

# Ein neues IT-System garantiert noch keinen Wettbewerbsvorteil

Es kommt auf das nachhaltige Datenqualitätsmanagement an

Jan Hüfner, Jena, und Jens Ringel, Leipzig

Zu den zentralen Wettbewerbsfaktoren in der Versicherungsbranche werden heute vor allem ein nachhaltiges Kundenwertmanagement, effiziente Kundenbeziehungen, ein aussagekräftiges Controlling zur Steuerung des Finanz- und Performancemanagements und eine zeitnahe Bilanzierung zur Erfüllung von regulatorischen Vorgaben und Analystenanforderungen gezählt. Mehr noch: Die Versicherungsunternehmen sehen sich derzeit vor der komplexen Aufgabe, Solvency II-Projekte zur Implementierung eines modernen Risikomanagements zu planen und durchzuführen, um den künftigen aufsichtsrechtlichen Anforderungen zu genügen und im Wettbewerb um die Kunden und Kapitalgeber bestehen zu können.<sup>1</sup>

Höchstens ganz zum Schluss – wenn überhaupt – wird die Qualität der vorhandenen Daten bzw. Informationen in diesem Zusammenhang erwähnt. Der Datenqualität kommt jedoch in diesem Kontext die zentrale Rolle zu, denn sie wird von allen anderen der genannten Wettbewerbsparameter zur Erzielung optimaler Ergebnisse überhaupt vorausgesetzt. Der Grund dafür liegt klar in ihrer Querschnittsfunktion, die im Informationszeitalter Basis aussagekräftiger Kommunikation nach außen, effizienter interner Verwaltung sowie jeglicher betriebswirtschaftlicher Analysen und darauf aufbauender Entscheidungsprozesse ist. Damit wird die Datenqualität zum zentralen Wettbewerbs- und Kostenfaktor.

## Steigende Anforderungen an die Datenqualität

Die Wettbewerbsposition der einzelnen Versicherungsunternehmen ist aufgrund des zunehmenden Vorhandenseins leistungsfähiger Rechnersysteme mit hoher Speicherkapazität und dem dadurch möglichen Aufbau umfassender Datenhistorien immer stärker von der Verfügbarkeit, der Aktualität und vom richtigen Verständnis relevanter und korrekter Daten abhängig. Das Datenmaterial dient in den verschiedenen Unternehmensbereichen als Grundlage für strategische und taktische Entscheidungen und deren operative Umsetzung. Qualitativ schlechtes Datenmaterial führt nicht nur zu fehlerhaften Kundenadressen und damit zu Kommunikations- und Imageproblemen hinsichtlich der Kundenbeziehungen, sondern auch zu kostenträchtigen Fehlentscheidungen in der Produktentwicklung bzw. dem Under-

writing oder zu Störungen in den Betriebsabläufen der Policierung sowie des Schadenmanagements. Es können sogar Chancen der strategischen Unternehmensausrichtung verpasst werden, wenn entsprechende Analysequellen fehlerhaft sind.

## Der methodische Ansatz: Total Data Quality Management

Die Idee eines ganzheitlichen Datenqualitätsmanagements (DQM) basiert auf den Konzepten des Total Quality Management (TQM). TQM versteht sich dabei als ein System, in dem Qualitätskontrolle nicht allein auf die Prüfung des Endprodukts reduziert wird. Vielmehr soll die komplette Organisation und Wertschöpfung von qualitätssichernden Maßnahmen durchdrungen werden – von der Produktentwicklung und dem Einkauf des Rückversicherungsschutzes bis zur Erfüllung des Versicherungsversprechens im Schaden- bzw. Leistungsfall. Informationen werden entsprechend im Total Data Quality Management (TDQM) wie Produkte betrachtet, die es von innerbetrieblichen Akteuren (Datenerfasser, Datenverwalter bzw. Datennutzer) zu managen gilt. Die hohe Datenqualität wird durch einen wohldefinierten „Produktionsprozess“ sichergestellt und über den kompletten Lebenszyklus der „Informationsprodukte“ gemanagt.

Hier geht es also nicht mehr nur um eine qualitative Aufbereitung von Daten, die – wenn überhaupt – heute oft noch ohne jede Methodik und nicht selten per Hand bewerkstelligt wird. Vielmehr wird eine der Bedeutung der Informationen adäquate Unternehmenskultur, eine permanente Kontrolle bzw. Prävention erforderlich, um wirklich dem Anspruch der Ganzheitlichkeit gerecht zu werden.

## Kosten und Nutzen von DQM

Es ist zumeist nicht einfach, schon ex ante genauere Kosten-Nutzen-Schätzungen abzugeben. Aber wie überzeugt man das Top-Management von der Notwendigkeit solcher Aufgaben, wenn nicht über – letztlich – ökonomische Argumente? Bei Kunden- und Adressdaten lassen sich diese im Vorfeld schon relativ leicht ableiten, wenn man z.B. die Mehrfachversendung von Werbeunterlagen an die gleiche Adresse bedenkt, etwa weil in der Kundendatenbank Dubletten vorhanden sind bzw. eine Haushaltsver-

knüpfung nicht existiert. Bei Millionen von Kunden und vielen Mehrfacherfassungen oder falschen Adressen ist der Nutzen durchaus nachvollziehbar.

Mangelnde Datenqualität beeinflusst jedoch die Kosten in allen Bereichen einer Unternehmung. Sie stellt letztlich eine erhebliche Vergeudung von Ressourcen sowie Umsatz- und Gewinnpotenzialen dar und betrifft Verwaltungs-, Kommunikations-, Produktions- und/oder Analysekosten in nicht unerheblichem Maße. Experten sprechen bei diesen Kosten von signifikanten Größenordnungen, die zwischen 8 und 12 Prozent des Umsatzes liegen sollen.<sup>2</sup> Inzwischen kommt in der Argumentation auch Unterstützung von renommierten Beratungshäusern. Z.B. geht der Butler-Report zu Fragen der „Datenqualität und Datenintegration“ von einem beträchtlichen Return on Investment für Datenqualitätsmaßnahmen im hier beschriebenen ganzheitlichen Sinne aus. Letztlich setzt eine konkrete Kosten-Nutzen-Betrachtung jedoch immer eine Analyse der jeweiligen Datenqualität voraus.

## Nachhaltige Datenqualitätsmaßnahmen

DQM ist ein sukzessiver und kreativer Prozess, der detaillierte Antworten auf ganz konkrete Problemstellungen verlangt. Bei kritischen Daten bzw. solchen mit hoher Änderungshäufigkeit wird es auf Dauer viel effizienter sein, wenn die Verantwortlichen darüber nachdenken, wie die verschiedenen menschlichen, strukturellen bzw. technischen Fehlerquellen von vorneherein eliminiert werden können. Die Ursachen sollen beseitigt werden und nicht die Symptome! Es macht ökonomisch keinen Sinn, im Nachhinein und gegebenenfalls mit ineffizienten Mitteln immer wieder die gleichen Mängel beheben zu wollen. Hier sind Präventivstrategien gefragt, die durch die unmittelbare Einbindung von Referenzdaten bzw. die Hinterlegung von Plausibilitätsregeln unterstützt werden können. Ursachenbeseitigung bedeutet im DQM aber zugleich, dass es bei weitem nicht ausreicht, sich allein auf die Betrachtung der Datenquellen selbst bzw. der IT-Systeme allgemein zu beschränken. Denn die Ursachen liegen oft im organisatorischen oder prozessualen Kontext und müssen dort auch durch entsprechende Optimierungen aus der Welt geschafft werden. Nur so lässt sich der nachhaltige Charakter eines ganzheitlichen DQM wirklich realisieren.

## Softwaresysteme sind noch keine Garantie für Kosteneinsparungen!

Das Thema DQM ist hinsichtlich der Softwareunterstützung inzwischen gerade im

CRM-Bereich relativ weit entwickelt. In diesem Zusammenhang existieren umfassende werkzeuggestützte Lösungsansätze mit mehreren aufeinander abgestimmten Modulen, die den Anwendern einen echten Mehrwert durch die Aufbereitung von Kunden- und Adressdaten bieten und damit einen wichtigen Beitrag im Rahmen einer ganzheitlichen DQM-Strategie leisten können.

Aber es gibt in den Unternehmen neben Kunden- und Adressdaten auch viele andere in den Systemen und Datenbanken strukturierte Informationen, so z.B. Schadendaten bzw. Informationen zur Rechnungslegung, die im Rahmen einer ganzheitlichen Strategie in das DQM einbezogen werden müssen, die jedoch für die Analyse und Verbesserung ihrer Qualität zum Teil ganz andere Werkzeuge und Lösungsansätze benötigen. Insofern ist Skepsis berechtigt, ob all diese Aufgaben mit einer softwaregestützten Pauschallösung, wie sie auf dem Markt verschiedentlich angeboten wird, wirklich umsetzbar sind. Die Anbieter solcher z.T. funktionell überfrachteten und oft sehr teuren „Gesamtlösungen“, die meist im Data Warehouse-Umfeld entstanden sind, behaupten zwar, für alle unternehmensspezifischen Datenprobleme eine ausreichende Antwort geben zu können.

Aus der Sicht eines nachhaltigen DQM führen sie jedoch eher in eine Sackgasse, weil sie meist einfach nur Routineaufgaben bei der Überspielung der Daten von den operativen Quellen in die Analysewelt übernehmen und nicht wirklich die Ursachen für Datenqualitätsmängel im Blick haben. Damit werden sie mittel- bis langfristig sogar selbst ein Kostenproblem, weil sie sich an dieser Stelle langfristig festsetzen und scheinbar „unverzichtbar“ sind. Nachhaltiges DQM hingegen hat das Ziel, allmählich in einer gelebten Unternehmenskultur aufzugehen und die für sich selbst beanspruchten Aufwendungen perspektivisch stark zu reduzieren.

Doch selbst wenn diese „Gesamtlösungen“ dieses Problem wirklich beheben könnten: Kein Unternehmen benötigt all diese Funktionalitäten wirklich und sollte daher nach seinen jeweils individuellen Bedürfnissen ein technisch und ökonomisch sinnvolles Datenqualität-Systemkonzept entwickeln. Dies gilt insbesondere auch deshalb, weil die im Unternehmen vorhandenen Softwaresysteme oft schon verschiedene Tools enthalten, welche die Umsetzung einer DQM-Strategie unterstützen können. Sie müssen also nicht im Rahmen einer solchen Pauschallösung noch einmal hinzugekauft werden. Natürlich werden darüber

hinaus gegebenenfalls verschiedene Spezialwerkzeuge erforderlich, um ein individuelles Paket schnüren zu können.

Ein weiterer Vorteil der hier favorisierten nachhaltigen Individuallösung ist, dass je nach den konkreten Erfordernissen eines Unternehmens die wirklich geeigneten Werkzeuge aus den konkurrierenden Angeboten ausgewählt werden können. Man kann also sehr flexibel entscheiden, zumal sich die Anbieter der jeweiligen Produkte nicht nur rein qualitativ und preislich, sondern auch funktional zum Teil recht deutlich voneinander abheben.

**Autoren:** Jan Hüfner ist Geschäftsführer der TIQ Solutions GmbH, Jena – Total Information Quality, [jh@tiq-solutions.de](mailto:jh@tiq-solutions.de); Jens Ringel ist stellv. Geschäftsführer der Versicherungsforen Leipzig, [ringel@versicherungsforen.net](mailto:ringel@versicherungsforen.net). Ausführlichere Kostenbetrachtungen im Datenqualitätsumfeld von Versicherungen können über die Autoren bezogen werden.

#### Anmerkungen

- 1 Diermann, Ralph: BI-Strategien in der Versicherungspraxis, in: VW 1/2005, S. 71.
- 2 de Fries/Seidl/Windheuser: Datenqualität: Ein unterschätzter Erfolgsfaktor, ExperPraxis 2001/2, S. 92.