

# Die Kontrolle behalten

Die Versicherungsindustrie verfügt heute über einige Erfahrung, was das Auslagern von Dienstleistungen angeht, vor allem im IT-Bereich. Nun prüft man zunehmend Möglichkeiten, andere Geschäftsfunk-

Durch die Ausweitung von **Outsourcing, Offshoring oder Shared Services** auf neue Geschäftsbereiche kommen immer komplexere Aufgaben auf die IT-Abteilungen zu.

MICHAEL DALLA TORRE  
UND LAURENT FABRE

## FACHBEGRIFFE

### Out und Off

■ **Outsourcing** Die Auslagerung eines Teils oder einer ganzen Geschäftsfunktion an eine Drittpartei.

■ **Offshoring** Die Verlagerung von Betriebsfunktionen in ein anderes Land, ungeachtet dessen, ob die Arbeit weiterhin im Ursprungsland, von derselben Unternehmung oder einer Drittpartei ausgeführt wird («Near-Shoring», wenn die Arbeit in einem nahe gelegenen Land ausgeführt wird).

Alles im Griff ist oft einfacher gesagt als getan.



BILD: ISTOCKPHOTO

**Michael Dalla Torre** ist Partner und Laurent Fabre Senior Manager bei Technology & Security Risk Services.

tionen auszulagern. Dabei evaluiert man neue Modelle wie Outsourcing, Offshoring, Outtasking oder Shared Service Centers (Konzentration und Rationalisierung von Betriebsfunktionen, um sicherzustellen, dass die benötigten Dienstleistungen mit grösstmöglicher Effizienz erbracht werden). Sie sollen im Folgenden unter dem Begriff Auslagerung zusammengefasst werden.

Neue Betriebsmodelle laufen Gefahr zu scheitern, werden die Analyse des Kerngeschäfts, die Kosten-Nutzen-Analyse, das Risikomanagement und die Einhaltung der aufsichtsrechtlichen Vorschriften vernachlässigt.

### Risiken steuern

Bei Auslagerungen sind zwei Faktoren zu beachten, nämlich die Verantwortung, die immer zahlreicheren aufsichtsrechtlichen Vorschriften zu erfüllen, die auch die ausgelagerten Geschäftsbereiche betreffen, sowie die Notwendigkeit, Risiken der zunehmend komplexen Auslagerungsvereinbarungen zu steuern.

Es gibt spezifische Fragen, die in erster Linie die IT-Abteilungen angehen. Darunter fallen unter anderem:

■ Die grössere Zahl externer Partner erfordert ein integriertes Drittpartei-Risiko-Management, in welches die IT voll integriert ist.

■ Bei der Auswahl der Outsourcing-Partner sollten IT-Verantwortliche die Risiken adressieren und Kontrollen implementieren.

■ Das IT-Management muss sich damit befassen, wie in einem breiter gefassten oder globalen Dienstleistungsnetz die Leistungserbringung überwacht werden kann und wie mit Fehlern umzugehen ist.

■ Die IT-Führung operiert in einem Umfeld, in dem die Infrastruktur und die Rechtssicherheit unter Umständen nicht mehr so verlässlich sind oder in dem die Überwachung nur unter erschwerten Bedingungen gewährleistet werden kann. Entscheidend ist, dass Informationen jederzeit verfügbar und intakt sind sowie vertraulich behandelt werden.

■ IT-Verantwortliche müssen sich der enormen Risiken der Datensicherheit und strengen Anforderungen an den Datenschutz bewusst sein.

■ Unerwartete Mehraufwendungen und ungenügende Kontrolle über den Dienstleister sind zu überwachen und zu adressieren.

■ Dem möglichen Verlust von internem Know-how gilt es entgegenzuwirken.

Werden Bereiche innerhalb der IT ausgelagert, bringt dies spezifische Risiken mit sich. Bei der Auslagerung von IT-Entwicklungsprojekten ist beispielsweise der Entwicklungsprozess der Applikation sowie die Interaktion mit den operativen Einheiten zu überdenken. Die frühen Phasen des Entwicklungszyklus sind stärker zu berücksichtigen, um den Erfolg des Projekts sicherzustellen. Aufgrund sprachlicher Barrieren ist zudem mit längeren Reaktionszeiten und Kommunikationsproblemen zu rechnen. Auch sind mögliche rechtliche Aspekte wie Urheberrechte von Softwareentwicklungen abzuklären und im Vorfeld mit dem Dienstleister zu besprechen.

Auslagerungen eröffnen den Zugang zu neuen Technologien, Prozessen und

Best Practices. Zudem lassen sich Kundenzufriedenheit und Geschäftseinnahmen steigern, ohne die Anforderungen an Budget und Mitarbeiter zu erhöhen. Wichtig ist es, von Anfang an klare Erfolgsziele festzulegen und diese mit dem Dienstleistungserbringer abzustimmen, bevor ein Outsourcing-, Offshoring- oder Shared-Services-Vertrag abgeschlossen wird. Ferner ist es unerlässlich, die Umsetzung und Durchführung genau zu planen.

IT-Führungskräfte müssen von Anfang an involviert werden, damit sie sich um IT-technische Fragen kümmern können. Daneben ist sicherzustellen, dass bereits in den ersten Phasen der Vorbereitung von Auslagerungsaktivitäten Anliegen der IT berücksichtigt werden. Das auslagernde Unternehmen muss die notwendigen Kontrollprozesse in Bezug auf die Applikationen und Systeme einrichten, um die Geschäftsprozesse angemessen zu unterstützen (allgemeine IT-Kontrollen und Applikationskontrollen).

Für das Zusammenspiel zwischen dem Unternehmen und dem Leistungserbringer müssen die notwendigen Überwachungsfunktionen für die IT vorhanden sein (wie Incident und Issue Management) wie auch genaue Absprachen über die Performance von IT-Dienstleistungen und deren Messung (etwa Service Level Agreements, Key Performance Indicators).

Ein sicherer, verlässlicher und vollständiger Datenaustausch über bewährte Kommunikationswege ist sicherzustellen genauso wie unternehmensweite Standards, die sich nach Best Practices der Branche richten.

### **Verantwortung bleibt**

Versicherer können zudem vom Dienstleister eine Standardzertifizierung verlangen, etwa SAS70, die Informationen für die Evaluierung des internen Kontrollsystems bezüglich der ausgelagerten Dienstleistungen enthält. Immer mehr Outsourcing-Dienstleister stellen ihren künftigen Kunden systematisch solche Berichte zur Verfügung, die über die Organisation und Steuerung der ausgelagerten Dienstleistungen Auskunft geben.

Für den Einbezug externer Dienstleister gilt grundsätzlich, dass die Verantwortung für die ausgelagerten Services intern beim Unternehmen bleibt und nicht ausgelagert werden kann. ■