergreifende Punkte

Technologie

Die Berücksichtigung von technologischen Entwicklungen wie generative KI, Angebote von Standardsoftware-Anbietern sowie der Aufbau von Wettbewerbsvorteilen durch Priorisierung von zukunftsorientierten Entwicklungen sind wichtige Aspekte im Rahmen von Kernsystemtransformationen. Die Nutzung von Cloud-Technologien spielt dabei nicht nur eine betriebstechnische Rolle, sondern entwickelt sich zunehmend zum Enabler für eine Vielzahl von Funktionalitäten. Die Integrationsfähigkeit kann dabei durch eine API-Architektur auch zu Legacy- und Drittsystemen sichergestellt werden, sofern Cloud-native Schnittstellen noch nicht möglich sind. Kernsysteme müssen nicht nur hinsichtlich der Systemstabilität, sondern insbesondere in Bezug auf ihre Nachhaltigkeit für die eigene Organisation bewertet werden. Die Durchführung von Peer- und Branchenvergleichen kann helfen, sich einen Überblick über die eigene Positionierung und den daraus resultierenden Handlungsdruck zu verschaffen.

Business-IT Alignment

Verabschiedete Businesspläne und Erwartungen bezüglich Effizienzverlusten und -gewinnen durch eine Kernsystemtransformation sind wichtige Aspekte für das Alignment der Kernsystemstrategie mit dem Business. Unerlässlich ist eine Bewertung der zur Verfügung stehenden internen Ressourcen des Versicherungsunternehmens –

sowohl für die Implementierung als auch die Migration (Kapazitäten, Know-how, Budgets etc.) – und die Berücksichtigung realistischer Migrationszeiträume sowie eines guten Projektmanagements. Eine integrierte Produkt- und Prozessentwicklung in Verbindung mit einer agilen Organisation entlang der zu erledigenden Aufgaben (Value Streams) und nicht in starren Organisationsstrukturen kann die Transformation der Kernsysteme vereinfachen.

IT-Ressourcen-Management

Die Optimierung der Mitarbeitendenplanung angesichts des demografischen Wandels und steigenden Fachkräftemangels sowie die Berücksichtigung der Erwartungen der Generationen Y und Z ist notwendig, um auch in Zukunft ausreichend qualifiziertes Personal für den Betrieb und die Weiterentwicklung der Kernsysteme rekrutieren zu können. Vor diesem Hintergrund gewinnt auch die Mitarbeitendenbindung zunehmend an Bedeutung und verlangt kreative Ansätze, die über flexible Arbeitszeitmodelle und Homeoffice-Möglichkeiten hinausgehen. Dies haben auch die meisten Studienteilnehmenden erkannt und investieren entsprechenden Aufwand in die Mitarbeitendengewinnung und -haltung. So verwundert es nicht, dass die Kununu-Bewertungen der IT-Funktion bei über 80% der Studienteilnehmenden teils signifikant besser ausfällt als für die jeweilige Versicherung als Ganzes.

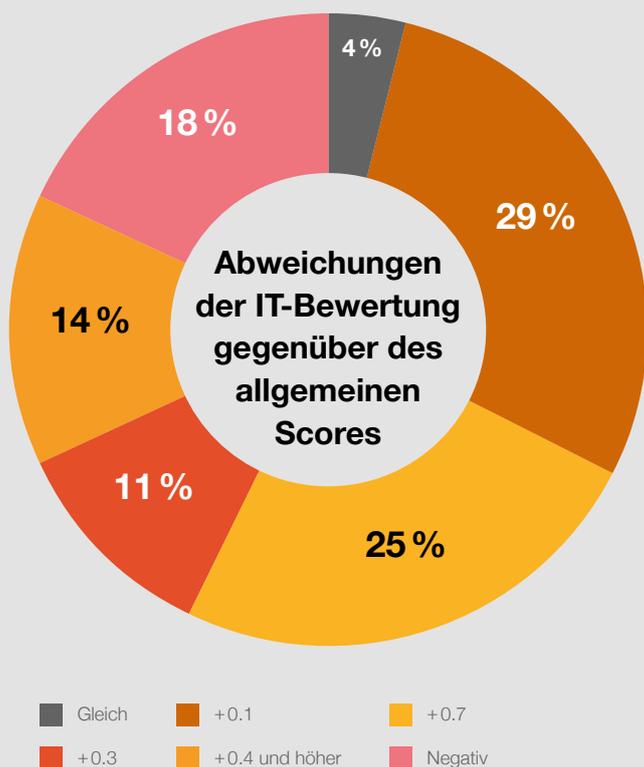


Abbildung 17: Kununu-Bewertungen der IT-Funktion

Der Überprüfung von Near- und Offshoring-Optionen in Ergänzung zur Mitarbeitendenplanung und Optimierung der Arbeitsmodelle kommt nur eine untergeordnete Rolle zu. Diese kann jedoch für gezielte Auslagerungen von Funktionen zur Fokussierung auf das Kerngeschäft eine Alternative darstellen. Zu beachten ist dabei die Anpassung des Funktionsumfangs an architektonische Rahmenbedingungen mit dem Ziel, das Know-how zu bewahren und gleichzeitig von effizienten Prozessen zu profitieren.

Individuelle Aspekte in Abhängigkeit von der Transformationsstrategie



Legacy-Nutzer und Neusystem-Nutzer

Versicherungsunternehmen der Gruppe Legacy-Nutzer verfügen in der Regel über langjährig optimierte Systeme, die sowohl im Run als auch im Change kostengünstig betrieben werden können. Da hier oftmals veraltete Technologien und Programmiersprachen wie Cobol im Einsatz sind, für die es immer weniger Fachkräfte am Markt gibt, ist die Kernfrage, wie lange der Weiterbetrieb dieser Systeme noch sicher möglich ist und ab wann das Risiko der Abhängigkeit von externem Support und drohendem Know-how-Verlust nicht mehr tragfähig ist. Eine zu spät angegangene Transformation kann sich dann nicht nur zur Kostenfalle, sondern auch zu einem Unterfangen entwickeln, welches man selbst nicht mehr beherrschen kann. Auch wenn der Weiterbetrieb sichergestellt ist und alle regulatorischen Anforderungen erfüllt werden, stellt sich dennoch die Frage, wie nachhaltig der Weiterbetrieb der Legacy-Systeme in Bezug auf die fachlichen Anforderungen und die Entwicklung des Geschäftsmodells noch ist. Dabei ist insbesondere die Time-to-Market von neuen Funktionalitäten und die Einführung neuer Tarife erfolgskritisch. Eine Alternative zur eigenen Transformation kann unter Umständen, wie auch aktuell im Markt vermehrt zu beobachten ist, eine Fusion sein, bei der das Unternehmen auf die Systeme des Fusionspartners migriert.

Auch wenn die Neusystem-Nutzer bereits ein neues Kernsystem eingeführt haben, ist die Transformation damit meist noch nicht abgeschlossen. So gilt es in der Regel, das neu eingeführte System weiter zu optimieren. Dabei sollten Abweichungen vom Standard allerdings nur unter sorgfältiger Kosten-Nutzen-Abwägung insbesondere in Bezug auf die Wartung und Folgekosten zugelassen werden. Es gilt vielmehr, das volle Potenzial des neuen Systems und die damit verbundenen Möglichkeiten auch zur Prozessoptimierung im Fachbereich zu erschließen und auszuschöpfen. Gleichzeitig muss die Nutzung der Legacy-Systeme unter Berücksichtigung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen zurückgebaut werden. Des Weiteren sollte die Gesamtarchitektur weiter vereinfacht werden. Hierbei ist auf nachhaltige API-Schnittstellen zur

Integration von Um- und Drittsystemen insbesondere vor dem Hintergrund zunehmender Relevanz von Ökosystemen zu achten. Zudem empfiehlt es sich, die Sourcing-Optionen zu evaluieren: Sowohl Insourcing von ausgelagerten Prozessen, die nun in-house wieder wirtschaftlicher umgesetzt werden können, als auch Outsourcing von Commodity-Prozessen, die im Vergleich intern teurer als extern sind. Letztlich ist auf eine kontinuierliche Umsetzung von Release-Upgrades zu achten, um nicht in die Gefahr eines Investitionsstaus zu laufen und alle Compliance-Vorgaben im Hinblick auf die regulatorischen Anforderungen sicherzustellen.



Modernisierer

Die Modernisierer verzeichnen mehrere Vorteile durch die inkrementelle Weiterentwicklung ihrer bereits etablierten Systeme: Zum einen belastet diese Herangehensweise das Budget nicht übermäßig. Zum anderen erlaubt sie eine schnellere Realisierung von Nutzen, da Verbesserungen schrittweise umgesetzt werden können. Zugleich wird das Risiko, welches mit einem radikalen „Big Bang“-Ansatz verbunden wäre, umgangen.

Die Versicherungsunternehmen der Gruppe der Modernisierer sollten allerdings intensiv prüfen, wie zukunftsfähig ihre bestehenden Systeme und Geschäftsmodelle noch sind und wie viel sie noch in die bestehenden Altsysteme investieren wollen. Dabei ist auch die mittel- bis langfristige Verfügbarkeit von entsprechend qualifizierten Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Diese müssen sich sowohl mit den Technologien des Altsystems als auch mit den neuen Technologien auskennen, um den Transformationsprozess zu bewältigen und den Zielzustand nachhaltig erreichen zu können. Die Modernisierer sollten bei ihrem Vorgehen insbesondere folgende Fragen beantworten:



Welche Funktionalitäten/Teile ihrer Systeme sollen modernisiert werden?



Wie weit soll die Modernisierung in Summe gehen?



In welcher Reihenfolge beziehungsweise mit welcher Priorität soll die Modernisierung der einzelnen Funktionalitäten/Teile erfolgen?

Um die Nachhaltigkeit der Modernisierung sicherzustellen, sollten die Antworten auf diese Fragen in einer ganzheitlichen Roadmap zusammengeführt werden, in der auch Abhängigkeiten zu relevanten Umsystemen berücksichtigt werden.



Austauscher

Die Austauscher planen oder befinden sich bereits in der Umstellung auf komplett neue IT-Systeme.

Diese Versicherungsunternehmen sollten auf eine realistische Zeitplanung für die Umsetzung achten, welche auch eine ausreichend dimensionierte Migrationsphase berücksichtigt. Diese ist insbesondere im Lebensversicherungsbereich mit einer Vielzahl verschiedener Tarife sehr komplex und aufwendig und bedarf sowohl fachlicher/aktuarieller als auch technischer Expertise sowie der Berücksichtigung regulatorischer Anforderungen und aufsichtsrechtlicher Nachvollziehbarkeit. Bei groß angelegten Projekten, die als „Big Bang“-Projekte angelegt sind, besteht das Risiko, dass diese kurz vor der Umsetzung oder dem Go-live aufgegeben werden. Dieses Risiko kann durch ein inkrementelles Vorgehen und ausreichende Tests mitigiert werden. Dabei sollten Unternehmen auch einen temporären Parallelbetrieb von Alt- und Neusystem in Betracht ziehen. In jedem Fall gilt es, sorgfältig geprüfte Fallback-Pläne aufzustellen, um auf mögliche Probleme mit dem neuen Kernsystem und den damit verbundenen neuen oder zumindest angepassten Prozessen vorbereitet zu sein. Parallel zur Umsetzung des Zielsystems sollten sich Unternehmen mit der Abschaltstrategie und Dekommissionierung des Altsystems befassen, um möglichst schnell die Run-Kosten zu senken. Ein Großteil der Austauscher setzt auf Standardsoftware. Es ist kein Geheimnis, dass Abweichungen vom Standard nicht nur die Kosten und Komplexität im Rahmen der Implementierung, sondern auch in der Wartung und dem Betrieb erhöhen. Daher sind die Versicherungsunternehmen, die sich für Standardsoftware entschieden haben, gut beraten, diese Abweichungen auf ein Minimum zu reduzieren und sie nur da zu erlauben, wo ein entsprechender Mehrwert/USP generiert wird. In diesem Zusammenhang gilt es auch zu prüfen, ob jedes Geschäft beziehungsweise jede Variante wirklich profitabel ist oder ob für eine kleine Menge an Ausnahmefällen ein ungerechtfertigt hoher IT-Aufwand entsteht.

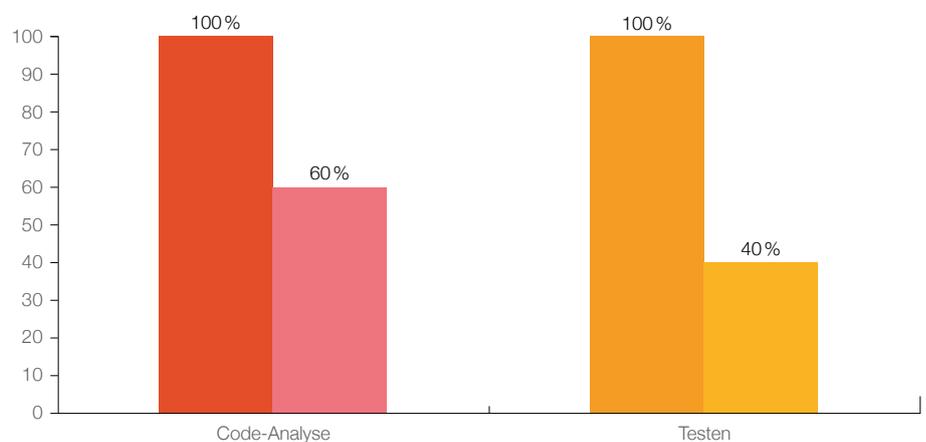
Wie GenAI bei der Transformation von Kernsystemen unterstützen kann



GenAI (Generative Artificial Intelligence) kann im Prozess der Modernisierung von Legacy-Systemen unterstützen und erweitert die bisher verwendeten Methoden. Dabei ergeben sich folgende Vorteile:

Effizienz und Geschwindigkeit: GenAI analysiert und verarbeitet große Mengen an Code schneller als menschliche Entwickler. In einer Benchmarking-Fallstudie wurde festgestellt, dass eine von PwC entwickelte GenAI-Lösung in weniger als 30 Minuten 55.000 Codezeilen analysieren und eine umfassende Dokumentation der untersuchten Applikation erstellen kann. Dies umfasst User Stories, kommentierten Code, Programm- und Business-Logic-Beschreibungen sowie ein UML-Diagramm der Abhängigkeiten. Die Effizienz von GenAI kann damit nicht nur den Transformationsprozess, sondern auch die Gesamtprojektdauer verkürzen.

Total Effort



Wir haben **55.000 Codezeilen in weniger als 30 Minuten** analysiert und die erstellten Artefakte konnten den **Gesamtaufwand um mehr als 40%** gegenüber einem vergleichbaren Ansatz ohne die Nutzung von GenAI reduzieren, welcher nur auf knappe Ressourcen mit spezifischem Wissen zurückgreift.

In einem anderen Fall konnten wir einem Testteam dazu verhelfen, seinen **Gesamtaufwand um mehr als 60% zu reduzieren**, indem wir **ungetestete Funktionen identifizierten und fehlende Testabdeckungen erstellen**.

■ Klassisch ■ GenAI-gestützt

Abbildung 18: Aufwandsreduzierung durch GenAI

Reduzierte Abhängigkeit von seltenen Skills: Legacy-Systeme basieren oft auf veralteten Sprachen wie Cobol oder PL/1, für die es immer weniger erfahrene Entwickler:innen gibt. GenAI mindert diese Abhängigkeit, indem es Legacy-Code eigenständig verstehen und verändern kann. Dadurch wird der Bedarf an spezialisierten und seltenen Ressourcen verringert.

Konsistenz und Genauigkeit: GenAI bietet eine konsistente und präzise Ergebnisqualität, da es vordefinierte Algorithmen und Modelle anwendet. Dadurch werden die Dokumentation und Code-Transformation verbessert.

Kosteneffektivität: Die Automatisierung der Anfangsphasen der Legacy-Transformation mit GenAI führt zu erheblichen Kosteneinsparungen. Erfahrungen von PwC zeigen, dass der Einsatz von GenAI im Vergleich zu traditionellen Ansätzen die Kosten um 20–60% reduzieren kann. Dies ist insbesondere für Unternehmen von Bedeutung, die ihre Ausgaben optimieren möchten.

Verbesserte Dokumentationsqualität: GenAI ermöglicht die Erstellung detaillierter und umfassender Dokumentationen von Legacy-Systemen. Diese Dokumentation ist entscheidend für die laufende Wartung und zukünftige Transformationen. Oftmals sind ältere Systeme unzureichend dokumentiert, was zu Herausforderungen bei der Verständlichkeit der Geschäftslogik, Abhängigkeiten und Systemkomplexität führt. GenAI trägt dazu bei, diese Lücken zu schließen.

Risikominderung: Durch die Bereitstellung umfassender und genauer Dokumentationen und die Verringerung der Abhängigkeit von einer schwindenden Belegschaft hilft GenAI, geschäftliche Risiken im Zusammenhang mit Legacy-Systemen zu mindern. Kritisches Wissen bleibt erhalten und zugänglich, anstatt nur in wenigen Kopfmonopolen zu ruhen.

Zusammengefasst unterstützt der Einsatz von GenAI also in der Dokumentation und Transformation von Altsystemen, da die Technologie die Effizienz steigert, die Kosten senkt, Risiken minimiert und die Abhängigkeit von zunehmend seltener Mainframe-Expertise verringert.



Die Autoren und Ansprechpartner der Studie:

Ihr Ansprechpartner in Deutschland:



Wolfgang Hach

Partner,
PwC München

wolfgang.hach@pwc.com



Sven Stark

Partner,
PwC Frankfurt

sven.stark@pwc.com



David Basten

Partner,
PwC Düsseldorf

david.basten@pwc.com

Ihr Ansprechpartner in Österreich:



Thomas Windhager

Partner,
PwC Wien

thomas.windhager@pwc.com



Wolfgang Biernatzki

Director,
PwC Wien

wolfgang.biernatzki@pwc.com

Co-Autor:innen:

Andreas Becker-Hardt, Dimitri Gross, Merten Runge
Brenda Müller, Sven Schwegat

Ihr Ansprechpartner in der Schweiz:



Jörg Thews

Partner,
PwC Zürich

thews.joerg@pwc.ch



© Juli 2024 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.